



Abschlussbericht

***Konzeption und Kosten-Nutzen-Bewertung eines
Innovations- und Startup-Campus der Freien und
Hansestadt Hamburg***

Hamburg, 18.09.2025



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	4
Konzeptskizze „Hammerbrooklyn Pavillon“	5
Ergebnis der Kosten-Nutzen-Bewertung	6
Factsheet eines Startup-Campus im Hammerbrooklyn Pavillon	9
1 Ausgangslage	10
1.1 Hamburger Innovations- und Startup-Ökosystem	11
1.2 Bedarfslage für einen Startup-Campus	12
1.3 Blick über den Tellerrand: Erfolgsmodelle aus anderen Städten	13
2 Nutzungs- und Betriebskonzept eines Startup-Campus	16
2.1 Strategische Ausrichtung	17
2.1.1 Daseinszweck und Kernaufgaben	17
2.1.2 Ableitung eines Service-Angebots	18
2.1.3 Zielgruppen	23
2.2 Organisatorische Aufstellung	24
2.2.1 Trägerschaft	25
2.2.2 Rechtsform	26
2.2.3 Finanzierung	27
2.2.4 Betrieb des Startup-Campus	28
2.3 Räumliche Bedarfsermittlung	31
2.4 Zwischenfazit	32
3 Bestandsaufnahme und Bedarfsermittlung für Hammerbrooklyn Pavillon	34
3.1 Eignungsanalyse des Gebäudes als Startup-Campus	34
3.1.1 Lage, Umfeld und Standortentwicklung	35
3.1.2 Liegenschaftsanalyse	38
3.2 Bedarfsdeckung	42
3.2.1 Illustratives Belegungskonzept	43
3.2.2 Bewertung der Bedarfsdeckung	45
3.2.3 Erforderliche Baumaßnahmen und Investitionen	46
4 Kosten-Nutzen-Betrachtung	47
4.1 Übergreifende Szenarien und Annahmen	47
4.1.1 Szenario 1: Ankauf, Umbau und Umsetzung im Hammerbrooklyn Pavillon	47

4.1.2	Szenario 2: Anmietung eines vergleichbaren Objekts	48
4.1.3	Szenario 3: Fortbestand des aktuellen Systems (Status quo)	48
4.2	Nachfrage- und Kostenentwicklung	49
4.3	Kostenbetrachtung	50
4.4	Nutzwertanalyse	55
4.5	Zwischenfazit	57
5	Risikobetrachtung und Fazit	61
5.1	Risikobetrachtung	61
5.2	Fazit	64

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konzeptskizze eines Startup-Campus im Hammerbrooklyn Pavillon	5
Abbildung 2: Vertiefung zum Munich Urban Colab	14
Abbildung 3: Überblick bestehender Innovations- und Startup-Zentren	15
Abbildung 4: Darstellung der vier Kernaufgaben des Startup-Campus	17
Abbildung 5: Service-Angebot des Startup-Campus entsprechend den Kernaufgaben	18
Abbildung 6: Ausgewählte Akteure des Startup-Ökosystems der FHH mitsamt möglicher Rolle am Startup-Campus	24
Abbildung 7: Übersichtskarte über die Standorte der Innovationsparks in Hamburg	35
Abbildung 8: Mikrolage – die nähere Umgebung des „Hammerbrooklyn Pavillon“	36
Abbildung 9: Straßenansicht des Hammerbrooklyn Pavillon (Stadtdeich)	37
Abbildung 10: Schema der Bautypologie des Hammerbrooklyn Pavillons	39
Abbildung 11: Ausschnitt Level 0 – Erdgeschoss	39
Abbildung 12: Ausschnitt Level 1 – Erstes Obergeschoss	40
Abbildung 13: Schema Nutzungsverteilung Bestand	41
Abbildung 14: Illustratives Belegungskonzept	44
Abbildung 15: Indikativer Mietermix des illustrativen Belegungskonzepts im Hammerbrooklyn Pavillon	45
Abbildung 16: Nachfrageentwicklung entlang der drei definierten Cases	49
Abbildung 17: Nachfrageentwicklung entlang des Wachstumspfad	49
Abbildung 18: Einnahmen und Ausgaben pro Jahr im Regelbetrieb	51
Abbildung 19: Jährliche Einnahmen je Szenario	52
Abbildung 20: Darstellung Defizit/Überschuss entlang des Wachstumspfad	53
Abbildung 21: Vereinfachte und aggregierte Darstellung der Kapitalwertmethode über 15 Jahre	54
Abbildung 22: Gesamtbetrachtung des Nutzwerts entlang der drei definierten Szenarien	56
Abbildung 23: Detailbetrachtung Szenario 1	56
Abbildung 24: Detailbetrachtung Szenario 2	57
Abbildung 25: Detailbetrachtung Szenario 3	57
Abbildung 26: Indikativer Vergleich des Nutz- und Kapitalwerts entlang der drei definierten Szenarien	58
Abbildung 27: Illustrative Wirkungsentfaltung des Campus entlang der vier definierten Kernaufgaben	60
Abbildung 28: Leitfragen als Entscheidungsgrundlage für den weiteren politischen Prozess	64

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Serviceangebote des Startup-Campus	7
Tabelle 2:	Übersicht Personalmodell	30
Tabelle 3:	Indikative Raumbedarfsmeldungen des Förderökosystems für Startups in der FHH	32
Tabelle 4:	Schätzung notwendiger Umbaumaßnahmen	46

Konzeptskizze „Hammerbrooklyn Pavillon“

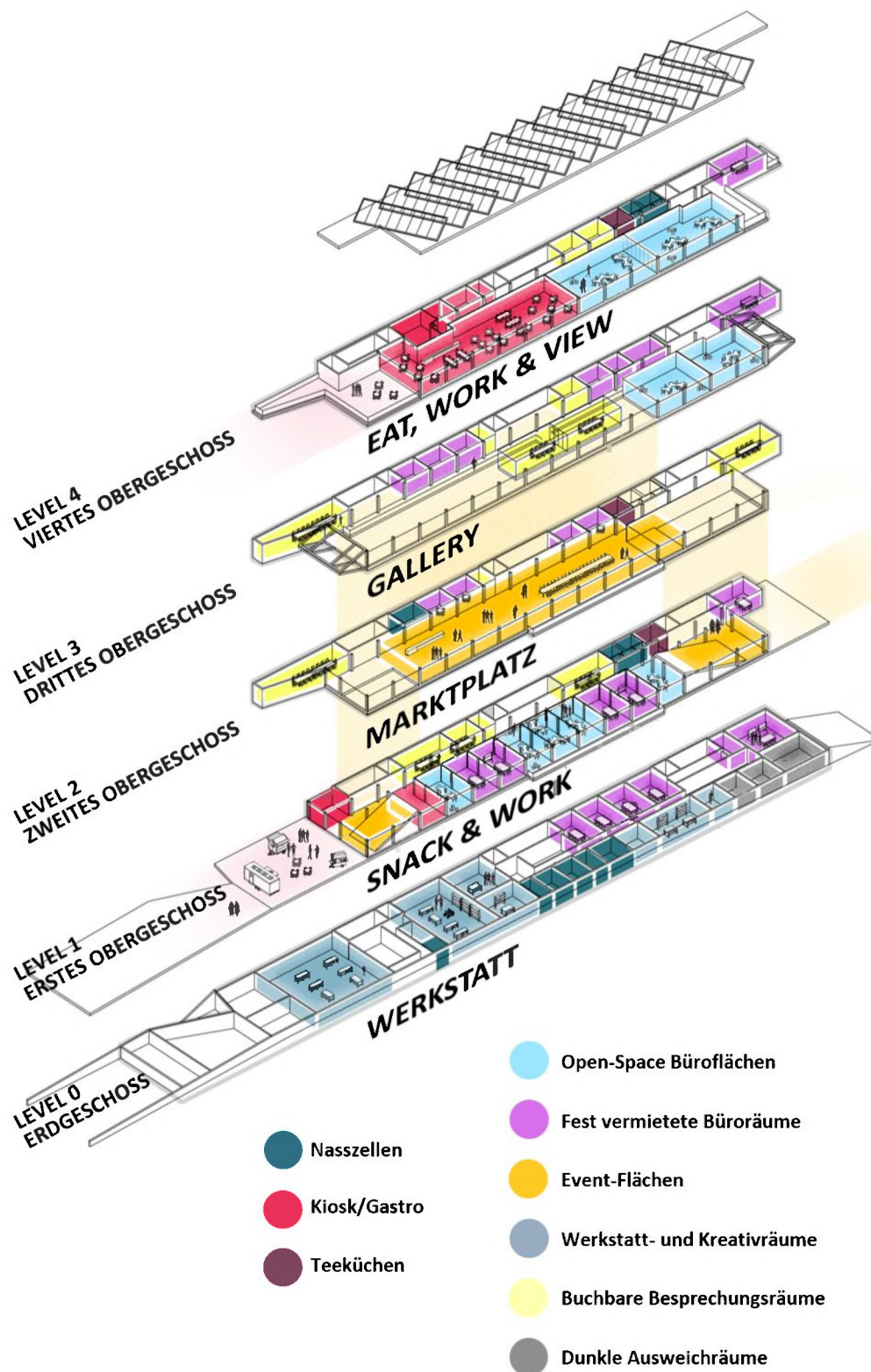


Abbildung 1: Konzeptskizze eines Startup-Campus im Hammerbrooklyn Pavillon

Ergebnis der Kosten-Nutzen-Bewertung

Ein Innovations- und Startup-Campus („Startup-Campus“) im Hammerbrooklyn Pavillon stärkt das Startup-Ökosystem der FHH als wirkungsvolles Vorhaben. Im Zusammenspiel mit strategischen Partnern wie den Impossible Founders kann ein Startup-Campus nachhaltig dazu beitragen, Hamburg als attraktiven Standort für Startups national und international sichtbarer zu positionieren. Der Hammerbrooklyn Pavillon ist grundsätzlich für das Vorhaben geeignet. Eine wirtschaftliche Umsetzung ist unter bestimmten Voraussetzungen möglich.

Der Startup-Campus stärkt das Hamburger Startup-Ökosystem.

Startups sind ein bedeutender Faktor für Wirtschaftswachstum und Innovation. Um dieses Potenzial für die FHH voll auszuschöpfen, fehlt ein zentraler Ort für das Startup-Ökosystem. Die FHH prüft daher den Aufbau eines Startup-Campus, um das Gründungsgeschehen zu stärken. Durch den Startup-Campus soll die Stadt als attraktiver Standort für Startups national sowie international sichtbarer positioniert werden. Orte, wie das Munich Urban Colab in München oder die Station F in Paris, belegen die positive Wirkung, die ein zentraler Startup-Campus entfalten kann.

Im Rahmen des vorliegenden Berichts erarbeitet die PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (PD) für die Behörde für Wirtschaft, Arbeit und Innovation (BWA) ein Nutzungs- und Betriebskonzept und bewertet die Wirtschaftlichkeit des Hammerbrooklyn – Digital Pavillon (Hammerbrooklyn Pavillon) (Stadtdeich 2 – 4, 20097 Hamburg) als Standort für den Startup-Campus. Grundlage für die Konzeption und Kosten-Nutzen-Bewertung eines Startup-Campus sind Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen aus dem Startup-Ökosystem, Wertgutachten und eine Besichtigung des Hammerbrooklyn Pavillons, Analysen der PD sowie die Auswertung von Praxisbeispielen.

Konkrete Umsetzungsempfehlungen und-planungen sind nicht Bestandteil des Berichts. Diese müssen auf Basis politischer Entscheidungen in nachfolgenden Schritten konkretisiert werden. Ein Verweis auf potenzielle Risiken des Vorhabens und mögliche Mitigationsmaßnahmen erfolgt im Rahmen des Fazits.

Der Startup-Campus ist der zentrale Ort, an dem das Startup-Ökosystem in Hamburg zusammenkommt.

Die Umsetzung eines Startup-Campus ist vor allem im engen Schulterschluss mit einem in der Startup-Szene gut vernetztem fachlichen Partner empfehlenswert. Dafür bietet sich insbesondere die neu gegründete Startup Factory Impossible Founders (Impossible Founders) an. Auf Basis ihrer finanziellen und konzeptionellen Stärke können sie den Startup-Campus inhaltlich (insb. Wissenstransfer im Bereich „Deep Tech“) mit Leben füllen. Wichtig ist, dass der Startup-Campus bestehende Initiativen und Startup-Hubs, Innovationsparks sowie Universitäts- und Forschungsstandorte als zentrale Anlaufstelle sinnvoll ergänzt. Der Startup-Campus soll nicht in Konkurrenz zu bestehenden Einrichtungen des Startup-Ökosystems treten.

Dabei wirkt der Startup-Campus

- als **Marktplatz**, der das Startup-Ökosystem der FHH vernetzt und an einem Ort zusammenbringt,
- als **Katalysator**, der Gründungsinteressierte, Gründer und Gründerinnen sowie Startups aktiviert und fördert,
- als **Schaufenster**, das die Sichtbarkeit des Hamburger Startup-Ökosystems steigert und inspiriert,
- als **Heimathafen** der Startup-Community, um diese zu stärken und nach außen hin zu öffnen.

Abgeleitet aus den vier Kernaufgaben werden acht Serviceangebote des Startup-Campus formuliert, die in der nachfolgenden Tabelle 1 dargestellt werden.

Tabelle 1: Serviceangebote des Startup-Campus

Marktplatz	Katalysator	Schaufenster	Heimathafen
Bündelung von Kontaktstellen der Startup-Förderung (d. h. besserer Zugang für Startups an einem Ort)	Bereitstellung von Arbeitsflächen für Gründer und Gründerinnen in einer frühen Unternehmensphase	Bereitstellung von Event-Flächen (inkl. Medientechnologie und Event-Management)	Etablierung einer lebendigen Campus-Community (u. a. Front-Desk, Community-Events)
Bereitstellung des zentralen Geschäftssitzes der Impossible Founders	Bereitstellung von Programmflächen (inkl. Orte zum Prototyping)	Etablierung von Kooperationen mit privaten Organisationen	Vernetzung ins Startup-Ökosystem (und die FHH)

Der Startup-Campus richtet sich somit primär an das Startup-Ökosystem der FHH als Zielgruppe. Ergänzend dazu werden relevante Stakeholder des Innovations-Ökosystems eingebunden.

Für den Startup-Campus bietet sich eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) als geeignete Rechtsform an („Campus GmbH“). Diese erlaubt es der FHH, den Startup-Campus strategisch zu steuern und inhaltliche Partner, wie die Impossible Founders, in die Trägerschaft einzubinden. Der angestrebte Gesellschaftszweck erfüllt Merkmale der Gemeinnützigkeit. Vorbehaltlich einer Anerkennung durch das zuständige Finanzamt ist auch eine gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH) denkbar.

Die organisatorische Aufstellung des Startup-Campus muss so gestaltet sein, dass Akteure, wie die Impossible Founders, die IFB Innovationsstarter GmbH (IFB Innovationsstarter) oder die Digital Hub Logistics & Commerce GmbH (Digital Hub), als Innovationsmultiplikatoren ihre volle Kraft entfalten können. Mit der organisatorischen Aufstellung als „Campus GmbH“ könnte der Betrieb des Startup-Campus selbst durchgeführt werden, wie es beim Munich Urban Colab der Fall ist, oder an einen Dienstleister vergeben werden. Im Falle des inhaltlichen sowie gebäudetechnischen Eigenbetriebs sind der Rückgriff auf bereits bestehende Organisationen mit entsprechenden Erfahrungswerten, wie die Start-up Labs Hamburg GmbH (Start-up Labs) (gegebenenfalls mit angepasster Gesellschafterstruktur), oder eine Neugründung (mit entsprechender Ressourcenausstattung) denkbar.

Für die Finanzierung des Startup-Campus bietet sich eine Mischfinanzierung aus Mitteln der FHH (insb. Finanzierung Anfangsinvestition, Erbbaupacht) und Eigeneinnahmen (z. B. durch Mieten und Servicegebühren) an. Die Campus GmbH soll finanziell nachhaltig handeln und im laufenden Betrieb kostendeckend arbeiten. Vergleichbare Orte, wie der Munich Urban Colab, zeigen, dass diese Anforderung im Falle einer wirksamen Umsetzung des Startup-Campus mitsamt dem dazugehörigen Aufbau eines wertstiftenden Netzwerks, erfüllt werden kann.

Auf Basis des aktuellen Betriebskonzepts kann davon ausgegangen werden, dass auch eine Campus GmbH aus der Vermietung von Büroraum (rund 50% der Einnahmen) sowie Event- und Gastronomieflächen (respektive 40% und 10% der Einnahmen) die jährlichen Abschreibungen der Anfangsinvestition (das heißt, Gebäudeankauf und Umbaukosten) sowie die laufenden Betriebskosten decken könnte.

Eine Vermietung des Hammerbrooklyn Pavillons zu marktüblichen Mietkonditionen durch die FHH an die Campus GmbH hingegen wäre nicht tragfähig. Der Betrieb müsste durch einen jährlichen Mietzuschuss gesichert werden.

Der Hammerbrooklyn Pavillon ist ein geeigneter Standort für den Startup-Campus.

Der Hammerbrooklyn Pavillon kommt aufgrund der Eignung des Gebäudes als Standort grundsätzlich infrage. Er bietet in seiner Makrolage ideale Voraussetzungen als Startup-Standort: zentrale Lage, exzellente

Erreichbarkeit. Die Mikrolage ist aktuell eher funktional zu bewerten, hat aber durch die Nachbarschaft zum Kreativquartier Oberhafen und die Entwicklungsperspektive der HafenCity mittel- bis langfristiges Entwicklungspotenzial.

Gleichzeitig bietet die Immobilie neben einem besonderen Startup-Flair genug Raum, um die Bedarfe des Startup-Ökosystems zu decken. Aus dem Förderökosystem werden Arbeitsplatzbedarfe für bis zu 35% der mehr als 265 verfügbaren Arbeitsplätze (inkl. angemeldeter Platzbedarf für Gäste) erwartet. Damit verbleiben noch bis zu 65% der verfügbaren Arbeitsplätze für Startups und andere Mieterinnen und Mieter.

Der Hammerbrooklyn Pavillon kann derzeit durch den Landesbetrieb Immobilienmanagement und Grundvermögen (LIG) zurückgekauft werden [REDACTED]

Auch ohne umfangreiche Umbaumaßnahmen wäre ein Betrieb als Startup-Campus grundsätzlich denkbar. Für ein attraktives und bedarfsgerechtes Angebot sollten trotzdem finanzielle Mittel in Höhe von etwa 3 Millionen Euro für Umbaumaßnahmen eingeplant werden (z. B. Umbauten für ein attraktives Raumangebot, Werkstätten für Prototyping, Gastronomiefläche).

Der Ankauf, Umbau und die Umsetzung im Hammerbrooklyn Pavillon sind ein wirtschaftliches Vorhaben.

Unter Berücksichtigung des theoretischen Wiederverkaufswertes des Objekts vereinen der Ankauf, der Umbau und die Umsetzung am Standort Hammerbrooklyn (Szenario 1) im Vergleich zur Miete eines vergleichbaren Objekts (Szenario 2) und zum Fortbestand des Status quo (Szenario 3) den höchsten Kapitalwert als auch den höchsten Nutzwert.

Indikative Hochrechnungen auf Basis des Ansiedlungswachstums vergleichbarer Referenzorte verdeutlichen, dass im Zeitverlauf relevante Steuereinnahmen für Land und Bund (Umsatz-, Lohn-, Gewerbe- und Körperschaftsteuer) entstehen können, die über den reinen Kapitalwert hinaus von substantiellem volkswirtschaftlichem und fiskalischem Mehrwert für die FHH sind.

Fazit

Ein Startup-Campus im Hammerbrooklyn Pavillon stärkt das Startup-Ökosystem der FHH als wirkungsvolles Vorhaben. Im Zusammenspiel zwischen Impossible Founders und der FHH kann der Startup-Campus nachhaltig dazu beitragen, Hamburg als attraktiven Standort für Startups national und international sichtbarer zu positionieren.

Factsheet eines Startup-Campus im Hammerbrooklyn Pavillon

Der mögliche Startup-Campus „auf einen Blick“

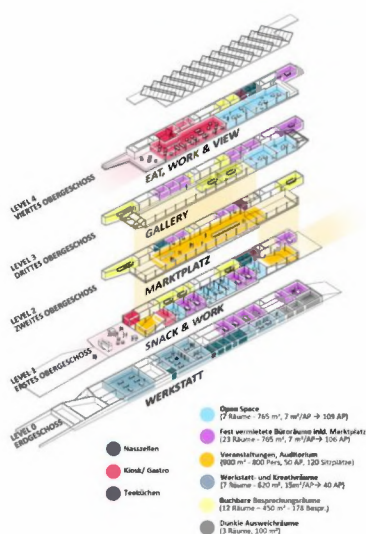


Quelle: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Hammerbrooklyn_in_Hamburg-Hammerbrook.jpg

Adresse	Stadtdeich 2-4, 20097 Hamburg
Grundstücksfläche	2.993 m ²
Bruttogrundfläche	6.850 m ²
Verfügbare Arbeitsplätze	265+
Gesch. Umbaukosten	Rd. 3 Millionen Euro

Strategische Leitprinzipien

Mit dem Startup-Campus **leistet die FHH einen Beitrag, um das Gründungsgeschehen zu stärken**. Der Ort richtet sich primär an das **Startup-Ökosystem** und ist als **komplementäre Ergänzung** zu bestehenden Standorten und Initiativen geplant. Eine Grundannahme ist somit, dass eine Umsetzung nur **im engen Schulterschluss mit der neu gegründeten Startup Factory Impossible Founders** empfehlenswert ist.



Illustratives Belegungskonzept

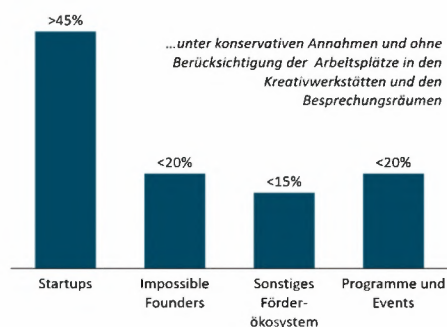
Level 4 „Eat, Work & View“: Öffentliche zugängliche Gastronomie, Co-Working und Büros.

Level 3 „Gallery“: Co-Working, kleine Büroeinheiten und zurückgezogene Besprechungsräume für die Campus-Community.

Level 2 „Marktplatz“: Zentrale Begegnungs- und Repräsentationsflächen mit Auditorium für Events.

Level 1 „Snack & Work“: Büroflächen (Open Space, Zellen, Besprechung) der Campus-Community und ein öffentlich zugänglicher Kiosk.

Level 0 „Werkstatt“: Räumlichkeiten fürs Prototyping („Makerspace“) sowie von der Straße zugängliche Büroräume für Startups.



Möglicher Mietermix und Betriebsmodell

- Das **Förderökosystem**, insbesondere die „Impossible Founders“, fungiert **als Ankermieter** des neuen Startup-Campus; rund **die Hälfte der Flächen** (exkl. Flächen und Events) sind aktuell **für Startups** vorgesehen.
- Die **Einnahmen eines Startup-Campus** setzen sich aus der Vermietung von Büroflächen (rd. 50%), der Vermietung von Event- und Programmflächen (rd. 40%) sowie weiteren Einnahmequellen (wie der Vermietung von Gastronomieflächen) zusammen.

1 Ausgangslage

„Die Koalitionäre betrachten Start-ups als einen Motor für Innovation und wirtschaftliches Wachstum in Hamburg. Um die Gründerszene weiter zu stärken, wird die Stadt gezielte Investitionen in die Infrastruktur und Unterstützungssysteme für Start-ups vornehmen. Dies umfasst [...] die Förderung von Netzwerken und Innovationszentren [...]. Dafür werden wir das bestehende Innovationsförder-system systematisieren, ausbauen und an einer zentralen Anlaufstelle [...] bündeln.

[...] Ziel ist es, ein dynamisches und nachhaltiges Ökosystem zu schaffen, das Hamburg als attraktiven Standort für Start-ups national und international positioniert.

[...] Ein wichtiges Vorhaben [...] ist die Schaffung einer ‚Start-up Factory‘ an einem zentralen Standort als Keimzelle für Gründer und Innovation.“¹

Startups sind ein bedeutender Faktor für das Wirtschaftswachstum und die Innovation in der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH). Sie bietet daher ein umfassendes Förder- und Unterstützungsangebot für Startups, die sich am Standort Hamburg gründen beziehungsweise ansiedeln wollen. Damit steht die Stadt jedoch im stetigen Wettbewerb mit anderen nationalen sowie internationalen Metropolen.

Diese Vergleichsregionen sind oftmals gekennzeichnet von sichtbaren und zentral gelegenen Orten, an denen Gründungsinteressierte, Gründer und Gründerinnen, Startups sowie relevante Stakeholder des Startup-Ökosystems, wie Investoren, Förderinstitutionen oder Bestandsunternehmen, in räumlicher Nähe zusammengebracht werden, um neue Impulse zu schaffen und das lokale Gründungsgeschehen zu stärken. Relevante Beispiele sind die UnternehmerTUM GmbH beziehungsweise das Munich Urban Colab in München oder die Station F in Paris. Das Hamburger Ökosystem für Innovationen und Startups ist vornehmlich dezentral aufgestellt und verteilt sich auf viele verschiedene Standorte innerhalb der Stadt.

Vor diesem Hintergrund gibt es seitens der FHH Überlegungen, einen Startup-Campus (Startup-Campus) von städtischer Seite aus federführend bereitzustellen, um einen weiteren wirksamen Beitrag zum Startup-Ökosystem zu leisten. Die PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (PD) wurde von der Behörde für Wirtschaft, Arbeit und Innovation (BWAi) damit beauftragt, grundsätzlich zu prüfen, in welcher Form ein solcher zentraler, sichtbarer Startup-Campus unter Beteiligung der Stadt die Attraktivität und Effektivität des lokalen Startup-Ökosystems steigern könnte. Aufbauend auf diesem grundsätzlichen Nutzungs- und Betriebskonzept für einen Startup-Campus sollte die Wirtschaftlichkeit der Konzeptumsetzung für den Hammerbrooklyn – Digital Pavillon (Hammerbrooklyn Pavillon) (Stadtdeich 2 – 4, 20097 Hamburg) bewertet werden.

Bestandteile der vorliegenden Betrachtung sind folglich:

- ein Nutzungs- und Betriebskonzept für einen Startup-Campus in der FHH (siehe Kapitel 2),
- eine bauliche Eignungsanalyse des „Hammerbrooklyn Pavillon“ (siehe Kapitel 0) sowie
- die Untersuchung der Wirtschaftlichkeit des Ankaufs der Immobilie und der dortigen Konzeptumsetzung (siehe Kapitel 4).

Grundlage für die Konzeption und Kosten-Nutzen-Bewertung eines Startup-Campus sind Interviews mit Stakeholdern im Startup-Ökosystem der FHH², die Analyse von ausgewählten Erfolgsmodellen, PD-internes

¹ „Hamburg vereint. Mit Herz und Verstand.“ Auszug aus dem Koalitionsvertrags über die Zusammenarbeit in der 23. Legislaturperiode der Hamburgischen Bürgerschaft zwischen der SPD, Landesorganisation Hamburg und BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, Landesverband. Hamburg, April 2025:

² [REDACTED]

Erfahrungswissen, eine Modellierung des Betriebs- und Nutzungskonzepts des Startup-Campus sowie dessen Umsetzung im Hammerbrooklyn Pavillon.

Konkrete Umsetzungsempfehlungen und-planungen sind nicht Bestandteil des Berichts. Diese müssten auf Basis politischer Entscheidungen in nachfolgenden Schritten konkretisiert werden. Ein Verweis auf potenzielle Risiken des Vorhabens und mögliche Mitigationsmaßnahmen erfolgt im Rahmen des Fazits.

1.1 Hamburger Innovations- und Startup-Ökosystem

Ein Blick auf das bestehende Hamburger Startup-Ökosystem zeigt, dass die Stadt bereits heute über etwa 1.600 aktive Startups verfügt, von denen jährlich rund 200 neu gegründet werden.³ Im Vergleich zu führenden Standorten, wie Berlin und München, liegt Hamburg damit jedoch nur auf Platz vier der Startups je Einwohner:in und kann mit nur einem „Unicorn“⁴ im Vergleich zu München (8) oder Berlin (14) deutlich weniger hochdotierte Startups vorweisen. Insgesamt zeigt der „Hamburg Startup Monitor 2025“, dass das Hamburger Startup-Ökosystem von einer vergleichsweise geringen Anzahl von Gründerinnen und Gründern als positiv eingeschätzt wird: Lediglich 46 Prozent der Gründerinnen und Gründer in Hamburg bewerten es als positiv, gegenüber 70 Prozent in Berlin und 78 Prozent in München.⁵

Das Hamburger Innovations- und Startup-Ökosystem verteilt sich auf verschiedene Standorte innerhalb der Stadt und folgt damit der Regionalen Innovationsstrategie der Freien und Hansestadt Hamburg (Bürgerschaftsdrucksache 22/4352) sowie dem Hamburger Innovationspark-Konzept (Bürgerschaftsdrucksache 21/12248). Forschungsstarke Institutionen, wie die Universität Hamburg, die Technische Universität Hamburg sowie die vier Innovationsparks in Altona, Finkenwerder, Harburg und Bergedorf, bieten enge Anknüpfungspunkte für wissenschaftsbasierte Gründungen. Das Innovations- und Startup-Ökosystem profitiert zusätzlich von der vorhandenen vielfältigen Wirtschaftsstruktur der Stadt, die Bereiche wie maritime Wirtschaft, Logistik, Luftfahrt, Life Sciences sowie zunehmend Technologie- und Digitalunternehmen umfasst. An der Schnittstelle von Wissenschaft und Wirtschaft fördern zudem Akteure, wie Startup Port, der Digital Hub oder Artificial Intelligence Center Hamburg (ARIC) e. V., die Entwicklung von Startups.

Als wichtiger neuer Akteur wird künftig Impossible Founders das Hamburger Innovations- und Startup-Ökosystem ergänzen. Die gemeinnützige Organisation (gGmbH) wird mit 50 Millionen Euro anteilig aus Bundesmitteln sowie von Hamburger Unternehmen und Stiftungen gefördert. Die Impossible Founders unterstützen die Gründung wissenschaftsbasierter Startups sowie die Skalierung innovativer Deep-Tech-Vorhaben in enger Kooperation mit Universitäten, Forschungseinrichtungen und spezialisierten Wirtschaftsklustern. Zu den priorisierten Forschungsbereichen zählen zukunftsfähige Gebiete, wie neue Materialien, künstliche Intelligenz, grüne Technologien und Data Science. Auf Grundlage eines umfangreichen inhaltlichen Konzepts sowie unter Leitung eines ambitionierten Gründerteams bieten Impossible Founders jungen Unternehmen strukturelle, finanzielle und strategische Unterstützung von der Ideenphase bis zur globalen Expansion.

In Hamburg spielt zudem die Bereitstellung monetärer und nicht-monetärer Fördermittel durch städtische Förderinstitutionen eine signifikante Rolle. So erhalten lediglich rund 13 Prozent der Hamburger Startups

³ Startup-Verband (2025, S. 3 und S. 8): Hamburg Startup Monitor 2025, https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/Hamburg_Startup_Monitor_2025.pdf, zuletzt abgerufen am 09.09.2025.

⁴ Unter einem Unicorn versteht man ein nicht börsennotiertes Unternehmen mit einer Unternehmensbewertung von mind. einer Mrd. US-Dollar

⁵ Startup-Verband (2025, S. 33): Hamburg Startup Monitor 2025, https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/Hamburg_Startup_Monitor_2025.pdf, zuletzt abgerufen am 09.09.2025.

eine Finanzierung durch Venture Capital, deutlich weniger als an Standorten wie Berlin (31 %) und München (29 %).⁶ Hauptakteur der städtischen monetären Startup-Förderung ist dabei die Hamburgische Investitions- und Förderbank (IFB Hamburg), vor allem mit ihrer Tochter IFB Innovationsstarter, die gezielt innovative Unternehmen fördert. Bei der non-monetären Startup-Förderung unterstützt zusätzlich die HIW Hamburg Invest Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH, insbesondere mit den Initiativen „Startup-Unit Hamburg“, „Startup City Hamburg“ und „Scaleup Landing Pad Hamburg“, mit zahlreichen Angeboten entlang des Startup-Lebenszyklus.

Mit dem Ziel, die städtischen Angebote zu integrieren, wird aktuell die Zusammenführung der non-monetären und monetären Förderangebote unter dem Dach der IFB Hamburg vorangetrieben. Somit soll das bestehende Innovationsfördersystem systematisiert, ausgebaut und an einer Stelle gebündelt werden.

1.2 Bedarfslage für einen Startup-Campus

Das beschriebene Hamburger Startup-Ökosystem bietet vielfältige Anlaufpunkte, jedoch keinen zentralen Ort, an dem die Akteure interdisziplinär und themenübergreifend zusammenkommen und geeignete Örtlichkeiten sowie Services unter einem Dacht vorfinden können.

Konkret bedarf es einerseits einer Infrastruktur und Räumlichkeiten für Veranstaltungen, um den Austausch und die Inspiration innerhalb des Startup-Ökosystems sowie die Sichtbarkeit zu fördern (z. B. Konferenzräume, Gastronomie und flexible Flächen für Events, wie Hackathons, Workshops, Vorträge und Design-Thinking-Sessions). Andererseits sollten Startups Arbeits- und Besprechungsräume vorfinden, die den Bedürfnissen wachstumsorientierter Gründungen gerecht werden.

Nicht zuletzt bedarf es eines leichteren Zugangs zu Förderinstitutionen durch deren physische Präsenz, um:

- die Integration monetärer und non-monetärer Förderung bei der IFB Innovationsstarter zu flankieren,
- den Aufbau der Impossible Founders als neue Innovationsmultiplikatoren zu begünstigen und
- den Wissenschaftstransfer von der Forschung zur Wirtschaft zu verbessern.

Für eine Stärkung des Ökosystems sind eine bessere Vernetzung aller Akteure (Startups, private Kapitalgebende, Förderer, Universitäten und Forschungsinstitutionen sowie Wirtschaft) sowie eine höhere (internationale) Sichtbarkeit, inklusive Angebote für zugezogene Fachkräfte, notwendig. Davon ausgehend richtet sich das hier vorliegende Nutzungs- und Betriebskonzept an folgenden, bisher nicht vollumfänglich adressierten Bedarfen aus, die ein Startup-Campus adressieren sollte, definieren:

- ein zentraler Ort für das Zusammenkommen von Akteuren, auch mit Blick auf das im Koalitionsvertrag definierte Ziel einer Anlaufstelle und einem Standort für die Startup Factory (jetzt Impossible Founders),
- Unterstützung des organischen Wachstums einer noch besser vernetzten Startup-Community,
- Zugang und Nutzbarkeit von übergreifenden Angeboten für unterschiedlichste Typen von Startups in Ergänzung zu bestehenden sektor- und fachspezifischen Angeboten innerhalb der FHH,
- Sichtbarkeit und Anziehungskraft in Hamburg und darüber hinaus, auch in Funktion eines internationalen Leuchtturms im Wettbewerb um erfolgreiche Startups und Scaleups.

⁶ Startup-Verband (2025, S. 22): Hamburg Startup Monitor 2025, https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/Hamburg_Startup_Monitor_2025.pdf, zuletzt abgerufen am 09.09.2025.

1.3 Blick über den Tellerrand: Erfolgsmodelle aus anderen Städten

Die FHH kann sich bei ihrem Vorhaben, einen zentralen Ort für die Innovations- und Startup-Aktivitäten bereitzustellen, durch bestehende Standorte inspirieren lassen. Der Blick auf ausgewählte Städte mit Formaten ähnlich dem geplanten Startup-Campus der FHH liefert diverse Bausteine, die sich als Elemente im vorliegenden Nutzungs- und Betriebskonzept wiederfinden (siehe auch **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Ergänzend zur Übersicht in diesem Kapitel, werden konkrete (Teil-)Aspekte der Praxisbeispiele, die bei der Entwicklung des Nutzungs- und Betriebskonzept des Hamburger Campus berücksichtigt wurden, in den jeweiligen Konzeptkapiteln dargestellt.

Hauptvorbild: Munich Urban Colab / UnternehmerTUM GmbH

Mit dem Munich Urban Colab betreibt die UnternehmerTUM GmbH zusammen mit der Stadt München einen dedizierten Ort für die Entwicklung von Lösungen für München beziehungsweise „die Stadt von morgen“. Die UnternehmerTUM GmbH ist die international sichtbarste Institution zur Förderung von Startups in Deutschland. Zwei strategische Förderansätze tragen zu dieser Stellung bei:

1. **Eine enge programmatische und örtliche Anbindung an die Forschungseinrichtungen der Technischen Universität München (TUM):** Gründungen erfolgen aus der Wissenschaft heraus und/oder werden mit wissenschaftlichem Know-how gefördert. Dementsprechend liegt der Gründungsschwerpunkt im Bereich Hochtechnologie (z. B. Aero, künstliche Intelligenz, Medizinsektor, Mobilität).
2. **Ein hohes Maß an vertikaler Tiefe und horizontaler Breite des Förderangebots:** Die Leistungen umfassen alle Startup-Phasen – von der Gründung bis zum Initial Public Offering (IPO)⁷ – und ein ausdifferenziertes Programmportfolio von Entrepreneurship-Ausbildung und Beratung über die Produktentwicklung bis hin zur Finanzierung.

Das Munich Urban Colab bietet Co-Working-Spaces, Büros, Projekt- und Seminarräume sowie Event-Flächen, die von den Nutzenden des Munich Urban Colab angemietet werden können. Ein Teil der High-Tech-Werkstatt MakerSpace⁸ ist hier ebenfalls untergebracht. Das Munich Urban Colab organisiert Konferenzen, Vorträge und Ausstellungen und ermöglicht über seinen Netzwerk-Ansatz Zugang zu Technologien von anderen Nutzenden. Neben der Einbettung in das Netzwerk aus UnternehmerTUM GmbH sowie Stadt und Wirtschaftsakteuren basiert der Erfolg des Munich Urban Colab nicht zuletzt auf der modernen und flexiblen Einrichtung sowie seiner zentralen Lage.

⁷Ein Initial Public Offering (IPO) für ein Startup ist der Prozess, bei dem ein junges Unternehmen erstmals seine Aktien an der Börse anbietet.

⁸ UnternehmerTUM MakerSpace (2025): Homepage, <https://www.maker-space.de/>, zuletzt abgerufen am 09.09.2025.



¹ Teil des Makers Space der UnternehmerTUM

² Gesellschafter UnternehmerTUM: TU München und Susanne Klatten Stiftung

³ In Münchner Kreativiertel nahe von Hochschulen, Einrichtungen der UnternehmerTUM und Munich Innovation Ecosystem GmbH

Abbildung 2: Vertiefung zum Munich Urban Colab

Station F (Paris): Internationales Schwergewicht auf privater Grundlage

Die Station F gilt als der weltweit größter Startup-Campus. In einer ehemaligen Bahnwerkstatt in Paris finden Gründerinnen und Gründer ein Ökosystem mit Büroflächen, Programmen großer Tech-Konzerne, Investoren und Inkubatoren. Die Community ist international ausgerichtet und stark vernetzt. Neben Arbeitsplätzen gibt es Accelerator-Programme, Mentoring, eine Investoren-Community sowie Service-Angebote wie Rechts- und Finanzberatung. Die Station F stellt ein Beispiel für ein rein privat getragenes Vorhaben dar.

Digital Hub Industry (Bremen): Enge Kooperation mit Industriepartnern

Der Digital Hub Industry in Bremen ist, genau wie der Hamburger Digital Hub, Teil der deutschlandweiten „Digital Hub Initiative“⁹ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE) und fokussiert sich auf die Industrie 4.0, Produktion und Logistik. Startups, Mittelstand und Forschungseinrichtungen arbeiten hier zusammen, um digitale Technologien in der industriellen Wertschöpfung voranzubringen. Er bietet Co-Working-Spaces, Innovationsprojekte mit Industriepartnern sowie Matchmaking zwischen Startups und etablierten Unternehmen.

Drei weitere Beispiele weisen eine besonders enge Anbindung an Universitäten beziehungsweise Forschungsinstitute auf:

- **Campus Founders gGmbH (Heilbronn)** ist eine Gründungs- und Innovationsplattform in Heilbronn. Sie fördert Studierende, Gründer und Gründerinnen sowie Unternehmen beim Aufbau neuer Geschäftsmodelle, oft mit Fokus auf Unternehmertum und nachhaltige Innovationskultur. Neben Mentoring und Programmen stehen Community-Events im Vordergrund. Angeboten werden Coaching, Workshops, Inkubations- und Accelerator-Programme sowie Zugang zu einem starken regionalen Unternehmensnetzwerk.
- Der **Technologiepark Adlershof** ist Berlins größter Wissenschafts- und Technologiepark und zugleich ein führendes Gründerzentrum in Deutschland. Hier sind zahlreiche Institute, Unternehmen und Startups in Bereichen, wie Photonik, IT, Umwelt- und Energietechnologien, angesiedelt.

⁹ Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (2025): Digital Hub Initiative, <https://www.de.digital/DIGITAL/Navigation/DE/Digital-Hub-Initiative/digital-hub-initiative.html>, zuletzt abgerufen am 09.09.2025.

Der Technologiepark Adlershof kombiniert Forschung, Bildung und Wirtschaft an einem Innovationsstandort. In ihm werden Labore, Büros und Produktionsflächen bereitgestellt, durch diesen wird bei der Fördermittelbeschaffung unterstützt und ein Netzwerk aus Forschung, Investoren und Unternehmen geboten.

- Der **digitalHUB Aachen e.V.** verbindet Startups mit dem Mittelstand, besonders in den Bereichen Smart Logistics und digitale Produktion. Durch die Nähe zur Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen (RWTH Aachen) und dem Fraunhofer-Institut entsteht ein enger Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Co-Working-Spaces, Netzwerkformate und Förderprogramme runden das Angebot ab.

	Munich Urban Colab / UnternehmerTUM (München)	Station F (Paris)	Digital Hub Industry (Bremen)	Campus Founders (Heilbronn)	Technologiepark Adlershof (Berlin)	digitalHUB (Aachen)
Eröffnung	2002	2017	2022	2018	1991	2016
Rechtsform	(g)GmbH ¹	AG nach französischem Recht ²	e.V.	gGmbH	GmbH	e.V.
Gesamtfläche	12.500 m ²	34.000 m ²	3.000 m ²	7.000 m ²	4.600.000 m ²	2.000 m ²
Anzahl Mitarbeitende	26 ³	250	k. A.	40	65	39
Serviceangebot (Auswahl)	– Start-up-Programme – Entrepreneurship-Ausbildung – Innovation für Unternehmen – Finanzierung – Maker-Space	– Workshops und Events – Campus-Ressourcen wie Medien-, Daten- u. Softwarezugang, rechtliche Beratung – Räumlichkeiten wie Coworking-Plätze, Eventspace oder Apartments	– Entwicklung digitaler Produkte und Lösungen, – Ausbildung neuer Talente – Gründungsunterstützung – Forschung im industriellen Umfeld	– Co-Working-Plätze – Innovations- und Kooperationsangebote (z. B. Corporate Campus-Challenge) – Programme für Gründende (Accelerator- und Incubator-Programme) – Netzwerkveranstaltungen	– Gründungsangebot – Veranstaltungs- und Besucherservice – Büros, Labore, Flächen – Firmendatenbank – Jobbörse u. Marketingsupport – Talentförderung & Personalentwicklung	– Ausschreibungs- & Portfolioberatung – Coworking-Plätze – Workshops, Seminare u. Coachings – Netzwerkveranstaltungen
Trägermodell	– UnternehmerTUM: Öffentlich-privat (TU München und Susanne Klatten Stiftung) – Munich Urban Collab: Öffentlich-privat (UnternehmerTUM gGmbH und Landeshauptstadt München)	– Privat (Xavier Niel)	– Öffentlich-privat: Initiative des Landes Bremen, der Wirtschaft und Wissenschaft	– Privat (Dieter Schwarz Stiftung)	– Öffentlich-privat: Initiative des Landes NRW, der Wirtschaft und Wissenschaft	– Öffentlich (Land Berlin ist Gesellschafter der WISTA GmbH)
Finanzierung	– UnternehmerTUM: – Corporate Partner und private Investoren – Öffentliche Fördermittel – Munich Urban Collab: – Vermietung, Mitgliedschaften, Events – Infrastruktur & Betrieb durch Stadt & TUM	– Vermietung, Mitgliedschaften, Events – Förderprogramme & Gesellschaftermittel	– Bisher Finanzierung durch das Land Bremen	– Privat (Dieter Schwarz Stiftung)	– Vermietung, Mitgliedschaften, Events – Öffentliche Mittel (Land NRW)	– Vermietung, Mitgliedschaften, Events – Öffentliche Förderprogramme

¹ UnternehmerTUM ist eine gGmbH, die Tochtergesellschaft Munich Urban Colab ist eine GmbH.

² Inklusive vier zuständiger Personen der Landeshauptstadt München.

³ Bezeichnung auf französisch ist Société par actions simplifiée.

Abbildung 3: Überblick bestehender Innovations- und Startup-Zentren

2 Nutzungs- und Betriebskonzept eines Startup-Campus

Als Grundlage für ein Nutzungs- und Betriebskonzept lassen sich einige strategische Leitplanken für einen wirkungsvollen Startup-Campus und deren Implikationen für die FHH ableiten:

1. **Ein Startup-Campus sollte bestehende, dezentrale „Keimzellen für Gründung und Innovation“ sinnvoll ergänzen (anstatt mit ihnen zu konkurrieren).**

Das heißt, dass relevante Stakeholder des Startup-Ökosystem der FHH – wie bisher bereits geschehen – in die strategischen Diskussionen rund um die Umsetzung eines Startup-Campus eingebunden werden. Das Nutzungs- und Betriebskonzept muss zudem in enger Abstimmung mit zukünftigen „Mit“-Trägern sowie der Betriebsorganisation dynamisch weiterentwickelt werden.

2. **Der Nutzen (d. h. der Mehrwert des dortigen Netzwerks) und somit der Erfolg eines zentralen Startup-Campus hängen von den Inhalten und der Gestaltungskraft der Akteure des Startup-Ökosystems ab.**

Die organisatorische Aufstellung des Startup-Campus muss folglich so gestaltet sein, dass Akteure, wie die Impossible Founders, die IFB Innovationsstarter oder der Digital Hub als Innovationsmultiplikatoren ihre volle Kraft entfalten können. Gleichmaßen sollte die FHH ihrem strategischen Steuerungsanspruch gerecht werden können.

3. **Eine Grundannahme ist, dass die Umsetzung eines zentralen Startup-Campus nur im engen Schulterschluss mit der neu gegründeten Startup Factory Impossible Founders empfehlenswert ist.**

Diese sollte auf Basis ihres umfangreichen inhaltlichen Konzepts, einer Finanzierung von rund 50 Millionen Euro über die nächsten 5 Jahre eine treibende Kraft bei der inhaltlichen Ausgestaltung des Startup-Campus sein.

4. **Der Startup-Campus richtet sich primär an das Startup-Ökosystem der FHH als Zielgruppe. Ergänzend dazu werden relevante Stakeholder des Innovations-Ökosystems eingebunden.**

Diese Fokussierung findet beispielsweise Berücksichtigung bei der Ableitung der strategischen Ausrichtung, der Raumbedarfe (z. B. keine Laborflächen) und der Zusammenstellung der Community vor Ort.

5. **Die Bereitstellung eines zentralen Standortes durch die FHH hat das primäre Ziel, einen wirkungsvollen Beitrag zum lokalen Startup-Ökosystem zu leisten (d. h., eine Kostendeckung genügt).**

Die Umsetzung des Startup-Campus soll im laufenden Betrieb möglichst kostendeckend sein. Sie zielt aber nicht primär darauf ab, eine Rendite durch die Bewirtschaftung der Immobilie zu erzielen.¹⁰ Folglich sollte die Art der Bereitstellung der Flächen durch die FHH einen nachhaltigen Betrieb ermöglichen und gleichzeitig jährliche Zuwendungen der FHH vermeidbar machen.

6. **Ein Startup-Campus erfordert auch passende Betreiber, die eine Mietgemeinschaft durch gezielte Aktivierung erst zu einer lebendigen Community machen.**

Bei der Auswahl einer Betriebsorganisation sollten besonders Fähigkeiten im Bereich Community-Management im Vordergrund stehen. Oft hängt der Erfolg eines Startup-Campus an 1-2 charismatischen Personen, die einen Ort und die dortige Community erfolgreich aktivieren.

¹⁰ Sekundäre Effekte durch Gründungen, wie die Schaffung von Arbeitsplätzen und ein Anstieg von Steuern, werden von dieser Aussage nicht berücksichtigt (siehe hierfür auch Kapitel 4).

2.1 Strategische Ausrichtung

Der Startup-Campus soll als zentrale Plattform des Hamburger Startup-Ökosystems strategisch etabliert werden und als Anlaufstelle für Gründerinnen und Gründer sowie die relevanten Unterstützungsakteure dienen. Im Kern steht die Positionierung entlang der vier Kernaufgaben *Marktplatz*, *Katalysator*, *Schaufenster* und *Heimathafen*.

Mit dem Ziel, Hamburg als sichtbaren Standort für innovative Unternehmen zu etablieren, sollte der anfängliche Fokus auf regionalen Startups liegen. Perspektivisch können mit zunehmender Strahlkraft auch nationale und internationale Gründungsvorhaben angesprochen werden. Die hierfür erforderliche Präsenz von ausgewählten Akteuren des Hamburger-Startup-Ökosystems sowie ihre mögliche Rolle am Startup-Campus wurden bereits in ersten Gesprächen sondiert und sind im weiteren Planungsverlauf zu konkretisieren.

2.1.1 Daseinszweck und Kernaufgaben

Im Zielbild fungiert ein Startup-Campus als zentrale und sichtbare Plattform des Hamburger Startup-Ökosystems, die sich an Gründungsinteressierte, Gründer und Gründerinnen, regionale sowie überregionale Startups und deren „Enabling Infrastructure“ (insbesondere Förderinstitutionen, Kapitalgebende, Bestandsunternehmen als mögliche Innovationspartner) richtet. Die vom Startup-Campus erzeugte räumliche Nähe soll Kollaboration, Wissenstransfer und ultimativ die Innovations- und Gründungsdynamik stärken.

In Abbildung 4 werden die vier Kernaufgaben des Startup-Campus dargestellt:

- Gründungsinteressierte, Gründer und Gründerinnen sowie Startups in allen Phasen des Startup-Lebenszyklus aktivieren und wirkungsorientiert fördern („**Katalysator**“).
- Das Startup-Ökosystem der FHH räumlich zusammenbringen und vernetzen („**Marktplatz**“).
- Das Hamburger Ökosystem inspirieren und es national sowie international sichtbar machen („**Schaufenster**“).
- Die Hamburger Startup-Community stärken und nach außen hin öffnen („**Heimathafen**“).



Abbildung 4: Darstellung der vier Kernaufgaben des Startup-Campus

Als Katalysator bietet der Startup-Campus moderne Arbeitsflächen für Gründer und Gründerinnen in den frühen Phasen der Unternehmensgründung (u. a. Co-Working, inkl. Rückzugsorte für Stillarbeit und Meetings) und stellt Programmflächen für (Anker-)Kunden sowie die Impossible Founders bereit, um inhaltliche Förderprogramme für Gründer und Gründerinnen anbieten zu können. Ergänzend hierzu können bedarfsorientiert interdisziplinäre Kreativräume (z. B. Maker Spaces fürs Prototyping) ausgestattet werden.

Diese Flächen bilden die „notwendige Grundlage“ für positive Netzwerkeffekte auf das Gründungsgeschehen in der FHH, die durch eine lebhafte Community im Startup-Campus geschaffen werden.

Die drei weiteren Kernaufgaben sollen beim Wachstum einer solchen Community unterstützen:

- Als Marktplatz bündelt der Startup-Campus Kontaktstellen zu relevanten Förderangeboten entlang aller Phasen des Startup-Lebenszyklus.
- Als Schaufenster des Hamburger Startup-Ökosystems stellt der Startup-Campus Event-Flächen (inkl. Medientechnologie) zu attraktiven Preisen für das Hamburger Startup-Ökosystem bereit. Als Event-Location und für die Durchführung von Startup-Programmen kann die Etablierung von Kooperationen mit privaten Partnerunternehmen sinnvoll sein (siehe z. B. Station F).
- Der Startup-Campus ist zudem Heimathafen für eine lebendige Community. Folglich sind das Community-Management (z. B. Front-Desk, Organisation von Community-Events), aber auch die Bereitstellung von Community-Flächen (z. B. Gastronomieangebot, Freizeitangebote) erforderlich.

2.1.2 Ableitung eines Service-Angebots

Das Service-Angebot des Startup-Campus lässt sich von den oben genannten Kernaufgaben ableiten (Abbildung 5).

Kernaufgaben	Service-Angebot	Beschreibung
 Marktplatz	Bündelung der städtischen Förderangebote	Dauerhafte Präsenz relevanter städtischer Akteure (u. a. IFB Innovationstarter GmbH, Hamburg Innovation) mit eindeutiger Customer Journey
	Bereitstellung der Zentrale der Impossible Founders	Zentrale Rolle als strategischer Partner, [REDACTED]
 Katalysator	Bereitstellung von Arbeitsflächen für Gründer und Gründerinnen	Differenziertes Angebot mit insgesamt ca. 230 Arbeitsplätzen (nicht nur für Startups) bestehend aus Co-Working-Bereichen, Ruhezeiten und dauerhaft mietbaren Büroflächen
	Bereitstellung von Programmflächen, inkl. Räumlichkeiten zum Prototyping	Räumliche Grundlage für strukturierte Unterstützungsangebote schaffen (z. B. Inkubatoren oder Accelerator-Programme) sowie Bereitstellung von Werkstätten für erste Produktentwicklungen
 Schaufenster	Bereitstellung von modernen Event-Flächen	Auditorium mit Veranstaltungen für bis zu 800 Personen sowie optionale Bereitstellung von moderner Veranstaltungstechnik und Etablierung eines Event-Management-Teams
	Etablierung von Kooperationen mit privaten Partnerunternehmen	Sponsoring, Umsetzung von Pilotanwendungen oder Etablierung dauerhafter Präsenzen am Campus, beispielsweise in Form von Laboren oder Venture-Clienting-Formaten
 Heimathafen	Etablierung lebendiger Campus-Community	Unterstützungsangebote (z. B. Front Desk), regelmäßige Community Events, Bereitstellung von Freizeit- und Begegnungsräumen und thematische Cluster zur Förderung von Austausch
	Vernetzung ins Startup-Ökosystem und in die FHH	Öffnung des Campus für das breitere Ökosystem, u. a. durch die Bereitstellung von Gastronomieflächen („die FHH zu Gast beim Campus“), öffentliche Events und aktive Netzwerkpflege

Abbildung 5: Service-Angebot des Startup-Campus entsprechend den Kernaufgaben

Ergänzung: Katalysierende Wirkung des Startup-Campus durch Inhalte und Austausch mit der Community. Bereitstellung der Flächen nur als notwendige Bedingung, um diesen Austausch zu ermöglichen.

Bündelung der städtischen Förderangebote

Hamburg hat eine ausgeprägte städtische Förderkultur. Trotz der Vielzahl an bestehenden Förderinstrumenten und -programmen mangelt es bislang an einem zentralen Ort, der eine übergreifende Sichtbarkeit

sowie räumliche Bündelung der städtischen Förderung gewährleistet. Die Errichtung eines zentralen Startup-Campus erscheint nur unter der Voraussetzung zweckmäßig, dass die städtischen Förderleistungen dort in strukturierter Form zusammengeführt und für Gründerinnen und Gründer entlang des gesamten Startup-Zyklus nachvollziehbar zugänglich gemacht werden (sogenannte „Customer Journey“).

Es wird daher empfohlen, die Kontaktpunkte zu den Angeboten der städtischen Förderlandschaft am Startup-Campus zu vereinen. Der Startup-Campus kann seine Rolle als komplementärer und zugleich zentraler Zugangspunkt zur städtischen Förderarchitektur nur dann wirksam entfalten, wenn die wesentlichen Akteure operativ eingebunden sowie inhaltlich und punktuell auch physisch am Startup-Campus präsent sind.

Neben der Hamburg Innovation (zum Beispiel mit der Initiative Startup Port) ist als wichtiger Akteur die IFB Hamburg, vor allem mit ihrer Tochter IFB Innovationsstarter, zu nennen. Die IFB Innovationsstarter soll neben der monetären Startup-Förderung in Zukunft auch die non-monetäre Förderung unter ihrem Dach vereinen und so die städtische Förderlandschaft systematisch entlang der Bedarfe von Startups integrieren. Für den Campus sind neben Kontaktpunkten zum finanziellen Förderangebot auch non-monetäre Förderangebote wie die „Startup-Unit Hamburg“, die „Startup City Hamburg“   relevant. Auch andere Initiativen, wie der Digital Hub oder das ARIC, können für einen großen programmatischen Mehrwert und für die notwendige Dynamik am Standort sorgen.

Grundsätzlich kann Präsenz am Startup-Campus durch die dauerhafte Anmietung von sichtbaren Büroflächen für die Kundeninteraktion, durch die räumliche Auslagerung von Teilbereichen der eigenen Organisation auf Arbeitsplätze im Startup-Campus oder aber durch das inhaltliche Einbringen via Themen und Events funktionieren. Nicht für alle Akteure ist Präsenz am Campus in großer Arbeitsplatzzahl in gleichem Maße sinnvoll. Es gilt: am Ende muss ausreichend Platz für Startups, die den Kern des Ökosystems bilden, bleiben.

Bereitstellung der Zentrale der Impossible Founders

Die neu gegründeten Impossible Founders verfügen aufgrund ihrer Finanzkraft sowie der Beteiligung lokaler Hochschulen, Forschungseinrichtungen und privater Partner über das Potenzial, sich als zentraler Akteur im Startup- und Innovationsökosystem zu etablieren. Ihre Einbindung am Startup-Campus ist daher von besonderer strategischer Relevanz. Ein finanzstarker, gut vernetzter und öffentlichkeitswirksamer Akteur ist entscheidend, um eine nachhaltige Integration ins Hamburger Ökosystem sicherzustellen, ohne konkurrierende Strukturen aufzubauen. Die Beteiligung der Impossible Founders an der Umsetzung des Startup-Campus wird daher als wesentliches Erfolgskriterium bewertet.


















Durch die formale Einbindung der Impossible Founders wird eine sichtbare Rolle am Startup-Campus sichergestellt, Parallelstrukturen werden vermieden und ein Aufbau attraktiver und effektiver Inhalte am Standort ermöglicht.

Bereitstellung von Arbeitsflächen für Gründer und Gründerinnen

Die Bereitstellung von Arbeitsflächen für Gründer und Gründerinnen stellt einen zentralen Erfolgsfaktor für die Funktionalität und Attraktivität des Startup-Campus dar. Arbeitsflächen dienen nicht nur als physische Infrastruktur, sondern ermöglichen einen dynamischen Austausch zwischen den Akteuren unterschiedlicher Startups, wodurch informelle Wissensflüsse, Kooperationen und Peer-Learning gefördert werden.

Darüber hinaus trägt die Anwesenheit von Gründern und Gründerinnen sowie Startups wesentlich dazu bei, den Startup-Campus lebendig zu gestalten und ein aktives Community-Building zu realisieren.

Für die Funktionsfähigkeit und Attraktivität des Startup-Campus ist es zwingend erforderlich, dass die bereitgestellten Arbeitsflächen differenziert ausgestaltet werden. Insbesondere sollten Co-Working-Bereiche von Ruhezeiten flankiert sein, um sowohl kollaboratives Arbeiten als auch eine konzentrierte Einzelarbeit zu ermöglichen.

Optional sollten zusätzlich Werkstätten für erste Produktentwicklungen bereitgestellt werden, die Startups die Möglichkeit bieten, Prototypen praktisch zu entwickeln, zu testen und iterativ zu verbessern. Diese Flächen bieten eine Basis für erste Prototypen, während weiterführende, spezialisierte Entwicklungen in den Deep-Tech-Zentren (z. B. den Innovationsparks) erfolgen.

Ebenso sind dauerhaft anmietbare Büroflächen für Startups mit der ersten Finanzierung denkbar, sofern die Raumbedarfe der Gründer und Gründerinnen sowie die räumlichen Kapazitäten des Startup-Campus dies zulassen. Eine derartig differenzierte Flächenstruktur trägt wesentlich dazu bei, die Bedürfnisse unterschiedlicher Nutzengruppen anzusprechen, die Attraktivität des Standortes zu erhöhen und die Bindung der Startups an den Startup-Campus sicherzustellen.

Mit Blick auf die Steuerung der Flächennutzung erscheint es sinnvoll, analog zu etablierten Praxisbeispielen an anderen Standorten (z. B. Station F) zeitliche Begrenzungen für die Nutzung der Arbeitsflächen zu implementieren, um eine kontrollierte Fluktuation zu gewährleisten. Zusätzlich ist die Frage der Bepreisung frühzeitig mit dem zukünftigen Betreiber abzustimmen. Dabei gilt es, zu klären, ob ein einheitliches Preismodell für alle Nutzenden angewendet wird oder ob etabliertere Unternehmen durch eine entsprechende Quersubventionierung die Kosten für junge Unternehmen mittragen.

Bei den bisherigen Erfolgsmodellen haben sich unterschiedliche Preismodelle etabliert, wobei die Vermietung von Arbeitsflächen in der Regel rund 60 Prozent der Einnahmen vergleichbarer Innovationszentren ausmacht.

Bereitstellung von Programmflächen

Programmflächen bilden die räumliche Grundlage für strukturierte Unterstützungsangebote, die Startups zugutekommen. Sie dienen der Durchführung von mehrmonatigen Programmen, wie Inkubatoren oder Accelerators, die Workshops, Trainings, Mentoring sowie Netzwerkformate kombinieren, um die Entwicklung der teilnehmenden Unternehmen gezielt zu fördern.

Durch die Bereitstellung von speziell ausgestatteten Arbeitsbereichen, Veranstaltungsräumen und kollaborativen Zonen (z. B. gut ausgestattete Breakout-Räume) ermöglichen Programmflächen eine intensive Interaktion zwischen den Startups sowie mit externen Expertinnen und Experten, Investoren und weiteren Partnern. Die konkrete Ausgestaltung der Programmflächen kann dabei erheblich variieren und hängt maßgeblich von den jeweiligen Partnern ab, die die Programme betreiben. Dementsprechend ist eine sorgfältige Auswahl dieser Partner von zentraler Bedeutung, um sicherzustellen, dass die Inhalte, Methoden und Netzwerke den Zielen des Startup-Campus entsprechen und eine nachhaltige Wirkung auf die teilnehmenden Startups entfalten.

Im Rahmen der Gespräche mit anderen Startup-Zentren wurde zudem deutlich, dass, die Einrichtung des oben beschriebenen „Maker Spaces“ auch für die Durchführung solcher Programme von grundlegender Bedeutung ist. Auch wenn Deep-Tech-Aktivitäten überwiegend in externen Innovationsparks angesiedelt sind, stellt ein Maker Space eine notwendige Basisausstattung vor Ort sicher, vermeidet zusätzliche Wege und kann eine signifikante methodische Wirkung entfalten. Ein solcher Maker-Space würde auch in das Fab City-Konzept Hamburg passen und das bestehende Netzwerk an Maker-Spaces, FabLabs und Reparaturcafés sinnvoll ergänzen. Über den von der BWAI geförderten Fab City e.V. und Veranstaltungen für die breitere Öffentlichkeit könnte eine zusätzliche Belebung des Standorts erreicht werden.

Bereitstellung von Event Spaces

Die Bereitstellung von Event Spaces nimmt eine zentrale Rolle bei der Förderung unternehmerischer Aktivität, interdisziplinärer Zusammenarbeit und des Wissenstransfers ein. Hier können sowohl interne als auch externe Veranstaltungen, wie Workshops, Schulungen, Produktpräsentationen, Investoren-Meetings oder Netzwerkveranstaltungen organisiert werden, die einen direkten Beitrag zur Weiterentwicklung der ansässigen Startups und des Hamburger Ökosystems leisten.

Damit fungieren die Event Spaces zugleich als Schaufenster des Hamburger Innovationsökosystems und können nicht nur von den ansässigen Startups, sondern auch von externen Akteuren, wie etablierten Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Verbänden oder öffentlichen Institutionen, genutzt werden, um gemeinsame Veranstaltungen, Fachkonferenzen oder Community-Events durchzuführen.

Vergleichbare Innovationszentren zeigen zudem, dass die Bereitstellung von Event-Flächen einen relevanten Anteil der Einnahmen darstellt und rund 30 Prozent der Gesamterlöse generieren kann.

Die Integration moderner Medientechnik, wie Aufnahmesysteme für Podcasts, Livestreams, Video- und Audioaufzeichnungen, kann das Nutzungsspektrum zudem erheblich erweitern. Sie ermöglicht die Dokumentation und Verbreitung von Inhalten und trägt sowohl zur Sichtbarkeit einzelner Startups als auch zur Positionierung des gesamten Startup-Campus bei.

Darüber hinaus profitieren vergleichbare Standorte (z. B. das Munich Urban Colab) von einem dedizierten Event-Management-Team, das den organisatorischen Aufwand für die Startups sowie externe Veranstalter erheblich reduziert.

Etablierung von Kooperationen mit privaten Partnerunternehmen

Die gezielte Etablierung von Kooperationen mit privaten Partnerunternehmen stellt für den Startup-Campus einen zentralen Hebel zur Förderung von Innovation, Technologietransfer und Marktzugang dar. Durch private Partnerschaften können Startups von spezifischem Know-how, Ressourcen und Marktkennntnissen der etablierten Unternehmen profitieren, während die Partnerunternehmen Zugang zu innovativen Ideen, agilen Entwicklungsprozessen und potenziellen Kooperationsprojekten erhalten.

Die systematische Vernetzung mit privaten Partnerunternehmen ermöglicht zudem die Durchführung gemeinsamer Forschungs- und Entwicklungsprojekte, Pilotanwendungen oder Proof-of-Concept-Initiativen, wodurch die Praxisrelevanz der entwickelten Lösungen erhöht wird.

Strategisch geplante Kooperationsmodelle tragen darüber hinaus dazu bei, das Innovationsökosystem um den Startup-Campus langfristig zu stabilisieren, Synergien zu identifizieren und die Sichtbarkeit des Startup-Campus sowohl innerhalb der Wirtschaft als auch in der Öffentlichkeit zu steigern.

Um die Effektivität solcher Partnerschaften zu gewährleisten, sind klare Strukturen, vertragliche Rahmenbedingungen sowie regelmäßige Kommunikations- und Abstimmungsformate notwendig, die eine nachhaltige, vertrauensbasierte Zusammenarbeit fördern.

Die Kooperationen mit privaten Partnerunternehmen lassen sich grundsätzlich in unterschiedlicher Form und Tiefe etablieren. Auf der Ebene geringerer Intensität können lose Kooperationen stattfinden, etwa in Form von Sponsoring, der Bereitstellung von Ressourcen oder punktuellen Workshops und Fachvorträgen, die den Startups gezieltes Wissen vermitteln.

Auf der Ebene mittlerer Intensität lassen sich projektbasierte Kooperationen realisieren, bei denen Unternehmen und Startups gemeinsam Pilotprojekte oder Prototypentwicklungen innerhalb der Campusinfrastruktur umsetzen.

Strategische Partnerschaften mit langfristiger und intensiver Bindung entstehen, wenn Unternehmen kontinuierlich in Innovationsprozesse eingebunden werden, gemeinsame Co-Creation-Labore, Innovationschallenges oder Accelerator-Programme auf dem Startup-Campus durchgeführt werden. Denkbar wäre auch ein dauerhaftes Venture-Clienting-Format, bei dem Unternehmen frühzeitig Abnehmer der Produkte und Lösungen der Startups werden, um direkten Marktzugang und wertvolles Feedback zu ermöglichen.

Etablierung einer lebendigen Campus-Community

Die Etablierung einer lebendigen Campus-Community ist zentral, um die langfristige Wirksamkeit des Startup-Campus sicherzustellen. Ausschlaggebend ist dabei, dass der Standort aktiv mit Leben gefüllt wird, so dass die bereitgestellte physische Infrastruktur ihre volle Wirkung entfalten kann. Bei der Konzeption sind sowohl räumliche als auch programmatische Elemente zu berücksichtigen. Hierzu zählen insbesondere Freizeit- und Pausenräume sowie eine ansprechende Verpflegung über den Tagesverlauf.

Darüber hinaus sollten thematische Cluster mit spezifischen Workshops und Weiterbildungsangeboten implementiert werden, um den Wissenstransfer und die fachliche Vernetzung innerhalb der Community gezielt zu stärken.

Weitere Angebote, wie Sportmöglichkeiten oder Ausstellungsflächen, können die Aufenthaltsqualität zusätzlich erhöhen und den Startup-Campus als attraktiven Treffpunkt beleben.

Die Feinplanung sowie Umsetzung dieses Nutzungs- und Betriebskonzepts sollte in enger Abstimmung mit dem Betreiber erfolgen, da dessen aktive Rolle und Präsenz entscheidend dafür sind, dass der Startup-Campus tatsächlich genutzt wird und ein lebendiges, selbsttragendes Netzwerk entsteht. Nur durch die koordinierte Verzahnung von Infrastruktur, programmatischen Angeboten und aktiver Betreiberführung kann der Startup-Campus seine Funktion als dynamisches Zentrum für Vernetzung und Innovation nachhaltig erfüllen.

Vernetzung ins Hamburger Startup-Ökosystem

Ein zentrales Leistungsversprechen des Startup-Campus liegt in der gezielten Vernetzung mit dem Hamburger Startup-Ökosystem. Dabei verfolgt der Startup-Campus einen komplementären Ansatz: Es sollen keine

Parallelangebote zu bestehenden Strukturen, Netzwerken, Akteuren oder Förderakteuren geschaffen werden, sondern diese integriert und strategisch miteinander verzahnt werden. Ziel ist es, Gründerinnen und Gründern einen effizienten Zugang zu relevanten Partnern, Förderprogrammen, Investoren und Expertise zu ermöglichen und gleichzeitig die Nutzung vorhandener Angebote zu optimieren und zu zentralisieren.

Um die aktive Beteiligung und die Attraktivität des Standortes zu erhöhen, sind gezielte Produkte zu implementieren. Dazu können unter anderem exklusive Einblicke von Experten und Expertinnen, branchenspezifische Newsletter, moderierte Matching-Formate oder der Zugang zu spezialisierten Veranstaltungen zählen. Diese Maßnahmen fördern nicht nur die fachliche Vernetzung innerhalb des Startup-Ökosystems, sondern stärken auch die Bindung der Akteure an den Startup-Campus und erhöhen die Standortfrequenz.

Ein öffentlich zugängliches gastronomisches Angebot dient nicht nur als zentraler Treffpunkt für informelle Begegnungen, sondern stellt sicher, dass Mitglieder und externe Akteure regelmäßig am Standort präsent sind und die Community aktiv genutzt wird. Dies wurde beim Munich Urban Colab als entscheidender Erfolgsfaktor identifiziert. Hier wird empfohlen, bei der Auswahl eines Gastronomiebetreibers ebenfalls innovative und moderne Konzepte in den Blick zu nehmen, möglicherweise sogar Startups aus dem Gastronomiebereich (siehe auch Food Cluster Hamburg und foodlab Hamburg).

Ergänzend ist die systematische Verknüpfung mit Hamburger Hochschulen, Innovationsnetzwerken und Förderinstitutionen erforderlich, um Synergien konsequent zu heben und Reibungsverluste zu minimieren.

2.1.3 Zielgruppen

Der Startup-Campus richtet sich primär an Gründungsinteressierte sowie Gründerinnen und Gründer von Startups. Zusätzlich führen die städtischen und nicht-städtischen Anbieter im Zuge der Zentralisierung der Förderleistungen des Hamburger Ökosystems ihre Kunden zum Startup-Campus und sorgen so für eine unmittelbare Nutzung der neuen Infrastruktur durch Gründungsinteressierte bzw. Gründerinnen und Gründer.

Mit dem Ziel, Hamburg durch den Startup-Campus als sichtbaren Standort innovativer Unternehmen zu etablieren, sollte ein erster Schwerpunkt auf regionalen Startups liegen. Mit wachsender Strahlkraft sollten ergänzend auch gezielt national sowie international Gründer und Gründerinnen angesprochen werden, die sich aktiv in der Standortwahl für ihre Startups befinden.

Zu klären ist im Zuge eines Feinkonzepts gemeinsam mit dem zukünftigen Betreiber, ob eine weitergehende Auswahl von Nutzenden durch den Startup-Campus angestrebt werden sollte.¹¹ Ein vorgelagerter Auswahlprozess kann dabei helfen, a) die begrenzten Ressourcen zielgerichtet, das heißt dem Bedarf der Bewerbenden entsprechend, zu verteilen, und b) besonders vielversprechende Startups zu fördern.

Eine solche Vorauswahl, die auf den Erfolgsaussichten einer Gründungsidee beziehungsweise eines Startups oder einer inhaltlichen Schwerpunktsetzung basiert, könnte den Wirkungsgrad der Förderleistungen erhöhen und dazu beitragen, dass sich der Startup-Campus als überregionaler Förder-Leuchtturm mit erfolgreichen Gründungsgeschichten etablieren kann.

¹¹ Siehe Munich Urban Colab in München. Hier müssen potenzielle Nutzende einen Auswahlprozess durchlaufen, um die Co-Working- und Office-Spaces nutzen zu können.

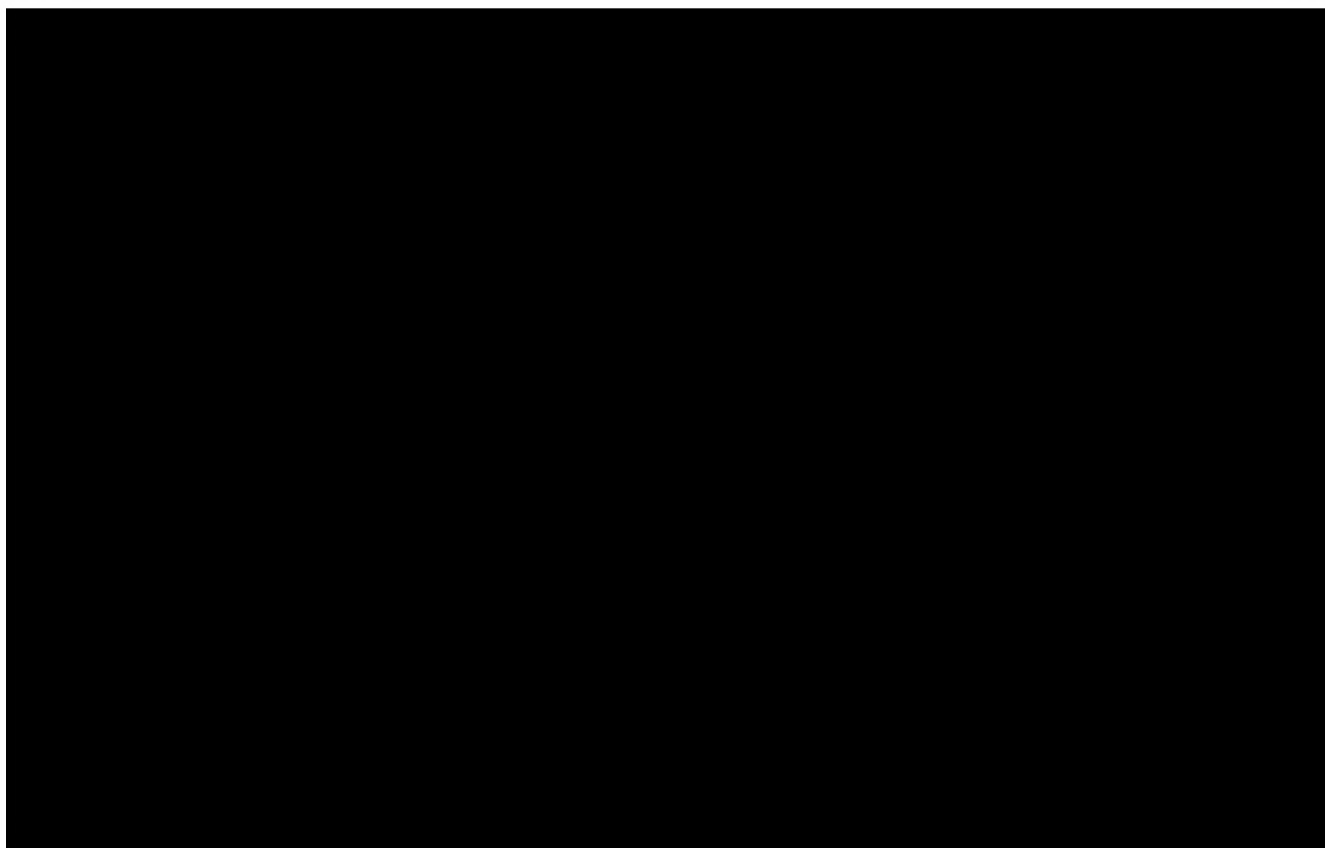


Abbildung 6: Ausgewählte Akteure des Startup-Ökosystems der FHH mitsamt möglicher Rolle am Startup-Campus

2.2 Organisatorische Aufstellung

Eine Trägerschaft in Kooperation mit einem Partner aus der Praxis ist zu empfehlen, um sowohl die strategische Hoheit der Stadt zu wahren als auch fachliche Exzellenz bei der Zielerreichung sicherzustellen. [REDACTED]

Als Rechtsform bietet sich eine GmbH-Lösung an, da sie im Vergleich zu anderen gängigen Rechtsformen wie Stiftungen oder eingetragenen Vereinen die größte Flexibilität und Gestaltungsspielraum bietet.

Die Finanzierung lässt sich am besten durch ein Mischmodell gewährleisten, in dem die FHH zum Beispiel durch die Bereitstellung des Gebäudes eine Anschubfinanzierung übernimmt und die Campus-GmbH den laufenden Betrieb und eine (ggf. anteilige) Rückzahlung der Abschreibungssummen durch eigene Einnahmen finanziert.

Der Betreiber fokussiert sich als ausführender Arm der Träger auf das Tagesgeschäft des Startup-Campus, insbesondere die Bewirtschaftung der Immobilie und die inhaltliche Gestaltung des Startup-Campus. Der Betrieb wird durch die „Campus GmbH“ sichergestellt. Diese könnte entweder neu gegründet werden oder aus einer bestehenden Organisation mit relevanter Vorerfahrung hervorgehen, wie zum Beispiel der Start-up Labs Hamburg GmbH.

Die Immobilie könnte entweder in den Besitz der Campus GmbH übergehen (gegen eine entsprechende jährliche Rückzahlung, beispielsweise in Höhe der jährlichen Abschreibungen der Anfangsinvestition) oder durch die FHH an die Campus GmbH vermietet werden. Beide Optionen sind zurzeit noch in der Prüfung. Grundsätzlich wäre das letztgenannte Mietmodell zu marktüblichen Konditionen aber nur dann tragbar,

wenn die Stadt einen jährlichen Mietzuschuss gewährleisten würde. Das Grundstück soll bei der FHH verbleiben und über ein Erbbaurecht zur Verfügung werden.

2.2.1 Trägerschaft

Für die organisatorische Aufstellung eines Startup-Campus werden zwei grundlegende Prämissen angenommen, die bei der Beschreibung der Optionen zur Gestaltung der Organisation und des Betriebs berücksichtigt werden:

- Erstens soll ein hinreichendes Maß an (strategischer) Steuerungsfähigkeit aufseiten der FHH sichergestellt sein, um weiterhin Einfluss auf die Verwendung der eingesetzten öffentlichen Mittel zu haben.
- Zweitens soll der FHH durch die Einbindung eines oder mehrerer externer Partner bei der Trägerschaft und beim Betrieb des Startup-Campus eine hinreichende strategische und operative Expertise aus der Praxis zur Seite gestellt werden, um den Erfolg des Startup-Campus zu gewährleisten.

Rolle und Aufgaben der Träger

Die Träger übernehmen als juristische Personen die rechtliche und wirtschaftliche Verantwortung für den Startup-Campus. Sie stellen Kapital und Ressourcen bereit und tragen das wirtschaftliche Risiko. Sie fungieren als Vertragspartner nach außen, sorgen für die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und treffen strategische Entscheidungen, zum Beispiel über die Ausrichtung, Finanzierung oder eine mögliche Abwicklung des Startup-Campus.

Optionen für das Trägermodell

Es kommen grundsätzlich drei Optionen für die Trägerschaft in Betracht:

- eine rein öffentliche,
- eine rein private und
- eine öffentlich-private Lösung.

Die **öffentlich-private Trägerschaft** ist in der Vergleichsgruppe bestehender Campus-Konzepte die dominierende Variante. Auch für den Startup-Campus in Hamburg wirkt dieses Modell überzeugend.

Die **öffentliche Trägerschaft** würde vollständig in der Verantwortung der FHH liegen. Vorteilhaft an dieser Variante wäre die Möglichkeit einer direkten politischen und strategischen Steuerung. Dadurch kann die FHH klare Zielvorgaben setzen und sicherstellen, dass Gemeinwohlinteressen gewahrt bleiben. Nachteilig wären jedoch eine zu erwartende geringere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit im operativen Geschäft sowie eine geringere fachliche Expertise im Vergleich zu spezialisierten Trägern. Angesichts der oben formulierten Prämissen kann diese Option ausgeschlossen werden.

Eine rein **private Trägerschaft** würde die Verantwortung für den Startup-Campus auf geeignete Unternehmen oder gemeinnützige Organisationen übertragen. Zu erwartende Vorteile wären eine hohe fachliche Expertise, Innovationskraft, Anpassungsfähigkeit und effiziente Organisationsstrukturen. Nachteilig wäre jedoch, dass die Steuerungsmöglichkeit durch die FHH höchstens mittelbar gewährleistet wäre. Es besteht außerdem das Risiko, dass Gemeinwohlinteressen gegenüber wirtschaftlichen Interessen in den Hintergrund geraten können oder die FHH in eine nicht akzeptable Abhängigkeit von einem privaten Träger gerät. Angesichts der oben formulierten Prämissen, kommt auch diese Option nicht infrage.

Mit der Wahl einer öffentlich-privaten Trägerschaft wird das Vorhaben den genannten Prämissen am ehesten gerecht. Durch die Kooperationslösung können die Vorteile der beiden vorher beschriebenen Modelle

verbunden werden. Die FHH und ein privater Träger teilen sich die strategische Verantwortung für den Startup-Campus. Dies ermöglicht es der FHH, strategische Ziele festzulegen und deren Einhaltung zu überwachen. Der private Partner stellt sein Know-how bereit, um die Umsetzung der Strategie Erfolg versprechend auszurichten.

Erfolgsentscheidend für das Kooperationsmodell sind zwei Aspekte: Erstens muss ein geeigneter Partner gefunden werden und zweitens ist eine klare vertragliche Regelung der Rollenverteilung erforderlich, durch die ein für beide Partner akzeptables Gleichgewicht zwischen Steuerung und Flexibilität gewährleistet wird. Als mögliche Partner kommen für die FHH grundsätzlich Akteure aus dem Startup-Ökosystem der Stadt in Betracht. Konkret bieten sich die Impossible Founders als Partner für eine strategische programmatische Steuerung an.

Zu klären wäre bei einer weiteren Konkretisierung des Nutzungs- und Betriebskonzepts, wen genau die FHH als Kooperationspartner einbinden möchte und wie die FHH in der Trägergesellschaft die formale Steuerungshoheit sichern und ihre Interessen gegenüber dem Kooperationspartner im Zweifelsfall durchsetzen kann. Im Falle einer GmbH-Lösung (Detaillierung und Empfehlung zur Rechtsform im Folgeabschnitt) ist die Verteilung der Anteile entscheidend. Allgemein gilt, dass ein Partner, der eine uneingeschränkte Steuerung im Alltag anstrebt, mindestens 51 Prozent der Anteile halten sollte. Wer zusätzlich die grundlegende Richtung der Gesellschaft ohne Mitsprache der übrigen Gesellschafter festlegen möchte, sollte mindestens 75 Prozent anstreben. Ist eine solche Beteiligung nicht möglich, lassen sich über die Satzung und ergänzende Verträge wirksame Schutzmechanismen schaffen.

In jedem Fall empfiehlt sich eine individuelle rechtliche Gestaltung, um die gewünschte Steuerungshoheit rechtssicher zu verankern.

2.2.2 Rechtsform

Im Vergleich zu anderen Startup- und Innovationszentren kommen drei Rechtsformen für die Trägergesellschaft infrage: eine GmbH, ein Verein oder eine Stiftung. Im Hinblick auf die Ziele der FHH, die Steuerungshoheit innezuhaben und Kooperationspartner einzubinden, erscheint eine GmbH-Lösung empfehlenswert.

Die **GmbH-Lösung** bietet die größte Flexibilität, sowohl hinsichtlich der Steuerungsfähigkeit durch die FHH als auch bei der Einbindung von Kooperationspartnern. Die FHH kann als Gesellschafterin direkt über Gesellschaftsanteile, Gesellschafterbeschlüsse und die Geschäftsführung maßgeblichen Einfluss ausüben. Gleichzeitig lassen sich Kooperationspartner als Mitgesellschafter einbinden und in die Kapitalstruktur integrieren, wobei deren Einfluss durch Anteilsquoten und Gesellschaftervereinbarungen genau steuerbar ist. Die GmbH erlaubt damit eine klare Balance zwischen öffentlicher Steuerung und der Nutzung fachlicher Expertise von Kooperationspartnern. Zu beachten sind im Vergleich zum Verein und zur Stiftung die Gründungskosten und die strengeren kaufmännischen Rechnungslegungspflichten.

Die **Vereinslösung** ist in der Vergleichsgruppe eher die Ausnahme. In einem Verein wäre die Steuerung durch die FHH eher indirekt über die Mitgliederversammlung oder über Satzungsregelungen möglich. Für die Einbindung von Kooperationspartnern ist der Verein grundsätzlich sehr gut geeignet, da neue Mitglieder aufgenommen und in Entscheidungsprozesse integriert werden können. Allerdings hat dies wiederum nachteilige Auswirkungen auf die Möglichkeiten der FHH, sich eine dominante Steuerungsposition zu sichern.

Bei einer **Stiftungslösung** kann sich die FHH durch die Stiftungssatzung und gegebenenfalls durch die Stiftungsaufsicht gewisse Steuerungsmechanismen bewahren, allerdings ist die laufende Einflussnahme nach

der Gründung deutlich begrenzter als bei anderen Rechtsformen. Stiftungen sind darauf ausgelegt, unabhängig und langfristig zu agieren, was die strategische Steuerungsmöglichkeit durch die FHH eher einschränkt. Für die Einbindung von Kooperationspartnern bietet die Stiftung wenig Flexibilität, da Mitspracherechte vor allem durch eine Gremienbeteiligung (z. B. im Kuratorium) möglich sind, aber keine Mitgliedschaft oder Gesellschafterrolle vorgesehen ist. Damit eignet sie sich weniger für eine enge operative Partnerschaft.

Zur Erfüllung der Anforderungen an die Steuerung und die inhaltliche Ausgestaltung bietet sich also als Rechtsform eine GmbH an („Campus GmbH“). Die FHH könnte somit als Gesellschafterin zumindest eine strategische Steuerungsrolle einnehmen.

Die GmbH kann möglicherweise als gemeinnützig anerkannt werden, wodurch vor allem steuerliche Vorteile erzielt und Spendenbescheinigungen ausgestellt werden können. Die Entscheidung obliegt dem zuständigen Finanzamt. Sie wird auf Basis der Abgabenordnung (AO) getroffen. Hierbei sind insbesondere die Paragraphen 52 Gemeinnützige Zwecke, 55 Selbstlosigkeit, 56 Ausschließlichkeit und 57 Unmittelbarkeit relevant. Die Förderung von Wissenschaft und Forschung sowie der Wirtschaft gelten in der Regel als gemeinnützige Zwecke. Eine unverbindliche Einschätzung durch das Finanzamt kann vor der Gründung der Gesellschaft unter Vorlage eines Entwurfs des Gesellschaftsvertrages eingeholt werden. Eine verbindliche Entscheidung über die Gemeinnützigkeit kann erst nach der Gründung der GmbH erfolgen.

Neben der strategisch essenziellen Einbindung der Impossible Founders könnten grundsätzlich auch weitere öffentliche oder private Kooperationspartner, die das Service-Level der Einrichtung erhöhen, formal als Gesellschafter eingebunden werden. Dabei sind stets Implikationen hinsichtlich der Governance und der strategischen Entscheidungshoheit der FHH zu bewerten.

2.2.3 Finanzierung

Die FHH erwartet, dass ein Startup-Campus grundsätzlich finanziell nachhaltig seine Ziele erreichen soll. Der Betrieb soll grundsätzlich kostendecken erfolgen. Das Angebot, das durch die Campus-GmbH gemacht wird, muss also sowohl zielführend im Hinblick auf die Entwicklung des Startup-Ökosystems sein, als auch für die Zielgruppen hinreichend attraktiv gestaltet werden, um den gewünschten betriebswirtschaftlichen Effekt zu erreichen.

Vergleichbare Einrichtungen, wie zum Beispiel die Munich Urban Colab GmbH, werden üblicherweise durch eine Mischfinanzierung, das heißt durch öffentliche und selbst erwirtschaftete Mittel, getragen. Für die Finanzierung des Startup-Campus bietet sich daher grundsätzlich auch eine Mischfinanzierung aus Mitteln der FHH sowie Eigeneinnahmen an.

Die FHH würde in diesem Fall vor allem die Finanzierung der Anfangsinvestition vornehmen und vor allem das Gebäude bereitstellen, während sich der laufende Betrieb aus Eigeneinnahmen tragen würde. Analog zum Münchener Modell wäre zu entscheiden, inwieweit auch eine jährliche Förderung durch die FHH, beispielsweise in Form der Erbpacht für die Grundstücksnutzung (ohne Gebäudeanteil), möglich ist.

Einnahmen lassen sich zum Beispiel aus Mieten für Arbeitsplätze, Büros und Event-Flächen sowie Service-Gebühren generieren. Auch lokale Akteure in Hamburg, wie die Start-up Labs oder der Digital Hub finanzieren auf diese Weise ihren Betrieb. Zu beachten ist allerdings ein geeigneter Mietermix aus etablierten Akteuren aus dem Startup-Ökosystem, die marktübliche Mieten bezahlen, und Startups, die mit günstigen Mieten gefördert werden. Denn insbesondere das Mietgeschäft mit jungen Startups ist in der Regel nicht kostendeckend. Im Hinblick auf das eigentliche Ziel – der Startup-Förderung – sollte eine Renditeerwartung aber auch nicht im Vordergrund stehen.

Ergänzende Ertragsquellen bei vergleichbaren Akteuren, wie der Digital Hub oder die Start-up Labs sind vor allem Corporate-Partnerschaften oder die ertragsstarke Vermietung von Laborflächen. Beides steht nicht im Fokus des Startup-Campus.

Ein Rückgriff auf Sponsoring aus der Privatwirtschaft, wie es in anderen Startup-Zentren üblich ist, ist denkbar, wäre aber beihilferechtlich zu prüfen.

2.2.4 Betrieb des Startup-Campus

Mit Blick auf den Betrieb des Startup-Campus sind die Rollen und Aufgaben des Betreibers, mögliche Ausgestaltungen des Betreibermodells, die Bereitstellung von Grundstück und Immobilie sowie Fragen zu Personal und Kultur zu berücksichtigen.

Rolle und Aufgaben des Betreibers

Der Betreiber übernimmt die operative Verantwortung für den konkreten Betrieb des Startup-Campus. Dazu gehört die Organisation des Alltagsgeschäfts, die Sicherstellung fachlicher Standards sowie die Gewährleistung eines reibungslosen Ablaufs. Die Betreiberrolle kann durch die Träger oder durch einen oder mehrere beauftragte Partner wahrgenommen werden. Im operativen Betrieb sollte zwischen zwei Kernbereichen unterschieden werden: dem immobilienwirtschaftlichen und dem betriebswirtschaftlich-inhaltlichen Betrieb.

Der immobilienwirtschaftliche Betrieb umfasst alle Aufgaben, die mit der Bereitstellung und Erhaltung der baulichen Infrastruktur verbunden sind, insbesondere die Vermietung, Instandhaltung und Modernisierung sowie das technische und infrastrukturelle Facility-Management, etwa Energieversorgung, Reinigung oder Sicherheit. Ziele sind der langfristige Werterhalt der Immobilie sowie deren wirtschaftliche Nutzung zur Finanzierung des laufenden Betriebs.

Der betriebswirtschaftlich-inhaltliche Betrieb ist der ausführende Arm der strategischen programmatischen Gestaltung durch die Träger. Er zielt auf den eigentlichen Betriebszweck und die inhaltliche Leistungserbringung der Einrichtung ab: der Förderung des Startup-Ökosystems. Hierzu zählen insbesondere ein gezieltes Kuratieren etwa durch Auswahlverfahren oder sektorale Spezialisierungen, um die Qualität der Ansiedlungen sicherzustellen und die gegenseitige Inspiration zielgerichtet zu fördern, die fachliche Arbeit im Community Building, die zu inspirierender Zusammenarbeit und einer lebendigen Gemeinschaft beitragen soll, sowie die Organisation des Tagesgeschäfts und interner administrativer Leistungen als Basis für den Erfolg des Campus.

Eine organisatorische Trennung dieser beiden Aufgabenbereiche ist insofern sinnvoll, als dass die Kernwertschöpfung bezogen auf die beabsichtigte Startup-Förderung im betriebswirtschaftlich-inhaltlichen Betrieb erfolgt und diese auch unabhängig von der Immobilie Alleinstellungsmerkmale (z.B. durch das Programm oder Netzwerke) entwickeln kann, die zum Beispiel bei einer möglichen Abwicklung der Immobilie nicht verloren gehen sollten.

Mögliche Umsetzung eines Betreibermodells

Die Betreiberrolle könnte entweder von der Campus GmbH selbst übernommen werden (z. B. analog zum Munich Urban Colab) oder an einen privaten oder öffentlichen Partner vergeben werden. Bei Vergabe an einen Partner ist es entscheidend, dass Erfahrungen im Community-Building und im Betrieb ähnlicher Örtlichkeiten mitgebracht oder im Vorfeld geschaffen werden.

Bereitstellung des Grundstücks und der Immobilie

Das Grundstück liegt derzeit im Allgemeinen Grundvermögen (AGV) des Landesbetriebs Großmarkt Obst, Gemüse und Blumen Hamburg und somit in den Händen der FHH. Es muss daher nicht von der FHH erworben werden. Eine Übertragung des Grundstücks auf die Campus GmbH ist nicht grundsätzlich erforderlich. Die Nutzung kann durch die Zahlung einer Erbpachtzins sichergestellt werden. Falls eine Übertragung angestrebt werden sollte, könnte diese 1.) zum Buchwert des unbebauten Grundstücks in das AGV der BWAI oder 2.) zum Verkehrswert des Grundstücks der Campus GmbH erfolgen.

Die Immobilie selbst würde durch die FHH erworben werden. Entweder 1.) unmittelbar durch die LIG oder 2.) mittelbar durch die Campus GmbH selbst, die dafür durch die FHH mit ausreichend Kapital ausgestattet werden würde.

Für das Eigentum an und den Betrieb des Gebäudes gibt es grundsätzlich eine große vertragliche Gestaltungsfreiheit. Drei grundlegende Optionen werden im Folgenden skizziert und bewertet:

1. **Eigentumsmodell:** Überlassung des Grundstücks (inkl. Immobilie) als Erbbaurecht an die Campus GmbH.

Die FHH würde die Campus GmbH als Gesellschafterin mit einem hinreichenden Startkapital ausstatten, um ihr zu ermöglichen, die Immobilie selbst zu erwerben.

Die Verantwortung für Betrieb und Instandhaltung würde komplett auf die Campus GmbH übergehen. Die Grundstücksnutzung kann, wie oben geschrieben, per Erbbaurecht geregelt werden.

zu prüfen wäre, ob und in welcher Form die FHH der Campus GmbH bei der Erbpacht entgegenkommen kann. So bringt beispielsweise die Stadt München beim Munich Urban Colab über 50 Jahre die Erbpacht ein. Eine Überlassung sollte zweckspezifisch erfolgen und entsprechend vertraglich abgesichert werden. Die FHH würde einen angemessenen Finanzierungsbeitrag von der Campus GmbH erwarten, zum Beispiel in Höhe der jährlichen Abschreibung auf die Immobilie. Vorbehaltlich einer vertieften rechtlichen Prüfung, erscheint das Eigentumsmodell empfehlenswert, da es der Campus GmbH sowohl Flexibilität und Selbständigkeit ermöglicht ohne die Campus GmbH im laufenden Betrieb unverhältnismäßig zu belasten.

2. **Mietmodell:** Vermietung oder Verpachtung der Immobilie durch die FHH oder einen von der FHH beauftragten Immobilienbetreiber an die Campus GmbH zu marktüblichen Konditionen.

Die Stadt selbst hat kein Interesse, die Immobilie zu betreiben. Als Dienstleister kämen z.B. die Sprinkenhof GmbH in Frage. Das Mietmodell impliziert einen Renditegedanken, der sich möglicherweise konträr zum Ziel der Startup-Förderung verhält. Eine Ortsübliche Vergleichsmieter von aktuell durchschnittlich ca. 25 EUR pro Quadratmeter¹⁴ würde die Betreibergesellschaft mit rund 2,0 Mio. EUR jährlich belasten und ließe sich nur schwer vollständig auf die Zielgruppe umlegen. Vor dem Hintergrund der gewünschten bilanziell ausgeglichenen Betriebsführung wäre ein Entgegenkommen der FHH bei

¹³ Bodenrichtwert zum Stichtag 01.01.2025 ermittelt.

¹⁴ Durchschnittswert auf Basis der Übersicht: Gewerbliche Mietpreise in Hamburg (<https://hamburg-business.com/de/gewerbeimmobilien/gewerbeimmobilienmarkt/mietpreisuebersicht>). Zuletzt abgerufen am 16.09.2025.

der Miete also essentiell. Unter Berücksichtigung dieser Einschränkungen ist das Mietmodell daher nur bedingt empfehlenswert.

3. **Dienstleistungsmodell:** Die Campus GmbH bewirtschaftet die Immobilie als Dienstleisterin im Auftrag der FHH.

Dieses Modell scheidet nach aktuellem Diskussionsstand aus, da dies nicht dem Kernauftrag der Campus GmbH entspricht.

Sowohl für das Miet- als auch das Eigentumsmodell kann die Campus GmbH nach Abzug aller unmittelbaren Betriebsausgaben voraussichtlich im Vollbetrieb auf eine selbst erwirtschaftete Verfügungsmasse in Höhe von ca. 1,1 Millionen Euro p.a. zurückgreifen, welche unabhängig von der konkreten Immobilienbereitstellungsvariante als Deckungsbeitrag veranschlagt werden kann. Um die Hauptziele – Förderung des Startup-Ökosystems und eigenständige Finanzierung des Betriebs – erreichen zu können, ist vorbehaltlich einer beihilferechtlichen Prüfung Option 1 „Eigentumsmodell“ zu empfehlen. Eine Vertiefung dieser Variante erfolgt in Kapitel 4 Kosten-Nutzen-Betrachtung.

Personal und Kultur

Grundsätzlich gilt, dass das Betriebskonzept des Startup-Campus dynamisch und in enger Zusammenarbeit mit wichtigen Akteuren des Ökosystems, wie den Impossible Founders, städtischen Förderinstitutionen, dem Digital Hub und gegebenenfalls der Handelskammer weiterentwickelt werden muss.

Es ist essenziell, dass vor Ort ein Community-Gedanke gefördert wird (im Gegensatz zu einer typischen Bürogemeinschaft), der in das Ökosystem ausstrahlt und eine selbsterhaltende Wirkung entfaltet. Neben dem Ankauf und dem Umbau einer Immobilie müssen auch hierfür personelle und finanzielle Ressourcen vorgesehen werden.

Die Rolle der leitenden Personen bei der Betreibergesellschaft, die für eine inspirierende und offene Atmosphäre am Standort sorgen müssen, ist für den Erfolg des Startup-Campus sehr wichtig.

Die finale Ausgestaltung des Personalmodells ist maßgeblich von der konkreten Ausgestaltung der Träger- und Betriebsgesellschaft sowie dem umzusetzenden Serviceangebot abhängig. Für die Bewertung im Rahmen dieses Berichts wird auf Basis von Vergleichswerten von insgesamt 7 VZÄ ausgegangen.

Tabelle 2: Übersicht Personalmodell

Übersicht Rollen und Funktionen
Geschäftsführung / Director
Lead Back Office (Administration, Financials und Controlling)
Team Back Office (Administration, Financials und Controlling)
Lead Front Office und Community Management
Team Front Office und Community Management
Lead Venue und Event Management
Team Venue und Event Management
Lead Marketing und Kommunikation
Team Marketing und Kommunikation

2.3 Räumliche Bedarfsermittlung

Aus den strategischen und organisatorischen Überlegungen ergeben sich Raumbedarfe für einen Startup-Campus. Die Ermittlung dieser Raumbedarfe erfolgte in einem iterativen Prozess, inklusive:

- Arbeitstermine zur Ermittlung erster Bedarfshypothesen mit der BWAI
- Analyse von Bestandsunterlagen (inkl. zweier Wertgutachten) zur Identifikation von ersten Nutzungs- und Funktionsbereichen der Immobilie
- Zwischenpräsentation erster baulicher Ergebnisse (u. a. zur Fokussierung des Mietendenkreises)
- Thematische Interviews mit potenziellen Nutzenden des Startup-Campus, inklusive schriftlicher Abfrage der Bedarfe des Förderökosystems
- Ortsbegehung des Hammerbrooklyn Pavillon
- Iterative Ableitung und Vertiefung der Bedarfe entlang einer „Muss-Soll-Kann“-Logik (siehe unten)

Basierend auf dem vorhergegangenen Nutzungs- und Betriebskonzept für den Startup-Campus und den Rückmeldungen der Zielgruppe wurden erste funktionale Ziele des Raumkonzepts priorisiert:

- **„MUSS“:** Zur Vernetzung von Startups mit dem weiteren Ökosystem braucht es Flächen für das Arbeiten dieser Akteure mitsamt Rückzugsbereichen. Ergänzend dazu braucht es Räumlichkeiten und Angebote, die eine Gemeinschaft fördern und die Netzwerkformation räumlich unterstützen.

Auf Basis der ersten Rückmeldungen aus dem Ökosystem ist von einem Bedarf von 75 bis 100 Arbeitsplätzen aus dem fördernden Ökosystem zu rechnen. Die Arbeitsplatzbedarfe lassen sich in jene der Ankermieter [REDACTED] des Weiteren fördernden Ökosystems (jeweils <10 Arbeitsplätze) sowie der Platzbedarfe im laufenden Betrieb gliedern. Letztere Kategorie umfasst sowohl gemeldete Arbeitsplatzbedarfe für Gäste der Mietergemeinschaft (>20 Arbeitsplätze) sowie Räumlichkeiten für das Personal der Betreibergesellschaft. Unter der Annahme von mindestens 7 qm² je Arbeitsplatz ergeben sich somit alleine aus den Arbeitsplatzbedarfen des fördernden Ökosystems ein Bedarf für Büroflächen (MF-G1 exklusive Nutzung) von bis zu 700 qm². Für einen passenden Mietermix sollte es mindestens zwei bis dreimal so viele Büroflächen für die eigentliche Zielgruppe, Startups geben. Daraus ergibt sich ein Platzbedarf an reiner Bürofläche von rund 2.000 – 2.800 qm².

Flankierend braucht es repräsentative Event-Flächen für Veranstaltungen mit mehreren Hundert Personen und Flächen für (Accelerator-)Programme (inklusive Breakout-Räumen).

Tabelle 3. Indikative Raumbedarfsmeldungen des Förderökosystems für Startups in der FHH

Ankermieter (>25 Arbeitsplätze)	Weitere Arbeitsplatzbedarfe ¹⁵ (<10 Arbeitsplätze)	Arbeitsplatzbedarfe im laufenden Betrieb des Startup-Campus
		– Bisher gemeldete Arbeitsplatzbedarfe für Gäste durch die Hauptmieter (>20 Arbeitsplätze)
		– Räumlichkeiten der Betreibergesellschaft des Startup-Campus (<10 Arbeitsplätze)

- „SOLL“: Es ist zu prüfen, ob Flächen für ein gastronomisches Angebot für Gebäudenutzende und Externe angeboten werden können. Zudem sind Flächen zum Prototyping, sichtbare Büroflächen für den direkten Zugang zu Förderangeboten und eine Hilfsinfrastruktur für Startups (z. B. Welcome-Desk) zur Unterstützung der Erfolgchancen des Startup-Campus wünschenswert.
- „KANN“: Falls möglich, sind auch die Nutzung durch private Kapitalgebende beziehungsweise von innovativen Bestandsunternehmen sowie ergänzende Community-Angebote (z. B. Sportraum) zu prüfen.

2.4 Zwischenfazit

Die Analyse zeigt, dass in Hamburg ein zentral gelegener Standort für einen Startup-Campus bislang fehlt und ein entsprechender Bedarf durch das Ökosystem besteht. Der Campus soll als primär Zielgruppe Gründungsinteressierte sowie Gründerinnen und Gründer ansprechen und gleichzeitig durch ein zentrales Angebot der Förderleistungen städtischer und nicht städtischer Anbieter eine unmittelbare Nutzung sicherstellen. Es wird somit empfohlen, den Campus komplementär zum bestehenden Ökosystem auszurichten und bewusst auf eine enge Zusammenarbeit mit bestehenden Akteuren des Hamburger Ökosystems und der neu gegründeten Factory Impossible Founders zu setzen.

Das Serviceangebot des geplanten Startup Campus sollte die Bündelung städtischer Förderleistungen mit einer räumlichen Infrastruktur umfassen, die insbesondere Coworking, Open Space und Eventflächen vorsieht. Als zentraler Erfolgsfaktor ist der Aufbau einer aktiven Community zu betrachten, die den Austausch und die Vernetzung innerhalb des Hamburger Ökosystems nachhaltig unterstützt. Bei der Auswahl des Betreibers ist daher auf nachgewiesene Kompetenz in der Community-Entwicklung zu achten.

Hinsichtlich der Organisationsform wird die Gründung einer GmbH empfohlen, da diese eine hohe Flexibilität sowie erweiterten Handlungsspielraum bei der operativen Steuerung bietet. Für die Finanzierung des

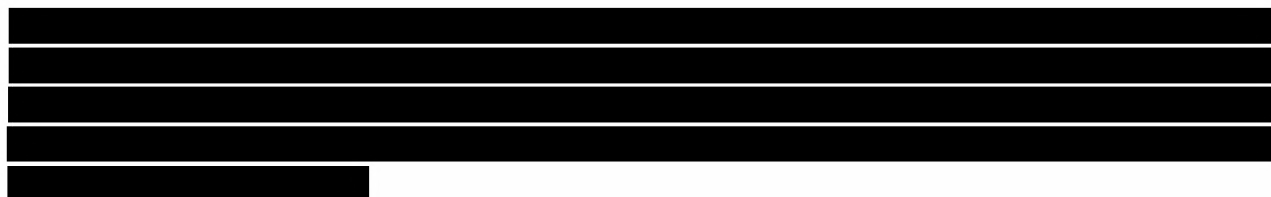
Startup-Campus wird grundsätzlich eine Mischfinanzierung aus Mitteln der FHH sowie Eigeneinnahmen des Campus empfohlen.

Zentrale Standortanforderungen umfassen eine ausreichende Größe, gute Erreichbarkeit, architektonische Strahlkraft sowie die Möglichkeit, einen echten Campus Charakter zu entwickeln. Auf Basis des erarbeiteten Nutzungs- und Betriebskonzepts zeigt sich, dass ein wirtschaftlich tragfähiger Betrieb grundsätzlich möglich ist, abhängig vom Betreibermodell und den Gebäudekosten.

Im folgenden Kapitel wird aufbauend auf diesen Kriterien der Standort Hammerbrooklyn Pavillon hinsichtlich seiner Eignung überprüft.

3 Bestandsaufnahme und Bedarfsermittlung für Hammerbrooklyn Pavillon

Als Standort für einen zentralen Startup-Campus kommt der Hammerbrooklyn Pavillon im Bezirk Hamburg-Mitte infrage. Der Hammerbrooklyn Pavillon steht auf einer 2.993 m² großen Erbbaurechtsfläche und umfasst eine Bruttogrundfläche von rund 6.850 m² und zusätzlich rd. 1.000 m² Außenfläche. Aufgrund der attraktiven Makrolage bietet der Hammerbrooklyn Pavillon gute Voraussetzungen für einen Startup-Standort.



3.1 Eignungsanalyse des Gebäudes als Startup-Campus

Der Standort Hammerbrooklyn Pavillon ist aufgrund seiner zentralen Lage und der damit einhergehenden guten Verkehrsanbindung für die Umsetzung des Startup-Campus interessant. Gerade im Vergleich zu dezentralen Forschungsstandorten, wie Bahrenfeld oder Harburg, befindet sich der Standort in direkter Nähe zum politischen Geschehen der Stadt, Kapitalgebenden und zur sonstigen „Enabling Infrastructure“ für Startups (z. B. VCs, Anwaltskanzleien).

Zusammengefasst bietet der Hammerbrooklyn Pavillon mit seiner Makrolage ideale Voraussetzungen für einen Startup-Standort: zentrale Lage, exzellente Erreichbarkeit. Die Mikrolage ist funktional. Aufgrund der ikonischen Architektur und der Sichtbarkeit ist der Pavillon ein Magnet, allerdings ist die Umgebung momentan noch nicht lebendig. Der Standort hat Potenzial – vor allem durch die starke Architektur, die infrastrukturelle Basis und die städtebaulichen Entwicklungsperspektiven. Für die erfolgreiche Positionierung als Startup-Campus sind jedoch begleitende Maßnahmen notwendig: beispielsweise Community-Aufbau, gezielte Aufenthaltsqualität (Café, Event-Flächen, Mobilitätsangebote) und ein inhaltliches Konzept, das den Ort mit Leben füllt. Nur dann kann Hammerbrooklyn mittelfristig zu einem echten Knotenpunkt der Hamburger Innovationslandschaft werden.

Die Liegenschaftsanalyse ergibt, dass im Hammerbrooklyn Pavillon auch ohne umfangreiche Umbaumaßnahmen ein Betrieb als Innovations- und Startup-Campus grundsätzlich denkbar wäre. Der Hammerbrooklyn Pavillon wurde erst im Jahr 2021 eröffnet und 
 für Büroflächen und als Event Space für die Zielgruppe Startups angemietet.

Für ein bedarfsgerechtes Angebot sollten trotzdem finanzielle Mittel für etwaige Umbaumaßnahmen eingeplant werden, um Bedarfe von Gründern und Gründerinnen sowie Umsetzungspartner berücksichtigen zu können. Hierfür sollten etwa 3 Millionen Euro eingeplant werden, insbesondere für bauliche Anpassungen für ein attraktives Raumangebot, eine zielgruppengerechte, moderne Möblierung (u. a. auch Orte zur fokussierten Stillarbeit), die Umsetzung von Werkstätten fürs Prototyping sowie Gastronomieflächen.

3.1.1 Lage, Umfeld und Standortentwicklung

Der Startup-Campus hat am Standort Hammerbrooklyn Pavillon das Potenzial, als Knotenpunkt im Innovations- und Startup-Ökosystem der FHH zu wirken: eine zentrale Schnittstelle, die die bestehenden Technologiestandorte in Altona/Bahrenfeld, Harburg, Bergedorf und Finkenwerder miteinander verbindet (siehe Abbildung 7). Während diese etablierten Cluster jeweils ihre eigenen branchenspezifischen Stärken ausbauen, könnte der Startup-Campus im Hammerbrooklyn Pavillon die Rolle eines zentral gelegenen Katalysators übernehmen.

Die Nähe zur Innenstadt ermöglicht kurze Wege zu Verwaltung, Hochschulen, Investoren und Medien und könnte damit den Austausch, die Kooperation und die Sichtbarkeit junger Unternehmen fördern. Durch die prinzipiell sehr gute ÖPNV-Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) wäre der Standort aus allen vier Clustern schnell erreichbar und könnte als neutraler Treffpunkt dienen, an dem interdisziplinäre Zusammenarbeit entsteht und Ideen über Branchengrenzen hinweg weiterentwickelt werden. Der Startup-Campus hätte somit die Chance, nicht in Konkurrenz zu den bestehenden Standorten zu treten, sondern Kräfte zu bündeln, Synergien zu schaffen und die Innovationslandschaft als Ganzes zu stärken.

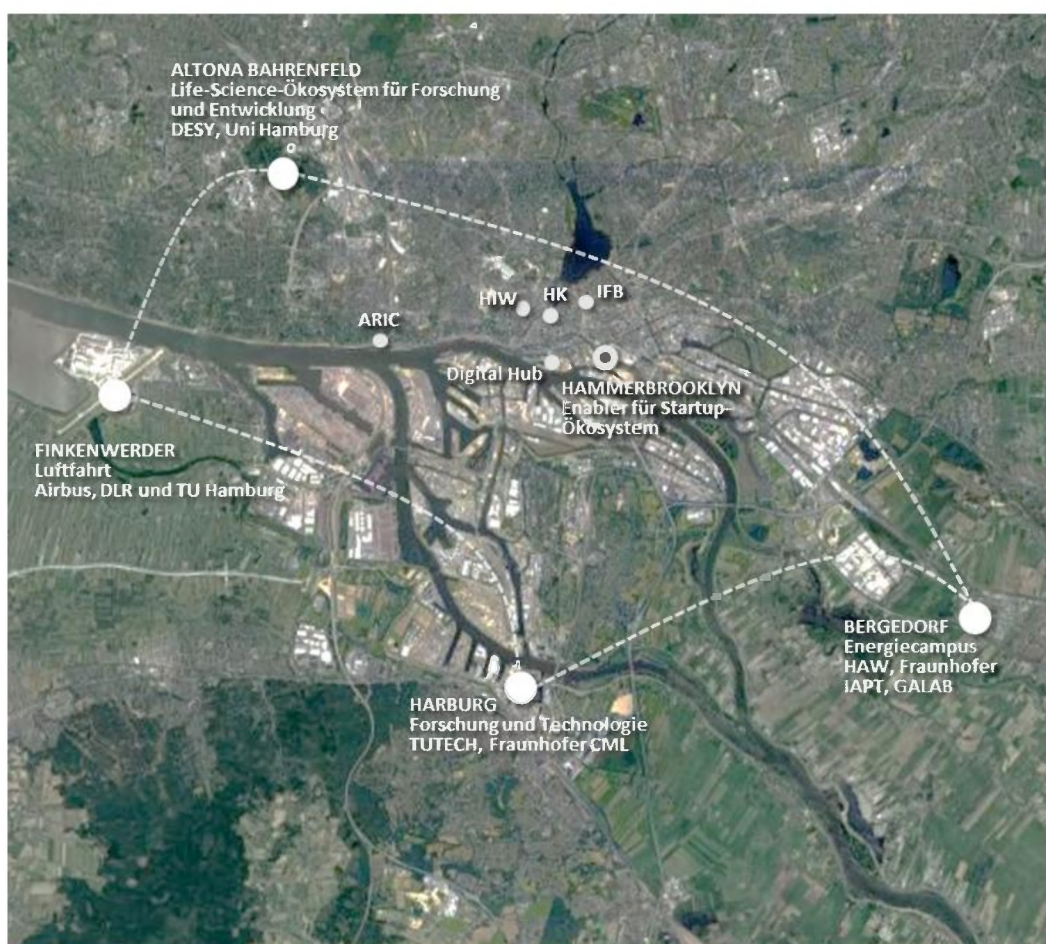


Abbildung 7: Übersichtskarte über die Standorte der Innovationsparks in Hamburg

Erläuterungen: Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR), Technische Universität (TU) Hamburg; Tutech Innovation GmbH (TUTECH), Fraunhofer-Center für Maritime Logistik und Dienstleistungen (CML), HAW-Hamburg mit Life-Sciences- und Energie-Campus, Fraunhofer IAPT (IAPT) (HAW), Artificial Intelligence Center Hamburg (ARIC) e. V., GALAB Laboratories GmbH (GALAB), Digital Hub Logistics & Commerce (Digital Hub), HIW Hamburg Invest Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH (HIW)

Quelle: Geoportal Hamburg und Website HIW

Zur Aktivierung könnten gemeinsam mit der Stadt und dem Verkehrsbund Maßnahmen wie die Aufnahme der Haltestelle in den regulären Fahrplan umgesetzt werden. Ergänzend bieten sich funktionale Verbesserungen im Straßenraum an, etwa eine bessere Ausschilderung, Beleuchtung und Zuwegung oder eine Kooperation mit niedrighschwelligen Mobilitätsanbietern. Der Hammerbrooklyn Pavillon befindet sich im Hamburger Stadtteil Hammerbrook – einer zentral gelegenen, sich im Wandel befindenden Bürolandschaft südöstlich der Innenstadt. In der Makrolage überzeugt der Standort mit seiner hervorragenden Anbindung: Der Hauptbahnhof ist fußläufig in etwa zehn Minuten erreichbar, die S-Bahnstation Hammerbrook (S3, S31) liegt nur wenige Gehminuten entfernt. Auch überregionale Verkehrsachsen, wie die A1, A255 und die Elbbrücken, sind schnell erreichbar. Der Flughafen ist mithilfe des ÖPNV in rund 30 Minuten erreichbar. Darüber hinaus profitiert der Standort von seiner Nähe zu mehreren Hochschulen (Universität Hamburg, HAW, TUHH). Die zentrale Lage begünstigt auch die Vernetzung mit der lokalen Startup-Szene.



Abbildung 8: Mikrolage – die nähere Umgebung des „Hammerbrooklyn Pavillon“

Quelle: Geoportal Hamburg

In der Mikrolage zeigt sich aktuell jedoch ein ambivalenteres Bild. Zwar setzt der Hammerbrooklyn-Pavillon mit seinen modernen und attraktiven Räumlichkeiten sowie seiner exponierten Lage am Wasser ein starkes visuelles Zeichen. Bei der Einfahrt mit dem Zug nach Hamburg sind der Vorplatz und das offene, einladende

Foyer zu sehen, die sich als echtes Aushängeschild nutzen ließen. Die Aufenthaltsqualität als urbaner Raum ist jedoch begrenzt, da unmittelbar nahe gastronomische und kulturelle Angebote sowie kreative Impulse größtenteils fehlen. Außerhalb der Bürozeiten wirkt das Areal nahezu leer. Auch das soziale Umfeld (wenig Wohnen, viele Verkehrsachsen) erschwert die Entwicklung eines lebendigen Campus-Charakters.

Die Nahmobilität ist gut, da Fahrräder, E-Scooter und Fußwege gut nutzbar sind. Es mangelt jedoch an dauerhaften Parkplätzen, was insbesondere für externe Besucher und Besucherinnen, Investoren oder Veranstaltungen problematisch sein kann. Öffentliche Stellplätze sind rar und es gibt aktuell keine integrierte Lösung für die Mitarbeitendenmobilität oder eine Ladeinfrastruktur.



Abbildung 9: Straßenansicht des Hammerbrooklyn Pavillon (Stadtdeich)

Quelle: Eigenes Bildmaterial

Kritisch zu bewerten sind zudem die fehlende spontane Frequenz von Kundenverkehr, die potenziell hohe Abhängigkeit von einer aktiven Standortbespielung sowie die fehlende Einbettung in ein gewachsenes urbanes Gründermilieu.

Gegenüber dem Pavillon, allerdings getrennt durch den Oberhafen, befindet sich das Oberhafenquartier, in dem sich seit 2015 eine kreativwirtschaftliche Szene etabliert. Ebenso wie im Umfeld des Munich Urban Colab können möglicherweise durch eine Wechselwirkung mit dem Startup Campus Innovations- und Kreativpotentiale gehoben werden.

Der Hammerbrooklyn Pavillon war ursprünglich nur als erster von drei Bauabschnitten am Standort „Hammerbrooklyn Digital Campus“ geplant. In der aktuellen Lage ist allerdings unklar, ob und in welcher Form eine solche Bebauung realisiert wird. Die Stadtentwicklung sollte ein durchmischtes, multifunktionales Stadtquartier mit öffentlichen Nutzungen schaffen, das zur Attraktivität und nachhaltigen Belebung des Areals beiträgt und dessen Potenzial ausschöpft.

3.1.2 Liegenschaftsanalyse

Bautypologie

Der Hammerbrooklyn Pavillon mit den ungefähren Abmessungen 120 m × 15 m besteht aus drei Teilen (Abbildung 10):

- Einem Sockel, in dem sich Technikräume, Parkplätze für Fahrräder sowie Funktionsbereiche für die Produktion befinden. Auf diesem Sockel ist eine öffentliche Zugangsebene (Plaza) von Nordwesten, also stadtauswärts, angelegt. Darauf ist der Hochbau aufgestellt.

Der viergeschossige Hochbau lässt sich in zwei Hauptbereiche untergliedern:

- Ein nördlich straßenseitig angelegter, gegenüber dem Fruchtkontor gelegener vier Meter schmaler Riegel, der für die Erschließung (drei Treppenhäuser und Aufzüge) sowie für die Nasszellen (Küchen und Toiletten) und zurückgezogene Besprechungsräume genutzt wird. Dieser Teil ist relativ geschlossen und fungiert als Nebenraum zum Hauptbereich.
- Ein nach Süden zum Oberhafen geöffneter Hallenbau mit „Aula“-artigen, großzügigen Treppen ausgestatteten Empfangsbereichen und offenen Bürobereichen in allen Geschossen. Nach Nordwesten und Südosten sind großzügige Terrassen und Balkone angeordnet.

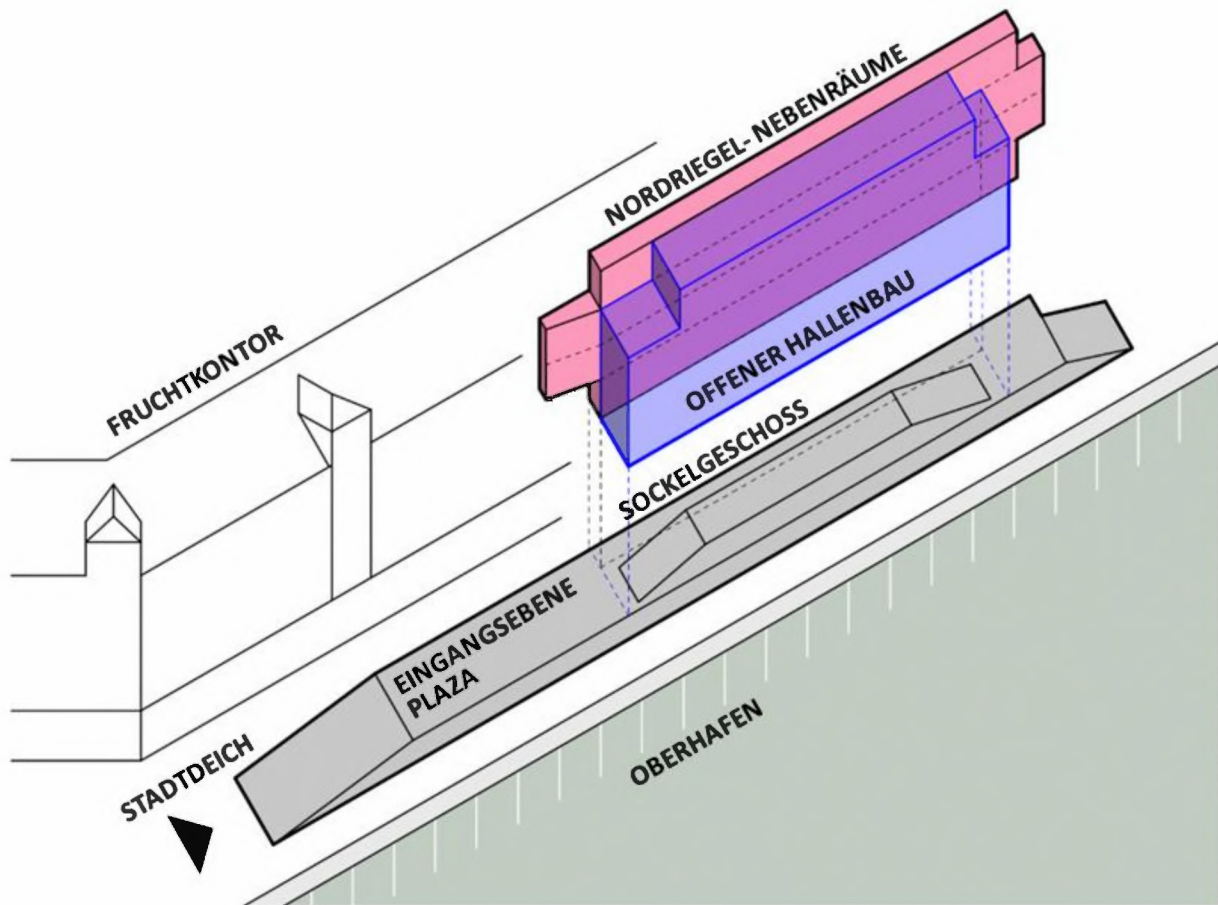
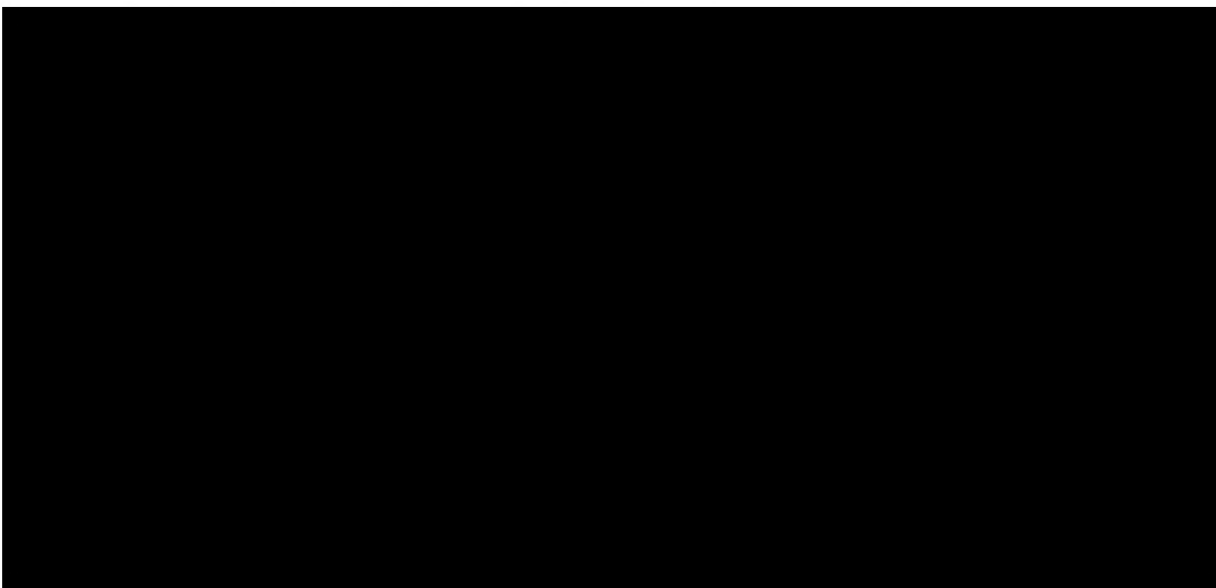


Abbildung 10: Schema der Bautypologie des Hammerbrooklyn Pavillons

Quelle: Eigene Darstellung

Das sockelförmige Erdgeschoss ist für Technik- und Nebenräume, Parkflächen für Fahrräder sowie Nasszellen (Toiletten, Duschen) vorgesehen.

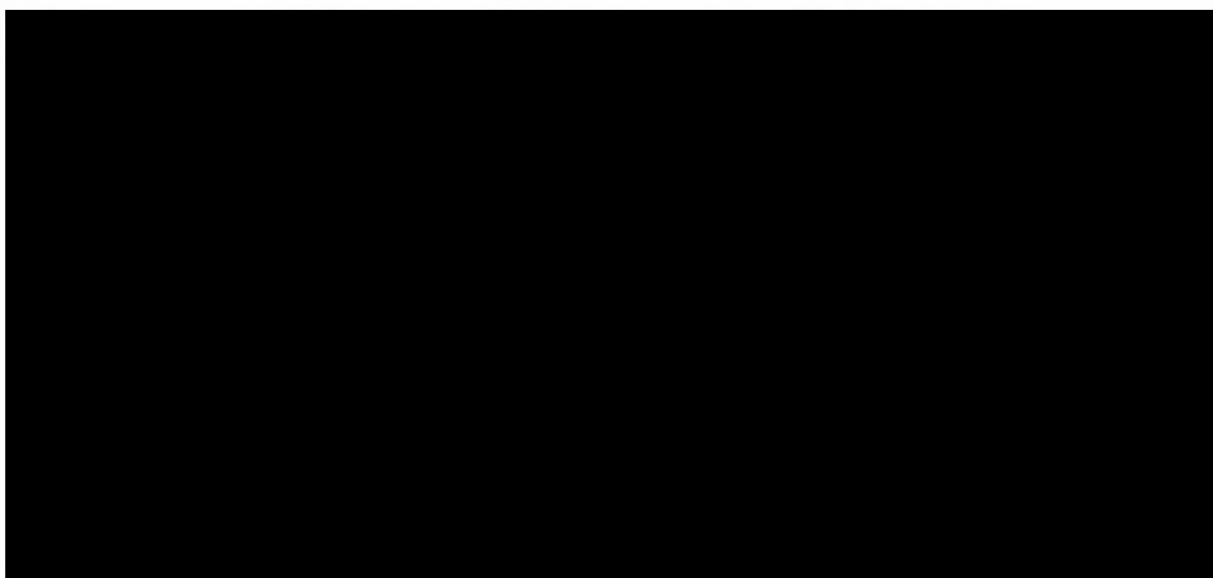


Die Nutzbereiche für Labor, Creative Offices und Studios sind als Mittelflurtypologie angelegt, weshalb sie nur wenig repräsentativ sind. Vorteilhaft ist, dass diese Räume größtenteils direkt von der Straße aus zugänglich sind, was die Erreichbarkeit und die Logistik (Anlieferung) begünstigt.

In den oberen Geschossen wird das Skelett des Gebäudes, das aus drei Tragachsen besteht, von besonderer Bedeutung. Die Trennung des nördlichen Riegelbereichs (rd. 4 m) und des Hallenbereichs mit zwei Achsen (rd. 5 m) bestimmt die Nutzung und erzeugt automatisch zwei unterschiedliche Raumsituationen, die die Funktionen und die Öffentlichkeit/Privatheit der Nutzung vollständig determinieren.

Im Riegelbereich befinden sich Treppen und Aufzugsanlagen sowie Toiletten und Teeküchen. Außerdem gibt es halböffentliche bis private Bereiche für Teamarbeit und Besprechungen.

Im Hallenbereich hingegen sind die Bürolandschaften offen und leicht zugänglich gestaltet und verzahnen sich mit Verkehrsflächen, Veranstaltungsräumen und informellen Begegnungsräumen.



Nutzungsverteilung im Ist-Zustand

Der Hammerbrooklyn Pavillon verfügt über eine Mietfläche von rund 6.300 m². Etwa 49 Prozent dieser Mietfläche sind Büroflächen:

- Zellenbüros mit einer Größe von 15 bis 60 m² (34 Räume) eignen sich für konzentriertes Arbeiten oder als Projektraum und machen mit rund 1.250 m² ungefähr 40 Prozent der Bürofläche aus.
- Open-Space-Räume zwischen rund 80 und 300 m² (6 Räume) machen rund 30 Prozent der Bürofläche aus.
- Für produktives Arbeiten (Labs, Tonstudio, Showroom) stehen im Erdgeschoss – Level 0 (16 Räume) zur Verfügung. Insgesamt rund 975 m² (16 Räume), ebenfalls ungefähr 30 Prozent der Bürofläche.

Die repräsentativen Gemeinschaftsflächen befinden sich überwiegend in den unteren Geschossen und umfassen unter anderem die großzügige Townhall, ein Auditorium mit Platz für 120 Personen sowie die markanten Townhall-Treppen, die sich durch ihre offene Gestaltung, Mehrfachnutzung und hohe architektonische Qualität auszeichnen. Diese Flächen umfassen rund 900 m² und machen ungefähr 15 Prozent der Mietflächen aus.

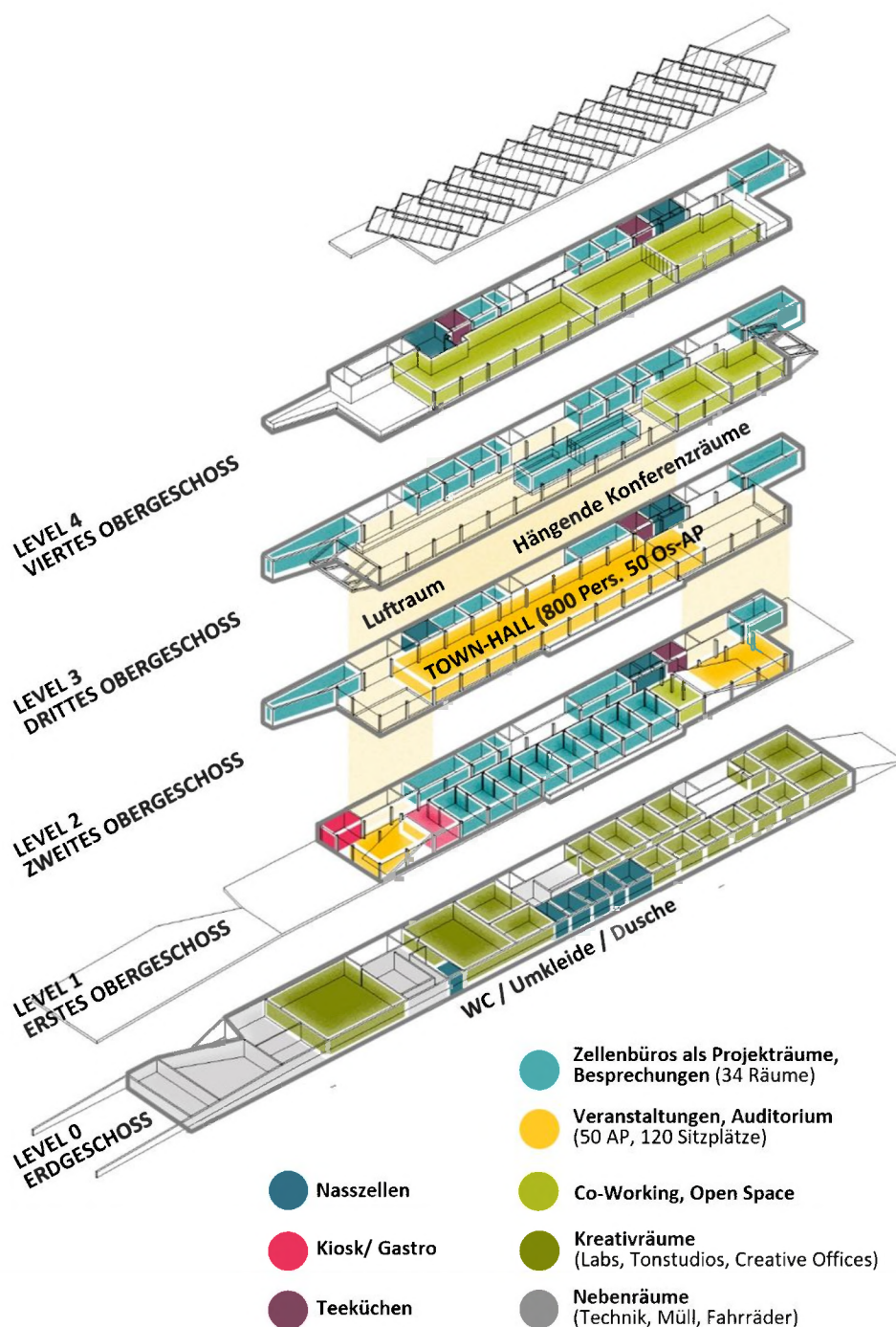


Abbildung 13: Schema Nutzungsverteilung Bestand

Quelle: Eigene Darstellung

Ein Kiosk mit rund 30 m² im Eingangsbereich öffnet sich zum Vorplatz und fungiert als niedrigschwelliges gastronomisches Angebot.

Geschossweise (außer im 3. OG) gibt es Sanitäranlagen, inklusive Duschmöglichkeiten im Erdgeschoss.

Kleine Teeküchen als Nebenräume dienend zur Büronutzung sind ebenfalls geschossweise vorhanden.

Die Verkehrsflächen sind funktional und großzügig dimensioniert und ermöglichen eine optimale Erreichbarkeit aller Ebenen des viergeschossigen Gebäudes.

Die Haustechnik ist hoch installiert, wobei sämtliche Leitungsführungen sichtbar sind, was Wartungen und Anpassungen erleichtert.

Veränderungspotenzial

Auf Basis der Bestandsanalyse können erste Feststellungen bezüglich der Veränderbarkeit der Raumstruktur getroffen werden:

- Sämtliche Nebenräume wie Technikräume, Verkehrsflächen und Sanitärbereiche sind raumtypologisch unveränderbar¹⁶ und sollen mit geringfügigen Ausnahmen in Struktur und Anzahl beibehalten werden.
- Projekt-, Seminar- und Besprechungsräume sind als halböffentliche bis private Bereiche im Nordriegel untergebracht. Die Raumtiefe von rund 4,0 m lässt sich nicht verändern. Die Raumaufteilung kann jedoch modular, beispielsweise in Leichtbauweise, umgestaltet werden.
- Gleiches gilt für die im Erdgeschoss gelegenen Räume für Labs, Creative Offices und Studios. Hier können bauliche Veränderungen zur Raumaufteilung vorgenommen werden, wobei das Veränderungspotenzial gering ist.
- Den offenen Begegnungsräumen des Foyers, des Auditoriums und des Veranstaltungsraums sind keine festen, sondern eher flexible Nutzungen zugeordnet, sodass keine baulichen Veränderungen als sinnvoll erscheinen. Durch verschiedene Möblierungskonzepte können unterschiedliche Formate unterstützt werden.
- Die großzügigen Open-Space-Büros sind die einzigen Flächen, deren Nutzungscharakter sich durch räumliche Veränderungen anpassen lassen würde. In Anbetracht der Trag- und Fassadenkonstruktion können durch räumliche Abtrennungen in Leichtbauweise Einheiten von rund 35 – 50 – 100 m² Nutzfläche erzielt werden. Bei Unterteilungen entsteht jedoch ein Verlust der Flächeneffizienz.

3.2 Bedarfsdeckung

Der Raumbedarf des Startup-Campus kann im Hammerbrooklyn Pavillon gedeckt werden, wenngleich die Immobilie mit ihren rund 6.300 m² Mietfläche kleiner ausfällt als vergleichbare Orte wie der Munich Urban Colab (rund 11.000 m²).

Da der Hammerbrooklyn Pavillon von Anfang an mit Startups als Zielgruppe geplant war, wäre ein Betrieb als Startup-Campus grundsätzlich auch ohne größere Umbaumaßnahmen möglich. Für den größtmöglichen Erfolg empfiehlt es sich jedoch, finanzielle Mittel in Höhe von 3,05 Mio. EUR für gezielte Anpassungen bereitzustellen. Die bestehende Raumstruktur bleibt dabei weitgehend erhalten und wird durch gezielte Umbauten der Büroflächen, eine zielgruppengerechte Möblierung (z. B. Telefonboxen) sowie eine erweiterte Gastronomie mit Stadtpanoramablick aufgewertet.

¹⁶ D.h. eine Veränderung ist auf Basis einer Kosten-Nutzen-Betrachtung nicht empfehlenswert.

Eingriffe in die Bausubstanz erfolgen nur dort, wo funktionale oder nutzungsbedingte Anforderungen dies zwingend erforderlich machen.

3.2.1 Illustratives Belegungskonzept

Ein illustratives Belegungskonzept dient zur Prüfung der räumlichen Bedarfsdeckung im Hammerbrooklyn Pavillon (Abbildung 14). Aufgrund der Singularität des Gebäudes wird eine vertiefende, geschossweise Differenzierung der Mischung beziehungsweise Körnigkeit der Funktionen und Bespielung vorgeschlagen. In jedem Geschoss sind verschiedene Aktivitäten beziehungsweise Akteure möglich, was programmatisch komplexer, aber durchaus vorteilhaft zur Durchmischung der dortigen Community ist.

Grundsätzlich erhält jedes Geschoss seinen eigenen Charakter: von einer „Werkstatt“ im Erdgeschoss über „Snack & Work“, dem „Marktplatz“ als Herzstück des Gebäudes und der „Gallery“ bis hin zu „Eat, Work & View“ im vierten Obergeschoss:

- **Erdgeschoss (Level 0) „WERKSTATT“:** Der Sockel ist für produktive Aktivitäten, für sogenannte Makers prädestiniert, die arbeiten, gestalten und zeigen. Sie sind direkt von der Straße aus zugänglich und autark. Es ist mit einer zweckmäßigen durchmischten Frequenz zu rechnen, die den Sockel beleben soll.
- **Erstes Obergeschoss (Level 1) „SNACK & WORK“:** Alle drei Säulen der Raumangebote für die Büronutzung – „Open Space“, „Zellenbüros“ und „Besprechungsräume“ – sind in der Eingangsebene bereits präsent, gemischt und erzielen Synergieeffekte. Im Zusammenhang mit dem Vorplatz gibt es ein entsprechendes Gastronomieangebot in Form eines Kiosks.
- **Zweites Obergeschoss (Level 2) „MARKTPLATZ“:** Das ist das Herz des Gebäudes. Die repräsentativen Begegnungsflächen dienen als Visitenkarte dieser Anlaufstelle für Startups. Sie sind im Ist-Zustand einmalig und markant und werden im Konzept beibehalten. Das Auditorium bewährt sich als besonders qualitative Veranstaltungsfläche im Quartier.

Die Marktplatzbüros als „Client Facing“ spielen eine besonders repräsentative Rolle für Organisationen mit Kundenkontakt (z. B. Impossible Founders, IFB Innovationsstarter, ARIC, Hamburg Innovation). Lediglich ein Counter für den Betreiber mit Identitätsmarke soll modular und flexibel vorgesehen werden.

- **Drittes Obergeschoss (Level 3) „GALLERY“:** Hier befinden sich vom Marktplatz etwas zurückgezogene Besprechungsräume. Co-Working- und kleinteilige Büroräume dienen als Mezzanin-Nutzung – mittendrin, aber abgeschirmt.
- **Viertes Obergeschoss (Level 4) „EAT, WORK & VIEW“:** Der gastronomischen Nutzung als Interaktions- und Bewirtschaftungsraum wird eine wichtigere Rolle als bisher beigemessen. Im vierten Obergeschoss ist eine öffentlich-zugängliche Gastronomienutzung vorgesehen, die außerhalb der Bürozeiten von der ikonischen Architektur und den Stadtperspektiven profitiert. Ergänzend dazu gibt es eine Mischung aus Co-Working-Arbeitsplätzen, Besprechungsräumen und kleinen Büroeinheiten.

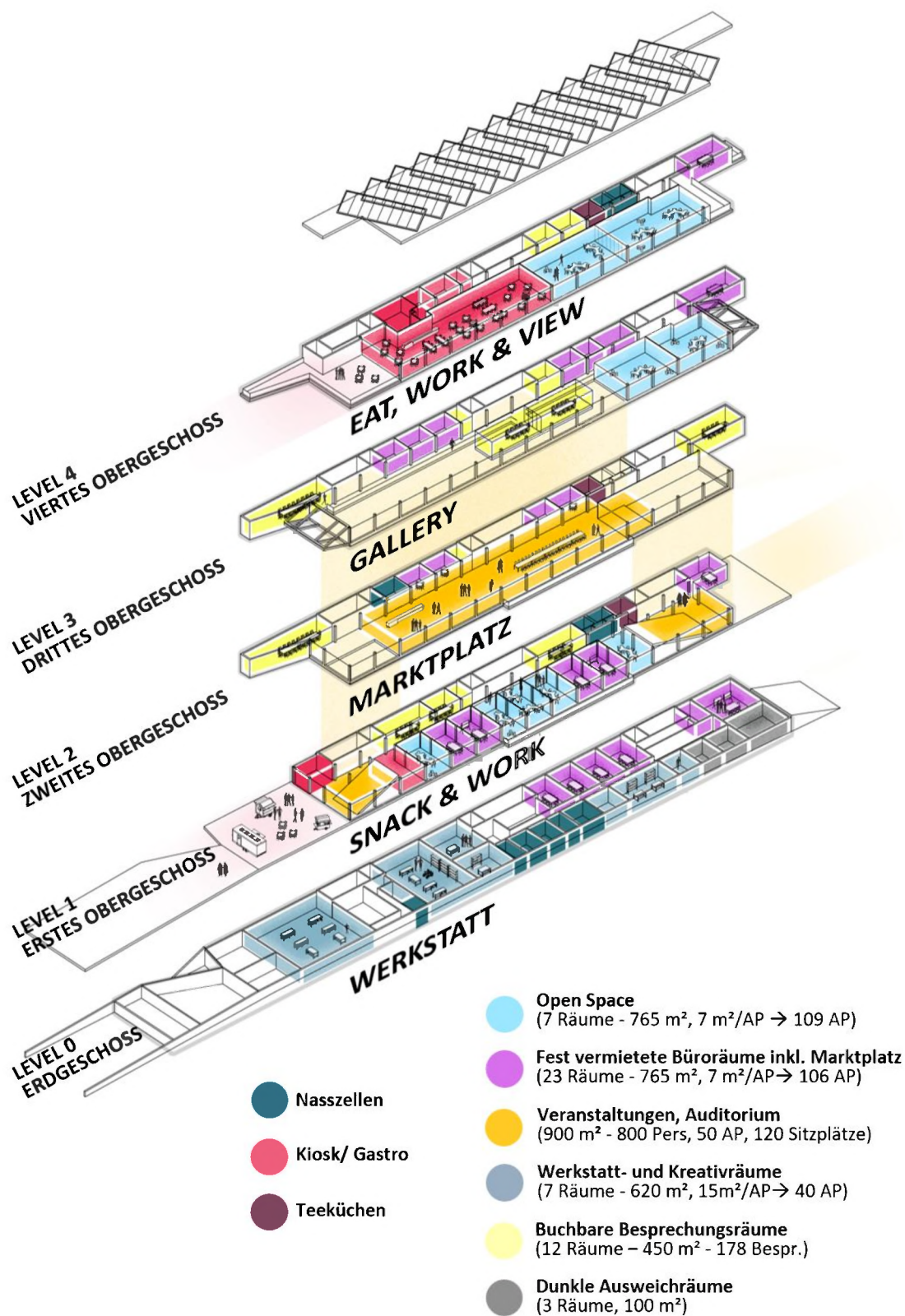


Abbildung 14: Illustratives Belegungskonzept

Quelle: Eigene Analyse

3.2.2 Bewertung der Bedarfsdeckung

Aus dem illustrativen Belegungskonzept wird deutlich, dass der Raumbedarf, der sich aus dem Nutzungs- und Betriebskonzept ergibt, im Hammerbrooklyn Pavillon gedeckt werden kann. Alle grundlegenden Angebote des Startup-Campus können in der Immobilie abgedeckt werden können.

Die Büroflächen – das heißt fest vermietete Büroräume, Besprechungsräume und Co-Working-Räume – liegen mit nur rund 2.000 qm² am unteren Ende der Anforderungen durch das Nutzungs- und Betriebskonzept. Diese Flächen werden allerdings durch weitere Arbeitsflächen, wie dem Marktplatz (>50 Arbeitsplätze fürs Co-Working) oder Werkstatt- und Kreativräume (>600 qm²) ergänzt. Auf Basis der Rückmeldungen aus dem Ökosystem ergibt sich daraus folgender möglicher Mietermix (Abbildung 15):

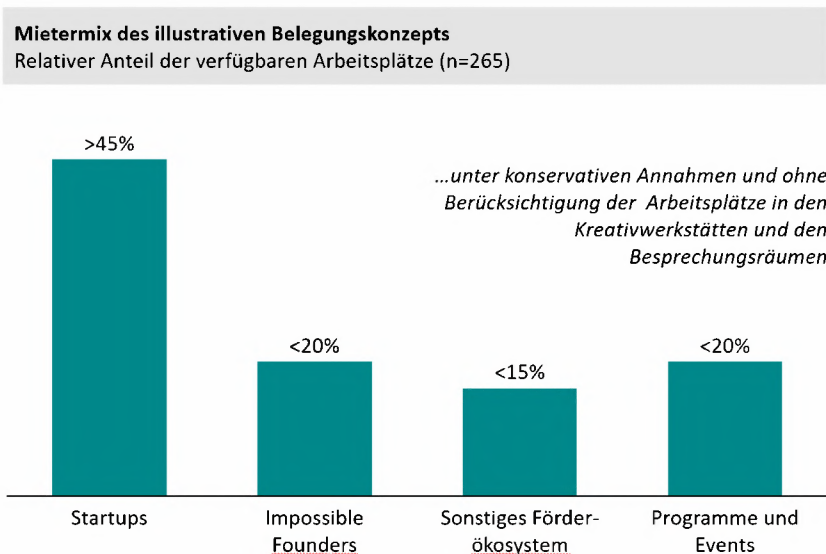


Abbildung 15. Indikativer Mietermix des illustrativen Belegungskonzepts im Hammerbrooklyn Pavillon

Unter der Annahme, dass die Open-Space-Fläche im offenen Hallenbau planerisch für die Nutzung durch Programme und andere Events vorgehalten wird (50 Arbeitsplätze, <20 % der verfügbaren Arbeitsplätze), wären im Startup-Campus mindestens 125 Arbeitsplätze für Startups und andere private Akteure des Ökosystems vorgesehen (>45 % der verfügbaren Arbeitsplätze). Diese Anzahl an Arbeitsplätzen liegt eher am unteren Ende des Raumbedarfs.

Der Mietermix wird komplettiert durch Ankermieter rund 50 Arbeitsplätze belegen (<20% der verfügbaren Arbeitsplätze), sowie weiteren Akteuren der Startup-Förderung (35 – 40 Arbeitsplätze beziehungsweise rund 15% der verfügbaren Arbeitsplätze).

Die Raumbedarfe der Startup-Förderung lassen sich grob unterteilen in jene, die als Kundenkontaktstelle dienen sollen (z. B. bei der monetären und nicht-monetären Startup-Förderung), themenspezifische Hubs, Organisationen mit enger Anbindung an das Forschungs- und Innovationsökosystem und Interessengruppen.

Die Herleitung der verfügbaren Arbeitsplätze im Hammerbrooklyn Pavillon (n=265) basiert auf konservativen Annahmen (z. B. 7 qm² pro Arbeitsplatz) und berücksichtigt keine der Arbeitsplätze in den Kreativwerkstätten im Kellergeschoss oder die verfügbaren Flächen in den Besprechungsräumen. Auch eine dichtere Belegung einzelner Büroräume wäre punktuell möglich.

3.2.3 Erforderliche Baumaßnahmen und Investitionen

Die Bedarfsdeckung erfolgt durch eine differenzierte Raumbellegung verschiedener Akteure. Der neue Nutzungscharakter wird von einem klaren Gestaltungsgesamtkonzept getragen. Die bestehenden Raumstrukturen bleiben weitestgehend erhalten und werden durch gezielte, leichte Umbauten der Büroflächen sowie eine erweiterte Gastronomie mit Stadtpanoramablick aufgewertet. Räumliche Eingriffe erfolgen nur dort, wo funktionale oder nutzungsbedingte Anforderungen dies zwingend erfordern.

Das identitätsstiftende Gestaltungskonzept umfasst ikonische Möblierungen und feste Einbauten in den Gemeinschaftsbereichen, darunter einen modularen und beweglichen Empfang beziehungsweise „Welcome Desk“ in der Townhall, einen langen Tisch als sozialen Anker und eine Ausstellungszone. Farbflächen, akustische Segel und eine robuste Außenmöblierung formen ein konsistentes Erscheinungsbild. Eine modulare Signalethik mit wiederkehrenden grafischen Elementen (abstrahierte „Fleet-Linien“) macht die gemischt zonierte Geschosse intuitiv lesbar und ordnet die Ebenen den Clustern Focus, Meet, Make und Social zu.

Ein differenziertes Verpflegungsangebot, das auch abends öffentlich zugänglich ist, stärkt die Nutzungsvielfalt des Hammerbrooklyn Pavillons. Vorgesehen ist gehobene Gastronomie mit direktem Zugang zur Dachterrasse. In der Kalkulation sind Flächen, inklusive Grund- und Küchentechnik, berücksichtigt worden. Der finale Innenausbau und die Möblierung erfolgen nutzungsspezifisch durch den Betreiber.

Zur Optimierung der Nutzbarkeit und im Sinne des Hamburgischen Gleichstellungsgesetzes sind Maßnahmen zur Barrierefreiheit vorgesehen, um den bereits hohen Standard des Gebäudes weiter zu verbessern. Derzeit fehlen barrierefreie WCs. Vorgesehen ist jeweils ein Umbau im Erdgeschoss und im vierten Obergeschoss.

Tabelle 4: Schätzung notwendiger Umbaumaßnahmen

Notwendige Investitionen für Umbaumaßnahmen (Capex)	Vorläufige Schätzwerte, in Euro
Baumaßnahmen „Büroflächen“	825.000,00
Baumaßnahmen „Gastronomische Nutzung im 4. OG“	850.000,00
Maßnahmen zur Verbesserung der Barrierefreiheit	250.000,00
Möblierungen und feste Einbauten	1.125.000,00
Gesamt	3.050.000,00

4 Kosten-Nutzen-Betrachtung

Grundlage der folgenden Kosten-Nutzen-Bewertung sind extern definierte Richtlinien, datenbasierte Annahmen und Schätzungen der PD auf Basis des aktuellen, vorläufigen Planungsstands:

- **Externe Richtlinien:** Hierunter fallen extern definierte Referenzwerte und Grundlagen, die objektiv nachvollziehbar und öffentlich verfügbar sind. Hierzu zählen beispielsweise der Diskontierungssatz und die Personalvollkosten gemäß den Standardsätzen des BMF, die Durchschnitts- und Spitzenmieten der FHH und der Kaufpreis des Objekts basierend auf vorliegenden Gutachten.
- **Datenbasierte Annahmen:** Hierunter fallen evidenz- und datenbasierte Annahmen, die auf Marktrecherchen und Erfahrungswerten der PD basieren. Dazu zählen beispielsweise die potenziellen Einnahmequellen und analogen Höhen, die adjustierte Raumplanung, die objektspezifischen Betriebskosten und die potenzielle Wertsteigerung.
- **Vorläufige Schätzungen:** Hierunter fallen alle Schätzungen und strategischen Annahmen der PD, die entlang der weiteren Entwicklung der Strategie und des Betriebskonzepts iterativ angepasst und validiert werden müssen, wie beispielsweise das Verhältnis der Mieterkategorien und die strategische Schwerpunktsetzung zwischen den Einnahmequellen.

4.1 Übergreifende Szenarien und Annahmen

Mit Blick auf die mögliche Etablierung eines Startup-Campus sind insgesamt drei Szenarien denkbar: der Ankauf, Umbau und Umsetzung im Hammerbrooklyn Pavillon (Szenario 1), die Anmietung eines vergleichbaren Objekts (Szenario 2) und der Fortbestand des aktuellen Systems (Szenario 3).

4.1.1 Szenario 1: Ankauf, Umbau und Umsetzung im Hammerbrooklyn Pavillon

Die Umsetzung eines zentralen Startup-Campus im Hammerbrooklyn Pavillon steht im Fokus dieser Betrachtung.

Szenario 1 umfasst somit den Ankauf und den bedarfsgerechten Umbau des Objekts. Demnach stehen die hohe Anfangsinvestition und die gegebenenfalls erhobenen Mietkosten oder Gebäudenutzungsbeiträge eines Betreibers beziehungsweise einer Betreibergesellschaft sowie die laufenden Kosten für den operativen und strategischen Betrieb mehreren potenziellen Einnahmequellen gegenüber.

Beispiele hierfür sind die laufende Vermietung von privaten Büros an Akteure des erweiterten und inneren Ökosystems, die punktuelle Vermietung von Event- und Programmflächen (Townhall, Auditorium, Konferenzräume etc.), „Floating Memberships“ für Einzelpersonen (flexible Arbeitsplätze im Open Space) sowie die Verpachtung an Gastronomie (für einen Kiosk und eine repräsentative Gastronomie im 4. OG).

Darüber hinaus sind Einnahmen aus Service-Gebühren von Dienstleistern, Bildungsanbietern und Corporate-Partnern beziehungsweise privates Sponsoring (z. B. Spenden, Logo-Platzierungen bei Veranstaltungen, Social Media Sponsoring u. Ä.) denkbar.

Ziel ist ein möglichst kostendeckender Regelbetrieb. Daher wird Szenario 1 in zwei Subszenarien differenziert:

- 1a stellt ein möglichst wirtschaftliches, aber dennoch realistisches Szenario dar.

- 1b hingegen berechnet die minimal notwendige Miete, um den laufenden Betrieb kostendeckend durchzuführen (dies entspricht einer 20%igen Vergünstigung für mietende Startups im Vergleich zur marktüblichen Vergleichsmiete).

Übergreifende Voraussetzung für die Kostendeckung ist, dass die Finanzierung der Anfangsinvestition (Ankauf, Umbau und Ausstattung des Gebäudes) sowie ggf. weitere Kosten für die Grundstücksnutzung durch die Stadt übernommen werden. In diesem Fall ist der Startup-Campus in der Lage, neben den unmittelbaren Betriebskosten einen Überschuss bzw. eine zusätzliche Verfügungsmasse in Höhe von ca. 1,1 Millionen Euro zu erwirtschaften, welche unabhängig von der konkreten Immobilienbereitstellungsvariante als Finanzierungs- bzw. Deckungsbeitrag veranschlagt werden kann. Jene Verfügungsmasse kann sodann definiert werden als maximale Miethöhe, zu denen die Campus GmbH das Gebäude anmieten kann, oder als Finanzierungsbeitrag, den die Campus GmbH zum Ankauf beitragen kann.

4.1.2 Szenario 2: Anmietung eines vergleichbaren Objekts

Die Anmietung von Flächen in anderen (Innenstadt-)Lagen (Szenario 2), erscheint wirtschaftlich zunächst attraktiver, da keine Anfangsinvestitionen erforderlich sind und eine Bündelung der Aktivitäten dort ebenso erfolgen könnte beziehungsweise ähnliche Einnahmequellen denkbar wären. Allerdings bewegen sich die Mietpreise dort marktüblich im Bereich von 25 bis 28 Euro/m² (Kaltmiete). Bei einer geplanten Weitervermietung zu subventionierten Konditionen würde für die Stadt ein dauerhafter Fehlbetrag entstehen – ohne Wertsteigerung beziehungsweise Wiederverkaufswert wie im Szenario 1.

Hinzu kommt, dass prinzipiell verfügbare Objekte in der Stadt selten mit dem Hammerbrooklyn Pavillon vergleichbar sind – weder in Bezug auf die architektonische Qualität noch hinsichtlich der Skalierbarkeit oder Ausstrahlung. Und auch die kurzfristige Umsetzbarkeit ist jeweils fraglich bis unrealistisch aufgrund komplexer Vorhistorie, umfangreicher Umbauten und/oder langwierigem Anbahnungsprozess.

Derzeit steht kein vergleichbares Alternativobjekt zum Ankauf oder zur Miete zur Disposition, daher wird ein generisches Alternativszenario betrachtet (Anmietung einer Büroimmobilie in vergleichbarer Lage zu marktüblichen Preisen).

Sollte Szenario 1 nicht realisiert werden können und perspektivisch eine zum Hammerbrooklyn Pavillon vergleichbare Immobilie identifiziert werden (zum Ankauf oder zur Miete), welches die gesetzten Kriterien ebenso bedienen kann, wäre dies im Sinne des in Kapitel 2 dargelegten Bedarfs und im Sinne der Bündelung ebenfalls mehrwertstiftend und ein ähnlicher Effekt wie bei Szenario 1 denkbar, wenngleich ein modifiziertes Finanzierungsmodell geprüft werden müsste.

4.1.3 Szenario 3: Fortbestand des aktuellen Systems (Status quo)

Der vollständige Verzicht auf ein zentrales Innovationsgebäude (Szenario 3) vermeidet hohe Investitions- oder Mietkosten und stellt damit auf den ersten Blick die wirtschaftlich günstigste Variante dar. Im Status quo würde lediglich die derzeitige monetäre und nicht-monetäre Startup-Förderung in Form von Einzelzuwendungen fortgeführt werden.

Eine dezentrale Verortung der Startups in verschiedenen Bestandsobjekten wäre jedoch mit erheblichen funktionalen Nachteilen verbunden:

- Es fehlt eine zentrale Anlaufstelle für die Startup-Szene.
- Synergieeffekte durch die räumliche Nähe entfallen.
- Weniger positive Effekte auf die Stärkung des Startup-Ökosystems sind zu erwarten.

Der Aufbau eines starken und nach außen sichtbaren Innovationsstandortes ist und wäre unter diesen Bedingungen kaum möglich.

4.2 Nachfrage- und Kostenentwicklung

Die Nachfrage beziehungsweise Auslastung der Campus-Services ist je nach Einnahmequelle in drei Szenarien (Best Case, Base Case und Worst Case) gestaffelt. Der Best Case spiegelt das optimistischste Szenario wider, der Base Case das realistischste und wahrscheinlichste Szenario und der Worst Case das pessimistischste Szenario.

Für die nachfolgende Kostenbetrachtung wird ausschließlich der durchschnittliche Base Case herangezogen. Die anderen Szenarien dienen lediglich zur relativen Einordnung.

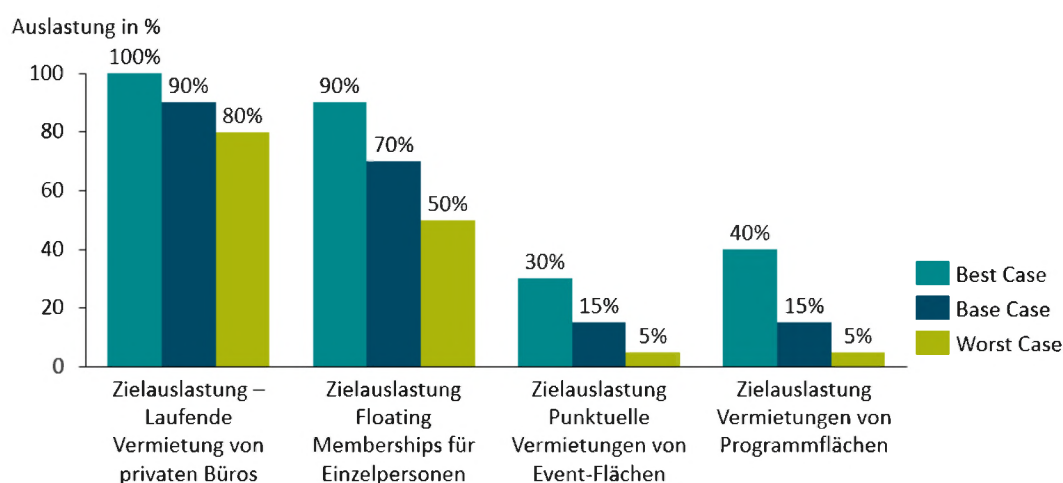


Abbildung 16: Nachfrageentwicklung entlang der drei definierten Cases

In allen Szenarien wird davon ausgegangen, dass ab dem fünften Jahr die vollständige Auslastung des jeweiligen Cases erreicht wird (z. B. 90 % im zentralen Base Case). In den Jahren 1 bis 4 wird jedem Szenario ein Aufbaupfad zugrunde gelegt.

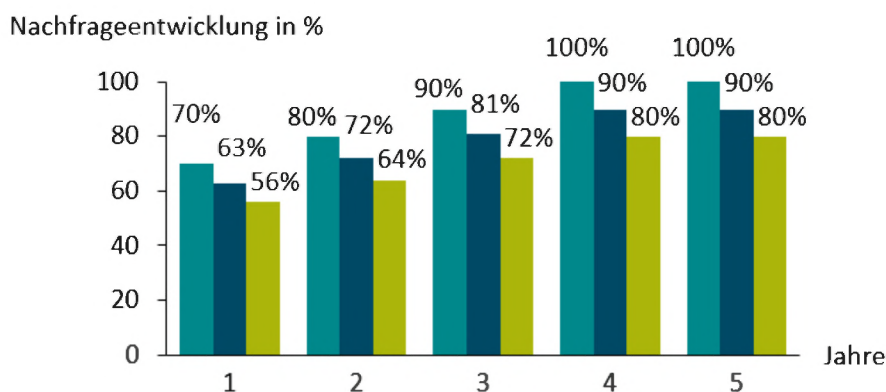


Abbildung 17: Nachfrageentwicklung entlang des Wachstumspfad

Jene Auslastung und Nachfrage ist realistisch, sofern vor Ort ein aktiver und engagierter Betrieb sowie vielfältige Beteiligungsformate stattfinden und eine gezielte Bewerbung des Standorts erfolgt.

4.3 Kostenbetrachtung

Für die Kostenbetrachtung des zentralen Szenario 1 wurden sowohl extern definierte Richtlinien als auch datenbasierte Annahmen sowie vorläufige Schätzungen auf Basis von Marktrecherchen und Erfahrungswerten herangezogen, welche in der folgenden Übersicht zusammengefasst sind:

Kategorie	Annahme
<i>Einmalig</i>	
Anfangsinvestition	inkl. Ankauf, Umbau und Innenausstattung
Wiederverkaufswert	2% Wertsteigerung pro Jahr
Diskontfaktor	1,2%
Beobachtungszeitraum der Kosten-Nutzen-Betrachtung	15 Jahre
<i>Jährliche Ausgaben</i>	
Gebäudenutzung	1,1 Millionen Euro als Verfügungsmasse, welche bei Einhaltung der Kostendeckung als zusätzliche Ausgabe aufgewandt werden könnte – unabhängig von der konkreten Immobilienbereitstellungsvariante
Operativer Betrieb	517.000 Euro als objektspezifische Bewertung für Objektmanagement-, Personal-, Betriebs- und Instandhaltungskosten, welche u.a. Art der Energieversorgung bzw. Platinum-Zertifizierung, hohe Nutzungsintensität und Publikumsfrequenz, hohen Glasanteil sowie Installationsgrad inkl. Sensorik berücksichtigt
Strategischer Betrieb	600.000 Euro als Personalkosten für insgesamt 7 Vollzeitäquivalente (VZÄ) – Back Office (Administration, Finanzen und Controlling), Front Office und Community Management, Venue und Event Management, Marketing und Kommunikation sowie Geschäftsführung
<i>Jährliche Einnahmen</i>	
Verhältnis Einnahmequellen	Ca. 50% laufende Vermietung von Zellbüros und Floating Memberships, 40% punktuelle Vermietung von Event- und Programmflächen, 10% Sonstiges (bspw. Verpachtung Gastronomie)
Auslastung und Wachstumspfad	Base Case: Auslastung für private Zellbüros von 90%, Floating Memberships von 70%, Eventflächen von 15% und Programmflächen von 15%; Auslastung entwickelt sich entlang eines Wachstumspfads zur avisierten Auslastung; in Jahr 5 wird langfristiger Base Case erreicht
Laufende Vermietung	Differenzierte Warmmiete: Erweitertes Ökosystem (40%): 32 Euro/m ² und inneres Ökosystem (60%): 26 Euro/m ² (Vergünstigung um 20%) oder bis zu 650 Euro pro festem Arbeitsplatz in Zellbüros, 400 Euro pro festem Arbeitsplatz im Open Space und 200 Euro pro flexiblem Arbeitsplatz (Floating Membership) denkbar
Punktuelle Vermietung von Eventflächen	Base Case: Vermietung bis zu vier Mal pro Monat (inkl. Annahme, dass auch Mieter exklusive Nutzung der Eventflächen zahlen) – Annahme Pauschalbetrag von 7.000 € für Town Hall und 3.000 € für Auditorium
Punktuelle Vermietung von Programmflächen	Base Case: Vermietung bis zu vier Mal pro Monat (inkl. Annahme, dass auch Mieter exklusive Nutzung der Programmflächen zahlen) – Annahme Pauschalbetrag von 8.000 € für "Marktplatz" samt 1-3 Konferenzräume (vsl. in unterschiedlichen Paketgrößen buchbar)

Sonstige Einnahmen (bspw. Verpachtung an Gastronomie)

Pachtsatz von ca. 10% des Jahresnettoumsatzes, Annahme von **200.000 €** Umsatz von einem Kiosk und **800.000 €** von einem repräsentativen Restaurant (beides extern zugänglich), Annahme Pauschalbetrag von **50.000 €** für Gebühren von Dienstleistern, Bildungsanbietern, Corporate-Partnern etc., Annahme Pauschalbetrag von **100.000 €** für private Spenden, Logo-Platzierungen bei Veranstaltungen, Werbestände, Social Media Kampagnen o.Ä.

Abbildung: Übersicht zentraler Annahmen für Szenario 1(b)¹⁷

Auf Basis jener Annahmen und einem analogen Szenarienvergleich ergibt sich folgender Überblick über die regelmäßigen Ein- und Ausgaben im Regelbetrieb pro Jahr¹⁸:

Betrag in Millionen Euro

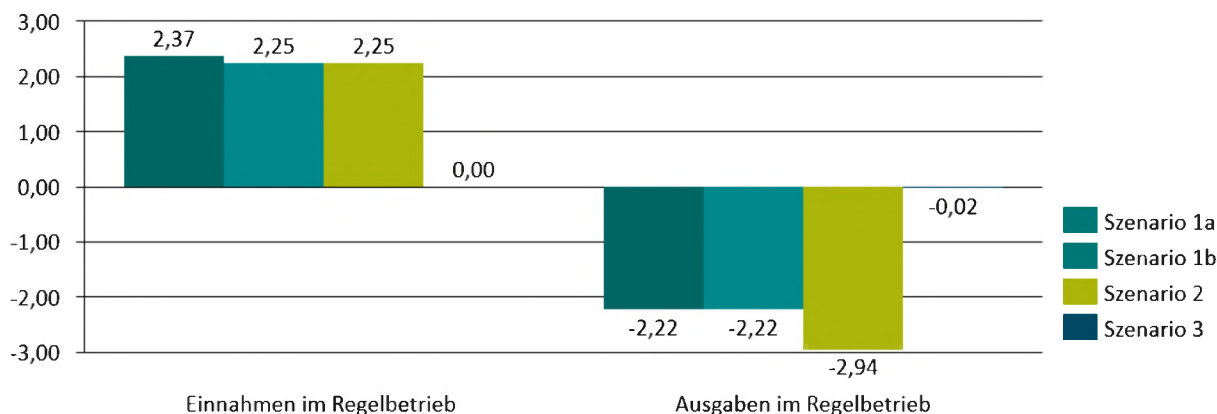


Abbildung 18: Einnahmen und Ausgaben pro Jahr im Regelbetrieb

Zu erkennen ist, dass Szenario 1a (möglichst wirtschaftliches, aber realistisches Szenario) und 1b (Berechnung der minimal notwendigen Miete, um den laufenden Betrieb kostendeckend durchzuführen) im Regelbetrieb mehr Einnahmen generieren als Ausgaben (Szenario 1a) bzw. annähernd so viel Einnahmen wie auch Ausgaben erwirtschaften (Szenario 1b).

Szenario 2 hingegen ermöglicht keinen kostendeckenden Betrieb und Szenario 3 erzeugt einzig Mietkosten, wodurch keine Einnahmen entstehen können.

Die oben aufgeführten Einnahmen setzen sich aus sieben Positionen zusammen, die der folgenden Abbildung entnommen werden können:

¹⁷ Die Darstellung umfasst eine möglichst realitätsnahe, gleichwohl beispielhafte Vollkostenbetrachtung. Die Berechnungen sind als vorläufiger Planungsstand zu lesen. Sie sind im weiteren Verlauf – insbesondere vor verbindlichen Entscheidungen, Ausschreibungen oder Vertragsabschlüssen – anhand aktueller Marktdaten, interner Ist-Kosten und objektspezifischer Befunde zu validieren und fortzuschreiben. Die vorliegende Fassung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder abschließende Richtigkeit. Sie ist als Grundlage für die weitere Detailplanung gedacht und bildet einen transparenten Ausgangspunkt für Nachschärfungen, Ergänzungen und behördliche Prüfungen im Zuge des Projektfortschritts.

¹⁸ In der Darstellung werden die regelmäßigen Einnahmen und Ausgaben bei voll angelaufener Auslastung dargestellt (also ab dem 5. Jahr).

Einnahmen in Millionen Euro

Jährliche Einnahmen im Regelbetrieb

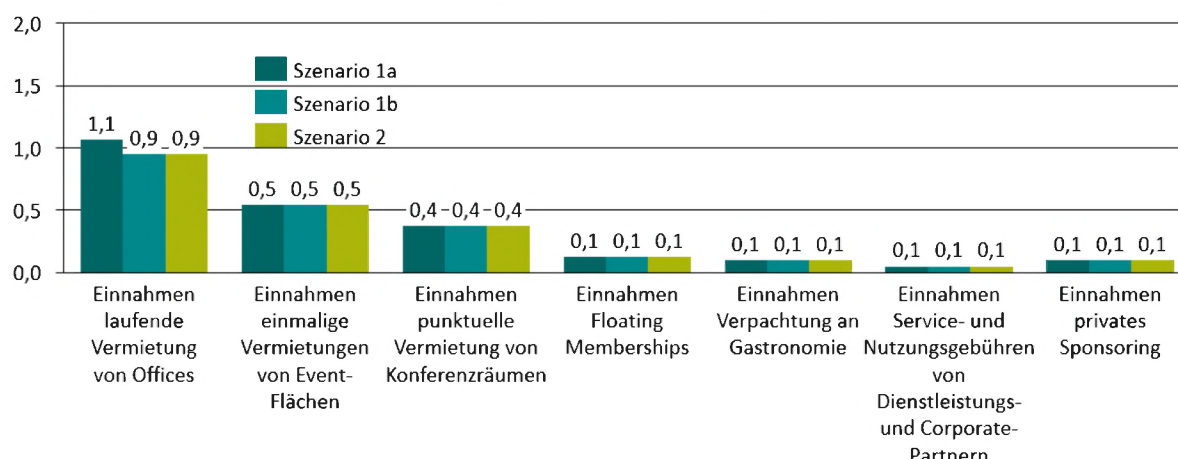


Abbildung 19: Jährliche Einnahmen je Szenario

Die Abbildung zeigt die prognostizierten Einnahmen aus unterschiedlichen Nutzungskategorien für die drei Szenarien. Den mit Abstand größten Beitrag liefern die laufenden Vermietungen von Offices, die je nach Szenario zwischen 1,1 Millionen Euro (Szenario 1a) und 0,9 Millionen Euro (Szenario 1b/2) generieren. Damit stellen sie die tragende Säule der Einnahmenstruktur dar.

Deutlich geringer, aber konstant über alle Szenarien, fallen die Beiträge der übrigen Kategorien aus: Sowohl einmalige Vermietungen von Event-Flächen als auch punktuelle Vermietungen von Konferenzräumen liegen jeweils bei rund 0,5 Millionen Euro bzw. 0,4 Millionen Euro. Einnahmen aus Floating Memberships belaufen sich in allen Szenarien auf 0,1 Millionen Euro.

Einnahmen aus der Verpachtung an Gastronomie, aus Service- und Nutzungsgebühren von Dienstleistungs- oder Corporate-Partnern sowie durch privates Sponsoring wurden in allen Szenarien berücksichtigt, generieren jedoch im Vergleich marginale Beträge. Diese liegen jeweils bei rund 0,1 Millionen Euro.

Insgesamt verdeutlicht die Analyse, dass die Ertragsstruktur stark auf die dauerhafte Vermietung von Büroflächen konzentriert ist, während Zusatzangebote, wie Event- oder Programmflächen sowie Floating Memberships und Verpachtung der Gastronomie nur eine ergänzende, jedoch stabile Einnahmequelle darstellen. Sponsoring und Service-Gebühren fungieren lediglich als kleine Nebenposten.

Das Szenario 3 mit dem Status quo erzeugt keine Einnahmen.

Die Ausgaben setzen sich aus den jeweiligen Ausgaben für Miete, Gebäudenutzung, aktuelle bzw. künftige Mietkosten der Stadt sowie den operativen und strategischen Betrieb zusammen. Die Gesamtakkumulation kann der folgenden Abbildung entnommen werden. Die Ausgaben für eine potentielle Miete bzw. Gebäudenutzung stellen mit über 50% Anteil die größten Kostenpositionen dar.

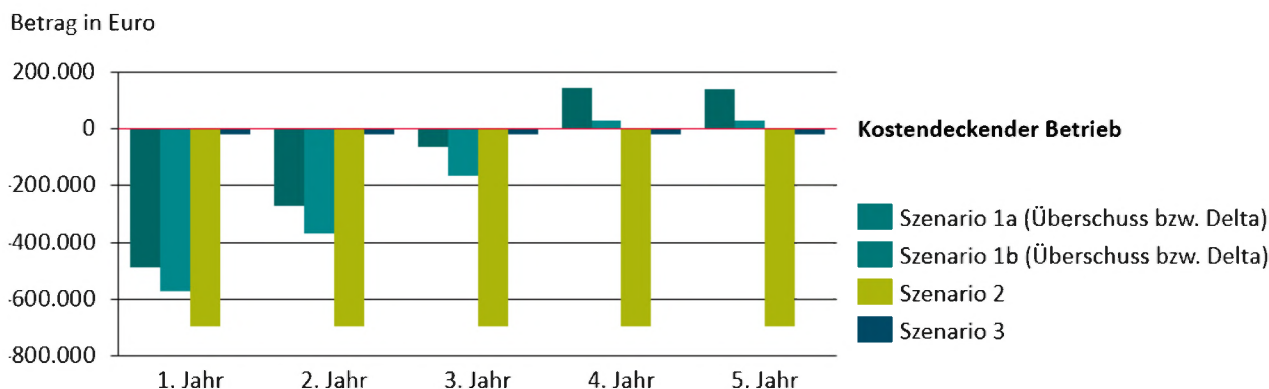


Abbildung 20: Darstellung Defizit/Überschuss entlang des Wachstumspfad

Die Darstellung zeigt die jährlichen Überschüsse beziehungsweise Defizite im Betrieb für die Szenarien 1a, 1b, 2 und 3 über einen Zeitraum von fünf Jahren. Dabei wird deutlich, dass sich die Szenarien stark unterscheiden und insbesondere die Ausgaben für die Gebäudenutzung sowie der gewählte Kalkulationsansatz maßgeblichen Einfluss haben:

- In den Szenarien 1a und 1b ist im ersten Jahr noch ein deutliches Defizit erkennbar (bis zu rund -0,6 Mio. Euro). Ab dem vierten Jahr verbessert sich das Ergebnis jedoch sukzessive, sodass im Szenario 1a ein deutlicher Überschuss von bis zu 0,14 Millionen Euro pro Jahr erzielt wird. Szenario 1b hingegen ist so kalkuliert, dass es weitgehend kostendeckend bleibt – mit leichten Überschüssen ab dem vierten Jahr, ohne unrealistische Annahmen zu treffen.
- Szenario 2 hingegen bleibt durchgehend stark defizitär, mit gleichbleibenden Verlusten von rund -0,7 Millionen Euro pro Jahr.
- Szenario 3 bewegt sich im Vergleich zu den übrigen Szenarien auf nahezu ausgeglichenem Niveau. Die hier sichtbaren geringen Ausschläge resultieren ausschließlich aus den Mietausgaben im Status quo, die andernfalls im Hammerbrooklyn Pavillon ebenso anfallen würden. In den dargestellten Szenarien werden bewusst nur die Veränderungen gegenüber dem Status quo abgebildet und keine Bruttobetrachtung vorgenommen.

Zu berücksichtigen ist zudem der eingesetzte Diskontierungsfaktor von 1,2 Prozent, der über die Zeit zunehmend Wirkung entfaltet. Dadurch verringert sich das Delta der Ergebnisse (Szenario 1a und 1b) in den späteren Jahren.

Insgesamt zeigt sich, dass Szenario 1a klare Überschusspotenziale aufweist, während Szenario 1b die kostendeckende Variante darstellt. Szenario 2 erweist sich als nicht kostendeckend tragfähig, während Szenario 3 weitgehend neutral bleibt.

Betrachtet man nun alle Ausgaben und Einnahmen über die folgenden 15 Jahren, ergibt sich folgendes Bild aus der Abbildung 21.

		Szenar'io 1: Hammerbrooklyn Pav'llon	Szenar'io 2: Alternat'vobj'ekt	Szenar'io 3: Status quo
Parameter (in Mio. Euro)		Kauf, Umbau und Bündelung am Standort Hammerbrooklyn	Miete eines vergleichbaren Objekts und dortige Bündelung	Status quo – Fortbestand des aktuellen dezentralen Systems
Jährliche Ausgaben	Anfangsinvestition (z. B. Kauf, Umbau, Ausstattung)		1,3	
	Ausgaben für Miete insgesamt	-	1,89	
	Ausgaben für Gebäudenutzung	1,07	-	
	Ausgaben für aktuelle/künftige Mietkosten der Stadt	0,04	0,04	0,02
	Ausgaben für operativen Betrieb	0,52	0,42	
	Ausgaben für strategischen Betrieb	0,6	0,42	
Jährliche Einnahmen	Einnahmen durch laufende Vermietung von Büros	1,07 – 0,94	0,94	
	Einnahmen durch punktuelle Vermietung von Eventflächen	0,55	0,55	
	Einnahmen durch punktuelle Vermietung von Programmflächen	0,37	0,37	
	Einnahmen durch Floating Memberships	0,13	0,13	
	Sonstige Einnahmen (z. B. Verpachtung an Gastronomie)	0,1	0,1	
	Theoretischer Gewinn durch Veräußerung der Immobilie	12,2	0	0
Überschuss bzw. Delta pro Jahr		0,028 – 0,148	-0,7	-0,02
Kapitalwert – beim linearen Wachstum und inkl. theoretischem Wiederverkaufswert		11,42 – 13,02	- 9,04	-0,27

Abbildung 21: Vereinfachte und aggregierte Darstellung der Kapitalwertmethode über 15 Jahre

Die aufgeführte Übersicht vergleicht die zentralen Finanzparameter der drei Szenarien: Hammerbrooklyn Pavillon (Szenario 1), Alternativobjekt (Szenario 2) und Status quo (Szenario 3).

Im Szenario 1 fallen hohe Anfangsinvestitionen an, da Kauf, Umbau und Ausstattung berücksichtigt werden. Die jährlichen Kosten für die Gebäudenutzung bewegen sich hingegen auf einem moderaten Niveau (1,07 Millionen Euro). Hinzu kommen operative und strategische Betriebskosten von jeweils rund 0,52 Millionen Euro beziehungsweise 0,6 Millionen Euro.

Auf der Einnahmenseite generiert die laufende Vermietung von Büros zwischen 1,07 und 0,94 Millionen Euro pro Jahr, ergänzt um Beiträge aus Eventflächen (0,55 Millionen Euro), Programmflächen (0,37 Millionen Euro), Floating Memberships (0,13 Millionen Euro) sowie sonstigen Einnahmen, etwa aus Gastronomie (0,1 Millionen Euro). Unter Einbeziehung eines möglichen Wiederverkaufswertes von 12,2 Millionen Euro ergibt sich ein jährlicher Überschuss zwischen 0,028 Millionen Euro und 0,148 Millionen Euro. Der Kapitalwert liegt – abhängig vom Wachstumspfad – zwischen 11,42 Millionen Euro und 13,02 Millionen Euro. Dabei ist hervorzuheben, dass die Tragfähigkeit in hohem Maße vom angesetzten Wiederverkaufswert abhängt. Eine zweckspezifische Überlassung an den Betreiber sollte daher vertraglich so abgesichert werden, dass der theoretische Wiederverkaufswert unabhängig von der konkreten Immobilienbereitstellungsvariante der Stadt wieder zugutekäme.

Das Szenario 2 erfordert vergleichsweise geringe Anfangsinvestitionen (1,3 Millionen Euro), bringt jedoch dauerhaft hohe Mietausgaben von 1,89 Millionen Euro mit sich. Dem stehen Einnahmen aus der Vermietung von Büros (0,94 Millionen Euro) sowie ergänzende kleinere Erlösquellen (Eventflächen 0,55 Millionen Euro, Programmflächen 0,37 Millionen Euro, Floating Memberships 0,13 Millionen Euro, Gastronomie 0,1 Millionen Euro) gegenüber. Dennoch ergibt sich ein deutlich negatives Jahresergebnis von –0,7 Millionen Euro sowie ein Kapitalwert von –9,04 Millionen Euro. Dieses Szenario ist damit wirtschaftlich nicht tragfähig.

Im Szenario 3 (Status quo) bestehen weder relevante Anfangsinvestitionen noch nennenswerte zusätzliche Einnahmen. Es entstehen lediglich geringe Mietkosten von 0,02 Millionen Euro sowie keine wesentlichen neuen Erträge. Der jährliche Überschuss bleibt nahe null (–0,02 Millionen Euro), ebenso wie der Kapitalwert (–0,27 Millionen Euro). Dieses Szenario spiegelt die Stabilität des aktuellen Systems wider, bietet jedoch keinerlei ökonomische Entwicklungsperspektive.

Zusammenfassend zeigt die Gegenüberstellung:

- Nur Szenario 1 eröffnet realistische Potenziale für eine positive Wirtschaftlichkeit, wenngleich die Tragfähigkeit maßgeblich von den zugrunde gelegten Konditionen zur Gebäudenutzung durch die Stadt abhängt.
- Szenario 2 verursacht dauerhaft hohe Defizite.
- Szenario 3 bleibt finanziell unauffällig, schafft aber keine nachhaltige Verbesserung.

4.4 Nutzwertanalyse

Für die Bewertung wurden pro Szenario neun Kriterien differenziert betrachtet und nach Relevanz gewichtet:

- **Visibilität und Strahlkraft nach außen (10 %):** Bezieht sich auf das Image und den Repräsentationswert des Standortes und dessen Fähigkeit, die Startups und den Startup-Campus auf nationaler und internationaler Ebene sichtbar zu machen sowie wettbewerbsfähig im direkten Vergleich zu anderen Hubs (München, Berlin, Paris etc.) zu werden.
- **Standortqualität und Attraktivität für das Startup-Ökosystem (15 %):** Bewertet die örtlichen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen des Standortes, wie gute Erreichbarkeit und zentrale Lage, Verkehrsanbindung und Infrastruktur, Sicherheit und Lebensqualität („Enabling Infrastructure“)
- **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit (5 %):** Bezieht sich auf die Anpassungsfähigkeit und Skalierung des Standortes an sich verändernde zukünftige Bedürfnisse, beispielsweise durch Erweiterungsmöglichkeiten oder flexible Raumgestaltungen, und bestehende Freiheitsgrade beziehungsweise den Gestaltungsspielraum.
- **Befähigung und Unterstützung der Zielgruppe (15 %):** Bewertet, wie konsequent sich das Szenario an den Bedürfnissen von Startups ausrichtet und das Service- und Unterstützungsangebot gemäß den im Status quo identifizierten Lücken zielgruppengerecht stärkt (z. B. durch attraktive Räume, Ausstattung und Services für Startups).
- **Innovations- und Synergiepotenzial (15 %):** Evaluiert, inwiefern das Szenario Synergien schafft und zu einer räumlichen und strategischen Bündelung beiträgt (Vermeidung von Doppelstrukturen bei Akteuren und Services) sowie die Entwicklung neuer Ideen, Produkte und Technologien unterstützt (Kultur der Agilität und für das Umfeld typische Dynamik).
- **Veränderungs- und Transformationspotenzial (5 %):** Beurteilt das Potenzial für einen „echten Wechsel“, das heißt, wie stark das Szenario darauf hinwirkt, bestehende Strukturen substanziell weiterzuentwickeln (Reichweite, Tiefe und Langfristigkeit der Veränderung).
- **Wirtschaftlichkeit (15 %):** Beurteilt die Kosten beziehungsweise Rentabilität des Szenarios, einschließlich Ausgaben für Kauf, Miete und Betrieb sowie kurzfristige- und langfristige Einnahmequellen (aggregierte Bepunktung basierend auf der detaillierten Kostenbetrachtung). Zudem werden perspektivische volkswirtschaftliche und steuerliche Effekte mitberücksichtigt.
- **Steuerungsfähigkeit (10 %):** Bewertet die Planbarkeit und Handlungsfähigkeit der öffentlichen Hand beziehungsweise das Potenzial, die Effizienz und die Effektivität des derzeit dezentral organisierten und an vielen Stellen überlappenden Angebots zu erhöhen beziehungsweise die Koordinierungsaufwände zu verringern.

- **Umsetzbarkeit (10 %):** Evaluiert die Umsetzungswahrscheinlichkeit und -komplexität beziehungsweise die analogen Aufwände und Risiken bei der Finanzierung, der organisatorischen Umsetzung und beim Betrieb (Umsetzungsdauer, politische Zustimmung, Reputationsverlust bei Nichterfolg etc.)

Alle drei Szenarien offenbaren in der Detailbetrachtung heterogene Chancen und Risiken. Im Gesamtbild zeigt sich das größte strategische Wirkungspotenzial bei einer anvisierten Umsetzung am Standort Hammerbrooklyn Pavillon:

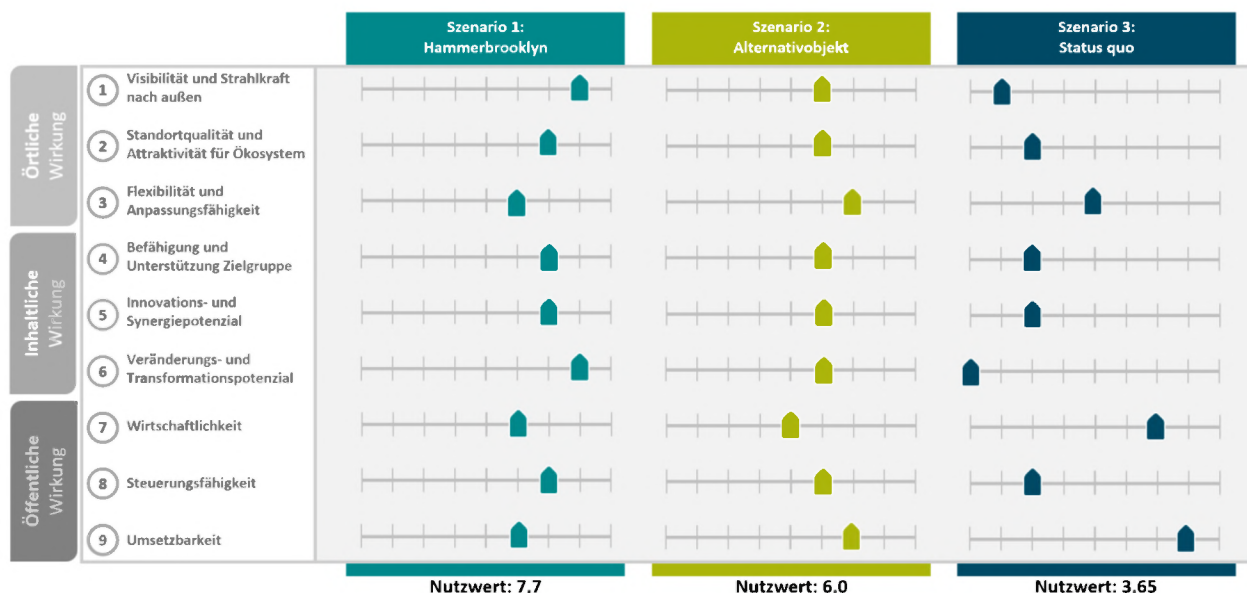


Abbildung 22: Gesamtbetrachtung des Nutzwerts entlang der drei definierten Szenarien

Die Stärken von **Szenario 1** sind dessen Strahlkraft sowie Innovations- und Transformationspotenzial. Die Wirtschaftlichkeit und Umsetzbarkeit sind hingegen eng zu steuern.



Abbildung 23: Detailbetrachtung Szenario 1

Wie eingangs erläutert, erfolgt die Bewertung des Alternativobjekts anhand generischer und objektübergreifender Annahmen in einem Miet-Szenario einer Büroimmobilie in vergleichbarer Lage zu marktüblichen

Preisen (**Szenario 2**). Die qualitative Bewertung und Bepunktung ist selbstredend abhängig vom konkreten Anmietungsobjekt sowie dessen Chancen und Risiken.



Abbildung 24: Detailbetrachtung Szenario 2

Das begrenzte Innovations- und Synergiepotenzial im **Szenario 3** bescheinigt auch die Bestandsaufnahme und Analyse im Vorprojekt der PD.

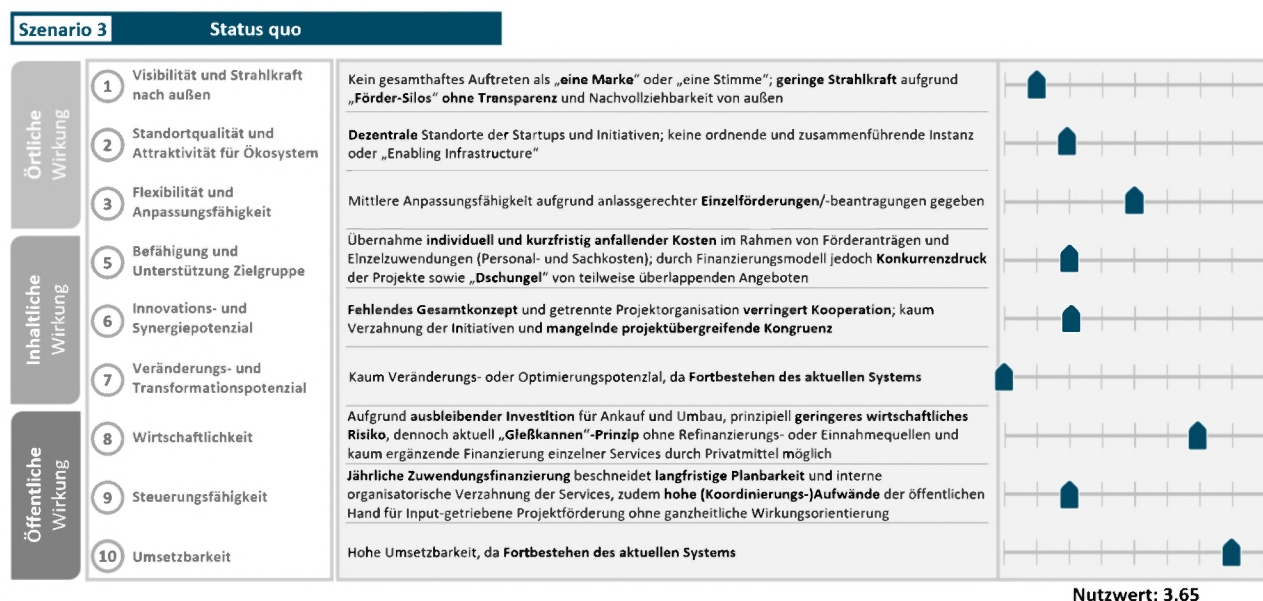


Abbildung 25: Detailbetrachtung Szenario 3

4.5 Zwischenfazit

Unter Berücksichtigung der getroffenen Annahmen, des theoretischen Wiederverkaufswertes des Objekts und den fachpolitischen Zielen der Stadt zur Stärkung des Startup-Ökosystems vereint Szenario 1 im Vergleich zu den anderen Szenarien den höchsten Kapitalwert sowie auch den höchsten Nutzwert, wodurch sich in der Gesamtbetrachtung der Maßnahme ein ausgewogenes Kosten-Nutzen-Verhältnis ergibt.

Sollte der Ankauf und die Umsetzung am Hammerbrooklyn Pavillon (Szenario 1) – aufgrund im weiteren Projektverlauf identifizierten Gründen – nicht realisiert werden, ist aufgrund des standortunabhängigen Bedarfs zur räumlichen Bündelung – eine Umsetzung des Konzepts an einem anderen vergleichbaren Ort (Szenario 2) zu prüfen.

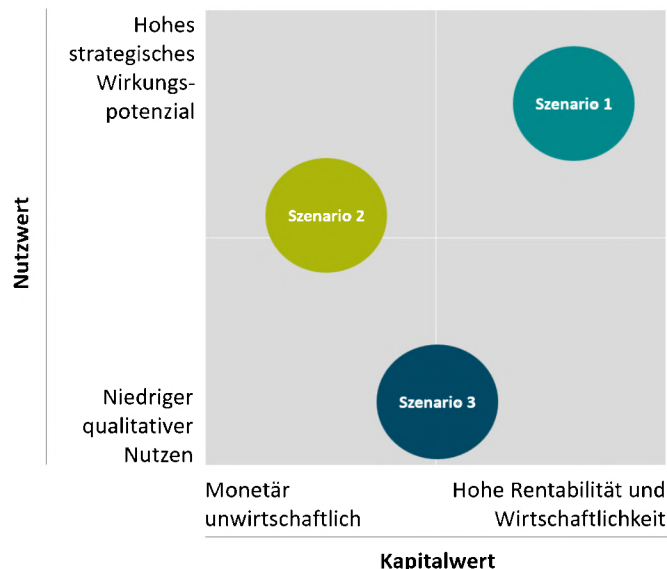


Abbildung 26: Indikativer Vergleich des Nutz- und Kapitalwerts entlang der drei definierten Szenarien

Der laufende Betrieb ist – unter den getroffenen Annahmen und ausgenommen der Kosten für die anfängliche Immobilienbereitstellung – für eine Campus-GmbH kostendeckend möglich:

Wenngleich der Betrieb keine marktübliche Miete an die Stadt refinanzieren kann, erwirtschaftet dieser abzüglich aller unmittelbaren Betriebsausgaben einen Überschuss bzw. eine zusätzliche Verfügungsmasse in Höhe von ca. 1,1 Millionen Euro, welche unabhängig von der konkreten Immobilienbereitstellungsvariante als Deckungsbeitrag veranschlagt werden kann. Jene Verfügungsmasse kann sodann definiert werden als maximale Miethöhe, zu denen die Campus GmbH das Gebäude anmieten kann, oder als Finanzierungsbeitrag, den die Campus GmbH zum Ankauf beitragen kann.

Ob und inwieweit der Campus de facto langfristig wirtschaftlich und erfolgreich ist sowie eine Kostendeckung gehalten werden kann, hängt von einer Vielzahl strategischer Richtungsentscheidungen zum Träger-, Betreiber- und Vermietungsmodell ab, beispielsweise:

- Sollte widererwartend eine marktübliche Miete vom Betreiber verlangt werden, kann eine Kostendeckung aus eigenem Antrieb nicht sichergestellt werden und macht jährliche Zuschüsse seitens der FHH erforderlich.
- Sollte widerwartend für Startups eine stärkere Vergünstigung vorgesehen werden, sinkt die Rentabilität bzw. macht ebenso analoge Zuschüsse durch die FHH erforderlich. Zugleich könnte ein modifiziertes Verhältnis der Mietergruppen und die Einbindung von Privatunternehmen wiederum die Rentabilität steigern und Vergünstigungen von anderen Mietergruppen ausgleichen.

- Sollte sich widererwartend gegen bedarfsgerechte Umbauten bzw. höherpreisige Ausstattung entschieden werden, könnten ggf. zunächst geringere Mietpreise angeboten werden, dies wäre jedoch auch mit einem eingeschränkten Service-Angebot verbunden. Beispielsweise wird zur Lebendigkeit des Campus ein gastronomisches Konzept (samt der hierfür notwendigen Einrichtung einer professionellen Küche) empfohlen und analog im Modell vorgesehen. Sollte hierauf verzichtet werden, würden analoge Umbaukosten sinken, aber auch umsatz- bzw. pachtabhängige Einnahmen wegfallen. Hierfür könnten die Flächen wiederum für Büros und Arbeitsplätze umfunktioniert werden.

Der Kauf ist – unter den getroffenen Annahmen und den potentiellen Wiederverkaufswert miteinrechnend – für die FHH wirtschaftlich vertretbar:

- **Materiell:** Wenngleich der Betrieb keine vollständige Refinanzierung der städtischen Anfangsinvestition durch marktübliche Mietpreise der Campus GmbH ermöglicht, ermöglicht das positive Delta eines Betriebsjahres bzw. der sich hieraus ergebende Finanzierungs- bzw. Deckungsbeitrag (bspw. im Wert der jährlichen Abschreibungen der Anfangsinvestition) sowie der potentielle Wiederverkaufswert bzw. langfristige Werterhalt der Immobilie einen insgesamt positiven Kapitalwert.

Zudem verdeutlichen Hochrechnungen auf Basis des Ansiedlungswachstums vergleichbarer Referenzorte, dass im Zeitverlauf signifikante zusätzliche Steuereinnahmen für Land und Bund (Umsatz-, Lohn-, Gewerbe- und Körperschaftsteuer) entstehen können, die über den reinen Kapitalwert hinaus von substanziellem fiskalischem Mehrwert für die Stadt sind. Auch wenn die konkrete zeitliche Entwicklung und Ansiedlungsdynamik variieren können, zeigt die Analyse die langfristige Bedeutung dieser Effekte und unterstreicht, dass diese neben Nutz- und Kapitalwert im Gesamtbild mitzubersichtigen sind.

- **Immateriell:** Wenngleich das Schaffen eines zentralen Campus eine substantielle Anfangsinvestition (Szenario 1) oder fortlaufende Zuschüsse (Szenario 2) seitens der Stadt erfordert, zahlt das zentrale Angebot auf die fachpolitischen Ziele der Stadt zur Stärkung des Startup-Ökosystems ein. Mehrkosten und Aufwände werden – abseits des reinen Kapitalwerts und der betriebswirtschaftlichen Einnahmen-Ausgaben-Perspektive – voraussichtlich auch durch den erwarteten strategischen und volkswirtschaftlichen Nutzen des Vorhabens kompensiert.

Das Vorhaben hat eine klare kurz- und langfristige Wirkungsperspektive: Die zentrale Bündelung des Ökosystems am Campus befähigt die nutzenden Startups zunächst räumlich und operativ. Das zentrale Beratungs- und Service-Angebot vor Ort und die sich aus der räumlichen Bündelung ergebenden ideelle Synergien stärken zudem die gemeinsame Mission und Netzwerkdichte der Campus-Nutzer. Das langfristige Fortbestehen der Startups bzw. deren Erfolgs- und Wachstumschancen werden hierdurch begünstigt. Durch die Wirkung des Campus als Multiplikator werden die regionale Reichweite und Sichtbarkeit im Ökosystem sowie die übergreifende „Place Brand“ Hamburgs gestärkt.

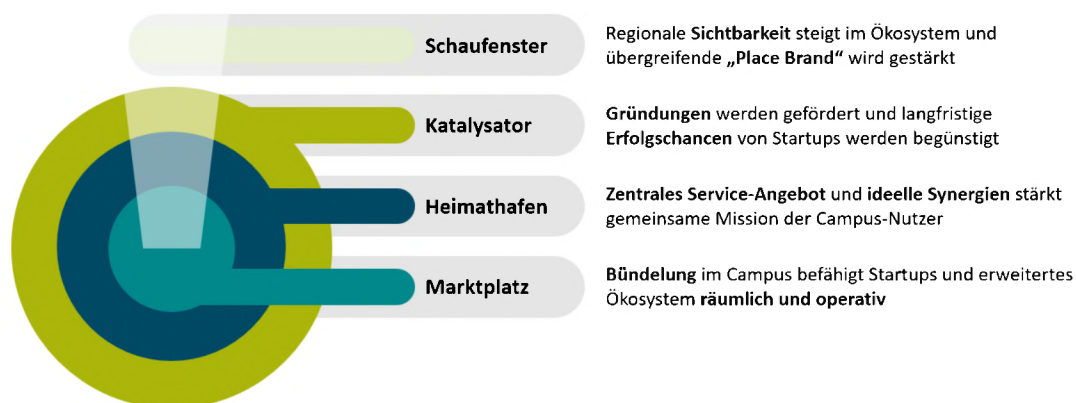


Abbildung 27: Illustrative Wirkungs entfaltung des Campus entlang der vier definierten Kernaufgaben

5 Risikobetrachtung und Fazit

5.1 Risikobetrachtung

Trotz der im Bericht bereits ausführlich dargelegten **Chancen und Potenziale** eines Startup-Campus sowie der insgesamt positiven Gesamteinschätzung, birgt jedes Vorhaben Risiken.

Im Folgenden werden etwaige **Risiken und entsprechende Mitigationsmaßnahmen** für die Bereitstellung eines Startup-Campus durch die FHH und einer konkreten Umsetzung im Hammerbrooklyn Pavillon indikativ erörtert. Risiken und Maßnahmen sollten im Rahmen des anstehenden Entscheidungsfindungsprozesses abgewogen werden.

Strategische Risiken

- **Fehlende Nachfrage:** Wie immer, geht das Vorhaben das Risiko ein, dass die prognostizierte Nachfrage von Startups grundsätzlich nicht so eintritt, wie erwartet und sich somit keine nachhaltigen Netzwerkeffekte realisieren lassen.
- **Unklare Positionierung:** Um die Gründungsdynamik in der FHH effektiv zu stärken, muss der Startup-Campus von seiner primären Zielgruppe – Startups – angenommen werden. Im Falle einer fehlenden klaren Positionierung in Relation zu anderen Angeboten innerhalb der FHH, erhöht sich das Risiko, einen Ort mit vielen Förderorganisationen und wenig Startups zu schaffen.

Mögliche Mitigationsmaßnahmen:

- *Einbindung von Startups als Zielgruppe in die Ausarbeitung eines Feinkonzepts (ggf. inklusive Einrichtung eines Beirats aus erfolgreichen Hamburger Gründerinnen und Gründern im Rahmen der Campus GmbH als Ratgeber der Geschäftsführung).*
- *Das finale Serviceangebot des Campus sollte sich an den Lebensumständen der Gründer:innen ausrichten und Lösungen zu realen Problemen anbieten (beispielsweise attraktive Arbeitsplätze, Unterstützung bei bürokratischen Hürden im Gründungsprozess, Zugang zu Kapitalgebern, Vermittlung von Startups innerhalb des städtischen Ökosystems).*

Politische Risiken

- **Negative Außenwahrnehmung:** Die Umsetzung des Vorhabens erfordert in Zeiten klammer Haushalte eine signifikante Anfangsinvestition in eine Immobilie, in der bereits erfolglos ähnliche Angebote von privaten Akteuren für Startups getestet wurden. Dieses Vorgehen wird nicht nur auf positive Resonanz stoßen.
- **Schwächung des bestehenden Ökosystems:** Der Startup-Campus könnte bestehende Initiativen und Akteure kannibalisieren, ohne selbst einen großen Mehrwert zu stiften.

Mögliche Mitigationsmaßnahmen:

- *Erarbeitung eines Beteiligungs- und Kommunikationskonzepts für relevante Stakeholder (inklusive Einbindung wichtiger Multiplikatoren im Innovationsökosystem sowie der Kreativszene) unter Beteiligung der Träger und Betreiber.*
- *Weitere konsequente und transparente Einbindung des gesamten Startup-Ökosystems, um auch im Feinkonzept weiterhin aufzugreifen, welche Rollen der Campus nicht einnehmen soll.*

Wirtschaftliche Risiken

- **Finanzielle Unwägbarkeiten:** Die langfristige wirtschaftliche Tragfähigkeit des Startup-Campus kann aufgrund der vergleichsweise geringen Mietflächen in bestimmten Phasen herausfordernd sein. Um das für Startups marktübliche, aber nicht erheblich vergünstigte Preisniveau zu rechtfertigen, ist ein schneller Aufbau eines wirksamen Netzwerks mit sichtbaren Mehrwerten erforderlich.
- **Fehlende Auslastung in der Startphase:** Eine zu geringe Nutzung in den Anfangsjahren kann die Rentabilität und Glaubwürdigkeit des Projekts beeinträchtigen.

Mögliche Mitigationsmaßnahmen:

- *Fokussierung auf Aufbau von Netzwerkeffekten insbesondere durch die Einbindung starker, passender Partner, die ein attraktives und innovatives inhaltliches Programm und einen verlässlichen Betrieb garantieren.*
- *Sicherstellung schnelle Grundauslastung beispielsweise durch städtische Ankermieter und die Nutzung des Startup Campus als Eventfläche für städtische Veranstaltungen.*

Organisatorische und rechtliche Risiken

- **Mangelnder Konsens zu rechtlichen, organisatorischen und strategischen Fragen:** Uneinigkeit zwischen Partnern kann Entscheidungsprozesse blockieren und Verzögerungen verursachen (z. B. Konsens hinsichtlich der konkreten Immobilienbereitstellung, notwendige Umbaumaßnahmen, Miettermix). Gerade bei Kooperationen zwischen privaten und öffentlichen Gesellschaftern muss mit punktuell unterschiedlichen Bedarfen gerechnet werden.
- **Beihilferechtliche Probleme:** Es gilt, ein etwaiges Feinkonzept, welches vom Betreiber und den Trägern im nächsten Schritt erarbeitet werden sollte, auf beihilferechtliche Risiken (z. B. im Rahmen der vergünstigten Bereitstellung von Arbeitsplätzen für Startups) zu prüfen.

Mögliche Mitigationsmaßnahmen:

- *Sicherstellung einer gemeinsamen Erarbeitung eines Feinkonzepts durch die künftigen Träger (inklusive Einbindung eines etwaigen Betreibers). Zudem klare Verankerung strategischer Ziele beziehungsweise strategischer Rahmen im Rahmen der GmbH-Gründung (u. a. im Gesellschaftervertrag oder der Geschäftsordnung).*
- *Erste rechtliche Prüfung auf beihilferechtliche Probleme auf Basis des vorliegenden Konzepts durch die BWAI sowie kontinuierliche Einbindung der relevanten Stellen beziehungsweise von juristischen Dienstleistern im Rahmen der Feinkonzepterstellung.*

Bauliche Risiken

- **Mikrolage und städtebauliche Entwicklung:** Die aktuell unbelebte Mikrolage und unsichere städtebauliche Entwicklung rund um den Hammerbrooklyn Pavillon, könnten die Nutzung des Startup-Campus negativ beeinflussen.
- **Falsche Dimensionierung und Art der Flächenbedarfe:** Der Campus könnte an den tatsächlichen Flächen- und Nutzungserfordernissen der Startups vorbeigeplant sein. Gastronomieangebot und Wertstattflächen beispielsweise sollen die Attraktivität des Ortes für Startups erhöhen. Nur der Betrieb wird zeigen, ob der Bedarf an solchen Flächen nachhaltig ist oder ob in enger Kollaboration mit der Zielgruppe alternative Nutzungskonzepte umgesetzt werden müssen.

Durch seine relativ zu anderen Startup-Zentren geringe Größe und großzügige Dimensionierung von Verkehrsflächen bietet der Hammerbrooklyn Pavillon zudem vergleichsweise wenige Arbeitsplätze zur Monetarisierung (und für das Wachstum junger Startups)

Mögliche Mitigationsmaßnahmen:

- *Der Innovations- und Startup-Campus sollte in etwaige städtebauliche Planungen und Quartiersentwicklungen einbezogen werden. Eine noch direktere Anbindung an den ÖPNV kann über eine Bus-Route direkt zum Hammerbrooklyn Pavillon etabliert werden.*
- *Es gilt Flexibilität in der Raumplanung (bspw. Einzelbüros vs. Open Space) mitzudenken und in der Feinplanung mit einem erfahrenen Betreiber zu verifizieren.*

Betriebliche Risiken

- **Fehlende Inhalte und Ausbleiben des Community-Aufbaus:** Zwei wichtige Akteure, die eine tragende Rolle in der inhaltlichen Ausgestaltung des Startup-Campus spielen sollen, befinden sich im Umbruch. Die städtische monetäre und nicht-monetäre Startup-Förderung wird aktuell integriert.

[REDACTED]

- **Fehlender passender Betreiber:** Der Startup-Campus braucht ein Gesicht, welches in das Ökosystem hineinwirkt. Das Fehlen eines guten Betreibers würde die operative Umsetzung und langfristige Wirksamkeit behindern.

Mögliche Mitigationsmaßnahmen:

- *Es empfiehlt sich, eine bedarfsgerechte und innovative gemeinsame Programmplanung mit geeigneten Partnern aus dem Ökosystem unter Einbeziehung der Zielgruppen. Dabei sollte insbesondere auf ein, Innovationen anregendes, Community-Building gesetzt werden.*
- *Es sollte frühzeitig eine Definition von Auswahlkriterien erfolgen, um dann in einen offenen Dialog mit entsprechend geeigneten Akteuren zu treten.*

Externe Risiken

- **Zukunft des Immobilienmarkts der FHH:** Der Ankaufspreis sowie der Wiederverkaufswert der Immobilie sind essentiell für die Schlussfolgerungen der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung. Unsichere Entwicklungen am Immobilienmarkt als auch in den Verhandlungen um den Ankauf der Immobilie können die langfristige Wirtschaftlichkeit des Vorhabens gefährden.
- **Veränderte Präferenzen „Home-Office vs. Büro“:** Die Präferenzen von Menschen bezüglich der Büronutzung verändern sich. Gleichzeitig erfordert das Zusammenwachsen einer Community vor Ort im Startup-Campus ein gewisses Maß an Anwesenheit. Hier müssen Träger und Betreiber einen guten Mittelweg mit den Organisationen vor Ort finden.

Mögliche Mitigationsmaßnahmen:

- *Durch die Einbindung von Partnern in die Campus-GmbH können Risiken auf mehrere Schultern verteilt werden. Die Flächennutzung sollte ein hohes Maß an Flexibilität ermöglichen, sodass sich mit geringem Aufwand alternative Vermarktungskonzepte ermöglichen lassen.*
- *Erfolgsversprechend können hybride Nutzungskonzepte sein, die sowohl ein räumliches als auch inhaltliches Angebot mit Mehrwert schaffen, das im Home-Office nicht ersetzt werden kann.*

5.2 Fazit

Ein zentraler Startup-Campus unter Beteiligung der FHH kann die Attraktivität und Effektivität des Startup-Ökosystems steigern. Mit diesem Nutzungs- und Betriebskonzept inkl. Kosten-Nutzen-Betrachtung werden dahingehend acht Leitfragen beantwortet, was somit eine Entscheidungsgrundlage für den weiteren politischen Prozess bilden kann (siehe Abbildung 28).



Abbildung 28: Leitfragen als Entscheidungsgrundlage für den weiteren politischen Prozess

1. Der Startup-Campus richtet sich primär an das Startup-Ökosystem und erfüllt vier Kernaufgaben. Durch die Inhalte und Akteure kann er als Folgendes wirken:
 - **Katalysator:** Gründungsinteressierte, Gründer und Gründerinnen sowie Startups in allen Phasen des Startup-Lebenszyklus aktivieren und wirkungsorientiert fördern (Bereitstellung von Arbeitsflächen für Gründer und Gründerinnen, Bereitstellung von Programmflächen).
 - **Marktplatz:** Das Startup-Ökosystem der FHH räumlich zusammenbringen und vernetzen (Bündelung der städtischen Förderangebote, Bereitstellung Geschäftssitz Impossible Founders),
 - **Schaufenster:** Das Hamburger Ökosystem inspirieren und es national sowie international sichtbar machen (Bereitstellung von Event Spaces, Etablierung von Kooperationen mit privaten Partnerunternehmen).
 - **Heimathafen:** Die Hamburger Startup-Community stärken und nach außen hin öffnen (Etablierung lebendiger Campus-Community, Vernetzung ins Hamburger Startup-Ökosystem).
2. Die FHH und ein privater Träger sollten sich die strategische Verantwortung für den Startup-Campus im Modell einer öffentlich-privaten Trägerschaft teilen. Dies ermöglicht es der FHH, strategische Ziele festzulegen und deren Einhaltung zu überwachen. Der oder die private(-n) Partner stellen seine strategische und operative Expertise bereit, um den Erfolg des Startup-Campus zu gewährleisten. Die Einbindung [REDACTED] Partner für eine strategische programmatische Steuerung wird aufgrund ihrer zukünftig zentralen Rolle im Startup-Ökosystem empfohlen.
3. Zur Erfüllung der Anforderungen an die Steuerung und inhaltliche Ausgestaltung bietet sich als Rechtsform eine GmbH an („Campus GmbH“). So kann hinsichtlich der Steuerungsfähigkeit durch die FHH

sowie der Einbindung von Kooperationspartnern und deren fachlicher Expertise die beste Balance und größte Flexibilität sichergestellt werden.

Die GmbH muss wirtschaftlich arbeiten (Anforderung: Kostendeckung) und die Betriebskosten sowie auch die Abschreibungen der Anfangsinvestition durch die eigenen Einnahmen decken (in Prüfung). Die Stadt sieht den Startup-Campus als Beitrag zum Startup-Ökosystem und unterstützt durch die Übernahme der Pacht für die Grundstücksnutzung und die Finanzierung der Anfangsinvestition.

4. Wie beim Munich Urban Colab könnte eine „Campus GmbH“ den Startup-Campus selbst betreiben (präferierte Option) oder den Betrieb an einen Dienstleister vergeben. Im Falle des inhaltlichen sowie gebäudetechnischen Eigenbetriebs ist sowohl der Rückgriff auf bereits bestehende Organisationen mit entsprechenden Erfahrungswerten, wie die Start-up Labs Hamburg GmbH [REDACTED], als auch eine Neugründung (mit entsprechender Ressourcenausstattung) denkbar.
5. Die Stadt überlässt der „Campus GmbH“ das Grundstück (inkl. Nutzungsrecht für den Hammerbrooklyn Pavillon) auf Zeit im Rahmen eines Erbbaurechts.

Ein nachhaltiger Betrieb des Startup-Campus ist möglich. Voraussetzung für die Kostendeckung ist, dass die Kosten für die initiale Immobilienbereitstellung durch die FHH übernommen werden. Die „Campus GmbH“ kann abzüglich aller unmittelbaren Betriebsausgaben einen Überschuss bzw. eine zusätzliche Verfügungsmasse in Höhe von ca. 1,1 Millionen Euro erwirtschaften, welche unabhängig von der konkreten Bereitstellungsvariante als Finanzierungs- bzw. Deckungsbeitrag veranschlagt werden kann. Eine Vermietung durch die FHH an die „Campus GmbH“ zu marktüblichen Konditionen wäre hingegen nicht ohne weitere Zuschüsse zur Gesamtmiete tragfähig.

6. Das erarbeitete Nutzungs- und Betriebskonzept kann baulich in der Immobilie umgesetzt werden. Der Hammerbrooklyn Pavillon bietet derzeit genug Raum, um die Bedarfe des Startup-Ökosystems zu decken. Die bestehenden Raumstrukturen können weitestgehend erhalten bleiben und durch gezielte, leichte Umbauten der Büroflächen, Flächen für das Prototyping der Startups sowie eine erweiterte Gastronomie mit Stadtpanoramablick aufgewertet werden.
7. Unter Berücksichtigung des theoretischen Wiederverkaufswertes des Objekts bzw. dessen langfristigen Werterhalts vereinen der Ankauf, Umbau und die Umsetzung am Standort Hammerbrooklyn Pavillon (Szenario 1) im Vergleich zur Miete eines vergleichbaren Objekts (Szenario 2) und zum Fortbestand des Status quo (Szenario 3) den höchsten Kapitalwert sowie auch den höchsten Nutzwert.

Der Ankauf und der bedarfsgerechte Umbau des Objekts sowie eine Überlassung des Grundstücks, inklusive Immobilie, an die „Campus GmbH“ (Trägersgesellschaft) kann nach Durchführung der vorstehenden Kosten-Nutzen-Betrachtung als wirtschaftlich empfohlen werden. [REDACTED]