

A stylized map of Bremen and Bremerhaven is shown in the background. The map is composed of a solid grey silhouette and a dotted blue line that follows the coastline. The year '2030' is prominently displayed in the upper right quadrant.

# 2030

perspektive bremen-bremerhaven

# Wachstum für das Land Bremen

Wohin das Land Bremen in den  
kommenden Jahren steuern muss



## Inhalt

2	Vorwort
4	10 Top-Forderungen für ein wachsendes Land Bremen
7	<b>1. Leitbild für das Land Bremen – die Vision 2030</b>
13	<b>2. Wo im Land Bremen Wachstum entsteht: die Querschnittsthemen</b>
13	2.1 Bildung und Wissenschaft
21	2.2 Internationale Vernetzung
27	2.3 Innovation: Digitalisierung, Mobilität, neue Materialien
37	2.4 Urbanität und Stadtentwicklung
45	2.5 Entrepreneurship
52	<b>3. Wichtige Zukunftsbranchen des Landes Bremen</b>
52	3.1 Innovative Produktionen
52	Automotive
53	Energie der Zukunft
53	Luft- und Raumfahrt
54	Nahrungs- und Genussmittel
54	3.2 Innovative Dienstleistungen
54	Logistik und Hafenwirtschaft
55	Gesundheitswirtschaft
56	Tourismus / Freizeitwirtschaft
57	Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)
59	<b>4. Verwaltung 4.0 – neue Strukturen, mehr Effizienz</b>
66	<b>5. Stärken des Landes intensiver kommunizieren</b>
68	Perspektive Bremen-Bremerhaven 2030: Wie geht es weiter?
69	Anhang
69	Dank, Beteiligte
71	Zielzahlen zu Einwohnern und Beschäftigung
73	Management Summary
75	Impressum

## Vorwort

**D**as Land Bremen steht vor großen, dringenden Baustellen. Die unverändert kritische finanzielle Situation der öffentlichen Haushalte, die dringend verbesserungswürdige Bildungspolitik, eine überfällige Steigerung der Qualität der Dienstleistungen von Ämtern und Behörden, die Notwendigkeit eines wachsenden Wohnungsmarktes, die Probleme des inhabergeführten Einzelhandels in Innenstädten und Randgebieten: Die Liste kritischer Punkte ist lang und betrifft oft auch politisches Handeln.

Die Wirtschaft in unserem Land meint: Durch Bremen und Bremerhaven muss dringend der sprichwörtliche Ruck gehen. Es muss sich vieles ändern, wenn die beiden Städte unseres Bundeslandes nachhaltig wachsen sollen. Und das müssen sie, weil Wachstum kein Selbstzweck ist, sondern die Basis für zusätzliche Wirtschaftskraft, Arbeitsplätze und Steuereinnahmen. Und diese wiederum sind erforderlich, um bestehende Herausforderungen zu lösen. Neben der Innovationsbereitschaft gehört zum Wachstum auch, dass bestehende Unternehmen auf verlässliche Rahmenbedingungen – beispielsweise in der Gestaltung der Standortkosten – setzen können. Wir müssen jetzt – Wirtschaft, Politik und Verwaltung – die Voraussetzungen schaffen, dass wir im Jahr 2030 zwei Städte haben

- mit attraktiven wirtschaftlichen Rahmen- und Standortbedingungen;
- die kontinuierlich Einwohner hinzugewinnen und in der Metropolregion Nordwest als vorbildlich wachsende Städte gelten – als Zielzahlen sollten 625.000 Einwohner für Bremen und 130.000 Einwohner für Bremerhaven realisiert werden;

- die als Oberzentren die intensive Zusammenarbeit mit den Partnern der Metropolregion gestalten, um die Infrastruktur- und Flächenentwicklung zukunftsgerichtet voranzubringen;
- die neue Wege aufzeigen, wie sich Städte effizienter, lebenswerter und ressourceneffizienter organisieren lassen;
- die städtebaulich als nationale und internationale Vorreiter gelten;
- die national und international bekannt sind für gesellschaftliches Engagement, Kultur der Selbstständigkeit, wissenschaftliche Exzellenz, Selbstvertrauen, Offenheit und Willkommenskultur sowie Dynamik und Leidenschaft zur Veränderung;
- die von Unternehmen und Investoren als attraktive, wirtschaftsfreundliche Standorte europaweit wahrgenommen werden.

Das vorliegende Positionspapier zeigt die großen Handlungsfelder auf, die aus Sicht der bremischen Wirtschaft angepackt werden müssen, wenn aus den genannten Visionen in den kommenden knapp anderthalb Jahrzehnten Realität werden soll. Es geht um neue Ideen. Selbstverständlich auf Basis unverändert wichtiger Forderungen wie den Ringschluss durch die Autobahn A 281, städtebauliche Projekte wie die Gartenstadt Werdersee oder das Hafenkonzzept 2020/25.

An der Erarbeitung dieser Positionen waren namhafte Experten, Fachleute aus dem Land Bremen und darüber hinaus beteiligt. Wissenschaftlich wurden wir durch das Hamburgische WeltWirtschaftsinstitut (HWWI) begleitet. Auch die Wirtschaftsunioren aus Bremen und Bremerhaven waren eng eingebunden und



haben ihre Vorstellungen zu zentralen Entwicklungsthemen unseres Landes in Workshops, Arbeitsrunden oder online-Befragungen geäußert. Bürgerinnen und Bürger haben über die sozialen Medien über ausgewählte Fragen diskutiert – mehr als 350 Stimmen haben wir allein auf diesem Wege erhalten. Ihnen allen sind wir dankbar für ihr großes Engagement. Diese Inhalte sind selbstverständlich in unsere Positionen eingeflossen.

Diese Positionierung der Bremer und Bremerhavener Wirtschaft ist auch ein kritisch-konstruktiver Beitrag zur Zukunftskommission des Senats, in der gemeinsam geplant werden soll, auf welchen Feldern sich unser Land in besonderer Weise entwickeln kann und wie hierfür die zusätzlichen Mittel eingesetzt werden müssen, die Bremen mit den Entscheidungen zum künftigen föderalen Finanzsystem ab 2020 zu erwarten hat. Es ist höchste Zeit, Bremen gemeinsam zu einem nachhaltig wachsenden Land zu entwickeln!

**Harald Emigholz** Präses

**Dr. Matthias Fonger** Hauptgeschäftsführer  
und I. Syndicus

## 10 Top-Forderungen für ein wachsendes Land Bremen

### **Position des Landes Bremen als internationale Hafen- und Logistikkreuzung stärken**

Das Land Bremen steht mit seiner prägenden Logistik und Hafenwirtschaft im großräumigen Standortwettbewerb zu anderen Regionen. Um sich zu behaupten und weitere Wachstums- und Beschäftigungspotenziale zu nutzen, ist die Umsetzung der wichtigsten Verkehrsinfrastrukturprojekte (Ausbau bzw. Anpassung von Außen-, Unter- und Mittelweser an die aktuellen Schiffsgrößenentwicklungen, Realisierung der Fernstraßenprojekte A 20, A 281 und A 1 sowie Verbesserung der Schienenhinterlandanbindung durch Realisierung der Teilprojekte entlang der sogenannten Alpha E-Trasse) erforderlich. Daneben müssen der Sanierungsstau im Hafen beseitigt und die Hafeninfrastrukturen zukunftsicher entwickelt werden. Hierzu gehören unter anderem auch die Realisierung des Offshore-Terminals Bremerhaven (OTB) sowie die zeitgemäße Modernisierung und Anpassung des Gebäude- und Terminalkomplexes des ColumbusCruise-Centers Bremerhaven an die Anforderungen eines wachsenden Kreuzfahrtgeschäftes.

### **Bremen und Bremerhaven als Mobilitätsstädte der Zukunft entwickeln**

Bremen und Bremerhaven bieten gute Voraussetzungen, sich als Mobilitätsstädte der Zukunft zu profilieren. Themen und Aktionsfelder könnten sein: Kompetenzzentrum Elektromobilität, autonomes Fahren, Ladeinfrastrukturen, optimierter Güternahverkehr, intelligente Zulaufsteuerungen. Hier gilt es, in Bremen und Bremerhaven bis 2030 Modellvorhaben und -projekte anzustoßen und eine Vorreiterrolle in Deutschland anzustreben.

### **Bremen weiter als nordwestdeutsches Oberzentrum profilieren**

Zwar zeigt die Stadt Bremen ein attraktives Innenstadtbild, zugleich ist der innerstädtische Einzelhandel aber im Vergleich zu anderen Großstädten und gemessen an deren Ladenfläche unterproportional aufgestellt. Bis heute fehlt es an Rundläufen und an innerstädtischen Aufwertungen/Erneuerungen, um die Aufenthaltsqualität in der Innenstadt

zu erhöhen. Die Entwicklung neuer zentraler Passagen in Bremens City unter Einbezug der Fläche des Parkhauses Mitte bietet hier aktuell eine große Chance. Damit Bremen wachsen kann und attraktiv für junge Familien bleibt, sollte beim Wohnungsbau die Zielmarke für Neubauten auf 2.500 Einheiten pro Jahr erhöht werden. Daneben muss der Senat den Engpass bei den vermarktbareren Gewerbeflächen in attraktiven Lagen beseitigen, um für ein Wachstum an Gewerbe und Beschäftigung zu sorgen. Kerngedanke ist die Rückkehr zu einer angebotsorientierten Gewerbeflächenpolitik, die als Dispositionsreserve beständig 150 Hektar sofort vermarktbarere Gewerbeflächen vorhält.

### **Bremerhaven als wachsende Stadt voranbringen**

Um den Fortzug junger Familien einzudämmen, muss in Bremerhaven der Wohnungsbau zu einem zentralen Handlungsfeld werden. Daneben benötigt die Stadt mehr Urbanität, etwa durch das Aufbrechen der speziellen historisch gewachsenen Stadtstruktur jenseits der Gewerbeschwerpunkte im Überseehafen und im südlichen Fischereihafen zugunsten einer größeren Durchlässigkeit und Erlebbarkeit der Wasserkante. Wulsdorf, Geestemünde, Mitte und Lehe können hierzu durch neue Öffnungen und Ost-West-Wegeverbindungen enger an die Weser und wasserseitige Areale herangeführt werden. Hierzu gehört auch, dass die Querung zwischen dem Einkaufsbereich in der Oberen Bürger und den Havenwelten durch einen maßvollen Umbau der Columbusstraße unter Erhalt der verkehrlichen Leistungsfähigkeit verbessert wird.

### **Digitale Infrastruktur im Land Bremen ausbauen**

Bremen und Bremerhaven brauchen eine zukunftssichere und sehr gut ausgebaute digitale Infrastruktur, damit sich beide Städte in Richtung einer „smart city“ entwickeln können. Ein zentrales Erfordernis ist ein zusammenhängendes WLAN-Netz in den Innenstädten. Hinzu kommt der notwendige Ausbau des Breitbandnetzes als eine zentrale und drängende Aufgabe angesichts des schnell wachsenden Volumens digitaler Datenmengen. Länder wie Dänemark oder Estland zeigen, wie sich durch kundenorientierte Digitalisierung Prozesse optimieren und Verfahren erheblich beschleunigen lassen. Ein dänisches Vorbild kann beispielsweise das öffentliche Portal virk.dk sein, in dem öffentliche

Dienstleistungen an einem Ort zu finden sind und genutzt werden können. Digitalisierung muss optimierte Bedingungen für Wachstum zum Ziel haben.

### **Das Land Bremen als Hotspot für kreative Köpfe etablieren**

Das Land Bremen bietet inzwischen zahlreiche Angebote für eine kreative Gründungsszene. Es gelingt allerdings trotz vielfältiger Bemühungen nur bedingt, die vitale Hochschul- und Forschungslandschaft in Bremen und Bremerhaven mit den wichtigen Clustern aus der Wirtschaft zu verbinden. Die Stadt Bremen ist daher gut beraten, die Initiative Start-Haus, aus der sich zusätzliche Synergien ergeben werden, nach Kräften zu unterstützen. Eine weitere Bündelung der vorhandenen Gründungsangebote in Bremerhaven sollte ebenfalls geprüft werden. Zudem ist die Politik im Land Bremen aufgefordert, die Kultur der Selbstständigkeit an Schulen und Hochschulen deutlich besser als bisher zu verankern.

### **Bildung und Wissenschaft zum Motor der Standortentwicklung machen**

Grundlage für die Entwicklung des Wirtschaftsstandortes sind hoch qualifizierte Fachkräfte. Der Schlüssel für deren Qualifizierung ist die Bildung und zwar auf allen Ebenen. Die Bildungsverantwortlichen aus Politik und Wirtschaft sind gefordert, gute Rahmenbedingungen für eine zukunftsweisende Bildung zu setzen. Es müssen ausreichend Ressourcen in die schulische Bildung fließen, also in die Infrastruktur, die Ausstattung und Versorgung mit Lehrkräften der Schulen. Die Wirtschaft muss ihre Ausbildungsangebote den sich ändernden Bedarfen der künftigen Fachkräfte anpassen und Karrierewege aufzeigen. Die Weiterbildung als Treibriemen kontinuierlicher lebensbegleitender Qualifizierung muss eine zentrale Rolle im Zusammenspiel der Bildungsanstrengungen bekommen. Und die Wissenschaft muss gestärkt werden mit der Universität, der Jacobs University Bremen (JUB) und den Hochschulen.

### **Das Land Bremen international gut vernetzen**

Die Neuausrichtung der chinesischen Wirtschaftspolitik zu einem modernen konsumorientierten und technologieorientierten Binnenmarkt stellt die traditionellen Wertschöpfungsketten in Frage, in die unser Wirtschaftsstandort bis-

lang eingebunden ist. Der neue Hang zum Protektionismus der USA und anderer großer Player erhöht das Risiko für Bremen und Bremerhaven zusätzlich. Hinzu kommen die Herausforderungen durch die Digitalisierung. Es kommt daher darauf an, den Zugang zu wichtigen Entscheidern im In- und Ausland systematisch zu pflegen, damit unser Standort bei Entscheidungen über die Neuausrichtung von Produktionsketten international weiter gut wahrgenommen wird. Die europäischen Märkte verdienen eine besondere Betrachtung bremischer Außenwirtschaftsförderung.

### **Stärken des Landes konsequent kommunizieren**

Understatement galt lange Zeit als eine der Auszeichnungen des Landes Bremen. In einer sich rasant verändernden Welt und einer globalisierten Wirtschaft muss diese bisherige Tugend dringend überdacht werden. Wer als Wirtschaftsstandort international mithalten will, muss seine Stärken kraftvoll kommunizieren. Hierfür müssen klassische und neue Kommunikationskanäle konsequent genutzt werden.

### **Behörden und Ämter im Land Bremen als effiziente und flexible Dienstleister positionieren**

Die Kundenorientierung der Verwaltung bildet einen wesentlichen Standortfaktor für die Bürgerinnen und Bürger und die ansässigen Unternehmen im Wettbewerb der Regionen. Dabei sind die Erreichbarkeit, die Serviceorientierung und die Dauer von Genehmigungsvorgängen in den Behörden und Ämtern nur einige wichtige Parameter. Eine höchstmögliche Effizienz und Nutzerorientierung in den Verwaltungsabläufen kommen hinzu. Um Bremen im Sinne einer Verwaltung 4.0 zukunftsfähig aufzustellen, bedarf es der Umsetzung einer ressortübergreifenden Strukturreform, die die Leistungsfähigkeit stärkt und zu mehr Zufriedenheit bei den Bürgern und den Mitarbeitern im öffentlichen Dienst führt. Bremen muss zudem in der Lage sein, die Behörden und Ämter stetig und flexibel an die sich verändernden Gegebenheiten anzupassen. Schnellere und effizientere Entscheidungswege sind dafür ebenso unerlässlich wie die Modernisierung des bremischen Personalvertretungsrechts.

Bremen und Bremerhaven bilden ein regionales Innovationssystem.

**Bremen und Bremerhaven:  
Städte der Chancen  
und Veränderung**

**Bremen und Bremerhaven:  
Städte der Innovation  
und Talente**

**Bremen und Bremerhaven:  
Labore für neue  
urbane Strukturen**

Das Land Bremen soll für junge Menschen, für Arbeitnehmer oder Existenzgründer ein Ort der persönlichen Verwirklichung und Weiterentwicklung sein.

Bremen und Bremerhaven sind zugleich wachsende und lebenswerte Städte

# 1. Leitbild für das Land Bremen – die Vision 2030

## Die Basis – wachsende Städte Bremen und Bremerhaven

Wenn sich Bremen und Bremerhaven für die Herausforderungen der Zukunft rüsten wollen, müssen sie vor allem eines sein: wachsende Städte.

**Zielzahlen – mehr Einwohner, mehr Beschäftigte** Ein für unser Bundesland besonders wichtiges Thema ist die Einwohner- und Beschäftigungsentwicklung. Sowohl Bremen als auch Bremerhaven verzeichneten in den vergangenen fünf Jahren Bevölkerungszuwächse. Diese basieren im Wesentlichen auf der starken Zuwanderung aus dem Ausland. Die Entwicklung der Binnenwanderung war im gleichen Zeitraum jedoch alarmierend. Beide Städte mussten zunehmend deutliche Einwohnerverluste an ihr jeweiliges Umland hinnehmen. Besonders häufig haben dabei gut verdienende Erwerbstätige mit ihren Familien den Wohnsitz ins Umland verlagert. Die Abwanderung des „gesellschaftlichen Mittelbaus“ wirkt sich langfristig negativ auf die Sozialstruktur und Finanzkraft des Zwei-Städte-Staates aus. Eine Trendumkehr ist von daher dringend erforderlich.

In Bremen kommt hinzu, dass sich einstige Wanderungsgewinne aus dem übrigen Bundesgebiet vom Positiven ins Negative verkehrt haben. Die Gewinnung von Fachkräften aus anderen Regionen Deutschlands wird jedoch zunehmend bedeutender für wirtschaftliches Wachstum im Land Bremen. Bremerhaven konnte aus dem übrigen Bundesgebiet zuletzt zwar mehr Zu- als Fortzüge verzeichnen. In der Summe haben aber beide Städte im Inland mehr Einwohner verloren als dazugewonnen. Das Land muss sich vor allem hier daher sehr ehrgeizige Ziele vornehmen und zur Realisierung unter anderem auch alles daran setzen, den Saldo der Binnenwanderung zugunsten Bremens und Bremerhavens umzukehren. Wenn alle Kraft in Wachstum und Attraktivität der Städte gesetzt wird, sollte das Einwohnerziel im

Jahr 2030 in Bremen bei **625.000** (+ 12 Prozent <sup>1</sup>) und in Bremerhaven bei **130.000** (+ 14 Prozent <sup>1,2</sup>) liegen. Voraussetzung hierfür ist eine wachstumsorientierte Politik, die eine deutliche Erhöhung der Standortattraktivität für Einwohner und Unternehmen bewirkt, so dass eine Trendumkehr bei der bisherigen Nettoabwanderung von Erwerbstätigen und ihren Familien ins Umland erfolgt und aus dem übrigen Inland wieder deutlich mehr qualifizierte Fachkräfte zuziehen als fortziehen. Bei einer parallel zur Bevölkerung verlaufenden Beschäftigungsentwicklung würde das Erwerbstätigenziel 2030 bei fast **400.000** in Bremen und knapp **80.000** in Bremerhaven liegen. <sup>3</sup>

Wachstum ist kein Selbstzweck, sondern die Basis für die Realisierung aller weiteren Projekte, die in diesem Positionspapier genannt sind. Erst aus den wachsenden Städten Bremen und Bremerhaven lassen sich realistisch Leitgedanken, die im Folgenden umrissen werden, ableiten: Bremen und Bremerhaven als Städte der Chancen und Veränderung, als Städte der Innovation und Talente und als Labore für neue urbane Strukturen. Ebenso gehören die zahlreichen Handlungsempfehlungen, die in den Kapiteln zu den großen Querschnittsthemen aufgeführt sind.

Denn nur Wachstum schafft zusätzliche Wirtschaftskraft für das Bundesland Bremen und seine beiden Städte Bremen und Bremerhaven, hat zusätzliche Arbeitsplätze zur Folge und generiert ein Plus an Steuereinnahmen. Wachstum ent-

- <sup>1</sup> Gegenüber dem Bevölkerungsstand zum 31.12.2015 laut Statistischem Landesamt Bremen.
- <sup>2</sup> Aus Sicht der Stadt Bremerhaven wird die von den statistischen Ämtern auf Basis des Zensus 2011 fortgeschriebene Einwohnerzahl für Bremerhaven unterschätzt. Laut Angaben der Stadt lag die Einwohnerzahl am 31.12.2015 mit 119.937 rund fünf Prozent über dem Wert des Statistischen Landesamtes. Dementsprechend würde die Zielbevölkerung 2030 einem Wachstum von rund 8 Prozent entsprechen.
- <sup>3</sup> Weitere Erläuterungen zur Herleitung der Zielzahlen für die Bevölkerung und die Erwerbstätigkeit befinden sich im Anhang.

steht aus Investitionen in Infrastruktur und Köpfe. Und zugleich lassen sich diese Investitionen nur durch Mehreinnahmen aus den wachsenden Städten Bremen und Bremerhaven generieren.

Auf der Grundlage der wachsenden Städte sollten drei Grundgedanken für die Entwicklung des Landes Bremen leitend sein:

- Bremen und Bremerhaven:  
Städte der Chancen und Veränderung
- Bremen und Bremerhaven:  
Städte der Innovation und Talente
- Bremen und Bremerhaven:  
Labore für neue urbane Strukturen

#### **Die Vision – wie können Bremen und Bremerhaven im Jahr 2030 aussehen?**

Bremen und Bremerhaven sind im Jahr 2030 Zentren für Unternehmensgründungen im Nordwesten. Das Land Bremen ist nicht nur bekannt für seine Cluster, in deren Geschäftsfeldern sich neue Start-ups gegründet und in Bremen niedergelassen haben, sondern glänzt auch in anderen Branchen mit vielversprechenden jungen Unternehmen. Maßnahmen zur Förderung von Innovation und Innovatoren entfalten positive Wechselwirkungen mit anderen Schwerpunktbereichen. Die Potenziale von Cross-Over-Technologien werden 2030 konsequent genutzt. Gründungsinteressierte können auf eine Vielzahl von privaten und öffentlichen Förder- und Beratungsmöglichkeiten zurückgreifen, die sich gegenseitig ergänzen. Es gibt eine etablierte zentrale Anlaufstelle, die alle Anfragen koordiniert und an die optimalen Stellen weiterleitet. In Bremen sind unterschiedliche Räume entstanden, in denen Gründer arbeiten, sich austauschen und in Kontakt mit etablierten Unternehmen treten können. Old und New Economy sind keine getrennten Welten mehr.

2030 ist es durch die gemeinsame Anstrengung von Wirtschaft und Politik gelungen, das Thema „Existenzgründung“ fest im Unterricht der Schulen des Landes zu verankern. Ein Schulfach „Wirtschaft“ vermittelt grundlegende Zusammenhänge. Regelmäßige Wettbewerbe und Projekte fördern unternehmerisches Denken und Handeln. Selbstständigkeit ist ein erstrebenswertes Ziel für Schüler und Studierende.

Die Universitäten und Hochschulen im Land Bremen tragen signifikant zur Entwicklung der Gründerlandschaft bei, sowohl durch Kooperationen mit Unternehmen als auch durch Ausgründungen. Die Hochschule Bremerhaven hat ihr Ziel von 5.000 Studierenden erreicht. Eine vitale und vielfältige Start-up-Szene zieht neue Talente an und bindet junge Hochschulabsolventen dauerhaft an den Standort. Durch seinen guten Ruf und spezielle Angebote für junge Menschen wurde im Land Bremen eine wirkungsvolle Willkommenskultur geschaffen, die Unternehmen, Fachkräfte und Kapitalgeber in die beiden Städte zieht.

Die Universität Bremen gehört weiterhin nicht nur deutschlandweit, sondern europaweit zur Elite in Forschung und unternehmensnahen Anwendungen. Das gilt auch für die international ausgerichtete Jacobs University Bremen (JUB). Im Bereich der Drittmittelinwerbung steht Bremen weiterhin an der Spitze unter den deutschen Hochschulen. Die Vernetzung von Wirtschaft und Wissenschaft für Innovation ist deutlich ausgebaut worden. Auch sind die bremschen Fachhochschulen in ihrer Interdisziplinarität, Internationalität und ihrem unternehmensnahen Forschungsbezug führend. Das Land Bremen wird als bildungsfreundlicher und intelligenter Standort in Europa wahrgenommen.

Die zwei Stadtgemeinden sind 2030 bekannt für ihre guten Bedingungen an den allgemeinbildenden Schulen. Der Unterricht in Oberschulen und Gymnasien berücksichtigt die zunehmende Digitalisierung und bereitet intensiv auf die damit zusammenhängenden Herausforderungen vor. Das gilt auch für selbstständiges und verantwortliches Handeln. Die finanzielle und infrastrukturelle Ausstattung der Schulen ist hinreichend. Auch hat die Abhängigkeit des Bildungsweges vom Status des Elternhauses abgenommen.

Die duale Bildung nimmt eine zentrale Rolle im bremschen Bildungssystem ein. Es gibt eine intensive Verzahnung zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, in der dualen Ausbildung und im dualen Studium ist das Land Bremen in Deutschland führend. Die Berufsschulen sind mit entsprechenden technischen und finanziellen Mitteln ausgestattet. Rund ein Drittel der Bevölkerung nimmt an Weiterbildungsmaßnahmen teil. Damit erfährt Weiterbildung einen hohen Stellenwert. Spezielle Weiterbildungsmaßnahmen werden von den bremschen Hochschulen anerkannt, was dazu führt, dass die Verzahnung zwischen beruflicher und akademischer Bildung bedeutend zugenommen hat.



## LEITGEDANKE 1

### Bremen und Bremerhaven: Städte der Chancen und Veränderung

*Das Land Bremen soll für junge Menschen, für Arbeitnehmer oder Existenzgründer ein Ort der persönlichen Verwirklichung und Weiterentwicklung sein.*

Bremen und Bremerhaven sind geprägt von hanseatischer Tradition. Als moderne Standorte sind sie nah am intellektuellen und technologischen Geschehen. Sie sind international ausgerichtet, liberal und kulturell vielfältig. Dadurch bieten Bremen und Bremerhaven individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und facettenreiche Perspektiven. Diese Stärken muss das Bundesland auch überregional akzentuierter betonen.

■ **In der Außen- und Innenwahrnehmung muss eine harmonische Verknüpfung zwischen Fakten und emotionaler Vermittlung gelingen.**

Ein wichtiges Thema ist, wie durchlässig die bestehenden Netzwerke der Städte Bremen und Bremerhaven sind. Im Veränderungsprozess kann es sinnvoll sein, neue Strukturen zu entwickeln, deren Erfolg die bestehenden Netzwerkstrukturen mitzieht, diese aber zugleich auch öffnet und durchlässiger macht. Die Begrifflichkeiten „Chance“ und „Veränderung“ können positiv besetzt vermitteln, dass das Land Katalysator für individuelle Entwicklungen und Erfolgsgeschichten sein kann.

Eine positive Außendarstellung Bremens zieht neben Gründern auch verstärkt überregionale Kapitalgeber an. Kulturell ansprechende Städte mit hoher Aufenthaltsqualität, bezahlbarem, hochwertigem Wohnraum und erschwinglichen Gewerbeflächen wirken anziehend auf junge Menschen. Bremen könnte so leichter High-Potentials für die Start-up-Szene gewinnen und dadurch den selbst gesetzten Anspruch der „wachsenden Stadt“ einlösen.

## LEITGEDANKE 2

### Bremen und Bremerhaven: Städte der Innovation und Talente

*Bremen und Bremerhaven bilden ein regionales Innovationssystem, in dem die Gesamtheit an Organisationen und Institutionen – vor allem Unternehmen, Universitäten und Forschungseinrichtungen – einzeln oder in Kooperation miteinander an der Schaffung, Verbreitung und Anwendung wissenschaftlichen und technologischen Wissens beteiligt sind. Das bremische Innovationssystem ist ein offenes System, das von externen Impulsen profitiert. Innovation stellt eine gesellschaftliche Haltung zur Veränderung dar. Sinnvoll ist, dass konkrete Freiräume zur Veränderung geschaffen werden. Bremen profiliert sich dadurch als attraktiver und innovativer junger Wirtschaftsraum.*

Das Land Bremen ist im Jahr 2030 ein Ort exzellenten Wissens. Bremen und Bremerhaven profitieren von urbanen Innovationen, die in den Alltag integriert werden. Junge Kreative unterstützen mit ihren Ideen und Start-ups diesen Prozess. Mit den Hochschulen – der Exzellenz-Universität Bremen, der Jacobs University Bremen und den Fachhochschulen – sowie den Forschungseinrichtungen sind Bremen und Bremerhaven wichtige Akteure auf dem Feld der Digitalisierung geworden.

Start-ups und Spin-offs sind wichtige Komponenten des Innovationsprozesses: Die Wissenschafts- bzw. die Hochschuleinrichtungen des Landes leisten hierzu einen Beitrag, indem sie junge Talente nach Bremen ziehen, die hier studieren oder ihre Wissenschaftskarriere weiterentwickeln. Im nächsten Schritt werden diese Talente erfolgreich motiviert, sich als junge Unternehmer zu engagieren.

■ **Bremen ist ein Sprungbrett für Talente. Verschiedene Einrichtungen – insbesondere auch das Start-Haus als zentrales Gründungs- und Kompetenzzentrum – engagieren sich in der Beratung und Unterstützung von Firmengründungen und Hochschulausgründungen.**

Im Sinne einer noch effizienteren Ausschöpfung von cross-innovation-Potenzialen sind die Unterstützungsangebote auf die Förderung dieser Talente ausgerichtet.

Die Unternehmen beider Städte können noch deutlicher vom Wissens- und Technologietransfers aus der lokalen, international vernetzten Wissenschaft profitieren. Im Kontext der digitalen Transformation hat auch die öffentliche Verwaltung die Erkenntnisse aus dem Wissenschaftssystem aufgegriffen und ist spürbar leistungsfähiger geworden.

Das Land Bremen ist 2030 ein überragender Standort für die Entwicklung von neuen Produkten, Prozessen und Materialien. Die zwei Stadtgemeinden sind nicht nur bekannt für ihre Innovationscluster, sondern überzeugen auch in anderen Branchen mit vielversprechenden jungen und innovativen Unternehmen. Die Unternehmen kooperieren eng mit der Wissenschaft und stehen in einem ständigen wechselseitigen Austausch: Maßnahmen zur Förderung von Innovation und Innovatoren entfalten positive Wechselwirkungen mit anderen Schwerpunktbereichen. Die Potenziale von cross-over-Technologien werden konsequent genutzt. An der Universität Bremen gibt es neben dem Bereich des Exzellenzclusters „The Oceans in the Earth System – MARUM“ weitere Spitzenforschungsbereiche zu Themen wie: neue Materialien, Robotik und Mathematik. Der Hochschulstandort ist europaweit Spitze in Forschung und unternehmensnahen Anwendungen. Die Akteure pflegen zusammen mit den Unternehmen, dem Land und Verbänden international erfolgreiche Innovationsnetzwerke und Partnerschaften.

Die Verwaltung hat die bürokratischen Anforderungen gesenkt, um den Unternehmen mehr Freiräume für Innovationsprozesse zu geben. Bremen und Bremerhaven haben im Jahr 2030 die innovativste Verwaltung Deutschlands und im Vergleich zu anderen Ländern wie Estland weit aufgeholt. Die zwei Stadtgemeinden Bremen und Bremerhaven sind als Standort für Innovationen bekannt. Der Slogan „Bremen: Home of Innovation“ wird über 2030 hinaus ein Inbegriff für europäischen Erfindergeist, Zukunftsvision und Lebenskultur.

■ **Das Land Bremen ist nicht nur innovativ, sondern lebt innovativ.**

### LEITGEDANKE 3

#### **Bremen und Bremerhaven: Labore für neue urbane Strukturen**

*Bremen und Bremerhaven sind zugleich wachsende und lebenswerte Städte. Wachstum ist nicht nur auf die quantitative Ebene beschränkt, sondern findet auch auf qualitativer Ebene als Konsequenz des dynamischen Innovationsgeschehens statt. Voraussetzung für diese Entwicklung ist ein systemisches und zielgerichtetes Vorgehen auf Ebene der Politik und der Verwaltung in Bremen und Bremerhaven. Veränderungen stellen eine Herausforderung der Gegenwart, vor allem aber eine Chance für die Zukunft dar.*

Politik und Verwaltung in Bremen und Bremerhaven haben sich 2030 gemeinsam mit führenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Vertretern für die Gestaltung neuartiger und kreativer Lösungsansätze für die urbanen Herausforderungen engagiert. Jedem ist klar, dass Investitionen in die Infrastruktur, beispielsweise in Verkehrsinfrastruktur, Breitbandinfrastruktur oder öffentliche Gebäude wie Schulen, sowie eine Neuausrichtung der Verkehrspolitik auf innovative Mobilitätskonzepte – unter anderem auf autonomes Fahren oder Elektromobilität – wichtige Beiträge für das Wachstum des Landes sind.

■ **Bremen und Bremerhaven sind gesellschaftliche Labore des Fortschritts und der Zukunft, in der die Effizienz von moderner Mobilität täglich erprobt wird.**

Der Dienstleistungssektor sowie der Tourismus in Bremen und Bremerhaven profitieren von der positiven mentalen und wirtschaftlichen Entwicklung an den Standorten. Das Standortmarketing ist um ein Tourismusmarketing ergänzt worden. Auch kulturell wird dadurch eine neue Dynamik erzeugt. Der Kulturförderung kommt die Funktion eines Ermöglichers zu. Bremen wird dadurch ein dynamischer Impulsgeber für die Region.

## Der Weg

Mit diesem Positionspapier ist die Handelskammer Bremen bei der Erarbeitung erstmals neue Wege gegangen. Es wurden klassische Methoden wie Workshops, Arbeitskreise und Gespräche in kleineren Runde dazu genutzt, die Positionen konkret zu erarbeiten. Daneben wurden für die vorliegende Positionierung insbesondere die Wirtschaftsunioren aus Bremen und Bremerhaven, also diejenigen, die im Jahr 2030 in den Führungspositionen sein werden, eingebunden. Über die sozialen Medien hat die Handelskammer die Fragestellungen auch für sämtliche Bürgerinnen und Bürger der beiden Städte des Landes Bremen geöffnet. Ausgewählte Stimmen sind in den Kapiteln dieses Papiers dokumentiert.

Den Auftakt machte ein Workshop mit Unternehmerinnen und Unternehmern aus Bremen und Bremerhaven, in dem mit Unterstützung durch das Hamburgische WeltWirtschaftsinstitut (HWWI) Querschnittsthemen erarbeitet und die Bereiche beschrieben wurden, durch die das Land Bremen in besonderem Maße wachsen kann. In weiteren Fach-Workshops wurden diese Themen vertieft und konkretisiert. Weit mehr als 100 Expertinnen und Experten (siehe Anhang) sowie Gremien der Handelskammer waren in diesen Prozess eingebunden.

Hinzu kamen zahlreiche Rückmeldungen der Wirtschaftsunioren aus Bremen und Bremerhaven – allein über eine Online-Befragung an die 100 – sowie mehr als 350 Ideen und Vorschläge von Bürgerinnen und Bürgern, die auf Fragen geantwortet haben, die über die sozialen Medien kommuniziert wurden: über die Kammer-Website, über Facebook, Twitter, eine XING-Gruppe und Google+.

Im Blick standen die großen Entwicklungsfelder – abgeleitet aus den für Bremen besonders wichtigen großen Zukunftstrends und immer im Wissen darum, dass es selbstverständlich viele weitere wichtige Bereiche der gesellschaftlichen Entwicklung gibt – von der Kultur über das soziale Miteinander bis zum Sport –, die für die Entwicklung unseres Landes von großer Bedeutung sind. Die Querschnittsthemen sind mit den bremischen Zukunftsbranchen eng verflochten. Daher wird in den folgenden Kapiteln zu den Querschnittsthemen der Bezug zu den Zukunftsbranchen hergestellt, wo es möglich ist. Das Potenzial dieser Zukunftsbranchen wird auch in einem eigenen Kapitel beschrieben. Spezielle Handlungserfordernisse der Branchen werden aufgeführt. Die Gliederung stellt sich daher folgendermaßen dar:

1. **Leitbilder für das Land Bremen**
2. **Querschnittsthemen**  
Bildung und Wissenschaft  
Innovationen:
  - Digitalisierung
  - Mobilität
  - Neue MaterialienInternationale Vernetzung  
Urbanität / Stadtentwicklung  
Entrepreneurship
3. **Wichtige Zukunftsbranchen des Landes Bremen:**  
Innovative Produktionen
  - Automotive
  - Energie der Zukunft
  - Luft- und Raumfahrt
  - Nahrungs- und GenussmittelInnovative Dienstleistungen
  - Logistik und Hafenwirtschaft
  - Gesundheitswirtschaft
  - Tourismus / Freizeitwirtschaft
  - Informations- und Kommunikationstechnologie
4. **Verwaltung 4.0**



### Stimmen aus den sozialen Medien

- Gemeinsame Strategien im Bereich Tourismus zu Wasser, mit dem Rad und Abstimmung bei Veranstaltungen... oftmals Termine zeitgleich... Lieber gemeinsam, als jeder kocht in seinem Revier...
- Abbau der Grenzen und Abgrenzung zwischen den beiden Städten durch mehr verteilt installierte Ressorts. Schaffung einer echten Innovationskultur. Kooperierende Workshops mit lokalen Unternehmen und Experten.
- Die größte Herausforderung, die Deutschland und Europa heute zu bewältigen haben, ist die Voroder Nachbereitung der Bevölkerung mit und ohne Migrationshintergrund für die Sozialisierung in der Globalisierung...



Der Bioniker Paul Bomke  
im Alfred-Wegener-Institut für  
Polar- und Meeresforschung

## 2. Wo im Land Bremen Wachstum entsteht: die Querschnittsthemen

### 2.1 Bildung und Wissenschaft

#### ANALYSE: HERAUSFORDERUNGEN UND PERSPEKTIVEN

Die Wirtschaft in Bremen und Bremerhaven ist zunehmend durch wissensintensive und hochtechnologische Industrien und Dienstleistungsbranchen geprägt. Daher ist Bremen ganz besonders auf qualifizierte und gut ausgebildete Erwerbspersonen angewiesen. Neben der Anwerbung bzw. dem Zuzug qualifizierter Arbeitnehmer spielen die Bildung und Ausbildung der Menschen im Stadtstaat eine wichtige Rolle für die erfolgreiche Zukunft des Wirtschaftsstandortes. Eine neue Herausforderung ergibt sich durch sich verändernde Arbeitswelten. Bereits Schüler sollten die verantwortlichen Megatrends für den Wandel der Arbeitswelt kennenlernen und sich mit den Konsequenzen (neue Anforderungen und Formen des Arbeitens) auseinandersetzen. Im Folgenden werden die vier Blöcke

- Schule/Allgemeinbildung (Berufsorientierung)
- Berufliche Bildung
- Weiterbildung
- Hochschule/Studium

betrachtet, um die derzeitige Entwicklung abzubilden.

#### 1. Schule/Allgemeinbildung (Berufsorientierung)

Im Bereich schulischer Allgemeinbildung muss sich im Land Bremen sehr viel ändern. Das verdeutlichen einmal mehr die Ergebnisse des jüngsten IQB-Tests der schulischen Leistungen von Neuntklässlern in Deutschland. Im Bundesländervergleich bildeten die Bremer Schüler in fast sämtlichen Kompetenzfeldern der untersuchten Fächer die

„Schlusslichter“. Es handelt sich auch nicht um eine spezifische Stadtstaaten-Problematik im Hinblick auf hohe Migrantenanteile oder hohe Anteile an Transferempfängern. In Städten wie Stuttgart oder Nürnberg sind die Ausländeranteile unter den Schülern wesentlich höher (21 % und 15 %) als in Bremen und Bremerhaven (11 % und 12 %). In Hamburg, einer Stadt mit traditionell niedrigem Ausländeranteil, liegt der Anteil der ausländischen Schüler bei rund 11 %. Allerdings stehen die Städte, hierunter auch Bremen und Bremerhaven, bzw. die Lehrer immer mehr vor der Herausforderung, Schüler mit Migrationshintergrund in die Klassen einzubinden. Diese Herausforderung wird bis 2030 erheblich wachsen, insbesondere wenn berücksichtigt wird, dass Bremens Bevölkerungswachstum derzeit fast ausschließlich durch Zuwanderung aus dem Ausland entsteht. Ferner zeigt sich auch, so Experteneinschätzungen, dass sich die soziale Situation und der Bildungshintergrund der Elternhäuser in den Stadtteilen deutlich unterscheiden, was Auswirkungen auf das Leistungsniveau an den Schulen hat. Der schulische Erfolg ist maßgeblich geprägt durch die frühkindliche Bildung und den Spracherwerb.

#### ■ Bildung für alle zugänglich machen und solide finanzieren

Weitere Defizite zeigen sich in der Finanzierung des Bildungssystems: So ist zum Beispiel in der Ausgabenpriorisierung (Bildungsausgaben relativ zur Bevölkerung) das Land Bremen in allen Kategorien (Grundschulen, allgemeinbildende Schulen, aber auch Berufsschulen) „Schlusslicht“ im Bundesländervergleich. Hingegen ist der Anteil der Schüler ohne Schulabschluss in den vergangenen Jahrzehnten in Prozentpunkten stark zurückgegangen. Waren 1995 in Bremen und Bremerhaven noch etwa 10 % der Schülerinnen

und Schüler ohne Abschluss, wurden für 2014 für Bremen etwa 7 % und für Bremerhaven 5 % ausgewiesen. Städte wie Nürnberg und Dortmund kommen hier auf etwa 8 %. Die Schulabbrecherquote im Land Bremen liegt auf durchschnittlichem Niveau (5,9 %); in Sachsen-Anhalt ist diese beispielsweise mit 9,7 % am höchsten und in Bayern mit 4,3 % am niedrigsten.

### ■ Das Schulsystems darf im Land Bremen kein politisches Experimentierfeld mehr sein.

Die ständigen Veränderungen in der Struktur des Schulsystems während der vergangenen Jahrzehnte haben zu den aktuellen Problemen beigetragen. Es zeigt sich auch, dass Länder mit wenigen Schulreformen eher überdurchschnittlich im IQB-Test abschneiden. Darüber hinaus setzt das Land Bremen derzeit die UN-Konvention der inklusiven Pädagogik um. Die Implementierung der Schulreform und Inklusion bedürfen längerer Umsetzungszeiträume in der Lehrerbildung und der Budgetierung. Das bedingt zwingend eine Änderung der bisherigen Inklusionspolitik. Erste Evaluationsergebnisse zeigen, dass in Bremen deutlich mehr Kinder mit Förderbedarf auf eine Regelschule gehen als im Bundesvergleich. Zudem ist das jetzige zweigleisige Modell für die Sekundarstufe I mit Oberschulen und Gymnasien in erster Linie eine Kompromisslösung, die den zwischen den Parteien 2008 geschlossenen „Schulfrieden“ aufrechterhalten soll, dessen mittelfristige Stabilität über etwaige Regierungswechsel hinweg aber unsicher ist. Klar bleibt jedoch, dass Gymnasien und Schulen in freier Trägerschaft als Leistungselemente im Schulsystem erhalten bleiben müssen.

Schulen stehen vor Herausforderungen, digitale Technologien und Medien anzubieten. Seit 2002 gibt es in der Sekundarstufe I die Verankerung des Fachs Medienbildung im Lehr-/Bildungsplan, auch nutzt fast jede zweite Lehrkraft digitale Medien für den Unterricht. Wenn auch das Land Bremen hinsichtlich der digitalen Schule im Ländervergleich überdurchschnittlich gut abschneidet, ist die Einordnung Deutschlands im internationalen Vergleich unterdurchschnittlich.

### ■ Schülerinnen und Schülern stärker ökonomische Zusammenhänge vermitteln

Im Lehrplan stehen zwar ökonomische Sachverhalte, allerdings in der Sekundarstufe I subsumiert im Fach Wirtschaft, Arbeit und Technik sowie in der Sekundarstufe II im Fach

Wirtschaftslehre. Auch wenn im Lehrplan ausdrücklich erwünscht ist, dass Schüler mit Unternehmen zusammenkommen, wird dies wenig praktiziert, sodass es in vielen Schulen eher eine Ausnahme bleibt und vom Engagement der Schulleitung bzw. einzelner Lehrer abhängig ist.

### ■ In Bremen und Bremerhaven müssen Schulen noch mehr für Berufsorientierung tun.

Berufsorientierung ist für Schüler von zentraler Bedeutung, damit diese frühzeitig an die Bedarfe und Anforderungen der Arbeitswelt herangeführt werden. Dies geschieht nicht nur im Fach Wirtschaft, Arbeit und Technik, sondern ist im Grundsatz eine Querschnittsaufgabe der allgemeinbildenden Schulen (einschließlich Grundschulen). Handlungsbedarf besteht weiterhin, die Prozesse hinsichtlich der Berufsorientierung an den allgemeinbildenden Schulen weiter zu strukturieren. Hierzu bedarf es einer optimalen Erfassung und Sicherung der Qualitätsstandards durch weitere Standardisierungen. Erste Schritte sind beispielsweise eine neue Schulaufsicht und ein Personalentwicklungskonzept, wie es der Landtag im April 2017 beschlossen hat.

## 2. Berufliche Bildung

Die duale Ausbildung nimmt eine zentrale Rolle im deutschen Bildungssystem ein. Die Verbindung zwischen Ausbildung und Beschäftigung ist ein wesentlicher Baustein bei der Qualifizierung. Gegenwärtig verfügen rund 60 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Bremen und Bremerhaven über einen Ausbildungsabschluss. Im Vergleich mit Stuttgart, Nürnberg und Berlin weisen die beiden Städte des Landes Bremen einen sehr hohen Anteil an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit einem Ausbildungsabschluss auf. Der Anteil ist zuletzt um etwa 2,5 Prozentpunkte in den beiden Stadtgemeinden gestiegen. Auch ist der Anteil der Auszubildenden je 100 Einwohner im Alter zwischen 15 und 25 Jahren in Bremen auf 13 je 100 Einwohner und in Bremerhaven auf 16 je 100 Einwohner leicht gestiegen. Auf 1.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte kommen in Bremen 45 und in Bremerhaven 49 Auszubildende. Hintergrund ist, dass die Stadt Bremen eine der höchsten Industriequoten (sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Industrie je 100 Einwohner im erwerbsfähigen Alter) hat, einzig Stuttgart hat eine noch höhere Quote.

## ■ Verbindung zwischen Ausbildung und Beschäftigung optimal organisieren

Handlungsdruck ergibt sich weiterhin daraus, genügend Nachwuchs für die duale Bildung zu gewinnen bzw. Fachkräfte für den Markt auszubilden. Eine Schwierigkeit besteht darin, dass die Zahl der Schüler mit entsprechender Reife auch aufgrund des demografischen Wandels zurückgeht. Zudem streben immer mehr Schüler einen Hochschulabschluss an. In Folge des Bologna-Prozesses seit 1999 gingen viele junge Menschen an die Universitäten und Hochschulen, um einen akademischen Abschluss zu erlangen. Parallel sank die Wertschätzung der dualen Ausbildung. Dies entsprach internationalen Erwartungen der OECD, dabei wurde jedoch außer Acht gelassen, dass die duale Ausbildung in Deutschland Berufe abdeckt, die in anderen Ländern formal einen akademischen Abschluss als Voraussetzung erfordern.

Dies zeigt sich eindrucksvoll auch in der Statistik der gemeldeten Berufsausbildungsstellen und der gemeldeten Bewerber um entsprechende Stellen: Im Jahr 2015/16 konnten rund 1.500 Stellen im Lande Bremen nicht besetzt werden. Der Überhang der „unversorgten“ Bewerber ist zwar mit 1.900 Personen etwas größer; jedoch konnten die Stellen aufgrund eines mangelnden Matchings von Bewerbern und offenen Stellen, beispielsweise hinsichtlich der Qualifizierung und Interessen, nicht besetzt werden. Der Quotient der unbesetzten Berufsausbildungsstellen je „unversorgtem“ Bewerber beträgt 0,8, in der Stadt Bremen 0,9 und in der Stadtgemeinde Bremerhaven 0,57.

## ■ Ausstattung der Berufsschulen verbessern

Neben der abnehmenden gesellschaftlichen Anerkennung gibt es erhebliche strukturelle Defizite an den Berufsschulen, so Experteneinschätzungen. Dabei sind die finanzielle sowie die infrastrukturelle Ausstattung der Berufsschulen unzureichend und fallen generell gegenüber akademischen Einrichtungen weit ab, obwohl die berufliche Bildung sozioökonomisch einen hohen, teilweise gleichen Stellenwert in Deutschland einnehmen sollte. Zu dieser Einschätzung passt, dass allein in der Stadt Bremen an den Gebäuden der allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen ein Sanierungsbedarf in Höhe von 675 Millionen Euro besteht.

## ■ Berufsschulen als attraktive Arbeitgeber positionieren

Zwar nehmen die Berufsschullehrer inhaltlich überwiegend eine gute Rolle ein, allerdings können im dualen Bildungsbereich teilweise zu wenige Lehrer hinzugewonnen werden. Daher bedarf es neuer Initiativen, um die Berufsschulen als Arbeitgeber wieder attraktiv zu machen. Sofern es dabei eine Öffnung für fachlich geeignete Personen ohne Lehramtsstudium gibt, benötigen diese eine umfangreiche Unterstützung und Begleitung, um an die pädagogischen und didaktischen Anforderungen des Lehrerberufs herangeführt zu werden.

## ■ Durchlässigkeit von betrieblicher und akademischer Bildung verbessern

Duale Studiengänge, in Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschulen, können neue Wege sein, um der beschriebenen Entwicklung entgegenzuwirken. Die Durchlässigkeit zwischen der beruflichen und akademischen Bildung muss weiter erhöht werden. Die Lernorte der beruflichen Bildung bedürfen einer weiteren Stärkung, um die Attraktivität der dualen Ausbildung wieder zu erhöhen. Die duale Ausbildung als „Rückgrat der Wirtschaft“ schafft die benötigten hochqualifizierten Fachkräfte für die bremische Wirtschaft.

## 3. Weiterbildung

Die Weiterbildung ist ein zentraler Baustein, um dem Fachkräftemangel zu begegnen und Personen, die bereits im Beruf stehen, auf neue und sich wandelnde Arbeitswelten vorzubereiten. Lebenslanges Lernen ist nicht nur eine berufliche Bedingung, die sich ausschließlich aus dem technologischen Wandel ergibt, sondern es ist auch eine Voraussetzung für politische und gesellschaftliche Teilhabe. Märkte, Geschäftsmodelle und Arbeitsprozesse verändern sich. Weiterbildung ist die Grundlage für eine erfolgreiche berufliche Karriere, die heute von einem ständigen Wechsel der Qualifikationsanforderungen geprägt ist.

## ■ Der Weiterbildung einen höheren Stellenwert als bisher geben

Dabei sollte sich der Weiterbildungsmarkt weitgehend frei von staatlichem Eingriff selbst bilden und den Unternehmen möglichst passgenaue berufliche Maßnahmen anbieten.

Dies ist angesichts der sich wandelnden Arbeitswelten notwendig. Beispielsweise konnten im Weiterbildungsbereich bei den Trägern häufig nicht die neuesten Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie abgebildet werden, weshalb in diesem Bereich in jüngster Zeit eigene Angebote entstanden sind. So bieten manche Firmen intern eigene berufliche Weiterbildungsprogramme an. Letztlich bedarf es immer unternehmensspezifischer Angebote, um lebenslanges Lernen zu ermöglichen. Hierzu müssen aber beide, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die Weiterqualifizierung als Investition in die berufliche Zukunft begreifen. Dazu gehört auch, dass Arbeitgeber ihren Mitarbeitern den nötigen Freiraum verschaffen bzw. sich auf flexible Arbeitszeitmodelle während einer länger dauernden Qualifizierung einlassen.

#### 4. Hochschule / Studium

Im Bereich der wissenschaftlichen Bildung verfügt das Land Bremen zurzeit über fünf Hochschulen mit staatlicher Trägerschaft und mehrere private Hochschulen, was für ein Bundesland dieser Größenordnung ein umfangreiches Angebot darstellt. Im MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) liegt der Hochschulstandort Land Bremen im bundesweiten Vergleich an der Spitze. Der Anteil der Absolventen ist um zehn Prozentpunkte höher als in Hamburg, das am Ende der Skala liegt. Gleiches gilt für die Akademikerersatzquote, die Auskunft über den Anteil der Hochschulabsolventen an der akademischen Bevölkerung (Bevölkerung mit mindestens einem akademischen Abschluss) gibt. Daneben gibt es weitere Indikatoren, die das gute Abschneiden Bremens untermauern: Die Zahl der Studienanfänger hat sich seit 1995 verdoppelt: die Zahl der ausländischen Studienanfänger ist seit 1995 um 88 % auf rund 1.500 Studenten gestiegen. Ähnlich hoch ist der Anstieg von Studierenden aus anderen Bundesländern. Auch die Betreuungsrelation (Studierende je Lehrkraft in Vollzeitäquivalenten) ist unter den Bundesländern in Bremen die fünfthöchste. Allerdings gibt es gravierende Unterschiede zwischen der Universität und den beiden Fachhochschulen (Bremen und Bremerhaven). So ist die Betreuungsrelation bei Fachhochschul-Professoren deutschlandweit eher unterdurchschnittlich.

#### ■ Die Betreuungsrelation an Hochschulen verbessern

Die Hochschule Bremen ist eine der forschungsstärksten, international orientierten Hochschulen Deutschlands und Mitglied im Zusammenschluss von sieben forschungsorientierten deutschen Fachhochschulen mit internationaler Ausrichtung (UAS7 e.V.). Allerdings ist dieser Status gefährdet, da die Lehrbelastung immer weiter gestiegen und im Vergleich zur Universität doppelt so hoch ist. Auch fehlt an den Hochschulen Bremen und Bremerhaven faktisch der wissenschaftliche Mittelbau. Daher scheitern Forschungsambitionen in den bremischen Fachhochschulen häufig schon vor der Antragstellung.

Zur Zahl der Studienabbrecher liegen keine vergleichenden und aktuellen Angaben vor. Es lässt sich lediglich die Erfolgsquote berechnen, die im Bundesland Bremen bei 83,6 % liegt. Der Wert ist am niedrigsten im Saarland und in Hamburg (rund 64 %). Damit erreicht Bremen eine der höchsten Erfolgsquoten. Im Zeitvergleich hat die Erfolgsquote zudem um mehr als zehn Prozentpunkte im Bundesland Bremen zugenommen. Die laufenden Ausgaben bzw. Grundmittel für Forschung/Lehre je Studierendem an den öffentlichen Hochschulen (ohne Verwaltung) sind in Bremen die niedrigsten (3.200 Euro je Studierende) unter allen Bundesländern (Durchschnitt 5.000 Euro je Studierende). Die Universität Bremen liegt hingegen über dem deutschen Durchschnitt (7.500 Euro je Studierendem, Deutschland 6.700).

#### ■ Die Universität Bremen muss in Forschung und Lehre weiterhin exzellent bleiben.

Die Universität Bremen gehört seit 2012 als einziges norddeutsches Mitglied dem Kreis der von Bund und Ländern ausgewählten Exzellenz-Universitäten an, denen eine Sonderförderung von Spitzenforschung und Graduiertenschulen gewährt wird. Die Universität Bremen hatte sich hierbei mit dem – die Rolle des Ozeans im globalen Erdsystem erforschenden – Exzellenzcluster MARUM erfolgreich beworben. 2019 wird die Universität diesen Status verlieren. Anders als bisher musste eine die Mitgliedschaft beantragende Hochschule Anträge für mindestens zwei Exzellenzcluster einreichen und bewilligt bekommen. Dies ist der Universität nicht gelungen. Jetzt gilt es nach vorne zu sehen und die erfolgversprechenden Schwerpunktcluster weiter zu entwickeln, etwa im Bereich der Material- und Ingenieurwissenschaften, Informatik oder auch Sozialwissenschaften. Das wird die Universität Bremen als mittelgroße Hochschule mit rund 20.000 Studierenden vor große Herausforderungen stellen.



Die Jacobs University Bremen (JUB) hat als private Elitehochschule einen Strukturwandel vollzogen und sich inhaltlich neu ausgerichtet. Der Schwerpunkt der Maßnahmen lag dabei unter anderem auf der Umsetzung neuer Module für die unternehmensorientierten Masterstudiengänge mit Blick auf die Bedürfnisse der regionalen Wirtschaft. Alle Studenten erhalten eine Basisausbildung in Technology & Innovation, Business und Social Context. Auch sind verpflichtende Praktika – insbesondere in Unternehmen der Region – vorgesehen, um die marktorientierte Ausrichtung der Universität mit Exzellenzanspruch zu stärken.

### ■ Transfer und Austausch zwischen Wirtschaft und Wissenschaft weiter stärken

Der Senat ist gefordert, die Universität Bremen zu unterstützen, dass sie ab dem Jahr 2026 wieder den Exzellenzstatus zurückerlangen kann. Auch die Wirtschaft muss einbezogen werden. Der Transfer und Austausch zwischen Wissenschaft und Unternehmen ist von zentraler Bedeutung für die Standortentwicklung. Der Indikator „Drittmittel“, welcher Auskunft über die eingeworbenen Drittmittel je Professor gibt, ist in Bremen – neben Sachsen – mit Abstand der größte in Deutschland. Unternehmen sind damit fest eingebunden in die Erstellung von Forschungsleistungen. Dennoch verwundert es, dass die Drittmittelinwerbung am Standort durch die Zivilklausel sowie das Transparenzgesetz erschwert werden, obgleich sowohl die Universität Bremen als auch die zwei Hochschulen Bremen und Bremerhaven maßgeblich hiervon abhängig sind. Das Transparenzgesetz soll dabei helfen, dass die Höhe der Drittmittel, Laufzeit und Geldgeber offengelegt werden. Dies ist, mit Ausnahmen Bayerns, Hessens und Sachsens, in allen Bundesländern ähnlich. Allerdings wird in Bremen auch der Forschungszweck offengelegt, was über die Anonymisierung von persönlichen Daten oder auch Geschäftsgeheimnissen hinausgeht und einen Wettbewerbsnachteil bei der Drittmittelakquise darstellen könnte.

### ■ In Bremen darf die Zivilklausel Kooperationen mit Unternehmen nicht verhindern, die Offenlegung von Kooperationsprojekten muss rückgängig gemacht werden.

Die Zivilklausel ist an rund 20 Universitäten in Deutschland als eine Selbstverpflichtung verankert, die im Grundsatz aussagt, dass Studium, Lehre und Forschung ausschließlich

friedlichen Zwecken dienen dürfen und eine Beteiligung von Wissenschaft und Forschung an Projekten mit militärischer Nutzung bzw. Zielsetzung abgelehnt wird. Zudem findet sich die Zivilklausel in fünf Landeshochschulgesetzen, hierunter das bremische, wieder. Im internationalen Vergleich nimmt die Zivilklausel eher eine Ausnahmestellung ein. Viele Universitäten, insbesondere deren Forschungseinrichtungen, lehnen die Zivilklausel ab, da viele Forschungsbereiche auch für militärische Zwecke geeignet sind („dual use“). So kann zum Beispiel eine Zivilklausel der Universität Bremen vorschreiben, keine Unternehmenskooperation im Bereich von Satellitensystemen einzugehen, da diese auch im Kriegskontext zum Einsatz kommen könnten. Auch gibt es aktuell eine Diskussion an der Hochschule Bremen über eine Kooperation mit der Bundeswehr im Frauen-Informatik Studiengang, die eine Schnittstelle zwischen militärischem Zweck und späterem Erwerbszweck (nach dem militärischen Dienst) ist. Die Regelungen sind für den Hochschulstandortwettbewerb auch hinsichtlich der Wiedererlangung des Status einer Exzellenz-Universität verzerrend und unter den Standorten mit derzeitigen Exzellenz-Universitäten einmalig.

## WAS IST ZU TUN?

### PROJEKTE – INITIATIVEN – FORDERUNGEN

#### Schule / Allgemeinbildung

- Entscheidend ist eine hinreichende Ressourcenausstattung der Schulen, damit diese ihren bildungs- und erzieherischen Anforderungen gerecht werden können, insbesondere den Anforderungen der Inklusion. Zu den Anforderungen gehört auch eine regelmäßige und strukturierte Schulentwicklung, unter anderem im Bereich Berufsorientierung.
- Neben dem notwendigen Ressourcenumfang ist eine gezielte Ressourcensteuerung mittels Standards und Qualitätsmanagement entscheidend. Dazu gehört ein transparentes Monitoring, wodurch unter anderem vermieden werden kann, dass wichtige Themen wie Inklusion oder Berufsorientierung gegeneinander ausgespielt werden.
- Der Übergang von der Schule in den Beruf ist eine entscheidende Schnittstelle. Im Sinne der bremischen Berufsorientierungsrichtlinie ist eine systematische Verzahnung

wichtig, schulintern durch fächerübergreifende/multiprofessionelle Teams und schulextern durch Kooperationen mit Firmen und regelmäßige Praktika. Dabei ist auch das Fach Wirtschaft, Arbeit, Technik (WAT) wichtig, für das seit einigen Jahren an der Universität Bremen keine Lehrerausbildung mehr stattfindet. Das muss sich ändern. Die Schulen brauchen dringend ein eigenes und gelebtes Fach Wirtschaft.

- Die in Bremen viel zu stark ausgeprägte Abhängigkeit des Bildungserfolgs vom jeweiligen Elternhaus muss aufgebrochen werden. Damit können die Chancen der jungen Menschen auf einen direkten Übergang in Ausbildung erhöht und gleichzeitig das sogenannte „Übergangssystem“ reduziert werden.

### Berufliche Bildung

- Die Wertschätzung beruflicher Bildung muss deutlich erhöht werden. Die duale berufliche Ausbildung wird international als vorbildlich und entscheidend für die geringe Jugendarbeitslosigkeit in Deutschland angesehen. Im Vergleich zur akademischen Bildung wird die berufliche Bildung hierzulande allerdings viel zu wenig wahrgenommen und wertgeschätzt. Das muss sich ändern.
- Eine höhere Wertschätzung muss sich in der baulichen und sachlichen Ausstattung der berufsbildenden Schulen widerspiegeln. Moderne Schulen als einladende „Häuser des Lernens“ mit einem anregenden Erscheinungsbild sowie entsprechender Ausstattung und Einrichtung können auch zu einer höheren Motivation von Schülern und Lehrern und damit insgesamt zu einer höheren Qualität beitragen.
- Außerdem muss eine angemessene personelle Ausstattung der berufsbildenden Schulen gewährleistet sein. Dazu muss die Attraktivität des Schuldienstes im Land Bremen erhöht werden, um in der Konkurrenz mit anderen Bundesländern – insbesondere Niedersachsens – Referendare und Lehrkräfte gewinnen und halten zu können. Nur mit einer angemessenen Personaldecke lassen sich die heute schon bestehende Engpässe und Vertretungssituationen verringern.
- Oberstes Ziel muss eine hohe Qualität beruflicher Bildung sein. Dazu kann die Schaffung moderner Berufsschulkompetenzzentren mit integrierten Weiterbildungsangeboten – auch in Form von Neubauten – beitragen. Hierbei kön-

nen Effizienzgewinne durch die Zusammenlegung paralleler Bildungsgänge genutzt werden.

- Zur besseren Weiterentwicklung der beruflichen Bildung in Bremen wäre eine Landeseinrichtung in ähnlicher Form wie das Hamburger Institut für Berufliche Bildung (HIBB) hilfreich.
- Die Kooperation der beiden Lernorte Betrieb und Berufsschule ist ein entscheidendes Erfolgsmerkmal dualer Ausbildung. Dazu sind planvolle und strukturierte Kooperationen sowie ein enger Austausch beider Partner über schulische und betriebliche Lehrpläne wichtig. Dies muss auf unterschiedliche Weise von allen Beteiligten immer wieder vorangetrieben werden.

- Die zunehmende Digitalisierung betrifft auch die berufliche Bildung. Um mit den aktuellen Entwicklungen standhalten zu können, müssen alle verfügbaren Mittel genutzt werden. Insbesondere muss das Land Bremen alle hierfür zur Verfügung stehenden Bundesmittel einsetzen.

### Weiterbildung

- Weiterbildung muss insgesamt einen höheren Stellenwert erhalten. Hierfür muss insbesondere die dienende Funktion der Weiterbildung bewusster werden. Gezielte berufliche Weiterbildungen können im Einzelfall einen weit höheren (betrieblichen) Nutzen haben als manche theoretisch-abstrakten Studiengänge mit nur geringen Bezügen zur beruflichen Lebenswirklichkeit.
- Für eine zielführende Nutzung von Weiterbildung im betrieblichen Bereich sind unternehmensspezifische Angebote unerlässlich. Zur Schaffung und Nutzung solcher Angebote bedarf es gezielter Anreize sowohl für Bildungsträger als auch für Unternehmen und letztlich für Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Dabei geht es nicht nur um finanzielle Anreize, sondern beispielsweise auch um die Außenwirkung.
- Die Verzahnung und Durchlässigkeit der Weiterbildung muss noch weiter ausgebaut werden, sowohl in Richtung der beruflichen als auch der akademischen Bildung. Gerade an den Hochschulen und Universitäten müssen sowohl Weiterbildungen mit Zertifikaten unterhalb der akademischen Abschlüsse ausgebaut als auch (pauschale) Anrechnungsmöglichkeiten von Weiterbildungen auf Studiengänge verbessert werden.

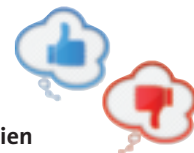
## Hochschule / Studium

- Der Exzellenz-Status der Universität Bremen hat sich sowohl auf den Wissenschaftsstandort Bremen als auch auf den (Fachkräfte-)Standort Bremen insgesamt sehr positiv ausgewirkt. Daher sind alle bremischen Akteure gefordert, sich gemeinsam dafür einzusetzen, dass die Universität Bremen ab dem Jahr 2026 den Exzellenz-Status wiedererlangen kann.
- Die Zahl der Studienabbrüche muss weiter reduziert werden. Dazu sind eine bessere Studienorientierung und eine intensive Studienberatung notwendig. Weiterhin sind Immatrikulationsverfahren sinnvoll, die – jenseits des Numerus Clausus – stärker auf die spezifischen Interessen und Fähigkeiten der Studierenden abzielen. Auch Beratungsnetzwerke und Angebote für Studienzweifler und Studienabbrecher müssen weiter ausgebaut werden, insbesondere mit Blick auf Übergänge in duale Ausbildung oder duale Studiengänge.
- Für anwendbare Forschungsergebnisse und gelungene Übergänge vom Studium in den Beruf muss die Verzahnung von Wirtschaft und Wissenschaft enger werden. Dazu gehört unter anderem eine intensive Zusammenarbeit im Bereich von Praktika und dualen Studiengängen.
- Im Sinne der Qualität der Lehre müssen die didaktischen Konzepte der Hochschulen und Universitäten regelmäßig weiterentwickelt werden. Dabei müssen auch die Chancen der Digitalisierung genutzt werden, beispielsweise durch intelligenten Einsatz von E-Learning und Methoden wie „flip classroom“, um die Effektivität der Präsenzzeit zu erhöhen und damit gleichzeitig auch die Vereinbarkeit von Studium und Beruf zu erleichtern.



## Was Unternehmen und Handelskammer tun

- ❖ Unternehmen stellen verstärkt Praktikantenplätze für Lehrer, Schüler und Studenten zur Verfügung und intensivieren die Zusammenarbeit mit den Schulen zur beruflichen Orientierung.
- ❖ Die Handelskammer fördert Schul- und Unternehmenspartnerschaften.
- ❖ Unternehmen und Handelskammer bauen die Qualität der dualen Ausbildung weiter aus.
- ❖ Unternehmen und Handelskammer unterstützen den Zugang geflüchteter junger Menschen in eine berufliche Ausbildung.
- ❖ Unternehmen fördern die berufliche Weiterbildung und schaffen Freiräume.
- ❖ Unternehmen verstärken mit Unterstützung der Handelskammer ihre Kooperation mit den Hochschulen.
- ❖ Die Unternehmen müssen sich stärker für Hochschul-/Wissenschaftskontakte öffnen.
- ❖ Die Handelskammer arbeitet verstärkt an der Verknüpfung von Wirtschaft und Wissenschaft an den Standorten Bremen und Bremerhaven.



## Stimmen aus den sozialen Medien

- Das Niveau dem der anderen Bundesländer anpassen (also erhöhen)! Teilnahme am bundeseinheitlichen Abitur.
- Stärkere Berücksichtigung der MINT-Fächer (Mathe, Naturwissenschaften, IT). Basics müssen sitzen! Aufsatteln kann man später noch. Aber wenn die Grundlagen unzureichend vorhanden sind, droht Frust bei Schülern und Betrieben.
- Unterrichtsversorgung gewährleisten, Talentförderung durch weniger Schüler pro Klasse sicherstellen. Mehr Fokus auf Basics: Mathe, Deutsch, Englisch, Politik...
- Vor dem Hintergrund der zunehmenden Informationsflut und den Möglichkeiten der neuen und zukünftigen Medien, sollte junge Menschen im Bereich der Medienkompetenz ausgebildet werden.
- Eine bessere/intensivere Kooperation mit Betrieben und Uni/Hochschule. Berufsbilder im Unterricht erarbeiten inklusive beruflicher Perspektiven und Entlohnung. Für Berufe interessieren!!
- Neue Lernformen sind gar nicht nötig, sondern eine selbstverständliche Einbindung digitaler Medien in die Institutionen...



Mehr als 90 Prozent des Welthandels werden über den Seeweg abgewickelt.

## 2.2 Internationale Vernetzung

### ANALYSE: HERAUSFORDERUNGEN UND PERSPEKTIVEN

Das Bundesland Bremen wird 2030 nur erfolgreich sein, wenn es auch im internationalen Zusammenhang gut vernetzt bleibt und genügend Aufmerksamkeit von Entscheidern und gut ausgebildeten Arbeitskräften aus aller Welt auf sich lenken kann. Bremens Zukunft wird durch die internationale Lage entscheidend mit geprägt, seine Reaktion auf das internationale Umfeld bestimmt die zukünftige Wettbewerbsposition. Folgendes sind Aspekte, die bei Bremens Weg in das Jahr 2030 im Auge behalten werden müssen.

#### 1. Welthandel ohne gewohnte Dynamik

Das dynamische Wachstum des Welthandels stellt einen der bedeutendsten globalen Entwicklungstrends der vergangenen Jahrzehnte dar. Zwischen 1960 und 2010 hat sich der Wert des weltweiten Warenhandels etwa ver Hundertfacht. Dadurch ist die Idee der Grenzenlosigkeit im globalen Austausch von Gütern, aber auch zunehmend von Kapital und Arbeitskräften, zu einem der zentralen Kennzeichen der Gesellschaft des 21. Jahrhunderts geworden. Die Globalisierung erschien so lange Zeit als naturgegebener, quasi unumkehrbarer Prozess.

In jüngster Zeit hat diese Vorstellung jedoch Risse bekommen. So beobachten wir einen deutlichen Rückgang an Dynamik im Welthandel. Das Expansionstempo blieb seit der Krise 2009 hinter den Erwartungen zurück. Verantwortlich war dafür in erster Linie das nachlassende Wirtschaftswachstum in den großen Schwellenländern.

Ob der Welthandel wieder zu hohen Wachstumswerten zurückkehren kann, ist fraglich. Prognosen unterliegen großen Schwankungsbreiten. Die Prognoseunsicherheit ist nicht zuletzt auf eine große Zahl an politischen Risikofaktoren zurückzuführen. So hat die politische Entwicklung in den USA seit der Wahl 2016 zu erheblicher Verunsicherung über den handelspolitischen Kurs der Vereinigten Staaten von Amerika geführt. Im EU-Raum bergen der anstehende Brexit, die politische Instabilität einiger Mitgliedstaaten und das allgemein zunehmende wirtschaftliche Auseinanderdriften der Mitgliedsländer erhebliches Gefahrenpotenzial. Und schließlich ist es auch die Vielzahl an ungelösten geo-

politischen Konflikten rund um den Globus, die einen mittelfristigen Ausblick auf die Weltwirtschaft erschweren.

Abgesehen von den politischen Einflussfaktoren lassen sich für die langfristige Entwicklung der Weltwirtschaft nach jetzigem Stand einige zentrale Grundströmungen erkennen. Im Wesentlichen lässt sich von zwei sich überlagernden Zukunftstrends sprechen.

#### 2. Strukturwandel in Schwellenländern verändert Produktionsketten

Der erste Trend ist der voranschreitende Strukturwandel in den Schwellenländern. China und einige andere Schwellenländer sind infolge ihres rasanten wirtschaftlichen Aufholprozesses in den vergangenen Jahrzehnten längst von kleinen zu großen Volkswirtschaften transformiert worden. Das stellt das bisherige Wirtschaftsmodell dieser Länder, das im Wesentlichen auf einem Rollenverständnis als „verlängerte Werkbank“ des Westens fußt, in Frage.

Der Wunsch breiter Bevölkerungsschichten, stärker am Aufschwung zu partizipieren, führt zu beträchtlichem Lohn- und Druck. Eine Verteuerung des Faktors Arbeit wiederum macht mittelfristig einen Wechsel des Modells vom Export arbeitsintensiver Zwischenprodukte zur Produktion kapital- und wissensintensiverer Endprodukte notwendig. In einem solchen Modell gewinnen auch der Binnenkonsum sowie heimische Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen als Wachstumstreiber an Bedeutung: China ist dabei, diesen Schwenk weg von einem exportbasierten zu einem konsumbasierten Wachstumsmodell zu vollziehen.

Daraus könnten sich bedeutende Konsequenzen für die Geografie der internationalen Arbeitsteilung ergeben. Westliche Produzenten könnten in der Folge geneigt sein, ihre Produktionsstätten aus Asien abzuziehen. Andererseits sind weitere Effizienzsteigerungen im Gütertransport zu erwarten, die für sich genommen die Attraktivität globaler Produktionsnetzwerke erhöhen und damit dem skizzierten Trend entgegenwirken könnten.

### 3. Digitalisierung könnte zur Rückverlagerung von Produktion führen.

Ein weiterer Faktor internationaler Vernetzung ist die technologische Entwicklung. Der Prozess der Digitalisierung könnte vor allem über den Einfluss auf Produktionsmethoden das Gesicht des internationalen Handels verändern. Auch bisher noch stark arbeitsintensive Fertigungsprozesse könnten zukünftig komplett durch Robotik und Maschineneinsatz bewältigt werden. Lohnkostenvorteile könnten damit als Faktor für Standortentscheidungen gerade in der Fertigung von Zwischenprodukten an Bedeutung verlieren. Die internationale Fragmentierung von Fertigungsprozessen, wie sie sich in den zurückliegenden Jahrzehnten etabliert hat, könnte so wieder rückgängig gemacht werden, da es nun effizienter sein kann, alle Fertigungsstufen an einem Ort zu konzentrieren. Zugleich verändern sich die Anforderungen an die Arbeitswelt.

In dem Maße, wie durch zunehmende Robotisierung Lohnkostenvorteile als Standortfaktor an Bedeutung verlieren, treten wieder die Qualifikation der Arbeitskräfte und die Qualität der lokalen Forschungsinfrastruktur stärker in den Vordergrund. Aus deutscher Perspektive ergibt sich daraus allgemein die Chance einer Re-Nationalisierung zuvor ins Ausland ausgelagerter Teile der industriellen Wertschöpfungsketten. Deutschland kann hier als Vorreiter vor allem im Bereich der Digitalisierung von industriellen Prozessen punkten. Für Bremen ist das vor allem im Hinblick auf die Automobil- sowie die Raumfahrtindustrie von Bedeutung.

#### ■ Die Qualität der Arbeitskräfte und der lokalen Forschungsinfrastruktur sowie entsprechende digitale Infrastrukturen stärken

Allerdings hängen die Chancen des Landes Bremen bei der Re-Nationalisierung von Produktion auch von Zahl und Größe vorhandener industrieller Kerne ab.

Eine Rückverlagerung von Produktionsketten nach Deutschland dürfte im Übrigen nur dann dauerhaft erfolgreich werden können, solange keine neuen Kostennachteile durch Handelsbeschränkungen entstehen. Protektions- und Industriepolitiken vieler großer Absatzmärkte machen immer häufiger den Zugang zu Märkten von Lokalisierungen vor Ort abhängig. Die Zukunftsaussichten der bremischen Wirtschaft hängen daher weiterhin von offenen Märkten ab.

### 4. Digitalisierung könnte zur Polarisierung des Arbeitsmarktes beitragen

Es droht eine Polarisierung mit gut bezahlten anspruchsvollen Tätigkeiten mit systemübergreifenden Steuerungs- und Kontrollkompetenzen auf der einen Seite und sehr einfachen Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Wartung der Prozesse auf der anderen Seite. Damit muss zukünftig mehr denn je sichergestellt werden, dass das Arbeitskräfteangebot am Standort auch ein entsprechend hohes Qualifikationsniveau aufrechterhält. Das wiederum stellt hohe Anforderungen an das lokale Bildungs- und Ausbildungssystem. Insbesondere muss es gelingen, die sich durch Digitalisierung deutlich verändernden Qualifikationsanforderungen in Schule und beruflicher Ausbildung zu reflektieren. Zusätzlicher Handlungsdruck wird noch dadurch aufgebaut, dass die Robotisierung längerfristig einen massiven Wegfall von Arbeitsplätzen im Segment der Niedrigqualifizierten auslösen könnte.

### 5. Suche nach neuen Wachstumschancen

Für die bremische Wirtschaft ergeben sich aus den identifizierten Zukunftstrends sowohl Chancen als auch Risiken. Im Hinblick auf den Strukturwandel in den Schwellenländern stellt sich aus Bremer Perspektive die Frage, inwieweit Direktinvestitionen in bisher noch außerhalb des Radars befindliche Regionen zukünftig wünschenswert oder gar notwendig sein könnten, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu wahren.

#### ■ Das Land Bremen muss sich den Herausforderungen stellen, die aus den Veränderungen der großen Schwellenländer resultieren.

Aktuell ist unter den großen Schwellenländern China klar der wichtigste Handelspartner der bremischen Wirtschaft, wenn man die Importe mit berücksichtigt. Das ist auch ein Ergebnis eng verzahnter Produktionsnetzwerke. Chinas langsame Transformation zur Konsumökonomie stellt damit eine strategische Herausforderung auch für die bremische Wirtschaft dar.

## 6. Zielregion Afrika?

Es stellt sich die Frage, inwieweit andere Wirtschaftsräume wie etwa Afrika zukünftig in der Lage sein könnten, die gegenwärtige Rolle Ostasiens in den globalen Produktionsnetzwerken zu übernehmen.

In erster Linie sind es zwei schwer zu überwindende Hindernisse, die dieser Entwicklung entgegenstehen. Zum einen entspricht das Niveau der öffentlichen Infrastruktur, insbesondere der Verkehrsinfrastruktur, in weiten Teilen Afrikas nach wie vor nicht den Bedürfnissen der europäischen Industrie. Zum anderen stellen die politische Instabilität und unsichere Rahmenbedingungen in vielen afrikanischen Ländern ein Investitionshemmnis dar. Allein diese beiden Hindernisse erklären, warum die deutschen Unternehmen, die immer wieder zitierten Potenziale in Afrika bisher nicht zu heben vermochten.

Allerdings erfährt Afrika eine erhöhte Wahrnehmung in der deutschen Außen-, Entwicklungs- und Wirtschaftspolitik. Insbesondere durch Auswanderung nach Europa, seine demographische Situation und seine Wachstumspotenziale ist der Kontinent wieder in das Blickfeld der Politik geraten. Dabei steht die Bekämpfung von Fluchtursachen im Vordergrund. Deutschland und Europa werden es sich nicht leisten können, die Frage der Fluchtursachenbekämpfung unbeantwortet zu lassen. Partnerschaften von Kommunen und Wirtschaftsstandorten könnten gegebenenfalls einen Beitrag zu Problemlösungen leisten. Das Land Bremen könnte hier eine Rolle spielen, denn es verfügt über Erfahrungen als ehrlicher Makler von Interessen, über eine mitteständisch geprägte Wirtschaft und viele Auslandskontakte.

## 7. Europäische Märkte sichern

Internationalisierungsstrategien sollten in Ansehung der unsicheren politischen Weltlage, der Verschiebungen in den Produktionsketten und der Aussichten in Afrika nicht nur auf entfernte Regionen abzielen. Vor der eigenen Haustür in Europa gibt es immer noch viel Potenzial.

Der europäische Binnenmarkt schafft Wohlstand durch gleiche Wettbewerbsbedingungen. Das nützt vor allem auch der bremischen Wirtschaft, deren Exporte zu mehr als 60 % in EU-Länder gehen. Viele Unternehmen machen jedoch die Erfahrung, dass deutsche Regelungen zu ihren Lasten strenger angewendet werden als gegenüber ihren Mitbewerbern in anderen EU-Ländern. Oft ist es schwer, die Ursachen einer

Benachteiligung zu benennen. Doch selbst wenn das gelingt, ist es oft nicht möglich, bei Institutionen und Entscheidern die gehörige Aufmerksamkeit für eine Problemlösung zu gewinnen. Für die bremische Politik kommt es darauf an, sogenannte Inländerdiskriminierungen offenzulegen.

Besondere Aufmerksamkeit verdient Skandinavien, das mit seinen Kompetenzen bei der Digitalisierung ein nahegelegener Kooperationspartner für die bremische Wirtschaft in einem Zukunftsfeld sein könnte.

Der anstehende Brexit birgt zwar zunächst einmal vor allem Risiken für die bremische Wirtschaft, kann mittelfristig aber auch ein Beispiel für eine solche Chance sein. Voraussetzung ist, dass es gelingt, eine Strategie zu entwickeln, um derzeit in Großbritannien tätige Unternehmen zu einer Verlagerung ihrer Standorte in das Land Bremen zu bewegen.

## 8. Weltoffenheit und Standortstärken adressieren

Das Land muss sich als Standort eine optimale Position erarbeiten, um im internationalen Wettbewerb mithalten zu können. Im Verhältnis zu seiner Größe verschafft der allgemeine Ruf seiner Weltoffenheit dem Standort Bremen ein ungewöhnlich großes Attraktivitätspotenzial.

Allerdings muss sich das Bundesland bei Kultur- und Freizeitangeboten auch an größeren Standorten messen lassen, wenn der Zwei-Städte-Staat in der Aufmerksamkeit von international orientierten Entscheidern und Arbeitskräften verbleiben will. Auch die Nachholbedarfe bei schulischer Ausbildung sind überregional weithin bekannt und können einer erfolgreichen internationalen Vernetzung des Standortes entgegenstehen.

### ■ Bremen und Bremerhaven müssen sich gezielt auf passende wirtschaftliche Entwicklungskerne konzentrieren.

Ein nicht zu unterschätzender Faktor im internationalen Wettbewerb ist eine lokale Gründerkultur. Hier muss das Land Bremen aufholen. Standorte mit hoher Dichte an Start-ups sind gemeinhin durch einen starken Wissensaustausch gekennzeichnet, der sich positiv auf das allgemeine Innovationspotenzial der Region und damit auf ihre Attraktivität für wissensintensive Produktion auswirkt. Zudem neigen viele Start-ups dazu, ihre Produkte und Dienste schnell international zu skalieren und können damit einen Beitrag zu

der internationalen Verknüpfung des Standortes zu anderen Wachstumszentren leisten. Ohne ein hinreichendes Profil in der Start-up-Szene könnte das Land Bremen seine Entwicklungschancen im Austausch von Waren und Dienstleistungen verspielen.

### 9. Entdeckungsverfahren für Zukunftssektoren der Wirtschaft überlassen

Mit Blick auf das Jahr 2030 muss festgehalten werden, dass Chancen für den Standort auch ganz woanders liegen könnten als in einer ausschließlichen Fortschreibung der gegenwärtigen Stärken. Gute Standortpolitik sollte in der langen Frist keine zu starke Vorfestlegung betreiben, sondern muss Raum lassen für organische Veränderungsprozesse, um zukünftig flexibel auf globale Veränderungen und Herausforderungen reagieren zu können. In diesem Zusammenhang gilt es, den Markt in seinen natürlichen Entdeckungsverfahren nicht zu behindern.

#### Die Entdeckungsverfahren für Zukunftssektoren der Wirtschaft überlassen

## WAS IST ZU TUN?

### PROJEKTE – INITIATIVEN – FORDERUNGEN

- **Wirtschaft und Wissenschaft, Tradition und Moderne zusammenführen.** Dem Standort Land Bremen fällt es schwer, traditionelle Unternehmen mit neuen Akteuren oder Start-ups zusammenzubringen. Vorschlag: Schaffung einer attraktiven Einrichtung, in der traditionelle Unternehmen mit Start-ups und Newcomern zusammenkommen können. Schaffung einer Plattform (Veranstaltungen, Netzwerke oder ähnliches), mit der neue Technologien und neue Märkte durch Austausch mit Unternehmen auf ihre Relevanz für den Standort geprüft werden können. Ein wichtiger Partner sind hier die Business Angels Weser-Ems-Bremen, die Kapital und Know-how mit ambitionierten Gründern bei Matching-Abenden zusammenbringen.
- **Diskriminierung deutscher Unternehmen durch deutsche Regeln verhindern.** Viele Unternehmen machen die Erfahrung, dass deutsche Regelungen zu ihren Lasten strenger angewendet werden als bei ihren Mitbewerbern in anderen EU-Ländern. Oft ist es nicht leicht, die Ursachen einer Benachteiligung zu benennen. Häufig ist es schwierig, bei Institutionen und Entscheidern die gehörige Aufmerksamkeit für eine Problemlösung zu gewinnen. Vorschlag: Senat, Handelskammer und Verbände entwickeln ein Verfahren, wie Inländerdiskriminierungen besser dokumentiert und anschließend politisch adressiert werden können.
- **Partnerschaft mit Afrika.** Deutschland und Europa werden es sich nicht leisten können, die Frage der Fluchtursachenbekämpfung unbeantwortet zu lassen. Bremen verfügt nicht nur über Erfahrungen als ehrlicher Makler von Interessen, sondern auch über einen starken Mittelstand und zahlreiche Auslandskontakte. Die Ressourcen des bremischen Standortes erlauben es nicht, Projekte und Aktivitäten großflächig zu verteilen. Vorschlag: Das Land Bremen konzentriert seinen Beitrag zur Bekämpfung von Fluchtursachen und zur Entwicklung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit mit Afrika auf ein oder zwei Zielstandorte.
- **Leuchtturmveranstaltungen besser koordinieren und fördern.** Am Standort finden regelmäßig überregionale Veranstaltungen statt, die sehr spezifische Zielgruppen ansprechen. Die Koordination und die Unterstützung dieser Veranstaltungen durch die unterschiedlichen Bremer Akteure kann noch ausgebaut werden. Vorschlag: Das Land Bremen bemüht sich verstärkt um neue Leuchtturmveranstaltungen mit überregionaler Ausstrahlung. Bereits etablierte hiesige Veranstaltungen werden besser koordiniert und von Politik und Institutionen unterstützt.
- **Kontakte zu bremischen Alumni halten und nutzen.** Die Erfahrung zeigt: Auswärts gibt es oft viel mehr Menschen, die unser Bundesland im Auge und in guter Erinnerung haben, als wir meinen. Diese Freunde Bremens verfügen oft über wertvolle Erfahrungen und Kontakte im Ausland. Vorschlag:
  - Bremische Alumni werden in regelmäßigen Abständen hierher zu einem Event eingeladen, bei dem der Austausch zwischen den Gästen und örtlichen Unternehmern im Mittelpunkt steht.



- Universitäten, Hochschulen und Senat, unterstützt von der Handelskammer, kümmern sich um die Vorbereitung des Events und sorgen für stetige Kontaktpflege in der Zwischenzeit.

- **Bremen-Skandinavien digital.** Bremen pflegt traditionell gute Verbindungen zu der nordischen Nachbarregion. Bei der Digitalwirtschaft bietet Skandinavien interessante Produkte und Problemlösungen. Skandinavische Anbieter suchen verstärkt Kontakte zur deutschen Wirtschaft. Vorschlag: Skandinavien wird bei Aktivitäten der bremischen Außenwirtschaftsförderung mehr berücksichtigt.



#### Was Unternehmen und Handelskammer tun

- ❖ Die Unternehmen betrachten sich als Mit-Gastgeber von Leuchtturmveranstaltungen und als Partner einer Alumni-Organisation.
- ❖ Die Handelskammer richtet eine Plattform für Technologie-Monitoring und Länder-Monitoring ein, mit dem Entwicklungen auf Standortrelevanz geprüft werden.
- ❖ Die Handelskammer richtet eine Start-up-Lounge ein als Plattform für neue und traditionelle Unternehmen
- ❖ Die Handelskammer informiert Unternehmen verstärkt über Möglichkeiten wirtschaftlicher Kooperation in Afrika und den Zielländern der Entwicklungspolitik.
- ❖ Die Handelskammer entwickelt Schwerpunkt-kompetenzen für Skandinavien.



#### Stimmen aus den sozialen Medien

- Mehr Kooperation mit internationalen Verbänden und Gruppierungen.
- Ein wichtiges Handlungsfeld wäre die Preisprüfung bei Ausschreibungen. Es sollte keine Verpflichtung geben, dem niedrigsten Preis einen Zuschlag zu geben. Bei manchen Preisen ist es von vornherein klar (mit etwas Gehirnschmalz), dass die nicht einmal kostendeckend kalkuliert sind. (...)
- Regelmäßige „spektakuläre“ Nachrichten über Bremen – verteilt an alle wichtigen Medien (Pressedienste) und Meinungsführer.

Halten Sie es für sinnvoll, die „Freunde Bremens“ regelmäßig zu einer eigenen Veranstaltung einzuladen?

- Ja 33,3 %
- Nein 66,7 %



Smart glasses: High-tech  
aus dem Land Bremen

## 2.3 Innovation: Digitalisierung, Mobilität, neue Materialien

### ANALYSE: HERAUSFORDERUNGEN UND PERSPEKTIVEN

Der Schlüssel zur wirtschaftlichen Entwicklung des Landes Bremen liegt in der Innovationskraft der Unternehmen sowie der Ausgestaltung und Funktionsfähigkeit des Innovationssystems. Das Innovationssystem umfasst dabei die Gesamtheit der Akteure und institutionellen Strukturen, mit Anreizsystem und kulturellen und standortbezogenen Besonderheiten, um Innovationen zu begünstigen. Innovationen müssen sich auf dem Markt als Produkt bzw. Dienstleistung oder prozessual-innerbetrieblich durchgesetzt haben. Sie erzeugen Wachstum sowie Einkommen und befruchten die regionale Entwicklung.

Wissensintensive Industrien und Dienstleistungsbranchen spielen eine Schlüsselrolle für die Prosperität der zwei Städte Bremen und Bremerhaven. So ist zu beobachten, dass wissensintensive Güter (zum Beispiel Güter verbunden mit einem hohen Stand technischen Fertigungswissens oder hohen Investitionen in Forschung und Entwicklung) stärker expandieren als übrige Güter. Aktuell entfallen in Bremen 47 % und in Bremerhaven 37 % der Industriearbeitsplätze auf wissensintensive Industrien (zum Beispiel Luft- und Raumfahrt, Maschinenbau). Das Niveau der wissensintensiven Dienstleistungen liegt bei 28 % in Bremen und bei 21 % in Bremerhaven.

#### ■ Das Land Bremen braucht eine Strategie zur Entwicklung der wissensintensiven Wirtschaft.

Es bedarf daher einer Strategie zur Entwicklung des Dienstleistungsbereichs und nicht allein der Industrie, nicht zuletzt, weil zunehmend Tätigkeiten aus dem verarbeitenden Gewerbe in den unternehmensnahen Dienstleistungsbe- reich verlagert werden. Insgesamt sind etwa 40 % der kleinen und mittleren Unternehmen im Lande Bremen unternehmensnahe Dienstleister, darunter viele Innovations- treiber wie Ingenieurbüros und Forschungseinrichtungen. Bis 2030 ist in der Industrie mit einem leichten Rückgang der Beschäftigung zu rechnen. Umgekehrt wird voraussicht- lich die Beschäftigung in den industrienahen Unterneh-

mensdienstleistungen unter anderem durch Wertschöp- fungsverlagerungen aus der Industrie weiter steigen.

Viele Städte weisen Clusterschwerpunkte auf, so auch Bremen und Bremerhaven. Dies sind die Luft- und Raum- fahrt, die Windenergie und die maritime Wirtschaft/Logistik. Als weitere Schwerpunktbranchen wurden für das Land Bre- men die Automobilwirtschaft, die Umweltwirtschaft, die Gesundheitswirtschaft, die Nahrungs- und Genussmittel- wirtschaft sowie die Kreativwirtschaft, ebenso Querschnitts- technologien in Informations- und Kommunikationstech- nologien, Maschinenbau, Robotik und innovative Materia- lien definiert. Aber auch die Stahlindustrie ist in der Stadt Bremen ansässig. Derartige Spezialisierungen, also die räum- liche Konzentration von gleichartigen wirtschaftlichen Ak- tivitäten, können Vorteile für den Wissensaustausch bringen und bieten den Unternehmen einen lokalen Pool an spezia- lisierten Fachkräften. Gerade in Städten sind Agglomera- tionskräfte zu beobachten, die Anreize zur Ballung ökonomischer Aktivitäten setzen. Die Luft- und Raumfahrtindus- trie beispielsweise entwickelt sich ausschließlich in wenigen Regionen, hier kommen die regionalen und intelligenten Spezialisierungen zur vollen Tragweite.

#### ■ Den Technologietransfer konsequent ausbauen

Durch ausgewählte Maßnahmen wie die Kooperation zwi- schen Wirtschaft und Wissenschaft oder die Förderung des Technologietransfers sollen die Wettbewerbsfähigkeit der Region nachhaltig gestärkt und zukunftsfähige Arbeitsplätze gesichert sowie geschaffen werden. Im Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft nehmen der Technologiepark der Universität Bremen („Area of Innovation“) oder auch die verschiedenen Wissenschaftseinrichtungen in Bremerhaven einen hohen Stellenwert ein. Nach Experteneinschätzung ist diese Vernetzung zwar grundsätzlich vorhanden, sie ist aber noch ausbaufähig. So müsse sich die regionale Industrie Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen ver- stärkt öffnen und ihre teilweise bestehende Innovations- schwäche überwinden. Die Wissenschaft in Bremen und Bremerhaven ist gleichermaßen gefordert, den Bezug zur regionalen Industrie zu intensivieren. Derzeit erschwert auch die Wissenschaftspolitik – wie das Transparenzgesetz oder die Zivilklausel – die Zusammenarbeit zwischen Wirt- schaft und Wissenschaft. Für das Innovationssystem bedarf es zudem eines exzellenten Bildungssystems, was durch die

strukturelle und finanzielle Situation in den allgemeinbildenden und höheren Schulen derzeit nicht gegeben ist. Dies wird im Kapitel „Bildung und Wissenschaft“ diskutiert.

### ■ Eine ressortübergreifende Innovationspolitik entwickeln

Neue Technologien verändern die Prozesse, und umgekehrt verändern Prozesse Technologien. Es entstehen neue Geschäftsmodelle, Produktions- und Organisationsformen, die mitunter den Wettbewerb und Markt mancher Branchen fundamental verändern. Die Innovationspolitik, die vom Wirtschaftsressort betrieben wird, muss dabei ressortübergreifend verstanden werden, um ihre Wirkung zu erzielen. Neue Technologien bedürfen auch einer Veränderung der Verwaltungs- und Ressortstrukturen. Letztlich werden Umbrüche und größere Prozesse in den Bereichen Gesundheit, Forschung und Innovation, Bildung, Wirtschaft, Politik und Arbeit bis 2030 entstehen. Fundamentale Treiber dieser Entwicklung für das Land Bremen sind unter anderem die Digitalisierung, die Mobilität und neue Materialien.

#### 1. Digitalisierung/Disruption

Die Digitalisierung verändert maßgeblich die Wirtschaft. Technologisch sprunghafte Entwicklungen bewirken fundamentale Veränderungen der Wertschöpfungsketten, über die Verdrängung bestehender Produkte und Dienstleistungen hin zur Verschmelzung und Entstehung von (neuen) Branchen. Derzeit ist die bremische Wirtschaft wettbewerbsfähig aufgestellt. Eine breite Wissenschaftslandschaft bietet den Unternehmen gute Möglichkeiten der praxisnahen Forschung. Digitale Prozesse mittels Informationstechnologie sind weit verbreitet. Zudem gibt es städtische Plattformen, wie „Digitalisierung in Bremen“, die das Zukunftsthema adressieren. Allerdings existiert bislang kein Masterplan zur digitalen Transformation im Lande Bremen.

### ■ Einen Masterplan zur digitalen Transformation erarbeiten

In der Industrie findet durch den Einsatz neuer Generationen digitaler Technologien – beispielsweise durch Massendaten (Big Data), Internet der Dinge (IoT), Cloud-Computing, Datenanalyse und Robotik – eine industrielle Entwicklung in neuer Dimension statt, welche ein enges Zusammenspiel zwischen Industrie und Dienstleistungen erfordert. Durch den Internethandel/E-Commerce wird die Bedeutung der Logistik weiter zunehmen und sich somit unter anderem die Produktionslogistik, die Warehouse-Logistik oder auch die Zustellung innerhalb der letzten Meile wandeln. Aber auch der eigentliche Bestellvorgang der Ware wird sich in seinem heutigen Bild bis 2030 maßgeblich weiter verändern (intelligente Häuser und Produktionen). Die Logistik wird an der Hafenkante davon stark beeinflusst, zum Beispiel durch die Automatisierung im Terminalumschlag, durch Leitetechniken oder über 2030 hinaus durch autonome Schiffsverkehre.

### ■ Das Zusammenspiel von Industrie und Dienstleistungen stärken

Durch den Fortschritt bei den digitalen Technologien im Zusammenspiel mit anderen Schlüsseltechnologien verändert sich die Art, wie wir Produkte und damit verbundene Dienstleistungen entwickeln, herstellen, vermarkten und aus ihnen Wertschöpfung generieren. Die Möglichkeit, unter geringen Transaktionskosten viele Marktteilnehmer im Internet zu vernetzen, eröffnet neue Potenziale für alternative Marktformen und Konsummuster. So erlebt die so genannte Share Economy einen Aufschwung: Neue Carsharing-Angebote (wie DriveNow, Car2Go), Übernachtungsangebote (wie Airbnb) oder Verleih-Plattformen (wie LeihDirWas) wachsen stark.

Die bisherigen Erfahrungen mit einem massiven digitalen Umbruch – etwa in der Musikindustrie und in der Medienlandschaft – zeigen auf, was vielen anderen Branchen noch bevorstehen könnte. In Bremen sind dies – neben den Medien – unmittelbar die Banken und Versicherungen. Mit der Digitalisierung entstehen virtuelle Märkte, es entstehen digitale Plattformen, welche eine Schlüsselposition für die Sammlung und Auswertung von Datenmengen einnehmen. Dorthin verlagern sich Wertschöpfung und Innovation. Andere Wirtschaftszweige, wie die Logistik, könnten bezüglich der Beschäftigung überproportional von diesem Trend profitieren.

## 2. Mobilität

Die Mobilität der Zukunft wird vielfältig aussehen. In den Industrieländern werden sich in den nächsten Jahrzehnten neuartige Antriebssysteme durchsetzen. Zudem wird sich das Nachfrageverhalten stärker am Nutzen bzw. die Mobilität als Dienstleistung weniger am Fahrzeugbesitz ausrichten. Neue Mobilitätskonzepte werden erforderlich, da Nutzer verstärkt Verkehrsträger/-mittel kombinieren werden und damit die Vernetzung steigt. Unter anderem wird erwartet, dass bis 2030 weitere, stationsunabhängige Carsharing-Angebote (Free Floating) in Bremen und Bremerhaven entwickelt werden (vgl. Kapitel „Urbanität und Stadtentwicklung“).

Die neue Mobilität ist damit ein zentrales Ergebnis der Digitalisierung. Ein Schwerpunkt der zeitnahen Entwicklung werden Fahrzeuge ohne (faktischen) Schadstoffausstoß sein. Hierzu bedarf es innovativer Speichertechnik (unter anderem Batterien). Der zweite Schwerpunkt der Entwicklung bis 2030 ist das autonome Fahren, welches die Mobilität, aber auch unter anderem die Stadtentwicklung, radikal verändern wird. Diese Entwicklung kann disruptiv im Sinne der schöpferischen Zerstörung sein, das heißt, dass bestehende Märkte vollständig verdrängt werden.

### ■ Das Land Bremen muss eine Führungsrolle in der neuen Mobilität übernehmen.

Das Land Bremen kann in dieser Entwicklung eine entscheidende Rolle einnehmen, da es neben einer vitalen Fahrzeugindustrie auch über leistungsfähige Forschungseinrichtungen in diesem Feld verfügt (DFKI, DLR). Daneben gibt es bedeutende Kompetenzen in der Raumfahrt. Der Anteil der Hochtechnologie an den Forschungsaktivitäten der Unternehmen ist unter allen Bundesländern im Land Bremen am höchsten, was vordergründig an der Luft- und Raumfahrt liegt. Institute/Projekte wie das Center for Eco-efficient Materials & Technologie (EcoMaT), FabLab oder das Fraunhofer Institut für Windenergie und Energiesystemtechnik (IWES) und der Institutsteil Energiesystemtechnik stützen wichtige Forschungsbereiche. Die Wirtschaftspolitik sollte dazu beitragen, die Unternehmen stärker mit der Wissenschaft zu verknüpfen und den Standort sichtbarer zu machen.

### ■ Die Digitalisierung in der Logistikwirtschaft befördern

Für Schiffe, Flugzeuge und schwere Nutzfahrzeuge wird der vollelektrische Antrieb bis 2030 und darüber hinaus keine Rolle spielen. Der wachsende Güterverkehr wird dennoch unter den Prämissen der Digitalisierung und der Nachhaltigkeit herausfordernd auf das Land Bremen wirken. Die Infrastrukturengpässe und regulativen Anforderungen steigen stetig. Im Güterverkehr gilt es, Produktinnovationen zu forcieren, insbesondere aber auch die Prozesse zu optimieren. Ein Baustein wird die Entwicklung der Schienengüterverkehre im kombinierten Verkehr sein. Die bremischen Häfen werden nur wettbewerbsfähig sein, wenn sie die Mobilität im Hinterland sicherstellen können. Zudem werden sich zunehmend Energie und Telekommunikation sowie moderne Datenkommunikation (Fahrassistenzsysteme, light detection and ranging, car-to-car-Kommunikation, car-to-infrastructure etc.) mit dem Logistikbereich verzahnen.

### ■ Die Wettbewerbsfähigkeit der Häfen durch Mobilität im Hinterland sichern

Für die Großschifffahrt ergeben sich bezüglich der Antriebskonzepte zunächst keine fundamentalen Änderungen. Hintergrund ist, dass die Europäische Union die politischen Anforderungen der Großschifffahrt frühestens ab 2030 weiter anpassen wird. Die kurzfristige Entwicklung in der maritimen Wirtschaft/Logistik wird daher vordergründig – neben der Navigation – die Optimierung des multimodalen Verkehrs und dessen Vernetzung betreffen. Allerdings hat die Europäische Kommission 2013 in ihrer Kraftstoffstrategie „Clean Power for Transport“ eine Richtlinie verabschiedet, der gemäß alle Mitgliedsstaaten Nationale Aktionspläne zum Aufbau von Versorgungsinfrastruktur für alternative Kraftstoffe (LNG, CNG, Hydrogen) vorlegen müssen. Die Umsetzung wird den maritimen Standort Bremen betreffen.

Im Bereich der Luft- und Raumfahrt können sich neue Herausforderungen durch Regulierungen und zunehmenden Wettbewerb ergeben, die Produkt- und Prozessinnovationen zur Effizienzsteigerung notwendig machen oder auch die Entwicklung von neuen Materialien.

### 3. Neue Materialien

Der Begriff neue Materialien bezieht sich auf die Verwendung neuartiger Stoffe und Baustoffe, umfasst aber auch die Verwendungen von „herkömmlichen“ Materialien unter neuen Kennwerten sowie materialspezifischer Herstellung (additive Fertigung) in unterschiedlichen Feldern. Sie ermöglichen die Herstellung neuartiger und stabilerer Baustoffe ebenso wie verbesserte Fertigungstechniken, Effizienzgewinne und Kosteneinsparungen in vielen Bereichen der gewerblichen Wirtschaft. Neue Materialien stellen damit die Wettbewerbsfähigkeit von Schlüsselindustrien sicher. Innerhalb der bremsischen Wirtschaftsstruktur kommt dem Bereich innovative Materialien die Rolle eines Kompetenzfeldes zu, dem ein hohes Innovations- und Zukunftspotenzial sowie eine hohe regionalwirtschaftliche Bedeutung zugerechnet werden kann. Subsumiert wird unter dem Oberbegriff innovative Materialien die gesamte Wertschöpfungskette der Herstellung, Untersuchung, Anwendung, Verwertung und Entsorgung von Werkstoffen.

#### ■ Bremens Stärken bei der Nutzung neuer Materialien ausbauen

Bereits heute verweist die Universität Bremen auf den Bereich neue Materialien als potenzielles Kompetenzcluster. Um die sich hier bietenden Potenziale entwickeln zu können, wird zudem seit Mitte 2016 in der Airport-Stadt das Forschungs- und Technologiezentrum EcoMaT errichtet. In Kooperation mit zahlreichen prominenten Partnern aus Wirtschaft und Forschungsinstituten sollen dort künftig 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Büro-, Technik- und Laborflächen zum Thema Leichtbau forschen. Neben der Frage der effizienteren und effektiven Nutzung von Werkstoffen soll die Entwicklung neuer Materialien den Schwerpunkt der Arbeit bilden. Damit wird das Land Bremen in naher Zukunft einen wettbewerbsfähigen Beitrag zur Entwicklung von neuen Materialien leisten können, in dessen Rahmen auch weitere EU- und Bundesmittel akquiriert werden.

Auch die Jacobs University ist in vergleichbare Projekte involviert. Im Fokus stehen hier insbesondere neue Materialien wie Metalloxide, die beispielsweise zu faltbaren Displays oder zur Sensorik verarbeitet werden können. Zur Forschungslandschaft hinzu kommt das Fraunhofer-Institut für Fertigungstechnik und Angewandte Materialforschung (IFAM), das in Bremen ebenfalls Werkstoffe zur industriellen Nutzung entwickelt. An der Hochschule Bremen findet bio-

nische Forschung in eng verzahnten Kooperationen unterschiedlicher Fachdisziplinen statt, beispielsweise im Bereich bionischer Werkstoffe. Einen Engpass stellt hingegen die Nachwuchsausbildung in den Schulen und in der Ausbildung im Bereich Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik dar (vgl. Querschnittsthema „Bildung und Wissenschaft“).

Gerade für einen Industriestandort wie Bremen bietet die universitäre Forschung im Bereich neuer Materialien die Chance, Wettbewerbsvorteile zu erzielen und einen dauerhaften Wachstumspfad bis 2030 einzuschlagen. Bereits 2016 fand in Bremen das Auftakttreffen des EU-Projekts „Public Policy Living Lab“ (P2L2) statt, bei dem sich Vertreterinnen und Vertreter aus sechs europäischen Regionen mit dem Ziel trafen, gemeinsame Strategien für die Stärkung der Materialforschung und -entwicklung zu erarbeiten. Den Lead hat das Technologie Zentrum Informatik und Informationstechnik Bremen, das eine Einrichtung der Fachbereiche Mathematik und Informatik sowie Physik und Elektrotechnik der Universität Bremen ist.

Die Teilnahme Bremens an diesem Programm unterstreicht die Bedeutung, welche die Materialforschung nicht nur für Bremen hat, sondern auch die Rolle, die Bremen im überregionalen Kontext zukommt. Von besonderer Bedeutung ist die enge Verzahnung von Wissenschaft und potenziellen Anwendern neu entwickelter Materialien. An dieser Stelle ist Bremen mit seiner Forschungslandschaft und interessierten Industrieunternehmen, beispielsweise aus Luft- und Raumfahrt, derzeit gut aufgestellt. Ein weiterer Bereich, in dem die Standorte Bremen und Bremerhaven eine tragende Rolle bis 2030 einnehmen können, ist die additive Fertigung, die in einigen Bereichen der Industrie bereits im Einsatz ist.

### 4. Regionales Innovationssystem

Das regionale Innovationssystem des Landes Bremen besteht aus einer Vielzahl an Akteuren, vom Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen über die Senatorin für Kinder und Bildung bis zu den Hochschulen und Forschungseinrichtungen, den Wirtschaftsförderungen in Bremen und Bremerhaven, der Handelskammer, der Handwerkskammer, Verbänden wie den Unternehmensverbänden im Lande Bremen, aber – vor allem – den Unternehmen und Selbstständigen selbst. Die Funktionsfähigkeit des Innovationssystems hängt maßgeblich von dem Zusammenspiel dieser Akteure des privaten,

intermediären und öffentlichen Sektors ab. Es bedarf zur weiteren Stärkung eines klaren Miteinanders und intensiven Kooperierens.

#### ■ Das regionale Innovationssystem des Landes enger vernetzen und ausbauen

Bremen benennt seine Strategie der intelligenten Spezialisierung (RIS3), welche die raumspezifische Strategie für die Innovationsförderung darstellt, mit dem Titel „Innovationsprogramm 2020“ und hat darüber hinaus eine regionale Clusterstrategie vorgelegt, die sich aus dem Innovationsprogramm ergibt. Im Innovationsprogramm werden die elf Innovationsfelder in Innovationscluster und Kompetenzfelder gruppiert. Die Cluster (unter anderem Luft- und Raumfahrt) zeichnen sich durch einen hohen industriellen Besatz, durch Innovationsdynamik und regionale Wissenschaftsexzellenz aus. Bremen hat in diesem Bereich national und teilweise europaweit eine Schwerpunktsetzung und Sichtbarkeit erzielt. Die Kompetenzfelder (unter anderem Automobilwirtschaft, Maschinenbau/Robotik) sind durch einen regionalen Kompetenzgrad ihrer Akteure gekennzeichnet und weisen gute Wachstumspotenziale auf. Die Laufzeit der Strategien ist bis 2020. Daher bedarf es einer frühzeitigen Befassung und Evaluierung dieser Strategie, um entsprechend die Weichen für die Zukunft zu stellen. So ist beispielsweise seit der Erstellung der Strategie(n) die Bedeutung des Automobilstandortes weiter gestiegen, unter anderem mit dem weltgrößten Produktionsstandort von Mercedes.

#### ■ Eine Innovationsstrategie des Landes frühzeitig evaluieren, präzisieren und weiterentwickeln

Auch im Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) in Bremen 2014-2020 bildet die Steigerung der Innovationsfähigkeit einen Schwerpunkt. Das Programm soll die anwendungsnahen Forschungsbereiche mit Bezug zu den Prioritäten der RIS stärken, so zum Beispiel die Luft- und Raumfahrt oder die Windenergie, und ist somit Teil des Instrumentariums für die Umsetzung der Innovationsstrategie. Die RIS verfolgt dabei idealtypisch einen bottom-up-Ansatz. Studien attestieren dem bremischen Innovationssystem Schwächen, obgleich es das aufwändige Förderinstrumentarium gibt. Es wird auf ein Missverhältnis zwischen Förderung und Ergebnis hingewiesen, was auf Ineffizienz und Mitnahmeeffekte hindeutet.

#### ■ Mehr Innovationsdialoge zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik in Bremen und Bremerhaven schaffen

Nach Experteneinschätzung ist zudem zu beobachten, dass die Vernetzung des Innovationssystems nur in Teilen gegeben ist, vielfach jedoch ein Nebeneinander von Instrumenten und Dachinitiativen herrscht. Hinzu kommt, dass die politische Unterstützung mit der Entwicklungsdynamik der Wirtschaft nicht Schritt hält. Die Stadt der kurzen Wege entscheidet sich nicht durch die physische Distanz, sondern über die Länge der Entscheidungswege/-dauer und Verbindlichkeit. Es mangelt an Innovationsdialogen zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Bürgern und Politik, obgleich es gute Programme der Unternehmen/Verbände (zum Beispiel Schütting-Preis) und Ansätze der Wirtschaftsförderung (WFB) – wie die Innovationsforen und -werkstätten – gibt. Die Dialoge finden allerdings nicht erkennbar in gesellschaftlicher Breite statt. Dabei könnte eine wissensbasierte Stadtentwicklung einen Beitrag zum Innovationsklima und -dialog leisten (zum Beispiel durch neue Innovationsräume, E-Government).

Innovationsnetzwerke enden nicht an administrativen Grenzen, so dass eine strategische Abstimmung insbesondere mit dem Bundesland Niedersachsen im Hinblick auf eine neue Innovationsstrategie sinnvoll und notwendig ist. Die Metropolregion gibt hierfür den Rahmen.

#### WAS IST ZU TUN?

##### PROJEKTE – INITIATIVEN – FORDERUNGEN

- **Bremen als Innovationszentrum in Europa positionieren**  
Das Bundesland Bremen hat aufgrund seiner wirtschaftlichen Potenz und der guten Ausgangsbasis im Bereich von Wissenschaft und Forschung die Chance, sich als Innovationszentrum in Europa zu positionieren. Vorhandene Innovationspotenziale müssen dazu besser erschlossen und neue Potenziale entfaltet werden. Das Land muss ein echtes Standortmarketing im Sinne der Wirtschaft aufbauen („Marke Bremen“ – agil, dynamisch, innovativ). Die vorhandenen Stärken und die Leuchttürme müssen offensiv nach Außen getragen werden, damit Bremen sich überregional als moderner Innovationsstandort profiliert. Der innovationspolitische Fokus sollte verstärkt auf besonders zukunftsrelevante

Technologien gelenkt werden, wie zum Beispiel neue Materialien, künstliche Intelligenz, aber auch andere Technologiefelder im Bereich der Digitalisierung, wie „Autonomik für Industrie 4.0“, „Smart Service“, „Augmented Reality“ oder „Service Robotik“. Damit wird eine stärkere Fokussierung auf strategische Schlüsselbereiche und zukunftsrelevante Technologien erreicht, auch sollte der „cross-clustering“-Ansatz weiter geschärft werden. Die Förderung und Anerkennung zukunfts- und marktfähiger Entwicklungen von Start-ups oder Spin-offs, von Gründern und etablierten Unternehmen oder vernetzten Forschungseinrichtungen trägt dazu bei, das Innovationsklima nachhaltig zu verbessern und Entwicklungspotenziale zu stimulieren.

- Die **Rahmenbedingungen für Innovation** in Bremen und Bremerhaven sollten von der Landespolitik grundlegend neu gestaltet werden: Willkommenskultur statt Regulierung – Mut zu neuen Wegen statt Festhalten am Althergebrachten. Um den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gewachsen zu sein, bedarf es eines ausdrücklichen Bekenntnisses der Bremer Landespolitik, nicht nur ein Ort exzellenter Wissenschaft sein zu wollen, sondern gleichzeitig ein Magnet für innovative Unternehmen – im Spitzenfeld der deutschen Bundesländer. Dieses Bekenntnis sollte sich in der Politik aller senatorischen Behörden widerspiegeln. Innovationspolitik muss künftig von allen Politikbereichen getrieben werden und darf nicht allein im Wirtschaftsressort verortet sein.

- **Umfeld für unternehmerische Innovationsaktivitäten verbessern** Die innovativen Unternehmen, insbesondere der Industrie gemeinsam mit produktionsnahen Dienstleistern, bilden eine wichtige Basis für Wachstum und Wohlstand im Land Bremen. Um diese Basis zu sichern, sind entsprechende Rahmenbedingungen notwendig, die – etwa mit Blick auf die Digitalisierung – die Innovationsfähigkeit der Unternehmen flankieren. Das Land Bremen muss sich nachdrücklich für innovations- und investitionsfreundliche Regulierung einsetzen, auch auf Bundesebene. Neue Gesetze und Regulierungen aller Art sollten durch einen „Innovationscheck“ geprüft werden, inwieweit sie innovationsfreundlich sind. Mit seiner Gewerbeflächenpolitik und der Stadtplanung muss das Land Bremen dafür sorgen, dass in der Nachbarschaft zu Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen Raum für wissensbasierte Unter-

nehmen entsteht (zum Beispiel interdisziplinärer „Innovation Hub“ mit strukturiertem Management unter Beteiligung von Start-ups und etablierten Unternehmen). Die allgemeine Standortattraktivität sollte im Hinblick auf Studierende und Hochschulabsolventen gestärkt, die Standortkosten der Unternehmen sollten niedrig gehalten werden. Auch dies eröffnet zusätzliche Potenziale im Bereich der Innovation. Aktiv sollte auch die Ansiedlung von F&E-intensiven Unternehmen betrieben werden. Die Förderangebote des Landes sollten insgesamt transparenter gestaltet und auf Basis einer Schwachstellenanalyse im Sinne einer guten, technologieoffenen Innovationsförderung punktuell ergänzt werden. Unternehmen brauchen Unterstützung bei Antragsverfahren für Förderprogramme auf Bundesebene (zum Beispiel ZIM, WIPANO) und EU-Ebene, um fehlendes Know-how auszugleichen. Unternehmen müssen in ihrer Motivation bestärkt werden, Risiken einzugehen. Eine Stärkung der KMU-Position bei dem beschleunigten Technologietransfer aus dem vorwettbewerblichen Bereich in die praktische Anwendung ist beispielsweise durch Förderung der Zusammenarbeit insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) aus Bremen mit KMU aus dem Ausland denkbar. Das Land sollte einen Gründer- und Innovationsfonds initiieren.

- **Verfügbarkeit von Fachkräften sicherstellen, das Land Bremen als Hotspot für kreative Köpfe etablieren** Die Qualifikation von Fachkräften muss durch eine Bildungsoffensive in den Städten Bremen und Bremerhaven gefördert werden (unter anderem durch zukunftsfeste Schulen und die Stärkung von digitalen Kompetenzen, E-Learning, MINT-Fächern und Sprachen). Die allgemeine Erwerbsquote sollte gesteigert (zum Beispiel bessere Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Ausbau von Kindertagesplätzen) und der Zuzug von Fachkräften erleichtert werden. Die Anwerbung qualifizierter Migranten könnte beispielsweise durch Einrichtung eines Welcome-Centers in Bremen (vgl. Hamburger Welcome Center) und durch internationale Studenten der Hochschulen in Bremen und Bremerhaven, die als Markenbotschafter für das Bundesland und seine Städte fungieren, flankiert werden. Der Senat muss zur Unterstützung der Unternehmen auf der Grundlage der vorhandenen Stärken, wie der ausgezeichneten Hochschulen und der Potenziale der Kultur- und Kreativwirtschaft, bessere Rahmenbedingungen schaffen, damit sich das Land Bremen als ein Hotspot für kreative, hochqualifizierte Fachkräfte etablieren



kann. Themen wie Talentnutzung, Willkommenskultur, kreatives Milieu sowie Kultur- und Freizeitangebote sollten dabei aufgegriffen werden. Außerdem sollten Gründungen an Hochschulen stärker unterstützt werden. (Technologie-) Start-ups und junge Gründer sollten angesprochen und durch günstige Rahmenbedingungen gefördert werden. Das Angebot innovativer Dienstleistungen in Bremen und Bremerhaven muss verbessert werden, um ein besseres regionales Matching von Nachfrage und Angebot zu schaffen. Im Hinblick auf den demografischen Wandel sollte auch der generationsübergreifende Wissenstransfer in Unternehmen befördert werden.

- **Hochschulen stärken und die Vernetzung von Wirtschaft und Wissenschaft befördern** Die infrastrukturelle Ausstattung der Hochschulen in Bremen und Bremerhaven sollte allgemein verbessert werden und die Universität Bremen im Hinblick auf das Ziel der Wiedererlangung des Status einer Exzellenz-Universität ab dem Jahr 2026 kontinuierlich und ausreichend finanziell unterstützt werden. Die wichtige Funktion der international ausgerichteten Jacobs University Bremen als Elitehochschule muss im Fokus bleiben. Ausgründungen aus Hochschulen und Universitäten sollten verstärkt werden. Die Forschungsschwerpunkte der Einrichtungen müssen intensiver auf die Innovationserfordernisse der ansässigen Branchen ausgerichtet werden, ohne in die Wissenschaftsfreiheit einzugreifen. Ein systematischer Ausbau der Forschungskompetenz erhöht das Kooperationspotenzial und schafft zugleich die Basis für die Exzellenz von wissenschaftlichen Leuchttürmen. Die intensive Vernetzung und Zusammenarbeit von regionaler Wissenschaft mit Unternehmen (zum Beispiel in Innovation Hubs, Innovationswerkstätten und -foren) verbessert das Innovationsklima in Bremen und sorgt für gesellschaftlichen Fortschritt. Der Wissenstransfer sollte allgemein, das heißt in allen Fachrichtungen gestärkt werden (Geisteswissenschaften, Logistik etc.). Ein Aktionsprogramm für nichttechnische Innovationen sollte gestartet werden. Auch die Wissenschaftspolitik muss stärker auf die Gesamtanliegen des Standortes ausgerichtet werden. Da das dritte Hochschulreformgesetz negative Konsequenzen auch für die Drittmittelforschung hat, muss es zurückgenommen werden.

- **Einstellung der Bevölkerung zum Innovationsstandort und zu neuen Technologien verbessern** Die Identifikation der Bremer und Bremerhavener Bürger mit dem Wissenschafts-, Wirtschafts- und Industriestandort Land Bremen muss deutlich erhöht werden. Ein Kulturwandel zu einer zukunftsorientierten Gesellschaft kann befördert werden, indem neugierige Aufgeschlossenheit erzeugt wird (zum Beispiel durch Übertragung des Formats „Lange Nacht der Wissenschaften“ auf Bremen und Bremerhaven). Die Offenheit für die neuen Technologien und für das Unternehmertum sollte auch durch Projekte im Verbund mit (Technologie-) Unternehmen gefördert werden (zum Beispiel Schulprojekte). Die Anerkennung von Innovationen durch die Politik muss steigen. Gesellschaftliche Strukturen sollten besser in den Parlamenten abgebildet werden – das schließt den Anteil der Unternehmen mit politischem Mandat ein.

- **Digitalisierung vorantreiben** Die Städte Bremen und Bremerhaven müssen als „smart cities“ die intelligente Vernetzung intensivieren und durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien verschiedene Politikfelder und Akteursgruppen miteinander verknüpfen. Es gilt, ein klares handlungspolitisches Konzept für Entwicklung und Förderung in der Digitalisierung zu entwickeln. Das Land Bremen ist gefordert, sich auf das „Gigabitzeitalter“ einzustellen und im Rahmen seiner Möglichkeiten sicherzustellen, dass Unternehmen und Bürger nicht von digitalen Anwendungen der Zukunft abgeschnitten werden oder diese nur begrenzt verwenden können. Vordringlich gilt es, Engpässe bei der Breitbandanbindung in Gewerbegebieten aufzulösen, etwa durch Nutzung von Bundesförderprogrammen. Allgemeines Ziel sollte es sein, zügiger als auf Bundesebene flächendeckend Zugangsgeschwindigkeiten von rund 1 Gbit/s bereitzustellen und eine flächendeckende Infrastruktur zum freien Zugang zum Internet zu schaffen (free Wifi). Um die Unternehmen auf die Digitalisierung vorzubereiten, könnten landesweit KMU-Plattformen zu Nutzungschancen der Digitalisierung (zum Beispiel Big Data) angeboten werden. Die öffentliche Hand sollte die vorhandenen Daten mit Bremen- und Bremerhaven-Bezug interessierten Unternehmen zugänglich machen, und die Entwicklung von entsprechenden Applikationen forcieren. Mittelständische Unternehmen sollten darin unterstützt werden, ihr Niveau an Datensicherheit signifikant zu erhöhen. Eine Maßnahme könnte sein, die regionale IT-Branche besser mit der mittelständischen Wirtschaft in Bremen und Bremerhaven zu vernetzen.

- **Mobilität neu denken** Das Land Bremen braucht ein klares „Connectivity“-Konzept, das die schnelle Anbindung an Schiff, Bahn, Flugzeug und Autobahn für Warenströme und Menschen gleichermaßen ermöglicht und durch intelligente Verkehrsplanung und -steuerung verlässlich sicherstellt. Eine friedliche Koexistenz der Verkehrsteilnehmer muss gegeben sein. Neue verkehrliche Konzepte und Technologien sollten getestet und innovative Verkehrstechnologien stärker genutzt werden, etwa um Werksverkehre zu optimieren. Ein Konzept zur Umgestaltung der bremischen Häfen in „smart ports“ sollte entwickelt und ein Programm zur Umsetzung einer entsprechenden Strategie bis 2030 ausgestaltet werden. Die Entwicklung Bremens als „Leitmarkt“ zu einem der führenden Forschungsstandorte im Bereich Elektromobilität und des autonomen Fahrens sollte befördert werden. Ein „Clusterteam Mobilität“ sollte die verschiedenen Akteure der Branche vereinen. Neben Unternehmen finden sich im Team Verbände, KMU, Forschungseinrichtungen und Hochschulen wieder. Ein Testfeld für automatisiertes und vernetztes Fahren muss auch in Bremen verankert werden. Der Ausbau der Ladeinfrastruktur sollte vorangetrieben werden.

- **Intelligente Energiepolitik** Das Land Bremen muss sich für eine stabile und umweltverträgliche lokale/regionale Energieversorgung zu wettbewerbsfähigen Preisen einsetzen und an intelligenten Energienetzen arbeiten (optimale Abstimmung unterschiedlicher Energieerzeugungsarten, Speichertechnologien und Verbraucherbedürfnisse; Stichwort „smart home“, „smart grid“, „smart metering“). Moderne Speichertechnologien sollten verstärkt genutzt werden, dies kann durch ein Sonderforschungsprogramm (im Zusammenspiel mit Unternehmen, Land, Bund) für die Hochschulen in Bremen und Bremerhaven entwickelt werden.



#### Was Unternehmen und Handelskammer tun

- ❖ Unternehmen fokussieren ihre Strukturen auf Innovationsstärke und pflegen verstärkt den Austausch mit der Wissenschaft.
- ❖ Unternehmen und Handelskammer helfen bei der Verknüpfung von Wirtschaft und Wissenschaft an den Standorten Bremen und Bremerhaven.
- ❖ Die Handelskammer setzt Innovationsimpulse für die Unternehmen quer durch die verschiedenen Branchen und unternehmerischen Funktionsbereiche durch Veranstaltungen, Workshops, Kongresse oder Delegationsreisen.
- ❖ Die Handelskammer unterstützt die Einbindung wichtiger regionaler Akteure (unter anderen WFB, RKW, BIS, European Enterprise Network, Hochschulen, Forschungseinrichtungen) und Kooperationen mit bundesweiten Institutionen und Initiativen.
- ❖ Die Handelskammer stärkt die Zusammenarbeit mit regionalen und überregionalen themenbezogenen Netzwerken.



## Stimmen aus den Sozialen Medien

- Die Herausforderung ist es, Datensicherheit beim Daten-Transport und beim Speichern zu geben. Nur so kann die Digitalisierung beim normalen (IT-fremden Anwender) „verkauft“ werden ...
- Flexiblere Arbeitszeiten und Arbeitsplätze, flachere Hierarchien sind eine Chance, die richtige Kommunikation und Ergebnisprüfung ist die Herausforderung und die Bewältigung des Abbaus von Arbeitsplätzen im mittlerem Ausbildungsniveau duale Ausbildung in Office und Industriebereufen wird ebenfalls eine Herausforderung werden.
- [Autonomes Fahren in der Innenstadt] Nicht nur in der Innenstadt und zwar umsonst für jeden, bezahlt über die Grundsteuer als Infrastrukturmaßnahme ...
- [Autonomes Fahren in der Innenstadt] Nein, denn die Systeme sind dafür noch nicht reif und bringen im Kurzstreckenverkehr auch kaum Vorteile – bestenfalls für fahrerlose Taxis, wenn die Systeme ausgereift sind und fehlerlos funktionieren, was noch lange dauern wird. Kurzfristig bringen nur Assistenzsysteme, wie zum Beispiel Einparkhilfen, einen Vorteil.

Halten Sie autonomes Fahren im Innenstadtbereich für sinnvoll?

- Ja 61,5 %
- Nein 30,8 %
- Bin mir nicht sicher 7,7 %



Backsteinskulptur in der  
Bremer Innenstadt: Verkehrs-  
turm auf der Domsheide

## 2.4 Urbanität und Stadtentwicklung

### ANALYSE: HERAUSFORDERUNGEN UND PERSPEKTIVEN

In den größten Städten Deutschlands wird die Zukunftsfähigkeit erprobt. Von hier aus werden gesellschaftliche und sozioökonomische Trends in andere Städte und Regionen getragen. Wer die Vorreiterrolle einnimmt, kann den zukünftigen Entwicklungspfad maßgeblich beeinflussen. Die Frage ist, vor welchen Herausforderungen angesichts der großen Trends – neben der demografischen Entwicklung – die beiden Städte Bremen und Bremerhaven stehen? Große technologische Fortschritte – vor allem bei der Digitalisierung und Vernetzung vielfältiger Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft – zeigen neue Wege auf, wie Städte zukünftig produktiver, lebenswerter und ressourceneffizienter organisiert werden können. Die digitalen Technologien erlauben es, die Nutzung der Stadt besser zu verstehen und, wo nötig, effizienter zu steuern. Sie bieten dadurch große Chancen, die Attraktivität der städtischen Räume und die Zufriedenheit der Bürger zu steigern.

Die Bevölkerungsentwicklung für das Land Bremen verläuft derzeit positiv, wobei der Bevölkerungszuwachs allerdings alleine durch die Zuwanderung aus dem Ausland (Geflüchtete und EU-Staaten) getrieben ist. Die beiden Städte verlieren zudem in einem erheblichen Umfang Bevölkerung an das niedersächsische Umland – insbesondere in der Gruppe der 25- bis 30-Jährigen sowie 30- bis 50-Jährigen. In der langfristigen Entwicklung bis 2030 wird für das Land Bremen vom Statistischen Landesamt eine positive Bevölkerungsprognose aufgrund der Zuwanderung von rund +4 % bis 2030 vorgelegt. Dabei kann der Trend zur Alterung der Bevölkerung durch Zuwanderung, und dies ist unabhängig von den Prognosemodellen, nicht mehr aufgehalten werden. Die Bevölkerung Bremens wird älter. Haupttreiber für die derzeitige hohe Immobiliennachfrage in Bremen ist daher nicht allein der Zuzug von Bevölkerung aus dem Ausland, sondern auch die Tatsache, dass immer mehr Personen in Ein- und Zweipersonenhaushalten leben (unter anderem bedingt durch die Alterung). Das Land Bremen muss daher perspektivisch um jeden Einwohner verstärkt kämpfen. Die Städte Bremen und Bremerhaven sind von diesem Trend jedoch unterschiedlich stark betroffen.

Generell bestehen in der Stadtentwicklung erhebliche Potenziale und Herausforderungen. Diese lassen sich (vereinfacht) in vier globale Kategorien unterteilen, die in wechselseitiger Beziehung mit den globalen Querschnittsthemen Bildung/Wissenschaft, internationale Vernetzung, Innovation und Entrepreneurship stehen:

- Infrastruktur und Flächenentwicklung
- Mobilität und Nachhaltigkeit der Stadt
- Einzelhandel und Attraktivität der Innenstädte
- Kultur als Motor der Urbanität.

#### 1. Infrastruktur und Flächenentwicklung

Die beiden Städte des Landes Bremen stehen vor massiven Herausforderungen. Sie müssen die Flächenentwicklung auf unterschiedliche, teils konkurrierende Nutzungen hinsichtlich Wohnen, Gewerbe, (Verkehrs-)Infrastruktur sowie Natur-/Grün- und Freizeitflächen abstimmen.

#### Die Interessen bei Wohnen, Gewerbe, Infrastruktur und Grünflächen in Bremen und Bremerhaven klug austarieren

**Wohn- und Gewerbeflächen** Um neuen Einwohnern, aber auch Bremer und Bremerhavener Bürgern Wohnraum anbieten zu können, bedarf es einer stetigen Entwicklung des Wohnungsneubaus, zudem der Bestandsentwicklung hinsichtlich energetischer, sozialer und aktueller Standards. Dabei steht die Flächenentwicklung für den Wohnungsmarkt insbesondere in der Stadt Bremen in Konkurrenz zur Nutzung für das Gewerbe. Neben der Ausweisung von projektierten Wohnungsbauflächen wie der Gartenstadt Werdersee oder dem Neuen-Hulsberg-Viertel bedarf es neuer städtebaulicher Visionen, zum Beispiel einer Mischnutzung (Wohnen, Gewerbe/Büro) im Hohentorshafen und auf dem Kellogg's-Grundstück oder studentischen Wohnens im Güldenhaus-Quartier. Zur Bewältigung des quantitativen Wohnraumbedarfes sind neue Ausweisungen von Wohnbauflächen (zum Beispiel Galopprennbahn, Osterholzer Feldmark

und Brokhuchting in Bremen sowie Wasserwerkswald, Reinkenheide, Neue Aue und Entwicklungsgebiet Rudloffstraße in Bremerhaven) geeignet. Sowohl in Bremen als auch in Bremerhaven sollten neue und große Flächen für Einfamilien- und Reihenhäuser entwickelt werden. Auch ist eine strukturierte Nachverdichtung des städtischen Raums sinnvoll. Im Vergleich zu anderen Städten weisen Bremen und Bremerhaven gegenwärtig eine geringe Siedlungsdichte auf. Dabei kann die Nachverdichtung zu kürzeren Wegen, nachhaltigerer Infrastruktur (zum Beispiel digitale Infrastruktur, Kindertagesstätten und Verkehr) sowie kostentragenden öffentlichen Verkehrsträgern beitragen. Nachverdichtungen sollten letztendlich aber immer mit einer Verbesserung des Bestandes einhergehen.

#### ■ Städtebauliche Visionen und sinnvolle Mischnutzungen von Wohnen und Gewerbe in Bremen und Bremerhaven entwickeln

Die Verzahnung der Wohnungs- und Gewerbeflächenentwicklung (Nutzungsmischung) ist einerseits sinnvoll, um die Nahversorgung auf kurzem Wege (Stadt der kurzen Wege) zu erreichen, andererseits können lärmintensive/-empfindliche Nutzungen vorliegen, so dass es zu Konflikten kommt. Sinnvoll ist dabei die Mischnutzung zwischen Wohnen und gewerblichen Flächen, auch aufgrund der Tertiärisierung, weiter positiv zu entwickeln. Dabei gilt es vordergründig die knappe bremische Landesfläche effizient und nachhaltig zu gestalten, auch um Gewerbe und Industrie weiterhin ein Angebot erstellen zu können. Das Gewerbeflächenangebot ist in der Stadt Bremen überdies jedoch nicht hinreichend angebotsorientiert, was schwer wiegt, weil bei Investitionsentscheidungen für den Standort Bremen die Flächen bereits vorhanden sein müssen, damit die Investitionen unmittelbar in Bremen und nicht im niedersächsischen Umland erfolgen. In den vergangenen Jahren konnten sich etliche Unternehmen aufgrund fehlender bzw. geeigneter Gewerbeflächen nicht in Bremen Stadt ansiedeln, da die Dispositionsreserve an Flächenangeboten nicht der Nachfrage entsprechen. Im Gegenteil, erschlossene Flächen sind in den vergangenen Jahren stark zurückgegangen, da die Erschließung neuer Gewerbeflächen gegenwärtig nicht mit der Vermarktung der vorhandenen Gewerbeflächen Schritt hält.

#### ■ Dauerhaft ausreichend Flächenreserven für die Gewerbeentwicklung vorhalten

Für die Standortentwicklung insgesamt bedarf es auch einer verstärkten gemeinsamen, strategischen Flächenentwicklung mit dem Nachbarn Niedersachsen, wie es derzeit zwischen der Stadt Achim und der Stadt Bremen angestoßen wird. Aufgrund der wirtschaftlichen Verflechtung profitiert auch das Land Bremen von einer gemeinsamen Gewerbeflächenentwicklung mit den Umlandgemeinden, zum Beispiel durch Einkommen, Beschäftigung und Steuern.

**Infrastruktur für Familien** Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stellt einen oftmals unterbewerteten Standortfaktor dar, der aber bei den 25- bis 50-Jährigen eine wesentliche Rolle bei der Entscheidung für oder gegen einen Wohn- und Arbeitsort spielt. Zudem kann die bessere Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben einen wichtigen Beitrag zur Bekämpfung des Fachkräftemangels darstellen. Vor diesem Hintergrund benötigen Städte, die konkurrenzfähig sein wollen, ein zuverlässiges sowie mit langen und flexiblen Öffnungszeiten versehenes Angebot für die Betreuung von Kindern unter drei Jahren, ein breites Ganztagsschulangebot im Grundschulbereich sowie in allen Stadtteilen Gymnasien und Oberschulen mit Nachmittagsangeboten.

#### ■ Eine zukunftssichere und sehr gut ausgebaute digitale Infrastruktur für Bremen und Bremerhaven schaffen

**Digitale Infrastruktur** Die digitale Agenda der Bundesregierung bildet den Rahmen für den Ausbau der digitalen Infrastruktur in Deutschland, den es auf regionaler Ebene umzusetzen bzw. zu flankieren gilt. Die steigende Nachfrage nach digitaler Infrastruktur ist eine zentrale Wettbewerbsdeterminante für die städtische und verkehrliche Entwicklung, auch im Hinblick auf das Querschnittsthema Innovation. Dies wird verstärkt durch die Notwendigkeit der städtischen Entwicklung in Richtung einer „smart city“. Ein zentrales Erfordernis ist ein zusammenhängendes WLAN-Netz in den Innenstädten von Bremen und Bremerhaven, welches modernes Arbeiten, Einkaufen und Erleben ermöglicht, gegenwärtig aber nur begrenzt angeboten wird. Auch wird bis 2030 die Nachfrage nach mehr Breitbandverfügbarkeit steigen. Der Ausbau des Breitbandnetzes stellt angesichts des schnell wachsenden Volumens digitaler Datenmengen eine zentrale und drängende Aufgabe dar.

**(Verkehrs-)Infrastruktur** Die Verkehrsinfrastruktur ist ein maßgeblicher Faktor für die städtische und regionale Entwicklung. Von ihr hängt nicht nur die Entwicklung der Logistik und maritimen Wirtschaft ab, sondern auch der Wirtschaft insgesamt. Nachhaltige und wachstumsorientierte Politik räumt der Erhaltung und dem anforderungsgerechten Ausbau der Infrastruktur daher eine hohe Priorität ein.

### ■ Den Verkehrsentwicklungsplan in der Stadt Bremen konsequent umsetzen

Für die beiden Städte Bremen und Bremerhaven stellt die Qualität der Verkehrsinfrastruktur einen zentralen Standortfaktor dar. Dabei gilt es, die Verkehrsinfrastruktur in ihrer Gesamtheit mit dem Umland zu betrachten. Über das Umland werden die Verbindungen zu anderen Regionen und Städten im Personen- und Güterverkehr gewährleistet. Für die Stadtgemeinde Bremen liegt ein Verkehrsentwicklungsplan Bremen 2025 (VEP) vor, der die Entwicklung aller Verkehrsmittel, -netze und -zwecke abbildet. Die darin beschriebenen Maßnahmen umfassen den Kfz-Verkehr/Wirtschaftsverkehr (zum Beispiel Ringschluss der A281, Ausbau des Eisenbahnknotens), Fußverkehr/Nahmobilität (zum Beispiel die Umgestaltung der Domsheide und des Brills), Rad-schnellwege, öffentlichen Nahverkehr/SPNV (zum Beispiel Haltepunkt Universität/Technologiepark, Regio-S-Bahn nach Rotenburg) oder auch Straßenraumgestaltung/Barrierefreiheit und ruhenden Kfz-Verkehr. Die Maßnahmen könnten bis zum Jahr 2030 zur Verbesserung der Infrastruktur und damit zur Attraktivität der Stadt beitragen, wenn sie denn konsequent und zielgerichtet umgesetzt würden – was derzeit aber nicht der Fall ist.

Für den Standort Bremerhaven sind die Realisierung der A 20 (Küstenautobahn) und die maßvolle Umgestaltung des Hauptstraßennetzes (unter Berücksichtigung der künftigen verkehrlichen Anforderungen) wichtige Themen. Zudem ist, auch aufgrund der Größenordnung der Stadt, die Schienenpersonenverkehrsanbindung an das Fernverkehrsnetz der Deutschen Bahn zu verbessern.

## 2. Mobilität und Nachhaltigkeit der Stadt

In kaum einem anderen Bereich werden neue Technologien bereits heute so sichtbar und vielfältig eingesetzt wie im Verkehrsbereich. Stadtverkehre sind ein Schlüsselfaktor für das Funktionieren moderner urbaner Räume. In die Länge gewachsene Städte wie Bremen (Distanz zwischen Bremen-Farge und Bremen-Mahndorf etwa 45 km) sind heute mehr denn je auf ein funktionierendes Verkehrssystem angewiesen. Zugleich wird die Lebensqualität und Arbeitsteilung durch Engpässe wie Staus beeinträchtigt. Um diese zu vermeiden, setzen die Autohersteller auf die Digitalisierung und die Vernetzung des Autos, dies aber nicht nur untereinander, sondern auch in der integrierten Lösung zwischen Verkehrsträgern wie Autos, öffentlichem Personennahverkehr, car-/bicycle-sharing, oder auch zur Parkplatzsuche. Diese Vorhaben sind zu beschleunigen und finanziell zu unterstützen. Auch das autonome Fahren kann eine zentrale Rolle bei der Entwicklung der zukünftigen Verkehre einnehmen und die Stadtbilder Bremens und Bremerhavens grundlegend verändern. Insbesondere die Verknüpfung von Verkehrssystemen und das Zusammenwirken des autonomen Fahrens im ÖPNV können wichtige Schritte zur Verbesserung der Lebensqualität darstellen. Auf die Veränderungen, die hiermit einhergehen, muss das Land Bremen frühzeitig eingehen, um mittelfristig die Marktanlaufphase autonomer Fahrzeuge zu ermöglichen.

### ■ Frühzeitig die Veränderungen durch autonome Mobilität planen

Die Zukunft erfordert vielfältige integrative Lösungen, um im Wettbewerb der Standorte bestehen zu können. Hier gilt es, in Bremen und Bremerhaven bis 2030 Modellvorhaben und -projekte anzustoßen und eine Vorreiterrolle in Deutschland anzustreben. Diese Systemlösungen können aufgrund der Digitalisierung disruptiv wirken und die Innenstädte über 2030 hinaus grundlegend verändern. Erste kleinere Entwicklungen sind in Bremen, beispielsweise durch das neue Fahrradmodellquartier Alte Neustadt, zu sehen, welche weitgehende, kurzfristige Folgen für den motorisierten Individualverkehr haben können.

Neben den unterschiedlichen Formen der Mobilität wird es Lösungen für die Antriebstechnologien über 2030 hinaus geben müssen, die wiederum die städtische Mobilität beeinflussen und optimieren. Die Hoffnungen liegen auf Elektro-

mobilität und Hybridantrieb (Wasserstoff und elektrischer Antrieb). Derzeitiger Schwachpunkt ist – neben der Technologiereife – die zu geringe Versorgung mit Elektrotankstellen in den beiden Gemeinden. So werden für Bremen derzeit rund 15 und für Bremerhaven rund 5 E-Tankstellen ausgewiesen. Das Maßnahmenfeld Elektromobilität des VEP 2025 adressiert den Einsatz von Elektroantrieben bei Bussen der BSAG. Elektrobusse haben einen beachtlichen Reifegrad erreicht und besitzen annähernd die gleiche positive Klimawirkung wie 100 elektrische Pkw.

Aufbauend auf dem von der Bundesregierung geförderten Projekt „Modellregion Elektromobilität Bremen/Oldenburg“ könnte das Land Bremen zusammen mit der Metropolregion Nordwest zu einem Leuchtturm für den Einsatz der regenerativen Energien im Verkehrsbereich entwickelt werden. Die Voraussetzungen hierfür sind angesichts der großen regionalen Bedeutung dieses Themas gut.

### 3. Einzelhandel und Attraktivität der Innenstädte

Die Zahl der Übernachtungen ist mit aktuell zirka 2,4 Millionen sowie zusätzlich etwa 45 Millionen Tagesgästen im Bundesland Bremen hoch, im Vergleich zu 2010 ist die Zahl der Übernachtungen um rund 33 % gestiegen, in der Stadt Bremen sogar um rund 38 %. Städte wie Nürnberg und Stuttgart haben zwar höhere Übernachtungszahlen (mehr als 3 Millionen), das Wachstum ist jedoch deutlich niedriger. Das zeigt, wie attraktiv gegenwärtig die beiden Städte am Wasser sind. Jedoch stehen Bremen und Bremerhaven zugleich vor enormen Kraftanstrengungen, um die Lebensqualität und Attraktivität hoch zu halten. Die Innenstädte werden diese neuen Herausforderungen annehmen müssen, in wechselseitigen Beziehungen von Einzelhandel, Kultur, Gastronomie, Festivals/Stadtevents oder Tourismus. In den beiden Gemeinden des Landes Bremen lässt sich dieser Trend bereits beobachten, so zum Beispiel in den Havenwelten in Bremerhaven, an der Schlachte oder neueren Visionen wie dem Jacobs-Hof und den Neugestaltungsplänen rund um das Parkhaus Mitte in Bremen. Neue Geschäftsmodelle richten sich klar nach erlebniswirtschaftlichen Kriterien, die die Aufenthaltsdauer unter anderem durch Qualität, Alleinstellungsmerkmale und neue Trends erhöhen, um insbesondere

der Wettbewerbsintensität des Einzelhandels mit dem E-Commerce entgegenzutreten. Als oberzentrale Einkaufsorte werden Bremen und Bremerhaven ihre Attraktivität bei zunehmender Bedeutung des Online-Shoppings leichter wahren können als weniger zentrale Orte im niedersächsischen Umland. Es bedarf allerdings einer stetigen Aufwertung der Innenstädte.

#### ■ Bremen und Bremerhaven müssen ihre Innenstädte weiter aufwerten.

Zwar zeigt die Stadt Bremen ein attraktives Innenstadtbild, zugleich ist der innerstädtische Einzelhandel aber im Vergleich zu anderen Großstädten und gemessen an deren Ladenfläche unterproportional aufgestellt. Bis heute fehlt es an Rundläufen und an innerstädtischen Aufwertungen/Erneuerungen, um die Aufenthaltsqualität in der Innenstadt zu erhöhen. Die vorhandenen Ansätze wie zum Beispiel die Neugestaltung des Domshofs oder die engere Verknüpfung von Oberstraße und Schlachte sind hier nicht ausreichend. Zudem stellen einige der zentralen Innenstadtparkhäuser Entwicklungshemmnisse dar. Seit der Anerkennung des Marktplatzensembles als UNESCO-Kulturerbe, dem Ausbau der Schlachte als Promenade am Fluss oder der Umwandlung der Alten Hafenreviere zur Überseestadt gibt es keine großen städtebaulichen Visionen mit einer vergleichbaren überregionaler Strahlkraft mehr. Bremen verharrt. Neben einigen positiven, kleineren Entwicklungen bedarf es großer Kraftanstrengungen, um bis 2030 das Markenportfolio einer nationalen und internationalen Einkaufs-/Tourismusstadt anbieten zu können. Bremerhaven ist in einzelnen Bereichen seiner innerstädtischen Entwicklung in Richtung der Erlebnisökonomie (zum Beispiel Havenwelten) zwar gut vorangekommen, hat in anderen Bereichen, beispielsweise in der „Bürger“, aber noch deutliches Verbesserungspotenzial. Große Aufholbedarfe gibt es auch in den Stadtteilen (zum Beispiel Geestemünde, Weserstraße).

### 4. Kultur als Motor der Urbanität

Bremen und Bremerhaven verfügen über eine Reihe wichtiger kultureller Institutionen: beispielsweise die Theater in beiden Städten, die großen Museen wie die Kunsthalle in Bremen und das Kunstmuseum in Bremerhaven, das Überseemuseum, das Deutsche Schifffahrtsmuseum, das Focke-



Museum, die Weserburg oder auch Zentren der jüngeren Kultur wie den Schlachthof und die Schwankhalle in Bremen oder das Theater im Fischereihafen in Bremerhaven. Zahlreiche andere Museen und Kulturinstitutionen ergänzen das Angebot, ebenso bedeutende Orchester wie die Deutsche Kammerphilharmonie Bremen oder die Bremer Philharmoniker. Hinzu kommen die wissensorientierten Science-Center wie Klimahaus, Universum und Deutsches Auswandererhaus. Beide Städte haben auch eine agile freie Kultur- und Kreativwirtschaftsszene. Für die Entwicklung von Urbanität, aber auch für die kreativen und innovativen Prozesse in Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen ist es von großer Bedeutung, dass die kulturelle, kreative und kreativwirtschaftliche Beweglichkeit beider Städte weiter gestärkt und ausgebaut wird. Denn dies ist eine der zentralen Voraussetzungen dafür, dass beide Standorte für innovationsbereite und kreative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiv sind und Kultur und Wirtschaft weiter miteinander verzahnt werden können.

Kultur und Kreativität sowie eine urbane Identität bedingen sich gegenseitig. Großstädte können kulturelle Kontakt- und Erprobungszonen sein, in denen experimentiert werden kann mit eigenwilligen Selbstentwürfen, Übergängen, Zwischenräumen und Neuanfängen. Dies kann der Nährboden sein für Bewegungen und Gegenbewegungen, wechselnde Vermischung und Brüche, die ein urbanes System beweglich halten durch kontinuierliche Umorientierung und Perspektivenwechsel. Eine innovationsbereite Wirtschaft kann aus diesem Milieu gewaltige Kraft ziehen.

## WAS IST ZU TUN?

### PROJEKTE – INITIATIVEN – FORDERUNGEN

- **Bremen weiter als nordwestdeutsches Oberzentrum profilieren** Zwar zeigt die Stadt Bremen ein attraktives Innenstadtbild, zugleich ist der innerstädtische Einzelhandel aber im Vergleich zu anderen Großstädten und gemessen an deren Ladenfläche unterproportional aufgestellt. Bis heute fehlt es an Rundläufen und an innerstädtischen Aufwertungen/Erneuerungen, um die Aufenthaltsqualität in der Innenstadt zu erhöhen. Die Entwicklung neuer zentraler Passagen in Bremens City unter Einbezug der Fläche des Parkhauses Mitte bietet hier aktuell eine große Chance.

Damit Bremen wachsen kann und attraktiv für junge Familien bleibt, sollte beim Wohnungsbau die Zielmarke für Neubauten auf 2.500 Einheiten pro Jahr erhöht werden. Für Einfamilien- und Reihenhäuser müssen neue Wohnflächen geschaffen werden, zum Beispiel in den Gebieten Galopprennbahn, Osterholzer Feldmark und Brokhuchting. Vielversprechend ist die Wiedebelebung/Erprobung der Idee von Werksiedlungen, deren Layout und Wohnraumangebot zusammen mit großen Arbeitgeberbetrieben sowie deren Belegschaften erarbeitet werden.

Das Bauen in Bremen soll in die Zukunft weisen. Hierzu gehören Modellquartiere oder Modellgebäude mit Ambient-Assisted-Living (AAL)-Ausstattung, die den Stand technischer unterstützten Wohnens veranschaulichen. Zu nennen sind aber auch Zero-Emission-Modellwohnbaugelände, für die sich beispielsweise das Areal der Galopprennbahn (Neubau) oder ausgewählte Sanierungsgebiete bzw. Bestandsquartiere eignen.

Beseitigen muss der Senat den Engpass bei den vermarkteten Gewerbeflächen in attraktiven Lagen, um für ein Wachstum an Gewerbe und Beschäftigung zu sorgen. Kerngedanke ist die Rückkehr zu einer angebotsorientierten Gewerbeflächenpolitik, die als Dispositionsreserve beständig 150 Hektar sofort vermarktete Gewerbeflächen vorhält.

Mit Blick auf das Jahr 2030 sollte die Airportstadt 2.0 einen urbaneren Stadtraum mit mehr Freizeitnutzungen, Aufenthaltsqualität, Ärzten, Einkaufen und weiteren urbanen Dienstleistungsangeboten darstellen. Die Achse Gühlenhaus-Quartier, Neustadtbahnhof und Hohentorshafen (Kreativmilieus in der Neustadt) sollte entwickelt und mit Impulsprojekten belebt werden. Daneben sollte das Güterbahnhofareal als Mischgebiet aktiviert werden, zu dessen Erschließung die Gleistrasse der Oldenburger Kurve vollständig nördlich des Gebietes herumverlegt werden muss. Die Überseestadt sollte mit einem historischen Schiff (analog zu Cap San Diego in Hamburg oder Alexander von Humboldt) in den Bereichen Weserbahnhof oder Europahafen bereichert werden, das zugleich als Bremer Dependence des Deutschen Schifffahrtsmuseums Bremerhaven dient.

- **Bremerhaven als wachsende Stadt voranbringen** Um den Fortzug junger Familien einzudämmen, muss in Bremerhaven der Wohnungsbau zu einem zentralen Handlungsfeld werden. Hierzu müssen neue Wohnflächen für Einfamilien- und Reihenhäuser geschaffen werden, zum Beispiel in den Gebieten Wasserwerkswald, Reinkenheide und Neue Aue sowie moderne Wohnformen im Entwicklungsgebiet Rudloffstraße. Zudem sollten Impulse für studentisches Wohnen und studentische Milieus in der südlichen Innenstadt sowie jenseits der Geeste etwa rund um den Berliner Platz gesetzt werden. Urbanes Wohnen könnte auch in wenig fischwirtschaftlich orientierten Arealen des Fischereihafens (zum Beispiel im Bereich Riedemannstraße/Handelshafen/ehemalige Schichau-Seebeck-Werft) sowie in Sonderformen auch im zentralen Bereich des Fischereihafens erprobt werden – gegebenenfalls sind hierzu Mischgebiete oder sog. urbane Gebiete als neue Gebietsklassen zu definieren.

Weitere Aktivitäten sollten Modellquartiere oder Modellgebäude mit Ambient-Assisted-Living (AAL)-Ausstattung unterstützen, die den Stand technikunterstützten Wohnens veranschaulichen. Zudem sollten in der Klimastadt Bremerhaven auch klimaneutrale Modellquartiere erprobt werden.

Bremerhaven benötigt mehr Urbanität, etwa durch das Aufbrechen der speziellen historisch gewachsenen Stadtstruktur jenseits der Gewerbeschwerpunkte im Überseehafen und im südlichen Fischereihafen zugunsten einer größeren Durchlässigkeit und Erlebbarkeit der Wasserkante. Wulsdorf, Geestemünde, Mitte und Lehe können hierzu durch neue Öffnungen und Ost-West-Wegeverbindungen enger an die Weser und wasserseitige Areale herangeführt werden. Hierzu gehört auch, dass die Querung zwischen dem Einkaufsbereich in der Oberen Bürger und den Havenwelten durch einen maßvollen Umbau der Columbusstraße unter Erhalt der verkehrlichen Leistungsfähigkeit verbessert wird. Einen weiteren Impuls stellt die Verlängerung des Entwicklungsbandes Neuer Hafen bis zum Kreuzfahrtterminal und verbesserte Anbindung an die Innenstadt Bremerhavens dar. Daneben sollte der Bau des neuen Geestesperrwerks realisiert und in ein touristisches Nahmobilitätskonzept zwischen Havenwelten und Fischereihafen eingebunden werden.

Perspektivisch stellt der Fischereihafen 2.0 einen urbaneren Stadtraum mit mehr Wohnen, Freizeitnutzungen, Aufenthaltsqualität, Ärzten, Einkaufen und weiteren urbanen Dienstleistungsangeboten dar. Hierzu gehört auch die städtebauliche Entwicklung der Achse Handelshafen/Riedemannstraße – Berliner Platz zu einer weiteren maritimen Meile für Wissenschaft, Arbeit und Wohnen.

- **Bremen und Bremerhaven als Mobilitätsstädte der Zukunft entwickeln** Bremen und Bremerhaven bieten gute Voraussetzungen, sich als Mobilitätsstädte der Zukunft zu profilieren. Themen und Aktionsfelder könnten sein: Kompetenzzentrum Elektromobilität (Mercedes, Borgward, Uni/DFKI, BSAG, Fraunhofer Institut etc.), autonomes Fahren (Pkw, Lkw, Linienbusse), Ladeinfrastrukturen, optimierter Güternahverkehr, intelligente Zulaufsteuerungen. Hier gilt es, in Bremen und Bremerhaven bis 2030 Modellvorhaben und -projekte anzustoßen und eine Vorreiterrolle in Deutschland anzustreben.

Ein wichtiges Mobilitätsprojekt stellt der dringend benötigte S-Bahn-Haltepunkt Universität/Technologiepark dar – mit Anlage eines E-Mobilitätspunktes (E-Bikes und Carsharing) und Verknüpfung zu einer von der Kulenkampffallee zu verlängernden Straßenbahnlinie 8 – entlang deren Trasse Wohnbau sowie technologieorientiertes Gewerbe möglich ist.

Zukünftige Neubauquartiere (zum Beispiel in der Überseestadt) und überplante Verdichtungsräume in Bremen und Bremerhaven sollten von vornherein die Bedarfe moderner KEP-Dienstleister (Kurier-, Express- und Paketdienste) berücksichtigen (Mikro-Logistikdepots in fußläufiger Entfernung, anbieterneutrale Paketbriefkästen etc.)



## Was Unternehmen und Handelskammer tun

- ❖ Die Unternehmen müssen sich sowohl auf demografische Entwicklungen als auch technologie-getriebene Veränderungsprozesse durch mehr Digitalisierung und Vernetzung einstellen. Dazu gehören einerseits Fachkräfteakquise, Mitarbeiterqualifizierung und moderne attraktive Jobs. Hinzu kommen die Offenheit für Veränderungen und Innovationen, Zukunftsgewandtheit sowie der Mut zu Investitionen. Letztlich sind es die Unternehmen, die in den Stadtquartieren und Gewerbegebieten für Wertschöpfung und Urbanität sorgen.
- ❖ Die Handelskammer gibt als Interessenvertreter der Unternehmen und Ratgeber für Politik und Verwaltung Anregungen und Anstöße für Stadtentwicklungsprozesse.
- ❖ Die Handelskammer beteiligt sich intensiv an der Erarbeitung von Stadtentwicklungs- und regionalen Strukturkonzepten – mit dem Ziel, die Standort- und sonstigen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sich Bremen und Bremerhaven im Standortwettbewerb als attraktive und wachsende Städte behaupten können.



## Stimmen aus den sozialen Medien

Wäre ein flächendeckendes/lückenloses WLAN ein Gewinn für die Bremer Innenstadt?

- Ja 88,5 %
- Nein 11,5 %

Halten Sie eine neue Weser-Brückenverbindung für Fußgänger und Radfahrer zwischen Piepe (Rotes Kreuz Krankenhaus), dem Stadtwerder und dem Osterdeich für sinnvoll?

- Ja 45,6 %
- Nein 45,6 %
- Bin mir nicht sicher 8,8 %

Wäre ein Regio-S-Bahn-Haldepunkt „Universität/Technologiepark“ eine sinnvolle Maßnahme, um den öffentlichen Personennahverkehr attraktiver zu gestalten?

- Ja 76,4 %
- Nein 7,2 %
- Bin mir nicht sicher 16,4 %

- Die durchgängige Versorgung mit WLAN gehört heute zum Basisangebot für (Innen-)Städte und wird von Gästen erwartet (...)
- Vor dem Hintergrund der Finanzlage Bremens ist es essenziell, diejenigen Projekte zu wählen, die für Bremen den größten Nutzen bringen. (...) Investitionen in eine neue Weserquerung und für eine eher kleine Zielgruppe sind ein Luxuselement, das kaum zur Attraktivitätssteigerung Bremens beiträgt und erst umgesetzt werden sollte, wenn die oben genannten Basisstrukturen gut funktionieren – und anderweitig nicht benötigte Finanzmittel zur Verfügung stehen.



Katharina Borgmann  
machte sich mit einem Wein-  
geschäft selbstständig

## 2.5 Entrepreneurship

### ANALYSE: HERAUSFORDERUNGEN UND PERSPEKTIVEN

Existenzgründungen sind für das langfristige Wachstum einer Volkswirtschaft von wesentlicher Bedeutung. Dabei ist eine Unterteilung in klassische und innovative Gründungen sinnvoll, denn gerade innovative und hochqualifizierte Existenzgründungen sind Träger des wirtschaftlichen Strukturwandels.

**Statistische Einordnung** In Deutschland ist die Gründungsneigung im internationalen Vergleich unterdurchschnittlich ausgeprägt. Ein Anteil von 4,6 % der erwachsenen Bevölkerung versuchte im Jahr 2016 ein Unternehmen zu gründen oder war Inhaber und Geschäftsführer eines Unternehmens, das noch nicht älter als 3,5 Jahre war (zum Vergleich: 2014 waren es noch 5,3 %). Deutschland belegt damit aktuell den vorletzten Rang unter 27 innovationsbasierten Volkswirtschaften. Zu beobachten ist auch, dass die Zahl der Gründungen absolut in Deutschland seit 2010 rückläufig ist und im Jahr 2014 sogar den niedrigsten Stand seit 2002 erreichte.

Der Rückgang der Gründungen resultiert vor allem aus der stabilen Beschäftigungssituation und weniger Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit. Das Land Bremen konnte sich von diesem Trend nicht abkoppeln. Bezogen auf die Anzahl der Gründer pro 10.000 Erwerbsfähige im Alter von 18 bis 64 Jahren (Gründungsintensität) positioniert sich Bremen im Bundesländervergleich aktuell zwar auf Rang 4 (hinter Berlin, Hamburg und Hessen). In den Jahren 2013 bis 2015 war in Bremen jedoch – verglichen mit der Periode 2012 bis 2014 – der stärkste Rückgang bei der Gründungsintensität zu verzeichnen. Im Jahr 2015 fiel dieser Rückgang im Jahresvergleich sogar fast viermal so groß aus (- 8 %) als im Bund (- 2,1 %).

Offenbar gelingt es anderen Standorten besser, ihre Vorteile als Ballungszentren auszunutzen. Zu diesen Vorteilen zählen laut dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn neben dem Vorhandensein von Unternehmenszentralen und öffentlichen Institutionen vor allem auch eine vitale Hochschul- und Forschungslandschaft mit entsprechenden Verknüpfungen in die Wirtschaft.

■ Die Gründungsbereitschaft deutlich stärken und die Standortvorteile wesentlich besser ausschöpfen

Im Vergleich zwischen Bremen und Bremerhaven fällt auf, dass der Anteil Selbstständiger pro 1.000 Personen in Bremerhaven signifikant niedriger liegt als in der Stadt Bremen (6 in Bremerhaven gegenüber 27 Selbstständigen pro 1.000 Erwerbstätigen in Bremen). Gemeinsam ist beiden Städten die Dominanz des Dienstleistungssektors, auf den rund 90 % aller Selbstständigen entfallen. Die Geschlechterverteilung im Gründungsgeschehen beträgt 65 % Männer zu 35 % Frauen. Dies entspricht dem Bundesländerdurchschnitt. Selbstständigkeit findet bei Frauen vorwiegend im Bereich sonstiger Dienstleistungen statt (70 % gegenüber 53 % bei den Männern).

Die Neigung zur Existenzgründung ist bei Personen mit Migrationshintergrund stärker ausgeprägt als in der Gesamtbevölkerung, wengleich die Entwicklung auch bei dieser Gruppe seit 2014 stagniert.

#### 1. Rahmenbedingungen „Ökosystem“/ Kultur der Selbstständigkeit

Zu den Schwächen des Standorts Deutschland zählen laut Global Entrepreneurship Monitor (GEM) insbesondere gründerfreundliche gesellschaftliche Werte und Normen (zum Beispiel Reputation von Autonomie) sowie die schulische und außerschulische gründungsbezogene Ausbildung. Auch die Rahmenbedingungen des bremischen Gründungsökosystems werden durch die Kultur der Selbstständigkeit an Schulen und Hochschulen mitbestimmt. Die Entrepreneurship Education, die darauf abzielt, die Entwicklung einer unternehmerischen Mentalität zu fördern und Verhaltensweisen und Fähigkeiten in diesem Sinne zu beeinflussen, stellt dabei einen wichtigen Ansatzpunkt dar.

■ In den Schulen intensiver eine Kultur der Selbstständigkeit vermitteln

## 2. Entrepreneurship-Education an Schulen

Laut GEM 2014 ist die gründungsbezogene Ausbildung in Deutschland verglichen mit anderen innovationsbasierten Volkswirtschaften schwach ausgeprägt. Dies gilt insbesondere für die allgemeinbildenden Schulen. Ein möglicher Kulturwandel im Sinne einer Kultur der Selbstständigkeit müsste aber bereits dort ansetzen. Deutschlandweit – so auch in Bremen und Bremerhaven – gibt es hierfür an Schulen bereits eine Vielzahl an Initiativen, dennoch besteht weiterhin Nachholbedarf. So ist im Land Bremen das Fach Wirtschaft nach wie vor nicht fest im Lehrplan der Mittelstufen der allgemeinbildenden Schulen verankert. Zwar werden wirtschaftliche Inhalte teilweise in anderen Fächern behandelt. Es gibt auch Wettbewerbe, bei denen Schülerfirmen gegründet werden. Diese Initiativen bleiben jedoch begrenzt und unterliegen der Freiwilligkeit. Dass tatsächlich jeder Schüler an bremischen Schulen zumindest ein Grundverständnis wirtschaftlicher Zusammenhänge erwirbt, ist derzeit nicht sichergestellt.

Wie das System Schule verändert werden kann, zeigt etwa das Beispiel Irland: Dort wird dem Ansatz der Entrepreneurship Education über eine angepasste Schwerpunktsetzung in der Ausbildung der Lehrkräfte Rechnung getragen. Im Ergebnis konnte dadurch eine messbare Verbesserung hinsichtlich der Sensibilisierung für das Thema Existenzgründung erzielt werden. Dabei müssen unternehmerisches Denken und Handeln nicht zwingend zu einer Selbstständigkeit führen. Sie können auch im sonstigen Berufsleben zu einer Stärkung von Problemlösungskompetenzen, Eigeninitiative und Kreativität beitragen.

## 3. Entrepreneurship-Education an Hochschulen

Entrepreneurship ist in Deutschland ein wachsender Forschungsbereich. Mittlerweile gibt es an den deutschen Hochschulen insgesamt 135 Professuren für Entrepreneurship. Auch an der Universität Bremen hat das Thema mit dem Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship eine institutionelle Verankerung gefunden. Gemeinsam mit der WFB Wirtschaftsförderung Bremen wird durch das „Digilab“ eine Möglichkeit geschaffen, unternehmensseitig Themen in Laboratorien einzubringen, die von Studierenden unter fachkundiger Anleitung bearbeitet

werden. Die Hochschulinitiative BRIDGE veranstaltet gemeinsam mit der Bremer Aufbau-Bank einmal pro Jahr den Wettbewerb Campusideen sowie halbjährlich eine Start-up-Lounge.

### ■ Das Gründungspotenzial an den Hochschulen stärker nutzen

Bei den Gründungen aus Hochschulen belegt die Universität Bremen im bundesweiten Hochschulranking der Gründungsförderung den 9. Platz. Die Hochschule Bremen platziert sich in der Gruppe der mittelgroßen Hochschulen in punkto Gründungsförderung am unteren Ende der Rangliste. Die Hochschule Bremerhaven wird nicht erfasst. Um das Potenzial der bremischen Hochschulen zur Förderung von Gründungen künftig noch stärker zu erschließen, könnten – neben bestehenden Initiativen wie BRIDGE – neue interdisziplinäre Ansätze treten. Einen neuartigen Ansatz verfolgt aktuell bereits die Hochschule Bremerhaven, die die Einrichtung eines Studiengangs Entrepreneurship nach dem Vorbild der finnischen Team Academy anstrebt. Dort soll das Projekt einer Unternehmensgründung in interdisziplinären Teams im Mittelpunkt stehen und durch Seminare und Coachings begleitet werden. Ziel ist, ähnlich wie beim Design-Thinking-Ansatz, spezifische unternehmerische Denkweisen zu fördern, die durch Vorlesungen nur schwer zu vermitteln sind. Hierzu gehört auch der Umgang mit dem Risiko des Scheiterns.

### ■ Strategien gegen die Abwanderung junger Talente entwickeln

Eine weitere Herausforderung für den Hochschulstandort Bremen stellt der Brain Drain, also die Abwanderung von Menschen und Fähigkeiten, dar. So bildet Bremen an seinen Hochschulen zahlreiche hochqualifizierte Fachkräfte aus, kann diese jedoch oftmals nicht am Standort halten. Aufgrund des negativen Wanderungssaldos in der Altersgruppe der 18- bis 30-jährigen droht längerfristig die soziale Basis von Innovation und Wachstum zu erodieren. In diesem Zusammenhang ist eine bedarfsgerechte Gründungsförderung (Beratung, Vernetzung und Finanzierung) ebenso wichtig wie übergeordnete Standortfragen, die im Kapitel Urbanität und Stadtentwicklung diskutiert werden.

#### 4. Institutionelle Herausforderungen (Ökosystem)

Angesichts der Vielzahl der Akteure in der Gründungsförderung kommt einer qualifizierten Steuerung eine zentrale Bedeutung zu. Ein grundsätzlicher Vorteil Bremens besteht darin, dass die Koordination eines Gründungsnetzwerks in einem Stadtstaat leichter möglich ist als in einem Flächenland, wo mehr Effizienzverluste entstehen können. Während die Innenkommunikation innerhalb des Netzwerks der bremischen Gründungsförderung nach Experteneinschätzung gut funktioniert, mangelt es noch an einer koordinierten Außendarstellung, um den Gründungsstandort überregional zu profilieren. Hierzu bedarf es einer abgestimmten dualen Strategie, um sowohl Gründer als auch Investoren auf die Stärken Bremens aufmerksam zu machen. Als Schritt in diese Richtung wird aktuell vom Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen eine Dachmarkenstrategie entwickelt.

##### ■ Die Koordination des Gründungsnetzwerks und die Außendarstellung optimieren

Optimierungsbedarf besteht bei der inhaltlichen Abstimmung öffentlicher und privater Akteure der Gründungsförderung. Ein wichtiger Schlüssel zur stärkeren inhaltlichen Vernetzung bestehender Angebote könnte in der Digitalisierung liegen. So sollten die digitalen Möglichkeiten konsequent dazu genutzt werden, um Angebote der Gründungsförderung noch transparenter und nutzerfreundlicher zu gestalten und um bürokratische Prozesse für Gründer weiter zu verschlanken. Als sinnvolle Maßnahme für mehr Nutzerfreundlichkeit wird zudem die Einrichtung einer One-Stop-Agency für Gründungsinteressierte angesehen. In Bremen wird diesbezüglich derzeit an einem Start-Haus gearbeitet. Mit diesem Modell könnte es gelingen, alle gründungsbezogenen Leistungen der öffentlichen Hand zentral in einem Haus zusammenzuführen.

Parallel dazu sollte eine stärkere Ausrichtung der Angebote der Gründungsförderung auf die Bedürfnisse einer jüngeren Gründergeneration erfolgen. Dies gilt umso mehr, als der Anteil der jüngeren Gründer (unter 35 Jahren) bundesweit in den vergangenen Jahren zugenommen hat. Als neues Instrument der Gründungsförderung wird künftig das sog. Partnering gegenüber der klassischen sachbezogenen Beratung an Gewicht gewinnen. Es soll Gründer in die Lage versetzen, Zugang zu einem auf ihre individuellen Be-

dürfnisse zugeschnittenen Netzwerk zu erhalten, indem Gründungsberater als Vernetzer und Katalysatoren fungieren. Gute Ansätze hierfür sind im Bremer Netzwerk bereits vorhanden und könnten konsequent weiterentwickelt werden.

##### ■ Bremen und Bremerhaven müssen sich deutlicher auf die jüngere Gründergeneration konzentrieren.

#### 5. Innovative Gründungen/Start-ups

Bremen ist schon heute ein interessanter Standort für innovative Gründer, nicht zuletzt aufgrund der guten Wissensinfrastruktur sowie der Nähe zu Kunden und Kooperationspartnern. Ungeachtet der rückläufigen Entwicklung der Gründungsintensität hat sich das bremische Start-up-Ökosystem unlängst sichtbar entwickelt; es gibt in der Szene eine gewisse Grundbewegung. So sind sowohl die steigende Sichtbarkeit von jungen Unternehmen als auch die Zunahme von gründungsbezogenen Events als positive Zeichen zu werten. Allerdings könnte die innere Vernetzung (soziales Kapital) noch verbessert werden, um mehr Transparenz zu schaffen, und flankierend bedürfte es einer besseren Infrastruktur (Inkubatoren als Ideenbegleiter, Akzeleratoren als Entwicklungsbeschleuniger und Co-working-Spaces als zeitlich begrenzte Gemeinschaftsbüros in einem kreativen Netzwerk, etc.).

##### ■ Verstärkt mit den starken Gründungsclustern des Landes Bremen werben

Die Cluster in den Bereichen maritime Wirtschaft und Logistik, Automotive, Luftfahrt, erneuerbare Energien und Gesundheitswirtschaft stellen für das Land Bremen wichtige Alleinstellungsmerkmale dar. Sie können eine Sogwirkung – auch auf Gründer – ausüben und sollten daher als überregionale Leuchttürme positioniert werden. Inwiefern eine Konzentration der Mittel der Gründungsförderung auf diese Bereiche sinnvoll ist, ist Gegenstand kontroverser Diskussionen. So ist einerseits in den Clustern privates Kapital vorhanden, das für Start-ups erschlossen werden kann, beispielsweise durch stärkeres Engagement etablierter Unternehmen (positives Beispiel ist aktuell Daimler bei den Inkubatoren). Andererseits ist die Zahl der Start-ups aus den

Clusterbranchen bisher nicht ausreichend, um allein eine vitale Start-up-Szene in Bremen zu kultivieren. Eine erfolgreiche Szene lebt von Vielfalt und Interdisziplinarität, indem unterschiedliche Ideen und fachliche Hintergründe kombiniert und zu neuen Produkten entwickelt werden.

### ■ Treffpunkte und Plattformen für Kreative und junge Gründer schaffen

Bemängelt wird von den Experten die unzureichende Transparenz der bremischen Start-up-Szene. Um Diversifizierung und interdisziplinären Austausch zu fördern, könnte ein physischer Ort der Begegnung vorteilhaft sein. Eine sichtbare Verortung des Start-up-Themas verspräche zugleich einen positiven Effekt auf die überregionale Sichtbarkeit Bremens als Start-up-Hub. So hat sich in Hamburg die Einrichtung des BETA-Hauses bewährt, in dem unterschiedliche Akteure der Szene in einem „freien Raum der Begegnung“ zusammenkommen können. In der Diskussion sind die Vergrößerung bestehender Büroflächen für Start-ups (Beispiel Kraftwerk) sowie die Schaffung neuer Flächen in der Überseestadt (Schuppen 3). Ungeachtet dessen bieten auch dezentrale kleinteilige Ansätze innerhalb des Stadtraums interessante Möglichkeiten für die Start-up-Szene, wie etwa das Projekt Ratatouille in Bremerhaven gezeigt hat, das Gründern der Kultur- und Kreativwirtschaft die temporäre Nutzung leerstehender Immobilien ermöglicht.

### ■ Neue Formate zur Ansprache privater Geldgeber entwickeln

Deutschlandweit sagen Start-ups, dass die Finanzierung einer ihrer wesentlichen Engpassfaktoren ist. Nachdem das Interesse ausländischer Investoren an der deutschen Start-up-Szene über die vergangenen Jahre gewachsen war, ist aktuell eine Stagnation zu konstatieren. Seit dem dritten Quartal 2016 sind sowohl die Anzahl abgeschlossener Deals als auch die investierte Gesamtsumme rückläufig. In Hamburg gaben 2016 fast ein Drittel (31 %) der Start-ups, die bereits mindestens eine Finanzierungsrunde durchgeführt hatten, einen Business Angel als Kapitalquelle an (Hamburg Start-up Monitor 2016). Im Land Bremen ist in erheblichem Maße privates Kapital vorhanden. Um dieses aber für die Investition in Start-ups zu aktivieren, bedarf es neuer Formate zur Ansprache von Business Angels und Mentoren. Zu den Vor-

schlägen zählen die Einrichtung eines geschützten Datenpools, der gleichzeitig die Anonymität der Geldgeber wahrt, sowie eines systematischen Alumni-Managements, das ehemalige Gründer an das Netzwerk bindet. Veranstaltungen zur Präsentation von Gründungsideen (Pitches) und kleinteilige individualisierte Formate für Begegnungen können komplementäre Bausteine sein, um Kapitalgeber mit innovativen Köpfen zu vernetzen. In zunehmendem Maße sind es auch etablierte Unternehmen, die selbst als Akzeleratoren in Erscheinung treten. Ein Beispiel hierfür ist der Kraftwerk City Accelerator der swb, aus dem bereits erste Beteiligungen an jungen Unternehmen hervorgegangen sind. Unterstützenswert ist zudem das Bemühen der öffentlichen Hand, ein Inkubatorcenter für den Bereich der Raumfahrt unter Einbindung der Wirtschaft zu gründen.

Offenbar sind die Sichtbarkeit von Start-ups und das Vorhandensein erfolgreicher Vorbilder entscheidende Faktoren für Investoren aus dem Bereich der Old Economy, um in Start-ups zu investieren. Etablierte Unternehmen mit Start-ups zusammenzubringen, kann für beide Seiten erfolgversprechend sein: durch Gewinnung von Mentoren und potenziellen Investoren auf der einen und durch neue Ideen und Innovationsimpulse auf der anderen Seite. Das Matching zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups zu verbessern, kann in Zukunft als eine der wesentlichen Aufgaben der Gründungsförderung betrachtet werden.

## WAS IST ZU TUN?

### PROJEKTE – INITIATIVEN – FORDERUNGEN

- **Entrepreneurship – Schulen** Wirtschaftsnaher Bildung muss mehr Eingang in den Schulunterricht im Land Bremen finden. Konkrete Vorschläge:
  - Es sollte eine gleichmäßige Berücksichtigung des Themas Wirtschaft im Lehrplan der Mittelstufen angestrebt werden.
  - Darüber hinaus sollte auch das Wissen über die unternehmerische Tätigkeit (Entrepreneurship Education) vermittelt werden. Dies kann zum Beispiel auch durch Businessplan-Wettbewerbe, Unternehmensplanspiele und die verstärkte Förderung von Schülerfirmen geschehen.



- Als Voraussetzung für diese Entwicklung müssen wirtschaftsnahe und unternehmensorientierte Lehrangebote auch Eingang in die Lehrerbildung finden. Ein Betriebspraktikum sollte daher nicht nur für Schüler, sondern auch für Lehrer obligatorisch werden.
- Im Ergebnis soll es bei der durchgängigen Etablierung einer wirtschaftsnahen Bildung nicht darum gehen, möglichst viele Unternehmer und Unternehmerinnen heranzuziehen. Ziel einer Initiative für wirtschaftsnahe Bildung sollte vielmehr sein, die Problemlösungskompetenz, Eigeninitiative und Kreativität von Schülerinnen und Schülern zu stärken und die Grundlagen für eine Kultur der Selbstständigkeit zu vermitteln.

- **Entrepreneurship – Universitäten und Hochschulen**

An der Universität in Bremen und den Hochschulen in Bremen und Bremerhaven gibt es zahlreiche Initiativen zur Förderung von Existenzgründungen. Konkrete Vorschläge:

- Es muss gelingen, qualifizierte junge Menschen nach ihrem Studium noch besser an das Land Bremen zu binden.
- Neben der weiteren Optimierung der Gründungsförderung für angehende Akademiker (Beratung, Vernetzung und Finanzierung) sollte das Ziel verfolgt werden, noch stärker auf die Umsetzung und Begleitung realer Projekte an Universitäten und Hochschulen hinzuwirken und die bestehenden guten Ansätze (wie zum Beispiel die Initiative BRIDGE) flächendeckend im Land Bremen anzubieten.
- Die Bemühungen der Hochschule Bremerhaven, das finnische Modell der „Team-Academy“ umzusetzen und die Gründung von Unternehmen in den Mittelpunkt der studentischen Ausbildung zu stellen, sollten mit Nachdruck unterstützt werden.

- **Entrepreneurship – institutionelle Herausforderungen**

Die Gründungslandschaft im Land Bremen bietet gegenwärtig ein vielfältiges Angebot, lässt aber eine koordinierte Außenrepräsentation zur überregionalen Profilierung und ein Leitbild für die Entwicklung des Gründungsstandortes „Land Bremen“ vermissen. Der angestrebte Aufbau einer Dachmarkenstrategie und die weitere Zentralisierung der gründungsrelevanten Organisationen in einem Start-Haus als zentrales Gründungs- und Kompetenzzentrum sind daher

ebenso zu begrüßen wie die Evaluation und Neuorganisation der bestehenden Angebote. Konkrete Vorschläge:

- Die Gründungsförderung im Land Bremen sollte die Chancen der Digitalisierung intensiv nutzen und sowohl technisch als auch personell eine möglichst enge Verzahnung aller relevanten Organisationen herbeiführen.
- Durch diese Maßnahme könnte eine institutionenübergreifende Willkommenskultur entstehen, die sich aber in die gesamte Verwaltung hinein fortsetzen muss. Gerade Bremen hat aufgrund seiner klaren räumlichen Struktur gute Chancen, die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen und sich als unbürokratischer Standort mit kurzen Wegen zu positionieren.
- Um neue Unternehmen und High-Potentials besser anzusprechen, gilt es auch, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter voranzutreiben. Es muss daher gelingen, das Angebot und die Leistungsfähigkeit von Schulen und Kinderbetreuungseinrichtungen weiter zu verbessern.

- **Entrepreneurship – innovative Gründungen** Besonders der Bereich der innovativen Gründungen zeichnet sich durch eine Vielzahl verschiedener Akteure aus. Dieses Gründungsökosystem muss weiter unterstützt werden. Konkrete Vorschläge:

- Neue Standorte müssen als Co-Working-Spaces, Inkubatoren und Acceleratoren etabliert werden. Mit zusätzlichen Laborsituationen und Experimentierräumen – auch im Sinne einer wirtschaftsnahen Zwischennutzung von leerstehenden Gebäuden – kann sich das Land Bremen auch überregional als innovativer Standort profilieren.
- Die öffentliche Hand ergänzt diese Vielzahl von Möglichkeiten und Plattformen mit einem Start-Haus als einem zentralen einheitlichen Ansprechpartner. Eine entsprechende Einrichtung könnte auch mit kleinen Veranstaltungsflächen als Treffpunkt für Gründer, junge und etablierte Unternehmen verknüpft werden.
- Um die Förderung innovativer Gründungen zu verbessern, muss es gelingen, alte und neue Wirtschaft, Gründer und potenzielle Unterstützer, als Co-Worker, Mentoren und Geldgeber noch besser zusammenzuführen.

- Um Bremen auch im nationalen Wettbewerb um High Potentials und Entrepreneure zu positionieren, muss ein besonderes Augenmerk auf die Stärken des Standortes (zum Beispiel in der Luft- und Raumfahrt oder im Automobilbau) gelegt werden. Gerade die Cluster, die bundesweit eine Bedeutung besitzen, bieten ein großes Potential zum Aufbau einer systematischen Innovationsförderung. Die bestehende Clusterstrategie muss überarbeitet werden.
- Entsprechende Erfolge müssen auch kommuniziert werden. Innovative Gründungen, neue Geschäftsmodelle und moderne „Co-Working-Spaces“ müssen einen festen Platz im zentralen Standortmarketing bekommen.



#### Was Unternehmen und Handelskammer tun

- ❖ Die Unternehmen bringen sich noch stärker in das Gründungsökosystem ein und stellen vermehrt Mentoren für innovative Gründungsideen.
- ❖ Die Unternehmen unterstützen wirtschaftsnahe Bildungsinitiativen an Schulen und Hochschulen und öffnen sich für neue Formen der Zusammenarbeit, beispielsweise durch die Bereitstellung von Räumen, in denen Entrepreneure direkt unterstützt und begleitet werden können.
- ❖ Die Handelskammer führt die verschiedenen Initiativen weiter zusammen und unterstützt den Aufbau und die Umsetzung einer neuen Dachmarkenstrategie für Existenzgründer und Entrepreneure im Land Bremen.
- ❖ Die Handelskammer stärkt die Vernetzung von Wirtschaft, Verwaltung, Politik und Bildungseinrichtungen und setzt sich für ein gemeinsames Verständnis zur Bedeutung des Gründungsstandortes Bremen ein.



#### Stimmen aus den sozialen Medien

Sollte das Thema Wirtschaft und Selbständigkeit stärker in die Lehrpläne allgemeinbildender Schulen eingebunden werden?

- Ja 92,0 %
- Nein 4,0 %
- Bin mir nicht sicher 4,0 %

Braucht Bremen ein großes, überregional sichtbares Zentrum, um Start-ups, bestehende Unternehmen und Mentoren stärker miteinander in Kontakt zu bringen?

- Ja 79,3 %
- Nein 13,8 %
- Bin mir nicht sicher 6,9 %

- Die Schulen und die dementsprechenden Lehrpläne dienen als Vorbereitung in die Arbeitswelt. Auch der Lehrplan muss mit der Zeit gehen...
- Bremen sollte seine Standortvorteile gegenüber anderen deutschen Großstädten ausnutzen! Verkehrsgünstige Lage, gute Infrastruktur, günstige Mieten, Studentenstadt mit vielen jungen Leuten usw.



Satellitenbau bei OHB:  
Bremen ist ein Zentrum der  
Luft- und Raumfahrt.

## 3. Wichtige Zukunftsbranchen des Landes Bremen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die großen Querschnittsthemen daraufhin analysiert, welches Zukunftspotenzial sie für Bremen bieten – wo die Probleme und Chancen liegen und welche Handlungserfordernisse sich daraus ableiten.

Dies hat auch Auswirkungen auf die wichtigen Zukunftsbranchen Bremens und Bremerhavens. Wie sind diese Branchen aufgestellt und was benötigen sie für weiteres Wachstum? Fraglos stehen alle wirtschaftlichen Branchen des Landes vor jeweils ganz besonderen Herausforderungen. Um aber angesichts der Frage, an welchen Stellen das Land Bremen besonderes Wachstumspotenzial besitzt, die Handlungsfelder vor Augen führen zu können, werden in den folgenden Kapiteln wichtige Zukunftsbranchen aus innovativen Produktionen und innovativen Dienstleistungen beschrieben. Von der darin geforderten Entwicklung werden auch andere Branchen profitieren.

### 3.1 Innovative Produktionen

#### Automotive

Im Land Bremen nimmt der Straßenfahrzeugbau durch Produktionsumfang sowie Schwerpunktsetzung einen besonderen Stellenwert in der Industrie ein. Das überdurchschnittlich hohe Lohnniveau in diesem Wirtschaftszweig trägt entscheidend zur Festigung der Kaufkraft vor Ort bei. Der Fahrzeugbau ist zudem der bedeutendste Wirtschaftsfaktor im produzierenden Gewerbe im Nordwesten. Rund 170 Betriebe stellen im Dreieck Emden-Bremen-Osnabrück mit knapp 45.000 Beschäftigten direkt Kraftwagen und Kraftwagenteile her. Hinzu kommen 40.000 indirekt Beschäftigte.

Die Automobilindustrie ist von einer hohen Innovationskraft geprägt, die auf weitreichenden Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten fußt. Der Nordwesten hat im Bereich der Automotive-Forschung vielfältige, exzellente Aktivitäten vorzuweisen. Im Umfeld der staatlichen und privaten Universitäten und Fachhochschulen arbeiten international herausragende Institute und Forschungseinrichtungen an technologisch und verfahrenstechnisch wegweisenden Projekten.

Nach Jahrzehnten der Optimierung und Produktion von fossil angetriebenen Fahrzeugen mit Stahlkarosserien steht die Automobilbranche aktuell vor großen Strukturveränderungen: Neben der Entwicklung alternativer Antriebe sowie Herausforderungen der Materialforschung in Form von Anwendung neuer Materialien für den Fahrzeugbau wird auch die Ausdifferenzierung der Produktpalette eine große Rolle spielen.

Bremen liegt im Schnittpunkt der norddeutschen Automobilstädte und ist daher als Standort für Zulieferfirmen für ganz Norddeutschland interessant. Diese Stärken muss Bremen für die Zukunft weiterdenken. Es muss Synergiepotenziale durch eine engere Vernetzung mit anderen Mobilitätsbranchen heben.

Daher sind folgende Maßnahmen erforderlich:

- Das Land Bremen muss die Voraussetzungen dafür verbessern, dass ansiedlungswillige Zulieferfirmen tatsächlich den Weg hierher finden. Die Wirtschaftsförderung muss eine offensive Ansiedlungspolitik betreiben.
- In Technologiezentren wie dem EcoMaT sollten Kompetenzen von Wirtschaft und Wissenschaft stärker gebündelt werden, damit Forschungseinrichtungen noch gezielter auf die künftigen Anforderungen an Mobilität eingehen können.

- Intensivierung der öffentlichen Unterstützung der Akteure in der Brancheninitiative Automotive Nordwest sowie Automotive Nord, damit Bremen auf der Landkarte der deutschen Mobilitäts-Cluster sichtbar wird.
- Erarbeitung eines klaren „Connectivity“-Konzepts, das eine intelligente Verkehrsplanung und Verkehrssteuerung in den Städten Bremen und Bremerhaven ermöglicht.
- Sicherstellung zukünftiger Fachkräftebedarfe in Bereich Automotive; Entwicklung passgenauer Qualifizierungskonzepte; angemessene personelle Ausstattung der berufsbildenden Schulen.

### Energie der Zukunft

Für die Wirtschaft in Bremen und Bremerhaven hat die Energie der Zukunft insbesondere drei Dimensionen: Zunächst sind Unternehmen als Verbraucher auf eine sichere Energieversorgung zu wettbewerbsfähigen Preisen angewiesen. Darüber hinaus werden Strom für den Eigenbedarf herstellende Unternehmen, sogenannte „Prosumer“, eine immer wichtigere Rolle spielen. Schließlich ist das Land Bremen ein wichtiger Standort für die Erforschung und Herstellung von Anlagen für erneuerbare Energien.

Insbesondere in Norddeutschland hat sich die Energiewirtschaft in Folge der Energiewende zu einer Wachstumsbranche entwickelt. Die Städte Bremen und Bremerhaven sind im Bereich Onshore- wie Offshore-Windenergie durch Produktion und Forschung bereits stark vertreten. Eine sichere, umweltschonende und bezahlbare Energieversorgung – konsequent als Standortfaktor weiterentwickelt – kann für Standortmarketing und damit für die Ansiedelung weiterer Betriebe im Bereich erneuerbarer Energien genutzt werden.

Aufgrund der zunehmend volatilen Stromerzeugung (auch hinsichtlich der „Prosumer“) kommt Energiespeichern – in Verbindung mit schnell reagiblen, konventionellen Kraftwerken – eine wachsende Bedeutung zu. Neben Fragen der Energieerzeugung werden Effizienzsteigerungen eine wichtige Rolle spielen – mit besonders hohem Potenzial beim Wärmeverbrauch privater Haushalte und öffentlicher Gebäude.

Das Land Bremen muss sich aktiv für eine stabile und umweltverträgliche lokale/regionale Energieversorgung zu wettbewerbsfähigen Preisen einsetzen und an intelligenten

Energienetzen arbeiten. Daher sind folgende Maßnahmen erforderlich:

- Einsatz für den Netzausbau und gegen eine (aufgrund fehlender Netzkapazitäten) Begrenzung des Windenergie-Zubaus in Norddeutschland
- Weiterentwicklung von Speichertechnologien (zum Beispiel Wind-to-Gas) und Sektorkopplung; konkret zum Beispiel durch ein Sonderforschungsprogramm (im Zusammenspiel mit Unternehmen, Land, Bund) für die Hochschulen in Bremen und Bremerhaven sowie den Ausbau der Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge
- Digitalisierung stärker nutzen (zum Beispiel virtuelle Kraftwerke, „Smart Home“, „Smart Grid“, „Smart Metering“), um Energieverbräuche und Erzeugungskapazitäten besser zu koordinieren
- Förderung der Vernetzung der verschiedenen Akteure im Bereich Onshore- wie Offshore-Windenergie
- Entwicklung des Landes Bremen zu einem „Leuchtturm der regenerativen Energie“ zusammen mit der Metropolregion Nordwest.
- Berücksichtigung energetischer Fragen in der Stadtentwicklung, zum Beispiel Zero-Emission-Modellwohngebiete in Bremen (Neubau) oder in ausgewählten Sanierungsgebieten bzw. Bestandsquartieren; Green-Cruise-Center Bremerhaven mit Landstromversorgung für die Kreuzfahrtschiffe (und sonstigen Angeboten wie LNG, Wasserstoff), energetisch sanierter Gebäudehülle sowie Hotel und Café/Restaurant.

### Luft- und Raumfahrt

Bremen ist einer der bedeutendsten Standorte in der europäischen Luft- und Raumfahrt. Renommiertere Unternehmen und Forschungseinrichtungen sichern dem Bundesland eine Spitzenposition in diesem Bereich. In mehr als 140 Unternehmen und 20 Instituten mit rund 12.000 Beschäftigten erwirtschaftet die Branche in der Region einen Jahresumsatz von mehr als 4 Milliarden Euro.

Die Branche bildet damit einen wesentlichen Pfeiler der bremischen Wirtschaft. Zukunftsträchtige Arbeitsplätze, insbesondere mit hoher Qualifikation, zeichnen die Branche aus. Die Spitzenforschung am Standort unterstützt dies nachhaltig in den Werkstoffwissenschaften und Fertigungstechnologien, Raumfahrtssystemtechnik und -forschung, Erdfernerkundung, Bionik, Robotik und vielem mehr. We-

sentliche Produkte aus Bremen sind die Flügelausrüstung bei Airbus, die Ariane-Oberstufe oder das Satellitennavigationssystem Galileo.

Bremen ist hinter Hamburg und München der dritt wichtigste Standort in der Luft- und Raumfahrtindustrie in Deutschland. Der Standort zeichnet sich dadurch aus, dass weite Bereiche der Wertschöpfungskette vor Ort sind und eine umfassende Wissenschaftsinfrastruktur existiert. Um diese Position zu halten und auszubauen sind folgende Maßnahmen erforderlich:

- Bremen muss seine Stärken im Standortwettbewerb insbesondere in Hinblick auf die Innovations- und Forschungsinfrastruktur weiter festigen.
- Die Branche sollte im Hinblick auf künftige Fachkräftebedarfe unterstützt werden. Engpässe bei der Nachwuchsausbildung in den Schulen und in der Ausbildung im Bereich Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik müssen verringert werden.
- Die Airportstadt muss in ihrer Funktion als urbaner Stadtraum mit mehr Freizeitnutzungen, Aufenthaltsqualität, Ärzten, Einkaufen und weiteren urbanen Dienstleistungsangeboten gestärkt werden.

### Nahrungs- und Genussmittel

Die Nahrungs- und Genussmittelwirtschaft ist nach dem Fahrzeugbau der zweitgrößte industrielle Arbeitgeber im Land Bremen – auch, wenn aktuell stärkere Arbeitsplatzverluste verzeichnet werden.

Bremerhaven nimmt zudem in der Fischverarbeitung bundesweit eine Spitzenposition ein. Die Stadt liegt im Zentrum der europaweiten Warenströme und verfügt über ein jahrzehntelanges Know-how im Umgang mit dem Lebensmittel Fisch. Insgesamt sind in Bremerhaven rund 2.550 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte im Bereich der Nahrungs- und Genussmittelindustrie tätig, gut zwei Drittel davon in der Fischverarbeitung. Damit ist die Lebensmittelherstellung der mit Abstand beschäftigungsreichste Industriezweig in Bremerhaven. Der Fischereihafen in Bremerhaven ist das Zentrum der traditionell mit der Stadt verwurzelten Fischwirtschaft. Allein in diesem Areal, das als Cluster die gesamte Wertschöpfungskette der Fischwirtschaft abbildet, sind mehr als 4.000 Beschäftigte tätig.

Bremen kann auch in Zukunft stark von einer vitalen Nahrungs- und Genussmittelindustrie profitieren, wenn die Weichen richtig gestellt werden. Daher sind folgende Maßnahmen erforderlich:

- wirtschaftsstärkende Ausgestaltung der Standortfaktoren wie zum Beispiel Gewerbesteuer, Abfall- und Abwassergebühren, Kosten der Energieversorgung, gewerberechtliche Vorschriften, Genehmigungszeiträume, Baurecht (Bauvorgaben wie Dachbegrünung und Solaranlagen) und Verfügbarkeit von Gewerbeflächen, die direkt und indirekt von der Politik beeinflussbar sind.
- Hinzu kommen Faktoren, die bei der Rekrutierung von Fachkräften an Bedeutung gewinnen: Wohnungsmarkt, individuelle Baumöglichkeiten auch beim privaten Wohnungsbau, Kitaplätze, Ausbildungsniveau der Schulen und Hochschulen. Hierauf muss der Senat ebenfalls direkt und unterstützend Einfluss nehmen.
- Der Fischereihafen in Bremerhaven sollte zu einem urbanen Stadtraum mit mehr Wohnungen, Freizeitnutzungen, Aufenthaltsqualität, Ärzten, Einkaufen und weiteren urbanen Dienstleistungsangeboten weiterentwickelt werden, ohne hierbei die für das Bundesland wichtige Fischverarbeitung einzuschränken. Das Image der Fischwirtschaft sollte weiterhin durch öffentlichkeitswirksame Beiträge gestärkt werden.

### 3.2 Innovative Dienstleistungen

#### Logistik und Hafenwirtschaft

Hafenwirtschaft, Schifffahrt und Logistik bilden den Kernbereich der Wirtschaft im Zwei-Städte-Staat. Rund 77.000 direkt oder indirekt hafenabhängig Beschäftigte sind dort im Land Bremen tätig. Als zweitgrößter deutscher und viertgrößter europäischer Universalhafen gehören die bremischen Häfen zu den bedeutendsten maritimen Standorten Europas. Die fast fünf Kilometer lange Stromkaje in Bremerhaven ist die längste zusammenhängende Stromkaje der Welt und mit 14 Liegeplätzen für Groß-Containerschiffe ausgestattet. In den bremischen Häfen wurden 2016 mehr als 73,8 Millionen Tonnen Seegüter umgeschlagen, der Containerumschlag erreichte 5,5 Millionen TEU, der Automobilumschlag lag bei rund 2,1 Millionen Fahrzeugen.

Mit seinen Häfen, dem Güterverkehrszentrum, dem Flughafen, seinen hafen- und verkehrsorientierten Unternehmen sowie seiner logistischen Ausbildungs- und Wissenschaftskompetenz ist Bremen international als hervorragender Logistikstandort positioniert. Die Funktion als Drehscheibe internationaler Warenströme macht Bremen jedoch nicht nur zu einem bedeutenden Logistikstandort, sondern stellt auch das Fundament für erfolgreiche Industrie- und Außenhandelsunternehmen dar.

Das Land Bremen steht mit seiner prägenden Logistik und Hafenvirtschaft im großräumigen Standortwettbewerb zu anderen Regionen. Um sich zu behaupten und weitere Wachstums- und Beschäftigungspotenziale zu nutzen, sind folgende Maßnahmen erforderlich:

- Umsetzung der wichtigsten Verkehrsinfrastrukturprojekte
- Ausbau bzw. Anpassung von Außen-, Unter- und Mittelweser an die aktuellen Schiffsgrößenentwicklungen
- Realisierung der Fernstraßenprojekte A 20 (Küstenautobahn), A 281 (Autobahnring Bremen) und A 1 (Vierspurigkeit im Bereich Bremen und Neubau der Weserbrücke)
- Verbesserung der Schienenhinterlandanbindung durch Realisierung der Teilprojekte entlang der so genannten Alpha E-Trasse
- Sanierungsstau im Hafen beseitigen und Hafeninfrastrukturen zukunftssicher entwickeln

Die Kajanlagen in Bremen und Bremerhaven sind so zu modernisieren, dass hafennahe Umschlagstätigkeiten und Wertschöpfungsprozesse möglich bleiben bzw. wieder ermöglicht werden. Im Überseehafengebiet Bremerhavens muss eine Neustrukturierung des Straßennetzes zugunsten eines optimierten Terminalbetriebes geprüft werden. Dies gilt auch für den Bau einer Ortsumgehung Lehe in Form einer am Rande des Überseehafens verlaufenden Trasse für motorisierte Verkehre unter 7,5 t als kürzeste Verbindung zwischen Zollamt Roter Sand und dem neuen Hafentunnel. Hinzu kommt die Realisierung einer durchgehenden Uferbefestigung im westlichen (zum Seedeich orientierten) Bereich des Fischereihafens II – in Teilbereichen als leistungsfähige Kaje für die im Industrie- und Gewerbegebiet ansässigen Unternehmen.

- Kreuzfahrtterminal Bremerhaven zukunftssicher aufstellen

Der Gebäude- und Terminalkomplex des Columbus-Cruise-Centers Bremerhaven muss zeitgemäß modernisiert und an die Anforderungen eines wachsenden Kreuzfahrtgeschäftes angepasst werden. Perspektivisch sollte das Kreuzfahrtterminal zu einem Green-Cruise-Center weiterentwickelt werden – mit Landstromversorgung für die Kreuzfahrtschiffe (und sonstigen Angeboten wie LNG und Wasserstoff), energetisch sanierter Gebäudehülle sowie Hotel und Café/Restaurant. Zudem sollte das Entwicklungsband Neuer Hafen bis zum Kreuzfahrtterminal verlängert und dessen Anbindung an die Innenstadt Bremerhavens verbessert werden.

- Realisierung des Offshore-Terminals Bremerhaven (OTB)
- Greenports-Strategie in den bremischen Häfen fortsetzen

Die bremischen Häfen nehmen im Bereich Nachhaltigkeit eine Vorreiterrolle ein, die sich auch unter Wettbewerbsgesichtspunkten perspektivisch auszahlen wird. Daher sind die konzeptionellen Bemühungen bei Themen wie zum Beispiel Landstromversorgung, LNG-Einsatz, alternative Antriebe, Energieeffizienz und Flächenmanagement engagiert fortzusetzen und durch das Land Bremen zu unterstützen.

### Gesundheitswirtschaft

Die Gesundheitswirtschaft hat eine erhebliche wirtschaftliche und gesellschaftliche Relevanz – sie gehört zu den Treibern des technischen Fortschritts, ermöglicht den Menschen ein längeres, gesundes Leben und hat zudem eine elementare Bedeutung für die Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels. Sie umfasst neben dem Kernbereich der stationären und ambulanten Versorgung zum Beispiel auch das Kur- und Bäderwesen, die Apotheken, Unternehmen der Medizintechnik und der Biotechnologie, die Pharmaindustrie, die Krankenkassen, Beratungs- und Qualifizierungsanbieter, Tourismus- und Freizeiteinrichtungen, Logistikunternehmen sowie auch Softwarehersteller oder Finanzierungsunternehmen.

In Bremen ist jeder siebte Arbeitsplatz in dieser Querschnittsbranche angesiedelt, womit der Gesundheitswirtschaft in Bremen eine überaus große Bedeutung zukommt.

Bremen und Bremerhaven sind Oberzentrum für die Versorgung der Bevölkerung im niedersächsischen Umland und daher natürliche Cluster für gesundheitswirtschaftliche Aktivitäten im Nordwesten Deutschlands. Die Themen Gesundheit und Pflege sind darüber hinaus in Wissenschaft, Lehre und Ausbildung im Land Bremen prominent ausgeprägt. Für eine stärkere Vernetzung in der regionalen Gesundheitsbranche setzt sich der 2010 gegründete Verein Gesundheitswirtschaft Nordwest e. V. erfolgreich ein.

Die Potenziale der Gesundheitswirtschaft im Land Bremen sind noch deutlich ausbaufähig, zumal ihr in den politischen Prioritäten der vergangenen Jahre gegenüber anderen Wirtschaftsbereichen lediglich eine nachgeordnete Rolle beigemessen wurde. Um das Leitziel zu erreichen, sind folgende Maßnahmen erforderlich:

- Die Gesundheitswirtschaft ist als bedeutender Faktor der Bremer Wirtschaft zu begreifen und zu kommunizieren.
- Belebung von Innovationen in der Gesundheitswirtschaft durch entsprechende Rahmenbedingungen für Forschung und Entwicklung.
- Sicherstellung und Weiterentwicklung der sektorenübergreifenden medizinischen Versorgung.
- Zukunftssicherung der Pflege.
- Fachkräftesicherung und attraktive Arbeitsbedingungen im Gesundheitswesen.
- Prävention, Gesundheitsförderung und Rehabilitation stärken, insbesondere stärkere Verankerung von betrieblicher Gesundheitsförderung und betrieblichem Gesundheitsmanagement.
- Auf- und Ausbau des Gesundheitstourismus insbesondere durch Vernetzung.
- Förderung der Zukunftsthemen E-Health und Ambient Assisted Living.

### **Tourismus/Freizeitwirtschaft**

Die Tourismus- und Freizeitwirtschaft ist als ein viele Teildisziplinen umfassendes Querschnittsthema ein umsatzstarker und beschäftigungsintensiver Wirtschaftszweig, der darüber hinaus positive Wachstumsimpulse in verschiedensten Bereichen setzt.

Rund 33.000 Menschen in Bremen und Bremerhaven bestreiten auf direkte und indirekte Weise ihren Lebensunterhalt durch den Tourismus, davon allein ca. 17.100 im Gast-

gewerbe, welches 2016 rund 2,4 Millionen Übernachtungsgäste zählte. Hinzu kamen 2016 im Land Bremen rund 45 Millionen Tagesbesuche (Tagesausflüge, Tagesgeschäftsreisen), ein Großteil hiervon aus dem näheren Umland. Dieser Umstand verdeutlicht, dass die Grenzen zwischen Tourismus- und Freizeitwirtschaft fließend sind – die nachgefragten Dienstleistungen sind oft gleich, Unterschiede ergeben sich vor allem durch die Anreiseentfernung, die Aufenthaltsdauer und in der Folge durch die getätigten Ausgaben. Der Brutto-Umsatz durch Tages- und Übernachtungstourismus im Land Bremen beläuft sich auf ca. 1,9 Milliarden Euro.

Der Trend zum Urlaub im eigenen Land und der Boom des Städtetourismus haben in den vergangenen Jahren für starke Wachstumszahlen innerhalb der Tourismus- und Freizeitwirtschaft in Bremen gesorgt.

Um Bewohnern – wie auch Besuchern – des Landes Bremen auch in Zukunft ein attraktives Tourismus- und Freizeitangebot zu unterbreiten, sind folgende Maßnahmen erforderlich:

- Attraktivierung der Innenstädte Bremens und Bremerhavens – insbesondere Orientierung und (weitere) Öffnung zum Wasser.
- Umsetzung von touristischen Leuchtturmprojekten mit überregionaler Strahlkraft und Bekanntheit.
- Verbesserung der verkehrlichen und touristischen Verbindung zwischen den Bremerhavener Tourismusclustern Havenwelten und Fischereihafen.
- Verbesserung der Erreichbarkeit Bremerhavens mit öffentlichen Verkehrsmitteln.
- Schaffung attraktiver Angebote in neuen Stadtquartieren wie der Überseestadt (zum Beispiel Museumsschiff).
- Erarbeitung und Umsetzung einer gemeinsamen Tourismusstrategie für das Land Bremen, Umsetzung und Fortschreibung der kommunalen Strategien unter diesem „gemeinsamen Dach“.
- Inhaltliche Profilierung beider Städte im Kontext des Städtewettbewerbs.
- Aufbau selbstbewusster Marken für Bremen und Bremerhaven.
- Umsetzung eines modernen, zeitgemäßen, zielgruppenorientierten Marketing.s
- Abmilderung von Saisonalität und Verlängerung der Aufenthaltsdauer.
- Ausbau des MICE-Tourismus-Segments in beiden Städten.



### Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)

Die IT-Wirtschaft des Landes Bremen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zwar grundsätzlich positiv, im Vergleich zu anderen Regionen aber unterdurchschnittlich entwickelt. Im Land Bremen besteht weiterhin Wachstumspotenzial. Die IT-Wirtschaft muss noch deutlicher zu einem Treiber für den digitalen Wandel werden. Der Standort profitiert dabei insbesondere vom Fachkräftereservoir, das kontinuierlich die Ausbildungsstätten in Bremen, Bremerhaven und der Region verlässt. Zudem bestehen für Unternehmen gute Kooperationsmöglichkeiten zu den zahlreichen Instituten für gemeinsame Forschungsprojekte und Wissenstransfer, wie etwa dem Technikzentrum Informatik, dem Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz, dem BIBA Bremer Institut für Produktion und Logistik, dem Institut für Informatik und Automation oder dem Institut für Informationsmanagement Bremen. Mit dem Technologiepark, der Airport City und der Überseestadt verfügt die Stadt Bremen über attraktive Gewerbeareale, die Raum für die weitere positive Entwicklung der Branche bieten.

Bremen sollte auf die hohen Kompetenzen der IKT-Wirtschaft setzen und sie in einer umfassenden Entwicklungsstrategie in Zukunft stärker berücksichtigen, um den Herausforderungen aus der Digitalisierung besser zu begegnen. Um das Leitziel zu erreichen, sind nachfolgende Maßnahmen erforderlich:

- verbesserte Verzahnung der bremischen IKT-Dienstleister mit der bremischen Wirtschaft und Verwaltung, um die Digitalisierung im Land Bremen weiter voranzutreiben.
- die Stadt Bremen als Standort für Gründungen und Ansiedlungen aus dem Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie weiter entwickeln.
- Sicherstellung der Fachkräfteversorgung, unter anderem durch Stärkung der Wissenschaftseinrichtungen und bessere Verankerung der digitalen Bildung in der Gesellschaft.
- Ausbau der digitalen Verwaltung und Verbesserung der digitalen Infrastruktur im Hinblick auf die Erfordernisse von Smart City und einer künftigen Gigabitgesellschaft.

Das Bremer Rathaus:  
Sitz der Landesregierung



## 4. Verwaltung 4.0 – neue Strukturen, mehr Effizienz

### ANALYSE: HERAUSFORDERUNGEN UND PERSPEKTIVEN

Die Funktionsfähigkeit der Verwaltung bildet einen wesentlichen Standortfaktor für die Bürgerinnen und Bürger des Bundeslandes und für die ansässigen Unternehmen im Wettbewerb der Regionen. Das Vorhalten einer effizienten und nutzerfreundlichen Verwaltung ist deshalb nicht nur ein Bestandteil der Wirtschaftsförderung, sondern eine zentrale Rahmenbedingung für eine zukunftsfähige Entwicklung des Landes generell. Hinzu kommt: Gerade Bremen muss sich wegen der Haushaltszwänge um eine effiziente Verwaltung bemühen.

#### 1. Verwaltung 4.0 durch effektive Strukturen und Digitalisierung

Sowohl die Serviceorientierung als auch die Leistungseffizienz der Bremer Verwaltung sind in jüngster Zeit von Bürgern, der Wirtschaft und den Medien beanstandet worden. Standesamt, Stadtamt und Ausländerbehörde sind nur einige Beispiele, bei denen selbst Behördenvertreter strukturelle Änderungsbedarfe anmahnen. Die gegenwärtige Reorganisation des Bremer Stadtamts ist eine erste Maßnahme, mit der die Verwaltung versucht, Prozesse und Schnittstellen zu optimieren. Im Zuge dessen werden mittlerweile – vornehmlich punktuell – Kompetenzen neu geordnet und teilweise anderen Ressorts zugeordnet. Beispielsweise sollen Gewerbeangelegenheiten auf das Wirtschaftsressort übertragen werden.

#### ■ Die Verwaltungsmodernisierung ganzheitlich-programmatisch anpacken

Um die Maßnahmen sinnvoll und weiterführend zu koordinieren, erscheint es unerlässlich, dass die politischen Akteure gemeinsam mit dem Bremer Senat das Thema Verwaltungsmodernisierung in einem Masterplan ganzheitlich-programmatisch angehen. Im Sinne einer zukunftsorientierten Verwaltung 4.0 bedarf es einer ressortübergreifenden Strukturreform, verbunden mit einem weiteren Bürokratieabbau und der Verschlinkung der Verwaltung in Bremen und Bremerhaven. Dabei sind die Erreichbarkeit, die Serviceorientierung und die Dauer von Genehmigungsvorgängen wichtige Parameter, die in Bremen optimiert werden können und sollten. Die Wirtschaft benötigt zudem schnelle, zuverlässige Entscheidungen der öffentlichen Hand.

#### ■ Konsequenz die Chancen der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen nutzen

Von besonderer Bedeutung für die Wirtschaft und auch die Verwaltung wird es sein, dass es gelingt, die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen konsequent dazu zu nutzen, bürokratische Hürden abzubauen und zugleich die Leistungseffizienz der Bremer Verwaltung zu steigern. Vorteilhaft wären etwa möglichst vollständige E-Lösungen zur Vereinfachung von amtlichen Zulassungsprozessen, Gewerbean- und -ummeldungen sowie eine umfassende Digitalisierung, speziell möglichst aller Steuerangelegenheiten. Die Prüfung eines Pilotprojektes „Digitale Services in der Bauverwaltung“ in Bremen-Nord wäre hier beispielsweise ein erster konkreter Schritt in diese Richtung.

Bislang sind E-Government-Lösungen in Deutschland im internationalen Vergleich noch wenig entwickelt. Der Abstand zu führenden Nationen wie Südkorea, Australien oder Singapur ist in den vergangenen Jahren sogar gewachsen. Das E-Government-Angebot in Deutschland ist einer McKinsey Studie zufolge lückenhaft, die Nutzerfreundlichkeit unzureichend. In der Studie wurden E-Government-Angebote in deutschen Großstädten mit mehr als 100.000 Einwohnern anhand von Musterfällen verglichen. Während Bremerhaven sich dabei im Mittelfeld platzierte, zählte Bremen zu den Nachzüglern.

Als Benchmark für eine effiziente Bremer Verwaltung 4.0 könnte auf europäischer Ebene Kopenhagen dienen. Dort können etwa Baugenehmigungen in elektronischer Form übermittelt werden, was sich positiv auf die Bearbeitungszeiten auswirkt. Zudem stehen im Bereich von Unternehmensanmeldungen, öffentlichen Ausschreibungen, Zoll-erklärungen und hinsichtlich der Erfüllung von Umweltauflagen E-Government-Lösungen zur Verfügung. Einige Maßnahmen befinden sich mittlerweile auch in Bremen in der Umsetzung, so etwa die Einführung von E-Rechnungen, die Digitalisierung von Akten sowie die verstärkte Nutzung elektronischer Verfahren bei Polizei und Justiz. An vielen Stellen zeigen sich allerdings noch weiterzuentwickelnde Aufgaben, die bislang doch wieder Behördenbesuche notwendig machen, so etwa bei der elektronischen Signatur.

### ■ Gewerbeanmeldungen als One-Stop-Agency bündeln

Von großem praktischem Nutzen für Unternehmen in Bremen wäre es, wenn die Bearbeitung von Gewerbeanmeldungen künftig im Sinne einer One-Stop-Agency gebündelt werden würde. Hierbei könnten die Angebote des bereits bestehenden Unternehmensservices Bremen stärker als bisher berücksichtigt werden. Durch eine verbesserte Integration der Gewerbeanmeldungen in das Service-Portfolio des Bremer und Bremerhavener Unternehmensservices ließen sich erhebliche Synergieeffekte erzielen. Gleichzeitig birgt die Übernahme der entsprechenden Services durch den Unternehmensservice Entlastungspotenziale für die öffentliche Verwaltung, die wiederum Kapazitäten an anderer Stelle freisetzen würden.

### ■ Ein best practice der Verwaltungsverfahren zwischen Bremen und Bremerhaven schaffen

Eine Bürgerbefragung von Radio Bremen aus dem Frühjahr 2017 ergab zudem, dass bei der Zufriedenheit der Nutzer mit der Arbeit der örtlichen Behörden ein deutliches Gefälle zwischen Bremen und Bremerhaven existiert. So zeigten sich in Bremerhaven 65 % der Nutzer mit der Arbeit ihrer Verwaltung zufrieden, in Bremen sind es dagegen nur 43 %. Expertenbefragungen in Wirtschaftskreisen bestätigen die unterschiedliche Wahrnehmung.

Es erscheint angesichts dieser Ergebnisse naheliegend – neben der Betrachtung überregionaler best-practice-Beispiele – auch landesintern auszuloten, inwieweit in punkto Serviceorientierung etwa Strukturen aus der Stadt Bremerhaven auf die Stadt Bremen übertragbar sind. Hier wäre eine konkrete Einzelfallprüfung erforderlich. Denn nur ein systematischer Abgleich der Verwaltungsverfahren zwischen Bremen und Bremerhaven kann Aufschluss darüber geben, wie die unterschiedliche Bewertung zustande kommt und in welchen Bereichen tatsächlich ein Wissens- und Strukturtransfer sinnvoll wäre.

### ■ Eine eng abgestimmte Wirtschaftsförderung im Land Bremen gewährleisten

Durch eine engere Vernetzung der Verwaltungen in Bremen und Bremerhaven, die Optimierung von Schnittstellen sowie klare Arbeits- und Kompetenzverteilung könnten landesintern erhebliche Effizienzpotenziale gehoben werden. Dies schließt ausdrücklich auch den Bereich der Wirtschaftsförderung ein: Durch ein eng abgestimmtes Vorgehen der beiden Wirtschaftsförderungsgesellschaften in Bremen und Bremerhaven, der WFB und der BIS, sollten künftig Komplementaritäten der beiden Wirtschaftsstandorte besser genutzt werden. Die beiden Akteure müssten dabei in einer partnerschaftlichen, konkurrenzfreien, aber auch bindenden Zusammenarbeit interagieren und sich im Außenauftritt und gegenüber dem Kunden als „Wirtschaftsförderung aus einer Hand“ präsentieren. Da auch an den Standorten Bremen und Bremerhaven unterschiedliche Wahrnehmungen der Wirtschaft zur Zufriedenheit ihrer örtlichen Wirtschaftsförderung bestehen, sollten bei der Neuausrichtung ebenfalls gegenseitige Optimierungspotenziale erschlossen werden.

## ■ Das Land Bremen braucht eine Richtlinienkompetenz des Bürgermeisters.

Ein grundsätzlicher Vorteil des Landes Bremen besteht schließlich darin, dass die Koordination der Verwaltungsarbeit in einem Stadtstaat leichter möglich ist als in einem Flächenland. Es deutet jedoch vieles darauf hin, dass Bremen seine Stadtstaatsituation häufig nicht als Vorteil nutzt, um beispielsweise mögliche Verbesserungspotenziale strategisch und zeitnah umzusetzen. Seitens der Wirtschaft wird nachteilig angemerkt, dass der Bürgermeister in Bremen über keine Richtlinienkompetenz verfügt, die er dafür einsetzen könnte, um Entscheidungsprozesse – etwa im Bereich der Stadtplanung – beschleunigen zu können und Verwaltungsprozesse zu optimieren. Damit steht die Landesverfassung der Freien Hansestadt Bremen bundesweit allein. Die Möglichkeit des verkürzten Entscheidungswegs im Einzelfall sollte auch in der Bremer Landesverfassung als Option vorgesehen werden – wie es in fast allen anderen Landesverfassungen der Fall ist.

## 2. Steuerverwaltung 4.0 als attraktiver Dienstleister für Bürger und Unternehmen

Ein stetig wiederkehrender und für Bürger und Unternehmen häufig intensiver Kontakt zu den Behörden des Bundeslandes ergibt sich speziell mit der Steuerverwaltung. Eine effiziente und serviceorientierte Finanzverwaltung wirkt hier besonders aus Unternehmenssicht als relevanter Standortfaktor, der darüber hinaus eine überregionale Signalwirkung für ein insgesamt wirtschaftsfreundliches Klima entfalten kann.

## ■ Die Serviceorientierung der Steuerverwaltung zielgruppengerecht stärken

Um sich nicht zuletzt auch im Wettbewerb der Regionen positiv hervorzuheben, sollte sich die Steuerverwaltung noch stärker als Dienstleister für Unternehmen und Bürger verstehen. In diesem Sinne sollte eine „Steuerverwaltung 4.0“ Unternehmen und Bürgern zielgruppengerecht und aktiv Unterstützung anbieten und einen partnerschaftlichen Umgang mit Unternehmen und Bürgern anstreben.

Auch das Gesetz zur Modernisierung des Besteuerungsverfahrens, das auf ein gemeinsames Konzept von Bund und Ländern aus dem Jahr 2014 zurückgeht, formuliert die Serviceorientierung der Steuerverwaltung als zentrales Zukunftziel. Flankiert wird es durch einen stärkeren Einsatz von IT-Lösungen zur Unterstützung von Arbeitsabläufen und strukturellen Verfahrensanpassungen. Daraus entstehende Effizienzgewinne sollten jedoch nicht nur auf Seiten der Verwaltung Wirkung zeigen, sondern auch für Unternehmen und Bürger zu Erleichterungen führen.

Bremen ist bereits Schritte in Richtung Modernisierung gegangen: So wurden beispielsweise in dem Konzept „Finanzamt 2010“ Bereiche landesweit zusammengelegt und Leistungen zentralisiert (zum Beispiel ist das Finanzamt Bremerhaven unter anderem landesweit für Erbschaftsteuerfälle zuständig). Im Bereich Steuern wird zwar vieles – speziell die Gesetzgebung – auf Bundesebene entschieden. Der Gesetzesvollzug obliegt aber in der Regel den örtlichen Finanzämtern.

Im Zuge der Weiterentwicklung des Steuerrechts und der zugehörigen Verwaltungsprozesse sollte es maßgeblich darauf ankommen, dass sowohl die gesetzliche Grundlage als auch das Verwaltungshandeln Rechtssicherheit für unternehmerische Entscheidungen gewährleisten. Diese Forderung betrifft sowohl die Bundes- als insbesondere auch die für den Vollzug zuständige regionale Ebene.

## ■ Den Austausch und verlässliche Rahmenbedingungen für Bürger und Unternehmen in Steuerangelegenheiten sichern

Die Schnellebigkeit der Steuergesetzgebung vereinfacht die Gesetzesbefolgung nicht. Zusätzlich führen Veränderungen in den Prozessen – zum Beispiel durch verstärkten IT-Einsatz – zu Umstellungsaufwand, und zwar nicht nur auf Seiten der Finanzverwaltung, sondern auch bei den Unternehmen. Ein Anspruch für Unternehmen auf eine verbindliche Auskunft des Finanzamts besteht derzeit nicht, wäre der Rechtssicherheit jedoch zuträglich.

Inmitten dieser volatilen Umgebung ist es umso wichtiger, den Unternehmen zumindest beständige Standortrahmenbedingungen zu gewährleisten. Dafür sollten das Land und die Stadtgemeinden die auf sie entfallenden fiskalischen Gestaltungsrechte, beispielsweise Steuerhebesätze zu ver-

ändern, maßvoll ausüben. Nur so bleiben wichtige Standortkostenfaktoren für ansiedlungswillige Unternehmen und Unternehmensentscheidungen vor Ort verlässlich und berechenbar.

Optimierungsbedarf besteht auch noch in der Kommunikation zwischen Unternehmen und der Steuerverwaltung: Zum einen fehlt es in den zuständigen Behörden oft am notwendigen Verständnis für unternehmerische Zusammenhänge, zum anderen sind die Prozesse innerhalb des Finanzamts von außen betrachtet noch zu wenig transparent. Wünschenswert wäre ein verstärkter direkter Kontakt zwischen den zuständigen Mitarbeitern der Finanzverwaltung und den Unternehmen bzw. deren Steuerberatern (zum Beispiel per Telefon). Ebenfalls wünschenswert wäre eine aktivere Kommunikation von Serviceangeboten der Finanzverwaltung an Unternehmen (zum Beispiel äquivalent zum „Bürgerbeauftragen“ als direkten Ansprechpartner auch „Unternehmensbeauftragte“).

Um nicht erst Barrieren entstehen zu lassen, sollten feste Berührungspunkte mit Unternehmen bereits während der Ausbildung von Nachwuchskräften für die Steuerverwaltung geschaffen werden. Die Ausbildung für die bremische Finanzverwaltung erfolgt an der Norddeutschen Akademie für Finanzen und Steuerrecht. Das Kennenlernen von Unternehmen und deren Arbeitsweisen sollte auch in Bremen als festes Element in die Ausbildung integriert werden. Frühzeitige, praktische Einblicke in reale Unternehmen ermöglichen es den Anwärtern, bereits von Beginn an Verständnis für unternehmerische Arbeit zu entwickeln.

### 3. Verwaltung 4.0 durch flexiblen Personaleinsatz

Um den Herausforderungen einer modernen, zukunftsorientierten Verwaltung 4.0 nachkommen zu können, bedarf es neben einer programmatischen Konzeption struktureller Anpassungen schließlich auch der Durchsetzbarkeit neuer Pläne und Maßnahmen – beispielsweise auf Grundlage von Benchmarks aus anderen Ländern und Regionen. Eine zeitgemäße und sachgerechte Aufgabenerfüllung der Verwaltung unterliegt dabei dem Prinzip der parlamentarischen Verantwortlichkeit. Es muss der Regierung, dem Parlament und den Ressortspitzen möglich sein, etwa historisch gewachsene Strukturen flexibel an neue Anforderungen anzupassen und veränderte Aufgaben adäquat mit Personal auszustatten. Dazu müssen zunächst personelle Freiräume

identifiziert und – sodann – etwa auch Personalumsetzungen über das jeweilige Ressort hinaus realisiert werden können.

#### ■ Den Mut zur Modernisierung des Personalvertretungsrechts aufbringen

Die Handlungsfähigkeit von Regierung, Parlament und Verwaltung erscheint gegenwärtig mit Blick auf die Schaffung neuer und zukunftsorientierter Verwaltungsstrukturen nicht zuletzt durch das Bremische Personalvertretungsrecht beschränkt. Seit den 1950er Jahren mehr oder weniger unverändert bestehend, entfaltet es in Bremen eine vergleichsweise weitreichende Wirkung zugunsten der Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst. Zwar ist eine Vertretung der Arbeitnehmer auf behördlicher Ebene – wie in der Privatwirtschaft auch – richtig und wichtig. Dennoch: Eine moderne Verwaltung benötigt flexible Strukturen. Die Regelungen dürfen folglich nicht dazu führen, dass nötige Strukturreformen abgewendet werden.

Eine wesentliche Besonderheit in der bremischen Gesetzgebung ist unter anderem die weitgehende Mitbestimmung der Personalräte auch in solchen Fällen, die schwerpunktmäßig nicht die Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst betreffen, sondern die Umsetzung von Amtsaufgaben betreffen. Eine zukunftsfähige Restrukturierung der Verwaltung kann dadurch erschwert, wenn nicht gar verhindert werden.

#### ■ Bremen muss bei notwendigen Strukturveränderungen in der Bremischen Verwaltung das Letztentscheidungsrecht innehaben und ausüben.

In einer richtungsweisenden und bis heute bindenden Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts vom 24. Mai 1995 wurde dazu festgestellt, dass den Personalvertretungen bei Maßnahmen, die schwerpunktmäßig die Erledigung der Amtsaufgaben betreffen, allenfalls eine empfehlende Rolle zuzuweisen ist. Eingängige Begründung hierfür ist die zu wahrende demokratische Legitimation der Staatsgewalt, der die letztendliche Entscheidungsgewalt zukommen muss. Dies setze letztlich der Mitbestimmung Grenzen.

Mit Ausnahme dreier Bundesländer – darunter Bremen – hat die höchstrichterliche Rechtsprechung seit 1997 überall zu entsprechenden Anpassungen der Landespersonalvertretungsgesetze geführt: So reagierten beispielsweise Nie-

dersachsen und Schleswig-Holstein auf die Bundesverfassungsgerichtsentscheidung von 1995, indem sie etwa Beschlüssen der Einigungsstelle nur noch empfehlenden Charakter zumessen. In Nordrhein-Westfalen besitzen die Personalräte – trotz insgesamt weitgehender Mitbestimmungsrechte – bei strukturellen Entscheidungen (wie etwa der Zusammenlegung von Dienststellen) nur ein Mitwirkungsrecht. Auf diese Weise können Entscheidungen zwar angemessen diskutiert werden, die endgültige Entscheidungsgewalt liegt jedoch bei den Dienststellenleitern.

Zwar ist auch das Gesetz in Bremen wiederholt angepasst worden (zuletzt 2014), ohne jedoch den Grundsatz der Mitbestimmung der Arbeitnehmerseite einzuschränken. Im Land Bremen darf der Personalrat folglich weiterhin im Sinne einer echten Allzuständigkeit mitbestimmen, statt nur zu empfehlen – was nicht zuletzt auch einen Konflikt mit der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts erkennen lässt.

Da eine Modernisierung des Personalvertretungsgesetzes einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung einer effektiven und modernen Verwaltung 4.0 leisten könnte, sollte sich das Land Bremen der ganz überwiegenden Zahl der anderen Bundesländer anschließen und sein Personalvertretungsgesetz modernisieren. Diesem Ziel folgend sollte das Personalvertretungsrecht einerseits angemessene Mitbestimmungsrechte zu personellen Fragen beinhalten, andererseits sollte die Mitbestimmung in primär organisatorischen Fragen (Umsetzung von Amtsaufgaben) begrenzt werden. Die notwendige Flexibilisierung der Verwaltung im Rahmen eines zukunftsweisenden Strukturumbaus sollte dabei gleichermaßen im Interesse von Wirtschaft, Verwaltung und Mitarbeitern im öffentlichen Dienst liegen (Win-Win-Win).

Für den politischen Prozess wäre insbesondere eine Orientierung am novellierten niedersächsischen und/oder schleswig-holsteinischen Personalvertretungsgesetz zu empfehlen.

## WAS IST ZU TUN?

### PROJEKTE – INITIATIVEN – FORDERUNGEN

- **Bremens Ämter und Behörden durch eine ressortübergreifende Verwaltungsstrukturreform zukunftsfest aufstellen**

Das Land Bremen hat hinsichtlich der Leistungseffizienz und der Serviceorientierung seiner Behörden und Ämter Nachholbedarfe, um sich effektiv als bürger- und wirtschaftsfreundlicher Standort mit überregionaler Ausstrahlung zu positionieren. Maßnahmen, mit denen die Verwaltung versucht, Prozesse und Schnittstellen zu optimieren, erfolgen bisher vornehmlich punktuell. Um die Funktionsfähigkeit der Verwaltung zu verbessern, muss das Land Bremen die notwendige Verwaltungsmodernisierung ganzheitlich-programmatisch anpacken. Im Sinne einer Verwaltung 4.0 bedarf es einer ressortübergreifenden Verwaltungsstrukturreform, verbunden mit einem systematischen best practice der Verwaltungsverfahren und -prozesse – auch zwischen den beiden Städten Bremen und Bremerhaven.

- **Chancen der Digitalisierung auch in der Bremer und Bremerhavener Verwaltung nutzen**

Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft ist Realität. Speziell im direkten Kontakt mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie mit den Unternehmen, aber auch bei der Vernetzung der Ämter und Behörden untereinander, müssen die Chancen der Digitalisierung von Verwaltungsabläufen konsequent genutzt werden. Die Einführung einheitlicher und zukunftsorientierter IT-Lösungen für die öffentliche Hand ist dafür ebenso unerlässlich, wie möglichst vollumfängliche E-Government-Lösungen. Orientierung bieten Beispiele aus anderen Bundesländern oder die Stadt Kopenhagen.

- **Das Land Bremen mit einer Wirtschaftsförderung aus einer Hand präsentieren**

Mit ihrer Wirtschaftsförderung befinden sich die Standorte im Wettbewerb der Regionen. Die beiden Wirtschaftsförderungsgesellschaften in Bremen und Bremerhaven (WFB und BIS) müssen sich im Außenauftritt und gegenüber dem Kunden noch stärker als „Wirtschaftsförderung aus einer Hand“ präsentieren. Dazu sollten sich die beiden Akteure im Rahmen einer partnerschaftlichen, konkurrenzfreien, aber auch bindenden Zusammenarbeit enger abstimmen.

- **Entscheidungen durch eine Richtlinienkompetenz des Bürgermeisters beschleunigen** Bremen und Bremerhaven bezeichnen sich als Städte der kurzen Wege. Dennoch: bisweilen wird die Stadtstaatensituation nicht immer als Vorteil genutzt, um beispielsweise standortpolitisch bedeutende Maßnahmen zeitnah umzusetzen. Um Entscheidungsprozesse im Einzelfall beschleunigen zu können und Verwaltungsprozesse zu optimieren, kann eine Richtlinienkompetenz des Bürgermeisters sinnvoll und wichtig sein. Diese Möglichkeit sollte auch in der Landesverfassung der Freien Hansestadt Bremen vorgesehen werden – wie es in allen anderen Landesverfassungen bereits der Fall ist.
- **Bremens Finanzverwaltung als serviceorientierten Dienstleister positionieren** Eine effiziente und serviceorientierte Finanzverwaltung kann regional wie überregional Signalwirkung für ein wirtschaftsfreundliches Klima entfalten. Um die Kooperation der Finanzverwaltung mit Unternehmen und Bürgern zu stärken, müssen die Mitarbeiter in der Finanzverwaltung stärker einen partnerschaftlichen Umgang mit Bürgern und Unternehmen pflegen. Eine aktivere Kommunikation als Dienstleistung gehört ebenso dazu, wie die Schaffung bzw. Bekanntmachung niedrigschwelliger Beratungsangebote auch für Unternehmen.
- **Bremen als verlässlichen Partner in Haushalts- und Steuerangelegenheiten sowie bei Rechtsauskünften profilieren** Die zunehmende Komplexität des Verwaltungs- und Steuerrechts sowie dessen stetige Veränderungen führen für Unternehmen und Bürger nicht zu einer Vereinfachung der Gesetzesbefolgung. Abhilfe sollte ein Rechtsanspruch auf die Erteilung einer verbindlichen Auskunft für Unternehmer und Bürger schaffen. Soweit es in der Zuständigkeit des Landes und der Städte liegt, müssen zudem verlässliche Rahmenbedingungen in Form von einschätzbaren Steuerbelastungen für ansiedlungswillige Unternehmen und Unternehmensentscheidungen vor Ort geschaffen werden; hier gilt insbesondere eine zurückhaltende Veränderung der Hebesatzrechte.
- **Strukturreformen durch die Modernisierung des Bremischen Personalvertretungsrechts erleichtern** Die sachgerechte Aufgabenerfüllung der öffentlichen Hand unterliegt dem Prinzip der parlamentarischen Verantwortlichkeit. Die Möglichkeit der Schaffung zukunftsorientierter Verwaltungsstrukturen erscheint für Regierung, Parlament und Ressortspitzen nicht zuletzt durch das Bremische Personalvertretungsrecht begrenzt, das seit den 1950er Jahren mehr oder weniger unverändert besteht. Um den Herausforderungen einer modernen Verwaltung auch in Bremen adäquat nachkommen zu können, bedarf es deshalb einer Modernisierung des Bremischen Personalvertretungsgesetzes mit dem Ziel, einerseits adäquate Mitbestimmungsrechte in personellen Fragen zu erhalten, andererseits die Mitbestimmung in primär organisatorischen Fragen – auch mit Blick auf die aktuelle Rechtsprechung – anzupassen. Orientierung sollten hier die Regelungen des niedersächsischen und/oder des schleswig-holsteinischen Personalvertretungsrechts bieten.





### Was Unternehmen und Handelskammer tun

- ❖ Die Unternehmen sind bereit, an Programmen wie zum Beispiel einem Kennenlernen von Finanzanwärtinnen und Unternehmen teilzunehmen.
- ❖ Die Handelskammer fungiert als Begegnungsplattform, um den direkten Austausch zwischen Unternehmern und Finanzverwaltung zu fördern.
- ❖ Unternehmen und Handelskammer unterstützen die Verwaltung mit best practice-Verfahren aus der betrieblichen Praxis.
- ❖ Die Handelskammer baut die bestehenden Angebote des Unternehmensservice in Bremen und Bremerhaven aus.
- ❖ Sofern die Bundesgesetzgebung betroffen ist, setzt sich die Handelskammer Bremen über den DIHK in Berlin ein.
- ❖ Im Rahmen ihrer Politikberatung weist die Handelskammer die Politik auf mögliche, nicht beabsichtigte Negativfolgen für den Standort hin.
- ❖ Die Handelskammer unterstützt und berät die Verwaltung (Enquete-Kommission) durch Vorschläge, Gutachten und Berichte im Rahmen der rechtlichen Aufgaben der Handelskammer an dem IHKG.



### Stimmen aus den sozialen Medien

Sind die Verwaltungen in Bremen und Bremerhaven „als Dienstleister“ grundsätzlich offen für unternehmerische Fragen und Anliegen?

- Ja 16,7 %
  - Nein 58,3 %
  - Bin mir nicht sicher 25,0 %
- Ich wünschte, die Verwaltungen würden nach unternehmerischen Prinzipien geführt. Dann gäbe es sicher mehr Verständnis auf beiden Seiten – und viel weniger Frust und Verschwendung. Dann können wir die Verwaltung auch mal als „Dienstleister“ bezeichnen.. Zurzeit sind wir eher noch Antragsteller.
  - Entschärfung des Personalvertretungsgesetzes. Führungsschulungen für Vorgesetzte. Reduzierung der MA.
  - Schaffung eines Dialogforums Politik trifft auf Unternehmen und Lösungen.
  - Die Prozesse in den Verwaltungen müssen dringend analysiert und entrümpelt werden. Die Zusammenarbeit zwischen den Behörden sollte verstärkt werden, um Synergieeffekte zu nutzen. Wir brauchen dafür mehr Offenheit und die Bereitschaft, etwas zu ändern...

## 5. Stärken des Landes intensiver kommunizieren

Understatement galt lange Zeit als eine der Auszeichnungen des Landes Bremen. Damit muss jetzt Schluss sein. In einer sich rasant verändernden Welt und einer globalisierten Wirtschaft muss diese bisherige „Tugend“ dringend abgelegt werden. Wer als Wirtschaftsstandort international mithalten will, muss seine Stärken kraftvoll kommunizieren. Hierfür müssen klassische und neue Kommunikationskanäle konsequent genutzt werden. Die Handelskammer wird Politik und Verwaltung auf diesem Weg konstruktiv unterstützen.

In der Kommunikation bieten die sozialen Medien erhebliche Chancen. Bei einer professionellen Vorgehensweise lässt sich über diese Kanäle mit vergleichsweise geringem finanziellem Aufwand erhebliche Aufmerksamkeit erzeugen. Eine der vielen Möglichkeiten, die soziale Medien bieten, könnte eine Testimonialkampagne sein, die von der Handelskammer initiiert wird. Die sozialen Medien müssen im bremischen Standortmarketing daher künftig eine wichtigere Rolle spielen als bisher. Dies muss professionell gesteuert werden.

Das Marketing für den Wirtschaftsstandort Bremerhaven wird von der BIS erfolgreich und professionell gestaltet und entwickelt. Defizite bestehen aktuell vor allem in Bremen. In den vergangenen Jahren hat die Stadt kontinuierlich das Marketing für den Wirtschaftsstandort verändert. In der Wahrnehmung vieler Unternehmen hat sich das Bremer Standortmarketing dadurch tendenziell verschlechtert. Bremen verfügt über ein gutes Tourismusmarketing, der Wirtschaftsstandort wird überregional aber unter Wert vermarktet.

Hier besteht eine wichtige Aufgabe für die Wirtschaftsförderung in Bremen, deren Kernaufgaben im Standortmarketing und in der Pflege des Bestandes bestehen. Das Bremer Standortmarketing braucht dringend eine Neustrukturierung, und muss wieder deutlich enger in Kontakt mit den Unternehmen stehen.

### WAS IST ZU TUN?

#### PROJEKTE – INITIATIVEN – FORDERUNGEN

- **Marketing für den Wirtschaftsstandort finanziell ausreichend aufstellen** Das Standortmarketing ist in seiner Bedeutung stark gewachsen. Der Senat muss mit Blick auf die zu erwartenden Mehreinnahmen der öffentlichen Haushalte ab dem Jahr 2020 dringend das Marketing für den Wirtschaftsstandort ausbauen und dies auch entsprechend finanziell hinterlegen.
- **Standortmarketing in Bremen professionell organisieren** In der dringend fälligen Neustrukturierung muss darüber nachgedacht werden, ob es für das Standortmarketing nicht wieder eine verantwortliche Führungspersönlichkeit geben muss – einen hauptamtlichen Standortvermarkter, der das Marketing für den Wirtschaftsstandort steuert, neue Projekte und Initiativen plant und in engem Kontakt mit den Unternehmen steht.
- **Digitale Vertriebswege konsequent nutzen** Zum klassischen Standortmarketing gehörten bisher Plakatierungen, Anzeigenschaltungen oder Newsletter. Die sozialen Medien bieten heute neue, weniger kostenintensive Wege, die Stärken eines Standortes zu kommunizieren. Hierfür müssen Strategien entwickelt werden, auf welchen Wegen diese Aktivitäten den größtmöglichen Erfolg versprechen. Es muss professionell beobachtet und geplant werden, welche immer neuen Möglichkeiten auf diesem sich rasch verändernden Sektor aussichtsreich sein können.



Die längste zusammenhängende Stromkaje der Welt und eine der größten Stärken des Landes: die bremischen Häfen



#### Was Unternehmen und Handelskammer tun

- ❖ Unternehmen müssen bereit sein, das Standortmarketing des Landes dadurch zu unterstützen, dass sie sich beteiligen und möglicherweise eigene Vertriebswege für diese Aktivitäten öffnen.
- ❖ Die Handelskammer kann die Aktivitäten des Standortmarketings über ihre eigenen Kanäle verbreiten helfen und dazu beitragen, dass sich insbesondere bei digitaler Verbreitung von Informationen möglichst viele Partner zu einer Verbreitungsplattform zusammenfinden.
- ❖ Die Handelskammer kann bei der Realisierung einer digitalen Testimonialkampagne unterstützend tätig werden.

## Perspektive Bremen-Bremerhaven 2030: Wie geht es weiter?

Mit dem vorliegenden Positionspapier zur Entwicklung des Bundeslandes Bremen legt die Handelskammer konkrete Ideen, Forderungen und Vorschläge für ein wachsendes Land Bremen vor, die sie gemeinsam mit zahlreichen Expertinnen und Experten erarbeitet hat. Erstmals wurden in die Positionierung der Kammer auch die Wirtschaftsjunoren aus Bremen und Bremerhaven – also diejenigen, die im Jahr 2030 in Führungspositionen sein werden – eng eingebunden. Auch wurden Fragen in den sozialen Medien diskutiert, der Erarbeitungsprozess also für die gesamte bremische Öffentlichkeit geöffnet. Dieses Papier wurde in den Gremien der Handelskammer ausführlich diskutiert. Die so entstandenen Vorschläge wird die Handelskammer der Öffentlichkeit präsentieren und parallel intensiv mit den Fraktionen der Bremischen Bürgerschaft, mit den Deputationen und wichtigen politischen Entscheidungsträgern diskutieren.

Aber das ist nur der Anfang. Die Initiative der Handelskammer ist auf Dauer angelegt. Gemeinsam mit Partnern aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft wird die Kammer in der kommenden Zeit die Ideen und Vorschläge weiter ausarbeiten und dazu beitragen, dass sie auch realisiert werden können.

Die Initiative „Perspektive Bremen-Bremerhaven 2030“ bietet ein erhebliches Themenreservoir, das die Handelskammer in die Zukunftskommission des Senats einbringen wird, die darüber sprechen wird, wie Bremen seine bessere Finanzausstattung im nächsten Jahrzehnt sinnvoll nutzen kann. Der Vorteil einer Reihe von Projekten, die in diesem Papier vorgeschlagenen werden, besteht darin, dass sie auch mit vergleichsweise geringem finanziellen Aufwand große Wirkung entfalten können.

Über all dem muss aber stehen, dass in Bremen alle Kräfte gemeinsam an einem Strang ziehen. Die Zukunft des Bundeslandes und seiner Städte Bremen und Bremerhaven zu gestalten, muss von Politik, Wirtschaft und Verwaltung gemeinsam angepackt werden. Wo immer dieser Geist herrscht, wird die Handelskammer als konstruktiver und engagierter Begleiter zur Verfügung stehen.

Das gemeinsame Ziel, zusätzliche Wirtschaftskraft, neue Arbeitsplätze und höhere Steuereinnahmen zu generieren, wird auf Dauer nur möglich sein, wenn Bremen und Bremerhaven wachsen. Wachstum ist die Basis, um dauerhaft in Infrastrukturen und Köpfe investieren zu können. Und zugleich sind Talente und gut ausgebaute Infrastrukturen die Motoren für kontinuierliches Wachstum. Das sollte Bremen mit vereinten Kräften anpacken und in diesem Willen die vorliegenden Vorschläge, Ideen und Forderungen in die Realität umsetzen.

## Anhang

### Dank

An der Initiative „Perspektive Bremen-Bremerhaven 2030“ haben sich zahlreiche Experten aus Bremen und weit darüber hinaus beteiligt: Mitglieder des Präsidiums, des Plenums, der Ausschüsse sowie des Hauptamtes der Handelskammer, Fachleute aus den unterschiedlichsten Branchen und Unternehmen, aus Wissenschaft und Institutionen, Mitglieder der Wirtschaftsjunioren in Bremen und Bremerhaven und viele andere mehr. Sie haben an Workshops, online-Umfragen, Sitzungen oder Gesprächen und Arbeitsrunden teilgenommen.

Erstmals hat die Handelskammer ihren Entscheidungsfindungsprozess ganz bewusst auch für die Öffentlichkeit im Land Bremen geöffnet und einzelne Fragen in den sozialen Medien diskutiert – mehr als 350 Anregungen sind allein auf diesem Wege eingegangen. Ihnen allen danken wir herzlich für die Zeit und das Engagement, das sie in Workshops und Arbeitsrunden investiert haben. Sie haben maßgeblich dazu beigetragen, dass die Positionen der Handelskammer zu einem wachsenden Bundesland Bremen mit den beiden Städten Bremen und Bremerhaven auf einer breiten Basis stehen kann.

Ein ganz besonderer Dank gilt dem Hamburgischen WeltWirtschaftsinstitut (HWWI) – insbesondere Professor Dr. Henning Vöpel, Dr. Jan Wedemeier, Dr. André Wolf und Isabel Süner – für die hervorragende wissenschaftliche Begleitung dieser Initiative. Unser herzlicher Dank gilt ebenso Dr. Johannes Bohnen (Bohnen Public Affairs, Berlin), der einen großen Teil der Workshops moderiert und mit unzähligen inhaltlichen Anregungen bereichert hat, in denen die Querschnitts- und Clusterthemen festgelegt und intensiv weiter bearbeitet wurden. Ganz besonders danken wir auch Dr. Günther W. Diekhöner, der sich bereit erklärt hat, den Querschnittsworkshop „Innovation“ zu moderieren und inhaltlich eng zu begleiten.

### Beteiligte

Mitglieder aus Plenum, Ausschüssen und Arbeitskreisen der Handelskammer  
Oliver Ahnlbrecht (indiControl GmbH)  
Prof. Dr.-Ing. Gerd-Axel Ahrens (TU Dresden)  
Prof. Dr. Harald Badinger (Institut für internationale Wirtschaft, Wien)  
Prof. Dr. Hans-Heinrich Bass (Hochschule Bremen)  
Dr. Paul Benteler (ArcelorMittal Bremen GmbH)  
Uwe Bodemann (Baudezernent der Landeshauptstadt Hannover)  
Piet de Boer (Handelskammer Bremen)  
Dr. Johannes Bohnen (Bohnen Public Affairs, Berlin)  
Stefan Brockmann (Brockmann Design GmbH & Co. KG, Bremen)  
Bert Cecchia (Handelskammer Bremen)  
Felix Clüver (Deutsche See GmbH)  
Marita Dewitz (Albatros-Apotheke Marita Dewitz e.K.)  
Dr. Günther W. Diekhöner (DD Die Denkfabrik Forschungs- und Entwicklungs GmbH)  
Frank Dreeke (BLG Logistics Group AG & Co.KG)  
Eduard Dubbers-Albrecht (Ipsen Logistics GmbH)  
Thomas Ebenhoeck (Continental Automotive GmbH)  
Harald Emigholz (Emigholz Gesellschaft mit beschränkter Haftung)  
Dr. Tobias Etzold (SWP Stiftung Wissenschaft und Politik)  
Tatjana Felde (Lexzau, Scharbau GmbH & Co. KG, Bremen)  
Prof. Dr. Gerhard Feldmeier (Hochschule Bremerhaven)  
Dr. Matthias Fonger (Handelskammer Bremen)  
Christian Freese (G. Theodor Freese GmbH)  
Prof. Dr. Jörg Freiling (Universität Bremen – Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship)  
Svenja Genuttis (Helmuth Genuttis Sanitär- und Heizungstechnik)  
Prof. Dr. Michael Gessler (Institut Technik und Bildung der Universität Bremen)  
Annabelle Girond (Handelskammer Bremen)  
Prof. Dr. Dietrich Grashoff (Ebner Stolz GmbH & Co. KG)  
Prof. Dr. Stefan Greiner (Universität Bonn)  
Wiebke Hamm (Abraxas Medien Hamm & Wächter GbR)

Achim Hartig (gtai Germany Trade & Invest)  
 Kai-Ole Hausen (Arbeitnehmerkammer Bremen)  
 Francis Heckmann (Commerzbank Aktiengesellschaft)  
 Karlheinz Heidemeyer (Handelskammer Bremen)  
 Imke Hellmanns (human lead GmbH)  
 Folker Hellmeyer (Bremer Landesbank)  
 Volkmar Herr (Handelskammer Bremen)  
 Andreas Heyer (WfB Wirtschaftsförderung Bremen GmbH)  
 Peter Hoffmeyer (Nehlsen Aktiengesellschaft)  
 Robert Howe (bremenports GmbH & Co. KG)  
 Felix Huth (Huth Metallbau GmbH)  
 Kamila Kajdzik (Teamworker Personaldienst GmbH, Bremen)  
 Andreas Köhler (Handelskammer Bremen)  
 Christina Klug (Fischereihafen-Betriebsgesellschaft mbH)  
 Dr. Christoph Klosterkemper (C. Wm König GmbH & Co. KG)  
 Jochen Koberg (RTC | Schütte Treuhand KG)  
 Dr. Julia Köhn (Großmann & Köhn Unternehmensberatung)  
 Dr. Torsten Köhne (swb AG)  
 Otto Lamotte (Henry Lamotte Oils GmbH)  
 Joachim Linnemann (Justus Grosse GmbH)  
 Günther Lübbe (Handelskammer Bremen)  
 Jens Lütjen (Robert C. Spies KG, Bremen)  
 Frank-Dieter Lutz (Handelskammer Bremen)  
 Prof. Ulrike Mansfeld (Hochschule Bremen)  
 Fabian Markmann (Liftkontor GmbH, Bremerhaven)  
 Carsten Meyer-Heder (team neusta GmbH)  
 Ralf Miehe (Kühne & Nagel (AG & Co.) KG)  
 Hans-Joachim Müller (Bremer Straßenbahn AG)  
 Jörg Müller-Arnecke (Beilken Sails GmbH)  
 Andreas Mündl (Bremer Aufbau-Bank GmbH)  
 Patrick Mytanz (newport informationstechnologie GmbH & Co. KG)  
 Christian Neuber (Meisterbäcker Neuber junior)  
 Edda Neumann (Edda Neumann HSE Support)  
 Karsten Nowak (Handelskammer Bremen)  
 Tim Oberdieck (Atlantic Hotel Sail City GmbH, Bremerhaven)  
 Dr. Stefan Offenhäuser (Handelskammer Bremen)  
 Olaf Orb (Handelskammer Bremen)  
 Dr. Andreas Otto (Handelskammer Bremen)  
 Christo Papanouskas (Assassin Design GbR, Hamburg)  
 Lutz H. Peper (Peper & Söhne GmbH)  
 Petra Perplies-Voet (Landesinstitut für Schule, Bremen)  
 Dr. Frank Pohlemann (Airbus Defence and Space – Consulting Team)  
 Björn Reichenbach (Handelskammer Bremen)  
 Prof. Dr. Peter Ritzenhoff (Hochschule Bremerhaven)  
 Prof. Dr. Eberhard Sauer (Alfred-Wegener-Institut Helmholtz-Zentrum für Polar- und Meeresforschung, Bremerhaven)  
 Claudia Schlebrügge (Handelskammer Bremen)  
 Nils Schmidt (Siemens AG, Hamburg)  
 Sebastian Schmitt (Pensum Personaldienstleistungen Bremen GmbH)  
 Daniel Schnier (AAA GmbH ZwischenZeitZentrale)  
 Nils Schnorrenberg (BIS Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH)  
 Prof. Dr. Rudolf Schröder (Institut für Ökonomische Bildung an der Universität Oldenburg)  
 Maren Schulz (dbh logistics IT AG Bremen)  
 Dirk Schwampe (team neusta GmbH, Bremen)  
 Hans-Christoph Seewald (CT Lloyd GmbH)  
 Ralf Soltwedel (Schulz Systemtechnik GmbH, Bremen)  
 Dr. Dennis Stockinger (Handelskammer Bremen)  
 Kai Stührenberg (Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen)  
 Isabel Süner (HWWI Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut, Bremen)  
 Henning Thiele (Diersch & Schröder GmbH & Co. KG)  
 Dr. Frank Thoss (Handelskammer Bremen)  
 Saskia Tölle (Handelskammer Bremen)  
 Anke Truscheit (Hochschule Bremen – BRIDGE)  
 Prof. Dr. Henning Vöpel (HWWI Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut)  
 Dr. André Walter (Airbus DS GmbH)  
 Dr. Jan Wedemeier (HWWI Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut, Bremen)  
 Christoph Weiss (BEGO GmbH & Co. KG)  
 Andreas Wellbrock (WAB e.V.)  
 Jan Wessels (Universität Bremen – Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship)  
 Gyde Wortmann (Abat AG Bremen)  
 Harm Wurthmann (RKW Bremen GmbH)  
 Dr. André Wolf (HWWI Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut)  
 Michael Zeimet (Handelskammer Bremen)

## Zielzahlen zu Einwohnern und Beschäftigung

Im Mai 2017 hat das Statistische Landesamt Bremen eine neue Bevölkerungsvorausberechnung vorgelegt. Demnach wird die Bevölkerungszahl in Bremen bis zum Jahr 2030 auf rund 580.000 (+4,1 %) und in Bremerhaven auf rund 121.000 (+6,3 %) steigen. Eine wesentliche Rolle spielen dabei die Annahmen zur Einwohnerwanderung. Das Statistische Landesamt schreibt diesbezüglich die durchschnittliche Entwicklung der Jahre 2011 bis 2015 fort. Bremen und Bremerhaven weisen in diesem Zeitraum positive Wanderungssalden mit dem Ausland, aber negative Wanderungssalden mit dem Inland auf. Die Stadt Bremen hat in diesem Zeitraum zunehmend Einwohner an das Umland verloren. Gleichzeitig ist der Wanderungssaldo mit dem übrigen Inland vom Positiven ins Negative verkehrt. Bremerhaven verzeichnet in diesem Zeitraum ebenfalls eine zunehmende Nettoabwanderung ins Umland, kann aber eine positive Tendenz in der Wanderungsbilanz mit dem Rest von Deutschland vorweisen.

Die Zielformulierung der Handelskammer für Wachstum in Bremen und Bremerhaven basiert darauf, dass mit Hilfe einer auf Wachstum ausgerichteten Politik die dringend benötigte Trendumkehr im Bereich der Binnenwanderung erreicht werden kann. Wenn alle Anstrengungen auf wachstumsorientierte Maßnahmen gerichtet werden, wird sich dies positiv auf die Binnenwanderung auswirken. Das Einwohnerziel im Jahr 2030 sollte dann deutlich oberhalb der vom Statistischen Landesamt auf der Basis von Trendfortschreibungen ermittelten Prognose liegen. Für die Stadt Bremen sollte eine Einwohnerzahl von 625.000 (+ 12 %) und für Bremerhaven eine Einwohnerzahl 130.000 (+ 14 %) angestrebt werden.

Voraussetzung für das Erreichen des Wachstumsziels in der Stadt Bremen ist, dass die bisherige Nettoabwanderung von Erwerbstätigen und ihren Familien ins Umland gestoppt und mittelfristig eine Trendumkehr eingeleitet wird. Zudem müssen die Wanderungssalden mit dem übrigen Inland wieder das positive Niveau aus den Jahren zwischen 2000 und 2010 erreichen. Neben einer Trendumkehr in der Umlandwanderung ist in Bremerhaven eine Fortsetzung der zuletzt positiven Wanderungsbilanz mit dem übrigen Bundesgebiet erforderlich. Insgesamt müsste die Einwohnerzahl bis zum Jahr 2030 jedes Jahr im Durchschnitt um 0,8 % bzw. rund 4.500 Personen in Bremen und um 0,9 % bzw. 1.100 Personen in Bremerhaven wachsen. Dies korrespondiert unter anderem mit der Forderung der Handelskammer, die Zahl der neu erstellten Wohnungen deutlich zu erhöhen.

Bevölkerungsentwicklung und Wirtschaftswachstum an einem Standort sind eng miteinander verknüpft. Neben einer positiven Entwicklung innerhalb der gesamten Region, muss es wie bei der Bevölkerung das Ziel sein, die Wirtschaftskraft und die Zahl der Arbeitsplätze innerhalb der Stadtgebiete von Bremen und Bremerhaven zu erhöhen. Wenn davon ausgegangen wird, dass der Bevölkerungszuwachs mit einem prozentualen Anstieg der Erwerbstätigenzahlen in ungefähr gleicher Höhe einhergeht, würde die Zahl der Erwerbstätigen in der Stadt Bremen bis zum Jahr 2030 auf 394.000 steigen. In Bremerhaven würde sich eine Erwerbstätigenzahl von 78.000 ergeben. Um dies zu erreichen, muss die Attraktivität als Lebensraum und als Wirtschaftsstandort gleichermaßen erhöht werden. Neben einer

### Wachstumsziel Bevölkerung, 2015\* bis 2030

	2030 in Tsd.	2030/15 in Tsd. p.a.	2030/15 in Tsd.	2030/15 % p.a.	2030/15 %
<b>Stadt Bremen</b>					
Prognose Stat. Landesamt	580,3	+ 1,5	+ 22,9	+ 0,3	+ 4,1
Wachstumsziel	625,0	+ 4,5	+ 67,5	+ 0,8	+ 12,1
<b>Bremerhaven</b>					
Prognose Stat. Landesamt	121,3	+ 0,5	+ 7,2	+ 0,4	+ 6,3
Wachstumsziel	130,0	+ 1,1	+ 16,0	+ 0,9	+ 14,0

\* Stand 31.12.2015. Dies entspricht dem aktuell verfügbaren Ist-Wert gemäß der Bevölkerungsstatistik des Statistischen Landesamtes Bremen.

Vielzahl von Standortfaktoren ist die Flächenverfügbarkeit eine wichtige Voraussetzung für das Wachstum bestehender sowie für die Ansiedlung neuer Unternehmen. Die Erwerbstätigenziele für Bremen und Bremerhaven korrespondieren unter anderem mit der Forderung der Handelskammer nach einer deutlich forcierten und angebotsorientierten Entwicklung von Gewerbeflächen.

#### Wachstumsziel Erwerbstätigkeit, 2015\* bis 2030

	2030 in Tsd.	2030/15 in Tsd. p.a.	2030/15 in Tsd.	2030/15 % p.a.	2030/15 %
<b>Stadt Bremen</b>	394,0	+ 2,8	+ 42,6	+ 0,8	+ 12,1
<b>Bremerhaven</b>	78,0	+ 0,6	+ 9,6	+ 0,9	+ 14,0

\* Dies entspricht dem aktuell verfügbaren Ist-Wert gemäß der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung der Länder.

Alles in allem setzt das Erreichen der formulierten Wachstumsziele voraus, dass alle Kraft in der konsequenten Umsetzung wachstumsorientierter Maßnahmen gebündelt wird. Eine ambitionierte Zielsetzung ist hierfür der erste Schritt. Dass kräftiges Wachstum von Städten möglich ist, zeigt aktuell das Beispiel Leipzig. Von der Jahrtausendwende bis zum Jahr 2015 ist die Einwohnerzahl der Stadt um mehr als 14 Prozent gewachsen. Im Jahr 2015 konnten allein durch die Binnenwanderung 10.000 Einwohner hinzugewonnen werden. Laut Bevölkerungsvorausschätzung der Stadt Leipzig wird in der (mittleren) Hauptvariante mit einem weiteren Wachstum von 27 Prozent bis zum Jahr 2030 gerechnet.

#### Bevölkerungsvorausschätzung für die Stadt Leipzig, 2015 bis 2030

	2030 in Tsd.	2030/15 in Tsd. p.a.	2030/15 in Tsd.	2030/15 % p.a.	2030/15 %
<b>Hauptvariante</b>	721,8	+ 10,2	+ 153,6	+ 1,6	+ 27,0
<b>obere Variante</b>	770,0	+ 13,5	+ 201,8	+ 2,0	+ 35,5
<b>untere Variante</b>	674,0	+ 7,1	+ 105,8	+ 1,1	+ 18,6

Quelle: Stadt Leipzig, Amt für Statistik und Wahlen 2016.



## Management Summary

Globale Veränderungen beeinflussen das Land Bremen mit seinen beiden Städten Bremen und Bremerhaven in den unterschiedlichsten Bereichen. Gerade ein kleines Bundesland wie Bremen hat hervorragende Chancen, sich schnell und flexibel auf diese Veränderungen einzustellen und frühzeitig die Weichen für neue Wachstumsfelder zu stellen. Basis aller Veränderung ist, dass sich Bremen und Bremerhaven als wachsende Städte verstehen – als Motoren der Region, die durch Wachstum zusätzliche Wirtschaftskraft, neue Arbeitsplätze und mehr Steuereinnahmen generieren. Als wachsende Metropolen können sich Bremen und Bremerhaven als Städte der Chancen und Veränderung, als Städte in Bewegung, als Städte der Innovation und Talente sowie als Labore für neue urbane Strukturen profilieren.

In einem aufwändigen Diskussionsprozess hat die Handelskammer mit Unterstützung zahlreicher Fachleute, Unternehmerinnen und Unternehmer, über die sozialen Medien auch Bürgerinnen und Bürger des gesamten Bundeslandes sowie den Wirtschaftsjuvenoren Bremen und Bremerhaven die fünf Querschnittsthemen Bildung und Wissenschaft, Innovationen (Digitalisierung, Mobilität, neue Materialien), internationale Vernetzung, Urbanität/Stadtentwicklung und Entrepreneurship als besonders aussichtsreiche Zukunftsfelder für Bremen herausgearbeitet und weiter vertieft. Sie spiegeln sich in vielen Themen wider mit acht Clustern in den beiden Zukunftsbereichen „Innovative Produktionen“ (Automotive, Energie der Zukunft, Luft- und Raumfahrt, Nahrungs- und Genussmittel) sowie „Innovative Dienstleistungen“ (Logistik und Hafengewirtschaft, Gesundheitswirtschaft, Tourismus / Freizeitwirtschaft, IT und Kommunikation). Und ein für das Land Bremen wichtiger Dauerbrenner bleibt die Restrukturierung der öffentlichen Verwaltung.

### **Bildung und Wissenschaft**

Die Wirtschaft in Bremen und Bremerhaven ist in wichtigen Bereichen durch wissensintensive und hochtechnologische Industrien und Dienstleistungsbranchen geprägt. Daher ist Bremen ganz besonders auf qualifizierte und gut ausgebildete Erwerbspersonen angewiesen. Neben der Anwerbung bzw. dem Zuzug qualifizierter Arbeitnehmer spielen die Bil-

dung und Ausbildung der Menschen im Stadtstaat eine wichtige Rolle für die erfolgreiche Zukunft des Wirtschaftsstandortes. Eine neue Herausforderung ergibt sich durch verändernde Arbeitswelten. Bereits Schüler sollten die verantwortlichen Megatrends für den Wandel der Arbeitswelt kennenlernen und sich mit den Konsequenzen (neue Anforderungen und Formen des Arbeitens) auseinandersetzen.

**Innovationen** Der Schlüssel zur wirtschaftlichen Entwicklung liegt in der Innovationskraft der Unternehmen sowie der Ausgestaltung und Funktionsfähigkeit des Innovationssystems. Das Innovationssystem umfasst dabei die Gesamtheit der Akteure und institutionellen Strukturen, mit Anreizsystem und kulturellen und standortbezogenen Besonderheiten, um Innovationen zu begünstigen.

### **Internationale Vernetzung**

Das Bundesland Bremen wird 2030 nur erfolgreich sein, wenn es auch im internationalen Zusammenhang gut vernetzt bleibt und genügend Aufmerksamkeit von Entscheidern und gut ausgebildeten Arbeitskräften aus aller Welt auf sich lenken kann. Bremens Zukunft wird durch die internationale Lage entscheidend mitgeprägt, seine Reaktion auf das internationale Umfeld bestimmt die zukünftige Wettbewerbsposition. Es bedarf daher einer Strategie zur Entwicklung des Dienstleistungsbereichs und nicht allein der Industrie, nicht zuletzt, weil zunehmend Tätigkeiten aus dem verarbeitenden Gewerbe in den unternehmensnahen Dienstleistungsbereich verlagert werden.

### **Urbanität/Stadtentwicklung**

In den größten Städten Deutschlands wird die Zukunftsfähigkeit erprobt. Von hier aus werden gesellschaftliche und sozio-ökonomische Trends in andere Städte und Regionen getragen. Wer die Vorreiterrolle einnimmt, kann den zukünftigen Entwicklungspfad maßgeblich beeinflussen. Die digitalen Technologien erlauben es, die Nutzung der Stadt besser zu verstehen und, wo nötig, effizienter zu steuern. Sie bieten dadurch große Chancen, die Attraktivität der städti-

schen Räume und die Zufriedenheit der Bürger zu steigern. Generell bestehen in der Stadtentwicklung erhebliche Potenziale und Herausforderungen. Stichworte sind Infrastruktur und Flächenentwicklung, Mobilität und Nachhaltigkeit der Stadt sowie Einzelhandel und Attraktivität der Innenstädte.

### **Entrepreneurship**

Bremen ist schon heute ein interessanter Standort für innovative Gründer. Eine wichtige Rolle spielt hierbei die gute Wissensinfrastruktur sowie die Nähe zu Kunden und Kooperationspartnern. Ungeachtet der rückläufigen Entwicklung der Gründungsintensität hat sich das bremische Start-up-Ökosystem unlängst sichtbar entwickelt. Positiv sind die steigende Sichtbarkeit von jungen Unternehmen und die Zunahme von gründungsbezogenen Events. Kritisiert wird allerdings vielfach die unzureichende Transparenz der bremischen Start-up-Szene. Um Diversifizierung und interdisziplinären Austausch zu fördern, könnte ein physischer Ort der Begegnung vorteilhaft sein. Das Projekt Start-Haus muss daher mit allen seinen Chancen konsequent genutzt werden.

### **Innovative Produktionen und innovative Dienstleistungen**

Die Analysen der großen Querschnittsthemen zielen darauf ab, welches Zukunftspotenzial sie für Bremen bieten – wo die Probleme und Chancen liegen und welche Handlungserfordernisse sich daraus ableiten. Dies hat auch Auswirkungen auf die wichtigen Zukunftsbranchen Bremens und Bremerhavens. Wie sind diese Branchen aufgestellt und was benötigen sie für weiteres Wachstum ganz besonders? Eine wichtige Rolle spielen hier Zukunftsbranchen aus dem Bereich der innovativen Produktionen (Automotive, Energie der Zukunft, Luft- und Raumfahrt, Nahrungs- und Genussmittel) sowie den innovativen Dienstleistungen (Logistik und Hafengewirtschaft, Gesundheitswirtschaft, Tourismus und Freizeitwirtschaft, Informations- und Kommunikationstechnologie).

**Kommunikation** Als wichtiges bremisches Thema wird künftig die Kommunikation der Stärken des Bundeslandes in den Blick rücken müssen. An einem Standort wie Bremen mit einer weit überdurchschnittlich hohen industriellen Exportquote müssen die Stärken und Angebote des Bundeslandes weitaus kraftvoller als bisher kommuniziert werden. Die bisher in diesen Fragen geübte hanseatische Zurückhaltung muss dringend beendet werden. Digitale Möglichkeiten müssen verstärkt genutzt werden.

### **Verwaltung 4.0**

Das Vorhalten einer effizienteren und nutzerfreundlicheren Verwaltung ist als eine zentrale Rahmenbedingung einer zukunftsfähigen Entwicklung des Landes generell zu bewerten. Um die zum Teil bereits begonnenen Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung sinnvoll und weiterführend zu koordinieren, bedarf es einer ganzheitlich-programmatischen Verwaltungsstrukturreform in Bremen und Bremerhaven. Dazu müssen Verfahrensabläufe ressortübergreifend überprüft, die Chancen der Digitalisierung konsequent genutzt, Gewerbeanmeldungen als One-Stop-Agency gebündelt und die Wirtschaftsförderungsgesellschaften in Bremen und Bremerhaven (WFB und BIS) enger vernetzt werden. Um insbesondere Verwaltungsdienstleistungen optimal gestalten zu können, bedarf es eines systematischen Abgleichs der Verfahren zwischen Bremen und Bremerhaven und mit anderen Ländern und Regionen. Dies schließt speziell eine zielgruppengerechtere Serviceorientierung der Steuerverwaltung mit ein. Zur Umsetzung notwendiger Maßnahmen müssen Parlament und Verwaltungsspitzen das Letztentscheidungsrecht für Reformen innehaben und dies auch künftig flexibel ausüben. Dazu braucht es unter anderem einer Richtlinienkompetenz des Bürgermeisters – etwa um Entscheidungsprozesse zu beschleunigen – und den Mut zur Modernisierung des bremischen Personalvertretungsrechts.

## Impressum

### Herausgeber



**Handelskammer Bremen**  
für Bremen und Bremerhaven

Am Markt 13, 28195 Bremen  
[www.handelskammer-bremen.de](http://www.handelskammer-bremen.de)

**Redaktion** Dr. Stefan Offenhäuser

**Gestaltung** presse.contor

**Fotos** Frank Pusch (3, 20, 26, 58), Jörg Sarbach (44), Kay Michalak (36),  
Wolfhard Scheer (67), Wolfgang Heumer (12), 123RF (6), ESA (51)

**Druck** BerlinDruck GmbH + Co KG

Bremen, im Dezember 2017

