

Entwicklung einer Wachstumsstrategie für den Wirtschaftsstandort Hagen - #HAGEN.Horizonte2035 vom Dezember 2020

1. Begründung

1.1 Anlass und Hintergrund

Für Regionen und Städte besteht die Notwendigkeit, sich mit einer klaren Positionierung und einem unverwechselbaren Profil zu präsentieren. Das zwingt die Regionen – ebenso wie Unternehmen – zu einer Konzentration auf die wirklichen Stärken. Den richtigen Mix an Zukunftsfähigkeit zu schaffen gelingt nicht jeder Region.

Um sich im Wettbewerb der Standorte positionieren zu können, braucht der Wirtschaftsstandort Hagen daher eine klare Entwicklungsstrategie. Der angestrebte Strategieprozess #HAGEN.Horizonte2035 soll im Kern eine Wachstumsstrategie für den Wirtschaftsstandort Hagen entwickeln. Ziel dabei ist, in der Stadtspitze und Wirtschaft sowie Wissenschaft gemeinsam eine Strategie herauszuarbeiten, die zur Optimierung der Standortbedingungen und Schaffung eines zukunftsfähigen Wirtschafts- und Erlebnisstandortes führt. Es wird ein übergeordneter Orientierungsrahmen gebildet, der die Handlungsfelder und Themenschwerpunkte zukünftiger Entwicklungsprozesse absteckt und so die Entwicklung am Wirtschaftsstandort Hagen in naher und mittelfristiger Zukunft nachhaltig prägt und verändert.

Dieser Strategieprozess ist notwendig, da der Wirtschaftsstandort Hagen mit vielfältigen Herausforderungen in den nächsten Jahren konfrontiert ist. In der Stadt Hagen werden durch den Strategieprozess Antworten auf die dringendsten Herausforderungen ermittelt. Dabei wird auf einen intensiven Dialog zwischen den Akteuren in der Stadt gesetzt. Es soll eine Plattform geschaffen werden, auf der die wesentlichen Fragen für die Gestaltung der Zukunftsfähigkeit diskutiert werden.

Folgende Ziele stehen im Vordergrund des Strategieprozesses:

1. Formulieren von Antworten zu den Herausforderungen des Wirtschafts- und Erlebnisstandortes Hagen.
2. Schaffung einer Plattform, auf der die wesentlichen Fragen für die Gestaltung der Zukunftsfähigkeit der Stadt diskutiert werden.
3. Entwicklung von Strategien als Rüstzeug für eine nachhaltige und wirtschaftlich dauerhafte Entwicklung am Standort.
4. Entwicklung von Handlungsempfehlungen und Maßnahmen, die auf die jeweiligen Ziele konkret einzahlen.

Als Ergebnis des Prozesses entsteht nicht nur ein Strategiedokument, sondern vor allem konkrete Maßnahmen. Im Dialog sollen konkrete Handlungsansätze erarbeitet, umgesetzt und medial aufbereitet werden. So gelingt es, sich attraktiv für Unternehmen, Fachkräfte, Bürger und Besucher aufzustellen.

Um den Zielen gerecht zu werden, unterliegt die Erarbeitung des Strategieprozesses konkreten Leitfragen. Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Wo stehen wir 2020?
- Wo wollen wir bis 2035 hin?
- Wie kommen wir bis 2035 dahin?
- Wie erreichen wir Beteiligung und Akzeptanz?

Die Leitfragen dienen der Strukturierung des Arbeitsprogramms, welches neben dem Vorprojekt aus vier wesentlichen Arbeitsphasen besteht. Die **HAGEN.BUSINESS** versteht die Erarbeitung der Strategie als interaktiven Prozess, bei dem das regionale und fachliche Know-how der lokalen Akteure in die Erarbeitung mit eingebunden wird.

1.2 Vorprojekt als Arbeitsgrundlage

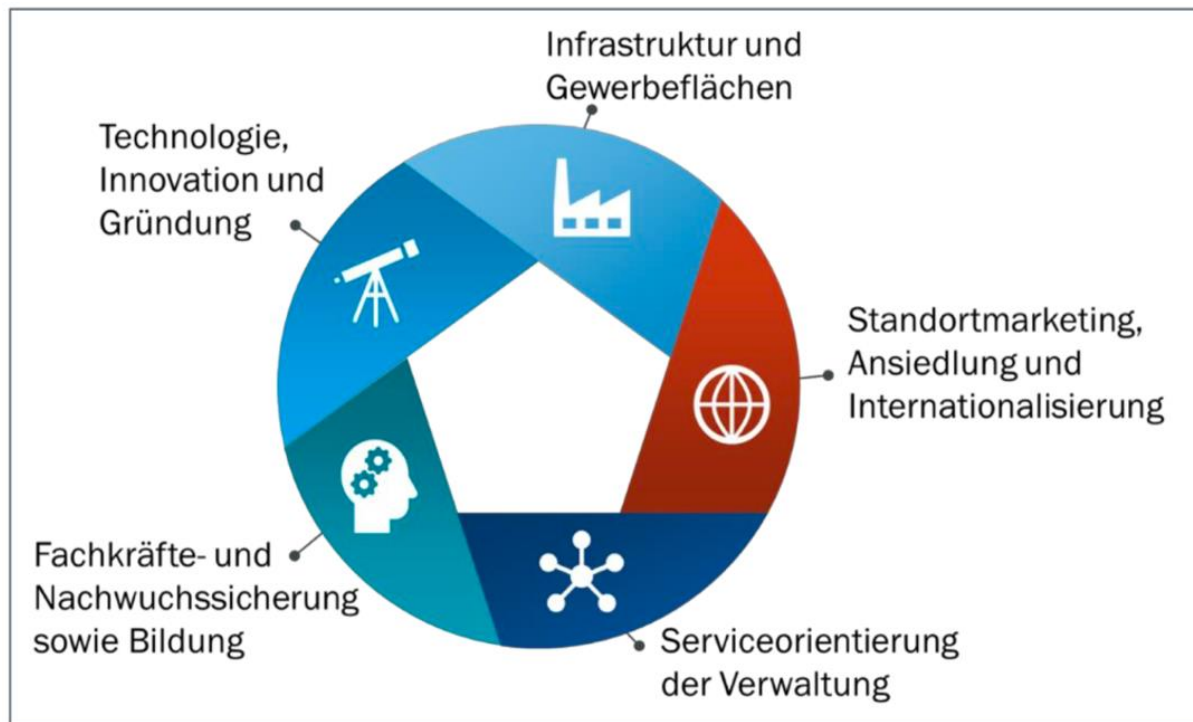
Im Vorfeld des Strategieprozesses wurden Basisdaten der Stadt Hagen analysiert und ausgewertet. Ziel der prägnanten Standortanalyse war eine Ersteinschätzung des Standortes hinsichtlich herausfordernder Strukturen und Entwicklungen („Wo stehen wir 2020?“). Im Ergebnis des Vorprojekts entstand somit ein Argumentationspapier im Rahmen der Handlungsfeldableitung.

Die Standortanalyse umfasst u.a. Indikatoren zur Branchenzusammensetzung, den Gründungsquoten und zum Stand der Digitalisierung. Die Risiken für den Wirtschaftsstandort zeigen sich insbesondere in unterdurchschnittlichen Wachstumsraten des Bruttoinlandprodukts und der Beschäftigung. Zudem besitzt die Stadt Hagen zwar eine starke, dynamische industrielle Basis, muss aber beim FuE-Besatz der Industrie deutlich aufholen. Des Weiteren fungiert die Stadt Hagen als regionales Zentrum mit intensiven Pendlerverflechtungen, ein knappes Flächenangebot für Wohnen und Gewerbe wirkt sich allerdings hemmend aus.

Diese Entwicklungen überraschen vor dem Hintergrund großer Potenziale am Standort Hagen. Die Stadt verfügt über Weltmarktführer, die FernUniversität Hagen, eine starke industrielle Basis und hohe Gründungsraten. In Zukunft gilt es diese Potenziale nach vorne zu stellen und zu nutzen. Facharbeitern mit beruflicher Ausbildung kommt auf dem Arbeitsmarkt ein hoher Stellenwert zu. Daher muss die Arbeitswelt von Morgen und die Mitarbeiterqualifikation gestaltet werden. Gerade im Zuge der Digitalisierung gilt es, digitale Kompetenzen, digitale Kultur und digitale Bildung auszubauen, Prozesse der offenen Innovation anzustoßen und durch Digitalisierung zur smarten Produktion zu kommen. Darüber hinaus müssen in der Stadt Hagen genug Flächen zur Verfügung gestellt, die Hochschulen noch stärker mit eingebunden und die Chancen der Digitalisierung genutzt werden.

Auf Basis der Standortanalyse sowie erster Gespräche mit regionalen Akteuren sind folgende fünf thematische Handlungsfelder entstanden:

Abbildung 1: Übersicht der thematischen Handlungsfelder



Die erste Bündelung der thematischen Handlungsfelder dient ausschließlich einer groben Systematisierung und ist abgeleitet von der prägnanten Standortanalyse. Im Zuge der Strategieentwicklung bedarf es hier tiefergehender Untersuchungen, um eine treffende und nachhaltige, auf qualitativen Wachstumsbegriffen ausgerichtete Standortstrategie zu formulieren.

Die Ausgestaltung und die thematische Abgrenzung wurde mit dem inneren Zirkel, bestehend aus dem Oberbürgermeister, der Rektorin der FernUniversität Hagen, dem Hauptgeschäftsführer der südwestfälischen Industrie- und Handelskammer zu Hagen (SIHK), dem technischen Beigeordneten der Stadt Hagen sowie der Geschäftsführung der **HAGEN.BUSINESS**, entwickelt.

2 Methodisches Vorgehen im Überblick

Das geplante Vorgehen des Gesamtprozesses sieht wie folgt aus:

Abbildung 2: Zusammenfassende Übersicht vom Projektstart bis zur Umsetzung



2.1 Mobilisierungsphase

Zur Information der interessierten Fach-Öffentlichkeit möchten wir zu Beginn des Prozesses ein #HAGEN.Horizonte2035 FORUM einberufen. Dieses Forum richtet sich an die Vertreter der Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Stadtgesellschaft. Dort wird es Gelegenheit geben, den geplanten Prozess intensiv kennenzulernen und erste Impulse geben zu können. Intention ist es, eine möglichst breite Akzeptanz für den Prozess und Hinweise für die Vorgehensweise zu erhalten. Gleichzeitig wird dieses Forum die Einladung aussprechen, sich aktiv in den Prozess einzubinden.

In der Mobilisierungsphase wird außerdem ein Steuerungsboard gegründet, bestehend aus dem inneren Zirkel sowie Vertreterinnen und Vertretern der noch zu entwickelnden Arbeitsgruppen. Insgesamt soll ein Prozess eingeleitet werden, der einen gemeinsamen Dialog in der Stadt Hagen gestaltet und eine Dialogplattform mit einer klaren strategischen Diskussion und fokussierten Zielen schafft. Die finale Entscheidung zur Zusammenstellung des Steuerungsboards wird gemeinsam mit dem inneren Zirkel getroffen und ist zum Teil dynamisch abhängig von dem Projektverlauf.

Im Rahmen eines ersten Expertenworkshops mit dem Steuerungsboard werden die im Vorprojekt erarbeiteten thematischen Handlungsfelder und die Ergebnisse der vertiefenden Standortanalyse vorgestellt und diskutiert. Kern der Mobilisierungsphase ist somit die Nachschärfung des Argumentationspapiers und eine Validierung der Ziele und Handlungsfelder, die von strategischer Bedeutung für die Entwicklung des Standorts Hagen.

Im Endeffekt erzeugt die Mobilisierungsphase ein Bekenntnis zu den entwickelten Leitbildern, strategischen Zielen und Handlungsfeldern, welche die identifizierten Zukunftsthemen aufgreifen und den angestrebten Zustand der Stadt Hagen im

Jahr 2035 definieren. Mit der Ableitung der Leitbilder, Ziele und Handlungsfelder wird die zweite Fragestellung beantwortet: „Wo will die Stadt Hagen bis 2030 hin?“

2.2 Kreativphase

Im Anschluss an die Mobilisierungsphase werden in der Kreativphase in zwei thematischen Arbeitsgruppen Ideen und Lösungsansätze zur Erreichung der gesetzten Ziele gesammelt und geschärft. Die thematischen Arbeitsgruppen setzen sich aus Akteuren der Verwaltung, Wirtschaft und relevanter gesellschaftlicher Gruppen zusammen. Die Erarbeitung von Maßnahmen- und Projektvorschlägen erfolgt im Rahmen von halbtägigen Workshops, wobei jeweils fünf bis sechs Arbeitskreise bestimmt werden (bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern der Bereiche Mittelstand, Digitalisierung, Verkehr, Nachhaltigkeit, Stadtmarketing, Tourismus und weitere).

Ziel der ersten thematischen Arbeitsrunde ist die Sammlung erster Lösungsansätze, mit denen die gesetzten Ziele bis 2035 zu erreichen sind. Die mit dem Steuerungsboard abgestimmten Ziele und Handlungsfelder werden dabei mit Maßnahmen- und Projektvorschlägen untersetzt. Dazu werden thematische Arbeitsgruppen – für jedes thematische Handlungsfeld – eingerichtet. Zur strategischen Überprüfung der Maßnahmen und für einen langfristigen Projekterfolg sollte darauf geachtet werden, Ideen zu generieren, die direkt auf die priorisierten Ziele einzahlen. Entscheidend wird sein, dass die Maßnahmen einer definierten Stringenz folgen und messbar definiert sind. Die Maßnahmen- und Projektvorschläge zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen Beitrag zur Bewältigung der Zukunftsherausforderungen leisten und die Entwicklung der Stadt Hagen zu einem starken und attraktiven Lebens-, Arbeits- und Wirtschaftsraum unterstützen. Je Themenfeld entsteht damit eine sogenannte Bruttoliste an bedeutsamen Zielsetzungen sowie Maßnahmen- und Projektvorschlägen.

In der Kreativphase erfolgt – in einer zweiten thematischen Arbeitsrunde – die Verdichtung und Schärfung der Maßnahmen- und Projektvorschläge. Somit werden Maßnahmen- und Projektvorschläge herausgearbeitet, die von strategischer Bedeutung für die Entwicklung der Stadt Hagen sind und im Zukunftsprozess verstärkt zu forcieren sind. Dies erfolgt mittels eines mehrstufigen Bewertungsverfahrens. Dabei sollen die thematischen Arbeitsgruppen die Maßnahmen- und Projektvorschläge hinsichtlich ihrer Bedeutung und Wirkungskraft für die wirtschaftliche Entwicklung des Standorts Hagen priorisieren. Die Zielsetzungen der Bruttolisten gilt es unter verschiedenen Aspekten zu bewerten und zu priorisieren und damit letztendlich die zentralen Zukunftsthemen herauszukristallisieren (Kurzliste). So erfolgt beispielsweise eine Bewertung hinsichtlich der Realisierbarkeit der Maßnahmen- und Projektvorschläge. Anhand eines vorgegebenen Rasters schätzen die zuständigen Akteure den Umsetzungsstand und die Realisierbarkeit der Maßnahmen ein. Damit wird aufgezeigt, welche Zielsetzungen verstärkt mit Maßnahmen und Projekten zu unterlegen sind. Im Endeffekt werden so für jedes der Themenfelder die strategisch bedeutsamsten Zielsetzungen herauskristallisiert.

Flankiert werden die Aktivitäten der Kreativphase durch ca. zehn wesentliche Schlüsselinterviews mit bedeutenden Persönlichkeiten und Entscheidungsträgern in der Stadt Hagen. Sie können dabei die Sammlung erster Lösungsansätze

ergänzen und so die Ideengenerierung unterstützen. Alternativ können die Gespräche auch erste sich abzeichnende Maßnahmen und Projekte stärker beleuchten und reflektieren.

2.3 Strukturierungs- und Integrationsphase

In der Strukturierungs- und Integrationsphase wird das Ziel verfolgt, die im Rahmen des Prozesses und der Diskussion mit den relevanten Akteuren erarbeitete Entwicklungsstrategie sowie Maßnahmen- und Projektvorschläge zu fixieren und dokumentieren. Basis der Strukturierungs- und Integrationsphase bilden die in den vorangegangenen Arbeitsphasen erarbeiteten Ergebnisse des Strategieprozesses #HAGEN.Horizonte2035. Dabei werden alle zur Verfügung stehenden Quellen und methodischen Bausteine in die Entwicklung der Wachstumsinitiative integriert.

Folgenden Anforderungen wird dabei Rechnung getragen:

- Zielgruppen- und themenspezifische Aufbereitung
- Schaffung von Transparenz über Vision (Ziele und Handlungsfelder) und Wege (Maßnahmen- und Projektvorschläge)
- Klar und verständlich in der Formulierung und für den Umsetzungsprozess motivierend.

Aus der Bruttoliste der Maßnahmen- und Projektvorschläge, soll für jedes Handlungsfeld ein Leuchtturm- oder Hebelprojekt in einem ausführlichen Projektsteckbrief auf drei bis vier Seiten dargestellt werden.

Entscheidend in diesem Zusammenhang ist, dass der gesamte Strategieprozess #HAGEN.Horizonte2035 also neben den „Leitplanken“ für eine zukünftige Wirtschaftsentwicklung des Standortes mit den maßgeblichen klaren Zielen auch und vor allem klar formulierte Hebel-Projekte erarbeitet, die nach einem geplanten Zukunftskongress direkt in die Umsetzung gehen sollen. Projekte erlangen erst dann die Reife, sobald sie die Qualifizierung durchlaufen haben und Verantwortlichkeiten und Finanzierung geklärt sind. Ausschlaggebend ist, dass nicht alle Projekte sofort und gleichzeitig ausreichend qualifiziert sind und gestartet werden, sondern ein Projektmanagement der **HAGEN.BUSINESS** erfahren müssen. Absehbar ist es jedoch schon heute, dass einige der Hebelprojekte direkt auch von der **HAGEN.BUSINESS** selbst umgesetzt werden müssen, da in der Stadt keine anderen Institutionen existieren, in deren Aufgabenfeld diese wirtschaftsfördernden Tätigkeiten verankert sind. Somit wird es möglich sein, dass einzelne Projektvorschläge durch die **HAGEN.BUSINESS** den jeweiligen Gremien der Stadt zur Umsetzung und Finanzierung noch mal vorgelegt werden.

Im Ergebnis liegt ein strategisches Entwicklungsprogramm für die Stadt Hagen vor, welches die Ziele sowie einen zeitlichen und organisatorischen Umsetzungsplan für die nächsten 15 Jahre festlegt. Damit existiert mit der Wachstumsinitiative #HAGEN.Horizonte2035 ein übergeordneter Orientierungsrahmen, der eine erfolgreiche Wirtschaftsentwicklung in naher, aber auch langfristiger Zukunft ermöglicht. Gleichzeitig wird durch die umfassende Beteiligung der regionalen Akteure ein hohes Bekenntnis zum Strategieprozess und dem künftigen Entwicklungsweg geschaffen.

Der gesamte Prozess, die ersten Projektergebnisse und die politische Legitimation erfolgen einerseits durch die Gremien der **HAGEN.BUSINESS** als auch andererseits durch Einbringung und Entscheidung im neuen Ausschuss für Stadtentwicklung, Beschäftigung und Wirtschaftsentwicklung in stetiger Abfolge.

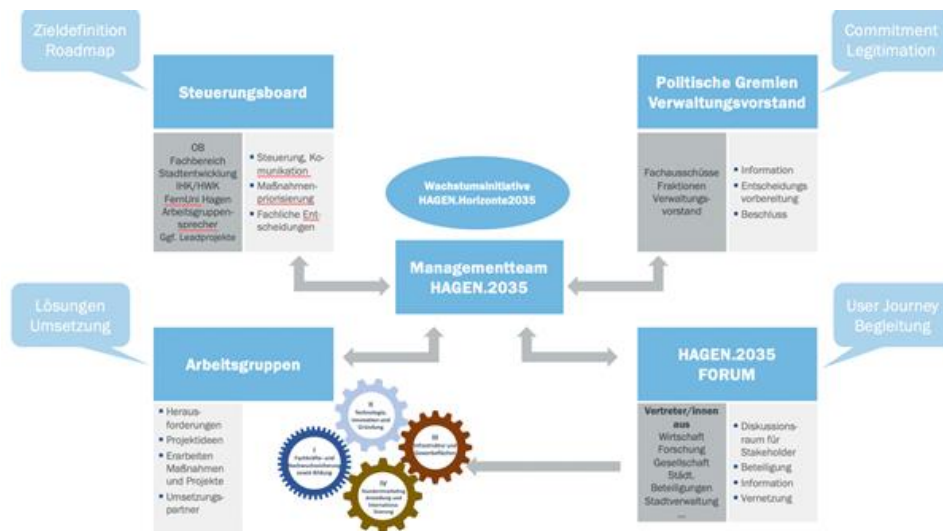
2.4 Aufbruch- und Umsetzungsphase

In einer letzten Phase dient ein öffentlichkeitswirksamer Zukunftskongress einerseits der Ergebnispräsentation des Strategieprozesses nebst Leitprojekten. Andererseits stellt die Veranstaltung den Startpunkt für die Umsetzung dar und den Aufbruch in eine erfolgreiche und gemeinsame Zukunftsentwicklung. Zum Zukunftskongress wird dabei ein entsprechendes Fachpublikum, u.a. Vertreter von Initiativen, Kommunen und Unternehmen, eingeladen. Letztlich kann hierdurch ein verstärktes regionales Commitment für die zukünftige Entwicklung und deren strategische Ausrichtung bis zum Jahr 2035 erzielt werden. (coronabedingte Anpassungen sind möglich).

Durch die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse im Rahmen des Zukunftskongresses kann die Ausstrahlungskraft des Wirtschaftsstandortes Hagen deutlich erhöht werden und ein Wissenstransfer in die allgemeine Öffentlichkeit sichergestellt werden.

Abbildung 4: Projektstruktur #HAGEN.Horizonte2035

Die gesamte Projektstruktur stellt sich wie folgt dar, wobei der **HAGEN.BUSINESS** die Aufgabe des Projektkoordinators zukommt (Managementteam).



3. Geplanter Zeitablauf

Ausgehend vom Zeitpunkt der Beschlussfassung wird für die Durchführung des Strategieprozesses #HAGEN.Horizonte2035 ein Zeitraum von rund sechs Monaten veranschlagt. Der abschließende Zukunftskongress ist für Juni / Juli geplant. Damit schließt die Strategiefindungsphase ab. Daran anschließend folgt die Projektumsetzung. Ausgelegt ist der Gesamtprozess für einen Zeitraum bis zum Jahr 2035.