

Entwicklung einer Ansiedlungsstrategie für die KielRegion Abschlussbericht

Abschlussbericht für: Wirtschaftsförderung Rendsburg-Eckernförde, Wirtschaftsförderungsagentur Kreis Plön und Kieler Wirtschaftsförderung



OCO Global GmbH
Marienstr. 15
60329 Frankfurt a.M.
Deutschland

30. Juni 2022

Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Kreises Rendsburg-Eckernförde mbH & Co. KG
Kai Lass
Berliner Str. 2
24768 Rendsburg

Frankfurt a.M., den 30. Juni 2022

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir freuen uns, Ihnen hiermit unseren Abschlussbericht der Entwicklung einer Ansiedlungsstrategie für die KielRegion zu übermitteln.

Wir hoffen, dass unsere Ausarbeitung und Empfehlungen für die weitere Positionierung der Keil Region im Wettbewerb um innovative und wertschöpfende Investitionen dienlich sind.

Bei Rückfragen stehen wir jederzeit gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen



OCO GLOBAL

Jens Manke

DIRECTOR GERMANY & CENTRAL EUROPE

Telephone. +49 (0) 69 244 04 25 15

Mobile. +49 (0) 152 259 71 068

OCO Global GmbH

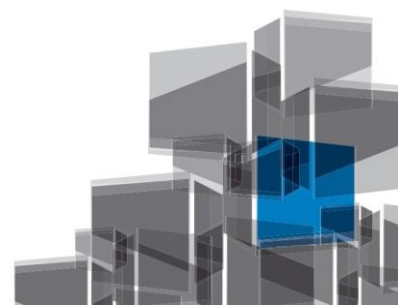
Marienstraße 15
60329 Frankfurt am Main

OCO Global GmbH

Marienstraße 15,
60329 Frankfurt am Main, Germany

Telephone. +49 (0) 69 244 04 25 25

www.ocoglobal.com



Inhalt

1. Phase 1 – Vorbemerkungen und Projektstart.....	4
1.1 Hintergrund und Zielsetzung.....	4
1.2 Projektmethodik.....	4
2. Phase 2 – Angebotsseite	5
2.1 Aggregierte Bewertung der Standortfaktoren der KielRegion basierend auf Sekundär- und Primärdaten durch Experteninterviews	6
2.2 Detaillierte Bewertung der Standortfaktoren der KielRegion basierend auf Sekundärdaten und Primärdaten durch Experteninterviews	6
2.3. Gewerbeflächenanalyse der KielRegion	8
2.4 Strukturelles Benchmarking mit Wettbewerbsstandorten der KielRegion	9
3. Phase 3 – Nachfrageseite	10
3.1 Bewertung von Ansiedlungen im globalen Kontext.....	11
3.2 Bewertung von Ansiedlungen in Deutschland, Schleswig-Holstein und der KielRegion.....	11
3.3 Potenzialanalyse für Ansiedlungen in der KielRegion	12
3.4 Unternehmensansiedlungen aus Dänemark	14
4. Phase 4 – Best-Practice Benchmarking & Strategische Handlungsempfehlungen	14
4.1 Best-Practice Benchmarking von ausgewählten Wirtschaftsförderungen	14
4.2 Finale strategische Handlungsempfehlungen.....	15
4.3 Fazit.....	22

1. Phase 1 – Vorbemerkungen und Projektstart

1.1 Hintergrund und Zielsetzung

Die Maßnahme „Entwicklung der Ansiedlungsstrategie für die KielRegion“ betrifft das Vergabeverfahren des gleichnamigen Projektes durch die Auftraggeber Wirtschaftsförderung Rendsburg-Eckernförde, Wirtschaftsförderungsagentur Kreis Plön und der Kieler Wirtschaftsförderung am 08.07.2021, welches aus dem Regionalbudget der KielRegion gefördert wurde.

Schwerpunkt der Arbeit der Wirtschaftsförderungen der KielRegion ist die Weiterentwicklung der Region als attraktives Wirtschafts-, Wissenschafts- und Technologiezentrum. Dieses Spektrum umfasst Bereiche der Regionsentwicklung hinsichtlich gewerblicher Unternehmen, klassische Aufgaben der Wirtschaftsförderung sowie auch die Förderung innovativer Wirtschaftscluster z.B. in den Bereichen Erneuerbare Energien, Gesundheit, Industrie 4.0 und IT/IKT für eine lebenswertere Region.

Dazu steht die Entwicklung attraktiver Gewerbeflächen und die Ansiedlung neuer Unternehmen genauso im Blickpunkt der Arbeit der KielRegion, wie die Betreuung einheimischer, vor allem kleiner und mittelständischer Unternehmen. Dabei ist es Ziel, die KielRegion als herausragenden Wirtschaftsstandort für Unternehmensgründungen zu positionieren und auszubauen sowie die Wirtschaftsregion Kiel im In- und Ausland zu vermarkten.

Ziel der ausgeschriebenen Leistung ist die Erstellung einer Ansiedlungsstrategie für die KielRegion, in der die Potenziale der Region identifiziert und Vermarktungsstrategien entwickelt werden, um weitere Investoren zukünftig für die Region zu gewinnen. Zu diesem Zweck sollte zuerst eine eingehende Analyse und Bewertung der Angebots- und Nachfrageseite genutzt werden, um die Stärken, Schwächen, aber auch Chancen und Risiken der KielRegion zu definieren und diese mit der Nachfrageseite abzugleichen. Darüber hinaus soll ein Best Practice Benchmarking mit anderen europäischen Wirtschaftsstandorten, weitere Einblicke in die Positionierung der KielRegion im Wettbewerb, sowie auch erfolgreiche Maßnahmen anderer Regionen liefern. Abschließend ist das Ziel ein strategisches Konzept und Handlungsempfehlungen für die Akquisition überregionaler Unternehmensansiedlungen und Investitionen sowie für das Standortmarketing zu entwickeln und auszusprechen.

Fundament dieser strategischen Ziele und Maßnahmen soll eine externe Ausarbeitung sein, welche mit diesem Abschlussbericht und den erarbeiteten Projektergebnissen, die im Detail in der Masterpräsentation nachzuvollziehen sind, vorliegt. Die Analyse untersucht dabei die Grundlagen zur Ansiedlung von Unternehmen in der KielRegion und spricht konkrete Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zur zukünftigen Positionierung im Wettbewerb um nationale und internationale Investoren und Ansiedlungen aus.

1.2 Projektmethodik

Im Kern der Betrachtung steht die Frage nach einem strategischen Fenster zur Akquisition von Unternehmensansiedlungen, das die genannten Ziele in besonderer Hinsicht berücksichtigt und maßgeblich auf den Determinanten der Angebotsseite, Nachfrageseite, ein strukturelles Benchmarking mit Wettbewerbsstandorten der KielRegion in Europa und eines Benchmarkings mit verschiedenen europäischen Wirtschaftsförderungen beruht, auf deren Basis strategische Empfehlungen abgeleitet wurden.

Die Ergebnisse basieren auf der Analyse von Daten der Sekundärstatistik, wie z.B. von nationalen und regionalen Statistikämtern als auch der Primärerhebung von Daten und Informationen durch sechs persönliche Experteninterviews mit Vertretern von Key-Stakeholdern wie u.a. Experten aus Unternehmensverbänden und Wirtschaftsförderungen in der KielRegion¹. Für

¹ Für die vollständige Übersicht der Interviewpartner vgl. Masterpräsentation, S. 8

die Interviews wurde in Abstimmung mit dem Auftraggeber ein halbstandardisierter Fragebogen erstellt, der die Determinanten der Angebotsseite und Nachfrageseite hinreichend abbildet.²

Zur Analyse der Angebotsseite wurden die für Unternehmensansiedlungen in der KielRegion relevanten Standortfaktoren tiefgehend analysiert und bewertet, sowohl auf Basis der Sekundärdaten als auch der erhobenen Primärdaten aus den Interviews³. Für eine detailliertere Gewerbeflächenanalyse wurden außerdem Daten des Gewerbeflächenmonitorings des Planungsdialoges der KielRegion herangezogen. Um die Stärken und Schwächen der KielRegion noch genauer zu untersuchen, wurde ein strukturelles Benchmarking mit den Wettbewerbsstandorten der KielRegion durchgeführt, bei dem die Bewertung der Standortfaktoren der KielRegion mit denen der Wettbewerber gegenübergestellt wurde.

Zur Untersuchung der Nachfrageseite wurde zunächst ein Raster anhand von verschiedenen Kriterien definiert, welches das nationale und internationale Ansiedlungspotenzial sowie die Attraktivität für die KielRegion im Sinne der Hochwertigkeit und Zukunftsträchtigkeit von Ansiedlungen bemessen soll. Für die definierten Kriterien wurden Daten der Sekundärstatistik analysiert, darunter führende weltweite Datenbanken im Bereich der ausländischen Direktinvestitionen als auch Messgrößen wie Umsatz- und Beschäftigtenkennziffern⁴.

Die Projektbearbeitung erfolgte im Zeitraum September 2021 bis Februar 2022⁵. Das Projekt wurde mit einem virtuellen Kick-Off-Meeting am 2. September 2021 vorgestellt. Die einzelnen aufeinander aufbauenden Projektphasen wurden anschließend sukzessive abgearbeitet. Es fanden regelmäßige Abstimmungen mit dem Auftraggeber statt. Die finalen Ergebnisse wurden am 16. Februar 2022 dem Auftraggeber vorgestellt.

2. Phase 2 – Angebotsseite

In Phase 2 wurde zur Beurteilung des angebotsseitigen Potenzials eine Analyse der Ausprägung der Standortfaktoren der KielRegion durchgeführt. Diese basiert auf der Primär- und Sekundärdatenerhebung sowie einer darauf aufbauenden SWOT-Analyse und einem strukturellen Benchmarking mit verschiedenen Wettbewerbsstandorten der KielRegion. Die Primärdaten beruhen auf Informationen aus Interviews mit verschiedenen Stakeholdern der Region, wie Unternehmensverbänden und Wirtschaftsförderungen. Sekundärdaten stützen sich unter anderem auf Statistiken, Datenbanken sowie Veröffentlichungen signifikanter Institutionen oder Verbände.

Folgende acht Standortfaktoren wurden dazu definiert:

1. **Infrastruktur** zur Beschreibung der Attraktivität anhand infrastruktureller Gegebenheiten wie Verkehrs- oder Telekommunikationsinfrastruktur.
2. **Branchenpräsenz** zur Feststellung der relativen Größe der Branchen am Standort anhand verschiedener Kennzahlen, wie Anzahl der Unternehmen, Umsatz, Größe und bekannte Industriepayer und wichtige Subsektoren.
3. **Innovation** mit Eckdaten zu einschlägigen Forschungseinrichtungen, Leuchtturm-Forschungsprojekten sowie Studiengängen im Vergleich zu konkurrierenden Standorten in Deutschland.
4. **Arbeitsmarkt** mit einer Bestandsaufnahme verfügbarer Arbeitsplätze und potenziell zukünftiger Fachkräftelücken am Standort.
5. **Betriebskosten** zur Feststellung der Lohn- sowie anderweitiger Betriebskosten.

² Vgl. Masterpräsentation, S. 9

³ Vgl. Masterpräsentation, S. 10

⁴ UCTAD, Destatis, fDi markets, usw.

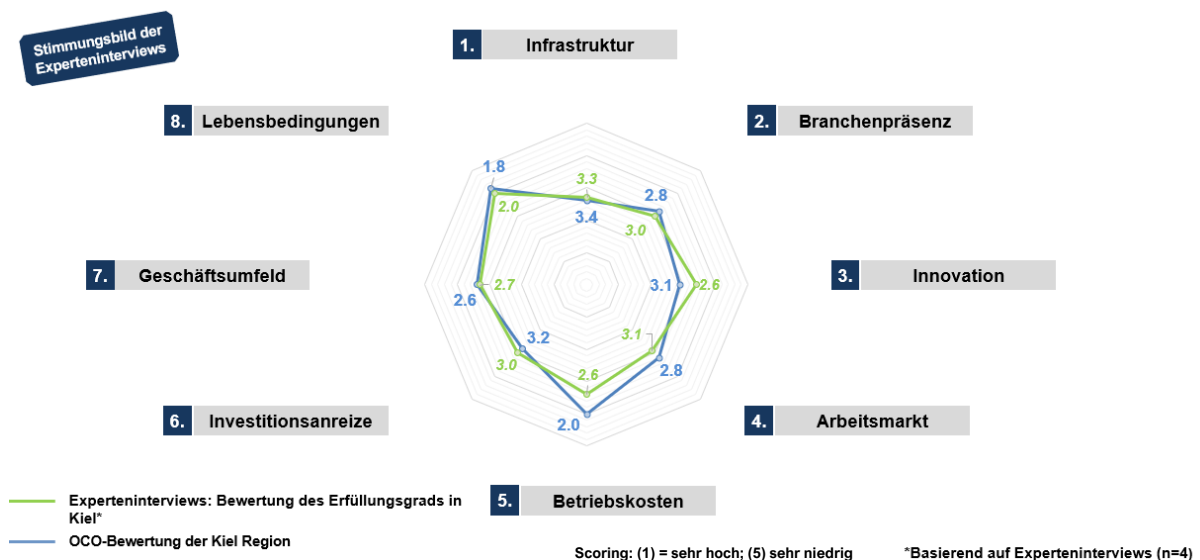
⁵ Vgl. Masterpräsentation, S. 7

6. **Fördermöglichkeiten** mit Informationen zu verfügbaren finanziellen Unterstützungsmöglichkeiten für sich ansiedelnde und am Standort expandierende Unternehmen.
7. **Geschäftsumfeld** mit Eckdaten zu politischer Unterstützung in Form von Verbänden, Interessenvertretungen und regelmäßigen Netzwerkveranstaltungen.
8. **Lebensbedingungen** zur Beschreibung der Lebenshaltungskosten sowie qualitativen Lebensumstände der Stadt.

2.1 Aggregierte Bewertung der Standortfaktoren der KielRegion basierend auf Sekundär- und Primärdaten durch Experteninterviews

Abbildung 2 zeigt die Bewertung der Standortfaktoren der KielRegion anhand von Sekundärdaten aus z.B. nationalen und regionalen Statistikämtern sowie die Auswertung der Experteninterviews basierend auf einer Notenskala bzw. Punktevergabe von 1 (sehr hoch) bis 5 (sehr niedrig).⁶

Abb. 1: Zusammenfassende Bewertung der Standortfaktoren der KielRegion



Die Analyse zeigt, dass die befragten Experten die Standortfaktoren in ihrer qualitativen Ausprägung in den meisten Fällen ähnlich bewerten (Wahrnehmungsanalyse) wie die auf Sekundärdaten gestützte Bewertung durch OCO. Nach der Auswertung der Experteninterviews wird der Standortfaktor Innovation um 0,5 Punkte besser, die Betriebskosten hingegen um 0,6 Punkte schlechter bewertet als in der Bewertung durch OCO. Bei den anderen Standortfaktoren unterscheiden sich die unterschiedlichen Bewertungen geringfügig um weniger als 0,5 Punkte.

2.2 Detaillierte Bewertung der Standortfaktoren der KielRegion basierend auf Sekundärdaten und Primärdaten durch Experteninterviews

Auf Basis der Sekundärdaten wurden die **Lebensbedingungen** in der KielRegion mit der höchsten Attraktivität (1,8 von 5 Punkten) bewertet. Laut dem Deutsche Post Glücksatlas 2020⁷ konnte das Land Schleswig-Holstein seinen Rang gegenüber 2019 verteidigen und landete 2020 wieder auf Platz 1 der Zufriedenheitsskala im bundesweiten Vergleich. Hohe

⁶ Vgl. Masterpräsentation, S. 25

⁷ Deutsche Post DHL Group: Deutsche Post Glücksatlas 2020 ([Link](#))

Zufriedenheitswerte erzielte Schleswig-Holstein vor allem in den Kategorien Einkommen, dem Leben allgemein und Wohnen/Freizeit. Weitere betrachtete Faktoren in der Kategorie Lebensbedingungen beinhalten Straftaten sowie die Aufklärungsquote dieser. Kiel verzeichnet seit 2015 rückläufige Zahlen an Straftaten, die Aufklärungsquote ist jedoch etwas geringer als im bundesdeutschen Vergleich. Die Auswertung der Experteninterviews in Bezug auf die Lebensbedingungen zeigt eine leichte Diskrepanz zur Auswertung der Sekundärdaten (plus 0,2 Punkte). Im Allgemeinen äußerten sich die Interviewpartner sehr positiv über die Lebensbedingungen in der KielRegion, die ein breites Kultur- und Freizeitangebot und moderate Lebenshaltungskosten bietet.

In Bezug auf die **Betriebskosten** schneidet die KielRegion auf Grundlage der Sekundärdaten gut ab (2,0 von 5). Die Gründe hierfür sind ein bundesweit vergleichsweise niedriger Durchschnittsverdienst und Gewerbesteuerhebesatz. So liegen die Gehälter in Schleswig-Holstein im produzierenden Gewerbe um 4% und im Dienstleistungssektor um 12% unter dem bundesweiten Durchschnitt. Auch zeigten sich die durchschnittlichen Lohnsteigerungen über den Zeitraum 2015 bis 2020 mit einer Steigerung um 1,7% im produzierenden Gewerbe und um 2,2% im Dienstleistungsbereich moderat. Des Weiteren verfügt Schleswig-Holstein über den viertniedrigsten Gewerbesteuersatz in Deutschland. Die Auswertung der Experteninterviews weicht bei den Betriebskosten etwas von der Auswertung der Sekundärdaten ab und wurde mit 2,6 bewertet, mit einer Differenz von 0,6 Punkten schlechter. Ein Grund dafür war die Beobachtung von Betriebsschließungen aufgrund zu hoher Betriebskosten.

Im Hinblick auf das **Geschäftsumfeld** wurden verschiedene politische Initiativen und bestehende Clusterstrukturen untersucht und anhand der Sekundärdaten mit der Note 2,6 bewertet. Vorhandene Clusterstrukturen wurden vor allem im Bereich der Erneuerbaren Energien, IT und Maritime Industrie identifiziert. Laut der Experteninterviews wurde das Geschäftsumfeld ähnlich wahrgenommen (minus 0,1 Punkte). Dabei wurde hervorgehoben, dass die Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung der Unternehmensverbände, Industrie- und Handelskammer (IHK), Wirtschaftsförderungen und Gewerkschaften positiv betrachtet wird.

Der **Arbeitsmarkt** der KielRegion schneidet laut der Bewertung der Sekundärdaten mit 2,8 Punkten durchschnittlich ab. Gründe dafür sind das stagnierende Bevölkerungswachstum von 0,2% in den Jahren 2015 bis 2020, eine fast stetig sinkende Arbeitslosenquote in Schleswig-Holstein (2011-2021), jedoch eine hohe Anzahl an Studierenden in der Region. Laut der Auswertung der Primärrecherche schneidet der Arbeitsmarkt um 0,3 Punkte schlechter ab. In diesem Zusammenhang wurde hervorgehoben, dass die Universität und die Hochschulen sowie die lokalen Forschungseinrichtungen für die Ausbildung von qualifizierten Pools von Talenten in der Stadt verantwortlich sind. Dennoch stellt die geringe Verfügbarkeit von Fachkräften branchenübergreifend ein Problem dar, insbesondere in der Industrie, im Handwerk, im Gesundheitswesen, im IT-Bereich, in der Logistik und seit dem Ausbruch der Covid 19-Pandemie auch im Einzelhandel, im Tourismus, in der Gastronomie und im Hotelgewerbe. Vor allem die Abwanderung von Hochschulabsolventen ist zu beobachten und kritisch zu bewerten.

Die **Branchenpräsenz** schneidet mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2,8 Punkten hinsichtlich der Sekundärdaten gut ab. Positiv wahrgenommen wird die hohe Anzahl von Unternehmen aus den Bereichen Erneuerbare Energien, Bahntechnik, maritime Wirtschaft, (Intelligente) Logistik, Gesundheitswirtschaft und IT & Digitalisierung. Allerdings ist die Wertschöpfung pro Kopf in der Region im bundesweiten Vergleich relativ gering. Bei der Auswertung der Experteninterviews wurde dieser Faktor mit 0,2 Punkten schlechter bewertet. Unter anderem wurde hervorgehoben, dass es in der KielRegion wenig Groß- und Außenhandel gibt, die lokalen Unternehmen wenig national und international verflochten erscheinen und sehr mittelständisch geprägt sind.

Im Rahmen der Sekundärrecherche wurde auch der Standortfaktor **Innovation** untersucht und ebenfalls mit einer durchschnittlichen Punktzahl von 3,1 bewertet. Das liegt vor allem an der hohen Zahl renommierter Bildungs- und Forschungseinrichtungen in der KielRegion. Allerdings ist der Anteil der internen Ausgaben für Forschung und Entwicklung am BIP und die

Zahl der Patentanmeldungen je 100.000 Einwohner in Schleswig-Holstein im bundesweiten Vergleich sehr gering. Nach den Primärdaten wurde dieser Standortfaktor mit 0,5 Punkten positiver bewertet (2,6). Verwiesen wird vor allem auf eine hohe Anzahl von forschungsintensiven Unternehmen vor Ort, insbesondere in den Bereichen Medizintechnik und Biotechnologie, maritime Wirtschaft und erneuerbare Energien.

Der Standortfaktor **Investitionsanreize** wurde auf der Grundlage der Sekundärdaten als eher weniger attraktiv eingestuft (3,2 von 5). Die KielRegion ist Teil des Förderprogramms GRW (Gemeinschaftsaufgabe Regionale Wirtschaftsförderung der Bundesrepublik Deutschland) und verfügt über ein C/D-Gebiet, das von der EU im Jahr 2022 näher definiert wird, aber eine Förderung durch nicht rückzahlbare, sachkapital-bezogene Investitionszuschüsse (Anteil der Investitionskosten) oder Lohnzuschüsse von mindestens bis zu 20% ermöglicht. Darüber hinaus unterstützen vor allem energie- und klimaschutzorientierte Förderprogramme der Investitionsbank Schleswig-Holstein den Standort. Bei den Investitionsanreizen sind die Bewertungen der Sekundärdaten und der Experteninterviews nahezu identisch, wobei die Bewertung der Experteninterviews um 0,2 Punkte höher ausfällt. Vor allem die Förderprogramme für Start-ups an den Hochschulen werden positiv bewertet.

Was den Faktor **Infrastruktur & Lage** betrifft, so wurde die derzeitige Verfügbarkeit von Gewerbe- und Industrieflächen von OCO vorläufig untersucht, jedoch noch einmal gesondert betrachtet, wie im nächsten Kapitel beschrieben. Als weiteren Teilaspekt des Themas Infrastruktur wurde auch die generelle Verkehrs-, See-, Eisenbahn- sowie Flughafenstruktur untersucht. Insgesamt wird der Standortfaktor basierend auf der Sekundärrecherche (3,4 von 5 Punkten) und Primärrecherche (3,3 von 5 Punkten) am schlechtesten bewertet. Grund dafür ist vor allem der Mangel an verfügbaren Gewerbe- und Industrieflächen.

2.3. Gewerbeflächenanalyse der KielRegion

Im Hinblick auf den Standortfaktor Infrastruktur untersuchte OCO in einer weiteren Analyse die aktuelle Verfügbarkeit von Gewerbe- und Industrieflächen in der KielRegion. Dazu wurden aktuelle Daten des Gewerbeflächenmonitorings des Planungsdialoges der KielRegion und Neumünster erhoben und weitere Informationen aus dem Bericht *Gewerbeflächenmonitoring in der KielRegion & Neumünster* von 2021 herangezogen.⁸

Für die Analyse wurden Daten aus dem Gewerbeflächenmonitoring zu Gewerbeflächen ausgewertet, die sofort, kurzfristig (innerhalb von 2 Jahren) und mittelfristig (ab 2 bis 5 Jahren) verfügbar sind und über keine oder geringe Restriktionen hinsichtlich der Flächenbereitstellung verfügen.⁹ Darüber hinaus wurde die Flächeninanspruchnahme in den Jahren von 2010 bis 2020 untersucht, um auf Basis dieser historischen Daten den Flächenbedarf für die nächsten Jahre abzuschätzen und das Nettoflächenpotenzial der KielRegion zu berechnen.¹⁰

Insgesamt verfügt die KielRegion über 168,8 ha sofort, kurz- und mittelfristig verfügbare Fläche, wovon 138 ha in Rendsburg-Eckernförde, 22,5 ha in Plön und 8,5 ha in Kiel liegen. Jedoch liegt die durchschnittliche jährliche Flächeninanspruchnahme (erstmalige oder Neunutzung gewerblich-industrieller Bauflächen in den Jahren 2010-2020) bei 23,3 ha in Rendsburg-Eckernförde, 3,5 ha in Kiel und 2,9 ha in Plön. Berechnet man somit das Nettoflächenpotenzial in den Jahren 2021 bis 2026 nimmt die Verfügbarkeit von Flächen drastisch ab (siehe Abb.2). Im Jahr 2026 dürfte insbesondere in Kiel die Flächennachfrage deutlich höher sein als das Flächenangebot und das Nettoflächenpotenzial auf -8,8 ha sinken. Diese Annahme bedeutet, dass bei einer prognostizierten Flächeninanspruchnahme ein rechnerisches Flächenangebot nur für die nächsten 6-8 Jahre besteht. Anschließend stehen nicht mehr ausreichend Flächen

⁸ Vgl. Masterpräsentation, S. 82

⁹ Vgl. Masterpräsentation, S. 83

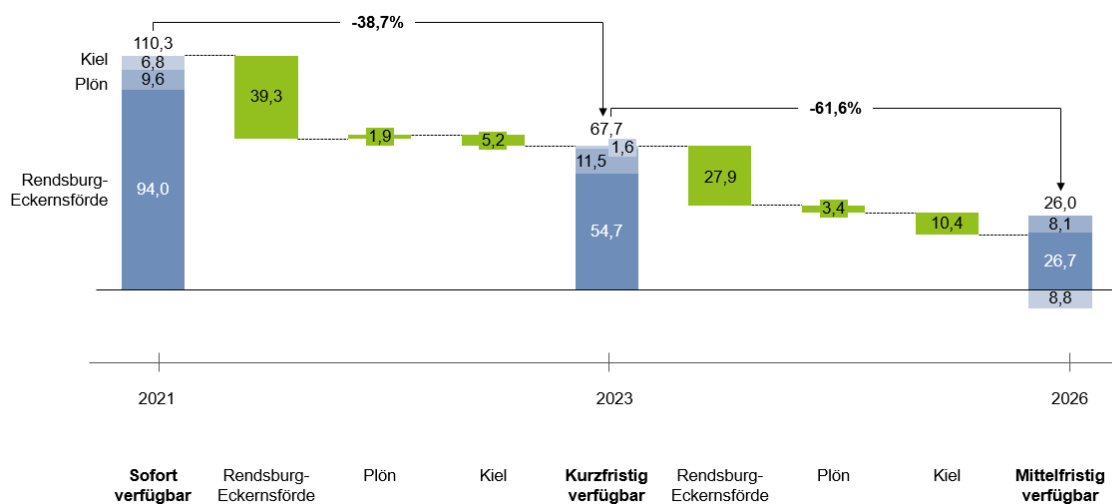
¹⁰ Gewerbeflächenmonitoring in der KielRegion & Neumünster, 2021, S. 62-64

zur Verfügung, um Nachfragebedarfe für Neuansiedlungen oder Erweiterungen aus dem Bestand zu decken.

Die geopolitischen Entwicklungen mit positiven Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort Schleswig-Holstein (siehe bspw. LNG- und Ammoniak-Terminals in Brunsbüttel) und die bevorstehende Großansiedlung des Unternehmens Northvolt in der Region Heide sind in der aktuellen Gewerbeflächenanalyse noch nicht mal berücksichtigt. Diese Entwicklungen können dazu führen, dass die Flächennachfrage noch stärker als prognostiziert steigen wird.

Um den Flächenbedarf mittel- und langfristig zu decken, ist eine aktivere Flächenerschließung in der KielRegion unbedingt notwendig, um das Flächenangebot so zu erhöhen, dass sich auch in Zukunft Unternehmen in der Region ansiedeln können.

Abb. 2: Nettoflächenpotenzial der KielRegion in ha von 2021-26



2.4 Strukturelles Benchmarking mit Wettbewerbsstandorten der KielRegion

In einem strukturellen Benchmarking wurden die Standortfaktoren der KielRegion mit denen der Wettbewerbsstandorte verglichen, um die Stärken und Schwächen der KielRegion noch näher zu untersuchen. Dazu wurden Sekundärdaten von regionalen und nationalen Statistikämtern sowie auch von weiteren Datenbanken wie Pitchbook und fDi benchmark erhoben.

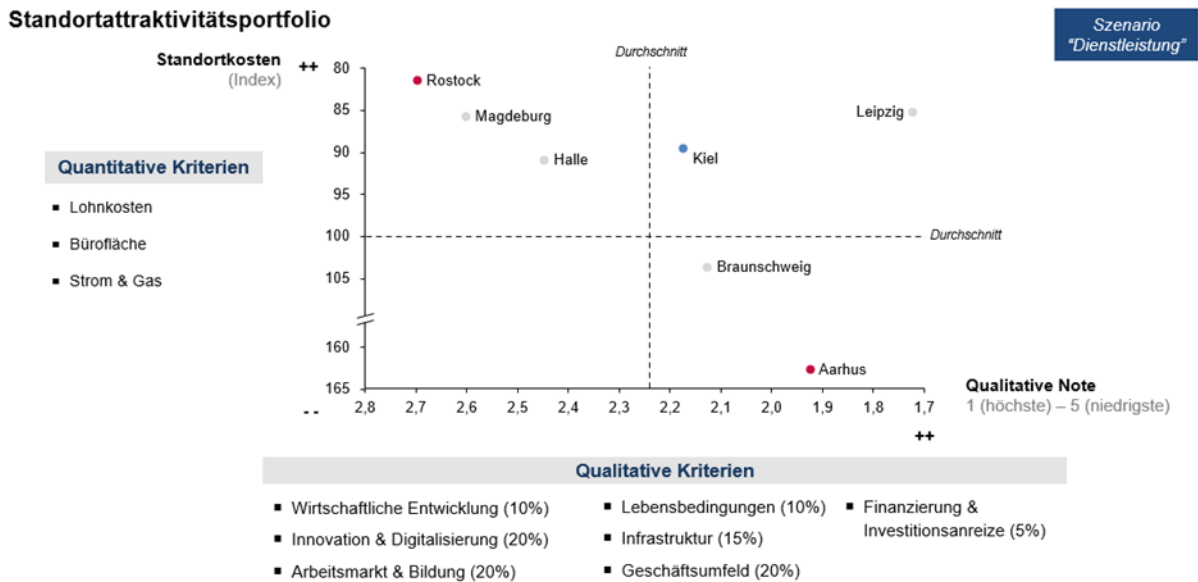
Als direkte Wettbewerbsstandorte der KielRegion wurden Aarhus und Rostock identifiziert. Darüber hinaus wurden Leipzig, Braunschweig, Halle und Magdeburg aufgrund ähnlicher Größe, Strukturen und Herausforderungen als weitere Vergleichsstandorte aufgenommen. Parameter für die Bewertung der qualitativen und quantitativen Kriterien der KielRegion und den sechs ausgewählten Benchmarking-Regionen waren wie folgt:

- **Qualitative Standortfaktoren¹¹:**
 - Wirtschaftliche Entwicklung
 - Arbeitsmarkt & Bildung
 - Innovation & Digitalisierung
 - Lebensbedingungen
 - Finanzierung & Investitionsanreize
 - Geschäftsumfeld
 - Infrastruktur

¹¹ Vgl. Masterpräsentation, S. 118

- **Quantitative Standortfaktoren¹²:**
 - Arbeitskosten
 - Büro- und Gewerbemiete
 - Strom- und Gaskosten

Abb. 3: Standortattraktivitätsportfolio für das Szenario „Dienstleistung“



Für die Auswertung des Benchmarkings wurden zwei verschiedenen Szenarien erstellt. Ein Szenario „Dienstleistungen“ was die Standortfaktoren für Unternehmen im Dienstleistungssektor untersucht und ein zweites Szenario „Produktion“ für Unternehmen im produzierenden Gewerbe.¹³ Die beiden Auswertungen weisen eine nahezu identische Attraktivität der Standorte auf, jedoch sinken die Standortkosten in Aarhus leicht aufgrund günstiger Gewerbeflächen im Szenario „Produktion“.

Die Ergebnisse des Benchmarkings zeigen, dass Kiel relativ zu seinen Wettbewerbern qualitativ und quantitativ überdurchschnittlich gut abschneidet. Qualitativ schneidet Kiel vor allem in den Bereichen Arbeitsmarkt & Bildung, Lebensbedingungen sowie Finanzierung & Investitionsanreize gut ab. Gewinner in der qualitativen Bewertung ist jedoch Leipzig mit einer hohen Punktzahl bei den Faktoren Innovation & Digitalisierung sowie Geschäftsumfeld. Schlusslicht in der qualitativen Bewertung ist die Stadt Rostock, die vor allem bei den Faktoren Wirtschaftsentwicklung und Arbeitsmarkt & Bildung Schwächen aufweist. Hinsichtlich der quantitativen Standortfaktoren liegt Kiel an vierter Stelle hinter den ostdeutschen Städten Rostock, Magdeburg und Leipzig. Aarhus hat bei weitem die höchsten Kosten, insbesondere im Hinblick auf die Arbeitskosten.

3. Phase 3 – Nachfrageseite

In Phase 3 des Projektes wurden Ansiedlungspotenziale aus Nachfragesicht auf Basis von Sekundärdaten ausgewertet. Insbesondere wurden Investitionsströme und Ansiedlungsdynamiken in unterschiedlichen Branchen betrachtet und wachstumsstarke Teilsegmente

¹² Vgl. Masterpräsentation, S. 119

¹³ Vgl. Masterpräsentation, S. 116-117

analysiert.¹⁴ Darüber hinaus wurden die dänischen Ansiedlungsprojekte näher untersucht, da diese für die KielRegion besonders attraktiv erscheinen.¹⁵

Für internationale Ansiedlungen wurde die Datenbank fDi Markets, Quellen der Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung (UNCTAD) sowie Daten der Welthandelsorganisation (WTO) verwendet. Zur Bewertung von nationalen Investitionsströmen wurden Proxy-Kennzahlen eingeführt, die in Kapitel 3.3 näher erläutert werden.

3.1 Bewertung von Ansiedlungen im globalen Kontext

Die internationalen Investitionsströme sind seit 2016 rückläufig und erreichten 2020 den niedrigsten Stand seit 2014. Vor allem die Direktinvestitionen in Europa gingen von 2019 bis 2020 aufgrund der Auswirkungen der Covid-19-Pandemie um 80 % zurück. Die Investitionen in Entwicklungs- und Schwellenländer gingen im gleichen Zeitraum um bescheidenere 8 % zurück. Im Gegensatz dazu stiegen die Investitionen in China um 6 %. Dies ist auf das robuste Wirtschaftswachstum und die Bemühungen, um Investitionserleichterungen zurückzuführen. Die wichtigsten Quellmärkte für ausländische Direktinvestitionen im Jahr 2020 sind China, Luxemburg, Japan, Hongkong und die USA an fünfter Stelle. Die Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung (UNCTAD) prognostiziert derzeit, dass ein weiterer Rückgang der Direktinvestitionen nicht zu erwarten ist, sie aber in den kommenden Jahren auf einem niedrigen Niveau bleiben werden.¹⁶

Im Zuge der Covid-19 Prognosen sowie globaler Lieferkettenengpässe, werden weiterhin verstärkt Rückverlagerungstendenzen (Reshoring) deutscher Unternehmen diskutiert. Tatsächlich wurden bereits vor der Pandemie sinkende Verlagerungsaktivitäten (Offshoring) und steigende Rückverlagerungsaktivitäten im gesamten deutschen verarbeitenden Gewerbe sowie in der Metall- und Elektronikindustrie beobachtet. Abnehmende Kostenvorteile, höhere Flexibilität sowie Qualität am Heimatstandort zählten hier mit zu den ausschlaggebenden Gründen. Eine kontinuierliche Beobachtung dieser Entwicklungen wird empfohlen, da sie zu einer verstärkten Nachfrage nach Reshoring-Projekten für die KielRegion führen könnten.

3.2 Bewertung von Ansiedlungen in Deutschland, Schleswig-Holstein und der KielRegion

Auch wenn die Zahl der ausländischen Direktinvestitionsprojekte im Jahr 2020 aufgrund der Covid-19-Pandemie um ~25% zurückging, bleibt Deutschland mit rund 8.800 realisierten Projekten und 297.000 daraus entstandenen Arbeitsplätzen in den letzten 9 Jahren ein attraktiver Standort für Direktinvestitionsprojekte aus dem Ausland.¹⁷ Ansiedlungen in Software & IT realisierten die meisten Projekte und rund 11% aller generierten Arbeitsplätze. Größte Investoren in Deutschland waren die USA, Schweiz, Großbritannien, China, Frankreich, und Japan, die rund 60% aller geschaffenen Arbeitsplätze generierten. Arbeitsplatzintensive Großansiedlungen nach Deutschland wurden vor allem in den Bereichen Konsumgüter und IKT & Digitale Wirtschaft beobachtet.¹⁸

Schleswig-Holstein spielt im bundesdeutschen Vergleich für ausländische Direktinvestitionen aktuell eine untergeordnete Rolle. So siedelten sich nur rund 0,6% aller ausländischen Investitionsprojekte nach Deutschland zwischen 2012-2021 in Schleswig-Holstein an, während Baden-Württemberg und Bayern zusammen rund 41% aller internationalen Investitionsprojekte für sich gewinnen konnten.¹⁹

¹⁴ Vgl. Masterpräsentation, S. 91

¹⁵ Vgl. Masterpräsentation, S. 108

¹⁶ Vgl. Masterpräsentation, S. 150

¹⁷ Vgl. Masterpräsentation, S. 159

¹⁸ Vgl. Masterpräsentation, S. 160

¹⁹ Vgl. Masterpräsentation, S. 163

In dem Zeitraum von 2012 bis 2021 entschieden sich insgesamt 50 ausländische Unternehmen für eine Ansiedlung im Bundesland. Die wichtigsten Quellmärkte waren hier die USA, Dänemark, Großbritannien und die Schweiz.²⁰ Des Weiteren fanden die meisten dieser Projekte in der Konsumgüter- und Lebensmittelbranche (18%) und in der Industriebranche (16%) statt.²¹

Innerhalb des Bundeslandes sind leichte regionale Unterschiede in der Ansiedlungsintensität zu beobachten. Der Kreis Segeberg hat mit 10 Projekten die meisten internationalen Ansiedlungen, während es in den Kreisen Ostholstein und Plön in den letzten Jahren keine ausländischen Ansiedlungsprojekte gegeben hat.²²

Im Zeitraum von 2012 bis 2021 verzeichnete die KielRegion 9 Investitionen von ausländischen Unternehmen. Die meisten davon wurden in Kiel getätigt (5 Projekte), gefolgt von Rendsburg-Eckernförde (4 Projekte) und Plön (0 Projekte). Von diesen Ansiedlungen fanden die meisten Projekte im Bereich Software & IT Services statt (25%). Die wichtigsten Quellmärkte in der KielRegion waren die USA, Dänemark und Großbritannien.²³ So expandierte beispielsweise das Pharmaunternehmen Ferring Pharmaceuticals aus der Schweiz im Jahr 2020 mit einer weiteren Produktionsstätte in die KielRegion, da sich der Standort für das Unternehmen als sehr erfolgreich erwies, insbesondere im Hinblick auf die Qualität der Fachkräfte in der Region. Bis heute beschäftigt das Unternehmen insgesamt rund 450 Mitarbeiter in der KielRegion.²⁴

3.3 Potenzialanalyse für Ansiedlungen in der KielRegion

Zur Priorisierung der Branchen nach Ansiedlungspotenzial wurde ein zweidimensionales Branchenattraktivitätsportfolio basierend auf Kennzahlen in den selektierten Branchen entwickelt, das sich zum einen auf das Ansiedlungspotenzial und zum anderen auf die Attraktivität für die KielRegion fokussiert. Vier unterschiedliche Szenarien wurden entwickelt für die Bewertungen des Ansiedlungspotenzials, die auf folgender Struktur basieren:

- **Ansiedlungspotenzial** basierend auf FDI-Projekten in den Zielregionen Deutschland und u.a. auch den Nachbarländern Niederlanden, Belgien, Dänemark und Polen²⁵
 - Internationales Potenzial:²⁶
 - FDI-Projekte 2012-2020
 - Entwicklung der FDI-Projekte 2012-2020
 - Jobs pro Projekt 2012-2020
 - Capex pro Projekt 2012-2020
 - Nationales Potenzial:²⁷
 - Wertschöpfung und Wertschöpfungsentwicklung 2012-2019
 - Anzahl und Wachstum der Unternehmensanzahl 2012-2019
 - Beschäftigung und Beschäftigungswachstum 2012-2019
- **Attraktivität für die KielRegion**
 - Hochwertigkeit:²⁸
 - F&E-Anteil bei internationalen Ansiedlungsprojekten
 - Produktionsanteil bei internationalen Ansiedlungsprojekten
 - Logistikanteil bei internationalen Ansiedlungsprojekten
 - Durchschnittliche Löhne
 - Resilienz:²⁸

²⁰ Vgl. Masterpräsentation, S. 163

²¹ Vgl. Masterpräsentation, S. 164

²² Vgl. Masterpräsentation, S. 165

²³ Vgl. Masterpräsentation, S. 166

²⁴ <https://www.presseportal.de/pm/33116/4788942>

²⁵ Vgl. Masterpräsentation, S. 170

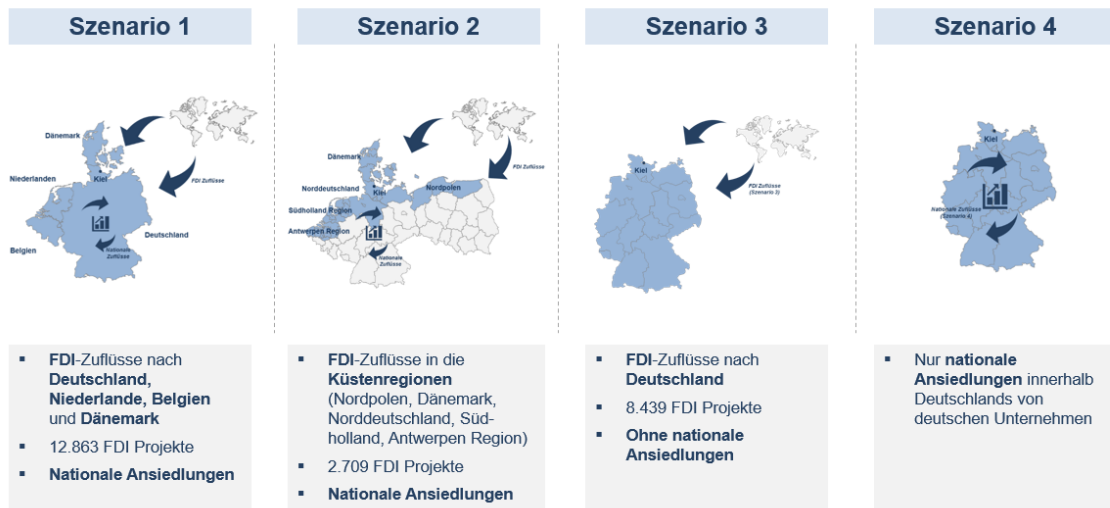
²⁶ fDi Markets ([Link](#))

²⁷ Verschiedene Quellen aus Branchenverbänden, Statista, etc.

²⁸ OCO Analyse

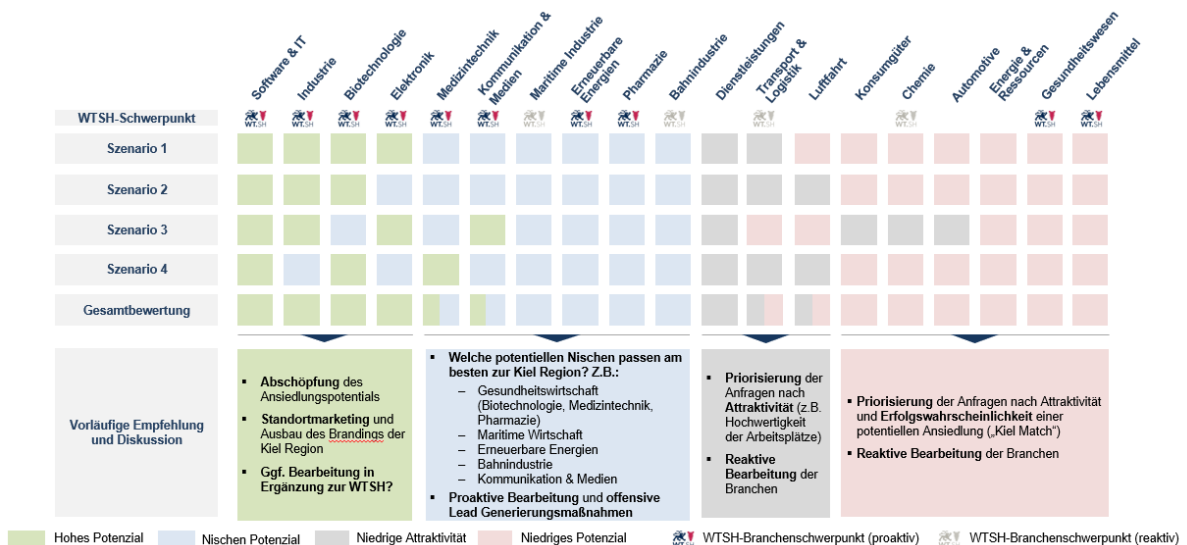
- Covid-19 Nachfrageumschwung
- Lieferkettensicherheit
- Digitalisierungsgrad
- Kiel-Fit:²⁸
 - Unternehmen in der KielRegion
 - Beschäftigte in der KielRegion
 - Forschungsschwerpunkte in der KielRegion

Abb. 3: Szenarien für die Bewertung des Ansiedlungspotenzials



Zur Bestimmung des Ansiedlungspotenzials wurden vier verschiedenen Szenarien entwickelt, die unterschiedliche Zielmärkte und Investitionszuflüsse abbilden. Im Vergleich dieser Szenarien zeigt sich ein robustes Ergebnis für die KielRegion in Bezug auf mögliche Fokusbranchen:

Abb. 4: Zusammenfassung der Ergebnisse der Branchenattraktivitätsportfolios



Basierend auf dieser nachfrageseitigen und kennzahlenorientierten Auswertung ergibt sich insbesondere für die Branchen Software & IT, Industrie und Elektronik ein hohes Ansiedlungspotenzial und Attraktivität für die KielRegion (Abb. 4). Da diese Branchen auch im Fokus der landesweiten Ansiedlungsstrategie der Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein (WTSH) stehen, empfiehlt OCO eine ergänzende Bearbeitung der Branchen in Zusammenarbeit mit der WTSH. Direkte Aktivitäten der regionalen Wirtschaftsförderungen

könnten hier beispielsweise eher bei der Unterstützung der Ansiedlung (Phase 4-6 des OCO FDI-Wheels, siehe Handlungsempfehlungen Kapitel 4.2) liegen und in der direkten Akquise nur in Abstimmung und in regem Austausch mit der proaktiven Bearbeitung dieser Branchen der WTSH.

Darüber hinaus wurden Branchen identifiziert, die ein Nischenpotenzial und eine hohe Attraktivität für die KielRegion haben, nämlich die Gesundheitswirtschaft (Biotechnologie, Medizintechnik & Pharmazie), die maritime Wirtschaft, die erneuerbaren Energien, die Bahnindustrie sowie Kommunikation & Medien. OCO empfiehlt eine stärkere Fokussierung auf diese Branche, da sie einen guten Fit für die KielRegion darstellen und in der Umsetzung der Landesansiedlungsstrategie eine nachgelagerte Rolle einnehmen. Ein proaktives Vorgehen und offensive Leadgenerierungsmaßnahmen in diesen Nischen könnten daher die Chancen auf erfolgreiche Ansiedlungsprojekte erhöhen und eine optimale Ergänzung zu den Akquisitionsaktivitäten auf Landesebene darstellen.

3.4 Unternehmensansiedlungen aus Dänemark

Aufgrund der günstigen geografischen Lage, gut ausgebauten Infrastruktur und bestehender Kooperation zwischen der KielRegion und Dänemark, wurden die dänischen Ansiedlungsprojekte näher untersucht und dessen Potenziale bewertet.²⁹

Im Zeitraum 2012-20 war Deutschland mit 163 Ansiedlungsprojekten der zweitwichtigste Zielmarkt für dänische Unternehmen, hinter dem Vereinigten Königreich mit 168 Projekten, wobei die Anzahl der dänischen Projekte in Deutschland um durchschnittlich 17% pro Jahr zunahm. Die meisten dänischen Ansiedlungsprojekte in Deutschland wurden im Bereich Software & IT (16%), Unternehmensdienstleistungen (14%) und Transport & Logistik (14%) durchgeführt.³⁰ Ein großer Teil der Geschäftsaktivitäten dieser Projekte konzentriert sich auf Vertrieb und Marketing (52 %) und Unternehmensdienstleistungen (18 %). Sehr hochwertige Geschäftstätigkeiten, wie Produktion und Forschung und Entwicklung waren mit 10% bzw. 2% gering.

In Schleswig-Holstein wurde mit 5 % der dänischen Ansiedlungsprojekte nur ein kleiner Teil der Investitionen im Zeitraum 2012-20 getätigt. Die meisten dänischen Unternehmen siedelten sich in Hamburg (23%), NRW (18%) und Baden-Württemberg (13 %) an.

4. Phase 4 – Best-Practice Benchmarking & Strategische Handlungsempfehlungen

4.1 Best-Practice Benchmarking von ausgewählten Wirtschaftsförderungen

Das im Rahmen der Ansiedlungsstudie erstellte Best-Practice Benchmarking für die KielRegion wurde mit dem Ziel erstellt, institutionelle Best-Practices der Wirtschaftsförderung in der Vermarktung strukturell ähnlicher Standorte heranzuziehen und dadurch Verbesserungspotenziale für die Region aufzuzeigen.³¹ Aufgrund der ähnlichen strukturellen Voraussetzungen der Standorte wurden die Wirtschaftsförderungsgesellschaften Rostock Business und Business Aarhus als Benchmark-Organisationen ausgewählt.

Ansiedlungsstrategie:

²⁹ Vgl. Masterpräsentation, S. 200

³⁰ Vgl. Masterpräsentation, S. 203

³¹ Vgl. Masterpräsentation, S. 217

Der Vergleich der Wirtschaftsförderungsagenturen zeigt, dass es neben einer Vielzahl von Überschneidungen bei bearbeiteten Fokusbranchen (u.a. Maritime Industrie, Life Science, Erneuerbare Energien, etc.), signifikante Unterschiede in der Verfügbarkeit von Serviceleistungen und Unterstützungsangeboten gibt.³² Hervorzuheben ist hier, dass Business Aarhus ein breites Spektrum an Dienstleistungen abdeckt (Start-up-Finanzierung, Fachkräfteberatung und -vermittlung usw.), aber einen großen Teil der Dienstleistungen an externe Dienstleister ausgelagert hat. Darüber hinaus gibt es eine weitere regionale Wirtschaftsförderungsorganisation, namens Business Region Aarhus, die sich aus 12 Kommunen in der Region Ostjütland zusammensetzt und die Region unter anderem im Bereich Standortmarketing besonders unterstützt. Bei Rostock Business liegt der Fokus neben der ausgeprägten internationalen Ausrichtung auf Aktivitäten im Bereich Business Development, Technologietransfer sowie zunehmend auch auf Branchenexpertise, um Unternehmen bestmöglich zu unterstützen. Die Wirtschaftsförderungen der kommunalen Gebietskörperschaften in der KielRegion arbeiten derzeit verstärkt an der Akquise von nationalen Investoren und Neuansiedlungen, sowie aus Dänemark. Außerdem werden die Existenzförderungen und die Bestandspflege verstärkt fokussiert bearbeitet. Ähnlich wie in Aarhus konzentriert sich auch hier die KielRegion GmbH mehr auf die Vermarktung der Region, aber auch auf eine Professionalisierung regionaler Themen wie Leben, Mobilität, Wirtschaft und Wissenschaft.

Standortvermarktung & Online-Präsenz:

Im Rahmen des Best-Practice Vergleichs wurde auch der Zugang zu relevanten Informationen und Serviceleistungen auf den offiziellen Webseiten der Wirtschaftsförderungsagenturen aus Sicht potenzieller Investoren begutachtet. Grundsätzlich zeigt der Vergleich, dass Optimierungspotenziale bei der Darstellung, Aufbereitung sowie der Zugänglichkeit der Informationen auf den Webseiten der Wirtschaftsförderungen der KielRegion vorhanden sind. Bei der inhaltlichen Überarbeitung der Webseiten sollte daher ein Fokus auf ansiedlungsrelevante Informationen für Investoren gelegt und aktuelle Themen, wie z.B. Wasserstoff und andere Trendthemen prominenter präsentiert werden.³³ Außerdem können zusätzlich zur Vermarktung als Gesamtregion auch die jeweiligen Unterschiede bzw. Synergien zwischen den einzelnen Gebietskörperschaften prominenter dargestellt werden.

Für die zukünftige Ansiedlungsstrategie der KielRegion sollte ein verstärkter Fokus auf die proaktive Akquise von Neuinvestoren innerhalb definierter Schwerpunktbranchen gelegt werden. Darüber hinaus sollte eine intensive Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen den Wirtschaftsförderern auf kommunaler und regionaler Ebene sowie auf Landesebene mit der Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (WTSH) bei der Investorenakquise angestrebt werden. Zur Ausschöpfung von Synergien sollten Cluster und Technologie- und Innovationszentren bei der Anwerbung von Investoren mit einbezogen und ansiedlungsrelevante Aspekte in der Eigenvermarktung mitberücksichtigt werden.

4.2 Finale strategische Handlungsempfehlungen

In der durchgeführten Ansiedlungsstudie wurde die Akquisition von potenziellen Investoren als ganzheitlicher integrierter Prozesszyklus mit verschiedenen, ineinandergreifenden Phasen betrachtet und analysiert. Der Ansatz umfasst 6 Phasen und hat sich für die Anwerbung insbesondere von innovativen und hochwertschöpfenden Ansiedlungen bewährt. Im Folgenden werden anhand der verschiedenen Prozessstufen des 6-Phasen-Modells die strategischen Handlungsempfehlungen und Maßnahmen für die strategische und organisatorische Neuausrichtung der Ansiedlungsförderung in der KielRegion vorgestellt.³⁴

³² Vgl. Masterpräsentation, S. 224

³³ Vgl. Masterpräsentation, S. 230

³⁴ Vgl. Masterpräsentation, S. 247

1. Ansiedlungsstrategie

Um im nationalen und internationalen Wettbewerb der Investitionsförderung wettbewerbsfähig zu bleiben und Ansiedlungspotenziale zielgerichtet abzuschöpfen, wird die Eingrenzung der strategischen Fokusbranchen sowie die Priorisierung von Quellbranchen in eine proaktive (Branchen mit Nischenpotenzial) und eine zu den WTSH-Aktivitäten ergänzenden Bearbeitung (Branchen mit hohem Potenzial) aufgrund der unterschiedlichen Nachfragedynamik empfohlen.

Abb. 6: Empfohlene Branchenschwerpunkte für die Ansiedlungsstrategie der KielRegion

Proaktiv		Bearbeitung in Ergänzung mit der WTSH	
Fokusbranchen	Top Themen		
 Gesundheitswirtschaft	Evolutionsbiologie (Genforschung, etc.), Digitale Medizin, Präzisionsmedizin	Software & IT	
 Maritime Industrie	Grüne Antriebsstoffe, wie z.B. Wasserstoff, Automatisierung/Robotik, Big Data	Industrie	
 Bahnindustrie	Digitalisierung/Schiene 4.0, Energiewende im Verkehr, Urbanisierung ("Megacities"), Autonomes Fahren	Elektronik	
 Erneuerbare Energien	Energiewende, Grüner Wasserstoff, Energietechnologien, Smart Cities		
 Kommunikation & Medien	Digitalisierung, wie z.B. Virtuelle Realität und Künstliche Intelligenz, Soziale Medien		

Auf Grundlage der durchgeführten Potenzialanalysen auf Angebots- und Nachfrageseite haben sich die folgenden Fokusbranchen mit Nischenpotenzial hinsichtlich der proaktiven Bearbeitung und Vermarktung für die KielRegion als besonders attraktiv herauskristallisiert³⁵:

- Gesundheitswirtschaft (Medizintechnik, Pharmazie und Biotechnologie)
- Maritime Industrie
- Bahnindustrie
- Erneuerbare Energien
- Kommunikation & Medien

Ergänzend zum Branchenfokus sollten auch aktuelle Trendthemen der jeweiligen Schwerpunktbranchen für Neuansiedlungen im Fokus stehen, um neue Ansiedlungspotenziale frühzeitig zu identifizieren und abzuschöpfen. Die gezielte und aktive Vermarktung des Standortes KielRegion in den genannten Branchen birgt damit das höchste Potenzial für hochwertige Ansiedlungen. Es wird daher empfohlen, zukünftige Ansiedlungs- und Vermarktungsaktivitäten entsprechend auszurichten.³⁶

Vor dem Hintergrund der limitierten Ansiedlungsdynamik in anderen Branchen (z. B. Konsumgüter, Chemie, Energie & Ressourcen, Lebensmittel)³⁷ sowie der relativ geringeren Wertschöpfung und Hochwertigkeit von Ansiedlungen in der Transport- und Logistik-Branche, werden diese Sektoren als nachrangig zu priorisierende Branchen hinsichtlich des Ansiedlungspotenzials für die KielRegion eingestuft. Es wird empfohlen, diese Branchen reaktiv zu betreuen und nicht in den Mittelpunkt des Standortmarketings und der Ansiedlungsförderung zu stellen (d.h. weniger Aufwand für proaktive Akquise, jedoch Vorhaltung von Informationsmaterial und bei Ansiedlungsanfragen weiterhin Betreuung bis hin zur erfolgreichen Ansiedlung). Durch eine reaktive, fallspezifische Bearbeitung von Anfragen innerhalb dieser Branchen, wird eine gezielte und ressourceneffiziente Potenzialabschöpfung für hochwertige Ansiedlungen in den attraktiven Branchen (hohe Wertschöpfung und hohe Innovation) ermöglicht.³⁸

³⁵ Vgl. Masterpräsentation, S. 248

³⁶ Vgl. Masterpräsentation, S. 248

³⁷ Vgl. Masterpräsentation, S. 237

³⁸ Vgl. Masterpräsentation, S. 248

Quellmärkte mit dem höchsten Potenzial für hochwertige Ansiedlungen

Basierend auf der Analyse des geografischen Nachfragepotenzials für hochwertige Ansiedlungen empfiehlt sich die proaktive Bearbeitung der Länder mit hohem Ansiedlungspotenzial Deutschland, Dänemark, USA, Frankreich und die Schweiz.³⁹

Fokusmarkt 1 – Deutschland:

Deutschland bietet ein hohes Potenzial in allen Fokusbranchen, speziell aufgrund der geringeren Hürden für Investoren. Darüber hinaus sind die Themen erneuerbare Energien sowie E-Mobilität stark wachsende Trendbranchen mit einem industriellen Kern in Deutschland. Ein potenzieller Standortvorteil der KielRegion für deutsche Investoren sind die relativen Kostenvorteile im nationalen Vergleich sowie die Nähe zum Ballungsraum und Hafen Hamburg. Im deutschen Markt ist eine relativ leichte Marktbearbeitung möglich, jedoch bestimmt ein starker Wettbewerb das Inland. Als relevante Branchenschwerpunkte für innerdeutsche Ansiedlungen wird die Fokussierung auf Erneuerbare Energien inklusive Wasserstoff sowie E-Mobilität empfohlen.

Fokusmarkt 2 – Dänemark:

Den Fokusmarkt Dänemark zeichnen insbesondere zwei Faktoren aus. Einerseits ist die geografische und wirtschaftspolitische Nähe zur KielRegion und dem norddeutschen Markt ein Differenzierungsmerkmal zu anderen Regionen Deutschlands oder Europas, andererseits ist Dänemark einer der Top-Quellmärkte in den Bereichen Erneuerbare Energien und Maritime Industrie, die Fokusbranchen für die KielRegion darstellen.

Fokusmarkt 3 – Frankreich:

Frankreich bietet ein hohes Ansiedlungspotenzial speziell in den Fokusbranchen Erneuerbare Energien und der Bahnindustrie, allerdings bilden sichere Französisch-Sprachkenntnisse und dementsprechend angepasste Materialien zur Standortvermarktung eine Grundvoraussetzung für effektive Akquisitionstätigkeiten.

Fokusmarkt 4 – Schweiz:

Für Ansiedlungen aus dem Quellmarkt Schweiz kann die KielRegion sich vor allem im Bereich der Healthcare-Branche (MedTech, Pharmazie und Biotechnologie) als ein attraktiver Standort darstellen. Eine weitere starke Fokusbranche für die Schweiz ist die Bahnindustrie. Zu beachten ist ein hoher Wettbewerb mit Süddeutschland als starke Konkurrenzregion für Ansiedlungen.

Nischenmarkt 1 – USA:

Aufgrund der Größe des Marktes sowie der Vielzahl der vertretenen Fokusbranchen ist eine dezidierte Teilstrategie für die USA notwendig. Vorgeschlagen wird ein Aquisitionsansatz folgend einer regionalen Segmentierung nach Fokusbranchen. Angesichts der geografischen Dimensionen und den regionalen Branchenschwerpunkten des Landes wird auch empfohlen, diesen Markt in Zusammenarbeit mit der WTSH zu bearbeiten.

Ansiedlungsstrategie und Organisationsstruktur

Innerhalb der Wirtschaftsförderungen auf Gebietskörperschafts-, als auch auf Regionsebene ist eine stärkere Gewichtung der proaktiven Ansiedlungsförderung, einhergehend mit dem Aufbau von operativen und personellen Ressourcen, empfehlenswert. Für die strategische Ausrichtung der zukünftigen Ansiedlungsförderung sollten insbesondere die folgenden Handlungsempfehlungen Berücksichtigung finden.⁴⁰

- Stärkeres Gewicht auf die Direktakquisition und Ansiedlung von (v.a. qualitativ hochwertigen) Unternehmen und potenziellen Zulieferern entlang der Wertschöpfungskette von hochwertigen Neuansiedlungen (wie z. B. der Batteriefabrik der schwedischen

³⁹ Vgl. Masterpräsentation, S. 249

⁴⁰ Vgl. Masterpräsentation, S. 246

Firma Northvolt bei Heide in Schleswig-Holstein und deren globalen Zulieferern wie ABB, die mit Northvolt eine weitreichende Technologie- und Lieferpartnerschaft abgeschlossen haben, und Marubeni, die zusammen mit Northvolt eine der größten Batteriewiederverwertungsanlagen eröffnen wollen)

- Systematische und proaktive Bearbeitung der priorisierten Nischen-Branchen und Konzentration auf Potenziale innerhalb von Reshoring-Branchen (→ Vermeidung von Duplikation durch Überprüfung der WTSH-Materialien)
- Landesrelevante Ansiedlungsaktivitäten mit WTSH als zentralem Partner und Auftrag zur Identifizierung von Ansiedlungspotenzialen und Ausgestaltung einer zur WTSH ergänzenden proaktiven Ansiedlungsförderung der definierten Branchen mit hohem Potenzial (IT, Industrie, Elektronik)
- Überprüfung strategischer Ziele und zentraler KPIs der Ansiedlungspolitik (Input & Output)
- Aufbau von zusätzlichen operativen Ressourcen und Humanressourcen (Lead Generierung national/international, Ansiedlungsbetreuung, Business Intelligence Tools etc.)
- Strategische Identifizierung von Synergien zwischen den Wirtschaftsförderungen durch Überprüfung der internen Wertschöpfungsketten und der Service-Angebote (z.B. Immobiliensuche, Finanzierungsberatung, Branchen-Expertise etc.)

Eine weitere Handlungsempfehlung beinhaltet die Nutzung von Synergieeffekten durch ein abgestimmtes Zusammenspiel und den gezielten Ausbau der Kooperationen (z.B. bei F&E-getriebenen Ansiedlungen) von Exportförderung, Technologietransfer und Ansiedlung.

Weiterhin ist eine strategische Ausrichtung der Ansiedlungsförderung unter Einbezug relevanter Stakeholder zu empfehlen:

- Ganzheitliche Umsetzung der neuen Ansiedlungsstrategie: Zusammenspiel mit Fachkräfteinitiativen und Hochschulen (z.B. Ausbildung von Fachkräften gem. der identifizierten hochwertigen Ansiedlungspotenziale)
- Fokussierung auf attraktive Nischen innerhalb der identifizierten Branchen und Quellmärkte, da Wettbewerb sehr hoch
- Nutzung von Agilitätsvorteilen als kleiner, ressourcenlimitierter Marktteilnehmer („unter dem Radar“)
- Langfristiges Engagement bei Bearbeitung von Fokusbranchen und –märkten

2. Standortvermarktung

In Hinblick auf die zukünftige Standortvermarktung werden die folgenden Handlungsempfehlungen ausgesprochen.⁴¹

Branding

- Kreisübergreifende Zusammenarbeit der Wirtschaftsförderungen und Nutzung der Vermarktung als Region für Ansiedlungsthemen (Social Media, Online-Marketing, Messen)
- Kommunikation eines stark branchenbezogenen Wirtschaftsstandortprofils, sowie relativer Kostenvorteile und der hohen Lebensqualität
- Vermarktung aktueller Branchentrends als „Brands“ der Region nach außen und innen (z.B. Nachhaltigkeit, Reshoring, H², etc.)
- Die Aufmerksamkeit durch die Northvolt-Ansiedlung nutzen um Schleswig-Holstein und die KielRegion als Battery-Hub zu etablieren, der große Teile der Wertschöpfungskette beherbergen kann
- Proaktive Betonung der Northvolt-Aktivitäten in allen Marketing-Kanälen auf KielRegion bezogen

⁴¹ Vgl. Masterpräsentation, S. 254

- Herausarbeiten der Standortstärken im Kontext der Northvolt-Ansiedlung zur gezielten Ansprache der Northvolt-Wertschöpfungskette
- Hervorhebung des gut ausgebauten Netzes erneuerbarer Energien, um sich als nachhaltiger Produktionsstandort zu etablieren

Online Marketing

- Profilschärfung der Internetpräsenz für die Zielgruppe der ansiedlungsinteressierten Investoren inkl. mehrsprachiger Webseiten (Brancheninfos, Investitionschancen, Testimonials, Nutzenargumentation, Standort-USPs je Branche)
- Integrative Aufbereitung mit Verlinkung zu zentralisierten Datenbanken (z.B. Standortdatenbank, Immobiliensuche, etc.)
- Branchenspezifische Landing-Pages und Darstellung aktueller Trends („High-Potential Opportunities“)
- Stetige Aktualisierung der Broschüren zu Fokusbranchen in Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren wie z.B. Clustern, und deren Bereitstellung in mehrsprachigen Formaten
- Erhöhung der Social Media Aktivitäten z.B. auf LinkedIn und Twitter mittels regelmäßiger Updates (→ „Traction“)

Veranstaltungsmanagement

- Aufnahme von ansiedlungsrelevanten Trendthemen als Webinare und sonstige Veranstaltungen (z.B. Weiterführung „Konferenz Bahntechnik“, oder „Klimaschutzstadt“)
- Überprüfung nationaler und internationaler Leitmesse gemäß der identifizierten Nischen-Fokusbranchen zur proaktiven Direktakquisition und angekündigten Neuan siedlungen im Land wie z. B. die Niederlassung von Northvolt. Beispiele für Messen:
 - ees (electrical energy storage) in München: Europa's größte und besucherstärkste Fachmesse für Batterien und Energiespeichersysteme
 - Hannover-Messe: größte Industriemesse Europas mit Fokus auf aktuelle Megatrends wie z. B. Klimaschutz (Weiterentwicklung elektrischer Antriebe) und einer Spezialmesse zu Wasserstoff- und Brennstoffzellen (Hydrogen and Fuel Cells Exhibition)
 - Electric & Hybrid Vehicle Technology Expo in Stuttgart: Fachmesse für Elektro- und Hybridfahrzeuge, die auch einzigartige Möglichkeiten zum Netzwerken mit Herstellern und internationalen Vertretern der kompletten Zulieferkette der Elektro- und Hybridfahrzeugindustrie bietet
- Potenzielle und gezieltere Messen-Vermarktung als eigene Region zusätzlich zur WTSH-Präsenz
- Abstimmung mit der Exportförderung der Außenwirtschaft des Landes zur gemeinsamen Vermarktung der Region

3. Direktakquisition (national und international)

Eine agile und proaktive Bearbeitung der Fokusbranchen ermöglicht die gezielte Ausschöpfung der Nachfragepotenziale in der nationalen und internationalen Direktakquisition. Es wird die Umsetzung der folgenden Handlungsempfehlungen angeregt.⁴²

Agile und proaktive Marktbearbeitung

- Gezielte Recherche und strategische Marktbearbeitung in den definierten Quellmärkten und Fokusbranchen (v.a. mit Nischenpotenzial) – intern, gemeinsam, oder durch externe Unterstützung
- Proaktive Direktakquisition inkl. Lead Generierung in den definierten Quellmärkten und Fokusbranchen – eventuelle Arbeitsteilung durch gemeinsame Bemühungen der regionalen Wirtschaftsförderungen, allerdings differenzierend zu den Aktivitäten der WTSH

⁴² Vgl. Masterpräsentation, S. 256

- Aufbau operativer Ressourcen und Humanressourcen zur nationalen / internationalen Direktakquisition

Netzwerkarbeit

- Systematische Lobbyarbeit als KielRegion bei übergeordneten Strukturen wie Germany Trade & Invest und WTSH
- Stärkere Einbindung regionaler Akteure je nach Projekt (z.B. einzelne Unternehmen, Cluster, F&E-Einrichtungen, Technologietransfer und –zentren)
- Anbahnung internationaler Kooperationen mit komplementären Regionen und Clusterstrukturen, v.a. Skandinavien (mit dem Beispiel Northvolt)

4. Ansiedlungsbetreuung

Hinsichtlich der Ansiedlungsbetreuung von potenziellen Investoren in der KielRegion, werden die folgenden Handlungsempfehlungen ausgesprochen, um die Erfolgswahrscheinlichkeit bei Investitionsanfragen zu maximieren.⁴³

Ansiedlungsprozess

- Umsetzung eines klaren Prozesses und regionale Abstimmung zur Betreuung von hochwertigen Ansiedlungen („Investor-Journey“) in der Region
- Wirtschaftsförderung führt Investoren und Stakeholder durch den Ansiedlungsprozess – Informationsführerschaft und Projektmanagement – gleichwohl Definition der Arbeitsteilung mit verwandten Ressorts
- Ansiedlungsprozess soll kooperativem Ansatz folgen unter Einbindung zusätzlich relevanter Key-Stakeholder (z.B. WTSH)
- Bei innovativen und technologiegetriebenen Ansiedlungen in strategischen Themenfeldern Einbindung vorhandener Kapazitäten des Technologietransfers der IB Schleswig-Holstein ebenso wie relevanter Stakeholder
- Stärkere Berücksichtigung und Unterstützung bei Beantragung von landeseigenen Förder- und Finanzierungsangeboten
- Noch engere Abstimmung und regelmäßiges Feedback bei laufenden Ansiedlungsanfragen (Status-Quo Updates)
- Ausbau von Softlanding-Angeboten für Scale-ups (z.B. eine Art „Landing Package“ inkl. befristeter Mietfreiheit in Technologiezentren, Rechts- & Steuerberatung oder Recruiting-Support)

Digitale Tools

- Stützung des Akquisitions- & Ansiedlungsprozess durch digitale Tools und BI-Systeme
- Systematische Pflege eines ansiedlungsorientierten CRM-Systems
- System/Prozess zur Darstellung und/oder zum Monitoring der Industrie- und Gewerbeflächen („Standortdatenbank“)
- Aufbau einer zentralen Bibliothek mit aufbereiteten und aktuellen ansiedlungsrelevanten Informationen auf regionaler und Kreis-Ebene

Industrie- und Gewerbeflächen

- Stark eingeschränkte Verfügbarkeit von Industrie- und Gewerbeflächen in der KielRegion, v.a. in der Stadt Kiel
- Entwicklung und Vorhaltung einer ausreichenden Anzahl bedarfs- bzw. nachfragegerechter, qualitativ und regional differenzierter Industrie- und Gewerbeflächen (entsprechend der höchsten Ansiedlungspotenziale) in der gesamten KielRegion
- Ggf. Gewerbeflächenkonzept als methodische Grundlage für die zukünftige Ausweisung
- Schaffung bzw. engagierte Pflege einer jederzeit aktuellen transparenten und aktuellen Übersicht über die verfügbaren Flächen in der Region (wie z.B. die Standortdatenbank) mit dezidierten Verantwortlichkeiten

⁴³ Vgl. Masterpräsentation, S. 259 - 260

- Prüfung von potenziellen Konversionsflächen für optimierte Flächenausweisung

5. Bestandspflege & Key-Account-Management

Auch die Bestandspflege gilt als integraler Bestandteil der Wirtschaftsförderung in Form von potenziellen Expansionsprojekten bestehender Unternehmen in der KielRegion. Zur effizienten Hebung der Potenziale werden die folgenden Handlungsempfehlungen ausgesprochen.⁴⁴

Bestandspflege

- Intensivierung der Bestandspflegeaktivitäten jeder Wirtschaftsförderung in der KielRegion separat durch proaktiven Ansatz und ausgeglichene Unterstützung
- Abgestimmter Prozess und definierte Verantwortlichkeit der kontinuierlichen Bestandspflege von existierenden Investoren
- Berücksichtigung hoher Opportunitätskosten in Anbetracht möglicher vermehrter proaktiver Direktakquisition
- Überprüfung der Definition, welche Unternehmen als am relevantesten und als sog. „Tier-1“-Investoren gelten
 - gezieltes Key-Account Management nach bestimmten Kriterien (Umsatz, Mitarbeiter, F&E, Wertschöpfung)
 - Abstimmung mit WTSH, so dass Synergien erschlossen werden (gemeinsame Termine)
- Einbindung der WTSH bei landespolitisch relevanten, hochwertigen Erweiterungsinvestitionen
- Effizientere Gestaltung des Bestandspflege-Prozesses durch präzise Abstimmung über Aktionsradius von regionalen Wirtschaftsförderungen / WTSH (z.B. nationale vs. internationale Firmen, Klassifizierung nach Größenkennziffern etc.)
- Nutzung freiwerdender Kapazitäten für die Akquisition und Betreuung von hochwertigen Ansiedlungen, u.a. durch Unterstützung von bestehenden Unternehmen aus der Bestandspflege

Tools zur Bestandspflege

- Veranstaltungen, z.B. Annual Dinner, Awards, Immobilienforum, Branchenevents (z. B. zu Brennstoffzellen und Batterieproduktion am Beispiel Northvolt) mit inländischen & ausländischen Unternehmen in der Region mit Einbindung von Key-Stakeholdern
- Klassifizierung der Bestandsunternehmen nach Parametern (Umsatz, Beschäftigte, F&E) in CRM
- Kontinuierliche Pflege von sog. Bestandslisten nach Quellmarkt, Branche, Thema etc.
- Regelmäßige Umfragen zur Zufriedenheit dieser Unternehmen mit dem Standort und zur Einschätzung des Investitionsklimas

6. Monitoring und Analyse

Die Handlungsempfehlungen schließen ab mit gezielten Maßnahmen für ein optimales Monitoring und Analyse der zukünftigen Ansiedlungsstrategie und -aktivitäten in der KielRegion mit dem Ziel der langfristigen Erfolgsmaximierung im Bereich der Ansiedlungsförderung.⁴⁵

Strategie-Justierung / Workshops mit Beirat

- Regelmäßige Nachjustierung der regionalen Ansiedlungsstrategie durch Beteiligung relevanter Stakeholder
- Überprüfung der einzelnen KPIs und Input / Output Parameter (Einsatz vs. Ertrag) der einzelnen Wirtschaftsförderungen aber auch als KielRegion

⁴⁴ Vgl. Masterpräsentation, S. 262

⁴⁵ Vgl. Masterpräsentation, S. 264

- Regelmäßige „Zukunftsworkshops“ in der Region – moderierte Seminare zur strategischen Positionierung und zukünftigen Akquisition von hochwertigen Ansiedlungen

Monitoring der Ansiedlungsaktivitäten

- Regelmäßiges Monitoring und Bewertung der Ansiedlungsaktivitäten durch die einzelnen Wirtschaftsförderungen aber auch als Region (quartalsweise oder halbjährlich)
- Analyse der Input und Output Parameter (Verhältnismäßigkeit, Kosteneffizienz und strategische Relevanz) und potenzielle Adaptierung der Zielgrößen für Ansiedlungen

Schulung & Weiterbildung

- Trainings mit den am Ansiedlungsprozess beteiligten Humanressourcen der Wirtschaftsförderungen, auch zur Effizienzsteigerung der kreisübergreifenden Zusammenarbeit
- Best-Practice Sharing zwischen den Wirtschaftsförderungen und weiteren relevanten Stakeholdern

4.3 Fazit

- a. Um den Flächenbedarf in der KielRegion mittel- und langfristig zu decken, ist eine proaktive Flächenerschließung unbedingt notwendig, um das Flächenangebot so zu erhöhen, dass sich auch in Zukunft Unternehmen in der Region ansiedeln können.
- b. Eine Einbindung von und die Abstimmung mit der WTSH ist essenziell, um Doppelstrukturen zu vermeiden und effizient den Nachfragemarkt zu sondieren.
- c. Die KielRegion muss sich im Vergleich zu anderen Regionen nicht verstecken, speziell die Faktoren Lebensbedingungen und Betriebskosten werden als attraktiv bewertet.
- d. Eine agile und proaktive Marktbearbeitung von selektierten Quellmärkten / -regionen und definierten Fokusbranchen, u.a. durch eventuelle Arbeitsteilung, ermöglicht eine gezielte Ausschöpfung der Nachfragepotenziale.
- e. Als identifizierte Fokusbranchen mit hohem Nischenpotenzial für die KielRegion gelten die Gesundheitswirtschaft (Medizintechnik, Pharmazie und Biotechnologie), Maritime Industrie, Bahnindustrie, Erneuerbare Energien, Kommunikation & Medien.
- f. Ein Monitoring der Ansiedlungsaktivitäten und regelmäßige Strategie-Nachjustierungen führen zu einer Erfolgsmaximierung der Ansiedlungsförderung.
- g. Aktuelle geopolitische Entwicklungen und bevorstehende Großansiedlungen bieten für die KielRegion die attraktive Aussicht weitere Unternehmensansiedlungen und Investitionen anzuziehen.
- h. Reshoring-Projekte bieten eine Chance für den Wirtschaftsstandort KielRegion und eine kontinuierliche Beobachtung dieser Entwicklungen wird empfohlen.