



Sandra Wagner-Endres (Projektleitung), Oliver Peters, Stefan Schneider, Rüdiger Knipp,  
Landeshauptstadt Kiel, Der Oberbürgermeister, Referat für Wirtschaft (Auftraggeber)

# Landeshauptstadt Kiel als Gründungsstandort: Bestandsaufnahme, Standortanalyse und Konzept zur strategischen Weiterentwicklung

Abschlussbericht

Im Auftrag der  
Landeshauptstadt Kiel  
Der Oberbürgermeister  
Referat für Wirtschaft  
Servicestelle für Gründung und Start-ups

# Abschlussbericht

Landeshauptstadt Kiel als Gründungsstandort:  
Bestandsaufnahme, Standortanalyse und Konzept zur strategischen Weiterentwicklung



Im Auftrag der  
Landeshauptstadt Kiel  
Der Oberbürgermeister  
Referat für Wirtschaft  
Servicestelle für Gründung und Start-ups

**Bearbeitet von:**

Sandra Wagner-Endres (Projektleitung)  
Oliver Peters  
Dr. Stefan Schneider  
Rüdiger Knipp

Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH  
Zimmerstr. 13–15, 10969 Berlin  
Sitz Berlin, AG Charlottenburg, HRB 114959 B  
Geschäftsführung: Prof. Dr. Carsten Kühl, Dipl.-Geogr. Luise Adrian

Berlin, 07. Dezember 2021

## Inhalt

|                                                                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I. Ausgangssituation und Projektdesign                                                                                                                           | 4  |
| 1. Anlass und Zielsetzung                                                                                                                                        | 4  |
| 2. Untersuchungsdesign                                                                                                                                           | 5  |
| 3. Bausteine und methodisches Vorgehen                                                                                                                           | 6  |
| II. Bestandsaufnahme des Gründungsökosystems der Landeshauptstadt Kiel und Betrachtung im Städtevergleich                                                        | 7  |
| 1. Rahmenbedingungen                                                                                                                                             | 9  |
| 2. Entrepreneurship-spezifische Faktoren                                                                                                                         | 15 |
| 3. Entrepreneurship                                                                                                                                              | 19 |
| 4. Zusammenfassung Bestandsanalyse                                                                                                                               | 23 |
| III. Standortanalyse hinsichtlich Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse)                                                                         | 25 |
| 1. SWOT-Analyse – Methodischer Rahmen                                                                                                                            | 25 |
| 2. SWOT-Analyse für den Gründungsstandort Kiel                                                                                                                   | 27 |
| 2.1 Ableitung der Stärken und Schwächen aus der Bestandsanalyse                                                                                                  | 27 |
| 2.2 Identifizierung von Chancen und Risiken                                                                                                                      | 30 |
| 2.3 SWOT-Analyse aus den drei Perspektiven des Entrepreneurial Ecosystem                                                                                         | 31 |
| 3. Ergebnis: Strategische Schwerpunkte als Ausgangspunkt für das Handlungskonzept                                                                                | 31 |
| IV. Strategische Ziele und Handlungskonzept                                                                                                                      | 32 |
| 1. Zukünftige Handlungsfelder zur Weiterentwicklung des Gründungsstandort Kiel                                                                                   | 32 |
| 1.1 Rahmenbedingungen                                                                                                                                            | 34 |
| 1.2 Entrepreneurship-spezifische Faktoren                                                                                                                        | 40 |
| 1.3 Entrepreneurship                                                                                                                                             | 49 |
| 2. Strategiekonzept und Maßnahmenkatalog                                                                                                                         | 52 |
| 2.1 Das produzierende Gewerbe durch Unterstützung beim Strukturwandel als Basis einer ausgewogenen Wirtschaftsstruktur in Kiel erhalten.                         | 55 |
| 2.2 Gründungen und Fachkräfte in Kiel halten                                                                                                                     | 57 |
| 2.3 Finanzierungsinstrumente für verschiedene Zielgruppen und Gründungsphasen weiterentwickeln und ausbauen                                                      | 59 |
| 2.4 Verändertes Konsumverhalten (Nachfrage nach nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen) aufgreifen und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmen fördern | 60 |

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.5 Zugänge zu Entrepreneurship-Bildung erleichtern, Qualifikation und Kenntnisse von Gründer*innen weiter verbessern | 61 |
| 2.6 Netzwerkitiativen bündeln, gemeinsame Projekte initiieren und Synergien zwischen Akteuren heben                   | 62 |
| 2.7 Vielfalt des Kieler Gründungsgeschehens stärker kommunizieren (Medienpräsenz erhöhen)                             | 64 |
| 2.8 Vorhandene Netzwerke und Kooperationsbeziehungen für die Zusammenarbeit im Bereich Finanzierung gewinnen          | 65 |
| 2.9 Möglichkeiten für den Marktzugang ausbauen                                                                        | 66 |
| 2.10 Fachkräfte als zukünftiges Arbeitskräftepotenzial für Gründungen sichern                                         | 67 |
| 2.11 Weitere Ziele und Maßnahmen                                                                                      | 68 |
| Quellen                                                                                                               | 69 |
| V. Anhang                                                                                                             | 71 |
| 1.1 Rahmenbedingungen                                                                                                 | 71 |
| 1.2 Entrepreneurship-spezifische Faktoren                                                                             | 72 |
| 1.3 Entrepreneurship                                                                                                  | 73 |

## I. Ausgangssituation und Projektdesign

### 1. Anlass und Zielsetzung

Die Zahl der Existenzgründungen ist in Deutschland seit einigen Jahren rückläufig. Ein wichtiger Faktor dafür war – zumindest vor der COVID-19-Pandemie – paradoxerweise die sehr gute allgemeine wirtschaftliche Entwicklung, die vor allem Gründungen aus Mangel an Beschäftigungsangeboten hat sinken lassen. Dieser rückläufige Trend im Gründungsgeschehen ist in Schleswig-Holstein weniger stark ausgeprägt. So liegt die Gründungsintensität (also die Anzahl der Gründungen je 10.000 Einwohner\*innen) bei gewerblichen Gründungen im nördlichsten Bundesland über dem Bundesdurchschnitt und auf Platz drei unter den Flächenländern. Entgegen dem bundesdeutschen Trend sind Existenzgründungen in Freien Berufen in Schleswig-Holstein zwischen 2017 und 2018 gestiegen. Unter allen Start-ups in Deutschland, also den Gründungen, die jünger als zehn Jahre sind, ein geplantes Mitarbeiter-/Umsatzwachstum haben und/oder (hoch) innovativ in ihren Produkten/Dienstleistungen, Geschäftsmodellen bzw. Technologien sind, hat Schleswig-Holstein seinen Anteil auf 4,2 % in den Jahren 2018/2019 erhöht. Dies ist die zweithöchste Steigerung unter den Bundesländern (von 2,6 % im Vorjahreszeitraum).

Die Gründungslandschaft in Deutschland weist verschiedene (neue) Entwicklungsdynamiken auf: So rücken neue Gründungstypen immer stärker in den Fokus der institutionalisierten Wirtschaftsförderung auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene. Dazu zählen Personen mit Migrationshintergrund, Frauen sowie ältere Gründerinnen und Gründer. Zu beobachten sind aber auch eine steigende Zahl von Nebenerwerbsgründungen, die Entwicklung neuer Gründungsformen (Web-Start-ups, Social Enterprises etc.) sowie neue Branchenschwerpunkte (wissensintensive Dienstleistungen, IT-Gründungen, Gesundheitswirtschaft, Kreativwirtschaft u. a.). Gründungen, insbesondere in innovativen Branchen mit Bezug zur Digitalisierung gewinnen zunehmend an Bedeutung. In einigen Regionen entwickeln sie bereits eine Dynamik, die sie zu einer treibenden Kraft der wirtschaftlichen Entwicklung insgesamt werden lässt (Zika et al. 2020).

Vor diesem Hintergrund gewinnt das Thema „Gründungsökosysteme“ immer mehr an Bedeutung für Politik, kommunale Verwaltung und Wirtschaft(sförderung), so auch in der Landeshauptstadt Kiel. Dabei geht es um die Frage, welche Bedingungen und welches Umfeld geeignet sind, Kreativität, Gründungsideen und Gründungen entstehen zu lassen. Die Diskussion um relevante Standortfaktoren konzentriert sich in diesem besonderen Kontext nicht mehr so sehr auf die klassischen harten Standortfaktoren, wie Flächenverfügbarkeit, Mietkosten, Fachkräfte, die Nähe zu Kunden, Partnern und Hochschulen (Grabow et al. 1995). Vielmehr spielen weiche Faktoren, wie Beratungs- und Vernetzungsangebote in der Kommune, das Image der Stadt und die Lebensqualität eine zunehmend wichtigere Rolle (Wagner-Endres et al. 2018). Die Entwicklung von Innovationsorten, die temporär und interdisziplinär Räume für neue Formen der Zusammenarbeit und des Experimentierens bereitstellen und gleichzeitig eine Schnittstelle für diverse Akteure der Gründungslandschaft in einer Stadt darstellen, hat in den letzten Jahren eine besondere Bedeutung bei der Stärkung von Gründungsökosystemen erlangt. Diese Coworking-Räume und Labs werden genutzt, um Ideen gemeinschaftlich zu entwickeln und in neuen Organisationsformen zusammenzuarbeiten.

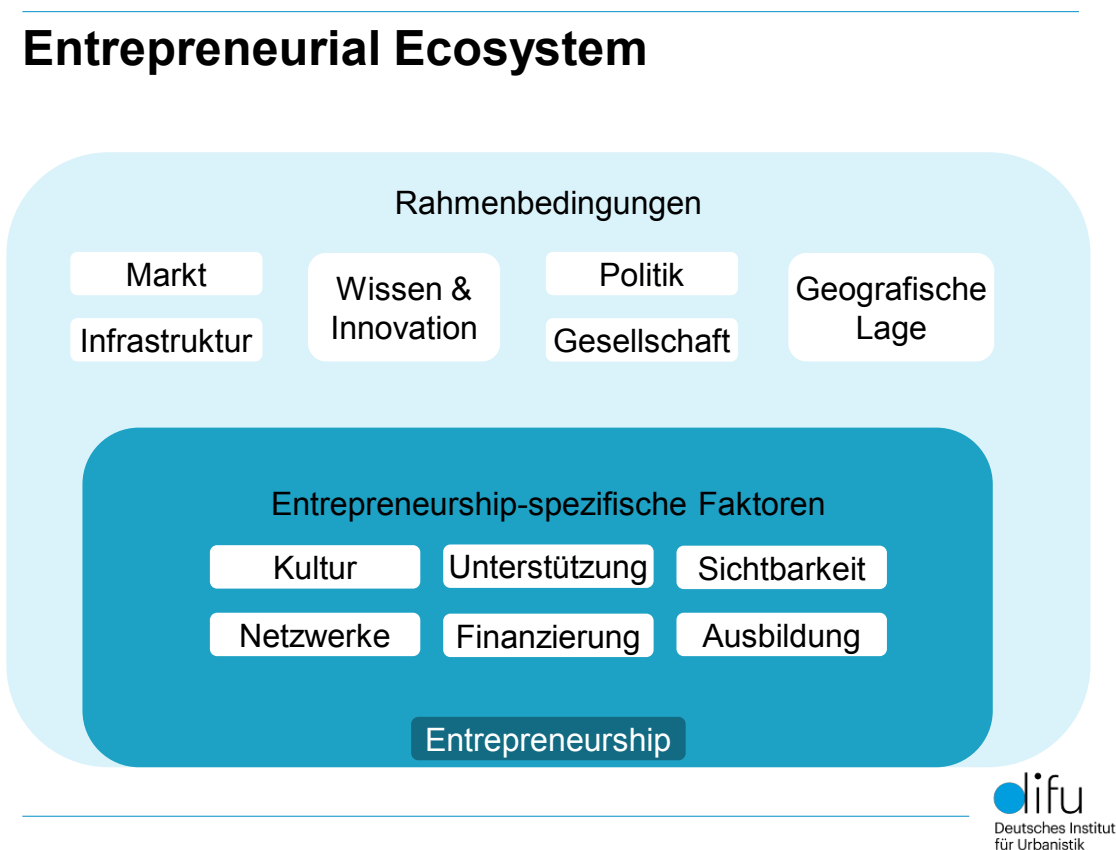
Vor diesem Hintergrund hat die Landeshauptstadt Kiel das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu) beauftragt, für die Stadt als Gründungsstandort ein evidenzbasiertes Strategiekonzept zu erarbeiten. Mit dem Konzept werden Handlungsfelder und konkrete Maßnahmen aufgezeigt, mit denen die Landeshauptstadt Kiel in den kommenden Jahren zu einer der führenden Gründungsstätten in Norddeutschland weiterentwickelt werden kann. Das Vorhaben basiert auf einem Beschluss der Ratsversammlung der Landeshauptstadt Kiel, in dem die Corona-Pandemie zum Anlass genommen wurde, die Verwaltung zu beauftragen, ein Konzept für den Gründungsstandort Kiel erarbeiten zu lassen.

## 2. Untersuchungsdesign

In der Wissenschaft werden Gründungsökosysteme seit einigen Jahren unter dem Titel „Entrepreneurial Ecosystems“ erforscht (stellvertretend: Isenberg 2011, Brown/Mason 2017, Grichnik et al. 2017, Stam 2018). Ein unternehmerisches Ökosystem wird dabei als die Verbindung aus sozialen, politischen, ökonomischen und kulturellen Elementen eines Standortes gefasst, die zusammengesetzt ein Bild von unterschiedlichen Faktoren darstellen, um Innovationen, Kreativität und Gründungsdynamik zu fördern. Im internationalen Kontext werden auf dieser Grundlage (neue) wirtschaftspolitische Prinzipien und Strategien abgeleitet, um direkt oder indirekt Unternehmensgründungen zu unterstützen. Entrepreneurship Ecosystem Strategien berücksichtigen dabei sowohl relevante Rahmenbedingungen, als auch Entrepreneurship-spezifische Faktoren (siehe nachfolgende Abbildung).

Diese Ökosystemperspektive ist vergleichsweise neu, basiert aber u.a. auf Erfahrungen aus erfolgreichen, bereits lange bestehenden Gründungsökosystemen, wie dem Silicon Valley, sowie etablierten Gründungsökosystemen in Deutschland (etwa Berlin oder München). Entscheidend ist die kontextuale Betrachtung der Start-ups, denn sie entstehen und agieren im Zusammenspiel mit ihrem Umfeld. Eine hohe Dichte von Gründungen kann somit auf erfolgreich etablierte lokale Entrepreneurial Ecosystems zurückgeführt werden. Kenntnisse über lokale Ausgangsbedingungen, Potenziale und ihr Zusammenwirken bilden eine wichtige Grundlage für strategische Überlegungen zur Entwicklung und Unterstützung solcher Gründungsstandorte.

Abbildung 1: Faktoren des unternehmerischen Ökosystems



Quelle: Difu nach Grichnik et al. (2017)

Sowohl für etablierte Unternehmen als auch für Gründer\*innen stellt die Corona-Pandemie eine Zäsur dar. Für neu angestoßene Initiativen steigt dadurch zusätzlich die mit Unternehmensgründungen ohnehin immer verbundene Unsicherheit. Im schlimmsten Fall kann dies zur Aufgabe und Beendigung entsprechender Unternehmungen führen – auch wenn die tatsächlichen Auswirkungen

der Corona-Pandemie auf die Start-up-Szene laut KfW-Start-up-Report 2020 bisher noch nicht eindeutig absehbar sind. Vielmehr dürften sich aus den dramatischen Veränderungen in der Arbeitswelt, der gesellschaftlichen Neubewertung bestimmter Produkte und Dienstleistungen sowie aus deutlicher werdenden gesellschaftlichen Brüchen vor allem auch neue Chancen ergeben, die der Neugründung von Unternehmen nach der Corona-Pandemie neuen Schwung verleihen dürften. Um eine solche Entwicklung vorzubereiten, sollten auf allen administrativen Ebenen möglichst frühzeitig die Weichen zur Förderung entsprechender Ökosysteme gestellt werden.

Auf Basis dieses Untersuchungsansatzes wurde das vorliegende Konzept zur Weiterentwicklung des Gründungsstandortes Kiel erarbeitet und damit sowohl die vielfältigen Akteure und ihre Vernetzungen in der Landeshauptstadt betrachtet, als auch die spezifischen ökonomischen, kulturellen, sozialen und politischen Rahmenbedingungen, die für Innovationen und Gründungen eine vorteilhafte Umgebung darstellen berücksichtigt.

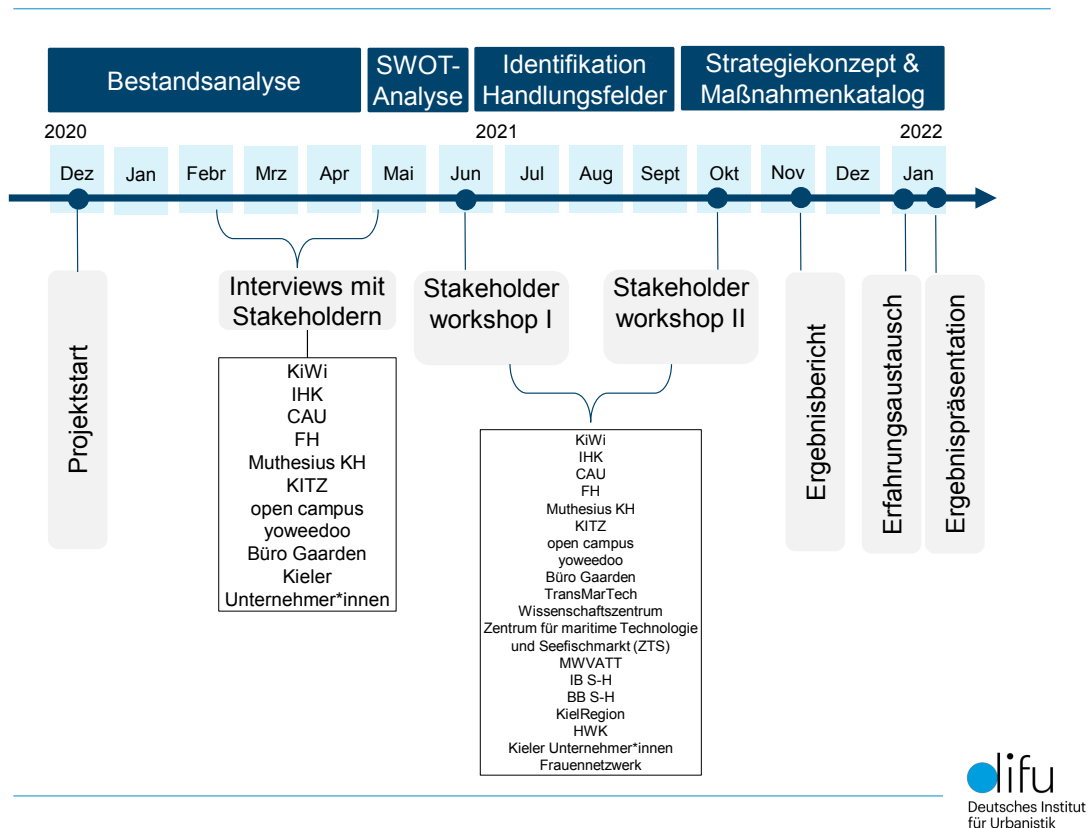
### 3. Bausteine und methodisches Vorgehen

Das Projekt wurde in drei Phasen erarbeitet:

- 1) Bestandsaufnahme des Gründungsökosystems der Landeshauptstadt Kiel
- 2) Standortanalyse hinsichtlich Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken
- 3) Erarbeitung eines strategischen Konzeptes zur strukturellen und inhaltlichen Weiterentwicklung der Landeshauptstadt Kiel als Gründungsstandort

Von diesen Phasen ausgehend, erfolgte die Bearbeitung in vier inhaltlichen Arbeitsbausteinen (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Projektdesign im Überblick



Quelle: Eigene Darstellung

Im ersten Arbeitsbaustein (vgl. Abschnitt II) wurden anhand einer umfangreichen Desktop-Recherche sowie mithilfe von Stakeholderinterviews quantitative und qualitative Kennzahlen für die drei Untersuchungsbereiche des Entrepreneurial Ecosystems der Landeshauptstadt Kiel ermittelt und ausgewertet. Kern des zweiten Arbeitsbausteins war eine Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (vgl. Abschnitt III) und damit eine Einordnung der im Rahmen der Bestandsanalyse ermittelten Faktoren vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen. Als Ergebnis der SWOT wurden strategische Anknüpfungspunkte formuliert und auf dieser Grundlage im dritten Arbeitsbaustein zukünftige Handlungsfelder für die Weiterentwicklung des Gründungsstandorts Kiel identifiziert (vgl. Abschnitt IV.1.). Die Handlungsfelder sowie die im vierten Arbeitsbaustein erarbeiteten strategischen Ziele und Maßnahmen wurden jeweils im Rahmen von Stakeholderworkshops diskutiert und weiterentwickelt. Als Ergebnis wurde im vierten Arbeitsbaustein das Strategiekonzept und der Maßnahmenkatalog erarbeitet (vgl. Abschnitt IV.2).

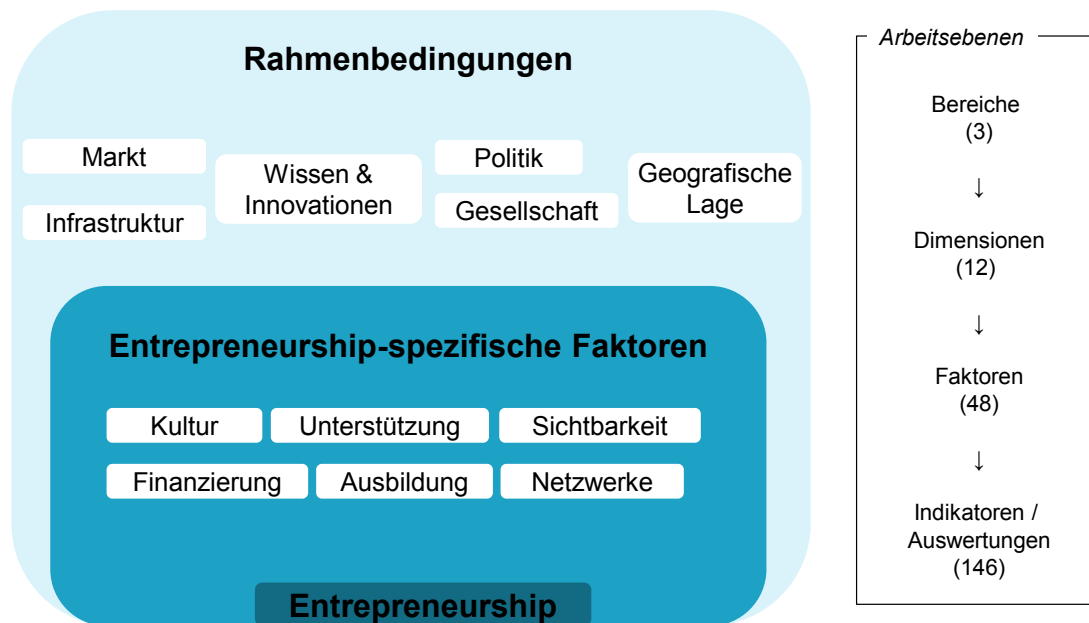
## II. Bestandsaufnahme des Gründungsökosystems der Landeshauptstadt Kiel und Betrachtung im Städtevergleich

Übergeordnetes Ziel der Bestandsanalyse war die systematische Identifikation, Analyse und Auswertung der Bestandteile des Kieler Gründungsökosystems. Dazu wurden vorrangig gründungsrelevante Programme, Institutionen, Unternehmen, Netzwerke und Aktivitäten untersucht, aber auch lokale und regionale Rahmenbedingungen, wie die wirtschaftsstrukturelle Situation und die Bedeutung des Wirtschaftsstandortes Kiel im Allgemeinen, die politischen Rahmensetzungen, die Gründungsinfrastruktur oder das Innovationsgeschehen in der Landeshauptstadt betrachtet. Darüber hinaus erfolgte eine vergleichende Betrachtung der Rahmenbedingungen und des Gründungsgeschehens in Kiel mit vier ausgewählten Städten (Freiburg, Lübeck, Mönchengladbach, Potsdam). Für die Auswahl der Vergleichsstädte wurden verschiedene Faktoren berücksichtigt. Zentrale Auswahlkriterien waren die Gründungsdynamik je 1.000 Einwohner\*innen, eine ähnliche Anzahl an Einwohner\*innen sowie Beschäftigten- und Wirtschaftsstruktur (sekundärer-tertiärer Sektor, Cluster, Betriebsgrößen). Als weitere Faktoren wurden die Nähe zu anderen Großstädten bzw. Einbettung in Metropolregionen sowie die Funktion als Landeshauptstadt berücksichtigt.

Inhaltlich basiert die Bestandsaufnahme auf dem Untersuchungsansatz des Entrepreneurial Ecosystems, d.h. Kennzahlen und Informationen wurden gezielt für die Bereiche „Rahmenbedingungen“, „Entrepreneurship-spezifische Faktoren“ und „Entrepreneurship“ erfasst und ausgewertet (vgl. Abbildung 3). Innerhalb dieser drei Bereiche dienten verschiedene Dimensionen der weiteren Strukturierung der Kennzahlen und Informationen, die wiederum über einzelne Faktoren abgebildet werden. Für die letzte Gliederungsebene der Faktoren wurden Indikatoren und Indikatorendaten für eine quantitative Analyse zusammengestellt. Gleichzeitig erfolgte die Recherche qualitativer Aspekte, um ein möglichst vollständiges Bild der Dimensionen und Faktoren zu erhalten.

Abbildung 3: Analyseebenen des Untersuchungsdesigns

## Entrepreneurial Ecosystem

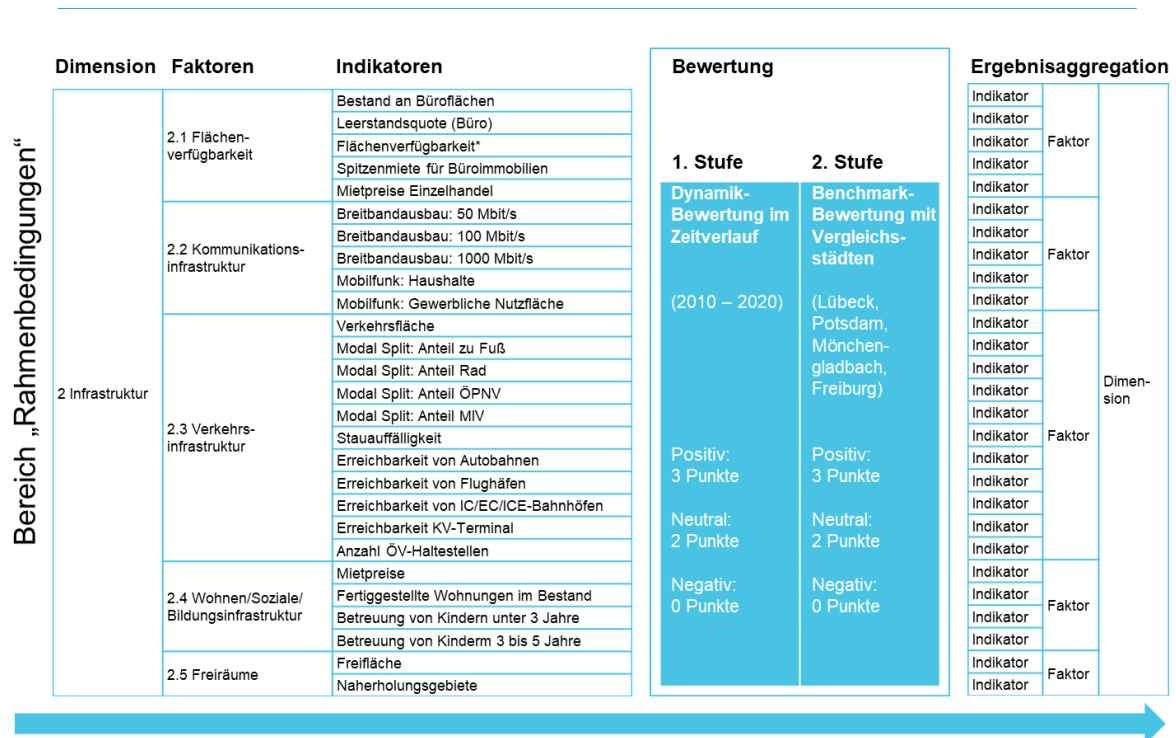


Quelle: Difu nach Grichnik et al. (2017), S. 24 ff

Die vielfältigen Daten- und Informationsquellen werden in den folgenden Kapiteln zu den einzelnen Bereichen näher beschrieben, da der Anteil quantitativ und qualitativ verfügbarer Informationen zwischen den Bereichen stark variierte. Dies ist auf zwei Faktoren zurückzuführen: zum einen bestehen nach wie vor teils erhebliche Lücken im Monitoring des Gründungsgeschehens und des umgebenen Ecosystems. Dies betrifft geeignete Indikatoren und Erhebungsmethoden in gleichem Maße wie die Verfügbarkeit amtlicher oder sonstiger Datenbestände. Zum anderen hat die Bestandsaufnahme den Anspruch eines Benchmarks, in dem neben Daten für die Landeshauptstadt Kiel auch Daten für vier Vergleichsstädte aus unterschiedlichen Regionen Deutschlands zusammengestellt wurden, wobei der dezentrale Aufbau relevanter Statistikämter in Deutschland die forschungsökonomischen Grenzen des Projekts aufgezeigt hat. Beide Aspekte kamen vor allem für „Entrepreneurship-spezifische Faktoren“ zum Tragen, weshalb in diesem Bereich fast ausschließlich auf qualitative Informationen und Interviewergebnisse zurückgegriffen wurde. Der Bereich „Rahmenbedingungen“ konnte hingegen durch 73 mit Daten hinterlegten Indikatoren abgebildet werden und der Bereich „Entrepreneurship“ für die meisten Gründungsarten mit Statistiken ausgestattet werden. In letzterem Bereich wurden vor allem die erwähnten Monitoring-Lücken hinsichtlich Start-Ups, Corporate Spin-Offs und Social Entrepreneure deutlich.

Auf Grundlage dieses Mixed-Method-Ansatzes wurde ein zweistufiges Analyseraster entwickelt, das positive, neutrale oder negative Bewertungen des Gründungsgeschehens in Kiel ermöglichte. Dies erfolgte für einzelne Indikatoren sowie aggregiert für Faktoren und Dimensionen. In der ersten Stufe („Dynamik-Bewertung“) wurde die Entwicklung der Indikatoren im Zeitverlauf von 2010 bis 2020 in Abhängigkeit von der Steigung der Regressionsgeraden bewertet. In einer zweiten Stufe („Benchmark-Bewertung“) wurden die Werte der Landeshauptstadt Kiel in einem möglichst aktuellen Basisjahr in Beziehung zu den Werten der vier Vergleichsstädte gesetzt (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Analysedesign der Bestandsaufnahme am Beispiel der Dimension „Infrastruktur“



Quelle: Eigene Darstellung

Auf Ebene der Faktoren wurden Qualitätskriterien definiert, um eine einwandfreie Interpretation der Daten zu gewährleisten. So sollten für einzelne Faktoren mindestens zwei Indikatoren zur Verfügung stehen, die weder in der Zeitreihe noch in den Werten der Vergleichsstädte lückenhaft sind. Einschränkungen dieser Qualitätskriterien sind in der Ergebnisdarstellung auf Faktoren-Ebene kenntlich gemacht (s. Legende Abbildung 6 und 7).

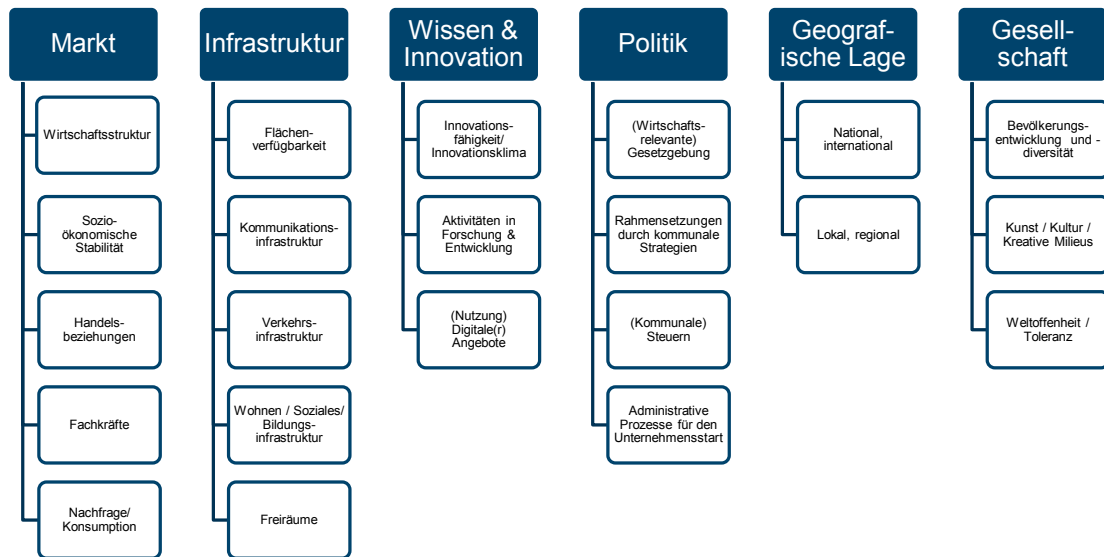
## 1. Rahmenbedingungen

Die Analyse des Bereichs „Rahmenbedingungen“ zielt auf die Identifikation von Treibern und Barrieren des Gründungsgeschehens abseits deduktiver Blickwinkel. Insgesamt 6 Dimensionen mit 22 Faktoren und 73 Indikatoren bilden den Bereich „Rahmenbedingungen“ ab (siehe Abbildung 5). Dazu zählen wirtschaftsstrukturelle und sozioökonomische Daten, Infrastrukturinformationen, wie beispielsweise über gewerbliche Flächen für Gründer (z. B. Angebote Büroflächen, Angebotsmieten), oder regionale wirtschaftliche Verflechtungen. Indikatoren- und Datenquellen für die vielfältigen Faktoren wurden aus amtlichen Statistiken und kommunalwissenschaftlichen Datenbanken zusammengestellt. Hierzu zählen insbesondere die statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Daten der Bundesagentur für Arbeit, die laufende Raumbeobachtung des BBSR, der Wegweiser Kommune sowie etablierte Städterankings, z. B. zur Smart City nach Bitkom und zur Kultur nach HWWI/Berenberg. Die Auswahl der Indikatoren basiert auf bestehenden Indikatorenkatalogen zur

Analyse von Gründungsökosystemen (z. B. IfM-Gründungsstatistik, Mannheimer Unternehmenspanel)<sup>1</sup> sowie Literaturrecherchen.

Abbildung 5: Analysedesign Rahmenbedingungen – Dimensionen und Faktoren

## Analyse Rahmenbedingungen – Dimensionen und Faktoren



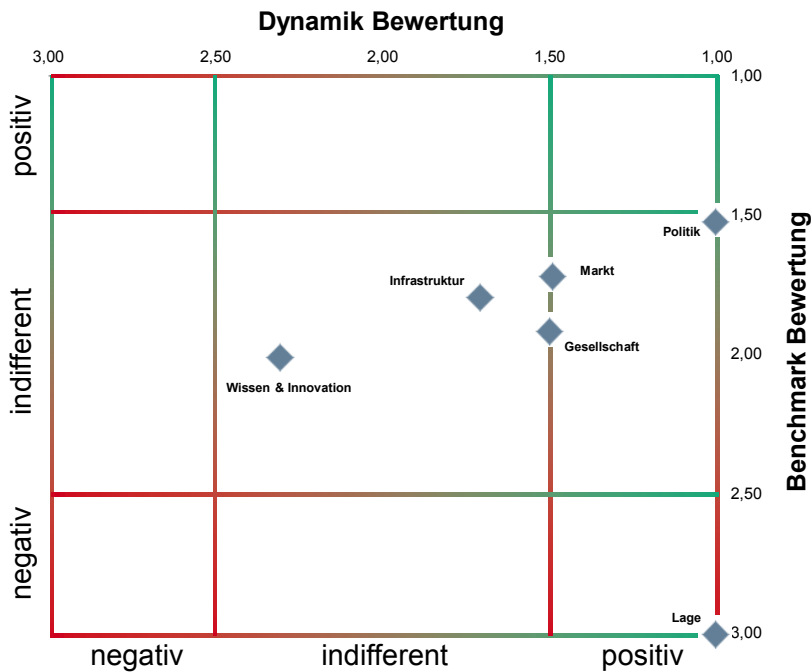
Quelle: Difu nach Grichnik et al 2017, Alvedalen/Goschma 2017, Audretsch/Belitski 2017, Isenberg, Harima 2020, Laszlo et al. 2014, Mujahid et al. 2019, Spiegel 2020, Stam 2018/van de Ven 2019, OECD 2017, Stangler/Bell-Masterson 2015, IfM 2018

Insgesamt liegen in der Landeshauptstadt Kiel gute Rahmenbedingungen für Gründungen vor (vgl. Abbildung 6). Strukturelle, politische und demographische Faktoren stützen das Gründungsgeschehen und entwickeln sich fortlaufend positiv. Lediglich für die Dimension „Wissen & Innovation“ bestehen rückläufige Tendenzen. Entsprechend gilt es für Kiel im Besonderen die Innovationsförderungen (weiter) auszubauen, um die Anschlussfähigkeit zu anderen Regionen sicherzustellen und die relative Lage-Ungunst ohne nähere Anbindung zu Metropolregionen auszugleichen. Gemäß der Benchmark-Bewertung zeigt sich, dass die Landeshauptstadt Kiel im Vergleich zu den Städten Freiburg im Breisgau, Mönchengladbach, Potsdam und Lübeck bisher in keiner Dimension Spitzenpositionen einnimmt.

<sup>1</sup> Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) hat im Januar 2020 eine Machbarkeitsstudie über Bestimmungsfaktoren des regionalen Gründungsgeschehens in Anlehnung an den Untersuchungsansatz des „entrepreneurial ecosystems“ veröffentlicht. Die Erkenntnisse dieser Studie wurden unter Berücksichtigung der Datenverfügbarkeit und der Anwendung im Benchmark durch Literaturrecherchen und eigene Einschätzungen hinsichtlich relevanter, regionalspezifischer Indikatoren ergänzt.

Abbildung 6: Ergebnisse der Analyse Rahmenbedingungen – Dimensionen

## Analyse Rahmenbedingungen – Dimensionen

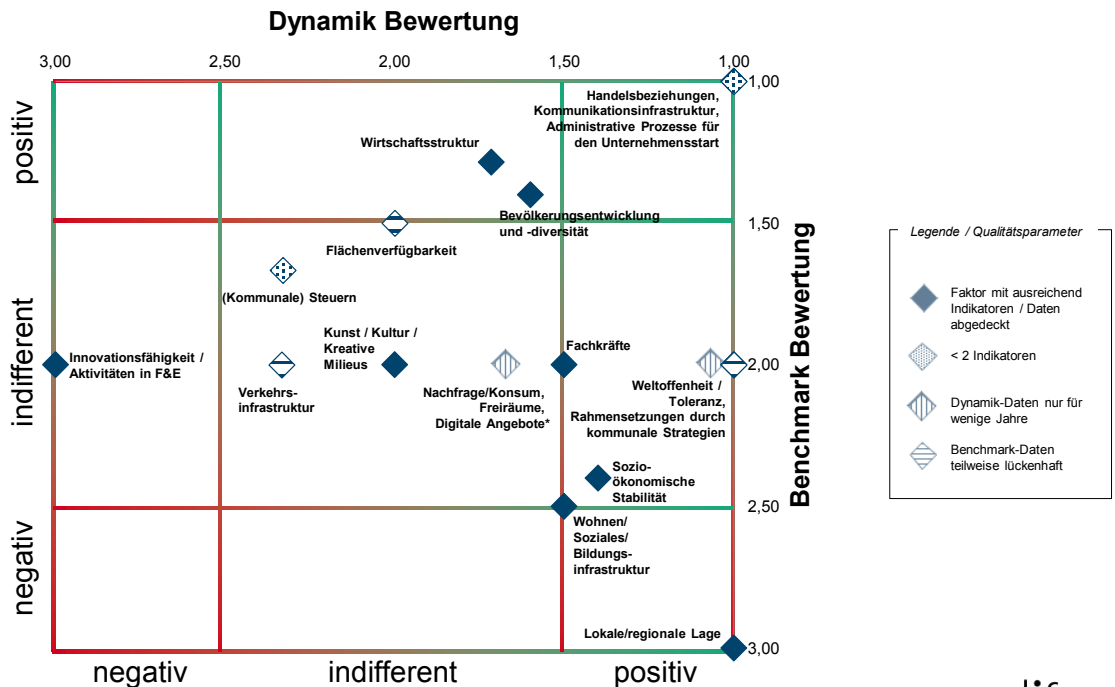


Quelle: Eigene Darstellung

Die nach Faktoren ausdifferenzierte Darstellungsweise (vgl. Abbildung 7) erlaubt detailliertere Einblicke in die Dynamik- und Benchmark-Bewertung. So zeigen sich beispielsweise Faktoren wie Handelsbeziehungen, Kommunikationsinfrastrukturen sowie administrative Prozesse für den Unternehmensstart sowohl hinsichtlich Dynamik als auch Benchmark mit besonders positiven Ausprägungen. Gleichzeitig wird Nachholbedarf bei (kommunalen) Steuern, in der Verkehrsinfrastruktur sowie bei den Kultur- und Kreativfaktoren deutlich, welche leicht rückläufige Tendenzen erkennen lassen. Mit Ausnahme von Aktivitäten in F&E und Lagefaktoren rangieren alle Faktoren in überdurchschnittlich positiven Feldern, woraus sich weitaus mehr Stärken als Schwächen in den Rahmenbedingungen des Kieler Gründungsökosystems ableiten lassen.

Abbildung 7: Ergebnisse der Analyse Rahmenbedingungen – Faktoren

## Analyse Rahmenbedingungen – Faktoren

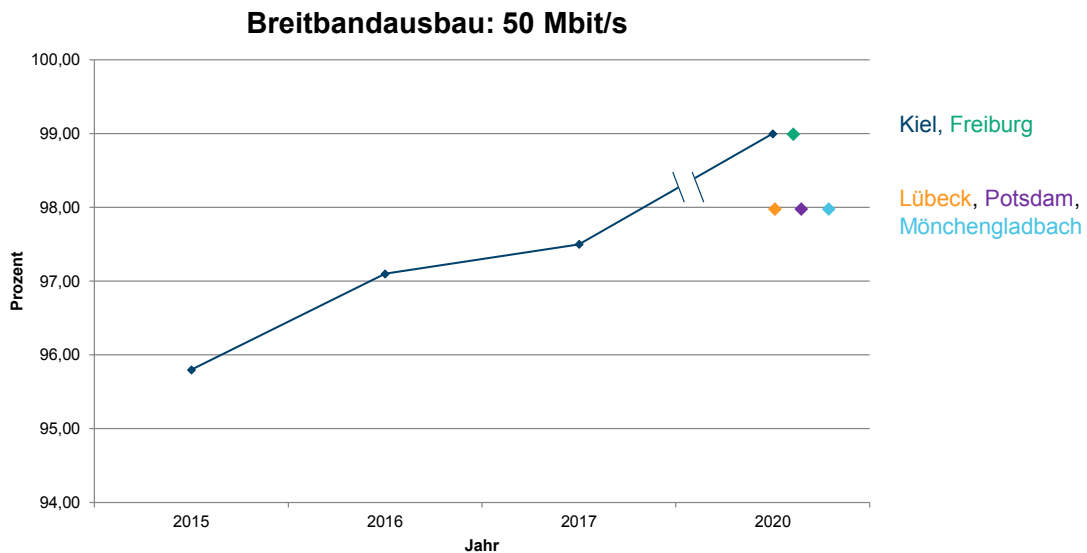


Quelle: Eigene Darstellung

Exemplarisch für besonders positiv und negativ bewertete Faktoren werden im Folgenden wichtige Indikatoren dargestellt, die die Bewertung tiefergehend zeigen.

Abbildung 8: Analyse Rahmenbedingungen – Kommunikationsinfrastruktur; Breitbandausbau 50 Mbit/s

## Analyse Rahmenbedingungen – Kommunikationsinfrastruktur

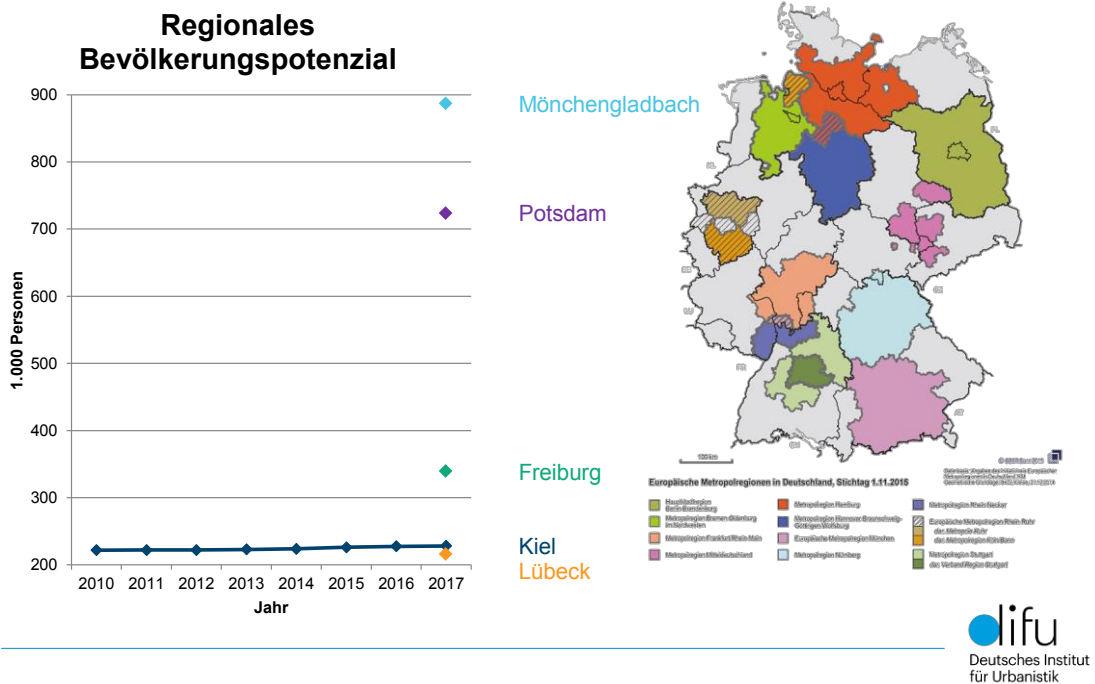


Quelle: Breitbandatlas des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur 2021

Zusammen mit den Faktoren „Handelsbeziehungen“ und „Administrative Prozesse für den Unternehmensstart“ wurde insbesondere die „Kommunikationsinfrastruktur“ in der Landeshauptstadt Kiel positiv bewertet – sowohl hinsichtlich der Entwicklungen in den letzten Jahren als auch in der direkten Gegenüberstellung mit den Vergleichsstädten. Deutlich wird dies z. B. mit dem Indikator „Breitbandausbau: 50 Mbit/s“. Der Anteil der Haushalte, die eine Bandbreite von 50 Mbit/s nutzen können, beträgt im Jahr 2020 bis zu 99 % und liegt nach einer sehr positiven Entwicklung in den letzten Jahren über der Netzabdeckung von Lübeck, Potsdam und Mönchengladbach.

Abbildung 9: Analyse Rahmenbedingungen – Regionale Lage; Regionales Bevölkerungspotenzial (links) und Metropolregionen Deutschlands (rechts)

## Analyse Rahmenbedingungen – Regionale Lage

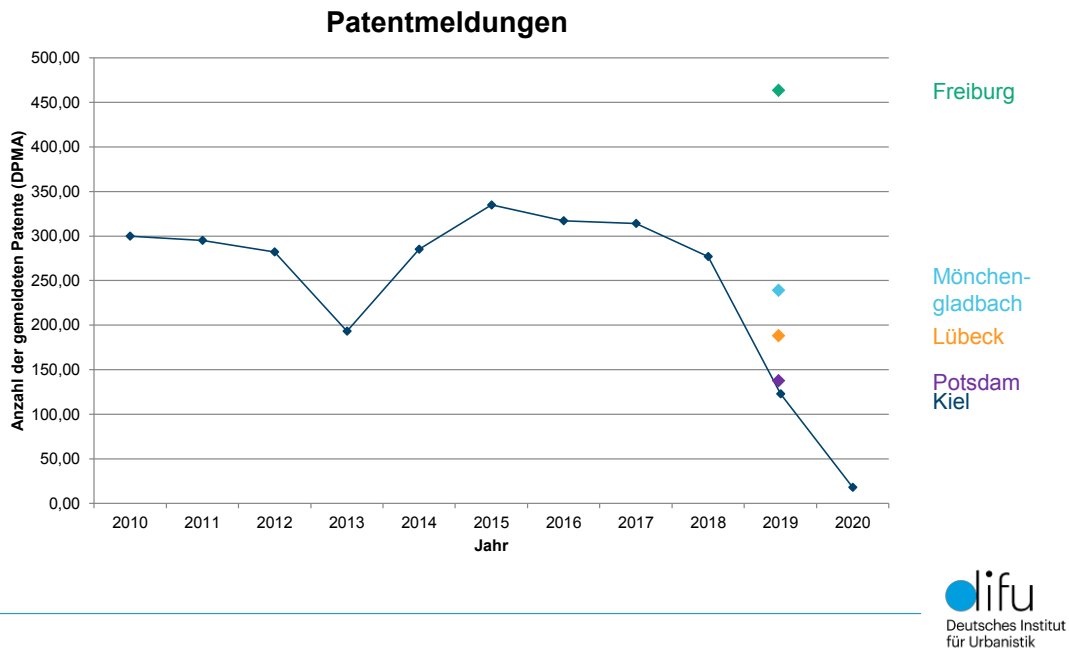


Quelle: Fortschreibung des Bevölkerungsstandes des Bundes und der Länder (links), BBSR Bonn 2015 (rechts)

Der Faktor „Regionale Lage“ schnitt in der Dynamik-Bewertung positiv ab, allerdings in der Benchmark-Bewertung negativ. Ursächlich dafür ist u.a. das steigende regionale Bevölkerungspotenzial – ein Maß für die Möglichkeit von Einwohner\*innen mit anderen Einwohner\*innen im Umkreis von 100 km eine räumliche Interaktion einzugehen. Der Umstand, dass die Landeshauptstadt Kiel, anders als die Vergleichsstädte, nicht in eine (internationale) Metropolregion eingebunden ist, wirkt sich nachteilig auf die Bewertung der Innovationsfähigkeit aus. Beim Indikator „Angebote an Studiengängen“ liegt Kiel im Ranking der Vergleichsstädte auf Platz zwei. Insgesamt ergibt sich für den Faktor „Innovationsfähigkeit/Aktivitäten in F&E“, der als größte Herausforderung identifiziert werden konnte, eine negativ-indifferente Bewertung vor. Beispielhaft am Indikator Patentanmeldungen der letzten Jahre und im Vergleich zu den weiteren Städten werden diese Herausforderungen sichtbar (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Analyse Rahmenbedingungen – Aktivitäten in F&amp;E; Patentanmeldungen

## Analyse Rahmenbedingungen – Aktivitäten in F&E



Quelle: Register des Deutschen Patent- und Markenamts 2021

Bereits vor der Corona-Pandemie hat die Landeshauptstadt Kiel rückläufige Patentanmeldungen verzeichnen müssen und liegt damit teilweise weit unter dem Niveau von Städten wie Freiburg im Breisgau. Da der Schutz von geistigem Eigentum oftmals komplex ist und ausreichend Personal voraussetzt, können vorrangig Großunternehmen als Treiber von Patentanmeldungen beobachtet werden. Die Landeshauptstadt Kiel und die Vergleichsstädte weisen grundsätzlich nur wenige Großunternehmen auf. Jene forschungsstarke Unternehmen bzw. deren Firmensitze, über die Patente häufig angemeldet werden, sind eher in Bundesländern wie Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen zu finden.<sup>2</sup> Darüber hinaus liegt nahe, dass der unterdurchschnittliche Anteil des produzierenden Gewerbes in Kiel mit weniger Patentanmeldungen einhergeht. In der Regel liegt in solchen Städten dann ein höherer Anteil an geschützten Gebrauchsmustern und Designs vor.

## 2. Entrepreneurship-spezifische Faktoren

Im zweiten Bereich, den entrepreneurship-spezifischen Faktoren, wurden vor allem qualitative Informationen zu relevanten Faktoren des Gründungsökosystems für die Landeshauptstadt Kiel analysiert. Neben der Auswertung von Literatur, Programmen und Konzepten wurden in diesem Bereich 12 Expert\*innengespräche mit Stakeholdern des Gründungsökosystems in Kiel als leitfadengestützte Interviews virtuell durchgeführt. Der Kreis der befragten Stakeholder umfasste Vertreter\*innen der Kieler Wirtschaftsförderungsgesellschaft (KiWi), der Industrie- und Handelskammer (IHK),

<sup>2</sup> Gemäß WTSH 2016 belegen Studien, dass in KMUs auch in anderen Bundesländern die Zahl der Patentanmeldungen zurückgeht, während die Großanmelder zulegen.

der Existenzförderung der ansässigen Hochschulen und der Region, weitere Gründungsförderungseinrichtungen, wie das Kieler Innovations- und Technologiezentrums, Open Campus, Wirtschaftsbüro Gaarden sowie ansässige Unternehmen.

Untersuchungsleitende Fragestellungen der Gespräche waren u.a.:

- Wie haben sich die Gründungsaktivitäten, z. B. Gründungstypen (Betriebsgründungen, Nebenerwerbsgründungen, freie Berufe, Start-ups) in den letzten 5 Jahren entwickelt?
- Wie gestaltet sich das Gründungsgeschehen innerhalb verschiedener Branchen, z. B. in technologie- und wissensintensiven Branchen, in der Kreativwirtschaft oder im Handwerk?
- Welche Bedeutung hat das Thema „urbane Produktion“<sup>3</sup> für Gründungen in Kiel?
- Welche Rolle spielen vergleichsweise „neue“ Gründungsformen: (hybride) Nebenerwerbsgründungen, Social Entrepreneurs, Corporate Spin-Offs (Ausgründungen aus bereits etablierten Unternehmen)?
- Welche Bedeutung hat das Gründungsökosystem in Kiel in der gesellschaftlichen und politischen Wahrnehmung der Stadt?
- Welche Bedeutung haben bestimmte Zielgruppen (z. B. Gründer\*innen mit Migrationshintergrund, ältere Menschen, Frauen)?
- Welche Standortanforderungen und Gründungsinfrastruktur benötigen Gründer\*innen und Start-ups und welche Voraussetzungen erfüllt Kiel bereits? In welchen Bereichen gibt es Verbesserungspotenziale?
- Welche Akteure und Netzwerke prägen das Gründungsökosystem in Kiel derzeit?
- Welche räumlichen und virtuellen Netzwerke stehen Existenzgründer\*innen zur Verfügung?
- Wie bewerten Sie die Ausbildungs-, Unterstützungs- und Beratungsangebote sowie deren Zugang für Existenzgründer\*innen?
- Wie schätzen Sie das Gründungsklima in Kiel ein (Innovationstreiber, Risikofreudigkeit, Gründungskultur, Anerkennung etc.)?
- Welche weiteren Faktoren (politische, ökonomische, soziale, kulturelle) beeinflussen das Gründungsökosystem Kiel?
- Wie schätzen Sie die regionale und überregionale Sichtbarkeit und Bedeutung Kiels als Gründungsstandort heute ein?

Mit den Ergebnissen der Expert\*innengespräche sowie der Auswertung von Sekundärquellen<sup>4</sup> wurde der Bereich „entrepreneurship-spezifische Faktoren“ mit seinen 6 Dimensionen und 18 Faktoren weiterentwickelt und modifiziert (vgl. Abbildung 11). Die Interviews wurden zugleich dafür genutzt, erste Erkenntnisse über Entwicklungstrends sowie Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Gründungsökosystems Kiel zu gewinnen.

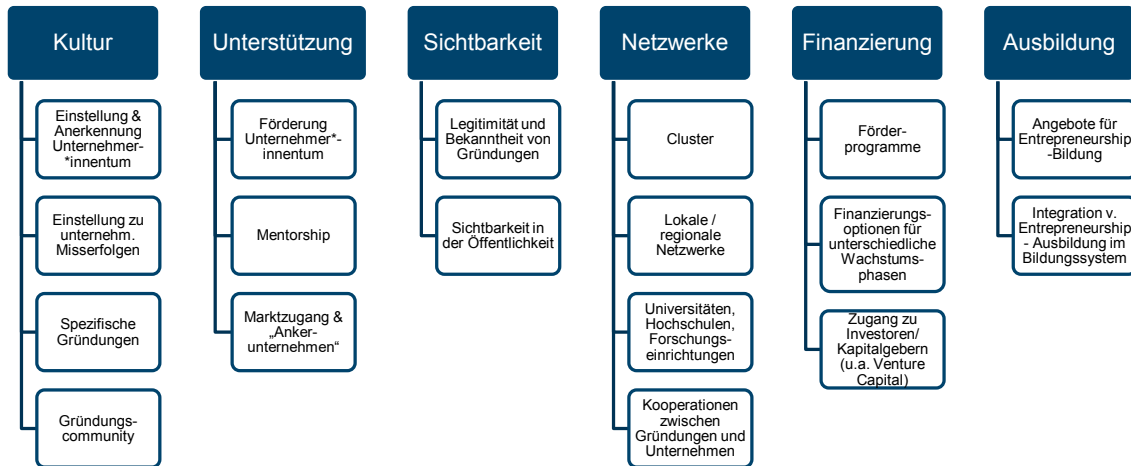
---

<sup>3</sup> Der Begriff „urbane Produktion“ umfasst die Bereiche urbaner Manufakturen (Klein- und Kleinstgewerbe, wie traditionelles Handwerk, aber auch High-Tech, wie 3-D-Druck oder Fab-Labs und Reparaturbetriebe) urbaner Landwirtschaft (neue Anbaumethoden, wie Pilzzucht oder Aquaponik) und urbaner Industrie (von traditionellen Brauereien bis zu modernen hybriden Produktionsformen und emissionsarmen Stadtfabriken). (u.a. Bathen et al. 2019; Libbe/Wagner-Endres 2019, Brandt et al. 2017; IAT 2017)

<sup>4</sup> Einbezogen wurden u.a. Befragungen zum Gründungsgeschehen und von Start-ups in der Stadt Kiel (Georg Consult (2019), PwC (2018)), Wirtschaftsberichte und Wirtschaftsmonitor der Stadt Kiel und die Studie über Existenzgründungen in Schleswig-Holstein des Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus des Landes Schleswig-Holstein (MWVATT (2019)).

Abbildung 11: Analysedesign Entrepreneurship-spezifische Faktoren

## Analyse entrepreneurship-spezifische Dimensionen und Faktoren

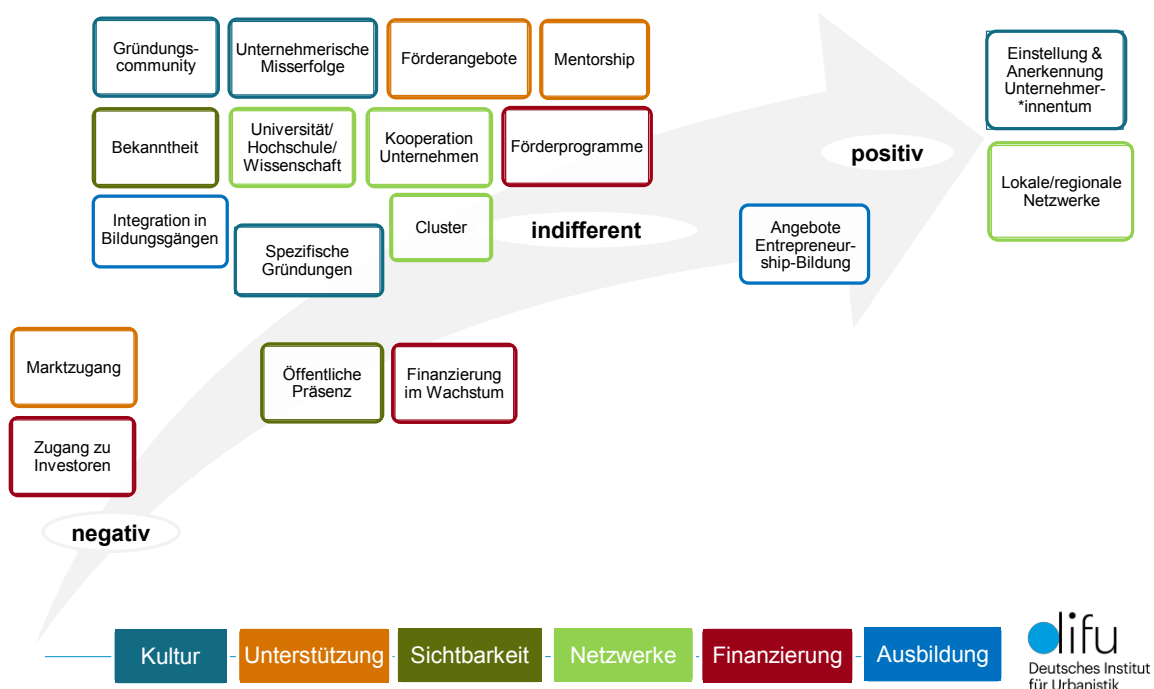


Quelle: Difu nach Grichnik et al 2017, Alvedalen/Goschma 2017, Audretsch/Belitski 2017, Isenberg, Harima 2020, Laszlo et al. 2014, Mujahid et al. 2019, Spiegel 2020, Stam 2018/van de Ven 2019, OECD 2017, Stangler/Bell-Masterson 2015, IfM 2018

Das Ergebnis der Analyse zeigt, dass aktuell die drei Faktoren „Einstellung & Anerkennung Unternehmer\*innentum“, „Lokale/regionale Netzwerke“ sowie „Angebote für Entrepreneurship-Bildung“ eine positive Ausgangslage in der Landeshauptstadt Kiel aufweisen (vgl. Abbildung 12). Hintergrund dieser Bewertung sind die Wahrnehmung einer starken politischen Unterstützung für das Thema, u.a. auf höchster Ebene (Oberbürgermeister, Ministerpräsident), die gute Vernetzung der Akteure der Gründungsförderung sowohl in der Stadt als auch darüber hinaus (z. B. über Start-up S-H) und die zahlreichen Bildungsangebote vor allem an den Hochschulen.

Abbildung 12: Ergebnisse der Analyse Entrepreneurship-spezifische Faktoren – Dimensionen und Faktoren

## Analyse entrepreneurship-spezifische Dimensionen und Faktoren



Quelle: Eigene Darstellung

Bei den meisten der betrachteten Faktoren zeigt sich ein eher indifferentes Bild: So kann festgestellt werden, dass die Gründungscommunity in den letzten 10 Jahren in Kiel eine hohe Dynamik durch eine Vielzahl an Angeboten und Akteuren erfahren hat, andererseits scheint das Gründungsökosystem noch nicht ausreichend stark zu sein, Start-ups in Kiel zu halten, denn wachsende und/oder technologieorientierte Gründungen haben die Stadt verlassen. Auch die Einstellung zu unternehmerischen Misserfolgen und die Bekanntheit und öffentliche Sichtbarkeit von Gründungen ist noch ausbaufähig. Verschiedene Formate, wie der „GründerCup KielRegion“ oder die „Fuckup Night“ der IHK stärken diese Faktoren, kritisch gesehen wird aber, dass dabei häufig ähnliche Gründungstypen (z. B. IT) im Fokus stehen und andere oder weniger erfolgreiche Start-ups nicht ausreichend Unterstützung und Feedback bekämen.

Gründungen im Bereich der Cluster bzw. Zukunftsbranchen der Landeshauptstadt Kiel weisen positive, aber auch indifferente Entwicklungen auf (vgl. dazu II.3, Abbildung 17). Die Nähe der Gründungen zu den verschiedenen Hochschulen in Kiel hat Potenzial für Netzwerke im Gründungsökosystem und wirkt sich positiv auf den Gründungsstandort Kiel aus. Die Angebote für Gründer\*innen sind vielfältig, aber in der Regel speziell auf Studierende ausgerichtet. Kooperationen mit Unternehmen finden an einigen Hochschulen u.a. durch eine Einbindung in die Lehre statt. Die systematische Vernetzung zwischen lokaler Wirtschaft und Existenzgründer\*innen auch außerhalb der Hochschulen ist jedoch noch ausbaufähig.

Gründungsinteressierten stehen in Kiel zahlreiche Angebote und Zugänge zu finanziellen Förderprogrammen zur Verfügung. Als ein Vorteil erweist sich die Nähe zu den Landesförderinstitutionen. Die Gesamteinschätzung des Faktors Finanzierung ist jedoch indifferent, da die vorhandenen Finanzierungsangebote nicht für alle Gründungstypen (z. B. social entrepreneurs, Gründungen im Kunst- und Kreativbereich) passen. Darüber hinaus fehlt es vor allem an Kapital und finanzieller

Förderung in Wachstumsphasen von Gründungen. Der Faktor „Zugang zu Investoren“ und entsprechenden Netzwerken wird bislang als nicht ausreichend eingeschätzt.

Die Befähigung und das Mindset zum Unternehmer\*innentum ist in einzelnen Fachbereichen der Hochschulen Bestandteil von Studiengängen. Eine breite Einbindung in alle Bildungsgänge auch außerhalb der Hochschullehre z. B. in Berufsfachschulen fehlt allerdings bislang.

### 3. Entrepreneurship

Neben den Rahmenbedingungen und Entrepreneurship-spezifischen Faktoren wurde im letzten Bereich des Untersuchungsansatzes das Gründungsgeschehen selbst untersucht und mit dem Gründungökosystem in Beziehung gesetzt. Eine zentrale Herausforderung beim Monitoring des Entrepreneurship stellt nach wie vor die Etablierung entsprechender Datenquellen dar.

In Deutschland existiert keine umfassende amtliche Gründungsstatistik. Die amtliche Statistik (amtliche Gewerbeanzeigenstatistik des Statistischen Bundesamtes sowie der Statistischen Landesämter) erfasst Betriebsgründungen, Nebenerwerbsgründungen und sonstige Gründungen. Nicht erfasst sind darin freie Berufe und Unterscheidungen nach Start-ups.

Für die Situation freier Berufe wurde auf Daten vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn zurückgegriffen. Das IfM ermittelt seit 1973 die Zahlen der Gründungen und Liquidationen näherungsweise aus der Grundgesamtheit der Gewerbemeldungen. In die Erfassung der Existenzgründungen durch das IfM fließen nur Neuerrichtungen durch Neugründung von Hauptniederlassungen bzw. Neugründungen von Kleingewerbetreibenden sowie Übernahmen durch Erbfolge, Kauf oder Pacht ein. Nebenerwerbsgründungen werden gemäß der IfM-Definition nicht zu den Existenzgründungen gezählt. Erfasst werden aber auch auf Basis der Steueranmeldungen bei den Finanzämtern die Gründungen in freien Berufen.

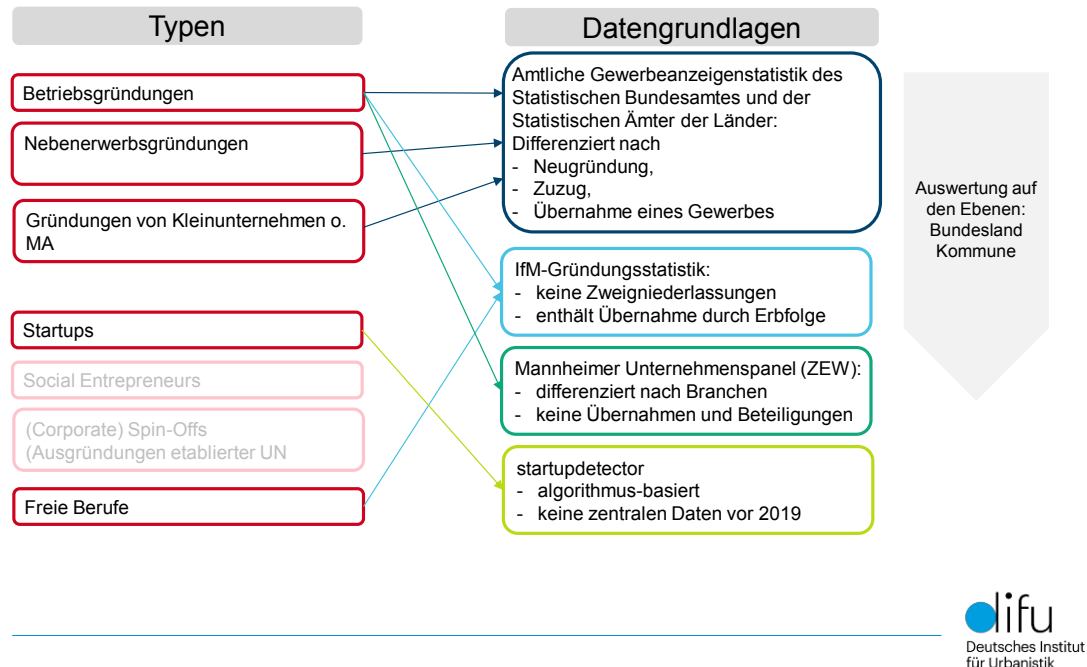
Für das spezifische Monitoring von Start-ups wurden Daten des Informationsdienstes startupdetector herangezogen. Der kommerzielle Anbieter startupdetector sammelt seit 2018 algorithmus-basiert neu gegründete Start-ups, Start-up-Finanzierungsrunden und Start-up-Investoren und veröffentlicht die Daten wöchentlich.

Für differenzierte Betrachtungen nach Branchen allgemein und spezifiziert nach technologie- und wissensintensiven, IKT-Gründungen sowie Gründungen im Bereich der Kreativwirtschaft wurden Daten des Mannheimer Unternehmenspanel (MUP) des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) verwendet. Das MUP basiert auf dem Creditreform-Unternehmensregister und berücksichtigt im Handelsregister eingetragene Neugründungen nach sogenannten Haupt- und Subbranchen.

Trotz intensiver Recherchen konnten keine fundierten Datenquellen für Social Entrepreneurs und (Corporate) Spin-Offs auf kommunaler Ebene identifiziert werden (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13: Analysedesign Entrepreneurship – Typen und Datenquellen

## Analyse Entrepreneurship – Typen und Datengrundlagen

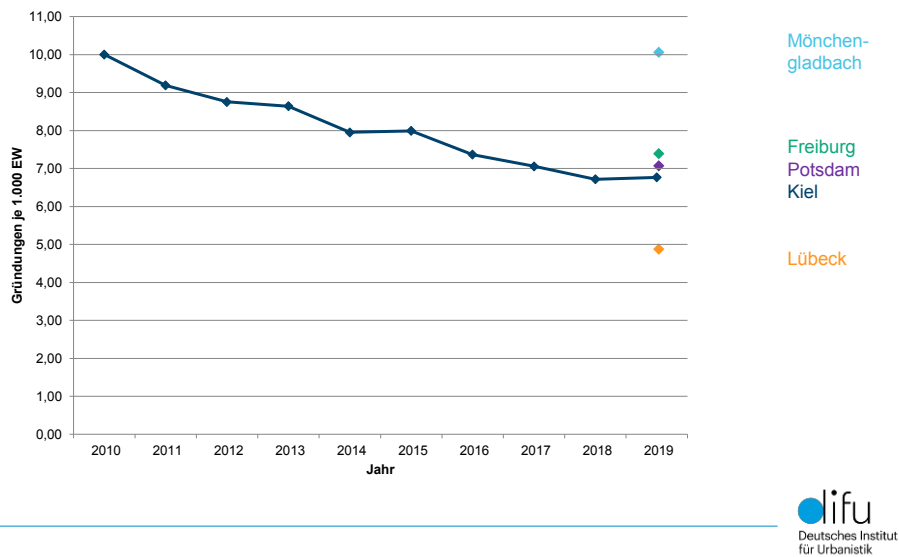


Quelle: Eigene Darstellung

Während das Gründungsgeschehen insgesamt in der Landeshauptstadt Kiel seit einigen Jahren rückläufig ist – und damit den deutschlandweiten Trend widerspiegelt –, gibt es Zuwächse in den freien Berufen und indifferente Entwicklungen bei Start-ups. Im Benchmark zeigt sich, dass die Gründungen der Landeshauptstadt Kiel mit diesen Ausprägungen im Mittelfeld aller Vergleichsstädte rangieren (siehe Abbildung 14 – Abbildung 16).

Abbildung 14: Analyse Entrepreneurship – Existenzgründungen

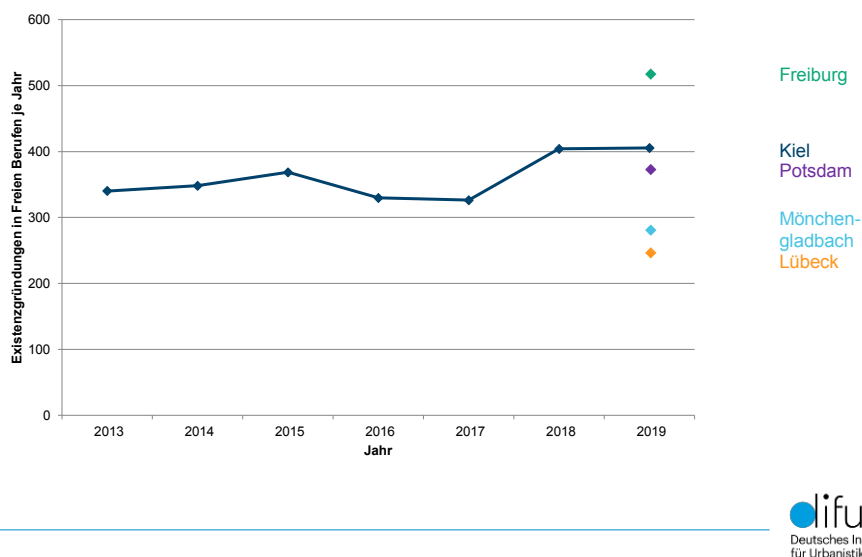
## Analyse Entrepreneurship – Existenzgründungen



Quelle: Gewerbeanzeigenstatistik des Bundes und der Länder 2021

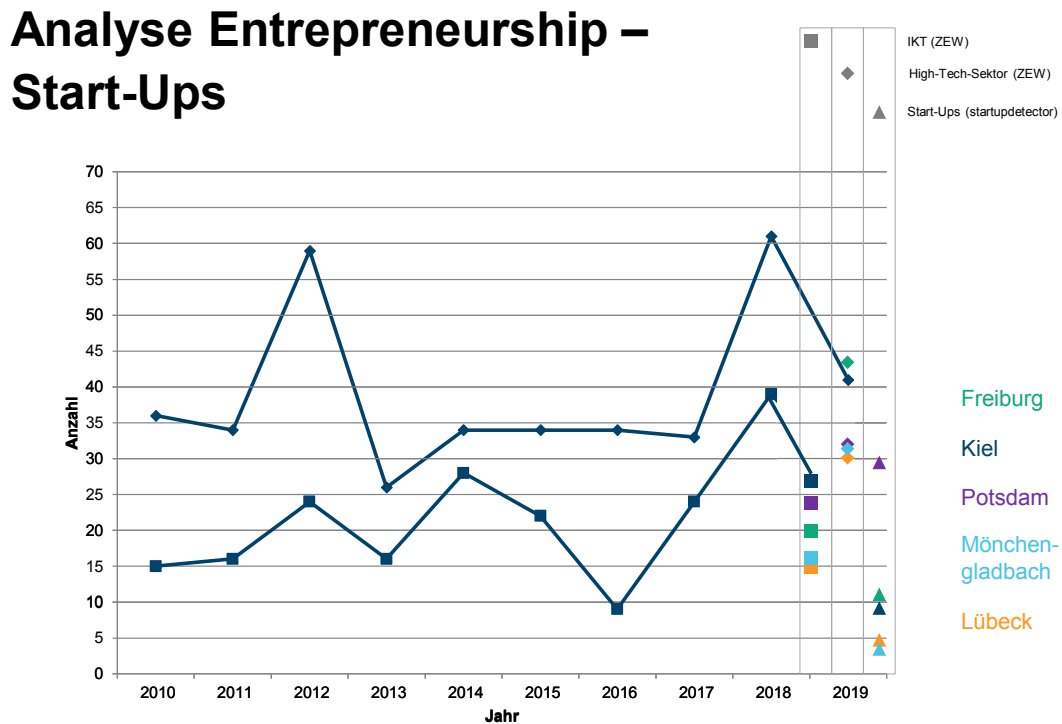
Abbildung 15: Analyse Entrepreneurship – freie Berufe

## Analyse Entrepreneurship – Freie Berufe



Quelle: IfM Bonn 2021

Abbildung 16: Analyse Entrepreneurship – Start-Ups

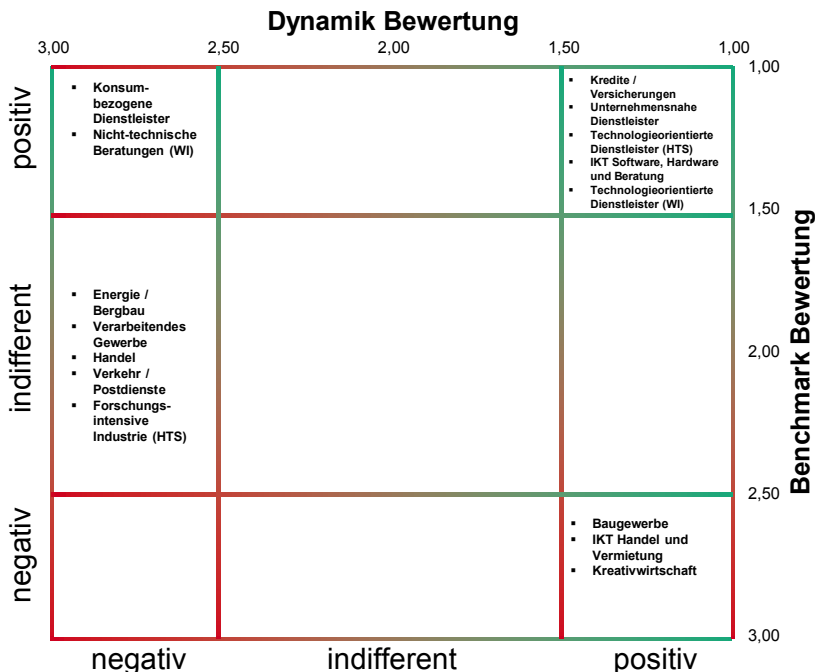


Quelle: ZEW Mannheim 2021, startupdetector 2021

Nach Sektoren betrachtet, stellt sich das Gründungsgeschehen in der Landeshauptstadt Kiel sehr heterogen dar (siehe Abbildung 17). Grundsätzlich positiv bewertet werden konnte der Dienstleistungssektor, der sowohl im Zeitverlauf als auch im Benchmark gut aufgestellt ist. Insbesondere IKT-, High-Tech-, Bank- und wissensintensive Dienstleistungen haben für das Kieler Gründungsgeschehen eine hohe Relevanz. Ebenfalls zunehmende Bedeutung kann dem Baugewerbe und der Kreativwirtschaft zugeschrieben werden, obwohl diese Sektoren noch nicht das Niveau der Vergleichsstädte erreicht haben. Ein rückläufiges Gründungsgeschehen auf wiederum hohem Niveau kann bei konsumbezogenen Dienstleistern und nicht-technischen Beratungen beobachtet werden. Gleiches gilt für sekundäre Sektoren wie dem verarbeitenden Gewerbe, der Energiewirtschaft, dem Handel und Verkehr sowie den forschungsintensiven Industrien. Jene Sektoren spielen auch im Vergleich mit anderen Städten keine besondere Rolle. Die Betrachtung von Innovationsfaktoren, wie den zuvor aufgezeigten Patentanmeldungen und Monitoringdaten zu Corporate Spin-Offs differenziert nach Wirtschaftssektoren, könnten an dieser Stelle zu spezifischeren Begründungen für die Entwicklungen beitragen. Neben der bereits angestoßenen kommunalen Innovationsstrategie sind hier – mangels übergeordneter Statistik – vor allem repräsentative Umfragen in einzelnen Wirtschaftsstrukturen zu nennen, um Wissenslücken zu schließen und passgenaue Angebote bereitzustellen.

Abbildung 17: Analyse Entrepreneurship – Gründungsgeschehen nach Sektoren

## Analyse Entrepreneurship – Gründungsgeschehen nach Sektoren



Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage von Daten des ZEW Mannheim 2021

### 4. Zusammenfassung Bestandsanalyse

Die Bestandsanalyse des Gründungsökosystems der Landeshauptstadt Kiel zeigt, dass strukturelle, politische und demographische Rahmenbedingungen das Gründungsgeschehen beeinflussen und sich fortlaufend positiv entwickeln. In der betrachteten Dimension „Wissen & Innovation“ sind allerdings rückläufige Tendenzen erkennbar, die den Schluss zulassen, dass die Innovationsförderung in Kiel ausgebaut werden sollte, um die Anschlussfähigkeit zu anderen Regionen sicherzustellen und die relative Lage-Ungunst ohne nähere Anbindung zu Metropolregionen auszugleichen.

Im Untersuchungsbereich der „entrepreneurship-spezifischen Faktoren“, also den Aspekten die Gründungen direkt beeinflussen können, hat sich gezeigt, dass die Landeshauptstadt Kiel über eine in den letzten 10 Jahren stark gewachsene heterogene Gründungscommunity und ausgeprägte Gründungskultur verfügt. Leidenschaft, Wissen und Finanzierung treiben die Menschen an, um ein Unternehmen zu gründen. Dabei können sie auf ein breites Spektrum an Unterstützungsangeboten und etablierte Netzwerke für diverse Gründungsformen zurückgreifen. Verbesserungswürdig erscheint der unzureichende Zugang zu Investoren und Märkten – eine Herausforderung, die Gründer\*innen in vielen Entrepreneurial Ecosystems umtreibt. Stadtspezifischer wird hingegen das Fehlen einer systematischen Vernetzung zwischen Gründer\*innen und Bestandsunternehmen in der Landeshauptstadt wahrgenommen. Darüber hinaus ist die Vielfalt der Gründungen in der Stadt bisher kaum sichtbar und Unternehmer\*innensein ist noch kein ausgeprägter Bildungsfaktor.

Als Ergebnis des dritten Untersuchungsfelds, also der Betrachtung der Entwicklung des Gründungsgeschehens (Entrepreneurship) in Kiel, wurde ermittelt, dass die Gründungsdynamik der letzten 10 Jahre in der Landeshauptstadt rückläufig ist. Dieser Trend ist allerdings nicht ungewöhnlich,

sondern spiegelt eine deutschlandweite Entwicklung. Im Vergleich mit den Städten Lübeck, Potsdam, Mönchengladbach und Freiburg liegt Kiel bei den Gründungen in Freien Berufen und Start-ups auf Platz zwei. Nur Freiburg ist bei diesen Gründungstypen noch stärker. Bei den Start-ups im IKT-Sektor nimmt Kiel unter den Vergleichsstädten sogar den ersten Platz ein. Im Dienstleistungsbereich, insbesondere bei den hochtechnologie- und wissensintensiven Dienstleistungen erreicht Kiel im Benchmark ebenfalls positive Werte. Weniger stark im Vergleich ist Kiel bei Gründungen im Baugewerbe, bei IKT Handel und Vermietung und in der Kreativwirtschaft.

Abbildung 18: Übersicht Zentrale Ergebnisse der Bestandsanalyse

## Zusammenfassung Bestandsanalyse



Quelle: Eigene Darstellung

### III. Standortanalyse hinsichtlich Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse)

Die SWOT-Analyse ist ein etabliertes Instrument des strategischen Managements. Ausgehend von individuellen Stärken und Schwächen einer Organisation selbst und vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen im Umfeld der Organisation lassen sich damit strategische Anknüpfungspunkte für zukünftiges Handeln systematisch ableiten. Dieses Potenzial wurde für die strategische Weiterentwicklung des Gründungsstandorts Kiel genutzt. Die SWOT-Analyse stellt deshalb einen wesentlichen methodischen Baustein in der Erarbeitung des Handlungskonzepts dar. Im Folgenden werden zunächst die relevanten Begriffe und das Vorgehen in den wesentlichen Arbeitsschritten dargestellt, bevor sich die weiteren Abschnitte den konkreten Ergebnissen der SWOT-Analyse und den daraus abgeleiteten strategischen Schwerpunkten widmen.

#### 1. SWOT-Analyse – Methodischer Rahmen

Das Konzept für den Gründungsstandort Kiel verfolgt das übergeordnete Ziel, die im Entrepreneurial Ecosystem vorhandenen Potenziale zu heben und das unternehmerische Ökosystem bei der endogenen Weiterentwicklung zu unterstützen. Die SWOT-Analyse liefert dafür geeignete strategische Schwerpunkte und Handlungsansätze. Diese ermöglichen einen zielgerichteten Einsatz der durch die Landeshauptstadt Kiel und ihrer Partnerorganisationen bereitgestellten Ressourcen. Darüber hinaus liefert die SWOT-Analyse auch Hinweise auf eine sinnvolle Priorisierung der jeweiligen strategischen Optionen.

Tabelle 1: SWOT-Analyse – Begriffe

| Begriff                           | Erläuterung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stärken (Strength)                | <p>Merkmale einer Organisation, die im Wettbewerb ein Vorteil sind oder die sie besser beherrscht als andere</p> <p>Beispiele: Innovative Angebote, qualifiziertes Personal, gute Erreichbarkeit, niedrige Fixkosten</p>                                                                                                          |
| Schwächen (Weaknesses)            | <p>Merkmale einer Organisation, die im Wettbewerb ein Nachteil sind oder die nicht so gut beherrscht werden</p> <p>Beispiele: geringe Finanzkraft, Abhängigkeit von Partnern, kein eigener Vertrieb, fehlendes Know-how</p>                                                                                                       |
| Chancen (Opportunities)           | <p>Entwicklungen im Umfeld oder Markt, aus denen Potenziale erwachsen können</p> <p>Beispiele: Trends in der Gesellschaft, Veränderung im Kundenverhalten, technologische Entwicklungen</p>                                                                                                                                       |
| Risiken (Threats)                 | <p>Entwicklungen im Umfeld oder im Marktgeschehen, aus denen Nachteile oder Gefahren entstehen können</p> <p>Beispiele: gesetzliche Änderungen, Veränderungen der Wechselkurse, Einstieg neuer Konkurrenten</p>                                                                                                                   |
| Besonderheit „relative Schwächen“ | <p>Merkmale des Gründungsökosystems in Kiel, die hinsichtlich des erreichten Niveaus und/oder der Entwicklungsdynamik im Vergleich bereits relativ gut ausgeprägt sind, bei denen aber noch von erheblichem Potenzial ausgegangen wird.</p> <p>Beispiele: Digitale Prozesse, Kaufkraft und Konsumverhalten, kommunale Steuern</p> |

Die Bezeichnung SWOT-Analyse ist abgeleitet aus den vier Perspektiven, die hinsichtlich des Gründungsstandortes eingenommen werden – Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (vgl. Tabelle 1).

Neben den etablierten Begriffen wurde für die Analyse des Gründungsstandorts Kiel eine zusätzliche Kategorie in das Instrument aufgenommen. Die Einordnung bestimmter Merkmale des Standortes als „relative Schwächen“ würdigt den bei den betreffenden Rahmenbedingungen und Faktoren bereits erreichten Status quo. Im Vergleich zu anderen Kommunen ist der Standort Kiel hier schon ähnlich gut aufgestellt. Allerdings zeigt die Bestandsanalyse auch, dass das in diesen Bereichen erkennbare Entwicklungspotenzial noch nicht umfassend genutzt wird.

Bei der Durchführung der SWOT-Analyse wurde wie schon bei der Bestandsanalyse der Systematik des Entrepreneurial Ecosystem gefolgt. Entsprechend wurden strategische Schwerpunkte jeweils für die Rahmenbedingungen, die entrepreneurship-spezifischen Faktoren und das Gründungsgeschehen selbst (Entrepreneurship) herausgearbeitet.

Dafür wurden zunächst die Stärken und Schwächen des Gründungsstandortes in der jeweiligen Ökosystem-Perspektive aus der Bestandsanalyse abgeleitet. Als Stärken wurden dabei Rahmenbedingungen und Faktoren betrachtet, bei denen der Standort Kiel die im Vergleich zu anderen Kommunen bereits eine positive Bewertung erreicht hat (Benchmark) und zusätzlich eine überdurchschnittliche Entwicklungsdynamik aufweist. Schwächen sind dagegen die Bereiche, in denen sowohl Benchmark als auch Dynamik vergleichsweise negativ ausgeprägt sind (zu den konkreten Ergebnissen vgl. Abschnitt III.2.1).

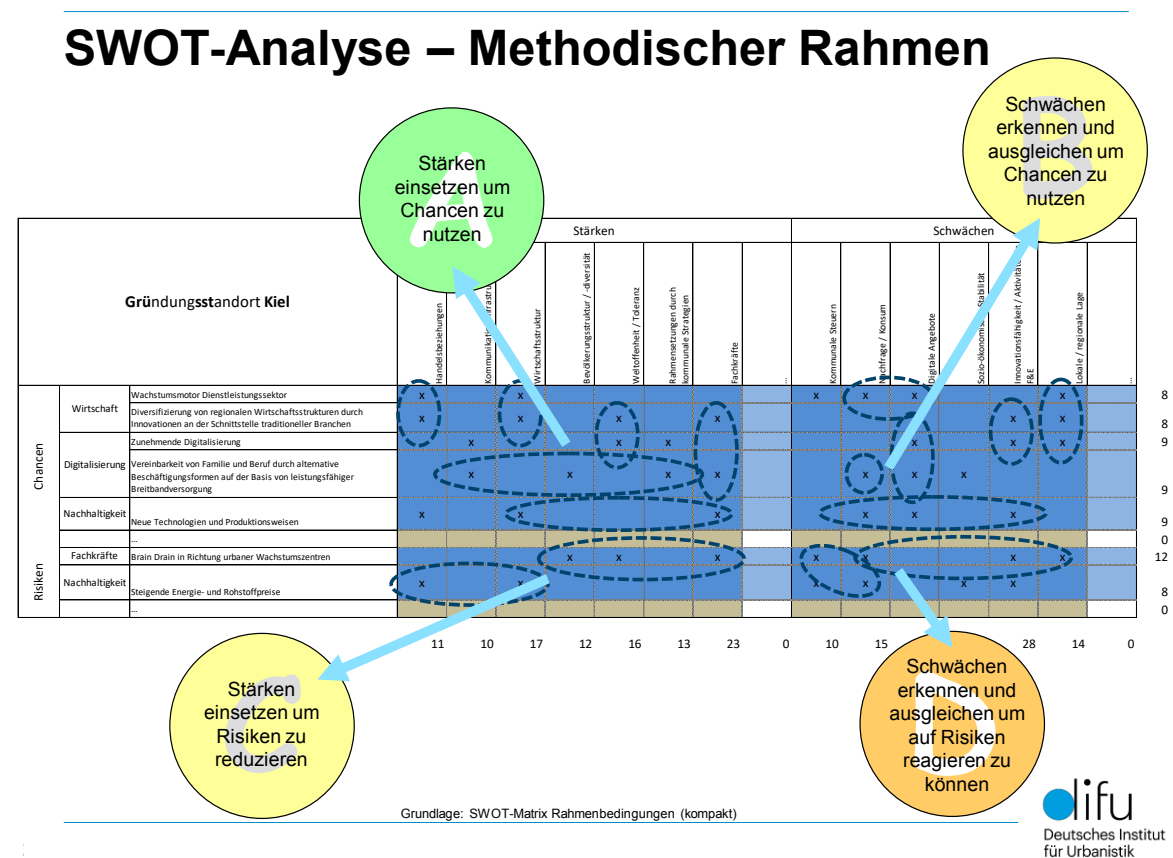
Im zweiten Schritt wurden ausgehend von wesentlichen Entwicklungen im Umfeld des Standortes die Chancen und Risiken abgeleitet. Dabei konnte auf die bereits existierende regionale Innovationsstrategie des Landes Schleswig-Holstein zurückgegriffen werden. Bei deren Erarbeitung wurde ebenfalls eine SWOT-Analyse durchgeführt. Das für die Chancen und Risiken maßgebliche räumliche Umfeld deckt sich weitgehend mit dem für den Standort Kiel relevanten Analyserahmen.

Mit Hilfe der Erkenntnisse zu den vier SWOT-Perspektiven wurde anschließend jeweils eine SWOT-Matrix für die drei Bereiche des Entrepreneurial Ecosystem (Rahmenbedingungen, entrepreneurship-spezifische Faktoren und Entrepreneurship) aufgebaut.

In diesen Matrizen wurden die inhaltlichen Zusammenhänge zwischen den SWOT-Elementen identifiziert und markiert. Dahinter steht der Gedanke, dass beispielsweise eine Stärke, die inhaltlich in einem engen Zusammenhang zu einem positiven Entwicklungstrend (Chance) steht, einen sinnvollen strategischen Anknüpfungspunkt darstellt. Durch Auswahl der SWOT-Elemente mit besonders vielen wechselseitigen Bezügen erfolgt im nächsten Schritt eine Fokussierung auf besonders wirkmächtige Merkmale des Standorts bzw. besonders einflussreiche Entwicklungen im Umfeld. Strategische Anknüpfungspunkte die sich auf eine gemeinsame inhaltliche Grundlage zurückführen lassen, z. B. eine bestimmte Stärke des Standorts, wurden anschließend gemeinsam betrachtet und in Anlehnung an die vier SWOT-Basisstrategien zu einem zunächst noch abstrakten Handlungsvorschlag ausformuliert (vgl. Abbildung 19 sowie Anhang V).

Für die Entwicklung eines strategischen Konzepts wurden die Ergebnisse der SWOT-Analyse in zwei anschließenden Stakeholderworkshops konkretisiert und mit geeigneten Maßnahmen/Umsetzungsoptionen untersetzt. Zur strategischen Priorisierung dieser Maßnahmen liefert die SWOT-Matrix mit ihren Basisstrategien wichtige Hinweise. Mit höchster Priorität sind demzufolge Maßnahmen anzugehen, die Schwächen ausgleichen und so den Umgang mit drohenden Gefahren (Risiken) ermöglichen (Basisstrategie D). Aufgrund der in der Regel vergleichbar einfachen Realisierbarkeit haben Maßnahmen an den Schnittpunkten von Stärken und Chancen (Basisstrategie A) eine gewissermaßen „natürliche“ Priorität. Handlungsoptionen in den verbleibenden Feldern der SWOT-Matrix können dagegen zunächst eine niedrigere Priorität erhalten. Allerdings spielt neben dieser systematisch-abstrakten Einordnung auch die Berücksichtigung von möglichen Restriktionen und limitierenden Faktoren (z. B. Einfluss der Stadt Kiel) eine wichtige Rolle beim Entwurf des Handlungsprogramms (vgl. Abschnitt III.3).

Abbildung 19: SWOT-Analyse – Methodischer Rahmen mit Basisstrategien



Quelle: Eigene Darstellung

## 2. SWOT-Analyse für den Gründungsstandort Kiel

Die wesentlichen den Standort Kiel prägenden Merkmale wurden bereits im Zusammenhang mit der Bestandsanalyse erläutert. In den folgenden Abschnitten wird deshalb nur kurz auf die jeweilige Einordnung als Stärken und Schwächen eingegangen.

Die Chancen und Risiken wurden weitgehend aus der regionalen Innovationsstrategie des Landes Schleswig-Holstein übernommen und werden hier lediglich aus Gründen der Vollständigkeit im Überblick abgebildet.

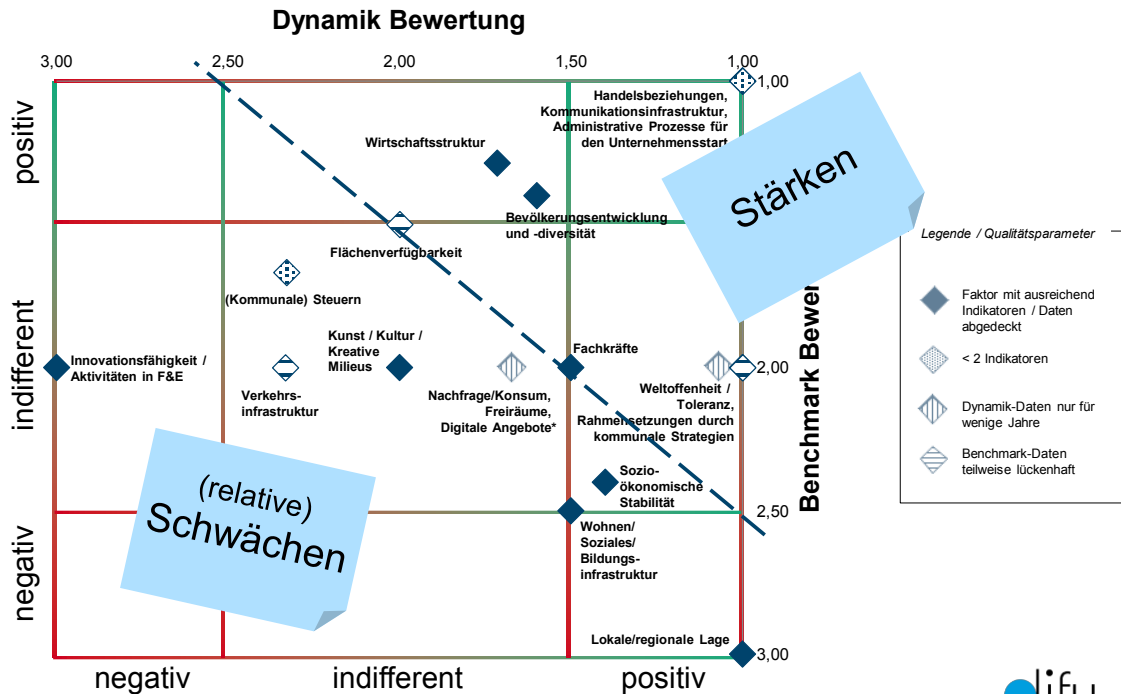
### 2.1 Ableitung der Stärken und Schwächen aus der Bestandsanalyse

Im Rahmen der Bestandsanalyse wurden die verschiedenen betrachteten Faktoren hinsichtlich des erreichten Status quo im Vergleich zu anderen Kommunen (Benchmark) sowie in Bezug auf die erkennbare Entwicklungsdynamik eingeordnet (vgl. Abschnitt II).

Bei den Rahmenbedingungen gibt es mehrere Aspekte, die sowohl bei der Benchmark-Bewertung als auch bei der Dynamik positiv bewertet wurden und deshalb als Stärken zu betrachten sind (vgl. Abbildung 20). Darüber hinaus wurde ein großer Teil der Rahmenbedingungen in beiden Perspektiven indifferent bewertet. Der Standort Kiel grenzt sich in diesen Bereichen also weder positiv noch negativ in besonderem Maße von anderen Kommunen ab. Die Einordnung lässt jedoch vermuten, dass in diesen Bereichen vorhandene Entwicklungspotenziale bisher noch nicht umfassend genutzt wurden. Aus diesem Grund werden diese Rahmenbedingungen in der weiteren Analyse als „relative“ Schwächen betrachtet.

Abbildung 20: Rahmenbedingungen – Einordnung als Stärken bzw. Schwächen

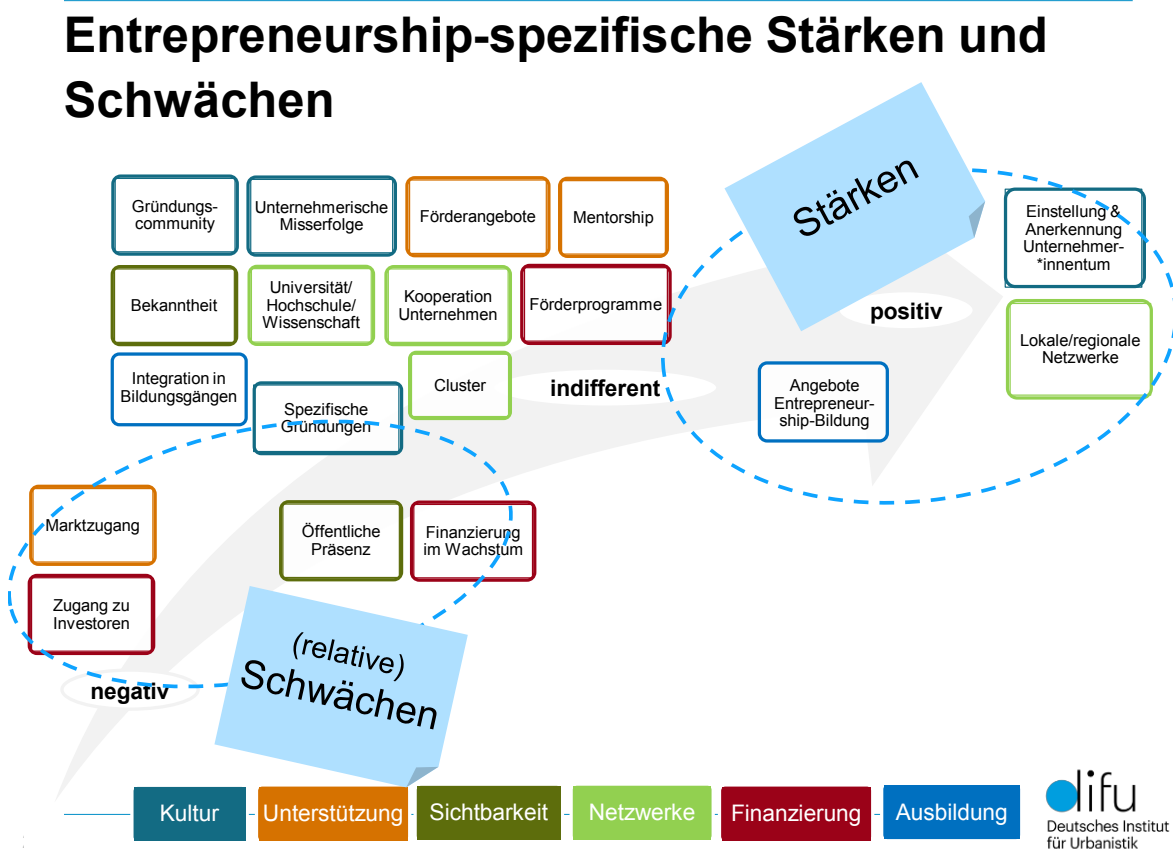
## Rahmenbedingungen – Stärken und Schwächen



Quelle: Eigene Darstellung

Bei den entrepreneurship-spezifischen Faktoren erfolgte die Einordnung der Stärken und Schwächen nach einer vergleichbaren Logik (vgl. Abbildung 21).

Abbildung 21: Entrepreneurship-spezifische Faktoren – Einordnung als Stärken bzw. Schwächen

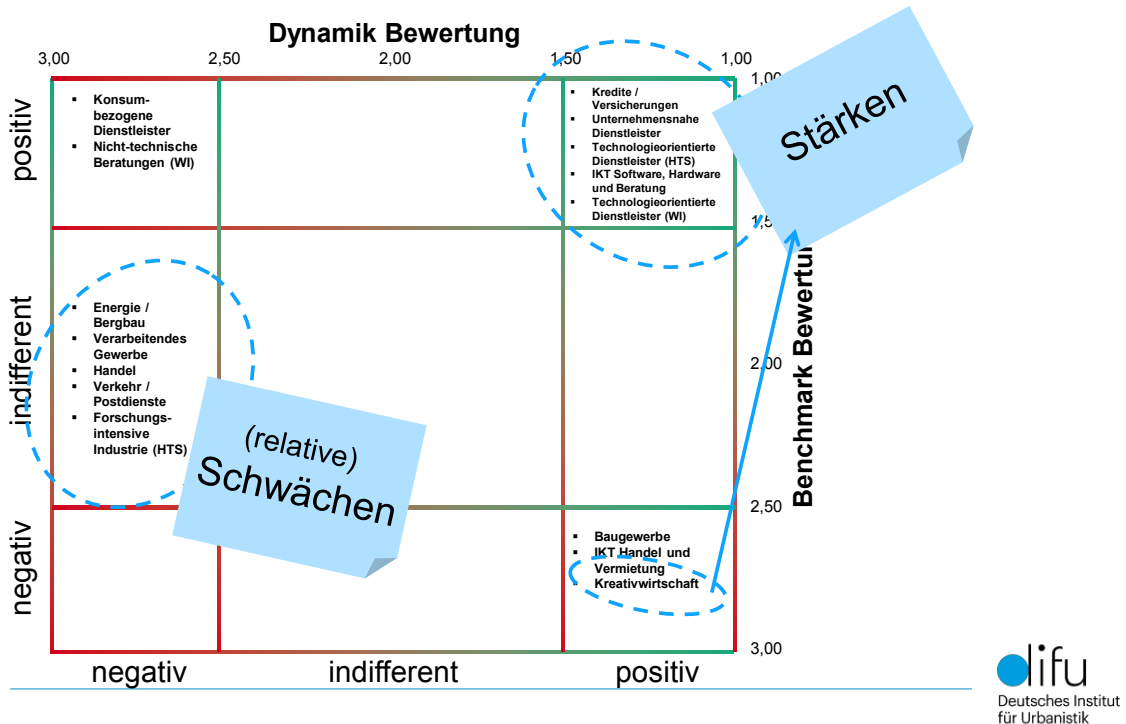


Quelle: Eigene Darstellung

Beim Entrepreneurship war die Bewertung von Benchmark und Dynamik aufgrund der Datenlage nicht ganz so klar vorzunehmen. Aber auch in diesem Bereich konnten die einbezogenen Aspekte letztlich den Stärken bzw. („relativen“) Schwächen zugeordnet werden. Eine Besonderheit stellt dabei die Einordnung der Kreativwirtschaft am Standort Kiel dar. Die im Vergleich mit anderen Kommunen einbezogenen Indikatoren führen zwar zu einer negativen Benchmark-Bewertung. Die nach Einschätzung vieler Akteure des Gründungsökosystems besondere Dynamik in diesem Bereich weist jedoch darauf hin, dass der Standort bei diesem Aspekt bereits eine Stärke entwickelt hat. In den statistischen Daten wird diese allerdings erst mit einer zeitlichen Verzögerung erkennbar werden. Für die Analyse wurde trotzdem schon eine entsprechende Einordnung vorgenommen (vgl. Abbildung 22).

Abbildung 22: Entrepreneurship – Einordnung als Stärken bzw. Schwächen

## Entrepreneurship – Stärken und Schwächen



Quelle: Eigene Darstellung

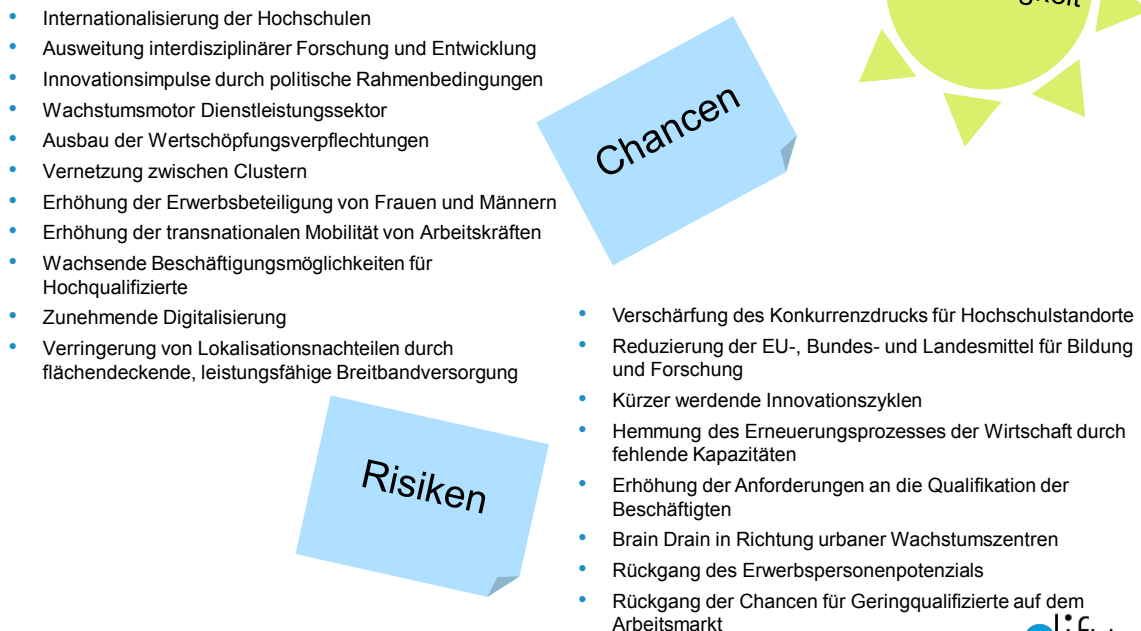
### 2.2 Identifizierung von Chancen und Risiken

Zur Entwicklung der regionalen Innovationsstrategie (RIS3) des Landes Schleswig-Holstein wurde schon einmal eine SWOT-Analyse durchgeführt (vgl. Andt/Kramer/Riesenberg, 2014). Die für die Ableitung der Chancen und Risiken maßgeblichen Entwicklungstrends gelten dabei für die Landeshauptstadt Kiel in ähnlicher Weise, wie für das Bundesland insgesamt. Darüber hinaus kann für die meisten der seinerzeit einbezogenen Aspekte davon ausgegangen werden, dass diese auch heute noch von Bedeutung sind. Entsprechend wurden für die SWOT-Analyse zur Weiterentwicklung des Gründungsstandorts Kiel diejenigen Chancen und Risiken übernommen, bei denen ein inhaltlicher Bezug zum Gründungsgeschehen erkennbar war (vgl. Abbildung 23).

In Erweiterung der Analyse aus der regionalen Innovationsstrategie wurde das Thema Nachhaltigkeit zusätzlich aufgenommen. Nachhaltigkeit als Leitprinzip hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen (u.a. Leipzig Charta). Daraus ergeben sich für den Standort sowohl Chancen als auch Risiken.

Abbildung 23: Chancen und Risiken im Land Schleswig-Holstein

## Chancen und Risiken gemäß RIS-SH (Auswahl)



Quelle: Eigene Darstellung nach Arndt/ Kramer/ Riesenberg (2014)

### 2.3 SWOT-Analyse aus den drei Perspektiven des Entrepreneurial Ecosystem

Aus den Stärken und Schwächen des Gründungsstandorts differenziert nach den Bereichen Rahmenbedingungen, Entrepreneurship-spezifische Faktoren und Entrepreneurship wurden in Kombination mit den übergreifend erkennbaren Chancen und Risiken drei SWOT-Matrizen entwickelt. Das weitere methodische Vorgehen wurde bereits dargestellt (vgl. Abschnitt III.1).

Die im Anhang V enthaltenen vollständigen Darstellungen der drei SWOT-Matrizen geben Auskunft über die jeweils einbezogenen SWOT-Elemente, die identifizierten Anknüpfungspunkte und die vorgenommenen Zusammenfassungen von Aspekten als Grundlage der ausgehend von den Basisstrategien formulierten systematisch-abstrakten Handlungsvorschläge.

### 3. Ergebnis: Strategische Schwerpunkte als Ausgangspunkt für das Handlungskonzept

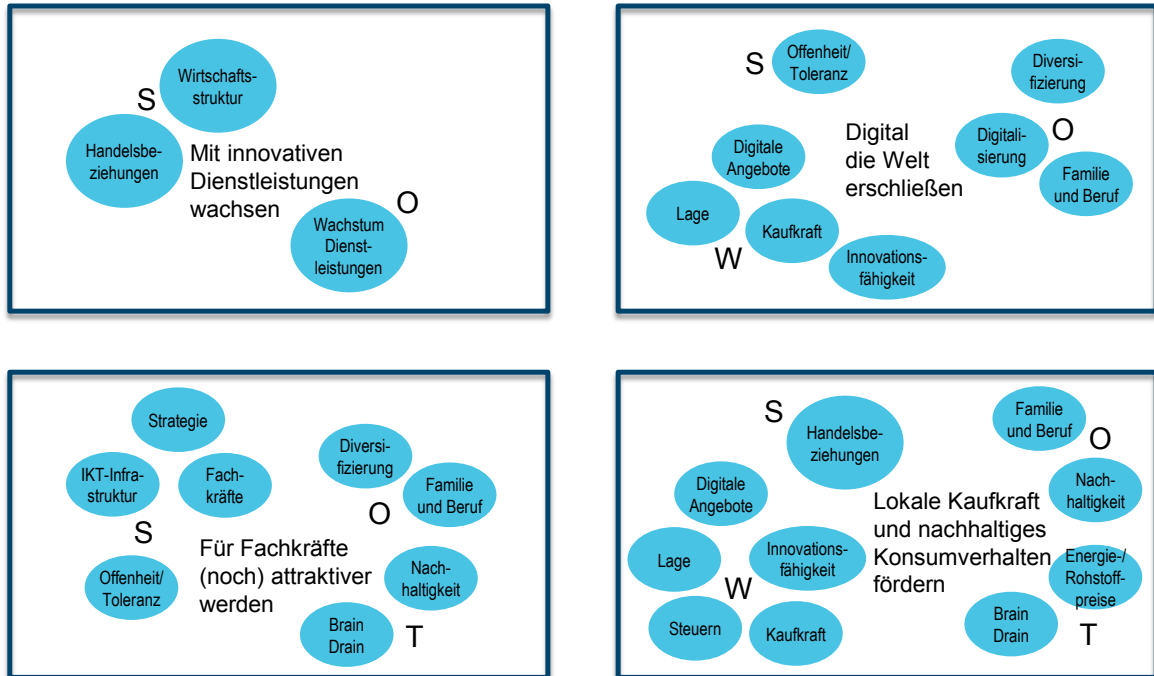
Im Ergebnis der SWOT-Analyse wurden insgesamt 36 strategische Anknüpfungspunkte (ggf. als Zusammenführung mehrerer zusammenhängender Aspekte) identifiziert und als systematisch-abstrakte Formulierung für die anschließenden konzeptionellen Schritte vorbereitet.

Diese Handlungsvorschläge wurden in einem ersten Stakeholderworkshop am 10. Juni 2021 Akteuren des Gründungsökosystems der Landeshauptstadt Kiel vorgestellt, konkretisiert und mit ersten Maßnahmenvorschlägen untersetzt. Um den Einstieg in die Diskussion etwas zu erleichtern, wurden die strategischen Anknüpfungspunkte vorab zu strategischen Schwerpunkten verdichtet (vgl. Abbildung 24 in Verbindung mit Anhang V).

Abbildung 24: Strategische Schwerpunkte als Aggregation der SWOT-Ergebnisse

## Strategische Schwerpunkte

## Rahmenbedingungen



Quelle: Eigene Darstellung

Der Austausch im Workshop erfolgte im Wesentlichen in drei Arbeitsgruppen, die erneut die Bereiche des Entrepreneurial Ecosystems repräsentierten.

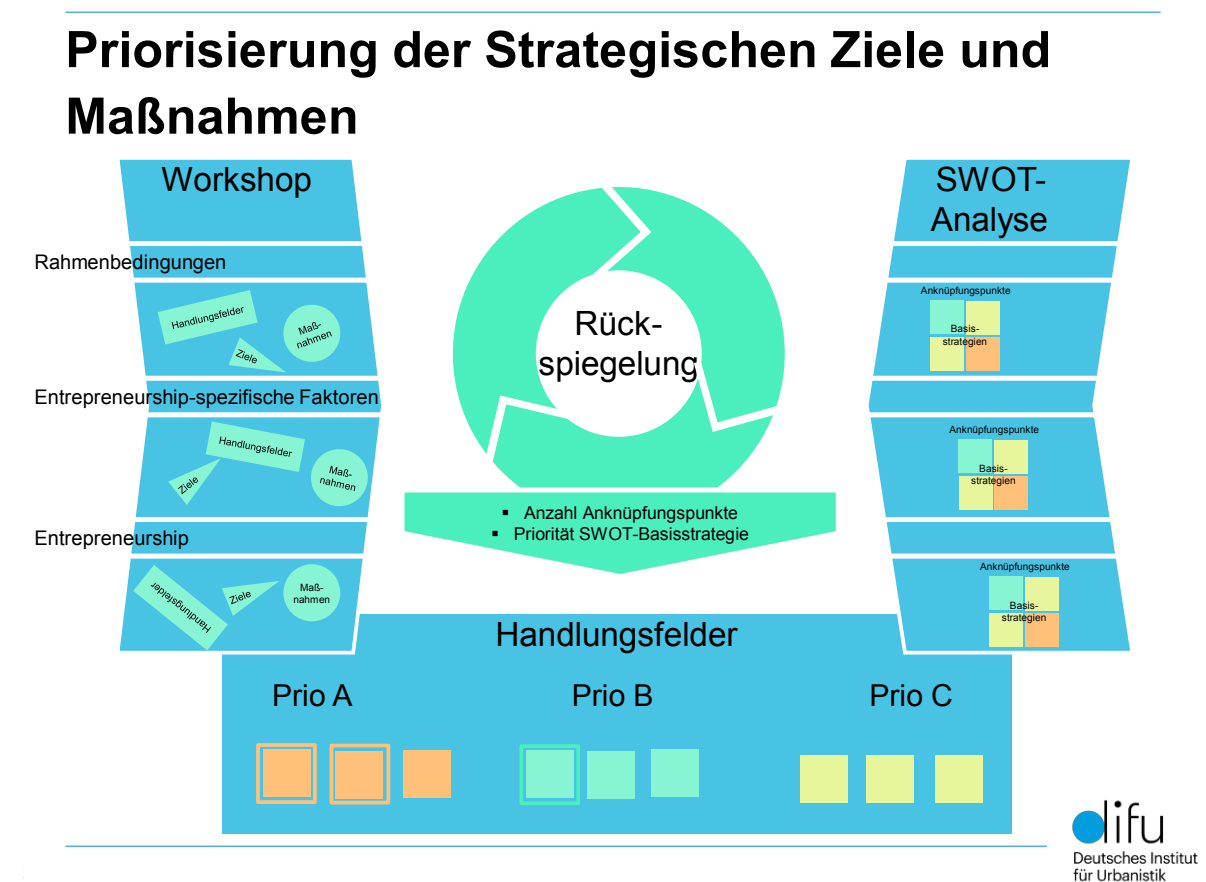
Neben der konkreteren Ausgestaltung der strategischen Handlungsoptionen wurde in der Diskussion auch deutlich, welche Ansätze von den Teilnehmenden als besonders relevant angesehen wurden. Die wichtigsten Ergebnisse werden im folgenden Abschnitt IV.1 zusammengefasst dargestellt.

## IV. Strategische Ziele und Handlungskonzept

### 1. Zukünftige Handlungsfelder zur Weiterentwicklung des Gründungsstandort Kiel

Aus der Bestandsanalyse (vgl. Abschnitt II) und der SWOT-Analyse (vgl. Abschnitt III) wurden strategische Schwerpunkte abgeleitet, die bei der Weiterentwicklung des Gründungsstandorts Kiel als wichtige Orientierung dienen sollen. Im Rahmen des Stakeholderworkshops am 10. Juni 2021 wurden diese Schwerpunkte zunächst aus den unterschiedlichen Perspektiven der Teilnehmenden reflektiert und in Bezug zu bereits laufenden Aktivitäten, zu praktischen Umsetzungserfahrungen aus anderen Bereichen sowie zu aktuell diskutierten Handlungsoptionen gesetzt. Die im Workshop erarbeiteten Ergebnisse wurden im Anschluss noch einmal an den Ergebnissen der SWOT-Analyse rückgespiegelt, um auf diese Weise sowohl die systematisch abgeleiteten Prioritäten aus der SWOT-Matrix als auch die Hinweise aus dem Workshop verarbeiten zu können (vgl. Abbildung 25).

Abbildung 25: Rückspiegelung der Ergebnisse als Grundlage einer Priorisierung



Quelle: Eigene Darstellung

Im Anschluss wurden zentrale Handlungsfelder identifiziert und diese hinsichtlich ihrer strategischen Zielstellungen konkretisiert und mit Vorschlägen für einzelne Maßnahmen untersetzt. Sowohl die SWOT-Analyse als auch die Rückmeldungen aus dem Workshop geben dabei Hinweise auf die relative Bedeutung einzelner Handlungsfelder und bilden somit die Grundlage für eine Priorisierung im Rahmen des Handlungskonzepts zur Weiterentwicklung des Gründungsstandorts Kiel.

Bei einzelnen Handlungsfeldern zeigt sich dabei eine besondere Relevanz – beispielsweise weil der Beitrag für einen zukunftsfähigen Gründungsstandort besonders hoch eingeschätzt wurde, weil Wechselwirkungen zu anderen Handlungsfeldern eine Art Grundvoraussetzung erkennen lassen oder weil die erkennbaren Gestaltungsmöglichkeiten besonders groß sind. Für diese Aspekte erscheint eine weitere Vertiefung der Analyse sinnvoll, um die konkreten Maßnahmen in zeitlicher Hinsicht und in Bezug auf den erforderlichen Ressourceneinsatz optimieren zu können.

Die für den Gründungsstandort Kiel ermittelten strategischen Handlungsfelder werden – dem Untersuchungsansatz folgend – weiter in die Systematik des entrepreneurial ecosystem eingeordnet. Sie bündeln die bereits in der Bestandsanalyse zugrunde gelegten Faktoren und folgen dabei der bekannten dreiteiligen Struktur (Rahmenbedingungen, Entrepreneurship-spezifische Faktoren, Entrepreneurship).

Das vorliegende Konzept kann die Vielzahl der in den einzelnen Projektphasen erfassten Überlegungen, Argumente und Vorschläge nicht vollständig im Detail abbilden. Vielmehr dient es dazu, die identifizierten Handlungserfordernisse für die einzelnen untersuchten Dimensionen deutlich zu machen. Die Darstellung im Folgenden fokussiert deshalb für jede Dimension die strategischen Zielstellungen und die in diesem Zusammenhang diskutierten Maßnahmen ausgehend von kurzen Beschreibungen der strategischen Handlungsfelder. Durch dieses „enge“ methodische Vorgehen

wird auch ermöglicht, dass die Wirkungen von Maßnahmen auf die verschiedenen Untersuchungsfaktoren später nachvollziehbar und überprüfbar sind.

## 1.1 Rahmenbedingungen

Wirtschaftliche, infrastrukturelle und politische Rahmenbedingungen setzen wichtige Leitplanken für das Gründungsökosystem der Landeshauptstadt Kiel. Insbesondere in den Dimensionen Markt, Infrastruktur, Wissen und Innovation sowie Politik und Verwaltung müssen die Voraussetzungen für Gründungsaktivitäten gesichert und weiter gestärkt werden.

Aspekte der Digitalisierung sind dabei als Querschnittsfunktion bzw. -aufgabe zu verstehen und bilden in vielen Bereichen sowohl eine wichtige Grundlage (erforderliche Daten) als auch die Möglichkeit zur Etablierung oder Verbesserung von Verfahren (Vernetzung, Online-Zugänge).

Die Landeshauptstadt Kiel ist in der Wahrnehmung vieler Akteure bei der Digitalisierung bereits auf einem guten Weg und es gibt aufgrund entsprechender Initiativen eine positive Entwicklung. Die SWOT-Analyse hat jedoch gezeigt, dass eine weitere Verbesserung digitaler Angebote nicht nur Selbstzweck wäre, sondern auch zum Ausgleich anderer derzeit noch bestehender Schwächen beitragen würde. Dies wäre wiederum die Voraussetzung dafür, dass die mit der Digitalisierung verbundenen Chancen auch in Kiel wirksam werden könnten (Strategischer Schwerpunkt „Digital die Welt erschließen“, vgl. Abschnitt III.3).

So zeigen sowohl die aktuelle wissenschaftliche Diskussion (Bauer et al., 2021) als auch der Austausch im Workshop, dass die Digitalisierung eine wichtige Voraussetzung für den Wandel der Arbeitswelt mit einer stärkeren Einbindung des Umlands von Städten darstellt. Auch bei der für aktives Handeln so wichtigen Vernetzungsarbeit kann die digitale Infrastruktur zusätzliche Impulse geben. Bereits bestehende Formate sollten deshalb in vielen Bereichen in digitale oder hybride Formate übertragen werden.

### 1.1.1 Dimension Markt

Unter den Rahmenbedingungen ist der vorhandene Markt für ein Gründungsökosystem eine der zentralen Dimensionen. Für die Landeshauptstadt Kiel ist dabei die Attraktivität für Fachkräfte für innovative Gründungen und Start-ups strategisch wichtig. Das vorhandene und zukünftige Arbeitskräftepotenzial ist somit für den Gründungsstandort Kiel von entscheidender Bedeutung.

#### Vermittlerrolle der Hochschulen

Konkrete Maßnahmen sollten dabei die besondere Rolle der Kieler Universität und Hochschulen berücksichtigen. Diese setzen bereits in einer sehr frühen Phase der Fachkräfteentwicklung an. Als erfolgversprechend haben sich in diesem Zusammenhang kooperative Masterarbeiten/Promotionen erwiesen. Um diese zu ermöglichen, müssen einerseits Professor\*innen gewonnen werden, die solche Kooperationen aktiv unterstützen. Darüber hinaus sollten bereits zu einem frühen Zeitpunkt im Studium Möglichkeiten zum Kontakt zwischen Studierenden und Unternehmen geboten werden. Nach Einschätzungen der Workshopbeteiligten sollte die Initiative dabei nicht nur einzelnen Unternehmen überlassen, sondern durch den Standort insgesamt getragen werden.

Beim Kontakt zwischen Hochschulen/Studierenden und Unternehmen sollten die Freiheitsgrade in den Vordergrund gerückt werden, die es an anderen Standorten so unter Umständen nicht gibt. Zu denken wäre dabei beispielsweise an flexiblere Verfahren bei Abschlussarbeiten, die zeitliche Abläufe bei den kooperierenden Unternehmen berücksichtigen. Für Kooperationsprojekte könnte es außerdem von Vorteil sein, wenn Abschlussarbeiten und Promotionsvorhaben im Team entwickelt werden könnten. Auch die vorhandenen Spielräume beim Umgang mit Forschungsergebnissen und deren wirtschaftlicher Verwertung könnten in diesem Zusammenhang von Bedeutung sein. Eine

Maßnahme in diesem Handlungsfeld sollte deshalb zunächst die Erfassung und Aufbereitung entsprechender Freiheitsgrade zum Gegenstand haben.

#### Informationen über Einkommen und Joboptionen

Die Attraktivität der Landeshauptstadt Kiel für Fachkräfte ist eng mit der Frage von persönlichen Lebensumständen und der am Standort erkennbaren Gestaltungsmöglichkeiten verbunden. So stellt sich bei Fachkräften, die an einem Wechsel ihres Arbeits- und Lebensmittelpunktes nach Kiel interessiert sind, regelmäßig die Frage nach den Joboptionen für ihre Partner\*innen. Auch die Verdienstmöglichkeiten oder beispielsweise die finanziellen Aspekte der Beschäftigung in wissenschaftlichen Einrichtungen spielen häufig eine Rolle. Mit dem Thema Einkommen sollte nach Ansicht der beteiligten lokalen Akteure offensiv umgegangen werden. Einem im Vergleich ggf. niedrigeren Einkommensniveau können günstigere Lebenshaltungskosten gegenüberstehen. Eine entsprechend offensive Kommunikation darüber könnte auch dazu genutzt werden, die spezifischen Stärken kleinerer Unternehmen besser herauszustellen. Die kleinen und mittelständischen Unternehmen in Kiel können bei den Verdienstmöglichkeiten unter Umständen nicht immer die gleichen Bedingungen bieten wie große Unternehmen. Das Projekt „Kiel works“ hat bereits gezeigt, dass dieser Nachteil durch entsprechende differenzierte Ansätze ausgeglichen werden kann.

#### Verfügbarkeit Wohnungsangebot und soziale Infrastruktur

Neben der Einkommenssituation ist für die Attraktivität des Standorts für Fachkräfte auch die Verfügbarkeit eines bezahlbaren Wohnungsangebots von Bedeutung. Dabei kann auch das Umland eine wichtige Funktion übernehmen und Wohnen und Arbeiten im Grünen ermöglichen. Neben der Wohnung selbst umfasst dieses Handlungsfeld aber insbesondere die erforderliche (soziale) Infrastruktur und wird deshalb im Folgenden in der Dimension Infrastruktur näher dargestellt.

| Dimension Markt                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategische Ziele                                                                    | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                             |
| Fachkräfte gewinnen und zukünftiges Arbeitskräftepotenzial für Gründungen sichern     | Kooperationen (z. B. im Rahmen von Abschlussarbeiten) zwischen Studierenden und Unternehmen in Universität und Hochschulen fest etablieren<br>Aktive Kommunikation über Joboptionen regional und überregional (Projekt Kiel.Works der KiWi ) ausbauen |
| Verfügbarkeit von attraktivem und bezahlbarem Wohnraum sicherstellen (auch im Umland) | Potenziale und Bedarfe prüfen<br>Gezielte Angebote über städtische Wohnungsgesellschaft Kiwog entwickeln                                                                                                                                              |

#### 1.1.2 Dimension Infrastruktur

Die Dimension Infrastruktur betrifft verschiedene Angebote und Einrichtungen, die entweder direkt unternehmerische Aktivitäten ermöglichen (z. B. Büro- und Gewerbeflächen und deren begleitende Infrastruktur), die Voraussetzung dafür sind, dass Beschäftigte, Auftraggeber\*innen/Kunden und andere Stakeholder (z. B. Genehmigungsbehörden) miteinander agieren können (z. B. digitale Infrastruktur) oder die Rahmenbedingungen für Beschäftigte und potenzielle Arbeitskräfte schaffen (z. B. Wohnraum und soziale Infrastruktur).

#### Flächen für Gründungen und Wachstum

Die Verfügbarkeit von Flächen für Gründungen und für den Ausbau von Unternehmensstandorten bei wachsenden Umsätzen und geschäftlichen Aktivitäten zeigen sich regelmäßig als strategisch wichtig für das Gründungsgeschehen. Hier verfügt die Landeshauptstadt im direkten Vergleich zu anderen Städten über eine Stärke in unmittelbarer Nähe zu den Hochschulen, die u.a. durch den möglichen Bau eines neuen Gründungszentrums an der Fachhochschule Kiel (Machbarkeitsstudie

wird aktuell erstellt), der Entwicklung des MFG-5-Geländes in Kiel Holtenau und wissensnaher Innovations- und Wirtschaftsflächen durch die KiWi GmbH mit privaten Akteuren (z. B. Wissensschaftspark, Grasweg, Seefischmarkt, StrandOrt in Friedrichort) weiter ausgebaut wird. Vor dem Hintergrund zunehmender Flächenversiegelungen in Deutschland insgesamt und dem wachsenden Bewusstsein für planetare Grenzen und die notwendige Reduzierung des Ressourcenverbrauchs kann es zukünftig nicht allein um die Bereitstellung zusätzlicher Flächen gehen, sondern es müssen insbesondere eine qualitative Aufwertung der vorhandenen Gewerbestandorte und eine Optimierung bzw. effizientere und flexible Nutzungen von Flächen erfolgen. So stellt die Revitalisierung des Industriegebietes in Kiel-Friedrichsort mit dem zukünftigen Innovationscampus eine nachhaltige Flächenpolitik für innovative Industrie 4.0 und Gründungen dar. Die möglichen Bedarfe und Anforderungen von Ausgründungen aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie von Start-ups in Wachstumsphasen sollten dabei in besonderer Weise berücksichtigt werden.

#### Verfügbarkeit Wohnungsangebot und soziale Infrastruktur

Das Handlungsfeld Wohnen und soziale Infrastruktur wurde bereits in der Dimension Markt angesprochen. In der Systematik des entrepreneurial ecosystem ist die Zuordnung zur Dimension Infrastruktur jedoch noch etwas deutlicher. Maßnahmen und Aktivitäten in diesem Handlungsfeld können aber letztlich beide Dimensionen positiv beeinflussen und damit die Rahmenbedingungen für Unternehmensgründungen verbessern.

Die Landeshauptstadt Kiel ist nach Einschätzung der im Workshop eingebundenen Akteure bereits ein sehr attraktiver Wohnstandort. Viele Einwohner\*innen fühlen sich demnach gut aufgehoben und leben gerne in der Stadt.

Bei neuen Maßnahmen zur Siedlungsentwicklung ist zusätzlich zu den wohnspezifischen Kriterien eine gute digitale Netzanbindung erforderlich. Hintergrund ist dabei die zunehmende Verschmelzung von Wohnen und Arbeiten und der Trend zur stärkeren Nutzung von Home-Office. Aber auch viele Angebote für ein attraktives Wohnumfeld erfordern eine leistungsfähige Online-Anbindung (z. B. Unterhaltungsangebote (Streaming) oder Hausautomatisierung).

Für Gründer\*innen und Beschäftigte in Unternehmen ist auch die Frage der Kinderbetreuung ein maßgeblicher Aspekt, um Beruf und Familie miteinander in Einklang bringen zu können. Hier sollte es nach Einschätzung der Teilnehmenden im Workshop mehr flexible, bezahlbare Angebote geben. Um auch internationale Fachkräfte anzuziehen, sollten englischsprachige Bildungsangebote ausgebaut werden.

Aufgrund des engen Zusammenhangs zwischen Kiel als Ort für Unternehmensgründungen und der Attraktivität als Wohnstandort sollte die Wohnqualität in Kiel stärker kommuniziert und dabei auch auf eine Verzahnung mit touristischen Aktionen und Attraktionen geachtet werden. Der Freizeitfaktor spielt für viele Menschen eine wichtige Rolle und sollte deshalb stärker betont werden.

| Dimension Infrastruktur                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategische Ziele                                                                                                                               | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Flexible, qualitativ und quantitativ bedarfsge-<br>rechte Flächenangebote für Gründungen und<br>wachsende Start-ups entwickeln und bereitstellen | Flächenpotenziale und -bedarfe prüfen<br>Entwicklung StrandOrt, Grasweg, Seefischmarkt, Wissenschaftspark,<br>Holtenau Ost (ehemaliges MFG-5-Gelände)<br>Neues Gründungszentrum an der FH Kiel und Flächen für wachsende<br>Start-ups durch KITZ, ZTS oder KiWi bereitstellen |
| Technische Voraussetzungen für attraktive<br>Wohn- und Arbeitsstandorte schaffen                                                                 | Wohn- und Arbeitsstandorte flächendeckend an leistungsfähige digi-<br>tale Infrastruktur anbinden                                                                                                                                                                             |
| Kinderbetreuungsangebote bedarfsgerecht aus-<br>bauen (u.a. englischsprachige Angebote)                                                          | Potenziale und Bedarfe prüfen<br>Initiativen von betriebseigenen/-übergreifenden Kitas fördern<br>Träger mit englischsprachigen Angeboten gezielt fördern                                                                                                                     |

### 1.1.3 Dimension Wissen und Innovation

Wissen wird in unserer heutigen Gesellschaft mittlerweile als zentraler Produktionsfaktor angesehen (Evers u.a., 2005). Für das Gründungsökosystem sind das verfügbare Wissen sowie das in den vorhandenen Institutionen verortete Erkenntnispotenzial wichtige Grundlagen für die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen sowie für die Ausgestaltung neuer Geschäftsmodelle.

#### Forschung und Innovation an Hochschulen

Wissen und Innovationen entstehen in vielen Bereichen der Gesellschaft und oft losgelöst von institutionellen Strukturen. Trotzdem kommt den Hochschulen eine besondere Bedeutung für den Gründungsstandort zu. So wie alle anderen Bildungseinrichtungen haben Hochschulen (Fachhochschulen und Universitäten) die Aufgabe, verfügbares Wissen zu vermitteln. Zum Selbstverständnis von Hochschulen gehört darüber hinaus auch der Anspruch, „Wissenslücken“ zu identifizieren und im Rahmen von Forschungsaktivitäten neue Erkenntnisse zu gewinnen. Damit aus zusätzlichem Wissen unternehmerische Innovationen werden können, ist der zielgerichtete und strukturierte Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis notwendig. Dieser wird insbesondere durch Kooperationen mit Unternehmen oder anderen gesellschaftlichen Institutionen erreicht sowie dadurch, dass Absolvent\*innen im Anschluss an das Studium eine berufliche Tätigkeit aufnehmen (siehe Fachkräfte).

| Dimension Wissen und Innovation                                                                           |                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategische Ziele                                                                                        | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                   |
| Durch Wissenschaft und Forschung neue Er-<br>kenntnisse generieren und Wissenstransfer ge-<br>währleisten | Forschungsk Kooperationen mit Praxispartnern fördern<br>Rahmen für Austausch und Kontaktaufnahme schaffen (z. B. Veran-<br>staltungen, Online-Foren)<br>Innovative Projektkooperationen Wissenschaft und Wirtschaft stärken |

### 1.1.4 Dimension Politik und Verwaltung

Politik und Verwaltung setzen geltendes Recht auf der lokalen Ebene um und definieren mit ergänzenden Regelungen den Rahmen für unternehmerisches Handeln. Sie können damit aber nicht nur Möglichkeiten begrenzen, sondern durch geeignete Maßnahmen auch auf bestehende Handlungsspielräume hinweisen und die Entwicklung des Gründungsökosystems ermöglichen.

#### Leitprinzip Nachhaltigkeit

Das Thema Nachhaltigkeit steht aktuell weit oben auf der politischen Agenda der Landeshauptstadt Kiel. Zusammen mit dem steigenden Handlungsdruck in Sachen Klimaschutz ergeben sich daraus tiefgreifende Veränderungen bei individuellen Lebensstilen sowie bei ökonomischen und gesellschaftlichen Aktivitäten.

So ergab der Industriepolitische Dialog mit der Kieler Industrie, dass das Thema Nachhaltigkeit als Teil der Zukunftsvision der Industrie definiert wurde. Hier könnten sich zahlreiche Kooperationsmöglichkeiten mit der Gründungszone in Kiel ergeben, die es zu erschließen gilt.

Vor diesem Hintergrund wurden die bereits in den analytischen Arbeitsschritten erkennbaren Schwerpunkte zu den Themen Kaufkraft und Digitalisierung auch im Workshop als sehr grundsätzlich hinsichtlich der weiteren Ausgestaltung einer nachhaltigen Entwicklung in Kiel angesehen. Diese betreffen nach Ansicht der Teilnehmenden nicht nur das Gründungsgeschehen, sondern auch etablierte Unternehmen.

Junge Unternehmen bzw. Gründungsinteressierte stellen sich jedoch nach Ansicht der Workshopteilnehmenden leichter als etablierte Unternehmen auf ein sich veränderndes Konsumverhalten ein. Oft ist dies sogar der Fokus bzw. die Motivation für die eigenen unternehmerischen Aktivitäten, so dass Start-ups nicht nur schneller reagieren können, sondern in diesem Bereich auch als authentischer wahrgenommen werden. Außerdem ist zu beobachten, dass nicht jedes Geschäftskonzept auf (mehr) Konsum basieren muss/kann, wie die Sharing Economy zeigt. Gründungen probieren hier viele Dinge aus, die sich auch als Zukunftsprojekte erweisen können.

Aus der Perspektive des Gründungsstandortes ist Nachhaltigkeit besonders bei der Siedlungsentwicklung und beim Bauen wichtig. Bei der Wahl des Wohnstandortes spielt nicht mehr nur die verfügbare Infrastruktur eine Rolle (vgl. Abschnitt IV.1.1.2) sondern auch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten. Die stärkere Ausrichtung der vorhandenen Kaufkraft auf ein nachhaltiges Konsumverhalten erfordert außerdem nachhaltige Produktionsstandorte.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, diese Entwicklung aufzugreifen und den Gründungsstandort nachhaltiger zu machen. Im Workshop wurde beispielsweise auf die Vorbildwirkung einer lokalen Beschaffungsstrategie hingewiesen, die je nach Ausgestaltung Effekte auf soziale und/oder ökologische Nachhaltigkeitsaspekte haben kann. Auch die Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe wurde angesprochen, z. B. durch ein Sourcing- und Produktionsnetzwerk. Ein mögliches Instrument dafür sind außerdem lokale Währungen, z. B. für bestimmte soziale Leistungen, mit denen Wertschöpfungspotenziale bei lokalen Unternehmen angeregt und finanzielle Ressourcen in der Region gehalten werden.

Für Unternehmen könnte vor diesem Hintergrund eine Zusammenarbeit mit Hochschulen oder öffentlichen Institutionen (z. B. Kammern, Förderinstitute) sinnvoll sein, um beispielsweise die erforderlichen Kompetenzen zum Umgang mit öffentlichen Ausschreibungen zu erlangen. Hochschulen und Förderinstitute könnten außerdem bei der Suche nach geeigneten Unternehmensformen für Aktivitäten helfen, die durch den Beitrag zur Nachhaltigkeit (und nicht primär durch Gewinne) motiviert sind. Zu denken wären in diesem Zusammenhang beispielsweise an die Gründung von Genossenschaften. Auf diese Weise werden andere Arten von Gründungen angestoßen, nicht nur Technologiegründungen, sondern beispielsweise auch Gründungen mit sozialer und gesellschaftlicher Wirkung. Das erscheint insbesondere mit Blick auf Nachhaltigkeit und regionale Kaufkraft sinnvoll. Allerdings fehlen nach Einschätzung der Teilnehmenden des Workshops bisher geeignete Best Practices für nachhaltige Gründungen.

Verwaltungsservice – flexibel, schnell, einfach

Das Handlungsfeld Verwaltungsservice betrifft die unmittelbaren gründungsbezogenen Dienstleistungen der Verwaltung. Diese umfassen eine passive Seite, bei der beispielsweise im Rahmen von Antragsverfahren Genehmigungen für Aktivitäten anderer erteilt werden. Die Bedeutung der Verwaltung als Ermöglicher wurde jedoch bereits im Handlungsfeld Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit der lokalen Beschaffungsstrategie erkennbar. Es gibt also auch eine aktive Perspektive, bei der die Verwaltung beispielsweise durch entsprechend gestaltete Vergabeverfahren unmittelbar gestaltenden Einfluss darauf nehmen kann, wie sich Akteure am Gründungsstandort verhalten (können).

Im Rahmen des Workshops wurde in diesem Zusammenhang angesprochen, dass zur Hebung der Potenziale lokaler Unternehmen flexiblere Vergabeverfahren benötigt werden. Gemeint waren dabei insbesondere inhaltliche und prozessuale Aspekte bei Vergaben. Geltendes EU-Recht wurde dabei nicht infrage gestellt und es ging auch nicht um zusätzliche bürokratische Hürden oder Protektionismus. Mögliche Ansatzpunkte können beispielsweise Unterstützungsangebote für Unternehmen im Umgang mit der städtischen Bürokratie sein, die Beschleunigung/Vereinfachung von Verwaltungsabläufen und Entscheidungsverfahren oder die Berücksichtigung von Arbeitsbedingungen, auch im öffentlichen Auftrag. Die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen und damit das Querschnittsfeld Digitalisierung dürften dabei von besonderer Bedeutung sein.

Nach Angaben des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit hat die öffentliche Beschaffung deutschlandweit ein Volumen von rund 500 Milliarden Euro und damit einen großen Anteil am Erwerb von Produkten und Dienstleistungen (BMU, 2021). Mengenmäßig sind demzufolge die Kommunen mit Abstand die größten öffentlichen Beschaffer von Waren und Dienstleistungen und haben damit bei der Beschaffung eine Vorbildfunktion gegenüber Verbraucherinnen und Verbrauchern. Die Landeshauptstadt Kiel führt Beschaffungen und Auftragsvergaben im erheblichen Volumen durch. Damit verfügt sie über einen wirksamen Hebel, um Nachhaltigkeit oder andere ggf. auch damit verbundene gesellschaftlich relevante Aspekte am Gründungsstandort zu fördern. Für Ausschreibungen kann dies beispielsweise bedeuten, dass mehr Kriterien als der Preis beim Zuschlag berücksichtigt werden. Damit dies eine zusätzliche Wirkung für die Wahrnehmung des Standortes durch potenzielle Gründer\*innen entfalten kann, müsste die spezifische Schwerpunktsetzung der Vergabepolitik auch in der Außenkommunikation genutzt werden.

Allerdings sollte bei der Anpassung von Regelungen beachtet werden, dass große und ggf. überregional aktive Unternehmen von zusätzlichen Vergabekriterien eher profitieren. Sie verfügen häufiger über zusätzlich geforderte Zertifikate und erfüllen auch andere höhere Anforderungen leichter, als kleinere lokale oder gerade gegründete Unternehmen. Wie damit verbundene Zielkonflikte ausgeräumt werden können, lässt sich am besten in anderen Städten beobachten, die bereits entsprechende Vorgehensweisen entwickelt haben.

Der aus der SWOT-Analyse abgeleitete strategische Schwerpunkt „Digital die Welt erschließen“ legt nahe, in besonderer Weise auf Gründungen im Bereich Software/IT zu schauen. Im Workshop wurde darauf hingewiesen, dass es in digitalen Geschäftsfeldern Besonderheiten zu beachten gilt, beispielsweise weil in der Regel das Patentrecht kaum anzuwenden ist. Für die Unternehmen/Gründungen gilt deshalb: Schnell sein, statt schützen. Vereinfachte Genehmigungen für eine vereinfachte und damit vor allem schnelle Gründung sind deshalb von hoher Relevanz. Als Voraussetzung dafür sollte die Transparenz über Abläufe, Ansprechpartner\*innen und Verantwortlichkeiten verbessert werden.

Auch wenn der Gründungsstandort Kiel gefördert werden soll und damit ein lokaler Fokus erforderlich erscheint, sollte nach Einschätzungen aus dem Workshop die regionale Perspektive auf den Wirtschaftsraum der Kiel Region erweitert werden. Förderangebote sollten nicht auf Gründungen in Kiel bzw. durch Kieler\*innen beschränkt sein. Die Stärkung des Gründungsgeschehens in der Kiel Region sollte eine strategische Zielsetzung in der Regionalen Kooperation sein da diese oftmals zusammen mit Impulsen von „außen“ entstehen.

Der Austausch und das Netzwerk mit Entrepreneur\*innen aus anderen Städten helfen nicht zuletzt auch dabei, eigene Potenziale auszuschöpfen. Um die überregionale Sichtbarkeit des Standorts zu verbessern und damit solche Kooperationen, ggf. auch über Ländergrenzen hinweg zu fördern, sollten nach Ansicht der Expert\*innen im Workshop (kommunale) Services überall auf Englisch bereitgestellt werden.

## Gründungen mit Nutzen für die Stadt(entwicklung)

In der Dimension Infrastruktur wurde der enge Bezug zwischen der Förderung des Gründungsstandortes und der Stadtentwicklung insgesamt bereits deutlich. Die Verwaltung und noch mehr die Politik müssen alle kommunalen Aufgabenbereiche im Blick haben und können dadurch als Schnittstelle dienen und auf Synergiepotenziale und mögliche Abstimmungsbedarfe hinweisen. So betrifft die Vernetzung des Ost- und Westufers und die dadurch verstärkte Anbindung des FH-Campus sowohl das Handlungsfeld Rolle der Hochschulen (Fachkräfte) als auch das Leitprinzip Nachhaltigkeit (z. B. im Bereich Mobilität). Die Initiative „Clean Autonomous Public Transport Network (CAPTN)“ der Hochschulen, der Stadt Kiel und des Wissenschaftszentrums knüpft bereits an diesen Überlegungen an und ist ein herausragendes Beispiel dafür, wie technische, wirtschaftliche, soziale, gestalterische sowie gesellschaftspolitische Fragen bewusst zusammengedacht werden können, um innovative, vermarktbar, systemfähige und nachhaltige Produkte und Dienstleistungen entwickeln und (weltweit) anbieten zu können (vgl. CAPTN, 2021)

| Dimension Politik und Verwaltung                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategische Ziele                                                                                                                                                             | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Verändertes Konsumverhalten (Nachfrage nach nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen, Sharing Angebote) aufgreifen und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmen fördern | Nachhaltigkeit durch entsprechende Kriterien bei Beschaffung und Vergabe fördern<br>Anforderungen von Nachhaltigkeit bei der Siedlungsentwicklung berücksichtigen (z. B. bei Mobilitätsangeboten)<br>Sourcing- und Produktionsnetzwerke fördern, die nachhaltige Beschaffung und Produktionsweisen berücksichtigen                                                                                                                                                                                                                  |
| Verwaltungsabläufe und Entscheidungsverfahren flexibler, einfacher und schneller machen                                                                                        | Unternehmen beim Umgang mit der städtischen Bürokratie unterstützen (Gründungsservice)<br>Verwaltungsabläufe und Entscheidungsprozesse durch bedarfsgerechte Prozessanalysen, ggf. mit Unterstützung des verwaltungsseigenen Organisationsamtes oder des Wirtschaftsreferates, beschleunigen und flexibler machen und dabei die Möglichkeiten der digitalen Welt nutzen<br>Transparenz über Abläufe, Ansprechpartner*innen und Verantwortlichkeiten schaffen und (erweiterte) Bewertungs- bzw. Entscheidungskriterien kommunizieren |
| Den Gründungsstandort als Teil der Stadt und Region begreifen                                                                                                                  | Schnittstellenfunktion übernehmen<br>Synergiepotenziale erkennen<br>Abstimmungsbedarfe aufzeigen<br>Wirtschaftsraum Kiel Region stärken (z. B. durch eine Regionalmarke)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

## 1.2 Entrepreneurship-spezifische Faktoren

Im Bereich der entrepreneurship-spezifischen Faktoren, also den Handlungsfeldern, in denen das Gründungsgeschehen sehr direkt beeinflusst werden kann, liegen zukünftige Handlungsschwerpunkte für die Landeshauptstadt Kiel bei den Themen Sichtbarkeit, Netzwerke, Unterstützung und Finanzierung. Den Hochschulen fällt darüber hinaus für Bildung und Kultur des Unternehmer\*innen-tums eine besondere Rolle zu, die es weiter auszubauen gilt. Die in der Stadt aktive und breite Akteurslandschaft sollte mit ihren jeweiligen Kompetenzen stärker noch als bisher im Sinne einer Akteursallianz für den Wirtschafts- und Gründungsstandort Kiel wirken. Im Einzelnen werden folgende Handlungsstrategien und Maßnahmen vorgeschlagen.

### 1.2.1 Dimension Gründungskultur

Die Gründungskultur einer Stadt ist geprägt von der gesellschaftlichen Einstellung zu Gründungen und Start-ups. Sie wird beeinflusst durch politische Anerkennung, durch das Engagement der Förderinnen und Förderer, den wahrgenommenen Status, durch die aktive Wirtschaftskommunikation sowie die Wertschätzung von Unternehmen in der (Stadt)Gesellschaft. In der Landeshauptstadt Kiel

wird das Thema von den Spitzen aus Politik und Verwaltung mitgetragen und auch auf Landesebene werden Gründungen und Start-ups seitens der Politik, Ministerien und Förderinstitutionen gestärkt. Die gestiegene Relevanz des Themas zeigt sich u.a. in der politischen Beauftragung dieser Studie. Dieser Weg sollte weiterverfolgt und weiterentwickelt werden. So könnten Wahrnehmung und Wertschätzung von Gründungen durch eine konsequente Berücksichtigung in der städtischen Kommunikation sowie durch die Einbindung in Verwaltungsanlässe repräsentativer Art gestärkt werden. (vgl. Abschnitt IV.1.2.2)

Zur Gründungskultur gehört auch der Umgang mit unternehmerischen Misserfolgen. Zu einer positiven „Kultur des Scheiterns“ gehört ein Mindset, dass den offenen Umgang mit Fehlern schätzt und die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen unterstützt. Mit dem Format der „Fuckup Night“ geben die IHK Kiel und das Kieler Innovations- und Technologiezentrum (KITZ) dafür Raum und Gründer\*innen und Start-ups sowohl die Möglichkeit aus Fehlern anderer zu lernen als auch den Mut zum Weitermachen. Hier kann Kiel den Austausch im Rahmen der Städtepartnerschaft mit San Francisco und Aarhus gezielt nutzen, um voneinander zu lernen.

#### Unterstützung durch Hochschulen

Bei der Stärkung der Gründungskultur fällt den Hochschulen eine besondere Rolle in Bezug auf das Thema Fachkräfte zu. Der Bedarf an Fachkräften ist auch bei Start-ups hoch, so dass die Institutionen durch gezielte Vermittlung dazu beitragen könnten, dass Absolvent\*innen in Kiel gehalten und die Wahrnehmung der Gründungslandschaft durch die engere Verzahnung von Entrepreneurship-Bildung und Hochschulausbildung erhöht wird. In der Entwicklungsphase von Gründungen können interdisziplinäre Gründungsteams, durch das Einbringen verschiedener Perspektiven und Qualifikationen, zu einer erfolgreichen Umsetzung beitragen und die Anpassungsfähigkeit von Gründungs-ideen erhöhen. Diese Teams sollten deshalb noch stärker gefördert werden. Zur Stärkung der Marktanpassung und damit zu einer verbesserten Resilienz von Gründungen und Start-ups der Hochschulen und Universität kann ein Mentoringprogramm mit ansässigen Unternehmen beitragen (vgl. Abschnitt IV.1.2.4). Im Zuge der COVID-19-Pandemie hat sich gezeigt, dass Unternehmen digitale Prozesse und Angebote in ihre Geschäftsmodelle integriert haben, um weiter erfolgreich am Markt tätig sein zu können. Die Hochschulen könnten daran anknüpfend die eigene Gründungsszene als Impulsgeber für neue innovative Methoden zur Bewältigung von Innovations- und Digitalisierungsprozessen von jungen Unternehmen nutzen.

| Dimension Kultur                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategische Ziele                                                       | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Fachkräfte als zukünftiges Arbeitskräftepotenzial für Gründungen sichern | Kooperationen zwischen Studierenden/Absolvent*innen sowie Gründungsteams und Start-ups befördern                                                                                                                                                                                            |
| Resilienz und Anpassungsfähigkeit von Gründungen und Start-ups stärken   | Mentoring hinsichtlich Marktkenntnis/Marktdynamiken zwischen Gründungen und Start-ups sowie etablierten Unternehmen fördern<br>Workshop-, Beratungs-, Unterstützungsangebote in Krisenzeiten und zur Bewältigung von Innovations- und Digitalisierungsprozessen zielgruppengerecht ausbauen |

#### 1.2.2 Dimension Sichtbarkeit

Die Sichtbarkeit von Gründungsaktivitäten und Start-ups in einer Stadt leistet einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung einer positiven Gründungskultur und damit auch zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts. In der Landeshauptstadt Kiel tragen lokale Wettbewerbe, wie „yooweedoo“ von der Universität, aber auch regionale und landesweite Auszeichnungen, wie der Businessplan-Wettbewerb „GründerCup KielRegion“ und der Start-up-Wettbewerb „Überflieger“ zur Bekanntheit und Sichtbarkeit von Gründungsaktivitäten bei. Auch das Waterkant-Festival, die Digitale Woche oder das Women Barcamp Kiel setzen mit speziellen Angeboten für Gründungsinteressierte und Start-ups Zeichen mit Öffentlichkeitswirksamkeit. Die verschiedenen Akteure der Gründungsförderung, u.a. die die Hochschulen, die Wirtschaftsförderung KiWi, die IHK, das KITZ, Wirtschaftsbüro Gaarden, open

campus.sh oder StartUp.SH, die Landesförderinstitute tragen mit Marketingaktivitäten in eigener Sache zur Sichtbarkeit des Gründungsgeschehens in der Stadt und der Region bei. Die bestehenden Aktivitäten bilden die Basis für die folgenden erarbeiteten Handlungsfelder.

#### Kommunikation der Gründungsvielfalt

Die Sichtbarkeit und öffentliche Präsenz der lokalen und regionalen Gründungslandschaft kann durch Kommunikationsmaßnahmen weiter ausgebaut werden. Verbessert werden sollte dabei die Vielfalt der dargestellten Start-ups, um das Gründungsgeschehen in Kiel und in der Kiel Region in seiner Diversität zu zeigen (Gründungen von Menschen mit Migrationshintergrund, von Menschen mit Behinderung, Gründungen von Frauen, von älteren Menschen etc.). Bei der Kommunikations- und Marketingtätigkeit sollte die Perspektive der Start-ups stärker in den Blick genommen werden und differenziert werden, welche Kommunikationsform für welches Start-up geeignet ist. Sichtbarer werden sollten darüber hinaus nicht nur Gewinner und technologieorientierte Gründungen, sondern auch „einfache“ (z. B. stadtteilbezogene) Gründungen oder Neustarts. Auch Städtepartnerschaften und regional-strategische Kooperationen, wie South Western Baltic Sea Transregional Cooperation-Implementing New Geography (STRING), sollten stärker mit Blick auf die Potenziale für Gründungen kommuniziert werden.

Um die Vielfalt der Gründungslandschaft abbilden zu können, muss die Kommunikationsarbeit akteursübergreifend ausgebaut werden. Eine Möglichkeit wäre eine gemeinsame „Landing Page“ für Akteure der Gründungsförderung, die als zentrale Website für Gründer\*innen und Start-ups nicht nur Angebote und Akteure, sondern auch die Geschichten von Gründungen erzählt. Für mehr Sichtbarkeit und Präsenz in der lokalen und regionalen Medienlandschaft sollte die Pressearbeit intensiviert werden und Kontakte zu den entsprechenden Medien verstärkt werden. Das könnte ggf. über eine zentrale Koordination im Zusammenhang mit der Landing Page umgesetzt werden.

Die Sichtbarkeit von Gründer\*innen kann auch durch eine stärkere Integration des Themas Gründungen und Start-ups in das Standortmarketing der Landeshauptstadt Kiel verbessert werden und damit die regionale Gründungskultur stärker positiv vermarktet werden. Insbesondere „kleine“ Gründungen, die die Attraktivität der Stadt fördern, sollten als „engagiert für die Stadt(entwicklung)“ nach außen kommuniziert werden.

#### Gründungen mit gesellschaftlichem Mehrwert

Kiel bietet als Gewinner des deutschen Nachhaltigkeitspreises 2021 und mit dem Start-up-Wettbewerb „yooweedoo“ hervorragende Rahmenbedingungen, um sich im Gründungsbereich als Change Maker Stadt zu profilieren. Nicht nur der ökonomische Nutzen, sondern auch der gesellschaftliche Mehrwert von Gründungen sollten deshalb zukünftig stärker herausgestellt werden. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang Start-ups aus dem Bereich Social Entrepreneurship. Sie sind wichtige Akteure bei der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen und i.d.R. nicht auf finanzielle Rendite ausgelegte Unternehmen. Ein Kommunikationshemmnis könnte das bislang deutschlandweit fehlende einheitliche Verständnis von Sozialunternehmen sowie Daten zu den ökonomischen und sozialen Wirkungen von Social Entrepreneurship sein. Kiel könnte hier zum Vorreiter werden und durch eine gezielte Unterstützung (vgl. Abschnitte IV.1.2.4 und IV.1.2.5) und Kommunikation das Gründungsklima und die Wahrnehmung von Unternehmen mit gesellschaftlichem Mehrwert stärken.

| Dimension Sichtbarkeit                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategische Ziele                                                                                                                                          | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                             |
| Vielfalt des Kieler Gründungsgeschehens stärker kommunizieren (Medienpräsenz erhöhen)                                                                       | Medien- und Pressearbeit akteursübergreifend intensivieren, beispielsweise zu Gründungen von Frauen                                                                                                                   |
| Lokale und regionale Gründungskultur in das Standortmarketing integrieren                                                                                   | Gemeinsame Landing-Page und Marketingplattform aller Akteure der Gründungsförderung für Gründungsinteressierte und Unternehmen<br>Gründungen mit besonderer Bedeutung/Mehrwert für die Stadtentwicklung kommunizieren |
| Gesellschaftlichen Mehrwert von Gründungen für Kiel und die Region im Bereich Social Entrepreneurship, Nachhaltigkeit und Klimaschutz stärker kommunizieren | Medien- und Pressearbeit als Gründungsstadt der „Change Maker“ ausbauen                                                                                                                                               |
| Internationale Kooperationen mit Relevanz für den Wirtschaftsstandort und das Gründungsgeschehen nach innen und außen kommunizieren                         | Regelmäßige Kommunikation, bspw. über Aktivitäten zur South Western Baltic Sea Transregional Cooperation - Implementing New Geography (STRING) – Kooperation                                                          |

### 1.2.3 Dimension Netzwerke

Netzwerke, informelle und formelle Kooperationen, die Gründungsinteressierte, Start-ups und Unternehmen miteinander verbinden sind ein zentraler Erfolgsfaktor für Gründungsökosysteme. In der Landeshauptstadt Kiel ist in den letzten 10 Jahren ein vielfältiges Netzwerk aus Akteuren der Gründungsförderung entstanden, in dem sich alle kennen und zumeist informell austauschen. Über die Mitwirkung im regionalen Netzwerk StartUp.SH findet zudem ein über Kiel hinausgehender Austausch mit landesweiten Gründungsinitiativen und Akteuren anderer Städte in S-H statt. Die bestehende vielfältige Akteurslandschaft in der Landeshauptstadt Kiel hält Angebote für verschiedene Zielgruppen von Start-ups und Gründungen bereit. Diese beinhalten eine Vielzahl an eigenen Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten oder Initiativen. Noch nicht ausgeschöpfte Potenziale liegen bei allen Akteuren bei der Vernetzung zwischen Start-ups, Bestandsunternehmen und Forschungseinrichtungen. Im Winter 2020 wurde mit der TransMarTech GmbH für den Bereich der maritimen Wirtschaft und Wissenschaft ein neues Innovations- und Gründungszentrum in direkter Nachbarschaft zum international renommierten maritimen Forschungsinstitut GEOMAR geschaffen. Auch das RanDock, die Innovationswerkstatt der Firma Raytheon Anschütz, bietet Potenzial als Kooperationsraum für Unternehmen und Start-ups. Mit dem Verein Opencampus.sh werden seit Jahren zahlreiche Gründungsinitiativen und Vernetzungsangebote in der Stadt Kiel für Gründungsinteressierte mit unterschiedlicher Herkunft und unterschiedlichem Alter sowie Bildungsstatus gebündelt.

Für die strategische Weiterentwicklung des Gründungsstandorts Kiel besteht die zukünftige Herausforderung vor allem darin, die Kräfte von bestehenden Netzwerkaktivitäten mit Blick auf mögliche Synergien zu bündeln und unausgeschöpfte Netzwerkpotenziale für spezifischen Gründungstypen (vgl. Abschnitt IV.1.3) zu heben. Zu diesem Zweck wird die Bildung einer Akteursallianz aus den Kieler Akteuren der Gründungsförderung vorgeschlagen. Im Rahmen der Allianz können strategische Ausrichtungen aufeinander abgestimmt und damit optimiert werden, Synergien genutzt und gemeinsame Projekte initiiert werden. Für die Akteursallianz könnte der Teilnehmendenkreis des ursprünglichen Arbeitskreises Existenzgründung reaktiviert und erweitert werden. Aus der Kooperation mit der Kiel Region GmbH könnte diese Allianz für den Wirtschaftsraum Kiel Region erweitert werden.

#### Gründungsschmieden Hochschulen und Universität

An den Hochschulen gibt es verschiedene Vernetzungs- und Kooperationsangebote für Gründungsinteressierte, z. B. in Form von hochschulübergreifenden Gründungsteams. An der Fachhochschule werden Unternehmer\*innen regelmäßig in die Hochschullehre eingebunden. Darüber hinaus finden Kooperationen mit Bestandsunternehmen in der Regel anlassbezogen statt. Eine systematische Vernetzung erwies sich in der Vergangenheit aber unter anderem deshalb als schwierig, weil das

Matching zwischen den Bedarfen der Unternehmen und der Geschäftsideen der Start-ups häufig nicht gegeben war oder nicht erkannt wurde. Hier wird die Machbarkeitsstudie zur Errichtung eines neuen Innovations- und Gründungszentrum weitere Erkenntnisse schaffen.

Die Rolle der Hochschulen ist für das Gründungsgeschehen nicht nur im Sinne der Förderung von Entrepreneurship zentral, sondern auch für die Ausbildung potenzieller Fachkräfte für Start-ups und Unternehmen in Kiel. Von einer stärkeren Vernetzung mit Bestandsunternehmen könnten Vorteile für die ansässige Wirtschaft und die Stadt erwachsen: Bestandsunternehmen erhalten Kontakte zu innovativen Start-ups als Geschäftspartner oder Fachkräften als potenzielle Beschäftigte; Absolvent\*innen und Gründer\*innen können in der Stadt gehalten werden.

#### Co-Working, Co-Using und City Lab als Innovationsraum

Die Nutzung gemeinsamer Infrastruktur, insbesondere von Räumlichkeiten durch ansässige Unternehmen und Start-ups oder Unternehmen in Gründung kann Kooperationen stark befördern. Die Kieler Wirtschaftsförderung hat hier z. B. mit dem Co:Room eine Internetplattform der unterschiedlichen Co-Working-Räume geschaffen. Mit dem RanDock der Firma Raytheon Anschütz besteht in Kiel eine private Schnittstelle, die weiter ausgebaut werden könnte. Um den Raum für Austausch, Kontakte und die Bildung innovativer Netzwerke zu ermöglichen, könnten einerseits Innovations-Labs ansässiger Unternehmen für Start-ups geöffnet und andererseits der Zugang zu Co-Working-Angeboten, wie beispielsweise die Starterkitchen oder die MakerCubes für Innovationsteams aus Unternehmen stärker befördert werden. Co-Working und Co-Using-Angebote bieten durch Direktkontakte die Möglichkeit den Marktzugang für junge Unternehmen zu verbessern. Für technologieorientierte, maritime Unternehmen und Start-ups sollten die Angebote der TransMarTech GmbH entsprechend ausgebaut und verstetigt werden. Auf städtischer und Wirtschaftsförderungsseite könnte geprüft werden, inwieweit eine CityLab ggf. in Kooperation mit opencampus.sh als Anlaufstelle für stadtentwicklungsrelevante Gründungen Angebote für diverse Gründungsinteressierte oder spezifische Zielgruppen (Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund oder 50+) bereitstellen und als Nukleus Gründungen auch außerhalb der Hochschulen befördern könnte.

#### Kooperationen von Gründungen und Bestandsunternehmen

Die Zusammenarbeit zwischen Institutionen, Unternehmen und Start-ups ist in Kiel noch ausbaufähig, um Kooperationen zwischen den Akteuren über Einzelaktivitäten hinaus zu festigen und zu verstetigen. Start-ups können wichtige Impulsgeber für Innovationen, insbesondere im Bereich der Digitalisierung in Unternehmen sein und diese bei der Realisierung unterstützen. Das funktioniert, wenn Ideen und Bedarfe zusammengebracht werden. Ziel sollte deshalb der Ausbau von Kooperationen von Bestandsunternehmen mit Start-ups sein. Das „Matching“ könnte sowohl in Einrichtungen der Gründungs- und Unternehmensförderung (KiWi GmbH, Kammern etc.) erfolgen, um die gewachsenen teilweise persönlichen regionalen Netzwerke gezielt zu nutzen, als auch in den Gründungszentren in Verbindung mit der Wirtschaftsförderung und jungen Unternehmen und sollte durch ein entsprechendes Management begleitet werden. Über Aktivitäten, wie regelmäßige Gründer\*innenfrühstücke können Kontakte hergestellt und Akteure besser vernetzt werden. Denn auch der Austausch und Kooperationen zwischen Start-ups stärkt das Gründungsökosystem. So benötigen Gründungen aus dem Bereich Nachhaltigkeit häufig IT- und BWL-Kenntnisse, im Gegenzug könnten technologieorientierte Start-ups von Nachhaltigkeitsaspekten anderer Gründungen lernen. Um solche Kooperationen zu ermöglichen, braucht es ebenfalls Kümmerer bzw. eine Koordination. Auch die Verwaltung kann Initiatorin bzw. Auftraggeberin für Start-ups sein, um gemeinsam Lösungen für Probleme der Verwaltung zu entwickeln (vgl. Abschnitt IV.1.1.4). Für die Zusammenarbeit könnten beispielsweise Verwaltungslabs mit Start-ups eingerichtet werden.

#### Globalisierung und Internationalisierung

Als Gründungsstandort nutzt die Stadt Kiel bereits ihre internationalen Partnerschaften z. B. mit San Francisco oder Aarhus, um Start-ups mit internationalen Märkten und Gründungsökosystemen zu

vernetzen. Diese sollten fortgeführt werden. Mit der Aufnahme der Landeshauptstadt als „Observer“ in die politische STRING-Kooperation (South Western Baltic Sea Transregional Cooperation-Implementing New Geography) wird geprüft, wie Potenziale für grüne Innovationen im Bereich Infrastruktur von Gründungen und Unternehmen aus Kiel in die Initiative eingebracht werden können, um die Stadt als Teil des geplanten „Green Hub“ für nachhaltige Infrastruktur transregional zu positionieren und international sichtbar zu machen.

| Dimension Netzwerke                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategische Ziele                                                                                                                  | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Netzwerkinitiativen bündeln, gemeinsame Projekte initiieren und Synergien zwischen Akteuren heben                                   | Arbeitskreis Existenzgründung reaktivieren und erweitern zur Gründung einer Akteursallianz bestehend aus allen Akteuren der Gründungsförderung Kiel<br>Erweiterung der Vernetzung auf den Wirtschaftsraum Kiel Region<br>Stammtisch regionaler Akteure einführen                                    |
| Gründungen und Fachkräfte in Kiel halten                                                                                            | Kooperationsstrukturen zwischen Hochschulen und Bestandsunternehmen durch Einbeziehung etablierter Gründungsakteure (KiWi, KITZ, IHK...) stärken<br>Ausbau, Verstetigung von Kooperationen zwischen Unternehmen und Start-ups durch Koordination von Bedarf und Angebot sowie Management (Kümmerer) |
| Durch Co-Working und Co-Using-Angebote Netzwerke zwischen Unternehmen und Gründungen ausbauen und Marktzugang für Start-ups stärken | Vorhandene Co-Working- oder Lab-Angebote, wie RanDock, TransMarTech, opencampus.sh, als Netzwerkknoten für shared Infrastruktur unterstützen<br>City-Lab als Nukleus für stadtentwicklungsrelevante Gründungen zielgruppenübergreifend etablieren                                                   |
| Kooperationen zwischen Verwaltung und Start-ups initiieren, um Lösungen für Probleme in der Verwaltung zu finden                    | Verwaltungslabs initiieren und durchführen                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Internationale Kooperationen und Vernetzung stärken und gezielt nutzen                                                              | Vernetzung mit Städtepartnerschaften im Gründungsbereich fortsetzen<br>Bewertung der STRING-Kooperation zur Förderung von grünen Innovationen im Bereich Infrastruktur (Schwerpunkte: Logistik, Verkehr und Mobilität) in Kiel und der Region (Green Hub)                                           |

#### 1.2.4 Dimension Unterstützung

Für Gründungen sind neben Fragen der Finanzierung unterstützende Angebote und Services im Bereich der Infrastruktur, der Gründungsberatung oder des Coachings und Mentorings essentiell. Die vorhandenen Angebote der verschiedenen Gründungsakteure in Kiel sind vielfältig und i.d.R. auf die eigene Zielgruppe bezogen. Der Zugang zu Beratungsmöglichkeiten für Gründungen ist jedoch unterschiedlich. Während die Angebote für Studierende an den Hochschulen zahlreich sind, werden die Zugänge zu Gründungsförderungen für Menschen ohne Studium oder Ausbildung, Menschen mit Migrationshintergrund oder Behinderungen als weniger präsent wahrgenommen. Eine wichtige Anlaufstelle für Gründer\*innen aus diesen Zielgruppen ist das Wirtschaftsbüro Gaarden im gleichnamigen Stadtteil. Zunehmender Bedarf an Beratungsangeboten wird auch bei „middle agers“ und „silver agers“ wahrgenommen.

##### Hochschulen als Anlaufstelle

Die Hochschulen in Kiel sind als Anlaufstelle für gründungsinteressierte Studierende (Vorgründungsphase) oder Absolvent\*innen eine zentrale Schnittstelle und bieten eine Vielzahl an Beratungs- und Unterstützungsangeboten. Verbesserungspotenziale wird im Bereich von High-Tech-Start-ups oder bei der Beratung von Ausgründungen aus mittelständischen Unternehmen gesehen. Um Entwicklung von skalierbaren Geschäftsmodellen zu fördern, wird eine gezieltere Unterstützung solcher Start-ups beispielsweise durch ein Mentorship benötigt. An der Fachhochschule sind Wirtschaftsjunioren in die Gründungsmodule eingebunden und auch mit dem Wirtschaftsbüro Gaarden

sowie der Initiative „yooweedoo“ arbeiten Mentoren aus der Wirtschaft zusammen. Die Zusammenarbeit mit Wirtschaftsmentor\*innen und den Hochschulen sollte weiter ausgebaut werden, um die Wirtschaftlichkeit von Gründungsideen und Business-Plänen zu stärken.

Im Bereich der Beschaffung könnten die Hochschulen und die Stadt Kiel Start-ups unterstützen. Aufträge werden häufig an Unternehmen außerhalb der Region vergeben. Um Start-ups und junge Unternehmen in Kiel zu halten, könnte darauf hingewirkt werden, dass bei der Vergabe auch Kriterien der lokalen und nachhaltigen Wertschöpfung mit einbezogen werden.

#### Flächen für verschiedene Gründungsphasen

Die Bereitstellung von kostenfreien oder kostengünstigen Räumen bzw. Arbeitsplätzen für Gründer\*innen gehört zu den wichtigen Unterstützungsleistungen in der Gründungsförderung. In Kiel gibt es dafür bereits Angebote über Opencampus.SH, das KITZ oder die Hochschulen. Die Auslastung ist gut bis sehr gut und weitere Potenziale sind im Entstehen. So lassen die Hochschulen, die IHK, die KiWi GmbH und das Wirtschaftsministerium aktuell eine Machbarkeitsstudie zu Errichtung eines Innovations- und Gründungszentrum auf dem Ostufer erstellen.

Für ein vitales Gründungsökosystem sind aber nicht nur Räume für die erste Gründungsphase wichtig, sondern auch Angebote für wachsende Start-ups. Hier sollte geprüft werden, inwieweit die KiWi, das KITZ oder der Wissenschaftspark Räume für das Wachstum junger Unternehmen vorhalten und entwickeln kann. Diese Räume wären auch für die Ansiedlung neuer überregionaler Unternehmen interessant. In Betracht gezogen werden sollte auch, leerstehende Räume in der Innenstadt für Gründungsinitiativen ggf. durch Anmietung der Stadt/KiWi zur Verfügung zu stellen.

#### Marktzugang und Markteintritt

Damit ein Start-up erfolgreich sein kann, benötigt es frühestmöglich Zugang zum Markt oder Möglichkeiten für den Markteintritt. Dies erfolgt am besten über ein Netzwerk von Unternehmen, die Gründungsteams von Beginn an begleiten, z. B. in entsprechenden Acceleratorenprogrammen oder in Inkubatoren. In Kiel verstehen sich u.a. das ZfE, die Starterkitchen oder das TransMarTech als Inkubatoren für ihre Zielgruppen. Wie schon oben unter Rolle der Hochschulen erläutert, ist die systematische Vernetzung mit Unternehmen (Mentoring) jedoch noch ausbaufähig, um den Marktzugang für Start-ups zu erleichtern. Auch Gründungen im nichtuniversitären Bereich benötigen Unterstützung beim Markteintritt, entsprechende Förderung und Mentoringprogramme können die Gründungsförderung in diesem Bereich sektorübergreifend stärken.

Bedarf besteht auch bei der Finanzierung von "Nullserien". In der Regel wird Forschung und Entwicklung finanziell gefördert. Wenn die Produktentwicklung abgeschlossen ist und der Markteintritt aber noch nicht vollzogen werden kann, entstehen weitere Unterstützungsbedarfe, die bislang nicht abgedeckt sind.

| Dimension Unterstützung                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategische Ziele                                                             | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Gründungsangebot diversifizieren                                               | Zugänge zu Gründungsförderungen für Menschen ohne Studium oder Ausbildung, Menschen mit Migrationshintergrund oder Behinderungen, für „middle agers“ und „silver agers“, für Ausgründungen aus mittelständischen Unternehmen ausbauen und sichtbar machen |
| Mentoring aus der Wirtschaft systematischer in Gründungsinitiativen einbinden  | Mentorshipprogramm entwickeln, um Unterstützung gezielter an Bedarfen auszurichten und Mentor*innen kontinuierlich einzubinden                                                                                                                            |
| Potenziale von Gründungen im Beschaffungswesen der Universität berücksichtigen | Lokale und regionale Wertschöpfung als Kriterium bei der Beschaffung verankern                                                                                                                                                                            |
| Infrastruktur bedarfsgerecht bereitstellen                                     | Räume/Arbeitsplätze kostenfrei oder -günstig für Gründungen und Start-ups im Wachstum weiter ausbauen<br>Leerstand in der Innenstadt Gründungsinitiativen zur Verfügung stellen                                                                           |
| Möglichkeiten für den Marktzugang ausbauen                                     | Acceleratorenprogramme initiieren<br>Angebote für Mentorship von nichtuniversitären Gründungen ausbauen<br>Unterstützung von „Nullserien“                                                                                                                 |

### 1.2.5 Dimension Finanzierung

Gründungsfinanzierung ist ein Kernbestandteil der Gründungsförderung und eine fundamentale Ressource für Start-ups. Gründungsökosysteme benötigen eine „Finanzierungsrolltreppe“, um Gründungen in unterschiedlichen Entwicklungsstadien und beim Übergang zwischen verschiedenen Arten von Finanzierungsquellen zu unterstützen. So werden Startkapital oder Anschubfinanzierungen ebenso wie Investitionskapital für Wachstumsphasen benötigt. Finanzierungsquellen können öffentliche Förderprogramme ebenso wie Investoren (Venture Capitalists, Business Angels) oder private-öffentliche Kooperationen (regionale Risikokapital Fonds) sein.

#### Zugang zu Fördermöglichkeiten

In der Landeshauptstadt Kiel können Gründer\*innen über eine Vielzahl an Förderinstitutionen (Investitionsbank Schleswig-Holstein, die Bürgschaftsbank Schleswig-Holstein GmbH (BB-SH) und die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Schleswig-Holstein mbH (MBG)) Finanzierungsinstrumente, wie Bürgschaften, Kredite oder Darlehen nutzen. Trotz des breiten Angebots zeigen sich im Detail zielgruppenspezifische Hemmnisse und Hürden, denn Förderinstrumente greifen nur, wenn Gründungsvorhaben den gängigen Voraussetzungen entsprechen. Diese sind für Gründungen aus dem künstlerischen Bereich oder Social Entrepreneurs häufig nicht zutreffend. Eine Investment-szene aus privaten Kapitalgebern gibt es in Kiel bislang nur wenig und somit bestehen kaum Zugänge zu Risikokapital für Start-ups insbesondere in Wachstumsphasen. Für Erweiterungsphasen und insbesondere mit dem Ziel Start-ups in Kiel zu halten wird mehr finanzielle Unterstützung durch Investoren und Business Angels benötigt. Die Möglichkeiten eines Aufbaus bzw. des Ausbaus (Baltic Business Angels) eines entsprechenden Investorennetzwerks sollte vertiefend geprüft werden. Dabei sollten zielgruppenspezifische Anforderungen berücksichtigt werden. Betrachtet werden sollten auch Finanzierungsmöglichkeiten für Ausgründungen aus mittelständischen Unternehmen. Es wird empfohlen, für das Themenfeld öffentliche-private Gründungsfinanzierung eine Vertiefungsstudie zu beauftragen, um Rahmenbedingungen, Bedarfe, Finanzierungsinstrumente, -phasen und Zugänge für Start-ups in Kiel zu analysieren und Vorschläge zur Weiterentwicklung zu erarbeiten. In diesem Rahmen sollte auch eine langfristige Verstetigung und regionale Verstärkung des Förderprogramms des Landes zur Finanzierung von Gründungen über ein „Gründungsstipendium“ geprüft werden.

Um die Qualität der institutionellen Gründungsförderung in Kiel weiter auszubauen, sollte auch geprüft werden, inwieweit Angebote zukünftig über eine systematische öffentliche Förderung statt über projektbezogene Einzelförderungen verstetigt werden können, beispielsweise durch die Beteiligung von städtischen Gesellschaften (KiWi o.ä.). Infrage kommen dafür insbesondere erfolgreiche,

gesellschaftlich und strukturpolitisch besonders wichtige Initiativen im Bereich Social Entrepreneurship oder wirtschafts-, strukturpolitisch wichtige Gründungen, für die öffentliches Beteiligungs- oder Gesellschaftskapital ein wichtiger Hebel für die Gewinnung zusätzlicher privater Finanzierungsquellen und Investoren sein kann. Der Aufbau eines regionalen Risikokapital-Fonds für Gründungen und innovative Unternehmen ist zu prüfen.

| Dimension Finanzierung                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategische Ziele                                                                                      | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Vorhandene Netzwerke und Kooperationsbeziehungen für Zusammenarbeit im Bereich Finanzierung gewinnen    | Finanzierungsbedarfe der Akteure im Gründungsökosystem transparent machen, so dass Investitionsmöglichkeiten und die damit verbundenen Chancen für Kapitalgeber erkennbar werden                                                                                                         |
| Finanzierungsinstrumente für verschiedene Zielgruppen und Gründungsphasen weiterentwickeln und ausbauen | bei der Gestaltung von Förderinstrumenten zielgruppenspezifische Unterschiede/Voraussetzungen berücksichtigen<br>Vertiefungsstudie zur (öffentlich-privaten) Gründungsfinanzierung durchführen<br>Prüfung eines regionalen Risikokapital-Fonds für Gründungen und innovative Unternehmen |
| Qualitäten der institutionellen Förderung stärken                                                       | Erfolgreiche, gesellschaftlich wichtige Angebote durch systematische öffentliche Förderung sichern                                                                                                                                                                                       |

### 1.2.6 Dimension Ausbildung

Das Wissen um Entrepreneurship und Bildungsangebote, die fachliche Qualifikationen und das Mindset für Unternehmer\*innentum fördern, gehören zum Zukunftspotenzial für jeden Gründungsstandort.

#### Entrepreneurship-Bildung an Hochschulen

Die Angebote an den Hochschulen bieten für gründungsinteressierte Studierende oder Absolvent\*innen ein breites Wissensspektrum, das an neue Bedarfe angepasst wird. Im Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule ist das Thema Unternehmensgründungen als Modul ein fester Bestandteil der Lehre. An der Universität Kiel können Vorlesungen über Social Entrepreneurship auch von nicht Angehörigen der Universität besucht werden, so dass auch Menschen außerhalb der Universität von der Lehre und den Inhalten profitieren können. Dafür wurde die „Akademie für Social Entrepreneurship“ gegründet. Diese Entwicklungen sollten fortgeführt werden: Entrepreneurship-Bildung sollte in alle Ausbildungsgänge integriert und die Zugänglichkeit zu Weiterbildungsangeboten für alle offen sein. Entrepreneurship-Bildung sollte dazu befähigen, eigene Projekte zu entwickeln und umzusetzen. Es beinhaltet auch das Aufzeigen von Möglichkeiten und flexible Anpassung, wenn sich Bildungsbedarfe ändern.

Auch das Potenzial der vier Regionalen Bildungszentren als Berufsschulen sollte hinsichtlich Gründungen im nicht-akademischen Bereich gefördert werden. Vor allem Gründungen im Handwerk sind dabei zu unterstützen.

| Dimension Ausbildung                                                                                              |                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategische Ziele                                                                                                | Maßnahmen                                                                                    |
| Mindset und fachliche Qualifikationen für Entrepreneurship fördern                                                | Entrepreneurship-Bildung in alle Ausbildungsgänge integrieren                                |
| Zugänge zu Entrepreneurship-Bildung erleichtern, Qualifikation und Kenntnisse von Gründer*innen weiter verbessern | Weiterbildungsangebote für alle öffnen, flexible nachfragegerechte Bildungsangebote schaffen |

### 1.3 Entrepreneurship

Das heutige Gründungsgeschehen in Kiel ist bereits sehr vielfältig und von diversen Gründungstypen und Branchen geprägt. Das ist eine gute Ausgangsbasis. Zukünftig sollten Gründungen in den Bereichen besonders gefördert werden, die für die Stadtentwicklung von hoher Relevanz sind und die eine Weiterentwicklung der Wirtschaft in Kiel stärken bzw. Zukunftsbranchen adressieren. Damit werden sowohl lokal/regional als auch deutschlandweite und international ausgerichtete Gründungen in den Blick genommen.

#### 1.3.1 Soziales Unternehmertum

Bereits bei den Rahmenbedingungen ist die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit in allen Lebensbereichen deutlich geworden. Das zunehmende Bewusstsein planetarer Grenzen und globaler sowie generationenübergreifender Zusammenhänge begünstigt auch den Trend, unternehmerische Antworten auf gesellschaftliche und soziale Fragen zu suchen bzw. zu geben.

Derzeit fehlt dem Social Entrepreneurship in Kiel jedoch noch die Vielfalt, die das Spektrum an gesellschaftlichen Herausforderungen eigentlich erwarten lässt. Viele Aktivitäten in diesem Bereich werden derzeit durch die Kieler Hochschulen initiiert. Zukünftig sollten nach Ansicht der Workshop-teilnehmer\*innen auch die darüber hinaus gehenden Potenziale für soziales Unternehmertum genutzt werden. Dafür ist es notwendig, dass Konzept des Social Entrepreneurship in Kiel noch stärker bekannt zu machen und neben Beispielen für zu lösende Herausforderungen auch die dafür geeigneten Unternehmensstrukturen und Geschäftsmodelle vorzustellen. Dabei müssen die Besonderheiten der Social Entrepreneurships angemessen gewürdigt werden. Im direkten Wettbewerb mit rein kommerziell ausgerichteten Unternehmen können social entrepreneurs nur dann bestehen, wenn der durch sie generierte gesellschaftliche Mehrwert nachvollziehbar und bewertbar wird. Genossenschaften haben sich in diesem Kontext bereits als geeigneter unternehmerischer Rahmen etabliert. Ihr Zielkanon geht in der Regel über die ökonomische Rendite hinaus und kann das gesellschaftliche Wertesystem abseits monetärer Größen abbilden. Orientierung für die Weiterentwicklung des sozialen Unternehmertums in Kiel können außerdem Beispiele in anderen Städten, wie Mannheim (<https://www.shub-mannheim.de/>), geben.

Die durchgeführte Analyse und die Gespräche mit verschiedenen Akteur\*innen im Kieler Gründungssystem haben gezeigt, dass es in Kiel noch keine ausgeprägte Stiftungskultur gibt. Gerade im Bereich des sozialen Unternehmertums bilden jedoch Stiftungen eine wichtige Finanzierungsgrundlage. Die Stifter\*innen verbinden ihr finanzielles Engagement sehr häufig mit gesellschaftlichen und sozialen Zielstellungen. Der Blick auf die Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes ist dabei nur ein (wenn auch wichtiger) Nebenaspekt, um die Gestaltungsspielräume und Unterstützungsmöglichkeiten der jeweiligen Stiftung langfristig zu erhalten. Zukünftig muss also noch klarer herausgestellt werden, wie soziale Unternehmen zum Erreichen der originären Stiftungsziele beitragen können. Dadurch können vorhandene Stiftungen ihre Mittel stärker nach inhaltlichen Kriterien einsetzen. Gleichzeitig sollten durch die Social Entrepreneurs auch potenzielle Stiftungszwecke entwickelt und kommuniziert werden, weil sich dies positiv auf die Motivation für neue Stiftungen in Kiel auswirken kann.

Voraussetzung und auch vergleichsweise einfacher Einstieg in die intensivere Erfassung und Kommunikation der mit sozialen Unternehmen möglichen gesellschaftlichen Problemlösungen ist ein Monitoring des Social Entrepreneurship in Kiel einschließlich entsprechender Corporate Spin-Offs.

Aus Sicht der Expert\*innen im Workshop kann soziale Verantwortung am besten auf der Grundlage regionaler Ressourcen wahrgenommen werden. Diese müssen langfristig geschaffen bzw. erhalten werden. Das Thema soziale Verantwortung ist insofern auch ein Bildungsthema und sollte deshalb schon Kindern nahegebracht werden.

| Dimension Soziales Unternehmertum                      |                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategische Ziele                                     | Maßnahmen                                                                                                                                                                            |
| Potenziale des sozialen Unternehmertums in Kiel nutzen | Social Entrepreneurship als Konzept bekannt machen<br>Gesellschaftlichen Mehrwert erkennbar und bewertbar machen<br>Stiftungen und soziale Unternehmen vernetzen und Synergien heben |
| Soziale Verantwortung im Kindesalter vermitteln        | Bildungsangebote entwickeln und bereitstellen                                                                                                                                        |

### 1.3.2 Global Tech-Start-ups

Mit Initiativen wie der South Western Baltic Sea Transregional Cooperation - Implementing New Geography (STRING) – Kooperation ist Kiel schon heute international vernetzt. Märkte und damit die Chancen für Unternehmen enden nicht an Landes- bzw. nationalen Grenzen. Auch die eingesetzten Ressourcen (Rohstoffe und Vorprodukte aber auch spezifische Kompetenzen und Arbeitskräfte) werden aufgrund komparativer Vorteile international ausgetauscht. Nach Ansicht der Expert\*innen im Workshop ist „globales Denken“ weiter verbreitet als „regionales Denken“ – also der (an anderer Stelle thematisierte) Blick vor die eigenen Haustür bzw. in Nachbarstädte wie z. B. Lübeck (vgl. Abschnitt IV.1.1.4).

Diese globale Ausrichtung ist neben den rein ökonomischen Aspekten vor allem auch dann von Vorteil, wenn die Potenziale von Migrant\*innen in Bezug auf unterschiedliche Sprachen und Märkte genutzt werden sollen. Die dadurch in den Unternehmen entstehende Vielfalt ist die Grundlage für Innovationen, die dann auch auf dem lokalen Markt greifen können. Bisher wird dieses Potenzial nach Einschätzungen aus dem Workshop in Kiel noch nicht umfassend genutzt.

Über Stärken verfügt der Standort Kiel im Zusammenhang mit IKT / Software. FinTechs und andere Gründungen treiben die Digitalisierung klassischer Branchen voran und eröffnen dadurch zum Teil auch globale Möglichkeiten. Konventionellen Gründungen fehlt dieses Potenzial. Dies sollte bei der strategischen Ausrichtung des Gründungsstandortes berücksichtigt werden.

| Dimension Global Tech-Start-ups                                                               |                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategische Ziele                                                                            | Maßnahmen                                                                                                                                                               |
| Gründungen mit globalem Entwicklungspotenzial erkennen und unterstützen                       | Gründungen mit hoch skalierbaren Geschäftsmodellen und vergleichsweise geringer lokaler Bindung frühzeitig erkennen, unterstützen und für den Standort erhalten         |
| Migrant*innen als Gründer*innen stärken und so Vielfalt zur Grundlage von Innovationen machen | Mehrsprachige Vernetzungsformate entwickeln, um kulturelle Barrieren zu überwinden<br>Kulturelle Vielfalt als Stärke kommunizieren und Informationen dazu bereitstellen |

### 1.3.3 Lokale urbane Produktion

Für eine ausgewogene lokale Wirtschaftsstruktur ist in Kiel auch das verarbeitende/produzierende Gewerbe wichtig. Der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe liegt derzeit bei rund 11 % (LHK 2020, 18)). Die KiWi hat die Förderung des verarbeitenden Gewerbes zum Teil ihrer strategischen Anpassung gemacht und nimmt dabei auch die Unternehmensgründungen in den Blick.

Im Rahmen des Workshops wurde jedoch darauf hingewiesen, dass die lokalen Märkte und Kooperationen für bestimmte Produkte entweder fehlen oder zunächst für die Angebote junger Unternehmen sensibilisiert werden müssten.

Beispiele anderer Städte lassen jedoch bereits Schlüsse darauf zu, welche konkreten Produkte bzw. Produktfelder sich für eine lokale urbane Produktion besonders gut eignen, weil sowohl die

einzusetzenden Ressourcen als auch der mit den Angeboten bediente Bedarf innerhalb enger räumlicher Zusammenhänge am besten zusammengebracht werden können. Dieses Wissen gilt es aufzuarbeiten und für Kiel nutzbar zu machen. Dabei geht es nicht nur darum, Produkt- bzw. Produktionsideen zu übernehmen, sondern auch anhand der besonderen Merkmale lokaler urbaner Produktion geeignete Produktinnovationen anzustoßen und am (lokalen) Markt zu etablieren. Voraussetzungen für die Ansiedlung und Entwicklung urbaner Produktion ist ihre Stadtverträglichkeit und damit die Verfügbarkeit geeigneter Standorte. Potenzialorte für urbane Produktion sollten deshalb Teil der Wirtschaftsflächenpolitik der LHK Kiel sein.

| Dimension Lokale urbane Produktion                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategische Ziele                                                                                                                   | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Das produzierende Gewerbe durch Unterstützung beim Strukturwandel als Basis einer ausgewogenen Wirtschaftsstruktur in Kiel erhalten. | <p>Zukünftig für lokale urbane Produktion besonders geeignete Produkte und Produktfelder erkennen</p> <p>Produkt- und Produktionsideen aus anderen lokalen Kontexten übernehmen</p> <p>Produktinnovationen anstoßen und am (lokalen) Markt etablieren</p> <p>Potenzialstandorte für urbane Produktion prüfen (z. B. Strandfabrik) vorhalten und entwickeln</p> |

#### 1.3.4 Technologie- und forschungsorientierte Gründungen in der maritimen Wirtschaft

Mit seiner Lage an der Ostsee und der entsprechenden Schifffahrtsinfrastruktur beim „Port of Kiel“ ist der Standort auch prädestiniert für Gründungen im Bereich maritimer Technologien und Innovationen. Aufgrund der entsprechenden (Roh-)Stoffströme gibt es in der Papierindustrie bereits vielfache Anknüpfungen zum Hafen. Weitere Vernetzungen zwischen vorhandenen Unternehmen und Gründungen sind nach Einschätzung der Expert\*innen im Workshop bisher zu gering ausgeprägt. Als Ursache werden sehr spezifische Anforderungen seitens der etablierten Unternehmen genannt. Diese werden vorrangig durch Inhouse-Lösungen bedient.

Mit der TransMarTech GmbH ist für den Bereich der maritimen Wirtschaft und Wissenschaft ein neues Innovations- und Gründungszentrum in direkter Nachbarschaft zum international renommierten maritimen Forschungsinstitut GEOMAR geschaffen worden, welches die Vernetzung zwischen etablierten Unternehmen und Gründungen unterstützen kann. Zudem sind Anknüpfungspunkte mit dem Wissenschaftszentrum über das CAPN-Future-Projekt zu prüfen.

Mit der Seehafen Kiel GmbH & Co. KG verfügt die Landeshauptstadt Kiel zusätzlich über ein 100-prozentiges Tochterunternehmen, welches Eigentümerin der öffentlichen Anlagen und der Infrastruktur im Handelshafen ist. Das Unternehmen ist nach eigenen Angaben verantwortlich für die Entwicklung des Hafens, Investitionen und Ausbau sowie für die Instandhaltung der Anlagen. Es verfügt damit über erhebliche infrastrukturelle Gestaltungsmacht hinsichtlich der Aktivierung und Einbindung zusätzlicher unternehmerischer Potenziale, die bei der Umsetzung der Standortstrategie genutzt werden sollten. Hier sollte ein enger Schulterschluss zwischen Infrastruktur und maritimen Anwendungen (Seehafen und traditionelle maritime Wirtschaft) sowie Innovation und Gründungen (TransMarTech und Wirtschaftsförderung) erfolgen.

| Dimension Technologie- und forschungsorientierte Gründungen in der maritimen Wirtschaft                 |                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategische Ziele                                                                                      | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                  |
| Mit neuen Technologien zusätzliche unternehmerische Potenziale in der maritimen Wirtschaft erschließen. | Die Gestaltungsmacht städtischer Töchter, z. B. der Seehafen Kiel GmbH & Co. KG zur Aktivierung und Einbindung zusätzlicher unternehmerischer Potenziale durch Gründungen in Kooperation mit der TransMartech GmbH nutzen. |

### 1.3.5 Besondere Gründungstypen (Change of Mind Set)

Die Umsetzung von unternehmerischen Ideen erfolgt bisher in besonderem Maße durch jüngere Gründer\*innen, oft aus der Hochschule heraus. Zukünftig ist eine stärkere Diversifizierung der verschiedenen Gründungstypen notwendig. Die Angebote der Gründungsförderung sollten stärker integrativ gestaltet werden, dass Entrepreneurship, insbesondere Social und Sustainable Entrepreneurship, und die damit verbundenen Verdienst- und Entfaltungsmöglichkeiten auch von älteren Gründungsinteressierten, Migrant\*innen und Menschen mit Behinderung wahrgenommen werden können. Frauen werden bereits durch Aktionen wie das Women's Barcamp als potenzielle Gründerinnen adressiert. Solche Ansätze könnten verstetigt und auf andere Gründungstypen ausgeweitet werden. Darüber hinaus sind Maßnahmen erforderlich, die mittel- bis langfristig zu einer veränderten, positiveren Wahrnehmung von Gründer\*innen in der Stadtgesellschaft führen. Dies ist auch eine Voraussetzung dafür, Unternehmen in ihrer Wachstumsphase in Kiel zu halten.

| Dimension Besondere Gründungstypen (Change of Mind Set)                                                           |                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategische Ziele                                                                                                | Maßnahmen                                                                                                        |
| Stärkere Diversifizierung der Gründungslandschaft durch Integration besonderer Gründungstypen/-akteure erreichen. | Durch veränderte Angebote der Gründungsförderung andere/neue Gründungstypen stärken                              |
| Wahrnehmung von Gründer*innen in der Stadtgesellschaft verbessern                                                 | Möglichst viele unterschiedliche Start-ups bei Anlässen/Aktivitäten mit gesellschaftlicher Reichweite einbinden. |

## 2. Strategiekonzept und Maßnahmenkatalog

Mit dem Konzept zur Weiterentwicklung des Gründungsstandort Kiel soll ein Strategie- und Maßnahmenkatalog erarbeitet werden, der als Richtschnur für die zukünftige Arbeit der Gründungsförderung insbesondere seitens der städtischen Gründungsförderung bzw. Wirtschaftsförderung gelten kann. Das Gründungsökosystem Kiel lebt jedoch durch das Engagement vieler Akteure und so kann die erfolgreiche Weiterentwicklung nur durch die Mitwirkung und das Zusammenspiel aller Gründungsakteure gelingen.

Im Rahmen der Studie wurden anhand der SWOT-Analyse aus den in Abschnitt IV.1. erarbeiteten strategischen Zielen 20 als besonders relevant für die Weiterentwicklung des Gründungsstandorts Kiel ermittelt. Da diese Ziele zunächst für die 3 Untersuchungsbereiche Rahmenbedingungen, Gründungsfaktoren und Gründungsgeschehen erarbeitet wurden, können vereinzelt thematische Aspekte, wie bspw. Fachkräfte, mehrfach angesprochen werden. In der Konkretisierung lassen die jeweiligen Ziele dann aber unterschiedliche Perspektiven und Hintergründe erkennen.

Im Folgenden (vgl. Tabelle 2) sind die erarbeiteten 20 Ziele nach Prioritäten dargestellt. Ziele mit der höchsten Wichtigkeit stehen dabei an erster Stelle.

Das Handlungskonzept fokussiert auf die ersten zehn strategischen Ziele, die die Prioritätenliste anführen. Auf diese Weise sollen Mittel und Möglichkeiten zur Umsetzung gebündelt werden, ohne die Akteure zu überfordern. Die übrigen strategischen Ziele bleiben deshalb nicht unberücksichtigt. Es wird vielmehr angeregt, deren Realisierung in einer zweiten Umsetzungsphase anzugehen und sie dafür zu gegebener Zeit unter dann geltenden Rahmenbedingungen zu konkretisieren.

Mit Blick auf die späteren Umsetzungschancen des Konzepts wurden zusätzlich zur erfolgten analytischen Bewertung im Rahmen des zweiten Stakeholderworkshops noch die Einschätzungen der Teilnehmenden abgefragt. Die Prioritäten sollten dabei aus individueller Sicht, aber insbesondere hinsichtlich der für die Umsetzung vorhandenen Ressourcen, Kompetenzen und unter Berücksichtigung des zu erwartenden politischen Rückhalts bewertet werden. Dabei hat sich die Reihenfolge

der Prioritätenliste verändert (vgl. Tabelle 2, Spalte ganz rechts). Allerdings sind sechs der ursprünglich führenden zehn Ziele auch nach der Bewertung im Workshop unter den Top-10-Prioritäten.

Hervorzuheben sind die Ziele 19 und 20 (nach ursprünglicher Priorisierung), die vom Ende der Liste durch die ergänzende Betrachtung in die Top-10 verschoben wurden. Die Kommunikation der Vielfalt des Kieler Gründungsgeschehens sowie die Zugänge zu Entrepreneurship-Bildung erhalten damit durch das Votum im Workshop ein besonderes Gewicht. Die Diskussionen in den Arbeitsgruppen im Workshop haben auch mögliche Gründe dafür offengelegt. Eine besondere Rolle spielen dabei die bereits in der Vergangenheit in konkreten Maßnahmen erworbenen Kompetenzen, die vorhandenen Akteursbeziehungen und die erwartete politische Unterstützung.

Aus der Gruppe der führenden Zehn ans Ende der Prioritätenliste wurden von den Teilnehmenden die strategischen Ziele mit einem Schwerpunkt bei internationalen Kooperationen versetzt. Vergleichsweise enge Handlungsspielräume und eine begrenzte eigene Gestaltungsmacht der Landeshauptstadt Kiel könnten dabei den Ausschlag gegeben haben. Auch das Verhältnis zwischen Ressourceneinsatz und damit für den Standort unmittelbar erzielbaren Wirkungen lässt sich in diesem Rahmen nur schwer beurteilen. Für die Entwicklung des Gründungsstandortes Kiel haben die internationalen Kooperationen deshalb nicht die höchste Priorität. Sie bleiben aber klar im strategischen Fokus. Außerdem dienen die grenzüberschreitenden Beziehungen auch anderen gesellschaftlichen Zielen, so dass entsprechende Aktivitäten zukünftig auch über die direkten Wirkungen für den Gründungsstandort hinaus weiterhin gerechtfertigt sind. Darüber hinaus finden sich Maßnahmen zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit auch in anderen strategischen Zielfeldern, weil sie beispielsweise Finanzierungsaspekte oder die Möglichkeiten zur Erschließung von Märkten betreffen.

Tabelle 2: Strategische Ziele für das Handlungskonzept

| Strategische Ziele nach Prioritäten gemäß SWOT-Analyse                                                                                                       | Priorisierung im AKE-Workshop |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Das produzierende Gewerbe durch Unterstützung beim Strukturwandel als Basis einer ausgewogenen Wirtschaftsstruktur in Kiel erhalten.                         | 1.                            |
| Verändertes Konsumverhalten (Nachfrage nach nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen) aufgreifen auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmen fördern.    | 4.                            |
| Gründungen und Fachkräfte in Kiel halten.                                                                                                                    | 2.                            |
| Möglichkeiten für den Marktzugang von Gründungen ausbauen.                                                                                                   | 9.                            |
| Vorhandene Netzwerke und Kooperationsbeziehungen für die Zusammenarbeit im Bereich Finanzierung gewinnen.                                                    | 8.                            |
| Finanzierungsinstrumente für verschiedene Zielgruppen und Gründungsphasen weiterentwickeln und ausbauen.                                                     | 3.                            |
| Gründungen mit globalem Entwicklungspotenzial erkennen und unterstützen.                                                                                     | 13.                           |
| Mit neuen Technologien zusätzliche unternehmerische Potenziale in der maritimen Wirtschaft erschließen.                                                      | 14.                           |
| Internationale Kooperationen mit Relevanz für den Wirtschaftsstandort und das Gründungsgeschehen nach innen und außen kommunizieren.                         | 19.                           |
| Internationale Kooperationen und Vernetzung stärken und gezielt nutzen.                                                                                      | 18.                           |
| Netzwerkinitiativen bündeln, gemeinsame Projekte initiieren und Synergien zwischen Akteuren heben.                                                           | 6.                            |
| Migrant*innen als Gründer*innen stärken und so Vielfalt zur Grundlage von Innovationen machen.                                                               | 17.                           |
| Durch Wissenschaft und Forschung neue Erkenntnisse generieren und Wissenstransfer gewährleisten.                                                             | 15.                           |
| Fachkräfte als zukünftiges Arbeitskräftepotenzial für Gründungen sichern.                                                                                    | 10.                           |
| Gesellschaftlichen Mehrwert von Gründungen für Kiel und die Region im Bereich Social Entrepreneurship, Nachhaltigkeit und Klimaschutz stärker kommunizieren. | 11.                           |
| Gründungsangebot diversifizieren.                                                                                                                            | 16.                           |
| Fachkräfte gewinnen und zukünftiges Arbeitskräftepotenzial für Gründungen sichern.                                                                           | 12.                           |
| Kinderbetreuungsangebote bedarfsgerecht ausbauen (u.a. englischsprachige Angebote).                                                                          | 20.                           |
| Vielfalt des Kieler Gründungsgeschehens stärker kommunizieren (Medienpräsenz erhöhen).                                                                       | 7.                            |
| Zugänge zu Entrepreneurship-Bildung erleichtern, Qualifikation und Kenntnisse von Gründer*innen weiter verbessern.                                           | 5.                            |

Anhand von Tabelle 2 lassen sich auch die weiteren Verschiebungen nachvollziehen. Die veränderten Prioritäten sind dabei jedoch etwas weniger deutlich. Vor allem weil die Ziele bezogen auf Gründungen mit globalem Entwicklungspotenzial und neue Technologien in der maritimen Wirtschaft in der Bewertung etwas niedriger eingeordnet wurden, konnte ein stärkerer Fokus auf gemeinsame Projekte in Netzwerken und die damit verbundenen Synergien sowie auf die Fachkräfte als Arbeitskräftepotenzial gelegt werden.

Die Bewertung im Rahmen des Workshops kann nur eine Momentaufnahme sein und ist trotz des dabei eingebrachten gebündelten Know-hows der Teilnehmenden nicht gleichzusetzen mit der analytisch fundierten Herleitung strategischer Zielstellen und Schwerpunkte. Das Vorgehen ermöglichte jedoch eine reflektierte Auswahl der zehn mit besonderer Priorität zu verfolgenden strategischen Zielstellungen. Für diese wurden im Folgenden basierend auf allen für die Erarbeitung des Kon-

zepts verfügbaren Materialien sowie den Erkenntnissen aus den Arbeitsgruppen im Workshop zusätzlich Angaben zu Inhalt, zu Akteuren, zum zeitlichen Rahmen und zu Umsetzungsinstrumenten erarbeitet. Die Ziele 11 bis 20 wurden etwas kompakter nur mit Maßnahmen untersetzt.

## 2.1 Das produzierende Gewerbe durch Unterstützung beim Strukturwandel als Basis einer ausgewogenen Wirtschaftsstruktur in Kiel erhalten.

| <b>Maßnahmen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Zukünftig für lokale urbane Produktion besonders geeignete Produkte und Produktfelder erkennen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                   |
| <p><b>Inhalte</b></p> <p>Bekannte Beispiele lokaler Produktion werden in einer entsprechenden Studie systematisch dahingehend analysiert, welche Produkte und Angebote lokal besonders erfolgreich sind und welche besonderen Merkmale diese auszeichnen. Dabei sollten neben dem kommerziellen Erfolg auch weitere Aspekte in die Betrachtung einbezogen werden. Falls eine entsprechende Studie bereits erstellt wurde, z. B. durch eine andere Kommune, sollten die Erkenntnisse genutzt werden. Die eigene Maßnahme beschränkt sich dann auf eine Überprüfung und ggf. Aktualisierung der Ergebnisse. Die Studie soll insbesondere Gründungen in Produktfeldern anregen, deren lokale Produktion und Vermarktung sowohl für die Anbieter als auch den Standort besonders vorteilhaft sind. Unterstützend dafür werden für das produzierende Gewerbe passende Gewerbeflächen identifiziert (z. B. MFG5, Friedrichsort, Grasweg, Seefischmarkt etc.) und nach Möglichkeit verfügbar gemacht. Die Entwicklung bereits existierender Coworking-Produktionstandorte (z. B. Strandfabrik) wird in die Betrachtungen einbezogen und die vorhandenen Potenziale werden analysiert. Ergänzend sind Erfahrungswerte anderer Städte bzgl. Wirtschaftsflächen für urbane Produktion zu ermitteln und die Übertragung auf Kiel zu bewerten.</p> |                                                   |
| <b>Akteure</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Zeitraumen</b>                                 |
| Federführend: KiWi, ggf. mit wissenschaftlicher Unterstützung<br>Weitere: Gründungsservice                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | kurzfristig                                       |
| <b>Instrumente</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                   |
| Recherche, ggf. Befragungen/Interviews                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                   |
| <b>Produkt- und Produktionsideen aus anderen lokalen Kontexten übernehmen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                   |
| <p><b>Inhalte</b></p> <p>Sofern Beispiele für Produkte und Angebote bekannt sind, die lokal besonders vorteilhaft produziert werden können, sollten diese auch in Kiel etabliert werden. Impulse dafür kann die Studie zur lokalen Produktion (s.o.) liefern. Durch eine genaue Auseinandersetzung mit der bereits andernorts etablierten Produktion werden die erforderlichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für Kiel definiert und realisiert. Vorab wird Kontakt mit Gründungsunternehmen aufgenommen, die ein entsprechendes Angebot bereitstellen könnten, um ggf. spezifische Bedarfe berücksichtigen zu können. Bereits existierende junge Unternehmen wie beispielsweise Strandfabrik und FabLab könnten dadurch langfristig finanziell stabilisiert werden. Die oft zu beobachtenden Probleme bei Gewerbeflächen (nachgefragte Größe passt nicht zu den entweder ganz großen oder aber ganz kleinen Flächen) werden durch entsprechend flexible Angebote gelöst.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                   |
| <b>Akteure</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Zeitraumen</b>                                 |
| KiWi mit Partner*innen (Strandfabrik, FabLab, Muthesius Transferpark u.a.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Erste Umsetzung kurzfristig und dann wiederholend |
| <b>Instrumente</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                   |
| Recherche, ggf. Befragungen/Interviews, Workshops, Flächenangebote (auch für Kollaboration zwischen Start-ups und Unternehmen, ggf. in interkommunaler Zusammenarbeit)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                   |
| <b>Produktinnovationen anstoßen und am (lokalen) Markt etablieren</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                   |
| <p><b>Inhalte</b></p> <p>Um den Austausch über (lokal) verfügbare Produktionstechnologien und -kapazitäten und produktionstechnische Entwicklungstrends zu ermöglichen, werden Räume für den Austausch mit Akteuren aus Wissenschaft und Forschung sowie mit Gründer*innen geschaffen. Workshops zur gemeinsamen Entwicklung und ersten Erprobung von Produktkonzepten sollten Teil des Programms sein. Zusätzlich wird das Thema Unternehmensnachfolge in Beratungen und Börsen stärker aufgegriffen. Der bestehende „industriepolitische Dialog“ ist eines der bereits vorhandenen Foren, bei denen Gründer*innen stärker einbezogen und Netzwerke aufgebaut werden können. Der Austausch von Gründer*innen, etablierten Unternehmen und lokalen Hidden Champions wird unterstützt, insbesondere auch um Kompetenzen in der Region zu finden.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                   |

| Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Zeitraumen                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Federführend: KiWi und Kooperationspartner*innen<br>Weitere: opencampus.sh (FabLab, KOSMOS), IHK, Unternehmensverband Kiel und weitere Kammern IB.SH, WTSH                                                                                                                                                                                                                                                  | Kurz- bis mittelfristig            |
| Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                    |
| Design Thinking, industriepolitischer Dialog, Matchmaking-Formate, Start-up-Camps                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                    |
| Sourcing- und Produktionsnetzwerke fördern                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                    |
| <p>Inhalte</p> <p>Sourcing- und Produktionsnetzwerke ermöglichen den Unternehmen Zugang zu Informationen, Lieferanten und Rohstoffe, Technologien etc. Mit Blick auf die zunehmende Bedeutung nachhaltiger Produktionsweisen und der Nachfrage von Unternehmen, die auch Nachhaltigkeit ausgerichtet sind, sollte dieser Aspekt innerhalb der Sourcing- und Produktionsnetzwerke berücksichtigt werden.</p> |                                    |
| Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Zeitraumen                         |
| Federführend: KielRegion GmbH<br>Weitere: Yoweedoo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Kurzfristig anstoßen, dann laufend |
| Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                    |
| Aufnahme im Gründungsportal, Filterfunktionen entsprechend anpassen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                    |

## 2.2 Gründungen und Fachkräfte in Kiel halten

| Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Kooperationsstrukturen zwischen Hochschulen, Start-ups und anderen Gründungsformen sowie Bestandsunternehmen ausbauen und verstetigen, ggf. durch Einbeziehung anderer Gründungsakteure (KiWi, KITZ, IHK...)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                    |
| <p>Inhalte</p> <p>Zunächst gilt es, praktisches und theoretisches Wissen zusammenzubringen, indem Hochschulen und andere Bildungsträger ihre unterschiedlichen Perspektiven kombinieren. Im engen Austausch mit Gründungs- und Bestandsunternehmen sollte außerdem untersucht werden, welche Faktoren den Standort Kiel für Fachkräfte attraktiv machen, welche Hemmnisse dem Zuzug von Fachkräften entgegenstehen und welche Barrieren eine Unternehmensgründung in Kiel schwierig machen. Dazu werden die vorhandenen Austauschformate zwischen Studierenden, Start-ups und Unternehmen durch die Einbeziehung anderer Gründungsakteure, wie die KiWi, das KITZ oder die IHK, TMT, WiZe, weiterentwickelt. Die Kooperationsstrukturen sollten regional offen sein und für Gründungen ein übergeordnetes Netzwerk bieten.</p>                                         |                                    |
| Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Zeitraumen                         |
| <p>Federführend: KiWi mit Hochschulen und opencampus</p> <p>Weitere: KITZ, IHK, KielRegion</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Kurzfristig anstoßen, dann laufend |
| <b>Instrumente</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                    |
| Regelmäßige (thematische) Austausch-/Kennenlernformate, Gründer*innenfrühstücke, Meet & Greet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                    |
| <b>Aufbau eines Innovations- und Gründungszentrum auf dem Ostufer (in Abhängigkeit der Ergebnisse der laufenden Machbarkeitsstudie)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |
| <p>Inhalte</p> <p>Zwischen der FH Kiel und der technischen Fakultät der Universität sowie dem Geomar-Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung Kiel bestehen bereits Kooperationsbeziehungen, die verstetigt und ausgebaut werden sollten. Im Rahmen einer Machbarkeitsstudie wird derzeit der Aufbau eines Innovations- und Gründungszentrums am Standort Ostufer geprüft (Ergebnisse liegen im Januar 2022 vor). Dieses Vorhaben birgt sowohl großes Potenzial für die Fachkräftesicherung, insbesondere im technologieorientierten Bereich, als auch für die Gründungsförderung in Kiel und der Region allgemein. Die Studie wird durch die KiWi in Kooperation mit der FH Kiel, der CAU, der IHK, dem KITZ, opencampus und dem MWVATT durchgeführt.</p>                                                                                                                 |                                    |
| <b>Ausbau, Verstetigung von Kooperationen zwischen Unternehmen und Start-ups</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                    |
| <p>Inhalte</p> <p>Bei kleineren und mittleren Unternehmen fehlen häufig die Kapazitäten, um sich strategisch mit dem Fachkräftebedarf auseinander zu setzen. Dadurch wird nach außen häufig gar nicht sichtbar, was der Standort Kiel den Fachkräften zu bieten hat. Indem Start-ups durch neue Impulse Innovationen in Bestandsunternehmen befördern, könnten Chancen für Unternehmen und Fachkräfte gleichermaßen erschlossen werden. Durch den Ausbau und die Verstetigung aktiver Kooperationen bleiben die Gelegenheiten dafür nicht dem Zufall überlassen, sondern können gemeinsam, arbeitsteilig und dadurch mit vergleichsweise geringen Kapazitäten der einzelnen Akteure geschaffen werden. Um eine solche Entwicklung zu unterstützen sollte der Arbeitskreis Existenzgründungen Kiel reaktiviert und in entsprechender Weise neu ausgerichtet werden.</p> |                                    |
| Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Zeitraumen                         |
| <p>Federführend: KiWi und Kooperationspartner*innen,</p> <p>Weitere Akteure: TMT, KITZ, IHK, opencampus.sh</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Kurzfristig anstoßen, dann laufend |
| <b>Instrumente</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                    |
| z. B. Treffen, digitale Austauschformate, Events (Waterkant Festival)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                    |

| <b>Maßnahmen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Vorhandene Stärken und Aktivitäten besser kommunizieren</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                   |
| <p><b>Inhalte</b></p> <p>Bei den gründungsunterstützenden Institutionen fehlen häufig die Ressourcen, z. B. für Kommunikationsmaßnahmen. Bestehende Angebote werden dadurch zu wenig sichtbar und entsprechend seltener in Anspruch genommen bzw. seltener bei Gründungs- und Standortentscheidungen berücksichtigt. Hier gilt es zusätzliche und neue Wege zu gehen. Das bestehende Start-up-Portal könnte dafür den Ausgangspunkt bilden, müsste aber entsprechend weiterentwickelt werden. Die Kommunikationsmaßnahmen sollten die Kiel Region als attraktiven Gründungsraum positionieren.</p> |                                                   |
| <b>Akteure</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Zeitraumen</b>                                 |
| <p>Federführend: Arbeitskreis Existenzgründungen oder Kiel Region GmbH</p> <p>Weitere: KiWi, Gründungsservice</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Erste Umsetzung kurzfristig und dann wiederholend |
| <b>Instrumente</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                   |
| Kommunikationsplattformen, Vorlagen für verschiedene Kommunikationsanlässe und -zwecke, Entwicklung von Kampagnen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                   |

## 2.3 Finanzierungsinstrumente für verschiedene Zielgruppen und Gründungsphasen weiterentwickeln und ausbauen

| Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Bei der Gestaltung von Förderinstrumenten zielgruppenspezifische Unterschiede und Voraussetzungen berücksichtigen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                         |
| <p>Inhalte</p> <p>Bei der Gestaltung von Förderinstrumenten für Start-ups werden zielgruppenspezifische Besonderheiten berücksichtigt. Handlungsbedarf besteht beispielsweise im Bereich Social Entrepreneurship, da entsprechende Gründungen keine Gewinnmaximierung anstreben und entstehende Überschüsse häufig in weitere soziale Projekte investiert werden. Vor diesem Hintergrund werden der Gewinn bzw. Renditeaspekte als Förderkriterien hinterfragt. Bei bestehenden Förder-/Finanzierungsmöglichkeiten bleiben Modelle der Teilzeit-Selbstständigkeit oft unberücksichtigt. Zielgruppenspezifische Unterstützungsbedarfe gibt es auch bei Gründungen durch ältere Menschen (z. B. hinsichtlich der Bedingungen bei Darlehen), bei der Finanzierung von Forschung und Entwicklung oder bei Absolventen, die Ideen, aber noch nicht unmittelbar ein Geschäftsmodell entwickelt haben. Im Rahmen der Maßnahme werden entsprechend differenzierte Förderansätze entwickelt.</p>                                                                                                                                                                                        |                         |
| Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Zeitraumen              |
| Federführend: WTSH, MWVATT und die Landesförderinstitute<br>Weitere: KiWi Hochschulen, Start-up SH, Kiel Region GmbH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Mittel- bis langfristig |
| Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                         |
| Förderprogramme zur Finanzierung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                         |
| <b>Vertiefungsstudie zur (öffentlich-privaten) Gründungsfinanzierung durchführen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                         |
| <p>Inhalte</p> <p>Zielgruppenspezifische Förderinstrumente gibt es bereits, beispielsweise bei Mikrokrediten in Bezug auf die Förderung von Gründerinnen. Allerdings erscheint es als übergreifendes Problem nicht nur für Kiel, dass solche differenzierten Möglichkeiten nicht in allen Bereichen ausreichend vorhanden sind. Um die verschiedenen Möglichkeiten der Finanzierung von Kieler Start-ups beispielsweise durch den Aufbau eines Risikokapitalfonds für Gründungen zu analysieren, neue Wege der Finanzierung unterschiedlicher Wachstumsphasen oder in der Gewinnung von strategischen Investoren aufzuzeigen und daraus neue Modelle zu entwickeln, wird eine mithilfe von externer Fachexpertise zu erstellende Vertiefungsstudie beauftragt. Dabei sollen auch Gründungen und deren Bedarfe berücksichtigt werden, die auf Wirtschaftlichkeit und gesellschaftlichen Mehrwert ausgerichtet sind, aber bislang häufig nicht in die gängigen Förderlogiken passen. Die Studie soll außerdem einen Benchmark für die Rolle öffentlicher Mittel bei der Finanzierung von Gründungen liefern, basierend auf der Praxis in anderen Regionen und international.</p> |                         |
| Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Zeitraumen              |
| Federführend: MWVATT und die Landesförderinstitute WTSH<br>Weitere: KiWi, Gründungsservice, weitere Banken und Sparkassen, LHK, Wirtschaftsministerium (Landesebene),                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | kurzfristig             |
| Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                         |
| Beispiele aus anderen Städten, Runder Tisch                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                         |

## 2.4 Verändertes Konsumverhalten (Nachfrage nach nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen) aufgreifen und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmen fördern

| Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>Anforderungen von Nachhaltigkeit bei der Siedlungs- und Standortentwicklung berücksichtigen (z. B. bei der individuellen Mobilität)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                            |
| <p>Inhalte</p> <p>Nachhaltigkeitsaspekte werden in die Bauleitplanung integriert und insbesondere bei der Durchführung eigener Bauvorhaben berücksichtigt. Dies betrifft insbesondere Maßnahmen zum Klimaschutz, zum Erhalt der Biodiversität, zur Nutzung erneuerbarer Energien, zur Förderung einer nachhaltigen Mobilität und zur Reduzierung des Verbrauchs natürlicher Ressourcen einschließlich Flächen. Vorgaben und konkrete Maßnahmen werden dabei so gestaltet, dass lokale Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Beschaffung berücksichtigt werden können.</p>                                                                                                                                     |                                                            |
| Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Zeitraumen                                                 |
| <p>Federführend: Gründungsservice LHK</p> <p>Weitere: für Bauleitplanung, Tief- und Hochbau zuständige Ämter unter Beteiligung anderer Fachressorts (z. B. Umwelt, Schulen)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Mittelfristig (aufgrund vergleichsweise hoher Komplexität) |
| Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                            |
| Bebauungspläne, Leistungsbeschreibungen bei Vergaben                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                            |
| <b>Nachhaltigkeit durch entsprechende Kriterien bei Beschaffung und Vergabe fördern</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                            |
| <p>Inhalte</p> <p>Die Vergabekriterien werden dahingehend überprüft, ob diese einseitig ökonomische Aspekte in den Vordergrund stellen (Haushaltsgrundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit) oder ob bei der Beschaffung und Vergabe durch die Landeshauptstadt Kiel auch besonders nachhaltige Lösungen gewählt werden können, selbst wenn diese allein beim Kriterium Preis keinen Zuschlag erhalten würden. Gegebenenfalls werden die Vergaberichtlinien nach der Überprüfung innerhalb der bestehenden Spielräume des Vergaberechts angepasst. Dadurch wird es möglich, dass junge Unternehmen die Nachhaltigkeit und weitere Themen systematisch in Business- und Liquiditätsplänen aufgreifen.</p> |                                                            |
| Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Zeitraumen                                                 |
| <p>Federführend: Gründungsservice LHK</p> <p>Weitere: Vergabestelle der Landeshauptstadt Kiel</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Kurzfristig anstoßen, dann laufend                         |
| Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                            |
| Vergaberecht, Leitfaden, Beratung, Beispiele anderer Städte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                            |
| <b>Aufbau einer Regionalmarke mit Bezug zur Küstenregion/Kiel Region</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                            |
| <p>Inhalte</p> <p>Zur Förderung nachhaltiger Produktionsmethoden und kurzer Transportwege wird eine Regionalmarke mit Bezug zur Küstenregion/Kiel Region aufgebaut. Diese Maßnahme wird in einem engen Zusammenhang mit dem strategischen Ziel 9 „Möglichkeiten für den Marktzugang ausbauen“ geplant und umgesetzt. Bei der Ausgestaltung der Marke und der Auswahl der entsprechenden Produkte werden auch die mögliche Hochskalierung einer nachhaltigen Produktion und damit ggf. verbundene Auswirkungen beachtet.</p>                                                                                                                                                                                    |                                                            |
| Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Zeitraumen                                                 |
| <p>Federführend: Kiel Region GmbH, opencampus.sh (Kosmos), Yoowedoo, Kiel Marketing</p> <p>Weitere: Etablierte und junge Unternehmen, ggf. koordiniert durch ein institutionalisiertes Netzwerk</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Mittel- bis langfristig                                    |
| Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                            |
| Marken, geschützte geografische Angaben                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                            |

## 2.5 Zugänge zu Entrepreneurship-Bildung erleichtern, Qualifikation und Kenntnisse von Gründer\*innen weiter verbessern

| Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Weiterbildungsangebote für alle öffnen, flexible nachfragegerechte Bildungsangebote schaffen</b>                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                     |
| <p>Inhalte</p> <p>Ziel sollte sein, das Thema Entrepreneurship „aus der Blase zu holen“ und in alle Bildungsbereiche zu integrieren. Das Bildungsministerium bietet seit kurzem auch Programme zur Entrepreneurship-Bildung an Schulen an. An diese Initiativen wird seitens der Gründungsakteure angeknüpft bzw. diese werden aktiv unterstützt.</p> |                                                                     |
| <b>Akteure:</b> opencampus.sh, Regionale Bildungszentren, Berufsschulen, Handwerkskammern                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Zeitrahmen</b>                                                   |
| <b>Instrumente</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Kurzfristig (vorhandene Programme) und mittelfristig (neue Ansätze) |
| Konferenz der Bildungsakteure, Young Waterkant                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                     |

## 2.6 Netzwerkinitiativen bündeln, gemeinsame Projekte initiieren und Synergien zwischen Akteuren heben

| Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Arbeitskreis Entrepreneurship reaktivieren und erweitern zur Gründung einer Akteurs-allianz bestehend aus allen Akteuren der Gründungsförderung Kiel</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                    |
| <p>Inhalte</p> <p>Der Arbeitskreis Existenzgründung wird reaktiviert mit dem Ziel, eine Akteursallianz als zentrales Gremium der Gründungsförderung in Kiel und der Region zu schaffen. Die Zusammenarbeit erfolgt auf der Grundlage gemeinsam definierter und verbindlich vereinbarter Ziele. Die Strukturen und Verantwortlichkeiten, insbesondere eine zentrale Koordination werden gemeinsam entwickelt. Zusammenkünfte der Akteursallianz unterstützen durch ihre Ausgestaltung (z. B. den jeweiligen Veranstaltungsort) eine ausgewogene Einbindung aller beteiligten Akteure.</p> |                                    |
| Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Zeitraumen                         |
| Federführende Koordination: Gründungsservice, KiWi oder Kiel-Region GmbH; darüber hinaus weitere Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Kurzfristig anstoßen, dann laufend |
| Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                    |
| Veranstaltungen, gemeinsame Projekte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                    |
| <b>Mittagstisch/Mittagstreff regionaler Akteure einführen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                    |
| <p>Inhalte</p> <p>Es wird ein regelmäßiger Anlass für einen möglichst niedrigschwelligen Austausch zwischen Akteuren des Gründungsökosystems etabliert. Der Teilnehmendenkreis könnte breiter sein als bei der Akteursallianz. Der Rahmen ist eher informeller Art und nur im unbedingt notwendigen Umfang vorstrukturiert.</p>                                                                                                                                                                                                                                                          |                                    |
| Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Zeitraumen                         |
| Federführende Koordination: Akteursallianz<br>Weitere Akteure: KiWi, Gründungsservice und breiter Kreis weiterer Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Kurzfristig anstoßen, dann laufend |
| Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                    |
| Regelmäßiger Lokaltermin                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                    |
| <b>Vorhandene Co-Working- oder Lab-Angebote als Netzwerkknoten für shared Infrastruktur unterstützen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                    |
| <p>Inhalte</p> <p>Die Anbieter von Co-Working- und Lab-Angeboten werden in die Akteursallianz und den informellen Austausch eingebunden, um sie insbesondere als Partner für die Bereitstellung von geteilter Infrastruktur und Shared Services zu gewinnen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                    |
| Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Zeitraumen                         |
| Federführend: KiWi<br>Weitere: WiZe (DLC), opencampus.sh (Legienstr. 40), Gründungsservice, TransMarTech, KITZ, fleet 7. ZfE, Start-up-Office FH-Kiel, Co-Work Nord                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Kurzfristig anstoßen, dann laufend |
| Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                    |
| Veranstaltungen/Treffen, gemeinsame Sharing-Plattform, z. B. der co:room der Kiwi für Arbeitsorte, ggf. mit Erweiterungen für weitere Infrastrukturen und Services                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                    |

| Maßnahme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| City-Lab als Nukleus für stadtentwicklungsrelevante Gründungen zielgruppenübergreifend etablieren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                    |
| <p>Inhalte</p> <p>Im CityLab wird Know-how von Gründungen und Studierenden für aktuelle und zukünftige Herausforderungen der Stadtentwicklung gebündelt und vernetzt. Ziel der Einrichtung ist es, Ideen unterschiedlicher Gründungstypen (Akademiker*innen, Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund oder 50+) für Themen der Stadtentwicklung (bspw. Innenstadtentwicklung, Nutzungsmischung, digitale Dienstleistungen, Mobilität, Daseinsvorsorge, soziales Miteinander) zu erschließen und nutzbar zu machen. Räumlich ist das City-Lab idealerweise zentral in der Innenstadt angesiedelt und dient auch als Schaufenster für den Gründungsstandort Kiel. Für die Realisierung eines City-Lab könnten Synergien mit dem geplanten einen Reallabor der Stadt Kiel genutzt und/oder Fördermittel aus dem Bundesprogramm Innenstadtbelebung (sofern bewilligt) eingesetzt werden.</p> |                                                    |
| Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Zeitraumen                                         |
| <p>Federführend: Gründungsservice</p> <p>Weitere: IHK, KiWi, Wirtschaftsbüro Gaarden, Hochschulen, opencampus</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Konkretisierung kurzfristig, Umsetzung langfristig |
| Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                    |
| Bereitstellung Flächen, Prüfung von Ressourcen und Fördermitteln                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                    |
| Verwaltungs- / Innovationslabs initiieren, durchführen und internationalisieren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                    |
| <p>Inhalte</p> <p>Verwaltungs- und Innovationslabs finden bereits statt und werden zukünftig mit der Start-up-Szene verknüpft, um die Potenziale für Lösungen zur Verwaltungsmodernisierung zu heben. Darüber hinaus werden über die städtischen Unternehmen neue Impulse für technologische Innovationen gesetzt und entsprechende Innovationslabs initiiert. Im Bereich des Güterverkehrs könnten beispielsweise technologieorientierte Gründungsinteressierte und Start-ups gezielt für die Lösung neuer Entwicklungsvorhaben der Seehafen Kiel GmbH &amp; Co. KG angesprochen und miteinander vernetzt werden. Bereits bestehende Kooperationen, vor allem auch auf internationaler Ebene (z. B. mit dem Northern Germany Innovation Office (NGIO) und der Union of the Baltic Cities) liefern weitere Anregungen und Beiträge für Innovationen und werden aktiv genutzt.</p>          |                                                    |
| Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Zeitraumen                                         |
| <p>Federführend: Gründungsservice und OB.D</p> <p>Weitere: opencampus.sh, Yoweedoo, TransMarTech, Seehafen Kiel u.a.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Mittelfristig                                      |
| Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                    |
| Verwaltungs- / Innovationslabs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                    |

## 2.7 Vielfalt des Kieler Gründungsgeschehens stärker kommunizieren (Medienpräsenz erhöhen)

| Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Medien- und Pressearbeit akteursübergreifend intensivieren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                    |
| <p>Inhalte</p> <p>Die im Zusammenhang mit dem strategischen Ziel 6 „Netzwerkinitiativen bündeln, gemeinsame Projekte initiieren und Synergien zwischen Akteuren heben“ entstehende Akteursallianz übernimmt auch eine wichtige Rolle bei der Kommunikation über das Kieler Gründungsgeschehen. Start-ups und Gründungen sollten in ihrer Vielfalt bei Kommunikationsmaßnahmen immer mitgedacht werden, damit die jungen Unternehmen sichtbar werden.</p> |                                    |
| Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Zeitraumen                         |
| Akteursallianz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Kurzfristig anstoßen, dann laufend |
| Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                    |
| Social-Media-Verteiler der Akteure, Pressemitteilungen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                    |
| Gemeinsame Landing-Page und Marketingplattform aller Akteure der Gründungsförderung für Gründungsinteressierte und Unternehmen weiterentwickeln                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                    |
| <p>Inhalte</p> <p>Die Plattform Start-up Kiel Region (aktuell ein Produkt der KiWi, noch bis Jahresende gefördert) wird weiterentwickelt. Dabei werden möglichst viele Akteure eingebunden und den Mitwirkenden Mitsprache bei der Gestaltung ermöglicht, so dass ein Gemeinschaftsprodukt entsteht. Die Plattform sollte verschiedene Zielgruppen (z. B. auch das Frauennetzwerk) ansprechen.</p>                                                       |                                    |
| Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Zeitraumen                         |
| Federführend: KiWi, KielRegion<br>Weitere: Akteure der Akteursallianz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Kurzfristig anstoßen, dann laufend |
| Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                    |
| Plattform Start-up Kiel Region                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                    |

## 2.8 Vorhandene Netzwerke und Kooperationsbeziehungen für die Zusammenarbeit im Bereich Finanzierung gewinnen

| Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Finanzierungsbedarfe der Akteure im Gründungsökosystem transparent machen, so dass Investitionsmöglichkeiten und die damit verbundenen Chancen für Kapitalgeber erkennbar werden</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                         |
| <p>Inhalte</p> <p>Bisherige Unterstützungsmöglichkeiten setzen erst in der Wachstumsphase an. Es wird deshalb zunächst geklärt, welche Bedarfe zusätzlich in frühen Gründungsphasen bestehen. Ein Ansatz ist dabei, bereits bei der Ansprache / Einbindung von „Friends and Family“ als frühzeitige Finanzierungsoption zu unterstützen, durch die Präsentation von gelungenen Beispielen oder hilfreiche Dokumentenvorlagen. Auch wenn der Schwerpunkt dieser Maßnahme bei Finanzierungsfragen liegt, liefern Feedback und Austausch zusätzliche Impulse. Start-ups werden gezielt mit den BALTIC BUSINESS ANGELS SCHLESWIG-HOLSTEIN in Kontakt gebracht. Die Möglichkeiten für eine intensive Zusammenarbeit der Gründungsakteure in Kiel mit dem Verein wird erkundet und die Teilnahme von Kieler Start-ups an Matching Events durch Beratung bei der Bewerbung gefördert. Auch darüber hinaus werden Formate entwickelt, bei denen sich junge Unternehmen vorstellen können (Pitch) und die der Vernetzung mit etablierten Unternehmen dienen (Idee: „Kieler Höhle der (See-)Löwen“).</p> |                         |
| Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Zeitraumen              |
| BALTIC BUSINESS ANGELS SCHLESWIG-HOLSTEIN e.V., KiWi, ZfE, open campus und weitere gründungsunterstützende Institutionen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Kurz- bis mittelfristig |
| Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                         |
| Best Practice, Vorlagen, Pitches bei Matching Events                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                         |

## 2.9 Möglichkeiten für den Marktzugang ausbauen

| Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Acceleratorenprogramme initiieren</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                    |
| <b>Inhalte</b><br>Start-ups werden in der unternehmerischen Frühphase beim Übergang vom Prototyp zum Markteintritt umfassend beraten und unterstützt. Die Programme adressieren Schwerpunktbranchen, wie IKT/Digitale Wirtschaft, Gesundheitswirtschaft oder Ernährungswirtschaft. Es geht darum, den Gründungen eine Bühne zu bieten und insbesondere bei sehr engen oder sehr spezifischen Zielgruppen den Zugang zu entsprechenden Akteursnetzwerken zu ermöglichen. Darüber hinaus wird der Zugang zum lokalen Markt mit speziell entwickelten Siegeln/Labeln mit Empfehlungscharakter erleichtert. |                                    |
| <b>Akteure</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Zeitraumen</b>                  |
| Federführend: opencampus.sh<br>Weitere: KiWi, TMT, FH Kiel, IHK und andere Kammern, WAK, clusterspezifische Netzwerke                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Kurzfristig anstoßen, dann laufend |
| <b>Instrumente</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                    |
| Beratungsleistungen, Siegel/Label                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                    |
| <b>Angebote für Mentorship (auch für nichtuniversitäre Gründungen) ausbauen, um Unterstützung gezielter an Bedarfen auszurichten und Mentor*innen kontinuierlich einzubinden</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                    |
| <b>Inhalte</b><br>Nichtuniversitäre Gründungen werden bei der Existenzgründung von Mentoren in den verschiedenen Entwicklungsphasen unterstützt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                    |
| <b>Akteure</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Zeitraumen</b>                  |
| Federführend: Kammern (IHK, HWK)<br>Weitere: Mentoren für Unternehmen in Schleswig-Holstein e.V.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Kurzfristig anstoßen, dann laufend |
| <b>Instrumente</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                    |
| Thematische Pitches                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                    |
| <b>Unterstützung von „Nullserien“</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                    |
| <b>Inhalte</b><br>Start-ups erhalten finanzielle Unterstützung zu Erprobungszecken für die Einführungsphase einer Serienproduktion. Die Maßnahme baut dabei auf den im Zusammenhang mit dem strategischen Ziel 1 „Das produzierende Gewerbe durch Unterstützung beim Strukturwandel als Basis einer ausgewogenen Wirtschaftsstruktur in Kiel erhalten“ gewonnenen Erkenntnissen auf, um so insbesondere die lokale Produktion zu fördern.                                                                                                                                                               |                                    |
| <b>Akteure</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Zeitraumen</b>                  |
| Federführend: MWVATT und seine Förderinstitute                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Mittelfristig                      |
| <b>Instrumente</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                    |
| Förderprogramm, Zuschüsse, Beteiligungskapital                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                    |
| <b>Gründungen mit hoch skalierbaren Geschäftsmodellen und vergleichsweise geringer lokaler Bindung frühzeitig erkennen, unterstützen und für den Standort erhalten</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                    |
| <b>Inhalte</b><br>Für Start-ups mit hoch skalierbaren Geschäftsmodellen und i.d.R. internationaler Ausrichtung, häufig aus den Bereichen IT/High Tech/ Fintech werden neue strategische Investoren für Wachstumsphasen erschlossen. Die Start-ups werden bei Infrastruktur-, Fachkräftebedarfen oder Genehmigungsverfahren aktiv unterstützt.                                                                                                                                                                                                                                                           |                                    |
| <b>Akteure</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Zeitraumen</b>                  |
| Federführend: KiWi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Mittelfristig                      |
| <b>Instrumente</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                    |
| Start-up-camp für Investoren, Betriebsberatung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                    |

## 2.10 Fachkräfte als zukünftiges Arbeitskräftepotenzial für Gründungen sichern

| Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Erfassung und Aufbereitung der vorhandenen Freiheitsgrade für Austausch und Kooperationen zwischen Hochschulen und Gründungen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |               |
| <p>Inhalte</p> <p>Der Gründungsstandort Kiel sowie die Region Kiel bieten bereits heute spezifische Freiheitsgrade für den Kontakt und Austausch zwischen Hochschulen/Studierenden und Unternehmen, die es an anderen Standorten so unter Umständen nicht gibt, beispielsweise flexiblere Verfahren bei Abschlussarbeiten, die zeitliche Abläufe bei den kooperierenden Unternehmen berücksichtigen. Für Kooperationsprojekte wäre es darüber hinaus von Interesse, ob es auch die Möglichkeit gibt, Abschlussarbeiten und Promotionsvorhaben im Team zu entwickeln. Begünstigend wäre auch, wenn die vorhandenen Spielräume beim Umgang mit Forschungsergebnissen und deren wirtschaftlicher Verwertung transparent gemacht werden. Als Ausgangspunkt für den Ausbau der Kooperationen werden deshalb die vorhandenen Freiheitsgrade erfasst und als Orientierungshilfe für interessierte Akteure auf beiden Seiten der Kooperationsbeziehungen aufbereitet. Dabei geht es nicht um das Schaffen oder Gestalten zusätzlicher Freiheitsgrade. Das wäre Hochschulpolitik und damit nicht Sache der Landeshauptstadt Kiel. Für das Gründungsgeschehen bzw. für potenzielle Gründungen ist es vielmehr wichtig, die bestehenden Optionen zu erkennen, zu erfassen und zur Orientierung nutzen zu können.</p> |               |
| Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Zeitraumen    |
| Federführend: Hochschulen (Transfer)<br>Weitere: KielRegion                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Kurzfristig   |
| Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |               |
| Recherche, ggf. Befragungen / Interviews                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |               |
| <b>Kooperationen zwischen Studierenden/Absolvent*innen sowie Gründungsteams und Start-ups befördern</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |               |
| <p>Inhalte</p> <p>Die Hochschulen unterstützen die Fachkräfteentwicklung bereits in einer sehr frühen Phase durch die Initiierung kooperativer Masterarbeiten/Promotionen. Dazu werden zunächst Professor*innen gewonnen, die solche Kooperationen aktiv unterstützen. Darüber hinaus werden bereits zu einem frühen Zeitpunkt im Studium Möglichkeiten zum Kontakt zwischen Studierenden und Gründungsteams geboten. Die Initiative wird dabei nicht nur einzelnen Unternehmen überlassen, sondern durch einen koordinierten Ansatz für den Standort und auch mit Blick auf die Region Kiel insgesamt getragen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |               |
| Akteure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Zeitraumen    |
| Federführend: Hochschulen, KiWi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Mittelfristig |
| Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |               |
| Prüfungsordnungen der Hochschulen, Veranstaltungen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |               |

## 2.11 Weitere Ziele und Maßnahmen

| Strategische Ziele                                                                                                                                          | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gesellschaftlichen Mehrwert von Gründungen für Kiel und die Region im Bereich Social Entrepreneurship, Nachhaltigkeit und Klimaschutz stärker kommunizieren | Medien- und Pressearbeit als Gründungsstadt der „Change Maker“ ausbauen<br>Gründungen mit besonderer Bedeutung/Mehrwert für die Stadtentwicklung kommunizieren                                                                                              |
| Fachkräfte gewinnen und zukünftiges Arbeitskräftepotenzial für Gründungen sichern                                                                           | Kooperationen zwischen Studierenden und Unternehmen in Universität und Hochschulen fest etablieren (Kiel.Works/KiWi)<br>Aktive Kommunikation über Joboptionen regional und überregional ausbauen (stujo.net/opencampus)                                     |
| Gründungen mit globalem Entwicklungspotenzial erkennen und unterstützen                                                                                     | Gründungen mit hoch skalierbaren Geschäftsmodellen und vergleichsweise geringer lokaler Bindung frühzeitig erkennen, unterstützen und für den Standort erhalten                                                                                             |
| Mit neuen Technologien zusätzliche unternehmerische Potenziale in der maritimen Wirtschaft erschließen                                                      | Die Gestaltungsmacht städtischer Töchter, z. B. der Seehafen Kiel GmbH & Co. KG zur Aktivierung und Einbindung zusätzlicher unternehmerischer Potenziale durch Gründungen nutzen. Das TMT als Innovationsort der maritimen Wirtschaft stärken               |
| Durch Wissenschaft und Forschung neue Erkenntnisse generieren und Wissenstransfer gewährleisten                                                             | Forschungsk Kooperationen mit Praxispartnern fördern<br>Rahmen für Austausch und Kontaktaufnahme schaffen (z. B. Veranstaltungen, Online-Foren)                                                                                                             |
| Gründungsangebot diversifizieren                                                                                                                            | Zugänge zu Gründungsförderungen für Menschen ohne Studium oder Ausbildung, Menschen mit Migrationshintergrund oder Behinderungen, für „middle agers“ und „silver agers“, für Ausgründungen aus mittelständischen Unternehmen ausbauen und sichtbarer machen |
| Migrant*innen als Gründer*innen stärken und so Vielfalt zur Grundlage von Innovationen machen                                                               | Mehrsprachige Vernetzungsformate entwickeln, um kulturelle Barrieren zu überwinden<br>Kulturelle Vielfalt als Stärke kommunizieren und Informationen dazu bereitstellen                                                                                     |
| Internationale Kooperationen und Vernetzung stärken und gezielt nutzen                                                                                      | Vernetzung mit Städtepartnerschaften im Gründungsbereich fortsetzen                                                                                                                                                                                         |
| Internationale Kooperationen mit Relevanz für den Wirtschaftsstandort und das Gründungsgeschehen nach innen und außen kommunizieren                         | Regelmäßige Kommunikation und Einladungen, bspw. über Aktivitäten des NGIO, UBC usw.                                                                                                                                                                        |
| Kinderbetreuungsangebote bedarfsgerecht ausbauen (u. a. englischsprachige Angebote)                                                                         | Potenziale und Bedarfe prüfen<br>Initiativen von betriebseigenen/-übergreifenden Kitas und Träger mit englischsprachigen Angeboten gezielt fördern                                                                                                          |

## Quellen

Bathen, Annette/Bunse, Jan/Gärtner, Stefan/Meyer, Kerstin/Lindner, Alexandra/Schambelon, Sophia/Schonlau, Marcel/Westhoff, Sarah (2019): Handbuch Urbane Produktion. Potenziale, Wege. Maßnahmen. Bochum.

Brandt, Martina/Gärtner, Stefan/Meyer, Kerstin (2017): Urbane Produktion: Ein Versuch einer Begriffsdefinition. Forschung Aktuell 08/2017, IAT, Gelsenkirchen.

Brown, Ross; Mason, Colin (2017): Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. Small Business Economics 49, 11-30. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-017-9865-7>. Zuletzt aufgerufen: 17.11.2020

Georg Consulting (2019): Das Gründungsgeschehen in der Landeshauptstadt Kiel. Auftraggeber: Kieler Wirtschaftsförderungs- und Strukturentwicklungs GmbH. Hamburg.

Grabow, B; Henckel, D.; Hollbach-Grömig, B. (1995): Weiche Standortfaktoren.

Grichnik, Dietmar; Brettel, Malte; Koropp, Christian; Mauer, René (2017): Entrepreneurship. Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen.

Isenberg, Daniel (2011): The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Presentation at the Institute of International and European Affairs 2011 Dublin, 7. Online unter: <http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>. Zuletzt aufgerufen: 17.11.2020

KfW Bankengruppe (Hg.) (2020): KfW-Start-up-Report 2020. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/KfW-Start-up-Report/KfW-Start-up-Report-2020.pdf>. Zuletzt aufgerufen: 17.11.2020

Landeshauptstadt Kiel (2021): Wirtschaft in Kiel 2020/21. Kiel.

Landeshauptstadt Kiel (2020a): Wirtschaft in Kiel 2019/20. Kiel.

Landeshauptstadt Kiel (2020b): Wirtschaftsmonitor 2019/2020, Statistischer Bericht Nr. 273. Kiel.

Landua, Detlef; Wagner-Endres, Sandra; Wolf, Ulrike (2017): Standortfaktoren für Unternehmen - die kommunale Sicht. Difu-Papers. (<https://difu.de/publikationen/2017/standortfaktoren-fuer-unternehmen-die-kommunale-sicht>)

Libbe, J., Wagner-Endres, S. (2019): Urbane Produktion in der Zukunfts-stadt Perspektiven für Forschung und Praxis. Synthese Paper\* Nr. 1 (Veröffentlichung im Rahmen des Verbundvorhaben „Synthese- und Vernetzungsprojekt Zukunftsstadt (SynVer\*Z)“. [https://www.nachhaltige-zukunftsstadt.de/downloads/Synthese\\_Paper\\_Urbane\\_Produktion.pdf](https://www.nachhaltige-zukunftsstadt.de/downloads/Synthese_Paper_Urbane_Produktion.pdf)

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus des Landes Schleswig-Holstein (MWVATT) (2014): Regionale Innovationsstrategie Schleswig-Holstein. Weg zu einer intelligenten Spezialisierung. Strategiebericht. Kiel.

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus des Landes Schleswig-Holstein (MWVATT) (2019): Existenzgründungen in Schleswig-Holstein. Daten, Fakten, Fördermöglichkeiten. Stand Oktober 2019. Kiel.

PWC (2018): Start-up-Unternehmen im Raum Kiel 2018.

Stam, Erik (2018): Measuring Entrepreneurial Ecosystems. In: O'Connor, Allan; Stam, Erik; Sussan, Fiona; Audretsch, David B. (Hrsg.): Entrepreneurial Ecosystems. Place-Based Transformations and Transitions. Cham: Springer, 173-197.

Wagner-Endres, Sandra; Wolf, Ulrike & Zwicker-Schwarm, Daniel (2018): Neue Konzepte für Wirtschaftsflächen. Herausforderungen und Trends am Beispiel des Stadtentwicklungsplanes Wirtschaft in Berlin. Deutsches Institut für Urbanistik, 2018, ISBN 978-3-88118-614-8.  
<https://difu.de/publikationen/2018/neue-konzepte-fuer-wirtschaftsflaechen>

Wagner-Endres, Sandra (2020): Kommunale Wirtschaftsförderung 2019: Strukturen, Aufgaben, Perspektiven. Ergebnisse der Difu-Umfrage zur aktuellen Situation der kommunalen Wirtschaftsförderung in Deutschland. Berlin 2020. Difu Papers. (<https://difu.de/publikationen/2020/kommunale-wirtschaftsfoerderung-2019>)

Zika et al. (2020): Digitaler und demografischer Wandel wirken sich regional sehr unterschiedlich auf den künftigen Arbeitskräftebedarf aus. <https://www.iab-forum.de/digitaler-und-demografischer-wandel-wirken-sich-regional-sehr-unterschiedlich-auf-den-kuenftigen-arbeitskraeftebedarf-aus/>. Zuletzt aufgerufen: 17.11.2020

## V. Anhang

### Strategische Anknüpfungspunkte/Schwerpunkte gemäß SWOT-Analyse

Die nachfolgenden Übersichten verdeutlichen die Zwischenergebnisse der SWOT-Analyse, aufbereitet als Grundlage für den Expert\*innenworkshop am 10. Juni 2021. Erläuterungen zu methodischen Aspekten und den einzelnen Herleitungsschritten sind in Abschnitt III.2.

#### 1.1 Rahmenbedingungen

|     | Strategische Anknüpfungspunkte                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Schwerpunkte                                              |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| S/O | Auf der Grundlage vorhandener Handelsbeziehungen Wachstumspotenziale im Dienstleistungssektor erschließen, insbesondere bei innovativen Dienstleistungen an der Schnittstelle zu traditionellen Branchen.                                                                                                                 | Mit innovativen Dienstleistungen wachsen                  |
| S/O | Ausgehend von der bestehenden Wirtschaftsstruktur weiteres Wachstum im Dienstleistungssektor ermöglichen, insbesondere bei innovativen Dienstleistungen an der Schnittstelle zu traditionellen Branchen.                                                                                                                  | Mit innovativen Dienstleistungen wachsen                  |
| S/O | Mit Weltoffenheit und Toleranz zu diversifizierteren Wirtschaftsstrukturen und Innovationen an der Schnittstelle zu traditionellen Branchen beitragen und die Digitalisierung voranbringen.                                                                                                                               | Digital die Welt erschließen                              |
| W/O | Digitale Angebote fördern, um auch bei geringerer Kaufkraft zusätzliche Dienstleistungen nutzen zu können.                                                                                                                                                                                                                | Digital die Welt erschließen                              |
| W/O | Innovationsfähigkeit und Forschungsaktivitäten fördern, um die regionalen Wirtschaftsstrukturen zu diversifizieren und mit Hilfe der Digitalisierung innovativer zu machen.                                                                                                                                               | Digital die Welt erschließen                              |
| W/O | Die geografische Lage außerhalb von Metropolenräumen für spezifische, innovative und insbesondere digitale Dienstleistungen an der Schnittstelle traditioneller Branchen nutzen.                                                                                                                                          | Digital die Welt erschließen                              |
| W/O | Digitale Angebote verbessern, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zum Ziel haben.                                                                                                                                                                                                                                 | Digital die Welt erschließen                              |
| S/O | Die vorhandenen Fachkräfte dabei unterstützen, sich an die Differenzierung regionaler Wirtschaftsstrukturen anzupassen und die durch Innovationen an der Schnittstelle zu traditionellen Branchen und alternative Beschäftigungsformen für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf entstehenden Möglichkeiten zu nutzen. | Für Fachkräfte (noch) attraktiver werden                  |
| S/O | Die Vielfalt der Bevölkerung mit Hilfe der vorhandenen Kommunikationsinfrastruktur und auf der Grundlage einer kommunalen Strategie für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf nutzen.                                                                                                                          | Für Fachkräfte (noch) attraktiver werden                  |
| S/O | Ausgehend von der bestehenden Wirtschaftsstruktur Fachkräfte bei der Nutzung neuer (nachhaltiger) Technologien und Produktionsweisen unterstützen.                                                                                                                                                                        | Für Fachkräfte (noch) attraktiver werden                  |
| S/T | Gut ausgebildete, engagierte, weltoffene und tolerante Menschen dabei unterstützen, ihre Visionen und Ziele in Kiel realisieren zu können.                                                                                                                                                                                | Für Fachkräfte (noch) attraktiver werden                  |
| W/O | Das lokale Konsumverhalten durch eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen und Männern fördern.                                                                                                                                                                                                                           | Lokale Kaufkraft und nachhaltiges Konsumverhalten fördern |
| W/O | Innovationsfähigkeit weiterentwickeln und mit digitalen Angeboten Schwächen bei Nachfrage/Konsum ausgleichen, um die Potenziale neuer (nachhaltiger) Technologien und Produktionsweisen auszuschöpfen.                                                                                                                    | Lokale Kaufkraft und nachhaltiges Konsumverhalten fördern |
| S/T | Auswirkungen steigender Energie- und Rohstoffpreise vermindern, indem bestehende Handelsbeziehungen und die Besonderheiten der Wirtschaftsstruktur genutzt werden.                                                                                                                                                        | Lokale Kaufkraft und nachhaltiges Konsumverhalten fördern |
| W/T | Kommunale Steuern anpassen und lokale Kaufkraft stärken, um steigende relative Lebenshaltungskosten und damit einen Grund für das Abwandern in urbane Wachstumszentren zu vermeiden.                                                                                                                                      | Lokale Kaufkraft und nachhaltiges Konsumverhalten fördern |
| W/T | Randlage und kaufkraftbedingt niedriges Konsumniveau als Innovationsanreiz begreifen und entsprechende Forschungsaktivitäten fördern, um damit dem Brain Drain in Richtung urbaner Wachstumszentren zu begegnen.                                                                                                          | Lokale Kaufkraft und nachhaltiges Konsumverhalten fördern |

## 1.2 Entrepreneurship-spezifische Faktoren

| Strategische Anknüpfungspunkte |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Schwerpunkte                                 |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| S/O                            | Bestehende lokale/regionale Entrepreneurship-Netzwerke bei der Profilierung des Wissenschaftsstandorts Schleswig-Holstein unterstützen und dabei auch auf eine kooperative Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft setzen und die Möglichkeiten digitaler Plattformen oder Vernetzungsangebote einbeziehen.       | Akteure digital vernetzen                    |
| S/O                            | Kooperationen zwischen Unternehmen und Gründungen fördern, um von einer zunehmenden überregionalen und transnationalen Zusammenarbeit von Clustern und der damit verbundenen Erschließung neuer Wissenskanäle, Kooperationspartner und zu profitieren.                                                                        | Akteure digital vernetzen                    |
| W/O                            | Den Marktzugang für neue Unternehmen insbesondere durch digitale Plattformen erleichtern, um so Ausgründungen aus Hochschulen zu ermöglichen und mit neuen Partnern die bestehenden Netzwerke und Cluster zu bereichern.                                                                                                      | Akteure digital vernetzen                    |
| S/O                            | Angebote für Entrepreneurship-Bildung und das Potenzial der Social-entrepreneurship-Gründungen in Kiel sollten noch gezielter genutzt werden, um Ausgründungen aus Hochschulen und F&E-Einrichtungen zu fördern.                                                                                                              | Soziale Verantwortung wahrnehmen             |
| W/O                            | Die Bedeutung Kiels als Gründungsstandort in der Region stärken, um dadurch die zunehmende Profilierung von Standorten für Spitzenforschung mitzugehen und das Interesse an Kooperationen von Wirtschaft und Wissenschaft sowie insbesondere an einer überregionalen, transnationalen Zusammenarbeit von Clustern zu erhöhen. | Wissen aufbauen und tauschen                 |
| S/T                            | Lokale / regionale Netzwerke zum kontinuierlichen Blick über den (regionalen) Tellerrand ermuntern, um auf diese Weise dem Verlust der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit vorzubeugen.                                                                                                                                     | Wissen aufbauen und tauschen                 |
| W/O                            | Wachstumsfinanzierung ausbauen, um jungen Unternehmen, z. B. Ausgründungen aus Hochschulen, überregionale und transnationale Aktivitäten und eine bessere (digitale) Vernetzung zu ermöglichen.                                                                                                                               | Zugang zu Markt und Finanzierung erleichtern |
| S/T                            | Kooperationen zwischen Gründungen und Unternehmen unterstützen, um Risikokapital für weiteres Wachstum von Gründungen zu erschließen und bei Unternehmen dem Verlust der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit vorzubeugen.                                                                                                   | Zugang zu Markt und Finanzierung erleichtern |
| W/T                            | Einfacheren Marktzugang, Zugang zu Investoren und bessere Wachstumsfinanzierung gewährleisten, damit Wachstum nicht durch fehlendes Risikokapital verhindert wird.                                                                                                                                                            | Zugang zu Markt und Finanzierung erleichtern |

### 1.3 Entrepreneurship

| Strategische Anknüpfungspunkte |                                                                                                                                                                                                                                                        | Schwerpunkte                      |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| S/O                            | Finanz- und Versicherungswirtschaft bei globalen Aktivitäten und bei der Entwicklung kundenspezifischer Serviceleistungen und innovativer Leistungen passend zu einer sich verändernden regionalen Wirtschaftsstruktur unterstützen.                   | Global denken                     |
| W/O                            | Verarbeitendes Gewerbe fit machen für globale Lieferketten mit flexiblen Wirtschaftsstrukturen und kundenspezifischen Produkten und Leistungen.                                                                                                        | Global denken                     |
| W/O                            | Handel fit machen für globale Warenströme und kundenspezifische Produkte.                                                                                                                                                                              | Global denken                     |
| S/O                            | Finanz- und Versicherungswirtschaft, technologieorientierte Dienstleister und Unternehmen im Bereich IKT bei Maßnahmen zur Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Männern und Frauen durch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen. | Digitalisierung kreativ machen    |
| S/O                            | Finanz- und Versicherungswirtschaft sowie technologieorientierte Dienstleister bei der zunehmenden Digitalisierung begleiten.                                                                                                                          | Digitalisierung kreativ machen    |
| S/O                            | Unternehmen im Bereich IKT und Kreativwirtschaft als Rückgrat einer zunehmenden Digitalisierung stärken.                                                                                                                                               | Digitalisierung kreativ machen    |
| S/O                            | Technologieorientierte Dienstleister und Unternehmen im Bereich IKT bei der Entwicklung und Gestaltung neuer Technologien und Produktionsweisen unterstützen.                                                                                          | Nachhaltige Lösungen voranbringen |
| W/O                            | Das verarbeitende Gewerbe bei der Suche nach ressourcenschonenden Technologien und Produktionsweisen unterstützen.                                                                                                                                     | Nachhaltige Lösungen voranbringen |
| W/O                            | Forschungsintensive Industrie bei der Digitalisierung und der Suche nach ressourcenschonenden Technologien und Produktionsweisen unterstützen.                                                                                                         | Nachhaltige Lösungen voranbringen |
| S/T                            | Impulse aus der Kreativwirtschaft nutzen, um die negativen Auswirkungen von zunehmendem Konsumverzicht zu vermindern.                                                                                                                                  | Strukturwandel begleiten          |
| W/T                            | Verarbeitendes Gewerbe und Handel bei dem u.a. durch zunehmenden Konsumverzicht, Anforderungen an nachhaltige Produktion, Produkte und Dienstleistungen verursachten Strukturwandel unterstützen.                                                      | Strukturwandel begleiten          |