

Start-ups und der Innovationsstandort Deutschland

Prof. Dr. Dr. Thomas Schildhauer

Direktor, Institute of Electronic Business e.V.

Direktor, Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft

Start-ups und der Innovationsstandort Deutschland

Makroebene

Bedeutung von Innovation – Der Kontext Deutschland

Start-ups und der Innovationsstandort Deutschland

Makroebene

Bedeutung von Innovation

Die meisten Neugründungen sind **eher 'bodenständig' als 'digital-innovativ'**. Wie könnten wir das ändern? Wir sollten **die bekannten Stärken der deutschen Wirtschaft nutzen**. Risikokapital sollte von Deutschlands starker Wirtschaft kommen – gleich, ob von börsennotierten Konzernen oder aus dem **Mittelstand**.

CEO
of the future

CEO of the Future
Wettbewerb von
Bertelsmann, e.on,
McKinsey, Porsche &
SAP; 2014/2015

Innovationseffizienz in Deutschland

- Länder unterscheiden sich in **Innovationsinputs / -outputs**
- **Deutschland** schneidet gut ab in **Innovationsoutput** (8. Platz)
- Deutschland ist auf **Platz 19** von 143 Nationen in **Innovationseffizienz** (Übersetzung von Input in Output)
- Erhöhung der **Innovationsgeschwindigkeit**, Produktlebenszyklen, Internet und Technologie

- **Innovationsinputs:** z. B. Ausbildung, Infrastruktur, Forschung und Entwicklung, ICT, Regulierungsinstrumente, Netzwerke
- **Innovationsoutputs:** z. B. Wissensproduktion und -verbreitung (gemessen z. B. durch Anzahl Patente), Kreative Produkte und Dienstleistungen



JOHNSON
Cornell University

INSEAD

The Business School
for the World®

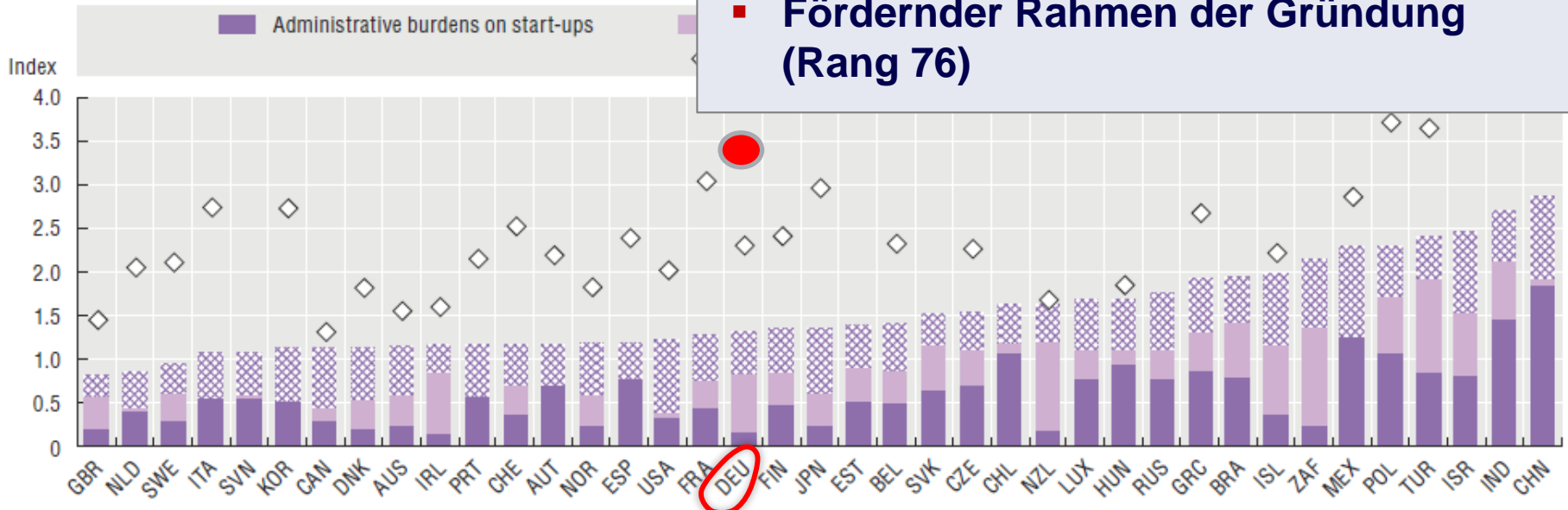


The Global Innovation Index 2014
The Human Factor in Innovation


Ausbalanziertes Innovationssystem in Deutschland, **aber...**

Schwache Performance im Bereich Entrepreneurship (Beispielbereiche – INSEAD Ränge – 143 Nationen):

- Neugründungen (Rang 52)
- Investition (Rang 112)
- Aufwendungen für Forschung und Entwicklung aus dem Ausland (Rang 64)
- Fördernder Rahmen der Gründung (Rang 76)



Source: OECD, Product Market Regulation Database, www.oecd.org/economy/pmr, June 2013.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888932893050>

Verhindernde Mechanismen in Deutschlands Nationalem Innovationssystem (*)

Verhindernder Mechanismus
schlechte Finanzierungs-
lage für Entrepreneurship, VC

Verhindernder Mechanismus
administrative Barrieren

Finanzierung

Verhindernder Mechanismus
geringes Fachkräfteangebot
/schwierige Arbeitsmarktentwicklung

**Rechtliche
Strukturen**

**Entrepreneur-
ship in
Deutschland**

**Inkrementelle
Innovation**

Arbeitskräfte

Kultur

Verhindernder Mechanismus
mangelnde Sensibilisierung für
Entrepreneurship (Medien)

Verhindernder Mechanismus
mangelnde Entrepreneurship-
Ausbildung

Verhindernder Mechanismus
erfolgreiches duales
Ausbildungssystem

Verhindernder Mechanismus
gute Jobs, Sicherheit,
Anerkennung, Wohlstand

Verhindernder Mechanismus
etablierte starke Netzwerke

Start-ups und der Innovationsstandort Deutschland

Makroebene

Mesoebene

**Beschleunigung der Kreativität durch die
Kollaboration von „old“ und „new“
economy**

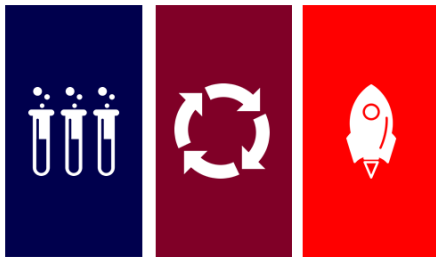
Start-ups und der Innovationsstandort Deutschland

Makroebene

Mesoebene

Mikroebene

Start-ups
und der **Innovationsstandort Deutschland**



**Best Practices und
erfolgreiche Praktiken
der Kooperation**

Traditionelle Unternehmen vs. Start-ups

Start-ups können sich **nicht auf die Prozesse und die Infrastruktur von etablierten Unternehmen verlassen**, da diese „Best Practices“ tendenziell **disruptive Innovationen behindern**.



Eric Ries
Entrepreneur, Autor



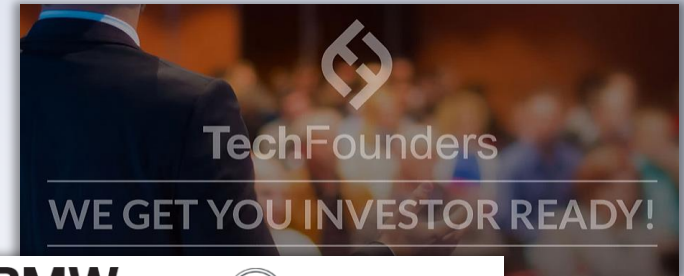
Steve Blank
Serial Entrepreneur,
Dozent

Einer der größten Unterschiede zwischen Projekten in klassischen Unternehmen und Start-ups ist, dass **Projekte ein Nutzenversprechen umsetzen und Start-ups das Business Modell erst noch entwickeln und testen müssen**.

Ries (2011), Blank (2012)

Mythos Start-ups: „Digital Hipness“?

E.ON gründet neue „Digital Transformation Unit“ in Berlin



Corporate Partner Program between Ergo Insurance Group and Axel Springer Plug and Play



AXEL SPRINGER
PLUG AND PLAY
ACCELERATOR



BOSCH
Invented for life

Wir fördern das Banking der Zukunft!

main incubator steht für Innovationen im Finanzdienstleistungsbereich. Wir unterstützen Startups und Entrepreneurere im FinTech-Bereich – gemeinsam mit der Commerzbank.



Deloitte goes Digital
Company Building & Acceleration-Experten bieten innovative Lösungsansätze im Zeitalter der digitalen Transformation



Die Lufthansa Group geht mit einem Qualitäts- und Innovationspaket in die Offensive



Deutsche Bank baut auf Innovationslabors mit IBM und Microsoft

GLOBAL INNOVATION CAMPUS



**Wie bekomme ich
die richtige **Start-up-Kultur**
in mein Unternehmen?**

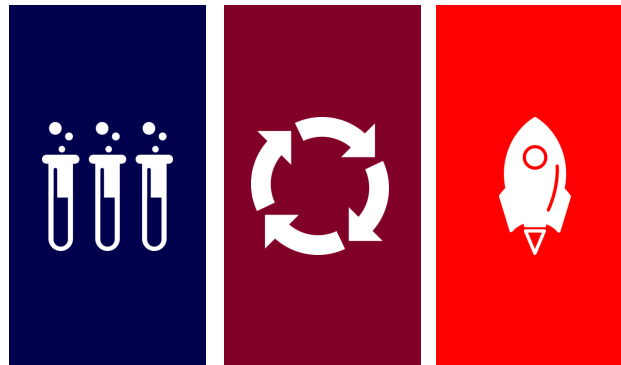
„Start-ups und der Innovationsstandort Deutschland“

Institute of Electronic Business e. V.,
An-Institut der Universität der Klänge Berlin,
In Zusammenarbeit mit Skubch & Company

IEB
Institute of Electronic Business

SKUBCH  COMPANY

Start-ups und der Innovationsstandort Deutschland



„Start-ups und der Innovationsstandort Deutschland“

Inhalte der gemeinsamen Studie von IEB und Skubch & Company (erscheint vorauss. Q3/2015):

▪ Kernfragen

Wer sind die **Akteure** der **Innovations-Hotspots in Deutschland**?

Wo entsteht **Innovation**?

Welche **Innovationsmodelle** in bzw. zwischen **Start-ups** und **traditionellen Unternehmen** gibt es?

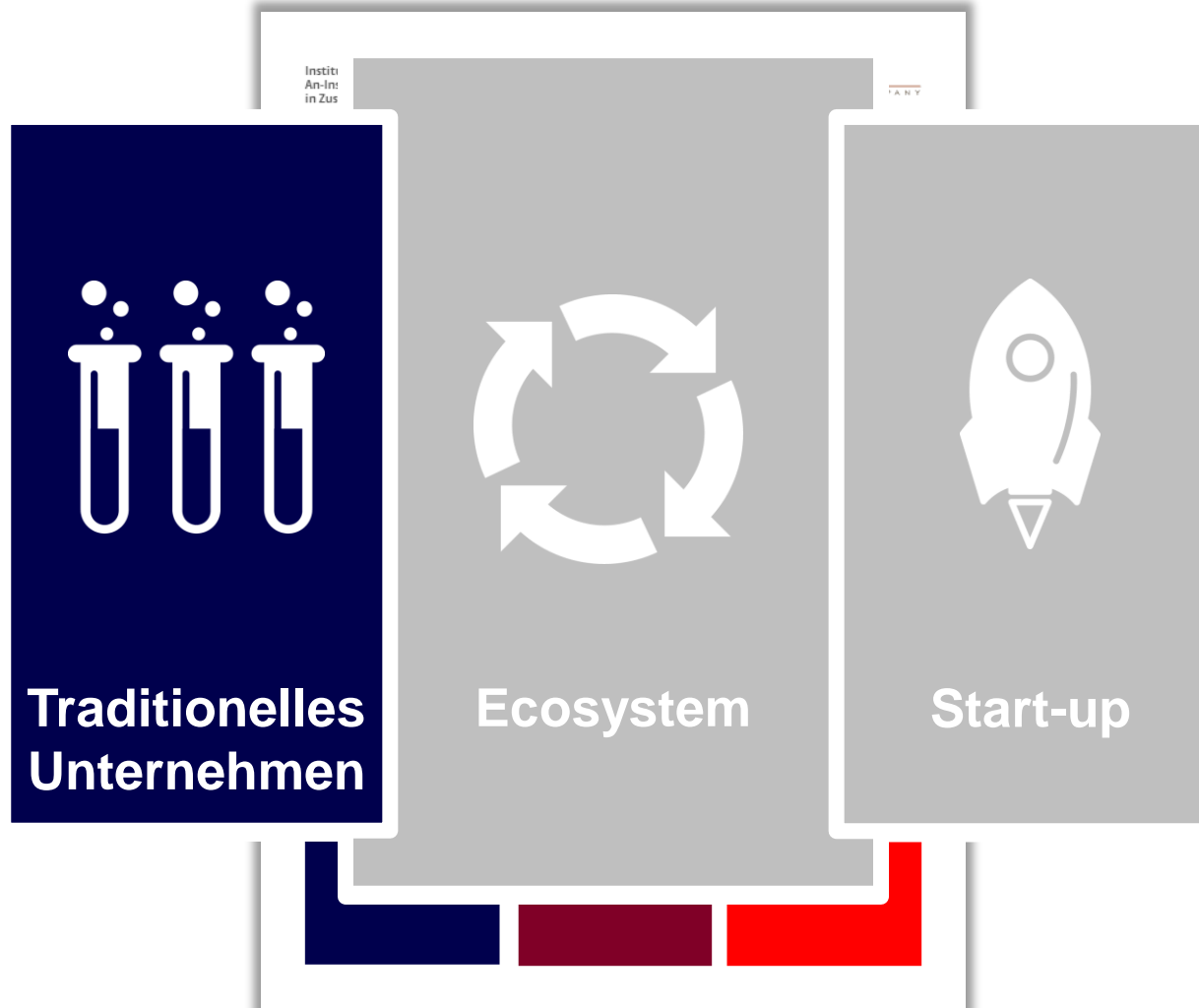
Welche **bewähren sich**?

Was ist **übertragbar**?

▪ Start-ups, traditionelle Unternehmen, Ecosystem: **Innovation aus drei Perspektiven**

▪ Lernen vom Anderen: **Fördernde** und **hindernde** Faktoren

Innovation aus drei Perspektiven: Traditionelles Unternehmen



Innovation aus drei Perspektiven: Traditionelles Unternehmen

Embedded Innovation: Etablierte Unternehmen erzeugen Innovation im Rahmen ihres bestehenden Unternehmens

1. **Eigene F&E-Entwicklung (klassisch) / Open Innovation**

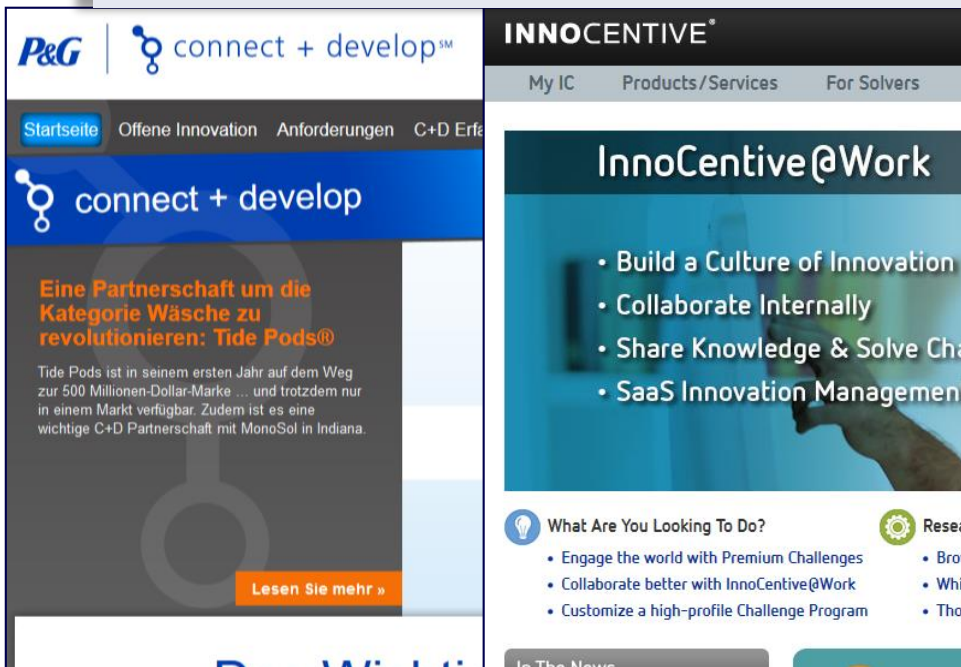


Innovation aus drei Perspektiven: Traditionelles Unternehmen



Embedded Innovation: Etablierte Unternehmen erzeugen Innovation im Rahmen ihres bestehenden Unternehmens

1. Eigene F&E-Entwicklung (klassisch) / Open Innovation



The image shows two screenshots of innovation platforms. The left screenshot is from P&G's 'connect + develop' website, featuring a headline about 'Tide Pods' and a 'Lesen Sie mehr' button. The right screenshot is from 'InnoCentive@Work', listing features like 'Build a Culture of Innovation', 'Collaborate Internally', 'Share Knowledge & Solve Challenges', and 'SaaS Innovation Management'.

Beispiel Procter & Gamble: Open Innovation

Über 50 % der **Innovationsaktivitäten** erfolgt unter Einbeziehung externer Experten – über die **eigene Plattform Connect & Develop** sowie über **Innocentive**.

Folge: mehr als der Verdopplung des Marktwerts!

Innovation aus drei Perspektiven: Traditionelles Unternehmen



Embedded Innovation: Etablierte Unternehmen erzeugen Innovation im Rahmen ihres bestehenden Unternehmens

1. Eigene F&E-Entwicklung (klassisch) / Open Innovation

2. Lab (Corporate Laboratories)

- Aufbau von eigenen Innovationseinheiten, um in Feldern **außerhalb der eigentlichen Strategie neue Produkte / Projekte** zu entwickeln
- **Beispiel:** ERGO Digital Lab

Traditionelles Unternehmen

Ecosystem

Start-up

Innovation aus drei Perspektiven: Traditionelles Unternehmen



Embedded Innovation: Etablierte Unternehmen erzeugen Innovation im Rahmen ihres bestehenden Unternehmens

Das Blog
ERGO Direkt
Versichern heißt verstehen.

Start
Unsere Autoren
Über unser Blog

4. September 2014, Marion Seyler 0

Was ist das externe Lab von ERGO Direkt?

Seit April 2013 sitzen drei Mitarbeiter von ERGO Direkt im externen Lab in Berlin, um innovative Ideen zu testen und umzusetzen.



Im Café des betahaus Berlin: Armin Molla, Marion Seyler (ich) und Peter Wittmar externen Lab in Berlin.

Tags

Ausbildung
Branchennews
Sterben 2.0 Gesundheit
Freizeit Haftpflichtversicherung
Innovation Kfz Lebensversicherung



Beispiel ERGO Digital Lab

Mitarbeiter beschäftigen sich mit digitaler Innovation im Betahaus (Berlin)

- **Seit 2013: drei Mitarbeiter + Freelancer**
- **Berlin: „Angelpunkt für Innovation und [...] Keimzelle der Start-up-Szene“**
- **Beispiel: iOS-App „Zahnplan“ zur Schätzung von Behandlungskosten**

Innovation aus drei Perspektiven: Traditionelles Unternehmen



Embedded Innovation: Etablierte Unternehmen erzeugen Innovation im Rahmen ihres bestehenden Unternehmens

1. **Eigene F&E-Entwicklung (klassisch) / Open Innovation**

2. **Lab (Corporate Laboratories)**

3. **Spin-Off**

- **Fokussierung bzw. Re-Fokussierung der Unternehmensstrategie neben bestehenden Geschäftseinheiten**
- **Beispiel: SI-Labs (VW-Spin-Off)**

Traditionelles
Unternehmen

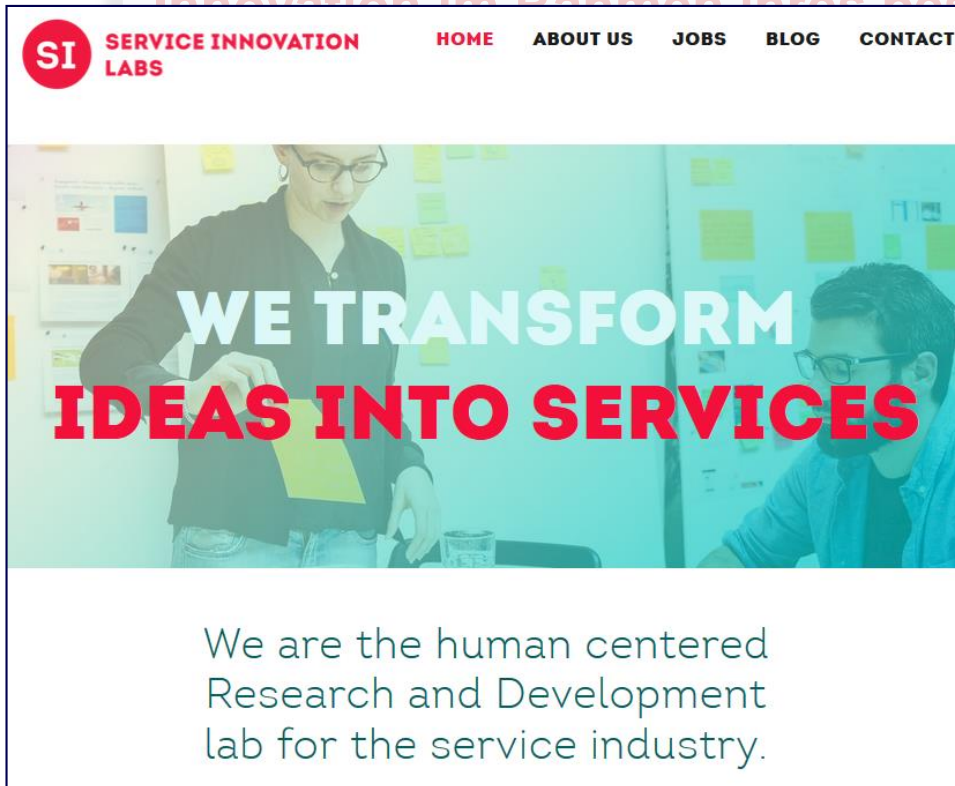
Ecosystem

Startup

Innovation aus drei Perspektiven: Traditionelles Unternehmen



Embedded Innovation: Etablierte Unternehmen erzeugen Innovation im Rahmen ihres bestehenden Unternehmens



SI SERVICE INNOVATION LABS HOME ABOUT US JOBS BLOG CONTACT

WE TRANSFORM IDEAS INTO SERVICES

We are the human centered Research and Development lab for the service industry.

Beispiel Service Innovation Labs (SI-Labs)

Human Centered Design:
Erarbeiten von **Dienstleistungsinnovationen** der Zukunft

VW-Spin-Off (Service Innovation Team / Volkswagen Group Research), gegründet 2011

Innovation aus drei Perspektiven: Traditionelles Unternehmen



Innovationen in Großunternehmen

- **Kontinuierliche & radikale Innovationen** sind der Pfad für das langfristige Überleben von klassischen Großunternehmen.
- Radikale Innovationen sind in klassischen Unternehmen schwierig umzusetzen, da häufig **kurzfristiger Erfolg und Risikominimierung an erster Stelle** stehen.



Robert A. Burgelman
Professor, Stanford
Business School

Durch **Open Innovation**
können **disruptive Ideen** auch **außerhalb
der Grenzen** des eigenen Unternehmens in den
Innovationsprozess integriert werden.

Großunternehmern brauchen
**sowohl Ordnung als auch
Vielfältigkeit** in ihrer Strategie
um langfristig zu überleben.

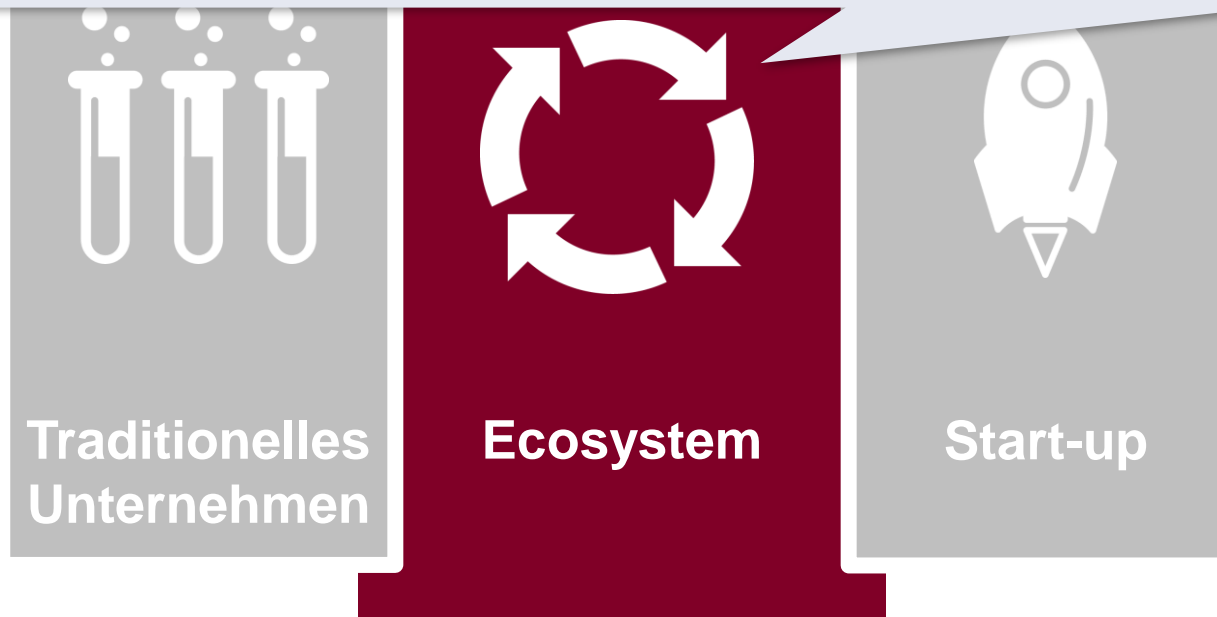


Henry Chesbrough
Professor, UC Berkeley

McDermott & O'Connor (2002), Up Global (2013), Chesbrough & Brunswicker (2013), Burgelman (1983)

Innovation aus drei Perspektiven: Ecosystem

Ecosystem = umgebungsschaffende Systeme, welche Start-ups den nötigen finanziellen, materiellen (z.B. Infrastruktur) und immateriellen (z.B. Expertise, Fachwissen) Support zur Entwicklung und Umsetzung Ihres Geschäftsmodells liefern.

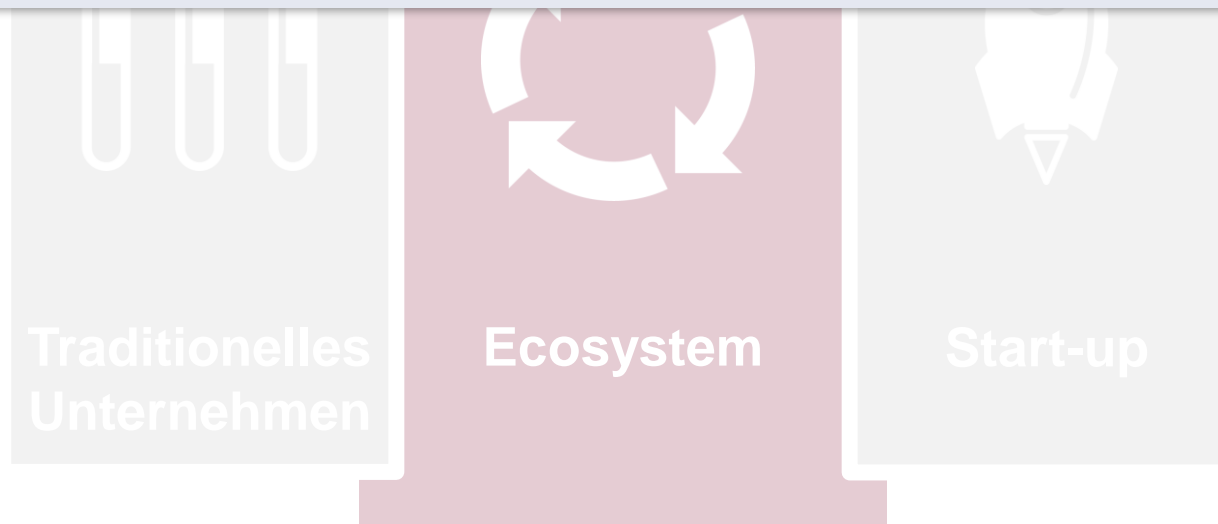


Innovation aus drei Perspektiven: Ecosystem



Ecosystem = **umgebungsschaffende Systeme**, welche Start-ups den nötigen **finanziellen, materiellen (z.B. Infrastruktur) und immateriellen (z.B. Expertise, Fachwissen) Support** zur Entwicklung und Umsetzung Ihres Geschäftsmodells liefern.

- **Company Builder**



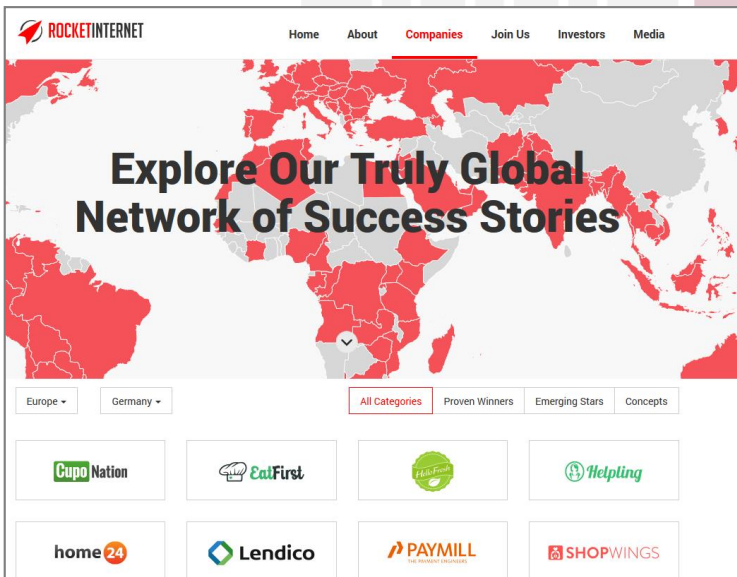
Innovation aus drei Perspektiven: Ecosystem



Company Builder

Schneller Aufbau von Unternehmen von Idee bis Launch

- **Leistungszeitraum:** Von Idee bis zum Exit
- **Leistung:** Finanziell, Mentoring, Recruiting des Managementteams
- **Gegenleistung:** Höhere Geschäftsanteile am Unternehmen, Hohes Mitspracherecht beim Geschäftsmodell



ROCKETINTERNET

Home About Companies Join Us Investors Media

Explore Our Truly Global Network of Success Stories

Europe Germany All Categories Proven Winners Emerging Stars Concepts

Cupo Nation EatFirst Hello Fresh Helping

home 24 Lendico PAYMILL SHOPWINGS

Beispiel: Rocket Internet

Beteiligungen an Internetunternehmen in deren **Gründungsphase** (gegr. 2007)

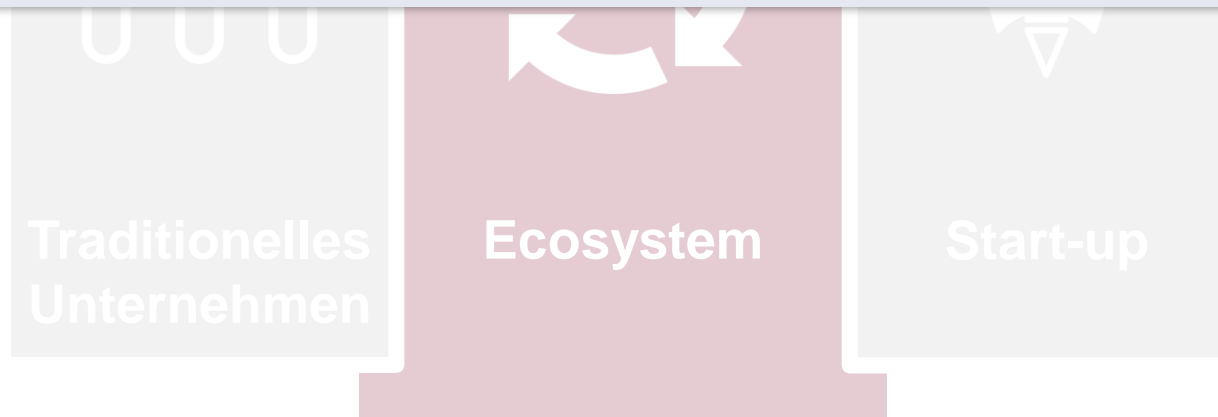
- **Teams** zur Gründung von Unternehmen zusammenstellen
- **Infrastruktur-Dienstleistungen**
- Zugang zu einem Netzwerk aus **Investoren**

Innovation aus drei Perspektiven: Ecosystem



Ecosystem = **umgebungsschaffende Systeme**, welche Start-ups den nötigen **finanziellen, materiellen (z.B. Infrastruktur) und immateriellen (z.B. Expertise, Fachwissen) Support** zur Entwicklung und Umsetzung Ihres Geschäftsmodells liefern.

- Company Builder
- **Inkubatoren**



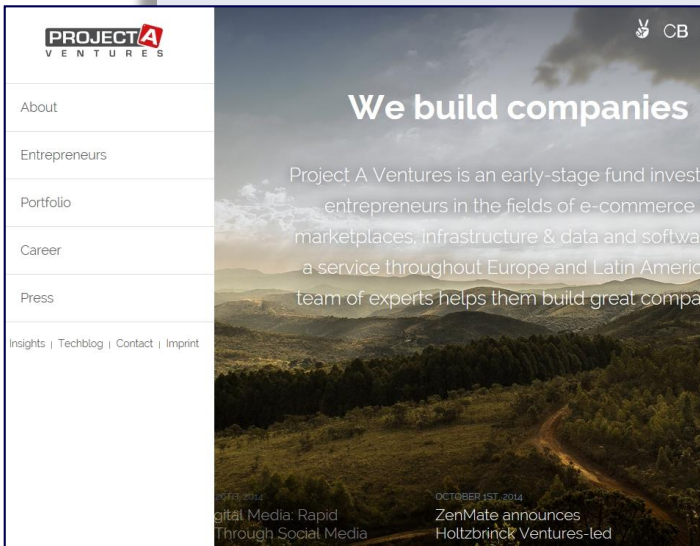
Innovation aus drei Perspektiven: Ecosystem



Inkubatoren

„Brutkasten“ für Start-up-Ideen und deren Gründer. Die Ideen werden mittels Büros, Netzwerk, Kapital oder auch Wissen gefördert.

- **Leistungszeitraum:** Langfristig – von Idee bis Exit
- **Leistung:** Finanziell, Mentoring, Infrastruktur
- **Gegenleistung:** Höhere Geschäftsanteile am Unternehmen



Beispiel: Project A

- 2012 gegründet (Inkubator/Company builder)
- **Otto Group** einer der ersten Investoren, Beteiligung von Axel Springer
- Team aus 100 Experten
- 25 Unternehmen in mehr als 30 Ländern aufgebaut

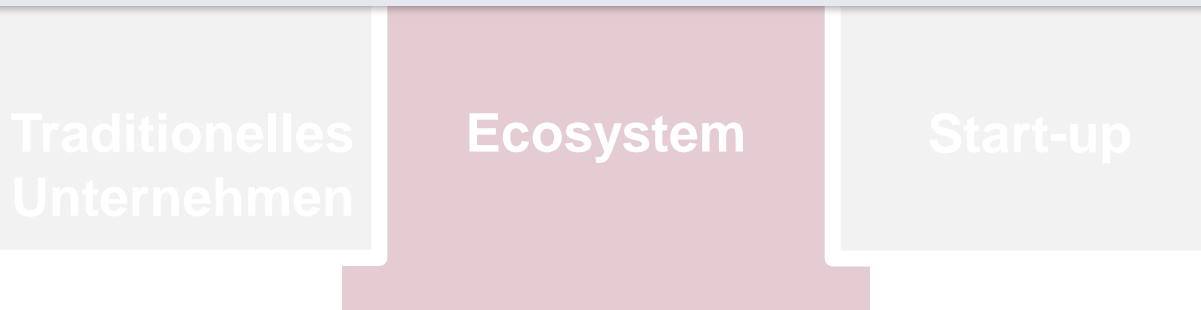
Quelle: unter Verwendung von morgenpost.de

Innovation aus drei Perspektiven: Ecosystem



Ecosystem = **umgebungsschaffende Systeme**, welche Start-ups den nötigen **finanziellen, materiellen (z.B. Infrastruktur) und immateriellen (z.B. Expertise, Fachwissen) Support** zur Entwicklung und Umsetzung Ihres Geschäftsmodells liefern.

- Company Builder
- Inkubatoren
- **Acceleratoren**



Innovation aus drei Perspektiven: Ecosystem



Acceleratoren

Mittelfristige Unterstützung, um schnellstmögliche Erfolge zu ermöglichen (z. B. marktreifes Produkt)

- **Leistungszeitraum:** Kurz- bis mittelfristig (ca. 3 Monate)
- **Leistung:** Finanziell, Mentoring, Infrastruktur
- **Gegenleistung:** Geringe Geschäftsanteile am Unternehmen

Beispiel: Axel Springer Plug and Play

Zweimal pro Jahr erhalten Start-ups jeweils 25.000 Euro Kapital und über drei Monate **Bürräume**, **Coachings** sowie Zugriff auf das **Netzwerk** des Verlags



Quelle: www.axelspringerplugandplay.com

Innovation aus drei Perspektiven: Ecosystem



Ecosystem = **umgebungsschaffende Systeme**, welche Start-ups den nötigen **finanziellen, materiellen (z.B. Infrastruktur) und immateriellen (z.B. Expertise, Fachwissen) Support** zur Entwicklung und Umsetzung Ihres Geschäftsmodells liefern.

- Company Builder
- Inkubatoren
- Acceleratoren
- **Investoren, (Venture-) Kapitalgeber, Business Angels**

Traditionelles
Unternehmen

Ecosystem

Start-up

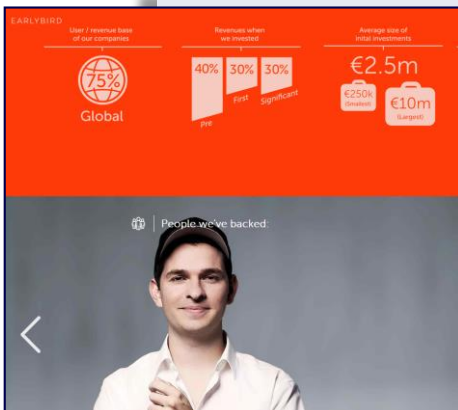
Innovation aus drei Perspektiven: Ecosystem



Investoren, (Venture-) Kapitalgeber, Business Angels

Akquisition und strategische Investments für den Ausbau des eigenen Portfolios, mit Ziel: Exit

- **Leistungszeitraum:** Gemäß entsprechenden Finanzierungsrunden (seed, early stage, later stage)
- **Leistung:** Finanziell mit Know How („smart capital“)
- **Gegenleistung:** Unternehmensanteile, Mitspracherecht (Geschäftsmodellentwicklung)



Beispiel earlybird (Venture Capital)

1997gegründet, Fokus: disruptive **Hightech-/Internet- & Healthtech Unternehmen**; Investment in frühen Phasen der Unternehmensentwicklung.

Der **vierte Fonds** schloss 2013 mit einem Volumen von **150 Mio. EUR** ab (Gesamtvolumen: 700 Mio. EUR)

Quelle: angelehnt an gruenderszene.de...

Innovation aus drei Perspektiven: Ecosystem



Ecosystem = **umgebungsschaffende Systeme**, welche Start-ups den nötigen **finanziellen, materiellen (z.B. Infrastruktur) und immateriellen (z.B. Expertise, Fachwissen) Support** zur Entwicklung und Umsetzung Ihres Geschäftsmodells liefern.

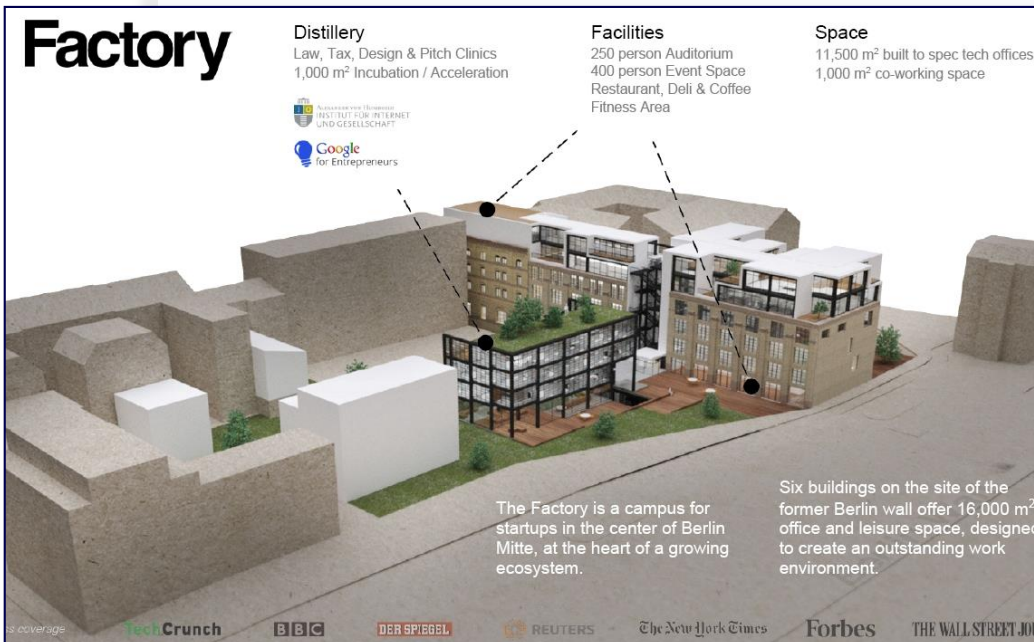
- Company Builder
- Inkubatoren
- Acceleratoren
- Investoren, (Venture-) Kapitalgeber, Business Angels
- **CoWorking Spaces**

Innovation aus drei Perspektiven: Ecosystem



CoWorking Spaces

- Bereitstellung von **Infrastruktur** (nicht-monetär) in Form von **Räumen** zum Austausch von Wissen und Erfahrungen
- Ziel: **Synergien** erzeugen



Beispiel: Factory(Berlin)

Campus für **22 junge Unternehmen** (insgesamt ca. 500 Mitarbeiter) – z.B. Soundcloud, Taptalk und Twitter

Inzwischen auch „**corporate partners**“: Google for Entrepreneurs, Lufthansa

Innovation aus drei Perspektiven: Ecosystem



Ecosystem = **umgebungsschaffende Systeme**, welche Start-ups den nötigen **finanziellen, materiellen (z.B. Infrastruktur) und immateriellen (z.B. Expertise, Fachwissen) Support** zur Entwicklung und Umsetzung Ihres Geschäftsmodells liefern.

- Company Builder
- Inkubatoren
- Acceleratoren
- Investoren, (Venture-) Kapitalgeber, Business Angels
- CoWorking Spaces
- **Hochschulen / Universitäten**
- ...

Innovation aus drei Perspektiven: Ecosystem



Hochschulen / Universitäten



ENTREPRENEURSHIP RESEARCH LAB

STARTUP
CLINICS

KNOWLEDGE
BASE

NETWORK

RESEARCH

Beispiel HIIG Entrepreneurship Research Lab (ERL)

- **Anwendungsorientierte Grundlagenforschung: fördernde und hindernde Faktoren internetbasierter Entrepreneurship**

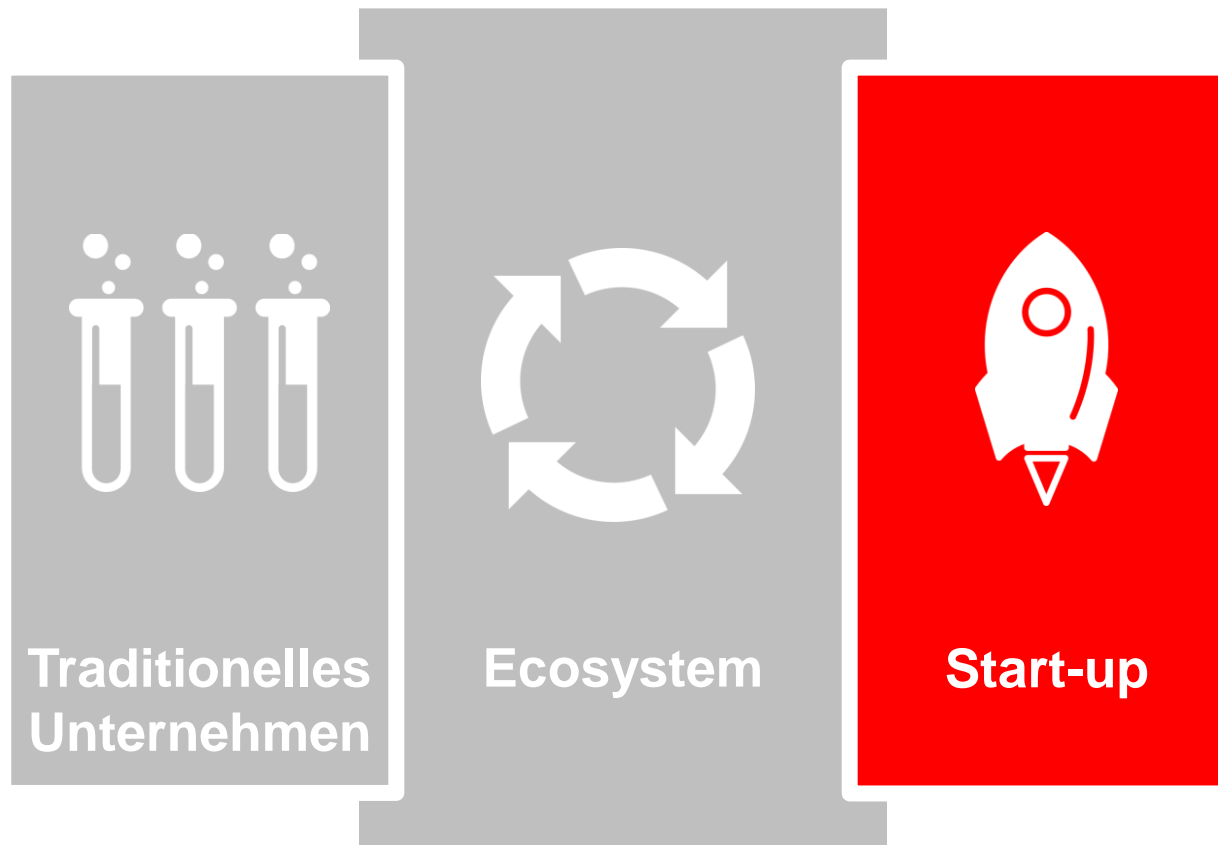
HIIG Entrepreneurship Research Lab (ERL)

Start-up Clinics @ HIIG – Inhalte



Startup Clinics	
<p>Business Model Innovation</p> <p>Diskussion Geschäftsmodellelemente (Kunden, Revenue Model, Value Chain)</p>	<p>Finance</p> <p>initiale Finanzierung, Finanzplanung, Finanz- und Finanzierungsstrukturen</p>
<p>HR & Culture</p> <p>Rekrutierung, Onboarding, Personaleinsatz und -entwicklung</p>	<p>Law</p> <p>rechtliche Geschäftsmodellanalysen (bspw. Urheber- und Datenschutzrecht)</p>
<p>Lean Project Management</p> <p>Priorisierung von Aufgaben und Allokation von Ressourcen</p>	<p>Sales & Marketing</p> <p>Findung und Optimierung von Marketing- und Vertriebsstrategien</p>

Innovation aus drei Perspektiven



HIIG Entrepreneurship Research Lab (ERL)

Erkenntnisse aus der Forschung

Fördernde Einflussfaktoren (Auszug)

Interne Faktoren: Kompetenzen und Einstellungen

- Generell **positive Selbsteinschätzung** hinsichtlich der eigenen Kompetenzen
- **Teamzusammensetzung**

Externe Faktoren: Markt, Netzwerke und Infrastruktur, Regelwerke

- **Internet**: gute Voraussetzungen und Möglichkeiten, die eigene Zielgruppe zu erreichen – frühzeitige **Interaktion mit Kunden** (wichtiges Feedback: Produkt verbessern, strategische Ausrichtung ändern)
- Regionale **Vernetzung in Start-up-Zentren** (Silicon Valley, London, Berlin, Santiago de Chile)

HIIG Entrepreneurship Research Lab (ERL)

Erkenntnisse aus der Forschung

Hindernde Einflussfaktoren (Auszug)

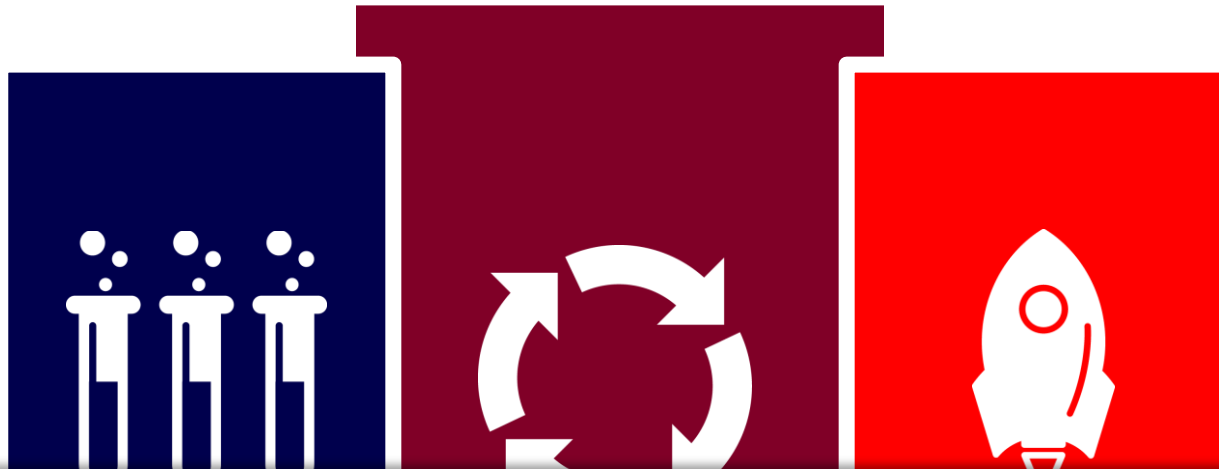
Interne Faktoren

- Keine klare Vorstellung des **Geschäftsmodells**: fehlende Analyse von Kunden, Markt, Wettbewerb, Umsatzmodell
- Wenig Affinität zum **Vertrieb**
- Mangelnde **komplementäre fachliche Kompetenzen** innerhalb des Gründerteams

Externe Faktoren

- Wachstum **Kundenbasis** entspricht nicht den Erwartungen: fehlende Erkenntnisse über die **Zielgruppe**
- Fehlende frühzeitige **Interaktion** mit Markt/Zielgruppe
- Hohe Nachfrage nach Entwicklern / **technischer Expertise**
- Zu geringer **Bedarf** bei der Zielgruppe
- Fehlende **Marktreife**

(Wie) bekomme ich die richtige Start-up-Kultur in mein Unternehmen?



Start-up-Kultur in traditionellen Unternehmen:
Modelle der **Zusammenarbeit**

Traditionelle Unternehmen und Start-ups: unterschiedliche Qualitäten (Beispiele)

Traditionelle Unternehmen

- **Lineare** Prozessabläufe
- Vorhandene **Infrastruktur und Ressourcen** (Netzwerk)
- Sehr viel **Erfahrung** (Eliminierung von Unsicherheit)
- Projekte eher **innerhalb** der Organisation
- Sehr stark bei **inkrementellen Innovationen**

Start-ups

- **Iteration**: Start-ups durchlaufen die Phasen immer wieder, bis Geschäftsmodell und Produkt klar sind
- **Unsicherheit** (aber: „Scheitern als Chance“), Umschwenken
- **Customer Development** (Validierung)
- **Stärke: disruptive Innovationen**

Unter Verwendung von GPM nach DIN 69901-2 (2009), McDermott & O'Connor (2002)

Herausforderungen einer Zusammenarbeit von traditionellen Unternehmen und Start-ups (Auswahl)

Intern

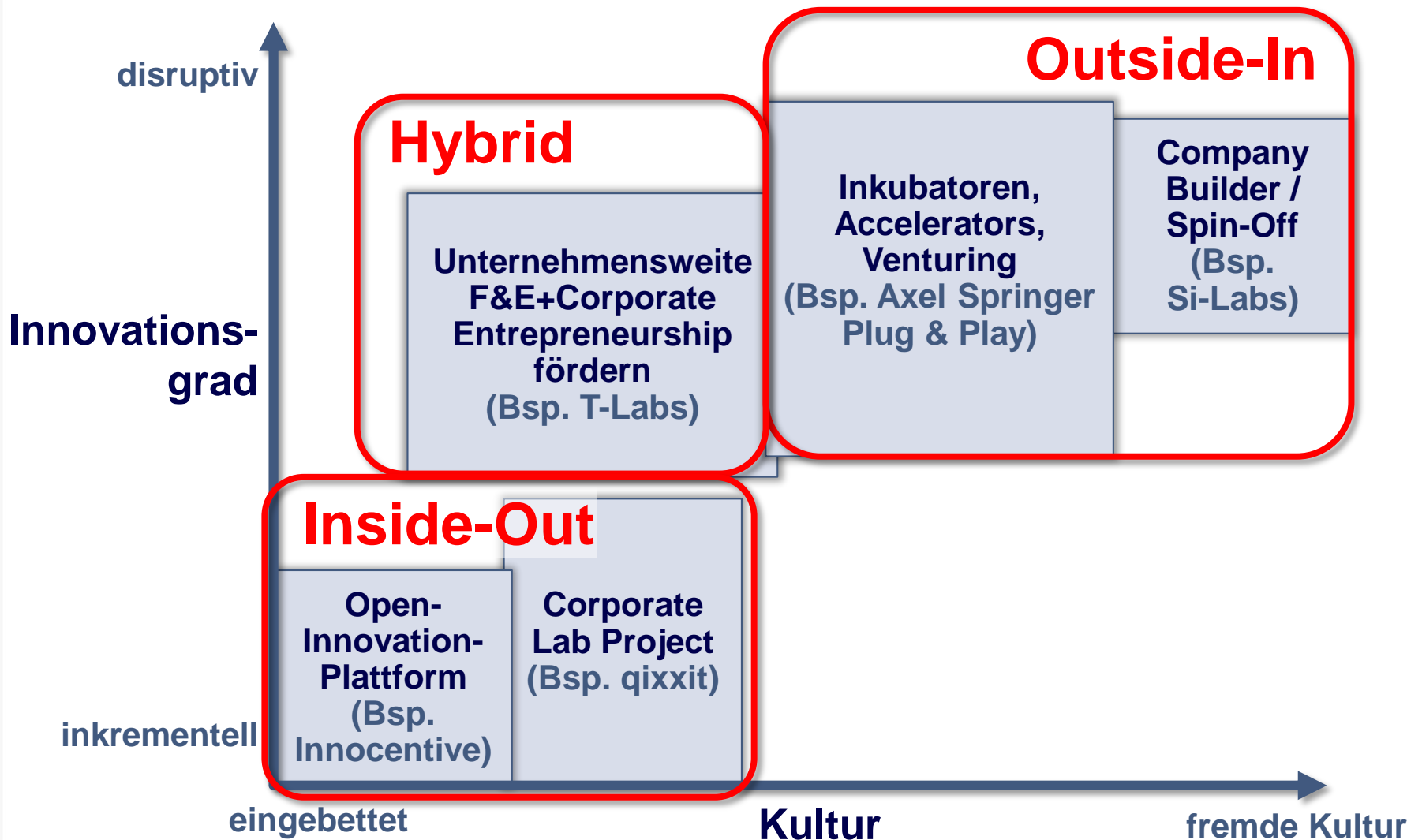
- **Start-up-Kultur** für Konzern zulassen / Reduzierung bürokratischer **Hürden**
- **Konzernkontrolle** vs. unternehmerische Initiative
- Auswahl des richtigen **Partners**
- **Beteiligungsmodelle/**-verträge; Finanzierungsmodelle
- Stärkung der **Konzernressourcen**
- **Reintegration** von Innovation in den Konzern

Extern

- Start-up-Kultur vor der Konzernkultur **schützen**
- War for Talent/ **Differenzierung** zu anderen Inkubatoren/ Acceleratoren /Company Buildern
- Projektsponsoren, informelle Vernetzung mit **Freiheitsgraden**
- Unternehmerische **Talente** anziehen/gewinnen
- **Risikoreduzierung** durch Exit-Strategie und Zweitrundenfinanzierung

Unter Verwendung von: EFNW 2013, Chemmanur & Yan (2004), Tübke (2006), Grimaldi & Grandi (2005), Burgelman (1983)

Kooperationsmodelle (aus Sicht traditioneller Unternehmen)



Prof. Dr. Dr. Thomas Schildhauer

Professor für Electronic Business/Marketing
Universität der Künste Berlin



Universität der Künste Berlin

Direktor
Alexander von Humboldt Institut für
Internet und Gesellschaft gGmbH



ALEXANDER VON HUMBOLDT
INSTITUT FÜR INTERNET
UND GESELLSCHAFT

Direktor
Institute of Electronic Business e.V.
An-Institut der Universität der Künste Berlin



Wissenschaftlicher Direktor
iDeers Consulting GmbH



Direktor
UdK Berlin Career College



Universität der Künste Berlin

Berlin Career College