



# Mehr Soziale Marktwirtschaft für Schleswig-Holstein

---

Positionspapier

*Die Stimme der Sozialen  
Marktwirtschaft*

## Inhalt

Einleitung	03
1. Wachstum durch Soziale Marktwirtschaft und Ordnungspolitik	04
2. Solide Landesfinanzen durch Schuldenbremse und Priorisierung	05
3. Starke Kommunen durch Eigenverantwortung und Konnexität	06
4. Weniger Bürokratie durch Aufgabenkritik und Vertrauen	07
5. Fachkräfte sichern durch Weiterbildung und Einwanderung	08
6. Zukunftsfähige Bildung durch Berufsorientierung und Praxisnähe	10
7. Bezahlbare Energie durch Wettbewerb und Innovation	11
8. Moderne Landwirtschaft durch Freiheit und Verantwortung	14
9. Wohnungsbau durch Investitionsanreize und verlässliche Förderung	15
10. Bürokratieabbau durch digitale Souveränität und Effizienz	17
11. Wachstum durch Ansiedlung, Expansion und Standortmarketing	18
12. Effiziente Gesundheitsversorgung durch weniger Dokumentation und mehr Steuerung	20
13. Resilienz durch industrielle Stärke und Sicherheitswirtschaft	21
14. Bessere Staatsführung durch Qualitätsauswahl und Leistungsprinzip	24

## Einleitung

Schleswig-Holstein steht vor einer entscheidenden wirtschafts- und ordnungspolitischen Wegmarke. Das Land verfügt über erhebliche Potenziale: eine starke mittelständische Wirtschaft, eine strategische Lage zwischen Deutschland und Skandinavien, leistungsfähige Branchen in Energie, Landwirtschaft, Logistik, Gesundheitswirtschaft, Industrie und Dienstleistungen sowie gute Voraussetzungen für Innovation, Ansiedlung und Wachstum. Zugleich zeigen sich strukturelle Schwächen immer deutlicher: steigende Staatsausgaben, wachsende Bürokratie, langwierige Planungs- und Genehmigungsverfahren, Fachkräftemangel, hohe Energie- und Standortkosten, angespannte kommunale Haushalte und eine Verwaltung, die mit den Anforderungen einer dynamischen Wirtschaft häufig nicht Schritt hält.

Dieses Positionspapier formuliert vor diesem Hintergrund einen wirtschaftspolitischen Reformanspruch für Schleswig-Holstein. Leitgedanke ist die Soziale Marktwirtschaft in ihrer ordnungspolitischen Substanz: Der Staat soll verlässliche Rahmenbedingungen setzen, Wettbewerb ermöglichen, Sicherheit gewährleisten und dort handeln, wo seine Kernaufgaben liegen. Er darf jedoch nicht durch Überregulierung, ausufernde Ausgaben, kleinteilige Kontrolle und immer neue Zuständigkeiten die Kräfte von Unternehmen, Kommunen und Bürgern schwächen. Wachstum, Wohlstand und gesellschaftliche Stabilität entstehen nicht durch staatliche Überdehnung, sondern durch Eigenverantwortung, unternehmerische Freiheit, leistungsfähige Infrastruktur, solide Finanzen und eine Verwaltung, die ermöglicht statt verhindert.

Das Papier benennt deshalb zentrale Handlungsfelder für eine neue Standortpolitik: solide Landesfinanzen, starke Kommunen, konsequenten Bürokratieabbau, Fachkräftesicherung, praxisnahe Bildung, bezahlbare Energie, moderne Landwirtschaft, mehr Wohnungsbau, digitale Verwaltung, strategische Ansiedlungspolitik, effiziente Gesundheitsversorgung, industrielle Resilienz und eine leistungsorientierte Staatsführung. Gemeinsam bilden diese Themen einen Reformrahmen, der Schleswig-Holstein wieder stärker auf Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit ausrichtet.

Der Wirtschaftsrat verbindet damit einen klaren politischen Auftrag: Reformen dürfen sich nicht in Zielbildern und Absichtserklärungen erschöpfen. Notwendig sind konkrete Maßnahmen, messbare Meilensteine, klare Verantwortlichkeiten und verbindliche Umsetzungsfristen. Schleswig-Holstein braucht jetzt eine Politik, die Prioritäten setzt, Entscheidungen beschleunigt und den Mut hat, staatliches Handeln auf das Wesentliche zu konzentrieren. Nur so kann das Land seine Chancen nutzen, seine wirtschaftliche Basis stärken und dauerhaft Wohlstand sichern. Das Positionspapier knüpft damit an die im Dokument angelegten Leit motive von Sozialer Marktwirtschaft, Ordnungspolitik, Eigenverantwortung, schlankem Staat und effizientem Verwaltungshandeln an.

## 1. Wachstum durch Soziale Marktwirtschaft und Ordnungspolitik

### **Ausgangslage und Leitbild**

Schleswig-Holstein steht vor der Aufgabe, seine wirtschaftlichen Rahmenbedingungen grundlegend zu erneuern, um im nationalen und internationalen Wettbewerb dauerhaft bestehen zu können. Angesichts wachsender regulatorischer Komplexität, steigender Staatsausgaben und zunehmender Belastungen für Unternehmen ist es an der Zeit, sich auf bewährte wirtschaftspolitische Prinzipien zurückzubedenken. Dieses Reformpapier versteht sich als Impuls für eine klare Neuausrichtung – hin zu mehr Ordnungspolitik, Eigenverantwortung und effizientem staatlichem Handeln.

Im Zentrum steht die Rückbesinnung auf die Leitgedanken von Ludwig Erhard und der Sozialen Marktwirtschaft. Sein Grundsatz „So viel Staat wie nötig, so wenig Staat wie möglich“ ist heute aktueller denn je. Der Staat muss verlässliche Rahmenbedingungen setzen, Wettbewerb sichern, aber nur dort eingreifen, wo Märkte versagen. Als übermäßiger Akteur und Schuldenmacher hemmt er derzeit wirtschaftliche Dynamik.

### **Schlanker Staat und Kernaufgaben**

Eine zentrale Voraussetzung für wirtschaftliche Stärke ist ein handlungsfähiger, aber schlanker Staat. Schleswig-Holstein muss daher eine konsequente Aufgabenkritik vornehmen: Welche Aufgaben sind wirklich notwendig, welche können reduziert und gebündelt werden oder ganz entfallen? Der in den vergangenen Jahren deutlich gewachsene Personalapparat bedarf einer strukturierten Überprüfung mit dem Ziel, Personal langfristig sozialverträglich abzubauen und staatliches Handeln auf seine Kernaufgaben zu konzentrieren. Dazu zählen insbesondere eine leistungsfähige Infrastruktur, deren Ausbau derzeit unter überlangen Planungszeiten leidet, die Gewährleistung von Sicherheit durch eine gut ausgestattete Polizei und den Verfassungsschutz sowie ein hochwertiges Bildungssystem als Grundlage für Innovation und Fachkräftesicherung. Die staatliche Planung und Förderung im Bereich der Energieversorgung ist im Hinblick auf die Bezahlbarkeit für die Endverbraucher zu überprüfen.

### **Bürokratieabbau und Verwaltungsmodernisierung**

Ein weiterer Schwerpunkt dieses Reformansatzes ist der konsequente Abbau bürokratischer Hürden. Komplexe Genehmigungsverfahren, umfangreiche Dokumentationspflichten und unübersichtliche Zuständigkeiten bremsen Investitionen und unternehmerische Initiative. Ziel muss es sein, Verfahren zu vereinfachen, zu beschleunigen und stärker zu digitalisieren. Dies gilt insbesondere für das veraltete (Umwelt-) Planungsrecht und die Verengung wirtschaftlichen Wachstums auf althergebrachte Achsen. Ein modernes Schleswig-Holstein braucht eine Verwaltung, die als Dienstleister agiert – effizient, transparent und lösungsorientiert.

### **Politischer Handlungsauftrag**

Dieses Reformpapier plädiert für einen klaren Kurswechsel: weg von staatlicher Überdehnung, hin zu einer ordnungspolitisch fundierten, schlanken und leistungsfähigen Struktur. Nur wenn es gelingt, den Staat auf seine wesentlichen Aufgaben zu fokussieren und gleichzeitig die Kräfte des Marktes zu stärken, kann Schleswig-Holstein sein volles wirtschaftliches Potenzial entfalten und langfristig Wohlstand sichern.

Da Beschreibungen von Zielzuständen allein keine Selbsterfüllungswirkung haben, fordert der Wirtschaftsrat alle Mandatsträger, und insbesondere die Landesregierung auf, bei öffentlichen Auftritten konkrete nächste Schritte zur Realisierung der Wunschzustände (Meilensteine) mit Angabe des Erfüllungsdatums und der verantwortlichen Personen auf Regierungsebene zu benennen.

## 2. Solide Landesfinanzen durch Schuldenbremse und Priorisierung

### Haushaltsrahmen und Konsolidierungsbedarf

Um die Schuldenbremse einhalten zu können, ist zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen zu unterscheiden.

Die Haushaltslage des Landes Schleswig-Holstein gestaltet sich 2026 wie folgt:

- Geplante Ausgaben: ca. 18,4 Mrd. €
- Geplante Einnahmen: ca. 17,7 Mrd. €
- Defizit: ca. 730 Mio. €

### Kurzfristige Priorisierung

Um die Einhaltung der Schuldenbremse kurzfristig zu sichern, bedarf es einer strikten Begrenzung des Ausgabenwachstums, verbunden mit Maßnahmen, welche zukünftig die Steuereinnahmen des Landes sichern und steigern. Dies erfordert die Priorisierung von staatlichen Aufgaben und deren Finanzierung.

Aufgrund der Sicherheitslage ist es unabhängig von anderen Fragen notwendig, erheblich in die innere Sicherheit zu investieren, um die Resilienzfähigkeit staatlichen Handelns zu erhöhen. Dieses wird erhebliche Investitionen in Personal sowie technische und bauliche Infrastruktur notwendig machen.

Um die Zukunftsfähigkeit des Landes auszubauen, ist des Weiteren eine Priorisierung von Investitionen in Bildung (Hochschule etc.) und moderner Infrastruktur (Straßen, Glasfaserausbau, Energiesicherheit etc.) notwendig. Die vorstehenden Maßnahmen sind durch überproportionale Einsparungen in anderen Bereichen zu finanzieren.

### Strukturelle Haushaltsreform

Mittel- und langfristig gibt es in Schleswig-Holstein wie auch in anderen Bundesländern strukturelle Haushaltsprobleme. Auch in den Landeshaushalten sind erhebliche Kosten für Sozialleistungen enthalten. Hier sollte durch Bundesratsinitiativen versucht werden, die Kosten zu senken. Dasselbe gilt für staatliche Aufgaben, deren Notwendigkeit überprüft werden muss. Personalkosten und Pensionslasten sind hierbei der Dreh- und Angelpunkt für eine strukturelle Verbesserung der Haushaltslage.

### Verwaltungsreform und Digitalisierung

Sämtliche Prozesse staatlichen Handelns gehören aufgrund des technischen Fortschritts (Digitalisierung und KI) auf den Prüfstand. Dies betrifft nicht nur die Landesverwaltung, sondern auch die Kreis- und Kommunalverwaltungen. Hierbei ist eine Zentralisierung der Kreis- und Kommunalverwaltungen voranzutreiben. Bei den Kommunalverwaltungen ist an größere Amtsverwaltungen zu denken. Für die Kreisverwaltungen sind, angelehnt an die Amtsverwaltung, gemeinsame Verwaltungen für mehrere Kreise sinnvoll. Dies dürfte in einem ersten Schritt einer Kreisreform vorzuziehen sein, da hierdurch die regionale Identität gewahrt und zugleich Doppelstrukturen abgebaut werden können.

### **Doppelstrukturen und Personalaufwuchs begrenzen**

Hierzu gehört ebenso die Frage von Doppelprüfungen, die zu erheblichen Mehrkosten ohne einen tatsächlichen Mehrwert führen. Hierzu gibt es zahlreiche Beispiele, ein erheblicher Punkt ist aber die Doppelprüfung von Lohnsteuer und Sozialversicherung durch die Finanzämter beziehungsweise die Deutsche Rentenversicherung. Hier könnten Doppelprüfungen vermieden werden. Das würde außerdem zu einer bürokratischen Entlastung der Unternehmen führen.

Um einen Abbau der Verwaltungen zu erreichen und insbesondere weiteren Aufwuchs zu unterbinden, benötigen wir entsprechend den wachsenden Möglichkeiten Künstlicher Intelligenz ein jährliches Abbauziel von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Behörden, das gesetzlich fixiert werden muss.

## **3. Starke Kommunen durch Eigenverantwortung und Konnexität**

### **Kommunale Handlungsfähigkeit**

Neben der offensichtlich maroden Infrastruktur bei Straßennetzen, Wasserstraßen, bemitleidenswerter Ausgangsbasis bei der Bahn und auch den bekannten Missständen der Bundeswehr spüren die Bürgerinnen und Bürger in Deutschland bei ihnen vor Ort in erster Linie, wenn Deutschland nicht mehr funktioniert. Sobald die Städte und Gemeinden ans Eingemachte gehen – Schließung von öffentlichen Einrichtungen, permanente Gebührenerhebung, Anhebung der Steuersätze, ebenfalls marodes Straßennetz, schlechter Zustand von Schulen, Kindergärten und anderen Einrichtungen – zeigt sich gerade in großen Städten, aber inzwischen auch heruntergebrochen auf mittlere und kleinere Kommunen, ein offensichtliches Ergebnis verfehlter Struktur- und Finanzpolitik der letzten Jahrzehnte.

### **Konnexität und Aufgabenlast**

Bundesregierungen und Landesregierungen haben in den letzten Jahrzehnten vielfach große politische Aufgaben und auch soziale Wohltaten für die Bürgerinnen und Bürger entdeckt, die aber oftmals von den Kommunen in Umsetzung zu bringen waren und sind. Allerdings wurde das Prinzip „wer bestellt, der zahlt“, das sogenannte Konnexitätsprinzip, oftmals nicht angewandt. Vielfach sind auch Projekte nur mit Anschubfinanzierungen zu einem gewissen Prozentsatz versehen worden. Daher befinden sich viele Kommunen in Deutschland und auch inzwischen in unserem Bundesland in Schleswig-Holstein in einer dramatischen Schieflage. Hierzu gibt es Ergebnisse von Haushaltsumfragen des schleswig-holsteinischen Gemeindetages, und bundesweit hat das KfW-Kommunalpanel 2025 hier deutlich darauf hingewiesen. Zu letzterem schrieb die KfW, dass Zweidrittel der Kommunen ihre Finanzlage schon heute als nur noch „ausreichend oder sogar mangelhaft“ bewertet. Über 90 % erwarten für die kommenden Jahre eine sich weiter verschlechternde Finanzlage.

### **Finanzielle Schieflage und Investitionsstau**

Die strukturelle Unterfinanzierung der Kommunen, die in 2024 mit minus 24 Milliarden Euro einen historischen Tiefpunkt erreicht hat, ist vor allem auf die weiter äußerst dynamische Entwicklung bei den Kosten für soziale Leistungen sowie Tarifsteigerungen zurückzuführen. Für 2025 wird mit einem Defizit von rund 30 Milliarden Euro gerechnet. Die endgültigen Zahlen der Haushalte liegen noch nicht in Gänze vor. Die Einnahmeentwicklung kann hier schon längst nicht mehr mithalten, so die KfW. Auch der wahrgenommene kommunale Investitionsrückstand beläuft sich nach dem KfW-Kommunalpanel 2025 auf rund 216 Milliarden Euro (Hochrechnung für alle Kommunen mit mehr als 2.000 Einwohnern in Deutschland). Insbesondere in den Bereichen Infrastruktur, Schulen, Brand- und Katastrophenschutz etc. ist der Investitionsrückstand deutlich gestiegen.

Selbst einige frühere finanzielle Musterschüler in Schleswig-Holstein müssen nunmehr Haushaltslöcher stopfen. Auch sämtliche Kreise in Schleswig-Holstein haben 2025 deutlich mit zweistelligen Millionenbeträgen negativ abgeschlossen, und diese Entwicklung hält 2026 an.

### **Neuordnung der Finanzbeziehungen**

Im Schulterschluss mit den kommunalen Verbänden müssen Landesregierungen und die Bundesregierung, die schon jetzt liegenden Aufgaben der Kommunen sorgfältig analysieren und eine Neuordnung der Finanzbeziehungen auf den Weg bringen. Hier ist eine Neubestimmung der über Jahrzehnte gefestigten bzw. zementierten Aufgaben und Finanzstrukturen dringend geboten. Dringend nötig ist eine generelle Gemeindefinanzreform, die den Kommunen einen höheren Anteil an dem Aufkommen aus der Einkommens- und Umsatzsteuer zuweist. Denn auch das Drehen an der Gebührenschaube und weitere exorbitante Steigerungen und Neufestsetzungen bei den Grundsteuern helfen nicht weiter. Die Gewerbesteuer in ihrer jetzigen Form sollte abgeschafft und durch eine kommunale Zuschlagsteuer ersetzt werden.

### **Kommunale Selbstverantwortung und Demokratie**

Die Demokratie in unserem Land ist am ehesten vor Ort sichtbar. Sofern hier der Bürger den Eindruck hat „Deutschland läuft nicht mehr“, wirkt sich dies demokratiefeindlich aus. Und das Konnexitätsprinzip muss radikal zur Durchsetzung manifestiert werden, und zwar zu 100%! Ferner müssen die Kommunen auch in kleineren Einheiten mehr Gestaltungsmöglichkeiten in ihrer Entwicklung bekommen, ohne Zwangsregulierungen durch Kreis- und Landesbehörden.

## **4. Weniger Bürokratie durch Aufgabenkritik und Vertrauen**

### **Regulierung als Standortbremse**

In der Wirtschaft führt die stetig wachsende Flut an Regulierungen zu einer Entmündigung der Unternehmer und Bürger. Statt der von der Politik versprochenen und angestrebten Vereinfachung kam es in den letzten Jahren zu einer weiteren Erhöhung der Komplexität, die viele wirtschaftliche Sektoren lähmt.

### **Vertrauen statt Überregulierung**

Ein wesentlicher Grund für diese Lähmung ist ein tiefes Misstrauen des Staates gegenüber seinen Bürgern, wie ein Vergleich mit unserem Nachbarn Dänemark verdeutlicht:

- **Dänemark:** Wenn dort ein Gesetz ein bestimmtes Verhalten untersagt, geht der Staat davon aus, dass der dänische, mündige Bürger sich an diese Vorgaben hält.
- **Deutschland:** Hier werden Gesetze oft so lange mit weiteren Vorschriften „umzäunt“, bis eine Verletzung faktisch gar nicht mehr möglich ist. Dies geschieht in der Annahme, dass der Bürger nicht mündig genug ist, das Gesetz ohne diese zusätzliche Überregulierung zu befolgen.

Der Vergleich mit Dänemark zeigt: Vertrauen in das eigenverantwortliche Handeln der Unternehmer und des Bürgers zahlt sich aus und führt langfristig zu effizienteren politischen Strukturen und wirtschaftlichen Prozessen. Die übermäßige und kleinteilige staatliche Kontrolle in Deutschland durch ausgefeilte bürokratische Regelung und Kontrollmechanismen verhindert hingegen eigenverantwortliches Handeln und führt zu einer unverhältnismäßigen Belastung mit unnötigen und unproduktiven bürokratischen Aufgaben.

### **Versorgungsmentalität und Eigenverantwortung**

Die auf soziale Wohltaten ausgerichtete Politik der letzten vier Jahrzehnte in Deutschland hat zu einer Versorgungsmentalität in der Bevölkerung geführt und die Erwartungshaltung gefestigt, dass die Gesellschaft für den Einzelnen verantwortlich ist, was zwangsläufig zu immer mehr Bürokratie führte. Es ist Zeit für eine konsequente Umkehr: weg von staatlicher Kontrolle, hin zu mehr Eigenverantwortung. Verantwortung bedeutet in diesem Kontext, dass der mündige Bürger wieder selbst für seine Rechte und Pflichten einsteht. Dies setzt voraus, dass die Politik Entbürokratisierung nicht nur ständig ankündigt, sondern konsequent umsetzt und mehr Vertrauen in die Bürger investiert – ein Vertrauen, das sie im Gegenzug auch von der Wählerschaft für ihr eigenes Handeln erwartet. Konkret lassen sich ca. 25 % der Gesetze und Richtlinien des Landes Schleswig-Holstein reduzieren.

### **Instrumente des Bürokratieabbaus**

Um den Prozess der Entbürokratisierung aktiv zu steuern und den Bürokratieabbau voranzutreiben, fordert der Wirtschaftsrat die konsequente Umsetzung folgender Maßnahmen:

- **Systematische Aufgabenkritik:** Der Staat muss konkret definieren, welche Aufgaben er abbauen kann, um den bürokratischen Apparat zu verkleinern und den Einzelnen wieder mehr Verantwortung zu übertragen.
- **Überprüfung durch Fachausschüsse:** Bestehende Vorschriften müssen durch Expertenrunden auf ihre Notwendigkeit kritisch geprüft und im Falle von Redundanz oder Überregulierung konsequent reduziert werden.
- **Beschleunigte Digitalisierung:** Ein schneller Fortschritt in der Digitalisierung der Behörden ist zwingend erforderlich, um zügig voranzukommen.
- **Behördenübergreifende Synchronisation:** Durch die Vernetzung von Daten über verschiedene Behörden hinweg muss der Verwaltungsapparat entlastet werden, um die Bearbeitungsgeschwindigkeit deutlich zu erhöhen.

### **Zielbild einer modernen Verwaltung**

Nur durch den konsequenten Rückbau bürokratischer Hürden und eine moderne, digitale Verwaltung kann die wirtschaftliche Lähmung überwunden und die Mündigkeit des Bürgers wieder ins Zentrum gerückt werden.

## **5. Fachkräfte sichern durch Weiterbildung und Einwanderung**

### **Weiterbildungsgesetz als Reformhebel**

Die Novellierung des Weiterbildungsgesetzes Schleswig-Holstein ist kein optionales Reformvorhaben, sondern eine wirtschaftspolitische Notwendigkeit. Das geltende Gesetz aus dem Jahr 2012 stammt aus einer Zeit, in der die heutigen Herausforderungen des Arbeitsmarktes insbesondere die Dynamik der Digitalisierung, die Geschwindigkeit struktureller Transformationen und die Zuspitzung des demografisch bedingten Fachkräftemangels in dieser Form nicht absehbar waren. Heute ist die Lage eindeutig: Ohne eine leistungsfähige, praxisnahe und verbindlich ausgestaltete Weiterbildungsstruktur wird Schleswig-Holstein seine Fachkräftebasis nicht sichern können.

Vor diesem Hintergrund ist es ausdrücklich zu begrüßen, dass die Landesregierung die Novellierung des WBG bereits in Angriff genommen hat. Mit der Weiterbildungsstrategie aus dem Jahr 2025 liegt zudem ein inhaltlich tragfähiges Fundament vor, das die zentrale Rolle von Weiterbildung für Beschäftigungsfähigkeit, Innovationsfähigkeit und wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit klar

herausstellt. Entscheidend ist nun jedoch, dass diese strategischen Leitlinien nicht im Unverbindlichen verbleiben, sondern konsequent und zügig in wirksames Recht überführt werden.

Aus Sicht des Wirtschaftsrats muss die Novellierung des WBG dabei deutlich ambitionierter ausfallen, als es bislang absehbar ist.

### **Eigenverantwortung und Zielorientierung**

Erstens braucht es eine klare und verbindliche Stärkung individueller Weiterbildungsverantwortung. Weiterbildung darf nicht allein als staatliche oder betriebliche Aufgabe verstanden werden. Vielmehr ist sie eine gemeinsame Verantwortung von Beschäftigten, Unternehmen und Staat. Das Gesetz sollte daher Anreize und Rahmenbedingungen schaffen, die Eigeninitiative und Selbstverantwortung ausdrücklich fördern etwa durch betriebliche Weiterbildungsvereinbarungen flexible Zeitmodelle, transparente Förderinstrumente und individuelle Weiterbildungsbudgets. Gleichzeitig gilt: Rechte und Pflichten müssen zusammen gedacht werden. Wer Weiterbildungsmöglichkeiten erhält, muss diese auch aktiv nutzen.

Zweitens ist eine stärkere arbeitsmarktpolitische Zielorientierung erforderlich. Weiterbildung muss konsequent auf die Sicherung und Entwicklung von Fachkräften ausgerichtet werden. Dies bedeutet insbesondere, bislang unzureichend erschlossene Potenziale systematisch zu aktivieren etwa bei Geringqualifizierten, älteren Beschäftigten, Menschen mit Migrationsgeschichte oder in Teilzeit und atypischen Beschäftigungsverhältnissen. Hier braucht es nicht nur programmatische Zielsetzungen, sondern verbindliche gesetzliche Instrumente und messbare Zielgrößen. Dies kann durch ein landesweites Fachkräftemonitoring sowie durch die Festlegung konkreter Weiterbildungsquoten für zentrale Zielgruppen umgesetzt werden, deren Erreichung regelmäßig überprüft wird.

### **Kooperation, Beratung und Transparenz**

Drittens muss die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Weiterbildungssystem strukturell neu aufgestellt werden. Die Weiterbildungsstrategie benennt die stärkere Vernetzung zu Recht als zentralen Ansatzpunkt. Aus Sicht der Unternehmen ist jedoch entscheidend, dass diese Zusammenarbeit nicht freiwillig und punktuell bleibt. Erforderlich sind verbindliche Kooperationsstrukturen, regionale Steuerungsmechanismen und eine konsequente Ausrichtung der Angebote am tatsächlichen Fachkräftebedarf der Betriebe.

Viertens ist die Komplexität des Weiterbildungssystems ein ernstzunehmendes Standortproblem. Unternehmen wie Beschäftigte sehen sich einer unübersichtlichen Landschaft aus Angeboten, Zuständigkeiten und Förderprogrammen gegenüber. Ein modernes Weiterbildungsgesetz muss hier für klare, digitale und niedrigschwellige Zugänge sorgen. Dies kann durch die Bündelung von Information, Beratung und Förderzugängen in einer zentralen Anlaufstelle mit persönlicher Weiterbildungsberatung im Sinne eines One-Stop-Shop-Ansatzes erreicht werden. Transparenz ist kein Zusatznutzen, sondern eine Grundvoraussetzung für wirksame Fachkräftesicherung.

### **Weiterbildung in Transformationsprozessen**

Darüber hinaus greift der bisherige Fokus der Novellierung in zentralen Zukunftsfragen noch zu kurz. So muss Weiterbildung deutlich stärker als integraler Bestandteil betrieblicher Transformationsprozesse verstanden werden. Gerade im Zuge der digitalen und ökologischen Transformation benötigen Unternehmen flexible, kurzfristig verfügbare und praxisnahe Qualifizierungsangebote. Das Gesetz sollte daher gezielt modulare und arbeitsplatzintegrierte Lernformate fördern und regulatorisch absichern.

### **Finanzierung und Angebotsstruktur**

Ein weiterer kritischer Punkt ist die Finanzierung. Eine leistungsfähige Weiterbildungslandschaft setzt verlässliche Rahmenbedingungen voraus. Dies gilt insbesondere für Einrichtungen der Grundversorgung wie den Volkshochschulen, deren Bedeutung für den Zugang zu Bildung und die Entwicklung grundlegender Kompetenzen unbestritten ist. Gleichzeitig darf eine Reform nicht zu zusätzlichen bürokratischen Belastungen für Unternehmen führen und sollte zugleich privaten Bildungsanbietern Chancengleichheit und Entwicklungsmöglichkeiten innovativer Formate auch digitaler Art bieten. Effizienz, Zielgenauigkeit und Wirkung müssen im Mittelpunkt stehen.

### **Einwanderung, Anerkennung und Qualitätssicherung**

Auch die Fachkräfteeinwanderung muss stärker mitgedacht werden. Die Integration internationaler Fachkräfte gelingt nur, wenn Anerkennungsverfahren, Sprachförderung und Anpassungsqualifizierungen eng mit dem Weiterbildungssystem verzahnt sind. Dies kann durch standardisierte und beschleunigte Verfahren sowie durch integrierte Angebote zur Anerkennung und Qualifizierung aus einer Hand umgesetzt werden. Hier besteht noch Nachbesserungsbedarf. Nicht zuletzt ist eine konsequente Qualitätssicherung durch ein systematisches Bildungsmonitoring und verpflichtende Qualitäts- und Wirkungsberichte erforderlich. Weiterbildung muss sich an klaren Standards messen lassen und ihre Wirksamkeit nachweisen. Transparente Kriterien und regelmäßige Evaluationen sind unerlässlich, um Vertrauen zu schaffen und Fehlsteuerungen zu vermeiden.

## **6. Zukunftsfähige Bildung durch Berufsorientierung und Praxisnähe**

### **Bildung als Grundlage der Fachkräftesicherung**

Doch die Sicherung der Fachkräftebasis beginnt nicht erst im Erwerbsleben. Schulen und Hochschulen tragen eine zentrale Verantwortung dafür, junge Menschen frühzeitig auf die Anforderungen eines dynamischen Arbeitsmarktes vorzubereiten. Aus Sicht der Wirtschaft besteht hier erheblicher Handlungsbedarf.

### **Berufsorientierung und wirtschaftliche Grundbildung**

Berufsorientierung muss in allen Schulformen frühzeitig, systematisch und verbindlich verankert werden. Sie darf nicht vom Engagement Einzelner abhängen. Notwendig sind verpflichtende Praxiselemente, enge Kooperationen mit Unternehmen sowie eine realistische Vermittlung beruflicher Perspektiven einschließlich der Gleichwertigkeit beruflicher und akademischer Bildung. Schülerinnen und Schüler müssen grundlegende wirtschaftliche Zusammenhänge verstehen und lernen, Verantwortung für ihre Bildungs- und Berufsbiografien zu übernehmen. Themen wie Arbeitsmarkt, unternehmerisches Denken, finanzielle Bildung und lebenslanges Lernen sollten fester Bestandteil der Curricula sein.

### **Grundkompetenzen und Bildungsübergänge**

Ohne belastbare Grundkompetenzen in Sprache, Mathematik und digitalen Fähigkeiten ist weder Ausbildungsreife noch Studierfähigkeit gegeben. Schulen müssen stärker in die Pflicht genommen werden, Mindeststandards sicherzustellen. Fördermaßnahmen müssen frühzeitig greifen und verbindlich umgesetzt werden.

Brüche in Bildungsbiografien führen zu Fachkräfteverlusten. Übergänge müssen transparenter, durchlässiger und verbindlicher gestaltet werden. Dazu gehören standardisierte Anschlussvereinbarungen, bessere Beratung sowie der Ausbau von Jugendberufsagenturen sowie der dualen und hybriden Bildungsmodelle.

### **Berufliche und akademische Bildung**

Die Gleichwertigkeit von beruflicher und akademischer Bildung muss nicht nur betont, sondern strukturell umgesetzt werden. Duale Studiengänge und ausbildungsintegrierte Modelle sind gezielt auszubauen, bürokratische Hürden abzubauen und stärker an den Bedarfen der Wirtschaft auszurichten.

### **Bedarfsorientierte Hochschulen und Studienerfolg**

Studienangebote müssen sich konsequenter an den aktuellen und zukünftigen Fachkräftebedarfen orientieren. Dazu gehören eine regelmäßige Überprüfung der Studiengänge durch die Hochschulen, mehr Flexibilität in den Curricula sowie eine stärkere Einbindung von Akteuren aus der Wirtschaft in die Arbeit der Hochschulräte.

Hohe Abbruchquoten sind auch ein volkswirtschaftliches Problem. Hochschulen sollten durch förderungstechnische Anreizmodelle stärker in die Verantwortung genommen werden, Studienerfolg zu sichern durch bessere Betreuung, praxisnahe Inhalte und frühzeitige Orientierung. Ziel muss eine hohe Beschäftigungsfähigkeit der Absolventinnen und Absolventen sein.

### **Weiterbildung und regionale Netzwerke**

Hochschulen müssen sich stärker als Anbieter von akademischer Weiterbildung verstehen. Berufsbegleitende Studienangebote, modulare Qualifizierungen und flexible Lernformate sind auszubauen. Gleichzeitig sollten auch hier Eigenverantwortung und Investitionsbereitschaft der Lernenden gestärkt werden.

Partnerschaften zwischen Schulen, Hochschulen und Unternehmen dürfen nicht punktuell bleiben. Es braucht verbindliche Kooperationsstrukturen, klare Zuständigkeiten und langfristige Zusammenarbeit insbesondere in regionalen Netzwerken. Dies kann durch den Aufbau verbindlicher regionaler Kooperationsplattformen mit festen Ansprechpartnern sowie durch formalisierte Bildungspartnerschaften zwischen Schulen, Hochschulen und Unternehmen umgesetzt werden, wie sie in verschiedenen Bundesländern bereits erprobt werden.

## **7. Bezahlbare Energie durch Wettbewerb und Innovation**

### **Energie als Standortfaktor**

Eine günstige, zuverlässige und umweltfreundliche Energieversorgung ist eine zentrale Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg und gesellschaftlichen Wohlstand in Schleswig-Holstein. Die Energiepolitik steht dabei vor der Herausforderung, drei Ziele gleichzeitig zu verfolgen: Versorgungssicherheit, Bezahlbarkeit und Nachhaltigkeit. Diese Ziele stehen teilweise in einem Spannungsverhältnis und erfordern eine kontinuierliche Neubewertung der politischen Rahmenbedingungen. Aktuell sehen sich viele Unternehmen im Land vor allem mit steigenden Energiepreisen konfrontiert, die zunehmend zu einem Standortnachteil im internationalen Wettbewerb werden. Gerade für energieintensive Branchen und den industriellen Mittelstand haben Energiekosten einen unmittelbaren Einfluss auf Investitionsentscheidungen, Produktionsstandorte und Beschäftigung.

### **Marktwirtschaftlicher Ordnungsrahmen**

Vor diesem Hintergrund ist eine Energiepolitik notwendig, die konsequent auf sinkende Kosten und höhere Effizienz abzielt, beispielsweise über konsequente Digitalisierung der Netze auf allen Ebenen. Statt zusätzlicher Subventionen oder immer stärkerer staatlicher Eingriffe sollte Schleswig-Holstein stärker auf marktwirtschaftliche Mechanismen setzen. Wettbewerb, Investitionsanreize und technologische Innovation sind langfristig die wirksamsten Instrumente, um eine leistungsfähige

Energieversorgung sicherzustellen. Eine liberale Energiepolitik setzt darauf, dass Angebot und Nachfrage auch im Energiesektor stärker miteinander in Einklang gebracht werden und Investitionen dort stattfinden, wo sie volkswirtschaftlich sinnvoll sind. So gilt es, die besten, ertragreichsten Standorte für erneuerbare Energien auch priorisiert anzuschließen und für unsere Unternehmen nutzbar zu machen.

### **Systemorientierter Ausbau und Speicher**

Ein zentraler Ansatzpunkt ist dabei die bessere Anpassung des Stromangebots an die tatsächliche Nachfrage. In Schleswig-Holstein wird dies vor allem durch den weiteren Ausbau erneuerbarer Energien erreicht und jetzt zunehmend mit dem Einsatz von Flexibilitäten ergänzt. Das Land verfügt über hervorragende Voraussetzungen für Windenergie an Land und auf See sowie zunehmend auch für Photovoltaik. Der Ausbau erneuerbarer Energien muss jedoch stärker systemorientiert erfolgen. Erzeugungskapazitäten sollten so entwickelt werden, dass sie zur Stabilität des Energiesystems beitragen und sich stärker an den Bedarfen der Nachfrager orientieren. Ein rein mengenorientierter Ausbau ohne Rücksicht auf Netzkapazitäten und Systemstabilität führt dagegen zu steigenden Kosten und ineffizienten Strukturen.

Eine wichtige Rolle spielen dabei Stromspeicher. Sie ermöglichen es, erneuerbare Energie dann bereitzustellen, wenn sie tatsächlich benötigt wird, und tragen gleichzeitig zur Stabilisierung der Netze bei. Speichertechnologien – von Batteriespeichern über Wasserstofflösungen bis hin zu neuen Formen dezentraler Flexibilität – können einen entscheidenden Beitrag leisten, um Angebot und Nachfrage besser auszugleichen. Die Energiepolitik des Landes sollte daher Rahmenbedingungen schaffen, die Investitionen in Speicher wirtschaftlich attraktiv machen und Innovationen in diesem Bereich fördern. Hinzu kommt: Wir brauchen erneuerbare Energien mit Speichern und für einen Übergangszeitraum auch Gaskraftwerke. Erneuerbare mit Speichern machen uns langfristig stärker und nachhaltiger, Gas sichert kurzfristig Netzstabilität und Versorgungssicherheit. Wer unabhängiger werden will, muss beides pragmatisch zusammendenken.

### **Netze, Flexibilität und Kostenbegrenzung**

Gleichzeitig ist eine bessere Synchronisierung von Erzeugungsausbau und Netzinfrastruktur erforderlich. Schleswig-Holstein produziert bereits heute große Mengen erneuerbarer Energie, die jedoch nicht immer vollständig in andere Regionen transportiert werden können. Der Ausbau neuer Erzeugungskapazitäten muss daher stärker mit dem Ausbau der Netze abgestimmt werden, zum Beispiel durch Überbauung, bessere Netzauslastung und beschleunigten Netzausbau. Eine solche Koordinierung verhindert unnötige Engpässe im Stromnetz und trägt dazu bei, steigende Netzentgelte zu begrenzen, die einen erheblichen Anteil der Stromkosten für Unternehmen und Verbraucher ausmachen.

### **Wertschöpfung und Ansiedlung**

Darüber hinaus bietet die Energiewende erhebliche wirtschaftliche Chancen für Schleswig-Holstein. Die starke Position des Landes im Bereich erneuerbarer Energien kann zur Grundlage neuer Wertschöpfungsketten werden. Von der Produktion energieintensiver Güter über die Entwicklung neuer Technologien bis hin zu Dienstleistungen im Bereich Energiesysteme entstehen vielfältige Möglichkeiten für wirtschaftliches Wachstum. Voraussetzung dafür ist jedoch eine aktive Ansiedlungspolitik, die gezielt Unternehmen anzieht, die von der Verfügbarkeit erneuerbarer Energie profitieren können, wie Rechenzentren und energieintensive, flexible Industrieprozesse.

Schleswig-Holstein sollte daher eine proaktive und innovative Ansiedlungsstrategie verfolgen. Unternehmen aus Zukunftsbranchen wie Wasserstoffwirtschaft, Energiespeichertechnologie,

Elektromobilität oder klimaneutraler Industrieproduktion können gezielt angesprochen und bei Investitionsentscheidungen unterstützt werden. Dabei geht es nicht um klassische Subventionspolitik, sondern um die Schaffung attraktiver Rahmenbedingungen – etwa durch schnelle Genehmigungsverfahren, verlässliche Infrastruktur und enge Kooperation mit Forschungseinrichtungen.

### **Planungssicherheit und Verfahrenstempo**

Ein entscheidender Faktor für den Erfolg einer solchen Strategie ist die Verlässlichkeit politischer Rahmenbedingungen. Investitionen in Energieinfrastruktur sind langfristig angelegt und erfordern Planungssicherheit. Daher ist eine konsistente und verlässliche Regionalplanung für den Ausbau erneuerbarer Energien von zentraler Bedeutung.

Parallel dazu muss der Ausbau erneuerbarer Energien konsequent entbürokratisiert werden. Genehmigungsverfahren für Energieanlagen dauern häufig mehrere Jahre und sind von komplexen und teilweise widersprüchlichen Anforderungen geprägt. Eine Beschleunigung der Verfahren durch digitale Prozesse, klar definierte Fristen und eine bessere Abstimmung zwischen Behörden kann dazu beitragen, Investitionen schneller umzusetzen, ohne dabei Umwelt- oder Naturschutzstandards zu vernachlässigen.

### **Forschung, Innovation und Start-ups**

Ein weiterer wichtiger Baustein einer zukunftsorientierten Energiepolitik ist die Stärkung von Forschung und Innovation. Schleswig-Holstein verfügt mit seinen Hochschulen und Forschungseinrichtungen über eine solide Basis im Bereich Energietechnik und Energiewirtschaft. Diese Kompetenzen sollten gezielt weiter ausgebaut werden. Insbesondere die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sollte intensiviert werden, um technologische Innovationen schneller in marktfähige Anwendungen zu überführen. Das erfolgreiche Projekt NEW 4.0 sollte als Blaupause genutzt werden, um eine anwendungsorientierte Modellregion im Power-House Nord zu schaffen.

Dazu gehört auch eine stärkere Förderung von Unternehmensgründungen im Energiesektor. Start-ups können eine wichtige Rolle bei der Entwicklung neuer Technologien, Geschäftsmodelle und digitaler Lösungen für das Energiesystem spielen. Gründerzentren, Innovationsprogramme und gezielte Netzwerke zwischen Hochschulen, Investoren und Unternehmen können dazu beitragen, Schleswig-Holstein als Standort für energiewirtschaftliche Innovationen weiter zu stärken.

Zusammenfassend braucht Schleswig-Holstein eine Energiepolitik, die marktwirtschaftliche Prinzipien stärker in den Mittelpunkt stellt. Durch den systemorientierten Ausbau erneuerbarer Energien, den gezielten Einsatz von Speichertechnologien, eine bessere Synchronisierung von Erzeugung und Netzausbau sowie durch innovationsfreundliche Rahmenbedingungen können Energiepreise langfristig gesenkt und gleichzeitig neue wirtschaftliche Chancen geschaffen werden. Eine solche Politik stärkt nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im Land, sondern trägt auch dazu bei, die Energiewende zu einem Motor für Wachstum, Innovation und Beschäftigung in Schleswig-Holstein zu machen.

## **8. Moderne Landwirtschaft durch Freiheit und Verantwortung**

### **Landwirtschaft im gesellschaftlichen Spannungsfeld**

Zeitgemäße Land- und Ernährungswirtschaft steht im Zentrum intensiver gesellschaftlicher Debatten. Dieses Papier beleuchtet vier Konfliktfelder und zeigt auf, welchen Beitrag moderne Landwirtschaft in diesen Bereichen leisten kann, wenn die Politik sich mit Regulierung zurückhält.

### **Versorgungssicherheit und Technologieoffenheit**

Zentraler Auftrag der Land- und Ernährungswirtschaft ist die sichere Versorgung der Bevölkerung mit hochwertigen Lebensmitteln. Dabei reklamiert der ökologische Landbau für sich, besonders gesunde Lebensmittel zu erzeugen. An die Produktivität und Effizienz konventionellen Anbaus kommt der Öko-Landbau aber nicht heran. Nur dort ermöglichen moderne Anbaumethoden, gezielter Einsatz von Pflanzenschutzmitteln und mineralische Düngung stabile Erträge und hohe Qualität.

Die stete Kritik an Pflanzenschutzmitteln berücksichtigt nicht, dass deren Anwendung streng reguliert ist und kontinuierlich weiterentwickelt wird. Gentechnik eröffnet hier weitere Chancen. Forschung und Lehre könnten hier einen wichtigen Beitrag zur Versachlichung der Debatten leisten. Im Kontext wachsender Weltbevölkerung und globaler Krisen ist Versorgungssicherheit ein entscheidender Faktor. Land- und Ernährungswirtschaft tragen dazu bei, Lebensmittel in ausreichender Menge zu erschwinglichen Preisen bereitzustellen. Dies ist Voraussetzung für gesunde Ernährung und ermöglicht ökonomisch schwächeren Gruppen Zugang zu nährstoffreichen Lebensmitteln.

### **Tierwohl und Planungssicherheit**

Das Thema Tierwohl ist ein sensibler Bereich in der öffentlichen Diskussion. Dabei wird gern der Begriff der „Massentierhaltung“ verwendet. Der Begriff wird dem ernstesten Thema nicht gerecht, weil es ja denklösig nicht auf die Anzahl der Tiere, sondern auf Haltungsbedingungen ankommt. Die Landwirtschaft steht hier vor der Herausforderung, hohe Tierschutzstandards mit Wirtschaftlichkeit und Versorgungssicherheit zu verbinden.

Moderne Stallanlagen bieten kontrollierte Bedingungen für Stallklima, Fütterung und Gesundheitsmanagement. Dies ermöglicht eine kontinuierliche Betreuung der Tiere und reduziert Krankheitsrisiken. Tierärztliche Versorgung, optimierte Fütterungskonzepte und Zuchtprogramme tragen dazu bei, die Tiergesundheit langfristig zu verbessern. Die Betriebe wären in diesen Bereichen viel mutiger in ihren Investitionen, wenn der Gesetzgeber Planungssicherheit gewährte, anstatt alle fünf Jahre den rechtlichen Rahmen wieder komplett neu zu erfinden. Das schafft Verunsicherung. Ein modernes Baurecht müsste den Wandel erleichtern und nicht behindern.

### **Emissionen, Effizienz und Innovation**

Die Landwirtschaft trägt zu Treibhausgasemissionen bei und stellt sich der Aufgabe, diese zu reduzieren. Der Ökolandbau kommt dem durch reduzierte Düngungsmaßnahmen nach. Die konventionelle Landwirtschaft bietet durch ihre hohe Effizienz weiteres Potential zur Minderung von Emissionen. Durch hohe Flächenerträge sinken die Emissionen pro Produkteinheit. Eine geringere Produktivität bedeutet, dass für die gleiche Menge an Lebensmitteln mehr Fläche benötigt wird, was negative Effekte wie Entwaldung und zusätzliche Bodenbelastung nach sich zieht.

Technologische Innovationen spielen dabei eine zentrale Rolle: Präzisionslandwirtschaft, digitale Anwendungen und moderne Maschinen ermöglichen den zielgenauen Einsatz unserer knappen Ressourcen. Dies reduziert auch die Umweltbelastung. Mit der „Zielvereinbarung Landwirtschaft“ hat

Schleswig-Holstein hierzu ein vorbildliches Projekt angeschoben. Auch die regionale Verarbeitung von Produkten könnte hier ein wichtiger Baustein sein.

### **Landwirtschaft als Energieakteur**

Im Bereich erneuerbarer Energien ist die Landwirtschaft ein wichtiger Akteur, mit Biogasanlagen, Photovoltaik und Windkraft auf landwirtschaftlichen Flächen. In diesem Bereich könnte die Landwirtschaft deutlich mehr beitragen, wenn die bürokratischen Hemmnisse kleiner wären.

### **Subventionen, Wettbewerb und Ordnungspolitik**

Die Diskussion um landwirtschaftliche Subventionen ist von Missverständnissen geprägt. Direktzahlungen und Förderprogramme dienen nicht allein der Einkommenssicherung, sondern erfüllen wichtige gesellschaftliche Funktionen.

Landwirtschaftliche Betriebe sind steten Preisschwankungen, Witterungsrisiken und dem globalen Wettbewerb ausgesetzt. Viele Fördermittel sind an Umwelt- und Klimaleistungen gebunden, sodass Landwirte konkrete Auflagen erfüllen müssen, um gefördert zu werden. Der ökologische Landbau wird zusätzlich mit weiteren Subventionen gefördert.

Ein Verzicht auf Subventionen würde die Wettbewerbsfähigkeit heimischer Betriebe im internationalen Vergleich erheblich schwächen. Denn Deutschland leistet sich weltweit die höchsten Umwelt- und Sozialstandards. Wenn wir das aufrechterhalten wollen, müssen wir entweder Importe einschränken oder den deutschen Landwirten entsprechenden finanziellen Ausgleich bieten. Unabhängig davon gilt auch in der Landwirtschaft das, was auch sonst gilt: So wenig Staat wie möglich, so viel Staat wie nötig. Ordnungspolitisches Leitbild bleibt eine freie Landwirtschaft, die auf Subventionen nicht angewiesen ist.

Land- und Ernährungswirtschaft stehen im Spannungsfeld vielfältiger gesellschaftlicher Erwartungen. Konventionelle und ökologische Landwirtschaft leisten in allen vier Bereichen – gesunde Ernährung, Tierwohl, Emissionen und Subventionen – substanzielle Beiträge. Wir sollten beiden Bewirtschaftungsformen die unternehmerische Freiheit lassen, um dabei noch besser zu werden und sich gezielt weiterzuentwickeln. So kann eine nachhaltige und bezahlbare Lebensmittelversorgung auch in Zukunft gewährleistet werden.

## **9. Wohnungsbau durch Investitionsanreize und verlässliche Förderung**

### **Neuausrichtung der Wohnungspolitik**

Schleswig-Holstein braucht dringend eine Neuausrichtung der Wohnungspolitik. Entscheidend sind verlässliche, investitionsfreundliche und praxistaugliche Rahmenbedingungen. Es geht nicht um weitere Programme auf dem Papier, sondern um konkrete Veränderungen, die den Wohnungsbau wieder ermöglichen.

### **Schnellere Genehmigungen**

Zentral ist zunächst ein konsequenter Abbau bürokratischer Hürden sowie eine radikale Beschleunigung von Genehmigungsverfahren. Dafür braucht es einen bundesweit standardisierten digitalen Bauantrag auf Grundlage einer einheitlichen Musterbauordnung. Bei Standardprojekten sollte nach Ablauf klar definierter Fristen eine Genehmigungsfiktion greifen. Ergänzend sind gesetzliche Maximalfristen für die Beteiligung von Behörden erforderlich. Für größere Wohnungsbauprojekte sollten sogenannte „One-Stop-Behörden“ eingerichtet werden, bei denen eine

zentrale Stelle die Prüfung bündelt, Verantwortung übernimmt und innerhalb einer festen Frist entscheidet. Ziel ist es, Planungs- und Bauzeiten deutlich zu verkürzen.

### **Investitionsanreize und kostengünstigeres Bauen**

Darüber hinaus müssen steuerliche Investitionsanreize konsequent genutzt werden, um Kapital wieder stärker in den Wohnungsbau zu lenken. Dazu gehören insbesondere die Verstetigung und der Ausbau der degressiven Abschreibungsmöglichkeiten sowie von Sonderabschreibungen. Ergänzend sollte ein Freibetrag bei der Grunderwerbsteuer für den Bau bezahlbaren Wohnraums eingeführt werden.

Ein weiterer Schlüssel liegt darin, kostengünstigeres Bauen zu ermöglichen. Hierfür sollte ein bundesweiter Standardkatalog für ein „einfaches Wohngebäude“ eingeführt werden. Gleichzeitig braucht es eine klare Positivliste, die definiert, in welchen Bereichen bewusst von Komfortstandards abgewichen werden darf. Außerdem ist eine Anpassung des Zivilrechts notwendig, sodass Abweichungen von nicht sicherheitsrelevanten Normen nicht mehr automatisch als Mangel gelten. Insgesamt müssen technische Vorschriften auf das tatsächlich notwendige Sicherheitsniveau reduziert werden, da bezahlbarer Wohnraum heute häufig an überzogenen Standards scheitert.

Im Mietrecht ist mehr Planbarkeit und Investitionsfreundlichkeit notwendig. Die Modernisierungumlage, insbesondere im Bereich energetischer Maßnahmen, sollte reformiert werden. Bestehende Instrumente wie Mietpreisbremse und Kappungsgrenzen müssen hinsichtlich ihrer tatsächlichen Wirkung überprüft werden. Grundsätzlich sollte der Fokus stärker auf der Ausweitung des Angebots liegen, statt auf immer neuer Regulierung. Ziel ist es, Investitionen in Neubau und Sanierung wieder wirtschaftlich attraktiv zu machen.

### **Verlässliche Förderung**

Ein weiterer entscheidender Faktor ist eine verlässliche Förderung für bezahlbaren Wohnraum. Es braucht einen verbindlichen Förderrahmen mit einer Laufzeit von mindestens fünf Jahren, der durch feste Budgets und klare Bedingungen Planungssicherheit schafft. Zusätzlich sollte eine dritte Fördersäule zwischen Sozialbindung und freiem Markt etabliert werden. Förderinstrumente wie zinsverbilligte Darlehen, etwa über die KfW, sollten mit Landesmitteln kombiniert und auch für kleinere und mittlere Wohnungsunternehmen zugänglich gemacht werden. Förderzusagen müssen zudem innerhalb von maximal 30 Arbeitstagen über digitale Verfahren erfolgen. Gleichzeitig ist eine Rückkehr zu einfachen und verständlichen Effizienzstandards erforderlich, anstelle ständig wechselnder Detailprogramme.

### **Priorität im Planungsrecht**

Um dem Wohnungsbau die notwendige Priorität einzuräumen, sollte insbesondere in angespannten Märkten der Bau von bezahlbarem Wohnraum als „überragendes öffentliches Interesse“ im Bau- und Planungsrecht eingestuft werden. Dies würde eine vorrangige Behandlung in Genehmigungs- und Abwägungsverfahren ermöglichen. Die entsprechende Umsetzung in der Baugesetzbuch-Novelle begrüßen wir daher. Ergänzend sollten verbindliche Zielvorgaben für Länder und Kommunen festgelegt werden, um den Wohnungsbau politisch nicht nur rhetorisch, sondern tatsächlich zu priorisieren.

### **Umsetzungsfähige Verwaltung**

Schließlich müssen auch die Verwaltungen in die Lage versetzt werden, diese Maßnahmen wirksam umzusetzen. Genehmigungsbehörden auf kommunaler Ebene sollten durch gezielte Schulungen im Umgang mit vereinfachten Verfahren und neuen Standards gestärkt werden, um wieder als

verlässliche Realisierungspartner für Investoren zu agieren. Gleichzeitig gilt es, Entscheidungsfreude und Umsetzungsorientierung zu fördern und bestehende Zurückhaltung bei Verantwortungsübernahme abzubauen. Ziel ist ein grundlegender Mentalitätswandel in den Bauämtern.

Der Wohnungsmarkt braucht keine weiteren Ankündigungen, sondern klare Entscheidungen auf Grundlage der vorliegenden Erkenntnisse. Mehr bauen, schneller bauen und günstiger bauen muss wieder möglich werden. Der Wohnungsbau muss in allen Marktsegmenten auf attraktive und nachhaltige Rahmenbedingungen treffen, damit ausreichend Kapital in dringend benötigte Neubauinvestitionen fließt. Nur durch eine spürbare Ausweitung des Angebots können angespannte Wohnungsmärkte dauerhaft entlastet werden. Bereits kurzfristig lässt sich zudem durch die Nutzung bewährter und zugleich vereinfachter Förderprogramme zusätzlicher bezahlbarer Wohnraum schaffen.

## **10. Bürokratieabbau durch digitale Souveränität und Effizienz**

### **Ausgangslage der Verwaltung**

Die deutsche Verwaltung steht vor erheblichen strukturellen Herausforderungen. Unternehmen sehen sich mit einer massiven bürokratischen Belastung konfrontiert, deren Kosten zuletzt auf rund 14,4 Milliarden Euro jährlich angestiegen sind. Trotz gesetzlicher Initiativen wie dem Onlinezugangsgesetz sind viele staatliche Leistungen weiterhin nicht flächendeckend digital verfügbar. Gleichzeitig verschärfen der demografische Wandel und der zunehmende Fachkräftemangel die Situation erheblich. Eine hocheffiziente, digital vernetzte und datengetriebene Verwaltung ist daher eine zwingende Notwendigkeit.

### **Zielbild einer proaktiven Verwaltung**

Vor diesem Hintergrund braucht es eine klare Vision: eine Verwaltung, die nicht nur reagiert, sondern proaktiv handelt. Zentrales Ziel ist es, dass Bürger und Unternehmen ihre Daten nur noch einmal bereitstellen müssen. Durch eine konsequente Vernetzung staatlicher Register im Sinne des Once-Only-Prinzips sollen diese Daten innerhalb der Verwaltung effizient weiterverwendet werden. Staatliche Leistungen müssen automatisiert und ohne komplexe Antragsverfahren erbracht werden, etwa bei einer Unternehmensgründung.

### **Ende-zu-Ende-Digitalisierung**

Hierfür sind tiefgreifende Reformen erforderlich. Dazu gehört die flächendeckende Umsetzung des Once-Only-Prinzips, das die wiederholte Datenerhebung beendet und die Registermodernisierung als technisches Fundament voraussetzt. Ebenso notwendig ist eine verbindliche Ende-zu-Ende-Digitalisierung aller Verwaltungsprozesse, sodass digitale Anträge nicht länger in analogen Bearbeitungsschritten enden, sondern vollständig medienbruchfrei verarbeitet werden. Neue gesetzliche Regelungen müssen künftig verpflichtend einem Praxis- und Digitalcheck unterzogen werden, um ihre digitale Umsetzbarkeit sicherzustellen. Komplexe Vorschriften sollten dabei konsequent vereinfacht und standardisiert werden. Für Unternehmen sollte innerhalb der kommenden fünf Jahre ein „Digital Only“-Ansatz gelten, bei dem Verwaltungsleistungen ausschließlich elektronisch angeboten werden. Ergänzend ist eine bundesweite Harmonisierung von Rechtsbegriffen erforderlich, um den reibungslosen Datenaustausch zwischen Behörden zu gewährleisten.

### **Umsetzung in Schleswig-Holstein**

Für Schleswig-Holstein kommt dem Once-Only-Prinzip eine besondere Schlüsselrolle zu, da es den wirksamsten Hebel zur Vermeidung doppelter Datenerhebungen darstellt. Daraus ergeben sich konkrete Handlungsbedarfe auf Landesebene: Die im Entbürokratisierungsgesetz vorgesehenen Vereinfachungen müssen konsequent und unmittelbar digital in die Fachverfahren integriert werden. Neue Landesverordnungen sollten verpflichtend einem Digitalcheck unterzogen werden, um ihre Automatisierbarkeit sicherzustellen. Darüber hinaus ist die flächendeckende Einführung der E-Akte bis spätestens Ende 2026 notwendig, um medienbruchfreie Prozesse zu etablieren und Postlaufzeiten vollständig zu eliminieren. Die Registermodernisierung muss mit hoher Priorität vorangetrieben werden, sodass Nachweise wie Handelsregisterauszüge direkt zwischen Behörden ausgetauscht werden können. Zudem sollte Schleswig-Holstein die Anbindung an das Nationale Online-Gateway konsequent nutzen, um auch länderübergreifend einen effizienten Datenaustausch zu ermöglichen.

### **Wachstums- und Vertrauenseffekte**

Ein ambitionierter Bürokratieabbau kann die Wirtschaftsleistung deutlich steigern und erhebliche Wachstumsimpulse setzen. Gleichzeitig wird die Verwaltung von repetitiven Aufgaben entlastet, sodass vorhandene personelle Ressourcen gezielter dort eingesetzt werden können, wo menschliche Expertise unverzichtbar ist. Eine moderne, effiziente Verwaltung stärkt zudem das Vertrauen in staatliche Institutionen und reduziert Frustration im Umgang mit Behörden. Nicht zuletzt führt eine konsequente Digitalisierung zu einer nachhaltigen Kostenreduzierung und ermöglicht eine „schlanke Verwaltung“, die trotz begrenzter personeller Ressourcen eine höhere Servicequalität bietet.

### **Souveräne Infrastruktur und politischer Auftrag**

Für einen Datenaustausch zwischen Behörden ist eine hochsichere, souveräne Cloud-Infrastruktur erforderlich. Die Ansiedlung von KI-Rechenzentren ist damit ein entscheidender Faktor für den Bürokratieabbau. Der Datenschutz darf hierbei nicht als starres Regelwerk betrachtet werden. Er sollte vielmehr als Qualitätsmerkmal für moderne, souveräne IT-Infrastrukturen verstanden werden. Bürokratieabbau ist damit kein Selbstzweck, sondern eine Überlebensfrage für den Standort Deutschland. Wir fordern die Politik auf, die Staatsmodernisierung als prioritäre Daueraufgabe zu begreifen und die technischen sowie rechtlichen Voraussetzungen für einen modernen Datenaustausch schnellstmöglich umzusetzen. Die IT-Sicherheit, als Rückgrat der digitalen Verwaltung darf nicht vernachlässigt werden. Sie stellt sicher, dass Bürgerdaten geschützt bleiben und staatliche Prozesse reibungslos funktionieren.

## **11. Wachstum durch Ansiedlung, Expansion und Standortmarketing**

### **Standortwettbewerb und Ausgangslage**

Schleswig-Holstein steht im internationalen Wettbewerb um Investitionen, Fachkräfte und innovative Unternehmen. Geopolitische Veränderungen, Klimaneutralität und Digitalisierung verändern die Anforderungen an Standorte grundlegend. Gleichzeitig bietet das Land große Chancen: seine Lage zwischen Skandinavien und Mitteleuropa, hohe Energiekompetenz sowie starke Branchencluster in Logistik, erneuerbaren Energien, Ernährungswirtschaft und maritimer Wirtschaft.

### **Brückenkopf in den Norden**

Die unmittelbare Nachbarschaft zu Dänemark und der Zugang zum skandinavischen Markt sind strategische Vorteile, die stärker genutzt werden müssen. Ziel ist es, Schleswig-Holstein als einen der attraktivsten Standorte für nachhaltiges Wachstum in Nordeuropa zu positionieren. Im Fokus stehen die Ansiedlung neuer Unternehmen, insbesondere aus Skandinavien, sowie das Wachstum und die

Expansion bestehender Betriebe. Schleswig-Holstein soll gezielt als Brückenkopf in den nordischen Wirtschaftsraum etabliert werden.

### **Flächen, Energie und Fachkräfte**

Zentrale Voraussetzung dafür ist die Verfügbarkeit geeigneter Flächen. Planungs- und Genehmigungsverfahren müssen beschleunigt, ein digitales Flächenkataster geschaffen und Konversionsflächen konsequent aktiviert werden. Parallel gilt es, Energie stärker als Standortvorteil zu nutzen: durch günstige, verlässliche und grüne Energie, den Ausbau von Netzen und Speichern sowie die Entwicklung grüner Industrieparks – auch in enger Kooperation mit Dänemark.

Ebenso entscheidend ist die Sicherung von Fachkräften. Neben der Stärkung der dualen Ausbildung und der Hochschulkooperationen – auch grenzüberschreitend – müssen internationale Fachkräfte leichter gewonnen werden. Attraktive Lebensbedingungen, Wohnraum, Infrastruktur und eine aktive Willkommenskultur sind dabei zentrale Faktoren.

### **Innovation und Rahmenbedingungen**

Ein innovationsfreundliches Umfeld stärkt die Wettbewerbsfähigkeit zusätzlich. Zukunftsbranchen wie erneuerbare Energien, Life Sciences und Logistik sollten gezielt gefördert, die Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft intensiviert sowie Start-ups und Innovationszentren gestärkt werden. Gleichzeitig braucht es wettbewerbsfähige Rahmenbedingungen: weniger Bürokratie, mehr Digitalisierung, klare Zuständigkeiten und zentrale Ansprechpartner für Investoren. „One-Stop-Shops“ sowie gezielte steuerliche und finanzielle Anreize können Ansiedlungen deutlich erleichtern und Planungssicherheit schaffen. Ein attraktiver Standort überzeugt durch schnelle Genehmigungsverfahren, eine moderne Landesplanung und eine praxistaugliche Ausgleichsregelung. Dadurch kann eine teure und marktverzerrende einzelbetriebliche Förderung entfallen.

### **Skandinavischer Markt und Standortmarke**

Die Lage Schleswig-Holsteins eröffnet besondere Chancen im skandinavischen Markt. Länder wie Dänemark, Schweden, Norwegen und Finnland bieten hohe Kaufkraft und Innovationsstärke. Infrastrukturprojekte wie die Fehmarnbelt-Querung sowie bestehende Verkehrsachsen verbessern die Anbindung erheblich. Grenzüberschreitende Kooperationen – etwa in Energie, Wasserstoff und maritimer Wirtschaft – sollten gezielt umgesetzt werden.

Schleswig-Holstein kann sich als idealer Standort für Unternehmen positionieren, die den nordischen Markt erschließen wollen. Dazu gehören eine aktive Investorenansprache, der Aufbau einer starken Standortmarke sowie die gezielte Vermarktung von Zukunftsbranchen wie Wasserstoff, Batterietechnologie und KI.

### **Expansion bestehender Unternehmen**

Ein großes Potenzial liegt zudem im Wachstum bestehender Unternehmen. Diese sollten bei Expansion, Innovation, Digitalisierung und Finanzierung gezielt unterstützt werden. Auch Exportaktivitäten und Markteintritte in Skandinavien sind aktiv zu fördern.

### **Umsetzung und Monitoring**

Für die erfolgreiche Umsetzung sind eine enge Abstimmung zwischen Politik, Verwaltung und Wirtschaft, klare Zuständigkeiten sowie messbare Ziele erforderlich. Regelmäßiges Monitoring stellt die Wirksamkeit der Maßnahmen sicher.

Schleswig-Holstein hat das Potenzial, ein führender Standort für nachhaltiges Wachstum und Innovation in Europa zu werden. Als Bindeglied zwischen Deutschland und Skandinavien kann das Land eine Schlüsselrolle im nordischen Wirtschaftsraum einnehmen – vorausgesetzt, die vorhandenen Stärken werden konsequent genutzt und strategisch weiterentwickelt.

## **12. Effiziente Gesundheitsversorgung durch weniger Dokumentation und mehr Steuerung**

### **Zielbild und Finanzierungsrealität**

Die Bewahrung einer umfassenden, qualitativ hochwertigen ambulanten sowie stationären Gesundheitsversorgung sowohl in den Zentren als auch in den ländlichen Räumen ist ein Ziel, auf das man sich schnell einigen kann. Immer wieder werden dabei eine auskömmliche Finanzierung und die richtigen Anreize/Bedingungen gefordert, die sowohl die Träger der Versorgung als auch die in den Einrichtungen/Unternehmen tätigen Menschen in die Lage versetzen sollen, dieses Ziel zu erreichen.

### **Effizienz als Reformprinzip**

Fest steht allerdings ebenfalls, dass vor dem Hintergrund unseres demografischen Wandels und der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung unseres Landes nicht nur die Verfügbarkeit einsetzbarer Mittel sinkt, sondern gleichzeitig das stetige Wachstum der Nachfrage nach Gesundheitsleistungen (Alterung, med. Fortschritt) unser bisheriges System nicht nachhaltig macht.

Wenn es also nicht möglich ist, einfach „mehr“ ins System zu geben, ist der einzige erfolgversprechende Weg, es effizienter zu gestalten. Hierzu bedarf es folgender Ansätze:

### **Dokumentation und Datennutzung**

Das derzeitige Vergütungssystem ist aufgrund seiner Komplexität anfällig für das Entstehen von Misstrauen zwischen den Partnern im Gesundheitswesen (Patienten, Leistungserbringer, Kostenträger). Das Resultat ist der Versuch, mittels enormer Kontrollbürokratie Fairness zu erzeugen. Dabei wird ein erhebliches Maß an Arbeitskraft derer (Pflegerkräfte, Ärzte, Therapeuten etc.) gebunden, die schon jetzt über zu wenig Zeit am Patienten verfügen. Es gilt also, die Komplexität des Abrechnungssystems zu reduzieren, dadurch Kontrollnotwendigkeiten zu minimieren und Behandlungs- sowie Qualitätsdaten automatisiert zu erheben.

Heute verbringen Pflegekräfte, Ärzte und Therapeuten im Schnitt 40% ihrer Arbeitszeit mit Dokumentation und Administration. Mehr dieser Zeit muss zukünftig für Patienten zur Verfügung stehen.

Effiziente Datengenerierung, Datenfluss und Datenverfügbarkeit müssen im Mittelpunkt stehen. Vorhandene Lösungen sollten genutzt und regulatorische Barrieren (z.B. Datenschutz, ausdifferenzierte Wahlrechte) sollten reduziert werden.

Die Gesundheitskarte muss umfassend und damit verlässlich genutzt werden. Es muss selbstverständlich sein, dass Krankenhäuser, Ärzte und Therapeuten technisch einfach auf Vorbefunde etc. zugreifen können.

### **Investitionen nach Effizienzkriterien**

Investitionen in Infrastruktur und Ausstattung sollten seitens der Fördermittelgeber im Schwerpunkt auf Effizienzsteigerungen und nicht im Hinblick auf Innovationserwartungen priorisiert werden. Die gilt sowohl im Bereich der IT als auch bei der Implementierung von technischen Diagnose- bzw. Behandlungsverfahren. Innovationsprojekte sollten in klar und eng definierten Erprobungsszenarien

auf ihre tatsächliche Wertschöpfung hin untersucht werden, bevor sie in die Breite der Versorgung Einzug finden.

Nicht jedes Krankenhaus benötigt beispielsweise einen Operationsroboter. Die sehr teure Technik muss sich in ausgewählten Zentren bewähren, bevor sie in großem Stil, und dann deutlich günstiger, in der Fläche zum Einsatz kommt.

### **Steuerung und Qualitätswettbewerb**

Es gilt noch stärker als bisher Über-, Unter- und Fehlversorgung zu vermeiden. Hier bietet unser derzeit weitgehend zugangsunbeschränktes System zu wenig Einflussmöglichkeiten. Es bedarf daher einer stärkeren Steuerung der Nachfrage. Dies bezieht sich auf alle Bereiche der Versorgung. Beispielhaft seien als Lösungsansätze die verbindliche Lotsen-Funktion des Hausarztes sowie exklusive Zuweisungen von Rettungsleitstellen in die Notfallversorgung genannt.

Im Wettbewerb sollten langfristig diejenigen Leistungserbringer profitieren, denen es gelingt in einem Qualitätswettbewerb Patienten von ihrer Leistungsfähigkeit zu überzeugen. Hierzu bedarf es einer weitgehenden Transparenz von (vorhandenen) Qualitätsdaten, die allgemeinverständlich vermittelt werden können. Zudem sollten Subventionen zur Aufrechterhaltung ineffizienter Strukturen deutlich reduziert werden.

Krankenhäuser sollen ihren Patienten beispielsweise deutlich aufzeigen müssen, ob es bei Operationen häufiger oder seltener Komplikationen gibt als im Durchschnitt.

### **Kommunikation und Planungssicherheit**

Eine wichtige politische Voraussetzung für die Umwandlung dieser Ansätze in konkrete Gesetzgebung ist eine klare Kommunikation mit den Nutzern/Patienten hinsichtlich des Veränderungsdrucks. Es muss deutlich werden, dass die sozio-ökonomischen Voraussetzungen für eine Fortführung des Systems mit all seinen Wahlfreiheiten und mehrfachen Rückversicherungselementen nicht mehr gegeben sind. Es gilt vielmehr jetzt einen verlässlichen Weg aufzuzeigen, der es ermöglicht, eigenes Verhalten an neue Rahmenbedingungen anzupassen. Für die Leistungserbringer muss Planungssicherheit geschaffen werden, die zukunftsweisendes Engagement langfristig sinnvoll macht.

## **13. Resilienz durch industrielle Stärke und Sicherheitswirtschaft**

### **Sicherheitslage und industrielle Basis**

Die sicherheitspolitische Lage in Europa hat sich grundlegend verändert. Mit der Zeitenwende ist deutlich geworden, dass Verteidigungsfähigkeit nicht allein durch Streitkräfte gewährleistet wird, sondern in erheblichem Maße von einer leistungsfähigen, innovativen und resilienten industriellen Basis abhängt. Sicherheits- und Verteidigungswirtschaft sind damit kein isolierter Spezialsektor, sondern ein zentraler Bestandteil wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, staatlicher Handlungsfähigkeit und gesamtgesellschaftlicher Resilienz. Für Schleswig-Holstein ergibt sich daraus die Notwendigkeit, Sicherheits- und Verteidigungspolitik als Bestandteil aktiver Standortpolitik zu begreifen.

### **Resiliente Produktionskapazitäten**

Die Fähigkeit Deutschlands, bestehende Fähigkeitslücken der Bundeswehr bis spätestens 2029 zu schließen, wird maßgeblich davon abhängen, ob industrielle Produktionskapazitäten schnell aufgebaut, gesichert und im Krisenfall belastbar betrieben werden können. Moderne Konflikte zeigen deutlich, dass industrielle Infrastruktur selbst zum strategischen Ziel wird. Produktionsstandorte, Lieferketten, Energieversorgung und digitale Systeme sind verwundbar – sowohl durch physische

Angriffe als auch durch hybride Bedrohungen wie Cyberangriffe, Sabotage oder gezielte Störungen kritischer Infrastruktur. Daraus folgt die Notwendigkeit, industrielle Wertschöpfung resilienter zu gestalten. Unternehmen müssen in die Lage versetzt werden, ihre Produktion im Bedarfsfall schnell zu skalieren und gleichzeitig ihre Standorte gegen physische und digitale Bedrohungen abzusichern.

### **Mittelstand und Zugang zu Sicherheitsprojekten**

Gerade für den industriellen Mittelstand bestehen hier erhebliche Unsicherheiten. Viele Unternehmen verfügen über relevante Kompetenzen für sicherheitsrelevante Wertschöpfungsketten, haben jedoch keinen klaren Zugang zu entsprechenden Projekten, Anforderungen oder Ansprechpartnern. Während staatliche Stellen, insbesondere die Bundeswehr, ihre operativen Planungen im Rahmen des Operationsplans Deutschland fortentwickeln, fehlt vielfach die systematische Übersetzung dieser Anforderungen in wirtschaftliche Handlungsempfehlungen. Die Landespolitik muss hier stärker als Brückenbauer agieren und belastbare Schnittstellen zwischen Wirtschaft, Sicherheitsbehörden und Bundeswehr schaffen. Unternehmen benötigen Orientierung, Planungssicherheit und einen klaren institutionellen Zugang.

### **Geheimchutz und Koordination**

Ein zentrales Hemmnis für die stärkere Einbindung von Unternehmen in sicherheitsrelevante Wertschöpfungsketten liegt in den Anforderungen des personellen und materiellen Geheimtutzes. Dazu gehören insbesondere Sicherheitsüberprüfungen von Mitarbeitenden, die Geheimtutzbetreuung von Unternehmen sowie die organisatorischen Voraussetzungen für die Bearbeitung von Verschlussachen und die Teilnahme an sicherheitsrelevanten Ausschreibungen. Diese Verfahren werden überwiegend auf Bundesebene gesteuert und sind häufig langwierig, komplex und insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen mit erheblichem Aufwand verbunden. Gerade für den Mittelstand entsteht dadurch eine hohe Eintrittsbarriere in sicherheitsrelevante Projekte.

Schleswig-Holstein sollte deshalb eine zentrale Landesstelle für Sicherheitswirtschaft und Geheimtutskoordination schaffen, die Unternehmen beim Zugang zu Sicherheitsüberprüfungen, Geheimtutsverfahren und sicherheitsrelevanten Beschaffungsprozessen unterstützt. Diese Stelle soll nicht bestehende Zuständigkeiten des Bundes ersetzen, sondern als koordinierende und beratende Schnittstelle fungieren: als zentraler Ansprechpartner für Unternehmen, als Begleiter durch komplexe Verfahren und als verbindendes Element zwischen Wirtschaft, Bundesbehörden und Landesinstitutionen. Ziel muss es sein, Verfahren besser vorzubereiten, Informationsdefizite abzubauen, Bearbeitungszeiten mittelbar zu verkürzen und insbesondere dem Mittelstand einen realistischen Zugang zu verteidigungsrelevanten Wertschöpfungsketten zu ermöglichen.

### **Wirtschaftliche Chancen und Ansiedlungspolitik**

Gleichzeitig eröffnet die veränderte sicherheitspolitische Lage erhebliche wirtschaftliche Chancen. Der Aufbau resilienter industrieller Kapazitäten wird in den kommenden Jahren erhebliche Investitionen auslösen. Schleswig-Holstein verfügt über strukturelle Voraussetzungen, die es ermöglichen, von dieser Entwicklung überdurchschnittlich zu profitieren. Dazu gehören insbesondere große verfügbare Industrie- und Konversionsflächen, eine leistungsfähige und zunehmend auf erneuerbaren Energien basierende Energieinfrastruktur sowie eine starke mittelständische Industrie mit hoher technologischer Kompetenz. Gerade die Kombination aus Flächenverfügbarkeit und Energieinfrastruktur ist ein erheblicher Wettbewerbsvorteil. Beispiele großskaliger Industrieansiedlungen zeigen, dass Schleswig-Holstein grundsätzlich in der Lage ist, industrielle Großprojekte erfolgreich zu begleiten. Diese Standortvorteile müssen künftig gezielt auch für die Sicherheits- und Verteidigungswirtschaft genutzt werden.

Die Landespolitik sollte daher eine strategische Ansiedlungspolitik für sicherheits- und verteidigungsrelevante Industrie verfolgen. Schleswig-Holstein kann sich als Standort für resiliente Produktionskapazitäten, als Ausweich- und Hochlaufstandort sowie als industrieller Sicherheitsraum innerhalb Deutschlands positionieren. Gerade vor dem Hintergrund wachsender Anforderungen an dezentrale, gehärtete und skalierbare Produktion bietet das Land erhebliche Potenziale. Dies betrifft sowohl klassische Wehrtechnik als auch Zulieferindustrien, Dual-Use-Produktion, Sicherheitsindustrie sowie digitale und cyberrelevante Wertschöpfung.

### **Marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen**

Voraussetzung dafür sind verlässliche und marktwirtschaftlich orientierte Rahmenbedingungen. Staatliche Eingriffe sollten Investitionen ermöglichen, nicht ersetzen. Entscheidend sind schnelle Genehmigungsprozesse, planbare regulatorische Rahmenbedingungen, leistungsfähige Infrastruktur und politische Verlässlichkeit. Unternehmen investieren nur dort langfristig, wo Planungssicherheit besteht. Schleswig-Holstein muss deshalb Genehmigungs- und Planungsverfahren für industrielle Ansiedlungen, Produktionsausbau und sicherheitsrelevante Infrastruktur deutlich beschleunigen. Insbesondere bei industriellen Großprojekten darf der Standort Deutschland nicht länger durch Verfahrensdauer zum Wettbewerbsnachteil werden.

### **Mittelstand, Lieferketten und Resilienz**

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor ist die systematische Einbindung des Mittelstands. Die Sicherheits- und Verteidigungswirtschaft lebt nicht allein von großen Systemhäusern, sondern vor allem von einem leistungsfähigen Netzwerk spezialisierter Zulieferer. Schleswig-Holstein verfügt über erhebliche Potenziale in Bereichen wie Metallverarbeitung, Elektronik, Schiffbau, Software, Sensorik, Automatisierung und industrieller Fertigung. Diese Unternehmen müssen gezielt sichtbar gemacht und in sicherheitsrelevante Lieferketten integriert werden. Dazu braucht es mehr Transparenz über Bedarfe, vereinfachte Zugänge zu Ausschreibungen sowie einen konsequenten Abbau unnötiger bürokratischer Hürden. Sicherheitswirtschaft darf kein geschlossener Kreis weniger etablierter Akteure bleiben.

Darüber hinaus gewinnt die digitale und physische Sicherheit industrieller Standorte zunehmend an Bedeutung. Schutz vor Sabotage, Drohnenabwehr, Cyberresilienz, redundante Energieversorgung und technologische Souveränität werden zu zentralen Wettbewerbsfaktoren. Schleswig-Holstein verfügt gerade im Bereich digitaler Souveränität über wertvolle Erfahrungen. Die Landesregierung hat frühzeitig begonnen, in der Verwaltung verstärkt auf Open-Source-Lösungen zu setzen und sich intensiv mit Fragen technologischer Unabhängigkeit und Cybersicherheit auseinanderzusetzen. Diese Erkenntnisse sollten systematisch für die Wirtschaft nutzbar gemacht werden. Es braucht eine strukturierte Transferplattform zwischen öffentlicher Hand und Unternehmen, damit insbesondere der Mittelstand von bestehenden Erfahrungen profitieren und digitale Resilienz schneller aufbauen kann. Wer technologische Abhängigkeiten reduziert, stärkt nicht nur Cybersicherheit, sondern auch wirtschaftliche Handlungsfähigkeit.

Schleswig-Holstein hat die Chance, sich frühzeitig als strategischer Standort für eine resiliente Sicherheits- und Verteidigungswirtschaft in Deutschland zu positionieren. Die Voraussetzungen dafür sind vorhanden: verfügbare Flächen, leistungsfähige Energieinfrastruktur, industrielle Kompetenz und ein starker Mittelstand. Entscheidend ist nun, diese Potenziale durch klare politische Prioritäten, beschleunigte Verfahren und verlässliche marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen konsequent zu nutzen. Sicherheits- und Verteidigungswirtschaft muss dabei als legitimer und notwendiger Bestandteil moderner Wirtschaftspolitik verstanden werden. Wer Verteidigungsfähigkeit sichern will,

muss industrielle Leistungsfähigkeit stärken. Schleswig-Holstein kann hierbei eine Vorreiterrolle übernehmen.

#### **14. Bessere Staatsführung durch Qualitätsauswahl und Leistungsprinzip**

##### **Staatliche Leistungsfähigkeit und Verwaltungsqualität**

Der Erfolg politischer Entscheidungen und ihre Umsetzung hängen oft unmittelbar von den verantwortlichen Personen ab. In der Wirtschaft ist deshalb selbstverständlich, dass für zentrale Aufgaben gezielt die am besten geeigneten Persönlichkeiten gesucht und ausgewählt werden. Dieser Maßstab muss uneingeschränkt auch für die Verwaltung auf allen Ebenen gelten.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Kontrollfrage, ob Unternehmer Personen mit ausschließlicher Verwaltungslaufbahn zentrale Verantwortung anvertrauen würden. Angesichts der Anforderungen unter sich ständig wandelnden Rahmen- und Wettbewerbsbedingungen dürfte dies häufig zu verneinen sein. Darin zeigt sich ein strukturelles Problem: Verwaltungsqualität ist weniger eine Frage individueller Fähigkeiten als der prägenden Rahmenbedingungen – wer sie verbessern will, muss daher am System ansetzen.

##### **Verwaltungskultur und Anreizstrukturen**

Verwaltung ist auf Stabilität, Regelvollzug und Gleichbehandlung ausgerichtet – und das ist notwendig. Zugleich bleiben zentrale Fähigkeiten unterentwickelt: Gestaltung, Entwicklung, Ergebnisverantwortung sowie Flexibilität und Geschwindigkeit. Auch Innovationsfähigkeit, Risikobereitschaft und strategisches Denken werden in einem primär verwaltenden System kaum gefördert.

Ein weiterer wichtiger Faktor sind die Anreizstrukturen des öffentlichen Dienstes. Wettbewerb, Leistungsdruck sowie individuelle Chancen und Risiken wirken dort nur eingeschränkt: Vergütung ist weitgehend leistungsunabhängig, Karrierepfade folgen strukturellen statt leistungsbezogenen Kriterien, Fehlentscheidungen werden sanktioniert, mutige selten belohnt. Die Folge ist strukturelle Zurückhaltung – häufig dominiert nicht die beste, sondern die risikoärmste oder keine Entscheidung. Diese Rahmenbedingungen führen zu langen Entscheidungszyklen, komplexen, sich selbst stabilisierenden Verfahren und nachlassender Zielorientierung.

##### **Ergebnisverantwortung und Reformansatz**

Benötigt wird vielmehr die Fähigkeit, Probleme zu lösen, Verantwortung zu übernehmen und Ergebnisse zu erzielen.

Eine Reform erfordert keinen lang geplanten „großen Wurf“, sondern kann mit dem gezielten Ausbau leistungsfähiger Strukturen im bestehenden System beginnen. Entscheidend ist, ins Handeln zu kommen.

Ein sinnvoller erster Schritt wäre, die Verantwortung in den Behördenleitungen zu stärken und zugleich besonders wichtige Aufgaben gezielt auf leistungsfähige Projekteinheiten zu übertragen. So entsteht schrittweise die nötige Dynamik für weitere Entwicklung.

##### **Behördenleitung und Projekteinheiten**

Benötigt werden Behördenleitungen, die Verantwortung übernehmen, Ergebnisse liefern und mit Innovationskraft, Flexibilität sowie strategischem Denken die Vorgaben der Politik umsetzen und voranbringen. Leitung ist dabei kein Besitzstand, sondern ein Mandat auf Zeit – zu messen an

Ergebnissen. Entsprechend müssen Behördenleitungen leistungs- und marktgerecht vergütet, im offenen Wettbewerb – auch für externe Kandidaten – besetzt und auf Zeit mit klarer Leistungsbewertung bestellt werden. Erfolg wie Misserfolg müssen dabei spürbare Konsequenzen haben.

In den Behörden müssen – losgelöst von den Restriktionen des öffentlichen Dienst- und Tarifrechts – schlagkräftige operative Projekteinheiten aus internen und externen, marktfähigen Kräften gebildet werden, jeweils mit klar definierten Aufgaben. Diese Einheiten müssen unmittelbar der Behördenleitung unterstellt, leistungsgerecht vergütet und konsequent am Ergebnis gemessen werden. Für die eingebundenen Verwaltungsmitarbeiter braucht es dabei echte Bestenauswahl und die Möglichkeit zur laufenden Nachjustierung, um hochleistungsfähige Teams zu formen. So entsteht ein produktiver Wettbewerb mit bestehenden Strukturen – bis hin zur Ablösung dauerhaft erfolgloser Einheiten. Auf diese Weise werden Dynamik und Veränderungsdruck in die Verwaltung getragen und ein Reformmotor in Gang gesetzt. Ein lernfähiges System muss erfolgreiche Projekte ausweiten und verstetigen, während nicht tragfähige Ansätze konsequent beendet werden.

#### **Personalentwicklung und Arbeitsmarktbezug**

Vor dem Hintergrund der Ruhestands- und Pensionswellen der nächsten Jahre ist ein Personalaufwuchs insgesamt nicht zu erwarten. Vielmehr ist davon auszugehen, dass ohnehin ein deutlicher Netto-Personalabbau stattfinden wird, der durch die Schaffung dieser wesentlich effizienteren und produktiveren Einheiten deutlich größer ausfallen dürfte.

Verwaltung ist ein Instrument zur Erfüllung staatlicher Aufgaben – nicht deren Zweck. Daraus ergibt sich eine klare politische Konsequenz: Der Staat muss sich konsequent am Arbeitsmarkt orientieren. Die besten Köpfe müssen gewonnen werden können – zu marktgerechten Bedingungen.

Denn eine Verwaltung, die deutlich unter ihren kompetenziellen Möglichkeiten besteht, können wir uns nicht länger leisten und bedarf kurzfristiger und grundlegender Reformen. Wir brauchen effiziente Strukturen, klare Verantwortung und eine Verwaltung, die Lösungen schafft statt Probleme verwaltet

Kiel, im April 2026