



Konzept

Neuaufstellung der non-monetären Startup-Förderung der Freien und Hansestadt Hamburg

Hamburg, 02.10.2024



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	2
Zusammenfassung	3
1 Ausgangssituation	7
1.1 Hamburg als Gründungsstandort im Vergleich	8
1.1.1 Spezifische Standortnachteile	8
1.1.2 Nutzung struktureller Stärken	9
1.1.3 Organisation der Ökosysteme	10
1.2 Status quo der non-monetären Startup-Förderung	12
1.3 Aktuelle Schmerzpunkte und Wirkpotenziale	14
2 Zielbild: Wo wollen wir hin?	16
2.1 Integration finanzieller und non-monetärer Startup-Förderung	16
2.2 Zielbild der non-monetären Startup-Förderung	17
3 Optionenraum und Bewertung einer Neuaufstellung der NMSF	18
3.1 Zielbildanforderungen	18
3.2 Priorisierung, Optionenraum und Bewertung	20
3.2.1 Option 1: Transformation innerhalb der HIW (Basisszenario)	23
3.2.2 Option 2: Neugründung GmbH unter Beteiligung FHH, HIW und IFB(/IS)	23
3.2.3 Option 3a: Neugründung unter Beteiligung FHH und der IFB(/IS)	24
3.2.4 Option 3b: Fusion NMSF und MSF in der IFB/IS	25
4 Konzept zur Integration der städtischen Startup-Förderung	26
4.1 Strategische Ausrichtung	27
4.1.1 Servicebaukasten	27
4.1.2 Schnittstellen	31
4.2 Organisatorische Aufstellung	32
4.2.1 Organisation und Rechtsform	32
4.2.2 Rechts- und Handlungsrahmen	35
4.3 Transformation: Vorgehen, Personal, Arbeitsweise und Kultur	36
4.4 Aufwand und Risiken	41
5 Umsetzung	44
5.1 Roadmap der Neuaufstellung	44
5.1.1 Option 3b: „Fusion“ von NMSF und MSF in der IFB/IS	44
5.1.2 Option 2 oder 3a: Neugründung einer GmbH	46
5.2 Erfolgsfaktoren	47
6 Anhang	49

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblick über das Hamburger Startup-Ökosystem	10
Abbildung 2: Überblick über das Berliner Startup-Ökosystem	11
Abbildung 3: Überblick über das Münchner Startup-Ökosystem	12
Abbildung 4: Dimensionen der non-monetären Startup-Förderung	13
Abbildung 5: Aktuelles Serviceangebot der städtischen NMSF in Hamburg	13
Abbildung 6: Chancenpotenziale und Schmerzpunkte im Status quo	15
Abbildung 7: Illustrative Darstellung der städtischen Startup-Förderung der Zukunft	16
Abbildung 8: Zielbild der non-monetären Startup-Förderung	17
Abbildung 9: Übersicht gesamter Optionenraum für die Neuaufstellung der NMSF	18
Abbildung 10: Übersicht über vier mögliche Organisationsformen der NMSF	21
Abbildung 11: Übersicht Bewertung Optionen für organisationalen Zielzustand	22
Abbildung 12: Übersicht Kernangebot, institutionelle Förderung	27
Abbildung 13: Übersicht Schnittstellen- und Zusatzangebote, Projektförderung	30
Abbildung 14: Zusatzangebote	30
Abbildung 15: Optimierungspotenziale im Status quo	37
Abbildung 16: Übersicht Risiken	42
Abbildung 17: Indikative Roadmap Fusion	44
Abbildung 18: Indikative Roadmap Neugründung	46
Abbildung 19: Bewertungskriterien	49
Abbildung 20: Detailbewertung Option 1	50
Abbildung 21: Detailbewertung Option 2	50
Abbildung 22: Detailbewertung Option 3a	51
Abbildung 23: Detailbewertung Option 3b	51

Zusammenfassung

Die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) hat als **Wirtschaftsstandort im Wettbewerb um Startups und Scaleups** noch Entwicklungspotenzial. Im Wettbewerb mit den nationalen Vorreitern Berlin und München liegt die FHH insbesondere aufgrund **schwächerer „Pull“-Faktoren** (beispielsweise Anzahl „Unicorns“¹ und Zufriedenheit von Gründer:innen) und der damit verbundenen **geringeren Sichtbarkeit des Standorts für junge Unternehmen** zurück. Es gibt zudem ungenutzte **Potenziale** bei der **Einbindung von Wissenschaft und Forschung** (etwa im Vergleich zur UnternehmerTUM in München) sowie der Formulierung eines eng mit der regionalen Innovationsstrategie der Stadt verzahnten **strategischen Ansatzes für das Startup-Ökosystem als Ganzes**.

Zugleich verfügt Hamburg über eine Vielzahl an **Stärken**. Die **breit aufgestellte Wirtschaft** und die übergreifende Innovationsstrategie (beispielsweise spezialisierte Wirtschaftskluster, Forschungs- und Innovationsparks) bieten **Anknüpfungspunkte für junge Unternehmen**. Ergänzend kann auf **inhaltlichen Schwerpunkten** des lokalen Startup-Ökosystems (u. a. Fokus auf Gründerinnen, Social Entrepreneurship) und dem jüngst positiven **Wachstum bei Startup-Neugründungen** aufgebaut werden. Um auf dieser Basis das hiesige Startup-Ökosystem weiter zu entwickeln, bietet die FHH ein **umfassendes Förder- und Unterstützungsangebot für Startups**, die am Standort Hamburg gründen bzw. sich ansiedeln wollen, an.

Das **Startup-Ökosystem der FHH ist dezentral gewachsen** und besteht aus einer Vielzahl privater wie öffentlicher Stakeholder. Historisch kommt der städtischen Förderung sowohl im monetären wie non-monetären Bereich eine bedeutende Rolle bei der Entwicklung des Standorts zu. Die strategische Aufstellung und Steuerung dieser Förderung obliegt der **Behörde für Wirtschaft und Innovation (BWI)** der FHH. Deren **monetäre Startup-Förderung (MSF)** umfasst die Finanzierung von Startups (beispielsweise durch direkte Beteiligungen) und Gründenden und wird von einer Tochter der Hamburgischen Investitions- und Förderbank AÖR (IFB), der **IFB Innovationsstarter GmbH (IFB/IS)**, angeboten und umgesetzt. Die IFB/IS ergänzt ihr finanzielles Angebot zusätzlich durch die Vernetzung von Startups mit Investoren, beispielsweise im Hamburg Investors Network (HIN), sowie die Organisation von Award-Formaten.

Die **non-monetäre Startup-Förderung (NMSF)** umfasst sämtliche Förder- und Unterstützungsangebote, bei denen kein Geld an Startups fließt. Diese wird zurzeit schwerpunktmäßig durch die **Hamburg Invest Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH (HIW)** realisiert. Deren aktuelles Angebot besteht aus einer Anlaufstelle für wissens- und technologieorientierte Gründungen in Hamburg („Startup-Unit Hamburg“, auch zuständig für internationale Vermarktung des Startup-Standorts), der digitalen **Informations- und Vernetzungsplattform** „Startup City Hamburg“ für Informationen rund um das Startup-Ökosystem, einem Inbound-Programm zur **Ansiedlung von internationalen Scaleups** im Bereich Green Tech („Scaleup Landing Pad Hamburg“) sowie Initiativen im Bereich **Entrepreneurship Education** („Young Makers Hamburg“). Der **Startup Port** als Bündelung der Unterstützungsangebote des Hamburger Forschungs- und Hochschulsystems wird ebenfalls durch die FHH gefördert. Nach Wahrnehmung der BWI ist die NMSF in ihrer heutigen Form in den Bereichen fachliche **strategische Steuerbarkeit ihrer Unterstützungsprogramme, Geschwindigkeit und Flexibilität verbesserungswürdig**.

Vor diesem Hintergrund wurde die PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (PD) von der BWI damit beauftragt, ein Konzept für die **Neuaufstellung der non-monetären Startup-Förderung der Zukunft** zu erarbeiten.² Auf Basis interner Interviews mit der HIW, BWI, IFB und IFB/IS sowie einer Wettbewerberanalyse

¹ Startup-Unternehmen mit einer Bewertung von über einer Milliarde Euro.

² Die Evaluierung des Status quo der MSF war nicht Teil des Auftrags.

der Standorte München und Berlin wurden **Schmerzpunkte** und **Potenziale der städtischen NMSF** abgeleitet. Das Ergebnis offenbart einen Bedarf an **strategischer** und **organisatorischer Verzahnung** sowie **Planbarkeit** der finanzierten non-monetären Förderprojekte. Gleichzeitig führt die aktuelle Einbettung in die HIW zu einer **komplexen Beteiligungsstruktur** und **organisatorischen Herausforderungen**, die das zielgruppengerechte Agieren erschweren. Zudem bestehen **ungenutzte Potenziale** bei der Integration der NMSF mit neuen (beispielsweise der Startup Factory) und bestehenden (beispielsweise den Angeboten der MSF) Strukturen, der punktuellen Ergänzung des Angebots sowie mehr Sichtbarkeit nach außen in Form einer übergreifenden Dachmarke für den Standort Hamburg. Damit bleibt Hamburgs NMSF aktuell **hinter ihren Möglichkeiten** zurück.

Im Zielbild soll Hamburg ein **moderner und weltoffener Heimathafen für innovative Startups in Nordeuropa** sein. Dazu leistet die städtische Startup-Förderung der Zukunft einen entscheidenden Beitrag, indem sie **finanzielle und non-monetäre Leistungen aus einer Hand** anbietet. Sie **gestaltet das lokale Ökosystem** in engem **Schulterschluss mit Wirtschaft, Wissenschaft, Forschung und Startups**. Dazu gehören auch eine offene Schnittstelle und vertiefte Zusammenarbeit mit der ebenfalls staatlich unterstützten **Förderung des Transfers aus Forschung und Wissenschaft**, insbesondere mit der sich in der Konzeption befindlichen **Startup Factory**. Ziel ist es, die oben genannten Stärken Hamburgs effektiv für den Standortwettbewerb zu nutzen sowie Herausforderungen gemeinsam zu adressieren. Im Bereich der NMSF trifft die städtische Förderung dafür ihr Angebotsportfolio und richtet dieses konsequent an den Bedürfnissen der Zielgruppen aus. Der **künftige Fokus** liegt infolgedessen auf der Bereitstellung von **Informations- und Vernetzungsangeboten**. Durch Module wie eine Startup-Erstberatung, eine mit einer klaren Kundenreise integrierten Informationsplattform und die Vernetzung innerhalb des Startup-Ökosystems untereinander wird die städtische NMSF der Zukunft ihrer Rolle als **Wegweiserin** und **Knotenpunkt** gerecht. Dieser Kern des Angebots wird flankiert durch **Inspirations- und Entwicklungsimpulse** wie Projekte zur Entrepreneurship Education.

Für die Realisierung dieses Zielbilds ist eine **Neuaufstellung der städtischen NMSF** erforderlich. Mit dem **Ziel einer effektiven und effizienten Organisation** sollte hierbei eine Auswahl an Kriterien erfüllt werden. Generell gilt es, **Doppelstrukturen** zu vermeiden und ein **nach außen sichtbares, einheitliches und attraktives städtisches Angebot** zu schaffen. Weitere prioritäre Anforderungen an eine organisatorische Neuaufstellung der NMSF sind die fachliche **Steuerungsfähigkeit durch die BWI**, eine auf das Serviceangebot zugeschnittene und **nachhaltige Finanzierung der non-monetären Förderung** (ggf. auch durch private Drittmittel) sowie die Schaffung einer Organisationsstruktur, die eine **dynamische und zielgruppengerechte Arbeitsweise und Kultur ermöglicht**. Übergreifend ist in diesem Zuge zudem eine **engere Verzahnung der NMSF mit der MSF** anzustreben.

Vier Handlungsoptionen für eine Neuaufstellung der NMSF wurden hinsichtlich ihrer Passfähigkeit mit dem Zielbild und den definierten Anforderungen bewertet:

- Option 1: **Transformation des Status quo** innerhalb der HIW (Basisszenario)
- Option 2: **Neu-GmbH als Joint Venture** der HIW, IFB und FHH
- Option 3a: **Organisatorische Anbindung an die IFB** durch **Neu-GmbH** mit FHH
- Option 3b: **Anbindung IFB** durch eine „**Fusion**“³ der NMSF mit der IFB Innovationsstarter (IFB/IS)

³ Der Begriff „Fusion“ wird an dieser Stelle genutzt, um die Integration der NMSF in die bestehende IFB Innovationsstarter GmbH auf Augenhöhe zu beschreiben. Es handelt sich nicht um eine Fusion im Sinne des rechtlichen Zusammenschlusses zweier bestehender Unternehmen.

Im Zuge der Bewertung wurde **Option 1 (Transformation des Status quo)** für eine mittelfristige Neuaufstellung ausgeschlossen. Grund hierfür ist das eingeschränkte Optimierungspotenzial hinsichtlich der fachlichen Steuerbarkeit durch die BWI, der nachhaltigen Finanzierung sowie der zielgruppengerechteren Aufstellung und Sichtbarkeit. Es ist jedoch empfehlenswert, **identifizierte Transformationspotenziale** im organisatorischen Status quo innerhalb der HIW **zeitnah zu adressieren** („kurzfristige Erfolge“). **Option 2 (Neu-GmbH als Joint Venture unter Einbindung der HIW)** wurde konzeptionell vertieft. Ein Vorteil der Option ist die „offene“ Schnittstelle zur klassischen Wirtschaftsförderung. Ein bedeutender Nachteil ist die komplexere Beteiligungs- und Governance-Struktur im Vergleich zu den Optionen 3a und 3b. Option 2 stellt daher lediglich eine Alternative dar, sollte es keinen politischen Konsens für die Umsetzung der Option 3 geben.

Option 3 (Organisatorische Anbindung an die IFB) stellt das passfähigste Vorgehen für die Neuaufstellung der städtischen NMSF dar. Sowohl eine Neu-GmbH mit der Stadt Hamburg als auch eine „Fusion“ mit der Bestands-GmbH IFB/IS gewährleisten die **Integration von monetärer und non-monetärer Förderung** sowie die fachliche **Steuerungsfähigkeit der BWI**. In beiden Ausprägungsformen kann Option 3 die Basis für eine strategisch kohärente und effektive Startup-Förderung der FHH bilden. **Option 3b vermeidet dabei die Gründung einer neuen Organisation**, was die Akteurslandschaft zusätzlich konsolidiert und Aufwand wie Risiken für die Neuaufstellung verringert. Eine **Fusion von NMSF mit der IFB/IS zu einer „Startup Hamburg GmbH“ ist daher die präferierte Option**. Eckpunkte der organisatorischen Anbindung an die IFB sind:

- **Strategische Ausrichtung:** Bereitstellung der NMSF „aus einer Hand“ mit der MSF und mit strategischer Schwerpunktsetzung auf den im Zielbild priorisierten Dimensionen „Informieren“ und „Vernetzen.“ Strategische Planung des künftigen Angebots auf Basis flexibler Module eines Servicebaus bestehend aus Kernangeboten, partnerschaftlichen Schnittstellenangeboten (insb. auch Kooperation mit der neuen Startup Factory) und optionalen Zusatzmodulen.
- **Organisatorische Umsetzung:** Option 3 kann durch die Gründung einer Tochtergesellschaft (GmbH) der IFB unter Beteiligung der FHH umgesetzt werden (Option 3a). Qua Verantwortungsmodell nimmt die BWI als zuständige Fachbehörde die Gesellschafterrechte der FHH wahr und hat somit direkte Steuerungsmöglichkeiten.⁴ Dabei sollte eine bewusste Eigenständigkeit privatrechtlich organisierter Landesunternehmen im Tagesgeschäft gewahrt werden. Vorzugswürdiger ist eine Integration „auf Augenhöhe“ der NMSF in die IFB/IS (fortan „Fusion“, Option 3b). Die Steuerung seitens BWI wäre durch die fachliche Führung der IFB, eine aufgabenbedingte Aufstockung des Aufsichtsrats der IFB/IS und durch die Rolle als alleinige Finanzgeberin der NMSF gewährleistet.⁵ Aufgrund der begrenzten Laufzeiten der Förderprojekte der HIW ist eine solche Integration vergleichsweise kurzfristig realisierbar.
- **Personal, Kultur und Arbeitsweise:** Die neue Entität bzw. durch die „Fusion“ entstehende „Startup Hamburg GmbH“ kann zu großen Teilen aus dem Personalkörper der HIW und der IFB/IS besetzt werden. Die Entscheidung für den Organisationswechsel würde rechtlich letztendlich aber den Mitarbeitenden obliegen. Um der NMSF „ein Gesicht zu geben“, ist in jedem Fall eine mit der NMSF verknüpfte personelle Vertretung nach außen erforderlich, ebenso wie ein gemeinsamer, zielgruppengerechter Markenauftritt. In beiden Fällen wäre im Zuge des Unternehmensaufbaus bzw. der Transformation nach der Integration von MSF und NMSF eine Nutzung bestehender Synergien beim

⁴ Die HIW fungiert als Schnittstelle zur klassischen Wirtschaftsförderung. Sie könnte als Aufsichtsratsmitglied indirekt einbezogen werden.

⁵ Es gäbe zudem die Option, als FHH darüber hinaus Gesellschaftsanteile an der IFB/IS zu erwerben (Prüfung nach § 65 LHO notwendig).

Overhead (beispielsweise IT-Dienstleistungen, Öffentlichkeitsarbeit, System für IST-Kosten-Abrechnung) wünschenswert und Zielvorgabe.

- **Finanzierung:** Die Finanzierung der neu aufgestellten NMSF sollte für mehrere Jahre gesichert sein. Im Falle einer Neu-GmbH wäre eine Kombination aus struktureller und projektbasierter Förderung notwendig, um nicht-projektbezogene Strukturkosten zu decken. Im Falle einer Fusion mit der IFB/IS wäre das Serviceangebot der NMSF entweder analog der MSF aus einem (separaten) Fond zu finanzieren oder weiterhin über Zuwendungen der BWI zu fördern. Generell wäre bei der Fusion mit der IFB/IS weiterhin die Vorgabe der „Inhouse-Fähigkeit“ zu berücksichtigen. Aufgrund des höheren Gesamtbudgets der IFB/IS wäre die maximal zulässige Grenze für das Einwerben von Drittmitteln allerdings entsprechend höher als im Status quo. Insgesamt ist bei einer Neuaufstellung (Optionen 2 und 3) mit höheren Strukturkosten für die Umsetzung der NMSF zu rechnen.
- **Aufwand und Risiken:** Der höhere finanzielle Aufwand würde durch die Neugründung einer GmbH entstehen (u. a. für zusätzliche interne/externe Personalkosten, Stammkapital, Gründungsprozess). Risiken der Umsetzung sind insbesondere auf politischer (u. a. Momentum, Zustimmung), organisatorischer (u. a. Mittelverfügbarkeit) und operativer (u. a. Personal- und Technologietransfer) Ebene zu erwarten. Sie sollten möglichst vorausschauend adressiert werden. Eine „Fusion“ ist aufgrund geringerer Kosten und Risiken vsl. auch politisch zu bevorzugen.

Die **Neugründung einer Entität** wäre nach § 65 der LHO zu gestalten und muss zudem den Hamburger Corporate Governance Codex (HCGK) berücksichtigen. Eine **Fusion vermeidet dagegen Aufwand und Risiko eines LHO-Antragsverfahrens**. Sowohl Neugründung als auch Fusion sind bis zur Aufnahme der Geschäftstätigkeit bei gutem Verlauf bis Ende 2026 zu erreichen. Die Umsetzung der Fusion verläuft in vier Phasen:

- (i) Vertiefung des Konzepts und **behördliche Entscheidungsfindung** innerhalb der BWI (Q3 2024);
- (ii) **Einbringen der Entscheidungsvorlage in den politischen Prozess** im Rahmen der Bürgerschaftswahl 2025 (u. a. Verankerung im Koalitionsvertrag);
- (iii) **Vorbereitung Fusionsprozess** (ab frühestens Q2/3 2025) bis zur formalen Integration der NMSF;
- (iv) **Umsetzung** (z. B. IT-Migration, Personalübernahme, Beginn Transformation) bis Ende Q4 2026.

1 Ausgangssituation

Startups sind ein bedeutender Faktor für **regionales Wirtschaftswachstum und Innovation**. Die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) steht als Wirtschaftsstandort daher im Wettbewerb mit anderen Metropolen, um **Startups und Scaleups von einer Gründung oder Ansiedlung vor Ort** zu überzeugen. Gemessen an der Wirtschaftskraft und den strukturellen Voraussetzungen wird **die FHH ihrem Potenzial als Standort für Startups zurzeit noch nicht gerecht**. Insbesondere im Vergleich mit den nationalen Vorreitern Berlin und München liegt Hamburg bei Kennzahlen wie der Anzahl von Startups je Einwohner⁶, der Zufriedenheit von Gründenden mit dem Ökosystem⁷ und der Kapitalförderung (beispielsweise durch Venture-Capital-Fonds)⁸ zurück.

Um die Attraktivität des Hamburger Startup-Ökosystems stetig zu verbessern, bietet die FHH ein **umfassendes Förder- und Unterstützungsangebot** für an der Gründung oder Ansiedlung interessierte Startups an. Die **Behörde für Wirtschaft und Innovation (BWI)** der FHH ist für die strategische Aufstellung und Steuerung der städtischen Startup-Förderung zuständig. Diese besteht aus monetären und non-monetären Förderkomponenten. Die **monetäre Startup-Förderung (MSF)** umfasst die Finanzierung von Startups und Gründenden und wird von einer Tochter der Hamburgischen Investitions- und Förderbank AöR (IFB), der **IFB Innovationsstarter GmbH (IFB/IS)**, angeboten und umgesetzt. Zum Angebot zählen neben der direkten finanziellen Beteiligung auch die Vernetzung von Startups mit Investoren sowie die Organisation von Austauschformaten wie dem „Female StartAperitivo“, einem bundeweiten Pitch- und Networking-Event für frauengeführte Startups.

Die **non-monetäre Startup-Förderung (NMSF)** der Stadt Hamburg ist der Fokus dieses Konzepts. Sie umfasst sämtliche Förder- und Unterstützungsangebote, bei denen keine finanziellen Mittel direkt an die jungen Unternehmen oder ihre Gründerinnen und Gründer fließen. In Hamburg wird diese schwerpunktmäßig durch die **Hamburg Invest Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH (HIW)** realisiert und deckt mit ihrem Serviceangebot große Teile der Wertschöpfungskette der Startup-Förderung und –Unterstützung ab. Zu den geförderten Projekten zählen eine **Anlaufstelle für wissens- und technologieorientierte Gründungen** („Startup-Unit Hamburg“), eine **Informations- und Vernetzungsplattform** rund um das lokale Startup-Ökosystem („Startup City Hamburg“), ein Projekt zur **Ansiedlung von internationalen Scaleups** im Bereich Green Tech („Scaleup Landing Pad Hamburg“) sowie Initiativen zur **Entrepreneurship Education** („Young Makers Hamburg“).

Im Status quo bleibt die **NMSF jedoch hinter ihren Möglichkeiten zurück**. Sie ist nach Wahrnehmung der BWI insbesondere mit Blick auf die eingeschränkte fachliche Steuerbarkeit der non-monetären Förderprogramme, hinsichtlich Flexibilität und Geschwindigkeit der Projektumsetzung sowie einer zielgruppengerechten Aufstellung verbesserungswürdig. Vor diesem Hintergrund wurde die PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (PD) von der BWI damit beauftragt, das vorliegende Konzept für die **Neuaufstellung der non-monetären Startup-Förderung der Zukunft** zu erarbeiten. Es basiert auf der

- Analyse des Status quo auf Basis von Interviews mit Stakeholdern in der HIW, BWI, IFB und IFB/IS sowie einer flankierenden Wettbewerberanalyse der NMSF in München und Berlin (Kapitel 1),
- Ableitung eines Zielbilds für die städtische NMSF (Kapitel 2),

⁶ Next Generation Startup-Neugründungen in Deutschland Januar-Dezember 2023 des Startup-Verbands, Seite 8.

⁷ Deutscher Startup-Monitor 2023, Regionalauskopplung Hamburg, Seite 8.

⁸ Deutscher Startup-Monitor 2022, Regionalauskopplung Hamburg, Seite 12.

- Erarbeitung und Bewertung des Optionenraums einer Neuaufstellung (Kapitel 3),
- Vertiefung ausgewählter Organisationskonzepte (Kapitel 4) sowie der
- Skizzierung einer Umsetzungs-Roadmap (Kapitel 5).

1.1 Hamburg als Gründungsstandort im Vergleich

Im nationalen Vergleich mit München und Berlin schöpft das Hamburger Startup-Ökosystem gemessen an Wirtschaftskraft und strukturellen Voraussetzungen **sein Potenzial noch nicht aus**. Grundlegende Strukturparameter wie Lebensqualität und Wirtschaftskraft sind in allen drei Metropolen **auf vergleichbar hohem Niveau**.⁹ In Rankings belegt die FHH gemessen an Indikatoren wie Lebenszufriedenheit, Nachhaltigkeit, Wirtschaft, Bildung und Verkehr in Deutschland sogar noch vor München und Berlin den 1. Platz.

Trotzdem **bleiben regionales Gründungsgeschehen und Anziehungskraft für innovative Startups und Scaleups hinter den Startup-Ökosystemen der Wettbewerber** in Berlin und München **zurück**. Laut Deutschem Startup Monitor 2023 bewerten beispielsweise nur 43% von Gründenden das Hamburger Ökosystem als gut oder sehr gut, in München und Berlin sind es 67% bzw. 68%. Der Bundesdurchschnitt liegt bei 58%. Im selben Jahr belegte Hamburg nur Platz 6 bei der Anzahl von Startup Neugründungen pro Einwohner, Berlin und München die Spitzenplätze 1 und 2. Dieser Rückstand lässt sich sowohl mit spezifischen Standortnachteilen sowie einigen ungenutzten Potenzialen erklären.

1.1.1 Spezifische Standortnachteile

Relativ zum nationalen Wettbewerb weist der Standort Hamburg wenige spezifische „Pull-Faktoren“ im Sinne klarer Alleinstellungsmerkmale auf:

Anders als in Berlin und München ist die **Dichte ansässiger Venture-Capital-Fonds (VCs) im Bereich der Startup-Förderung geringer**. Hamburgs geringe VC-Dichte lässt sich auch nicht durch eine vergleichsweise hohe Anzahl vermögender Privatpersonen und „Family Offices“ ausgleichen. Während 2022 laut Startup Monitor in Berlin und München mindestens 11 % der Startups Kapitalförderungen von über 10 Millionen Euro erhielten, lag dieser Anteil in Hamburg bei lediglich 3 %. Selbst wenn der Standort eines VCs nicht per se über die eigene Finanzierung entscheidet, spielt die Nähe zum Kapital durchaus eine Rolle bei der Entscheidung über den Standort eines Startups und lässt Rückschlüsse über die wahrgenommene geringere Relevanz des Hamburger Startup-Ökosystems durch VCs zu.

Die **relative Sichtbarkeit des eigenen Standorts** durch greifbare Erfolgsgeschichten ist ein weiterer Faktor im Wettbewerb um junge, innovative Unternehmen. München und Berlin haben hier Vorteile: Während in Hamburg 2023 ein Startup eine Bewertung von über 1 Milliarde Euro („Unicorn“) aufwies, waren dies in München 6 und in Berlin sogar 21 Unternehmen.

Der erfolgreiche Output der Ökosysteme von **Berlin und München** ist wiederum auf **spezifische Erfolgsfaktoren** beider Standorte zurückzuführen. **München** profitiert von der **herausragenden Rolle des Forschungsstandorts** und Gründungsoutputs der daraus erwachsenen Institutionen. Die UnternehmerTUM ist hierbei der sichtbarste und wichtigste Stakeholder. In Hamburg wird die Schnittstelle von Forschung und Wirtschaft aktuell noch nicht im gleichen Maße bedient. **Berlin** wiederum profitiert besonders von seiner **Attraktivität**

⁹ In allen drei Städten zudem sehr angespannte Lage bei der Verfügbarkeit von Wohnraum und nutzbaren Flächen.

als **Metropole**, die internationale Fachkräfte anzieht. Beide Faktoren tragen zu sich **stetig reproduzierenden Ökosystemen** bei, was Sichtbarkeit und Anziehungskraft weiter erhöht.¹⁰

1.1.2 Nutzung struktureller Stärken

Diese spezifischen Standortnachteile stehen einer **aktuell vergleichsweise hohen Gründungsdynamik im Hamburger Ökosystem** gegenüber. Während Hamburg 2023 laut Startup Verband relativ zum Vorjahr ein Wachstum bei Startup-Gründungen von 10 % verzeichnen konnte, schwächte sich dieser Trend in München und Berlin mit -13 bzw. -7 % ab. Ein Grund für diese positive Dynamik in einer Phase des wirtschaftlichen Abschwungs ist die **diverse Wirtschaftslandschaft des Hamburger Standorts**. Die maritime Wirtschaft, Logistik, Luftfahrt und Life Sciences sind Beispiele für dieses breite Spektrum erfolgreicher Branchen mit teils kurzen Innovationszyklen. Für Startups bietet eine derartige ökonomische Diversität mit Blick auf **Produktentwicklung, Personalbeschaffung und Kundenakquise ein produktives Umfeld**. Zudem bilden **inhaltliche Schwerpunkte** des Startup-Ökosystems (u. a. Fokus auf Gründerinnen, Social Entrepreneurship) und die **übergreifende Innovationsstrategie** mit ihrem Fokus auf spezialisierte Wirtschaftskluster sowie Forschungs- und Innovationsparks wichtige **Anknüpfungspunkte für junge Unternehmen**.¹¹

Trotz dieser positiven Rahmenbedingungen übersetzt das Hamburger Ökosystem seinen strukturellen Vorteil nur bedingt in einen hohen Gründungsoutput. Im Vergleich zum nationalen Wettbewerb lassen sich dafür zwei Ursachen identifizieren:

- **Strategischer Planungsansatz:** Anders als Hamburg agieren die Ökosysteme in München und Berlin unter dem **Dach einer gemeinsamen Förderstrategie** („Entrepreneurship Strategie München“ und Berliner „Startup Agenda 2022-2026“). Die Strategien fungieren als **ordnendes Element** und **minimieren Interessenkonflikte** zwischen den Stakeholdern, indem sie Zielsetzungen bzw. Aktionsfelder für das Fördersystem definieren und Aufgaben im Ökosystem verteilen. Entscheidend für den disziplinierenden Effekt ist die **enge Einbindung des Ökosystems bei der Entwicklung der Strategie**. Der gemeinsame Einsatz erhöht **Koordinierungs- und Kompromisswillen** selbst bei vage formulierten Zielsetzungen.
- **Zielgerichtetes Förderangebot:** Die Förderstrategien helfen den Standorten in München und Berlin dabei, die Serviceleistungen für Startups und Scaleups zielgerichtet zu entwickeln und an die Stakeholder im Ökosystem zu verteilen:
 - Die **städtische Förderung Münchens** fokussiert sich auf Services, bei denen die Stadt relativ zum restlichen Ökosystem einen **Mehrwert** liefern kann. Dazu zählen die Schaffung von **Transparenz** über das Ökosystem und Bürokratie, die **Vernetzung und Vermittlung** in das Ökosystem (Unternehmen, UnternehmerTUM) und **Unterstützung** als „One-Stop-Agency“ hinsichtlich Beratung zu Bürokratie (inkl. **Fördermittel**). Mit Partnern stellt die Stadt zudem vergünstigte Büroflächen zur Verfügung.
 - **Berlins städtische Förderung** bündelt ihr Angebot selektiv unter zwei Säulen, um als „**Möglichmacher**“ die Rahmenbedingungen für das Ökosystem zu verbessern. Diese sind die **Ko-**

¹⁰ Analyseergebnisse durch „desk research“ sowie Interviews mit Stakeholdern aus Berlin und München sowie Expert:inneninterviews mit Vertreter:innen von Startups.

¹¹ Analyseergebnisse durch Interviews mit Vertreter:innen der städtischen Förderprogramme der FHH.

ordinierung und Initiierung des Förderportfolios im gesamten Ökosystem (allgemeine Koordinierungsfunktion der Startup-Unit Berlin) sowie die **Bereitstellung** von „meeting points“ für das Ökosystem (Vernetzung und Räumlichkeiten).

1.1.3 Organisation der Ökosysteme

Unterschiedliche **Organisationsformen der Startup-Ökosysteme** in Hamburg, Berlin und München beeinflussen ihre Dynamiken und Förderstrukturen. München setzt auf enge Kooperation mit dem Hochschulnetzwerk, Berlin auf Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. Hamburg hat eine vergleichsweise ausgeprägte städtische Förderkultur mit Blick auf das lokale Startup-Ökosystem.

Ähnlich wie Berlin ist Hamburgs Ökosystem dezentral gewachsen (Abbildung 1). Stakeholder sind nicht auf wenige Organisationen konzentriert, die als zentrale Anlaufstellen und Inkubatoren den Output des Ökosystems maßgeblich prägen. Durch die im Vergleich zu Berlin weniger ausgeprägte Förderkultur aus dem Ökosystem heraus („bottom-up“) spielt die städtische Förderung sowohl im monetären wie non-monetären Bereich eine bedeutende Rolle bei der Entwicklung des Standorts. Hauptakteur der monetären Startup Förderung ist die IFB Hamburgische Investitions- und Förderbank, vor allem mit ihrer Tochter IFB Innovationsstarter GmbH, die gezielt innovative Unternehmen fördert. Bei der non-monetären Startup Förderung unterstützt die HIW Hamburg Invest Wirtschaftsförderungsgesellschaft insb. mit ihren Projekten Startup Unit, Startup City und Scaleup Landing Pad (für eine Übersicht der Services siehe Kapitel 1.2) mit zahlreichen Angeboten entlang der Customer Journey.

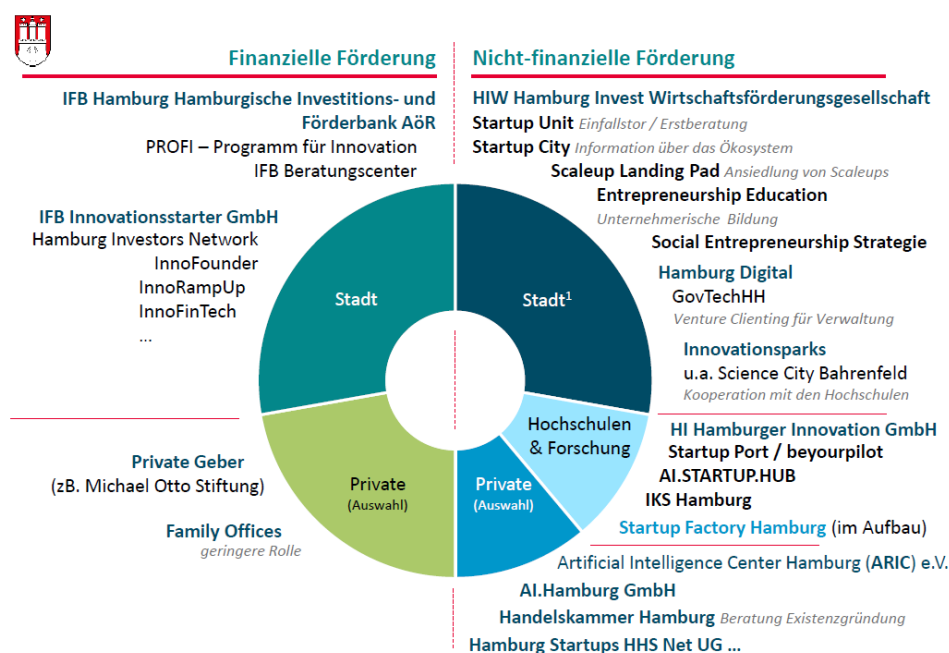


Abbildung 1: Überblick über das Hamburger Startup-Ökosystem

Anmerkungen: (1) Weitere, über Bundesmittel finanziert: Digital Hub Logistics Hamburg (u. a. Zusammenarbeit mit Logistik-Initiative HH)

Berlins Ökosystem – das national größte¹² – ist nicht nur dezentral gewachsen, sondern in seiner Förderstruktur auch dezentral organisiert (Abbildung 2). Zahlreiche städtische, universitäre und private Anbieter – auf monetärer wie non-monetärer Seite – schaffen eine „bottom-up“-Förderstruktur, die ohne zentrale

¹² Laut Stadt Berlin fließt die Hälfte der investierten VC-Gelder in das Berliner Ökosystem.

Steuerung ein organisches Wachstum des Ökosystems aus sich heraus antreibt.¹³ Die monetäre Förderung wird anders als in Hamburg in hohen Maße von privaten Financiers bedient. Bei der städtischen non-monetären Förderung setzt Berlin auf eine enge Kooperation mit der lokalen Wirtschaft. Mit der Startup Unit der Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH, einer öffentlich-privaten Partnerschaft (ÖPP) mit sowohl öffentlichen als auch privaten Gesellschaftern, wurde eine koordinierende Stelle geschaffen, in der zentrale Stakeholder aus Stadt, Wirtschaft und Forschung Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung des Ökosystems setzen und Projekte initiieren.



Abbildung 2: Überblick über das Berliner Startup-Ökosystem

Im Gegensatz zu Hamburg und Berlin wird das Münchner Ökosystem durch wenige zentrale Schlüsselakteure geprägt und gesteuert (Abbildung 3). Eine hohe personelle Kontinuität in den Leitungsebenen zentraler Einrichtungen über Jahre hinweg ermöglicht eine enge Abstimmung und gemeinsame Steuerung. Motor der Dynamik des Ökosystems ist Münchens Hochschul- und Forschungssystem. Mit der UnternehmerTUM an der Spitze (daneben beispielsweise auch das Strasczeg Center for Entrepreneurship mit bedeutender Rolle) schafft es national kein Ökosystem, Spitzenforschung im gleichen Maße in Gründungsoutput zu übersetzen. Enge Begleitung in allen Phasen der Gründung und ein großes Reservoir potenzieller Mitarbeitenden aus den Münchner Hochschulen trifft auf eine hohe Dichte von Financiers, inklusive der etablierten lokalen Industrie, die gezielt in Startups sowie das Startup-Ökosystem investieren. Die städtische non-monetäre Förderung greift gezielt bei Förderlücken (z. B. beim Informieren und Vermarkten mit Munich Startup.de) ein.

¹³ Startup Unit und Berliner Startup Agenda ohne Steuerungsinstrumente, aber mit koordinierender Funktion.

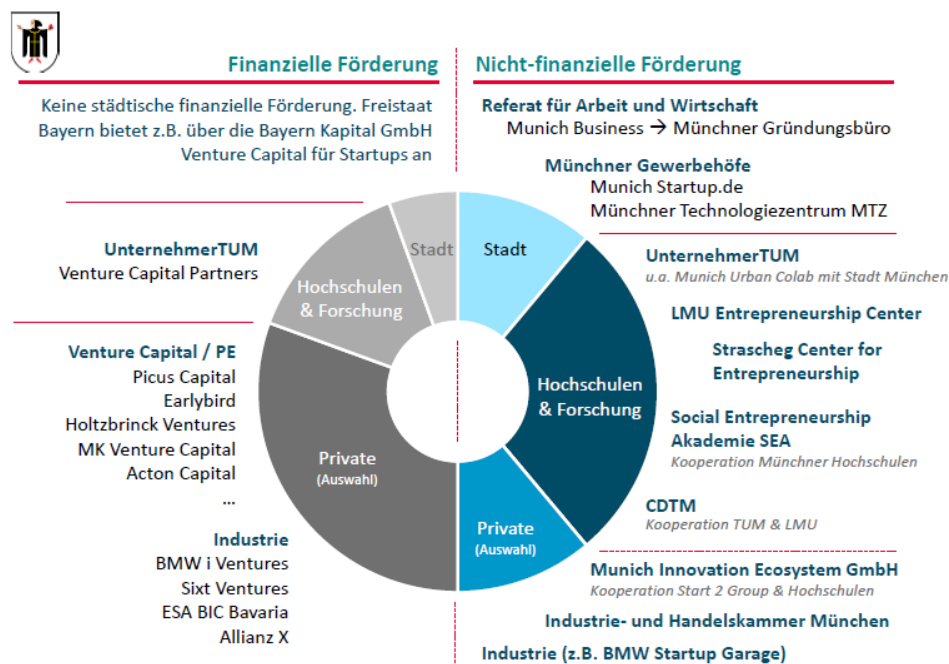


Abbildung 3: Überblick über das Münchner Startup-Ökosystem

1.2 Status quo der non-monetären Startup-Förderung

Ein mögliches Serviceangebot der non-monetären Startup-Förderung lässt sich entlang von fünf inhaltlichen Tätigkeitsdimensionen strukturieren (Abbildung 4).

- **Inspirieren:** Unterstützung und Organisation von Formaten, die potenzielle Gründerinnen und Gründer für Unternehmertum begeistern (z. B. Entrepreneurship Bildung oder Pitch-Events);
- **Informieren:** Kompetente Vermittlung von Informationen, Wissen und Orientierung im lokalen Ökosystem, insbesondere für Gründende (z. B. Informationsplattform, zentrale Anlaufstelle);
- **Vernetzen:** Vernetzung von Stakeholdern im städtischen Startup-Ökosystem untereinander sowie mit Gründenden für den gemeinsamen Erfolg (z. B. Netzwerkveranstaltungen, Round Tables);
- **Entwickeln:** Ergänzende Entwicklung von Gründerinnen und Gründern oder Organisationen zur Verwirklichung der Gründungsvision (z. B. Mentoring, Weiterbildung);
- **Bereitstellen:** Bereitstellung von Sach- und Dienstleistungen an Gründende und ihre Unternehmen (z. B. Büroräume, Rechenkapazität).

Diese Dimensionen dienen sowohl der **Einordnung des aktuellen Förderangebots der HIW** als auch als **strukturgebendes Element für einen zukünftigen Servicebaukasten** im Rahmen der Erarbeitung eines Zielbilds und Konzepts für die Neuaufstellung der NMSF. Die strategische Ausrichtung der **NMSF der Zukunft** bestimmt, in welchen der fünf Dimensionen eine Organisation aktiv werden will.

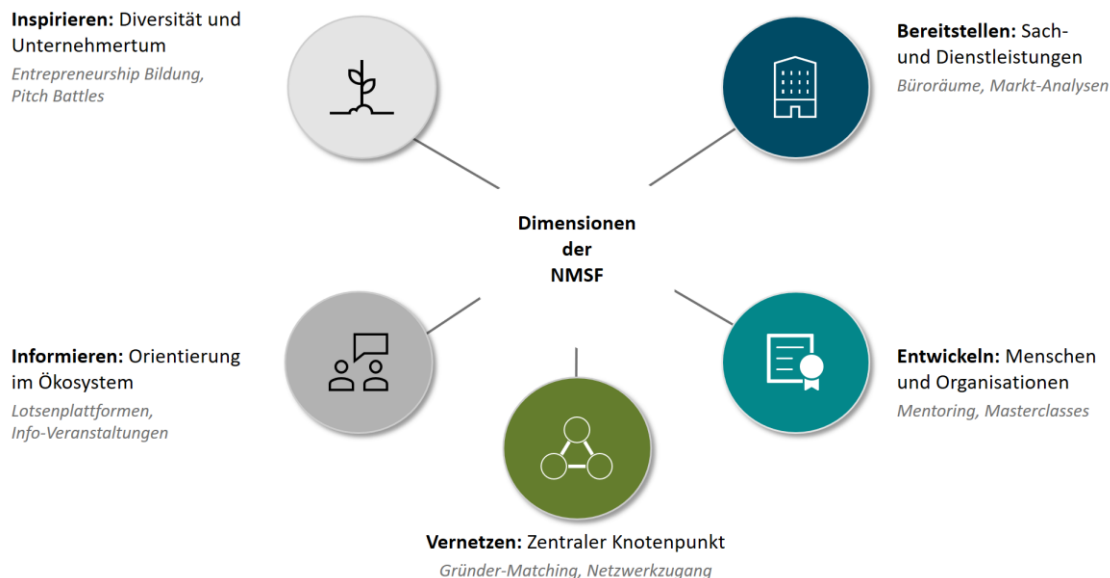


Abbildung 4: Dimensionen der non-monetären Startup-Förderung

Im Status quo deckt das Serviceangebot im Bereich der NMSF der HIW das gesamte Spektrum der Wertschöpfungskette der NMSF entlang der Kundenreise von Startups ab (Abbildung 5). Im aktuellen Angebot sind vier Kernprojekte hervorzuheben:

- Das Angebot der „**Young Makers Hamburg**“ richtet sich in Kooperation mit externen Partnern direkt an junge Menschen. Durch Entrepreneurship Bildung soll der Unternehmergeist der nächsten Generation von Gründenden gefördert werden.
- Die „**Startup-Unit**“ fungiert als Anlaufstelle für wissens- und technologieorientierte Gründungen in Hamburg. Sie fungiert als Beratungsstelle für junge Unternehmen und gibt einen ersten Überblick über das Ökosystem und zeigt Vernetzungs- und Finanzierungsmöglichkeiten auf.

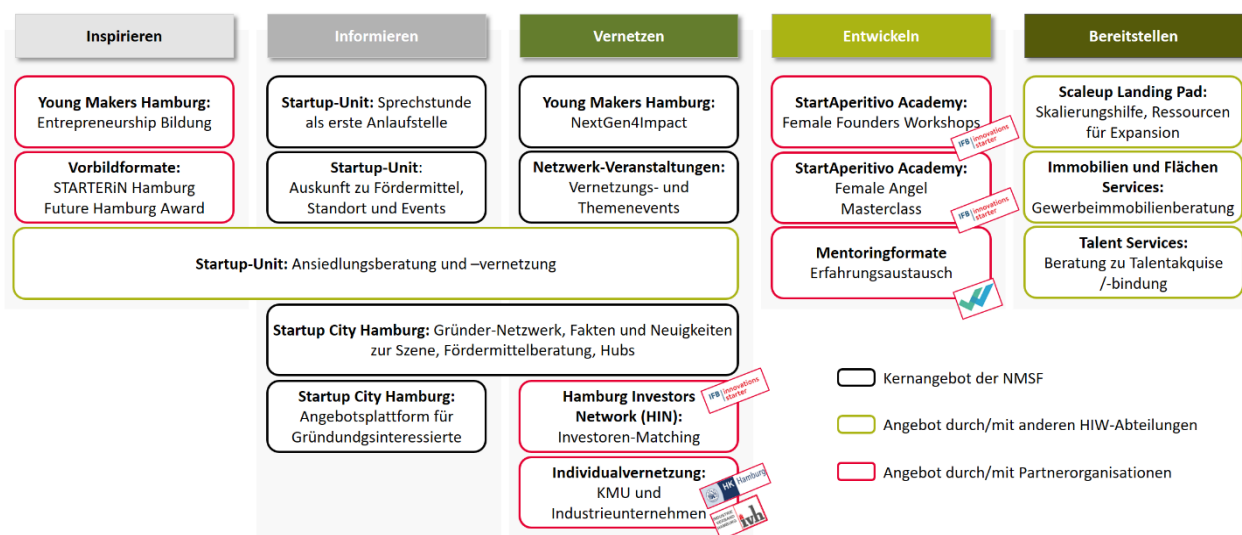


Abbildung 5: Aktuelles Serviceangebot der städtischen NMSF in Hamburg

- Die Internetplattform „**Startup City Hamburg**“ gibt einen Überblick über das Hamburger Startup-Ökosystem. Neben einer Datenbank zu Startups finden sich hier Informationen zu Jobs und Kooperationen, Finanzierungsmöglichkeiten, News und Events, Büroplätzen sowie allgemeinen Daten zum Startup-Standort Hamburg.

- Das „**Scaleup Landing Pad**“ bietet Dienstleistungen wie Skalierungshilfe und Ressourcen für ausgewählte Scaleups im Bereich Green Tech, die an der Ansiedlung interessiert sind.

Neben diesem Kernangebot engagiert sich die NMSF in der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren des Ökosystems, insbesondere der MSF. Im „**Hamburg Investors Network (HIN)**“ der IFB/IS werden gezielt Investoren und Startups zusammengebracht, um Investitionsmöglichkeiten zu schaffen. In diesem Rahmen wurde beispielsweise auch die „**StartupAperitivo Academy**“ ins Leben gerufen, welche die Eventreihe des „**StartupAperitivo**“ um Hands-On-Workshops für Startup-Gründerinnen und Masterclasses für potenzielle weibliche „Business Angels“ ergänzt.

1.3 Aktuelle Schmerzpunkte und Wirkpotenziale

Grundlage für die Erarbeitung des Konzepts zur Neuaufstellung der non-monetären Startup-Förderung der Zukunft ist die **Evaluierung des Status quo der städtischen NMSF**. Ziel der Analyse war die Identifikation von **Schmerzpunkten** und **Potenzialen** (Abbildung 6). Datengrundlage für diese Ableitung waren:

- **Interviews mit Stakeholdern** innerhalb der HIW, BWI, IFB und IFB/IS;
- **Bewertung BWI-interner Dokumente** zur strategischen wie organisatorischen Aufstellung (beispielsweise Förderanträge und Zuwendungsbescheide, Gesellschaftsverträge); sowie ein
- **Zielbildworkshop innerhalb der BWI und Diskussionsterminen mit der Amtsleitung.**

Die abgeleiteten Schmerzpunkte und Wirkpotenziale wurden zudem auf Basis der Wettbewerberanalyse der Standorte München und Berlin (Kapitel 1.2) ergänzt. Im Ergebnis wurden vier Chancenpotenziale und sechs Schmerzpunkte in der **strategischen Ausrichtung**, der **organisatorischen Aufstellung** sowie der **Arbeitsweise und Kultur** der städtischen NMSF im Status quo identifiziert (Abbildung 6).

Die identifizierten Schmerzpunkte deuten auf einen Mangel an **strategischer und organisatorischer Verzahnung** sowie **Planbarkeit** der finanzierten non-monetären Förderprojekte hin. Gleichzeitig führt die organisatorische Einbettung der NMSF in die HIW zu einer **komplexen Beteiligungsstruktur**. Im Detail wurden die folgenden Schmerzpunkte herausgearbeitet (beginnend mit den Beobachtungen mit dem größten Konsens unter den Interviewpartner:innen):

- **Fehlende übergreifende Strategie**¹⁴ für die non-monetäre (aber auch gesamthafte) Startup-Förderung der Stadt Hamburg erzeugt insbesondere auf Seiten der Mitarbeitenden ein Gefühl fehlender kohärenter Ausrichtung der Projekteinheiten sowie Präsentation nach außen;
- **Jährliche Finanzierung** der Projekte zur NMSF **schwächt langfristige Planbarkeit**, führt zu kurzfristiger Personal- und Projektplanung durch die HIW und erhöht administrative Aufwände;
- **Fokus der HIW auf klassische Wirtschaftsförderung** erschwert eine konsequentere Ausrichtung der NMSF auf Startups, beispielsweise im Sinne einer agileren Arbeitsweise, Unternehmenskultur, attraktiverer Stellenangebote und insbesondere der Außenwahrnehmung gegenüber Startups;

¹⁴ Im Auftrag der BWI entstand 2019 die Studie „Start-up-Support-System Hamburg: Trends und Potenziale“ des Berliner Instituts für Innovation und Technik. Diese Studie dient der Stadt Hamburg als interner strategischer Kompass zur Weiterentwicklung des Förderökosystems. Eine externe Abstimmung dieser Studie bzw. ihre Überführung in eine übergreifende und öffentliche Strategie fanden jedoch bisher nicht statt.

- **Mangel an organisatorischer Verzahnung** der non-monetären Startup-Services (u. a. durch die Zuwendungs- und Projektlogik, keine eigene Organisationseinheit für das Thema NMSF) hemmt internes Synergiepotenzial und Effektivität („kein Angebot aus einer Hand“);
- Ergänzung der öffentlichen **Finanzierung** einzelner Serviceangebote **durch Privatmittel** ist durch den rechtlichen Rahmen der **Inhouse-Fähigkeit der HIW** nur **eingeschränkt möglich**;
- **HIW-Beteiligungsstruktur und Governance** mindern Geschwindigkeit und die Erfolgsaussichten kritischer Projekte.

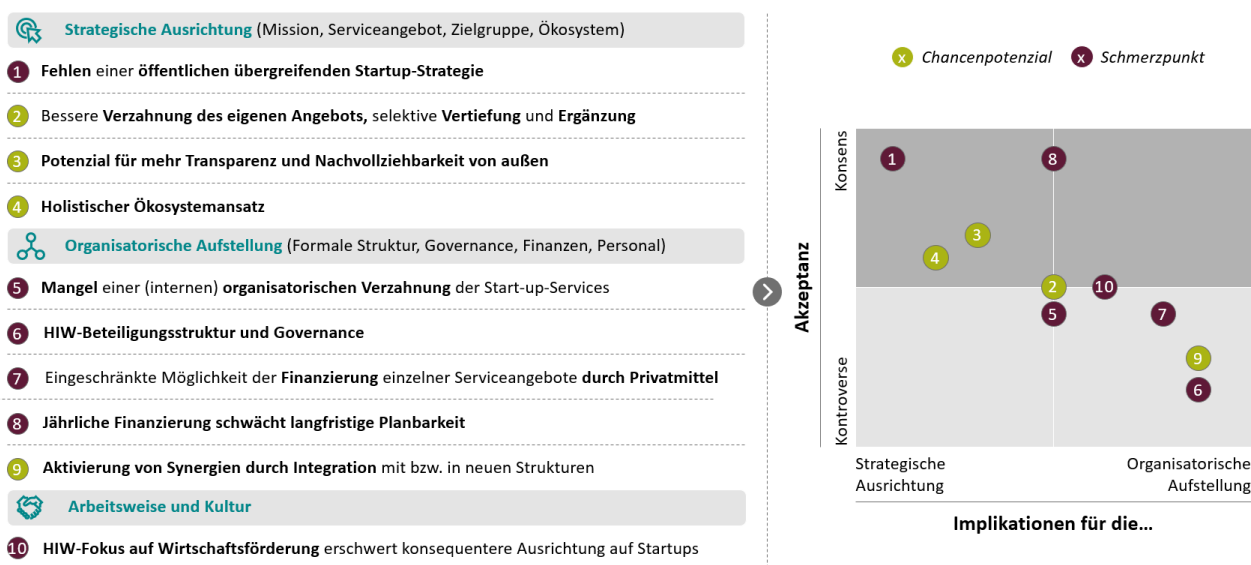


Abbildung 6: Chancenpotenziale und Schmerzpunkte im Status quo

Zugleich bestehen im Status bisher **ungenutzte Potenziale**:

- **Potenzial für mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit von außen** durch klarere Positionierung hinsichtlich Zielgruppe und Mehrwert des eigenen Angebots;
- **Verfolgung eines holistischen Ökosystemansatzes** zur stärkeren Wahrnehmung der eigenen Rolle als vernetzende und wegweisende Instanz im Ökosystem entlang des gesamten Lebenszyklus der Endkunden (beispielsweise durch die Weitervermittlung zu und Zusammenarbeit mit der MSF, den Hamburger Wirtschaftsklustern, der Wissenschaft und der Bestandswirtschaft);
- Bessere **Verzahnung des Angebots** sowie **selektive Vertiefung** (beispielsweise im Rahmen der Vernetzung des Ökosystems, der Erfüllung der eigenen Lotsenfunktion für Zielkunden und bei wissenschaftlichen Ausgründungen) **und Ergänzung** (Venture Clienting im Sinne des Zusammenbringens von Startups mit der Hamburger Wirtschaft, Schaffung und Management einer übergreifenden Gesamtmarke für den Startup-Standort Hamburg);
- **Aktivierung von Synergien durch Integration** mit neuen (wie der in der Konzeption befindlichen Startup-Factory) und bestehenden (beispielsweise dem Angebot der MSF) Strukturen im Startup-Ökosystem der FHH inklusive der gemeinsamen Ansiedlung an einem physischen Ort.

Aufgrund dieser aktuellen Schmerzpunkte und ungenutzten Chancenpotenziale **bleibt** Hamburgs NMSF aktuell **hinter ihren Möglichkeiten zurück**.

2 Zielbild: Wo wollen wir hin?

*Im Zielbild strebt die Freie und Hansestadt Hamburg an, ein **moderner und weltoffener Heimathafen für innovative Start- und Scaleups in Nordeuropa** zu sein.*

Zur Erreichung dieser Vision leistet die **städtische Startup-Förderung der Zukunft** einen entscheidenden Beitrag, indem sie das lokale Ökosystem im engen Schulterschluss mit **Wirtschaft, Wissenschaft, Forschung und Gründerinnen und Gründern** proaktiv gestaltet. Gemeinsam sollen die Stärken Hamburgs, wie die eigene Wirtschaftskraft, themenspezifische Vernetzung in Clustern und führenden Einrichtungen und Orten für die Forschung, effektiv für den Standortwettbewerb genutzt werden. Gleichzeitig sollen die bestehenden Herausforderungen adressiert werden.

Als Hansestadt ist das Hamburger Startup-Ökosystem auch in Zukunft maßgeblich von Werten wie **Fortschrittlichkeit, Weltoffenheit** und **Diversität** geprägt.

2.1 Integration finanzieller und non-monetärer Startup-Förderung

Um diese Vision zu realisieren, sind die städtische finanzielle und non-monetäre Startup-Förderung in Zukunft eng miteinander zu verknüpfen (Abbildung 7). Eine **Startup-Förderung aus einer Hand** bildet die Grundlage für ein möglichst effektives, effizientes und strategisch abgestimmtes Angebot der FHH.¹⁵ Zudem wird eine bedarfsorientierte städtische Betreuung der Zielgruppe entlang der gesamten Kundenreise samt einheitlicher Außenwirkung und klaren Zuständigkeiten sichergestellt. Der fachliche Übergabepunkt zwischen der NMSF und der MSF liegt sowohl in der **Bereitstellung konkreter Unterstützungsangebote für Start- und Scaleups** als auch in der strategischen Abstimmung sonstiger Angebote mit Blick auf die größtmögliche Wirkung für den Standort.

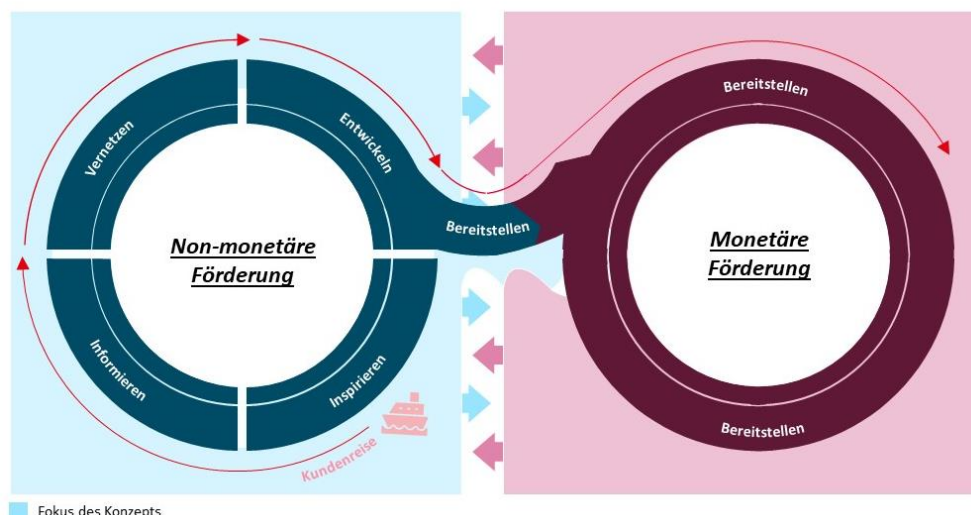


Abbildung 7: Illustrative Darstellung der städtischen Startup-Förderung der Zukunft

Zugleich muss die städtische Startup-Förderung eng und vertrauensvoll mit der ebenfalls staatlich unterstützten **Förderung des Transfers aus Forschung und Wissenschaft** zusammenarbeiten. Dabei ist in Zukunft

¹⁵ Der Fokus dieses Konzepts liegt auf der Neuaufstellung der NMSF. Im Falle einer engeren Integration der städtischen Startup-Förderung ist daher ein gemeinsames Zielbild der NMSF und der MSF zu erarbeiten.

insbesondere eine offene Schnittstelle und bestenfalls auch räumliche Nähe zur (sich aktuell in der Konzeption befindlichen) **Startup Factory** mitzudenken.

2.2 Zielbild der non-monetären Startup-Förderung

Im Rahmen des Projekts wurde ein **Zielbild für die non-monetäre Startup-Förderung** in FHH erarbeitet (Abbildung 8). Dieses wurde (u. a. im Rahmen eines Workshops innerhalb der BWI) aus den identifizierten Potenzialen und Schmerzpunkten abgeleitet, dient als **strategischer Kompass** für eine organisatorische Neuaufstellung und als **Absprungbasis für ein fokussiertes und effektives Förderangebot der Zukunft**. Neben der bereits angeführten Vision („Wo wollen wir hin?“) besteht es aus einer Mission („Wozu sind wir da?“) und Leitprinzipien für die tägliche Arbeit („Wie wollen wir arbeiten?“).

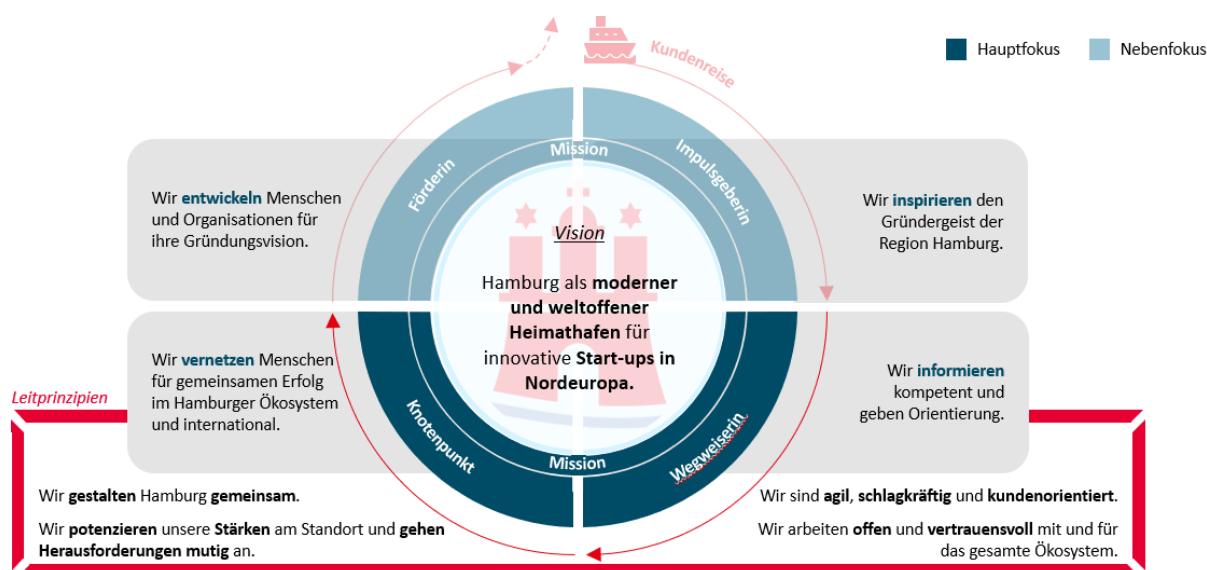


Abbildung 8: Zielbild der non-monetären Startup-Förderung

Die größte Änderung zum Status quo ist die zukünftige **Fokussierung des Angebotsportfolios der NMSF** auf die Dimensionen Information und Vernetzung. Die Mission der NMSF der Zukunft richtet sich konsequent an den Bedürfnissen der Zielgruppen, dem größtmöglichen zu erwartendem Mehrwert der eingesetzten Mittel sowie den eigenen Kernkompetenzen aus. Damit liegt der künftige Daseinszweck der NMSF prioritär in der **Bereitstellung von Informations-, Beratungs- und Vernetzungsangeboten**. Beispiele für ein solches Kernangebot sind eine Startup-Erstberatung, eine mit einer klaren Kundenreise integrierten Informations- und Vernetzungsplattform und die Organisation von Veranstaltungen zur Vernetzung des Hamburger Startup-Ökosystems, national und international (Vermarktung und Kontaktvermittlung „inbound“ und „outbound“). Somit wird die FHH in Zukunft ihrer Rolle als **Wegweiserin** („Wir informieren kompetent und geben Orientierung“) und **Knotenpunkt** („Wir vernetzen Menschen für gemeinsamen Erfolg im Hamburger Ökosystem“) gerecht. Dieser Kern des Angebots wird flankiert durch **Inspirationsimpulse** („Wir inspirieren den Gründergeist der Region Hamburg“) und **Entwicklungsangebote** („Wir entwickeln Menschen und Organisationen für ihre Gründungsvision“). „Add-ons“ wie selektive Skalierungshilfen für Startups oder Projekte zur Entrepreneurship Education werden je nach Nachfrage, strategischem Mehrwert und verfügbaren Finanzmitteln angeboten.

Die tägliche Arbeit der NMSF orientiert sich zudem an **übergreifenden Leitprinzipien**, beispielsweise einem gemeinsamen Gestaltungsgedanken des gesamten Ökosystems oder dem Anspruch der Kundenorientierung.

3 Optionenraum und Bewertung einer Neuaufstellung der NMSF

Zur Realisierung dieses Zielbilds ist eine **organisatorische Anpassung der städtischen NMSF** erforderlich. Die in Kapitel 1.3 identifizierten Schmerzpunkte und Wirkpotenziale lassen sich entlang von drei möglichen Handlungsoptionen adressieren (Abbildung 9):

- Option 1: **Transformation des Status quo** innerhalb der HIW (Basisszenario)
- Option 2: **Neugründung unter Einbindung der HIW**
- Option 3: **Neuaufstellung außerhalb der HIW**

Die drei Handlungsoptionen für eine Neuaufstellung der NMSF werden anhand ihrer Passfähigkeit mit dem Zielbild und dazugehörigen Anforderungen bewertet. Im Ergebnis ist Option 1 (Transformation des Status quo) für eine mittelfristige Neuaufstellung auszuschließen. Grund hierfür ist das eingeschränkte Optimierungspotenzial hinsichtlich der fachlichen Steuerbarkeit durch die BWI.

Die Option 2 im Sinne einer **Neu-GmbH unter Beteiligung der FHH, HIW und IFB** und Option 3, sowohl als „Neu-GmbH unter Beteiligung der FHH und der IFB“ (Option 3a) als auch in Form einer **Fusion der NMSF und der MSF in der IFB/IS (Option 3b)**, sind dagegen als mögliche Umsetzungsoptionen im Rahmen eines Konzepts (Kapitel 4) vertiefend zu beschreiben.

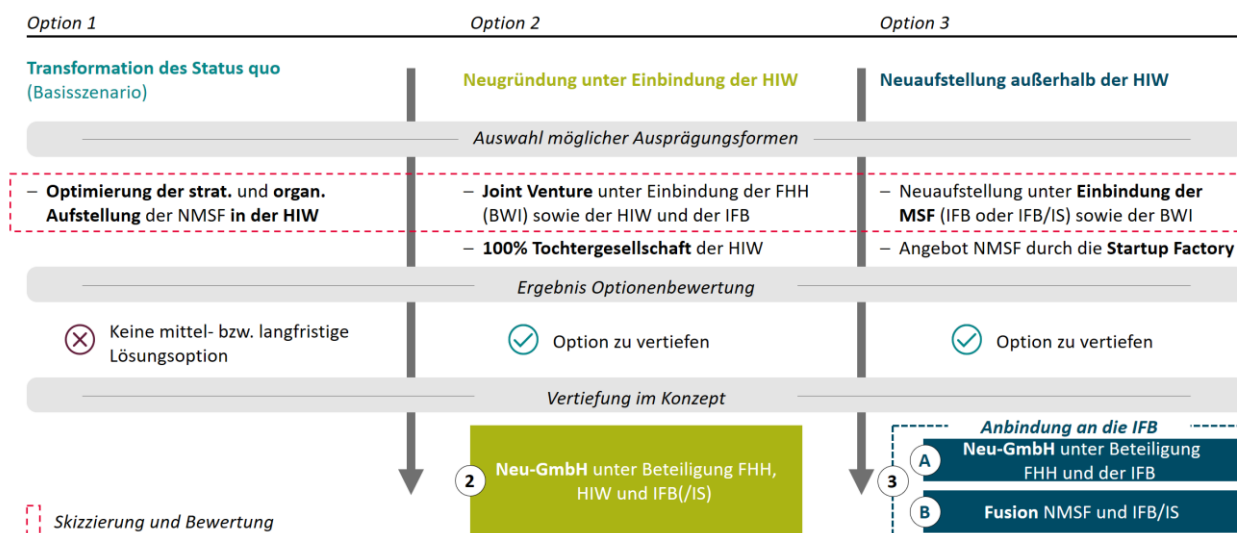


Abbildung 9: Übersicht gesamter Optionenraum für die Neuaufstellung der NMSF

3.1 Zielbildanforderungen

Das Ziel einer organisatorischen Neuaufstellung der städtischen non-monetären Startup-Förderung ist eine **effektive und effiziente Weiterentwicklung des Startup-Ökosystems in der FHH**. Handlungsoptionen sind

daher dahingehend zu bewerten, inwieweit sie die identifizierten Schmerzpunkte adressieren und mögliche Wirkpotenziale realisieren (Abbildung 6). Schmerzpunkte und Wirkpotenziale wurden dafür in **sechs prioritär zu beachtende Zielbildanforderungen** überführt.¹⁶ Zu diesen zählt auch die Berücksichtigung der mit der Umsetzung verbundenen **Aufwände und Umsetzungsrisiken**:

Prioritäre Zielbildanforderungen		
1.	Vermeidung von Doppelstrukturen	<p><i>Abbildung 6: Punkte 1, 3, 4</i></p> <p>Keine weitere Fragmentierung der non-monetären Startup-Förderung. Anzustreben ist vielmehr eine Konsolidierung der Angebotslandschaft, soweit im Sinne der Kundenreise des Zielbilds sinnvoll.</p> <p>Prioritäre Anforderung, um die non-monetären Startup-Förderung für Startups zugänglich(er) zu gestalten und die Nachhaltigkeit der Umsetzung in einem ohnehin dezentralen Ökosystem sicherzustellen.</p>
2.	Steuerungsfähigkeit durch die BWI	<p><i>Abbildung 6: Punkt 6</i></p> <p>Wahl einer Beteiligungs- und Governance-Struktur für die zukünftige Förderorganisation, die eine effiziente und konsensorientierte fachliche Steuerung durch die BWI gewährleistet.</p> <p>Prioritäre Anforderung. Fachliche Steuerbarkeit der NMSF wird durch die BWI in der aktuellen Aufstellung als stark eingeschränkt wahrgenommen.</p>
3.	Finanzierung durch private Drittmittel	<p><i>Abbildung 6: Punkte 7, 8</i></p> <p>Möglichkeit, die öffentliche Finanzierung der Förderung z. B. für einzelne Serviceleistungen durch private Drittmittel zu ergänzen</p> <p>Prioritäre Anforderung. Durch den Anspruch der Inhouse-Fähigkeit der HIW aktuell starke Limitationen bei der Finanzierungsflexibilität. Zukunftsfähigkeit der Förderung hängt auch von der Diversifizierung des Finanzierungsrahmens ab.</p>
4.	Zielgruppengerechte Arbeitsweise und Kultur	<p><i>Abbildung 6: Punkte 1, 10</i></p> <p>Konsequente Ausrichtung der Organisation in Arbeitsweise, Agilität und Risikokultur an den Bedürfnissen von Startups</p> <p>Prioritäre Anforderung, um die Inanspruchnahme des Förderangebots durch die Zielgruppe zu forcieren.</p>
5.	Visibilität und Attraktivität nach außen	<p><i>Abbildung 6: Punkt 3</i></p> <p>Subsumierung der non-monetären Startup-Förderung unter einer Marke mit entsprechender Präsentation nach außen sowie Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Angebots durch Positionierung bei der Zielgruppe und Kommunikation der Mehrwerte des Angebots</p> <p>Prioritäre Anforderung. Das aktuelle Angebot ist in seiner Präsentation nach außen nicht hinreichend nachvollziehbar bzw. zu fragmentiert („customer journey“)</p>

¹⁶ Eine Auswahl an Zielbildanforderungen wurde im Rahmen eines BWI-internen Workshop priorisiert.

b) Aufwand und Risiken		
6.	Einmaliger / laufender Aufwand	Komplexität der Umsetzung mit benötigtem einmaligen Zeit- und Finanzbedarf und damit einhergehender vorübergehender Einschränkung der Arbeits- und Funktionsfähigkeit der non-monetären Startup-Förderung sowie laufender zusätzlicher Aufwand (z. B. durch erhöhte Overhead-Kosten) durch die organisatorische Neuaufstellung Prioritäre Anforderung , den Aufwand für die Neuaufstellung relativ zu den Potenzialen zu minimieren
7.	Risikopotenzial	Widerstände gegen die organisatorische Neuaufstellung bei kritischen Stakeholdern, Gefahr von Reputationsverlusten bei Verzögerungen oder Scheitern, mangelnde politische Rückendeckung, Unterfinanzierung der Neuaufstellung bzw. des Betriebs sowie weitere finanzielle Risiken
c) Weitere Zielbildanforderungen		
8.	Zukunftsfähigkeit mit Blick auf das Ökosystem	<i>Abbildung 6: Punkte 2, 4, 9</i> Förderung der Zusammenarbeit und Aktivierung von Synergien mit aktuellen (insb. monetäre Förderung) und kommenden Akteuren (z. B. Startup Factory) in der Förderlandschaft
9.	Inhouse-Fähigkeit	<i>Abbildung 6: Punkt 7</i> Erhalt der Inhouse-Fähigkeit der HIW ist zwingend. Inhouse-Fähigkeit einer möglichen neuen Organisation für die non-monetäre Startup-Förderung dagegen nicht
10.	Planbarkeit	<i>Abbildung 6: Punkt 8</i> Sicherung ausreichender Finanzierung für die Bereitstellung und Ausbau der Serviceleistungen und langfristige Personalplanung, damit Erhöhung der Attraktivität für Personal
11.	Organisatorischer Gestaltungsspielraum	<i>Abbildung 6: Punkt 5</i> Möglichkeit, die Startup-Services entlang der Kundenreise organisatorisch zu verzahnen (Angebot aus einer Hand) und Freiräume für das Personal bei der organisatorischen Gestaltung ihrer Aufgabenfelder (zahlt ebenfalls auf Attraktivität für Personal ein)
12.	Fachlicher „Fit“	<i>Abbildung 6: Punkte 1, 5, 9</i> Gezielte Vertiefung, Verzahnung und Ergänzung des Serviceangebots der non-monetären Startup-Förderung, um Anspruch und Servicefokus des Zielbilds gerecht zu werden

3.2 Priorisierung, Optionenraum und Bewertung

Vor der eigentlichen Bewertung der Handlungsoptionen, lässt sich der Optionenraum für die organisatorische Neuaufstellung der NMSF auf Basis von **drei grundlegenden Annahmen** weiter eingrenzen:

— **Annahme 1: Direkte Steuerungsmöglichkeit durch die BWI**

Eine effiziente und konsensorientierte fachliche Steuerungsmöglichkeit der Organisation durch die BWI hat hohe Priorität. Im Falle einer Neugründung einer Gesellschaft für die NMSF (Optionen 2 und 3) ist daher auf eine **Beteiligung privater Gesellschafter zu verzichten**, deren Steuerungsanspruch – wie bei der HIW

schon geschehen – zu Interessenkonflikten in den Steuerungsgremien führen und Geschwindigkeit sowie Erfolgsaussichten kritischer Projekte mindern kann.¹⁷ Dies würde auch für eine mögliche Eingliederung der non-monetären Startup-Förderung in die aktuell in der Konzeption befindliche Startup Factory Hamburg gelten. Ebenso ist ein Joint Venture auszuschließen, das ausschließlich HIW und IFB/IS als direkte Gesellschafter umfasst. Eine unmittelbare Steuerungsmöglichkeit durch die BWI ist in diesem Fall nicht gegeben.

— Annahme 2: Integration von non-monetärer und monetärer Startup-Förderung

Eine **Konsolidierung der Angebotslandschaft der städtischen Startup-Förderung ist anzustreben, soweit dies aus Kundensicht möglich ist.** Eine **Integration der non-monetären und monetären Startup-Förderung** in einer Gesellschaft und die damit verbundene Auflösung einer fachlich schwer begründbaren Doppelstruktur ist daher im Falle einer Neugründung (Optionen 2 und 3) empfehlenswert. Die Kundenreise von der Erstberatung bis zur Finanzierung lässt sich mit diesem integrierten **Ansatz „aus einer Hand“** abbilden. Im Falle einer Transformation innerhalb der HIW (Option 1) wären die Schnittstellen zur IFB Innovationsstarter GmbH zu stärken.

— Annahme 3: Keine Integration von städtischer und universitärer Förderung

Die **Doppelstruktur von städtischer und universitärer Förderung** erscheint dagegen **aus fachlicher Sicht sinnvoll** und wird auch von Wettbewerbern wie München und Berlin aufrechterhalten. Eine enge Kooperation, auch räumliche Nähe, befördert einen holistischen Ökosystemansatz und stärkt die Rolle der städtischen Förderung als vernetzende Instanz im Ökosystem. Mit ihrem Fokus auf innovative Ausgründungen aus der Wissenschaft insb. in spezifischen Schwerpunktbereichen (im Falle der Startup Factory Hamburg Green Tech) bedient die universitäre Startup-Förderung jedoch in erster Linie den frühphasigen Bereich der Startup-Gründung an der Schnittstelle von Wissenschaft und Wirtschaft. Eine Zusammenlegung birgt das Risiko zusätzlicher Bürokratisierung und mangelnder Transparenz nach außen ohne zusätzlichen Mehrwert, der sich nicht auch durch enge Kooperation generieren ließe. Vor diesem Hintergrund ist von einer Eingliederung der NMSF in die Startup Factory Hamburg abzuraten.

Auf Basis dieser Annahmen ergeben sich **drei organisatorische Optionen für die Neuaufstellung der städtischen NMSF** (Abbildung 10). Eine Neuaufstellung außerhalb der HIW (Option 3) ist sowohl als Neugründung (Option 3a) als auch als „Fusion“ mit bestehenden Stakeholdern (Option 3b) denkbar.

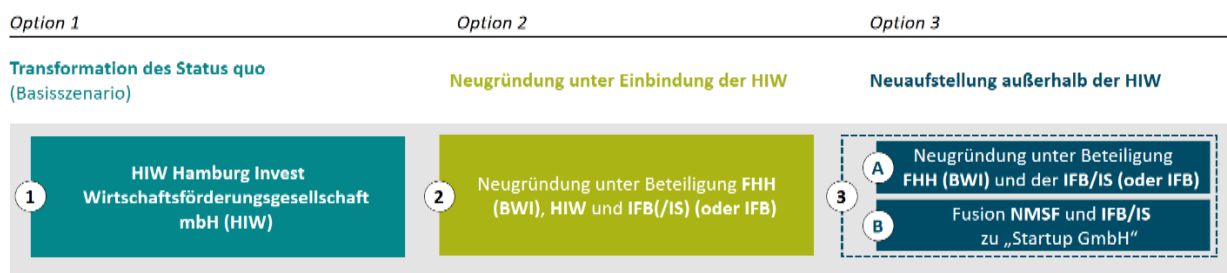


Abbildung 10: Übersicht über vier mögliche Organisationsformen der NMSF

Die **Bewertung der Optionen erfolgt anhand einer fünfstufigen Skala relativ zum Status Quo** der städtischen non-monetären Startup-Förderung (Abbildung 11). Je weiter rechts auf der Skala, desto höher ist die

¹⁷ Interessenkonflikten zwischen städtischen und privaten Vertretern im HIW-Aufsichtsrat.

Wahrscheinlichkeit einzuschätzen, Wirkpotenziale und Schmerzpunkte relativ zum Status Quo zu adressieren bzw. desto günstiger ist die Aufwandsbewertung. Je weiter links, desto größer ist die potenzielle Verschlechterung relativ zum Status Quo bzw. desto höher der Aufwand. Bei einer Einordnung in der Mitte der Skala ist mit keiner oder nur geringer Veränderung relativ zum Status Quo zu rechnen.

Entsprechend den Zielbildanforderungen sind **sechs Kriterien von besonders hoher Bedeutung bei der Bewertung der Handlungsoptionen**: die **Vermeidung von Doppelstrukturen** (Anforderung 1), die **Visibilität und Attraktivität nach außen** (Anforderung 2), die fachliche **Steuerbarkeit** (Anforderung 4), **eine flexible Finanzierungsstruktur** (Anforderung 5), die Ermöglichung einer **zielgruppengerechten Arbeitsweise** (Anforderung 7) sowie der zu erwartende **Umsetzungsaufwand** (Anforderung 9).

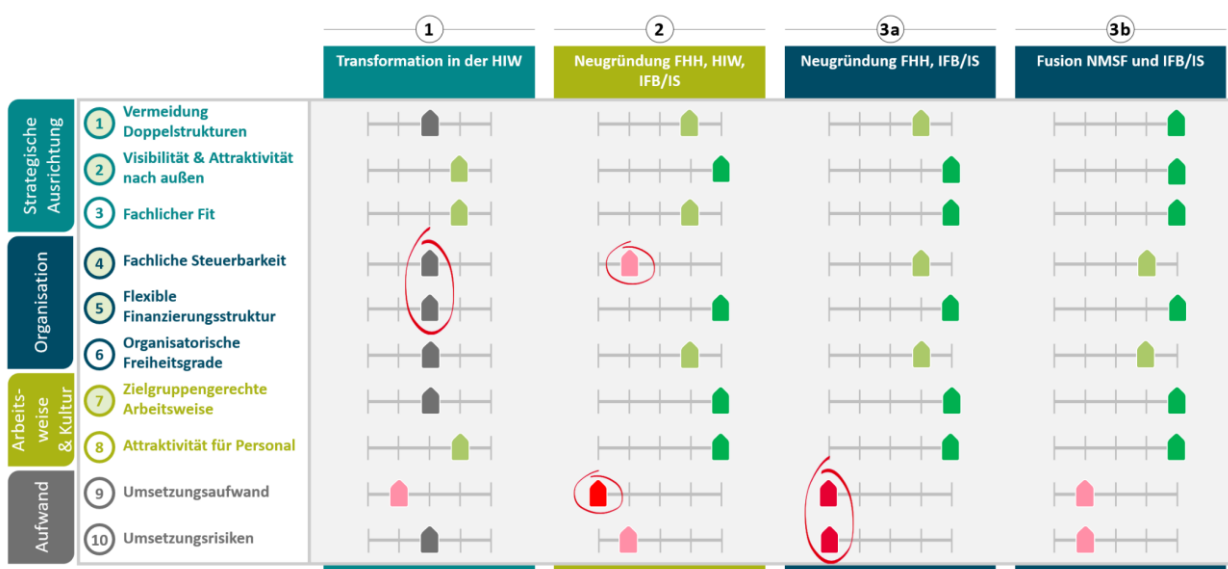
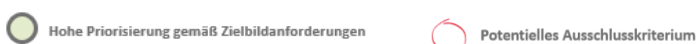


Abbildung 11: Übersicht Bewertung Optionen für organisationalen Zielzustand



Gerade das Thema fachliche **Steuerbarkeit durch die BWI** ist angesichts der gegebenen Struktur in der HIW bei der Auswahl einer Handlungsoption von hoher Relevanz. Die Organisationsform muss die Etablierung einer Governance-Struktur ermöglichen, die der BWI unter Aufrechterhaltung einer Konsenskultur mit möglichen weiteren Gesellschaftern über den Aufsichtsrat **unmittelbare Eingriffsmittel für die fachliche Steuerung der Projekte der NMSF** an die Hand gibt. **Gleichzeitig sollten sich die Befassungsfrequenz, gerade bei operativen Themen, und Eingriffsbedarfe in einem Rahmen halten**, der eine effiziente und damit wirksame fachliche Steuerung erst ermöglicht. Hierbei spielt die Steuerungsmöglichkeit der Geschäftsführung eine wichtige Rolle. Der ebenfalls priorisierten Anforderung 7 zu zielgruppengerechter Arbeitsweise folgend, sollte die Geschäftsführung im Bereich der NMSF einen hohen eigenen Steuerungsspielraum aufweisen, für den sie im Sinne einer maßvollen Risikokultur die Möglichkeit hat, in Vorleistung zu gehen. Eine durch die Governance vorgegebene Rückkopplung mit der Gesellschafterebene sollte vor allem bei strategischen und finanziellen Themen mit mittel- bis langfristiger Bedeutung für die Organisation erfolgen.

3.2.1 Option 1: Transformation innerhalb der HIW (Basisszenario)

Im Basisszenario ist eine **Optimierung der aktuellen organisatorischen Aufstellung der NMSF innerhalb der HIW** vorgesehen. In einem solchen Basisszenario lässt sich lediglich ein Teil der identifizierten Wirkungshebel (dafür aber mit geringem Umsetzungsrisiko) realisieren. Dazu gehören beispielsweise eine Anpassung des Serviceangebots entlang des Zielbilds mit den Schwerpunkten Information und Vernetzung (siehe Kapitel 4.1.1), eine Erhöhung der Sichtbarkeit und stärkere Nachvollziehbarkeit des Angebots nach außen, beispielsweise durch einen „Head of Startup-Services“ oder die Etablierung einer physischen Präsenz in räumlicher Nähe zur zukünftigen Startup Factory.¹⁸

Schnittstellen zur klassischen Wirtschaftsförderung bleiben bestehen bzw. können ausgebaut werden. Gleichzeitig bliebe die **„Nischenposition“ der Startup-Förderung erhalten**. Die Schwerpunkte des Gesellschaftszwecks der HIW sind die Unternehmensansiedlung im Rahmen der klassischen Wirtschaftsförderung und Vermarktung des Standorts Hamburg, nicht die Förderung des Hamburger Startup-Ökosystems. Umsetzungsrisiken ergeben sich zudem durch das Spannungsverhältnis zwischen interner Transformation und Beharrungskräften in der Organisation, sodass ein Risiko nur geringer Anpassungen besteht.

Prioritäre Schmerzpunkte sind vsl. schwierig zu adressieren. Ein „Head of Startup-Services“ kann Abstimmungsprozesse vereinfachen und kanalisieren. Eine längerfristig angelegte Finanzierung, beispielsweise durch einen höheren Grad an institutioneller Förderung, verbessert die Planbarkeit und reduziert administrative Abstimmungsbedarfe. Die grundlegenden Herausforderungen hinsichtlich der fachlichen Steuerung in der aktuellen Aufstellung (Uneinigkeit in den Gremien zwischen öffentlichen und privaten Gesellschaftern, dadurch eingeschränkter Handlungsspielraum der HIW-Geschäftsführung) bleibt jedoch bestehen. Die Inhouse-Fähigkeit der HIW setzt eine harte Grenze für die Vereinnahmung privater Entgelte und beschränkt so eine Flexibilisierung der Finanzierungsstruktur.

Bewertung: Das Basisszenario ist nicht zu empfehlen. Mit geringerem Aufwand und Risiko relativ zu den anderen Optionen lassen sich einige der identifizierten Chancenpotenziale realisieren. Dazu zählen insbesondere die *Visibilität und Attraktivität der NMSF nach außen, fachliche Verbesserungen beim Angebot und Attraktivität für das Personal (z. B. durch längere Finanzierungszyklen der Projekte). Verbesserungen bei der fachlichen Steuerbarkeit und die Möglichkeit für private Finanzierung sind innerhalb der HIW allerdings kaum zu erreichen. Die priorisierten Anforderungen werden relativ zum Status Quo kaum verbessert.*

3.2.2 Option 2: Neugründung GmbH unter Beteiligung FHH, HIW und IFB(/IS)

Mit der Neugründung einer integrierten Gesellschaft mit HIW, IFB/IS und FHH als Gesellschafter werden non-monetäre und monetäre Startup-Förderung zusammengelegt.¹⁹ Das Unternehmen soll sich auf die Kundenreise von Startups entlang des Zielbilds ausrichten und als zentrale Fördermarke mit transparentem Serviceangebot im Hamburger Ökosystem etablieren. Eine zielgruppengerechte Arbeitsweise, die den Bedürfnissen von Startups in den Phasen ihrer Entwicklung gerecht wird, lässt sich außerhalb der Bestandsorganisation der HIW besser realisieren. Ohne die Inhouse-Fähigkeit ihrer Gesellschafter zu gefährden, hat das neue Unternehmen die Möglichkeit, für ausgewählte Serviceangebote Umsätze am Markt zu generieren und auf diese Weise seine Finanzierungsquellen zu flexibilisieren und diversifizieren.

¹⁸ Die Etablierung einer solchen geographischen Nähe ist sinnvoll, um den Vernetzungsauftrag noch besser erfüllen, die Koordination zwischen NMSF und universitärer Förderung zu verbessern und die Präsenz des eigenen Angebots im Ökosystem weiter zu steigern.

¹⁹ Von einer 100%-Tochter der HIW ist abzuraten. Es ist nicht zu erwarten, dass die mit der Governance im Zusammenhang stehenden Probleme gemindert werden.

Bei der Bewertung dieser Handlungsoption ist in Abgrenzung zu den Optionen 3a und 3b zu evaluieren, wie die **Rolle der HIW als Mitgesellschafterin** einzuschätzen ist. Auf der einen Seite besteht die Gefahr, dass als HIW-Tochter die akuten **Schmerzpunkte bei Governance und Beteiligungsstruktur der HIW auf die neue Gesellschaft übertragen** werden. Der HIW-Aufsichtsrat wird eine steuernde Funktion bei der Tochter einnehmen.²⁰ Auf der anderen Seite verringert sich das Umsetzungsrisiko, da die Zustimmungsnähe der HIW-Gremien vsl. höher ist als bei den Optionen 3. Den erwarteten Verbesserungen bei Schmerzpunkten und Wirkpotenzialen ist jedoch der einmalige und laufende Aufwand für die Neugründung eines Unternehmens entgegenzusetzen. Die Etablierung einer neuen Fördermarke im fragmentierten Hamburger Ökosystem ist ressourcen- und kostenintensiv, die Leistungsfähigkeit der Organisation zeitweise relativ zum Status Quo eingeschränkt. Auch die dauerhaft höheren Strukturkosten, u. a. durch erhöhten Personalbedarf (Overhead) sind zu berücksichtigen.

Bewertung: Option 2 ist maximal als Fallback-Option zu empfehlen. Wirkpotenziale und Schmerzpunkte lassen sich verglichen mit dem Basisszenario umfassender adressieren. Dem damit einhergehenden Anstieg von einmaligem und laufendem Aufwand sowie Risiken für die Realisierung der Option (u. a. Genehmigung des LHO-Antrags für die Neugründung) steht jedoch eine fehlende Verbesserung bei der fachlichen Steuerbarkeit durch die BWI gegenüber. Zwar lässt sich eine geringere Befassungsfrequenz des Aufsichtsrats erreichen, was die Effizienz der Steuerung erhöht. Als HIW-Tochter überträgt sich die grundsätzliche Steuerungskomplexität im HIW-Aufsichtsrat aber vsl. auf die Tochtergesellschaft. Mit der IFB/IS kommt zudem ein weiterer Gesellschafter mit Steuerungsanspruch hinzu. In dieser komplexen Struktur ist eine weitere Verschärfung der Steuerungskomplexität möglich.

3.2.3 Option 3a: Neugründung unter Beteiligung FHH und der IFB(/IS)

Bei einer Neugründung außerhalb der HIW werden die aktuell von der HIW betreuten Startup-Förderprojekte in eine neu zu gründende Gesellschaft übertragen und mit den Leistungen der IFB Innovationsstarter GmbH in einer Organisation zusammengeführt. Im Unterschied zu Option 2 können hier mit der Stadt Hamburg (über die BWI) und der IFB/IS als einzigen Gesellschaftern Governance und Beteiligungsmodell so gestaltet werden, dass eine effiziente unmittelbare fachliche Steuerung durch die Stadt gewährleistet ist. Ein zentraler Schmerzpunkt des Status Quo der non-monetären Startup-Förderung kann so adressiert werden. **Ohne HIW-Beteiligung bestehen keine Abhängigkeiten zu den HIW-Gremien.**

Gerade bei einer Einbindung des Ökosystems während der Gründungsphase bietet Option 3a auch **hinsichtlich der weiteren Zielbildanforderungen erhebliches Potenzial**. Die Sichtbarkeit des Unternehmens und Hamburgs als Standort für Startups lassen sich durch eine neue Geschäftsführung als „Gesicht der NMSF“ ebenso verbessern wie ein passgenaues Angebot entlang der Kundenreise und kundengerechte Arbeitsweise. Eine teilweise Finanzierung der Serviceangebote über am Markt erzielte Entgelte ist möglich, ohne die Inhouse-Fähigkeit der Gesellschafter zu gefährden. Auch die Inhouse-Fähigkeit der neuen Gesellschaft ist auf Grund des deutlich höheren Budgets der IFB/IS selbst bei der Vereinnahmung privater Entgelte in der NMSF stabiler als bei der HIW.

Diesen Potenzialen steht jedoch die **schlechteste Aufwandsbewertung** gegenüber. Anders als in Option 2 erfolgt die Übertragung der non-monetären Startup-Förderung der HIW in eine neue Gesellschaft, an der

²⁰ Ein solches Szenario ließe sich nach vorläufiger Einschätzung nicht vermeiden. Zwar ist die Einsetzung eines Aufsichtsrats ohne Beteiligung der HIW grundsätzlich denkbar, aber politisch vsl. schwierig umzusetzen (auch IFB als weitere „Mutter“ müsste auf Sitz im Aufsichtsrat verzichten) und mit einem sehr hohen Grad an Komplexität verbunden, die dem Steuerungsanspruch der HIW zuwiderläuft. Über die Gesellschafterversammlung ist die HIW außerdem weiterhin in steuernder Funktion.

die HIW nicht als Gesellschafterin beteiligt ist. Dies muss politisch gewollt werden. Auch mögliche Unsicherheiten beim aktuellen Personalkörper bzgl. der Auslagerung aus der HIW sind zu berücksichtigen.

Bewertung: Option 3a ist, sofern politisch gewollt, den Optionen 1 und 2 vorzuziehen. Zunächst ist der einmalige und laufende Umsetzungsaufwand vergleichbar zu Option 2, das Gründungsrisiko ggf. noch höher. Gleichzeitig hat Option 3a das deutlich höhere Wirkungspotenzial im Vergleich zu Option 2. Ohne die Steuerungsgremien der HIW sind Governance und Beteiligungsmodell in der neuen Organisation so aufsetzbar, dass die fachliche Steuerung durch die BWI relativ zum Status quo verbessert wird. Der BWI stehen als Gesellschafter und Finanzgeber zahlreiche Steuerungsinstrumente zur Verfügung. Zwar kommt mit der IFB/IS ein neuer Gesellschafter mit Steuerungsanspruch hinzu, Governance-Herausforderungen wie innerhalb der aktuellen Struktur in der HIW sind jedoch nicht zu erwarten. Grund hierfür ist, dass die IFB/IS als städtisches Unternehmen lediglich fachlich von der BWI und der IFB gesteuert wird und die Komplexität dadurch gering gehalten wird. Mit der BWI und IFB/IS bietet die Stadt in der neuen Organisation Startup-Förderung aus einer Hand an. Die BWI nimmt ihr fachliches Steuerungsmandat unmittelbar für die non-monetäre und monetäre Förderung in einer Organisation wahr.

3.2.4 Option 3b: Fusion NMSF und MSF in der IFB/IS

Option 3b ist eine „Fusion“ der NMSF und der MSF innerhalb der bestehenden IFB/IS und die anschließende Transformation des Unternehmens zu einer städtischen „Startup Hamburg GmbH“.²¹ Angedacht ist dabei eine Integration der NMSF „auf Augenhöhe“, keine klassische Zusammenlegung zweier Unternehmen. Die non-monetäre Startup-Förderung soll der MSF in der IFB/IS hierarchisch gleichgestellt werden. Mit der Transformation der IFB/IS wird gleichsam eine Reorganisation des Unternehmens hin zu einer sichtbaren Dachmarke für die gesamte Startup-Förderung der Stadt Hamburg angestrebt. Anders als bisher werden Innovations- und Startup-Förderung in einem bestehenden Unternehmen verknüpft, ohne neue Strukturen in der Angebots- und Akteurslandschaft zu schaffen.

Die BWI nimmt bei der IFB/IS ein starkes fachliches Steuerungsmandat wahr, das sich in der transformierten Organisation auf die NMSF überträgt. Das gilt zum einen für die Rolle der BWI als alleinige Finanzgeberin der NMSF und der IFB/IS, zum anderen über ihre Mitgliedschaft in den Steuerungsgremien, die mit der Transformation und neuen Aufgaben der Organisation aufgestockt werden sollte. Aktuell gibt es zwei BWI-Mitarbeitende im Aufsichtsrat der IFB/IS.

Bewertung: Option 3b ist Optionen 3a als auch 2 vorzuzuziehen. Wie bei Option 3a lassen sich viele Schmerzpunkte nachhaltig adressieren und Wirkpotenziale realisieren. Eine nach außen kommunizierte Dachmarke mit personeller Sichtbarkeit für die NMSF und ein klar strukturiertes Serviceangebot gemäß den Schwerpunkten im Zielbild erhöhen allgemeine Visibilität und Transparenz. Mit der Anbindung an die Innovationsförderung kann das Serviceangebot fachlich angereichert und auf die Bedürfnisse von Startups ausgerichtet werden. Im Gegensatz zur HIW, bei der auf Grund des vergleichsweise geringen Budgets die In-house-Fähigkeit durch eine Flexibilisierung der Finanzierungsbasis schnell in Gefahr gerät, besteht bei der IFB/IS wegen der höheren Umsätze vsl. mehr Handlungsspielraum für eine punktuelle Finanzierung non-monetärer Förderprojekte durch private Mittel. Anders als bei Option 3a (und 2) sind die Gewinne bei Visibilität, fachlichem Fit, Zielgruppenorientierung und Finanzierungsflexibilität ohne Gründung eines neuen Akteurs im Ökosystem möglich. Doppelstrukturen werden so auch organisational, nicht nur durch die Konsolidierung von NMSF und MSF vermieden.

²¹ Arbeitstitel zur Benennung im Rahmen des Konzepts.

Die Attraktivität der Option liegt in der Möglichkeit, die Gestaltungsfreiräume einer Neugründung ohne die Schaffung von Doppelstrukturen zu erreichen. Dies schlägt sich auch in der Aufwands- und Risikobewertung nieder. Angesichts der hohen Konsolidierungswirkung ohne Funktionsbeeinträchtigung ist Raum für eine positive politische Entscheidung und damit finanzielle Mittelverfügbarkeit in höherem Maße gegeben als bei einer Neugründung.

Anders als bei 3a wird mit der IFB/IS zudem ein funktionales Unternehmen mit neuen Aufgaben ergänzt, ein LHO-Antrag für eine Neugründung mit dem Risiko des Scheiterns daher nicht nötig. Auch einmaliger und laufender Aufwand sind geringer einzuschätzen als bei einer Neugründung. Die Migration der NMSF aus der HIW erfolgt in ein bestehendes Unternehmen. Vorgelagerte administrative und rechtliche Prozesse sind durch den Wegfall des LHO-Antragsverfahrens schlanker, Transformations- und Changeanforderungen in der IFB/IS hin zu einer „Startup Hamburg GmbH“ angesichts der Funktionsfähigkeit der IFB/IS vsl. geringer als der Aufwand für den Neuaufbau eines Unternehmens. Gleichzeitig kann die NMSF auf die etablierten Prozesse der IFB/IS im Bereich der Unternehmensadministration zurückgreifen, was Strukturkosten ggü. Optionen 2 und 3a senken kann.

Gestuftes Vorgehen

Eine Fusion der NMSF mit der IFB/IS hat insgesamt das größte Potenzial, die prioritären Zielbildanforderungen umfassend zu adressieren. Die Wahl dieser Option kommt damit der Entscheidung gleich, dass sich Aufwand und Risiko für ein Vorgehen außerhalb des Basisszenarios nur lohnen, wenn damit der „große Wurf“ in der Reorganisation der städtischen Startup-Förderung gelingt: Konsolidierung der Förderlandschaft, Umsetzung des Zielbilds mit entsprechendem Serviceangebot und Sichtbarkeit nach außen sowie hinreichende fachliche Steuerbarkeit durch die BWL.

Dennoch sind **Aufwand und Risiken gegen die vorhandenen Optimierungspotenziale von Option 1 mit deutlich besserer Aufwandsbewertung abzuwägen.** Mögliche interne Widerstände, Personalübergang, die Gefahr für internen und externen Reputationsverlust, mittel- und langfristige Mittelverfügbarkeit sowie die politische Durchsetzbarkeit setzen eine sorgfältige Planung und Steuerung im Vorfeld einer solchen Fusion voraus.

Um bereits kurzfristig die in Option 1 realisierbaren Potenziale zu heben, **ist ein gestuftes Vorgehen empfehlenswert.** In einer ersten Stufe wird der Status quo der NMSF innerhalb der HIW optimiert (Stufe 1). In einer zweiten, maximalen Ausbaustufe werden NMSF und MSF innerhalb der IFB/IS integriert (Stufe 2).²²

4 Konzept zur Integration der städtischen Startup-Förderung

Die „Fusion“ der NMSF mit der IFB/IS und der daraufhin notwendigen Transformation zu einer „Startup Hamburg GmbH“ bildet den Ausgangspunkt des Kapitels. Das Konzept umfasst die **strategische Ausrichtung**, die **organisatorische (Neu-)Aufstellung** sowie die Implikationen für **Personal, Arbeitsweise und Kultur** der Handlungsoption. Fusion und anschließende Transformation führen außerdem zu **Aufwänden und Umsetzungsrisiken**, die zu berücksichtigen sind. Diese hier skizzierten **Leitplanken der Neuaufstellung** sind im politischen Prozess und bei der Vorbereitung der Integration von NMSF und MSF weiter zu detaillieren.

²² Siehe Kapitel 4.3 für Details zum gestuften Vorgehen.

4.1 Strategische Ausrichtung

Strategisches Ziel der Entwicklung der aktuellen IFB/IS zu einer „Startup Hamburg GmbH“ ist die Bereitstellung von NMSF und MSF „aus einer Hand“. Die Etablierung einer Dachmarke verleiht diesem Angebot sowie dem Ökosystem im Ganzen – national wie international – Sichtbarkeit und gibt Startups transparent Orientierung über erwartbare Leistungen. Für eine weitere **Schärfung des Angebots** wird das Serviceportfolio der NMSF gestrafft (Abbildung 12). Der neue Fokus liegt auf einem Angebot der im Zielbild priorisierten Dimensionen „Informieren“ und „Vernetzen“ in bestmöglicher Qualität. Die **strategische Planung des künftigen Angebots erfolgt auf Basis eines Servicebaukastens** bestehend aus Kernangeboten, partnerschaftlichen Schnittstellenangeboten (insb. in Kooperation mit der neuen Startup Factory) und optionalen Zusatzmodulen.

4.1.1 Servicebaukasten

Die NMSF in der fusionierten „Startup Hamburg GmbH“ orientiert sich an folgenden Leitplanken:

Ausrichtung: Bedarfsorientierte Schwerpunktsetzung auf die non-monetäre Startup-Förderung mit selektiven Schnittstellen insb. zur monetären Startup-Förderung und externen Partnern (beispielsweise mit der HIW und Startup Factory).²³

Fokus: Das zukünftige Angebot ist *der* Hebel für die städtische Startup-Förderung, das anvisierte Zielbild zu verwirklichen. Die Mission des Zielbilds gibt vor, welche Bereiche der non-monetären Startup-Förderung die Stadt (prioritär) bedienen möchte. Im Fokus sollen die Dimensionen „Informieren“ einschließlich Beratung und „Vernetzen“ stehen.

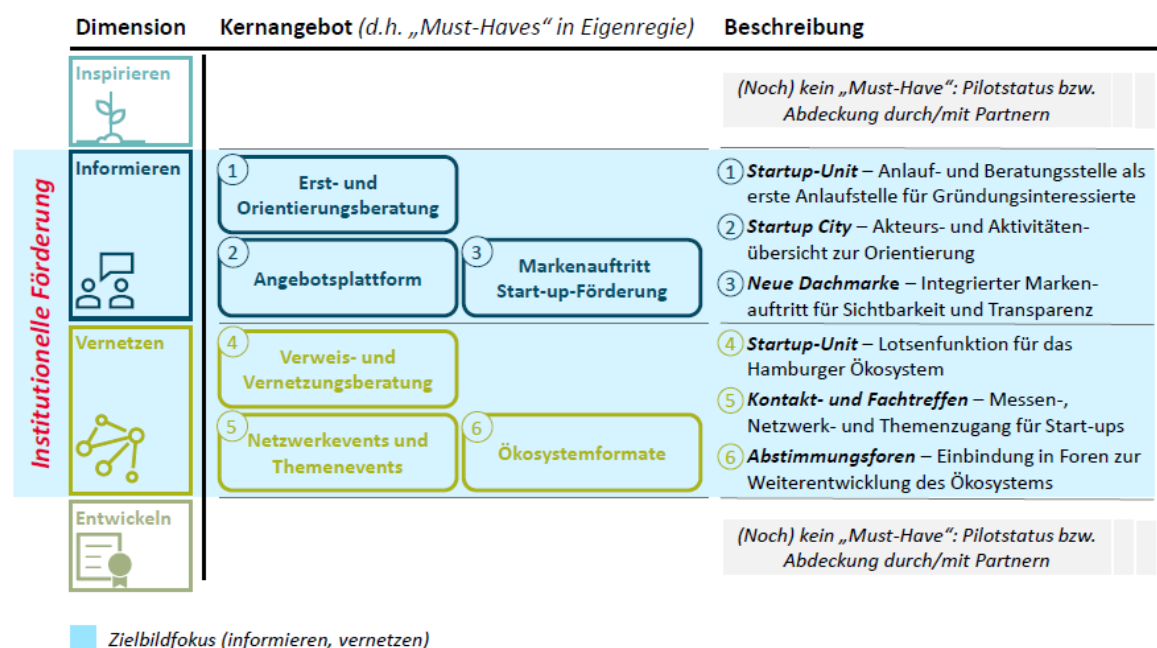


Abbildung 12: Übersicht Kernangebot, institutionelle Förderung

²³ Siehe auch Kapitel 4.1.2

Servicebaukasten: Konkret soll das künftige Angebot wie oben beschrieben einer Baukastenlogik folgen. Das Kernangebot (Abbildung 12) bedient ausschließlich die Schwerpunktdimensionen „Informieren“ und „Vernetzen“ und wird institutionell finanziert.

Kernangebot				
Dimension	#	Angebot	Beschreibung	Referenzangebot im Status quo
Informieren	1	Erst- und Orientierungsberatung	Zentrale Anlauf- und Beratungsstelle für Gründungsinteressierte mit Fokus auf den Gründungsprozess, öffentliche und private Fördermöglichkeiten, bürokratische Anforderungen sowie Strukturen und Zuständigkeiten im (Förder-)Ökosystem der Metropolregion Hamburg	Startup-Unit Hamburg
	2	Website mit Angebotsplattform	Website als virtueller Zugang für Gründungsinteressierte zur städtischen Startup-Förderung mit einer intuitiven Strukturierung der Angebote und Ansprechpartner:innen, z. B. entlang der „Customer Journey“ bzw. den Dimensionen der Startup-Förderung, sowie einer tagesaktuellen Onlineplattform zu dem Gründungsangebot im Hamburger Ökosystem insgesamt als transparenter und niedrigschwelliger Zugang zu den lokalen Förder- und Austauschformaten	Startup City Hamburg
	3	Markenauftritt Startup-Förderung	Aufbau und Pflege einer integrierten Dachmarke für das Kernangebot der städtischen Startup-Förderung (monetär und non-monetär) und der (auch) privat organisierten Startup Factory für einen einheitlichen, konsistenten und transparenten Außenauftritt mit hohem Wiedererkennungswert	N/A
Vernetzen	4	Verweis- und Vernetzungsberatung	Lotsenfunktion und individualisierte Kontakthanbahnung für Gründungsinteressierte innerhalb des Hamburger Ökosystems entsprechend der jeweiligen Unterstützungsbedarfe (u. a. Venture Clienting im Sinne einer Maklerfunktion zwischen Gründungsinteressierten bzw. Startups und dem Ökosystem)	Startup-Unit Hamburg
	5	Netzwerk- und Themenevents	Bespielung und Einführung in lokale Communities sowie Einladung zu einschlägigen Messe- und Netzwerkveranstaltungen in der Metropolregion Hamburg, national und international als Plattformen für Gründer:innen und Gründungsinteressierte für Kontakthanbahnung, Austausch und Eigenwerbung. Darüber hinaus Organisation und Durchführung thematischer Veranstaltungen zu Gründungs-, Startup- und Förderfragen für Gründer:innen, Gründungsinteressierte und Förderinteressierte	Startup-Unit Hamburg
	6	Ökosystemformate	Organisation und Durchführung von inklusiven Gesprächen zur (Weiter-)Entwicklung des Hamburger Startup- und Förderökosystems unter Einbindung der regionalen Partner (insb. auch aus der Wissenschaft), Zielgruppen (d.h. Gründer:innen, Gründungsinteressierte und Investor:innen), Politik und etablierte Wirtschaft	Startup-Unit Hamburg und BWI

Das Kernangebot wird durch **partnerschaftliche Kooperationen** (z. B. mit der Startup Factory) sowie nach in der Zusammenarbeit mit Startups festgestellten Kundenbedarfen durch ein selektives Zusatzangebot ergänzt. Beide ergänzenden Angebotsformen sollen zunächst immer als „Piloten“ über eine Projektförderung finanziert werden. Schnittstellen- und Zusatzangebote decken insbesondere die Dimensionen „Inspirieren“ und „Entwickeln“ ab und können bei ausgeprägtem und anhaltendem Bedarf in die institutionelle Förderung und damit das Kernangebot migrieren. Diese Konzentration auf das Kernangebot schafft Transparenz

und Fokus bei den städtischen Aktivitäten der non-monetären Förderung im Einklang mit der strategischen Ausrichtung.

Schnittstellenangebot				
<i>Dimension</i>	<i>#</i>	<i>Angebot</i>	<i>Beschreibung</i>	<i>Referenzpartner im Status quo</i>
Informieren	7	Leitfäden	Co-Kreation und Publikation kurzer und fokussierter Onlineleitfäden als Orientierungshilfe und Faktenbasis für Gründer:innen, Gründungsinteressierte, Investor:innen und ggf. weitere Gruppen (z. B. zu Aufbau, Akteuren und Zuständigkeiten im Hamburger Förderökosystem, dem Gründungsprozess, regulatorischen Anforderungen und städtischen Förderangeboten)	<i>Startup Port („Leitfäden“)</i>
Vernetzen	8	Investoren-Matching	Einerseits Aufbau und Pflege einer Investmentcommunity aus etablierter Wirtschaft, Family Offices, VCs und Business Angels, andererseits Zusammenstellung, Screening und Präsentation von Investments basierend auf eingereichten Pitches von Gründer:innen und Gründungsinteressierten in der Metropolregion Hamburg für ein mögliches Matching	<i>IFB Innovationsstarter („HIN“)</i>
	9	Verbandskooperation	Aufbau und Pflege von Förderkooperationen mit regionalen Wirtschaftsverbänden und -kammern, um die Kenntnisse, Kontakte und Ressourcen der etablierten Hamburger Wirtschaft für die Anliegen der städtischen Startup-Förderung nutzbar zu machen	<i>HK, ivh und HWK (Kooperationen mit HIW)</i>
Inspirieren	10	Award-formate	Partnerschaftliches Sponsoring, Organisation und Durchführung thematischer Startup-Wettbewerbe und Preisverleihungen für die öffentlichkeitswirksame Identifikation und Bewerbung von Startups und Gründer:innen mit hohem Potenzial, insb. im Hinblick auf gesellschaftsrelevante Herausforderungen wie die Klima-, Energie- und Mobilitätswende	<i>Hamburg Startups („STARTERiN Hamburg“) und IFB Innovationsstarter („Female StartAperitivo“)</i>
Entwickeln	11	Mentoring-formate	Aufbau und Pflege einer Mentorcommunity für (angehende) Gründer:innen und Investor:innen, partnerschaftliches Matching von Mentor:innen und Mentees sowie gemeinsame Ausrichtung von Mentoringformaten, ggf. mit Fokus auf unterrepräsentierte Gruppen und in enger Zusammenarbeit mit der öffentlichen Startup-Förderung	<i>Wirtschaftssenioren (Kooperation mit HIW)</i>
	12	Förder-formate	Organisation und Durchführung bedarfsorientierter Weiterbildungsangebote für Gründer:innen und weitere Zielgruppen wie Investor:innen, ggf. mit Fokus auf unterrepräsentierte Gruppen	<i>IFB Innovationsstarter („Female Founders Workshops“ und „Female Angel Masterclasses“)</i>
	13	Talent Services	Beratungs- und Unterstützungsleistungen rundum Talentsuche und -gewinnung für Startup(-Vorhaben) in der Metropolregion Hamburg gemeinsam mit Ökosystempartnern sowie dem Welcome Center für internationale Angelegenheiten (d. h. Talentakquise, Einwanderungsservice sowie Personal- und Imagemarketing)	<i>HIW („Talent Services Hamburg“) und Hamburg Welcome Center (Kooperation mit HIW)</i>

Das Serviceangebot ist regelmäßig mit der Zielgruppe hinsichtlich der abgedeckten Bedarfe zu überprüfen und iterativ weiterzuentwickeln (Abbildung 13). Neben den partnerschaftlichen Kooperationen können auf dieser Basis auch Zusatzangebote das Portfolio der städtischen Startup-Förderung punktuell ergänzen – Mittelverfügbarkeit vorausgesetzt.

Projektförderung

Weitere Angebote

Schnittstellenangebot (d.h. kooperative Partnerprojekte) für vier Dimensionen:

- **Inspirieren** (z.B. Awardformat STARTERiN mit Hamburg Startups)
- **Informieren** (z.B. Leitfäden zu Gründung mit Startup Port)
- **Vernetzen** (z.B. Verbandskooperationen mit HK, ivh, HWK u.a.)
- **Entwickeln** (z.B. Förderformat StartAperitivo Academy der Innostarter)

Zusatzangebot (d.h. optionale Add-ons) für vier Zielgrößen:

- **Sichtbarkeit** (insb. neue Vorbildformate)
- **Schlagkraft** (inkl. Young Makers und Scaleup Landing Pad)
- **Vielfalt** (insb. systemische Verankerung)
- **Partizipation** (z.B. neue co-kreative Formate)

Abbildung 13: Übersicht Schnittstellen- und Zusatzangebote, Projektförderung

Abbildung 14 systematisiert das Zusatzangebot (teilweise bereits umgesetzt) für die non-monetäre Startup-Förderung gemäß seinem antizipierten Mehrwert für das Hamburger Ökosystem und ordnet sie den entsprechenden Dimensionen der NMSF zu.

Mehrwert	Inspirieren	Informieren	Vernetzen	Entwickeln
Sichtbarkeit Hamburg als Gründungsstandort bekannter und transparenter machen	Vorbildformate durchführen (z. B. „Made in Hamburg“)		„Großformate“ ausrichten (vgl. Waterkant Festival) Aktivierung der etablierten Wirtschaft für NMSF	Aktivierung der Fähigkeiten von Gründer:innen
Schlagkraft Potenzial im Hamburger Ökosystem aktivieren und ausbauen	Entrepreneurship Bildung anbieten (z.B. „Young Makers“)		Venture Clienting ausbauen (Stadt als Broker, z.B. GovTechHH)	Innovations- und Fachsprints leiten (vgl. Kreativ Gesellschaft) Scale-ups fördern (z.B. „Scaleup Landing Pad“)
Vielfalt Hamburgs Weltoffenheit, Diversität und Anderssein stärken	Andere Perspektiven in der NMSF mitdenken und in die Weiterentwicklung des Angebots einbinden (z. B. Gründer:innen mit Migrationshintergrund)			
Partizipation Ideegeist und Tatendrang der Hamburger:innen nutzen	Vorbildformate durchführen (z. B. „Made in Hamburg“)			Städtische Probleme mit Social und GovTech Ventures lösen Co-kreative Formate nutzen (NMSF, Bürokratie verbessern)

Abbildung 14: Zusatzangebote

1. **Sichtbarkeit:** Angebote, die Hamburg als Gründungsstandort bekannter und das Ökosystem transparenter machen. Hierunter fallen Vorbildformate, die herausragende Leistungen Hamburger Gründer:innen und ihrer Unternehmen öffentlichkeitswirksam würdigen, sowie Großformate, die die (inter-)nationale Startup-Szene regelmäßig in Hamburg versammeln.
2. **Schlagkraft:** Angebote, die das Gründungspotenzial im Hamburger Ökosystem aktivieren und weiter ausbauen. Dazu zählen städtische Initiativen zur Entrepreneurship Education, wie das bestehende Programm „Young Makers Hamburg“ für Schüler:innen, aber auch Innovations- und Fachsprints für gestandene Gründer:innen, ihre leitenden Mitarbeitenden und weitere Zielgruppen. Zum anderen fällt hierunter auch die verstärkte Aktivierung der etablierten Hamburger Wirtschaft

für die Förderung lokaler Startups durch städtisches Venture Clienting. Die Stadt engagiert sich dabei als Matchmaker, um Startups mit geeigneten Bestandsunternehmen (öffentlich und privat) oder der Kernverwaltung für eine Kooperation zusammenzubringen (beispielsweise via das Projekt GovTechHH der Senatskanzlei). Schließlich können auch städtische Förder- und Anreizprogramme zur Ansiedlung von Scaleups wie das „Scaleup Landing Pad Hamburg“ die Schlag- und Anziehungskraft des lokalen Ökosystems erhöhen.

3. **Vielfalt:** Hamburgs Weltoffenheit und Diversität werden als zentrale Wertversprechen für den Gründungsstandort gestärkt. Anstatt eines spezifischen Zusatzangebots handelt es sich hierbei um die übergreifende Verankerung in allen Angeboten und Aktivitäten der städtischen Startup-Förderung. Andere Perspektiven, insbesondere von unterrepräsentierten Gruppen, sollen bei der Konzeption, Durchführung und Evaluation von Förderangeboten systematisch mitgedacht werden.
4. **Partizipation:** Angebote, die den Ideengeist und Tatendrang der Hamburger:innen für den Gründungsstandort fördern. Vorbildformate können als Inspirationsquelle für potenzielle Gründer:innen in Hamburg dienen, ihr Gründungsinteresse wecken bzw. sie in ihrem Vorhaben bestärken. Darüber hinaus kann die Stadt den Einfallsreichtum und den Erfindergeist der Hamburger:innen direkt für die Ziele der Startup-Förderung einbinden. So kann sie Entwicklungspartnerschaften mit Startups eingehen, um gemeinschaftlich Lösungen für städtische Herausforderungen zu entwickeln. Auch kann die Stadt co-kreative Formate für und mit der Hamburger Startup-Szene ausrichten, um Vorschläge zur Verbesserung der städtischen Startup-Förderung oder der politischen Rahmenbedingungen bzw. bürokratischen Prozesse für Gründungen zu erarbeiten.

4.1.2 Schnittstellen

In Zukunft bildet die enge **Zusammenarbeit der „Startup Hamburg GmbH“ mit ihren Ökosystempartnern den Wirkungskern der städtischen Startup-Förderung**. Idealerweise findet diese Zusammenarbeit physisch an einem gemeinsamen „Ort der Begegnung“, der die gesamte Kundenreise („customer journey“) abdeckt, statt. Neben Projektkooperationen steht dabei die **gemeinschaftliche Koordinierung und Weiterentwicklung des Hamburger Ökosystems im Mittelpunkt**, an deren Ende die Entwicklung einer übergreifenden Strategie für das Startup-Ökosystem als Ganzes stehen kann (vgl. München und Berlin). Eine gemeinsame Strategie oder ein gemeinsames Zielbild sollten anschlussfähig an die Regionale Innovationsstrategie der FHH sein. Ein solcher Ansatz erlaubt einerseits die Aktivierung nicht-städtischer Akteure – ihrer Interessen, Expertise und Ressourcen – für die Förderung des Ökosystems als Ganzes. Andererseits wird gewährleistet, dass alle Akteure ihr Engagement für das Hamburger Ökosystem aufeinander abstimmen und sich in ihren Aktivitäten gegenseitig verstärken und potenzieren.

Drei spezifische Schnittstellen sind für die Verwirklichung des Zielbilds der (integrierten) städtischen Startup-Förderung von besonderer Bedeutung:

- **Nicht Startup-bezogene Wirtschaftsförderung:** Mit der Herauslösung der NMSF-Projekte aus der HIW müssen Schnittstellen zu den weiteren Tätigkeitsgebieten der HIW geschaffen werden, die für die Startup-Förderung von Bedeutung sind. Dies betrifft im Rahmen des Vernetzungsangebots zum einen die Kontakte der HIW in die Privatwirtschaft, zum anderen die internationale Vermarktung des Standorts, die HIW und „Startup Hamburg GmbH“ gemeinsam bedienen können. Weitere Schnittstellen liegen bei der Vermittlung von Nutzungsflächen sowie Unterstützung bei der Suche nach Fachkräften.

- **Wissenschaftstransfer:** Die Metropolregion Hamburg bietet aufgrund der ansässigen Hochschul- und Forschungseinrichtungen großes Potenzial für wissenschaftsbasierte Gründungen. Mit Startup Port und PIER PLUS existieren bereits erfolgreiche Initiativen, um dieses Potenzial zu fördern und zu realisieren. Die geplante Startup Factory wird diese Bemühungen perspektivisch bündeln und verstärken. Die zugrundeliegenden Ziele stimmen dabei mit der städtischen Startup-Förderung der Zukunft überein und verdeutlichen die strategische Notwendigkeit einer engen Abstimmung und Kooperation.
- **Startups:** Die Ziel- und Bedarfsorientierung der Aktivitäten der städtischen NMSF kann nur unter Einbindung der Zielgruppe selbst gewährleistet werden. Daher braucht es einen systematischen Kanal zur Berücksichtigung ihrer Interessen, sei es durch direkten Austausch mit Hamburger Startups selbst (über die Startup Unit aktuell schon bedient) oder private Initiativen wie Hamburg Startups und der Landesgruppe Hamburg des Startup-Verbands.

4.2 Organisatorische Aufstellung

Die organisatorische Aufstellung der künftigen „Startup Hamburg GmbH“ soll den priorisierten Zielbildanforderungen Rechnung tragen. Zu diesem Zweck sieht Option 3b eine Fusion der NMSF und der MSF innerhalb der bestehenden IFB Innovationsstarter GmbH vor. Der Begriff „Fusion“ ist an dieser Stelle bewusst gewählt, um die Integration der NMSF in die bestehende Organisation der IFB/IS „auf Augenhöhe“ zu beschreiben. Es handelt sich jedoch nicht um eine Fusion im Sinne des rechtlichen Zusammenschlusses zweier bestehender Unternehmen. Die künftige und transformierte IFB/IS wird im Rahmen dieses Konzepts als „Startup Hamburg GmbH“ bezeichnet.

Im Rahmen der Umsetzung ist darauf zu achten, die in ihrer Organisation und fachliche Steuerbarkeit durch die BWI aktuell **funktionsfähige IFB/IS nur** in dem Maße und **zielgerichtet** zu **transformieren**, dass:

- die Arbeitsfähigkeit der MSF nicht negativ beeinträchtigt wird,
- funktionierende Strukturen erhalten werden und
- die Integration der NMSF „auf Augenhöhe“ gelingen kann.

Zu diesem Zweck werden nachfolgend Leitplanken in den Bereichen „Organisation und Rechtsform“ sowie „Rechts- und Handlungsrahmen“ skizziert.

4.2.1 Organisation und Rechtsform

Grundlegendes: Die IFB/IS ist als GmbH in vollständigem Besitz der IFB organisiert. Die Geschäftsführung wird aktuell von einer Person wahrgenommen. Im Jahr 2023 hat das Unternehmen im Durchschnitt 27 Mitarbeitende in der MSF beschäftigt, die sich auf die Geschäftsfelder „Innovationstarter Fonds und Beteiligungsmanagement“, „Förderprogramme“ und das Hamburg Investors Network verteilen. Der Aufsichtsrat setzt sich aus fünf Mitgliedern zusammen, drei werden von der IFB entsandt, zwei von der BWI. Die BWI fungiert über ihre Rolle im Aufsichtsrat und insb. als Hauptfinanzgeberin der IFB/IS als fachlich steuernde Behörde. Steuerungskomplexität wie bei der HIW, die sich v.a. aus der Beteiligung privater Anteilseigner ergeben, sind bei der IFB/IS nicht vorhanden. Die BWI ist in der Lage, die IFB/IS in Zusammenarbeit mit der IFB entsprechend den Interessen der Stadt Hamburg fachlich zu steuern.

Die Attraktivität von Option 3b hinsichtlich Umsetzungsaufwand liegt in der Möglichkeit, die NMSF in ein operativ funktionierendes und steuerbares Unternehmen zu integrieren. Entsprechend sind trotz der Integration der NMSF und der daraufhin notwendigen Transformation der IFB/IS grundlegende Strukturparameter des Status quo beizubehalten. Konkret lässt sich das Unternehmen nach dem Zusammenschluss anhand der folgenden Dimensionen skizzieren.

Rechtsform: Eine **Anpassung der Rechtsform ist nicht anzustreben**, es bleibt auch mit der „Startup Hamburg“ bei einer **GmbH**, die eine hinreichende Steuerungsmöglichkeiten für die Gesellschafter mit einer grundlegenden operativen Eigenständigkeit einer privatrechtlichen Organisation im Tagesgeschäft verbindet. **Gesellschaftervertrag sowie Satzung und Geschäftsordnung bleiben im Grundsatz erhalten**, Anpassungen werden nur im Bedarfsfall vorgenommen (siehe Kapitel 4.2.2). Anders als bei einer Neugründung entfallen das LHO-Antragverfahren zur Gründung einer GmbH, Neuaufsetzen der Grundlagendokumente sowie Einsatz von neuem Stammkapital durch die Gesellschafter.

Auch im Falle einer Neugründung (Optionen 2 und 3a) wäre die GmbH die präferierte Rechtsform. Zur Gründung bedarf es der Erstellung einer Satzung und eines Gesellschaftsvertrags sowie Konstituierung einer Gesellschafterversammlung und eines Aufsichtsrats.

Aufbauorganisation (Zuschnitt der Bereiche): Angestrebt wird ein Zusammenschluss bzw. eine Fusion von NMSF und MSF „auf Augenhöhe“. Konkret bedeutet dies, dass die NMSF-Projekte der HIW weder als Teil einer bestehenden Organisationseinheit (neben Innovationsstarter Fonds, Förderprogrammen und Hamburg Investors Network) noch als zusätzliche vierte Organisationseinheit in die IFB/IS integriert werden soll. Anzustreben ist stattdessen ein **organisatorisches 2-Säulen-Modell** mit engen Schnittstellen:

- **MSF:** Mit den bestehenden Einheiten „Innovationsstarter Fonds und Beteiligungsmanagement“ sowie „Förderprogramme“ bietet die neue „Startup Hamburg GmbH“ monetäre Startup-Förderung an. Zwar ließe sich das Hamburg Investors Network als Grenzfall auch der NMSF zuordnen, ein Verbleib bei der MSF ist aber möglich. Trotz des Vernetzungsgedankens des HIN, der auch in das Kernangebot der NMSF passen würde, verfolgt das Netzwerk primär das Ziel, Investitionen in innovative Unternehmen anzubahnen bzw. zu fördern.²⁴
- **NMSF:** Personal und Projekte der NMSF werden hierarchisch auf einer Ebene mit der MSF einer zweiten Säule zugeordnet. Die aktuelle Aufteilung innerhalb der NMSF kann dabei zunächst Bestand haben und ist sukzessive und bedarfsgerecht im Sinne des Servicebaukastens anzupassen.

Zentralfunktionen, beispielsweise kaufmännische Leitung, Steuerberatung, IT-Dienstleister oder (nicht fachliche) Öffentlichkeitsarbeit, **stehen dem Gesamtunternehmen zur Verfügung** (und müssen von beiden Säulen mitfinanziert werden).

Geschäftsführung: Der Gesellschaftsvertrag der IFB/IS erlaubt einen oder mehrere Geschäftsführende. Mit dem neuen Aufgabenbereich der NMSF **sollte erwogen werden, frühzeitig eine Doppelspitze mit den jeweiligen Verantwortungsbereichen NMSF und MSF einzuführen**. Die Geschäftsführung der NMSF kann im Sinne der angestrebten Verbesserung der Visibilität der städtischen Startup-Förderung auch **persönlich als „Gesicht“ der neuen „Startup Hamburg GmbH“ fungieren und Präsenz im Ökosystem zeigen**. Die Vorteile einer Doppelspitze liegen in der Möglichkeit einer personellen Kontinuität für die MSF, ohne die aktuelle Geschäftsführung im Zuge der Neuaufstellung der NMSF mit zusätzlichen Aufgaben zu belasten. Eine klare

²⁴ Zu berücksichtigen sind außerdem die Wünsche der aktuellen Belegschaft.

Rollenverteilung sollte beiden Personen genügend Kapazitäten geben, um ihre Bereiche weiterzuentwickeln.

Auch für eine neu gegründete GmbH muss eine Geschäftsführung für die NMSF bestellt werden. Die MSF wird von der aktuellen IFB/IS-Geschäftsführung abgedeckt.

Finanzierung: Die Finanzierung der „Startup Hamburg GmbH“ ist aus Mitteln der MSF und der NMSF sicherzustellen. Für die MSF sollten die funktionierenden Finanzierungsstrukturen der aktuellen IFB/IS über Fonds auch in der transformierten Organisation Bestand haben. Die **Finanzierung der NMSF** sollte sich, wie in Kapitel 4.1 dargestellt, anders als bisher aus einer **strukturellen Förderung der BWI für das Kernangebot (langfristige Sicherung der Finanzmittel) und einer Projektförderung für Schnittstellen- und Zusatzangebote zusammensetzen**. Dafür sind **langfristige Finanzierungszusagen für die Startup-Förderung notwendig**. Gerade bei den Zusatzangeboten, die sich in besonderem Maße nach den festgestellten Bedarfen von Startups und Scaleups, aber auch der etablierten Wirtschaft richten, ist perspektivisch – entsprechend der Zielbilanforderung – eine Mitfinanzierung durch die **Vereinnahmung privater Entgelte möglich**. Die **Inhouse-Fähigkeit** des Unternehmens ist angesichts des vsl. Umfangs der im Wettbewerb erzielten Umsätze relativ zum Gesamtbudget der „Startup Hamburg GmbH“, den wesentlich die MSF beisteuert, **nicht gefährdet**.²⁵ Denkbar ist alternativ auch das Serviceangebot der NMSF analog zur MSF über einen separaten, neu aufzulegenden Fonds zu finanzieren.²⁶

Die strukturellen Mittel sind auch zu verwenden, um den Beitrag der NMSF zu den nicht-projektbezogenen Kosten (**Strukturkosten**) der neuen Organisation zu decken. Diese werden unabhängig von der gewählten Option (2, 3a oder 3b) **vsl. höher ausfallen als bislang**. Dies liegt zum einen an den mit hoher Wahrscheinlichkeit steigenden Overhead-Kosten, beispielsweise durch eine zusätzliche Geschäftsführung für die NMSF. Zum anderen werden aktuell in der HIW nicht-projektbezogene Kosten nur zu einem geringen Teil auf die NMSF-Projekte umgelegt, sind nominell also geringer als real.²⁷ Diese **Lücke zwischen nominellen und realen Strukturkosten** sollte im Zuge der Neuaufstellung geschlossen werden. Anders als die IFB, die durch ihre Bankgeschäfte u. a. wegen Compliance-Anforderungen hohe Strukturkosten hat, bewegen sich diese bei der IFB/IS in einem ähnlichen Rahmen wie bei der HIW. **Mit einer übermäßigen realen Steigerung der Strukturkosten ist daher mittelfristig nicht zu rechnen**.

Dachmarke: Wenngleich die „Startup Hamburg GmbH“ operativ nach einem 2-Säulen-Modell organisiert ist, tritt sie Kunden und Ökosystem gegenüber als städtisches Unternehmen zur Förderung innovativer Unternehmen auf. NMSF und MSF werden „aus einer Hand“ angeboten. Dafür kann der **aktuelle Name IFB/IS im Zuge der Transformation geändert werden**, um den neuen Charakter und die Aufgaben des Unternehmens zu betonen.²⁸ Dies schafft Transparenz und zeigt auch nach außen den Mehrwert der Neuaufstellung und eines Förderangebots, das finanzielle wie nicht-finanzielle Services gleichermaßen umfasst. Ziele und Vorteile der Neuaufstellung sollten im Zuge der Etablierung der neuen Marke, national wie international, **offensiv kommuniziert** werden. Als Teil der Transformation von der IFB/IS zur „Startup Hamburg GmbH“ ist dafür auch ein Kommunikationsbudget einzuplanen.

Fazit Zielbilanforderungen

²⁵ Eine neu gegründete Tochter der IFB oder IFB/IS ist bei einer Vereinnahmung privater Entgelte vsl. nicht Inhouse-fähig.

²⁶ Rechtliche Implikationen sowie Finanzierbarkeit dieser Lösung sind im Vorfeld zu prüfen.

²⁷ 2023 ca. 2% der NMSF-Projektbudgets in der HIW für Strukturkosten eingeplant, HIW-weiter Anteil der Strukturkosten am Gesamtbudget ca. 17%.

²⁸ Beispielfhaft und wie in dieser Unterlage verwendet: „Startup Hamburg GmbH“.

Die skizzierten Leitplanken für Organisation und Rechtsform lassen sich entlang der priorisierten Zielbildanforderungen beschreiben:

- **Vermeidung Doppelstrukturen:** Nutzung der bestehenden (operativen) Strukturen und Prozesse der IFB/IS. Ein 2-Säulen-Modell und eine Doppelspitze ermöglichen die Integration von NMSF und MSF in einer Organisation, ohne einen weiteren Stakeholder im Ökosystem hinzuzufügen.²⁹
- **Visibilität und Attraktivität:** Städtische Förderung wird transparent „aus einer Hand“ angeboten, Geschäftsführung der NMSF fungiert als eines von zwei „Gesichtern“ der städtischen Startup-Förderung (und ggf. des Ökosystems als Ganzes).
- **Steuerbarkeit durch BWI:** Wie aktuell bei der IFB/IS Steuerung durch die BWI als a) alleinige Finanzgeberin der NMSF und MSF, b) durch die Besetzung von Positionen im Aufsichtsrat mit möglicher Aufstockung auf drei BWI-Mitglieder, c) die fachliche Führung der IFB sowie d) über die Beteiligung der BWI an sonstigen Steuerungsgremien, insb. dem Innovationsausschuss.
- **Flexible Finanzierungsstruktur:** Strukturelle Finanzierung ab dem Haushalt 2026 ermöglicht Flexibilisierung relativ zum Status Quo durch Kombination aus institutioneller- und projektbasierter Förderung für Kernangebot bzw. Schnittstellen- und Zusatzangebote. Darüber hinaus Möglichkeit der Vereinnahmung privater Entgelte, ohne absehbar die Inhouse-Fähigkeit des Unternehmens zu gefährden.
- **Zielgruppengerechte Arbeitsweise:** Die bestehenden Organisationsstrukturen der IFB/IS und deren Transformation im Rahmen der Integration der NMSF schaffen einen agilen Rahmen, in dem die Mitarbeitenden der NMSF zielgruppengerecht und dynamisch ein passfähiges Angebot an Startups und das gesamte Hamburger Ökosystem bereitstellen können (siehe Kapitel 4.3).
- **Umsetzungsaufwand:** Bei Zusammenführung in der IFB/IS geringer als bei einer Neugründung, da etablierte und funktionierende Strukturen der IFB/IS genutzt werden können und kein LHO-Verfahren für eine Neugründung nötig ist.

4.2.2 Rechts- und Handlungsrahmen

Nach vorläufiger Einschätzung ist eine **Fusion von NMSF und MSF unter dem Dach der IFB/IS ohne gravierende rechtliche Hürden zu realisieren**.³⁰

Zustimmungsprozess:

- **IFB/IS:** Gesellschafterversammlung und Aufsichtsrat der IFB/IS müssen der Integration der NMSF in die IFB/IS nach § 11 (4) bzw. § 8 (3) des Gesellschaftervertrags zustimmen. Gleiches gilt für die Bestellung einer weiteren Geschäftsführung für die NMSF und eine Aufstockung der Sitze im Aufsichtsrat. Die Änderung des Namens der Firma bedarf nach Gremienzustimmung einer notariellen Beglaubigung sowie Änderung im Handelsregister, um die Anpassung auch im Gesellschaftsvertrag vorzunehmen.

²⁹ Gilt nicht für Neugründung einer GmbH.

³⁰ Eine vertiefte rechtliche Einschätzung zum Vorhaben ist außerhalb des Scopes dieses Konzepts. Die skizzierten Leitplanken in diesem Kapitel stehen unter dem Vorbehalt einer vertieften rechtlichen Prüfung.

- **HIW:** Nach vorläufiger Einschätzung ist keine Zustimmung des HIW-Aufsichtsrats und der Gesellschafterversammlung für die Verlegung der NMSF-Projekte samt Personal aus der HIW hinaus notwendig. Auf Grundlage der projektbasierten, einjährigen Finanzierung der NMSF in der HIW kann die BWI die Projektförderung regulär auslaufen lassen. Eine Neuaufstellung außerhalb der HIW liegt nicht mehr im Zuständigkeitsbereich der HIW-Gremien.

Änderung des Gesellschaftszwecks der IFB/IS: Nach vorläufiger Einschätzung ist eine **Fusion von NMSF und MSF in der IFB/IS durch den aktuellen Gesellschaftszweck abgedeckt**. Gegenstand des Unternehmens ist zwar grundlegend das „Halten und Verwalten der Beteiligung an der Innovationsstarter Fonds Hamburg GmbH“. Jedoch legt § 2 (2) des aktuellen Gesellschaftsvertrags der IFB/IS fest: „Des Weiteren ist die Gesellschaft berechtigt, Dienstleistungen gegenüber Unternehmen zu erbringen und Förderprogramme im Bereich der Wirtschafts- und/oder Unternehmensförderung umzusetzen.“

Die Umsetzung der Förderprogramme der NMSF sollte hiervon abgedeckt sein. Dennoch ist mittelfristig im Zuge der Transformation von der IFB/IS zur „Startup Hamburg GmbH“ eine Anpassung des Gesellschaftszwecks sinnvoll, um der erweiterten Zielsetzung des Unternehmens Rechnung zu tragen.

Auswirkungen auf die IFB: Die Ausweitung der Tätigkeitsfelder der IFB/IS hat nach vorläufiger Einschätzung der BWI **keine Auswirkungen auf die Berichtspflichten**, der die IFB als Inhaberin einer Banklizenz unterliegt. Auch die Compliance-Anforderungen an die IFB bleiben nach vorläufiger Einschätzung unberührt. Bei der Bewertung ist das relativ geringe Budget der NMSF relativ zum Gesamtbudget der IFB/IS zu berücksichtigen.

Anteilsverkauf an der neuen Gesellschaft durch die FHH: Die BWI verfügt durch ihre Rolle als Hauptfinanzgeberin (Entscheidung über institutionelle vs. Projektförderung), fachliche Führung der IFB sowie Positionen im Aufsichtsrat der IFB/IS über effektive und weitreichende fachliche Steuerungsmöglichkeiten für die „Startup Hamburg GmbH“. Weitere, **unmittelbare Steuerungsmöglichkeiten würden sich durch Anteilsverkauf als Gesellschafterin eröffnen**. Die BWI könnte beispielsweise durch Zielvereinbarungen mit der Geschäftsführung unmittelbaren Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen (ohne dabei anzustreben, die Eigenständigkeit der GmbH im Tagessgeschäft einzuschränken). Sollten sich die Steuerungsinstrumente der BWI als nicht hinreichend erweisen, kann mittelfristig ein Anteilsverkauf angestrebt werden.

In der Transformationsphase sollte von einem solchen Schritt abgesehen werden, da er eine (aufwändige) Prüfung nach § 65 LHO voraussetzt und die Steuerbarkeit der IFB/IS mit den aktuellen Möglichkeiten nach Einschätzung der BWI gewährleistet ist. Im Sinne gelingender Zusammenarbeit sollte daher von der Kommunikation möglicher weiterer Steuerungsbedarfe zunächst abgesehen werden.

4.3 Transformation: Vorgehen, Personal, Arbeitsweise und Kultur

Wie in Kapitel 3 ausgeführt, kann ein **gestuftes Vorgehen bei der Neuaufstellung** Potentiale heben und Risiken minimieren. **Stufe 1** umfasst die kurzfristige Optimierung der NMSF innerhalb der HIW, **Stufe 2** die Fusion von NMSF und MSF in der IFB/IS mit anschließender Transformation.

Stufe 1: Optimierung des Status quo innerhalb der HIW

Die Analyse des Status quo zeigt, dass einige Optimierungspotenziale der NMSF auch in der aktuellen organisatorischen Aufstellung adressierbar sind (Abbildung 15). Eine solche Optimierung innerhalb der HIW sollte einem **niedrigschwelligen Ansatz** folgen. Das heißt, Aufwand für Personal und Projektbudget sollten möglichst gering sein. Eine kommunikative Einbettung der Maßnahmen in die Zielsetzung des Gesamtvorhabens und des langfristigen Zielbilds der NMSF (Kapitel 2) ist ebenfalls ratsam.

Konkret sind im Vorfeld einer Fusion folgenden Maßnahmen zu prüfen:

- **Strategische Verzahnung von NMSF-Unterstützungsleistungen nach innen und außen** (Punkte 1 und 2): Mit vergleichsweise geringem Aufwand lässt sich die strategische Verzahnung der NMSF-Angebote mit dem Rest des Startup-Ökosystems vorantreiben. Hier lässt sich auf bestehenden Bemühungen aufbauen:
 - Prüfung der Erarbeitung einer übergreifenden Strategie für die Startup-Förderung in Hamburg, die anschlussfähig an die Regionale Innovationsstrategie der FHH ist und auf bestehenden strategischen Dokumenten, wie der im Auftrag des BWI entstandenen Studie „Start-up-Support-System Hamburg: Trends und Potenziale“ des Berliner Instituts für Innovation und Technik (2019), aufbaut.
 - Gezielte Förderung von Schnittstellen zwischen NMSF-Projekten und weiteren Wirtschaftsclustern. Je besser der fachliche Austausch zwischen Netzwerken und Anlaufstellen im Status quo, desto einfacher wird es, nach einer Zusammenführung von NMSF und MSF in der IFB/IS notwendige HIW-interne oder –nahe Schnittstellen aufrechtzuerhalten.

Potenziale/Schmerzpunkte (absteigende Abhängigkeit von der Organisationsform)



Abbildung 15: Optimierungspotenziale im Status quo

- **Transparenz und Nachvollziehbarkeit nach außen** (Punkt 3): Geeigneter Hebel für eine Verbesserung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit des städtischen Angebots ist die Startup City als „digitales Spiegelbild“ des Hamburger Ökosystems. Hier lässt sich eine dedizierte Rubrik für das städtische Angebot einführen, die sich von den übrigen Angeboten im Ökosystem abgrenzt und im Sinne des Zielbilds die projektübergreifenden Zielsetzungen und Mehrwerte der Förderung betont. Auch Vorbereitungen für eine gemeinsame Startup-Dachmarke der FHH können bereits im Status quo angestoßen werden.

- **Optimierung des eigenen Angebots** (Punkte 2 und 4): Mit der im Zielbild formulierte Fokussierung des Kernangebots der NMSF kann und sollte bereits im Vorfeld der Fusion in Rücksprache mit der BWI (und ggf. der neuen Geschäftsführung) begonnen werden.
- **Steigerung der Attraktivität für Personal** (Punkte 5 und 8): Ggf. lassen sich im Status quo einige weitere Schmerzpunkte adressieren, die die Attraktivität der NMSF als Organisation für Mitarbeitende steigert, insbesondere eine längerfristige Finanzierung der Projekte (beispielsweise bis zur Fusion) und eine bessere interne Verzahnung der einzelnen Projekte innerhalb der HIW. Wichtig ist vor allem das Halten des aktuellen NMSF-Personals, das von der organisatorischen Neuaufstellung außerhalb der HIW überzeugt und auf diese vorbereitet werden muss.

Im Rahmen einer **Kommunikationsstrategie** sollten BWI und HIW-Geschäftsführung daher die Mitarbeitenden von der Neuaufstellung überzeugen und sie produktiv in die Umsetzung mit einbinden. Zu diesem Zweck lassen sich auch die Ergebnisse der Interviews mit HIW-Mitarbeitenden während des PD-Projekts referenzieren. Wichtige Dimensionen einer solchen Kommunikation sind:

- **Hintergründe der Neuaufstellung:** Was sind die Ergebnisse der Analyse des Status Quo³¹ und der Wettbewerber? Warum ist die Integration von NMSF und MSF unter einer Dachmarke aus Sicht der Stadt zukunftsweisend für die Startup-Förderung?
- **Herausforderungen im Status quo:** Welche Herausforderungen werden gelöst? Was passiert, wenn nichts passiert?
- **Zielbild:** Was ist das positive Bild der Zukunft durch die Neuaufstellung außerhalb der HIW? Was ist der Nutzen der Neuaufstellung in der Zukunft? Was ist der Mehrwert für die Mitarbeitenden (z. B. mehr Planungssicherheit, Aufwertung des Auftrags und der Bedeutung der NMSF für das Ökosystem)?
- **Vorgehen:** Wie gehen wir vor (d. h. Beschreibung von Aspekten wie dem Zeitplan, konkreten ersten Maßnahmen und dem Change-Management-Prozess)?

Stufe 2: Zusammenlegung NMSF und MSF in der IFB/IS

In der zweiten Stufe und im Rahmen der Fusion von NMSF und MSF kann somit im besten Fall bereits von ersten Wirkeffekten aus der 1. Stufe profitiert werden. Weitere Optimierungsbedarfe v. a. bei der fachlichen Steuerbarkeit und Finanzierungsstruktur können dann im Zuge der eigentlichen Zusammenlegung innerhalb der IFB/IS und der nachfolgenden Transformation adressiert werden.

Personalmodell und Personalübergang

Die durch die Fusion von NMSF und MSF in der IFB/IS entstehende „Startup Hamburg GmbH“ setzt sich zusammen aus dem aktuellen Personalkörper der IFB/IS (durchschnittlich 27 Mitarbeitende in 2023), ca. 20 Stellen der aktuellen NMSF-Projekte sowie vsl. einer neu zu schaffende Stellen für eine NMSF-Geschäftsführung. **Der gesamte Personalkörper für die Startup-Förderung in Hamburg besteht demnach aus ca. 50 Beschäftigten.**³²

Der (Personal-)Übergang von der HIW zur IFB/IS erfolgt in vier Schritten, die unmittelbar nach der politischen Entscheidung für eine Fusion angestoßen werden sollten:

³¹ Den Mitarbeitenden durch die Interviews größtenteils bekannt.

³² Bei Neugründung noch etwas höher wegen zusätzlichem Overhead, der in der IFB/IS bereits existiert.

- **Schritt 1: Kommunikation mit den Beschäftigten** im Sinne der weiter oben skizzierten Botschaften mit dem Ziel, eine umfassende Bereitschaft für einen Übergang von der HIW zur IFB/IS zu erreichen.
- **Schritt 2:**³³ **Vorbereitung (arbeits-)rechtlicher Grundlagen** von der Vorprüfung bis zur Empfehlung für eine Vertragsausgestaltung. Diese Grundlagen betreffen die Klärung der individuellen Arbeitsvertragsituationen der Beschäftigten, evtl. Bindung an Tarifverträge bzw. Möglichkeiten zum Wechsel von Tarifverträgen, Organisation der Altersvorsorge der Beschäftigten (Betriebsrente), Eingruppierung in die Hierarchien der IFB/IS und Befristung, Arbeitszeit und mobiles Arbeiten sowie Urlaubsansprüche. Hier sind Regelungen der Besser- und Schlechterstellung zu beachten. Zu klären ist außerdem, ob der **Betriebsübergang individualvertraglich oder nach § 613a BGB und damit einem geschlossenen Gesamtübergang des Personals** organisiert werden sollte.
- **Schritt 3: Vertragsverhandlungen und Vertragsaufsetzung** bis zur Zeichnung der Verträge. Abhängig von den Vorbereitungen in Schritt 2 individualvertraglich oder im Rahmen des § 613a BGB.
- **Schritt 4: Überführung**, das heißt Eintritt des Vertragsverhältnisses zwischen den ehemals HIW-Beschäftigten und der IFB/IS. Im Zuge der Personalüberführung erfolgt servicebedingt wesentlich auch die Kundenmigration.

Lücken bei der Personalbesetzung („Skill-Gaps“) sind nach aktueller Einschätzung nicht oder nur in geringem Umfang vorhanden. Die NMSF-Beschäftigten der HIW bringen die notwendige Erfahrung und Motivation mit, um das Zielbild für die NMSF umzusetzen. Mit rd. 20 Beschäftigten in der NMSF und der im Zielbild anvisierten Fokussierung auf das Kernangebot „Informieren“ und „Vernetzen“ ist eine hinreichende Besetzung zur Realisierung des Zielbilds sichergestellt.

Der Empfehlung in Kapitel 4.2.1 folgend ist neben dem aktuellen Geschäftsführer der IFB/IS die zusätzliche **Besetzung einer zweiten Geschäftsführung für die NMSF** zu empfehlen. Ziel ist es, auf diese Weise auch der non-monetären Startup-Förderung ein Gesicht im Ökosystem zu geben. Dazu sollte zunächst ein konkretes Stellenprofil erstellt und weitere Rahmenbedingungen (z. B. mögliche angestrebte Geschlechterparität in der Geschäftsführung) im Einklang mit der geltenden Rechtslage (vgl. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), § 93 BetrVG) festgelegt werden. Eine interne Personalgewinnung aus dem bestehenden Personalkörper der NMSF hat die Vorteile einer vergleichsweise schnellen Besetzung und Arbeitsfähigkeit der neuen Geschäftsführung. Im Falle einer externen Rekrutierung sind eigene Startup-Erfahrung, eine Affinität für die Öffentlichkeitsarbeit und idealerweise eine bestehende Vernetzung ins Hamburger Ökosystem gewichtige Faktoren, um sich glaubwürdig als „Gesicht“ der NMSF platzieren zu können.

Überführung weiterer Güter

Parallel zum Personalübergang erfolgt die **Überführung aller nicht-personellen materiellen und nicht-materiellen Güter** von der HIW zur IFB/IS. Dazu zählen IT, Namensrechte, Domains (insb. für Startup City Hamburg relevant) und Logos mit NMSF-Bezug, die aktuell im Besitz der HIW sind und von der HIW über die Projektfinanzierung der FHH erworben wurden. Zu diesem Zweck ist ein „**Überführungsvertrag**“ notwendig: Finanzielle Werte der Güter müssen ermittelt und per Kaufvertrag an die IFB/IS abgetreten werden.³⁴ Für Güter, die im Besitz der FHH sind und der HIW im Rahmen der Projektfinanzierung nur zur Verfügung

³³ Für die Schritte 2 und 3 ist die Hinzunahme einer Rechtsberatung zu empfehlen.

³⁴ Dies betrifft bewegliche Gegenstände (z. B. IT-Hardware, Werbematerial, evtl. Büromöbel) ebenso wie Rechte (z. B. Lizenzen für Software). An eigenen Rechten der HIW, z. B. Urheberrechte oder Markenrechte, kann die HIW der IFB/IS entgeltlich oder unentgeltlich Rechte (Lizenzen) einräumen. Verträge der HIW mit Dritten (z. B. Dienstleistungsverträge) sind im Wege der kombinierten Abtretung und Vertragsübernahme zu übertragen, vsl. unter Zustimmung aller Vertragspartner. Eine vollständig unentgeltliche Übertragung kann geprüft werden, ist aber ggf. steuerrechtlich mit Hindernissen verbunden.

gestellt werden, erfolgt die Übertragung ohne Überführungsvertrag: Die ehemals der HIW zur Verfügung gestellten Güter können direkt der IFB/IS zur Verfügung gestellt werden.

Die **Migration der technischen Plattform für die Startup City Hamburg** sollte unmittelbar nach der politischen Entscheidung für eine Option außerhalb der HIW vorbereitet werden und dann parallel zum Personalübergang in drei Schritten erfolgen:

- **Schritt 1 – Planung:** Planung des technischen Zielsystems (Anforderungen und Voraussetzungen, externes oder internes Hosting), der nicht-technischen Anforderungen an Datensicherheit während und nach der Migration, der rechtlichen Voraussetzungen insbesondere an Datenschutz und Compliance, der personellen Aufstellung (Migration „in-house“ oder mit Hilfe eines IT-Systemhauses) sowie der inhaltlichen Anpassungen (z. B. „sind inhaltliche Erweiterungen der Startup City geplant, deren technische Umsetzung im Zielsystem mitgedacht werden muss?“).
- **Schritt 2 – Umsetzung:** Serverumzug bis zum „Go-Live“-Termin, ggf. zunächst auf Testserver
- **Schritt 3 – Validierung:** Überprüfung von Vollständigkeit, Funktion und Sicherheitsanforderungen sowie deren Dokumentation. Erst im Anschluss erfolgt ggf. eine Sicherung und daraufhin Abschaltung des Altsystems.

Aktuell wird die Startup City zur Sicherstellung notwendiger Standards für Datensicherheit und Compliance auf internen Servern gehostet. Dies sollte auch bei der IFB/IS in Erwägung gezogen werden. Die Migration der Startup City-Plattform von der Hamburg Innovation GmbH zur HIW im Zuge der Erstentwicklung 2021/2022 gelang auf Grund ähnlicher technischer Umgebungen und personeller Kontinuität (Personalübergang von der Hamburg Invest zur HIW an der Schnittstelle) „in-house“. Die Migration wurde durch die IT-Verantwortlichen der beiden Organisationen begleitet. Eine solche Spiegelung der Verhältnisse zwischen abgebender und aufnehmender Organisation ist auch beim Übergang von der HIW zur IFB/IS anzustreben (Personalübergang abhängig von den Wünschen des betroffenen Personals). Für die Migration ist mit einem Zeitraum von drei bis vier Monaten von der Planung bis zum „Go-Live“-Termin zu rechnen.

Arbeitsweise und Organisationskultur

Der gemeinsame, zielgruppengerechte Markenauftritt nach außen soll sich in der „Startup Hamburg GmbH“ auch in den internen Strukturen widerspiegeln. Dabei lässt sich auf den bestehenden **Arbeits- und Teamstrukturen der IFB/IS aufbauen**, um a) bei der NMSF eine dem Kundenkreis angepasste Agilität in den Arbeitsstrukturen zu etablieren und b) NMSF und MSF in der täglichen Arbeit ganzheitlich zu denken (priorisierte Zielbildanforderung der zielgruppengerechten Arbeitsweise). Nur dann kann die Etablierung einer Marke „Startup Hamburg GmbH“ im Hamburger Ökosystem – mit Blick auf das Zielbild auch international –, die für kompetente, zielgerichtete und neutrale Startup-Förderung aus einer Hand steht, gelingen.

Im Rahmen der Transformation von der IFB/IS zur „Startup Hamburg GmbH“ können in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden Handlungsoptionen für eine systematische Weiterentwicklung der Organisationskultur erarbeitet werden, die sich am skizzierten Zielzustand orientieren.

4.4 Aufwand und Risiken

Aufwand

Die FHH trägt die Kosten der Neuaufstellung der NMSF. **Kosten entstehen** unabhängig von der gewählten Option (2 bis 3b) **durch die Migration insb. materieller Güter** der NMSF (u. a. IT) und **externer Beratungsleistungen** (u. a. recht- und steuerliche sowie IT-Beratung). Auf Basis von Erfahrungswerten und dem erwarteten Personalumfang ist für die Migration mit Kosten in Höhe von ca. 300 bis 500 TEUR zu rechnen.

Aktuell schwer abschätzbar sind eventuelle langfristige Mehrkosten im Bereich Personal, beispielsweise durch Änderungen bei der Tarifstruktur, der Altersvorsorge, etc. Durch die mögliche Anstellung einer Geschäftsführung für die NMSF ist mit Mehrkosten im Bereich der aktuellen Bezüge der IFB/IS-Geschäftsführung zu rechnen.³⁵ Zum aktuellen Zeitpunkt ebenfalls schwer abschätzbar sind die Kosten für die evtl. Ausweitung von Räumlichkeiten, entweder in der IFB/IS oder, im Falle einer Neugründung, durch Anmietung einer Immobilie als Unternehmensstandort.

Der höhere finanzielle Aufwand würde durch die Neugründung einer GmbH entstehen. Neben den genannten Punkten kommen die Hinterlegung von Stammkapital (mind. 25 TEUR) für die Gründung der GmbH hinzu. Bedarf für zusätzliches Eigenkapital wird insb. für interne Personalkosten anfallen, um den Overhead-Bedarf des neuen Unternehmens abzudecken. Bei Option 3b, der Zusammenführung in ein funktionierendes Unternehmen, ist der Bedarf an zusätzlichem Overhead-Personal vsl. deutlich geringer. Die Kosten für externe Dienstleistungen steigen mit einer Neugründung ebenfalls, zum einen für Unterstützung während des komplexeren Gründungsprozesses (LHO-Verfahren inkl. Erstellung Gesellschaftsvertrag, Aufbau Steuerungsgremien) und zum anderen im laufenden Geschäft für die Bereitstellung von Services für die Unternehmensführung (u. a. Steuerberatung, Rechtsberatung).

Risiken

Im Falle einer **Fusion von NMSF und MSF in der IFB/IS** sind Umsetzungsrisiken entlang von fünf Risikogruppen (Strategische Ausrichtung, Organisation, Kultur und Arbeitsweise, Politik, Reputation) zu beachten und ggf. zu adressieren (Abbildung 16). Vier Risiken sind als potenzielle „Deal Breaker“ eingestuft, die das Potenzial haben, das gesamte Vorhaben scheitern zu lassen.

Strategische Ausrichtung: Für eine Neuaufstellung müssen Schnittstellen und Zuständigkeiten definiert werden, um die Zusammenführung von NMSF und MSF zu koordinieren. Ein Risiko besteht darin, dass die Zusammenführung nicht das anvisierte **Synergiepotenzial (Risikofaktor 1)** aktiviert, z. B. durch unzureichende Bereichskooperation oder mangelnde inhaltliche Verschneidung der Angebote. Bei Eintreten des Risikos können Effizienzgewinne ausbleiben, die Koordination erschwert sein und die Gesamtwirkung der städtischen Startup-Förderung hinter den Erwartungen zurückbleiben. Sorgfältige Planung der Zusammenführung inkl. Sicherstellung des „Buy-in“ aller beteiligter Stakeholder helfen, das Risiko zu mitigieren.

³⁵ Gesamtbezüge der Geschäftsführung im Berichtsjahr 2023 bei ca. 160 TEuro.



Abbildung 16: Übersicht Risiken

Organisation: Einen potenziellen „Deal Breaker“ stellt die langfristige **Mittelverfügbarkeit (Risikofaktor 2)** für die „Startup Hamburg GmbH“ dar. Die erforderlichen Finanzmittel müssen für eine institutionelle Förderung jedoch langfristig verfügbar sein, um den fortwährenden Betrieb des Unternehmens zu sichern. Der klare politische Wille für eine Priorisierung der Startup-Förderung Hamburgs als Beitrag zu Sicherung der Stadt als Innovationsstandort ist im Vorfeld der Zusammenführung unabdingbar.

Ein weiteres Risiko liegt in der Durchführung umfassender **Compliance-Prüfungen (Risikofaktor 3)**, um sicherzustellen, dass alle rechtlichen und regulatorischen Anforderungen erfüllt werden. Verstößt die Zusammenführung gegen gesetzliche oder regulatorische Vorschriften (z. B. Auflagen des Beihilferechts) oder interne Richtlinien, sind Anpassungen am Vorhaben bzw. zeitliche Verzögerungen möglich. Andernfalls drohten erhebliche Einschränkungen des Betriebs. Nach vorläufiger Einschätzung ist das Risiko jedoch als gering einzuschätzen.

Eine Verbesserung der fachlichen **Steuerbarkeit** der NMSF (**Risikofaktor 4**) durch die BWI ist eine priorisierte Zielbildanforderung. Die Zusammenarbeit der BWI mit der Leitung von NMSF und MSF, ob als singuläre oder doppelt besetzte Geschäftsführung, muss dem fachlichen Steuerungsanspruch der BWI einerseits und der Selbstständigkeit der Geschäftsführung im operativen Geschäft andererseits gerecht werden. Es gilt, den Zugriff der BWI sicherzustellen, ohne die Gestaltungsspielräume der Geschäftsführung zu stark einzuschränken. Es besteht das Risiko für Unstimmigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen BWI und Unternehmen, was die fachliche Steuerungsfähigkeit der BWI schwächen kann. Wie in Kapitel 3 ausgeführt, ist eine Fusion von NMSF und MSF auf Augenhöhe in der IFB/IS jedoch gerade darauf angelegt, die fachliche Steuerbarkeit der BWI zu verbessern. Aktuell nimmt die BWI ein starkes Mandat bei der Steuerung der IFB/IS wahr. Das Risiko ist daher als gering einzuschätzen.

Ein organisatorisches Risiko liegt bei der Harmonisierung der **Prozessstandards** von NMSF und MSF (**Risikofaktor 5**), um die Kompatibilität der organisatorischen Abläufe sicherzustellen. Sind die Prozesse, z. B. im Bereich des Kundenservice, nicht ausreichend kompatibel, führt dies zu ineffizienten Abläufen in der Arbeit des Unternehmens. Die organisatorische Transformation der IFB/IS wird zur Risikominimierung an genau dieser Stelle ansetzen.

Ein weiteres Risiko stellt das Thema **Technologie (Risikofaktor 6)** dar. Datenverlust oder -korruption durch die Migration der Projekte von der HIW in die IFB/IS, insb. der Startup City-Plattform, können den Betrieb massiv beeinträchtigen und die Dauer der Funktionseinschränkung während der Fusion verlängern. Daher

sind, ggf. unter Einbeziehung externer Hilfe (IT-Systemhaus), im Vorfeld Planungen und Migrationstests erforderlich, um eine erfolgreiche Daten- und Systemmigration (Hardware und Software) sicherzustellen.

Kultur und Arbeitsweise: Migrationsrisiken ergeben sich auch bei der **Stellenbesetzung (Risikofaktor 7)**. Wenn der Personalübergang aus HIW nicht gelingt, z. B. durch Widerstände in der HIW bzw. der betroffenen Mitarbeitenden, oder zusätzliche Stellen (Geschäftsführung) nicht rechtzeitig oder adäquat besetzt werden können, kann dies operative Engpässe und Unterbrechungen der Angebote zur Folge haben. Zur Mitigation kann die in Kapitel 4.3 skizzierten Kommunikationsansätze angewendet werden, um die Mitarbeitenden von den Chancen des Vorhabens für die NMSF, aber auch für sie persönlich, zu überzeugen.

Ein potenzieller „**Deal Breaker**“ für eine gelingende Fusion von NMSF und MSF liegt in der **Kompatibilität (Risikofaktor 8)** der Kultur zwischen MSF und NMSF. Grundlegende Unterschiede in Arbeitsweise und -bedingungen bei HIW und IFB/IS können Zusammenarbeit und Effizienz der Fördermaßnahmen beeinträchtigen und zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden führen. Die Transformations- und Change-Bemühungen sollten sich daher bereits im Vorfeld des Übergangs auf drei Kernaufgaben richten:

- **Analyse möglicher Herausforderungen:** Analyse der Unterschiede bei den institutionellen Rahmenbedingungen zwischen HIW und IFB/IS (in welcher Hinsicht unterscheiden sich die Bedingungen aktuell, wenn die HIW-Mitarbeitenden zur IFB/IS stoßen?), z. B. mit Blick auf Hierarchien, Gehälter und Zusammenarbeit. Identifikation von Widerständen und „Sponsoren“ des Vorhabens.
- **Schaffung einer gemeinsamen Zielvorstellung:** Klärung eines gemeinsamen Auftrags- und Zielverständnisses für die Neuaufstellung der städtischen Startup-Förderung, sowohl bei HIW als auch IFB/IS.³⁶ Offene Kommunikation möglicher Herausforderungen, um die Mitarbeitenden unter dem Dach der gemeinsamen Zielsetzung unmittelbar in die Lösungsbearbeitung einzubeziehen (Transformation mit den Betroffenen, nicht gegen die Betroffenen).
- **Schaffung von Commitment:** Gezielte Ansprache an Leitungsebene von HIW und IFB/IS sowie Sponsoren des Vorhabens, um Prozess der Fusion in Gang zu setzen.

In der Anfangszeit (100-Tage-Programm) nach der Herauslösung der NMSF-Projekte können dann gezielt Lösungsansätze für die in der Analyse identifizierten Herausforderungen entwickelt werden. Die erzeugte Dynamik kann Mitarbeitende mit Widerständen oder Bedenken überzeugen.

Politik: Die **Zustimmung (Risikofaktor 9)** der politischen Entscheidungsträger und das Abpassen des präferierten **Momentums (Risikofaktor 10)** stellen zwei **potenzielle „Deal Breaker“** für die Neuaufstellung dar. Es besteht ein Risiko, dass entscheidende Gremien das Vorhaben blockieren, verwerfen oder im Vorfeld bzw. kurz nach der Wahl zur Bürgerschaft im März 2025 nicht hinreichend politisches Kapital mobilisiert werden kann, z. B. aufgrund negativer Berichterstattung. Eine politische Depriorisierung kann zu einer Aufrechterhaltung des Status Quo oder großen Umsetzungsbeeinträchtigungen führen, da nicht hinreichend finanzielle Mittel mobilisiert werden.

Reputation: Die Neuaufstellung erfordert eine hohe Ressourcenbindung insb. auf Seiten der von der HIW in die IFB/IS wechselnden Mitarbeitenden, sodass die **Zielgruppe (Risikofaktor 11)** vsl. über einen längeren Zeitraum nicht in gewohnter Qualität oder Responsivität betreut werden kann. Es besteht das Risiko, dass die Zufriedenheit und das Vertrauen der Zielgruppe sinkt. Eine sorgfältige Vorbereitung der Neuaufstellung mitigiert das Risiko.

Die Neuaufstellung könnte außerdem wichtige **Partner (Risikofaktor 12)** verstimmen, deren Rolle und Einfluss auf die städtische Startup-Förderung gegenüber dem Status quo ante eingeschränkt werden. Eine Verschlechterung der Partnerschaftsbeziehungen kann die Folge sein. Auch wenn sich dieses Risiko nicht vollständig beseitigen lässt, ist eine zunehmend enge Kooperation der „Startup Hamburg GmbH“ mit dem

³⁶ Unterschiede in der Ansprache vsl. nötig, IFB/IS als funktionierendes Unternehmen der MSF ohne Veränderungsdruck.

Innovations- und Startup-Ökosystem (s. gemeinsame Startup-Strategie) der Schlüssel, Partnerschaften (wieder) aufzubauen und langfristig zu etablieren.

Im Falle einer **GmbH-Neugründung (Option 2 und 3a)** besteht das zusätzliche Risiko der **Ablehnung des LHO-Antragsverfahrens durch die Finanzbehörde (zusätzlicher Risikofaktor)** für eine Neugründung in der Rechtsform des privaten Rechts nach § 65 LHO. Gründe hierfür können eine nicht hinreichend begründete bzw. nachgewiesene Wirtschaftlichkeit des Vorhabens oder ein nach Einschätzung der Finanzbehörde mangelnder Einfluss der Stadt bei der Steuerbarkeit des Unternehmens sein. Falls die Option einer Neugründung präferiert wird, ist eine sorgfältige Vorbereitung eines LHO-Antrags unabdingbar, der insb. die erwogenen Alternativen abwägen sollte und den Wirtschaftlichkeitsaspekt, auch mit Blick auf die langfristige Wirkung auf Hamburg als Innovationsstandort, betont.

5 Umsetzung

Um die Erfolgsaussichten der Neuaufstellung der NMSF zu maximieren und eine schnelle Umsetzung bis hin zur Arbeitsfähigkeit der zukünftigen Organisation zu begünstigen, sollte das **Momentum der Bürgerschaftswahl im März 2025** genutzt werden. Dies impliziert **eine schnelle BWI-interne Entscheidungsfindung**, um die präferierte Option im Vorfeld der Wahl in den politischen Prozess mit einbringen zu können.

5.1 Roadmap der Neuaufstellung

5.1.1 Option 3b: „Fusion“ von NMSF und MSF in der IFB/IS

Die indikative Zeitplanung der Integration von NMSF und MSF innerhalb der IFB/IS samt anschließender Transformation zu einer Dachorganisation für die städtische Startup-Förderung sieht eine Umsetzung bis Ende 2026 vor (Abbildung 17). In einem idealen Szenario ist somit eine **sukzessive Geschäftsaufnahme der zukünftigen Organisation ab 2026** (bei andauernder Transformation bis Ende 2026) denkbar. Dieses Szenario setzt eine positive politische Entscheidung und die rechtzeitige Sicherung der benötigten Finanzmittel ebenso voraus wie die rasche Aufnahme der Umsetzungsvorbereitungen nach der Bürgerschaftswahl.

Annahme: Option 3b – Fusion NMSF und MSF in der IFB/IS

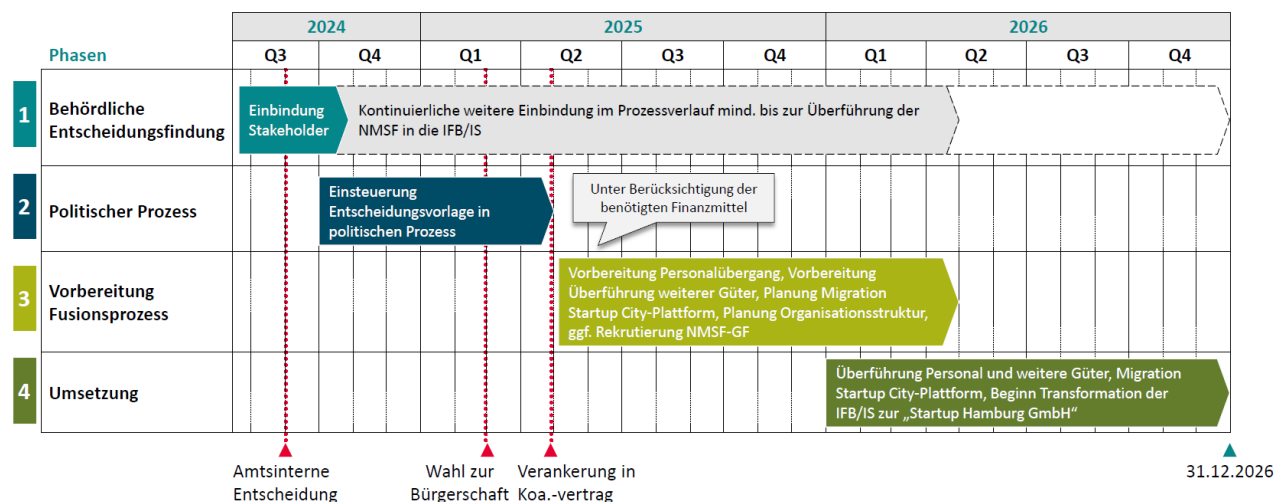


Abbildung 17: Indikative Roadmap Fusion

Phase 1 – Behördliche Entscheidungsfindung. Amts- sowie BWI-interne Entscheidung für eine präferierte Option unter Einbindung der Senatorin. Einbindung aller weiteren Stakeholder auf dieser Basis:

- **HIW-Geschäftsführung:** Auch in Zukunft wird es wichtige Schnittstellen zwischen klassischer Wirtschafts- und Startup-Förderung geben. Daher ist eine frühzeitige (informelle) Einbindung der HIW-Geschäftsführung ratsam, obgleich eine formale Zustimmung vsl. nicht notwendig ist, da die Zuwendungen seitens der BWI zeitlich begrenzt sind. Durch eine frühe Abstimmung können Missverständnisse vermieden und ein gemeinsamer Weg für die Kommunikation und Umsetzung der Veränderungen im Sinne der Mitarbeitenden und der FHH gefunden werden.
- **Beschäftigte der HIW:** Im Zuge der Erstellung dieses Konzepts wurden einzelne HIW-Mitarbeitende mit NMSF-Bezug bereits im Rahmen von Interviews eingebunden, eine Beteiligung also frühzeitig angelegt. Insbesondere Mitarbeitende der HIW, die in der Startup-Förderung aktiv sind, sollten weiterhin in die Umsetzung eingebunden werden (siehe Kapitel 4.3 und 4.4). Ziel ist es, (a) die strategischen Hintergründe des Vorhabens zu erläutern und Ängste zu nehmen, b) die Planung der Umsetzung (mit gegebenenfalls temporären Einschränkungen der Funktionsfähigkeit der städtischen NMSF) zu erklären, c) die Expertise des Personals während des Fusionsprozesses einzubeziehen und d) die arbeitsrechtliche Situation des einzelnen Mitarbeitenden frühzeitig zu klären.
- **IFB & IFB Innovationsstarter:** In der BWI sind die IFB-steuernden Instanzen bereits heute mit in den Prozess eingebunden. Während der Erstellung dieses Konzepts wurden zudem führende Mitarbeitende der IFB bzw. IFB/IS interviewt und beteiligt. Nach BWI-interner Entscheidung sind relevante Stakeholder innerhalb beider Unternehmen weiterhin eng in den Prozess einzubinden, um die Vorbereitungen für die Neuaufstellung der NMSF zu treffen.

Die Einbindung sollte parallel zum politischen Prozess (Phase 2) und der Vorbereitung der Fusion (Phase 3) stattfinden, um der neuen Organisation die kritische Rückendeckung für die künftige Arbeit zu geben.

Phase 2 – Politischer Prozess. Im Vorfeld der Wahl zur Bürgerschaft am 2. März 2025 sind die finale Entscheidung und Planung in den politischen Diskurs einzubringen. Dazu gehört auch die **Vorbereitung trefender politischer Botschaften** durch die BWI, wie beispielsweise:

- Die FHH sollte ihre Position als moderner und weltoffener Standort („Heimathafen“) für innovative Startups in Nordeuropa ausbauen.
- Um dieses Ziel zu erreichen, benötigt es einen übergreifenden strategischen Rahmen für die Startup-Förderung der Stadt Hamburg.
- In diesem Zuge wird die städtische NMSF enger mit der MSF integriert und unter einer Fördermarke neu aufgestellt.

Nach der Wahl und während der Regierungsbildung sollten Zielbild und Umsetzungsplanung in die Koalitionsverhandlungen eingebracht und bei positivem Ausgang im Koalitionsvertrag verankert werden.

Phase 3 – Vorbereitung Fusionsprozess. Die wichtigsten Vorbereitungsmaßnahmen sind:

- Vorbereitung des Personalübergangs, das heißt Klärung der individuellen Arbeitsvertragssituationen der Beschäftigten, Modus des Betriebsübergangs (individualvertraglich oder Gesamtübergang) und Vertragsaufsetzung;

- Vorbereitung Überführung weiterer materieller und nicht-materieller Güter von der Plattform der Startup City Hamburg über Namensrechte bis zur Vorbereitung eines Kaufvertrags zwischen HIW und IFB/IS zur Überführung;
- Planung Organisationskultur, u. a. für externe Markenetablierung („Startup-Förderung aus einer Hand“) und interne Organisation gemäß den in Kapitel 4 skizzierten Leitplanken und Vorgehen;
- Ggf. Rekrutierung einer Geschäftsführung für die NMSF: Falls eine Doppelspitze gewünscht ist, frühzeitige Vertragsnahme direkt in der IFB/IS, um den Prozess des Übergangs und der Transformation unmittelbar begleiten zu können.

Phase 4 – Umsetzung. Während der Umsetzung sollte der Fokus auf folgenden Aktivitäten liegen:

- Personalübergang von der HIW zur neuen Organisation sowie ggf. Rekrutierung/Einbindung von neuem Personal, insbesondere der Geschäftsführung;
- Migration der materiellen und nicht-materiellen Güter der NMSF-Projekte, insb. Umsetzung der Migration der technischen Plattform der Startup City Hamburg;
- Umsetzung der angedachten Aufbauorganisation in der IFB/IS (Transformation);
- Aufsetzen einer Kommunikationsstrategie und entsprechender Öffentlichkeitsarbeit im Einklang mit dem Anspruch einer Dachmarke für die städtische Startup-Förderung aus einer Hand.

5.1.2 Option 2 oder 3a: Neugründung einer GmbH

Im Falle einer Neugründung wird die LHO-Antragstellung bis Q4 2025 mit dem Ziel einer formalen Gründung in Q2 2026 vorgeschlagen (Abbildung 18). In diesem idealen Szenario, das zusätzlich zu den oben genannten Punkten ein gut vorbereitetes und damit rasches LHO-Antragsverfahren voraussetzt, ist eine sukzessive Geschäftsaufnahme der neuen GmbH bis Ende 2026 denkbar.

Annahme: Option 3a – Neugründung

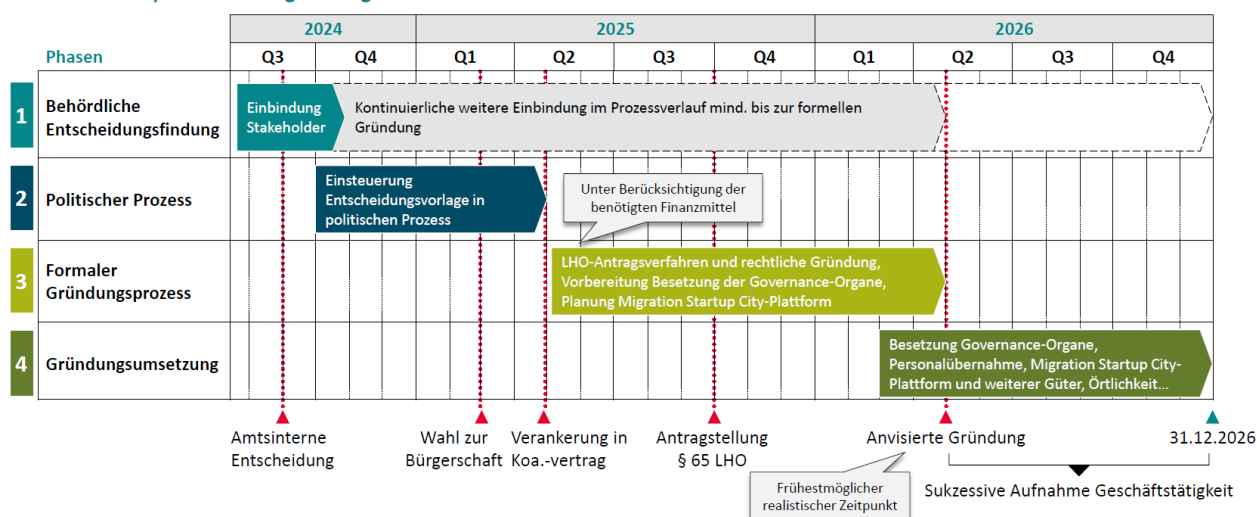


Abbildung 18: Indikative Roadmap Neugründung

Die Umsetzung einer Neugründung verläuft ebenfalls entlang von vier Phasen:

Phase 1 – Behördliche Entscheidungsfindung (analog zu Kapitel 5.1.1).

Phase 2 – Politischer Prozess (analog zu Kapitel 5.1.1).

Phase 3 – Formaler Gründungsprozess. Zusätzlich zu den vorbereitenden Schritten einer Fusion (siehe Kapitel 5.1.1) gehört zur Neugründung auch der formale Gründungsprozess nach § 65 der LHO. Ein Antrag wird durch die Hamburger Finanzbehörde geprüft. Zur Vorbereitung durch die BWI gehören u. a.

- die Erstellung eines Gesellschaftervertrags,
- ein umfangreiches Antragsschreiben inklusive Darstellung des Landesinteresses sowie
- Geschäftsordnungen für die Gesellschaftsorgane und Anstellungsverträge für die Geschäftsführung. Für letztere Dokumente wird empfohlen, sich auf die Musterdokumentation zur Einhaltung des Hamburger Corporate Governance Kodex zu stützen.

Die während der LHO-Antragsprüfung vorzubereitenden und auf das LHO-Verfahren folgenden rechtlich erforderlichen Gründungsschritte sind dann:

- die notarielle Beurkundung des Gesellschaftervertrags,
- die Anmeldung der GmbH im Handelsregister nach notarieller Beglaubigung sowie
- die Anerkennung der GmbH durch das Amtsgericht.

Die Besetzung der Governance-Organe und erste Personalentscheidungen (Geschäftsführung) der GmbH können bereits in dieser Phase angestoßen werden, um Lücken im operativen Geschäft zu minimieren.

Phase 4 – Gründungsumsetzung. Zusätzlich zu den skizzierten Schritten im Rahmen einer Fusion von MSF und NMSF sollte bei der Gründungsumsetzung der Fokus auch auf folgenden Aktivitäten liegen:

- Aufbau einer funktions- und projektfähigen Organisation inklusive einer Governance-Struktur, die der BWI ihre zugedachte fachliche Steuerungsrolle sichert, und der Etablierung von Maßnahmen und Prozessen zur Steuerung (insb. das Verfassen von Zielvereinbarungen und Unternehmensstrategie);
- Bezug einer Immobilie (idealerweise in räumliche Nähe zur Startup Factory) sowie
- die Vertragsnahme relevanter Nachunternehmer (beispielsweise Rechtsberatung und Steuerberatung).

5.2 Erfolgsfaktoren

Damit der skizzierte Zeitplan für eine Neuaufstellung der NMSF haltbar ist, sind drei Erfolgsfaktoren von großer Bedeutung:

- (1) Gemeinsame Entscheidungsfindung in der BWI:** Ein gemeinsames Verständnis für bestehende Herausforderungen im Status quo und die Entscheidung über den passenden Lösungsschritt (Optionen 1 bis 3b) ist kritisch, um das Vorhaben gegenüber der HIW, IFB, IFB/IS und während der politischen Entscheidungsfindung geschlossen zu vertreten.
- (2) Unterstützung des Vorhabens durch die Beschäftigten der HIW:** Die Unterstützung der Beschäftigten, die aus der HIW in die IFB/IS oder eine neu zu gründende GmbH überführt werden sollen, ist essentiell. Den Mitarbeitenden obliegt die zentrale Aufgabe, im Zuge einer individuellen Karriereveränderung (Unternehmenswechsel) das Zielbild für die NMSF umzusetzen. Der in Kapitel 4 skizzierten Change-Kommunikation kommt daher eine hohe Bedeutung zu.

(3) Politische Kommunikation: Mithilfe prägnanter Botschaften im politischen Prozess, die die Chancen einer Neuaufstellung der NMSF für die FHH betonen, steigt die Wahrscheinlichkeit für die Ausprägung eines politischen Willens für die Neuaufstellung und die Sicherung dafür notwendiger Finanzmittel.

Darüber hinaus gibt es Faktoren, die als Katalysatoren dazu beitragen können, die Neuaufstellung der NMSF zu einem Erfolg für das gesamte Hamburger Ökosystem zu machen. Zu nennen sind insbesondere:

- **Räumliche Nähe zwischen der städtischen Startup-Förderung (NMSF und MSF) und der Startup Factory**, um städtische und universitäre Förderung über den Startup Port hinaus noch enger miteinander zu verknüpfen (Beispiel München);
- Zusammenarbeit zwischen MSF und NMSF, um den **Hamburger Standort noch stärker als bislang für private Finanzgeber:innen sichtbar** zu machen sowie
- **Nutzung der Dachmarke der städtischen Startup-Förderung für die internationale Vermarktung** des Standorts, um ausländische Fachkräfte aus innovativen Branchen sowie Startups noch mehr als bisher von den Chancen und Zukunftsfähigkeit des Standorts zu überzeugen.

6 Anhang

Detailbewertung des Optionenraums

Strategische Ausrichtung	1	Vermeidung Doppelstrukturen	Die NMSF des Hamburger Ökosystems ist dezentral organisiert und an vielen Stellen überlappend (Doppelstrukturen). Es soll eine Organisationsform gewählt werden, die durch die Aktivierung von Synergien mit bzw. in neuen Strukturen keine weiteren Doppelstrukturen bei Akteuren und Services schafft, sondern diese vermeidet oder sogar reduziert.
	2	Visibilität & Attraktivität nach außen	Das Serviceangebot der städtischen NMSF kann mehr Wirkung entfalten, wenn es für das Ökosystem und neu in das Ökosystem eintretende Stakeholder sichtbarer platziert und der Mehrwert und Zuständigkeiten für die Zielgruppen transparent und nachvollziehbar dargestellt wird. Die Organisationsform soll dies ermöglichen und unterstützen.
	3	Fachlicher Fit	Es soll außerdem eine Organisationsform gewählt werden, die größtmögliches Potenzial bietet, das Serviceangebot der städtischen NMSF gemäß der im Status Quo identifizierten Lücken zielgruppengerecht zu vertiefen (z.B. Vernetzung in das Ökosystem), zu ergänzen (z.B. Bedarfsermittlung für das Ökosystem als Ganzes) und strategisch zu verzahnen .
Organisation	4	Fachliche Steuerbarkeit	Die fachliche Steuerungsfähigkeit der HIW durch die BWI ist durch die aktuelle Governance gemindert. Widerstrebende Interessen zwischen öffentlichen und privaten Anteilseignern im AR erschweren die Steuerung und vermindern die Erfolgsaussichten kritischer Projekte. Eine effiziente und konsensorientierte Steuerungsmöglichkeit der Organisation durch die BWI ist daher sicherzustellen.
	5	Flexible Finanzierungsstruktur	Die Finanzierung soll, langfristig planbar, durch die FHH sichergestellt werden. Die Organisation muss daher durch Zuwendungen finanzierbar sein. Ergänzend, z.B. für einzelne Services, sollen durch Vereinnahmung privater Entgelte eigene Umsätze erzielt werden können. Die Inhouse-Fähigkeit der HIW muss gewährleistet bleiben.
	6	Organisatorische Freiheitsgrade	Ein größerer Gestaltungsspielraum bei der organisatorischen Verzahnung der Start-up-Services ebenso wie flexiblere und vereinfachte Möglichkeiten in Bezug auf das Förder- und Vergaberecht, Ausschreibungen, Beihilfe und Kooperationen helfen, Synergiepotenziale zu realisieren sowie Planbarkeit und Effektivität des Angebots zu erhöhen.
Arbeitsweise & Kultur	7	Zielgruppengerechte Arbeitsweise	Zur Erfüllung ihrer im Zielbild definierten Aufgaben für die NMSF soll die Organisation mit ihrem Personalkörper, insb. die Geschäftsführung, auf eine Art und Weise arbeiten können, die sich konsequent an den Bedürfnissen von Start-ups ausrichtet . Dies umfasst neben einer Kultur der Agilität und für das Umfeld typischen Dynamik auch Risikobereitschaft in der Organisation mit entsprechender Außenwahrnehmung.
	8	Attraktivität für Personal	Die Organisation ist auf einen vielfältigen Personalstamm angewiesen, der auch umkämpfte Spezialisten mit Erfahrung in Start-ups und Vernetzung ins Hamburger und weitere Ökosysteme sowie Industrieerfahrung umfassen soll. Die Organisation soll so positioniert sein und Freiheitsgrade in der Arbeitsgestaltung bieten, dass sie entsprechendes Personal anziehen und in der Organisation halten kann .
Aufwandsbewertung	9	Umsetzungsaufwand	Umsetzungsdauer und –komplexität sowie einmaliger wie laufender finanzieller Aufwand für eine Reorganisation bzw. Gründung sind relativ zum erwarteten Nutzen (Kriterien 1-8) zu minimieren. Hierfür sind die Übernahme von Personal, Software, benötigter Zeit- und Finanzbedarf zu berücksichtigen, um eine rasche Arbeits- und Funktionsfähigkeit zu ermöglichen.
	10	Umsetzungsrisiken	Je nach benötigtem Aufwand und Verzahnung mit parallelen Prozessen, deren Erfolg kritisch für die Organisation ist, ergeben sich unterschiedliche Risikograde für die Umsetzung (interne Widerstände, Reputationsverlust intern wie extern, Verhärtung divergenter Interessen). Zudem variiert die Umsetzungswahrscheinlichkeit (politische Zustimmung, Finanzierung) zwischen den Optionen, wobei ein Nichterfolg mit zusätzlichen Kosten verbunden ist. Die Umsetzungswahrscheinlichkeit ist zu maximieren , Umsetzungsrisiken sind nach Möglichkeit zu minimieren .

Abbildung 19: Bewertungskriterien

Option 1 Transformation in der HIW			Hohe Priorisierung im Zielbild-Workshop
Strategische Ausrichtung	1 Vermeidung Doppelstrukturen	Keine Schaffung neuer Strukturen. Potenzial für umfangreichere Koordinierung im Ökosystem und damit trennschärferen städtischen NMSF-Services	
	2 Visibilität & Attraktivität nach außen	Transparenz und Nachvollziehbarkeit für die Zielgruppe lässt sich u.a. durch gemeinsamen Auftritt der Startup-Einheiten nach außen erhöhen. Physische Präsenz in der Startup Factory denkbar. „Nischendasein“ durch Anbindung an in die allgemeine Wirtschaftsförderung kann zu Gunsten der Nutzung von Kontakten in die Wirtschaft verringert werden	
	3 Fachlicher Fit	Bessere strategische Verzahnung der Services inkl. Schnittstellen zu weiteren HIW-Services möglich. Vertiefung und Ergänzung bei Aufhängung bei der HIW und damit ohne wesentliche Fremdfinanzierung vsl. beschränkt	
Organisation	4 Fachliche Steuerbarkeit	Transformation vsl. nur für Startup-Services, nicht Governance der HIW als Ganzes. Punktuelle Verbesserungen (Head of Startup, längerfristige Finanzierung) denkbar, grundsätzliche Schmerzpunkte aber nicht adressierbar	
	5 Flexible Finanzierungsstruktur	Längerfristige Planbarkeit der Finanzierung möglich (institutionelle Förderung), da Inhouse-Fähigkeit der HIW nicht in Frage gestellt, sehr enge Grenze für Fremdfinanzierungen (s. Voraussetzung Inhouse-Fähigkeit)	
	6 Organisatorische Freiheitsgrade	Bessere Verzahnung der Start-up-Services möglich, weitere Schmerzpunkte im Status quo schwer adressierbar, da Start-up-Einheiten an die existierenden Vorgaben und Regeln der HIW gebunden sind. Anpassungen betreffen alle Organisationseinheiten, daher schwerer umsetzbar	
Arbeitsweise & Kultur	7 Zielgruppengerechte Arbeitsweise	Aktuelle Defizite werden von Mitarbeitenden der Startup-Einheiten soweit möglich aufgefangen, weitere Optimierungen denkbar abh. von Finanzierung und Freiräumen, Synergien in der HIW zu nutzen, gleichzeitig Kultur und Arbeitsweise in den Start-up-Einheiten kundengerecht anzupassen. Insgesamt geringeres Potenzial als bei den Alternativen	
	8 Attraktivität für Personal	Längerfristige Finanzierungspläne, einheitlicher Auftritt, Vision und organisatorische Freiheiten können helfen, weiterhin fähiges Personal anzuziehen und in der Organisation zu halten. Strahlkraft für einschlägig erfahrene Mitarbeitende bei unabhängiger Startup-Organisation aber vsl. höher	
Aufwandsbewertung	9 Umsetzungsaufwand	Planung und Durchführung der Transformation mit Kosten und Bindung von Kapazitäten verbunden, Aufwände aber relativ zu den anderen Optionen deutlich geringer	
	10 Umsetzungsrisiken	Einerseits geringster Umsetzungsaufwand und vsl. geringste (finanzielle wie nicht-materielle) Schäden bei nicht-Eintritt. Andererseits Risiko für Beharrungskräfte innerhalb der Organisation und damit nur vergleichsweise kleine Transformationschritte	

Abbildung 20: Detailbewertung Option 1

Option 2 Neugründung GmbH mit FFH, HIW, IFB/IS			Hohe Priorisierung im Zielbild-Workshop
Strategische Ausrichtung	1 Vermeidung Doppelstrukturen	Durch Neugründung einer Tochtergesellschaft zwischen HIW und IFB Innovationsstarter sowie Einrichtung der Startup Factory in vsl. kurzer Abfolge zwei neue Förder-Akteure. Zusammenlegung von monetärer und nicht-monetärer Förderung unter einem Dach dennoch mit erheblicher Konsolidierungswirkung im Förder-Ökosystem	
	2 Visibilität & Attraktivität nach außen	Erhebliches Potenzial, durch Start-up-fokussierte Tochter mit Abbildung der vollständigen customer journey (monetär wie nicht-monetär) unter einem Dach und einer Marke Sichtbarkeit und Transparenz sowie die Nachvollziehbarkeit des Angebots nachhaltig zu erhöhen. Leitung des Unternehmens kann als „Gesicht“ der FHH-Start-up-Förderung fungieren	
	3 Fachlicher Fit	Monetäre Förderung der IFB Innovationsstarter bereits fachgerecht aufgestellt, Potenzial für zielgruppengerechte Anpassung der NMSF (Vertiefung, Ergänzung, Verzahnung) durch größere Freiräume gegeben. Gesellschaftszweck der HIW allerdings weniger förderorientiert ¹ und mit Marketing-Schwerpunkt. Klare Abgrenzung der Tochter nötig	
Organisation	4 Fachliche Steuerbarkeit	Eigene Geschäftsführung kann Steuerung der Tochter so aufsetzen, dass Eingriffsbedarfe sinken und Befassungsfrequenz im AR geringer wird. AR der HIW bleibt aber vsl. zuständig, daher Übertragung der fachlichen Steuerungsproblematik im HIW-AR auf das Tochterunternehmen. Zudem mit IFB Innovationstarter weiterer Stakeholder mit Steuerungsanspruch	
	5 Flexible Finanzierungsstruktur	Hohe Freiheitsgrade. Möglichkeit, unter Beibehaltung der Inhouse-Fähigkeit von HIW und IFB Innovationsstarter eigene Umsätze zu erzielen, die zur Verbesserung des Serviceangebots genutzt werden können. Institutionelle Finanzierung und Projektfinanzierung möglich, ggf. Fondsstruktur der IFB auch für NMSF nutzbar	
	6 Organisatorische Freiheitsgrade	Als GmbH mit Mehrheit in öffentlicher Hand bleibt Bindung an entsprechende rechtliche Vorgaben z.B. beim Förder- und Vergaberecht bestehen. In neu gegründeter GmbH jedoch vsl. mehr organisatorische Freiräume für Geschäftsführung und Personal, um die Services innerhalb der NMSF und zwischen NMSF und MSF gezielt zu verzahnen	
Arbeitsweise & Kultur	7 Zielgruppengerechte Arbeitsweise	Aufsetzend auf Anforderung 6 Möglichkeit, über HIW Synergien mit klassischer Wirtschaftsförderung und Finanzierungsinstrumente (IFB) zu nutzen. Bei NMSF lässt sich Kulturwandel fördern, um die Arbeitsweise (Agilität, Risikobereitschaft) den Kundenbedürfnissen anzupassen. Zuständigkeit der aktuellen HIW-Geschäftsführung jedoch zu klären	
	8 Attraktivität für Personal	Mit eigener sichtbarer Fördermarke und Vision für eine umfassende customer journey der Kunden vsl. deutlich gesteigerte Attraktivität für qualifiziertes Personal. Durch Finanzierungspielräume Verstärkung der Personalkörpers möglich. Gestalterische Freiheitsgrade (Anforderungen 3, 6, 7) steigern die Attraktivität zusätzlich	
Aufwandsbewertung	9 Umsetzungsaufwand	Zeitweise verminderte Funktionsfähigkeit von NMSF und MSF durch Personalbeschaffung (Geschäftsführung und Overhead, auch langfristige Kosten), Finanzierungsfragen, Markenetablierung. Aktuelles Personal, Software und Know-How vsl. effektiv aus bisheriger Organisation zu übernehmen. LHO-Antrag ist sorgfältig vorzubereiten	
	10 Umsetzungsrisiken	Zustimmungseignung des HIW-AR und IFB-AR zu einer Ausgründung innerhalb des HIW- bzw. IFB-Kosmos ist zu klären. Reputationsschaden intern und extern bei Scheitern oder ausgedehnter Gründungsphase mit langen Funktions-einschnitten vsl. hoch. LHO-Verfahren muss durch Finanzbehörde stattgegeben werden	

Abbildung 21: Detailbewertung Option 2

Option 3a Neugründung GmbH mit FFH, IFB/IS			Hohe Priorisierung im Zielbild-Workshop	
Strategische Ausrichtung	1	Vermeidung Doppelstrukturen	Durch Neugründung eines Joint Venture zwischen BWI und IFB Innovationsstarter sowie Einrichtung der Startup Factory in vsl. kurzer Abfolge zwei neue Förder-Akteure. Zusammenlegung von monetärer und nicht-monetärer Förderung unter einem Dach dennoch mit erheblicher Konsolidierungswirkung im Förder-Ökosystem	
	2	Visibilität & Attraktivität nach außen	Erhebliches Potenzial, durch Start-up-fokussierte Tochter mit Abbildung der vollständigen customer journey (monetär wie nicht-monetär) unter einem Dach und einer Marke Sichtbarkeit und Transparenz sowie die Nachvollziehbarkeit des Angebots nachhaltig zu erhöhen. Leitung des Unternehmens kann als „Gesicht“ der FFH-Start-up-Förderung fungieren	
	3	Fachlicher Fit	Monetäre Förderung der IFB Innovationsstarter bereits fachgerecht aufgestellt, Potenzial für zielgruppengerechte Anpassung der NMSF (Vertiefung, Ergänzung, Verzahnung) durch größere Freiräume gegeben (Ökosystem bei Gründung einbinden und HIW-Schnittstellen schaffen). Finanzielle Freiräume durch IFB und private Finanzierung als Hebel nutzen	
Organisation	4	Fachliche Steuerbarkeit	Governance und Beteiligungsmodell in neuer GmbH so aufsetzbar, dass fachliche Steuerbarkeit relativ zum Status quo verbessert wird (AR, Steuerungsmodell, Geschäftsführung). FFH als Hauptfinanzgeberin mit starkem Steuerungsmandat.	
	5	Flexible Finanzierungsstruktur	Freiheitsgrade für die GF im Tagessgeschäft sind zu gewähren. Steuerungsanspruch zw. BWI und IFB zu klären (2 Säulen)	
	6	Organisatorische Freiheitsgrade	Hohe Freiheitsgrade. Möglichkeit, unter Beibehaltung der Inhouse-Fähigkeit von HIW und IFB Innovationsstarter eigene Umsätze zu erzielen, die zur Verbesserung des Serviceangebots genutzt werden können. Institutionelle Finanzierung und Projektfinanzierung möglich, ggf. Fondsstruktur der IFB auch für NMSF nutzbar	
Arbeitsweise & Kultur	7	Zielgruppengerechte Arbeitsweise	Als GmbH in öffentlicher Hand bleibt Bindung an entsprechende rechtliche Vorgaben z.B. beim Förder- und Vergaberecht, bestehen. Organisatorische Freiheitsgrade bei Neugründung für Geschäftsführung und Personal vsl. höher, um die Services innerhalb der NMSF und zwischen NMSF und MSF gezielt zu verzahnen (ähnlich wie Option 2).	
	8	Attraktivität für Personal	Attraktive Option gerade bei Einbindung des Ökosystems, das Unternehmen mit einschlägig erfahrenem Personal auf die Zielgruppen ausrichten und Kultur / Arbeitsweisen gerade bei der NMSF kundengerecht zu gestalten. FFH und IFB sollten dem Gründungsteam hohe gestalterische Freiräume geben, Agilität und Dynamik im Unternehmen zu etablieren	
Aufwandsbewertung	9	Umsetzungsaufwand	Wie Option 2: Mit eigener sichtbarer Fördermarke und Vision für eine umfassende customer journey der Kunden vsl. deutlich gesteigerte Attraktivität für qualifiziertes Personal. Durch Finanzierungsspielräume Verstärkung der Personalkörpers möglich. Gestalterische Freiheitsgrade (Anforderungen 3, 6, 7) steigern die Attraktivität zusätzlich	
	10	Umsetzungsrisiken	Zeitweise verminderte Funktionsfähigkeit von NMSF und MSF durch Personalbeschaffung (Geschäftsführung und Overhead, auch langfristige Kosten), Finanzierungsfragen, Markenetablierung. Aktuelles Personal, Software und Know-How vsl. effektiv aus bisherigen Organisation zu übernehmen. LHO-Antrag ist sorgfältig vorzubereiten	

Abbildung 22: Detailbewertung Option 3a

Option 3b Fusion NMSF und IFB/IS („Startup Hamburg GmbH“)			Hohe Priorisierung im Zielbild-Workshop	
Strategische Ausrichtung	1	Vermeidung Doppelstrukturen	Durch Fusion der vorher bei der HIW aufgehängten NMSF mit der für die Finanzierung innovativer Unternehmen zuständigen IFB/IS (MSF) zu einem Unternehmen nicht nur Konsolidierungswirkung mit NMSF und MSF unter einem Dach, sondern auch organisational kein zusätzlicher Akteur im Ökosystem	
	2	Visibilität & Attraktivität nach außen	Erhebliches Potenzial, durch Start-up-fokussierte GmbH mit Abbildung der vollständigen customer journey (monetär wie nicht-monetär) unter einem Dach und einer Marke Sichtbarkeit und Transparenz sowie die Nachvollziehbarkeit des Angebots nachhaltig zu erhöhen. Leitung der NMSF kann als „Gesicht“ der FHH-Start-up-Förderung fungieren	
	3	Fachlicher Fit	Monetäre Förderung der IFB Innovationsstarter bereits fachgerecht aufgestellt, Potenzial für zielgruppengerechte Anpassung der NMSF (Vertiefung, Ergänzung, Verzahnung) durch größere Freiräume gegeben (Ökosystem bei Gründung einbinden und HIW-Schnittstellen schaffen). Finanzielle Freiräume durch IFB und private Finanzierung als Hebel nutzen FHH als Hauptfinanzgeberin mit starkem fachlichem Steuerungsmandat, das für die IFB/IS auch ohne Gesellschafterstatus wahrgenommen wird. Alle Steuerungsinstrumente stehen zur Verfügung. Vsl. zwei BWI-Mitarbeitende im AR (für NMSF und MSF). Erwerb von Anteilen zusätzlich denkbar. Freiheitsgrade für die GF im Tagessgeschäft sind zu gewähren	
Organisation	4	Fachliche Steuerbarkeit	In neuer „Startup GmbH“ können prinzipiell alle Freiheitsgrade der Finanzierungsmöglichkeiten genutzt werden, von der Erzielung eigener Umsätze am Markt über verschiedene Zuwendungsmodelle (institutionell und Projektförderung) bis zur Nutzung der aktuellen Finanzierungsstruktur der IFB/IS (Fonds) auch für die NMSF	
	5	Flexible Finanzierungsstruktur	Als GmbH in öffentlicher Hand bleibt Bindung an entsprechende rechtliche Vorgaben z.B. beim Förder- und Vergaberecht, bestehen. Mit Transformation der aktuellen IFB/IS können organisatorische Freiheitsgrade für Geschäftsführung und Personal geschaffen werden, um Services effizient anzubieten. IFB/IS aktuell laut BWI mit effizienter Struktur	
	6	Organisatorische Freiheitsgrade	Mit einschlägig erfahrenem Personal der NMSF hohes Potenzial, Arbeitsweise auf die Zielgruppen auszurichten und Kultur / Arbeitsweisen bei der NMSF kundengerecht zu gestalten. FHH und IFB sollten hohe gestalterische Freiräume geben, Agilität und Dynamik im Unternehmen zu etablieren	
Arbeitsweise & Kultur	7	Zielgruppengerechte Arbeitsweise	Mit eigener sichtbarer Fördermarke und Vision für eine umfassende customer journey der Kunden vsl. deutlich gesteigerte Attraktivität für qualifiziertes Personal. Durch Finanzierungsspielräume Verstärkung der Personalkörpers möglich. Gestalterische Freiheitsgrade (Anforderungen 3, 6, 7) steigern die Attraktivität zusätzlich	
	8	Attraktivität für Personal	Vsl. geringer als Optionen 2 und 3a, da keine Neugründung einer GmbH mit LHO-Verfahren, sondern Fusion mit bestehender GmbH. Übertragung von Personal, IT etc. mit vergleichbar hohem Aufwand, vsl. geringerer Bedarf für Personalaufbau bei Overhead. Transformation der IFB/IS in neue Startup-GmbH parallel zum Aufbau und darüber hinaus	
Aufwandsbewertung	9	Umsetzungsaufwand	Aktuelle NMSF muss mit Zustimmung des HIW-AR übertragen werden. Zustimmung der IFB Innovationsstarter aktuell schwer abschätzbar. Widerstand HIW-intern möglich und Reputationsschaden intern und extern bei scheitern oder ausgedehnter Gründungsphase mit langen Funktionseinschnitten hoch. Allerdings kein LHO-Antragverfahren	
	10	Umsetzungsrisiken		

Abbildung 23: Detailbewertung Option 3b