



München und
Oberbayern

Ergebnisniederschrift

Sitzung des Ausschusses Dienstleistungen der IHK für München und Oberbayern am Mittwoch, 24. Juni 2025, 16:00 – 18:30 Uhr, Präsenzsitzung im UnternehmerTUM Entrepreneurship-Center, Lichtenbergstraße 6, 85748 Garching bei München.

TOP 1 Begrüßung

Dr. Laura Sasse

Vorsitzende

TOP 2 UnternehmerTUM: Best-Practice in Europa

Christian Mohr

UnternehmerTUM

TOP 3 Offene Podiumsrunde „VC und Scale-up Strategie auf Bayern- und EU-Ebene“

Dr. Laura Sasse, Christian Mohr, Dr. Linda Bandelow, Andy Goldstein

TOP 4 Aktuelles aus der IHK

Claudia Schleich

IHK für München und Oberbayern

TOP 5 Verschiedenes

Dr. Laura Sasse

Vorsitzende

TOP 6 Führung

TOP 7 Get-together

Beginn der Sitzung: 16:00 Uhr

Ende der Sitzung: 18:00 Uhr

Anlage: Sitzungspräsentation

TOP 1: Begrüßung

Frau Dr. Laura Sasse, Vorsitzende des IHK-Ausschusses Dienstleistungen, heißt die anwesenden Mitglieder und Gäste der Ausschüsse Dienstleistungen, Kredit- und Finanzwirtschaft, sowie Industrie und Innovation willkommen. Außerdem begrüßt sie explizit die Teilnehmenden der Podiumsrunde: Herrn Christian Mohr, Geschäftsführer der UnternehmerTUM, Herrn Andy Goldstein, Geschäftsführer der Venture University und ehem. Geschäftsführer des LMU Entrepreneurship Centers, sowie Frau Dr. Linda Bandelow von der IHK für München und Oberbayern.

Frau Dr. Sasse leitet die Dr. Sasse Gruppe, ein familiengeführtes, in München ansässiges aber international tätiges Facility-Management Unternehmen als Vorständin Finance, Digital und ESG. Am 12.03.25 ist sie einstimmig zur Vorständin des IHK-Ausschusses Dienstleistungen gewählt worden.

Zur ersten Sitzung unter neuer Leitung wurden neben dem Ausschuss Dienstleistungen auch die Ausschüsse Kredit- und Finanzwirtschaft sowie Industrie und Innovation eingeladen, um gemeinsam über das Thema Scale-up-Strategie auf EU-Ebene und in Bayern zu diskutieren. Anlass für die Schwerpunktsetzung ist die EU-Start-up- und Scale-up-Strategie, die im Mai veröffentlicht worden ist. Der DIHK und Eurochambres haben im Vorfeld eine Stellungnahme abgegeben zu einer ganzen Reihe von konkret umzusetzenden Handlungsfeldern – das Papier ist den Teilnehmenden im Vorfeld zugesandt worden.

Übergeordnetes Ziel ist es, in einer zunehmend globalisierten Wirtschaft und mit nachlassender Rückendeckung durch die USA die Wettbewerbsfähigkeit Europas gegenüber den USA und China zu stärken. Die Handlungsfelder, die dabei im Fokus stehen, kennen wir:

- Förderung von Innovation und Forschung: Investitionen in Forschung & Entwicklung erhöhen, um technologische Führerschaft zu sichern.
- Vereinfachung von Regulierungen: Bürokratie abbauen und flexible Rahmenbedingungen schaffen, um Unternehmenswachstum zu beschleunigen.

- Zugang zu Kapital verbessern: Venture Capital für Start-ups und Scale-ups ausbauen.
- Talente gewinnen und binden: Fachkräfte durch Bildung, Migration und attraktive Arbeitsbedingungen anziehen.
- Stärkung des Binnenmarktes: Harmonisierung der Märkte und Abbau von Handelshemmnissen innerhalb der EU.
- Internationale Zusammenarbeit fördern: Partnerschaften mit globalen Akteuren stärken, um Innovationen voranzutreiben.

Doch um die 2-3 wichtigen Punkte herauszukristallisieren, auf die es auf EU-Ebene und in Bayern ganz besonders ankommt, um Innovation voranzubringen und den Standort Bayern wettbewerbsfähig zu halten, fanden im Vorfeld Besprechungen mit einzelnen Experten aus den IHK-Ausschüssen statt. Infolgedessen wurde ein erster Entwurf für ein Impulspapier zu den 2-3 Fokus-Themen erarbeitet, welcher den Teilnehmenden im Vorfeld an die Sitzung zugeleitet worden ist. Diese liegen v.a. bei der Scale-up-Finanzierung und der europaweiten Stärkung und Vernetzung der Startup-Fabriken. Ziel der Sitzung ist, mit den vertretenen Experten in einer offenen Podiumsrunde die Handlungsfelder zu konkretisieren, die Europas und vor allem Bayerns Scale-ups auf das nächste Level heben und die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig sichern können. Die Diskussionsinhalte sollen in das IHK-Impulspapier mit einfließen, welches anschließend an die EU-Abgeordneten und Mitarbeitenden der EU-Kommission weitergetragen wird.

Der Abend wird abgerundet mit einer Führung durch den UnternehmerTUM MakerSpace und einem anschließenden Get-together im selben Gebäude. Doch zunächst gibt Herr Christian Mohr einen kurzen Überblick über die Entwicklung der UnternehmerTUM in den letzten Jahren.

TOP 2: UnternehmerTUM: Best-Practice in Europa

Frau Dr. Laura Sasse stellt Herrn Christian Mohr vor:

- Global Co-Lead KPMG Innovation Network bis 2019

- Gründung FamilienUnternehmerTUM 2021, um Innovation in deutsche Familienunternehmen zu transferieren
- Jetzt: Geschäftsführer und CCO UnternehmerTUM GmbH
- Familienunternehmer.

Die UnternehmerTUM ist das führende Gründerzentrum Europas. Ein Alleinstellungsmerkmal des Gründerzentrums ist die Nähe zu mehreren Exzellenzuniversitäten in München. Gut ausgebildete Potenzialträger können so in Garching zu Innovatoren weiterentwickelt werden, beispielsweise durch Programme zur Gründung oder Skalierung von Unternehmen. Hierfür wird das dem Gründerzentrum bereitstehende Ökosystem genutzt, welches aus etablierten Unternehmen, Staatlichen Institutionen, Venture Capital-Gebern, Universitäten und Start-ups besteht. Mit Erfolg, denn rd. 1/3 des dt. VC-Kapitals wurde im letzten Jahr in Start-ups investiert, die in der UnternehmerTUM ansässig sind bzw. waren und rund 100 Startups bringt das Entrepreneurship-Center pro Jahr hervor. Herr Mohr berichtet, dass es Ökosysteme wie der UnternehmerTUM bedarf, um zukunftsfähige Lösungen zu finden. Ein europaweiter Ausbau an Gründerzentren und eine stärkere Internationalisierung ist daher zu begrüßen.

Herr Mohr führte daher diverse Gespräche, um die Grundvoraussetzungen für Startups und Scale-ups in Deutschland und der EU zu verbessern. Unter anderem begleitete er auch die Erarbeitung der EU-Startup und Scale-up-Strategie. Dabei wurde versucht, das Augenmerk besonders auf 3 Punkte zu legen.

1. Verstärkung des Binnenmarktes innerhalb der EU
2. Exzellenzzentren: Startup und Scale-up Hubs
3. Scale-up Fund

Frau Dr. Sasse dankt Herrn Mohr für seine Präsentation.

TOP 3: Offene Podiumsrunde „VC und Scale-up Strategie auf Bayern- und EU-Ebene“

Als nächstes werden die Teilnehmenden der Diskussionsrunde vorgestellt. Auf dem Podium sind vertreten:

- Dr. Laura Sasse, Dr. Sasse AG
 - Moderation der Podiumsrunde
- Christian Mohr, UnternehmerTUM
- Andy Goldstein, LMU Entrepreneurship Center:
 - Serienunternehmer und Startup-Investor mit über 40 Jahren internationaler Erfahrung in der Gründung, dem Aufbau, der Finanzierung und Skalierung von Unternehmen.
 - Derzeit Partner beim globalen VC-Fonds VU Venture Partners sowie bei Venture University, wo er sich auf VC-Investments konzentriert und daran arbeitet, die Lücke in der Investorenbildung in Europa – in den Bereichen Venture Capital, Private Equity und Angel Investing – zu schließen.
 - Im Laufe seiner Karriere war er Mitgründer und Geschäftsführer zahlreicher führender Organisationen – darunter das LMU Entrepreneurship Center, Deloitte Digital Ventures, German Entrepreneurship (heute: Start2 Group), das German Accelerator Programm, die Social Entrepreneurship Akademie und leitet heute noch die A Round Capital Angel Fund Group.
- Dr. Linda Bandelow, IHK München:
 - Promotion in Innovationsökonomie, Referentin für Innovation & Entrepreneurship bei der IHK für München und Oberbayern.

Zum Thema „Innovation in Familienunternehmen durch Startup-Kooperationen“ berichtet Frau Dr. Sasse vom KI-Projekt der Sasse AG in Zusammenarbeit mit der UnternehmerTUM.

Mit diesem integrierte das Facility-Management-Unternehmen innerhalb von 3 Monaten ein KI-Feature in eine bereits verwendete App. Folgende Verbesserungen konnten durch die Kooperation erzielt werden:

- Automatisiertes Einpflegen von (Adhoc-)Aufträgen über verschiedene Eingangskanäle (z.B. schriftliche wie telefonische Aufträge)
- Automatisiertes Weiterleiten der Aufträge an zuständige Mitarbeiter
- Automatische Übersetzung von Aufträgen und Kommentaren in die Muttersprache der bearbeitenden Personen. Diese Funktion ist auch wechselseitig einsetzbar.
- Videofeature: nach erledigter Aufgabe kann ein Video hochgeladen werden. Im Anschluss bewertet eine KI, wie erfolgreich die Arbeitskraft den Auftrag erfüllt hat.

Aus der Applikation ergeben sich diverse Einsparpotenziale an Personal (z.B. in der Erfassung und Nachkontrolle) und Integrationsmöglichkeiten für internationales Personal. Auch die Qualität nimmt durch die neu integrierten Features zu.

Christian Mohr ergänzt zwei weitere Beispiele von Kooperationsprojekten mit Familienunternehmen:

- KI-Sprachsystem in der Altenpflege: Lautsprecher hinter dem Ohr mit (Be-)Nennung von Hindernissen inklusive Angabe der Entfernung und Richtung.
- Humanoide Roboter: erledigen Arbeit, können große Wegstrecken schaffen, Hindernisse umgehen und schwere Gewichte heben. Einsatz aktuell im BMW Werk Spartanburg, USA.

Wichtig ist, Risiken einzugehen und zu lernen mit Misserfolgen umzugehen. Im Umkehrschluss besteht die Möglichkeit, sich Wettbewerbsvorteile zu erschließen. Gründerzentren bieten dabei offene Umfelder zur Problemlösung.

Andy Goldstein unterstreicht diese Meinung. Amerika lebt im Gegensatz zu Deutschland und der EU die Kultur des Neuen, der Offenheit für Veränderung. Die Frage „was ist das upside“ wird in Deutschland zu wenig gestellt. Ebenso wird in

Deutschland oft in „Silos“ von early-stage- oder late-stage Investoren gedacht. Es fehlt die Mentalität, im Unternehmen weiter investiert zu bleiben. Besonders bei hoch bewerteten Unternehmen ist eine Zurückhaltung der Investoren vorhanden. Ergänzend dazu kommt die Information seitens der Teilnehmer, dass ab Börsengang eines Unternehmens öffentliche Investoren dazu verpflichtet sind, auszusteigen. Hier müssten Anpassungen erfolgen.

Als nächstes wird über die EU-Scale-up-Initiative diskutiert. Hierzu definiert Frau Dr. Bandelow zuerst einmal den Begriff „Scale-up“:

- „proof-of-concept“ geschafft
- Das Team wächst schnell, sie beschäftigen mehr als zehn Mitarbeitende.
- Sie sind seit mindestens fünf Jahren auf dem Markt.
- Sie investieren in weiteres Wachstum und Infrastruktur, sie sind oft durch Venture-Capital-Geber in mehrfachen Runden finanziert.
- Sie skalieren bewährte Produkte oder Services, die ihre Marktfähigkeit bewiesen haben.
- Sie erreichen ein starkes, konsistentes Umsatzwachstum von 20 Prozent und mehr pro Jahr.

Zu beachten ist allerdings, dass diese von der IHK München ausgearbeitete Definition als ein Richtwert zu sehen ist.

Herr Mohr erläutert, welche Aspekte die UnternehmerTUM in die EU-Arbeitskreise zur Start-up und Scale-up-Initiative eingebracht hat – die anderen Diskussionsteilnehmer ergänzen:

1. Binnenmarkt:

Um zu skalieren, brauchen unsere Startups in Europa einen möglichst einheitlichen Binnenmarkt, d.h. einheitliche Rechts- und Steuersysteme (z.B. einmalige Anmeldung des Unternehmens, einmalige Registrierungen von Produkten, u.a.), auch sprachliche Unterschiede behindern.

2. Exzellenzzentren

Darüber hinaus könnte beim Markteintritt oder dem Aufbau eines Netzwerkes in den EU-Ländern besser unterstützt werden, z.B. über Startup-Factories wie der UnternehmerTUM. Eine europäische Ebene bzw. Anlaufstelle wäre sinnvoll. Außerdem braucht es mehr Exzellenzzentren mit Zugang zu internationalen Märkten, um außergewöhnliche Potenziale z.B. beim Aufbau eines Netzwerkes (Kunden, Investoren,...) zu unterstützen. Hier könnten auch die AHKs eine entsprechende Rolle übernehmen.

3. Kapital, v.a. Scale-up-Fund

In den USA investieren große staatliche und private Pensionsfonds einen kleinen Anteil ihrer Anlagemittel im Rahmen der Portfoliostrategie in Venture Capital (VC) Fonds, welche wiederum in Startups verschiedener Risikoklassen sowie Scale-ups investieren. In der EU fehlt dieses Anlagesegment häufig im Portfoliomix der Lebensversicherungen, Pensionsfonds, Stiftungen, Family Offices u.a. Individuell verankerte Anlagestrategien und regulatorisch hohe Anforderungen erschweren das zusätzlich. Lösungsansatz: Ein EU-Super-Fonds (Dachfonds, Fund-of-Funds) mit niedrigen Verwaltungsgebühren, der in europäische VC Fonds mit erfahrenem Management und auch direkt in Scale-ups investieren kann, könnte aufgrund seiner Größe und durch eine breite Diversifikation den Anforderungen solcher Anleger gerecht werden. In Paris und London ist VC als Asset Klasse bereits weiter entwickelt als in Deutschland.

Es bestand Einigkeit, dass parallel ein Know-how-Aufbau bei den institutionellen Investoren im Hinblick auf VC als Anlageklasse erfolgen sollte. Allerdings wird das erst erfolgen, wenn auch Investments in diese Klasse getätigt werden. Um diesen Kreis zu durchbrechen und den EU-Dachfonds nicht nur mit staatlichen Mitteln, sondern vielmehr mit Geldern privater Investoren zu speisen, könnte eine teilweise Risikoabfederung (z.B. 60 – 80 %) durch eine staatliche oder EU-Garantie für einen Dachfonds hilfreich sein – gegen Entgelt und befristet für die ersten 1-3 Investitionszyklen.

Weitere Hindernisse für Startups und Scale-ups in der EU werden genannt:

- Mentalitätswechsel hin zu „Chancen-Kapital“

Die Risikoaversion in der Gesellschaft muss abnehmen und weggehen vom „Durchschnittsdenken“. Die Teilnehmer sehen die junge Generation grundsätzlich positiver im Hinblick auf Innovation und Entrepreneurship ausgerichtet, es braucht jedoch einen kontinuierlichen weiteren Ausbau von Know-how. Man kann nicht mehr verlieren als man investiert. Der Grundsatz bei Venture Capital lautet: „What is the margin of improvement compared to the status quo.“ Helfen könnten hierbei Venture-Excellerators wie das „Venture University“ Projekt, welches Know-how vermittelt und Teilnehmern direkt ermöglicht, bei Investitionsentscheidungen mitzumachen und ggf. auch eigenes Kapital in kleinen Beträgen zu investieren und Netzwerke aufzubauen. Scale-ups unterliegen im Vergleich zu Startups einem deutlich niedrigerem Risiko.

- Finden von (Management-)Talenten – Mitarbeiterbeteiligung steuerlich regeln
Startups und Scale-ups konkurrieren bei der Findung um Personal mit internationalen Top-Arbeitgebern. Die einzige Lösung, Personen mit vergleichsweise niedrigem Grundgehalt zu binden, ist die Mitarbeiterbeteiligung. Diese funktioniert allerdings nur, wenn sie damit einhergeht, dass Wertgewinne dieser Anteile erst versteuert werden müssen, wenn sie von den Mitarbeitern realisiert werden. Im Unterschied zu den USA steigen Mitarbeiter oft „zu früh“ aus, d.h. sie partizipieren nicht ausreichend am Wertgewinn bei Erfolg. Das liegt daran, dass sie in Deutschland schon früher Wertzuwächse versteuern müssen und die Liquidität benötigen. Daher verbleiben die hohen monetären Erfolge meist nicht in Deutschland/der EU, sondern gehen an ausländische Investoren, die zu günstigen Zeitpunkten in das „Erfolgsmodell“ einsteigen.
- Erfahrene Manager „im System“ halten
Auch die Tatsache, dass in den USA Manager hin- und herwechseln zwischen Startups, wieder zurück zur VC-Gesellschaft oder zum Entrepreneurship-Center oder der Uni, macht Startups und Scale-ups dort erfolgreicher. Bei uns scheitert dieser Wechsel an anderen steuerlichen Rahmenbedingungen (z.B.

verliert der VC-Fonds seine Einstufung als vermögensverwaltender Fonds wenn er das macht) und an Mentalitätsunterschieden.

- Für Investoren sollte ebenfalls ein attraktives steuerliches Umfeld bereitgestellt werden. Sie nehmen eine hohe Ausfallrate in Kauf bei Investition in ein Start-up und wissen erst nach vielen Jahren (oft 5-20 Jahre später), ob sich die Investition gelohnt hat. Wir müssen uns hierbei mit den Benchmarks Paris und London messen. London ist ein etablierter Finanzmarkt und Paris sticht als europäische Weltstadt und durch die zentrale Lage heraus. Ebenso besteht dort auch ein direkter Kontakt mit der Regierung. Es befinden sich dort sehr große Family Offices, die in der Vergangenheit bereits Wohlwollen zur Startup-Landschaft gezeigt haben.
- Bedingungen zum Gründen vereinfachen
Oft kann allein schon die Gründung nicht erfolgen, da das Finanzamt 3-6 Monate Zeit benötigt, um eine Steuernummer zu erteilen. In anderen EU-Ländern ist für die Gründung z.B. kein Notar erforderlich. Auch Kapitalerhöhungen oder Änderungen an der Struktur der Anteilseigner sind schnell und leicht umzusetzen, da hierfür ebenfalls kein Notartermin notwendig ist. Bei VC-Fonds werden in anderen Ländern in der Seed-Phase oft Steuervorteile gewährt.
- Die IHK München hat zur Unterstützung von Scale-ups das so **genannte „Scale-up Council“** ins Leben gerufen (siehe Unterlagen in der Anlage hierzu). Dieser Rat soll die in Bayern herrschenden Probleme angehen und Scale-ups unterstützen.

Insgesamt haben wir auf EU- und Bayern-Ebene kein Innovationsproblem in der Wissenschaft und sind im Early-Stage-Bereich bereits sehr stark aufgestellt. Eine hohe Summe an staatlichen Geldern fließt hier ein. Schlecht schneiden wir im internationalen Vergleich erst ab, wenn es zum Erfolg und zur Skalierung und Internationalisierung der Startups, sogenannter Scale-ups kommt.

TOP 4: Aktuelles aus der IHK

Frau Claudia Schlebach berichtet über die IHK-Auswertung des Koalitionsvertrages: Bürokratie und Verwaltung, Digitalisierung, Gründung, Innovation und Finanzierung, positive Auswirkungen der Vorhaben auf das deutsche Wachstumspotenzial.

Darüber hinaus bittet sie darum, dass sich Interessenten für die Tätigkeit als Handelsrichter melden.

TOP 5: Verschiedenes

Abschließend dankt Frau Dr. Sasse allen Teilnehmenden sowie Gästen für ihr Erscheinen und die angeregte Diskussion sowie Christian Mohr und der UnternehmerTUM für die Bereitstellung der Räumlichkeiten und die anstehende Führung. Christian Mohr, Andy Goldstein und Dr. Linda Bandelow wird ein Dank für die Teilnahme an der Podiumsrunde ausgesprochen. Es werden außerdem die Termine der kommenden Ausschusssitzungen des Dienstleistungsausschusses angekündigt:

- **Rosenheimer Herbstfest: 02.09.2025**, Abfahrt ab München 15.00 Uhr, Rückfahrt nach München 22.00 Uhr. Herzlichen Dank an Andreas Schmidt für die Einladung zur Lokschuppen-Führung und zum Essen (Getränke sind selbst zu übernehmen).
- **Herbstsitzung: 13.10.2025**, 16:00 – 18:30 Uhr, bei IBM in den Highlight Towers.

Die Sitzung wird um 18:00 Uhr beendet und es wird eingeladen zur Führung durch den MakerSpace der UnternehmerTUM sowie einem anschließenden Get-together (s. TOP 6 und TOP 7).

TOP 6: Führung durch den MakerSpace

TOP 7: Get-together



München und
Oberbayern

Tanja Wild
(Protokollführerin)

25. Juni 2025

Dr. Laura Sasse
(Vorsitzende Ausschuss Dienstleistungen)