



## **Bericht**

der Landesregierung – Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Tourismus und  
Technologie

## **Ansiedlungsstrategie Schleswig-Holstein**

# Ansiedlungsstrategie Schleswig–Holstein

## Inhalt

1	Vorwort.....	1
2	Problemstellung und Zielsetzung .....	2
3	Analyse der Angebotsseite.....	4
3.1	Rahmenbedingungen des Wirtschaftsstandortes Schleswig-Holstein.....	4
3.2	SWOT-Analyse der Branchen .....	6
4	Analyse der Nachfrageseite .....	13
4.1	Entwicklung der ausländischen Quellmärkte .....	13
4.2	Potenzialanalyse für Ansiedlungen in Schleswig-Holstein.....	15
4.3	Megatrends .....	19
5	Vergleich mit anderen Regionen (Benchmark).....	21
6	Maßnahmen der Ansiedlungsstrategie .....	23
6.1	Schwerpunktbildung auf Fokusbranchen:.....	23
6.2	Orientierung an aussichtsreichen Quellmärkten:.....	26
6.3	Handlungsfelder .....	28
6.3.1	Wirtschafts-Standortvermarktung.....	28
6.3.2	WTSH .....	29
6.3.3	Zusammenarbeit in der MRH und mit anderen Institutionen.....	30
6.3.4	Finanzielle Unterstützung .....	31
6.3.5	Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen.....	31
6.3.6	Unterstützung bei Planungs- und Genehmigungsprozessen.....	31
6.3.7	Verkehrsinfrastruktur, Bereitstellung von Gewerbeflächen, digitale Infrastruktur .....	32
6.3.8	Monitoring und Analyse .....	34
7	Anhang.....	34

## 1 Vorwort

Die vorliegende Ansiedlungsstrategie unterstreicht den Anspruch der Landesregierung, Schleswig-Holstein wirtschaftspolitisch zukunftsfest und zukunftsgerichtet aufzustellen. Die analytische, gutachterlich gestützte Vorgehensweise bei der Ermittlung des Ansiedlungspotenzials, die Schwerpunktsetzung auf Fokusbranchen und auf aussichtsreiche Quellmärkte kombiniert mit einer Bündelung verschiedener Maßnahmen dürfte in dieser Art einmalig in Deutschland sein.



Die in der Ansiedlungsstrategie beschriebenen Handlungsfelder richten sich in erster Linie an die Landesregierung, die Institutionen des Landes sowie an die Wirtschaftsförderung- und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (WTSH), die vom Land, den Industrie- und Handelskammern, den Handwerkskammern und den Hochschulen als Gesellschafter getragen wird. Für die Kommunen und die regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften stellt die Ansiedlungsstrategie einen Orientierungsrahmen dar.

Natürlich ist der Erfolg der Ansiedlungsstrategie abhängig von vielen externen Faktoren, auf welche die Akteure in Schleswig-Holstein keinen bzw. keinen nennenswerten Einfluss ausüben können. Während der Erarbeitung dieser Ansiedlungsstrategie in 2020/21 werden Welthandel und wirtschaftliche Entwicklung maßgeblich durch die Corona-Pandemie beeinträchtigt. Dies führt weltweit zu einer deutlich spürbaren Zurückhaltung bei Ansiedlungsaktivitäten. Es bestehen aber gute Chancen, mit dem allmählichen Überwinden der Pandemie die in der Einleitung genannten Ziele zu erreichen: Den Wirtschaftsstandort Schleswig-Holstein durch Neuansiedlungen zu beleben; innovative Unternehmen zu gewinnen und zukunftsorientierte Branchen zu stärken sowie qualitativ hochwertige Arbeitsplätze zu schaffen.

Voraussetzung ist, dass die relevanten Akteure „an einem Tampen ziehen“, wie wir hier an der Küste sagen. Voraussetzung ist ebenso, bei politischen Entscheidungen die Auswirkungen auf die Wirtschaft und auf die Rahmenbedingungen für Ansiedlungen zu berücksichtigen. Auch diese Prioritätensetzung ist ein Ziel der Ansiedlungsstrategie.

## **2 Problemstellung und Zielsetzung**

Für die wirtschaftliche Entwicklung Schleswig-Holsteins ist neben der Weiterentwicklung der vorhandenen Unternehmenslandschaft die Neuansiedlung besonders wichtig. Neue Unternehmen beleben den Wettbewerb, schaffen Arbeitsplätze und tragen zu einem strukturellen Wandel der Wirtschaft bei.

Es besteht Handlungsbedarf: Die Wirtschaftskraft Schleswig-Holsteins liegt im bundesweiten Vergleich deutlich unter dem Durchschnittsniveau. Lediglich 15 % der Bruttowertschöpfung werden in der Industrie erzeugt. Die Industriedichte ist mit 46,3 Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe je 1.000 Einwohner vergleichsweise gering; der Durchschnitt der Bundesländer liegt bei 77,5.

Allerdings ist die wirtschaftliche Entwicklung Schleswig-Holsteins sehr unterschiedlich ausgeprägt. Während die Wirtschaftskraft in den Hamburg-Randkreisen am stärksten ist, leiden Regionen im Landesteil Schleswig und der Westküste unter einer strukturellen Schwäche.

Auch die Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F+E) im Unternehmenssektor – als ein Indikator für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen – liegen deutlich unter dem Bundes- und EU Durchschnitt. Dieses Manko lässt sich mit dem geringeren Anteil der forschungsintensiven Branchen sowie den spezifischen Unternehmensstrukturen in Schleswig-Holstein erklären, denn F+E-Investitionen werden deutschlandweit maßgeblich durch Großunternehmen vorangetrieben. Diese sind in Schleswig-Holstein vornehmlich mit ihren Produktionswerken, jedoch nur selten mit ihren F+E-Abteilungen vor Ort aktiv. Rund 99 % der Unternehmen in Schleswig-Holstein sind kleine und mittlere Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten. Sie können keine größeren Entwicklungsabteilungen vorhalten.

Des Weiteren liegt die Akademikerquote in Schleswig-Holstein bei lediglich 11,7%, während sie im Bundesdurchschnitt 16,8% beträgt. Die Schwäche bei den F+E-Ausgaben und beim Humankapital spiegeln sich im Investitionsoutput wieder: je 100.000 Erwerbstätige wurden im Jahr 2017 in Schleswig-Holstein rd. 36 Patente angemeldet; im bundesdurchschnitt sind es dagegen mit rd. 108 in etwa dreimal so viel.

Bei internationalen Ansiedlungen liegt Schleswig-Holstein im bundesweiten Vergleich der Jahre 2012 bis 2020 an drittletzter Stelle. Bei der Schaffung von neuen Arbeitsplätzen nimmt unser Bundesland sogar den letzten Platz ein.

Daraus folgt: Wenn Schleswig-Holstein seine Wirtschaftskraft verbessern und die wirtschaftsstrukturellen Defizite überwinden will, muss es sich noch mehr als bisher um Unternehmensansiedlungen bemühen und sich im nationalen wie internationalen Standortwettbewerb stärker behaupten.

Im aktuellen Koalitionsvertrag haben die die Landesregierung tragenden drei Parteien (Jamaica-Koalition) deshalb eine Stärkung der Ansiedlungsaktivitäten vereinbart:

*„Zur Stärkung Schleswig-Holsteins im Wettbewerb mit anderen Standorten benötigt unser Bundesland eine konsequentere und landesweit abgestimmte Ansiedlungsstrategie. Dazu wollen wir die notwendigen Ressourcen im Wirtschaftsministerium schaffen und die Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (WTSH) entsprechend weiterentwickeln“.*

Bereits das im Februar 2020 von der Landesregierung verabschiedete Industriepolitische Positionspapier definiert die wichtigsten Zielsetzungen:

- Den Anteil des verarbeitenden Gewerbes an der Bruttowertschöpfung erhöhen,
- das Wachstum ansässiger Unternehmen und die Ansiedlung größerer Unternehmen unterstützen,
- die Exportquote des verarbeitenden Gewerbes erhöhen,
- den Technologietransfer und die Innovationsfähigkeit verbessern und
- die Zahl der Aus- und Neugründungen steigern.

Auf diesen Vorgaben baut die Ansiedlungsstrategie auf, indem folgende Ziele ergänzt werden:

- Mehr qualitativ hochwertige Ansiedlungen, überregional und international (neugeschaffene Arbeitsplätze als auch absolut) angesiedelte Unternehmen.
- Die Positionierung von Schleswig-Holstein im internationalen Wettbewerb um innovative Unternehmen.
- Die Weiterentwicklung von Schwerpunktbranchen im Land in den jeweils wirtschaftsrelevanten Räumen und unter Berücksichtigung bestehender Regionalmanagements und der Beachtung der Raumordnungspläne des Landes.
- Die Stärkung Schleswig-Holsteins als Forschungs- und Entwicklungsstandort durch Ansiedlung und Weiterentwicklung innovationsstarker Branchen.
- Die Ansiedlung innovativer Unternehmen zur Stärkung des Standortfaktors grüne Energie und Klimaschutztechnologien.

Darüber hinaus wird die Förderung eines nachhaltigen Flächenmanagements angestrebt, welche ein bedarfsgerechtes Flächenangebot, die flächensparende Entwicklung und Bebauung von Gewerbe- und Industriegebieten, die Modernisierung von Bestandsgebieten und die Intensivierung des Flächenrecyclings für gewerbliche Nutzungen zum Ziel hat.

Um einen unvoreingenommenen und neutralen Blick von außen auf die Situation in Schleswig-Holstein zu erhalten, hat das MWVATT die OCO Global GmbH, Frankfurt a. M., mit einer Analyse beauftragt. Das am 30.10.2020 von OCO vorgelegte Gutachten untersucht die Grundlagen zur Ansiedlung von Unternehmen in Schleswig-Holstein und spricht konkrete Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zur zukünftigen Positionierung des Landes im Wettbewerb um Ansiedlungen aus. Die Erarbeitung

des Gutachtens wurde begleitet durch einen Projektbeirat, in dem wesentliche Akteure (WTSH, regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaften, IHK, UV Nord, Landesplanung) eingebunden wurden.

Im ersten Schritt hat OCO die Standortfaktoren der wichtigsten Branchen mittels einer Positionsanalyse, einer sogenannten SWOT-Analyse, untersucht, in der die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken der Branchen betrachtet werden. Dieser angebotsseitigen Bewertung wurde eine Analyse der Ansiedlungspotenziale aus Nachfragesicht gegenübergestellt. Hierbei werden Investitionsströme und Ansiedlungsdynamiken in den jeweiligen Branchen betrachtet und wachstumsstarke Teilsegmente untersucht.

Im dritten Verfahrensschritt wurde ein Vergleich mit den Ansiedlungsaktivitäten anderer Regionen, ein sogenannter Benchmark, durchgeführt.

Als Resümee der Untersuchung schlägt OCO strategische Handlungsempfehlungen vor. Sie sind die Grundlage für diese Ansiedlungsstrategie. Zum Verständnis der in Kapitel 6 beschriebenen Maßnahmen werden in den Kapiteln 3, 4 und 5 die Ergebnisse des OCO-Gutachtens, teilweise ergänzt mit eigenen Bewertungen des MWVATT, in komprimierter Form dargestellt.

### **3 Analyse der Angebotsseite**

#### **3.1 Rahmenbedingungen des Wirtschaftsstandortes Schleswig-Holstein**

Der Wirtschaftsstandort Schleswig-Holstein ist im Wesentlichen durch folgende Rahmenbedingungen gekennzeichnet:

- Die geografische Lage im Norden Deutschlands, angrenzend an die Metropole Hamburg und die unmittelbare Nähe zu Dänemark. Einerseits befindet sich Schleswig-Holstein in einer Randlage Deutschlands, andererseits ist das Land eine traditionelle Verkehrs- und Transportdrehscheibe zwischen
  - Nord- und Ostsee
  - Kontinentaleuropa und Skandinavien sowie
  - Verbindungsachse zu den baltischen Staaten und zu Russland.

Hauptverkehrsachsen in Nord-Süd-Richtung sind die Autobahn A 7 und die Jütland-Bahnlinie. Mit der Realisierung der Festen Fehmarnbeltquerung wird die Vogelfluglinie zu einer zweiten leistungsfähigen Transeuropäischen Achse in der Nord-Süd-Richtung.

Schleswig-Holstein verfügt als einziges Bundesland mit Zugang zu zwei Meeren über leistungsfähige Häfen an der Nord- und Ostsee und ein Netz von Fährlinien in den gesamten Ostseeraum. Der Nord-Ostsee-Kanal ist für internationale Transitverkehre und insbesondere für den Gütertausch des Hamburger Hafens mit dem Ostseeraum von herausragender Bedeutung.

Schleswig-Holstein ist durch die relative Nähe und die gute Erreichbarkeit des Hamburger Flughafen (Hamburg Airport Helmut Schmidt) an die internationalen Fluglinien angeschlossen.

- In wirtschaftlicher Hinsicht profitiert Schleswig-Holstein von der Nachbarschaft zur Hansestadt Hamburg und ist zugleich Teil der Metropolregion Hamburg. Die Regionen mit der größten Wirtschaftskraft und Besiedlungsdichte liegen im Hamburger Randgebiet. Viele Schleswig-Holsteiner pendeln zu Arbeitsstätten in die Metropolregion. Hinzu kommen Transitverkehre, von denen ein großer Teil in Richtung Skandinavien fließt. Die Folge ist eine hohe Verkehrsdichte im Ballungsraum mit relativ häufigen Staubildungen. Dies führt wiederum zum Nachteil für die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Schleswig-Holstein, jedoch hat der 6spurige Ausbau der A 7 zur Leistungssteigerung und damit zur Attraktivitätsverbesserung beigetragen. Die relativ große Entfernung zu wichtigen Absatzmärkten wird durch das verkehrliche Nadelöhr Hamburg aus Sicht vieler Unternehmen als gravierender Standortnachteil wahrgenommen. Erforderlich ist daher der seit langem verfolgte Weiterbau der Autobahn A 20 als leistungsstarke Ost-West-Achse mit einer weiträumigen Umfahrung Hamburgs und einer westlichen Elbquerung bei Glückstadt. Die meisten Bahnverbindungen von/nach Schleswig-Holstein führen über den Hamburger Hauptbahnhof. Er ist der zentrale Umsteigepunkt. Engpass ist hier die Verbindungsbahn von Hamburg-Altona zum Hauptbahnhof. Ein weiteres Manko ist die im bundesweiten Vergleich geringe Elektrifizierung der Bahnstrecken in Schleswig-Holstein.
- Schleswig-Holstein verfügt mit 9 staatlichen und 3 privaten Hochschulen über eine leistungsstarke Hochschullandschaft sowie über mehrere außeruniversitäre Forschungseinrichtungen. Die Ausbildung von akademisch ausgebildeten Fachkräften kann damit sichergestellt werden. Allerdings liegt die Zahl der Studierenden deutlich niedriger als im Bundesdurchschnitt. Gleichwohl wird von vielen Unternehmen der - bis zum Ausbruch der Corona-Pandemie bestehende - Fachkräftemangel als größtes Risiko für die weitere wirtschaftliche Entwicklung wahrgenommen. Die mit deutlichem Abstand größte Lücke wird bei den Arbeitskräften mit dem Qualifikationsniveau „Fachkraft“, also Arbeitskräfte mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung, erwartet.
- Neben den Hochschulen sind in Schleswig-Holstein eine Reihe von außeruniversitären Forschungseinrichtungen ansässig. Ergänzend zu dieser gut ausgebildeten und renommierten Basis-F+E-Infrastruktur verfügt Schleswig-Holstein über ein dichtes Netz von 17 Technologie- und Gründerzentren, deren Aufgabe insbesondere darin besteht, junge und innovative Unternehmen bei den Innovations- und Gründungsprozessen zu unterstützen. Trotzdem sind die industrienahe Forschung, Patentaktivitäten und die Gründungsintensität in stärker technologie- und wissensbasierten Bereichen unterdurchschnittlich bzw. stark rückläufig. Daher ist eine wesentliche Herausforderung die Gründungs- und Transferaktivitäten zu intensivieren sowie vernetzte



und kooperative Strukturen weiterzuentwickeln um das hohe innovationspolitische Aktivierungspotenzial insbesondere bei den KMU zu heben.

- Wie schon im Einleitungskapitel beschrieben, liegt die Wirtschaftskraft Schleswig-Holsteins deutlich unter Bundesniveau; die Industriedichte ist relativ gering. Allerdings ist die wirtschaftliche Entwicklung sehr unterschiedlich ausgeprägt. So zählt beispielsweise der Kreis Stormarn in Nachbarschaft zu Hamburg zu den wirtschaftsstärksten Regionen Deutschlands.
- 99% der ca. 123.000 Betriebe sind kleine und mittlere Betriebe (KMU) mit weniger als 250 Beschäftigten. Die Schwerpunktbranchen sind unterschiedlich verteilt und stark diversifiziert. Bedingt durch die relativ geringen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (F+E) der Unternehmen gibt es wenig Beschäftigte in wissensintensiven Beschäftigungsbereichen.  
Das Fehlen von Großunternehmen ist ein klarer Nachteil für die Wirtschaftskraft des Landes. Gleichwohl gibt es unter den KMU auch Weltmarktführer, sogenannte „Hidden Champions“.  
Die Kleinteiligkeit und Heterogenität der schleswig-holsteinischen Wirtschaft hat allerdings auch Vorteile: Sie ist dadurch weniger anfällig für branchenabhängige Konjunkturschwankungen.  
Mit einer Arbeitslosenquote von durchschnittlich 5,1 % (in 2019) liegt Schleswig-Holstein im Deutschland-weiten Vergleich im Mittelfeld.
- Aus unternehmerischer Sicht hat Schleswig-Holstein relative Kostenvorteile: Im bundesweiten Vergleich sind die Arbeits- und Betriebskosten im Verarbeitenden Gewerbe und Dienstleistungsbereich unterdurchschnittlich; wenngleich deutlich höher als in den neuen Bundesländern.  
Auch die Gewerbesteuer bzw. deren kommunale Hebesätze sind in Schleswig-Holstein vergleichsweise gering.  
Von Nachteil sind wiederum die im europäischen Vergleich hohen Energiekosten.
- In den stark nachgefragten Lagen um Hamburg, Kiel und Lübeck deckt das Angebot von Industrie- und Gewerbegebieten zum Teil nicht die Nachfrage. Hier besteht ein großer Bedarf an neuen Flächenausweisungen und der Modernisierung von Bestandsgebieten.
- Und – last not least – die Lebensqualität wird als exzellent wahrgenommen. In Schleswig-Holstein leben Umfragen zufolge die glücklichsten Menschen in Deutschland. Ein weicher Standortfaktor, der bei Ansiedlungsaktivitäten stärker berücksichtigt werden sollte.

### 3.2 SWOT-Analyse der Branchen

OCO hat für die 11 wichtigsten in Schleswig-Holstein vertretenen Branchen eine SWOT-Analyse durchgeführt, in der die jeweiligen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken betrachtet werden. Dabei werden die Branchen nach den folgenden Standortfaktoren bewertet: Branchenpräsenz, Arbeitsmarkt, Innovationskraft, Betriebskosten, Investitionsanreize, Infrastruktur, Geschäftsumfeld, Lebensbedingungen.

Die Ergebnisse der SWOT-Analyse werden – ergänzt um eigene Bewertungen des MWVATT – nachfolgend in Stichworten wiedergegeben.

### Maritime Wirtschaft:

#### Stärken/Chancen:

- Starke Branchenpräsenz (mit ca. 188 Unternehmen stärkste Konzentration innerhalb Deutschlands, insbesondere in den Standorten Kiel, Lübeck, Rendsburg und Flensburg). Wirtschaftlicher Kern sind die Schiffbau- und Zulieferunternehmen sowie die Meeres- und Offshore-Technik. Insgesamt werden der maritimen Wirtschaft Schleswig-Holsteins (Kernbereich und komplementäre vor- und nachgelagerte Wirtschaftszweige) ca. 2.100 Unternehmen mit ca. 37.000 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von ca. 10,7 Milliarden Euro zugerechnet.
- Der Spezialschiffbau hat einen hohen Innovationsgrad.
- Es bestehen Entwicklungsmöglichkeiten insbesondere in den Bereichen alternative/nachhaltige Schiffsantriebe, Aquakultur, marine Biotechnologie, Nutzung mariner Rohstoffe, Dienstleistungen und Produkte im Bereich Küstenschutz, Umweltmonitoring, Ozean- und Klimaforschung, digitale Anwendungen, Emissionsreduzierung, Umgang mit Munition im Meer.
- Bedeutung von LNG (verflüssigtes Erdgas).
- Die Forschungsbasis ist breit aufgestellt (8 Forschungseinrichtungen für Meeresforschung und maritime Technologien).
- Die Seehäfen haben eine hohe Bedeutung für den Außenhandel sowie eine relativ gut ausgebaute Hafeninfrastruktur.
- Das Geschäftsumfeld wird unterstützt durch das Maritime Cluster Norddeutschland (MCN) sowie die Landesinitiative „Zukunft Meer“.

#### Schwächen/Risiken:

- Klassischer Schiffbau nimmt stetig an Bedeutung ab.
- Die Kleinteiligkeit der Unternehmensstruktur impliziert eine geringe Kapitalausstattung und demzufolge geringe F+E-Aktivitäten.
- Wettbewerbsregionen haben teilweise erhebliche kostengünstigere Strukturen.
- Es gibt kaum Investitionsanreize für Ansiedlungen.

### Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) / digitale Wirtschaft

#### Stärken/Chancen:

- Hohe Forschungskompetenz.
- Relativ geringe Betriebskosten (im Vergleich zu den Hot Spots in den Ballungsräumen).
- Umsetzung des Breitbandausbaus bis 2025 geplant.
- Potenzial für „grüne“ Start-Ups.
- Unterstützung durch die Cluster DiWiSH und Startup SH.

- Chancen in der Kombination mit anderen Zukunftsbranchen.
- Breite und spezialisierte (Aus-)Bildungsangebote im Themenfeld IT/Digitalwirtschaft an den Hochschulen.
- Landesförderungsfokus und kontinuierlich wachsendes Ökosystem zu Künstliche Intelligenz.

#### Schwächen/Risiken:

- Unternehmensgrößen (KMU) mit wenige F+E.
- Limitierter Zugang zu innovativen internationalen Großunternehmen.
- Fortschreitender Fachkräftebedarf.

#### Alleinstellungsmerkmale:

- Nähe zum Ballungsraum und Digitalisierungsstandort Hamburg, dennoch kostengünstiger.
- Städtepartnerschaft zwischen Kiel und San Francisco.

### Erneuerbare Energien

#### Stärken/Chancen:

- Geographische Standortvorteile für Windenergie.
- Es sind relativ viele Unternehmen ansässig, die Erneuerbare Energien produzieren, Projekte planen und entwickeln sowie Serviceleistungen anbieten. Es bestehen zahlreiche Initiativen und Vorhaben.
- Energiewende ist mehr als Stromerzeugung und Produktion von „grünem“ Wasserstoff, sondern ein Querschnittsthema mit hohem Bezug zu anderen Branchen.
- Verbesserte politische Rahmenbedingungen (Nationale Wasserstoffstrategie, Inkrafttreten der EEG-Novelle am 1.1.2021 mit perspektivischer EEG-Umlagenbefreiung für die Produktion von grünem Wasserstoff, Klimaschutzziele).

Ein besonderer energiepolitischer Handlungsbedarf besteht bei der Verwertung von Strom im Zuge der Sektorkopplung in die Bereiche Wärme und Mobilität. Hier ist in den nächsten Jahren mit Änderungen der Rahmenbedingungen zu rechnen, deren wirtschaftliche Impulse die Ansiedlungschancen verbessern können.

- Vorreiterrolle in der Wasserstoff-Wirtschaft, attraktives Geschäftsumfeld.

#### Schwächen/Risiken:

- Keine Großunternehmen.
- Wenig EE-Anlagenbau und insofern begrenzte EE-Wertschöpfung.
- Schleswig-Holstein hat bei Onshore-Windkraft eine hohe Dichte von Anlagen, im Vergleich zu anderen Bundesländern (wie z. B. Niedersachsen und Brandenburg) absolut betrachtet weniger Anlagen.
- Hohe Stromkosten. In Verbindungen mit den Netzentgelten sind die relativ hohen Verbraucherpreise in Schleswig-Holstein eher ein Standortnachteil.
- Relativ wenige entsprechende Forschungseinrichtungen und Studiengänge.

Alleinstellungsmerkmale:

- Attraktive Geschäftsvoraussetzungen mit hoher Kapazität für On- und Offshore Windkraftnutzung.

### Maschinenbau

Stärken/Chancen:

- Hohe Wertschöpfungsquote, hoher Exportanteil.
- Gutes Fachkräftepotential.
- Vergleichsweise niedriges Niveau von Arbeits- und Betriebskosten.
- Teilweise stark spezialisierte Betriebe mit hoher Internationalität.
- Chancen bei Vernetzung mit Megatrends.

Schwächen/Risiken:

- Fehlende Innovationskraft.
- Keine Forschungscluster.
- Keine Großunternehmen.
- Maßgeblich auf Strahlkraft Hamburgs angewiesen.
- Abhängig insbesondere von maritimer Industrie und Ernährungsindustrie sowie starke Exportabhängigkeit.
- Imageproblem: Wahrnehmung als traditionelle und weniger als innovative Branche.

Alleinstellungsmerkmale:

- Leistungsfähige Hafenanbindungen.
- Heimat von Branchen- und Marktführern in Nischenmärkten.

### Bahnindustrie

Stärken/Chancen:

- Traditionsreicher Standort. Innovative Bahntechnik mit hohem Spezialisierungsgrad.
- Schlüsselkompetenzen an Universitäten/Hochschulen und außeruniversitären Forschungsinstituten sind vorhanden (Maschinenbau, Elektronik, Softwareengineering).
- Chancen im Themenverbund mit Erneuerbaren Energien, Wasserstoff und Digitalisierung.

Schwächen/Risiken:

- Geringe Elektrifizierung der Bahnstrecken in Schleswig-Holstein.
- Keine branchenspezifische Forschung und Ausbildung.
- Sich verstärkender Fachkräftebedarf.
- Starke Konkurrenz mit anderen Standorten, auch im Hinblick auf Innovationen. Hier kann SH seine Alleinstellungsmerkmale weniger stark nutzen.

## Ernährungswirtschaft

### Stärken/Chancen:

- Starke Branchenpräsenz mit „Leuchtturm-Betrieben“.
- Vielfältig ausgeprägte Wertschöpfungskette; dadurch relativ stabil gegen konjunkturelle Schwankungen.
- Positive Beschäftigungseffekte in ländlichen Regionen.
- Regionale und ökologisch hochwertige (Vor-)Produkte
- Starke Flankierung durch das Cluster foodRegio, in dem 85 Unternehmen und wissenschaftliche Einrichtungen vertreten sind (u. a. Universität Lübeck, Fraunhofer Einrichtung für marine Biotechnologie). Hier werden z. B. Technologien für die Nutzung von Meeresressourcen untersucht.
- Chancen durch das Zusammenwachsen von Ernährung, Medizin und Gesundheit (Individualisierte/personalisierte Ernährung bzw. gesundheitsfördernde Lebensmittel, Verknüpfung mit Life Science-Branche).
- Zukunftsmarkt Aquakultur (als Alleinstellungsmerkmal Schleswig-Holstein als Land zwischen den Meeren).

### Schwächen/Risiken:

- Zum Teil wenig attraktives Branchenimage (beispielsweise in der Fleischverarbeitung und der Milchindustrie).
- Starker Wettbewerb und Preisdruck des Marktes.

## Gesundheitswirtschaft

### Stärken/Chancen:

- Starke Branchenpräsenz mit „Leuchtturm-Betrieben“.
- Hohe Bruttowertschöpfung.
- Forschungsexpertise, Innovationskraft und Renommee von CAU, Universität zu Lübeck (UzL) und UKSH auf international gehobenem Niveau; bestehende Exzellenzcluster.
- Hohes Niveau in der Ausbildung von Facharbeitskräften und Akademikern.
- Positive Branchenentwicklung mit steigender Nachfrage, die auch Demografie-bedingt ist.
- Überregionale Zusammenarbeit und Vernetzung (LSN mit rd. 500 Akteuren aus Unternehmen, Hochschulen, Forschungsreinrichtungen, Kliniken und Dienstleistungen; neue LSN-Clusterstrategie 2024 mit ambitionierten weltweiten Ansatz).
- Wachstumsperspektiven durch Steigerung der interdisziplinären Kooperation.

### Schwächen/Risiken:

- Teilweise geringe innerbetriebliche F+E-Aufwendungen.
- Fachkräftebedarf.

## Tourismus

### Stärken/Chancen:

- Viele Unternehmen und Arbeitsplätze.
- Relativ niedrige Lohnkosten.
- Erschließbares Binnenland-Potential.
- Potenzial zur Entwicklung Schleswig-Holsteins als Fahrradurlaubsland.
- Geographische Einzigartigkeit (Land zwischen den Meeren).
- Relativ gute verkehrliche Erreichbarkeit.
- Vorhandene Forschungsexpertise.

### Schwächen/Risiken:

- Konzentration auf Küstenregionen.
- Relativ hoher Anteil von Arbeitskräften mit geringer Qualifikation.
- Fachkräftebedarf.

## Chemieindustrie

### Stärken/Chancen:

- Konzentrierte und etablierte Branchenpräsenz in Brunsbüttel mit relativ hohem Anteil an der Bruttowertschöpfung.
- Nähe zur Metropole Hamburg und den dort beheimateten verbraucherorientierten Konsumgüterbranchen.
- Hohe Mitarbeiterproduktivität, hochwertige Arbeitsplätze,
- Relativ günstige Standortkosten.
- Branche ist wichtig für die Entwicklung der Windwasserstoffwirtschaft und der Power-to-X-Technologien.
- Perspektiven durch Ansiedlung eines LNG-Terminals.

### Schwächen/Risiken:

- Wenig auf Chemie spezialisierte Forschungseinrichtungen und demzufolge fehlendes Zukunftsinnovationspotential.
- Wenig akademische Ausbildungsmöglichkeiten (wenige und nur einschlägige Studiengänge).

## Logistik

### Stärken/Chancen:

- Strahlkraft der Metropole Hamburg.
- Relativ gute Verkehrsinfrastruktur und Verkehrsanbindung der Häfen.
- Relativ geringe Standortkosten.
- Wachstumspotenziale.

### Schwächen/Risiken:

- Kein großer umsatzstarker Logistikplayer hat einen Hauptsitz in Schleswig-Holstein.
- Fehlende Forschungseinrichtungen und Studienangebote.
- Relativ großer Flächenbedarf, der immer schwieriger erfüllt werden kann.
- Sich verstärkender Fachkräftebedarf.

## Verteidigungsindustrie / Wehrtechnik

### Stärken/Chancen:

- In Schleswig-Holstein starke und breit aufgestellte Branchenpräsenz mit hoher Anzahl von Industriearbeitsplätzen insbesondere am Standort Kiel. Mit Thyssen-Krupp ist einer der großen Rüstungsunternehmen vertreten.
- Hohe Wertschöpfung (der Umsatz pro Beschäftigten ist doppelt so hoch wie im Durchschnitt der Industrie).
- Innovation auch durch wehrtechnische Dienststelle für Schiffe und Marinewaffen mit integriertem Forschungsbereich.
- Wachstumschancen aufgrund der globalen sicherheitspolitischen Lage sowie verstärkter Investitionen der Bundeswehr. Spill-Over-Effekt für zivile Produkte, z. B. durch die Entwicklung ziviler Sicherheitstechnologien.

### Schwächen/Risiken:

- Fachkräftebedarf.
- Teilweise negative öffentliche Wahrnehmung. Demzufolge politisch sensibel hinsichtlich Standortmarketing zur Ansiedlungswerbung.

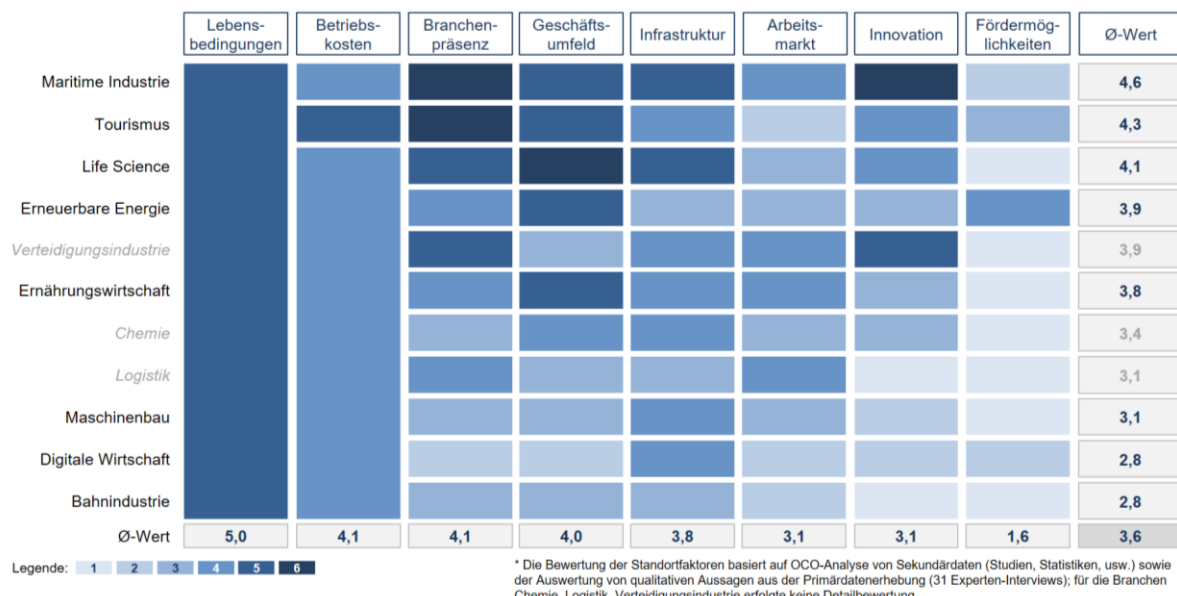


Abb. OCO: Auswertung der Standortfaktoren

## **4 Analyse der Nachfrageseite**

### **4.1 Entwicklung der ausländischen Quellmärkte**

Der angebotsseitigen Bewertung hat OCO eine Analyse der Ansiedlungspotenziale aus Nachfragesicht gegenübergestellt, indem Investitionsströme und Ansiedlungsdynamiken in den jeweiligen Branchen betrachtet und wachstumsstarke Teilsegmente analysiert werden.

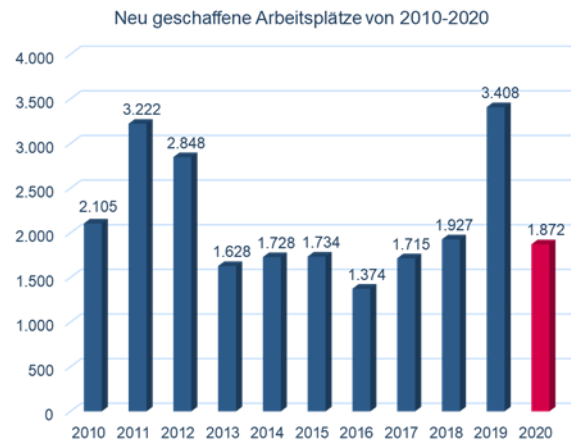
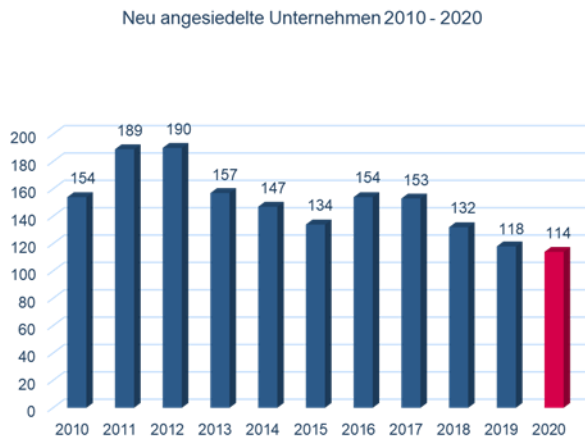
Weltweit sind internationale Ansiedlungen seit mehreren Jahren tendenziell rückläufig. Die wichtigsten Quellmärkte für ausländische Direktinvestitionen (foreign direct investments – FDI) sind Japan, China, Frankreich und Hong Kong sowie Deutschland auf dem fünften Platz. Direktinvestitionen in Europa wurden vor allem durch innereuropäische Ansiedlungen gestärkt. Insbesondere der digitale Sektor gewinnt in Europa weiter an Bedeutung mit den USA als Haupttreiber. So wurden die meisten Ansiedlungsprojekte in Europa in der Digitalen Wirtschaft und der Unternehmensdienstleistungsbranche geschaffen.

Größte ausländische Investoren in Deutschland waren die USA, die Schweiz, Großbritannien, Frankreich, China und die Niederlande. Allerdings wird der Wirtschaftsstandort Deutschland von ausländischen Investoren zunehmend kritisch eingeschätzt aufgrund wahrgenommener fehlender Flexibilität im Arbeitsrecht, hoher Unternehmensbesteuerung und Arbeitskosten sowie fehlender Offenheit für neue Technologien.

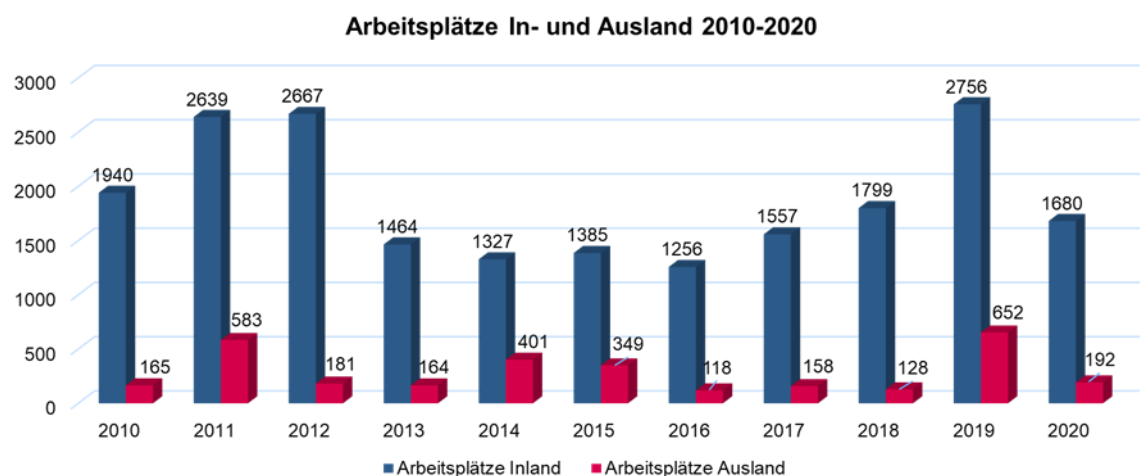
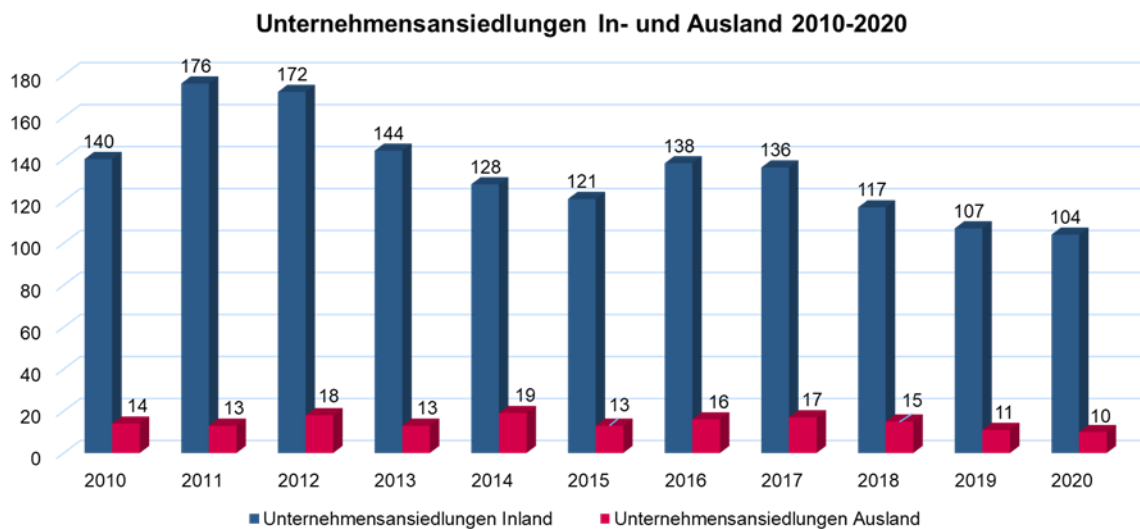
Schleswig-Holstein spielt im bundesdeutschen Vergleich für ausländische Direktinvestitionen bislang eine untergeordnete Rolle. So siedelten im Zeitraum 2012 bis 2020 nur rund 0,5 % aller ausländischen Investitionsprojekte nach Deutschland in Schleswig-Holstein an, während Bayern und Baden-Württemberg zusammen rund 40 % aller internationalen Investitionsprojekte für sich gewinnen konnten. Innerhalb Schlesiens sind in der Ansiedlungsintensität starke regionale Unterschiede festzustellen mit einer Konzentration auf das Hamburger Umland.

Die Statistik der WTSH verzeichnet im Zeitraum von 2010 bis 2020 1.642 Unternehmensansiedlungen. Dies entspricht einem Durchschnitt von rund 149 Ansiedlungen jährlich. Damit wurden in dem vorgenannten 11-Jahres-Zeitraum 23.561 Dauerarbeitsplätze geschaffen. Dies entspricht einem Durchschnitt von rund 2.141 Dauerarbeitsplätzen jährlich.





Der überwiegende Anteil der Unternehmensansiedlungen als auch der hiermit geschaffenen Arbeitsplätze stammt aus dem Inland, wie die nachfolgenden Grafiken verdeutlichen:



Es wird erwartet, dass die weltweiten Auslandsinvestitionen aufgrund der Covid-19 Pandemie stark zurückgehen. Aufgrund der insbesondere zu Beginn der Pandemie

entstandenen Engpässe in den internationalen Lieferketten, vor allem im medizinischen Bereich, werden Rückverlagerungstendenzen (Reshoring) deutscher Unternehmen als auch sinkende Verlagerungsaktivitäten (Offshoring) erwartet.

#### 4.2 Potenzialanalyse für Ansiedlungen in Schleswig-Holstein

OCO hat anhand statistischer Vergangenheitswerte das nationale und internationale Potenzial der relevanten Branchen untersucht und deren Attraktivität für Schleswig-Holstein gegenübergestellt. Hierfür wurden die Kriterien „Hochwertigkeit“ (Innovation, F+E-Anteil, Lohnniveau) und „Zukunftsträchtigkeit“ (Nachfrageumschwung durch Covid 19, Lieferkettensicherheit, Einsatzmöglichkeiten von Fördermitteln für Investitionen) bewertet.

In dem nachfolgenden Tableau zeigt den Zusammenhang zwischen Ansiedlungspotenzial und Attraktivität der betrachteten Branchen für Schleswig-Holstein.

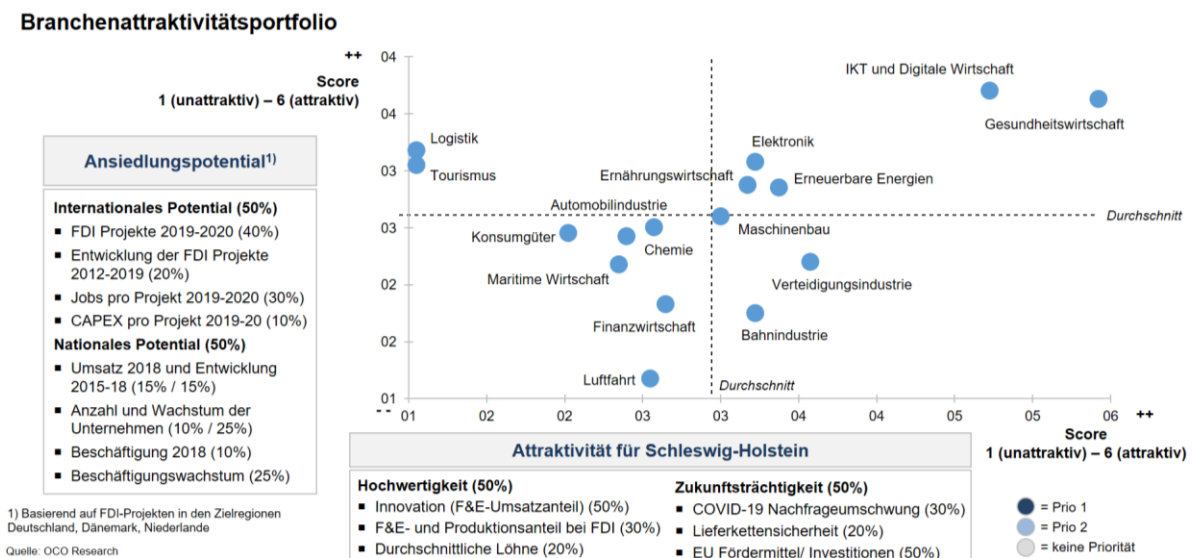


Abb. OCO: Branchenattraktivitätsportfolio

In dieser Abbildung ist auf der horizontalen Abszisse (X-Achse) die Attraktivität für Schleswig-Holstein nach gewichteten Kriterien hinsichtlich Hochwertigkeit und Zukunftsträchtigkeit skaliert. Die vertikale Ordinate (Y-Achse) betrachtet das nationale und internationale Ansiedlungspotenzial nach gewichteten Vergangenheitswerten.

Die Einordnung der Branchen ermöglicht eine Differenzierung. Hierbei können 3 Prioritätskategorien gebildet werden.

Die Branchen IKT/Digitale Wirtschaft, Gesundheitswirtschaft, Elektronik, Ernährungswirtschaft und Erneuerbare Energien (EE) haben das höchste Ansiedlungspotenzial und gleichzeitig die höchste Attraktivität für Schleswig-Holstein. Sie werden als „Prio 1 Branchen“ klassifiziert.

Der Maschinenbau folgt als „Prio 2 Branche“.

Die Maritime Wirtschaft, Bahnindustrie und Tourismus sind zwar angebotsseitige Schwerpunktbranchen in Schleswig-Holstein; sie verfügen jedoch über sehr begrenztes Ansiedlungspotenzial und werden daher als „Prio 3 Branchen“ eingestuft.

Hinsichtlich der ausländischen Quellmärkte für das Nachfragepotenzial der „Prio 1 Branchen“ ist OCO zu folgenden Ergebnissen gekommen:

In der digitalen Wirtschaft zeigen sich insbesondere Softwareentwicklung, Programmierdienstleistungen sowie Internet-orientierte Aktivitäten aus den USA, Großbritannien, der Schweiz, Frankreich und Indien ansiedlungsintensiv.

In der Gesundheitswirtschaft generieren medizinische Ausrüstung, pharmazeutische Präparate und biologische Produkte aus den USA, der Schweiz, Japan, China und Großbritannien die meisten Investitionsprojekte und Arbeitsplätze.

Elektrische Ausstattung, Licht-Equipment sowie Batterien aus den Quellmärkten China, USA, der Schweiz, Japan und Großbritannien zeigen sich im Elektroniksektor mit der höchsten Anzahl an Projekten und generierten Jobs.

In der Ernährungswirtschaft verzeichnen Obst und Gemüse, Milchprodukte und Sportnahrung, Instantprodukte sowie Fleischersatz die höchste Anzahl an Investitionsprojekten, während Nahrungsmittelläden und Süßindustrie die meisten Arbeitsplätze generieren. Diese Ansiedlungen kamen vor allem aus der Schweiz, den USA, Deutschland, den Niederlanden und Frankreich.

In den Erneuerbaren Energien wird vor allem in Wind-, Solar- und Biomasse investiert aus Deutschland, Italien, Großbritannien, Frankreich und Spanien.

Für den Maschinenbau als „Prio 2 Branche“ sieht OCO Nachfragepotenzial aus den Quellmärkten USA, der Schweiz, China, Japan und Österreich. Sie betrifft insbesondere nicht wirtschaftszweigspezifische Maschinen, Mess- und Regeltechnik sowie Heizung, Lüftung und Klimaregelung.

Für die „Prio 3 Branchen“ Maritime Industrie, Bahnindustrie und Tourismus erwartet OCO eine geringere Ansiedlungsnachfrage.



Abb. OCO: Top-Quellmärkte nach priorisierten Branchen

Anschließend hat OCO die ausgewählten Fokusbranchen in einer angebots- und nachfrageorientierten Analyse gegenübergestellt. Dabei zeigt sich, dass in der Gesundheitswirtschaft ein ausgeprägtes Angebot in Schleswig-Holstein auf eine starke Nachfrage für hochwertige Neuansiedlungen trifft. In dieser Branche kann sich Schleswig-Holstein als attraktiver und innovativer Standort vermarkten und gleichzeitig eine hohe Nachfrage von Investorensseite erwarten.

Auch bei den Branchen Ernährungswirtschaft und Erneuerbare Energien kann Schleswig-Holstein auf ein gutes Angebot verweisen und daher beispielsweise die attraktive Branchenpräsenz in den Mittelpunkt der branchenspezifischen Vermarktung setzen.

Bei der Branche IKT/Digitale Wirtschaft ist zwar eine hohe Nachfrage zu beobachten, das Angebot in Schleswig-Holstein weist jedoch bisher nur eine limitierte Attraktivität auf. OCO empfiehlt daher eine differenzierte Vermarktungsstrategie beispielsweise mit einem Fokus auf spezielle Standortvorteile wie günstige Betriebskosten und die limitierte Überhitzung des Arbeitsmarkts insbesondere hinsichtlich IT-Programmierern.

Im Bereich Elektronik und Maschinenbau ist die Attraktivität der Standortfaktoren durchschnittlich. Hier empfiehlt OCO den Fokus auf attraktive Querschnittsthemen zu legen, beispielsweise durch die Kombination von Maschinenbau und Ernährungswirtschaft.

## Angebot vs. Nachfrage – Potentialportfolio

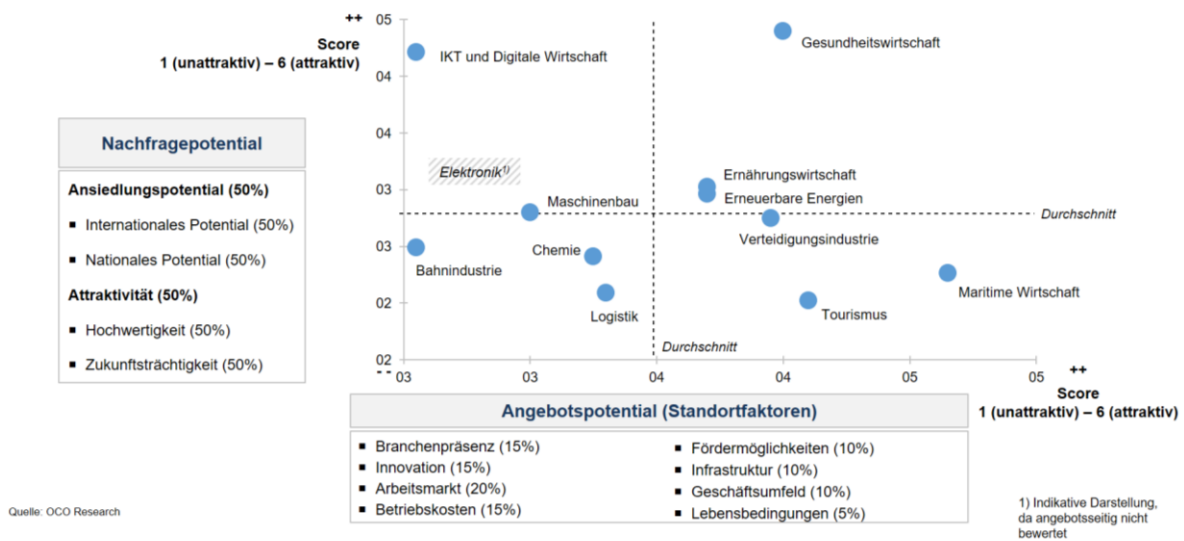


Abb. OCO: Angebot vs. Nachfrage

Die vorstehende Grafik verdeutlicht folgende Bewertung:

- Ein gleichermaßen hohes Angebots- wie Nachfragepotential haben Gesundheits- und Ernährungswirtschaft sowie die Erneuerbaren Energien.
- Für IKT/Digitale Wirtschaft besteht ein hohes Nachfragepotential; das Angebotspotential (also die gewichteten Standortfaktoren) sind jedoch gering.
- Für Bahn- und Chemieindustrie sind sowohl Angebots- wie Nachfragepotential vergleichsweise gering. Die gleiche Einschätzung trifft OCO für die Logistikwirtschaft. Allerdings weist das vom Fraunhofer Center für Maritime Logistik und Dienstleistungen erstellte Hafen- und Logistikkonzept Schleswig-Holstein auf das Wachstumspotential dieser Branche hin.
- Für Maschinenbau und Elektronik ist das Nachfragepotential etwas höher.
- Tourismus und Maritime Wirtschaft haben relativ günstige Standortfaktoren, jedoch eine verhaltene Nachfrage.

### 4.3 Megatrends

Insbesondere bei den dynamisch wachsenden und wissensintensiven Branchen besteht ein starker Standortwettbewerb um internationale Ansiedlungen. Für eine erfolgreiche Ansiedlungsstrategie ist es erforderlich, die Megatrends und Technologieentwicklungen frühzeitig zu erkennen, um deren Zukunftspotential für die jeweiligen Branchen einschätzen zu können.

Drei wesentliche Megatrends hält OCO gegenwärtig für herausragend:

- Für den Megatrend „Nachhaltigkeit“ wurde die Wasserstofftechnologie als Zukunftsthema mit herausragender Bedeutung für Schleswig-Holstein und mit einem hohen Potenzial für Ansiedlungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette (z. B. Power to Gas); identifiziert. Aufgrund der ausgeprägten Kapazitäten in der Windenergie und der guten Hafeninfrastruktur bietet Schleswig-Holstein ideale Voraussetzungen als Industriestandort für (grünen) Wasserstoff. Die bestehenden Leuchtturmprojekte (u. a. Reallabor Westküste 100 und efarm), die norddeutsche Wasserstoffstrategie sowie die Schleswig-Holsteinische Wasserstoffstrategie stärken das Profil des Landes als Wasserstoff-Standort in Deutschland.

OCO empfiehlt deshalb eine proaktive Vermarktung der Region für Wasserstoff sowie den Ausbau der ansässigen Branchen wie Chemie, Erneuerbare Energien und Maschinenbau.



Abb. OCO: Ansiedlungspotenziale für S.-H. entlang der Wasserstoff-Wertschöpfungskette

- Die additive Fertigung (3D-Druckverfahren) ist das Trendthema im Bereich der neuen Fertigungstechnologien. OCO sieht hierin ein hohes Ansiedlungspotenzial für Schleswig-Holstein im Bereich der Druckerherstellung, der Softwareherstellung und damit verbundener Dienstleistungen.



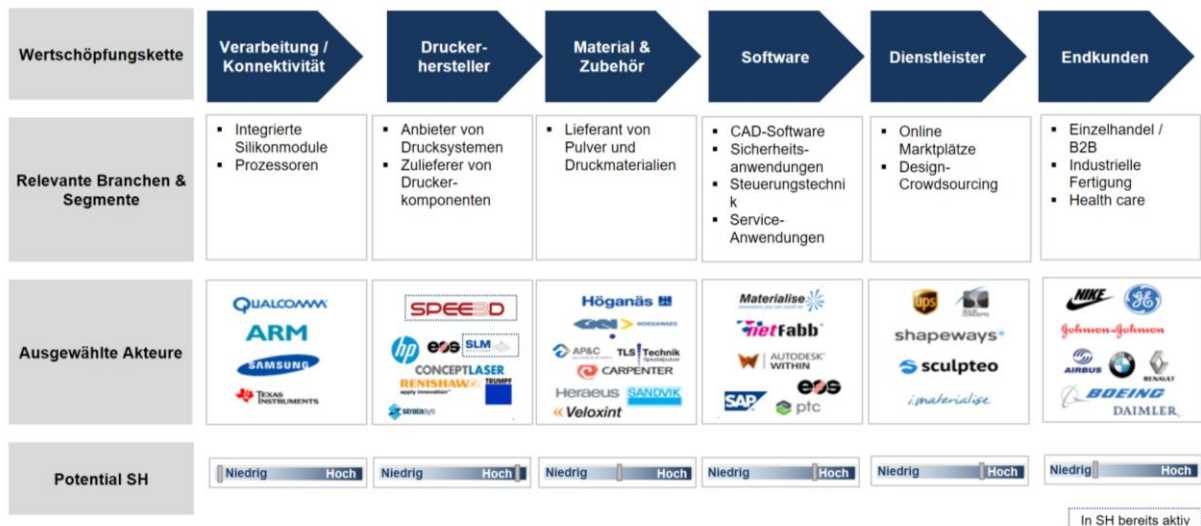


Abb. OCO: Ansiedlungspotenziale für S.-H. entlang der Wertschöpfungskette der additiven Fertigung

- Der zunehmende Digitalisierungsdruck stellt Unternehmen branchenübergreifend vor große Herausforderungen und Umwälzungen. Durch neue Entwicklungen, insbesondere durch die Künstliche Intelligenz, entstehen in allen Branchen und Industrien neue Geschäftsmodelle für etablierte Unternehmen sowie aufstrebende Startups. Hierin sieht OCO ebenfalls Ansiedlungspotenzial.

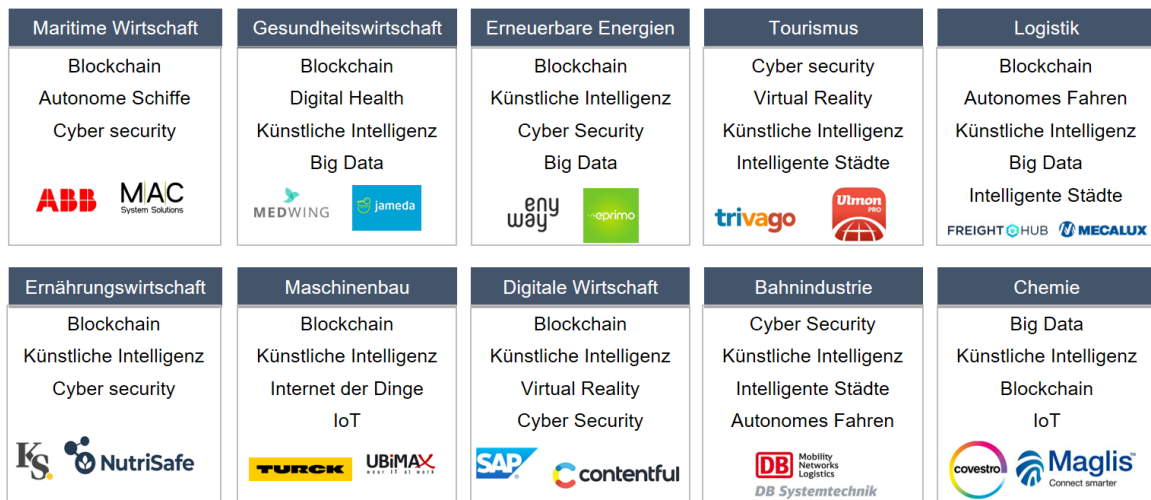


Abb. OCO: Branchenübergreifende Ansiedlungspotenziale für S.-H. im Bereich Digitalisierung

## 5 Vergleich mit anderen Regionen (Benchmark)

In Schleswig-Holstein erfolgt die Ansiedlungsberatung durch die WTSH im Zusammenwirken mit den regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Bei internationalen Ansiedlungen kommen Anfragen häufig über die Germany Trade and Invest GmbH (GTAI). Sie ist die Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing des Bundes. Als Nachfolgerin der vorherigen Bundesagentur für Außenwirtschaft ist sie dem BMWi zugeordnet.

Ziel des Benchmarks ist es, Verbesserungspotenziale und Service-Lücken in Schleswig-Holstein aufzuzeigen. Aufgrund der ähnlichen Branchenstruktur und Rahmenbedingungen hat OCO die Wirtschaftsförderungsgesellschaften in Mecklenburg-Vorpommern (Invest in MV) und im belgischen Flandern (Flanders Investment & Trade) herangezogen.

Mecklenburg-Vorpommern wurde unter folgenden Erwägungen für den Vergleich ausgewählt:

- Es konkurriert oftmals mit Schleswig-Holstein um dieselben Ansiedlungen.
- Die Branchenstrukturen sind durchaus vergleichbar. Schwerpunkte sind die Maritime Wirtschaft, die Ernährungs- und Gesundheitswirtschaft sowie die Erneuerbaren Energien.
- Es verfügt ebenso wie Schleswig-Holstein über eine ausgeprägte Hafeninfrastuktur.
- Die Nähe zu einer Metropolregion (hier: Berlin).

Flandern wurde unter folgenden Erwägungen ausgewählt:

- Branchenstruktur: Chemieindustrie (insbesondere in Antwerpen), Erneuerbare Energien, Logistik, Ernährungs- und Gesundheitswirtschaft, Digitalwirtschaft.
- Der Infrastruktur mit einem großen internationalen Hafen in Antwerpen.
- Die Nähe zu einer Metropolregion (hier: Brüssel).

Der Vergleich zeigt, dass es eine Vielzahl von Überschneidungen bei den bearbeiteten Fokusbranchen (u. a. Digitale Wirtschaft, Erneuerbare Energien, Ernährungswirtschaft und Logistik) gibt. Andererseits bestehen signifikante Unterschiede in der Verfügbarkeit von Serviceangeboten und Unterstützungsangeboten.

So setzt Invest in MV einen klaren Schwerpunkt auf die Akquisition von Investoren und Neuansiedlungen, während die Bestandspflege nicht durch Invest in MV erfolgt.

Bei Flanders Investment & Trade liegt der Fokus neben der ausgeprägten internationalen Ausrichtung auf Aktivitäten im Bereich Business Development (Geschäftsfeldentwicklung), Technologietransfer sowie Startup-Förderung und Finanzierungsunterstützung.

Bei der WTSH gehört die Ansiedlungsberatung zum institutionellen Kerngeschäft, das vernetzt ist mit der Bestandsbetreuung sowie der Außenwirtschafts- und Innovationsberatung- und -förderung. Die für die Ansiedlungsaktivitäten eingesetzten Perso-



nalkapazitäten der WTSH sind im Vergleich sehr gering. 7 Mitarbeiter sind am Standort Kiel mit dieser Aufgabe betraut; 2 Mitarbeiter des SHBC in Hangzhou kümmern sich zeitweise um das Ansiedlungsgeschäft. Damit werden rechnerisch 6,45 VZÄ eingesetzt.

Im nachfolgenden Tableau werden die wesentlichen Ergebnisse des von OCO durchgeführten Benchmarks dargestellt:

	Invest in MV	Flanders Investment & Trade	WTSH
Personalressourcen	21 Mitarbeiter, davon 12 in der Ansiedlungsberatung /-akquisition	354 Mitarbeiter, davon 199 im Ausland	90 Mitarbeiter (80 VZÄ), davon 5,7 VZÄ in der Ansiedlungsberatung /-akquisition
Strategie	Fokussierung auf nationale und internationale Ansiedlungsförderung.	Starke internationale Präsenz mit 69 eigenen Auslandsstandorten. Fokussierung auf Ansiedlung und Technologie- und Innovationsförderung.	Konzentration auf Schwerpunktbereichen mit inländischem Focus sowie 3 ausländischen Zielregionen. Priorisierung von Export- und Innovationsförderung.
Ergebnis 2019*	22 erfolgreich begleitete internationale Ansiedlungsprojekte, 564 geschaffene Arbeitsplätze	258 internationale Investitionsprojekte, 5.384 neue Arbeitsplätze	16 nationale und 6 internationale Unternehmen angesiedelt, 2702 Arbeitsplätze
Fokus-Quellmärkte	Deutschland, Österreich, Schweiz, Dänemark	USA, Niederlande, GB, Frankreich, Deutschland	Deutschland, China, Dänemark, Baltikum
Mit S-H konkurrierende Fokus-Bereiche	Maritime Wirtschaft, Tourismus	Ernährungswirtschaft, EE, Gesundheitswirtschaft/Medizintechnik, IKT, Logistik, Maschinenbau	

OCO Benchmark Ergebnisse 1

\*Grundlage sind Ansiedlungsprojekte, die ausschließlich den 3 genannten Gesellschaften zuzuordnen sind

In mehreren Phasen eines Ansiedlungsprozesses sieht OCO bei der WTSH Verbesserungsbedarf:

- In der Vermarktung: der Internetauftritt ist verbesserungsbedürftig (Hinweis: das Standortportal wurde mittlerweile optimiert); die Broschüren sollten stärker für die Fokusbereiche und Quellmärkte aufbereitet werden (z. B. in Landessprachen).
- Bei der Direktakquisition: Es gibt im Vergleich weniger proaktive Maßnahmen.

- In der Ansiedlungsberatung: Es gibt keine vollständige Übersicht über Verfügbarkeit von Gewerbe- und Industrieflächen.

Eine darüber hinaus gehende Abfrage bei den Ansiedlungsreferaten der norddeutschen Länder zeigt ein heterogenes Bild hinsichtlich der eingesetzten Ressourcen durch eigenes Personal oder externe Dienstleister, aber auch bei der Bestimmung der Fokusbranchen und Quellmärkte. Es gibt durchaus strategische Überlegungen, jedoch keine expliziten Ansiedlungsstrategien.

## 6 Maßnahmen der Ansiedlungsstrategie

### 6.1 Schwerpunktbildung auf Fokusbranchen:

Nach der von OCO durchgeführten Potenzialanalyse haben sich die folgenden Fokusbranchen hinsichtlich einer proaktiven Bearbeitung und Vermarktung für Schleswig-Holstein als besonders attraktiv herauskristallisiert:

- Gesundheitswirtschaft  
mit den Top-Themen Digitalisierung (z. B. Künstliche Intelligenz, Blockchain) und neue innovative Werkstoffe.
- Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und Digitale Wirtschaft mit dem Top-Thema Künstliche Intelligenz.
- Maschinenbau und Elektronik  
mit den Top-Themen 3D-Druck (einschließlich Druckerherstellung), Nanotechnologie, Batteriespeicher.
- Ernährungsindustrie  
mit den Top-Themen Lebensmittelverarbeitung und nachhaltige Lebensmittel.
- Erneuerbare Energien  
mit den Top-Themen Energiewende und „grüner“ Wasserstoff.

Für diese Fokusbranchen wird eine proaktive Ansiedlungsförderung verfolgt insbesondere durch:

- eine kontinuierliche Marktbeobachtung,
- eine zielgerichtete Identifizierung von möglichen Ansiedlungspotenzialen und
- direkte Ansprachen und Akquisitionen in den wichtigsten Quellmärkten.

Für die Erneuerbaren Energien hat die Landesregierung die Standortbedingungen und Potentiale beim Thema Wasserstoff untersuchen lassen. Dabei wurden auch die Standortfaktoren für die Ansiedlung neuer Industriezweige und Anreize für die Produktion in Schleswig-Holstein betrachtet. Auf die Ergebnisse des Gutachten „H<sub>2</sub>-Erzeugung und Märkte Schleswig-Holstein“ vom Februar 2021 wird hingewiesen.

In den kommenden Jahren wird es vor allem in der chemischen Industrie einen massiven Bedarf an grünem Wasserstoff geben. Die Umstellung von Erdgas auf grünen Wasserstoff wird der entscheidende Treiber für die Entwicklung der Wasserstoffwirtschaft sein.

Die Bahn-, Chemie-, Verteidigungs- und Maritime Industrie sind bedeutende Branchen in Schleswig-Holstein. Sie zeigen allerdings eine limitierte Ansiedlungsdynamik. Hinsichtlich ihres Ansiedlungspotenzials werden die vorgenannten Branchen daher als nachrangig eingestuft. Ansiedlungsvorhaben dieser Branchen sollen deshalb grundsätzlich reaktiv unterstützt werden, nämlich erst dann, wenn ein konkretes Ansiedlungsinteresse an das Land herangetragen wird. Dann allerdings sollen Ansiedlungsberatung und sich daran anschließende Unterstützungsleistungen genauso intensiv und zielgerichtet wahrgenommen werden wie bei den vorgenannten Fokusbranchen.

Da für die chemische Industrie die Nutzung von Wasserstoff an Bedeutung gewinnen wird, wird eine klare Abgrenzung zu der Branche „Erneuerbare Energien“ nicht immer möglich sein. Insofern ist bei der operativen Umsetzung dieser Ansiedlungsstrategie eine an pragmatischen Gesichtspunkten ausgerichtete Flexibilität erforderlich.

Für den Tourismus empfiehlt das Gutachten ebenfalls ein reaktives Vorgehen. Diese Einschätzung basiert auf den definierten Zielen, innovationsstarke Branchen mit hoher Wertschöpfungsintensität sowie hochwertigen Arbeitsplätzen für eine Ansiedlung in Schleswig-Holstein zu gewinnen.

Was bei dieser vor allem auf Innovation und Hochwertigkeit der Beschäftigungsverhältnisse fokussierten Betrachtung außer Acht gerät, ist der Umstand, dass der Tourismus zu den bedeutendsten Wirtschaftszweigen im Land mit einem vergleichsweise hohen Anteil am Sozialprodukt und großen Beschäftigungseffekten zählt. Überdies wirkt er stabilisierend auf die regionale Entwicklung und schafft gerade im ländlichen Raum wichtige Arbeitsplätze, die ein relativ geringes Substituierbarkeitspotenzial durch Digitalisierung aufweisen und somit zu sehr nachhaltigen Beschäftigungseffekten beitragen.

Die ökonomische Bedeutung der Tourismuswirtschaft wurde eingehend in der Studie „Regionales Tourismus-Satellitenkonto Schleswig-Holstein 2017“ der FH Westküste dargelegt: Demnach hängen knapp 150.000 Erwerbstätige direkt vom Tourismus ab und sind unmittelbar mit der Erstellung touristisch nachgefragter Güter und Dienstleistungen befasst. Der direkte Beschäftigungseffekt entspricht 10,6 Prozent an allen Erwerbstätigen in Schleswig-Holstein. Der touristische Gesamtkonsum lag im Erhebungsjahr bei 11,7 Mrd. Euro.

In der Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025 hat das MWVATT Ziele artikuliert, um den Tourismus weiter voran zu bringen und die Wettbewerbsposition der Tourismuswirtschaft nachhaltig zu verbessern. Diese Ziele können nur erreicht werden, wenn die Tourismusbranche weiterhin als Schwerpunktbranche definiert und die Be-

mühungen um Unternehmensansiedlungen aktiv angegangen werden. Dies gilt insbesondere für die Stärkung des Binnenlandtourismus, der noch erhebliches Entwicklungspotential hat.

In den vergangenen Jahren konnten durch eine aktive Bearbeitung dieser Branche wichtige Hotelansiedlungen realisiert werden, durch die die touristische Attraktivität Schleswig-Holsteins gesteigert werden konnte. Im 11-Jahres-Zeitraum von 2010 bis 2020 waren 55 Hotelansiedlungen mit 2.019 neu geschaffenen Arbeitsplätzen zu verzeichnen; davon 43 Hotelprojekte unter maßgeblicher Mitwirkung der WTSH.

Weil es bereits ein gut etabliertes, landesweit aktives Ansiedlungsmanagement im Bereich der Hotellerie gibt, ist Kaltakquise nicht notwendig. Vielmehr arbeitet die Standortberatung der WTSH über bereits geknüpfte Verbindungen seit vielen Jahren sehr erfolgreich in der Hotelansiedlung, bringt interessierte Investoren mit Gemeinden zusammen, die über entsprechende Flächen verfügen und sich touristisch entwickeln wollen, wirbt auf Messen und in Netzwerken professionell für den Tourismusstandort Schleswig-Holstein und bietet gerade Binnenland-Standorte aktiv an, da diese vielen Investoren als Alternative bislang noch nicht bekannt genug sind.

Der Tourismus ist somit eine Schwerpunkbranche, die im Hinblick auf Ansiedlungen im Binnenland weiterhin aktiv bearbeitet werden soll.

### Branchenschwerpunkte für die Ansiedlungsstrategie

Proaktiv		Aktiv	Reaktiv
Fokusbranchen	Top Themen		
 <b>Gesundheitswirtschaft</b>	Digitalisierung (z.B. KI, Blockchain) Neue innovative Werkstoffe	<b>Tourismus im Binnenland</b> 	<b>Logistik</b> 
 <b>IKT und Digitale Wirtschaft</b>	Querschnittspotenziale (Branchen) Ansiedlung von Scale-Ups		<b>Bahnindustrie</b> 
 <b>Maschinenbau und Elektronik</b>	3D-Druck (inkl. Druckerhersteller) Nanotechnologie, Batteriespeicher		<b>Chemie</b> 
 <b>Ernährungsindustrie</b>	Lebensmittelverarbeitung Nachhaltige Lebensmittel		<b>Maritime Industrie</b> 
 <b>Erneuerbare Energien</b>	Grüner Wasserstoff Energiewende		

Abb. OCO: Branchenschwerpunkte für die Ansiedlungsstrategie S.-H.

Die Logistikbranche erfüllt - von Ausnahmen abgesehen - tendenziell nicht die Ansiedlungskriterien im Hinblick auf Innovationsstärke sowie Wertschöpfung und Hochwertigkeit der Arbeitsplätze. Andererseits haben intelligente logistische Lösungen auch unter dem Gesichtspunkt des Umwelt- und Nachhaltigkeitsaspekts durchaus das Potential, Wertschöpfung zu erzeugen. Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, dass die Logistikbranche eine wichtige verkehrswirtschaftliche Funktion in Schleswig-Holstein innehat, auch weil das Land aufgrund seiner geografischen Position und seiner Häfen eine internationale Drehscheibe im Gütertransport darstellt. Hierzu wird auf das Hafen- und Logistikkonzept Schleswig-Holstein vom Fraunhofer Center für Maritime Logistik und Dienstleistungen aus 2020 verwiesen.

Aufgrund der weiterhin steigenden Gütertransportmengen befindet sich die Logistikbranche auf einem Wachstumspfad. Prognosen gehen davon aus, dass die Verkehrsmengen im Güterverkehr in den kommenden Jahren weiter zunehmen werden. Insbesondere die neu entstehenden A1-Achse der Transeuropäischen Netze (TEN) bietet hohes Potential für die Ansiedlung von Logistikunternehmen.

In den vergangenen Jahren konnten mehrere Logistikunternehmen mit relativ hohen Arbeitsplatzeffekten in Schleswig-Holstein angesiedelt werden. Eine leistungsfähige Logistikwirtschaft ist wiederum Voraussetzung, um die Ansiedlung von hochwertigen Industriebetrieben zu erreichen. Die Einstufung der Logistik in eine reaktiv zu behandelnde Branche muss daher in der Umsetzung dieser Ansiedlungsstrategie mit entsprechendem Augenmaß erfolgen.

Ähnlich verhält es sich mit den übrigen Branchen, die der Empfehlung von OCO folgend reaktiv bearbeitet werden sollen. Die Einteilung darf keinesfalls dazu führen, dass dadurch Entwicklungspotenziale, die bei der Erarbeitung dieser Ansiedlungsstrategie nicht vorhersehbar waren, vernachlässigt werden.

Die vorgenannte Einteilung in proaktiv zu bearbeitende Fokusbranchen und in reaktiv zu behandelnde Branchen darf daher keine einmalig formulierte, statische Verfahrensweise darstellen. Aufgrund der hohen Veränderungsdynamik im Marktgeschehen muss kontinuierlich überprüft werden, ob diese Differenzierung nachjustiert werden muss. Entsprechend flexibel müssen die Ansiedlungsaktivitäten gesteuert werden.

## 6.2 Orientierung an aussichtsreichen Quellmärkten:

Neben den Branchen sind die Quellmärkte für Ansiedlungen in Schleswig-Holstein zu berücksichtigen. Der wichtigste Quellmarkt für Ansiedlungen in Schleswig-Holstein ist der nationale Markt. Für einheimische Investoren scheinen die Hürden relativ niedrig zu sein. Ihnen gegenüber kann Schleswig-Holstein seinen Bekanntheitsgrad und seine Vorzüge, auch hinsichtlich der Lebensqualität, am ehesten herausstellen. Weitere Standortvorteile sind die Kostenvorteile im nationalen Vergleich sowie die Nähe zur Metropole Hamburg.

Der heimische Markt soll daher vorrangig - und intensiver als in der Vergangenheit - proaktiv bearbeitet werden. Hier erscheint eine Schwerpunktsetzung auf die Branchen Ernährungswirtschaft, Erneuerbare Energien inklusive Wasserstoff sowie Maschinenbau besonders aussichtsreich. Allerdings wird nicht das Ziel verfolgt, Unternehmen aus anderen Bundesländern abzuwerben. Vielmehr wird sich Schleswig-Holstein dafür einsetzen, expansionswilligen Unternehmen einen geeigneten Standort anzubieten, beispielsweise indem auf Messen und Veranstaltungen für den Standort Schleswig-Holstein geworben wird.

Als wichtigste ausländische Quellmärkte für Ansiedlungen empfiehlt OCO die größten Handelspartner von Schleswig-Holstein: die USA und China.

In den vergangenen 11 Jahren (2010 – 2020) waren 5 Ansiedlungen aus den USA zu verzeichnen, mit denen über 2.300 Arbeitsplätze neu geschaffen wurden. Sie betreffen ausschließlich den Handel und das Dienstleistungsgewerbe. Gleichwohl weisen die USA – wie von OCO untersucht – das deutlich höchste Ansiedlungspotential ausländischer Quellmärkte auf. Es bedarf jedoch einer proaktiven Marktbearbeitung um dieses Potenzial zu erschließen.

Aus China waren im gleichen Zeitraum 68 Ansiedlungen mit 680 neu geschaffenen Arbeitsplätzen zu registrieren. Hiervon betrifft ein erheblicher Teil das produzierende Gewerbe. Allerdings ist der Trend seit ca. 3 Jahren rückläufig. Dies deckt sich mit einer bundesweit zu verzeichnenden Entwicklung. Angesichts dieser Entwicklung soll der Quellmarkt China zwar weiterhin bearbeitet werden, die eingesetzten Kapazitäten jedoch nicht erhöht werden.

OCO betrachtet Dänemark aufgrund der geografischen Nähe und der bestehenden wirtschaftspolitischen Beziehungen als potenziellen Quellmarkt, der mit einem vergleichsweise moderaten Ressourceneinsatz bearbeitet werden könnte. In den vergangenen 11 Jahren (2010 – 2020) siedelten sich 37 dänische Unternehmen in Schleswig-Holstein an. Dadurch wurden 619 Arbeitsplätze geschaffen. Sie betreffen überwiegend den Handel und das Dienstleistungsgewerbe, hingegen kaum das produzierende Gewerbe. Eine über mehrere Jahre erfolgte intensive Bearbeitung des dänischen Marktes durch die WTSH hat gezeigt, dass dänische Unternehmen erhebliche Vorbehalte gegenüber dem Standort Deutschland insbesondere hinsichtlich bürokratischer Hemmnisse haben. Das produzierende Gewerbe in Dänemark – und somit auch die in dieser Ansiedlungsstrategie fokussierten Branchen – bevorzugt den heimischen Standort. So weist das südliche Jütland, auch als „Werkbank Dänemarks“ bezeichnet - einen höheren Industrialisierungsgrad als Schleswig-Holstein auf. Um das Ansiedlungsinteresse aus Dänemark zu heben, bedarf es einer intensiveren Betreuung. Insbesondere die Branche Erneuerbare Energien könnte aus dänischer Sicht hierfür geeignet erscheinen.

Für eine adäquate Bearbeitung der vorgenannten Quellmärkte müsste der Ressourceneinsatz der WTSH erheblich gesteigert werden. Im Hinblick auf die begrenzt zur Verfügung stehenden Finanz- und Haushaltsmittel wird unter Ziffer 6.3.2 deshalb in einem zweistufigen Konzept ein Kompromiss zwischen dem wirtschaftspolitisch Wünschenswerten und dem finanziell Machbaren vorgeschlagen.

Für die übrigen nordischen Quellmärkte (Schweden, Norwegen und Finnland) erscheint das Nachfragepotenzial demgegenüber geringer. Der Standortvorteil der geografischen Nähe im Vergleich zu Dänemark dürfte aus Sicht nordischer Unternehmen weniger stark ausgeprägt ein. Diese Quellmärkte sollen daher nicht intensiv bearbeitet werden. Eine Ausnahme gilt für Norwegen hinsichtlich der Erneuerbaren Energien. Es bietet sich an, die in dieser Branche tätigen dänischen und norwegischen Unternehmen gemeinsam anzusprechen.

In der Schweiz sieht OCO einen potenziellen Quellmarkt, da Schleswig-Holstein Schweizer Unternehmen einen direkten Zugang zu den skandinavischen Märkten bieten würde. Allerdings besteht ein hoher Wettbewerb mit Süddeutschland als

starke Konkurrenzregion für Ansiedlungen. Außerdem haben sich die Währungsrelationen des Schweizer Franken zum Euro, die in der Vergangenheit ein maßgeblicher Grund für das Ansiedlungsinteresse Schweizer Unternehmen am Standort Deutschland war, wieder zu Ungunsten des Standortes Deutschland verändert. Da trotz einer intensiven Marktbearbeitung durch die WTSH unter Einbindung von Vor-Ort-Partnern kaum Ansiedlungen aus der Schweiz in Schleswig-Holstein zu verzeichnen waren, soll der Quellmarkt Schweiz daher vorerst nicht intensiv bearbeitet werden.

Grundsätzlich interessant wäre auch der Quellmarkt Großbritannien. Angesichts der aktuellen Herausforderungen durch den Brexit und die Bewältigung der Corona-Pandemie lässt sich das Nachfragepotenzial allerdings schwer einschätzen. Aufgrund der begrenzten Ressourcen soll der Quellmarkt Großbritannien daher vorerst nicht intensiv bearbeitet werden; er bleibt jedoch in der Beobachtung.

Ferner sind auch die baltischen Staaten für Ansiedlungen in Schleswig-Holstein relevant. Das Baltikum hat sich in den letzten Jahren zu einem Hot Spot für technologieorientierte StartUps entwickelt. Deshalb bearbeitet die WTSH diesen Markt mit Hilfe eines Dienstleisters intensiv und kann erste Ansiedlungserfolge interessanter, dem Zielprofil dieser Ansiedlungsstrategie entsprechender Technologieunternehmen verzeichnen. Aus diesem Grunde wird die Bearbeitung der baltischen Märkte – bei laufender Beobachtung der weiteren Entwicklung – fortgesetzt.

### 6.3 Handlungsfelder

Innerhalb der Wirtschaftsförderung des Landes sollen die ansiedlungsorientierten Aktivitäten künftig eine höhere Gewichtung bekommen. Hierfür werden höhere Personal- und Sachmittelressourcen bereitgestellt (s. Ziffer 6.3.2). Für die Umsetzung der Ansiedlungsstrategie werden folgende Maßnahmen geplant:

#### 6.3.1 Wirtschafts-Standortvermarktung

Für das Standortmarketing soll die Landesdachmarke „Schleswig-Holstein. Der echte Norden“ noch stärker genutzt werden. Insbesondere das Alleinstellungsmerkmal Schleswig-Holsteins hinsichtlich der über alle Branchen positiv wahrgenommenen Lebensbedingungen soll besonders herausgestellt werden (die glücklichste Region Deutschlands). Darauf setzt auch die aktuelle Marketingkampagne der Dachmarke für den Wirtschaftsstandort. Die einzigartige Lage des Landes zwischen zwei Meeren, die attraktiven Landschaften sowie die kulturellen und sportlichen Highlights (wie Kieler- und Travemünder Woche, Kitesurf Worldcup, Schleswig-Holstein Musik Festival, Jazz Baltica, Wacken Open Air) erzeugen für viele Schleswig-Holsteiner und darüber hinaus eine positiv besetzte Verbundenheit und erklären die hohe touristische Wertschätzung.

Die so genannten „weichen“ Standortfaktoren sind insbesondere wichtig, um Fachkräfte am Standort zu halten bzw. für den Standort zu gewinnen. Die Fachkräfte-Kampagne „#bleiboben“ im Rahmen des Standortmarketings zeigt deshalb potentiellen Nachwuchskräften die Vorteile und Möglichkeiten einer dualen Berufsausbildung

im echten Norden. Berufseinsteigern werden die idealen Karriereperspektiven in Schwerpunktbranchen und Standortvorteile in Schleswig-Holstein aufgezeigt. Die Kampagne findet in erster Linie im Social Network Instagram statt.

Gleiches gilt hinsichtlich des vorhandenen (bzw. geplanten) Angebotes an Schulen (auch internationalen Schulen), Kindertagesstätten sowie Familien-bezogenen und kulturellen Einrichtungen. Dieser Aspekt soll gegenüber ansiedlungsinteressierten Unternehmen stärker betont werden. Das längerfristige anzustrebende Idealbild wäre, ihnen ein „Wellcome-Angebot“ zu unterbreiten.

Die WTSH wird ihre ansiedlungsorientierten Marketing-Aktivitäten schärfen (nachjustieren) sowie Messeaktivitäten und öffentliche Präsentationen (z. B. die branchenspezifische Landing-Pages auf den Internetseiten) noch intensiver mit dem Standortmarketing der Landesdachmarke des MWVATT abstimmen.

Die aktuelle Wirtschafts-Standort-Marketingkampagne „#echte Aussichten“ wird sich noch stärker an Unternehmen, Investoren und Fachkräfte außerhalb Schleswig-Holsteins richten ([www.der-echte-norden.info](http://www.der-echte-norden.info)).

### 6.3.2 WTSH

Die WTSH ist die zentrale Institution für Ansiedlungen und erste Anlaufstelle für potentielle Investoren. Von Vorteil ist hierbei ihre breit gefächerte Aufgabenstruktur mit der Integration von Außenwirtschafts-, Technologie- Innovationsberatung. Die WTSH arbeitet eng mit den regionalen Wirtschaftsförderern zusammen.

Der Projektbeirat, der das Ansiedlungsgutachten fachlich begleitet hat, soll für einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch und eine fachliche Abstimmung fortgeführt werden.

Ebenso wird der regelmäßige bilaterale Austausch mit der GTAI fortgeführt und nach Möglichkeit intensiviert.

Der Aufgabenzuwachs der WTSH erfordert sowohl größere Personalressourcen als auch ein höheres Finanzmittelbudget. Gleichwohl lässt sich die Kapazität der WTSH - im Vergleich zu Wettbewerbsregionen - aufgrund der angespannten Haushaltslage nicht in dem gewünschten Umfang steigern. Der optimale Einsatz der vorhandenen Ressourcen ist daher unbedingt anzustreben. So ist abzuwägen, ob Ansiedlungsaktivitäten im deutschen bzw. europäischen Raum nicht erfolgsversprechender wären als Ansiedlungsaktivitäten in Übersee, für die ein erheblich höherer Ressourceneinsatz erforderlich wäre.

Ferner ist abzuwägen, für welche Aufgaben der Einsatz von eigenem Personal oder die Beauftragung externer Dienstleistungsunternehmen vorteilhafter wäre. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nach den bisherigen Erfahrungen die meisten Ansiedlungen aus Deutschland kommen. Für die Bearbeitung des Heimatmarktes erscheint der Einsatz von eigenem Personal grundsätzlich effektiver.



Demgegenüber bietet es sich an, externe Dienstleister mit der Akquisition im Ausland zu beauftragen. Das Vertragsverhältnis könnte befristet und erfolgsabhängig gestaltet werden. Damit bliebe das betriebswirtschaftliche Risiko der WTSH als Auftraggeber in zeitlicher und finanzieller Hinsicht begrenzt.

Angesichts der vorgenannten Prämissen ist die Umsetzung zeitlich gestaffelt vorgesehen:

Kurzfristig: Im ersten Schritt wird vorrangig der deutsche Markt von der WTSH bearbeitet. Parallel dazu wird die Investorenakquise im Quellmarkt Dänemark sowie hinsichtlich der Erneuerbaren Energien auch im Quellmarkt Norwegen vorangetrieben. Für die Akquisition im Quellmarkt China wird die von der WTSH betriebene Auslandsvertretung, das SHBC in Hangzhou, im bestehenden Umfang genutzt. Der Schwerpunkt soll künftig auf innovationsorientierten Ansiedlungen mit Zukunftspotenzial insbesondere in den Branchenschwerpunkten Maschinenbau und Elektronik in Verbindung mit erneuerbaren Energien, beispielsweise in der Batterietechnologie, gelegt werden.

Längerfristig: Im zweiten Schritt kommt die Investorenakquise für den Quellmarkt USA hinzu. Es bietet sich an, hierfür einen externen Dienstleister zu beauftragen.

Neben den ansiedlungsorientierten Aktivitäten hat die Bestandspflege durch die WTSH einen hohen Stellenwert, der nicht vernachlässigt werden darf. Dies auch vor dem Hintergrund, weil aus der Weiterentwicklung bestehender Unternehmen tendenziell mehr Wirtschaftswachstum resultiert als durch Neuansiedlungen.

Zur Bestandspflege gehören ein regelmäßiger Kontakt insbesondere zu den wirtschaftspolitisch relevanten Unternehmen. Ebenso zählen dazu die Beratung und Unterstützung bei Expansionen ebenso wie regelmäßige Umfragen zur Zufriedenheit mit dem Standort und die Durchführung von gemeinsamen Veranstaltungen.

### 6.3.3 Zusammenarbeit in der MRH und mit anderen Institutionen

Die Zusammenarbeit mit den norddeutschen Ländern soll insbesondere bei internationalen Ansiedlungsprojekten intensiviert werden, auch wenn durchaus eine Konkurrenzsituation besteht. Angesichts der besonders in den Stadtstaaten begrenzt zur Verfügung stehenden Gewerbe- und Industrieflächen kann eine stärkere Kooperation für alle Seiten von Vorteil sein. Dabei kann Schleswig-Holstein bei internationalen Ansiedlungsprojekten von der Strahlkraft Hamburgs profitieren.

Denkbar wäre, gemeinsam ausländische Quellmärkte proaktiv zu bearbeiten und Delegationsreisen zu organisieren.

Die WTSH arbeitet bei Ansiedlungsprojekten eng mit den regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften zusammen. Sie werden frühzeitig bei Anfragen von potentiellen Investoren einbezogen und übernehmen im Verfahren die Verantwortung, wenn die grundsätzliche Entscheidung zugunsten eines Standortes getroffen worden ist.

Synergien mit den vorhandenen Institutionen und Netzwerken sollen künftig verstärkt genutzt werden. Dies gilt insbesondere für die Clusteraktivitäten und die regionalen

Technologiezentren sowie für die Zusammenarbeit mit den Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Die Schnittstellen zwischen den weiteren Akteuren und der WTSH werden - soweit erforderlich - optimiert.

#### 6.3.4 Finanzielle Unterstützung

Das Land wird Ansiedlungsprojekte im Rahmen der Fördermöglichkeiten des Landesprogramms Wirtschaft und der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel finanziell unterstützen. Grundsätzlich ist der vom Bund und der EU vorgegebene Rechtsrahmen zu berücksichtigen. In Betracht kommen insbesondere die Förderprogramme „Einzelbetriebliche Investitionsförderung“ und „Betriebliche Forschung, Entwicklung und Innovation“.

Es besteht eine breite Palette von Finanzierungsinstrumenten, die insbesondere auf die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) mit Sitz oder Betriebsstätte in Schleswig-Holstein zugeschnitten sind. Ziele aller Finanzierungsinstrumente sind letztlich die Erhöhung der Wertschöpfung, wirtschaftliches Wachstum, Innovation und positive Beschäftigungseffekte.

Die Umsetzung der Programme erfolgt durch die Finanzierungsinstitute des Landes: der Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB.SH, zuständig bei Finanzierungslücken durch Darlehen), der Bürgschaftsbank Schleswig-Holstein GmbH (BB-SH, zuständig bei fehlenden Sicherheiten durch Bürgschaften) und der MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Schleswig-Holstein mbH (MBG, zuständig bei fehlendem Eigenkapital durch Beteiligungen).

Ein wichtiges Merkmal in der Förderlandschaft Schleswig-Holsteins ist die teilweise Verknüpfung von Fördermaßnahmen und Beratungsangeboten. Das trägt dazu bei, die Ausfallwahrscheinlichkeit der Unternehmen deutlich zum Vorteil aller Beteiligten zu reduzieren, das Entwicklungspotenzial der Unternehmen zu entfalten und deren Nachhaltigkeit zu stärken.

#### 6.3.5 Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen

Das Angebot an gut ausgebildeten Fachkräften ist ein wesentlicher Faktor für Ansiedlungen. Hinsichtlich der Gewinnung und der Aus-, Fort und Weiterbildung von Fachkräften, insbesondere in den identifizierten hochwertigen Ansiedlungspotenzialen, bedarf es einer engen Abstimmung mit der Fachkräfteinitiative (FISH) sowie den Hochschulangeboten.

#### 6.3.6 Unterstützung bei Planungs- und Genehmigungsprozessen

Soweit erforderlich soll Investoren bei den Planungs- und Genehmigungsverfahren Hilfestellung angeboten werden. Dies gilt insbesondere für ausländische Investoren, für die das deutsche Verwaltungsrecht durchaus eine Hürde darstellt. Denkbar wäre, in bedeutenden Ansiedlungsprojekten eine fallbezogene Task Force einzurichten.

### 6.3.7 Verkehrsinfrastruktur, Bereitstellung von Gewerbeflächen, digitale Infrastruktur

Für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes und um Unternehmen für eine Ansiedlung in Schleswig-Holstein zu gewinnen, ist eine leistungsfähige Verkehrsinfrastruktur eine grundsätzliche und entscheidende Voraussetzung. Angesichts steigender Verkehrsmengen wird die Verkehrsinfrastruktur bedarfsgerecht ausgebaut. In den vergangenen Jahren konnte insbesondere mit dem sechsstreifigen Ausbau der Bundesautobahn A 7 zwischen der Anschlussstelle Bordesholm und Hamburg die Kapazität dieser Hauptmagistrale deutlich verbessert werden. Mit dem sukzessiven Ausbau der B 404 zur A 21 wird eine weitere leistungsstarke Nord-Süd-Achse geschaffen. Weitere Vorhaben werden konkret geplant bzw. wurden im Vordringlichen Bedarf des Bundesverkehrswegeplans 2030 (BVWP) verankert. Von herausragender Bedeutung ist der Weiterbau der A 20 mit einer westlichen Elbquerung. Damit wird nicht nur eine weiträumige Umfahrung des Verkehrsknotens Hamburg erreicht, sondern auch eine bessere Anbindung des westlichen Landesteils Schleswig-Holsteins. Für die wirtschaftliche Entwicklung des östlichen Landesteils (HanseBelt<sup>1</sup>) ist der Bau der Festen Fehmarnbeltquerung mit dem Ausbau der Straßen- und Schienenhinterlandanbindungen von außerordentlicher Bedeutung. Hinsichtlich der Beschreibung der Verkehrsprojekte wird auf das Hafen- und Logistikkonzept Schleswig-Holstein verwiesen.

Positiv ist die geografische Nähe zum internationalen Flughafen Hamburg. Dessen Weiterentwicklung mit einer Verbesserung des Angebotes an internationalen Direktflügen, insbesondere zu den vorgenannten Quellmärkten, wird ausdrücklich befürwortet.

Für die Ansiedlung von Unternehmen ist die Bereitstellung von attraktiven, verkehrsgünstig gelegenen Industrie- und Gewerbeflächen ein zentraler Standortfaktor. Die starken Branchen können idealerweise in den zentralen Orten von Schleswig-Holstein und entlang der Entwicklungsachsen ausgebaut werden. Hierzu werden in den neu aufzustellenden Regionalplänen überregionale Standorte für Gewerbegebiete an Landesentwicklungsachsen entsprechend der Vorgaben des Landesentwicklungsplans Schleswig-Holstein – Fortschreibung 2021 – dargestellt und die Siedlungsachsen in den Ordnungsräumen um Hamburg, Kiel und Lübeck fortgeschrieben. Entlang der Bundesautobahn A 7 sieht die Landesregierung gute Möglichkeiten zur Ansiedlung von Industrie- und Logistikunternehmen; entlang der A 1 im Bereich der Gesundheits- und Ernährungswirtschaft sowie entlang der A 23 für den Energiesektor. Für Unternehmen und Beschäftigte soll der Zugang zum Schienenverkehr verbessert werden. Deshalb sollen neuen Zugänge zum Schienenverkehr ermöglicht und Flächenentwicklungen in der Nähe von Haltepunkten angestrebt werden.

Um zu erreichen, dass Gewerbeflächen bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt werden, ist ein enger Schulterschluss des Landes mit dem Kommunen, der WTSH und den regionalen Wirtschaftsfördergesellschaften herzustellen. Eine bedarfsgerechte

---

<sup>1</sup> Die regionale Kooperation „HanseBelt“ ist der Zusammenschluss der Kreise Ostholstein, Segeberg, Stormarn und dem Herzogtum Lauenburg sowie der Hansestadt Lübeck.

Bereitstellung kann durch flächensparende Gewerbe- und Industrieflächenausweisungen und flächensparende Bauweisen (z. B. Geschossbau für Gewerbegebäude) angestrebt sowie bestehende Industrie- und Gewerbegebiete modernisiert und Gewerbebrachen durch Flächenrecycling revitalisiert werden. Gemeinsam soll ein verbessertes Flächenmanagement entwickelt werden. Insbesondere muss die Transparenz über verfügbare Flächen verbessert werden, in dem ein Gewerbeflächenregister aufgebaut wird. Das Land unterstützt in den Fördergebieten (GRW-Fördergebietskulisse) eine vorrausschauende Gewerbeflächenpolitik mit Regionalfördermitteln.

Angesichts der in Teilräumen stark begrenzten Verfügbarkeit von Gewerbe- und Industrieflächen sowie bei Berücksichtigung des von der Landesregierung beschlossenen Ziels, den Flächenverbrauch (Zuwachs an Siedlungs- und Verkehrsflächen inklusive Gewerbe- und Industrieflächen) auf unter 1,3 ha/Tag zu begrenzen, sind insbesondere bestehende Industrie- und Gewerbegebiete zu modernisieren und Gewerbebrachen durch Flächenrecycling zu revitalisieren.

Um Unternehmen für eine Ansiedlung zu gewinnen, ist eine leistungsfähige Versorgung mit Glasfasernetzen erforderlich. Eine flächendeckende, nachhaltige Breitbandinfrastruktur, die dem Bedarf nach immer mehr Bandbreite Rechnung trägt und die ohne hohe Zusatzinvestitionen entwicklungsfähig ist, stellt einen wesentlichen Faktor für die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes dar.

Bereits im Jahr 2013 hat die damalige Landesregierung eine Breitbandstrategie verabschiedet. Aufgrund der weiter wachsenden Bandbreitenbedarfe hat diese Strategie als erste in Deutschland eine flächendeckende Erschließung des gesamten Landes mit Glasfaser in Form eines quantifizierten Versorgungsziels formuliert: Ziel ist eine weitgehend flächendeckende Versorgung mit Glasfaser bis in die Gebäude/Wohnungen. Aktuell können in Schleswig-Holstein bereits 53 Prozent der Haushalte einen Glasfaseranschluss erhalten; 38 Prozent der Haushalte haben diesen bereits gebucht. Bis Ende 2022 werden mindestens 62 Prozent der Haushalte einen Glasfaseranschluss erhalten können und bis 2025 soll der Ausbau weitgehend flächendeckend abgeschlossen sein.

Der Ausbau des Glasfasernetzes ist eine echte Zukunftsinvestition für die Wirtschaft und Gesellschaft in Schleswig-Holstein. Moderne Breitbandinfrastrukturen können standortbedingte Nachteile ländlicher Regionen zum Teil ausgleichen, zur Sicherung von Arbeitsplätzen beitragen oder Aktivitäten zur Ansiedlung neuer Betriebe flankieren.

Die Glasfasernetze werden auch zur Anbindung von Mobilfunk-Basisstationen genutzt und bilden somit die Grundlage für einen flächendeckenden Ausbau des neuen Mobilfunkstandards 5G. Dieser gilt als Schlüsseltechnologie für die Bewältigung des steigenden Datenverkehrs in Mobilfunknetzen und ist Voraussetzung für neue Anwendungen wie z. B. dem autonomen Fahren.

### 6.3.8 Monitoring und Analyse

Die Ansiedlungsaktivitäten sollen regelmäßig evaluiert werden. Sofern erforderlich, müssen die Aktivitäten nachgesteuert werden. Erstrebenswert ist eine Analyse der Gründe für Projekte, die nicht realisiert werden konnten und in denen einem anderen Standort der Vorzug gegeben wurde.

## 7 Anhang

Abkürzungsverzeichnis

## Abkürzungsverzeichnis

BB-SH	Bürgschaftsbank Schleswig-Holstein GmbH
CAU	Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
CRM	Customer Relationship Management
DiWiSH	Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein (Clustermanagement)
EE	Erneuerbare Energien
F + E	Forschung und Entwicklung
FDI	Foreign Direct Investments
GTAI	German Trade and Invest GmbH
IB.SH	Investitionsbank Schleswig-Holstein
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
KMU	Kleine und mittlere Betriebe
LNG	Liquefied Natural Gas (= Flüssigerdgas)
LSN	Life Science Nord (Clustermanagement)
MBG	MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Schleswig-Holstein mbH
MCN	Maritimes Cluster Norddeutschland
MV	Mecklenburg-Vorpommern
MWVATT	Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus des Landes Schleswig-Holstein
OCO	OCO Global GmbH
RIS3.SH	Regionale Innovationsstrategie
S-H	Schleswig-Holstein
SHBC	Schleswig-Holstein Business Center
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities and Threats; (= Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken)
UKSH	Universitätsklinikum Schleswig-Holstein
UV Nord	Vereinigung der Unternehmensverbände in Hamburg und Schleswig-Holstein e. V.
UzL	Universität zu Lübeck
VZÄ	Vollzeitäquivalente
WTSH	Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH