



# HAMBURG 2040

**WIE WOLLEN WIR KÜNFTIG LEBEN –  
UND WOVON?**

*Leitlinien für eine neue Standortstrategie*

## Vorwort

Zu Beginn der 2020er-Jahre muss Hamburg seine im Laufe der Jahrhunderte entwickelte Fähigkeit zum Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft erneut beweisen. Schon vor der Corona-Krise haben die Veränderungen – vor allem durch Klimawandel, digitale Revolution oder die Verschiebungen in der Weltwirtschaftsarchitektur – eine nie dagewesene Dynamik und Wucht entfaltet. Die Corona-Pandemie hat uns aber eine etwas in Vergessenheit geratene Erkenntnis schmerzhaft vor Augen geführt: Wirtschaft ist nicht alles. Aber ohne Wirtschaft ist vieles weniger oder nichts. Für den Wandel gilt es die Frage zu beantworten, wie wir künftig leben wollen – und vor allem wovon. Schließlich wird es auf die Wirtschaft ankommen, die sozialen und finanziellen Folgen der Corona-Pandemie zu überwinden und den globalen Herausforderungen gerecht zu werden.

Hamburg muss diese Veränderungen angehen und seinen Wandel aktiv gestalten, um nicht Opfer des globalen Wandels zu werden. Wir, die Handelskammer mit ihren 170 000 Mitgliedern, stellen uns dieser Herausforderung und haben den Standortstrategieprozess „Hamburg 2040“ gestartet. In einem breit angelegten Beteiligungsprozess, in den die vielfältigen Perspektiven unserer lokalen wie internationalen Stakeholder eingeflossen sind, haben wir Hamburgs Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken ermittelt und gewichtet. Im Ergebnis steht ein ambitioniertes, aber realistisches Zukunftsbild für den Standort Hamburg im Jahr 2040: Hamburg kann und muss im Verbund mit ganz Norddeutschland wachsen, nachhaltiger und dynamischer werden, um seine Wettbewerbsfähigkeit und Lebensqualität zu

erhalten und auszubauen. Das ist die Grundlage, um mehr Innovationen zu ermöglichen, Fachkräfte auszubilden und anzusiedeln, die Mobilität und Infrastruktur nachhaltig zu entwickeln und letztendlich die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und die Metropole lebenswert zu gestalten. Durch die Orientierung an konkreten Zukunftsthemen, die aus Sicht der Hamburger Wirtschaft entscheidende Erfolgsfaktoren für „Hamburg 2040“ sein werden, versprechen wir uns im Vergleich zu einer isolierten Branchen- und Clusterorientierung eine größere Wirkung für den Standort.

Im Wandel und in der Krise müssen wir mutig strukturelle, auch schmerzhaft Entscheidungen treffen und Anpassungen vornehmen. Dieser Aufgabe will sich die Handelskammer annehmen und im Verbund mit der Politik und unseren Partnern in Wirtschaft und Gesellschaft einen dynamischen Wirtschaftsraum Norddeutschland gestalten: Für eine nachhaltige Entwicklung der Hamburger Wirtschaft durch technologischen Fortschritt und Innovation.

Handelskammer Hamburg



Prof. Norbert Aust  
Präses



Dr. Malte Heyne  
Hauptgeschäftsführer

## 1. Einleitung

Hamburg steht vor richtungsweisenden Jahren. Die Welt ist im Wandel, nicht erst seit Corona. Die globalen strukturellen Veränderungen – sei es technologisch durch die Digitalisierung oder geopolitisch durch eine Kräfteverschiebung in Richtung Asien – gewinnen an Dynamik und wirken sich immer stärker aus. Die Pandemie hat unsere vorher schon bestehenden (strukturellen) Schwachstellen offengelegt. Die gute konjunkturelle Entwicklung in den vergangenen Jahren hat viele Herausforderungen verdeckt.

Der Wirtschaftsstandort Hamburg steht für über eine Million sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und eine Wirtschaftsleistung von 123,3 Milliarden Euro.<sup>1</sup> Die Handelskammer trägt mit ihren über 170 000 Mitgliedsunternehmen große Verantwortung für die wirtschaftliche Zukunft unserer Stadt und für das Wohl Hamburgs insgesamt. Mit dem Projekt „Hamburg 2040“ hat die Handelskammer einen breit angelegten Dialogprozess zur Frage „Wie wollen wir künftig in Hamburg leben – und wovon?“ angestoßen.

Dieser Prozess gliedert sich in drei Teile (s. Abbildung 1):

- Phase 1 ist der Auftakt und steht im Zeichen von Dialog und Zuhören. Sie dient der Ist-Analyse und Definition von Zukunftsthemen für den Standort Hamburg und liefert das Zielbild und Leitlinien für eine Standortstrategie „Hamburg2040“.
- Phase 2 baut darauf auf. Im Zentrum steht die Frage „Was kann die Handelskammer Hamburg dazu beitragen, diese Standortstrategie umzusetzen?“. In dieser Phase werden die Zukunftsthemen ausdifferenziert und mit Projekten und möglichen Aktivitäten hinterlegt.

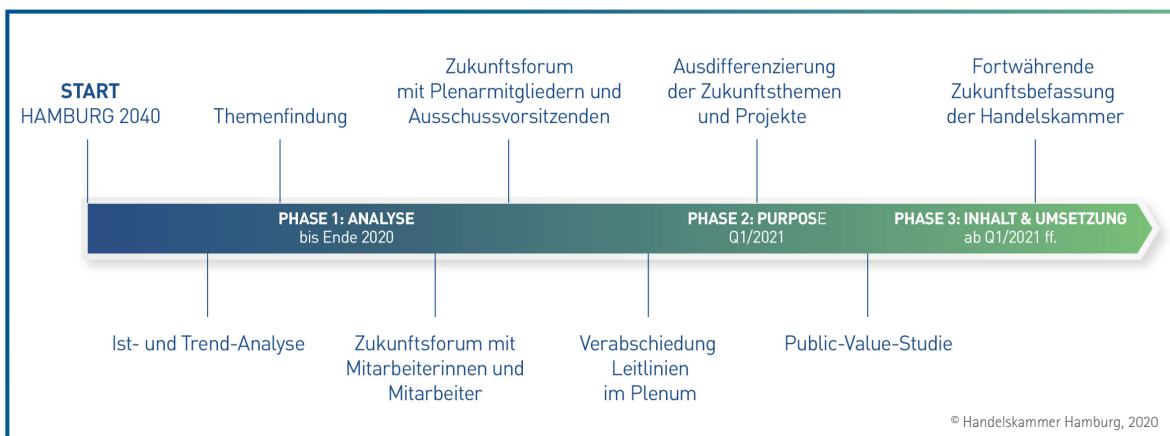
- Phase 3 umfasst die Umsetzung, die bis Ende 2039 weitergehen wird: Die Handelskammer will ihren Beitrag dazu leisten, den Standort Hamburg in eine erfolgreiche Zukunft zu führen und ihre Mitgliedsunternehmen fit für 2040 zu machen.

Das vorliegende Papier ist Abschluss von Phase 1 und Auftakt für Phase 2. Es zeigt auf, welche Themen und Ansätze für Hamburgs Zukunft aus Sicht der Wirtschaft entscheidend sind und liefert erste Antworten auf die Frage „Wie wollen wir künftig in Hamburg leben – und wovon?“. Es fasst die Ergebnisse unseres Dialogprozesses zusammen, der sich aus den folgenden Elementen speist:

- Diskussion in den Ausschüssen und Arbeitskreisen mit über 800 ehrenamtlich in der Handelskammer Hamburg engagierten Unternehmerinnen und Unternehmern zur Durchführung von vertieften SWOT-Analysen des Wirtschaftsstandorts Hamburg und seinen Branchen,
- über 70 Interviews mit nationalen und internationalen Expertinnen und Experten (Stakeholder),
- Mitgliederbefragung mit knapp 3 200 Teilnehmenden zur Situation und Perspektive des Standorts Hamburg,
- Beauftragung einer Trend-City-Studie mit Inspirationen und Ansätzen dafür, an welchen Städten sich Hamburg bei wichtigen Zukunftsthemen orientieren kann,
- Befragungen unter Auszubildenden, Studierenden, Wirtschafts juniorinnen und -juniorern und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Handelskammer Hamburg sowie
- Einsendung von Zukunftsideen (Video, E-Mail) über die Webseite Hamburg2040.de.

<sup>1</sup> Statistikamt Nord, Statistik der Bundesagentur für Arbeit

Abbildung 1: Meilensteine Hamburg 2040



Diese Elemente schaffen eine 360-Grad-Perspektive auf den Wirtschaftsstandort Hamburg, die in einem Zukunftsforum des Plenums und der Ausschussvorsitzenden diskutiert, bewertet und verdichtet wurden. Daraus ist ein erstrebenswertes Zukunftsbild für Hamburg aus dem Blickwinkel der Hamburger Wirtschaft entstanden. Es wurde eine Agenda von Zukunftsthemen skizziert, mit der dieses Ziel Realität werden kann und eine Gültigkeit über die politischen Legislaturperioden sichergestellt ist.<sup>2</sup>

## 2. Analyse der Ausgangslage: Die heutige Zufriedenheit gefährdet den Wohlstand von morgen

Fast drei Viertel aller von uns befragten Unternehmerinnen und Unternehmer bewerten den heutigen Zustand des Wirtschaftsstandorts Hamburg überwiegend positiv. Hamburgs Stärke ist seine zentrale Lage in Europa mit seeschifftiefer Anbindung über die Unterelbe an die Nordsee sowie den guten Hinterlandanbindungen über Schiene und Straße. Als Hafens- und Flughafenstandort ist Hamburg gut eingebunden in internationale Warenströme. Hamburg ist eine weltoffene Metropole. Die Wirtschaftsstruktur (u. a. Luftfahrt und andere Industrien, Maritime Wirtschaft, Erneuerbare Energien, Außen-, Groß- und Einzelhandel, Dienstleistungswirtschaft, Gesundheitswirtschaft, Medien/IT, Tourismus- und Freizeitwirtschaft) ist breit diversifiziert.<sup>3</sup> Eine Vielzahl an Universitäten und weiteren Hochschulen, Museen, Theatern und Konzerthallen sorgen für ein breites wissenschaftliches und kulturelles Fundament, das in der Gesellschaft verankert ist. Viele Stiftungen, Vereine und Initiativen zeugen von bürgerlichem und zivilgesellschaftlichem Engagement. Diese gute Ausgangsposition muss im Wettbewerb mit anderen Standorten jedoch auch genutzt werden.

Dass die Zeit drängt, einen neuen Kurs einzuschlagen, hat bereits 2019 eine OECD-Studie unmissverständlich

festgestellt.<sup>4,5</sup> Hamburg fehlt es bisher an Mut, Ambition und Vision für entscheidende Veränderungen. Auch wenn mit der Bebauung von Oberbillwerder und dem (östlichen) Kleinen Grasbrook vereinzelt auf größere, durchaus innovative Stadtentwicklungsprojekte gesetzt wird, waren die letzten ambitionierten und richtungsweisenden Entscheidungen städtebaulicher Entwicklung die Beschlüsse zur Hafencity und der Elbphilharmonie in den 2000er-Jahren.<sup>6</sup> Eine gewisse Sättigung mit dem Status quo des Standorts macht Veränderungen und den Aufbruch in die Zukunft schwer. Das betrifft die Politik, die Stadtgesellschaft und auch die Wirtschaft. Zu wenige Unternehmen entwickeln ihre etablierten Geschäftsmodelle weiter. Hamburg braucht den Mut, Neues zu wagen – und gute Ideen benötigen mehr Risikokapital.

Es gibt bereits Warnzeichen, denn Hamburg fällt im deutschen Standortwettbewerb zurück. Schon heute besteht ein steiles Süd-Nord-Gefälle. Bei Wertschöpfung, Innovationskraft oder Arbeitslosenquote entwickelt sich die Schere zwischen Süd und Nord immer weiter auseinander.<sup>7</sup> 65 Prozent der Teilnehmenden unserer Standortumfrage 2020 sehen Hamburg unzureichend auf die Zukunft vorbereitet.<sup>8</sup> Dies verdeutlicht eindrucksvoll die Notwendigkeit, die Zukunft unseres Standorts strukturell-politisch-langfristig und nicht nur konjunkturell-kurzfristig zu gestalten.

Aus den weiteren Befragungsergebnissen werden die multiplen Herausforderungen für den Wirtschaftsstandort deutlich:

- Hamburgs Denken und Handeln ist zu häufig auf das eigene Bundesland begrenzt, die Motivation zu verstärkter norddeutscher Koordinierung der Wirtschaftspolitik ist noch zu wenig ausgeprägt. Dabei stimmen 82 Prozent der Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer der Aussage eher oder voll zu, dass Hamburgs Potenzial durch stärkere überregionale Zusammenarbeit in der Metropolregion und Norddeutschland besser genutzt werden könnten.

<sup>2</sup> Nach dem Startschuss durch das Plenum der Handelskammer am 3. September 2020 wurden auf den o. g. Wegen – flankiert durch vielfältige öffentlichkeitswirksame Aktivitäten – Ideen und Visionen für Hamburg im Jahr 2040 gesammelt. Aus dem gesamten Material, das unter [www.hk24.de/prozess2040](http://www.hk24.de/prozess2040) zur Verfügung steht, wurden insgesamt 250 Thesen zum Zielbild „Hamburg im Jahr 2040“ aus den eingesendeten Ideen und Visionen extrahiert bzw. formuliert. Nach einer Verdichtung auf rund 100 Thesen wurden diese in einem Zukunftsforum mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Handelskammer am 13. November 2020 diskutiert, wonach knapp 50 Thesen übrigblieben. In einem weiteren Zukunftsforum mit dem Präsidium, Plenum und Ausschuss- und Arbeitskreisvorsitzenden wurden diese Thesen und Themenfelder am 18. November 2020 vorgestellt, in Arbeitsgruppen diskutiert und ausdifferenziert. Die Ergebnisse bilden die Grundlage des vorliegenden Papiers. Nach der Präsidiumsbesetzung am 30. November 2020 wurde es dem Plenum zum Beschluss am 11. Dezember 2020 vorgelegt.

<sup>3</sup> Handelskammer Hamburg (2020): Wirtschaftsstandort Hamburg – Metropole der Zukunft! <https://www.hk24.de/blueprint/servlet/resource/blob/1153336/74825fdac1db3cb801c-fe1b884658487/wirtschaftsstandort-hamburg-metropole-der-dynamik-data.pdf>

<sup>4</sup> Die Handelskammer ist bereits im Jahr 2017 in dem Standpunktepapier „Wettbewerbsfähigkeit der Metropolregion voranbringen“ zu diesem Schluss gekommen, der von der OECD letztlich nur bestätigt wurde; <https://www.hk24.de/blueprint/servlet/resource/blob/3611204/6cf8170e81f790b3e8c49ab-8dea9cd2a/standpunkt-wettbewerbsfaehigkeit-metropolregion-data.pdf?shortUrl=%2F-standpunkt-metropolregion>

<sup>5</sup> OECD (2019): Berichte zur Regionalentwicklung: Metropolregion Hamburg, Deutschland; [https://read.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/oecd-berichte-zur-regionalentwicklung-metropolregion-hamburg-deutschland\\_6843d6f0-de#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/oecd-berichte-zur-regionalentwicklung-metropolregion-hamburg-deutschland_6843d6f0-de#page1)

<sup>6</sup> Nicht nur in der Stadtentwicklung mangelt es an Visionen, sondern auch in anderen Bereichen wie bei den zurückhaltenden Investitionen in die Universitäten, beim Scheitern der Olympiabewerbung, dem wenig entschlossenen Zugehen auf die norddeutschen Nachbarn mit dem Willen zu spürbar mehr Zusammenarbeit, bei der Ansiedlung von Unternehmen, der Ausweisung von Gewerbeflächen oder auch in der Museumslandschaft. Trotz einer Vielzahl an Museen fehlt es an nationalem, geschweige denn internationalem Renommee.

<sup>7</sup> Ausführliche Informationen hierzu unter: [www.ihk-nord.de/zukunftnorddeutschland](http://www.ihk-nord.de/zukunftnorddeutschland)

<sup>8</sup> Ausführliche Auswertung der Standortumfrage: [www.hk24.de/prozess2040](http://www.hk24.de/prozess2040)



- Für Hamburgs klassische Wirtschaftsmotoren bestehen ernste, strukturelle Risiken. Das Verarbeitende Gewerbe, das mit 0,25 Prozent der Hamburger Unternehmen knapp zehn Prozent der Arbeitsplätze in der Hansestadt stellt und Wertschöpfung in vielen anderen Wirtschaftsbereichen erzeugt, ist schwer durch Corona belastet – insbesondere der Luftfahrtstandort. Auch Einzelhandel oder Tourismus stehen aus unterschiedlichen Gründen vor einem Wandel. Der Hafen bleibt unter seinen Möglichkeiten als Treiber der wirtschaftlichen Entwicklung, denn es fehlt eine vorausschauende Anpassungsstrategie an sich weltweit verändernde Handelsströme und Lieferketten.
- Der Stadt insgesamt fehlen innovative Leuchttürme, die international für ein junges und dynamisches Hamburg stehen. So wird Hamburgs Wirtschaft im Ausland als Old Economy wahrgenommen, wie mehrere befragte internationale Stakeholder konstatierten.
- Hamburgs Universitäts- und Forschungslandschaft gelingt der Innovations- und Technologietransfer von Wissenschaft in die Wirtschaft im internationalen Vergleich zu wenig. Besonders bei den Ausgründungen gibt es Nachholbedarf. Im MINT-Bereich mangelt es – aufgrund fehlender wissenschaftlicher Exzellenz und kritischer Größe – an Fachkräften für den Arbeitsmarkt, insbesondere für Tech-Unternehmen.<sup>9</sup>
- Die Nachfrage nach Flächen für Wohnungen und Unternehmen übersteigt das Angebot bei Weitem. Dabei werden die vorhandenen Flächen teilweise nicht intensiv genug genutzt. Wohnen und bezahlbarer Wohnraum sind daher für viele der Befragten ein wichtiges Thema (36 Prozent).

<sup>9</sup> Laut Fachkräftemonitor der Handelskammer Hamburg können im Jahr 2020 z. B. bereits zehn Prozent offene Stellen für Informatikerinnen und Informatiker in Hamburg nicht besetzt werden; [www.fkm-hamburg](http://www.fkm-hamburg).

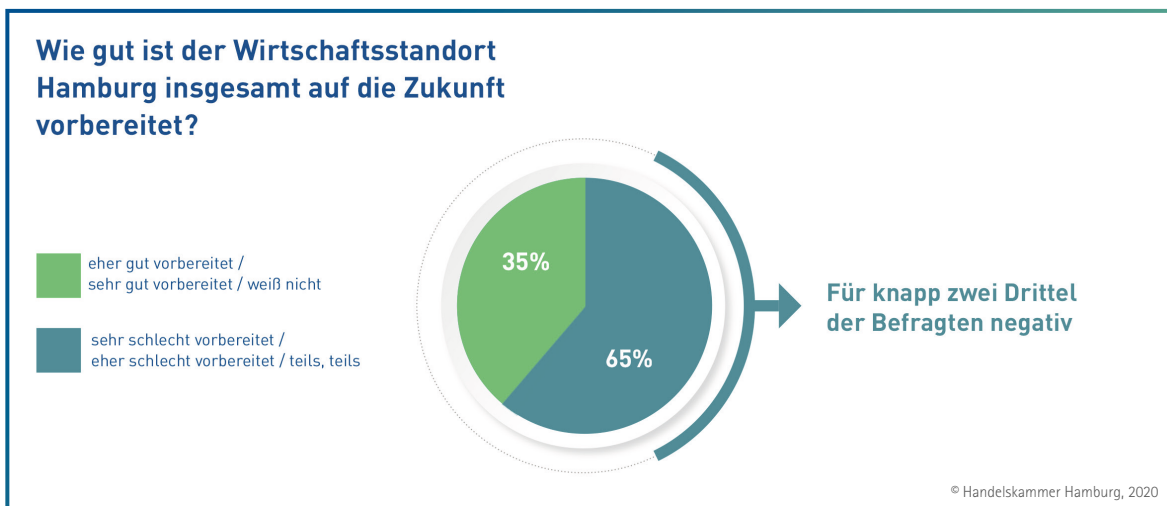
- Grenzüberschreitender Handel – vor allem innerhalb des EU-Binnenmarkts – ist inzwischen zu einem festen Bestandteil vieler Hamburger Geschäftsmodelle geworden. Die zunehmende geopolitische Rivalität zwischen den USA und China wird hauptsächlich in den ökonomischen und technologischen Sphären ausgetragen, was Risiken für den Außenwirtschaftsstandort Hamburg zur Folge hat. Der Abschluss des „Regional Comprehensive Economic Partnership“-Abkommens (RCEP) im pazifischen Raum bedeutet eine weitere Verschiebung der Welthandelsströme. Nur wenn es gelingt, auf diese Herausforderungen eine konzertierte europäische Antwort zu geben, kann Hamburg profitieren, etwa durch bilaterale und multilaterale EU-Handelsabkommen, eine Vertiefung und Erweiterung des EU-Binnenmarkts und eine europäische Standardsetzung im digitalen Bereich („Brussels Effect“).<sup>10</sup>

Wenn Hamburg seine Chancen nicht konsequent nutzt und die Herausforderungen angeht, wird die Nichtbeachtung dieser Warnsignale schnell schwere Folgen für den Wohlstand und die Lebensqualität in der ganzen Region haben. Die Energiewende steht hierfür exemplarisch: Wenn sie misslingt, hat dies gravierende Folgen für den Industriestandort Hamburg. Hamburg und Norddeutschland haben Standortvorteile bei Erneuerbaren Energien und der zukunftsweisenden Wasserstofftechnologie.<sup>11</sup> Hier muss sich der Norden als Innovationsführer platzieren.

<sup>10</sup> Vgl. Bradford, Anu (2020): How Europe rules the digital economy; <https://www.project-syndicate.org/onpoint/brussels-effect-digital-economy-by-anu-bradford-2020-04>

<sup>11</sup> Weiterführende Quellen zur Energiewende im Norden: HWWI (2011): Die Energiewende im Norden – Chancen und Risiken für die Metropolregion Hamburg als Produktionsstandort; [https://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/Haspa/HASPA\\_Energie.pdf](https://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/Haspa/HASPA_Energie.pdf); Projektinitiative „NEW 4.0 – Norddeutsche Energiewende“; <https://www.new4-0.de>

Abbildung 2: Standortbefragung 2020



### 3. Zielbild Hamburg 2040

Die Hamburger Wirtschaft ruft alle Kräfte in Hamburg auf, gemeinsam und konsequent die Zukunft unseres Standortes zu gestalten. Hamburg braucht einen langfristigen Plan für die Zukunft, ähnlich der strategischen Unternehmensplanung, und politische Führung in diesem Sinne, um den Herausforderungen gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund entwirft die Handelskammer Hamburg folgendes Zielbild für den Standort Hamburg:

#### Innovativ, dynamisch und nachhaltig: Für Wettbewerbsfähigkeit und Lebensqualität

Im Jahr 2040 ist Hamburg ein innovativer, dynamischer, nachhaltiger und damit wettbewerbsfähiger und lebenswerter Wirtschaftsraum. Hamburg hat gelernt groß zu denken. Hamburg ist Integrationsmotor für den norddeutschen Wirtschaftsraum und hat sich überdies als wirtschaftliches Zentrum Nordeuropas etabliert. Die gesamte Metropolregion arbeitet eng und abgestimmt zusammen und wirkt als Brücke nach Skandinavien – politisch, wirtschaftlich und kulturell. Eine ausgeprägte, evidenzbasierte Diskursfähigkeit – gestützt durch innovative Teilnehmungsmodelle – führt schnell zu breitem gesellschaftlichen Konsens über die Entwicklung der Stadt und schafft große Unterstützung für zukünftige Projekte.

Hamburg präsentiert sich als europäische Metropole des nachhaltigen, gesunden Lebens. Die Stadt ist klimaneutral und die Prinzipien der Kreislaufwirtschaft werden konsequent umgesetzt. Die Stadt arbeitet verstärkt mit Organisationen im Gesundheitssystem und der Gesundheitswirtschaft, aber auch mit der Stadtplanung zusammen, um ein umfassend gesundheitsförderndes Umfeld zu schaffen.

Für alle Mobilitätsanforderungen seiner Unternehmen sowie Bürgerinnen und Bürger bietet die Metropole attraktive und schnelle verkehrliche Lösungen. Auch die zügige verkehrliche Anbindung an alle Kontinente und internationalen Wirtschaftszentren ist gegeben. Der Hafen arbeitet weitgehend nachhaltig, ist digital gesteuert und setzt umfänglich auf die Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz. Durch seine innovativen Projekte ist er ein Treiber der industriellen Entwicklung Hamburgs.

Dank vorausschauender Flächenentwicklung und attraktiver Nutzung der Grundstücke wächst die Stadt dynamisch und kann dabei auch international beachtete städtebauliche Akzente setzen. Ausreichend attraktiver Wohnraum ist für alle Hamburger und Neuhamburger verfügbar. Wohnen und Gewerbe spielen eng zusammen.

Einzelhandel, Gastronomie, Bildung und Sport, Behörden, ärztliche Versorgung, Kultur sowie Grün- und Erholungsflächen sind für alle in ihren Wohnbezirken innerhalb von 15 Minuten zugänglich – Behörden auch dank der fortgeschrittenen Digitalisierung. Die Menschen – ob Alt oder Jung – fühlen sich wohl und sicher.

Mit seinen norddeutschen Partnern hat Hamburg perfekte Rahmenbedingungen für technische Innovationen und neue Geschäftsmodelle geschaffen. Hier gelingt es, neue Ideen und Kapital am Finanzplatz zusammenzuführen – dabei sind die Universitäten mit ihren Technologietransfer- und Gründungseinrichtungen eine wesentliche Stütze des Innovationsstandorts mit seinem regen Start-up-Ökosystem.

Hamburg rezipiert technologische, wirtschaftliche und politische Entwicklungen frühzeitig und adaptiert diese in Bezug auf die eigene Zukunftsstrategie schnell. Gerade von außen finden neue Ideen ihren Weg schnell nach Hamburg und in die Unternehmen. Hamburger Innovationen erlangen durch Kollaboration mit internationalen Partnern schnell Marktreife. Dank seiner vielfältigen, weltweiten Wirtschaftsbeziehungen, die einseitige Abhängigkeiten und Lock-in-Effekte verhindern, hat Hamburg sich den Ruf als führendes Außenwirtschaftszentrum Europas erarbeitet und lockt viele Menschen aus aller Welt zu Kongressen und Messen in die Stadt.

Bildung wird in Hamburg als lebenslange, ganzheitliche Aufgabe verstanden und ist für alle Bürgerinnen und Bürger gleichermaßen zugänglich. Die Unternehmen schätzen die qualifizierten Weiterbildungsangebote. Akademische und praktische Berufsausbildung ergänzen sich in idealer Weise. Innovative und umfassende Konzepte für alle Lernformen sowie moderne Lerninhalte sind selbstverständlich. Bürgerinnen und Bürger haben Freude am digitalen und analogen Lernen. Erreichte Abschlüsse sind für sie Zwischenziele und Meilensteine im lebenslangen Lernen.

Die pluralistische Stadtgesellschaft lebt und arbeitet respektvoll, weltoffen und wertschätzend miteinander. Chancengleichheit, soziale Gerechtigkeit und Integration sind der Schlüssel für den wirtschaftlichen Erfolg.

Dank dieses Zusammengehörigkeitsgefühls, einer norddeutschen Identität und des Images einer innovativen, dynamischen, nachhaltigen – eben wettbewerbsfähigen und lebenswerten – Metropole sowie klugen Marketings hat Hamburg es zu internationaler Bekanntheit gebracht. Touristen, Investoren, Fachkräfte und Unternehmen werden angezogen und Geschäftsanbahnungen im In- und Ausland erleichtert.

**Im Jahr 2040 gilt: Wer Ideen hat, kommt für ihre Umsetzung nach Hamburg.**

Abbildung 3: Zielbild Hamburg 2040



## 4. Die Zukunftsagenda für die Handelskammer

Eine verlässliche, wirtschaftsfreundliche Ausgestaltung der steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie eine funktionierende Verkehrs-, Energie- und Digitalinfrastruktur sind klassische Standortfaktoren. Eine Trend-City-Studie im Auftrag der Handelskammer hat weitere Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Standortentwicklung aufgezeigt:<sup>12</sup>

- Regionale Vernetzung für eine kritische Größe im globalen Wettbewerb bei aktiver Koopetition mit internationalen Partnerregionen,
- Existenz und Akzeptanz eines institutionellen Treibers für „smarte“ Zielsetzung und langfristige Planung,<sup>13</sup>
- gesellschaftlicher Konsens über attraktive Ziele und Fähigkeit zur politischen Entscheidungsfindung im Diskurs,
- Fokussierung der Aktivitäten und Ressourcen auf ausgewählte Technologien/Branchen mit einem hierauf ausgerichteten dynamischen Start-up-Ökosystem als Innovationstreiber und
- aktiver Bildungs- und Innovationstransfer, auch dank einer umfassenden Bereitstellung öffentlicher Daten.

Hamburg und seine benachbarten Bundesländer können aufgrund der politischen Gegebenheiten alleine jeweils nur sehr bedingt eine kritische Größe im internationalen Wettbewerb erlangen. Dies gilt für die Hansestadt als Stadtstaat mit entsprechenden Flächenrestriktionen und knapp zwei Millionen Einwohnenden in besonderer Form. Die Institutionalisierung der Metropolregion ist ein erster Schritt, um über die Landesgrenzen hinweg zu wachsen. Dies muss nun konsequent vorangetrieben und weitergedacht werden. Von übergeordneter Bedeutung für Hamburgs Zukunft ist die verstärkte Koordinierung der Wirtschaftspolitik in Norddeutschland mit der Perspektive eines langfristig weitgehend harmonisierten norddeutschen Wirtschaftsraums, etwa im Bereich der rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen, der Flächen- und Verkehrsplanung, der Wissenschafts- und Bildungspolitik, der Ansiedlungsstrategie und des nationalen und internationalen Marketings.

Für den Standort wie für eine vertiefte norddeutsche Zusammenarbeit gilt die Tradition der Hanse und das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns als Wertegerüst. Auch Aspekte gesellschaftlicher Verantwortung sowie Vielfalt und Chancengleichheit sind bei allen Zukunftsthemen und Projekten zentrale Anliegen.

<sup>12</sup>Statista GmbH (2020): Trend-City-Studie – Ergebnisbericht; <https://www.hk24.de/blueprint/servlet/resource/blob/4947980/e505de61cb11cd09fcf008e9a54c8933/zf2040-statista-trend-city-studie-data.pdf>

<sup>13</sup>Vgl. OECD-Studie (2015): Local Economic Leadership; <https://www.oecd.org/cfe/lead/OECD-LEED-Local-Economic-Leadership.pdf>



Abbildung 4: Trend-Citys im Überblick



Vor diesem Hintergrund sieht die Handelskammer folgende Themen für eine erfolgreiche Zukunft des Standorts Hamburg als zentral an:

#### Nordeuropäisch denken – Norddeutsch handeln.

Das Zusammenwachsen Norddeutschlands ist die Basis für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und die internationale Konnektivität unseres Wirtschaftsraums. Die feste Fehmarnbelt-Querung wird Hamburg enger an Skandinavien heranrücken. Unsere Hansestadt muss ihre neue Rolle als südlichste Stadt Skandinaviens verinnerlichen und die eigene Wahrnehmung in Nordeuropa stärken. Dafür muss die Vernetzung beider Wirtschaftsräume ausgebaut werden und Hamburg muss sich aktiv in die Schaffung eines europäischen Wachstumsgürtels Hamburg-Kopenhagen-Malmö-Berlin einbringen, mit Hamburg als Zentrum.

**Schwerpunkte setzen – Innovation und Start-ups finanzieren.** Hamburg verfügt über eine Vielzahl an starken Branchen und Clustern wie die Gesundheitswirtschaft, Logistik, Groß- und Außenhandel, Industrie oder Medien und

Technologie-Expertisen in Erneuerbaren Energien, Wasserstoff, Digitalisierung oder 3D-Druck. Hamburg sollte sich auf einige wenige zentrale Schwerpunkttechnologien und -branchen konzentrieren und in diesen Bereichen internationale Spitze anstreben. Die Schwerpunkte sollten einen Mehrwert für die gesamte Hamburger Wirtschaft jeweils über verschiedene Branchen hinweg schaffen. Die Fokussierung erfordert einen breiten Konsens, da sie in der Stadt sichtbar werden (z. B. MINT City um DESY oder eine Medical City um das UKE) und eine Standortidentität schaffen sollte. Zunächst sind eine kritische Bestandsaufnahme und Reformvorschläge nötig, mit dem Ziel, Hamburg zum Standort einer der größten und führenden technischen Hochschulen Deutschlands zu machen. Dazu gehört ein deutlicher Ausbau der Wissenstransfer-Aktivitäten in der Wirtschaft („Third Mission“) sowie die Schaffung von Orten mit geeigneten Rahmenbedingungen für technologieorientierte Start-ups oder unternehmerische Innovationen. Der Hamburger Finanzbranche kommt eine zentrale Aufgabe für die Finanzierung von Innovationen und der Unternehmen zu. Dazu zählt auch die umfassende Aktivierung von Risikokapital für Start-ups.



**Daten nutzen – Unternehmen transformieren und neu ansiedeln.** Hamburg muss bei der Ansiedlung junger, innovativer, technik- und datenbasierter Unternehmen noch aktiver werden, um mit zukunftsfähigen Geschäftsmodellen das Fundament der Hamburger Wirtschaft im Jahr 2040 zu bilden. Durch die Bereitstellung öffentlicher Daten kann das Wachsen innovativer Start-ups, zum Beispiel im Bereich E-Health, die Ansiedlung internationaler Tech-Unternehmen, aber auch die Transformation etablierter Geschäftsmodelle in Hamburg beschleunigt werden. Die Bereitstellung öffentlicher Daten kann auch die Gesundheit, die Sicherheit oder die Lebensqualität der Hamburgerinnen und Hamburger verbessern – unter Beachtung von Datensouveränität und Datensicherheit. Dazu muss das seit Beginn der 2010er-Jahre bestehende Open Data Portal ausgebaut, modernisiert und benutzerfreundlicher werden. Mittelfristig gilt es, den Ansatz im Sinne eines gemeinsamen und einheitlichen Datenhaushalts auf Norddeutschland auszuweiten.

**Klimaneutral werden – Gesunde 15-Minuten-Stadt entwickeln.** Der Kampf gegen den Klimawandel ist eine der großen Zukunftsaufgaben mit dem Ziel, Ökonomie und Ökologie in Gleichklang zu bringen. Hamburg kann und muss internationaler Vorreiter in Sachen Klimaschutz und -anpassung werden. In vielen Bereichen muss Hamburg dafür noch mehr tun und auch die darin liegende Chance nutzen, Wirtschaft und Leben in Hamburg grüner und erfolgreicher zu machen und dieses Know-how in Klimafragen zu exportieren. Die Maxime für Hamburgs Wirtschaft lautet: Nachhaltigkeit durch Innovation, nicht durch Verbote! Hierauf muss sich die Hamburger Wirtschaftspolitik – vor allem unter Nutzung der herausragenden Chancen der Wasserstofftechnologie – konsequent ausrichten. Dies gilt auch für die innere Entwicklung unserer Stadt. Ein Leitgedanke dabei ist die „15-Minuten-Stadt“ nach dem Vorbild der Trend-City Paris. Bei dieser Idee sollen alle wichtigen Anlaufstellen für die Bürgerinnen und Bürger innerhalb von 15 Minuten physisch oder digital erreichbar sein. Das gilt für Einkauf, Kultur, Bildung, Sport, Gastronomie und Erholung genauso wie für Behördengänge und Arbeiten. In Hamburg könnten wir diese Idee mit Smart-City-Technologien für mehr Nutzungsmischung, intelligente Verkehrssysteme und attraktive Grünflächen umsetzen und so einen erheblichen Beitrag für eine nachhaltige, klimagerechte und lebenswerte Stadt leisten. Die Durchmischung von Wohnen und Gewerbe sowie eine attraktive Versorgungslage in Hamburgs Quartieren sind entscheidend für die Attraktivität der Stadt insgesamt. Der Hamburger Innenstadt kommt als Leuchtturm für diese Entwicklung eine übergeordnete Bedeutung zu. Hamburg verfügt über eine besondere städtebauliche Struktur mit vergleichsweise geringen Be-

bauungsdichten und weitläufigen Grün- und Wasser-schneisen. In Verbindung mit dem führenden Know-how der Gesundheitswirtschaft ergibt sich hieraus eine besondere Widerstandskraft der Stadt in Pandemiezeiten, die als große Stärke gezielt auszubauen ist.

**Umsetzung beschleunigen – Wachstum ermöglichen.** Nicht nur Hamburg leidet unter dem Partizipationsdilemma. Die breite Einbindung Betroffener bei Bauprojekten führt oft zum Übergewicht von Partikularinteressen und Verzögerungen bei für den Standort wichtigen Projekten. Nur selten kommt es zu einer konsensualen Verbesserung, die Einbindung führt aber zu steigenden Kosten und wirkt abschreckend auf potenzielle Investoren. Hamburg sollte hier Ideen beispielsweise aus Spanien, Dänemark, Irland oder Japan prüfen, um die Bürgerbeteiligung grundlegend zu verbessern. Eine schnelle Umsetzung von (Infrastruktur-)Projekten ist für die Zukunftsfähigkeit unserer Stadt elementar. Angesichts begrenzter Flächen müssen die bestehenden Nutzungen, insbesondere von Infrastrukturbetrieben, kontinuierlich kritisch hinterfragt und auf ihren Nutzen für Hamburg überprüft werden. Neue nachhaltige Stadtentwicklungsprojekte zur Schaffung von Wohnraum und Gewerbeflächen oder der Ansiedlung von Unternehmen könnten das Wachstum der Metropolregion ankurbeln und sichtbar machen.

**Erreichbarkeit steigern – Vernetzung ausbauen.** Internationale Vernetzung, sei es digital oder in persönlichem Kontakt, ist ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Eine Voraussetzung hierfür ist eine entsprechende verkehrliche Anbindung. Heute fehlen insbesondere Direktflüge in interkontinentale Wirtschaftszentren und europaweit ausgerichtete Hochgeschwindigkeitsverbindungen auf der Schiene. Daher sind Szenarien für den klimafreundlichen Ausbau der europäischen und internationalen Verkehrsanbindung Hamburgs zu entwickeln und ihre Machbarkeit zu prüfen. Dies würde die politische und wirtschaftliche Vernetzung erleichtern. Hamburg fehlt es in Ergänzung zu seinen traditionellen Städtepartnerschaften an Innovationspartnerschaften, die Benchmark und Leuchttürme für die eigene Entwicklung sein können. Es fehlt an Partnerstädten, die den Zugang zu neuen Märkten ermöglichen, Ideen in die Hamburger Wirtschaft bringen und den politischen Einfluss verbessern. Mögliche Innovationspartner sind dynamische und innovative Regionen wie das Jangtse-Delta und das Silicon Valley oder Städte wie Tel Aviv und Boston.

**Smarter managen – Erneuerbare Energien und Wasserstoff nutzen.** Hafen, Flughafen und auch die Messe müssen sich angesichts der strukturellen Veränderungen weiterentwickeln. Hamburgs und Norddeutschlands Vorreiterrolle bei Erneuerbaren Energien

und der internationale Durchbruch von Wasserstoff als Energieträger bieten die große Chance, diesen Energieträger als Leitmotiv für die Standortentwicklung zu definieren, beispielsweise durch die neue Nutzung des Hafens als Wasserstoffdrehscheibe, die Positionierung als grüner Luftfahrtstandort mit dem Zentrum für angewandte Luftfahrtforschung als Nukleus für die Entwicklung des wasserstoffbetriebenen Flugzeugs oder durch internationale Fachmessen wie das International Hydrogen Symposium. Dies könnte auch eine Kernbotschaft für das Hamburg-Marketing werden, das es ebenfalls weiterentwickeln gilt, um Hamburg international bekannter zu machen und zukünftig wieder mehr Unternehmen, Fachkräfte und Touristen in die Hansestadt zu holen.

#### **Hafen transformieren – Verkehr der Zukunft testen.**

Der Hamburger Hafen ist Quelle und Symbol des Wohlstands. Um den Hafen international wettbewerbsfähig zu halten und wieder in eine vordere Position in Nord-europa zu bringen, muss dringend am Zustand der Infrastruktur, an den Betriebskosten und der Erreichbarkeit gearbeitet werden. Eine Transformation in einen nachhaltigen, digitalisierten Hafen mit moderner Infrastruktur ist vor 2040 notwendig. Mit seinen großen Flächen und den vielfältigen verkehrlichen Anforderungen ist der Hafen auch ein geeigneter Ort, um Verkehrslösungen der Zukunft umfangreich zu testen: Hamburg steht aufgrund von technologischen und nachfrageseitigen Veränderungen vor einer Mobilitätswende, welche weit über die aktuellen Diskussionen über autofreie Innenstädte oder Fahrradstädte hinausgehen wird. Die Verkehrsmittel der Zukunft werden auch autonom fahren und sich mehr in der Luft bewegen. Daher stehen die Verfügbarkeit und die Zuverlässigkeit von Mobilitätslösungen im Vordergrund. Dafür müssen eine Verkehrsplanung für neuartige Verkehrsmittel im Sinne einer Smart-City erarbeitet sowie Rahmenbedingungen für die breite Testung innovativer Mobilitätsprojekte (z. B. urbane Luftmobilität, autonomes Fahren, Quartierslogistik, Smart-City-Loop) geschaffen werden.

**Handel, Innenstadt und Quartiere beleben – Kunst, Kultur und Sport nutzen.** Der Einzelhandel unterliegt einem strukturellen Wandel angesichts des veränderten Kundenverhaltens vor allem durch den Onlinehandel. Die Pandemie hat diesen Prozess noch beschleunigt. Der Handel verliert seine Alleinstellung als Magnet in den Zentren. Mit Gastronomie, Dienstleistungswirtschaft und Kultur gilt es neue Leitnutzungen zu etablieren, um eine Verödung der Innenstädte und Quartiere zu verhindern. Kunst, Kultur und Sport machen eine Stadt lebenswerter und sind Anziehungskraft für internationale Tou-

risten, Studierende und Fachkräfte – und damit für Menschen, welche die Innenstadt beleben und den Einzelhandel besuchen. Hamburg braucht neben dem Leuchtturm Elbphilharmonie auch Ikonen im Bereich der Museen und eine vielfältige Kunst- und Kulturszene („Creative Class“<sup>14</sup>). Spitzenteams im Sport und internationale Sport-Großevents ziehen immer wieder neue Gäste an. Sie sorgen für Begeisterung, bringen Hamburg auf die internationale Landkarte und beleben Einzelhandel, Gastronomie, Beherbergungsgewerbe und Freizeitwirtschaft. Die Hamburger Gesundheitswirtschaft sorgt für Hygienekonzepte und kann weltweit zeigen, dass diese praxistauglich sind. Ein Masterplan „Hamburg – internationale Metropole der Künste und Kultur“ sowie ein neuer „Zukunftsplan Sport“ sollten Impulse zur Steigerung der Lebensqualität für Fachkräfte sowie Bürgerinnen und Bürger, zur Belebung der Innenstadt, der Quartiere und des Tourismus beziehungsweise für den Sport und die Sportwirtschaft setzen. Für den Groß- und Einzelhandel sollte ein „Trade Innovation Hub“ geschaffen werden, der als Inkubator für innovative, datengetriebene Geschäftsmodelle einen kräftigen Entwicklungsschub für die Branche liefert. Betreiber könnten – gemeinsam mit der Handelskammer – Verbände, Unternehmen und die Stadt sein.

**Lebenslang lernen – Exzellent (aus)bilden.** Das Angebot einer guten Schul- und Berufsausbildung ist der sicherste Weg, die Fachkräfte von morgen zu finden und für die eigenen Bedarfe zu qualifizieren. Starre Ausbildungsprofile und Lehrkonzepte sowie ein nicht immer adäquater Einsatz im praktischen Ausbildungsteil schränken die Attraktivität der dualen Berufsausbildung ein. Eine moderne Berufsbildung zeichnet sich aus durch hohe Qualität, individuelle Freiräume und Entwicklungsmöglichkeiten, Kompetenz- statt Abschlussorientierung, attraktive Einsatzmöglichkeiten und Karrierewege sowie die Durchlässigkeit zwischen unterschiedlichen Bildungswegen – dafür ist zu sorgen. Auch das Angebot an Azubi-Wohnheimen muss ausgeweitet werden. Pilotprojekte in den allgemeinbildenden und beruflichen Schulen für innovative und umfassende Lehrkonzepte, der verstärkte Einsatz von Potenzialanalysen und moderne Lerninhalte (z. B. Programmieren, Datenanalyse) mit anschließendem Best-Practice-Wettbewerb müssen angestoßen werden. Ausgebildete Fachkräfte müssen sich regelmäßig weiterbilden und neue Qualifikationen erwerben. Häufigere Tätigkeitswechsel, neue Technologien und fachliche Anforderungen bedürfen eines stetigen Erwerbs von neuen Kenntnissen. Qualifizierte Weiterbildungsangebote für den Transfer zwischen Theorie

<sup>14</sup>Vgl. Florida, Richard (2012): The Rise of the Creative Class. 10. Auflage. Basic Books.

und Praxis sind für Hamburgs Wirtschaft elementar, um künftige Schlüsselkompetenzen und Fachkenntnisse maßgeschneidert zu vermitteln und fit für die Zukunft zu sein. In Hamburg fehlt ein Bildungsangebot, das diese Angebote bündelt.

## 5. Weiteres Vorgehen

Dieses Leitlinienpapier bildet das Ende von Projektphase 1 des Projekts „Hamburg 2040“ und ist zugleich ein dreifacher Startschuss:

**1. Startschuss für einen erweiterten Diskussionsprozess:** Die Handelskammer lädt alle ihre Partnerinstitutionen am Standort Hamburg, im Wirtschaftsraum Norddeutschland und international, vor allem aber ihre 170 000 Mitgliedsunternehmen ein, sich kontinuierlich und aktiv in den gemeinsamen Austausch über die Zukunft Hamburgs 2040 zu begeben und die Frage zu diskutieren: „Wie wollen wir künftig leben – und wovon?“

**2. Startschuss für Projektphase 2:** Kern der Phase ist die Frage „Welchen Beitrag kann die Handelskammer leisten, um die Zukunft des Standorts Hamburg erfolgreich zu gestalten?“. Dazu wird die Handelskammer in den kommenden Monaten auf Basis dieses Leitlinienpapiers die ermittelten Zukunftsthemen durch konkrete Projekte und Maßnahmen ausfüllen, in einem Leitbildprozess ihre zukünftige Rolle diskutieren und sich als „Standortmanager“ und Partner für die Unternehmensentwicklung ihren Mitgliedern anbieten. Als Sparringspartner der Politik und legitimiert durch 170 000 Mitglieder ist die Handelskammer der Übersetzer und Mittler zwischen Wirtschaft und Politik und kann damit auch die Rolle des international agierenden Standortmanagers einnehmen, der sich weltweit nach sinnvollen Ideen für Hamburg umschaute, aber auch das Verständnis für die Herausforderungen und Bedürfnisse vor Ort und in den Bezirken im Blick hat, wie dies als Erfolgsfaktor von Trend-Citys in verschiedenen Studien ermittelt worden ist.

**3. Startschuss für eine regelmäßige und systematische Reflexion über die definierten Zukunftsthemen:** Der technologische Fortschritt ist viel zu dynamisch, um ihn für die nächsten zwanzig Jahre zu prognostizieren. Hamburg muss sich ständig fragen: Welche neuen Trends sind zu erkennen? Was kommt nach der Digitalisierung? Quantentechnologie und die biologische Revolution der Wirtschaft? Was kann Hamburg heute tun, um die damit verbundenen Chancen zu ergreifen?

**Diskutieren Sie mit! Finden Sie weitere Informationen zum Stand des Projekts, Ideen und Impulse für Hamburg im Jahr 2040 – und die Möglichkeit, sich einzubringen auf**

[www.hamburg2040.de](http://www.hamburg2040.de)



Herausgeber:

Handelskammer Hamburg | Adolphsplatz 1 | 20457 Hamburg  
Postfach 11 14 49 | 20414 Hamburg | Telefon 040 36138-138  
Fax 040 36138-270 | [service@hk24.de](mailto:service@hk24.de) | [www.hk24.de](http://www.hk24.de)

Redaktion/Autoren:

Dr. Malte Heyne (Hauptgeschäftsführer),  
Philip Koch (Stabsstelle Koordinierung und Strategie)

Handelskammer Hamburg  
Stabsstelle Koordinierung und Strategie

Dezember 2020