



**Betreff:** öffentlich  
**Prüfauftrag Strukturen städtischer Gesellschaften im Bereich Wirtschaft - Prüfbericht**

**bezüglich**  
**DS Nr.: 20/SVV/0437**

Einreicher: Wirtschaftsförderung	Erstellungsdatum	30.07.2021
	Eingang 502:	

Beratungsfolge:	
Datum der Sitzung	Gremium
25.08.2021	Stadtverordnetenversammlung der Landeshauptstadt Potsdam

**Inhalt der Mitteilung:** Die Stadtverordnetenversammlung nimmt zur Kenntnis:

Am 24.06.2020 hat der Hauptausschuss beschlossen, die institutionell-organisatorischen Strukturen derjenigen städtischen Tochtergesellschaften und Behörden zu überprüfen, mit denen sie die wirtschaftliche Entwicklung Potsdams unterstützt. Mit dem vorliegenden Prüfbericht werden wesentliche Schwerpunkte und Herausforderungen der wirtschaftlichen Entwicklung der LHP aufgezeigt und ein Entwicklungsansatz für mögliche Veränderungs- und Optimierungspotenziale der gegebenen städtischen wirtschaftsfördernden Gesellschaftsstrukturen diskutiert.

Als wirtschaftsfördernde Handlungsfelder fokussiert sich der Prüfbericht auf die Handlungsfelder „Planung, Bau und Betrieb von Technologie- und Innovationszentren“, „Standortmanagement und Innovationsförderung“ und die „städtische Gewerbeflächenentwicklung“. Es wird dabei eine Weiterentwicklung der vorhandenen Gesellschaftsstrukturen als Entwicklungsansatz vorgeschlagen.

Im Rahmen eines zweistufigen Entwicklungsansatzes ist eine Bündelung der Handlungsfelder und die Profilierung der Technologie- und Gewerbezentren Potsdam GmbH (TGZP GmbH) durch die Zusammenführung der wirtschaftsfördernden Handlungsfelder „Technologiezentren“, „Innovationsförderung“ sowie zur „Gewerbeflächenentwicklung“ vorgesehen. Der Ansatz sieht eine Bündelung der Managementstrukturen im projektbezogenen Kontext wirtschaftsfördernder Unterstützungsangebote (Aufbau einer Managementgesellschaft) und der immobilienwirtschaftlichen Betreuung der Gründungs-, Technologie- und Innovationszentren (Immobilienverwaltungsgesellschaft) vor. Zur Umsetzung eigenständiger Vorhaben im Rahmen der städtischen Gewerbeflächenentwicklung wird der Aufbau einer Gewerbeflächenentwicklungsgesellschaft als Tochtergesellschaft der TGZP GmbH vorgeschlagen. Die bestehende gesellschaftsstrukturelle Komplexität wird deutlich reduziert und eine schlanke, handlungsfähige Gesamtstruktur vorgeschlagen.

Fortsetzung auf Seite 3



### **Fortsetzung der Mitteilung:**

Im direkten Vergleich zum Status quo der wirtschaftsfördernden Gesellschaftsstrukturen wird durch die dargestellten Veränderungsschritte die Handlungs- und Leistungsfähigkeit sowie die Wirksamkeit gezielt weiterentwickelt und die operative Umsetzung der wirtschaftsfördernden Zielsetzungen der LHP kann dadurch wesentlich effektiver unterstützt und gesteuert werden.

Die LHP schlägt eine Machbarkeitsuntersuchung des skizzierten Entwicklungsansatzes vor, insbesondere hinsichtlich der rechtlichen, steuerlichen, verfahrensbezogenen sowie finanziellen Anforderungen. Diese Untersuchung soll im Rahmen einer externen Beauftragung sowie durch fachliche Begleitung von Beteiligungsmanagement und Wirtschaftsförderung erfolgen. Auf dieser Basis ist eine Entscheidungs- bzw. Beschlussvorlage für die SVV zu erarbeiten, die die notwendigen Schritte und Handlungserfordernisse konkretisiert, kurz-, mittel- und langfristige Finanzierungsbedarfe aufzeigt sowie einen zeitlichen Umsetzungsplan beinhaltet.

Mit der Bestätigung des vorgeschlagenen Entwicklungsansatzes wäre aus Sicht der LHP eine hinreichende Grundlage zu den weiteren Entwicklungsabsichten der TGZP GmbH gegeben und somit eine zeitnahe Ausschreibung der Neubesetzung der Geschäftsführung möglich.

Anlage: Prüfbericht



**Prüfbericht Strukturen  
städtischer Gesellschaften  
im Bereich Wirtschaft  
(DS 20/SVV/0437)**



Landeshauptstadt  
Potsdam

**Prüfbericht Strukturen  
städtischer Gesellschaften  
im Bereich Wirtschaft  
(DS 20/SVV/0437)**

# Impressum

**Herausgeber:**

Landeshauptstadt Potsdam  
Der Oberbürgermeister

Geschäftsbereich 4  
Geschäftsstelle Wirtschaftsförderung / 402  
Ansprechpartner Herr Frerichs

Friedrich-Ebert-Straße 79/81  
14469 Potsdam

[www.potsdam.de](http://www.potsdam.de)

**Text und Bearbeitung:**

Herr Latt, Geschäftsstelle Wirtschaftsförderung  
Herr Schirmag, Geschäftsstelle Wirtschaftsförderung  
Herr Dr. Bujara, Geschäftsstelle Wirtschaftsförderung

**Fotos:**

Eingang Rathaus, Landeshauptstadt Potsdam / Hermann&Schlicht (Titelseite)  
Rathaus Detailansichten, Landeshauptstadt Potsdam / F. Daenzer (Titel- und Rückseite)

**Stand:** Juni 2021

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet.

# Inhalt

Literatur	1
Abbildungen	1
Abkürzungsverzeichnis	2
<b>1. Anlass und Zielsetzung</b>	<b>3</b>
<b>2. Strukturen und Aufgaben der Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Potsdam</b>	<b>3</b>
<b>3. Städtische Gesellschaftsstrukturen im Bereich Wirtschaft der LHP</b>	<b>6</b>
3.1. Handlungsfelder der städtischen Gesellschaften im wirtschaftsfördernden Bereich	6
3.2. Technologie- und Gewerbezentren Potsdam GmbH	8
3.2.1 Kurzbeschreibung TGZP GmbH	8
3.2.2 Kernaussagen der Geschäftsfeldanalyse der DOMUS Consult	11
3.2.3 Entwicklungsansätze der TGZP GmbH aus Sicht der Wirtschaftsförderung	12
3.3 Kurzbeschreibung GO:INcubator GmbH und Standortmanagement Golm GmbH	13
3.4 Kurzbeschreibung MediaTech Hub Potsdam Management GmbH	14
3.5 Charakteristik der städtischen Gesellschaftsstrukturen mit wirtschaftsfördernden Aufgaben	15
<b>4. Wirtschaftsbezogene Megatrends und Anforderungen an zukünftige städtische Gesellschaftsstrukturen</b>	<b>16</b>
4.1 Megatrends	16
4.2 Strategische Herausforderungen wirtschaftsförderungsbezo-gener Gesellschaftsstrukturen der LHP	17
<b>5. Vorschlag zur Entwicklung der städtischen wirtschaftsfördernden Gesellschaftsstrukturen</b>	<b>20</b>
5.1 Gesellschaftsstrukturen im Handlungsfeld Wirtschaft - Status quo	20
5.2 Vorschlag zur Profilierung der TGZP GmbH	22
5.2.1 Entwicklungsschritt 1	22
5.2.2 Entwicklungsschritt 2 und Zielvariante	27
<b>6. Fazit</b>	<b>30</b>

## Literatur

- Bertelsmann Stiftung (2019): *Megatrend-Report #01: The Bigger Picture. Wie Globalisierung, Digitalisierung und demografischer Wandel uns herausfordern.*
- Bertelsmann Stiftung (2020): *Megatrend-Report #02: Die Corona-Transformation. Wie die Pandemie die Globalisierung bremst und die Digitalisierung beschleunigt.*
- Landeshauptstadt Potsdam (2020): *STEK Gewerbe Potsdam 2030. Stadtentwicklungskonzept Gewerbe der Landeshauptstadt Potsdam*, Deutsches Institut für Urbanistik, (Difu) im Auftrag der Landeshauptstadt Potsdam.
- Landeshauptstadt Potsdam (2019): *Prüfung der wirtschaftlichen Betätigung der Landeshauptstadt Potsdam bei der Technologie- und Gewerbezentren Potsdam GmbH* (RPA-Prüfbericht: 20190011).
- DOMUS Consult Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH (2017): *Abschlussbericht zur Geschäftsfeldanalyse für die Technologie- und Gewerbezentren Potsdam GmbH*, im Auftrag der Landeshauptstadt Potsdam.
- Institut für Innovation und Technik (2018): *Trends in der Unterstützungslandschaft von Start-ups – Inkubatoren, Akzeleratoren und andere*, im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi).
- Luise Adrian, Arno Bunzel, Daniela Michalski, Ricarda Pätzold (2021): *Aktive Bodenpolitik: Fundament der Stadtentwicklung. Bodenpolitische Strategien und Instrumente im Lichte der kommunalen Praxis* (Difu-Sonderveröffentlichung).

## Abbildungen

Abb. 1: Struktur und Kernaufgaben der Geschäftsstelle Wirtschaftsförderung	4
Abb. 2: Status quo der innovations- und flächenorientierten wirtschaftsfördernden Gesellschaftsstrukturen	6
Abb. 3: Status quo der Strukturen und Aufgabenfelder der TGZP GmbH	9
Abb. 4: Übersicht Entwicklungsszenarien der TGZP GmbH	11
Abb. 5: Status quo der innovations- und flächenorientierten wirtschaftsfördernden Gesellschaftsstrukturen	21
Abb. 6: Darstellung der gesellschaftsstrukturellen Veränderungen im Entwicklungsschritt 1	22
Abb. 7: Darstellung der gesellschaftsstrukturellen Veränderungen im Entwicklungsschritt 2	27



## Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
FB	Fachbereich
FuE	Forschung und Entwicklung
GB	Geschäftsbereich
ggf.	gegebenenfalls
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
insb.	insbesondere
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LK	Landkreis
LHP	Landeshauptstadt Potsdam
MTHP	MediaTech Hub Potsdam
PPP	Public Privat Partnership
RPA	Rechnungsprüfungsamt
RWK	Regionaler Wachstumskern
STEK	Stadtentwicklungskonzept
SVV	Stadtverordnetenversammlung
u.a.	unter anderem
vgl.	Vergleich
z. B.	zum Beispiel
ZIM	Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand

# 1. Anlass und Zielsetzung

Am 24. Juni 2020 (DS 20/SVV/0437) hat der Hauptausschuss in seiner 23. öffentlichen Sitzung beschlossen, den Oberbürgermeister zu beauftragen, die institutionell-organisatorischen Strukturen derjenigen städtischen Tochtergesellschaften und Behörden zu überprüfen, mit denen sie die wirtschaftliche Entwicklung Potsdams im Bereich der wissenschafts-, technologie- und innovationsbasierten Gründerszene sowie der klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) unterstützt. Dabei soll geklärt werden, ob die derzeitige Struktur in Verantwortlichkeit und Funktionalität für die Stadt und die Unternehmen, differenziert für Unternehmerinnen und Unternehmer, effizient gestaltet ist, ob Koordinierungs- und Schnittstellenprobleme bestehen und wie die Zusammenarbeit künftig effizienter für die Stadt organisiert werden könnte.

Der vorliegende Prüfbericht wird – ausgehend vom Aufgabenportfolio der städtischen Wirtschaftsförderung und den strategischen Herausforderungen im Feld der wirtschaftlichen Entwicklung der LHP – auf die vorhandenen Gesellschaftsstrukturen im Bereich Wirtschaft eingehen und einen Diskussionsvorschlag zu den Anforderungen an wirksame Gesellschaftsstrukturen für die nächste Dekade unterbreiten.

Die Prüfung folgt dabei den folgenden Fragestellungen:

- Welche organisatorischen Strukturen sind aus Sicht der LHP notwendig, um den strategischen Herausforderungen im Bereich der wirtschaftlichen Entwicklung der LHP gerecht zu werden und diese aktiv zu steuern?
- Welche Optimierungs- und Entwicklungspotenziale lassen sich hinsichtlich der Konzentration, Funktionalität und Schnittstelleneffektivität bei den vorhandenen Gesellschaftsstrukturen im Bereich Wirtschaft erkennen?
- Was sind notwendige Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für leistungsfähige und wirksame Gesellschaftsstrukturen?
- Welcher Entwicklungsansatz ist für die vorhandenen Gesellschaftsstrukturen der LHP denkbar? Mit welchen Handlungsbedarfen und Konsequenzen ist dieser verbunden?

## 2. Strukturen und Aufgaben der Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Potsdam

Die Wirtschaftsförderung ist als eigenständige Organisationseinheit Teil der Stadtverwaltung der Landeshauptstadt Potsdam. In der Organisationsstruktur der Gesamtverwaltung ist sie als Geschäftsstelle Wirtschaftsförderung unmittelbar dem Beigeordneten des Geschäftsbereichs 4 für Stadtentwicklung, Bauen, Wirtschaft und Umwelt untergeordnet. Sie wird nach innen und nach außen durch den Leiter der Geschäftsstelle vertreten. Neben dem Leiter sind insgesamt 15 Mitarbeitende bei der Wirtschaftsförderung beschäftigt.

Die Wirtschaftsförderung ist eine Querschnittsaufgabe mit dem Ziel einer stetigen Weiterentwicklung und Profilierung des Wirtschaftsstandortes Potsdam. Sie ist erste Anlaufstelle für Unternehmen, Existenzgründer sowie Investoren und fungiert als Bindeglied zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung.



Abbildung 1: Struktur und Kernaufgaben der Geschäftsstelle Wirtschaftsförderung (eigene Darstellung LHP, 2021)

Die zentralen Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung sind die Ansiedlungsförderung und Bestandspflege, die Gründungs- und Innovationsförderung sowie die strategische Entwicklung von Einzelstandorten und aktives Flächenmanagement. Innerhalb dieser thematischen Bandbreite bedient die Wirtschaftsförderung unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte mit einem breiten Leistungs- und Beratungsspektrum. Es besteht ein umfangreiches Portfolio an themen-, zielgruppen- und genderspezifischen Angeboten, Formaten, Netzwerkaktivitäten und weiteren wirtschaftsfördernden Maßnahmen. Aufgrund der kleinteiligen Wirtschaftsstruktur der LHP bilden die Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie die gezielte Unterstützung und Bindung innovativer Ausgründungen aus dem wissenschaftlichen Umfeld einen besonderen Schwerpunkt der Aktivitäten der Wirtschaftsförderung.

Aus städtischer Perspektive lassen sich stark vereinfacht drei wirtschaftsbezogene Handlungsfelder definieren, welche die Arbeit der Wirtschaftsförderung determinieren:

- (1) Entwicklung sowie Sicherung stabiler und prosperierender Gewerbestrukturen: Beschäftigungsintensive gewerbliche Branchenstrukturen mit hohem Einfluss auf das Gewerbesteuerpotenzial zur Sicherung der kommunalen Einnahmen und des weiteren Wachstums der Landeshauptstadt Potsdam.

- (2) Förderung innovationsorientierter Wirtschaftskluster: Start-ups und KMU mit stark wachstumsorientiertem Charakter, oftmals in Verbindung mit hohen Beschäftigungszuwächsen.
- (3) Sicherung quartiersbezogener Dienstleistungs- und Versorgungsfunktionen: Unternehmerische Strukturen und Branchenvielfalt, die eine wohnortnahe Versorgung mit Produkten, Dienstleistungen und Beschäftigungsangeboten sicherstellen

Die Förderung von Wirtschaftsklustern hat eine wichtige Bedeutung, denn im Rahmen der förderpolitischen Strategie des Landes Brandenburg hat die LHP seit 2005 aufgrund ihres wirtschaftsstrukturellen und wissenschaftlichen Potenzials den Status eines Regionalen Wachstumskerns (RWK) mit den Schwerpunktbranchen:

- Medien / Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) / Kreativwirtschaft
- Gesundheitswirtschaft / Life Science
- Tourismus

Die Wirtschaftsförderung unterstützt durch eine zielgerichtete Weiterentwicklung des Standortes und seiner Rahmenbedingungen diese Schwerpunktbranchen. Dies erfolgt auf der Grundlage von strategischen Standortentwicklungskonzepten, aus denen sich prioritäre Maßnahmen ableiten, deren Realisierung durch die Landesregierung besonders gefördert werden. Innerhalb der RWK-Clusterstrategie wird dem Themenfeld Technologie- und Innovationsförderung eine wesentliche Bedeutung für die Entwicklung des Wirtschaftsstandortes Potsdam beigemessen.

Die thematische Breite wirtschaftsfördernder Handlungsfelder weist eine hohe Komplexität an Strukturen, handelnden Akteuren, spezifischen Kooperationsformen, förderungsbedingten Projektstrukturen bis hin zu föderalen Zusammenhängen auf. Zur Erreichung ihrer Ziele nutzt die Wirtschaftsförderung eine Vielzahl an Strukturen und Instrumenten wie Kooperationen, Förderprojekte, Dienstleistungsunternehmen, Vertragsvereinbarungen bis hin zu städtischen Gesellschaften.

In Bezug auf die städtischen Gesellschaften im Bereich Wirtschaft ist auf eine Funktionstrennung zwischen der Wirtschaftsförderung, die strategisch und teils operativ die Entwicklung der Wirtschaftsstrukturen im gesamtstädtischen Interesse voranbringt, und den klaren, durch die LHP vorgegebenen operativen Handlungsrahmen der städtischen Gesellschaften zu verweisen.

Es bleibt dabei auf ein grundsätzliches Spannungsfeld zwischen der Wirtschaftsförderung als Teil der Verwaltung und den städtischen Gesellschaften zu verweisen. So sind Zielkonflikte, ausgehend von den wirtschaftlichen Erfolgserwartungen an die jeweiligen Gesellschaften oder Projekte, zwischen den wirtschaftspolitischen Zielsetzungen der LHP und den Restriktionen oftmals eingesetzter Fördermittelfinanzierungen nicht auszuschließen. Eine zielorientierte, stringente und engagierte Steuerung der kommunalen Gesellschaften ist daher unerlässlich. Dafür bestehen gut etablierte und funktionierende Informations- und Steuerungswege über die inhaltliche Koordination durch die Wirtschaftsförderung, das Beteiligungsmanagement der LHP sowie auf der Gesellschafterebene.

### 3. Städtische Gesellschaftsstrukturen im Bereich Wirtschaft der LHP

In ihrer Gesamtheit sind die städtischen Gesellschaften sehr eng mit der regionalen Wirtschaftsstruktur verbunden und beeinflussen diese auf vielfältige Art und Weise. An diesem Punkt soll jedoch einschränkend nur auf die städtischen Gesellschaften Bezug genommen werden, die nach ihrem Gesellschaftszweck aktiv wirtschaftsfördernd tätig werden.

In diesem engeren Fokus auf wirtschaftsfördernde Funktionen werden die drei folgenden Handlungsfelder deutlich und sollen einer weiteren Betrachtung unterzogen werden.

#### 3.1. Handlungsfelder der städtischen Gesellschaften im wirtschaftsfördernden Bereich

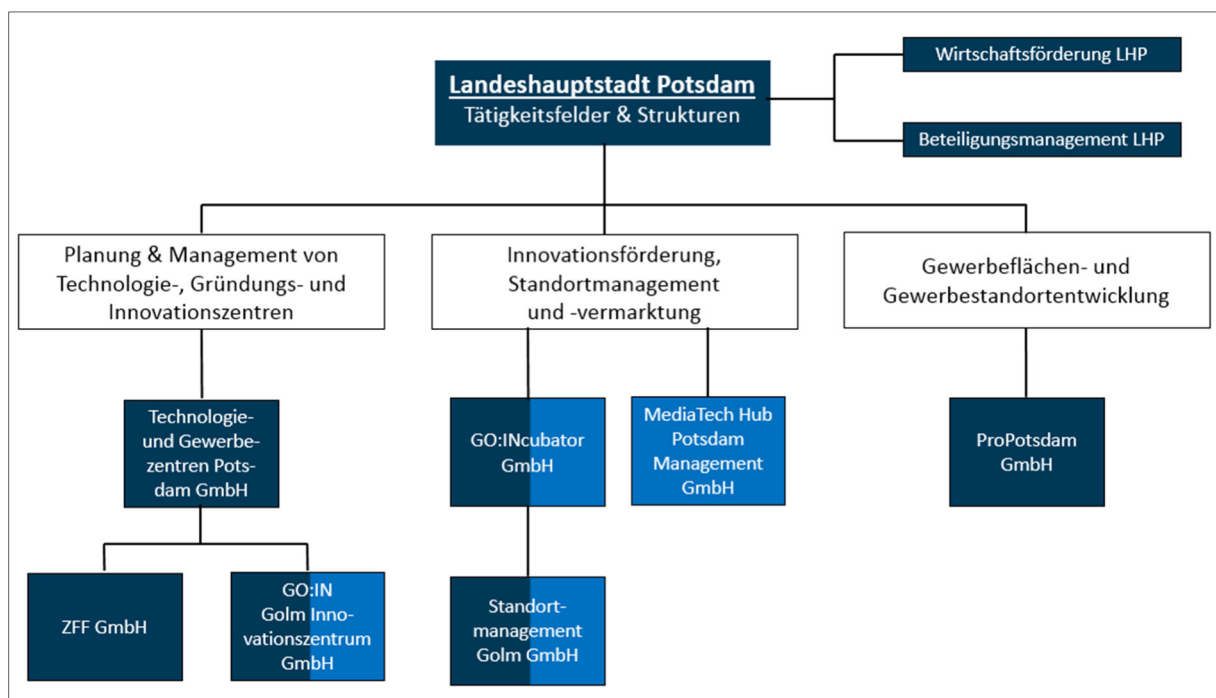


Abbildung 2: Status quo der innovations- und flächenorientierten wirtschaftsfördernden Gesellschaftsstrukturen (eigene Darstellung LHP, 2021; In der Abbildung wird die dunkelblaue Darstellung für 100% Tochtergesellschaften der LHP, die hellblaue Darstellung für eigenständige Strukturen und hell-dunkelblaue Darstellungen für differenzierte Gesellschafterstrukturen mit weiteren externen Gesellschaftern verwendet. In den verschiedenen Szenarien vorgesehene Veränderungen der Gesellschaftsstrukturen werden im Folgenden mit grünen Umrandungen markiert)

#### Planung, Bau und Betrieb von Technologie-, Innovations- und Gründungszentren

- Eigenverantwortliche Planung und Bau von Technologie-, Innovations- und Gründungszentren.

- Immobilienmanagement mit der technischen Instandhaltung der Gebäude, dem anspruchsvollen kleinteiligen Vermietungsmanagement und die rechtssichere Fördermitteladministration.
- Projektentwicklung von neuen Innovationszentren, Finanzierungs- und Betriebskonzepten und die konzeptionelle Weiterentwicklung der Innovationszentren sowie spezifischer Unterstützungsangebote.
- Vorhandene Strukturen: TGZP GmbH (LHP 100%), ZFF GmbH (51% TGZP, 49% ZFF), GO:IN Golm Innovationszentrum GmbH (50% LHP, 50% LK Potsdam-Mittelmark), Ernst von Bergmann Innovation-Transfer-GmbH (100% Diagnostik GmbH / 100% Klinikum Ernst von Bergmann gGmbH).

#### Innovationsförderung, wirtschaftsbezogenes Standortmanagement und -marketing

- Standortmanagements im Potsdam Science Park und der Medienstadt Babelsberg mit den Funktionen branchenspezifischer Unternehmensbetreuung, Förderung der Vernetzung von Akteuren und Unterstützung von unternehmensbezogenen Kooperationen.
- Konzeptionelle Überlegungen zur inhaltlichen und infrastrukturellen Weiterentwicklung und Stärkung der jeweiligen Standorte.
- Förderung und Unterstützung von innovativen und hochinnovativen Ausgründungen und Start-ups sowie Unterstützung des regionalen Wissens- und Technologietransfers.
- Überregionales und zum Teil internationales Standortmarketing.
- Vorhandene Strukturen: GO:INcubator GmbH (51% LHP, 49% Universität Potsdam), Standortmanagement Golm GmbH (100% GO:INcubator GmbH), MediaTech Hub Potsdam Management GmbH (Dienstleistungsvertrag LHP).

#### Gewerbeflächen- und Gewerbestandortentwicklung

- Flächenentwicklung für gewerbliche Nutzungen entlang der Prozesskette: Flächenerwerb, Aktivierung, Entwicklung und branchenspezifische Vermarktung oder Bereitstellung für städtische Nutzungskonzepte (bspw. Innovationszentren).
- Gewerbeflächenentwicklung und -vermarktung im Rahmen des besonderen Städtebaurechts (bspw. treuhändische Entwicklung des Gewerbequartiers Babelsberg).
- Vorhandene Strukturen: ProPotsdam GmbH (100% LHP), Stadtkontor GmbH (Treuhandvertrag LHP).

#### Tourismus- und Kulturmarketing sowie Event- und Veranstaltungsmanagement

- Tourismus- und Kulturmarketing.
- Touristisches und kulturelles Veranstaltungsmanagement.
- Standortmanagements (u.a. Potsdamer Mitte und Kulturstandort Schiffbauergasse).
- Vorhandene Strukturen: PMSG GmbH (100% ProPotsdam), Biosphäre Potsdam GmbH (100% PMSG GmbH), Sanierungsträger Potsdam (100% ProPotsdam GmbH).

Touristische und kulturelle Entwicklung sind inhaltlich sehr eng miteinander verbunden. Touristische und kulturelle Angebote sowie entsprechende Marketingaktivitäten prägen eine eigene Spezifik und werden deshalb nicht in die innovationsorientierten wirtschaftsfördernden Betrachtungen einbezogen. Derzeit werden verwaltungsintern Überlegungen zu einer Neuausrichtung des Handlungsfeldes Tourismus- und Kulturmarketing der LHP geprüft. Es ist

in diesem Zusammenhang auf entsprechende Ergebnisse der fachlichen und gesellschaftsstrukturellen Betrachtung in Zuständigkeit des FB 51 sowie des FB 24 und dem Beteiligungsmanagement der LHP im Handlungsfeld „Tourismusservice und -marketing sowie dem Event- und Veranstaltungsmanagement“ zu verweisen.

Aus Sicht der Wirtschaftsförderung bilden die Innovationszentren, die Gewerbeflächenentwicklung, die Standortmanagements sowie die clusterorientierte Innovationsförderung im Hinblick auf die strategischen Herausforderungen den innovations- und flächenorientierten Kernfokus der weiteren Betrachtungen.

## **3.2 Technologie- und Gewerbezentren Potsdam GmbH**

Die Technologie- und Gewerbezentren Potsdam GmbH (TGZP GmbH) ist als 100% städtische Gesellschaft im Bereich Wirtschaft derzeit die größte und zentrale Gesellschaftsstruktur und soll deshalb nachfolgend einer vertiefenden Betrachtung unterzogen werden.

Bereits aktuell werden wesentliche Kernaufgaben durch die TGZP GmbH verantwortet. Sie ist zudem mit einem sehr weit gefassten Gesellschaftszweck ausgestattet, der ein weites Spektrum an Handlungsfeldern umfasst und ermöglicht. Aus diesem Grund soll die TGZP GmbH auch zukünftig eine entscheidende Funktion übernehmen. Das strategische Interesse der Wirtschaftsförderung liegt dabei in einer klaren Stärkung und weiteren Entwicklung der TGZP GmbH.

### **3.2.1 Kurzbeschreibung TGZP GmbH**

Die TGZP GmbH beschäftigt derzeit 9 Mitarbeitende und wird seit 01/2021 durch eine Interimsgeschäftsführung geleitet.

Die TGZP GmbH betreut das Potsdamer Centrum für Technologie (PCT) I – III, das PCT IV, das MedienHaus Babelsberg, das Guido-Seeber-Haus Babelsberg, den Handwerkerhof, das Golm Innovationszentrum GO:IN und das Neubauprojekt GO:IN 2 im Potsdam Science Park. Weiter betreibt die TGZP GmbH das MediaTech Hub Potsdam Lab in der Medienstadt Babelsberg.

Die TGZP GmbH hat zwei Tochterunternehmen, die ZFF GmbH (51 % TGZP GmbH, 49% ZFF GmbH, als derzeit ruhende Gesellschaftsanteile) und die GO:IN GmbH in Zusammenarbeit mit dem Landkreis Potsdam-Mittelmark (50% TGZP GmbH, 50% Technologiezentrum Teltow GmbH).



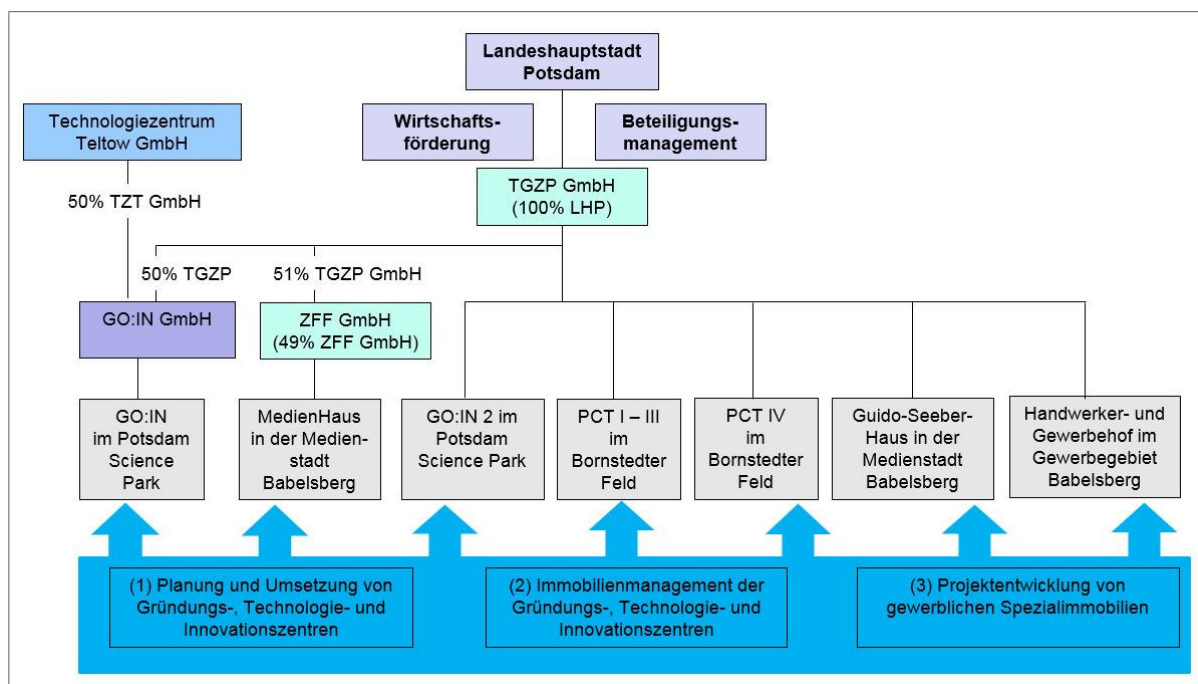


Abbildung 3: Status quo der Strukturen und Aufgabenfelder der TGZP GmbH (eigene Darstellung LHP, 2021)

Die städtische Zielvorgabe sieht bisher die Umsetzung der folgenden Kernaufgaben vor:

- (1) Planung und Umsetzung von Technologie-, Gründungs- und Innovationszentren,
- (2) Immobilienmanagement, welches die Vermietung, das Facility Management und das Fördermittelmanagement einschließt, und
- (3) Projektentwicklung von gewerblichen Spezialimmobilien (Innovationszentren, Handwerkerhof, Labs, Innovationszentren, Factory).

Der Gegenstand des Unternehmens ist gemäß Gesellschaftsvertrag die Erhaltung und Stärkung der wirtschaftlichen Leistungskraft der LHP auf den Gebieten:

- der Förderung von Innovation und Technologietransfer,
- der Entwicklung des Wirtschaftsstandortes Potsdam, insbesondere der Branchenkompetenzfelder Medien, Informations- und Kommunikationstechnologien, Biotechnologie, Geoinformationswirtschaft sowie der Wissenschaft,
- der Schaffung von Rahmenbedingungen/Existenzgrundlagen für die Ansiedlung von Unternehmen, die Gründung von neuen sowie Sicherung/Erhaltung von ortsansässigen bestehenden, insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft (KMU) sowie der Entwicklung von technischen Infrastrukturmaßnahmen.

Hierfür sind folgende Aufgaben durchzuführen:

- a. Erwerb, Freimachung, Bodenordnung und Erschließung von Grundstücken sowie deren Wiederveräußerung für o. g. Zwecke;
- b. Beratung und Betreuung von ansiedlungswilligen und ortsansässigen Unternehmen und Gewerbetreibenden sowie von Existenzgründungen;



- c. Modernisierung, Errichtung (ohne eigene Bautätigkeit), Verwaltung und Vermietung von Gewerbebauten;
- d. Einräumung von Erbbaurechten auf Grundstücken der Gesellschaft;
- e. Initiierung, Koordinierung und Beteiligung an Netzwerken, Veranstaltungen, Marketingmaßnahmen und sonstigen Projekten.

Gegenstand des Unternehmens ist weiterhin die Durchführung von grundstücksbezogenen Maßnahmen für die Ansiedlung von Industrie- und Gewerbebetrieben.

Die TGZP GmbH konzentriert sich bisher überaus erfolgreich auf die drei genannten Kernaufgaben. In diesem Bereich ist der Gesellschaft eine profunde fachliche Expertise, Effektivität und Wirksamkeit nachgewiesen worden (vgl. DOMUS Consult (2017); Landeshauptstadt Potsdam (2019): RPA-Prüfbericht TGZP GmbH).

Die TGZP GmbH bündelt dabei die baulich-fachliche Kompetenz zur Errichtung gewerblicher Spezialimmobilien und verbindet diese mit einer hohen betriebswirtschaftlichen, vermietungsbezogenen, vergaberechtlichen und förderrechtskonformen Managementqualität.

Aktuell ist insbesondere im Geschäftsfeld der Projektentwicklung eine deutliche Zunahme der Aufgaben und Projekte zu erkennen. Schwerpunkte bilden dabei die Entwicklung von neuen branchenspezifischen Innovationszentren und die Konzipierung neuer kollaborations- und experimentierorientierter Nutzungsangebote (Labs, Makerspaces, Experimentierumfelder, Räume für Co-Creation und weiterer Ansätze). Damit verbunden ist der Aufbau von Kompetenzen und die Entwicklung neuer und nicht ausschließlich auf öffentlicher Förderung basierender Finanzierungs- und Betriebsmodelle entsprechender Zentren. Die konzeptionelle Weiterentwicklung der vorhandenen Innovationszentren und die stärkere Erschließung der unternehmerischen Innovationskräfte innerhalb der branchenorientierten Zentren sind weitere Schwerpunkte, die in Kooperation mit der Wirtschaftsförderung aktiv verfolgt werden.

Die TGZP GmbH hat sich diesen veränderten Anforderungen offensiv angenommen und professionalisiert sich dementsprechend weiter.

### 3.2.2 Kernaussagen der Geschäftsfeldanalyse der DOMUS Consult

<b>IST</b>	
<b>Szenario A:</b>	TGZP – keine Anpassung = Wirtschaftlichkeitsauftrag (LHP)
<b>Optimierungsvariante</b>	
<b>Szenario B:</b>	TGZP mit Optimierung FM DL kaufmännisch vs. technisch und GO:IN GmbH (Übernahme zu 94,9 %)
<b>Strategische Varianten</b>	
<b>Szenario C:</b>	TGZP plus Verzahnung mit Netzwerk: Existenzgründungsauftrag (LHP)
<b>Szenario D:</b>	TGZP plus Verzahnung mit Netzwerk: Technologietransferauftrag (LHP)
<b>Szenario E:</b>	TGZP plus Verzahnung mit Netzwerk: Wirtschaftsförderungsauftrag (LHP)
<b>Szenario F:</b>	TGZP plus Verzahnung mit Netzwerk: Existenzgründungsauftrag (LHP) Technologietransferauftrag (LHP) Wirtschaftsförderungsauftrag (LHP)
<b>Zukunftsvision</b>	
<b>Szenario G:</b>	Unternehmensverbund LHP (Führung, Steuerung und Vernetzung)

Abbildung 4: Übersicht Entwicklungsszenarien der TGZP GmbH (DOMUS Consult, 2017)

Im Rahmen einer Geschäftsfeldanalyse hat sich das Beratungsunternehmen DOMUS Consult im Jahr 2017 im Auftrag der Wirtschaftsförderung der LHP eingehend mit den Strukturen und den Geschäftsfeldern der TGZP GmbH beschäftigt und mögliche Entwicklungsansätze eruiert. Aus diesem Grund soll an dieser Stelle kurz auf die Kernaussagen der Analyse eingegangen werden.

Die Untersuchung attestiert der TGZP GmbH im Status quo eine erhebliche Fachkompetenz in den Kernhandlungsfeldern der Planung und Entwicklung von Innovationszentren sowie dem professionellen Management entsprechender Zentren sowie der dazugehörigen Fördermitteladministration. Gleichwohl wurde ein hohes, zum Teil zu hohes, personenbezogenes Engagement in der gesamten Gesellschaft festgestellt und insbesondere auf der Ebene der Geschäftsführung.

Ausgehend von der Status quo-Betrachtung wurde eine Optimierungsvariante vorgeschlagen, die eine stärkere personelle Ausstattung der TGZP GmbH vorsieht. Dieser Optimierungsvorschlag wurde von der LHP aktiv aufgegriffen und erste Maßnahmen der personellen Stärkung erfolgreich vorgenommen.

Die Untersuchung zeigt zudem strategische Entwicklungspotenziale der TGZP GmbH (strategische Varianten C – F) auf, die sich insbesondere auf die Interaktion und Unterstützung der eingemieteten Unternehmen ausrichtet. Die Varianten setzten jeweils einen inhaltlichen Schwerpunkt auf die gezielte Unterstützung von Existenzgründungen und Start-ups (Existenzgründungsauftrag), von Bestandsunternehmen in den Zentren (Wirtschaftsförderungsauftrag) und auf Kooperations- und Transferpotenziale der eingemieteten Unternehmen (Transferauftrag). Die einzelnen Schwerpunktsetzungen sind mit der jeweiligen Einstellung einer Vollzeitstelle verbunden. Der Vorschlag greift dabei auf eine Erfassung durchschnittlicher Aufgabenportfolios der bundesweiten Technologiezentren zurück (siehe Bundesverband Deutscher Innovations-, Technologie- und Gründerzentren e.V. (BVIZ)).

Die LHP verfolgt in diesem Punkt jedoch bisher eine bewusst andere Strategie, die eine branchen-, cluster- und inhaltsorientierte Betreuung von Gründungen und KMU über die

Wirtschaftsförderung direkt sowie über spezialisierte Unterstützungsangebote (Standortmanagement, MediaTech Hub, Clusterförderung) vorsieht. Die gebäude- und vermietungsorientierte Verantwortung liegt bei der TGZP GmbH.

Mit der Zukunftsvision G wird eine Maximalvariante vorgeschlagen, die neben der Verbindung der drei inhaltlichen Schwerpunktsetzungen (Existenzgründungs-, Wirtschaftsförderungs- und Transferauftrag) die Integration des neuen Handlungsfeldes Gewerbeflächenentwicklung vorsieht. Diese Überlegung ist inhaltlich, kostenseitig und organisatorisch nicht weiterführend unternommen worden. Die Verfasser verweisen auf einen weiteren Untersuchungsbedarf dieses Szenarios.

### **3.2.3 Entwicklungsansätze der TGZP GmbH aus Sicht der Wirtschaftsförderung**

Die Grundvoraussetzung für die weitere Entwicklung der TGZP GmbH ist die Sicherung der vorhandenen Kompetenz in der immobilienwirtschaftlichen Projektentwicklung, der Immobilienbewirtschaftung sowie der Fördermitteladministration.

#### Planung und Umsetzung von Technologie-, Gründungs- und Innovationszentren sowie Projektentwicklung von gewerblichen Spezialimmobilien

- Sicherung der Fachexpertise und Kompetenz bei der Planung, Finanzierung und Errichtung von Innovationszentren.
- Weiterverfolgung der bisherigen Ausrichtung neuer Technologiezentren auf Branchenbedarfe oder Technologiefelder (vgl. Institut für Innovation und Technik (2018)).
- Ausbau der Kompetenzen im Bereich neuerer raumbezogener Innovationsansätze (Makerspaces, Labs, kollaborative Angebote).
- Stärkung und Weiterentwicklung der Expertise im Bereich neuer Finanzierungs- und Betriebsmodellansätze (erste Projekte der TGZP dazu: MediaTech Hub Potsdam Lab, Machbarkeitsstudie für ein digitales Gründer- und Innovationszentrum in der Medienstadt Babelsberg).

#### Immobilienmanagement: Vermietung, Facility Management und Fördermittelmanagement

- Strategische Ausrichtung auf die weitere Unterstützung von KMU in Start- und Wachstumsphasen auch bei den Zentren, deren Fördermittelbindung ausläuft. Dadurch können und sollen der öffentliche Handlungsauftrag sowie die Abgrenzung gegenüber dem privaten Wettbewerb sichergestellt werden.
- Portfoliokonzentration durch die Auslösung der Technologiezentren Teltow GmbH aus der GO:IN GmbH.
- Realisierung einer gesellschaftlichen Trennung von Immobilienmanagement und Immobilienvermögen durch die vollständige Konzentration des Anlagevermögens bei der TGZP GmbH, als Muttergesellschaft, sowie durch den Aufbau einer eigenen Struktur zur Umsetzung des Betriebs der Zentren sowie des Facility Managements.

### Innovationsförderung und Community Management

- Eine stärkere Fokussierung der internen Innovationspotenziale in den Zentren selbst, z. B. über ein aktiveres Community Management, sollte ein Gegenstand in der Weiterentwicklung des Innovationszentrenansatzes darstellen. Dabei muss die bisherige Aufgaben- und Verantwortungsteilung zwischen Wirtschaftsförderung und TGZP GmbH nicht grundsätzlich infrage gestellt werden.
- Branchen- und clusterorientierte Unterstützungsangebote, wie bspw. Inkubatoren, Akzeleratoren oder Innovationsnetzwerke (ZIM), die häufig über Förderprojekte finanziert werden, benötigen handlungsfähige Trägerstrukturen. Die Bündelung derartiger Projekte in einer Trägergesellschaft erscheint dabei als ein überaus zielführender und effektiver Ansatz.

### **3.3 Kurzbeschreibung GO:INcubator GmbH und Standortmanagement Golm GmbH**

Die GO:INcubator GmbH und die Standortmanagement Golm GmbH bilden eine Gesellschaftskonstruktion zur Aufgabenwahrnehmung des Standortmanagements für den Potsdam Science Park. Gegründet im Jahr 2008 durch private Gesellschafter wurden die beiden Gesellschaften zum 01.01.2018 durch die Landeshauptstadt Potsdam (51%) und die Universität Potsdam (49%) erworben.

Die Kernaufgaben des Standortmanagements sind:

- die Schaffung von standortspezifischen Angeboten und Services für Gründung, Wachstum sowie Technologie- und Innovationstransfer,
- die Stärkung von Kooperation, Vernetzung und Internationalisierung,
- die zielgruppenorientierte Standortkommunikation und -marketing,
- die Vermarktungsunterstützung für Flächen und Räumlichkeiten am Standort,
- die Initiierung und Begleitung von Projekten der Standortentwicklung,
- die Interessenvertretung der Anrainer und
- der Aufbau eines Community Managements für Gründer und Unternehmer.

Die bestehende Gesellschaftsstruktur kann als historisch gewachsen bezeichnet werden und ist förder- und steuerrechtlichen Anforderungen und Tatbeständen geschuldet. So sind förderrechtlich finanzierte Aufgaben des Standortmanagements in der gleichnamigen GmbH angesiedelt. In Abgrenzung dazu sollen weitere projektbezogene und eigenwirtschaftlichen Aktivitäten in der GO:INcubator GmbH konsolidiert werden. Derzeit sind in beiden Gesellschaften 12 Mitarbeitende beschäftigt.

Im Rahmen einer gesellschaftsrechtlichen Neustrukturierung ist die bestehende Gesellschaftsstruktur zu prüfen und ggf. anzupassen.

### 3.4 Kurzbeschreibung MediaTech Hub Potsdam Management GmbH

Mit der Verleihung des de:hub-Status für die LHP im Jahr 2017, als bundesweiter digitaler medientechnologischer Vorzeigestandort, wurde die Anforderung verbunden, dass entsprechende bundeswirtschaftspolitische digitale Leuchtturmstandorte durch regionale Managements bei der weiteren Entwicklung aktiv unterstützt werden sollen. Hierzu konnte die LHP in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsministerium des Landes Brandenburg eine entsprechende Förderung für den Zeitraum 07/2018 bis 07/2021 (GRW-Infrastruktur Standortmanagement) sichern. Die Fortführung des Managements zur Verstetigung und zum Ausbau bereits erreichter Erfolge ist zwingend notwendig. Hierzu war und ist eine Folgeförderung im Rahmen der GRW-I geplant. Diese kann erst nach erfolgter Prüfung der vorherigen Förderphase erfolgen.

Die LHP hat die Trägergesellschaft im Rahmen einer europaweiten Vergabe per Dienstleistungsvertrag mit der Steuerung des Managements und gezielter Marketingaktivitäten beauftragt. Mit dem media:net berlinbrandenburg e. V. und der transfermedia production service GmbH konnten zwei entscheidende Medienakteure der Region gewonnen werden, die mit der Media-Tech Hub Potsdam Management GmbH eine geeignete Trägerstruktur für das Hub-Management aufbauten. Die LHP gewährleistet im Rahmen eines Dienstleistungsvertrages die Steuerung, Zusammenarbeit und die Weiterleitung der Förderung an die Trägergesellschaft.

Die MediaTech Hub Potsdam Management GmbH umfasst mit der Geschäftsführung insgesamt vier Mitarbeitende. Zu deren Aufgaben gehört die Organisation und Durchführung des Managements für den MediaTech Hub Potsdam im Auftrag der Landeshauptstadt Potsdam sowie die damit verbundene Konzeption und Durchführung crossmedialer Marketing- und Kommunikationsaktivitäten zur Erreichung definierter kurz- und mittelfristiger Ziele. Dies umfasst die nationale und internationale Vermarktung des MTHP und seiner Partner sowie deren Aktivitäten, vor allem an der Schnittstelle zum Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), der Agentur rckt und Germany Trade and Invest (GTAI), allen deutschen de:hubs und dem gesamten Standort Potsdam sowie die Entwicklung einer mit allen Partnern abgestimmten Strategie für den MTHP, die modular und agil bleibt und so auf technologische wie standortbezogene Entwicklungen reagieren kann.

Die Kernaufgaben des MTHP sind:

- Positionierung Potsdams als international anerkannter Standort für Medien/IT und Medientechnologie,
- Steigerung der nationalen und internationalen Sichtbarkeit des MediaTech Hub Potsdam,
- Effektive und beständige Vernetzung der Standortakteure, insb. aus Medien und IT,
- Vernetzung mit anderen Digital Hubs der de:hub-Initiative in Deutschland,
- Vernetzung mit relevanten Wirtschaftspartnern aus anderen Branchen, insb. Industrie,
- Vorstellung und Etablierung des Hub-Managements als einheitliche Kommunikationsschnittstelle am Standort,
- Identifizierung und Initiierung von potentiellen Leuchtturmprojekten und Best Practice Beispielen sowie deren zielgruppenspezifische Kommunikation.

Der MediaTech Hub Potsdam und die LHP stehen aufgrund der bundespolitischen Relevanz des Hubs und des besonderen Clusterbezugs in sehr enger Verbindung zum Wirtschaftsministerium des Landes Brandenburg, dem landesweiten Clustermanagement für IKT, Medien und Kreativwirtschaft sowie weiteren Landeseinrichtungen (ILB, Medienboard Berlin-Brandenburg).

### **3.5 Charakteristik der städtischen Gesellschaftsstrukturen mit wirtschaftsfördernden Aufgaben**

Die derzeitige Ausgangssituation in der LHP ist von vorwiegend kleineren und agilen, jedoch überaus schlagkräftigen, städtischen Gesellschaften im Bereich Wirtschaft gekennzeichnet. Es kann von gewachsenen und gleichzeitig effektiv funktionsfähigen Strukturen gesprochen werden.

Die differenzierten Handlungsfelder und die Spezifik der regionalen Wirtschaftsstruktur (u. a. Branchenvielfalt, Kleinteiligkeit, besondere Clusteranforderungen) erfordern eigenständige und zielorientierte Herangehensweisen. Ausgehend davon verfolgen die einzelnen städtischen Gesellschaften unterschiedliche Gesellschaftszwecke. Bei der Ausrichtung der Gesellschaften wurde somit eine Spezialisierungsstrategie verfolgt. Die einzelnen Gesellschaften bündeln Fachexpertise in den einzelnen Gesellschaftszwecken und sind somit Spezialisten in ihren jeweiligen Geschäftsfeldern. Aufgrund der differenzierten Zuständigkeit für die einzelnen Geschäftsfelder ist ein hohes Maß an Eigenständigkeit bei den Gesellschaften gegeben und auch entsprechend gewollt.

Zwischen den verschiedenen Gesellschaften im Bereich Wirtschaft bestehen vielfältige Kooperationen und Formen der Zusammenarbeit untereinander.

Ausgehend von der verfolgten Spezialisierungsstrategie der Gesellschaften und hinsichtlich der Kooperationen untereinander, die vorwiegend auf einzelne Projekte oder Themen begrenzt sind, ist bisher bewusst von gesellschaftsrechtlichen Zusammenführungen der verschiedenen Einzelgesellschaften abgesehen worden.

Vielmehr ist den Entscheidungen zu den einzelnen gesellschaftsrechtlichen Strukturen grundsätzlich eine Prüfung der Funktionsfähigkeit, Zielerreichung, Sachzusammenhänge sowie der Koordinationsanforderungen vorausgegangen. Ebenso erfolgte jederzeit eine Beurteilung von gesellschaftsstrukturellen Alternativen im Vorfeld sowie eine Abwägung der jeweiligen Entscheidung.

Von zentraler Bedeutung ist die inhaltliche Koordination der Aktivitäten und die Steuerung der Gesellschaften aus gesamtstädtischer Perspektive. Die fachlich-inhaltliche Koordinations- und Steuerungsfunktion wird durch die Wirtschaftsförderung in enger Abstimmung mit dem Bereich Beteiligungsmanagement ausgeübt. Darüber hinaus wird die Perspektive der LHP über die Gesellschafterebene sichergestellt. Hierbei bestehen fest etablierte und gut funktionierende Informations- und Steuerungswege.



## 4. Wirtschaftsbezogene Megatrends und Anforderungen an zukünftige städtische Gesellschaftsstrukturen

Im Folgenden werden wesentliche aktuelle Trendentwicklungen sowie deren Wechselwirkung bezogen auf das Wirtschaftssystem generell aufgezeigt. In einem zweiten Schritt werden nachfolgend standortspezifische Anforderungen an gesellschaftsstrukturelle Veränderungsprozesse dargestellt.

### 4.1 Megatrends

Die großen Megatrends des 21. Jahrhunderts wie bspw. Globalisierung, Klimawandel, Digitalisierung, Mobilität, Urbanisierung oder der demografische Wandel beeinflussen heute mehr denn je sämtliche Lebensbereiche. Allgemein hin markieren sie lang anhaltende, gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Veränderungsprozesse, die auf unterschiedliche Ebenen, etwa auf Arbeitswelt, Konsum- und Freizeitverhalten, Gesundheit, aber auch auf Bildung, Wissenschaft oder Kultur einwirken. Megatrends sind wesentliche Treiber eines tiefgreifenden Strukturwandels, können parallel verlaufen, sich überlagern und gegenseitig verstärken oder anderen Entwicklungen geradezu entgegenlaufen.

Aktuelle Studien analysieren die ökonomischen Wechselwirkungen globaler Megatrends und zeigen wiederum deren Folgen für das deutsche Wirtschaftssystem, insbesondere auch im Zusammenhang mit der gegenwärtigen Corona-Pandemie.<sup>1</sup> So unterschiedlich Trendentwicklungen ihre jeweilige Wirkung entfalten, so erzeugen sie doch zusammengenommen aufgrund ihrer Einflussnahme gerade für die Wirtschaft eine enorme Dynamik und einen gewaltigen Anpassungsdruck, bieten andererseits aber auch große Chancen und Potenziale.

Besonders deutlich wird dieser Zusammenhang beim Megatrend Digitalisierung: Big Data, Künstliche Intelligenz, Internet of Things, Digital Health, Green Tech oder Smart City – um nur einige Trendentwicklungen zu nennen – sind Einzelfacetten des technologischen Fortschritts. Sie markieren einen unausweichlichen Veränderungsprozess der digitalen Transformation und setzen Unternehmen entsprechend unter Anpassungsdruck. Wer allerdings den digitalen Wandel offensiv angeht, wird auch dessen Chancen in Wertschöpfung umsetzen können. Ähnliches gilt für das New-Work-Konzept als globaler Megatrend für verschiedene neue Formen des Arbeitens, den erst die Globalisierung und die Digitalisierung in den letzten Jahren hervorgebracht haben. Auch hier bieten Trendentwicklungen wie Kollaboration, Co-Working, Open Innovation oder Work-Life-Blending ganz neue Chancen für die Wirtschaft, wie insbesondere die Kreativbranche und die neue Start-up-Kultur schon seit Längerem zeigen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (2019): *Megatrend-Report #01: The Bigger Picture. Wie Globalisierung, Digitalisierung und demografischer Wandel uns herausfordern*; Bertelsmann Stiftung (2020): *Megatrend-Report #02: Die Corona-Transformation. Wie die Pandemie die Globalisierung bremst und die Digitalisierung beschleunigt*.

Megatrends haben ebenso für die Städte und Gemeinden in Deutschland als Wirtschaftsstandorte eine kaum zu überschätzende Bedeutung. Im Wettbewerb um knappe Produktionsfaktoren – vor allem qualifizierte Fachkräfte oder Arbeitsplätze schaffendes Investitionskapital – sind diejenigen Standorte im Vorteil, die sich nicht den globalen Trendentwicklungen verschließen, sondern deren ökonomische Wertschöpfungspotenziale gezielt nutzen.

Um die Wettbewerbsfähigkeit der Landeshauptstadt Potsdam als attraktiven Wirtschaftsstandort weiterhin zu stärken, ist es daher aus Sicht der Wirtschaftsförderung notwendig, globale Trends in den strategischen Überlegungen zur wirtschaftlichen Entwicklung Potsdams aufzugreifen.

## **4.2 Strategische Herausforderungen wirtschaftsförderungsbezogener Gesellschaftsstrukturen der LHP**

Aus Sicht der Wirtschaftsförderung zeichnen sich verschiedene Entwicklungstrends ab, die es zu antizipieren gilt und deren Veränderungswirkungen auf die städtischen Gesellschaftsstrukturen übertragen werden müssen. Im Folgenden sollen exemplarisch die wesentlichen strategischen Herausforderungen überblicksartig abgebildet werden.

### Funktionale und handlungsfähige Gesellschaftsstrukturen

Als Grundvoraussetzung muss die finanzielle, personelle und organisatorische Handlungsfähigkeit vorangestellt werden, denn nur unter diesen Bedingungen werden Gesellschaften auch zweckmäßige Wirkungen entfalten können.

Generell gilt dabei das erklärte Ziel der LHP, dass die vorhandenen Gesellschaftsstrukturen in ihrer Komplexität auf das erforderliche Maß zu reduzieren sind, um dadurch die Steuerungsfähigkeit zu erhöhen und nicht notwendige gesellschaftsrechtliche Anforderungen zu begrenzen.

Alle städtischen Gesellschaften im Bereich Wirtschaft werden auch zukünftig mit öffentlichen Mitteln und in hohem Maße mit akquirierten Fördermitteln agieren. Diese Ausgangssituation erfordert eine spezifische Kompetenz im betriebswirtschaftlichen, vergaberechtlichen und förderrechtskonformen Management.

Parallel sind bereits aktuell erhebliche Veränderungen bei Förderprogrammen und insb. Rückgänge bei den relevanten EU-Fördermöglichkeiten über das Land Brandenburg zu erkennen und weiter zu erwarten. Daraus folgt bereits heute der Bedarf an zusätzlichen Kompetenzen zur aktiven Entwicklung neuer Finanzierungs-, Kooperations- und Betriebsmodelle auf der Ebene der städtischen Gesellschaften.



## Aktive städtische Gewerbeflächenpolitik

Gewerbeflächen sind die entscheidende Schlüsselressource, um neue Ansiedlungen und erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklungen von etablierten Unternehmen zielgerichtet zu unterstützen und somit langfristige Bindungen an den Wirtschaftsstandort mit positiven Beschäftigungs- und Gewerbesteuerwirkungen zu ermöglichen.

Nutzungskonkurrenzen, allgemeine Preisentwicklungen und unzureichende städtische Gestaltungsmöglichkeiten bei rein privaten Immobilienentwicklungen erfordern ein stärkeres städtisches Engagement bei der Entwicklung von Gewerbeflächen. Damit verbunden ist der Bedarf an einer Gesellschaftsstruktur, die über das fachliche Know-how zur Umsetzung von langfristigen Entwicklungsprojekten in den relevanten Phasen einer Flächenentwicklung (Erwerb, Beplanung, Parzellierung, Erschließung und Vermarktung oder Eigenentwicklung) verfügt und zudem die finanziellen Voraussetzungen zur weitgehenden Vorfinanzierung langfristiger Entwicklungsvorhaben einbringen kann.

Erste ambitionierte städtische Gewerbeflächenentwicklungsvorhaben sind bereits in der Realisierung und deutlich positive Effekte entsprechender Maßnahmen lassen sich erkennen. Diese ersten Vorhaben erfolgten bisher ausschließlich als Einzelprojekte. Eine klare gesellschaftsstrukturelle Verortung und somit auch Verantwortung für dieses wichtige Handlungsfeld einer städtischen Gewerbeflächenentwicklung wäre der nächste notwendige Schritt (Landeshauptstadt Potsdam (2020): STEK Gewerbe 2030; Difu-Sonderveröffentlichung (2021): Aktive Bodenpolitik).

## Weiterentwicklung der Technologie-, Innovations- und Gründungszentren

Technologie- und Gründungszentren bieten Start-ups und KMU kleinteilige Räumlichkeiten, innovative Umgebungen und Unterstützung zur unternehmerischen Etablierung sowie zur Realisierung der ersten Wachstumsphasen. Für die LHP kann, bezogen auf die Anwendung dieses wirtschaftspolitischen Instruments, von einer außerordentlichen Erfolgsgeschichte gesprochen werden. Die Anzahl der Zentren ist überdurchschnittlich im bundesweiten Vergleich.

Bereits frühzeitig wurden branchenspezifische Ausrichtungen der einzelnen Häuser verfolgt und deren Ausstattungen an die jeweiligen Branchenbedarfe angepasst. Im bundesweiten Vergleich zu vielen anderen Städten lässt sich der Erfolg an einer nahezu Vollauslastung aller städtischen Häuser ablesen. Die Bedeutung von Gründungs-, Technologie- und Innovationszentren wird weiterhin hoch bleiben, gerade hinsichtlich des hohen Bedarfs an kleinteiligen Raumangeboten, des innovativen Umfelds sowie der damit verbundenen unternehmerischen Netzwerke in den Häusern.

Es wird jedoch auch dieses hilfreiche Instrument weiterentwickelt werden müssen. Spezialisierungen neuer Zentren, Cluster- und Technologiefeldorientierung, kollaborationsorientierte Raumangeboten sowie die stärkere Fokussierung auf die Innovations- und Kooperationspotenziale innerhalb der Häuser werden dabei wichtige Schwerpunkte sein.

Die Ausrichtung der Vermietungsstrategie bei den Zentren, die aus Förderzweckbindungen ausscheiden, wird ebenso wichtig sein, wie die Verbindung der Zentren mit zusätzlichen

Unterstützungsangeboten und die Entwicklung neuer Finanzierungs- und Betriebsmodelle. (vgl. Institut für Innovation und Technik (2018): Seite 171 ff.).

### Stärkung des regionalen Innovationssystems

Die LHP ist ein exzellenter Wissenschafts- und Innovationsstandort. Zunehmende wissenschaftliche Ausgründungen von Start-ups und Spin-offs, vielfältige Kooperationen von Unternehmen und Wissenschaftseinrichtungen und ebenso unternehmerische Kooperationen untereinander sind kennzeichnend für das regionale Innovationssystem. Besondere Innovationskraft zeigt sich in den Wirtschaftsklustern Medien/IKT, Gesundheitswirtschaft / Life Sciences.

Clusterbezogen wurden mit dem MediaTech Hub Potsdam, dem Standortmanagement Golm und der Kampagne MEHR ZUKUNFT bereits sehr erfolgreiche Strukturen und Netzwerke aufgebaut. Die Herausforderung wird in der Verstetigung und Etablierung weitgehend selbsttragender Strukturen zu sehen sein.

Die Entwicklung eines regionalen Innovationssystems benötigt auch innovationsorientierte Unterstützungsangebote, wie marktnahe Inkubatoren und Akzeleratoren, Company Builder, FuE- und Innovationsnetzwerke. Auch die Ausschöpfung von themen- und branchenübergreifenden Innovationspotenzialen (Cross-Cluster) wird weiter an Bedeutung gewinnen.

Die gesellschaftsstrukturelle Herausforderung wird hierbei in der Schaffung von geeigneten Trägerstrukturen bestehen, die einerseits fachliche Expertise aufweisen und gleichzeitig administrative Kernfunktionen bündeln, wie bspw. das Fördermittel- und Vergabemanagement. Den Projekten könnte damit eine stärkere Fokussierung auf ihre inhaltliche Arbeit ermöglicht und gleichzeitig die kaufmännische, rechtliche und administrative Rechtssicherheit der Projektumsetzung gebündelt und erhöht werden.

### Stärkung des Gründungsökosystems

Der Großteil der Potsdamer Existenzgründungsvorhaben vollzieht sich in den Bereichen konventioneller, vorrangig dienstleistungsorientierter Unternehmensgründungen. Wissenschaftsorientierte Ausgründungen und hochinnovative Start-ups bilden durchschnittlich etwa 10 bis 15 Prozent des regionalen Gründungsgeschehens, jedoch mit stetig wachsender Tendenz. Aufgrund der Wachstumspotenziale und ihres Beitrages zur Zukunftsfähigkeit haben innovative Gründungen eine besondere strukturpolitische Relevanz, die spezifische Unterstützungsstrukturen erfordern und rechtfertigen.

Unternehmensgründungen in den konventionellen, vorrangig dienstleistungsorientierten Bereichen sind für die wirtschaftliche Entwicklung der LHP jedoch weiterhin bedeutsam und notwendig, so z. B. hinsichtlich der damit verbundenen Beschäftigungseffekte und dem quartiersbezogenen Versorgungsbezug. Die bisher sehr gut über die Wirtschaftsförderung direkt organisierten Strukturen und Unterstützungsangebote – wie z. B. das Gründerforum Potsdam, der GründerService und der Lotsendienst – müssen in ihrer jetzigen branchen-, zielgruppen- und genderspezifischen Angebotsqualität aufrechterhalten bleiben und stetig bedarfsorientiert weiterentwickelt werden.

Bezogen auf die städtischen Gesellschaftsstrukturen wird ebenso auf den Aufbau sinnhafter Trägerstrukturen für einzelne, vorwiegend geförderte Maßnahmen und Projekte zu achten sein.

### Ausbau des Standort- und Gebietsmanagements

Zur zielgerichteten Entwicklung von Standorten mit hoher wirtschaftsbezogener Relevanz hat die LHP in der jüngeren Vergangenheit sehr gute Erfahrungen mit dem Einsatz von standort- und branchenbezogenen Standortmanagements sammeln können. Das Standortmanagement Golm und ebenso der MediaTech Hub Potsdam leisten einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung des Potsdam Science Park sowie der Medienstadt Babelsberg. Gerade die räumliche Verortung und die direkte Verbindung zu den Akteuren an den jeweiligen Standorten hat sich dabei als wichtiger Erfolgsfaktor gezeigt.

In der weiteren Stärkung von Verbindungen und Vernetzungen zwischen Wissenschaft und Forschung sowie Anwendungen und gewerblicher Verwertung sind vielfältige Potenziale der Entwicklung hin zu einem Innovationsstandort Potsdam zu sehen. Die LHP versucht diese Potenziale durch zunehmende räumliche Profilierung zu erschließen und zu stärken, so bspw. im Potsdam Science Park, der Medienstadt Babelsberg sowie am Telegrafenberg. Dabei wird in der aktiven Umsetzung entsprechender Überlegungen dem Instrument des Standort- oder Gebietsmanagements eine wesentlich stärkere Bedeutung zukommen.

Die Sicherung der vorhandenen Standortmanagements und die Übertragung der guten Erfahrungen auf weitere potenzielle Gebietskulissen, wie bspw. die sehr unterschiedlich gelagerten Standorte Telegrafenberg oder das Industriegebiet Süd (vgl. Landeshauptstadt Potsdam (2020): STEK Gewerbe 2030: Seite 90 ff.), wären dabei zielführend, erfordern jedoch generelle gesellschaftsstrukturelle Voraussetzungen und Strukturen.

## **5. Vorschlag zur Entwicklung der städtischen wirtschaftsfördernden Gesellschaftsstrukturen**

Ausgehend von den beschriebenen Rahmenbedingungen und Herausforderungen sollen nachfolgend erste strategische Entwicklungsansätze der gegebenen Gesellschaftsstrukturen im Bereich Wirtschaft aufgezeigt werden.

### **5.1 Gesellschaftsstrukturen im Handlungsfeld Wirtschaft - Status quo**

Um die weiteren Betrachtungen einfacher nachvollziehen zu können, soll im Folgenden der Status quo der Gesellschaftsstrukturen im Bereich Wirtschaft mit dem eingangs

beschriebenen engeren Fokus auf die drei Handlungsfelder Technologiezentren, Gewerbeflächenentwicklung und Innovationsförderung/Standortmanagement dargestellt werden.

2

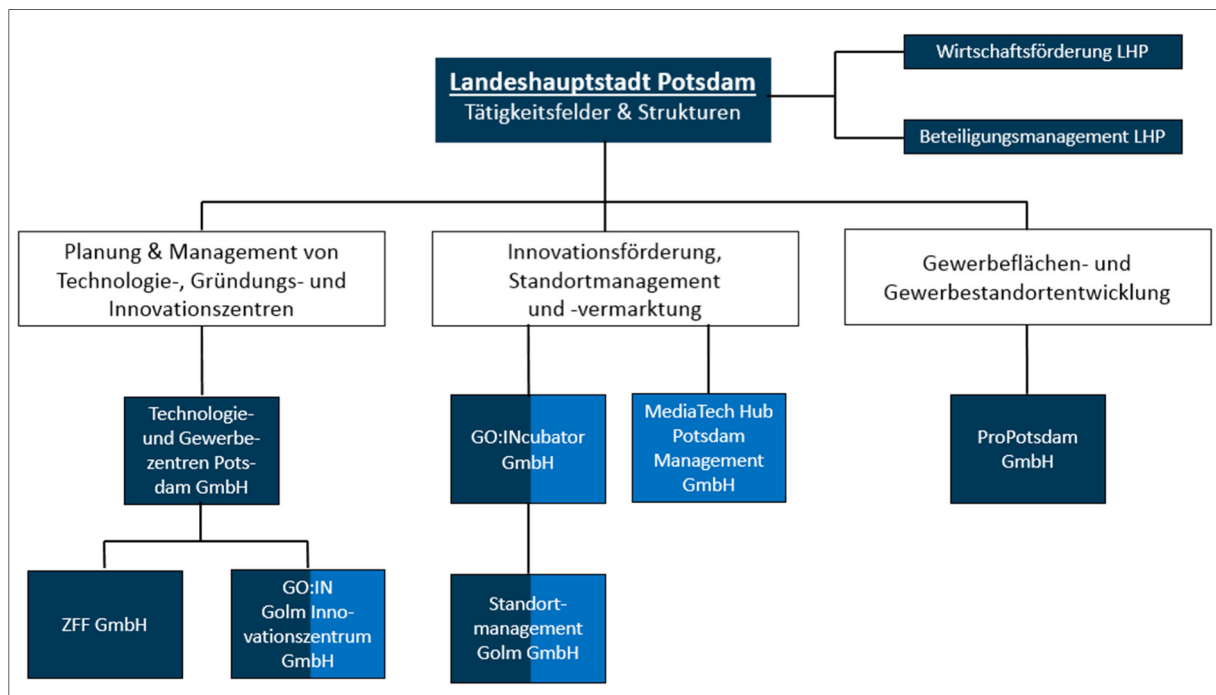


Abbildung 5: Status quo der innovations- und flächenorientierten wirtschaftsfördernden Gesellschaftsstrukturen (eigene Darstellung LHP, 2021)

Im Handlungsfeld „Planung und Management von Technologie-, Gründungs- und Innovationszentren“ ist die TGZP GmbH die relevante Gesellschaftsstruktur. Die TGZP GmbH ist an der ZFF GmbH (51% TGZP, 49% ZFF GmbH) und an der GO:IN GmbH (50% TGZP GmbH, 50% Technologiezentrum Teltow GmbH) beteiligt.

Das Handlungsfeld „Innovationsförderung, Standortmanagement und -vermarktung“ ist durch die gemeinsame Gesellschaft GO:INcubator GmbH der LHP und der Universität Potsdam (51% LHP, 49% Universität Potsdam) sowie deren Tochtergesellschaft Standortmanagement Golm GmbH gekennzeichnet.

Weiter ist hierbei auf das geförderte Projekt MediaTech Hub Potsdam und auf die über einen Dienstleistungsvertrag für das Projekt verantwortliche MediaTech Hub Potsdam Management GmbH zu verweisen.

Im Handlungsfeld „Gewerbeflächen- und Gewerbestandortentwicklung“ bildet die ProPotsdam GmbH (100% LHP) diejenige Gesellschaft, die sich bisher im Rahmen verschiedener Einzelprojekte, wie z.B. dem Technology Campus Golm (B-Plan 129) oder in Kramnitz

<sup>2</sup> In der Abbildung wird die dunkelblaue Darstellung für 100% Tochtergesellschaften der LHP, die hellblaue Darstellung für eigenständige Strukturen und hell-dunkelblaue Darstellungen für differenzierte Gesellschafterstrukturen mit weiteren externen Gesellschaftern verwendet. In den verschiedenen Szenarien vorgesehene Veränderungen der Gesellschaftsstrukturen werden im Folgenden mit grünen Umrandungen markiert.

engagiert. Eine eigenständige Gesellschaftsstruktur für dieses Handlungsfeld ist nicht gegeben.

Die Steuerung der städtischen Gesellschaften erfolgt fachlich über die Wirtschaftsförderung, gesellschaftsrechtlich über das Beteiligungsmanagement sowie über den OBM auf der Gesellschafterebene. Im Rahmen von Vertragsbeziehungen sind entsprechende Steuerungsgremien installiert, die sich in regelmäßigen unterjährigen Zyklen zusammenfinden und die Koordinations- und Steuerungsfunktion ausüben.

## 5.2 Vorschlag zur Profilierung der TGZP GmbH

Mit dem nachfolgenden Vorschlag soll ein Entwicklungsansatz der städtischen wirtschaftsfördernden Gesellschaftsstrukturen vorgestellt werden, der sich aufgrund verschiedener Veränderungsprozesse in zwei Phasen gliedert. Beide Phasen werden im Folgenden als Entwicklungsschritt 1 sowie Entwicklungs- und Zielschritt 2 dargestellt, wobei letzterer den finalen Strukturvorschlag beschreibt.

### 5.2.1 Entwicklungsschritt 1

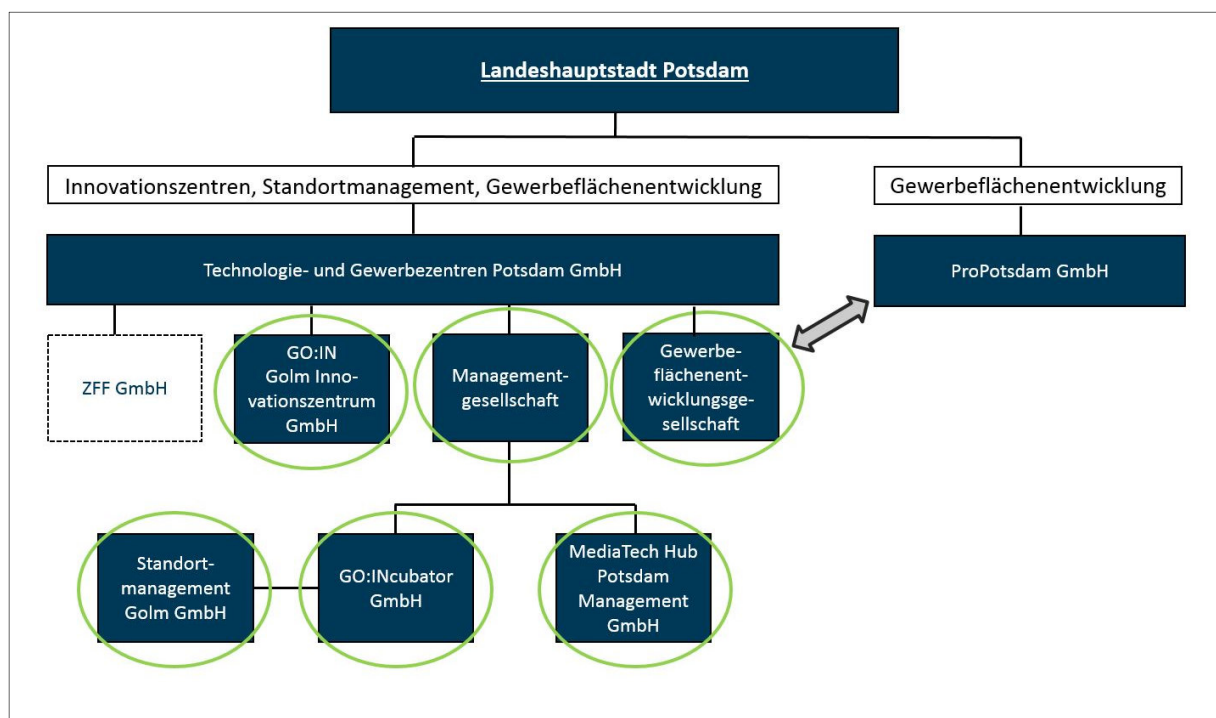


Abbildung 6: Darstellung der gesellschaftsstrukturellen Veränderungen im Entwicklungsschritt 1 (eigene Darstellung LHP, 2021)

## **Zielsetzung des Entwicklungsschrittes 1:**

Der erste Entwicklungsschritt sieht die Zusammenführung der beiden wichtigen Handlungsfelder „Planung, Bau und Betrieb von Technologie- und Innovationszentren“ und „Innovationsförderung und Standortmanagement“ unter dem Dach der TGZP GmbH vor. Dadurch soll die Zusammenarbeit beider Handlungsfelder gestärkt und intensiviert sowie die TGZP GmbH inhaltlich weiter profiliert werden. Eine Bündelung soll unter der neu zu gründenden Managementgesellschaft erfolgen. Diese wird dabei zentrale Unterstützungsfunktionen für die TGZP GmbH und die eingegliederten Projektgesellschaften leisten sowie als Trägerstruktur für neue wirtschaftsfördernde Projekte und innovationsorientierte Angebote etabliert.

Zur zukünftigen Umsetzung des Handlungsfeldes der „Städtischen Gewerbeflächenentwicklung“ soll eine eigene Gesellschaftsstruktur unter dem Dach der TGZP GmbH aufgebaut werden.

## **Beschreibung der Veränderungsprozesse:**

Konzentration der Handlungsfelder „Planung und Management von Technologie-, Gründungs- und Innovationszentren“, „Innovationsförderung, Standortmanagement und -vermarktung“ und „Städtische Gewerbeflächenentwicklung“

### *Managementgesellschaft*

Unter dem Dach der TGZP GmbH wird eine 100%ige Tochtergesellschaft gegründet, die im Folgenden als Managementgesellschaft bezeichnet wird. Dieser Tochtergesellschaft werden die GO:INcubator GmbH und die Standortmanagement Golm GmbH untergegliedert. Dieser Schritt erfordert die Übernahme der Gesellschaftsanteile von der LHP (51%) und der Universität Potsdam (49%) durch die Managementgesellschaft.

Die Übernahme der vollständigen externen Gesellschafteranteile (100%) der MediaTech Hub Potsdam Management GmbH ist ebenfalls durch die Managementgesellschaft vorgesehen. Dadurch erfolgt eine Einbindung der MediaTechHub Potsdam Management GmbH als Tochtergesellschaft der Managementgesellschaft der TGZP GmbH.

Nach diesen beiden Konzentrationsschritten wären die cluster- und innovationsbezogenen Gesellschaften unter dem Dach der TGZP GmbH zusammengeführt und die Managementgesellschaft als Trägerstruktur installiert.

Mit der Verantwortung für die Fördermitteladministration der TGZP GmbH wird ein weiteres wichtiges Aufgabenfeld mit der Managementgesellschaft verbunden. Für den MediaTech Hub Potsdam sowie das Standortmanagement Golm wird die Managementgesellschaft eine entscheidende Bündelungs- und Servicefunktion übernehmen, da sie auch für diese Gesellschaften das Fördermittel-, Vertrags- und Vergabemanagement zentral abbilden soll. Dadurch soll eine effektivere Prozessgestaltung, Professionalisierung und deutliche administrative Entlastung zugunsten der inhaltlichen Arbeit der Einzelprojekte gelingen.

Die Managementgesellschaft soll darüber hinaus die bisher fehlende Trägerstruktur für innovations- und clusterorientierte Förderprojekte sowie für weitere förderprogrammfinanzierte Unterstützungsangebote (u.a. Inkubatoren, Akzeleratoren, Innovationsnetzwerke) darstellen. Die Gesellschaft wird im Zusammenspiel mit der Wirtschaftsförderung aktiv bei der Akquise zusätzlicher passfähiger Angebote engagieren und somit die Unterstützungsstrukturen der wirtschaftlichen Entwicklung zielgerichtet ausbauen.

Die Managementgesellschaft ist dabei als wichtiges Instrument der zukünftigen Innovationsförderung der LHP anzusehen.

#### *GO:IN GmbH*

Die TGZP GmbH wird bei der GO:IN GmbH eine Portfoliokonzentration durch die Übernahme der Gesellschaft anstreben und somit zur Auslösung des Landkreises Potsdam-Mittelmark bzw. der beteiligten Technologiezentren Teltow GmbH (50%) beitragen. Das Ziel ist hierbei in der Reduzierung der gesellschaftsrechtlichen Komplexität sowie in einer Verschlankung der Strukturen zu sehen.

#### *ZFF GmbH*

Die ZFF GmbH wird zur Vollständigkeit aufgeführt. Diese Gesellschaftsstruktur wird bereits aktuell als eine mögliche Trägerstruktur zur Umsetzung neuerer Finanzierungs- und Betriebsmodellen (z.B. PPP-Modelle) vorgesehen.

#### *Gewerbeflächenentwicklungsgesellschaft*

Die TGZP GmbH soll zudem eine eigene Gesellschaftsstruktur zur Umsetzung von gewerblichen Flächenentwicklungen aufbauen. Hierzu soll mit der Gewerbeflächenentwicklungsgesellschaft eine 100%ige Tochtergesellschaft der TGZP GmbH geschaffen werden.

Das projektbezogene Engagement der ProPotsdam GmbH soll in den laufenden Projekten fortgeführt und die Projekte erfolgreich beendet werden.

### **Einschätzung zu diesem Entwicklungsschritt:**

Mit diesem ersten Schritt erfolgt bereits eine erkennbare inhaltliche Konzentration und Profilierung der TGZP GmbH. Unter dem Dach der TGZP GmbH wird somit die Verantwortung für die Technologiezentren als räumliche Angebote, die Verantwortung für die inhaltlichen, cluster- und innovationsorientierten Unterstützungsangebote zusammengeführt sowie eine städtische Handlungsfähigkeit zur Entwicklung von Gewerbeflächen aufgebaut. Durch diese Themenkonzentration und die Verschränkung der Angebote lassen sich zusätzliche Synergien, Effektivitätspotenziale und Qualitätssteigerungen erwarten.

Das strategisch überaus relevante Handlungsfeld der städtischen Gewerbeflächenentwicklung, das sämtliche Phasen einer Flächenentwicklung (Flächenerwerb, Beplanung, Baurechtschaffung, Parzellierung, Erschließung und



Vermarktung/Nutzung) einschließt, erhält mit dem ersten Entwicklungsschritt eine klare gesellschaftsstrukturelle Verortung und wird in die Verantwortlichkeit der TGZP GmbH eingegliedert. Inhaltlich wird dadurch eine Verschränkung mit den Gründungs- und Innovationszentren ermöglicht.

Die TGZP GmbH verfügt bereits über baufachliche Kompetenzen im Rahmen der Realisierung der Technologiezentren und inhaltliche Querbeziehungen sind durchaus gegeben. Jedoch stellen Flächenentwicklungen zusätzliche sowie deutlich weitergehende fachliche Anforderungen und erfordern somit den Aufbau spezifischer Fachexpertisen. Die Notwendigkeit zur Gestaltung einer geeigneten Übergangsphase ist daher gegeben, bis eine ausreichende organisatorische, fachliche und finanzielle Handlungsfähigkeit der TGZP GmbH aufgebaut ist. Aus diesem Grund sollen die bisher begonnenen Einzelprojekte weiterhin in der Verantwortlichkeit der ProPotsdam GmbH verbleiben. Die entstehende Übergangsphase kann zudem projektspezifische Kooperationen zwischen der ProPotsdam GmbH und der TGZP GmbH ermöglichen.

Die cluster- und innovationsorientierten Projektgesellschaften werden ihrerseits bei der Umsetzung der Unterstützungsangebote von den zentralen Leistungen der Managementgesellschaft profitieren und in ihrer inhaltlichen Arbeit, durch administrative Entlastung, deutlich gestärkt.

Mit diesem ersten Entwicklungsschritt sind bereits erhebliche Eingriffe und deutliche Veränderungen bei den bestehenden Gesellschafter- und Gesellschaftsstrukturen verbunden. Gerade die Gesellschaften der cluster- und innovationsorientierten Unterstützungsangebote sind von Veränderungen betroffen. Aufgrund der personenbezogenen Kompetenzen, Netzwerke und Erfahrungen sind in der Expertise und der fachlichen Kompetenz des Managements sowie der Mitarbeitenden die tatsächlichen Werte dieser kleineren Gesellschaften zu sehen und diese Fähigkeiten werden in den neuen Strukturen zweifelsfrei benötigt. Der Gestaltung eines ausgleichenden Übergangsprozesses wird dabei hohe Bedeutung beizumessen sein. Die Mitwirkungsbereitschaft gilt ebenfalls für die jeweiligen Mitgesellschafter.

Zeitlich werden diese weitreichenden Veränderungsprozesse eine mittelfristige Dimension aufweisen.

In der Gesamtschau führt dieser Entwicklungsschritt durch die Übernahme der verschiedenen externen Gesellschaftsanteile zu einer deutlichen Vereinfachung der Schnittstellen- und Abstimmungsprozesse, wobei die Komplexität der Gesellschaftsstrukturen im Gesamten weiterhin hoch bleibt.

### **Handlungsbedarfe und Anforderungen an diesen Entwicklungsschritt:**

- Managementgesellschaft: Gründung einer Tochtergesellschaft der TGZP GmbH
  - o Aufstellung der Gesellschaft: Geschäftsführung und etwa 5 Vollzeitäquivalente (juristische, betriebswirtschaftliche, projektmanagement-, fördermittel- und vergabebezogene Expertisen)
  - o Kostenschätzung: offen
  - o zeitliche Dimension: kurzfristig realisierbar, sofern Finanzausstattung gegeben



- GO:INcubator GmbH / Standortmanagement Golm GmbH: Überführung der Gesellschaften in die Managementgesellschaft der TGZP GmbH
  - Mitwirkungsbereitschaft der Universität Potsdam als Mitgesellschafter
  - Mitwirkungsbereitschaft des Managements und des Personals beim Übergang
  - aktives Change Management
  - Kostenschätzung: 100 TEUR - Übernahme der Gesellschafteranteile Universität Potsdam und LHP; Beratungs-, Verfahrens- und Umsetzungskosten
  - zeitliche Dimension: mittelfristig
  
- MediaTech Hub Potsdam Management GmbH: Überführung der Gesellschaft in die Managementgesellschaft der TGZP GmbH
  - Mitwirkungsbereitschaft der Gesellschafter der MediaTech Hub Potsdam Management GmbH
  - Mitwirkungsbereitschaft des Managements und des Personals beim Übergang
  - Kompetenzsicherung der jetzigen Gesellschaft
  - aktives Change Management
  - Kostenschätzung: 100 TEUR - Übernahme der Gesellschafteranteile der MediaTech Hub Potsdam Management GmbH; Beratungs-, Verfahrens- und Umsetzungskosten
  - zeitliche Dimension: mittelfristig
  
- GO:IN GmbH: Übernahme der Gesellschafteranteile des LK Potsdam-Mittelmark durch TGZP GmbH
  - Mitwirkungsbereitschaft des Landkreises Potsdam-Mittelmark muss gegeben sein - strategische Zielsetzung
  - Kostenschätzung der Übernahme: mind. 2,2 Mio. EUR
  - Zeitliche Dimension: kurzfristig realisierbar, sofern Mitwirkungsbereitschaft des LK Potsdam-Mittelmark sowie die Finanzausstattung gegeben ist
  
- Strukturaufbau Gewerbeflächenentwicklungsgesellschaft: Gründung einer 100%igen Tochtergesellschaft unter dem Dach der TGZP GmbH
  - Aufstellung der Gesellschaft mit Geschäftsführung und etwa 5 Vollzeitäquivalente (juristische, betriebswirtschaftliche, projektentwicklungs-, vermarktungs-, förderrechtlich- und vergabebezogene Expertisen)
  - zeitliche Dimension: mittelfristig realisierbar und in Abhängigkeit von der Finanzausstattung

## 5.2.2 Entwicklungsschritt 2 und Zielvariante

Mit dem nachfolgenden zweiten Entwicklungsschritt soll an die weiterhin hohe Komplexität der Gesellschaftsstrukturen angeknüpft und eine gezielte Konzentration und Integration des Portfolios vorgenommen werden.

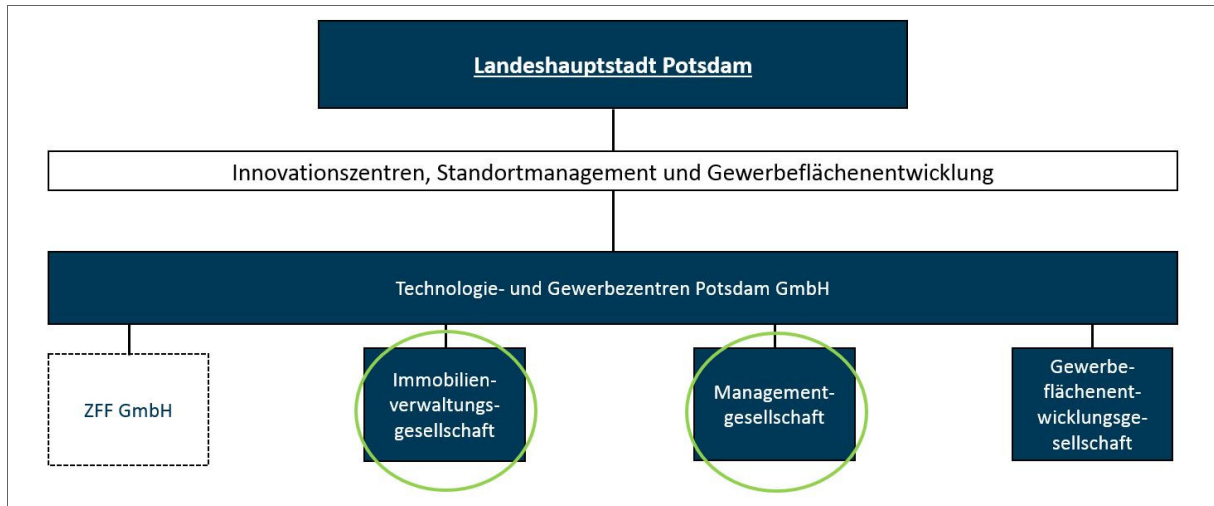


Abbildung 7: Darstellung der gesellschaftsstrukturellen Veränderungen im Entwicklungsschritt 2 (eigene Darstellung LHP, 2021)

### Zielsetzung des Entwicklungsschrittes 2:

Die Veränderungsprozesse des ersten Entwicklungsschrittes werden finalisiert und es wird eine deutliche Reduzierung der Gesellschaftsstrukturen und der damit verbundenen gesellschaftsrechtlichen Anforderungen vorgenommen.

Die Managementgesellschaft soll dabei die Geschäftsfelder „Service“, „Standortmanagement und Innovationsförderung“ sowie die Voraussetzung zur Trägerschaft von weiteren innovationsfördernden Projekten aufbauen. Die bisher in eigenen Gesellschaften gebündelten Aufgaben bleiben weiterhin bestehen und werden als Geschäftsfelder in die Managementgesellschaft integriert.

Durch die Schaffung einer Immobilienverwaltungsgesellschaft wird eine Struktur zur Umsetzung des Facility Managements, des Betriebs und der Weiterentwicklung der Technologie- und Innovationszentren vorgeschlagen. Das Anlagevermögen – vorrangig die Technologie- und Innovationszentren – wird in der Konzernmutter, der TGZP GmbH, zusammengeführt. Dadurch wird eine Trennung der Immobilienwerte, des Betriebs und des Facility Managements und dem deutlich erweiterten operativen Tätigkeitsfeld im Rahmen der Managementgesellschaft angestrebt.

Die TGZP GmbH wird in diesem Zielschritt die Verantwortung für alle wirtschaftsfördernden Handlungsfelder tragen und somit zum entscheidenden Instrument der wirtschaftspolitischen Entwicklung der LHP werden.

## **Beschreibung der Veränderungsprozesse:**

„Planung und Management von Technologie-, Gründungs- und Innovationszentren“ sowie „Innovationsförderung, Standortmanagement und -vermarktung“

### *Immobilienverwaltungsgesellschaft*

Die GO:IN GmbH, die zwischenzeitlich eine 100%ige Tochtergesellschaft der TGZP GmbH geworden ist, wird in diesem Prozessschritt zu einer Immobilienverwaltungsgesellschaft umfirmiert. In dieser Immobilienverwaltungsgesellschaft werden der Betrieb der Technologie- und Innovationszentren sowie das Facility Management zusammengeführt.

### *Managementgesellschaft:*

In der Managementgesellschaft, als Tochtergesellschaft der TGZP GmbH, werden die Gesellschaften GO:INcubator GmbH, Standortmanagement Golm GmbH sowie die MediaTech Hub Potsdam Management GmbH integriert und gehen darin als Aufgabenbereiche final auf. Die Managementgesellschaft wird dann die drei Geschäftsfelder „Fördermittel-, Vertrags- und Vergabemanagement“ für die Gesamtgesellschaft (Service), „Projekte“ sowie „Gebiets- und Standortmanagement“ beinhalten.

Unter dem Geschäftsfeld „Projekte“ werden alle innovations- und clusterorientierten Projekte strukturiert. Die Managementgesellschaft fungiert somit als Trägerstruktur für wirtschaftsfördernde Unterstützungsangebote. Dazu zählen der MediaTech Hub Potsdam sowie weitere innovationsorientierte Unterstützungsangebote für Start-ups und KMU (Inkubatoren, Akzeleratoren, Innovationsnetzwerke).

Das Geschäftsfeld „Gebiets- und Standortmanagement“ soll das Standortmanagement Golm integrieren. Dabei soll die Übertragung des vorhandenen Ansatzes und Know-hows auf mögliche andere Standorte geprüft und ermöglicht werden. Im Ergebnis könnten Aufgaben des Standortmanagements für verschiedene Standorte in einer gemeinsamen Struktur zusammengeführt und vernetzt werden. Standort- und themenbezogene Aktivitäten der Kommunikation, des Marketings und der Vermarktung sollen ebenfalls in diesem Geschäftsfeld angesiedelt werden.

## **Einschätzung zu diesem Entwicklungsschritt:**

Mit diesem zweiten Entwicklungs- und Zielschritt gelingt die Schaffung einer klaren Gesamtstruktur, die sich durch eine deutliche Reduzierung der gesellschaftsstrukturellen Komplexität und der gesellschaftsrechtlichen Anforderungen auszeichnet.

Die Profilierung der TGZP GmbH – durch die ganzheitliche Zusammenführung und inhaltliche Verzahnung der Handlungsfelder „Weiterentwicklung der Technologiezentren“, „Gewerbeflächenentwicklung“ und „Innovationsförderung“ – bildet den Schwerpunkt dieses Entwicklungsansatzes und wird mit dem zweiten Entwicklungsschritt vollendet.

Die schrittweise Umsetzung der Veränderungsprozesse ermöglicht dabei eine zeitliche Staffelung, ohne dass die Gefahr einer strukturellen Überforderung durch eine zu hohe Veränderungsdichte auftritt.

Die Managementgesellschaft wird in diesem Schritt zu einer wesentlichen Akteurin im Gesamtgefüge. Im Rahmen ihrer Handlungsfähigkeit wird sie zusätzliche wirtschaftsfördernde Projekte und Angebote im Zusammenspiel mit der Wirtschaftsförderung akquirieren und bündeln können. Durch diese Professionalisierung der Strukturen wird eine größere Wirksamkeit zu erwarten sein als dies bisher über die jeweiligen einzelnen Gesellschaften darstellbar ist.

Mit der Immobilienverwaltungsgesellschaft wird eine professionelle Struktur zur Umsetzung des Immobilienmanagements geschaffen. Zugleich soll durch diesen Schritt die Risikotrennung des operativen Vermietungs- und Projektmanagements von den Gebäudewerten der TGZP GmbH vorgenommen werden. Aus der Perspektive des steigenden wirtschaftlichen Risikos mit zunehmender Aufgabenbreite der TGZP GmbH im Gesamten ist dies zu empfehlen, jedoch hinsichtlich weiterer Auswirkungen auf Finanzierungsbewertung sowie hinsichtlich steuerlicher Aspekte eingehender zu prüfen.

Das Immobilienmanagement der Immobilienverwaltungsgesellschaft kann grundsätzlich auch als kostenpflichtige Leistung und Service für private Gewerbeimmobilien Dritter erbracht werden.

Der Aufbau und die Integration der Gewerbeflächenentwicklungsgesellschaft in die TGZP GmbH soll in diesem Entwicklungsschritt abgeschlossen, eine effektive Handlungsfähigkeit erzielt sowie erste gewerbliche Flächenentwicklungsvorhaben aufgenommen werden.

Die Schritte zur internen Neustrukturierung sind erforderlich, um die gewünschte Reduzierung der gesellschaftsstrukturellen Komplexität zu erzielen. Gleichwohl führt dieser Schritt zu weiteren internen Strukturveränderungen und deren Erfolg ist erneut von der Bereitschaft und der Unterstützung durch das Management und die Mitarbeitenden der betroffenen Gesellschaften abhängig. Es sind daher hohe Anforderungen an das Change Management zu stellen.

Mit diesem Entwicklungsvorschlag ist – im Vergleich zum Status quo – eine deutlich höhere Wirksamkeit und Effektivität wirtschaftsfördernder Aktivitäten zu erwarten.

#### **Anforderungen an diesen Entwicklungsschritt:**

- Immobilienverwaltungsgesellschaft: Erweiterung des Gesellschaftszwecks der GO:IN GmbH zur Bündelung des Betriebs und Facility Managements verschiedener Gebäude und ggf. als Serviceleistung für externe Dritte
  - o Anpassung des Geschäftszweckes
  - o Kosten: offen, Verfahrenskosten
  - o zeitliche Dimension: kurzfristig realisierbar

- Managementgesellschaft: Integration der GO:INcubator GmbH, der Standortmanagement Golm GmbH sowie der MediaTech Hub Potsdam Management GmbH
  - o Organisationsentwicklung der Managementgesellschaft durch die Schaffung von themenspezifischen Geschäftsbereichen (Facility Management, Fördermittel-, Vertrags- und Vergabemanagement (Service), Projekte und Gebiets- und Standortmanagements)
  - o Personalüberführung der einzelnen Gesellschaften in die Geschäftsbereiche der Managementgesellschaft | Change Management
  - o Verschmelzung der GO:INcubator GmbH, der Standortmanagement Golm GmbH sowie der MediaTech Hub Management Potsdam GmbH mit der Managementgesellschaft
  - o Kosten: offen
  - o Zeitliche Dimension: mittel- bis langfristige Realisierungsperspektive, abhängig von der zeitlichen Dauer des vorhergehenden Entwicklungsschrittes
  
- Gewerbeflächenentwicklungsgesellschaft: Finanzieller Unterstützungsbedarf zur Umsetzung erster Flächenentwicklungsmaßnahmen
  - o Finanzausstattung zum Ankauf sowie zur Aktivierung geeigneter Gewerbeflächen sowie zur Umsetzung der Entwicklungsmaßnahmen bis zur Vermarktung

## 6. Fazit

Ausgehend von den Anforderungen an zukunftsfähige städtische Gesellschaftsstrukturen im Bereich Wirtschaft wird ein zweistufiger Entwicklungsansatz vorgeschlagen, bei dem die Notwendigkeit zu weitreichenden gesellschaftsstrukturellen Veränderungsprozessen besteht sowie verschiedene interne und externe Bedingungen gegeben sind. Zusammenfassend lässt sich der Entwicklungsansatz wie folgt beschreiben:

- Entwicklungsschritt 1: Es erfolgt eine deutliche gesellschaftsstrukturelle Konzentration. Die TGZP GmbH wird zu dem Handlungsfeld „Bau und Betrieb von Innovationszentren“ zusätzlich das Handlungsfeld „Innovationsförderung und Standortmanagement“ übernehmen. Die bisher externen Gesellschafteranteile der GO:INcubator GmbH und damit der Standortmanagement Golm GmbH sowie der MediaTech Hub Potsdam Management GmbH sollen durch die TGZP GmbH übernommen werden. Die Gesellschaften GO:INcubator GmbH, Standortmanagement Golm GmbH und die MediaTech Hub Potsdam Management GmbH werden in einer neu zu schaffenden Managementgesellschaft als Tochtergesellschaften eingegliedert. Zur Umsetzung des Handlungsfeldes der städtischen Gewerbeflächenentwicklung wird mit der Gewerbeflächenentwicklungsgesellschaft eine 100%ige Tochtergesellschaft der TGZP GmbH aufgebaut.

- Entwicklungsschritt 2 und Zielvariante: Der zweite Verfahrensschritt dient dazu, die gesellschaftsstrukturelle Komplexität weiter zu reduzieren. Die unter dem Dach der TGZP GmbH bestehende Managementgesellschaft soll die drei Geschäftsfelder „Fördermittel-, Vertrags- und Vergabemanagement“, „Projektträgerschaften im Bereich Innovationsförderung“ sowie „Gebiets- und Standortmanagement“ beinhalten. Die Aufgaben der bereits angegliederten Gesellschaften GO:INcubator GmbH, Standortmanagement Golm GmbH und die MediaTech Hub Potsdam Management GmbH werden somit als Geschäftsfelder in die Managementgesellschaft integriert, sodass die einzelnen Gesellschaften aufgelöst bzw. verschmolzen werden können.

Im direkten Vergleich zum Status quo der wirtschaftsfördernden Gesellschaftsstrukturen wird durch die dargestellten Veränderungsschritte die Handlungs- und Leistungsfähigkeit sowie die Wirksamkeit gezielt weiterentwickelt. Die operative Umsetzung der wirtschaftsfördernden Zielsetzungen der LHP kann dadurch wesentlich effektiver unterstützt werden. Mit der Immobilienverwaltungs-, der Management- und der Gewerbeflächenentwicklungsgesellschaft sind die entscheidenden operativen, wirtschaftsfördernden Handlungsfelder unter dem Dach einer Gesellschaft vereint. Eine Prozessgestaltung aus einer Hand wäre damit möglich. Von der strategischen Planung städtischer Gewerbeflächenentwicklung im Austausch mit der LHP, über die Realisierung der Flächenentwicklung bis hin zur unternehmensbezogenen Förderung könnte ein differenzierter Gesamtprozess durch die TGZP GmbH abgebildet werden. In diesem Zusammenspiel lassen sich zusätzliche Potenziale für die Stärkung der wirtschaftlichen Entwicklung der LHP sowie vielfältige Synergien erwarten.

Der weit gefasste Gesellschaftszweck der TGZP GmbH deckt bereits aktuell die Umsetzung dieser Funktionserweiterung ab.

Die vorgeschlagenen gesellschaftsstrukturellen Veränderungen bedeuten einen Wandel der Strukturen von kleineren, themenspezialisierten und agilen Einheiten hin zu einer größeren, inhaltlich gebündelten und schlagkräftigeren Gesellschaftsstruktur.

Die kleineren auf einzelne Projekte und Aufgaben ausgerichteten Gesellschaften, die teilweise externe Gesellschafterstrukturen aufweisen, werden im Rahmen der Integration in die TGZP GmbH in einer 100%igen städtischen Gesellschafterstruktur zusammengeführt. Dadurch wird der Umbau zu einer schlanken Gesellschaftsstruktur mit einer effizienten Reduzierung der gesellschaftsstrukturellen Komplexität ermöglicht. Durch die Übernahme der bisher extern verankerten Gesellschaftsanteile gewinnt die LHP zusätzliche Steuerungsmöglichkeiten und die gesellschaftsrechtliche Komplexität wird abgebaut.

Inhaltlich sind mit der Weiterentwicklung der Strukturen die Professionalisierung im Immobilienmanagement, der Aufbau einer handlungsfähigen projektbezogenen Managementstruktur wirtschaftsfördernder Maßnahmen sowie die Schaffung einer Gesellschaftsstruktur zur Umsetzung gewerblicher Flächenentwicklungsvorhaben als Zielsetzungen verbunden. Die dazu vorgeschlagenen Entwicklungsschritte tragen insgesamt deutlich zu einer inhaltlichen und strukturellen Profilierung der TGZP GmbH bei. Die TGZP GmbH wird im Rahmen der vorgeschlagenen Weiterentwicklung zum entscheidenden operativen Instrument der wirtschaftspolitischen Entwicklung der LHP.

Dabei wird die Immobilienverwaltungsgesellschaft die zielgerichtete Weiterentwicklung der Technologie- und Innovationszentren als wichtige infrastrukturelle Unterstützungsinstrumente von Gründungs- und Innovationsprozessen voranbringen. Die Entwicklung neuer Betreibermodelle für entsprechende Zentren wird forciert, das Immobilienmanagement effektiv ausgebaut.

Mit der Managementgesellschaft wird eine Struktur vorgeschlagen, um die Arbeit vorwiegend in geförderten Projektkontexten deutlich zu effektivieren. Gleichzeitig soll eine stärkere Kompetenzvernetzung der verschiedenen Projekte untereinander erfolgen. Durch die Bereitstellung von zentralen administrativen Kapazitäten sollen Ressourcen als auch Know-how gebündelt und geteilt werden sowie den Projekten eine Konzentration auf die inhaltliche Arbeit ermöglicht werden. Als effektive Trägerstruktur ermöglicht die Managementgesellschaft die Abkehr von der Notwendigkeit, für jedes neu akquirierte Einzelprojekt neue Gesellschafts- und parallele Projektverwaltungsstrukturen zu schaffen.

Mit dieser neuen Gesamtstruktur sollen ferner verbesserte Voraussetzungen für die Finanzierung neuer Projekte und Fördervorhaben im Rahmen möglicher Verbundfinanzierungen geschaffen werden.

Die Verfügbarkeit von entwickelten Gewerbeflächen als wichtige Voraussetzung zur weiteren wirtschaftlichen Entwicklung der Landeshauptstadt Potsdam ist vielfach thematisiert und beschrieben worden. Aktuell verweist das Standortentwicklungskonzept Gewerbe der Landeshauptstadt Potsdam (STEK-G 2030) deutlich auf die sich zunehmend verschärfende Bedarfssituation. Mit der Beschlussvorlage zum STEK Gewerbe 2030 wurde die Neuerarbeitung des bisher erfolgreichen Instruments der Sicherung von Gewerbeflächen durch eine Aktualisierung des Gewerbeflächensicherungskonzeptes beschlossen (DS 21/SVV/0470).

Neben diesen wichtigen, vorwiegend planungsrechtlich orientierten Ansätzen der Flächensicherung wird mit dem Aufbau der Gewerbeflächenentwicklungsgesellschaft parallel ein aktiver und auf eine städtische Handlungsfähigkeit hin orientierter Ansatz verfolgt. Gerade diesem aktiven Ansatz ist aus wirtschaftsfördernder Perspektive eine erhebliche strategische Relevanz beizumessen. Nach den bisherigen guten Erfahrungen auf der Ebene von Einzelvorhaben ist ein entsprechender Strukturaufbau als notwendig und zielführend anzusehen.

Der Erfolg einer Gewerbeflächenentwicklungsgesellschaft wird sich in Abhängigkeit von der Ausgestaltung notwendiger Anschub- und Zwischenfinanzierungen sowie im Rahmen der erfolgreichen Umsetzung der erforderlichen Entwicklungsmaßnahmen (Flächenankäufe, Schaffung von Planungsrechten, Erschließungen und kleinteilige Vermarktung) erst mittelfristig einstellen. Das Ziel dieses aktiven Handlungsansatzes ist jedoch in der Schaffung selbsttragender und wirtschaftlich erfolgreicher Strukturen, in Form eines revolvingierenden Finanzierungsmodells, zu sehen. Die Reinvestition erwirtschafteter Überschüsse aus abgeschlossenen Entwicklungsmaßnahmen sollen dabei zur Finanzierung neuer Entwicklungsprojekte dienen.

Die inhaltliche Verzahnung der Flächenentwicklung, die Errichtung und der Betrieb von Technologie- und Innovationszentren – in Verbindung mit der Umsetzung professioneller Vermietungs- und Betriebsmodelle – sowie erweiterte Unterstützungsangebote im Bereich der



Innovationsförderung werden mit diesem Strukturvorschlag zielführend ineinandergreifen und damit insgesamt einen wesentlichen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung der Landeshauptstadt Potsdam leisten.

Mit den Entwicklungsvorschlägen sind Überlegungen zu einer Konzentration von Aufgaben und Strukturen verbunden. Gleichzeitig nimmt das operative Aufgabenportfolio in seinem grundsätzlichen Umfang dadurch nicht ab. Einer effektiven strategischen Steuerung durch die LHP ist daher eine große Bedeutsamkeit beizumessen.

In diesem Zusammenhang ist auf die bestehende sinnhafte Rollenteilung zwischen den städtischen Gesellschaften im Bereich Wirtschaft als operativ-agierende Einheiten und der strategisch-fachlichen wie auch gesellschaftsrechtlichen Steuerung durch die Wirtschaftsförderung und das Beteiligungsmanagement der LHP sowie über die Gesellschafterebene zu verweisen. Dieses Rollenverständnis ist auch unter den Voraussetzungen einer weiterentwickelten Gesellschaftsstruktur sinnvoll, da eine öffentliche und gesamtstädtische Perspektive bei der Steuerung aktiv eingebracht werden muss. Die Gesellschaften agieren im städtischen Auftrag und sollen dabei den städtischen wirtschaftspolitischen Zielvorgaben folgen, was wiederum einen hohen Koordinationsbedarf zwischen Gesellschaften und der LHP erfordern wird. Die Wirtschaftsförderung als Teil der Verwaltung wird die wirtschaftliche Entwicklung der LHP ganzheitlich betreuen und weiterhin eine wesentliche Schnittstelle zur TGZP GmbH bilden müssen. Zudem bleibt sie auch zukünftig der zentrale Partner für Unternehmen, Investoren und Gründungsvorhaben. Auch hierdurch ist eine zusätzliche Schnittstellefunktion zwischen Zielgruppen und den Gesellschaften sowie den getragenen Projekten gegeben.

### **Empfehlung | Votum der LHP und Verfahrensvorschlag:**

Im Hinblick auf die zu erwartende Wirksamkeit einer gesellschaftsstrukturellen Weiterentwicklung der bestehenden Strukturen spricht sich die LHP dafür aus, den skizzierten zweistufigen Entwicklungsansatz weiterzuverfolgen.

### **Verfahrensvorschlag:**

Die LHP schlägt eine Machbarkeitsuntersuchung der skizzierten Entwicklungsschritte vor, insbesondere hinsichtlich der rechtlichen, steuerlichen, verfahrensbezogenen sowie finanziellen Anforderungen. Die Machbarkeitsuntersuchung soll im Rahmen einer externen Beauftragung sowie durch fachliche Begleitung von Beteiligungsmanagement und Wirtschaftsförderung erfolgen. Auf dieser Basis ist eine Entscheidungsvorlage für die SVV zu erarbeiten, die notwendige Schritte und Handlungserfordernisse konkretisiert, kurz-, mittel- und langfristige Finanzierungsbedarfe aufzeigt und einen zeitlichen Umsetzungsplan beinhaltet.

Mit der Bestätigung des vorgeschlagenen Entwicklungsansatzes wäre aus Sicht der LHP eine hinreichende Grundlage zu den weiteren Entwicklungsabsichten der TGZP GmbH gegeben und somit eine zeitnahe Ausschreibung der derzeit interimswise besetzten Geschäftsführung möglich.



