



## ÖFFENTLICHE BERICHTSVORLAGE

**Amt/Eigenbetrieb:**

61 Fachbereich Stadtentwicklung, -planung und Bauordnung

**Beteiligt:**

HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG GmbH

**Betreff:**

Hagenhorizonte2035

Zukunftsinitiative für den Wirtschaftsstandort Hagen

**Beratungsfolge:**

26.10.2023 Ausschuss für Stadt-, Beschäftigungs- und Wirtschaftsentwicklung

**Beschlussfassung:**

Ausschuss für Stadt-, Beschäftigungs- und Wirtschaftsentwicklung

**Beschlussvorschlag:**

Der Ausschuss für Stadt-, Beschäftigungs- und Wirtschaftsentwicklung nimmt den Endbericht von HAGENhorizonte2035 zur Kenntnis.



## **Kurzfassung**

entfällt

## **Begründung**

Auf Grundlage des Ratsbeschlusses vom Dezember 2020 (Drucksachen-Nr.: 0969-1/2020) hat die HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG (ehemals: HAGENagentur) gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern von Stadtspitze, Wirtschaft und Wissenschaft den Strategieprozess HAGENhorizonte2035 durchgeführt.

Mit dem beigefügten Endbericht, vorgelegt vom Wirtschaftsforschungsinstitut Prognos AG, erreicht der Gesamtprozess nun – trotz zwischenzeitlich hinzugetretener akuter Herausforderungen wie dem Hochwasser, der Sperrung der A 45 und der Energiekrise – einen entscheidenden Meilenstein. In Zusammenarbeit mit der HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG und zahlreichen Akteurinnen und Akteuren wurden eine Ausgangsanalyse, Entwicklungsziele und konkrete Maßnahmen erarbeitet, die darauf abzielen, den Wirtschaftsstandort Hagen bis zum Jahr 2035 und darüber hinaus zu stärken. Parallel zur Vorlage des Endberichts erfolgt der offizielle Startschuss zur Umsetzung der Projekte.

## Analyse der Ausgangslage und Strategieentwicklung:

Der vorliegende Endbericht enthält eine umfassende Analyse der aktuellen Lage des Wirtschaftsstandorts Hagen. Er identifiziert die Stärken, aber auch die zentralen Problemstellungen, mit denen die Stadt konfrontiert ist. In Arbeitsgruppen mit relevanten Akteurinnen und Akteuren wurden Ideen und Lösungsansätze entwickelt. Diese Ideen wurden zu acht strategischen Zielen verdichtet, die den zukünftigen Kurs der Stadt definieren. Diese strategischen Ziele reichen von der Schaffung optimaler Startbedingungen in Bildung und Wissenschaft bis zur Positionierung von Hagen als attraktive touristische Destination.

## Projekte und Maßnahmen:

Basierend auf diesen strategischen Zielen wurden konkrete Maßnahmen und Projekte entwickelt. Diese sind in acht strategischen Themenfeldern verankert und zielen darauf ab, den Wirtschaftsstandort Hagen voranzubringen. Der Endbericht unterscheidet zwischen Projekten mit festgelegten Start- und Endpunkten sowie Daueraufgaben, die kontinuierlich zu den Zielen von HAGENhorizonte2035 beitragen. Der ursprüngliche Ansatz, sich auf nur wenige Leuchtturmprojekte zu beschränken, wich im Laufe der ersten Strategiephase einer breit angelegten Lösung. Am Ende dieser Phase listet der Endbericht 27 zentrale Projekte auf, die den Weg bis zum Jahr 2035 beschreiten. Erste Projekte sind bereits gestartet, andere stehen kurz bevor, wieder andere sind noch in der Entwicklung, weitere können hinzukommen.



### Partner und Allianzen:

Die Bildung von Allianzen unterschiedlicher Hagener Akteurinnen und Akteure stellt ein wichtiges Element des Strategieprozesses dar. Der Umstand, dass etwa die Fernuniversität in Hagen und der Unternehmerverein Hagen jeweils die Leitung von drei Projekten übernommen haben, betont den gesamtstädtischen Ansatz. Zahlreiche weitere Akteure aus verschiedenen Bereichen sind auf unterschiedliche Weisen in die Projektarbeit eingebunden.

### Stetige Aktualisierung:

Parallel zum Endbericht des Wirtschaftsforschungsinstitutes Prognos AG gibt die HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG unter dem Titel „HAGENhorizonte2035-Projekte im Fokus“ eine auf aktuelle und relevante Projekte fokussierte Publikation heraus. Diese steht sowohl in gedruckter Form als auch online zur Verfügung und wird kontinuierlich aktualisiert, um einen aktuellen Einblick in die Fortschritte und Entwicklungen zu bieten.

### **Inklusion von Menschen mit Behinderung**

#### **Belange von Menschen mit Behinderung**

*(Bitte ankreuzen und Teile, die nicht benötigt werden löschen.)*

**sind nicht betroffen**

### **Auswirkungen auf den Klimaschutz und die Klimafolgenanpassung**

*(Bitte ankreuzen und Teile, die nicht benötigt werden löschen.)*

**keine Auswirkungen (o)**

### **Finanzielle Auswirkungen**

*(Bitte ankreuzen und Teile, die nicht benötigt werden löschen.)*

**Es entstehen weder finanzielle noch personelle Auswirkungen.**

gez.

(Name OB oder Beigeordneter inkl. Funktion)

gez. Keune Technischer Beigeordneter

(Name Beigeordneter inkl. Funktion)



## **Verfügung / Unterschriften**

### **Veröffentlichung**

Ja

Nein, gesperrt bis einschließlich \_\_\_\_\_

**Oberbürgermeister**

**Gesehen:**

**Erster Beigeordneter  
und Stadtkämmerer**

**Amt/Eigenbetrieb:**

**Stadtsyndikus**

**Anzahl:**

**Beigeordnete/r**

**Die Betriebsleitung  
Gegenzeichen:**

**Beschlussausfertigungen sind zu übersenden an:**

**Amt/Eigenbetrieb:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

## HAGENhorizonte2035

# Zukunftsinitiative für den Wirtschaftsstandort Hagen

---



---

# Inhaltsverzeichnis

---

Abbildungsverzeichnis	IV
Vorwort	V
Zusammenfassung	VII
<b>1 Hagen auf dem Weg in die Zukunft – Anlass und Motivation von HAGENhorizonte2035</b>	<b>1</b>
<b>2 HAGENhorizonte2035 – Der Weg und Entstehungsprozess</b>	<b>2</b>
<b>3 HAGENhorizonte2035 – Ausgangslage und übergreifende Entwicklungen</b>	<b>5</b>
3.1 Ausgangslage in der Stadt Hagen	5
3.1.1 Demografische Besonderheiten Hagens	6
3.1.2 Arbeitsmarkt und Beschäftigungssituation	9
3.1.3 Bildungs- und Ausbildungsstandort	12
3.1.4 Unternehmensstandort und Flächen	15
3.1.5 Innovation und Digitalisierung	22
3.2 Übergeordnete Entwicklungen und deren lokale Auswirkungen	25
3.3 Fazit: Ausgangslage am Wirtschaftsstandort Hagen	29
<b>4 HAGENhorizonte2035 – Vision und strategische Ziele</b>	<b>30</b>
4.1 Vision für HAGENhorizonte2035: Gemeinsam Zukunft gestalten.	31
4.2 Strategische Ziele für den Wirtschaftsstandort Hagen im Jahr 2035	32
<b>5 HAGENhorizonte2035 – Maßnahmen zur Umsetzung nach Themenschwerpunkten</b>	<b>36</b>
5.1 Hagen.Bildung – Campus für digitale Bildungsforschung, neue Formen des Lernens und Wissenstransfers	37
5.2 Hagen.Talente - Attraktiver Fachkräftestandort und Entwicklung einer innovativen Weiterbildungskultur	40
5.3 Hagen.Service & Netzwerk – HA.WE als Servicepartner zwischen Verwaltung und Wirtschaft und als Netzwerker	42

5.4	Hagen.Produktion – Stabilisierung des Produktionsstandorts in den Bereichen Infrastruktur, Flächen und Nachhaltigkeit	46
5.5	Hagen.Innovation - Aufbau von Hubs und Zukunftsräumen	49
5.6	Hagen.Vitale Innenstadt – Stadt- und Wirtschaftsentwicklung neu denken	52
5.7	Hagen.Tourismus – Steigerung der freizeittouristischen Attraktivität durch Weiter- und Neuentwicklung touristischer Produkte	56
5.8	Hagen.Stadt- & Standortmarketing – Entwicklung einer starken Stadtmarke	60
<b>6</b>	<b>Arbeits- und Organisationsstruktur – Wie die Strategie erfolgreich umgesetzt wird</b>	<b>63</b>
	Quellenverzeichnis	66
	Impressum	69

---

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Wesentliche Projektphasen von HAGENhorizonte2035	2
Abbildung 2: Beteiligungsverfahren im Zuge des Entstehungsprozesses	4
Abbildung 3: Hagen in 3 Worten (Auftaktworkshop 2021)	6
Abbildung 4: Zentrale Kennzahlen im Bereich Demografie	7
Abbildung 5: Wanderungssaldo nach Altersgruppen und Jahren	8
Abbildung 6: Zentrale Kennzahlen im Bereich Arbeitsmarkt und Beschäftigungssituation	9
Abbildung 7: Pendlerstruktur in Hagen (Juni 2022)	10
Abbildung 8: Beschäftigte nach Berufsabschlüssen 2022	11
Abbildung 9: Zentrale Kennzahlen im Bereich Bildungs- und Ausbildungsstandort	13
Abbildung 10: Abschlüsse an allgemeinbildenden Schulen	14
Abbildung 11: Zentrale Kennzahlen im Bereich Unternehmensstandort und Flächen	16
Abbildung 12: Branchen am Wirtschaftsstandort Hagen (Branchenportfolio 2022)	18
Abbildung 13: Zufriedenheit und Wichtigkeit von Standortfaktoren (Unternehmensbefragung 2022)	21
Abbildung 14: Zentrale Kennzahlen im Bereich Innovation und Digitalisierung	23
Abbildung 15: Breitbandverfügbarkeit in Hagen (Juli 2022)	24
Abbildung 16: Übergeordnete Megatrends und Entwicklungen	25
Abbildung 17: Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort Hagen	27
Abbildung 18: Vision und strategische Zielbilder von HAGENhorizonte2035	31
Abbildung 19: Acht strategische Themenschwerpunkte von HAGENhorizonte2035	36
Abbildung 20: Schaufensterprojekte von HAGENhorizonte2035	62
Abbildung 21: Umsetzungsstruktur von HAGENhorizonte2035	64

---

## Vorwort



Erik O. Schulz  
Oberbürgermeister



Dr. Christopher Schmitt | Geschäftsführer der  
HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG GmbH

---

HAGENhorizonte2035 ist eine gesamtstädtische Zukunftsinitiative für den Wirtschaftsstandort Hagen.

Ausgehend von einem Impuls der damaligen HAGENagentur GmbH wurde Anfang 2021 gemeinsam mit Vertretern von Stadtspitze, Wirtschaft und Wissenschaft ein breit angelegter und ambitionierter Strategieprozess gestartet. Für die wissenschaftliche Leitung konnte das renommierte Wirtschaftsforschungsinstitut Prognos gewonnen werden.

Der Strategieprozess konnte trotz akut hinzugetretener Herausforderungen wie der Hochwasserkatastrophe, der Sperrung der Talbrücke Rahmede und der Energiekrise mit Unterstützung der zwischenzeitlich als HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG neu aufgestellten Wirtschaftsförderung auf Kurs gehalten werden.

Und jetzt ist es so weit: Prognos legt die Ergebnisse von HAGENhorizonte2035 in Form seines Endberichts vor. Gleichzeitig fällt der offizielle Startschuss für die Umsetzung der Projekte.

Der Endbericht bildet das wissenschaftliche Fundament für die Maßnahmen. Er steht sowohl als Download ([www.hagenhorizonte2035.de](http://www.hagenhorizonte2035.de)) als auch als Printexemplar zur Verfügung.

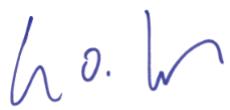
In einer Analyse der Ausgangslage benennt er die zentralen Herausforderungen des Wirtschaftsstandortes Hagen. Hierzu sind in Arbeitsgruppen mit relevanten Hagener Akteurinnen und Akteuren Ideen und Lösungsansätze entwickelt worden, die zu acht strategischen Zielen verdichtet wurden. Diese reichen von „Hagen als Stadt mit besten Startbedingungen in Bildung und Wissenschaft“ bis hin zu „Hagen als attraktive touristische Destination“. Hieraus abgeleitet wird ein Bündel von konkreten Maßnahmen und Projekten dargestellt, das sich auf acht strategischen Themenfeldern bewegt und den Standort Hagen voranbringt. Dabei wird differenziert zwischen Projekten mit einem Start- und Endpunkt und Daueraufgaben, die ebenfalls auf die Ziele von Hori-zonte einzahlen. Der ursprüngliche Ansatz einer Beschränkung auf nur wenige Leuchtturmprojekte ist schon in einem frühen Prozessstadium einer breit angelegten Lösung gewichen. Am Ende dieser ersten Strategiephase listet der Endbericht 27 zentrale Projekte auf, mit denen der Weg ins Jahr 2035 beschritten wird. Erste Projekte sind bereits gestartet, andere stehen kurz bevor, wieder andere sind noch in der Entwicklung, weitere können hinzukommen. Durch die Bil-dung von Allianzen unterschiedlicher Hagener Akteurinnen und Akteure konnte der ambitionierte Ansatz eines gesamtstädtischen Ansatzes in die Tat umgesetzt werden. Allein die Fernuniversität

in Hagen und der Unternehmerverein Hagen haben jeweils die Leitung von drei Projekten übernommen. Viele weitere Akteure sind in unterschiedlicher Weise in die Projektarbeit eingebunden.

Übrigens: Parallel zum Endbericht gibt die HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG unter dem Titel HAGENhorizonte2035 – Projekte im Fokus eine auf jeweils aktuelle und relevante Projekte komprimierte Darstellung heraus, die sowohl als Printversion als auch online verfügbar ist ([www.hagenhorizonte2035.de](http://www.hagenhorizonte2035.de)), und die fortlaufend nach dem Vorbild eines Schaufensters aktualisiert werden soll.

Wir freuen uns, Ihnen heute den Endbericht überreichen zu dürfen und wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Hagen, im Oktober 2023



Erik O. Schulz  
Oberbürgermeister



Dr. Christopher Schmitt  
Geschäftsführer der  
HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG GmbH

---

## Zusammenfassung

---

Mit der Zukunftsinitiative HAGENhorizonte2035 wird eine Entwicklungsstrategie für den Wirtschaftsstandort Hagen vorgelegt. Bis 2035 soll damit der Weg der Stadt zu einem zukunftsfähigen und resilienten Wirtschaftsstandort in NRW vorangetrieben und gemeinsam der Weg in die Zukunft beschritten werden.

Mehrere Schritte kennzeichnen diesen Weg. Zunächst einmal erfordert eine strategische Entwicklung aktuelle Daten und Einschätzungen zum Standort. Daher wurden im Rahmen der Strategieerstellung in einer breit angelegten Analyse der Ausgangslage die zentralen Herausforderungen des Wirtschaftsstandorts Hagen identifiziert. Chancen und Herausforderungen wurden in verschiedenen Bereichen wie Demografie, Bildung, Arbeitsmarkt, Unternehmensstandort oder Innovation ermittelt. Die regionalökonomischen Daten der letzten Jahre verdeutlichen eine schwierige wirtschaftliche Ausgangslage in der Stadt Hagen. Dies zeigt sich an verschiedenen Indikatoren – unter anderem einer überdurchschnittlich hohen Arbeitslosenquote sowie einem vergleichsweise schwachen Wachstum von Bevölkerung, Erwerbstägigen und Wertschöpfung.

Insgesamt zeigt sich ein Bild, welches sowohl Chancen als auch Risiken birgt. Als mittelständisch geprägter Wirtschaftsstandort steht Hagen auf der einen Seite für starke Unternehmen in deutschen Zukunftsbranchen wie der Metall- und Elektroindustrie, der Stahlindustrie und der Gesundheitswirtschaft. Auf der anderen Seite sind Zukunftsbranchen wie Informations- und Kommunikationswirtschaft (IKT) sowie Kultur- und Kreativwirtschaft unterdurchschnittlich stark verortet. Dieses gemischte Bild zeigt sich auch im Bereich Gründungen. In der Breite sind die Gründungsraten in Hagen auf einem guten Niveau, werden jedoch innovativere Bereiche wie IKT, Hightech oder Kreativgründungen betrachtet, sind die Werte niedriger.

Diese und weitere zentrale Herausforderungen wurden ermittelt und gemeinsam mit Akteurinnen und Akteuren in der Stadt Hagen gespiegelt und diskutiert. Über einen breiten partizipativen Ansatz sind in sieben thematischen Arbeitsgruppen Ideen und Lösungsansätze zur Begegnung der Herausforderungen am Standort erarbeitet und abgeleitet worden. Durch Zusammenführung und Strukturierung dieser Ideen konnte somit ein strategischer Rahmen für die Zukunftsinitiative entstehen. Dieser verdeutlicht, dass sich Hagen den Herausforderungen stellt und mit der Zukunftsinitiative den Weg ins Jahr 2035 startet. Die Zukunftsinitiative arbeitet dabei auf acht strategische Ziele hin. Diese reichen von „Hagen als Stadt mit besten Startbedingungen in Bildung und Wissenschaft“ bis hin zu „Hagen als attraktive touristische Destination“. In Summe tragen sie zur Vision bei, Hagen zu einem zukunftsfähigen und resilienten Wirtschaftsstandort zu entwickeln.

Diese Vision steht im Mittelpunkt der gemeinsamen Anstrengungen. Die Stadt Hagen wird als zukunftsfähiger und resilenter Wirtschaftsstandort positioniert. Ziel ist die Entwicklung zu einem zentralen Innovationsstandort zwischen dem Ruhrgebiet und Südwestfalen. Dieser Innovationsstandort zeichnet sich durch nachhaltiges Wirtschaften aus. Nachhaltigkeit bezieht sich dabei nicht nur auf klimaneutrales Wirtschaften, sondern gleichermaßen auf soziale und ökonomische Nachhaltigkeit. Unternehmen, Start-ups und Talente werden ein Umfeld zur Zusammenarbeit und Entfaltung geboten. Hagen steht dabei für die Vereinbarkeit von zukunftsorientierten Industrie- und Dienstleistungsbranchen an einem Standort. Wissenschaft und Wirtschaft arbeiten gemeinsam an der Zukunft.

Soziale Verantwortung wird in Hagen großgeschrieben – die Stadt steht für gleiche Chancen auf beruflichen Erfolg und Weiterbildung. Hagen steht für einen Wirtschaftsstandort der Zukunft – dieser verbindet wirtschaftsstarken Unternehmen und Standortbedingungen mit intakter Natur und Naherholung im direkten Umfeld.

### Vision und strategische Zielbilder von HAGENhorizonte2035

Ergebnis des Partizipationsprozesses im Rahmen der Strategieentwicklung



Quelle: Eigene Darstellung Prognos

Um die Ziele zu erreichen, wurde ein Bündel von Maßnahmen zusammengestellt. In acht strategischen Themenfeldern wurden dabei Projekte entwickelt, die den Standort Hagen, sofort oder zu einem späteren Zeitpunkt, entscheidend voranbringen. Anders als ursprünglich geplant, werden somit keine ausgewählten Leuchtturmprojekte Hagen auf die Wachstumsspur setzen. Diese Breite in den Maßnahmen ist notwendig, da die Analyse der Ausgangslage verdeutlicht, dass es sehr viele Baustellen mit hoher Komplexität in Hagen gibt. Diese Baustellen können nicht mit wenigen Einzelprojekten gelöst werden. Vielmehr braucht es Maßnahmen und Ansätze, die systematisch über die Jahre hinweg verfolgt werden. Dazu wurden Allianzen gesucht und geschmiedet und der Beginn einer längerfristigen Zukunftsstrategie eingeläutet. Am Ende dieser ersten Strategiephase stehen 27 zentrale Maßnahmen, mit denen der Weg ins Jahr 2035 beschritten wird. In die Liste wurden mit Bedacht auch solche Projekte aufgenommen, deren Realisierungswahrscheinlichkeit unter 100 Prozent liegt. Auf diese Weise soll Experimentierraum für kreative Ansätze geschaffen werden. HAGENhorizonte2035 soll als lebendiger Prozess verstanden werden, der sich stetig weiterentwickelt und an neue Anforderungen anpasst.

---

## **1 Hagen auf dem Weg in die Zukunft – Anlass und Motivation von HAGENhorizonte2035**

---

In einer globalisierten Welt und im Wettbewerb untereinander müssen sich Regionen und Städte klar positionieren und ein unverwechselbares Profil entwickeln. Regionen – wie auch Unternehmen – werden gezwungen, sich auf ihre eigentlichen Stärken zu konzentrieren. Genau hier setzt die HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG GmbH (HA.WE) an und entwickelt einen neuen Strategieansatz mit klarer Positionierung und unverwechselbarem Profil. Kern des Strategieprozesses HAGENhorizonte2035 ist die Entwicklung einer Zukunftsstrategie für den Wirtschaftsstandort Hagen.

Gemeinsam mit der Stadtspitze, der Wirtschaft, der Wissenschaft und anderen relevanten Akteurinnen und Akteuren wurde eine Strategie erarbeitet, die zum Erhalt der Stärken Hagens, zur Optimierung der Standortbedingungen und zur Schaffung eines zukunftsfähigen Wirtschafts- und Erlebnisstandortes führt. Im Ergebnis eines partizipativen Erarbeitungsprozesses ist somit ein übergeordneter Orientierungsrahmen entstanden, der die Handlungsfelder und Themenschwerpunkte zukünftiger Entwicklungsprozesse definiert. Dieser soll die Entwicklung am Wirtschaftsstandort Hagen in der nahen und mittelfristigen Zukunft nachhaltig prägen und verändern.

HAGENhorizonte2035 erfüllt folgende Anforderungen:

- 1.** Formulierung von Lösungsansätzen auf die Herausforderungen des Wirtschaftsstandortes.
- 2.** Schaffung einer Plattform, auf der die wesentlichen Fragen zur Gestaltung der Zukunftsfähigkeit der Stadt diskutiert werden.
- 3.** Strategien als Rüstzeug für eine nachhaltige und wirtschaftlich tragfähige Entwicklung am Standort.
- 4.** Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, die einen konkreten Beitrag zur Zielerreichung leisten.

Ergebnis des Prozesses ist somit nicht nur das vorliegende Strategiepapier, sondern sind vor allem konkrete Maßnahmen und die Umsetzung dieser Vorhaben zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Hagen. Im Dialog mit Hagener Akteurinnen und Akteuren wurden in einem breiten Partizipationsprozess konkrete Handlungsansätze erarbeitet, aufbereitet und zum Teil bereits in die Umsetzung gebracht.

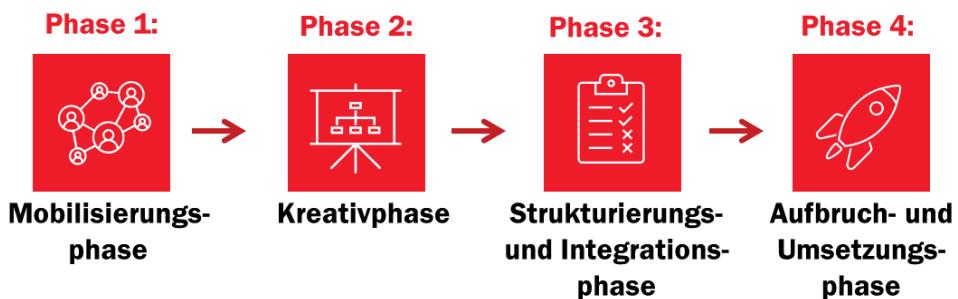
HAGENhorizonte2035 kann dabei auf einem soliden Fundament an städtischen Konzepten aufbauen. Es knüpft insbesondere auf das im Jahr 2019 beschlossene Integrierte Stadtentwicklungskonzept (ISEK) „HAGENplant 2035“ an, welches in einem partizipativen Verfahren eine Vision für die Stadt Hagen im Jahr 2035 entwickelt hat. Die im Rahmen der Zukunftsstrategie entwickelten Ziele und Maßnahmen sind anschlussfähig an die strategischen Ziele und Grundsätze aus dem ISEK und tragen dazu bei, den Wirtschaftsstandort Hagen erfolgreich ins Jahr 2035 zu führen.

## 2 HAGENhorizonte2035 – Der Weg und Entstehungsprozess

Der Entstehungs- und Entwicklungsprozess von HAGENhorizonte2035 ist durch vier Phasen gekennzeichnet (Abbildung 1). Diese reichen von der Mobilisierungsphase und der Entwicklung von Leitbildern, strategischen Zielen und Handlungsfeldern bis hin zur Aufbruch- und Umsetzungsphase mit einem öffentlichkeitswirksamen Auftakt für den Weg ins Jahr 2035 und der Umsetzung der entwickelten Maßnahmen.

**Abbildung 1: Wesentliche Projektphasen von HAGENhorizonte2035**

Die Projektlaufzeit startete mit der Mobilisierungsphase im Jahr 2021



Quelle: Eigene Darstellung Prognos

Die **Mobilisierungsphase** legte Anfang 2021 den Grundstein für den Strategieprozess. Eine breite Mobilisierung wurde eingeleitet und relevanten Akteurinnen und Akteuren der Stadt der Strategieprozess HAGENhorizonte2035 vorgestellt sowie für eine aktive Beteiligung am Prozess geworben. Die interessierte Fachöffentlichkeit hatte so zu Beginn des Prozesses die Möglichkeit, sich intensiv mit dem Vorhaben vertraut zu machen und erste Impulse bzw. Erwartungen mitzugeben. In der Mobilisierungsphase wurde ein Lenkungskreis gebildet, der sich aus einem inneren Kreis<sup>1</sup> sowie Vertreterinnen und Vertretern von späteren Arbeitsgruppen zusammensetzte. Um einen inhaltlichen Einstieg in die Themen zu erhalten, erstellte der begleitende Dienstleister Prognos AG eine umfangreiche regionaldatenbasierte Standortanalyse und wertete vorhandene Studien und Gutachten aus. Darüber hinaus fand eine überregionale Benchmark-Analyse statt. Diese leitete Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken (SWOT) sowie Trends des Standortes Hagen ab. Daraus konnten wesentliche Herausforderungen für die Stadt Hagen abgeleitet werden. Am Ende der Mobilisierungsphase wurden erste Ideen zu entwickelnden Leitbildern, strategischen Zielen und Handlungsfeldern eingesammelt, die die identifizierten Zukunftsthemen aufgreifen und den Zielzustand der Stadt Hagen beschreiben.

Die **Kreativphase** baute auf diesen Erkenntnissen auf und sammelte in sieben thematischen Arbeitsgruppen Ideen und Lösungsansätze zur Erreichung der gesetzten Ziele. Die thematischen Arbeitsgruppen setzten sich aus Akteurinnen und Akteuren der Verwaltung, der Wirtschaft und

<sup>1</sup> Bestehend aus HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG, Oberbürgermeister, Fachbereich Stadtentwicklung, SIHK zu Hagen sowie Fern-Universität in Hagen

relevanten gesellschaftlichen Gruppen zusammen. Die in der ersten Phase entwickelte SWOT, die Trends und die daraus abgeleiteten Thesen bildeten die Grundlage für die Expertenarbeitsgruppen. In einer ersten Expertenarbeitsrunde wurden in sieben thematischen Arbeitsgruppen<sup>2</sup> die Herausforderungen des Standortes sowie daraus abgeleitete Handlungsfelder und strategische Themenschwerpunkte mit Maßnahmenvorschlägen diskutiert. Im Vorfeld einer zweiten Expertenarbeitsrunde wurden die Ergebnisse ausgewertet, systematisiert und Schwerpunkte für Handlungsansätze formuliert. Es folgte ein Abgleich mit überregionalen Beispielen und eine Formulierung von Leitsätzen und Maßnahmenvorschlägen. In der zweiten Expertenarbeitsrunde ergänzten in sieben thematischen Workshops die Teilnehmenden die erarbeiteten Maßnahmenvorschläge. Für jedes Themenfeld wurde eine Rohliste der wichtigsten Ziele, Maßnahmen- und Projektvorschläge aus der ersten Runde ergänzt bzw. validiert. Anschließend wurden die Rohlisten in einem mehrstufigen Bewertungsverfahren priorisiert und die Maßnahmen mit der höchsten Priorität inhaltlich geschärft. Im Ergebnis entstanden wesentliche Themenschwerpunkte und Maßnahmen bis 2035, die für die Entwicklung der Stadt Hagen von strategischer Bedeutung sind und im Rahmen des Zukunftsprozesses verstärkt vorangetrieben werden sollten. Flankiert wurden die Aktivitäten der Kreativphase durch 14 Schlüsselinterviews mit wichtigen Persönlichkeiten und Entscheidungsträgerinnen und -trägern der Stadt Hagen. Sie ergänzten die Sammlung erster Lösungsansätze und unterstützten so die Ideengenerierung. Darüber hinaus dienten die Interviews dazu, die sich abzeichnenden Maßnahmen und Projekte weiter zu beleuchten und zu reflektieren.

In der **Strukturierungs- und Integrationsphase** stand die Zusammenführung und Strukturierung der Ergebnisse der Expertenarbeitsgruppen im Vordergrund. Es wurde ein Entwurf der Themen- schwerpunkte und Maßnahmenschritte erarbeitet und die im Rahmen des Prozesses und der Diskussion mit den relevanten Akteurinnen und Akteuren erarbeiteten Maßnahmen- und Projektvorschläge fixiert und dokumentiert. Es erfolgte eine zielgruppen- und themenspezifische Aufbereitung der in den vorangegangenen Arbeitsphasen erarbeiteten Ergebnisse sowie Schaffung von Transparenz über eine gemeinsame Vision (Ziele und Handlungsfelder) sowie Wege der Umsetzung (Maßnahmen- und Projektvorschläge). Aus der Rohliste der Maßnahmen- und Projektvorschläge wurden für jedes Handlungsfeld strategische Schwerpunktthemen abgeleitet. So konnten „Leitplanken“ für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung des Standortes identifiziert werden. Entscheidend ist bei diesem Schritt, dass nicht alle entwickelten Projekte sofort und gleichzeitig ausreichend qualifiziert sind und auf den Weg gebracht werden können. Die endgültige Reife erlangen die Projekte erst, wenn sie eine Qualifizierung durchlaufen und Verantwortlichkeiten sowie Finanzierungsfragen geklärt sind. Unabhängig davon liegt als Ergebnis der Strukturierungs- und Integrationsphase ein strategisches Entwicklungsprogramm für den Wirtschaftsstandort Hagen vor, das Ziele definiert sowie einen zeitlichen und organisatorischen Umsetzungsplan für die nächsten 10 bis 15 Jahre festlegt.

Mit den strategischen Themenschwerpunkten inklusive konkreter Maßnahmenschritte wird der Weg in die Zukunft skizziert. Das erarbeitete Prozessergebnis wurde zentralen Akteurinnen und Akteuren aus der Stadt vorgestellt, woraufhin weitere Anmerkungen aufgenommen und in die erarbeiteten Ergebnisse integriert worden sind. Auf dieser Basis erfolgte die Erstellung von Berichtsdokumenten, die den Strategieprozess beschreiben – von der Herleitung der Herausforderungen bis zu den wesentlichen Schritten auf dem Weg in das Jahr 2035. Neben der Präsentation der Strategie zur Verabschiedung steht die Erzeugung eines gemeinsamen Commitments in der Stadt im Vordergrund. In dieser letzten Phase – der **Aufbruch- und Umsetzungsphase** – wird mit einer gemeinsamen Veranstaltung der Aufbruch zur Umsetzung eingeleitet. Diese Veranstaltung dient

<sup>2</sup> Thema 1: Bildungs- und Wissensstandort; Thema 2: Fachkräfte sicherung; Thema 3: Erlebnisraum Innenstadt; Thema 4: Dienstleistungs- und Kreativstandort; Thema 5: Industriell geprägter Wissens- und Wirtschaftsstandort; Thema 6: Arbeitsmarktentwicklung; Thema 7: Standortprofilierung und -marketing

als Startschuss für den Weg ins Jahr 2035. Gleichzeitig wird mit der Konkretisierung und dem Umsetzungsbeginn der Einzelmaßnahmen begonnen. Der Prozess der Zukunftsinitiative erhebt dabei den Anspruch, ständig erneuert und erweitert zu werden. Weitere Ansätze (z.B. im Bereich Arbeitsmarkt) sollen ergänzt und in den Prozess integriert werden, so dass ein kontinuierlicher Folgeprozess gewährleistet ist (siehe auch Kapitel 6).

Das Beteiligungsverfahren im Rahmen des Strategieprozesses war durch eine Abfolge von Dialogen, Workshops und Veranstaltungen gekennzeichnet (Abbildung 2). Trotz der Einschränkungen durch Verordnungen im Zuge der Coronapandemie wurden Workshops und Beteiligungsprozesse durchgeführt (meist virtuell). So konnten gemeinsam Ideen aus der Stadt gesammelt, Inhalte validiert und priorisiert werden.

**Abbildung 2: Beteiligungsverfahren im Zuge des Entstehungsprozesses**

Übersicht zur Abfolge an Dialogen, Workshops und weiteren Veranstaltungen von 2021 bis 2023



Quelle: Eigene Darstellung Prognos

---

## **3 HAGENhorizonte2035 – Ausgangslage und übergreifende Entwicklungen**

---

Der Wirtschaftsstandort Hagen steht in den nächsten Jahren vor vielfältigen Herausforderungen. Anhand einer prägnanten Standortanalyse werden im Folgenden die herausfordernden Strukturen und Entwicklungen beschrieben (Kapitel 3.1). Die Betrachtung der Ausgangslage bezieht sich auf die Bereiche Demografie, Bildung, Arbeitsmarkt, Wirtschaft sowie Innovation und dient als Grundlage für die Ableitung zentraler Handlungsfelder und Maßnahmen. Herausforderungen für Hagen ergeben sich darüber hinaus aus übergeordneten Entwicklungen und Trends mit direkten lokalen Auswirkungen (Kapitel 3.2). Über die Analyse der Ausgangslage sollen Alleinstellungsmerkmale Hagens zunächst identifiziert und anschließend durch strategische Zielsetzungen und konkrete Maßnahmen gestärkt werden.

### **3.1 Ausgangslage in der Stadt Hagen**

Mit „HAGENplant 2035“ – dem Integrierten Stadtentwicklungskonzept (ISEK) – wurde bereits eine umfassende Bestandsanalyse im Jahr 2020 durchgeführt. Die Ergebnisse in Form von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Herausforderungen der Stadt Hagen in verschiedenen Bereichen (u. a. Bevölkerung und Sozialstruktur sowie Gewerbe, Einzelhandel und Dienstleistungen) sind in die vorliegende Analyse eingeflossen. Darüber hinaus wurden gezielt weitere Studien aus Hagen in die Analyse der Ausgangssituation einbezogen, sodass die Analyse um aktuellere bzw. ergänzende Befunde angereichert werden konnte. Dazu zählen eine umfangreiche Unternehmensbefragung aus dem Jahr 2022, das Einzelhandels- und Zentrenkonzept für die Stadt Hagen aus dem Jahr 2023, die Potenzialanalyse von Stadt + Handel 2023, drei Ausgaben des Werte- und Strategiekompasses des Unternehmer Rates Hagen (zuletzt 2021), der Bildungsbericht Ruhr 2020 sowie das gesamtstädtische Tourismuskonzept für die Stadt Hagen aus den Jahren 2020 und 2023.

Im Rahmen des Auftaktworkshops zu HAGENhorizonte2035 wurden die Teilnehmenden um eine Einschätzung zum Standort Hagen in drei Worten gebeten. Die Bandbreite der Antworten zeigt Abbildung 3 und liefert einen ersten Eindruck, was für die am Auftaktworkshop beteiligten Akteurinnen und Akteure die Stadt Hagen auszeichnet. Wie sich herausstellt, gibt es zwischen den dort genannten Merkmalen und den Ergebnissen der nachfolgenden Standortanalyse große Schnittmengen.

Im Folgenden werden für fünf spezifische Bereiche wesentliche Kennzahlen erhoben und die Situation Hagens im Vergleich zum Landes- und Bundesdurchschnitt analysiert. Dabei stehen zunächst demografische sowie bildungsbezogene Besonderheiten im Vordergrund, die die Grundlage für einen dritten Bereich – Fachkräfte und Arbeitsmarkt – bilden. Im vierten Teil wird der Unternehmensstandort Hagen beschrieben – mit Fokus auf Unternehmenskennzahlen, Branchenverteilung und Flächenverfügbarkeiten. Abschließend erfolgt in einem fünften Teil eine Bewertung der Ausgangslage Hagens in den Bereichen Innovation und Digitalisierung.

**Abbildung 3: Hagen in 3 Wörtern (Auftaktworkshop 2021)**

Zum Auftakt haben die knapp 40 Teilnehmenden Ihre Einschätzung zum Standort Hagen abgegeben (3 Worte)



Quelle: Eigene Darstellung Prognos 2023

### 3.1.1 Demografische Besonderheiten Hagens

#### Demografie in Hagen auf einen Blick:

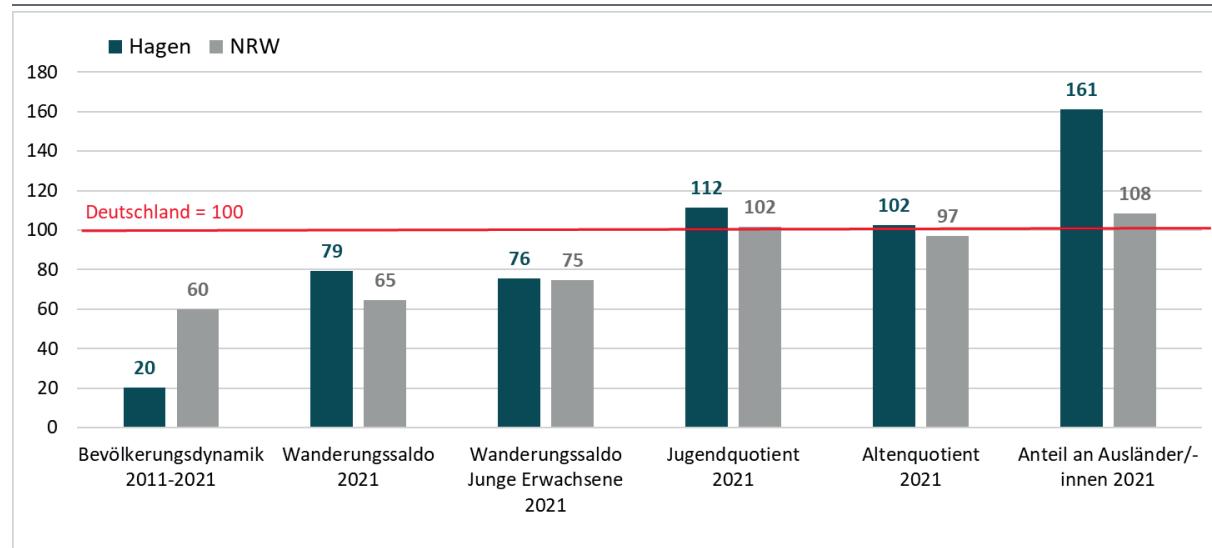
- Seit 2011 haben fast 90 Tsd. Bürgerinnen und Bürger die Stadt Hagen verlassen, mehr als 97 Tsd. Personen sind zugewandert.
- Die älteren Bevölkerungsgruppen (über 50 Jahre) verlassen die Stadt mehrheitlich, während die jüngeren und mittleren Bevölkerungsgruppen einen positiven Gesamt-wanderungssaldo aufweisen.
- Ein Großteil der Wanderungsgewinne resultiert aus internationaler Zuwanderung. 2021 verfügte ein Fünftel der Hagenerinnen und Hagener über einen Migrations-hintergrund. Bei den unter 30-Jährigen sogar jede bzw. jeder Vierte.
- Anteilig an den Personen im erwerbsfähigen Alter leben besonders viele unter 20-Jährige sowie über 65-Jährige in Hagen.
- Bis 2035 wird ein deutlicher Alterungsprozess in der Stadt Hagen erwartet. Der Anteil, der über 67-Jährigen könnte um mehr als 40 % zunehmen.

Die Stadt Hagen ist mit knapp 190.000 Einwohnerinnen und Einwohnern ein starkes Oberzentrum in Nordrhein-Westfalen. In den letzten zehn Jahren konnte Hagen (2011 bis 2021: +0,7 %) im Vergleich zum Landes- (+2,2 %) und Bundesdurchschnitt (+3,6 %) allerdings nur moderate Wachstumsraten verzeichnen. Großen Einfluss auf die Bevölkerungsentwicklung hatte in den letzten Jahren das Wanderungsverhalten. Betrachtet man den Wanderungssaldo, so konnte Hagen sowohl in der Gesamtbevölkerung als auch in der Gruppe der jungen Erwachsenen (18 bis 29

Jahre) deutlich wachsen. Auf die Besonderheiten des Wanderungsverhaltens wird im Folgenden noch einmal spezifisch eingegangen.

**Abbildung 4: Zentrale Kennzahlen im Bereich Demografie**

Ausgewählte Ergebnisse der Standortanalyse, dargestellt als Index (Deutschland = 100)



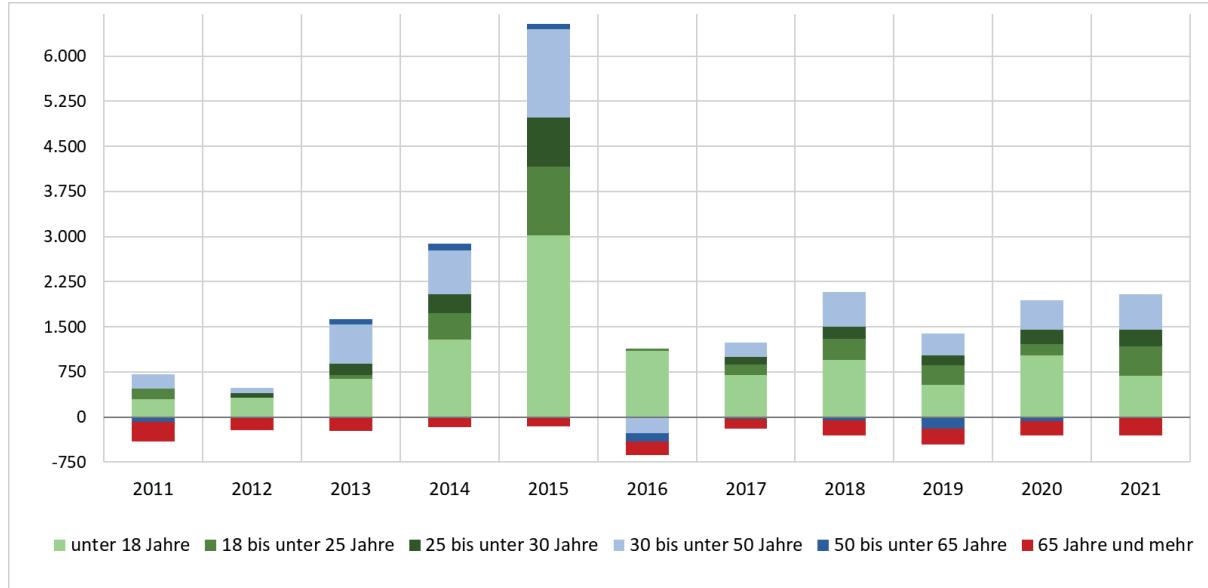
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung Prognos, auf Basis von IT-NRW und Destatis 2023

Hagen zeichnet sich – gemessen am Jugendquotienten – durch einen hohen Anteil junger Menschen aus. So ist der Anteil der unter 20-Jährigen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter mit 34,9 % im Vergleich zu NRW (31,8 %) und Deutschland (31,3 %) überdurchschnittlich hoch. Gleiches gilt in etwas abgeschwächter Form für den Altenquotienten – Anteil der über 65-Jährigen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter bei 38,2 %. NRW (36,2 %) und Deutschland (37,3 %) weisen hier ebenfalls niedrigere Werte auf. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Hagen im mittleren Alter (Personen im erwerbsfähigen Alter) einen niedrigeren Anteil aufweist. Ein hoher Jugendquotient lässt darauf schließen, dass zukünftige Erwerbspersonen für den Wirtschaftsstandort wichtiger werden und gezielt unterstützt werden müssen. Potenziale, aber auch Herausforderungen bestehen dabei auch bei der ausländischen Bevölkerung. Hagen beheimatet mit 21,1 % einen stark überdurchschnittlichen Anteil an Ausländerinnen und Ausländern in Relation zur Gesamtbevölkerung. NRW (14,2 %) und Deutschland (13,1 %) weisen hier deutlich geringere Werte auf.

Eine vertiefende Analyse der Zu- und Fortzugsraten nach Altersgruppen zeigt, dass Hagen nach einer Spur im Jahr 2015 moderate Zuzugsraten aufwies (Abbildung 5). Die älteren Bevölkerungsgruppen (über 50 Jahre) verlassen die Stadt mehrheitlich, während die jüngeren und mittleren Bevölkerungsgruppen einen positiven Gesamtwanderungssaldo (bestehend aus Binnen- und Außenwanderung) aufweisen. Der positive Wanderungssaldo resultiert im Wesentlichen aus dem Zuzug von Personen aus dem Ausland.

**Abbildung 5: Wanderungssaldo nach Altersgruppen und Jahren**

Dargestellt wird die Summe aus Binnenwanderungssaldo (Kreisgrenzen) sowie Außenwanderungssaldo (Ausland)



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung Prognos auf Basis von IT-NRW 2023

Die Auswertung der Kennzahlen im Bereich Demografie zeigt, dass Hagen in den letzten Jahren hinsichtlich des Bevölkerungswachstums zu den weniger dynamischen Standorten in Deutschland zählte. In der Stadt leben gemessen an der Gesamtbevölkerung allerdings überdurchschnittlich viele junge Menschen sowie Menschen aus dem Ausland. Für die Zukunft steht Hagen vor der Herausforderung, allen Menschen in der Stadt eine Perspektive zu bieten. Gleichzeitig gilt es, die Attraktivität im Rahmen der Fachkräftegewinnung zu erhöhen.

Auch die Bestandsaufnahme des ISEK 2020 kommt zu dem Ergebnis, dass die jahrzehntelangen Bevölkerungsverluste durch Zuwanderung aus dem Ausland abgemildert werden konnten. Allerdings weist Hagen im Vergleich zu anderen Großstädten in NRW einen hohen Altersdurchschnitt auf. Die Veränderungen in der sozialen Zusammensetzung der Bevölkerung lassen die Gefahr einer sozialräumlichen Spaltung wachsen. Der hohe Ausländeranteil an der Gesamtbevölkerung und die hohen Zuwanderungsraten aus dem Ausland stellen zudem besondere Herausforderungen an die Integration dieser Menschen (sowohl in die Gesellschaft als auch in den Arbeitsmarkt).

Der demografische Wandel wird auch die zukünftige Entwicklung im Bereich der Demografie prägen. Prognosen der Prognos AG zur Bevölkerungsentwicklung gehen davon aus, dass von 2011 bis 2035 (differenziert nach Altersgruppen) ein deutlicher Alterungsprozess in Hagen stattfinden wird. So wird für die Stadt bis 2035 ein Bevölkerungsverlust von knapp 10 Tsd. Personen prognostiziert. Der Anteil der über 67-Jährigen könnte dabei um mehr als 40 % zunehmen und damit in einer Verschiebung der sozialen Zusammensetzung resultieren. Der demografische Wandel wirkt sich auf verschiedene Themenfelder aus und beeinflusst die Fachkräfteentwicklung und auch die Entwicklung als Wirtschaftsstandort insgesamt. Inwieweit der prognostizierte Rückgang eintritt, hängt von verschiedenen Faktoren ab (u. a. Ausmaß der Zuwanderung aus dem Ausland).

### 3.1.2 Arbeitsmarkt und Beschäftigungssituation

#### Arbeitsmarkt und Beschäftigungssituation in Hagen auf einen Blick:

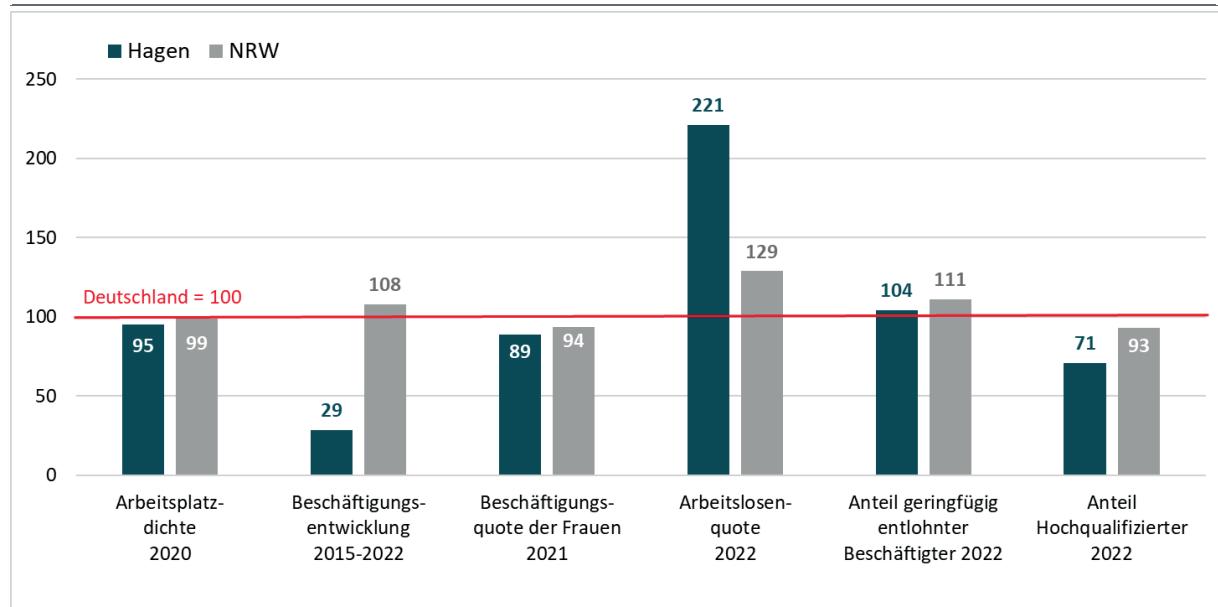
Zwischen 2015 und 2022 hat sich die Beschäftigungszahl in Hagen auf über 70 Tsd. Menschen erhöht (+2.300). Der Beschäftigungszuwachs (+3,4 %) verlief dabei deutlich langsamer als in NRW (12,9 %) und Deutschland (11,9 %).

- Die Bedeutung als regionales Arbeitsmarktzentrum zeigen die Pendlerbewegungen. Mehr als 30.000 Menschen pendeln täglich in die Stadt ein bzw. aus, wobei die Zahl der Auspendelnden diejenige der Einpendelnden neuerdings leicht übersteigt.
- Die Arbeitslosenquote befindet sich in Hagen (2022: 11,5 %) auf einem konstant höheren Niveau als im Landes- (6,7 %) und Bundesvergleich (5,2 %).
- Hagen verfügt über einen großen Pool an Beschäftigten in Ausbildungsberufen (60,7 %) – mehr als drei Prozentpunkte über dem Anteil in NRW. Dafür besitzen im Vergleich deutlich weniger Beschäftigte einen akademischen Abschluss.
- Der Fachkräftemangel kommt: Die Zahl der Erwerbsfähigen könnte Prognosen zu folge bis 2035 um mehr als 13 % zurückgehen.

In Hagen arbeiteten im Jahr 2022 über 70.000 Beschäftigte. Zwischen 2015 und 2022 ist die Zahl der Beschäftigten zwar kontinuierlich gestiegen (+3,4 %). Die Beschäftigungsentwicklung lag jedoch deutlich unter dem Durchschnitt von NRW (12,9 %) und Deutschland (11,9 %). Die Arbeitsplatzdichte – gemessen an den Erwerbstägigen je Einwohnerin und Einwohner – lag 2020 mit 51,3 % leicht unter NRW (53,4 %) bzw. Bundesschnitt (54,0 %).

**Abbildung 6: Zentrale Kennzahlen im Bereich Arbeitsmarkt und Beschäftigungssituation**

Ausgewählte Ergebnisse der Standortanalyse, dargestellt als Index (Deutschland = 100)



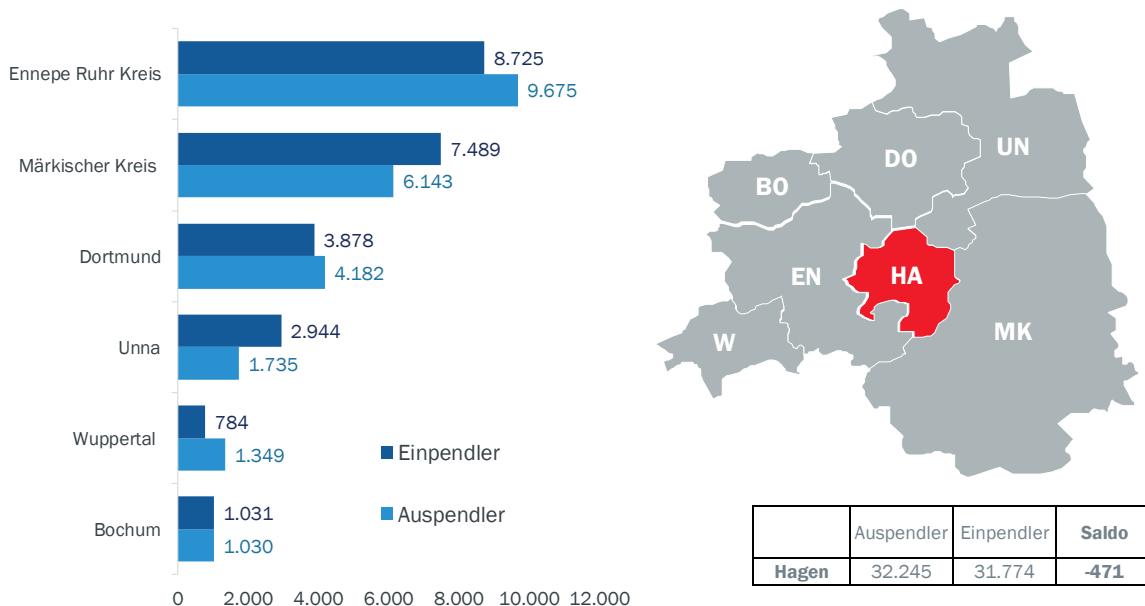
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung Prognos auf Basis von Destatis / IT-NRW / Bundesagentur für Arbeit 2023

Hagen übernimmt in Nordrhein-Westfalen eine Brückenfunktion zwischen dem Ruhrgebiet und Südwestfalen. Ein Blick auf die Pendlerzahlen zeigt, dass Hagen für viele Menschen sowohl ein wichtiger Wohnstandort als auch ein regionales Arbeitsmarktzentrum ist (Abbildung 7). Mehr als 30.000 Menschen pendeln täglich in die Stadt ein. Genauso viele Menschen fahren von Hagen aus zu ihrem Arbeitsplatz außerhalb der Stadt. Im Jahr 2022 überstieg die Zahl der Auspendlerinnen und Auspendler in geringem Maße die Zahl der Einpendlerinnen und Einpendler (Pendlersaldo von -471). Diese Zahlen verdeutlichen die enge Verzahnung Hagens mit dem Umland. Richtung Ruhrgebiet pendeln tendenziell mehr Menschen aus als ein. In der Verzahnung mit dem Märkischen Kreis und Unna überwiegt die Zahl der Einpendlerinnen und Einpendler nach Hagen.

Im Vergleich zu anderen Regionen leben in Hagen überdurchschnittlich viele Menschen, die keiner Beschäftigung nachgehen. Die Arbeitslosenquote zeigt in Hagen (2022: 11,5 %) ein konstant höheres Niveau als im Landes- (6,7 %) und Bundesvergleich (5,2 %). Der Abbau der Langzeitarbeitslosigkeit kann somit dazu beitragen, weitere Beschäftigungspotenziale zu heben und damit den Abstand zu NRW und Deutschland in diesem Bereich zu verringern. Beschäftigungspotenziale bestehen in Hagen zudem bei der Erwerbsbeteiligung von Frauen sowie Ausländerinnen und Ausländern. Die Erwerbstätigkeitenquoten der beiden Gruppen sind in Hagen im Bundes- und Landesvergleich unterdurchschnittlich stark ausgeprägt.

**Abbildung 7: Pendlerstruktur in Hagen (Juni 2022)**

Dargestellt sind wesentliche Verflechtungen mit Umlandkreisen bzw.-städten



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung Prognos auf Basis von Bundesagentur für Arbeit 2023 (Pendleratlas)

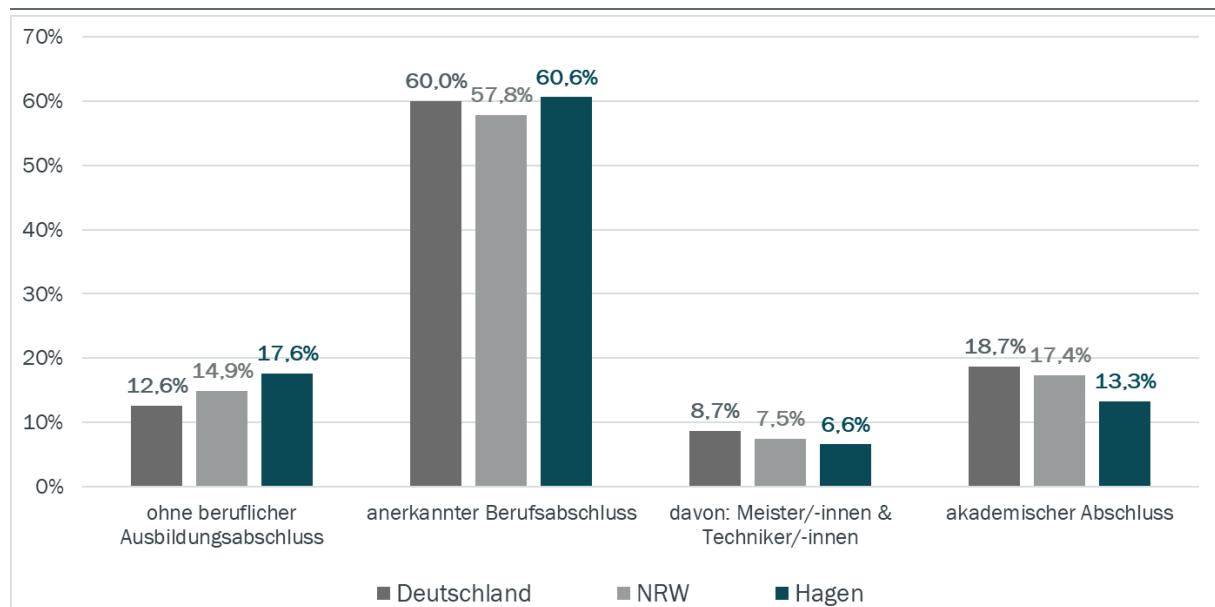
Eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen sowie von Migrantinnen und Migranten kann zukünftig entscheidend zur Fachkräftesicherung in Hagen beitragen. Ausländische Beschäftigte sind bereits heute von großer Bedeutung für die Hagener Unternehmen. 15,1 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (SV-Beschäftigten) im Jahr 2022 stammen aus dem Ausland (NRW: 13,9 % und DE: 14,5 %) – knapp zwei Drittel davon sind Männer. Aktuell wirkt allerdings der hohe Anteil

an Ausländerinnen und Ausländern in Verbindung mit einem oftmals unzureichenden Qualifizierungsniveau als Hemmschuh für einen signifikanten Rückgang der Arbeitslosenzahlen in Hagen<sup>3</sup>. In diesem Zusammenhang spielt insbesondere die Armutsmigration aus Südosteuropa im Zuge der Arbeitnehmerfreizügigkeit eine Rolle. Der Anteil von geringfügig Beschäftigten an den SV-Beschäftigten liegt in Hagen mit 22,2 % leicht über dem Landesdurchschnitt (21,4 %). Eine Reduzierung dieser Beschäftigungsverhältnisse ist für den Wirtschaftsstandort ebenso wichtig. Dadurch können Menschen bessere Arbeitsbedingungen ermöglicht werden und die Kaufkraft sowie Wertschöpfung nachhaltig erhöht werden.

Die Beschäftigten in Hagen arbeiten zu einem großen Teil (60,6 %) in Ausbildungsberufen (Abbildung 8). Im Vergleich zum Durchschnitt in NRW (57,8 %) haben Ausbildungsberufe damit eine starke Bedeutung für den Wirtschaftsstandort. 13,3 % der Beschäftigten besitzen einen akademischen Abschluss und gelten damit als hochqualifizierte Beschäftigte (NRW: 17,4 %; DE: 18,7 %). Im Vergleich zu NRW und Deutschland gibt es in Hagen relativ viele Beschäftigte ohne beruflichen Ausbildungabschluss (17,6 %).

**Abbildung 8: Beschäftigte nach Berufsabschlüssen 2022**

Werte für Juni 2022



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung Prognos auf Basis von Daten der Bundesagentur für Arbeit 2023. Anmerkung: Die drei übergeordneten Kategorien ergeben nicht 100 %, die Differenz zeigt den Anteil der SvB mit unbekannter Ausbildung

Wie die Ausführungen zur Prognose der Bevölkerungsentwicklung im Bereich Demografie bereits angedeutet haben, wird in Hagen in Zukunft – wie in vielen Regionen Deutschlands – eine deutliche Alterung der Gesellschaft erwartet. Dies führt zwangsläufig zu einem potenziellen Arbeitskräftemangel. Prognosen der Prognos AG gehen davon aus, dass die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 64 Jahren bis 2035 um bis zu 13 % zurückgehen könnte<sup>4</sup>. Bei den Erwerbstätigen wird ein Rückgang von bis zu 8 % für wahrscheinlich gehalten.

<sup>3</sup> Westfalenpost Hagen 2023

<sup>4</sup> Szenarien auf Basis des regionalökonomischen Prognosemodells (REGINA) der Prognos AG (Prognos 2023)

Eine Unternehmensbefragung der HA.WE<sup>5</sup> zeigt, dass bereits heute in den Unternehmen ein Bedarf an Arbeitskräften besteht. 78 % der befragten Unternehmen gaben an, dass sie Arbeitskräfte benötigen. Gesucht werden dabei vor allem Fachkräfte, Hochschulabsolvierende und Auszubildende. Entscheidend wird in Zukunft also nicht sein, wie in Hagen gearbeitet wird, sondern wer arbeitet. Eine gewisse Anzahl unbesetzter Stellen ist auf dem Arbeitsmarkt normal, u. a. aufgrund der so genannten Sucharbeitslosigkeit. In Zukunft wird jedoch ein demografischer Mismatch und auch ein qualifikatorischer Mismatch entstehen, der die Differenz zwischen dem gesamten Arbeitskräfteangebot und der gesamten Arbeitskräftenachfrage beschreibt. Dabei stimmen die Qualifikationen bzw. Fachrichtungen von Angebot und Nachfrage nicht überein und führen so zu nicht-besetzbaren Stellen. Lebenslanges Lernen und Weiterbildungsinitiativen können dazu beitragen, den qualifikatorischen Mismatch und damit die Fachkräftelücke zu schließen.

### 3.1.3 Bildungs- und Ausbildungsstandort

#### Bildungs- und Ausbildungsstandort in Hagen auf einen Blick:

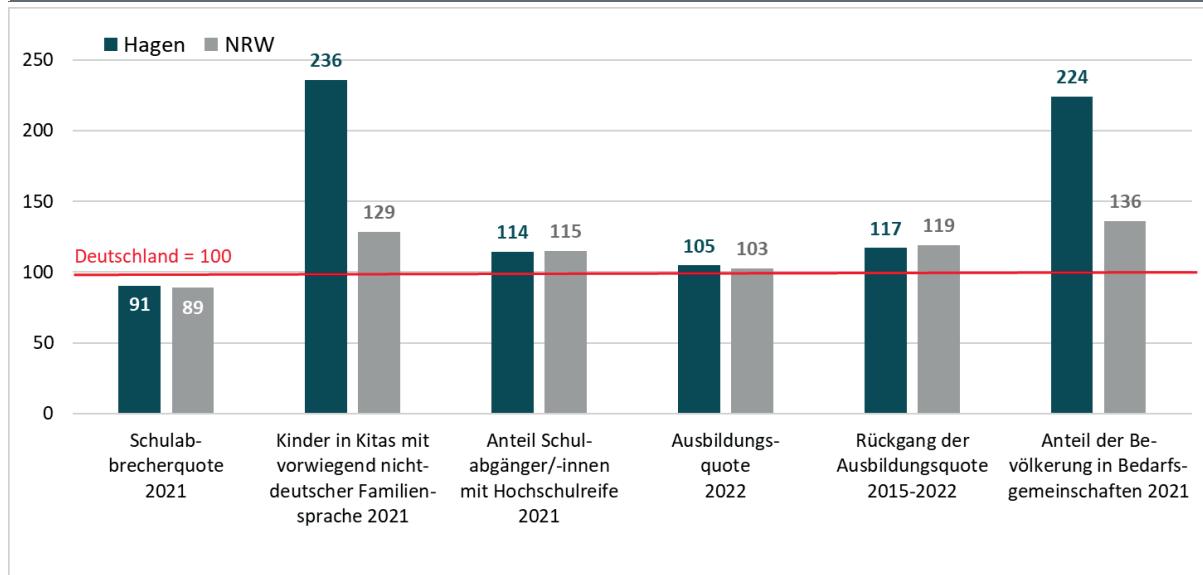
- Hagens Bildungs- und Weiterbildungslandschaft bietet neben der FernUniversität in Hagen (derzeit qualifizieren sich dort mehr als 70.000 Studierende) und der Fachhochschule Südwestfalen (knapp 2.800 Studierende) viele weitere Einrichtungen.
- Knapp 100 Kindertageseinrichtungen und mehr als 20 Familienzentren bieten Betreuungsmöglichkeiten für Kinder in der Stadt Hagen. Der Anteil an Kindern mit nichtdeutscher Familiensprache liegt in Hagen mit 36,5 % deutlich über dem Durchschnitt in NRW (19,9 %) und Deutschland (15,5 %).
- Der Anteil der Schulabrecherinnen und Schulabrecher – also der Absolventinnen und Absolventen ohne Schulabschluss – ist in Hagen mit 5,6 % im Vergleich zu Deutschland (6,2 %) unterdurchschnittlich hoch.
- Hagen wies im Jahr 2021 (39,2 %) im Vergleich zum Landesdurchschnitt (34,3 %) einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Schulabgängerinnen und Schulabgängern mit Hochschulreife auf – bei insgesamt rückläufiger Zahl an Absolventinnen und Absolventen.
- In Hagen befanden sich 2022 knapp 2.900 Personen in Ausbildung – damit überdurchschnittlich hohe Ausbildungsquote im Landes- und Bundesvergleich.
- Schwierige soziale Lage: Mit 14,2 % lebten in Hagen im Jahr 2021 auffällig viele Menschen in Bedarfsgemeinschaften (NRW: 8,6 %; DE: 6,3 %).

Bildung und Qualifikation sind der Schlüssel für einen zukunftsfähigen Wirtschaftsstandort Hagen. Eine gut ausgebildete Bevölkerung ist ein wichtiger Faktor für die wirtschaftliche Entwicklung, denn er verspricht Vorteile im Wettbewerb um die Ansiedlung von Unternehmen. Bildung und Ausbildung können zudem soziale Konflikte innerhalb einer Stadt verringern. Hagen hat hier besonders große Chancen als traditionelle Stadt der Ausbildung. Dafür stehen eine starke Weiterbildungslandschaft, Verbundstudien, hochschulübergreifende Fortbildung und überregionale Anbieter.

<sup>5</sup> Gefak 2022

**Abbildung 9: Zentrale Kennzahlen im Bereich Bildungs- und Ausbildungsstandort**

Ausgewählte Ergebnisse der Standortanalyse, dargestellt als Index (Deutschland = 100)



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung Prognos, auf Basis von IT-NRW, Destatis und Ländermonitor der Bertelsmann Stiftung 2023

Hagen kann im Bildungsbereich auf einem soliden Fundament aufbauen. Dafür spricht die Entwicklung von einer Stahlmetropole zur Aus- und Weiterbildungsstadt. Die Stadt verfügt über eine breite Bildungs- und Weiterbildungslandschaft, die neben der FernUniversität in Hagen und der Fachhochschule Südwestfalen die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen sowie die private Fachhochschule für Oekonomie & Management (FOM) umfasst. Hinzu kommen fünf Berufskollegs, die Akademie der Südwestfälischen Industrie- und Handelskammer zu Hagen (SIHK Akademie gGmbH), die Volkshochschule, alle in NRW vorhandenen Schulformen der Sekundarstufe I und II sowie ein Abendgymnasium. Knapp 100 Kindertageseinrichtungen und mehr als 20 Familienzentren bieten Betreuungsmöglichkeiten für Kinder in der Stadt Hagen<sup>6</sup>. Zahlreiche weitere namhafte Einrichtungen haben seit vielen Jahrzehnten ihren Sitz in Hagen und untermauern damit den Ruf als Stadt der Aus- und Weiterbildung. Dazu gehören das Südwestfälische Studieninstitut für kommunale Verwaltung und Verwaltungsakademie für Westfalen, die VWA Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Hagen und das Berufsfortbildungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes, das Institut für Verbundstudien des Landes NRW (IfV NRW), die Hochschulübergreifende Fortbildung des Landes NRW (HÜF NRW) sowie die IKK-Akademie.

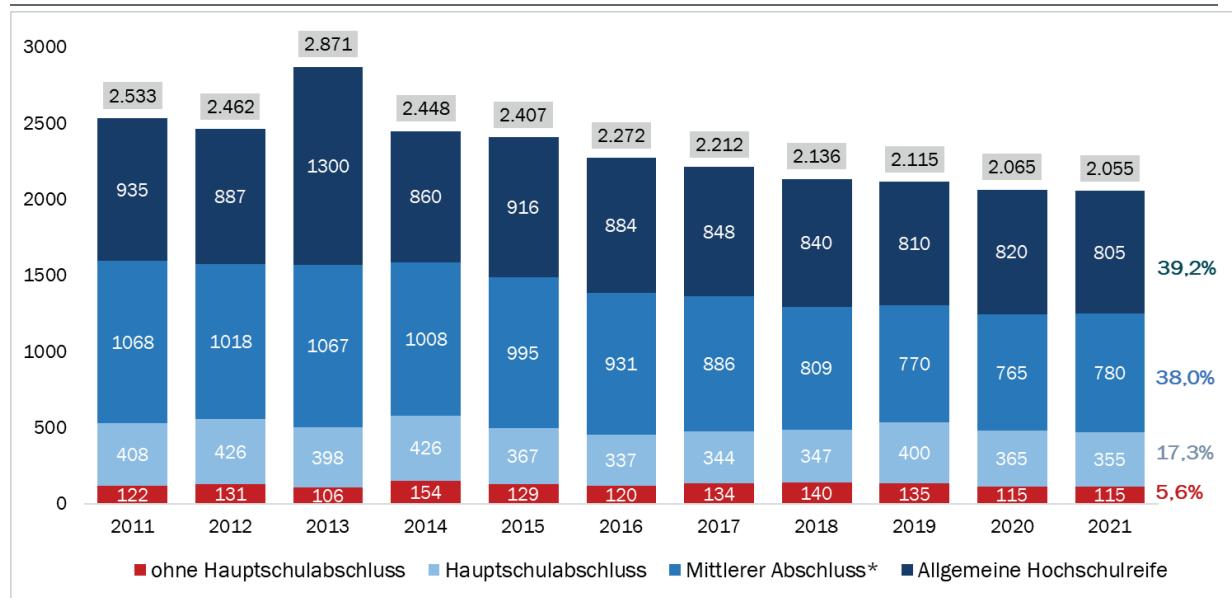
Der Anteil der Schulabrecherinnen und Schulabrecher – also der Absolventinnen und Absolventen ohne Schulabschluss – ist mit 5,6 % im Vergleich zu Deutschland (6,2 %) unterdurchschnittlich hoch (Abbildung 10). Handlungsbedarf zeigt sich in diesem Bereich dennoch: Ein Aspekt ist, dass ein überproportional hoher Anteil der Schulabrecherinnen und -abrecher (39,1 %) im Jahr 2021 aus dem Ausland kam. Im Vergleich zu NRW (26,4 %) liegt der Anteil in Hagen damit um mehr als zehn Prozentpunkte höher. Diese Zahlen verdeutlichen, dass das Thema Integration in Hagen einen besonderen Stellenwert besitzt. Der Anteil an Kindern mit nichtdeutscher Familiensprache untermauert diese Einschätzung. Dieser liegt in Hagen mit 36,5 % deutlich über dem

<sup>6</sup> ISEK 2020

Durchschnitt von NRW (19,9 %) und Deutschland (15,5 %). Mit der Zunahme der Kinder mit nicht-deutscher Familiensprache steigen auch die Anforderungen an die sprachliche Bildung.

**Abbildung 10: Abschlüsse an allgemeinbildenden Schulen**

Dargestellt für die Jahre 2011 bis 2021



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung Prognos auf Basis von Destatis / IT-NRW 2023

\* Inklusive Fachoberschulreife/ Fachhochschulreife schulischer Teil

Eine vertiefende Analyse der Entwicklung der allgemeinbildenden Schulabschlüsse zeigt, dass die Zahl der Absolventinnen und Absolventen seit Jahren rückläufig ist (Abbildung 10). Es zeigt sich ein Trend zu weniger Realschulabschlüssen und anteilig mehr Abiturientinnen und Abiturienten. Hagen wies im Jahr 2021 (39,2 %) im Vergleich zum Landesdurchschnitt (34,3 %) einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Schulabgängerinnen und Schulabgängern mit Hochschulreife auf. Für den Ausbildungsstandort Hagen sprechen solide Ausbildungsquoten. Im Juni 2022 befanden sich knapp 2.900 Personen in Ausbildung. Bezogen auf die SV-Beschäftigten lag der Anteil in Hagen bei 4,1 % (NRW: 4,0 %; DE: 3,9 %) und damit auf einem überdurchschnittlichen Niveau. Diese Zahlen verdeutlichen, dass die Stadt mit fünf Berufskollegs ein bedeutender Berufsschulstandort in NRW ist. Allerdings sank die Zahl der Auszubildenden von 2015 bis 2022 mit -27,9 % stärker als im Bundesdurchschnitt (-23,8 %). Dies deutet darauf hin, dass sich die Situation auf dem Ausbildungsmarkt verschärft und die Attraktivität der beruflichen Bildung gegenüber der akademischen Bildung weiter an Beliebtheit verliert.

Im sozialen Bereich sind die Anforderungen hoch. Mit 14,2 % lebten in Hagen im Jahr 2021 auffällig viele Menschen in Bedarfsgemeinschaften (NRW: 8,6 %; DE: 6,3 %). Studien zu den Auswirkungen der Coronapandemie<sup>7</sup> zeigen zudem, dass Bildungsungleichheiten durch die Pandemie weiter verstärkt wurden und zu zusätzlichem Handlungsbedarf führten. Für Städte mit bereits hohen Ungleichheiten lässt dies auf einen langwierigen Aufholprozess schließen.

<sup>7</sup> u.a. Espon 2022

Der Bildungsbericht Ruhr 2020 gibt Hinweise, wie Hagen im Bereich Weiterbildung aufgestellt ist.<sup>8</sup> Demnach lag die Förderung der beruflichen Weiterbildung durch die Bundesagentur für Arbeit in Hagen im Jahr 2018 mit 9,6 Förderfällen je 1.000 Einwohnerinnen und Einwohner im Alter von 18 bis 64 Jahren auf einem guten Niveau. In Deutschland waren es im Durchschnitt der Jahre 2013 bis 2018 6,2 Förderfälle<sup>9</sup>. In der Metropole Ruhr weist Hagen zudem die höchste Inanspruchnahme von Bildungsschecks auf (3,7 je 1.000 Personen zwischen 18 und 65 Jahren).

Mit Blick auf die Zukunft bedeuten neue Anforderungen an die Arbeitskräfte von morgen auch Herausforderungen und neue Wege im Bereich der Bildung und Ausbildung. Ansätze des außerschulischen Lernens können zu einer höheren Qualifizierung der Menschen in der Stadt führen. Auch digitale Bildungsformate und neue Lernformen können die Kompetenzentwicklung in Hagen unterstützen. Eine wichtige Rolle kommt dabei der FernUniversität in Hagen sowie der Fachhochschule Südwestfalen zu. An der FernUniversität in Hagen studieren in mehr als 20 Studiengängen über 70.000 Menschen (Wintersemester 2022/23). Die Fachhochschule Südwestfalen vereinigt am Standort Hagen knapp 2.800 Menschen. Die Studierenden der FernUniversität in Hagen sind zwar nicht in der Stadt, sie bieten aber dennoch ein großes Potenzial für den Bildungs- und Ausbildungsstandort Hagen. Sie erhöhen deutschlandweit die Bekanntheit und kommen zu bestimmten Anlässen in die Stadt. Die FernUniversität in Hagen ist somit ein klares Alleinstellungsmerkmal der Stadt, auch wenn um Hagen viele weitere Hochschulen ihren Standort haben (u. a. Dortmund, Bochum oder Wuppertal). Die Einbettung in eine regionale Hochschullandschaft ist ein großer Vorteil: Junge Menschen aus Hagen können für ein Studium in der Stadt bleiben und in Hochschulen im Umfeld studieren.

### 3.1.4 Unternehmensstandort und Flächen

#### **Unternehmensstandort und Flächen in Hagen auf einen Blick:**

- Starker Mittelstandsstandort: Rund zwei Drittel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (66,1 %) arbeiteten 2021 in KMU mit bis zu 250 Beschäftigten.
- Hagen als Wiege der Industrie: Bis heute besitzt das Verarbeitende Gewerbe in Hagen eine herausragende Bedeutung. 20,5 % der SV-Beschäftigten arbeiteten 2022 im Bereich der Industrie (NRW: 18,3 %; DE: 19,7 %).
- Große Bedeutung der Innenstadt und des Einzelhandels: Betrachtet man das gesamte Marktgebiet (Hagen und unmittelbares Einzugsgebiet), so leben etwa 440.000 Menschen im direkten Umfeld von Hagen.
- Bei einem Infrastrukturindex, der sich aus der Erreichbarkeit von Bundesautobahnen, Flughafen und ICE-Bahnhöfen zusammensetzt, liegt Hagen im bundesweiten Vergleich auf Platz 21 von insgesamt 400 Regionen.
- Das Thema Flächen ist für Hagen von zentraler Bedeutung. In Hagen übersteigt der Bedarf an Gewerbe- und Industrieflächen seit Jahren das Angebot.
- Lebenswerte und grüne Stadt: Fast die Hälfte (47%) der städtischen Fläche sind Erholungs-, Wasser- und Waldflächen (NRW: 29%; DE: 35%).

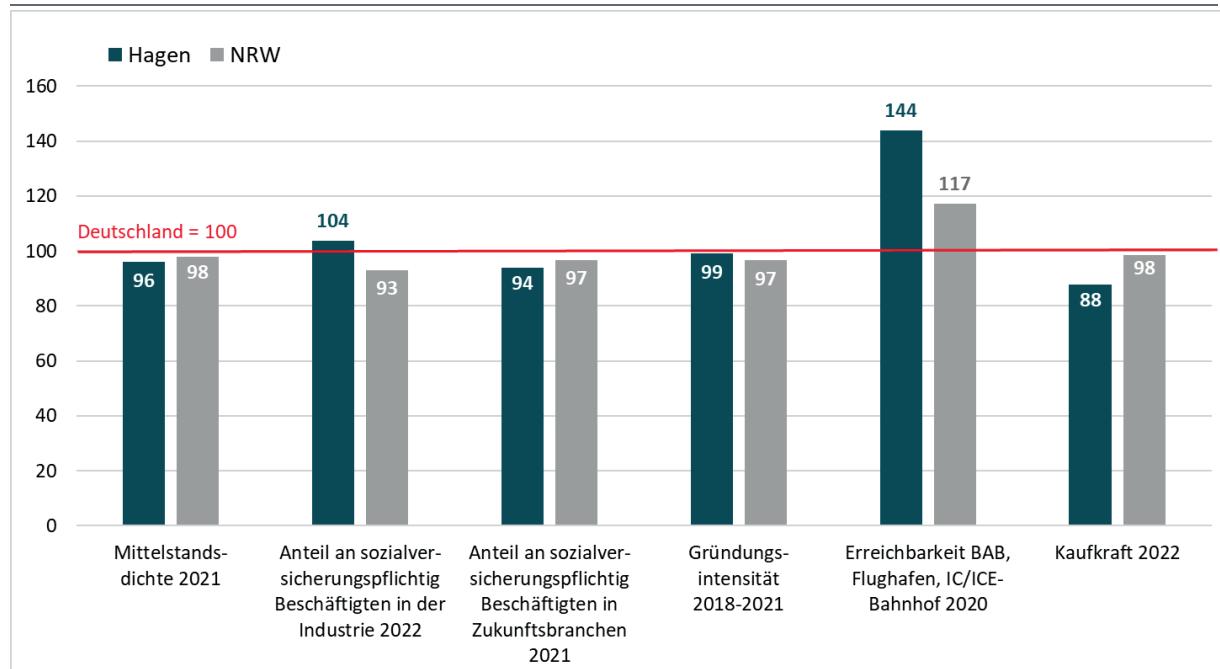
<sup>8</sup> RuhrFutur gGmbH 2020

<sup>9</sup> Bei der Unternehmensbefragung der Stadt Hagen von 2022 wird das Aus- und Weiterbildungsangebot ebenfalls eher positiv als negativ bewertet (Gefak 2022).

Der Wirtschaftsstandort Hagen zeichnet sich durch seine verkehrsgünstige Lage in unmittelbarer Nähe zu anderen Wirtschaftsstandorten in Nordrhein-Westfalen aus. Dadurch haben die Unternehmen einen schnellen Zugang zu einem breiten Netzwerk von Kunden, Lieferanten und Partnern aus anderen Regionen.

**Abbildung 11: Zentrale Kennzahlen im Bereich Unternehmensstandort und Flächen**

Ausgewählte Ergebnisse der Standortanalyse, dargestellt als Index (Deutschland = 100)



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung Prognos auf Basis von Destatis / IT-NRW / Bundesagentur für Arbeit / ZEW / INKAR BBSR / MB Research 2023

Hagen ist zudem ein starker Mittelstandsstandort. Rund zwei Drittel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (66,1 %) arbeiteten 2021 in KMU mit bis zu 250 Beschäftigten (NRW: 67,5 % und DE: 68,9 %). 14,7 % der Beschäftigten sind dabei in Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten, wobei diese 77,5 % aller Unternehmen in Hagen ausmachen. 57 Großunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten beschäftigen in der Stadt Hagen knapp ein Drittel der Beschäftigten. Insgesamt sind in Hagen 33 Unternehmen ansässig, die nach dem Netzwerk „Die Deutsche Wirtschaft“ (DDW) zum starken Mittelstand in Deutschland gezählt werden können. Hagen liegt hier auf einem starken Rang 26 in Deutschland. Im deutschlandweiten Vergleich gehört Hagen zudem zu den Top 100 Wirtschaftsstandorten (Rang 89) in Bezug auf die beiden Dimensionen Konzerne und Mittelstand. Das Gründungsgeschehen in Hagen ist ebenfalls positiv zu bewerten. Wesentliche Unterschiede zum landes- und bundesweiten Geschehen sind nicht zu erkennen. Hagen verfügt somit über eine starke und in der Breite dynamische Unternehmenslandschaft.

Eine besondere Stärke weist Hagen im Verarbeitenden Gewerbe (Industrie) auf. Die mittelständisch geprägte Hagener Industrielandchaft hat eine lange Geschichte und prägt den modernen Wirtschaftsstandort Hagen. Beispielhaft stehen dafür zahlreiche Unternehmenshistorien, u.a. in den Bereichen Kaltwalz- und Federnindustrie sowie der Batteriefertigung. So verdeutlicht etwa die

Familie Harkort mit schmiede- und gusseisernen Produkten, die bis ins Jahr 1800 zurückreicht und die Industrie im Ruhrgebiet entstehen ließ, die historisch gewachsene Bedeutung des Wirtschaftszweigs in Hagen. Diese Bedeutung wirkt bis heute: 20,5 % der SV-Beschäftigten arbeiteten 2022 im Bereich der Industrie (NRW: 18,3 %; DE: 19,7 %). Bereits im ISEK von 2020 wurde die gewerblich-industrielle Prägung als ein positives Alleinstellungsmerkmal Hagens herausgestellt. Die Industrie hat in Hagen traditionell eine große Bedeutung. Überdurchschnittlich viele Beschäftigte sind in der Metall- und Elektroindustrie sowie Stahlindustrie tätig. Etwa 17 % der Beschäftigten – insgesamt 12.300 Menschen – sind in diesen Branchen zu finden (gegenüber 13 % in Deutschland). Weniger Beschäftigte finden sich in der Herstellung häuslich konsumierter Güter (knapp 800 Beschäftigte) sowie der Herstellung von Vorleistungsgütern im Bereich Chemie und Kunststoff (knapp 1.400 Beschäftigte). Im Baugewerbe sind knapp 4 % der Beschäftigten angestellt (3.000 Menschen). Nachhaltige Produktion und Klimaneutralität stellen die Industrieunternehmen in Hagen vor Herausforderungen. Nach dem Industriemonitor 2021<sup>10</sup> liegt der Anteil der Beschäftigten in Branchen mit hoher Energieintensität bei 28 % (Deutschland: 22 %). Der Energie- und Stromverbrauch des verarbeitenden Gewerbes ist mehr als doppelt so hoch im Vergleich zu Deutschland. Das Thema Wasserstoff wird künftig insbesondere im Zusammenhang mit der Dekarbonisierung der Prozesswärme eine wichtige Rolle für Hagen spielen. Wasserstoffaffine Unternehmen (u. a. Stahlverarbeitung und Kaltwalz) sind in Hagen besonders stark vertreten: Auf 1.000 Unternehmen kommen 8,0 wasserstoffaffine Unternehmen (Deutschland: 5,7). Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind somit wichtige Themen für die Hagener Betriebe. Insbesondere die Industrie mit ihren häufig energieintensiven Unternehmen ist auf eine zuverlässige und kosten-günstige Energieversorgung angewiesen. Auch im Verkehrssektor wird Wasserstoff eine zunehmend wichtige Rolle spielen. Durch die regulatorischen Anforderungen wird der Wasserstoffbedarf in Hagen auf 264 Tonnen im Jahr 2030 steigen, wobei der größte Anteil mit 139 Tonnen auf schwere Nutzfahrzeuge entfällt<sup>11</sup>. Diverse Projekte, wie z.B. HyExpert Hagen zielen hier bereits auf Abhilfe.

Bei den Dienstleistungsbranchen vereinen insbesondere die Bereiche Gesundheit (6.600 Menschen), Logistik (5.600), Groß- (2.300) und Einzelhandel (5.500), Immobilien und unternehmensnahe Dienstleistungen (4.200) sowie Erziehung und Unterricht (3.800) einen Großteil der Beschäftigten und spielen daher eine wichtige Rolle für den Wirtschaftsstandort Hagen. Die Bereiche Kunst, Kultur, Unterhaltung und sonstige Dienstleistungen (bspw. Friseursalons) umfassen 2.900 Beschäftigte. Arbeitnehmerüberlassung (bzw. Leih- und Zeitarbeit) ist in Hagen mit 2.900 Menschen (4 %) ebenfalls stark ausgeprägt (DE: 2 %). Auch im Bereich Heime und Sozialwesen (6.300) sind überproportional viele Menschen beschäftigt (8,9 % vs. 7,4 % in Deutschland). Im Hotel- und Gastgewerbe (Tourismus) arbeiten in Hagen knapp 1.200 Menschen. Die Zukunftsbranche Information und Kommunikation (IKT) umfasst in Hagen mit 700 Menschen in Relation zum bundesweiten Durchschnitt weniger Beschäftigte.

In Hagen ist nicht nur der Anteil an Industrie-Beschäftigten hoch, auch der Anteil an Beschäftigten in sogenannten Zukunftsbranchen<sup>12</sup> lag 2021 mit 44,3 % auf einem stabilen Niveau (NRW: 45,5 %; DE: 47,1 %). Kompetenzfelder der Zukunftsbranchen sind in Hagen insbesondere die Metallindustrie, der Maschinenbau, Forschung und Entwicklung sowie Logistik. Eine inhaltliche

<sup>10</sup> IW Consult 2021

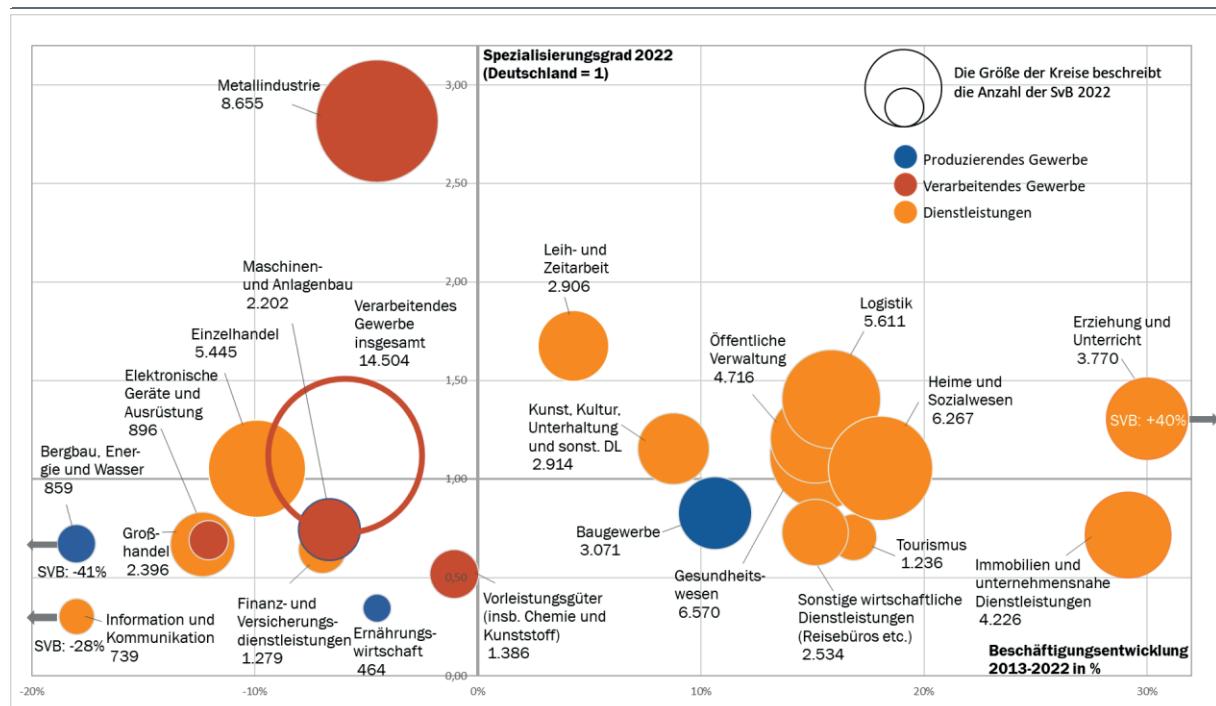
<sup>11</sup> BBH CONSULTING AG 2022

<sup>12</sup> Anteil der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in 12 von der Prognos AG identifizierten Zukunftsbranchen (Datenbasis Bundesagentur für Arbeit): Kunststoffindustrie, Herstellung von Metallerzeugnissen, Herstellung von EDV-Geräten, Maschinenbau, Fahrzeugbau (u.a. Automobilbau, Sonderfahrzeugbau, Luft- und Raumfahrttechnik), Maintenance (Wartung/Instandhaltung), Baugewerbe, Logistik, audiovisuelle Medien, Kultur und Veranstaltungen, IT- und Telekommunikationsdienstleistungen, Gesundheitswirtschaft (Gesundheitswesen, Pharmazie, Medizintechnik), Unternehmensnahe Dienstleistungen (u.a. Forschung & Entwicklung, Werbung & Marketing, wirtschaftsnahe Dienstleistungen für Unternehmen, Architektur-/Ingenieurdienstleistungen).

Positionierung in Stärke- und Kompetenzfeldern kann den Wirtschaftsstandort Hagen voranbringen. Dazu gehört die Stärkung als traditioneller Industriestandort mit Zukunftspotenzialen. Die Zukunftsthemen in diesem Bereich sind vielfältig. Sie reichen von CO2-Neutralität über energieeffiziente Produktionsprozesse bis hin zur Automatisierung bzw. vernetzten und digitalen Produktion unter Einsatz künstlicher Intelligenz. Auch neue und leichte Werkstoffe sowie weitere innovative Fertigungs- und Produktionsverfahren können die Standortprofilierung inhaltlich stärken. Darüber hinaus gewinnt die inhaltliche Positionierung als Dienstleistungsstandort an Bedeutung. Im Fokus stehen insbesondere kreative und innovative Geschäftsmodelle sowie Unternehmen, die dem Wirtschaftsstandort neue Impulse geben können. Großes Potenzial bietet dabei bspw. der European Digital Innovation Hub für die mitarbeiterzentrierte digitale Transformation in Südwestfalen (EDIH). Dabei handelt es sich um ein Zentrum, welches Unternehmen aus der Region und in ganz Europa bei der digitalen Transformation unterstützt. Der Fokus liegt in Südwestfalen auf den Bereichen „künstliche Intelligenz“ und „Cybersicherheit“ sowie dem Aufbau tiefergehender Digitalisierungskompetenzen.

**Abbildung 12: Branchen am Wirtschaftsstandort Hagen (Branchenportfolio 2022)**

Dargestellt sind sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Stand: Juni 2022)



Verkehrsträger. Diese Einschätzung passt zu den Erkenntnissen des ISEK von 2020, wonach die gute Infrastruktur neben der Industrie ein wesentliches Merkmal des Wirtschaftsstandortes Hagen darstellt.

Mit der guten Verkehrsanbindung geht eine Bedeutung als regionales Oberzentrum einher. Im unmittelbaren Einzugsgebiet der Stadt Hagen<sup>13</sup> leben über 250.000 Menschen. Betrachtet man das gesamte Marktgebiet (Hagen und unmittelbares Einzugsgebiet), so leben etwa 440.000 Menschen im direkten Umfeld von Hagen. Die Bedeutung als Oberzentrum spiegelt sich nicht unmittelbar in der Kaufkraft wider, die leicht unter Landes- und Bundesniveau liegt. Ergebnisse im Zuge des ISEK 2020 zeigen zudem, dass verschiedene Einzelhandelslagen unter einer hohen Leerstandsquote sowie einer Konzentration von niedrigpreisigen Angeboten leiden. Auch in einer Unternehmensbefragung des Unternehmer Rats von 2021 wird deutlich, dass die Attraktivität der Innenstadt nicht gut bewertet wird (60 % eher unzufrieden oder unzufrieden). Das im Jahr 2023 fortgeschriebene Einzelhandels- und Zentrenkonzept macht deutlich, dass Hagen von einer hohen Bedeutung der Innenstadt als Hauptgeschäftsbereich und einer differenzierten stadtteilbezogenen Versorgungsstruktur geprägt ist. Im Marktgebiet finden sich zwar viele Menschen, allerdings zieht die regionale Wettbewerbssituation mit den benachbarten Städten ausgeprägte Kaufkraftbewegungen zwischen den Städten nach sich. Die Studie zeigt, dass der Einzelhandel deutschlandweit trotz Coronapandemie wachsen konnte – wenn auch mit einer weiteren Verschiebung zum Onlinehandel. In Hagen sind davon erste Auswirkungen zu spüren: Diese resultieren in einer erhöhten Leerstandsquote und dem Rückgang der inhabergeführten, kleinen Geschäfte. Die Potenzialanalyse von Stadt + Handel von 2023, aber auch das Einzelhandels- und Zentrenkonzept weisen für Hagen bei einem noch attraktivem Angebotsmix einen Überhang an Verkaufsflächen und eine sinkende Zentralitätskennziffer aus. Die Erhöhung der Aufenthaltsqualität, der Wandel hin zu einem modernen Funktionsmix, frequenzsteigernde Maßnahmen im Veranstaltungs- und im touristischen Bereich sowie der Ausbau digitaler Angebote in der Innenstadt können einen Beitrag zur Stabilisierung eines vitalen Zentrums in Hagen leisten.

Ebenfalls von zentraler Bedeutung für Hagen ist das Thema Flächen. Der Bedarf an Gewerbe- und Industrieflächen übersteigt in Hagen seit Jahren das Angebot. Im Wirtschaftsflächenkonzept 2015<sup>14</sup> wurde für die Stadt Hagen ein Gesamtbedarf an gewerblich-industriellen Bauflächen von ca. 65 ha über einen Zeitraum von 15 Jahren errechnet. Das Thema Flächenentwicklung ist stark mit dem Thema Fachkräfteentwicklung verbunden. Ohne geeignete Flächen für die Weiterentwicklung bestehender Unternehmen bzw. die Ansiedlung neuer Unternehmen kann es zu einer Hemmung der Fachkräfteentwicklung kommen. Würde Hagen bei der Erwerbstätigenentwicklung zur positiveren Dynamik in NRW aufschließen wollen, würden bis zum Jahr 2035 zusätzlich 1.300 Arbeitsplätze entstehen. Diese potenziellen Arbeitskräfte der Zukunft müssten in der Stadt einen Platz finden. Die Unternehmensbefragung von 2022<sup>15</sup> bestätigt den Flächenbedarf der Hagener Unternehmen: 39 % der Unternehmen haben einen Flächenbedarf angemeldet, wobei sich die meisten Angaben auf Gewerbe- und Lagerflächen beziehen. Auch nach dem ISEK von 2020 ist in Hagen eine auffallend geringe Leerstandsquote bei Gewerbe- und Industrieflächen festzustellen. Die Flächenverfügbarkeit als Standortfaktor gewinnt sowohl für die Industrie als auch für wissensintensive Dienstleistungen an Bedeutung. Die Auswirkungen von Telearbeit auf die Arbeitsplätze der Zukunft sind dabei in die Betrachtung einzubeziehen. Studien zeigen, dass in Zeiten der Coronapandemie das direkte Wohnumfeld an Bedeutung gewonnen hat, sodass auch das Bedürfnis nach einem gepflegten Umfeld gestiegen ist.

<sup>13</sup> Neben der Stadt Hagen: Schwerte, Iserlohn, Nachrodt-Wiblingwerde, Schalksmühle, Breckerfeld, Ennepetal, Gevelsberg und Wetter

<sup>14</sup> metropoleruhr GmbH 2015

<sup>15</sup> Gefak 2022

Dies soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass Hagen im Bereich des Wohn- und Arbeitsumfelds große Stärken und Potenziale bietet. Die Stadt kann einen überdurchschnittlich hohen Anteil an städtischen Erholungs-, Wasser- und Waldflächen (47%) (NRW: 29%; DE: 35%) vorweisen. Weite Teile des Stadtgebiets weisen eine fast ländliche Struktur auf. Hagen steht somit für einen Mix aus Grün, Industrie und Kultur. Die Stadt wird mit der Ruhr, der Volme, der Lenne und der Ennepe gleich von vier Flüssen durchzogen. Ein neu entstehender Innovationsraum soll diese Besonderheit Hagens hervorheben. Die Tallandschaft der Volme und Ennepe werden dabei als „Hagen Valley“ neu gedacht und geben den Flüssen eine bessere Sichtbarkeit. Die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Hagen wird damit direkt erhöht. Im Hagen Valley entsteht mehr als ein Gewerbegebiet. So wird in Hagen ein urbanes Labor der Metropole Ruhr geschaffen, in dem Produktion und Stadt neu zusammenfinden und Innovationsräume geschaffen werden. Es stehen die Themenschwerpunkte Mobilität, Energiewende und Kreislaufwirtschaft sowie nachhaltigkeitsorientierte Fertigung und Energietechnik im Vordergrund (siehe auch Maßnahmen in Kapitel 5). Mit Hagen Valley stärkt Hagen die eigenen Stärken. Es wird ein Raum geschaffen, in dem das Thema Transformation erprobt wird – dazu gehören die Themen Hochwasserbedrohung und Energiewende. Es findet zudem eine direkte Anknüpfung an die eigene Stärke im Bereich der industriellen Produktion statt.

Eine weitere Chance zur Steigerung des Bekanntheitsgrades und zur Sichtbarmachung von Hagens Standortvorteilen bietet die Internationale Gartenausstellung 2027<sup>16</sup>. Gleiches gilt etwa für das Ausschöpfen und die Vermarktung der herausragenden Potenziale Hagens als Destination für den Mountainbikesport, durch den Hagen mit den positiv konnotierten Merkmalen Waldreichtum, landschaftliche Reize und Freizeitsport ins Gespräch gebracht werden könnte. Von diesen und weiteren im Gesamtstädtischen Tourismuskonzept<sup>17</sup> für die Stadt Hagen beschriebenen Maßnahmen zur touristischen Weiterentwicklung und Attraktivierung kann der Wirtschaftsstandort nicht nur durch touristische Wertschöpfung, sondern auch im Sinne einer steigenden Lebens-, Erlebnis- und Aufenthaltsqualität profitieren. Gleichzeitig entscheiden neben Flächen und Arbeitsplätzen zukünftig weiche Standortfaktoren über den Verbleib bzw. Zuzug von Menschen. Dazu zählen neben Grünflächen auch weitere Aspekte wie bspw. eine lebendige und freie Kunst- und Kulturszene. Rund um Karl Ernst Osthaus versammelten sich viele Vertreterinnen und Vertreter des Jugendstils in der Stadt und haben Hagen ein einzigartiges Gesicht gegeben. Das Osthaus Museum Hagen sowie das Emil Schumacher Museum stehen heute für moderne Kunstaustellungen. Mit einem flankierenden Innenmarketing lassen sich positives Selbstbewusstsein, Stolz, Identifikation sowie ein "Wir-Gefühl" bei den Hagener Akteurinnen und Akteuren fördern. Damit können sie in einer Multiplikatorenfunktion die positive Außenwahrnehmung und das Image des Standortes verbessern.

Die Erkenntnisse zum Unternehmensstandort decken sich weitgehend mit Angaben von Hagener Unternehmen selbst. Im Rahmen einer Unternehmensbefragung<sup>18</sup> haben im Jahr 2022 über 100 Unternehmen in der Stadt Hagen ihre Einschätzung zum Wirtschaftsstandort Hagen abgegeben (Abbildung 13). Das Thema Fachkräftesicherung und -gewinnung stellt nach Angabe der befragten Unternehmen eines der drängendsten Probleme dar. Dies wird daran deutlich, dass die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften mit der Note 3,65 der am drittenschlechtesten bewertete Standortfaktor ist. Der Standortfaktor Verfügbarkeit von Gewerbeblächen wird mit 3,6 ebenfalls unterdurchschnittlich bewertet – 31 Unternehmen gaben an, mit der Verfügbarkeit unzufrieden oder sehr unzufrieden zu sein. Knapp 40 Prozent der Befragten haben zudem angegeben, in den nächsten Jahren einen Flächenbedarf von bis zu 35 ha zu haben. Die Umfrage bestätigt die

<sup>16</sup> IGA 2027

<sup>17</sup> ift 2023

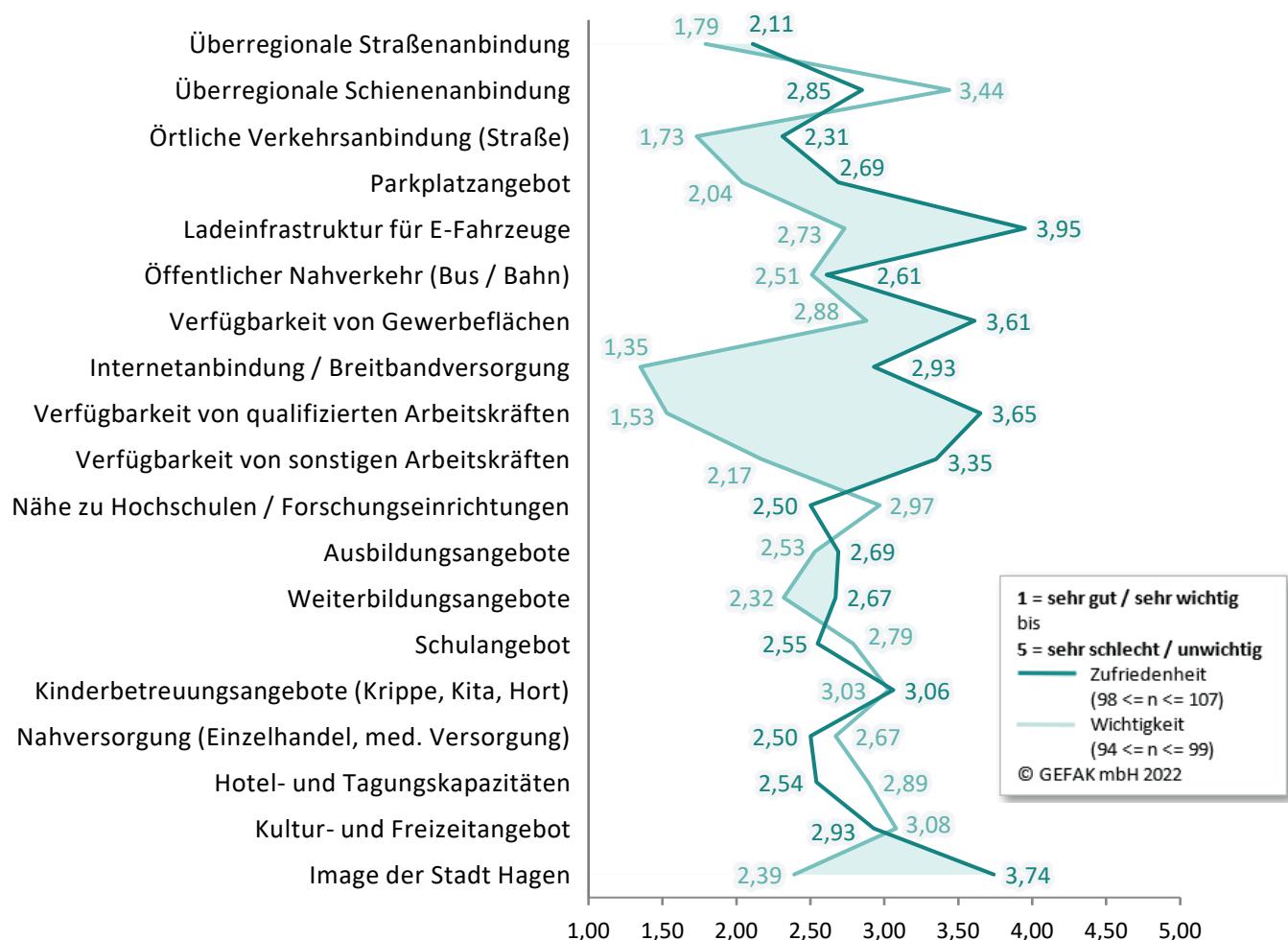
<sup>18</sup> Gefak 2022

Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit: Nahezu alle abgefragten Maßnahmen zur betrieblichen Nachhaltigkeit haben bereits heute oder in Zukunft eine hohe Bedeutung für die befragten Unternehmen (insbesondere die Umstellung auf E-Fahrzeuge sowie regenerative Energieerzeugung).

Die Standortbewertung zeigt darüber hinaus Defizite beim Image der Stadt Hagen. Das Image wurde im Bereich Zufriedenheit mit der Note 3,7 am zweitschlechtesten bewertet – trotz hoher Bedeutung für den Standort. Hagen steht damit vor einem Imageproblem, auch wenn die Identifikation mit dem Standort groß ist. Eine Stadt mit einem guten Image wird als attraktiv, lebenswert und wirtschaftlich stark angesehen. Daher besitzt das Thema im Rahmen der Strategieentwicklung, etwa bei der Entwicklung touristischer Produkte, eine wichtige Rolle.

**Abbildung 13: Zufriedenheit und Wichtigkeit von Standortfaktoren (Unternehmensbefragung 2022)**

110 Unternehmen haben ihre Einschätzung zum Wirtschaftsstandort Hagen abgegeben



Quelle: Gefak 2022

### 3.1.5 Innovation und Digitalisierung

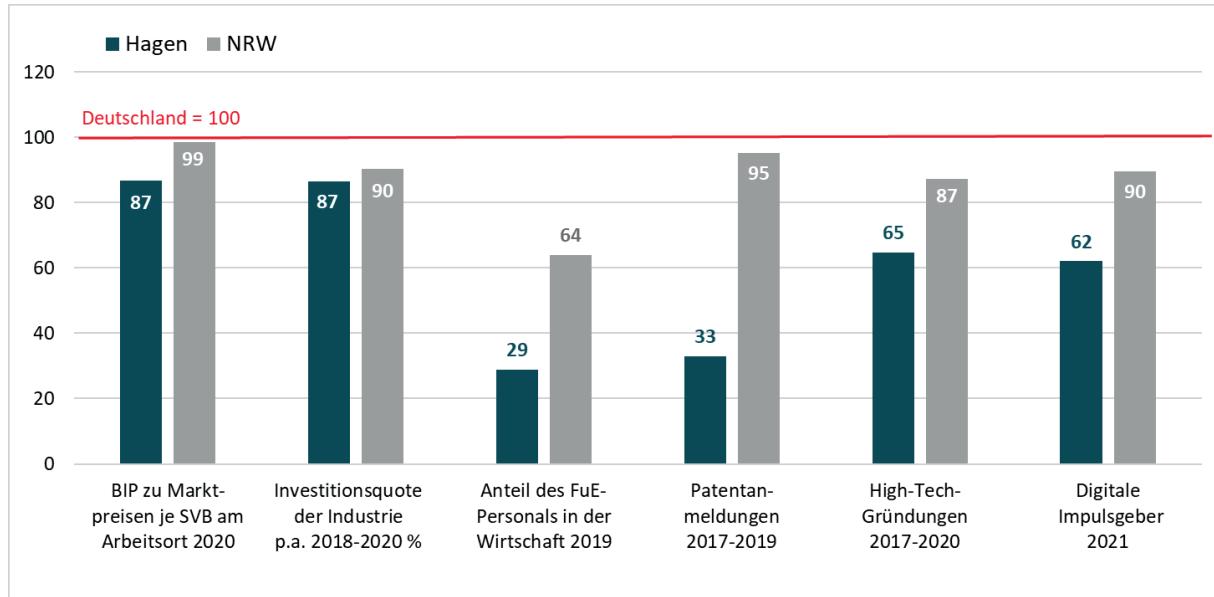
#### **Innovation und Digitalisierung in Hagen auf einen Blick:**

- Bei vielen der betrachteten Innovationskennzahlen zeigen sich in Hagen unterdurchschnittliche Werte:
  - Die Investitionsquote der Industrie lag in Hagen im Durchschnitt der Jahre 2018 bis 2020 bei 7,5 % (NRW: 7,9 % und DE: 8,7 %).
  - Der Anteil des FuE-Personals der Wirtschaft an den Gesamtbeschäftigten lag 2019 bei 0,41 % (NRW: 0,91 % und DE: 1,42 %).
  - In der Stadt wurden 2017 bis 2019 insgesamt 34 Patentanmeldungen (nach Erfindersitz) je 100.000 Erwerbsfähige angemeldet (NRW: 98 und DE: 103).
  - In Hagen kommen 1,5 High-Tech-Gründungen auf 10.000 Erwerbsfähige (NRW: 2,0 und DE: 2,3).
- Gute Voraussetzung für Digitalisierung: In Hagen ist nahezu flächendeckend Breitband größer gleich 50 Megabit pro Sekunde (Mbit/s) vorhanden. Auch bei der für die Wirtschaft wichtigen Gigabit-Verfügbarkeit (größer gleich 1.000 Mbit/s) liegt Hagen deutlich über dem Durchschnitt in NRW und Deutschland.
- Weitere Potenziale im Umgang mit der Digitalisierung: In Hagen arbeiteten im Jahr 2021 nur 5,2 % (absolut: 3.700) aller SV-Beschäftigten in Berufen, die die Digitalisierung vorantreiben oder umsetzen (DE: 8,4 % und NRW: 7,6 %).
- Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) zu Marktpreisen lag in Hagen im Jahr 2020 bei 87.800 Euro je SV-Beschäftigten am Arbeitsort. Es liegt damit unter dem Durchschnitt von NRW (99.677 €) und Deutschland (101.058 €).

Ohne Innovation und Digitalisierung wird es für Hagen schwer, sich im Wettbewerb der Städte und Regionen zu behaupten. Die Stadt ist als mittelständisch geprägter Wirtschaftsstandort auf wettbewerbsfähige Unternehmen angewiesen. Diese entwickeln neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle und setzen effizientere Prozesse um. Dadurch entstehen höhere Wachstumspotenziale, die zu mehr Arbeitsplätzen und Lebensqualität führen können. Bei vielen der betrachteten Kennzahlen zeigen sich in Hagen unterdurchschnittliche Werte. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) zu Marktpreisen lag in Hagen im Jahr 2020 bei 87.800 Euro je SV-Beschäftigten am Arbeitsort. Es liegt damit unter dem Durchschnitt von NRW (99.677 €) und Deutschland (101.058 €). Die Investitionsquote der Industrie lag in Hagen im Durchschnitt der Jahre 2018 bis 2020 bei 7,5 % (NRW: 7,9 % und DE: 8,7 %). Betrachtet wurde dabei das Verhältnis der Investitionen der Industrie zur Bruttowertschöpfung. Im Vergleich zu anderen klassischen Innovationsindikatoren liegt dieser Wert noch in einem moderaten Bereich. Beim FuE-Personal und den Patentanmeldungen ist der Abstand zum Bundes- und Landesdurchschnitt deutlich größer. Der Anteil des FuE-Personals der Wirtschaft an den Gesamtbeschäftigten lag 2019 bei 0,41 % (NRW: 0,91 % und DE: 1,42 %). Damit hat Hagen zwar einen geringen Anteil an FuE-Personal in der Wirtschaft, dieser Anteil konnte allerdings zwischen 2015 und 2019 überdurchschnittlich gesteigert werden (+0,29 Prozentpunkte vs. +0,11 Prozentpunkte in Deutschland). Auch die Patentaktivitäten sind in Hagen schwächer ausgeprägt. In der Stadt wurden in den Jahren 2017 bis 2019 insgesamt 34 Patentanmeldungen (nach Erfindersitz) je 100.000 Erwerbsfähige angemeldet (NRW: 98 und DE: 103).

**Abbildung 14: Zentrale Kennzahlen im Bereich Innovation und Digitalisierung**

Ausgewählte Ergebnisse der Standortanalyse, dargestellt als Index (Deutschland = 100)



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung Prognos auf Basis von Destatis / IT-NRW, VGR, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Deutsches Marken- und Patentamt, ZEW, Bundesagentur für Arbeit 2023

Neben einer positiven Dynamik verdeutlichen bestimmte Kennzahlen eine gute Ausgangssituation in Hagen. So schneidet die Stadt bei den Gründungen (Gründungsintensität insgesamt) gut ab. Betrachtet man die besonders innovativen Gründungen – die sogenannten High-Tech-Gründungen – vergrößert sich jedoch der Abstand zum Bundesdurchschnitt. In Hagen kommen 1,5 High-Tech-Gründungen auf 10.000 Erwerbsfähige (NRW: 2,0 und DE: 2,3). Ein ähnliches Bild zeigen die IKT- sowie Kreativgründungen, bei denen Hagen ebenfalls unterdurchschnittlich abschneidet. Hightech-, IKT- und Kreativ-Gründungen unterstützen Kreativität und Transformation in der Stadt und sollten daher stärker in den Fokus rücken.

In Hagen arbeiteten im Jahr 2021 5,2 % (absolut: 3.700) aller SV-Beschäftigten in Berufen, die die Digitalisierung vorantreiben oder umsetzen – sogenannte digitale Impulsgeber<sup>19</sup>. In Deutschland lag der Anteil mit 8,4 % etwas höher (NRW: 7,6 %). Digital affine Personen sind in der Stadt Hagen somit unterproportional vertreten. Im Vergleich zum Jahr 2015 ist die Zahl der digital affinen Beschäftigten um 6,4 % gestiegen. Die Dynamik zeigt in die richtige Richtung, liegt allerdings deutlich unter der Entwicklung auf Bundesebene (+21,7 %). Die Coronapandemie hat ebenfalls gezeigt, dass nicht alle Bevölkerungsgruppen digital gut aufgestellt sind. Menschen mit geringer Affinität zur Digitalisierung – zum Beispiel ältere Menschen – haben dadurch zum Teil den Anschluss verloren.<sup>20</sup> Digitalisierung besitzt auch für die Unternehmen in Hagen eine große Bedeutung. Digitale Transformation und Automatisierung sind wichtige Bereiche. Breitband und digitale Infrastruktur sind für digitale Prozesse und Anwendungen eine notwendige Voraussetzung. Abbildung 15 zeigt, dass die Unternehmen in Hagen nahezu flächendeckend auf Breitband größer gleich 50 Megabit pro Sekunde (Mbit/s) zurückgreifen können. Auch bei der für die Wirtschaft wichtigen Gigabit-Verfügbarkeit (größer gleich 1.000 Mbit/s) liegt Hagen deutlich über dem

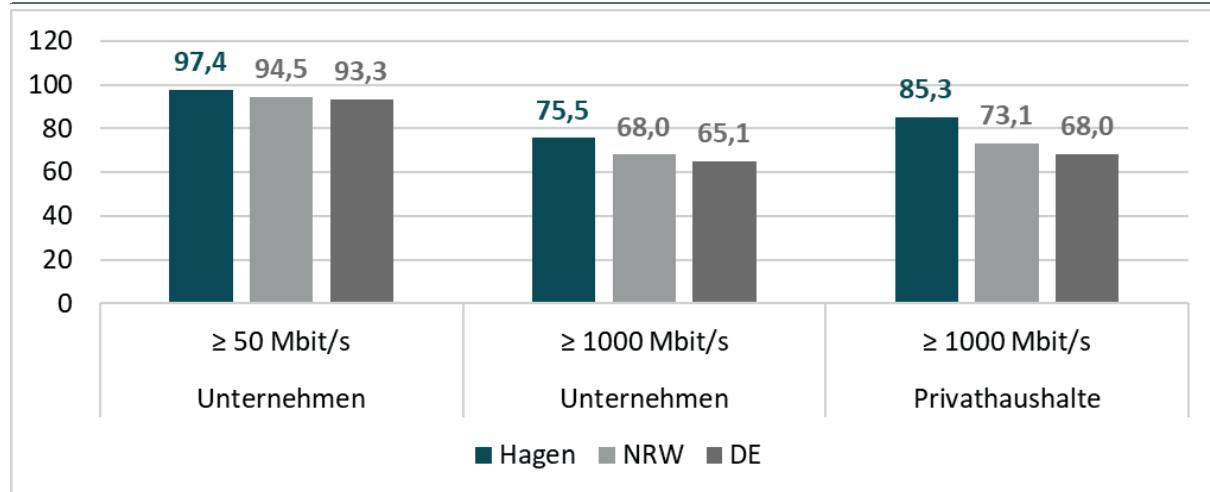
<sup>19</sup> Digitale Impulsgeber treiben durch ihre Qualifikation Digitalisierung voran bzw. setzen sie um (Definition der Prognos AG anhand von 89 Berufsgruppen). Integrierte Berufsgruppen umfassen beispielsweise Informatikerinnen und Informatiker, Produkt-Designerinnen und -Designer, Gestalterinnen und Gestalter für visuelles Marketing oder Ingenieurinnen bzw. Ingenieure der Automatisierungstechnik

<sup>20</sup> Espon 2022

Durchschnitt in NRW und Deutschland. Drei Viertel aller Unternehmen verfügen über eine Gigabit-Freigabe. Im NRW- und Bundesdurchschnitt sind es nur zwei Drittel. Bei den Privathaushalten zeigt sich ein noch größerer Unterschied.

**Abbildung 15: Breitbandverfügbarkeit in Hagen (Juli 2022)**

Dargestellt ist die Festnetzverfügbarkeit für Unternehmen bzw. Privathaushalte in allen Technologien



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung Prognos auf Basis von Breitbandatlas des Bundes

Digitale Infrastruktur stellt die Grundvoraussetzung für eine digitale Stadt dar. In einer Smart City werden die Vorteile der Digitalisierung gebündelt. Im Vergleich der deutschen Großstädte liegt Hagen beim Thema Smart City auf Rang 51 von 81 (Smart City Index 2022<sup>21</sup>). Im Jahr 2020 lag die Stadt noch auf Platz 56. Die Tendenz geht damit nach oben, auch wenn man weiterhin zum hinteren Feld der Verteilung gehört. Den größten Nachholbedarf zeigt Hagen im Smart City Index im Bereich Mobilität. Hier schneidet die Stadt im Vergleich zu den anderen Großstädten am schlechtesten ab (Rang 72). Eine Smart City lebt von Sensoren in Fahrzeugen und Maschinen sowie von Daten als Rohstoff. Dienstleistungen und Services ergänzen die Produktion. Städte haben dabei Vorteile. Sie prägen kurze Wege, eine gute Infrastruktur sowie die Nähe zu Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Weiterbildungszentren. Nicht zuletzt bieten Städte eine größere Nähe zu Dienstleistern, Kunden und Lieferanten sowie häufig experimentierfreudige und offene Orte, in denen kreative Köpfe zusammenkommen können. Eine Smart City kann zudem entscheidend zu Fortschritten bei der Erhöhung des Images beitragen.

Es gibt zahlreiche Hebel, um die Innovations- und Digitalisierungspotenziale in Hagen zu heben. Ansatzpunkte finden sich dazu in allen betrachteten Themenfeldern: Eine starke Wissenschaft kann Forschung und Innovation in der Stadt erhöhen. Hagen kann auf eine starke Wissenschaftslandschaft mit den Aushängeschildern FernUniversität in Hagen sowie Fachhochschule Südwestfalen aufbauen. Auch die Diversität in Ausbildung und Beschäftigung bietet ein großes Potenzial – nicht zuletzt durch die Förderung von Gründungen oder neuer Arbeitsfelder. Auch eine Digitalisierungsstrategie mit regionaler Vorreiterfunktion für Einzelhandel, Gastronomie und Dienstleistung in der Innenstadt würde hier einen sinnvollen Baustein bilden.

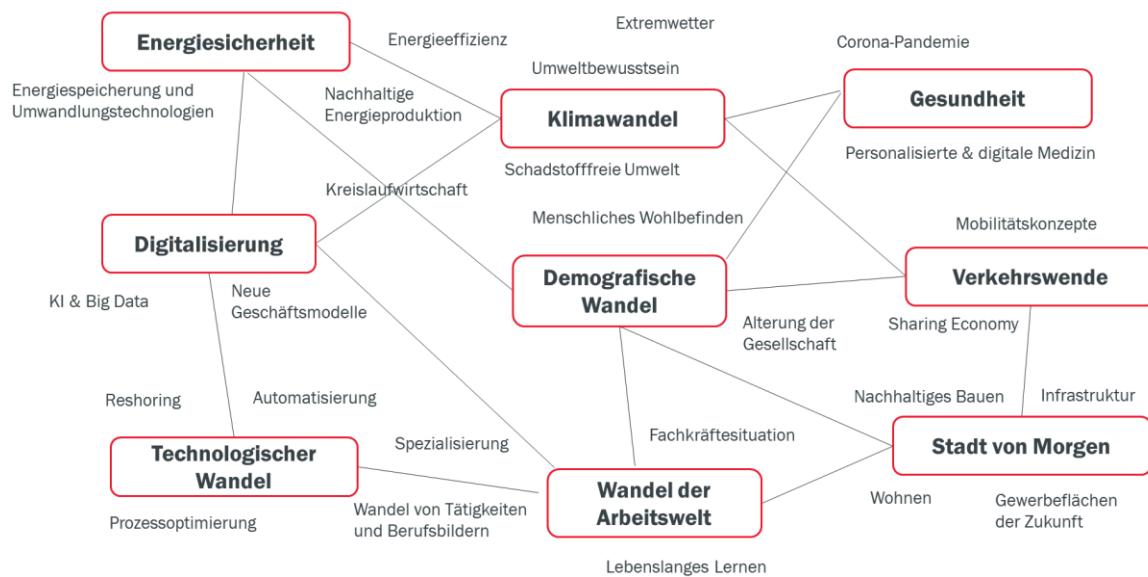
<sup>21</sup> Bitkom Umfragen bzw. Bitkom Smart City Index 2022

### 3.2 Übergeordnete Entwicklungen und deren lokale Auswirkungen

Städte und Regionen stehen insgesamt vor großen Transformationsprozessen und Herausforderungen. Abbildung 16 gibt einen Überblick zu übergeordneten Megatrends und Entwicklungen, die auf die Regionen in Deutschland einwirken. Abbildung 17 verdeutlicht die Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort Hagen.

**Abbildung 16: Übergeordnete Megatrends und Entwicklungen**

Bei der Darstellung handelt es sich um eine Auswahl wesentlicher Aspekte



Quelle: Eigene Darstellung Prognos

Das Thema **Gesundheit** ist in den letzten Jahren durch die **Coronapandemie** in den Fokus gerückt. Die Pandemie hat seit Anfang 2020 zu gravierenden Einschnitten für Bevölkerung und Unternehmen geführt. Die Bevölkerung wurde in Isolation geschickt. Bestimmte Bevölkerungsschichten haben unter den fehlenden sozialen Kontakten besonders gelitten. Im Fokus standen dabei insbesondere jüngere und ältere Menschen. Menschen mit niedrigem Einkommen waren ebenfalls besonders stark von der Pandemie betroffen.<sup>22</sup> Neben der Bevölkerung musste allerdings auch die Wirtschaft – besonders Industrie, Einzelhandel, Kultur und Gastronomie – unter den Folgen der Einschränkungen leiden. Die Industrie war durch die eingeschränkte Mobilität und den Zusammenbruch globaler Lieferketten vor neue Herausforderungen gestellt. Der stationäre Einzelhandel, Kulturveranstaltungen und der Gastronomiebetrieb mussten zeitweise schließen bzw. waren durch Verbote eingeschränkt. Die Einschränkungen im Zuge der Coronapandemie hatten starke Auswirkungen auf die Stadt Hagen. Als industriell geprägter Standort profitiert die Stadt von gut bezahlten Arbeitsplätzen und der Bedeutung der Industrieunternehmen für andere Branchen durch den Bezug von Vorleistungen und Dienstleistungen. Aber nicht nur die Industrie musste durch die Coronapandemie schwere Einschnitte hinnehmen. Der Strukturwandel der Innenstadt und des Einzelhandels wurde durch die Coronapandemie verstärkt. Während der Coronapandemie kam es in zentralen Lagen und in der Nähe von Bürokomplexen zu einem

<sup>22</sup> Eson 2022

deutlichen Konsumrückgang, während in (de)zentralen Lagen mit hoher Wohnbebauung der Konsum anstieg. Insgesamt sind die Passantenfrequenzen in den innerstädtischen Fußgängerzonen rückläufig und es findet eine langfristige Verschiebung hin zum Online-Shopping statt.<sup>23</sup> Zukünftige Herausforderungen für den Einzelhandel und die Hagener Innenstadt liegen daher in der Attraktivierung der Innenstädte, z. B. durch den Abbau von Leerständen oder Verbesserungen in den Bereichen Renovierung, Sauberkeit und Sicherheit. Die Isolationszeiten in der Coronapandemie verdeutlichten zudem, dass Treffpunkte für Bürgerinnen und Bürger eine wichtige Funktion im Stadtleben einnehmen. Das gilt auch für hochwertige Einzelhandelsangebote, Grüninseln, Cafés und Außengastronomie, welche die Aufenthaltsqualität in Städten stärken.

Neben diesen Einschränkungen führte die Coronakrise zu positiven Effekten im Bereich der Digitalisierung. Der **digitale Wandel** erhielt durch die Coronapandemie einen großen Schub: Digitale und flexible Formen des Lernens, der Zusammenarbeit und der Organisation wurden in der Gesellschaft zum Alltag. Die digitale Transformation prägt ebenso Konsumverhalten, die Art und Weise des Lernens und nicht zuletzt den sozialen Austausch. Im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) und Big Data haben sich neue Anwendungsmöglichkeiten durchgesetzt und führen zu neuen Geschäftsmodellen. Die Digitalisierung wirkt somit in zunehmendem Maße auf die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ein. Der digitale Wandel erfordert massive Investitionen in Wirtschaft, Bildung und Verwaltung. Menschen, die mit ihren Kompetenzen Digitalisierung vorantreiben und umsetzen, sind in der Stadt unterdurchschnittlich vertreten (Kapitel 3). Eine Umfrage des Unternehmer Rats Hagen zeigt, dass 50 % der Unternehmen mit der Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Wirtschaft noch nicht zufrieden sind.<sup>24</sup> Die großen Chancen der Digitalisierung, insbesondere durch neue Wertschöpfungs- und Vernetzungspotenziale, gilt es zu nutzen.

Durch die Corona-Pandemie und den damit einhergehenden digitalen Schub wurden die Arbeitsweisen der Beschäftigten stark beeinflusst. Der **Wandel der Arbeitswelt** umfasst dabei viele Aspekte: Die Bedeutung von lebenslangem Lernen nimmt zu und führt zu Weiterbildungsbedarf in fast allen Berufen. Während der Coronapandemie hat die Mobilität insgesamt abgenommen und an Bedeutung verloren.<sup>25</sup> Es gab weniger Pendlerinnen und Pendler und damit weniger Arbeitswege. Auch Geschäftsreisen und touristische Reisen gingen zurück. In vielen Berufen hat sich die Heimarbeit durchgesetzt und zu neuen Anforderungen an Arbeit bzw. Arbeitsplätze geführt. Langfristig ist bspw. mit einem hohen Anteil an Home-Office-Beschäftigten zu rechnen. Die Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten, wird zunehmend zu einem Einflussfaktor bei der Wahl der Wohnform bzw. des Wohnortes. Die Pandemie hat zudem den Wunsch nach naturnahem Wohnen verstärkt. Für Städte als klassische Arbeitsmarktstandorte kann dies zu einem Risikofaktor werden. Neben den Auswirkungen der Coronapandemie ist der Wandel in der Arbeitswelt durch den **technologischen Wandel** bedingt. Automatisierung, Reshoring und Prozessoptimierung führen zu neuen Anforderungen in Unternehmen. In Deutschland ist seit Jahren eine Deindustrialisierung zu beobachten, die insbesondere für Industriestandorte einen starken Einschnitt bedeutet. Dort gehen eine Vielzahl an Arbeitsplätzen verloren. Betroffenen Menschen müssen andere Perspektiven geboten werden – was zu zusätzlichen Anforderungen an Umschulung bzw. Weiterbildung führt. Durch die Coronapandemie wurde insbesondere die Industrie zusätzlich gefordert. Das Risiko durch zunehmende Konkurrenz – insbesondere auf asiatischen Märkten – steigt und führt zu großem Anpassungsdruck bei den Unternehmen.

<sup>23</sup> IW 2021

<sup>24</sup> Unternehmer Rat Hagen 2021

<sup>25</sup> Agora 2022

Abbildung 17: Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort Hagen

Dargestellt wird der Einfluss und die Folgen ausgewählter übergreifender Entwicklungen auf Hagen



Quelle: Eigene Darstellung Prognos

Für einen Wirtschaftsstandort werden durch den **demografischen Wandel** in Zukunft große Herausforderungen entstehen. Viele Erwerbstätige scheiden in den kommenden Jahren aus dem Erwerbsleben aus. Nach dem Renteneintritt der Babyboomer kann mit einem intensivierten Fachkräftemangel gerechnet werden. Junge Menschen werden zu einer knappen „Ressource“ und für die Zukunftsfähigkeit eines Wirtschaftsstandorts immer wichtiger. Aufgrund des Rückgangs des Erwerbspersonenpotenzials sowie der geringen Attraktivität bestimmter Berufe (bspw. Gesundheitsberufe wie in der Pflege) wird die Fachkräftesicherung zu einer zentralen Aufgabe der kommenden Jahre. Um diesen Prozess abzumildern, wird auch die Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte an Bedeutung gewinnen. Neben den Arbeitsmarkteffekten ist aufgrund der fortschreitenden Alterung der Bevölkerung mit einer Zunahme chronisch-degenerativer Erkrankungen und somit einer steigenden Nachfrage nach Gesundheitsleistungen sowie einem erhöhten Pflegebedarf zu rechnen. Der demografische Wandel und die damit einhergehende Fachkräfteproblematik zeigen direkte Auswirkungen auf die Unternehmen in Hagen. Unternehmen, insb. KMU, haben schon heute mit Problemen zu kämpfen, ausgeschriebene Stellen mit Fachkräften zu besetzen. Hagen ist im zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte und Innovatoren gefordert, zielgruppengerechte Standortvorteile zu entwickeln (bspw. in Bereichen wie Daseinsvorsorge, Integrationsfähigkeit oder lebendige Kulturszene).

Neben dem demografischen Wandel sind in Hagen in den letzten Jahren rückläufige Ausbildungszahlen und ein hoher Anteil von Kindern mit nichtdeutscher Familiensprache zu verzeichnen. Der Zuzug von Menschen aus dem Ausland – insb. im Zuge des **Angriffskriegs auf die Ukraine** – verstärkt diese Situation und die damit verbundenen Herausforderungen. Auch aus vielen anderen Teilen der Welt nehmen Wanderungsbewegungen als Ursache von Krieg und anderen Notsituationen zu. Das Thema Integration gewinnt damit weiter an Bedeutung. Die Zukunftsfähigkeit des

Bildungssektors und letztlich des Arbeitsmarktes erfordert große Anstrengungen aller Akteurinnen und Akteure in der Stadt. Verschiedene Gruppen sind durch unterschiedliche und sich wandelnde Wertvorstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse geprägt. Große Auswirkungen hat der Angriffskrieg zudem auf die Energieversorgung in Hagen – die Energiesicherheit ist bedroht, so dass gerade energieintensive Unternehmen mit großen Herausforderungen konfrontiert sind.

Aufbauend auf dem Pariser Klimaschutzabkommen wurden in den letzten Jahren vielfältige Klimaschutzziele auf nationaler und europäischer Ebene rechtlich verankert. Sektorspezifische Reduktionspfade wirken als verbindliche Leitplanken für alle Wirtschaftszweige. Im Zuge des **Klimawandels** setzt sich Europa ehrgeizige Ziele, um bis 2050 klimaneutral zu werden. Deutschland hat sich eine Klimaneutralität bis 2045 zum Ziel gesetzt. Auf regionaler Ebene führt dies zu starken Umwälzungen, denn neue Energieformen und industrielle CO2-Neutralität verändern bestehende Wirtschaftsweisen tiefgreifend. Die Industrie mit ihren häufig energieintensiven Betrieben ist auf eine zuverlässige und kostengünstige Energieversorgung angewiesen. Gleichzeitig verspricht eine frühzeitige Positionierung (und auch Umsetzung) im Bereich der CO2-Neutralität Standortvorteile – insb. für die Industrie. Die Folgen des Klimawandels haben einen direkten Einfluss auf Hagen. Die Stadt wurde von der Hochwasserkatastrophe im Sommer 2021 stark betroffen. Das Jahrhunderthochwasser hat große Teile der Infrastruktur zerstört und der Region erhebliche wirtschaftliche Schäden in Milliardenhöhe zugefügt, die neben den langfristigen Herausforderungen neuen Handlungsbedarf erzeugen. Ein Beispiel hierfür ist die Insolvenz der Rathaus-Galerie Hagen. Extremwetterereignisse können sich nicht nur auf Hochwasser beschränken, auch Hitzezeiten werden in Zukunft zunehmen und neue Anstrengungen erfordern. Hagen hat durch den hohen Anteil an Wald- und Grünflächen gute Voraussetzungen dieser Entwicklung entgegenzutreten. Es gilt öffentliche Erholungs- und „Kühlräume“ zu schaffen.

Extreme Wetterereignisse werden im Zuge des Klimawandels wahrscheinlicher und nehmen zu. Die **Stadt von Morgen** muss auf diese Ereignisse besser vorbereitet sein und Maßnahmen im Bereich der Klimaresilienz erhöhen. Neben dem Aspekt der Sicherheit muss eine Stadt von Morgen auf sich verändernde Anforderungen der Bewohnerinnen und Bewohner einstellen. So werden bspw. Nutzungsmischungen bedeutender – nicht zuletzt aufgrund der Auswirkungen der Corona-pandemie. Es zeigte sich, dass Wohnen, Arbeiten und Freizeit räumlich immer näher zusammenrücken.<sup>26</sup> Eine Mischung aus Bürogebäuden, Kreativzentren oder Wohnen kann eine moderne Stadt beleben. Zukünftig ist eine gezielte und qualitative Aufwertung von Flächen notwendig. Möglich sind kreative und ganzheitliche Ansätze wie revitalisierte Hinterhöfe, innerstädtische Gewerbehöfe, FabLabs oder Maker Spaces. Flächenentwicklung braucht die Zusammenarbeit aller Akteurinnen und Akteure. Mobilität ist für einen attraktiven Wohn- und Arbeitsstandort ebenfalls ein wichtiger Baustein. Durch die **Verkehrswende** sind Städte mit neuen Anforderungen konfrontiert. Es gilt, eine nachhaltige, umweltfreundliche und effiziente Mobilität zu ermöglichen. Dies erfordert große Investitionen, da bspw. der öffentliche Personennahverkehr ausgebaut werden muss, Elektromobilität neue Anforderungen hervorbringt (bspw. Ladestationen) oder der Fuß- und Radverkehr genug Platz in der Stadt einfordert. Insgesamt werden die Themen Verkehrsberuhigung und intelligente Verkehrslenkung (als Teil einer Smart City) wichtiger.

Darüber hinaus wirken sich zahlreiche weitere übergreifende Entwicklungen auf Hagen aus. Als starkes Oberzentrum zwischen Ruhrgebiet und Südwestfalen verfügt Hagen mit drei BAB-Anschlüssen über eine sehr gute überregionale Erreichbarkeit. Doch auch diese Standortvorteile der Stadt sind in Gefahr, wenn es im Zuge von **Investitionsstaus** zu Schäden kommt. Die Vollsperrung der A 45 mit dem notwendigen Neubau der Talbrücke Rahmede führte (seit Dezember 2021) zur Kappung einer Lebensader der heimischen Wirtschaft und damit zu einem

<sup>26</sup> Espon 2022

gravierenden Einschnitt für Hagen. Das Thema Resilienz und insbesondere der Umgang mit unvorhersehbaren Ereignissen ist daher von zentraler Bedeutung für die Wirtschaftsstrategie. Neue Investitionen sind zudem im Zuge der Verkehrswende notwendig. Hagen hat mit dem Masterplan Nachhaltige Mobilität für die Stadt Hagen erste Weichen gestellt.<sup>27</sup>

### 3.3 Fazit: Ausgangslage am Wirtschaftsstandort Hagen

Die Ergebnisse der Analyse verdeutlichen, dass Hagen durch eine schwierige wirtschaftliche Ausgangslage gekennzeichnet ist, die sich an den regionalökonomischen Daten der letzten Jahre ablesen lässt. Dazu zählen beispielsweise eine überdurchschnittlich hohe Arbeitslosenquote im zweistelligen Bereich sowie ein vergleichsweise schwaches Wachstum von Bevölkerung, Erwerbstätigen und Wertschöpfung in den letzten Jahren. Gleichzeitig kann Hagen als mittelständisch geprägter Wirtschaftsstandort starke Unternehmen sowie Bildungs- und Wissensakteurinnen bzw. -akteure vorweisen. Die Wirtschaft verfügt über zahlreiche Beschäftigte in deutschen Zukunftsbranchen wie der Metall- und Elektroindustrie, der Stahlindustrie und der Gesundheitswirtschaft. Der Beschäftigtenbesatz in anderen Zukunftsbranchen wie IKT oder auch Kultur- und Kreativwirtschaft ist jedoch unterdurchschnittlich und (noch) wenig dynamisch. An vielen Stellen zeigt sich in Hagen ein geteiltes Bild, welches sowohl Chancen als auch Risiken birgt: So weist Hagen insgesamt hohe Gründungsraten auf, in den innovativeren Bereichen wie IKT, Hightech und Kreativgründungen sind die Werte jedoch niedriger.

Der Wirtschaftsstandort Hagen verfügt in der Breite über gute Ausgangsbedingungen für den Weg in die Zukunft. Stärken gilt es auszubauen und Schwächen auszugleichen. Dazu gehören auch eine zukünftig gut ausgebauten Verkehrsinfrastruktur und eine auskömmliche Versorgung der Unternehmen mit neuen Energien. Entscheidend wird zudem sein, ein breites Angebot an Gewerbeflächen und Immobilien vorzuhalten. Zudem ist die Bildungs- und Wissenschaftslandschaft zu stärken, insbesondere die FernUniversität in Hagen, die Fachhochschulen und die Berufsschulen. Auch die Stabilisierung Hagens als Oberzentrum durch eine Transformation der Innenstadt ist von großer Bedeutung für den Wirtschaftsstandort. Wie auch im ISEK 2020 beschrieben, sind negative Entwicklungstrends nicht immer als Standortnachteil zu bewerten. Viele Großstädte in NRW und Deutschland leiden mittlerweile unter Agglomerationsnachteilen und stoßen beim Wachstum an Grenzen. Stetig wachsende Bevölkerungszahlen führen zu rasant steigenden Mieten und Verkehrsüberlastungen. Unternehmen stehen in einem starken Wettbewerb um Fachkräfte und Gewerbeflächen und müssen sich in einer stetig wachsenden globalen Vernetzung und Verflechtung behaupten. Genau hier liegt die Chance für den Wirtschaftsstandort Hagen: Eine Profilierung als attraktiver Wohn- und Arbeitsort positioniert Hagen in NRW als Großstadt mit lebendigem Profil. Hagen kann sich als Oberzentrum und Mittelstandsstandort in überschaubarer Größe mit guter Verkehrsanbindung in NRW und darüber hinaus profilieren. Gleichzeitig gilt es, Hagen als attraktives Ziel für städtetouristischen Tages- und Übernachtungstourismus zu entwickeln und damit sowohl die Standortidentifikation der Menschen in Hagen als auch das Image der Stadt zu verbessern.

<sup>27</sup> Stadt Hagen / pwc 2018

---

## 4 HAGENhorizonte2035 – Vision und strategische Ziele

---

Vor dem Hintergrund der im vorangegangenen Kapitel skizzierten Ausgangsbedingungen und Herausforderungen will Hagen bis 2035 einen quantitativ und qualitativ nachhaltigen Zukunftsprozess initiieren und die Entwicklung einer resilienten Wirtschaft und Stadt vorantreiben. Es gilt, langfristig Verantwortung zu übernehmen und mutig in zukunftsfähige Themen, Köpfe, Innovationen, Infrastrukturen und Konzepte zu investieren. Dazu gehören die Bereiche Digitalisierung, Mobilität, Energie, Innenstadt, Handel, Wohnen, Forschung, Bildung und Kultur. Diese Zukunftsinvestitionen stimulieren die Wirtschaft und fördern damit Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz. Sie legen den Grundstein für Leistungsfähigkeit, Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Teilhabe.

Notwendig ist auch eine Klimafolgenanpassungsstrategie, die einen intelligenten Katastrophenschutz vorsieht und auf zukünftige Extremwetterereignisse vorbereitet (Hochwassernotfallhilfe). Um den Wirtschaftsstandort Hagen zu stärken, sind gleichzeitig kluge Investitionen in Digitalisierung, Klimaschutz und Energiewende notwendig. Ein Verzicht darauf würde die Anschlussfähigkeit Hagens verhindern. Die großen Transformationsherausforderungen erfordern Lösungen. Die große Aufgabe besteht darin, mit dem hohen Tempo der sich verändernden Rahmenbedingungen Schritt zu halten. Dazu bedarf es einer Fokussierung auf Kernthemen mit entsprechender Vermarktung und Standortprofilierung, um die Zukunftsähigkeit Hagens zu erhöhen.

Hagen strebt kein reines Wirtschaftswachstum an. Es geht um ein nachhaltiges Wachstum, das ökonomische, aber auch soziale und ökologische Indikatoren berücksichtigt und die Stadt auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet bzw. handlungsfähig macht. Hagen steht in einem globalen Wettbewerb. Eine Fokussierung auf Alleinstellungsmerkmale und positive Elemente der Stadt ist daher im Rahmen der Wirtschaftsstrategie von großer Bedeutung. Städte werden zunehmend zu Marken, so dass Alleinstellungsmerkmale immer wichtiger werden und herausgearbeitet werden müssen. Wie im ISEK 2020 beschrieben, gilt es, die gewachsenen Stärken der Stadt auszubauen und den Schwächen mit passgenauen Konzepten und Maßnahmen zu begegnen. Die Wirtschaftsstrategie soll dazu beitragen, genau diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Eine konkrete Vision 2035 und daraus abgeleitete strategische Ziele sind für die Zukunft des Wirtschaftsstandortes von großer Bedeutung und werden im Folgenden skizziert.

## 4.1 Vision für HAGENhorizonte2035: Gemeinsam Zukunft gestalten.

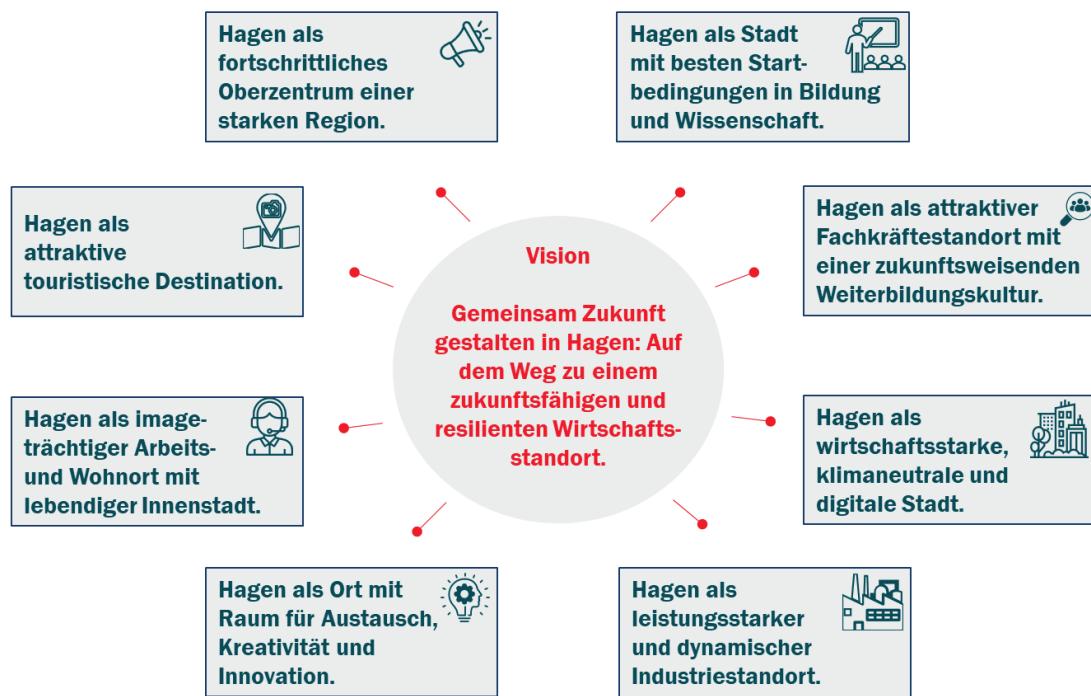
Um die Entwicklung des Wirtschaftsstandortes Hagen bis zum Jahr 2035 entscheidend voranzutreiben, bedarf es einer gemeinsamen Anstrengung aller Akteurinnen und Akteure in der Stadt. Mit einer starken Zusammenarbeit und einem gemeinsamen Verständnis von einem Hagen im Jahr 2035 wird der Wirtschaftsstandort entscheidend weiterentwickelt. Die Entscheidungsträgerinnen und -träger aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft der Region agieren gemeinsam und stellen sich vorausschauend den zukünftigen Herausforderungen.

**Gemeinsam Zukunft gestalten in Hagen:  
Auf dem Weg zu einem zukunftsfähigen und resilienten Wirtschaftsstandort.**

Diese Vision steht im Mittelpunkt der gemeinsamen Anstrengungen. Die Stadt Hagen wird als zukunftsfähiger und resilenter Wirtschaftsstandort positioniert. Ziel ist die Entwicklung zu einem zentralen Innovationsstandort zwischen dem Ruhrgebiet und Südwestfalen. Dieser Innovationsstandort zeichnet sich durch nachhaltiges Wirtschaften aus. Nachhaltigkeit bezieht sich dabei nicht nur auf klimaneutrales Wirtschaften, sondern gleichermaßen auf soziale und ökonomische Nachhaltigkeit. Unternehmen, Start-ups und Talente wird ein Umfeld zur Zusammenarbeit und Entfaltung geboten.

**Abbildung 18: Vision und strategische Zielbilder von HAGENhorizonte2035**

Ergebnis des Partizipationsprozesses im Rahmen der Strategieentwicklung



Quelle: Eigene Darstellung Prognos

Ein mehrdimensionaler Wirtschafts- und Wissensstandort zeichnet sich demnach durch verschiedene Aspekte aus. Hagen steht dabei für die Vereinbarkeit von zukunftsorientierten Industrie- sowie Dienstleistungsbranchen an einem Standort. Wissenschaft und Wirtschaft arbeiten gemeinsam an der Zukunft. Soziale Verantwortung wird in Hagen großgeschrieben – die Stadt steht für gleiche Chancen auf beruflichen Erfolg und Weiterbildung. Hagen steht für einen Wirtschaftsstandort der Zukunft – dieser verbindet wirtschaftsstarke Unternehmen und Standortbedingungen mit intakter Natur und Naherholung im direkten Umfeld.

Die Förderung von kleinteiligem Gewerbe und Handwerk, aber auch von Existenzgründungen und Gastronomie gewinnt an Bedeutung. Aufgrund der Flächenknappheit liegt ein Schwerpunkt auf der Umnutzung und Weiterentwicklung vorhandener Gewerbe- und Industrieflächen sowie Brachflächen. Neben dem produzierenden Gewerbe steht Hagen für Forschung und Entwicklung. Dazu trägt auch die Sichtbarmachung der starken Bildungs- und Weiterbildungsangebote in der Stadt bei. Diese Aspekte bilden bereits im ISEK 2020 eine wichtige Grundlage und fließen direkt in die Vision für den Wirtschaftsstandort Hagen und in die strategischen Ziele bis 2035 ein.

## 4.2 Strategische Ziele für den Wirtschaftsstandort Hagen im Jahr 2035

Der Wirtschaftsstandort Hagen arbeitet auf folgende Zielbilder im Jahr 2035 hin:



### **Hagen als Stadt mit besten Startbedingungen in Bildung und Wissenschaft.**

Im Jahr 2035 ist Hagen eine Stadt, die erfolgreiche Bildungsbiografien ermöglicht. Alle Einwohnerinnen und Einwohner der Stadt werden auf ihrem Weg von der Kita über die Grundschule bis zum Berufseinstieg begleitet und unterstützt. Die Bildungs- und Wissenseinrichtungen können den Übergang von der Schule in die Arbeitswelt weiter unterstützen und so Fachkräfte an die Stadt binden. Eine Fokussierung auf Bildungsthemen ermöglicht dabei eine passgenaue Vorbereitung auf die Ausbildungs- und Arbeitswelt in Hagen. Im Jahr 2035 forschen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus und in Hagen an Zukunftsthemen. Markt- und Technologietrends aus der Wissenschaft – resultierend aus der gezielten Entwicklung neuer Technologien und Zukunftsmärkte – unterstützen so die wirtschaftliche Entwicklung. Darüber hinaus findet eine stärkere Verankerung der Wissenschaftslandschaft in der Stadt Hagen statt. Es werden moderne Formen des Wissenstransfers gefördert und eine stärkere Vernetzung zwischen Wissenschaft bzw. Hochschulen und Wirtschaft gestärkt, was die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Stadt erhöht.

Dieses Zielbild von HAGENhorizonte2035 korrespondiert mit dem Ziel 14 aus dem ISEK 2020.



### **Hagen als attraktiver Fachkräftestandort mit zukunftsweisender Weiterbildungskultur.**

Hagen ist im Jahr 2035 ein bedeutender Wirtschafts- und Einzelhandelsstandort in Nordrhein-Westfalen. Die Stadt zeichnet sich durch einen starken Mittelstand, vielfältige Beschäftigungsmöglichkeiten und eine breite Arbeitslandschaft aus. Hagen wird mit Lernen und Weiterbildung in Verbindung gebracht. Neben dem virtuellen Lernen (FernUniversität in Hagen) werden Weiterbildungsmöglichkeiten auch in der Stadt sichtbar. Bei der Deckung des Fachkräftebedarfs geht Hagen mutige und innovative Wege. Zum einen wird die Wirtschaft bei der systematischen Entwicklung eigener Fachkräfte unterstützt – im Zusammenspiel mit den Bildungseinrichtungen der Stadt. Zum anderen werden in Hagen neue Arbeitsmodelle erprobt und gefördert. Die Fachkräfte

von morgen sind mit vielen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt konfrontiert. Berufsbilder wandeln sich, werden flexibler und komplexer. Menschen aus dem Ausland, die in Hagen stark vertreten sind, werden für den Arbeitsmarkt immer wichtiger und finden in der Stadt eine entsprechende Förderung. Hagen geht in diesen Bereichen neue Wege und treibt damit die Entwicklung zu einem attraktiven Fachkräfte- und Bildungsstandort entscheidend voran. Hagen dient im Bereich Fachkräfteentwicklung und Weiterbildungskultur als Vorbild für andere Städte.

Dieses Zielbild von HAGENhorizonte2035 korrespondiert mit den Zielen 13 und 14 aus dem ISEK 2020.



### **Hagen als wirtschaftsstark, klimaneutrale und digitale Stadt.**

Im Jahr 2035 sind in Hagen klimaneutrale Prozesse etabliert. Hagen leistet damit einen wichtigen Beitrag auf dem Weg zur Klimaneutralität in Deutschland und bindet die Akteurinnen und Akteure der Stadt in den Prozess mit ein. Digitale Anwendungen können bei der Bewältigung der Herausforderungen des Klimawandels unterstützen. Darüber hinaus bieten sie vielfältige Ansatzpunkte, um das Leben in der Stadt zu verbessern. Auch neue wirtschaftliche Potenziale können über die Förderung digitaler Anwendungen erschlossen werden. Darüber hinaus kann Digitalisierung bei der Klimafolgenanpassung und einem intelligenten Katastrophenschutz helfen. Hagen kann damit auf zukünftige Extremwetterereignisse gut vorbereitet agieren. Eine smarte und moderne Stadt Hagen wirkt identitätsstiftend und bietet Vorteile im Standortwettbewerb. Die öffentlichen Einrichtungen halten Schritt mit der digitalen Entwicklung und treiben diese zum Teil selbst voran. Eine moderne und digitale Verwaltung bringt auch den Wirtschaftsstandort Hagen voran. Die Stadt bietet alles, was eine moderne Stadt ausmacht (u. a. Home-Office-Möglichkeiten, Mobility-Hubs oder branchenübergreifende Kooperationsfähigkeit).

Dieses Zielbild von HAGENhorizonte2035 korrespondiert mit den Zielen 9 und 15 aus dem ISEK 2020.



### **Hagen als leistungsstarker und dynamischer Industriestandort.**

Hagen steht auch im Jahr 2035 für industrielle Stärke mit zukunftsfähigen Arbeitsplätzen in wichtigen industriellen Zukunftsthemen. Dabei baut die Stadt die Technologieführerschaft in bereits starken Industriefeldern (u. a. Metallbranche) aus und stärkt gezielt industrielle Schlüssel- und Zukunftsthemen (u. a. IKT und Medizintechnik). Nachhaltige Produktionsweisen spielen für einen modernen Industriestandort eine wichtige Rolle. Ebenso hochqualifizierte Arbeitsplätze, die durch die Arbeit mit modernsten Maschinen und automatisierten Prozessen geprägt sind. Unternehmen – insbesondere KMU – werden bei Digitalisierungsvorhaben unterstützt, damit auch sie die Potenziale in diesem Bereich nutzen können. Bis 2035 wird die Entwicklung von Hagen als moderner Industriestandort in Deutschland vorangetrieben, was positiv auf das Image wirkt. Die Stadt tritt den Beweis an, dass industrielle Stärke und zukunftsweisende Stadtentwicklung in Deutschland gemeinsam funktionieren. Die Flächenverfügbarkeit, die als Standortfaktor zunehmend an Bedeutung gewinnt, ist dabei ein entscheidender Faktor, bei dem Hagen neue Wege einschlägt. Dies umfasst bspw. die Belegung von Liegenschaften mit strategischen und thematischen Schwerpunkten. Insgesamt werden in Hagen resilientere Wirtschaftsstrukturen aufgebaut, die (dauerhafte) Unterbrechungen von Wertschöpfungs- und Lieferketten vermeiden (u. a. durch Re-Regionalisierung), eine nachhaltige Energieversorgung sicherstellen und der Ressourcenverknappung entgegenwirken (u. a. durch Förderung der Kreislaufwirtschaft).

Dieses Zielbild von HAGENhorizonte2035 korrespondiert mit den Zielen 12 und 13 aus dem ISEK 2020.



### **Hagen als Ort mit Raum für Austausch, Kreativität und Innovation.**

Bis zum Jahr 2035 ist in Hagen eine Innovations-Community entstanden. Sie setzt sich aus vielfältigen Akteurinnen und Akteuren der Stadt zusammen. Dazu gehören Absolventinnen und Absolventen der Hochschulen und Berufsschulen, Start-ups sowie etablierte Unternehmerinnen und Unternehmer aus Industrie- und Dienstleistungsbereichen. Letztlich ein Querschnitt der gesamten Stadtgesellschaft. Auch Akteurinnen und Akteure aus der Verwaltung sind Teil des Netzwerks und fungieren als eine Art Netzwerkkoordinator. Diese Innovationsgemeinschaft ist notwendig, um sich dem immer dynamischer werdenden Weltmarkt anpassen zu können und handlungsfähig sowie relevant zu bleiben. In Hagen sind bis 2035 neue Orte entstanden, die Raum für kreative Menschen und Unternehmen bieten. Sie ermöglichen Austausch, Vernetzung sowie Experimentieren und Testen neuer Geschäftsmodelle. Diese Orte dienen auch dazu, gemeinsam in der Stadt entwickelte Visionen erlebbar und neue Ideen sichtbar zu machen. Der Dienstleistungs- und Kreativstandort wird durch die Weiterentwicklung des Startup-Ökosystems gezielt gestärkt. Neue Trends, die das Kundenverhalten bestimmen, werden aufgegriffen. Stichworte sind bspw. Individualisierung und Flexibilisierung. Der Mittelstand schafft eine erweiterte „Do-it-yourself“-Welt mit zunehmender Bedeutung von Kreativität. Dies geschieht in revitalisierten Hinterhöfen, innerstädtischen Gewerbehöfen oder Maker Spaces.

Dieses Zielbild von HAGENhorizonte2035 korrespondiert mit den Zielen 2, 11, 12 und 13 aus dem ISEK 2020.



### **Hagen als imageträchtiger Arbeits- und Wohnort mit lebendiger Innenstadt.**

Hagen zeichnet sich im Jahr 2035 durch eine gute Vereinbarkeit von Arbeiten und Wohnen aus. Die Stadt profitiert – auch im Vergleich zu anderen Städten – durch kurze Wege und einen hohen Anteil an Grün- und Erholungsflächen mit attraktiven Möglichkeiten für Freizeitsport. Untersuchungen zu den Auswirkungen der Coronapandemie haben gezeigt, dass es zu Bedeutungsverschiebungen in der Funktion der Städte und insbesondere der Innenstädte gekommen ist. Stadtteile und Wohnquartiere haben als Sozial-, Bildungs- und Wirtschaftsräume an Bedeutung gewonnen. Hagen bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten auf kurzen Wegen. Bis 2035 werden die Vorteile für die Bewohnerinnen und Bewohner der Stadt Hagen herausgestellt und offensiv beworben, sodass sich eine positive Sogwirkung entfalten kann. In Bezug auf die Innenstadt steht nicht nur der Einzelhandel im Fokus, die Innenstadt wird insgesamt als Erlebnisraum gedacht, in dem Gastronomie und Kultur an Raum gewinnen und auch junge Menschen Angebote und Räume erhalten und gestalten können. Multifunktionale Nutzungen von Räumen gewinnen in Hagen an Bedeutung – dies betrifft sowohl den Verkehrsraum, die Innenstadt als auch öffentliche Gebäude. Die Attraktivität der Innenstadt kommt der Kaufkraftbindung zugute.

Dieses Zielbild von HAGENhorizonte2035 korrespondiert mit den Zielen 1, 2, 3, 5 und 8 aus dem ISEK 2020.



### **Hagen als attraktive touristische Destination.**

Viele Megatrends weisen auf eine zunehmende Bedeutung von Naherholung und Lebensqualität hin. Der Klimawandel verändert die Städte – Hitzetage nehmen zu und Extremwetterereignisse gefährden die Infrastruktur. Der Arbeitsplatz an sich verliert an Bedeutung, das direkte Wohnumfeld und alternative Arbeitsorte werden wichtiger. Auf diese Entwicklungen kann Hagen im Jahr 2035 mit seiner Naturnähe, den vielen Grün- und Wasserflächen sowie Freizeitangeboten eine starke Antwort geben. Alleinstellungsmerkmal Hagens ist dabei insbesondere die Lage der Stadt an vier Flüssen und zwei Seen – mit den Aushängeschildern Seepark am Hengsteysee und Hagen-er Seeseite. Auch das ISEK 2020 hebt das breite Kultur- und Bildungsangebot sowie die Nähe zu vielfältigen Naturräumen als Alleinstellungsmerkmale der Stadt hervor. Durch ein aktives Standortmarketing werden diese gestärkt. Eine enge Einbindung der Bürgerschaft und partizipative Beteiligungselemente sind dabei von besonderer Relevanz. So kann eine Imageverbesserung durch das Bekenntnis zu den vorhandenen Standortstärken erreicht werden. Hagen kann sich dabei als Stadt des Sports positionieren. Das ISEK 2020 betont ebenfalls die Potenziale Hagens als Kultur- und Freizeitstadt mit vielfältigen kulturellen, touristischen, freizeit- und sportbezogenen Angeboten. Dieser Bereich steht in engem Zusammenhang mit dem Zielbild einer lebendigen Innenstadt, die attraktive Aufenthaltsräume, Gastronomie und Bars beinhaltet.

Dieses Zielbild von HAGENhorizonte2035 korrespondiert mit den Zielen 2, 6 und 9 aus dem ISEK 2020.



### **Hagen als fortschrittliches Oberzentrum in einer starken Region.**

Die Stadt Hagen ist im Jahr 2035 weiterhin ein Anziehungspunkt in einer starken Region. Eine lebendige Innenstadt sowie Naherholungs- und Freizeitangebote haben dabei ihren Anteil. Hagen nutzt noch stärker die Vorteile des Ruhrgebiets und den direkten Zugang zu einem großen Einzugsgebiet in Bochum, Dortmund und weiteren Städten in weniger als 30 Minuten Fahrzeit. Die Stadt vermarktet sich als Brückenstein zwischen dem Ruhrgebiet und Südwestfalen und fungiert sowohl als Tor nach Südwestfalen als auch ins Ruhrgebiet. Alleinstellungsmerkmale des Standortes werden gezielt platziert – u.a. Weiterbildungsangebote am See oder Mountainbike-Touren. Die erfolgreiche Realisierung der hier skizzierten Zielbilder kann Selbstbewusstsein und Image des Wirtschaftsstandorts Hagen fördern. Dazu bedarf es eines begleitenden Kommunikationsprozesses, der sowohl auf die Innen- als auch auf die Außenwahrnehmung zielt. In der Wissensgesellschaft sind globale Patentnetzwerke und Entwicklungskooperationen entscheidend. Als Teil des Ruhrgebiets gewinnt Hagen an internationaler Sichtbarkeit. Nicht Kernbestandteil der Wirtschaftsstrategie, aber dennoch ein wichtiger Aspekt der überregionalen Vernetzung, ist der Bereich Mobilität. Der Wirtschaftsstandort ist auf eine moderne, zuverlässige und klimaneutrale Mobilität angewiesen. So kann die gute Erreichbarkeit und Anbindung als Standortvorteil erhalten bleiben.

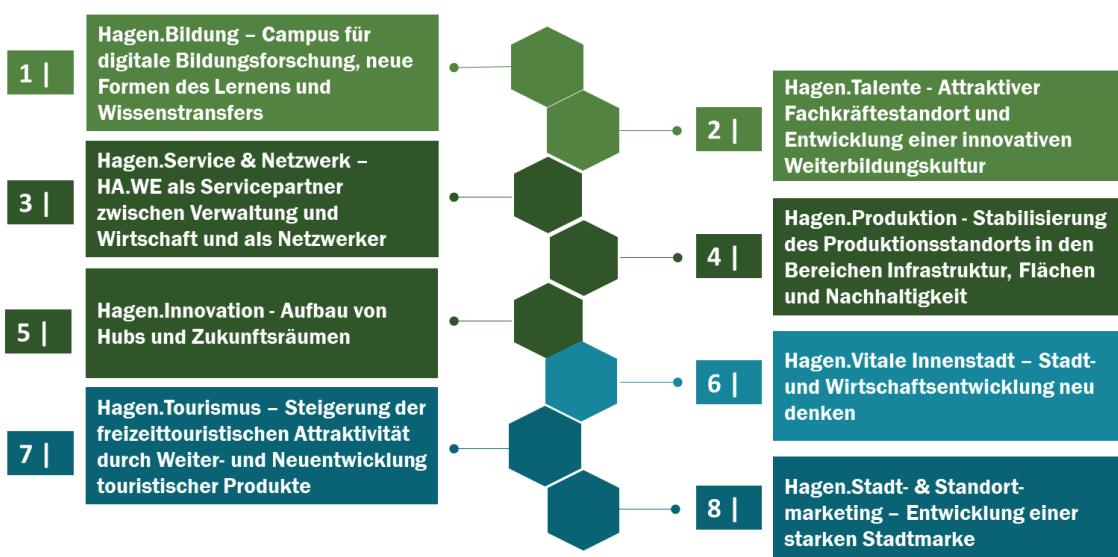
Dieses Zielbild von HAGENhorizonte2035 korrespondiert mit dem Ziel 16 aus dem ISEK 2020.

## 5 HAGENhorizonte2035 – Maßnahmen zur Umsetzung nach Themenschwerpunkten

Um die Ziele bis 2035 zu erreichen, wurden im Rahmen des Strategieprozesses mit Hilfe von Expertenarbeitsgruppen strategische Themenschwerpunkte definiert, die konkrete Maßnahmenschritte beinhalten und als Hebel der Zukunftsinitiative für den Wirtschaftsstandort Hagen dienen. Die Ergebnisse der Expertenarbeitskreise wurden gesichtet, zusammengefasst und um aktuelle Entwicklungen ergänzt. Als Ergebnis der oben beschriebenen Arbeitsphasen und der anschließenden Systematisierung und Bündelung ergeben sich die folgenden strategischen Themenschwerpunkte:

**Abbildung 19: Acht strategische Themenschwerpunkte von HAGENhorizonte2035**

Die unterschiedliche Einfärbung signalisiert die Einordnung zu den großen Herausforderungen am Standort



Quelle: Eigene Darstellung Prognos

Die einzelnen Maßnahmenschritte innerhalb der strategischen Themenschwerpunkte richten sich direkt an die verschiedenen Zielgruppen in der Stadt Hagen. Es finden sich Maßnahmen für Industrie, Dienstleistung, Handel und Kreative, Wissenschaft, Innovatoren und Start-ups, Bürgerinnen und Bürger und Gäste sowie Arbeitskräfte und Ausbildungssuchende. Die strategischen Themenschwerpunkte lassen sich nach den großen Herausforderungen gruppieren (in Abbildung 19 farblich hervorgehoben). Diese umfassen zum einen die Fachkräfte- und Nachwuchssicherung sowie den Arbeitsmarkt in Hagen. Zum anderen die Weiterentwicklung in den Bereichen Technologie, Innovation und Digitalisierung. Ein dritter Bereich beschäftigt sich mit Infrastruktur, Flächen und Innenstadt. Schließlich stehen in einem vierten Bereich Standortprofilierung, Ansiedlung und Internationalisierung im Fokus.

Es ist zu berücksichtigen, dass sich nicht alle nachfolgend aufgeführten Maßnahmen auf dem gleichen Entwicklungsstand befinden. Um eine Einordnung der jeweiligen Projektphase zu ermöglichen, werden für die einzelnen Maßnahmen verschiedene Kriterien aufgestellt und in einem Steckbrief dargestellt. Neben einer Zielformulierung wird der Projektstatus (siehe unten) der dargestellten Maßnahmen fortlaufend bewertet. Weitere Kriterien der Steckbriefe sind die Zuständigkeit und zu erreichende Zielgruppen. Darüber hinaus werden die Maßnahmen nach ihrer zeitlichen Umsetzbarkeit eingeordnet.

#### **Status**

- **Ideenphase:** erste lose Überlegungen und Absprachen
- **Konzeptionsphase:** vertiefende Überlegungen und erste Planungen
- **Projektskizze:** detaillierte Planungen
- **Projektreife:** Maßnahme ist umsetzungsbereit bzw. bereits in Umsetzung

Aufgrund der Vielzahl an Projekten und Verantwortlichkeiten wurde eine Vor-Kategorisierung der Maßnahmen vorgenommen. Die Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten wurde dabei von der HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG (HA.WE) in zahlreichen Gesprächen geklärt. Die Vor-Kategorisierung erfolgte anhand von drei Stufen:

- **Kategorie 1** („sofort bzw. kurzfristig, d.h. Realisierbarkeit innerhalb der nächsten 2 Jahre“) haben demnach Projekte, an denen bereits gearbeitet wird und (bzw. oder) mit denen direkt gestartet werden kann.
- **Kategorie 2** („später bzw. mittelfristig (Realisierbarkeit 3-5 Jahre) oder langfristig (Realisierbarkeit > 5 Jahre)“) haben Projekte, die noch einen gewissen Vorlauf benötigen.
- **Dauermaßnahme** („ja, aber nicht als H35“) sind Maßnahmen, die auf die Ziele der Initiative einzahlen, aber eher laufendes Geschäft ohne Endpunkt sind.

Nachfolgend werden die strategischen Themenschwerpunkte als Hebel der Zukunftsinitiative für den Wirtschaftsstandort Hagen inhaltlich skizziert.

### **5.1 Hagen.Bildung – Campus für digitale Bildungsforschung, neue Formen des Lernens und Wissenstransfers**

Die Analyse der Ausgangslage verdeutlicht Hagens Position als traditionelle Stadt der Ausbildung. Die Stadt verfügt über eine breite Bildungslandschaft, die neben der FernUniversität in Hagen und der Fachhochschule Südwestfalen eine Vielzahl an Akteurinnen und Akteuren umfasst (vgl. Kapitel 3.1.3). Die Erfolge in diesem Bereich und eine insgesamt gute Ausgangslage können an zentralen Kennzahlen abgelesen werden. So weist Hagen im landes- und bundesweiten Vergleich eine unterdurchschnittliche Zahl an Schulabbrecherinnen und Schulabbrechern auf. Positiv ist zudem ein überdurchschnittlich hoher Anteil an Schulabgängerinnen und Schulabgängern mit Hochschulreife. Die Grundlagen für einen erfolgreichen Bildungsstandort sind somit gelegt.

Vor dem Hintergrund der großen Herausforderungen geht der Blick allerdings schon weiter. Der digitale Wandel erfordert digitale und flexible Formen des Lernens sowie der Zusammenarbeit und Organisation im Alltag. Lebenslanges Lernen und eine innovative, digitale Weiterbildungskultur werden immer wichtiger. Aufgrund des demografischen Wandels werden junge Menschen zu einer knappen „Ressource“ und die Förderung von Bildung bereits im Kindesalter immer wichtiger. Dabei müssen alle Bevölkerungsgruppen einbezogen werden. Gerade im Bereich der Integration sind in Hagen – aufgrund eines besonders hohen Anteils an Ausländerinnen und Ausländern – weitere Anstrengungen notwendig. Ausreichende Ausbildungsmöglichkeiten bieten den jungen

Menschen die Chance, ihre Fähigkeiten zu entwickeln und eine erfolgreiche berufliche Laufbahn zu starten. Eine qualitativ hochwertige Bildung ermöglicht es den Menschen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen und sich den Anforderungen des Arbeitsmarktes anzupassen.

Hagen als Stadt der FernUniversität wird im Rahmen dieses strategischen Themenschwerpunktes innovative und moderne Formen des Lernens und des Wissenstransfers schaffen, um sich als Vorreiter in der digitalen Bildungsforschung zu etablieren und neue Lernformen für alle Zielgruppen (Schülerinnen und Schüler, Auszubildende, Studierende, Beschäftigte sowie Bürgerinnen und Bürger) zugänglich zu machen. Im Rahmen von Hagen.Bildung werden die digitalen Aktivitäten der verschiedenen Bildungsbereiche vernetzt, um den Standortvorteil in diesem Bereich auszubauen. Darüber hinaus werden neue Formen des Wissenstransfers entwickelt, um Wissenschaft und regionale Wirtschaft weiter zu vernetzen und die sich daraus ergebenden Potenziale zur Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen am Standort sowie für neue FuE-Aktivitäten an den Hochschulen zu nutzen.

Folgende Maßnahmen sind für Hagen.Bildung vorgesehen:

### **1.1: Aufbau eines Smart Learning Experience Hubs an der FernUniversität in Hagen – innovative und neue Formen des Lernens mit digitalen Medien (Bildungshub Hagen)**

Die Maßnahme dient zur Etablierung Hagens als Vorreiter in der digitalen Bildungsforschung und einem Transfer von Wissen in Wirtschaft, Gesellschaft und Region. Schwerpunkte bilden die Bereitstellung, Zugänglichkeit sowie Kommerzialisierbarkeit von Lerninhalten. Beteiligte Akteurinnen und Akteure sollen dabei über einen innovativen Gestaltungsraum in die Entwicklung, Erprobung und Justierung der Lerninhalte eingebunden werden.

Mit dem Aufbau eines Smart Learning Experience Hubs an der FernUniversität Hagen sollen

- Lehrende frühzeitig im Umgang mit den Technologien geschult werden, um immersive Lernerfahrungen für Lernende aufzubauen,
- Lernenden Zugänge in immersive Lernwelten erhalten, um gänzlich neue immersive Lernerfahrungen wahrzunehmen, sowie
- Unternehmen und regionalen Organisationen wie z.B. Schulen einen Explorationsraum geboten bekommen, um Einstiege in immersive Technologiekonzepte sowie tiefgehende Beratungen für die eigene Praxis zu erhalten.

Gleichzeitig soll der Hub als Forschungsinfrastruktur herangezogen werden können, da im Hinblick auf immersives Lernen eine Vielzahl offener Forschungsfragen existiert.

**Zuständigkeit:** Lead: FernUniversität in Hagen

**Status:** Zwischen Konzeptionsphase und Projektreife

**Kategorie 1**

## 1.2: Transferkonzept Wissenscampus – neue Formen des Wissenstransfers

Zum kontinuierlichen Transfer der Forschungs- und Entwicklungsexperten aus den Hochschulen in die regionale Wirtschaft und Stadtgesellschaft sollen neue gemeinsame Maßnahmen des Wissenstransfers entwickelt und umgesetzt werden. Dabei wird auf der erfolgreichen Zusammenarbeit der FernUniversität in Hagen und Fachhochschule Südwestfalen (z. B. HackerCamp) und den Aktivitäten der Forschungsschwerpunkte „Energie, Umwelt & Nachhaltigkeit“ (E/U/N) sowie „Arbeit – Bildung – Digitalisierung“ (ABD) an der FernUniversität in Hagen aufgesetzt.

In Kooperation mit verschiedenen Partnern sollen weitere Transferformate entwickelt, erprobt und verstetigt werden. Hierzu zählen insbesondere Formate, welche die Zielgruppe Jugendliche und junge Erwachsene in den Blick nehmen. Inhaltlich fokussiert werden soll auf die Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit.

**Zuständigkeit:** Lead: FernUniversität in Hagen; Partner: HA.WE, Fachhochschule Südwestfalen, SIHK zu Hagen

**Status:** Ideenphase

### Kategorie 2

Bildung ist ein essenzieller Bestandteil und Ausgangspunkt für einen zukunftsfähigen und resilienten Wirtschaftsstandort Hagen. Dieser lebt von gut ausgebildeten Menschen, die eine exzellente Bildungsinfrastruktur vorfinden oder wegen dieser in die Stadt kommen. Durch eine gut ausgebildete Bevölkerung werden nicht nur die Fachkräfte hervorgebracht, die Unternehmen benötigen, sondern auch die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit Hagens gestärkt. Mit den dargestellten Maßnahmen werden die Grundlagen dafür geschaffen, Hagen als Stadt der digitalen Bildungsforschung zu etablieren, neue Formen des Lernens auszuprobieren und den Wissenstransfer in der Stadt zu erhöhen. Dabei werden gezielt Themenschwerpunkte gesetzt, um direkt auf die großen Themen der Stadt (u. a. Nachhaltigkeit und Digitalisierung) vorzubereiten. Über eine stärkere Verschneidung von Wirtschaft und Wissenschaft sowie Förderung von modernen Formen des Wissenstransfers wird die Vernetzung von Akteurinnen und Akteuren in der Stadt verbessert.

Die Maßnahmen wirken auf das folgende strategische Ziel ein:



**Hagen als Stadt mit besten Startbedingungen in Bildung und Wissenschaft.**

## 5.2 Hagen.Talente - Attraktiver Fachkräftestandort und Entwicklung einer innovativen Weiterbildungskultur

Hagen ist nicht nur Stadt der Ausbildung, sondern auch der Weiterbildung. Die Analyse der Ausgangslage verdeutlicht, dass Hagen einen soliden Ausbildungs- sowie Arbeitsmarkt bietet. Bezogen auf die Auszubildenden je Beschäftigten finden sich in Hagen überdurchschnittliche hohe Ausbildungsquoten. Im Vergleich zu anderen Wirtschaftsstandorten ist Hagen von einem hohen Anteil an Menschen in Ausbildungsberufen gekennzeichnet (vgl. Kapitel 3.1.2 und 3.1.3). Dies führt in Bezug auf Weiterbildungen zu spezifischen Bedarfen. Die Stadt bietet dabei mit einer starken Weiterbildungslandschaft, Verbundstudien, hochschulübergreifender Fortbildung und überregionalen Anbietern gute Voraussetzungen für lebenslanges Lernen der Beschäftigten.

Diese Struktur ist auch zwingend notwendig, denn die mehr als 70.000 Beschäftigten in der Stadt müssen gemeinsam mit ihren Arbeitgebern mehrere Herausforderungen gleichzeitig bewältigen. Zunächst wird durch die zunehmende Alterung der Gesellschaft ein Arbeitskräftemangel erwartet, der schon heute in vielen Bereichen spürbar ist. Die Fachkräftesicherung wird daher zu einer zentralen Aufgabe der kommenden Jahre. In Hagen können dabei verschiedene Ansätze zur Sicherung der Fachkräfte in Betracht gezogen werden. Die Ausgangsanalyse zeigt, dass Arbeitsmarktpotenziale bei Frauen sowie Ausländerinnen und Ausländern bestehen. Auch die Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte wird weiter an Bedeutung gewinnen. Daneben führt der Wandel der Arbeitswelt zu Weiterbildungsbedarf in fast allen Berufen. Home-Office verändert die Anforderungen an Arbeit bzw. Arbeitsplätze und wird ein Einflussfaktor bei der Wahl der Wohnform bzw. des Wohnortes. Durch die Coronapandemie wurde der Wunsch nach naturnahem Wohnen verstärkt.

Mit dem strategischen Themenschwerpunkt Hagen.Talente steht die Bewältigung des Fachkräftemangels im Mittelpunkt – einer der größten Bremsklötze für die Hagener Wirtschaft. Hagener Talente sollen besser identifiziert und gefördert werden. Zusätzliche Impulse entstehen durch ein Gemeinschaftsgefühl, durch eine stärkere Vernetzung sowie eine größere Sichtbarkeit erfolgreicher Karrierewege in der Stadt. Um diese Ziele zu erreichen, sollen vorhandene Ideenschmieden ausgebaut und gezielt gestärkt werden. In einem außerschulischen Lernort werden Lernräume geschaffen und Technik erlebbar gemacht.

Folgende Maßnahmen sind für Hagen.Talente vorgesehen:

### 2.1: Schaffung von Synergien im Zusammenspiel der Angebote des Technikzentrums, Talentkollegs bzw. Talentscoutings

Im Technikzentrum Hagen bekommen Schülerinnen und Schüler bereits heute über praktische Beispiele Einblicke in Berufe und Berufszweige aus dem MINT-Bereich. Sie besuchen dabei spezielle Module, bei denen sie wie ein fiktives Unternehmen arbeiten.

Wesentliche Bestandteile dieses außerschulischen Lernortes sind die Erlebbarmachung von Technik, Weiterbildung und Vermittlung von Hands-on Trainingsformaten sowie Vernetzungsaktivitäten. Zu verschiedenen Tageszeiten werden Angebote für Zielgruppen wie Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte und Unternehmen geschaffen.

Mit der Schaffung von Synergien im Zusammenspiel der Angebote des Technikzentrums und des Talentkollegs bzw. Talentscoutings zur gezielten Förderung von Jugendlichen in

Hinblick auf deren berufliche Perspektiven und Übergänge soll das attraktive Zentrum nachhaltig gestärkt und ausgebaut werden.

**Zuständigkeit:** Lead: agentur mark; Partner: Technikförderung Südwestfalen, Ruhr-Universität Bochum

**Status:** Projektskizze

**Kategorie 1**

## 2.2: Überführung des aktuell laufenden Modellprojekts für jugendliche ROMA ins Regelungssystem

Ein weiteres aktuell noch laufendes Modellprojekt „Trägergestützte Praxisklasse für jugendliche Roma an einer Hagener Hauptschule“ zeigt vielversprechende Ansätze zur Erreichung dieser mit besonderen Problemen konfrontierten Jugendlichen. Sowohl schulische als auch persönliche Problemlagen haben bislang eine erfolgreiche Einbeziehung der Jugendlichen in ein funktionierendes Schulleben verhindert. Aktuell werden Überlegungen angestellt, wie dieser Ansatz in die Regelstrukturen überführt und für verschiedene Schulen in den Ortsteilen Boele, Haspe und Mitte angeboten werden könnte. Jugendzentren und personelle Kapazitäten sowohl der Schulen als auch des Kommunalen Integrationszentrums könnten einbezogen werden.

**Zuständigkeit:** Lead: Verwaltung; Partner: agentur mark

**Status:** Konzeptionsphase

**Kategorie 1**

## 2.3: Verantwortungskette

Die regionale Verantwortungsgemeinschaft zur Umsetzung der Landesinitiative „Kein Abschluss ohne Anschluss“ schafft jedes Jahr einen systematischen Aufbau von Angeboten, damit Jugendliche den Übergang in den Beruf erfolgreich meistern. Dieses Angebot wird jährlich an die Erfordernisse angepasst. Zu dieser Verantwortungsgemeinschaft zählen Kammern, Arbeitgeberverbände, die Jugendberufsagentur (Agentur für Arbeit / Jobcenter) sowie der Fachbereich Jugend und Soziales der Stadt Hagen. Koordiniert werden alle Aktivitäten durch die bei der agentur mark angesiedelte Kommunale Koordinierung.

**Zuständigkeit:** Lead: agentur mark; Partner: Kammern, Arbeitgeberverbände, Jugendberufsagentur (Agentur für Arbeit bzw. Jobcenter), Verwaltung

**Status:** Projektreife

**Dauermaßnahme**

Weitere Maßnahmen zur Steigerung der Standortattraktivität können zukünftig erarbeitet werden. Auf dem Weg zu einem attraktiven Fachkräfte- und Weiterbildungsstandort spielt die Vernetzung der verschiedenen Akteurinnen und Akteure in der Stadt Hagen eine wichtige Rolle. Daher können regelmäßige Gesprächs- und Arbeitsrunden mit Vertreterinnen und Vertretern von Betriebsräten, Gewerkschaften und Personalleitungen eingeführt werden. Gesprächsthemen können konkrete Fachkräfteengpässe, die Situation vor Ort, "Schwachstellen" vorhandener Angebote, ergänzende Angebote oder die Bedarfe bestimmter Gruppen sein. Um Hagen als Fachkräftestandort attraktiver zu machen, werden gezielt relevante Standortfaktoren wie Wohnraumangebot, familienfreundliche Infrastruktur und Freizeitangebote angesprochen. Gleichzeitig sollen die Arbeitgeber in Hagen angeregt werden, noch stärker auf die Bedürfnisse der Fachkräfte einzugehen und neue Arbeitsformen sowie eine verbesserte Work-Life-Balance zu etablieren.

Ein zukunftsfähiger und resilenter Wirtschaftsstandort benötigt Menschen, die ihn prägen. Mit Hagen.Talente werden Hagener Talente gefunden, gefördert und mit den heutigen Anforderungen vertraut gemacht. Die Vielfalt in den Beschäftigungsmöglichkeiten und in der Arbeitslandschaft soll durch den strategischen Schwerpunkt gefördert werden, wobei ein Fokus auf technische Kompetenzen gelegt wird. In der Stadt Hagen werden so im Zusammenspiel mit den Bildungseinrichtungen die Unternehmen bei der systematischen Entwicklung eigener Fachkräfte unterstützt.

Die Maßnahmen wirken auf das folgende strategische Ziel ein:



**Hagen als Stadt mit den besten Startbedingungen in Bildung und Wissenschaft.**

### **5.3 Hagen.Service & Netzwerk – HA.WE als Servicepartner zwischen Verwaltung und Wirtschaft und als Netzwerker**

Der HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG (HA.WE) kommt als Schnittstelle zwischen Verwaltung und Wirtschaft eine wichtige Rolle bei der Entwicklung des Wirtschaftsstandorts zu. Die HA.WE koordiniert vielfältige Themen und versteht sich als kooperative Zukunftsgestalterin. In Zeiten des digitalen Wandels ist eine Reaktion auf veränderte Bedarfe und Gegebenheiten notwendig. Der Klimawandel führt zu starken Umwälzungen und Unterstützungsbedarf in den Hagener Unternehmen – u. a. im Hinblick auf eine zuverlässige und kostengünstige Energieversorgung. Auch das Thema Sicherheit ist eng mit der Verwaltungsaarbeit verknüpft. Dazu zählt die Sicherheit physischer Räume und Infrastrukturen. Die Flutkatastrophe im Jahr 2021 hat diese Notwendigkeit vor dem Hintergrund zunehmender Unsicherheiten, insbesondere im Zusammenhang mit den Folgen des Klimawandels, schmerzvoll verdeutlicht. Das Hagen von Morgen muss auf solche Ereignisse besser vorbereitet sein und die Sicherheit über Maßnahmen im Bereich der Klimaresilienz erhöhen. Daher ist das Thema „Klimaresiliente Stadt“ zu unterstützen, das zur Entwicklung einer resilienten Infrastruktur in Bezug auf den Hochwasserschutz beitragen soll.

Das aktuelle Portfolio der HA.WE umfasst eine Vielzahl von Dienstleistungen und Services. Unternehmen werden bei der Immobiliensuche unterstützt, Zugänge zu Fördermitteln werden

geschaffen, Informationen werden gebündelt, Start-ups werden unterstützt und Investoren und Projekte werden zusammengebracht. Eine breit angelegte Unternehmensbefragung im Jahr 2022 half bereits, die Bedarfe vor Ort zu klären und in die Entwicklung passgenauer Angebote einfließen zu lassen. Auch die Steigerung der Energieeffizienz und der zirkulären Wertschöpfung in der Hagener Wirtschaft sind wichtige Ansatzpunkte. Dabei tritt HA.WE auch als Initiator oder als Mitglied von diversen Netzwerken auf, die den Unternehmen Unterstützung in relevanten Zukunftsfragen bieten.

Folgende Maßnahmen sind für Hagen.Service & Netzwerk vorgesehen:

### 3.1: Unterstützungsangebote zur Steigerung der Energieeffizienz

Durch Energieeffizienzmaßnahmen können erhebliche wirtschaftliche Vorteile generiert werden. Im Zuge dieser Maßnahmen wird eine Ausweitung des Unterstützungsangebots zur Steigerung der Energieeffizienz in der Wirtschaft angestrebt. Dazu soll den wirtschaftlichen Akteurinnen und Akteuren im Verbund mit weiteren Kompetenzträgerinnen und -trägern eine qualifizierte Energieberatung angeboten werden, die auch den Zugang zu öffentlichen Fördermitteln umfasst. Einzelschritte innerhalb dieser Maßnahme umfassen:

#### 3.1.1: Industrielles Ressourcen- und Energienetzwerk Hagen (IRENE)

Nicht nur die Kernaussagen des European Green Deal, sondern auch die aktuelle Situation der Sorge um langfristige Energieversorgungssicherheit und Ressourcenknappheit zwingen Unternehmen zu akutem Handeln und auch dazu, Produktionsprozesse zu überdenken. Um die Hagener Unternehmen bei diesen Herausforderungen zielführend und bedarfsgerecht unterstützen zu können, soll im Rahmen der bundesweiten Netzwerkinitiative speziell für Hagen ein Ressourcen- und Energieeffizienznetzwerk gegründet werden, welches zum Ziel hat, mit Unternehmen passgenaue Einsparmöglichkeiten zu erarbeiten und im Rahmen des Austauschs voneinander zu lernen und fachlich kompetent bei der Umsetzung begleitet zu werden.

**Zuständigkeit:** Lead: SIHK zu Hagen, HA.WE; Partner: Effizienz-Agentur NRW, B.A.U.M. Consult

**Status:** Projektreife

#### 3.1.2: Netzwerk Energieeffizienz im Gebäudesektor (FernUniversität in Hagen)

Die Transformation des Energiesystems stellt alle Bereiche in der Gesellschaft vor eine herausfordernde Zukunftsaufgabe. Besonders im Gebäudesektor sind alle Akteurinnen und Akteure in der Gesellschaft zu einer deutlichen Ambitionssteigerung aufgerufen, damit die Klimaziele erreicht werden können. Innovative Zukunftslösungen entstehen vor allem durch Kooperationen, die das Ziel des gemeinsamen Wirkens verfolgen. Das Netzwerk Energieeffizienz und Gebäude schafft dabei eine Plattform für die regionale Vernetzung.

Ziel des Netzwerks ist der regelmäßige Wissensaustausch, die Möglichkeit der Vernetzung, der Aufbau von Kooperationen sowie Forschungs- und Entwicklungsprojekten. Aus diesem Grund werden zentrale Stakeholder aus dem Bereich Energieeffizienz und Gebäude zusammengebracht (z.B. Fachhochschule Südwestfalen, ENERVIE, SIHK zu

Hagen, Wohnungsbaugesellschaften, Handwerksbetriebe, Politik und Verwaltung sowie Startups) und in Workshop-Formaten zentrale Problemstellungen diskutiert.

**Zuständigkeit:** Lead: FernUniversität in Hagen; Partner: Fachhochschule Südwestfalen, ENERVIE, SIHK zu Hagen, Wohnungsbaugesellschaften, Handwerksbetriebe, Politik und Verwaltung, Startups

**Status:** Projektreife

### 3.1.3: Energiemanagement auf Gewerbegebäuden

Mit relevanten Akteurinnen und Akteuren soll im Rahmen eines übergreifenden interdisziplinären Kooperationsprozesses eine optimierte und ressourcenschonende Energieversorgung von Wirtschaftsflächen und deren Gebäudebestand initiiert und ein flächendeckendes Wissen über die Energieversorgung in den Gewerbe- bzw. Industriegebieten geschaffen werden.

**Zuständigkeit:** Lead: Business Metropole Ruhr (BMR); Partner: Wirtschaftsförderungen aus dem Ruhrgebiet (in Hagen: HA.WE)

**Status:** Projektreife

**Kategorie 1**

## 3.2: Unterstützungsangebote zur Stimulation der zirkulären Wertschöpfung und grünen Produktion

Um die Unternehmen bei der Verbesserung der Ressourcenschonung und bei der Entwicklung innovativer und klimafreundlicher Produkte, Verfahren und ergänzender Serviceleistungen zu unterstützen, soll im regionalen Verbund das Informations- und Beratungsangebot verbessert, Veranstaltungen mit Best-Practice-Beispielen aus der Kreislaufwirtschaft durchgeführt und konkrete Projekte angestoßen werden.

Aufgesetzt werden soll dabei auf dem regionalen Innovationsnetzwerk In | Die Region Westfalen der benachbarten Wirtschaftsförderungen und Kammern, das zum Netzwerk für grüne Produktion weiterentwickelt werden soll. Das Netzwerkprojekt unterstützt die regionale Wirtschaft im südöstlichen Ruhrgebiet spezifisch nach ihrem individuellen Reifegrad auf dem Weg zu einer grünen Produktion. Hierzu wird mit den Arbeitspaketen „Informieren“, „Coachen“ und „Vernetzen“ ein, sich synergetisch ergänzendes, Baukastensystem bereitgestellt. Je nach Bedarf können den Zielgruppen dabei spezifische Unterstützungsmodule zur Verfügung gestellt werden, darunter Angebote wie ein spezifisches Innovationscoaching und das eigene Förderinstrument „GreenScheck“. Darüber hinaus dient das Arbeitspaket „Transfer“ dazu, einen Wissenstransfer zwischen den verschiedenen Hochschulen und Unternehmen in der Region zu realisieren.

**Zuständigkeit:** Lead: HA.WE (für Hagen); Partner: Wirtschaftsförderungen, Kammern und Hochschulen aus Dortmund, Bochum, Unna, Hamm

**Status:** Projektreife

**Kategorie 1**

### 3.3: Aufbau eines interdisziplinären Aktionsteams „Klimaresiliente Stadt“

Klimaresilienz und Klimaanpassung spielen für die nachhaltige Entwicklung der Stadt Hagen eine gewichtige Rolle. Im Zuge der Maßnahme sollen daher Beratungen zur Entwicklung einer resilienten Infrastruktur (insb. in Bezug auf Hochwasserschutz) durchgeführt werden. Diese Beratungen können über einen Arbeitskreis bzw. ein Aktionsteam mit relevanten städtischen Akteurinnen und Akteuren stattfinden.

**Zuständigkeit:** Lead: Verwaltung, WBH; Partner: SIHK zu Hagen, HA.WE

**Status:** Ideenphase

**Dauermaßnahme**

### 3.4: Etablierung von Verwaltungslotsen

Beschleunigung von Genehmigungsverfahren insb. bei Neuansiedlungen oder Erweiterungen von Bestandsunternehmen durch die Etablierung eines Verwaltungslotsen bzw. einer Verwaltungslotsin an der Schnittstelle Wirtschaft und Verwaltung. Die Aufgabenbereiche liegen in der Beratung, Vermittlung und Koordination und umfassen u. a. Themenbereiche wie Bauvorhaben oder Brandschutz.

**Zuständigkeit:** Lead: HA.WE; Partner: Verwaltung sowie weitere Akteurinnen und Akteure

**Status:** Konzeptionsphase

**Dauermaßnahme**

Die HA.WE prüft die Maßnahmen in diesem Maßnahmenfeld kontinuierlich auf Aktualität und nimmt bei Bedarf Anpassungen bzw. Ergänzungen vor. Die Zusammenarbeit von Verwaltung und Wirtschaft spielt eine wichtige Rolle auf dem Weg zur Erfüllung der Vision eines zukunftsfähigen und resilienten Wirtschaftsstandorts. Die Maßnahmen von Hagen.Service & Netzwerk wirken dabei auf eine Vielzahl der gesetzten strategischen Ziele ein.

**Die Maßnahmen wirken auf die folgenden strategischen Ziele ein:**



**Hagen als wirtschaftsstark, klimaneutrale und digitale Stadt.**



**Hagen als leistungsstarker und dynamischer Industriestandort.**



**Hagen als Ort mit Raum für Austausch, Kreativität und Innovation.**



**Hagen als fortschrittliches Oberzentrum einer starken Region.**

## **5.4 Hagen.Produktion – Stabilisierung des Produktionsstandorts in den Bereichen Infrastruktur, Flächen und Nachhaltigkeit**

Die Analyse der Ausgangslage macht deutlich, dass die Produktion ein nicht wegzudenkender Teil der Stadt Hagen ist. Sie verkörpert Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zugleich. Hagen blickt auf eine lange Industriegeschichte zurück, in deren Folge sich die wirtschaftlichen Aktivitäten in der Stadt immer enger mit der Industrie verbunden haben. Jeder fünfte Beschäftigte war 2022 in einem Industrieunternehmen angestellt (vgl. Kapitel 3.1.4). Mit Hagen.Produktion wird die Entwicklung zu einem modernen und nachhaltigen Industrie- und Innovationsstandort weiter vorangetrieben. Über die Maßnahmen des strategischen Themenfeldes werden produzierende Unternehmen in Hagen bei der Bewältigung sich überlagernder Herausforderungen unterstützt. Dazu zählen und zählen in erster Linie die Bewältigung nicht-vorhersehbarer Schäden in Folge der Coronapandemie, der Hochwasserkatastrophe von 2021 und der Vollsperrung der A 45 (vgl. Kapitel 3.2). Für die Industrie mit ihren energieintensiven Unternehmen haben die Folgen des Angriffs-kriegs auf die Ukraine und daraus resultierende Probleme in der Energieversorgung ebenfalls einen großen Einfluss. Die Umstellung auf Wasserstoff zur nachhaltigen und zukunftsweisenden Energieversorgung gewinnt an Priorität und muss beschleunigt werden. Die Unternehmen sind gefordert langfristig klimaneutral zu produzieren. Hagen ist dabei besonders prädestiniert für Wasserstoff-Projekte, da sich in der Stadt eine kritische Masse an wasserstoffaffinen Unternehmern befindet. Zur Deckung des Energiebedarfs werden weitere Lösungen notwendig, bspw. Tie-fengeothermie.

Mit Hagen.Produktion wird die Entwicklung zur grünen Industriestadt vorangetrieben. Erste An-sätze wurden im Zuge von „Hagen Valley“ dabei schon unternommen (siehe Kapitel 3.1.4). Dabei findet die Produktion in Hagen neuen Raum und es wird ein urbanes Labor geschaffen, in dem an Zukunftsfragen gearbeitet wird. Innerhalb des strategischen Themenfeldes werden verschiedene Handlungsschwerpunkte gesetzt, um den angesprochenen Herausforderungen zu begegnen. Die Sicherung geeigneter Flächenpotenziale für industrielle und gewerbliche Nutzungen ist eine we-sentliche Voraussetzung für eine vorausschauende und strategisch ausgerichtete Standortent-wicklung. Sie ist erforderlich, um (auch) zukünftig quantitativ und qualitativ ausreichende Wirt-schaftsflächen für die Bestandssicherung und -entwicklung (Erweiterungen und Verlagerungen) ansässiger Unternehmen sowie für die Akquisition (Neuansiedlung) und Existenzgründung (Ent-wicklung von Green- und Brownfields) zur Verfügung stellen zu können. Um geeignete Flächenpo-tenziale zu identifizieren und auf Veränderungen auf dem Flächenmarkt reagieren zu können, sol-ten regelmäßige Austauschformate stattfinden. Es soll der Dialog mit ansässigen Unternehmen gepflegt werden, um deren Bedarfssituation angemessen berücksichtigen zu können.

Darüber hinaus stellt die Dekarbonisierung der Industrie für Hagen mit seinem starken industriellen Kern eine große Herausforderung dar. Daher werden im Rahmen dieses strategischen Themen schwerpunkts Konzepte für eine nachhaltige und resiliente Energieversorgung der Hagener Industrie entwickelt und innovative Pilotlösungen unterstützt. Zum anderen werden im Rahmen von Hagen.Production Potenziale im Energiebereich (insbesondere Batterie, Wasserstoff und Geothermie) identifiziert – vorbehaltlich möglicher Anpassungen durch disruptive Veränderungen im Energiemarkt. Potenziale bestehen z. B. im Aufbau einer Wasserstoffinfrastruktur entlang der Wertschöpfungskette Erzeugung, Transport und Verbrauch von Wasserstoff zur Dekarbonisierung von Prozesswärme. Darüber hinaus soll die pilothafte Nutzung der Tiefengeothermie in Deutschland vorangetrieben werden.

Folgende Maßnahmen sind für Hagen.Production vorgesehen:

#### **4.1: Konzeptentwicklung für eine nachhaltige und resiliente Energieversorgung für die Hagener Industrie und Unterstützung von innovativen Pilotlösungen**

Über das Projekt sollen Potenziale für alternative Energiequellen wie Wasserstoff und Geothermie erschlossen werden, um zu einer nachhaltigen und resilienten Energieversorgung beizutragen. Es gilt, Nachhaltigkeit und Klimaschutz als Chance für die Industrie zu nutzen.

Pilotlösungen umfassen zunächst das Thema Wasserstoff:

4.1.1: Wasserstoff Hagen: Entwickelt werden soll ein integriertes Konzept zum Aufbau einer Wasserstoffinfrastruktur entlang der Wertschöpfungskette Produktion, Transport und Verbrauch zur Dekarbonisierung der Prozesswärme am Standort Hagen. Mit leistungsstarken Anschlüssen an das Strom- und Erdgasnetz bietet insbesondere der Standort Hagen-Kabel beste Voraussetzungen, zum Nukleus einer lokalen Wasserstoffwirtschaft zu werden und erste Infrastrukturen zur Verteilung und Speicherung von Wasserstoff aufzubauen. Erarbeitet werden sollen Handlungsperspektiven und -optionen in den Sektoren: (Güter-)Logistik, Industrie- und Zukunftsfähigkeit, Erzeugung, Speicherung und Transport, Kommunale Unternehmen und Mobilität, Dekarbonisierung des Wärmemarktes sowie Bildung und Akzeptanz.

**Zuständigkeit:** Lead: Verwaltung; Partner: ENERVIE, HA.WE, Industrie- und Logistikunternehmen und Beraterkonsortium

**Status:** Projektreife

4.1.2: Netzwerk Wasserstoffbrücke: Um das Informations- und Beratungsangebot im Zukunftsthema Wasserstoff zu optimieren und die relevanten Akteurinnen und Akteure in der Region zu vernetzen, sollen mit den Wirtschaftsförderungen und Kammern aus der Region gemeinsame Austausch- und Vernetzungsformate etabliert und Beispielprojekte zugänglich gemacht werden. Ziele der Zusammenarbeit sind

- Unternehmen in der Region Chancen und Potentiale aufzeigen
- Sichtbarkeit in der Region und darüber hinaus erhöhen
- Premiumformat H2 SUMMIT Südwestfalen fortführen
- Informationen, Veranstaltungen und Aktivitäten transparent machen
- Kapazitäten bündeln

**Zuständigkeit:** Lead: HA.WE und SIHK für Hagen; Partner: Wirtschaftsförderungen und Kammern aus bergischer und südwestfälischer Region, Fachhochschule Südwestfalen, Transverbund Südwestfalen, automotiveland.nrw

**Status:** Projektreife

Vorhaben in den Themen Geothermie und Speichertechnologien sollen zu einem späteren Zeitpunkt projektiert werden, bspw.

4.1.3 (Kategorie 2): Tiefengeothermie: Pilotartige Nutzung der Tiefengeothermie im Lenetal für industrielle Anwendungen (z. B. Probebohrung) und Prüfung der Ausrollpotenziale für den Wirtschaftsstandort und NRW.

**Zuständigkeit:** Lead: Industrieunternehmen

**Status:** Ideenphase

4.1.4 (Kategorie 2): Speichertechnologien: Kompetenzausbau alternativer Energie- und Speicherungstechnologien des Standorts (z. B. Batterie).

**Zuständigkeit:** Lead: Industrieunternehmen

**Status:** Ideenphase

**Kategorie 1**

#### **4.2: Sicherung geeigneter Flächenpotenziale für industrielle und gewerbliche Nutzung (Bestand und/oder Neuansiedlung)**

Da die Flächen nicht unerschöpflich sind, sollen im Zuge der Maßnahme vorhandene Flächenpotenziale für industrielle und gewerbliche Nutzungen identifiziert und gesichert werden:

4.2.1: Greenfields & Brownfields: Dies umfasst die Entwicklung von Greenfields (bei der industriellen Nutzung bspw. auf der Landwirtschaftsfläche an der Dolomitstraße und bei der gewerblichen Nutzung bspw. auf der Fläche Am Tempel) sowie die Reaktivierung von Brownfields (bei der industriellen und gewerblichen Nutzung).

**Zuständigkeit:** Lead: HAGEN.AREAL GmbH; Partner: Verwaltung, HA.WE

**Status:** je nach Einzelprojekt unterschiedlich (zwischen Ideenphase und Projektreife)

4.2.2: Potenzialflächenworkshop: Um geeignete Flächenpotenziale identifizieren und auf Veränderungen auf dem Flächenmarkt reagieren zu können, soll eine regelmäßige Betrachtung der Potenzialflächen stattfinden. Der Potenzialflächenworkshop soll sich neben dem Monitoring auch mit Fragen der Bodenpolitik befassen, um diese Potenziale heben zu können. Dabei wird der Dialog mit den Bestandsunternehmen gepflegt, um deren Bedarfslage angemessen berücksichtigen zu können.

**Zuständigkeit:** Lead: HA.WE; Partner: Verwaltung

**Status:** Projektreife

**Dauermaßnahme**

Über diese Maßnahmen wird direkt auf die Vision und die strategischen Ziele eingezahlt, denn ein zukunftsfähiger und resilenter Wirtschaftsstandort Hagen benötigt eine starke Industrie. Mit den entwickelten Maßnahmen werden sowohl die Flächenentwicklung als auch die nachhaltige und resiliente Energieversorgung in Hagen unterstützt. Dadurch kann Hagen als nachhaltiger Industriestandort aufgestellt werden, der die Technologieführerschaft in bereits starken Industriefeldern stärkt und gezielt industrielle Schlüssel- und Zukunftsthemen fördert. Die Resilienz der Wirtschaft wird durch die Maßnahmen gezielt erhöht, indem die wichtigsten Grundlagen für einen Industriestandort Hagen gesichert werden – ausreichend Flächenpotenziale und eine nachhaltige Energieversorgung.

**Die Maßnahmen wirken auf die folgenden strategischen Ziele ein:**



**Hagen als leistungsstarker und dynamischer Industriestandort.**



**Hagen als wirtschaftsstark, klimaneutrale und digitale Stadt.**



**Hagen als Ort mit Raum für Austausch, Kreativität und Innovation.**

## 5.5 Hagen.Innovation - Aufbau von Hubs und Zukunftsräumen

In Hagen laufen bereits viele Innovationsaktivitäten, im Vergleich zu anderen Regionen besteht allerdings Aufholbedarf. Dies verdeutlichen die Ergebnisse der Ausgangsanalyse (vgl. Kapitel 3.1.5). Aufholbedarf zeigt sich in verschiedenen Kennzahlen wie der Investitionsquote der Industrie, dem Anteil an FuE-Personal, den Patentanmeldungen sowie den High-Tech-Gründungen. Diese Indikatoren lassen Rückschlüsse auf das Innovationsverhalten einer Region ziehen. Die Ausgangsanalyse zeigt auch, dass Hagen im Bereich der Digitalisierung weitere Potenziale erschließen kann. Zwar ist die Breitbandverfügbarkeit in Hagen überdurchschnittlich gut, doch digitale Impulsgeberinnen und Impulsgeber sind vergleichsweise wenige zu finden. Dabei handelt es sich um Personen, die in den Unternehmen Digitalisierung vorantreiben oder umsetzen. Die Ausgangslage und die Ergebnisse des ISEK verdeutlichen, dass Hagen über Pendlerverflechtungen bereits stark mit dem Umland vernetzt ist. Gerade im Zuge der Coronapandemie sind neue Anforderungen entstanden, um für Einpendlerinnen und Einpendler attraktiv zu bleiben. Im Bereich Innovation zählen dazu bspw. Co-Working-Flächen oder Maker Spaces, in denen gemeinsam an Fragestellungen der Zukunft gearbeitet werden kann.

Hagen benötigt daher im Bereich Innovation und Digitalisierung weitere Anstrengungen. Die Digitalisierung verändert zunehmend die Arbeits- und Wirtschaftslandschaft. Kreativität und Innovation sowie eine lebendige Gründungslandschaft werden immer wichtiger. Die digitale Transformation wirkt als Innovationstreiber, bspw. im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) und Big Data. Dort können neue Anwendungsmöglichkeiten und Geschäftsmodelle identifiziert und unterstützt werden. In vielen Berufen hat sich Home-Office durchgesetzt und führt zu neuen Anforderungen

in Bezug auf Zukunfts- und gemeinsame Innovationsorte in der Stadt. Mit dem in Kapitel 3.1.4 beschriebenen Konzept von „Hagen Valley“ ist Hagen dabei auf einem vielversprechenden Weg. Durch die Initiative wird ein urbanes Labor bzw. Innovationsräume geschaffen, in dem bzw. denen an Zukunftsfragen gearbeitet wird. Hagen Valley ist somit ein konkreter Zukunftsraum, an den im Rahmen von Hagen.Innovation angeknüpft werden soll und kann.

Die Stadt Hagen als starker Standort für Mittelstand und Familienunternehmen stellt sich mit Hagen.Innovation diesen Herausforderungen und positioniert sich als Standort mit Innovationskultur. „Hagen als Experimentierfeld der Zukunft“ kann hier – in der Tradition von Karl Ernst Osthause am Standort – als Slogan positioniert werden. Um sich als Standort mit Innovationskultur weiterzuentwickeln, werden verschiedene Handlungsschwerpunkte gesetzt: Zum einen werden die Technologieentwicklung und der Technologietransfer in der Stadt gefördert. Dazu wird über Hagen.Innovation eine offene Werkstattinfrastruktur an den Hochschulen aufgebaut, in der der Einsatz neuer Technologien und Fertigungsverfahren (z. B. 3D-Druck) erprobt werden kann. Mit dem Ziel der Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft werden zudem die Transferaktivitäten in Hagen intensiviert und Fokusthemen gesetzt (bspw. Kreislaufwirtschaft oder Automotive). Ein zweiter Schwerpunkt umfasst den Aufbau eines Digitalzentrums zur Entwicklung digitaler Kompetenzen in der Wirtschaft und Stärkung von Vernetzungsaktivitäten. Mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft zu stärken, werden die Initiativen am Standort zu einem „Digitalhub“ als regionale Anlaufstelle für Fragen der digitalen Transformation ausgebaut. In einem dritten Schwerpunkt werden Geschäftsmodellinnovationen und Unternehmensgründungen unterstützt. Dazu werden Zukunftsräume geschaffen, in denen Unternehmen gemeinsam Innovationen vorantreiben (z. B. Co-Creation oder Innovationsmanagement). Hochschulen, Kreative und Start-ups sollen ebenfalls an Produkt- und Geschäftsmodellinnovationen arbeiten. Gleichzeitig wird durch die Schaffung von Zukunftsräumen das Image Hagens erhöht.

Folgende Maßnahmen sind für Hagen.Innovation vorgesehen:

### **5.1: Aufbau eines Digitallabors für die Entwicklung digitaler Kompetenzen in der Wirtschaft und Netzwerken**

Dies umfasst z. B. das Mittelstand-Digital Zentrum mit einem Wertschöpfungslabor auf dem Campus der FernUniversität in Hagen, oder einen Hagener Round Table Digital Health. Im Zuge der digitalen Transformation benötigen Fachkräfte und Unternehmen immer weitreichendere Digitalkompetenzen. Über die Maßnahme werden praxisorientierte Angebote zur Entwicklung digitaler Kompetenzen in der Wirtschaft, Förder- und Digitalcoaching sowie die nationale Vernetzung mit digitalen Kompetenzträgerinnen und -trägern zu einem sog. „Digital Hub“ ausgebaut. Dieser dient als regionale Anlaufstelle für Wirtschaft und Wissenschaft in Fragen der digitalen Transformation.

**Zuständigkeit:** Lead: w.i.r.i.; Partner: HA.WE (für Hagen), Konsortialpartner aus Köln, Wuppertal, St. Augustin, Leipzig, Frankfurt, FernUniversität in Hagen

**Status:** Projektreife

**Kategorie 1**

## **5.2: Ausbau des Innovationsraumes M12 als Keimzelle für Produkt- und Geschäftsmodellinnovationen und Vernetzung**

Im Vordergrund des Innovationsraumes M12 in der Hagener Innenstadt stehen die Bereiche Co-Creation, Start-up-Vernetzung und Innovationsmanagement. Zur Unterstützung von Produkt- und Geschäftsmodellinnovationen in der Wirtschaft wird im Begegnungsraum M12 eine Keimzelle für Unternehmen etabliert. Hier treffen Start-ups, Mittelstand und Forschung aufeinander und entwickeln gemeinsam Neues. Folgende Einzelschritte sind Bestandteil der Maßnahme:

**5.2.1: M12 Co-Creation Space für Start-ups, Mittelstand und Forschung und Vernetzung:** Im M12 werden laufend Konzepte zur Förderung von Gründungen / Start-ups und zur Vernetzung mit etablierten Unternehmen und Wissenschaftlern und zum Innovationsmanagement aufgesetzt, um eine lokale Plattform für Innovationen in Hagen zu etablieren. Zudem kann institutionsübergreifend eine Start-up-Beratung angeboten werden.

**Zuständigkeit:** Lead: HA.WE; Partner: SIHK zu Hagen, Fachhochschule Südwestfalen, Gründernetzwerk Südwestfalen

**Status:** Projektreife

**5.2.2: EDIH European Digital Innovation Hub Südwestfalen im M12 Hagen:** Um das M12 als Innovationsplattform nachhaltig zu etablieren, ist eine starke Vernetzung im überregionalen Innovations-Ökosystem notwendig. Geplant ist, das M12 als regionale Anlaufstelle im Netzwerk der European Digital Innovation Hubs (EDIH) auszubauen. Ein solch international vernetzter Lern- und Erfahrungsort für Unternehmen, Start-ups, Wissenschaft und öffentliche Einrichtungen in Südwestfalen existiert bislang nicht. Es ist beabsichtigt, Demonstratoren und Tools zum unternehmerischen Digitalisierungswissen rund um die Themen Circular Economy, Assistenzsysteme und KI in Industrie und Handwerk mit Akteurinnen und Akteuren zu erproben, Entwicklungsworkshops für neue digitale Geschäftsmodelle und Produktinnovationen durchzuführen sowie Fördermittelberatungen anzubieten. Hierzu werden gemeinsam von den Partnern Veranstaltungs- und Unterstützungsangebote in den Feldern „Test before Invest“, „Skills & Training“, „Funding“ und „Innovation Ecosystem“ angeboten.

**Zuständigkeit:** Lead: HA.WE (für Hagen); Partner: Konsortialpartner aus Siegen, Meschede, Bochum, Altena und Transferverbund Südwestfalen

**Status:** Projektreife

**Kategorie 1**

## **5.3: Ausbau einer Werkstatt-Infrastruktur für die Technologieentwicklung und den Wissenstransfer**

Dies kann bspw. die Modelfabrik 4.0 und ein Maker Space an der Fachhochschule Südwestfalen, eine Experimentierhalle oder ein Transfernetzwerk umfassen. Im Zentrum steht die Förderung von Technologieentwicklung durch den Zugang von

Unternehmen zu modernen Fertigungsverfahren. Dabei geht es um mehr als die reine technische Infrastruktur, es sollen gemeinsames Lernen, Offenheit und Zugänglichkeit, das Teilen von Wissen sowie die Bereitschaft zur Zusammenarbeit gefördert werden. Mit dem Aufbau einer Werkstattinfrastruktur an den Hochschulen (sog. FabLab oder Maker Space) soll der Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft intensiviert werden.

**Zuständigkeit:** Lead: Fachhochschule Südwestfalen; Partner: Transferverbund Südwestfalen

**Status:** Zwischen Konzeptionsphase und Projektskizze

## Kategorie 2

Über die Stärkung der Innovationstätigkeiten in Hagen wird wesentlich zu einem zukunftsähigen und resilienten Wirtschaftsstandort beigetragen und somit auf die Vision eingezahlt. Über die Maßnahmen wird der Aufbau einer Innovationscommunity unterstützt. Es geht darum, die verschiedenen Akteurinnen und Akteure zu vernetzen und zusammenzubringen. Im Vordergrund der Maßnahmen stehen der Austausch, die Vernetzung sowie das Experimentieren und Testen.

Die Maßnahmen wirken auf die folgenden strategischen Ziele ein:



**Hagen als Ort mit Raum für Austausch, Kreativität und Innovation.**



**Hagen als imageträchtiger Arbeits- und Wohnort mit lebendiger Innenstadt.**



**Hagen als Stadt mit besten Startbedingungen in Bildung und Wissenschaft.**

## 5.6 Hagen.Vitale Innenstadt – Stadt- und Wirtschaftsentwicklung neu denken

Hagen besitzt als Brückenstandort zwischen Südwestfalen und Ruhrgebiet eine wichtige Funktion als Oberzentrum und Schnittstelle in der Region. Die Innenstadt von Hagen ist das wirtschaftliche Zentrum der Stadt und beherbergt zahlreiche Einzelhandelsgeschäfte, Einkaufszentren, Restaurants, Cafés und Dienstleistungsunternehmen. Zudem bietet sie als kulturelles Zentrum Veranstaltungen, Märkte und Ausstellungen. Insgesamt ist die Innenstadt ein sozialer Treffpunkt für die Einwohnerinnen und Einwohner der Stadt und des Umlands. Sie bietet Raum für Begegnungen und Freizeitaktivitäten. Über die Analyse der Ausgangslage wird deutlich, dass die Erreichbarkeit und infrastrukturelle Anbindung der Stadt Hagen gut sind. Zudem besitzt die Innenstadt durch enge Pendelverflechtungen mit dem Umland ein großes Einzugspotenzial (vgl. Kapitel 3.1.2). Im unmittelbaren Einzugsgebiet der Stadt Hagen leben über 250.000 Menschen. Hagen steht für

einen Mix aus Grün, Industrie und Kultur und wird mit der Ruhr, Volme, Lenne und Ennepe gleich von vier Flüssen durchzogen. Eine gute Lage trifft somit auf ein attraktives Umfeld.

Trotzdem hat die Innenstadt in Hagen mit verschiedenen Herausforderungen zu kämpfen. Durch die Coronapandemie und die Hochwasserkatastrophe sind große Probleme entstanden. Die Coronapandemie verstärkte den ohnehin schon laufenden Strukturwandel der Innenstadt und des Einzelhandels. Es bestehen eine hohe Leerstandsquote sowie eine Konzentration von niedrig-preisigen Angeboten. In Umfragen wird die Attraktivität der Innenstadt nicht gut bewertet. Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung und einer langfristigen Verschiebung hin zum Online-Shopping wirken ebenso auf den Einzelhandel in der Innenstadt ein. Die Coronapandemie verdeutlichte zudem die Notwendigkeit von Treffpunkten für Bürgerinnen und Bürger und deren Bedeutung im Stadtleben. Durch die Hochwasserkatastrophe wurden 2021 große Teile der Infrastruktur zerstört und der Innenstadt erhebliche wirtschaftliche Schäden zugefügt. Die Wiederinbetriebnahme und das eingeleitete Insolvenzverfahren der Rathaus-Galerie stehen beispielhaft dafür. Die Vorbereitung auf Extremwetterereignisse erfordert daher zusätzliche Anstrengungen.

Hagen.Vitale Innenstadt setzt an diesen Stellen an und soll dabei unterstützen, dass in der Stadt Hagen ausreichend Raum für Handel, Gewerbe, Dienstleistungen und Infrastruktur zur Verfügung stehen. Daher erfolgt über Hagen.Vitale Innenstadt eine breit angelegte Erarbeitung konkreter Nutzungsoptionen für ausgewählte Flächen. Beispielhaft sei hier die mögliche Projektierung eines innenstadtnahen Mobility-Hubs genannt. Diese Erarbeitung soll unter Einbindung der Stadtgesellschaft mit Dienstleistern erfolgen. Ausgehend von diesem Nukleus sollen nach dem gleichen Muster Entwicklungsoptionen für weitere innenstadtrelevante Flächen und Quartiere erarbeitet werden. Auf diese Weise wird eine kohärente Entwicklung der gesamten Innenstadt erreicht.

Gleichzeitig steht die Quartiersentwicklung in urbanen Räumen im Vordergrund dieses strategischen Themenschwerpunktes. Dazu zählen der Erwerb, die Konzeption, die Umsetzung und die Vermarktung von Flächen. Daneben steht die Verfestigung der Quartiersentwicklung Innenstadt. Gemeinsam mit den städtischen Akteurinnen und Akteuren soll ein städtebaulicher Anpassungsprozess etabliert werden. Mit dem Ziel eines innovativen Leerstandsmanagements werden neue Nutzungskonzepte entwickelt (z. B. Malls oder New Work) und durch frequenzsteigernde Angebote neue Marktkonzepte und -zugänge geschaffen (z. B. durch Feierabendmärkte). Nach dem Einzelhandels- und Zentrenkonzept Hagen 2023 ist zur Stabilisierung und Weiterentwicklung der Innenstadt als Einkaufsstandort eine Diversifizierung des zentrumstypischen Angebotes sinnvoll (u. a. durch kompetente Bekleidungs-, Schuh- und Sportanbieter). Wichtig ist demnach, die veränderten Einkaufsverhalten der Kundinnen und Kunden zu berücksichtigen und gleichermaßen analog und digital sichtbar zu sein (Multi-Channel). Wichtig ist zudem die Entwicklung eines multifunktionalen Angebotes in den Geschäftszenen. Dazu zählen Gastronomie-, Freizeit- und sonstige Dienstleistungsangebote, die ein attraktives Einkaufs- und Freizeiterlebnis erlauben. Die Maßnahmen im strategischen Schwerpunkt Hagen.Vitale Innenstadt sollen sich am Einzelhandels- und Zentrenkonzept Hagen 2023 orientieren und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen miteinbeziehen. Die Potenzialanalyse von Stadt + Handel von 2023 kommt zu dem Schluss, dass eine Profilierung durch spezialisierte Nutzungen mit hoher lokaler Identität erreicht werden kann. Zudem kann durch einen Nutzungsmix und die Aktivierung des öffentlichen Raums die Lebendigkeit in der Innenstadt erhöht werden.

Ein weiterer Schwerpunkt umfasst den Bereich Smart City und Mobilität, der den Transformationsprozess hin zur smarten Stadt unterstützt. Ein erster Schritt auf dem Weg zur Smart City ist die Entwicklung von Digitalisierungsprodukten nach dem Vorbild von Ahaus. Darüber hinaus werden innovative und moderne Mobilitätskonzepte für eine intelligente Verkehrsanbindung der

Innenstadt entwickelt, die zu einer Verbesserung der verkehrlichen Anbindung des Hauptbahnhofs an die Innenstadt führen. Lösungen für kommunale Digitalisierung und kommunalen Klimaschutz werden darüber hinaus über das Förderprojekt Klimakommune.digital erwartet.

Folgende Maßnahmen sind für Hagen.Vitale Innenstadt vorgesehen:

#### **6.1: HAGEN.VALLEY – Entwicklung innenstadtrelevanter Flächen und urbaner Quartiere**

Ausgehend von dem bereits laufenden HAGEN VALLEY-Prozess (Westside & Varta Insel) sollen unter Einbindung der Stadtgesellschaft (Verwaltung, Politik, Institutionen, Wirtschaft sowie Bürgerinnen und Bürger) systematisch Entwicklungsoptionen für identifizierte innenstadtrelevante Flächen sowie urbane Quartiere erarbeitet werden (z. B. Schlachthofareal und das nähere Bahnhofsumfeld), um so eine abgestimmte strategische Grundlage für die Projektierung, Vermittlungs- und Vermarktungsaktivitäten von HAGEN.AREAL zu schaffen. Auf diese Weise soll eine in sich schlüssige Entwicklung des gesamten Innenstadtbereichs erreicht werden. Der INSEK-Prozess, kann hierdurch bereichert werden.

**Zuständigkeit:** Lead: Verwaltung; Partner: HA.WE

**Status:** Konzeptionsphase für HAGEN.VALLEY, sonst je nach Fläche zwischen Ideenphase und Projektreife

**Kategorie 1**

#### **6.2: Entwicklung von Lösungen zur Smart City und Mobilität**

Auf Basis digitaler Technologien sollen Lösungen entwickelt werden, um den Transformationsprozess hin zur smarten Stadt Hagen zu unterstützen. Folgende Einzelmaßnahmen sind dazu geplant:

6.2.1: HAGEN.CITY Tools: Bürgerorientierte Smart-City Aktivitäten nach dem Vorbild von Ahaus mit einem Gutschein - und Bezahlsystem zur Kaufkraftbindung (HAGEN.CITY Guthaben) als ersten Baustein ausbauen.

**Zuständigkeit:** Lead: HA.WE; Partner: SIHK zu Hagen, Verwaltung

**Status:** Projektreife für HAGEN.CITY Guthaben

6.2.2 (Dauermaßnahme): Entwicklung von innovativen und modernen Mobilitätskonzepten: Diese zählen auf das Gesamtziel des Modal Split ein. Bei Flächenprojekten sollen deshalb einheitliche Mobilitätsstandards von Anfang an berücksichtigt werden. Dabei werden beispielsweise die Teilnutzung der Westside-Fläche für ein Mobility-Hub sowie innovative Konzepte zur besseren verkehrlichen Anbindung des Hauptbahnhofs sowohl an die Westseite als auch an die Innenstadt untersucht.

**Zuständigkeit:** Lead: Verwaltung; Partner: ENERVIE, HVG, FernUniversität in Hagen, HA.WE

**Status:** Ideenphase

6.2.3: Klimakommune.digital: Lösungen für kommunale Digitalisierung und kommunalen Klimaschutz: Ziel des Vorhabens ist es, den Klimaschutz in Hagen durch digitale Technologien voranzutreiben. Im Projekt sollen Emissionen über Verkehrssensorik auf Basis von künstlicher Intelligenz erfasst und den Bürgerinnen und Bürgern der Stadt über Infobildschirme zugänglich gemacht werden. Nach erfolgreicher Erprobungsphase auf einer Pilotstrecke soll das Sensorik-Konzept ausgebaut und weiterentwickelt. Das Vorhaben ist Teil der "Smart City Hagen".

**Zuständigkeit:** Lead: Verwaltung; Partner: ENERVIE, HVG

**Status:** Projektreife

6.2.4: Lade- & Parkinfrastruktur E-Bikes

**Zuständigkeit:** Lead: Unternehmerverein Hagen, Partner: Verwaltung,

**Status:** Konzeptionsphase

**Kategorie 1**

### 6.3: ISG-Mittelstraße

Im Rahmen einer Immobilien- und Standortgemeinschaft wird das Ziel verfolgt, eine saubere und attraktive Straße mit wertigen Angeboten zu entwickeln. Das Pilotbeispiel Mittelstraße soll als Vorbild für die Gestaltung und die Belebung eines Stadtteils dienen. Dabei sollen auch gemeinsame Veranstaltungen und Aktionen entstehen.

**Zuständigkeit:** Lead: Unternehmerverein Hagen; Partner: HA.WE, Verwaltung, City Gemeinschaft Hagen

**Status:** Konzeptionsphase

**Kategorie 1**

### 6.4: Verfestigung der Quartiersentwicklung

Etablierung eines urbanen Anpassungsprozesses, um stetig auf veränderte Rahmenbedingungen vorbereitet zu sein. Verschiedene Einzelmaßnahmen sollen zur Quartiersentwicklung Innenstadt beitragen, dazu zählen:

- Leerstandsmanagement
- Vermittlung und Vernetzung sowie strategische Entwicklung und Ausarbeitung von innovativen Nutzungskonzepten (wie, New Work-Konzept)
- Schaffung von frequenzsteigernden Angeboten (wie einem Feierabendmarkt)

**Zuständigkeit:** Lead: HA.WE; Partner: Verwaltung

**Status:** je nach Projekt variierend von Ideenphase bis Projektreife

#### Dauermaßnahme

Die Innenstadt prägt die lokale Identität, den Tourismus und die Lebensqualität in der Stadt. Die Maßnahmen wirken dabei direkt auf eine Attraktivierung der Innenstadt, u. a. durch den Abbau von Leerständen oder Verbesserungen in den Bereichen Renovierung, Sauberkeit und Sicherheit. Über Nachhaltigkeits-, Digitalisierungs- und Mobilitätsmaßnahmen werden wichtige Weichen auf dem Weg zur Smart City gestellt. Arbeiten und Wohnen können besser vereint werden. Insgesamt wird durch die Maßnahmen die Nutzungsdurchmischung und Multifunktionalität erhöht, sodass Wohn-, Sozial-, Bildungs- und Wirtschaftsräume gemeinsam gedacht werden.

Die Maßnahmen wirken auf die folgenden strategischen Ziele ein:



**Hagen als wirtschaftsstark, klimaneutrale und digitale Stadt.**



**Hagen als imageträchtiger Arbeits- und Wohnort mit lebendiger Innenstadt.**



**Hagen als fortschrittliches Oberzentrum einer starken Region.**

## 5.7 Hagen.Tourismus – Steigerung der freizeittouristischen Attraktivität durch Weiter- und Neuentwicklung touristischer Produkte

Ein Blick auf die Beschäftigungszahlen verdeutlicht die Bedeutung des Tourismusbereichs als Wirtschaftsfaktor in Hagen: 1.200 Menschen arbeiten in der Branche. Neben den Wertschöpfungseffekten trägt der Tourismusbereich zu einem gesteigerten Freizeitwert und einer Erhöhung des Images bei. Die Ausgangsanalyse zeigt die Vorteile Hagens (vgl. Kapitel 3.1.4): Die Stadt ist durch die gute Verkehrsanbindung bestens angebunden für Touristinnen und Touristen. In Hagen und dem unmittelbaren Einzugsgebiet leben mehr als 400 Tsd. Menschen. Zudem verfügt die Stadt über einen überdurchschnittlich hohen Anteil an städtischen Erholungs-, Wasser- und Waldflächen. In Hagen findet sich eine attraktive Kunst- und Kulturszene, die u. a. das Osthaus Museum Hagen und das Emil Schumacher Museum umfasst. Übergeordnete Entwicklungen und Trends lassen dabei auf eine zunehmende Bedeutung des Tourismus in deutschen Städten und Regionen schließen. Im Zuge des Klimawandels und der Coronapandemie haben innerdeutsche Urlaubsziele an Bedeutung gewonnen.

In Hagen bestehen dabei große Chancen zur touristischen Profilierung. Als lebenswerte Stadt mit vielen Grün- und Wasserflächen sowie kulturellen Anziehungspunkten kann die Stadt für Besucherinnen und Besucher vieles bieten. In Kombination mit Hagen.Stadt- & Standortmarketing gilt es, diese Potenziale in den Vordergrund zu rücken und gezielt auszubauen. Eine Chance zur Steigerung des Bekanntheitsgrades und zur Erhöhung der touristischen Attraktivität bietet die Internationale Gartenausstellung 2027.

Kernaufgabe innerhalb dieses strategischen Themenfeldes ist es, die Stadt Hagen als attraktives Ziel für den stadtetouristischen Tages- und Übernachtungstourismus zu entwickeln und damit einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Imageverbesserung zu leisten. Zur Umsetzung dieser Aufgabe werden verschiedene Ansätze verfolgt: Zum einen soll die vorhandene Infrastruktur besser genutzt und weiterentwickelt werden, um den Freizeit- und Erlebniswert zu erhöhen. Zum anderen sind neue infrastrukturelle Leuchttürme wichtig (Seebad sowie Seepark Hengstey). Darüber hinaus verspricht die Erlebbarkeit der Natur – beispielsweise durch die Errichtung eines Mountainbike-Trail-Centers oder den Ausbau des Wanderwegenetzes – wichtige Impulse zur Steigerung der freizeittouristischen Attraktivität und zur touristischen Profilschärfung. Digitale und nachhaltige Freizeitangebote (z. B. digitale Stadtführungen mittels Virtual Reality- oder Augmented Reality-Technik) sollen die bisherigen Maßnahmen ergänzen und weitere Zielgruppen ansprechen. Darüber hinaus soll das Beherbergungsangebot in Hagen ausgebaut werden (z. B. Wohnmobilstellplätze), um ergänzend zu den Entwicklungen Seepark/Seebad Hengstey neue Impulse und Attraktionen im Übernachtungstourismus durch die Ergänzung des besonderen/alternativen (naturnahen) Beherbergungsportfolios für unterschiedliche Zielgruppen zu setzen.

Folgende Maßnahmen sind für Hagen.Tourismus vorgesehen:

#### **7.1: Seepark / Seebad Hengstey: Attraktivierung und Vernetzung des touristischen Angebotes am Südufer Hengsteysee**

Die Fläche am Südufer des Hengsteysees soll zu einem qualitativ wertvollen Erlebnisraum umgewandelt werden. Ein multifunktionales Raumkonzept wird dabei unterschiedliche Nutzungen verknüpfen. Zudem werden Vernetzungen mit touristischen Highlights der Nachbarstadt Herdecke berücksichtigt und bilden zukünftig ein Ensemble.

**Zuständigkeit:** Lead: Verwaltung; Partner: WBH, HVG

**Status:** Projektreife

**Kategorie 1**

#### **7.2: Aufwertung vorhandener und Entwicklung neuer Wanderwege**

Aufgrund der topographischen Vorzüge können auch die Wanderwege hohe touristische Anziehungskraft ausüben. Deswegen bedarf es der ständigen Pflege bestehender Produkte (3 TürmeWEG) als auch der Entwicklung neuer Wanderwege. Dabei sollen auch Fernwanderrouten bspw. der Plackweg in den Blick genommen werden, die gleichzeitig

historische Adelssitze als touristische Attraktionen hervorheben und Hagen als Tor zum Sauerland profilieren.

**Zuständigkeit:** Lead: HA.WE; Partner: WBH, SGV-Abteilung Hagen, Ruhr Tourismus GmbH

**Status:** Ideenphase

**Kategorie 1**

### 7.3: Weiterentwicklung und Ausbau touristischer Fahrradrouten

Es sollen weitere touristische Fahrradrouten entwickelt werden, die die Attraktivität von Hagen und Umgebung steigern. Dabei spielen besonders landschaftlich reizvolle Strecken, historische Sehenswürdigkeiten als auch kulturellen Attraktionen eine wichtige Rolle. Die möglichst konsequente Ausrichtung an Zielgruppen (z. B. Familien mit Kindern) sowie die Einbindung von Hotellerie und Gastronomie sind ebenfalls von großer Relevanz. Als Beispiele dienen die Weiterentwicklung der Ruhrtal 8 und die Neuentwicklung der Lennetal 8.

**Zuständigkeit:** Lead: HA.WE; Partner: Verwaltung

**Status:** Zwischen Ideenphase und Projektskizze

**Kategorie 1**

### 7.4: HAGEN.TRAILS – Ausbau Mountainbike Angebot: Entwicklung eines Trailcenters in den Hagener Waldgebieten

Mit den Hagener Wäldern besitzt die Stadt ein Alleinstellungsmerkmal. Die Entwicklung eines Netzes an Mountainbike-Trails mit entsprechender Infrastruktur, die das Waldgebiet Hagens umspannen, können weitere touristische Potenziale erschließen und einen Beitrag zur Steigerung der freizeittouristischen Attraktivität leisten. Aufgrund seiner Schwellenlage zwischen Ruhrgebiet und Sauerland und seines Waldreichtums, ist Hagen aus Sicht von flach gelegenen Regionen der nächstgelegene Ort mit optimalen Mountainbike-Bedingungen. Als Zielgruppe werden Besucherinnen und Besucher aus dem gesamten Ruhrgebiet und aus Teilen der Niederlande in den Blick genommen.

**Zuständigkeit:** Lead: HA.WE; Partner: Bike Projects, Verwaltung, lokale MTB-Community, Waldeigentümer

**Status:** Zwischen Konzeptionsphase und Projektskizze

**Kategorie 2**

### 7.5: Digitale Stadtführung – Entwicklung neuer (touristischer) digitaler Angebote

Durch digitale und nachhaltige Freizeitangebote (bspw. digitale Stadtführungen) sollen bestehende Angebote ergänzt sowie weitere Zielgruppen erschlossen bzw. angesprochen werden. Der Einsatz kann mehrsprachige, zielgruppenspezifische sowie dauerhaft verfügbare Angebote einführen und so eine perfekte Ergänzung zu traditionellen Angeboten darstellen. Ein erstes konkretes Produkt für eine digitale Stadtführung ist „HAGEN.ZEITREISEN“.

**Zuständigkeit:** Lead: HA.WE; Partner: Verwaltung, Hagener Heimatbund, Hagener Museen

**Status:** Zwischen Ideenphase und Projektskizze

**Kategorie 1**

### 7.6: Ausbau Beherbergungsangebot (z. B. Wohnmobilstellplätze)

Zusätzlich zu den Entwicklungen Seepark/Seebad Hengstey sollen neue Impulse und Attraktionen im Übernachtungstourismus durch Ergänzung des besonderen bzw. alternativen (naturnahen) Beherbergungsportfolios für unterschiedliche Zielgruppen gesetzt werden.

**Zuständigkeit:** Lead: HA.WE; Partner: Verwaltung

**Status:** Konzeptionsphase

**Dauermaßnahme**

Mit den Maßnahmen wird auf die Vision eines zukunftsfähigen und resilienten Wirtschaftsstandorts eingezahlt. Hagen.Tourismus stärkt den Wirtschaftszweig und erhöht damit die Diversifizierung und Stärke der regionalen Wirtschaft. Neben dem touristischen und wirtschaftlichen Potenzial bieten die Maßnahmen zudem große Mehrwerte für die Bevölkerung Hagens, da Naherholungsangebote ausgebaut werden. Dazu zählen Wanderrouten, Fahrradwege und Seezugänge. Hagen kann sich über die Maßnahmen zudem als Stadt des Sports positionieren und Freizeitangebote im Mountainbike-Bereich bieten. Insgesamt leisten die touristischen Produkte einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung des Images von Hagen, das in der Unternehmensbefragung 2022 besonders kritisch bewertet wurde.

Die Maßnahmen wirken auf das folgende strategische Ziel ein:



**Hagen als attraktive touristische Destination.**

## 5.8 Hagen.Stadt- & Standortmarketing – Entwicklung einer starken Stadtmarke

Die im Rahmen der Analyse der Ausgangslage vorgestellten Unternehmensbefragungen zeichnen ein eindeutiges Bild: Das Image ist für die Entwicklung des Wirtschaftsstandorts Hagen entscheidend, allerdings sehen die Umfragen in diesem Bereich aktuell noch deutlichen Nachbesserungsbedarf (vgl. Abbildung 13 in Kapitel 3.1.4). Der Ruf der Stadt beeinflusst wirtschaftliche Aktivitäten und Investitionsmöglichkeiten. Daher geben die in der Ausgangsanalyse dargestellten Entwicklungen erste Anhaltspunkte zur Attraktivität Hagens. Bei der Entwicklung der Beschäftigungszahl zeigt sich zwar ein leichtes Wachstum, dieses liegt allerdings knapp zehn Prozentpunkte unter dem Wachstum in NRW im gleichen Zeitraum. Auch die Bevölkerungszahl ist im Vergleich zum landes- und bundesweiten Vergleich schwach gewachsen. Trotz einer starken regionalen Industrie sind die Investitionsquoten der Industrie in Hagen unterdurchschnittlich. Diese Kennzahlen verdeutlichen die Bedeutung von Maßnahmen im Bereich des Stadt- und Standortmarketings.

Dies ist nicht zuletzt vor dem Hintergrund eines zunehmenden Wettbewerbs der Städte und Regionen um Fachkräfte und Unternehmensinvestitionen entscheidend. Die Fachkräfte sicherung wird eine zentrale Aufgabe der kommenden Jahre. Dabei wird für Hagen die Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte (auch aus dem Ausland) an Bedeutung gewinnen. Im Zuge des Wandels der Arbeitswelt werden dabei bestimmte Aspekte wichtiger, um Menschen von Hagen zu überzeugen. Dazu zählen unter anderem bezahlbarer Wohnraum, naturnahes Wohnen, moderne Mobilitätsformen oder Weiterbildungsangebote.

Hagen weist vielversprechende Ansätze und Initiativen zu einer besseren Sichtbarkeit und einer Erhöhung des Images auf. Bei der Betrachtung der eigenen Stadt sollen die positiven Aspekte in den Vordergrund gerückt werden. Ein Beispiel sind die kulturellen Alleinstellungsmerkmale, welche die Entwicklung zur westfälischen Industriestadt Hagen verdeutlichen – bspw. das „Museum des Hagener Impulses“. Zudem steht in einer Außenstelle des Osthaus Museums Hagen mit dem ehemaligen Wohnhaus von Karl Ernst Osthaus ein Ankerpunkt der „Route Industriekultur“. Auch das LWL-Freilichtmuseum Hagen trägt in hohem Maße zur Anziehungskraft der Stadt bei. Die Entwicklungen rund um Hagen Valley bieten ebenfalls beste Voraussetzungen für eine weitere Attraktivierung der Stadt und ein aktives Stadt- und Standortmarketing. Zudem können niederschwellige Veranstaltungsformate zur Netzwerkbildung eingeführt werden und so zu einer starken Stadtmarke beitragen. Ein weiterer Ansatzpunkt zur Stärkung der Stadtmarke liegt in der Entwicklung eines Hagener Narrativs. Das bedeutet, dass das Image Hagens als Experimentierfeld der Moderne wieder in den Vordergrund gerückt wird – angelehnt an Stärken und Alleinstellungsmerkmale der Stadt.

Folgende Maßnahmen sind für Hagen.Stadt- & Standortmarketing vorgesehen:

### 8.1: Innenmarketingoffensive (weiche Standortfaktoren wie z. B. Sport und Kultur)

Es sollen Themen für eine stärkere Standortidentifikation in Hagen etabliert werden: Dazu zählen neben Kampagnen gemeinsame Netzwerkveranstaltungen und jährliche Impulsveranstaltungen. Zudem sollen niederschwellige Veranstaltungsformate zur Netzwerkbildung eingeführt und ein Beitrag zu einer starken Stadtmarke geleistet werden.

**Zuständigkeit:** Lead: HA.WE

**Status:** Zwischen Ideen- und Konzeptionsphase

**Kategorie 1**

## 8.2: Entwicklung einer gemeinsamen Kommunikation

Ein einheitliches Bild des Standorts Hagen ist nur dann gewährleistet, wenn alle Akteurinnen und Akteure (Stadt Hagen, HA.WE etc.) eine ähnlich ansprechende, professionelle Ansprache und eine wiedererkennbare Bild- und Farbsprache verwenden. Eine klare Aufgabenteilung sowie eine abgestimmte Informationsbereitstellung (z.B. Verlinkung von hagen.de zu hagenentdecken.de) sind dabei zu schaffen.

**Zuständigkeit:** HA.WE und Verwaltung

**Status:** Ideenphase

**Dauermaßnahme**

Der Weg zu einem zukunftsfähigen und resilienten Wirtschaftsstandort erfordert ein aktives Stadt- und Standortmarketing. Durch das Image der Stadt wird die Anziehungskraft auf Fachkräfte beeinflusst. Ein positives Image lockt talentierte Arbeitskräfte an und hilft den Unternehmen qualifiziertes Personal zu rekrutieren bzw. zu halten. Zudem erhöht sich die Anziehungskraft für Investitionen sowie den Verbleib oder Zuzug von Unternehmen und Branchen in Hagen. Nicht zuletzt wirken sich die Maßnahmen in diesem Bereich auch auf Hagen als Reiseziel aus. Dabei werden Kultur, Natur- oder Freizeitangebote hervorgehoben und bekannt gemacht. Maßnahmen zur Erhöhung der Stadt- und Standortattraktivität wirken letztendlich auf den gesamten Wirtschaftsstandort ein. Sie betreffen somit indirekt auch alle strategischen Ziele.

Die Maßnahmen wirken insbesondere auf die folgenden strategischen Ziele ein:



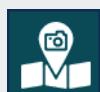
**Hagen als attraktiver Fachkräftestandort mit zukunftsweisender Weiterbildungskultur.**



**Hagen als imageträchtiger Arbeits- und Wohnort mit lebendiger Innenstadt.**



**Hagen als fortschrittliches Oberzentrum einer starken Region.**



**Hagen als attraktive touristische Destination.**

## Schaufensterprojekte von HAGENhorizonte2035

Maßnahmen mit der Kategorie 1 sind Projekte, an denen bereits gearbeitet wird, mit denen direkt gestartet werden kann oder die eine besondere Strahlkraft für Hagen haben. Projekte aus Kategorie 1, die eine besondere Strahlkraft für Hagen besitzen, sollen als "Schaufensterprojekte" in der Kommunikation prominent behandelt werden. Eine erste Auswahl solcher Projekte findet sich in dem Print-Produkt "HAGENhorizonte2035 im Fokus" sowie auf der Homepage von HAGENhorizonte2035 anlässlich der Veranstaltung am 27. Oktober 2023.

Im Rahmen des Strategieprozesses wurden für die erste Bestückung des "Schaufensters" sechs Projekte ausgewählt (siehe Abbildung 20). Den Schaufensterprojekten kommt eine besondere Bedeutung zu. Sie dienen als Symbol und Aushängeschild für die Entwicklung und Transformation in der Stadt Hagen. Diese Projekte werden als wegweisend und innovativ eingestuft, wodurch sie das Image und den Ruf der Stadt verbessern können. Durch ihre Größe und Relevanz für den Standort können diese Projekte einen positiven Einfluss auf die lokale Wirtschaft haben, indem sie Arbeitsplätze schaffen oder die Tourismusbranche ankurbeln. Darüber hinaus dienen die Schaufensterprojekte als Inspirationsquelle für andere Maßnahmen und stärken die Identifikation bzw. das Engagement der Einwohnerinnen und Einwohner für ihre Stadt. Von den Schaufensterprojekten wird demnach ein besonders positiver Impuls auf die Zukunftsinitiative in Hagen erwartet. Wie bereits erläutert, stehen sie nicht alleine, sondern werden von einer Reihe weiterer Maßnahmen im Rahmen von HAGENhorizonte2035 flankiert, die die vielfältigen Herausforderungen am Standort Hagen adressieren.

**Abbildung 20: Schaufensterprojekte von HAGENhorizonte2035**

Auswahl aus Projekten mit der Kategorie 1



Quelle: Eigene Darstellung HA.WE

---

## 6 Arbeits- und Organisationsstruktur – Wie die Strategie erfolgreich umgesetzt wird

---

Die Maßnahmenliste in Kapitel 5 verdeutlicht, dass die Herausforderungen am Wirtschaftsstandort in der Breite bearbeitet werden und die Zukunftsstrategie ein Bündel an wichtigen Maßnahmen enthält. Diese Breite der Betrachtung hat sich im Laufe des Prozesses verändert. Zu Beginn der Zukunftsinitiative im Jahr 2021 entstand die Idee, mit ausgewählten Leuchtturmprojekten Hagen auf die Wachstumsspur zu setzen. Im Verlauf des Prozesses wurde immer sichtbarer, dass es in Hagen zu viele Baustellen mit hoher Komplexität gibt. Dies machte nicht nur die Analyse der Ausgangslage sichtbar, sondern auch einschneidende Ereignisse (Hochwasserkatastrophe, Rahmedetal-Brückensperrung sowie Folgen des Angriffskriegs auf die Ukraine). Es wurde deutlich, dass die bestehenden und neu hinzugekommen Baustellen nicht mit einigen wenigen Leuchtturmprojekten gelöst werden können. Vielmehr ist eine über die Jahre hinweg dauernde systematische Arbeit an den in der Studie identifizierten Baustellen bzw. Herausforderungen notwendig.

Mit dem Strategieprozess HAGENhorizonte2035 stellt sich Hagen genau diesen Herausforderungen. Es wurden Allianzen gesucht und geschmiedet und der Beginn einer längerfristigen Zukunftsstrategie eingeläutet. Ziel ist es, im Laufe der Jahre unter Selbstverstärkungseffekten immer größere Wirkungskreise zu ziehen. Im Ergebnis des Strategieprozesses HAGENhorizonte2035 stehen klar definierbare Projekte bzw. Maßnahmen, die im Folgenden beschlossen werden müssen. Sie haben dabei in der Regel eine klare Projektstruktur mit einem Anfangs- und Endtermin. Projekte unter dem Label HAGENhorizonte2035 sind nicht immer Großprojekte. Es sind Projekte, die sich dadurch auszeichnen, dass sie zusätzlich zum Tagesgeschäft durchgeführt werden. Neben den Maßnahmen, die im Zuge von HAGENhorizonte2035 erarbeitet wurden, wird die Abarbeitung der Grundsatzaufgaben im Alltagsprozess in gewohnter Weise weitergehen. Die Grundsatzaufgaben werden von den jeweils verantwortlichen Institutionen durchgeführt und entsprechend ihrer Aufträge angegangen. Wichtig ist: Auch die Maßnahmen im Tagesprozess wirken auf die Erfüllung der strategischen Ziele von HAGENhorizonte2035 ein und sind somit für die Gesamtentwicklung des Wirtschaftsstandorts Hagen entscheidend.

Die Realitäten können sich schnell und unvorhergesehen ändern, wie die Coronapandemie, Hochwasserkatastrophe, Brückensperrung oder der Angriffskrieg auf die Ukraine und seine Folgen zeigen. Das vorliegende Dokument soll daher im Zuge der Umsetzung lebendig bleiben. Es gibt Orientierung für den angestrebten Weg und die ersten Schritte. Um die Dynamik im Prozess (sowie die Erstellung des ISEK) nicht zu verlieren, war und ist eine zeitnahe Umsetzung erster Maßnahmen wichtig. Insbesondere der Umgang mit den mittel- bis langfristig umzusetzenden Maßnahmen sollte jedoch flexibel genug sein, um auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können. Nur so können eine erfolgreiche Umsetzung und letztlich auch Wirksamkeit in der Stadt Hagen gewährleistet werden. Der Prozess der Zukunftsinitiative bzw. der Weg bis 2035 erhebt damit den Anspruch, ständig erneuert und erweitert zu werden. Weitere Ansätze sollen bei Bedarf ergänzt und in den Prozess integriert werden, so dass ein kontinuierlicher Folgeprozess gewährleistet ist.

Mit dem strategischen Rahmen und den konkreten Maßnahmen hat Hagen den Grundstein für die Umsetzungsphase gelegt. Nun gilt es, ein Commitment in der Stadt zu erzeugen und sich gemeinsam auf den Weg ins Jahr 2035 zu machen. Dazu wird zunächst eine Veranstaltung

organisiert, die den Aufbruch zur Umsetzung einleitet. Diese Veranstaltung stellt sowohl den Abschluss der Strategiephase als auch den Beginn der Umsetzungs- und Verfestigungsphase dar. Sie dient lediglich als Startschuss und soll nur der Anfang weiterer Veranstaltungen im Rahmen des Strategieprozesses HAGENhorizonte2035 sein.

Organisatorisch wurden in Hagen die Weichen für die Zukunft gestellt. Dazu gehörte eine organisatorische Neuaufstellung der HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG (HA.WE), die bestimmte Aufgaben und Themenfelder operativen Einheiten zugeordnet hat:

- HAGEN.BUSINESS ist die Wirtschaftsförderung der Stadt Hagen und zuständig für die Förderung von Ideen und Innovationen in der Stadt.
- HAGEN.MARKETING übernimmt die Außendarstellung und betreibt das Stadtmarketing und die Tourismusförderung der Stadt Hagen.
- HAGEN.AREAL ist zuständig für Flächen und Immobilien und schafft Raum für Produktion, Wissensquartiere und innerstädtische Ansiedlungen.

Die Gesamtstruktur des Projektes bzw. das entscheidungsbefugte Steuerungsgremium wird in nachfolgender Abbildung ersichtlich.

**Abbildung 21: Umsetzungsstruktur von HAGENhorizonte2035**



Quelle: Eigene Darstellung Prognos

Die Lenkungsebene besteht aus der obersten Leitungsebene der Initiatoren dieses Zukunftsprozesses. Hier erfolgen die strategische Ausrichtung, Zielsetzungen und Prioritätenfestlegungen. Hochrangige Vertreterinnen bzw. Vertreter der Initiatoren übernehmen in der Zwischenebene eine Geschäftsstellenfunktion. Hier werden Entscheidungen vorbereitet und das Gesamtprojekt gesteuert. Es ist in seiner dialogorientierten Strategiebegleitung das Bindeglied zur Projektebene. Auf der Projektebene werden neue Ideen entwickelt, in denen Inhalte, Träger, Planungsschritte, die zeitliche Dimension, Finanzierungsbedarf und Finanzierungsmöglichkeiten vorbereitet werden.

Für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen ist eine stabile Prozessstruktur und eine aktive Beteiligung und Teilnahme von Akteurinnen und Akteuren aus der Stadt Hagen unerlässlich. Daraus wurden bereits im Rahmen des Strategieprozesses verschiedene Partnerinnen und Partner aus Hagen eingebunden und gemeinsam die Notwendigkeit der Maßnahmen bestimmt. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt in der Regel in Kooperationen und Allianzen, wenngleich jeweils Lead-Organisationen benannt sind. Diese werden bei der Umsetzung der Strategie eine wichtige Rolle spielen.

Für viele Projekte wird die HA.WE die Rolle des Projektkoordinators (Managementteam) sowie der Träger sein. Mehrere Projekte werden aber auch durch andere Einrichtungen an den Start gebracht. Erfolgreich sein können die Projekte allesamt nur, wenn viele Akteurinnen und Akteure Hand in Hand und engagiert dafür arbeiten. Für diese enge Zusammenarbeit wirbt die HA.WE.

Nur der Blick über die Institutions- und Unternehmensgrenzen hinaus bringt die Stadt auf dem Weg in die Zukunft voran. Die Umsetzung der 27 zentralen Maßnahmen sind erste wichtige Schritte. Beim Gehen werden weitere Handlungsbedarfe und Ideen erkennbar, die zu Folgeschritten führen müssen und werden. Sie bringen uns dem gemeinsamen Ziel näher, eine der attraktivsten Wirtschaftsstandorte in NRW zu werden. Packen Sie es mit uns gemeinsam an!

## Quellenverzeichnis

---

- Agora 2022 Agora Verkehrswende: Wende im Pendelverkehr. URL: [https://www.agora-verkehrswende.de/fileadmin/Projekte/2022/Pendlerverkehr/77\\_Pendlerverkehr.pdf](https://www.agora-verkehrswende.de/fileadmin/Projekte/2022/Pendlerverkehr/77_Pendlerverkehr.pdf) [https://www.unternehmerrat-hagen.de/media/filer\\_public/12/75/1275c96f-bc22-4436-8281-317f84c90116/werte\\_und\\_strategiekompass\\_iii.pdf](https://www.unternehmerrat-hagen.de/media/filer_public/12/75/1275c96f-bc22-4436-8281-317f84c90116/werte_und_strategiekompass_iii.pdf)
- BBH CONSULTING AG 2022 H2 Hagen – Präsentation im Umweltausschuss der Stadt Hagen (06.06.2023). URL: <https://www.hagen.de/ngproxy/638c256647696ad7057d3c12b20f2e517aaea1b4>
- DDW 2023 Die Deutsche Wirtschaft 2023. Die 100 Städte mit den meisten Top-Mittelständlern. URL: [https://bildungsbericht.ruhr/documents/124/Bildungsbericht\\_Ruhr2020\\_Langfassung\\_Stand\\_05\\_02\\_21.pdf](https://bildungsbericht.ruhr/documents/124/Bildungsbericht_Ruhr2020_Langfassung_Stand_05_02_21.pdf) <https://die-deutsche-wirtschaft.de/wo-sich-der-mittelstand-am-wohlsten-fuehlt/>
- Epson 2022 Territorial impacts of COVID-19 and policy answers in European regions and cities. URL: [https://www.espon.eu/sites/default/files/attachments/TERRCOV\\_Final%20Report\\_Main.pdf](https://www.espon.eu/sites/default/files/attachments/TERRCOV_Final%20Report_Main.pdf)
- Gefak 2022 Gesellschaft für angewandte Kommunalforschung mbH. Unternehmensbefragung Stadt Hagen (Sommer 2022). URL: [https://uploads-ssl.webflow.com/5e6b91fe8107ef38721831c5/639078ac66cec70aee2912c\\_HA\\_Bericht\\_Unternehmensbefragung\\_anonym\\_07\\_12\\_2022.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/5e6b91fe8107ef38721831c5/639078ac66cec70aee2912c_HA_Bericht_Unternehmensbefragung_anonym_07_12_2022.pdf)
- ifo 2022 Die Innenstadt als Konsumzentrum: Ein Opfer von Corona und Homeoffice?. URL: <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2022-10-alipour-etal-corona-innenstaedte.pdf>
- ift 2020 Gesamtstädtisches Tourismuskonzept für die Stadt Hagen. Teil 1 - Infrastruktur.
- ift 2023 Gesamtstädtisches Tourismuskonzept für die Stadt Hagen. Teil 2 – Strategisches Erlebnis und Tourismusmarketing. (Hinweis: Konzept zum Stand der Veröffentlichung noch nicht finalisiert).

IGA 2027	Internationale Gartenausstellung (IGA) Metropole Ruhr 2027. URL: <a href="https://www.hagen.de/web/de/hagen_de/01/0112/0112.html">https://www.hagen.de/web/de/hagen_de/01/0112/0112.html</a>
ISEK 2020	HAGENplant 2035. Integriertes Stadtentwicklungskonzept (ISEK). URL: <a href="https://www.hagen.de/web/media/files/fb/fb_61/stadtentwicklung/isek/isek_bau-steine_sep2019/HAGENplant2035_ISEK_Langfassung_Druckfassung_final.pdf">https://www.hagen.de/web/media/files/fb/fb_61/stadtentwicklung/isek/isek_bau-steine_sep2019/HAGENplant2035_ISEK_Langfassung_Druckfassung_final.pdf</a>
IW 2021	IW-Trends 3/2021 Corona-Schock für den Handel in deutschen Innenstädten. URL: <a href="https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2021/IW-Trends-2021-03-02_Goecke-Rusche.pdf">https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2021/IW-Trends-2021-03-02_Goecke-Rusche.pdf</a>
IW Consult 2021	Industrie-Monitor Ennepe/Ruhr. URL: <a href="https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/5027436/dc9f9aa31fc2e18da9ade5b47bb733be/praesentationindstriegipfel-data.pdf">https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/5027436/dc9f9aa31fc2e18da9ade5b47bb733be/praesentationindstriegipfel-data.pdf</a>
metropoleruhr 2015	Wirtschaftsförderung metropoleruhr GmbH. Wirtschaftsflächenkonzept für die Stadt Hagen. URL: <a href="https://www.hagen.de/web/media/files/fb/fb_61/stadtentwicklung/wirtschaft/Hagen_Flaechenkonzept_final_11.12.2015.pdf">https://www.hagen.de/web/media/files/fb/fb_61/stadtentwicklung/wirtschaft/Hagen_Flaechenkonzept_final_11.12.2015.pdf</a>
Prognos 2023	Prognosemodell REGINA. URL: <a href="https://www.prognos.com/grafik/grafik.html">https://www.prognos.com/grafik/grafik.html</a>
RuhrFutur gGmbH 2020	RuhrFutur gGmbH, Regionalverband Ruhr (Hg.). Bildungsbericht Ruhr 2020. URL: <a href="https://bildungsbericht.ruhr/documents/124/Bildungsbericht_Ruhr2020_Langfassung_Stand_05_02_21.pdf">https://bildungsbericht.ruhr/documents/124/Bildungsbericht_Ruhr2020_Langfassung_Stand_05_02_21.pdf</a>
Stadt Hagen / pwc 2018	Masterplan "Nachhaltige Mobilität". URL: <a href="https://www.hagen.de/web/media/files/fb/fb_69/masterplannachhmob_dat/20180726_Master_Bericht_Masterplan_Hagen_final_inkl_Anlagen.pdf">https://www.hagen.de/web/media/files/fb/fb_69/masterplannachhmob_dat/20180726_Master_Bericht_Masterplan_Hagen_final_inkl_Anlagen.pdf</a>
Stadt Hagen 2023	BBE Handelsberatung GmbH: Einzelhandels- und Zentrenkonzept für die Stadt Hagen. URL: <a href="https://www.hagen.de/web/media/files/fb/fb_61/stadtentwicklung/einzelhandel/230131_Einzelhandelskonzept_.pdf">https://www.hagen.de/web/media/files/fb/fb_61/stadtentwicklung/einzelhandel/230131_Einzelhandelskonzept_.pdf</a>
Stadt + Handel 2023	Anstoß eines Zentrenmanagements für Hagen-Mitte. Konzept zum Stand der Veröffentlichung noch ohne Beschluss und daher nicht online abrufbar.

Unternehmer Rat Hagen 2021 Werte- und Strategiekompass Teil III: Perspektiven für Hagen). URL: [https://www.unternehmerrat-hagen.de/media/filer\\_public/12/75/1275c96f-bc22-4436-8281-317f84c90116/werte\\_und\\_strategiekompass\\_iii.pdf](https://www.unternehmerrat-hagen.de/media/filer_public/12/75/1275c96f-bc22-4436-8281-317f84c90116/werte_und_strategiekompass_iii.pdf)

Westfalenpost Hagen 2023 Warum in Hagen so viele Menschen keinen Job haben (15.06.2023). URL: <https://www.wp.de/staedte/hagen/warum-in-hagen-so-viele-menschen-keinen-job-haben-id238691457.html>

## **Impressum**

---

HAGENhorizonte2035 – Zukunftsinitiative für den Wirtschaftsstandort Hagen

---

### **Herausgeber**

Prognos AG  
Domshof 21  
28195 Bremen  
Telefon: +49 421 845 16-410  
Fax: +49 421 845 16-428  
E-Mail: [info@prognos.com](mailto:info@prognos.com)  
[www.prognos.com](http://www.prognos.com)  
[twitter.com/prognos\\_aG](http://twitter.com/prognos_aG)

---

### **Autoren**

Dr. Olaf Arndt  
Bernhard Wankmüller

---

### **Kontakt**

Dr. Olaf Arndt (Projektleitung)  
Telefon: +49 421 845 16-423  
E-Mail: [olaf.arndt@prognos.com](mailto:olaf.arndt@prognos.com)

---

Satz und Layout: Prognos AG  
Bildnachweise: Startseite: Luftbilder\_Fotos\_Blossey\_Hagen230501958\_Hagen230502816; AdobeStock\_399292833; AdobeStock\_283563856, Michael Kaub

Stand: Oktober 2023  
Copyright: 2023, Prognos AG / HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG GmbH

---

Alle Inhalte dieses Werkes, insbesondere Texte, Abbildungen und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei der Prognos AG/HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG GmbH. Jede Art der Vervielfältigung, Verbreitung, öffentlichen Zugänglichmachung oder andere Nutzung bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Zustimmung der Prognos AG/HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG.

Zitate im Sinne von § 51 UrhG sollen mit folgender Quellenangabe versehen sein: Prognos AG/HAGEN.WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG (2023): HAGENhorizonte2035 – Zukunftsinitiative für den Wirtschaftsstandort Hagen.