

# Strategie 2030

## Wirtschaftsförderung

Fortschreibung der Strategie der Wirtschaftsförderung  
Karlsruhe auf Basis der Strategie aus dem Jahr 2011

---

## Impressum

Stadt Karlsruhe  
Wirtschaftsförderung  
Zähringerstraße 65a  
76133 Karlsruhe

Projektleitung     Michael Kaiser  
                             Sandra Mähliß

E-Mail                wifoe@karlsruhe.de  
Internet             <http://www.karlsruhe.de/wirtschaft>  
Telefon              0721 133-7300  
Fax                    0721 133-7309

Karlsruhe, März 2022

Druckdatum: 02.03.2022

# Inhaltsverzeichnis

Impressum	2
Präambel	4
1 Vorgehensweise und Zielsetzung	5
2 Analyse und Trendscout als Grundlage von strategischen Entscheidungen	7
3 Strategische Schlussfolgerungen	13
4 Organisation der Wirtschaftsförderung Karlsruhe	30
Anlagen	31

---

# Präambel

Der nationale und internationale Wettbewerb um Investitionen, Ansiedlungen und qualifizierte Arbeitskräfte nimmt zu. Daneben müssen die Karlsruher Wirtschaftsakteure Antworten auf globale Herausforderungen und Entwicklungen geben, um weiterhin wettbewerbsfähig zu sein. Dies betrifft insbesondere die Klima- und Energiewende, die Digitalisierung und den „demografischen Wandel“. Karlsruhe war bisher gut aufgestellt und hat sich in Hinblick auf wirtschaftsrelevante Kennzahlen in den vergangenen Jahren positiv entwickelt. Ein genauer Blick zeigt jedoch, dass die Stadt im Vergleich zum Landes- und Bundesdurchschnitt hinter ihren großen wirtschaftlichen Potenzialen zurückgeblieben ist, beispielsweise bei der Zahl der Erwerbstätigen, den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten oder dem Wachstum des Bruttoinlandsprodukts. Diesem Trend gilt es mit mehr Dynamik zu begegnen.

Um eine dynamischere Entwicklung zu unterstützen, wurde die Strategie der Wirtschaftsförderung fortgeschrieben und auf ihre Zukunftsfähigkeit überprüft sowie in Hinblick auf lokale Stärken und Trends mit den zu erwartenden Megatrends abgeglichen. Grundlage dafür war das im Jahr 2011 mit dem Ausschuss für Wirtschaftsförderung abgestimmte und erfolgreich umgesetzte sowie in 2020 evaluierte Strategiekonzept.

Für die Fortschreibung wurde bereits Anfang 2020 ein strukturierter Prozess gestartet, der mit Foresight (strategische Vorausschau) und einer Trendanalyse die globalen Megatrends identifiziert und auf Relevanz und Auswirkungen für Karlsruhe analysiert hat. Die Megatrends „Digitalisierung“, „Nachhaltigkeit<sup>1</sup>“ und „demografischer Wandel“ haben sich dabei als wesentliche Einflussfaktoren für Karlsruhe herausgestellt (siehe Kapitel 2.1). Parallel dazu wurde die Evaluation des Strategiekonzeptes 2011 durchgeführt.

Ab März 2020 hat die COVID-19-Pandemie radikal neue Herausforderungen für die Arbeit der Wirtschaftsförderung wie auch der Wirtschafts- und Wissenschaftsakteure mit sich gebracht. Der Strategieprozess wurde dementsprechend unterbrochen, bis die Entwicklungen und zukünftigen Auswirkungen der Pandemie für den Wirtschaftsstandort eingeschätzt werden konnten. Trotz einer weitestgehenden Stabilisierung der Lage schwingen auch heute Unsicherheiten mit, die die Wirtschaftslage begrenzt kalkulierbar machen (zum Beispiel Lieferkettenengpässe, Anstieg der Inflation, Anstieg der Energiepreise). Die Strategie und somit auch die Arbeit der Wirtschaftsförderung wurde dementsprechend so angelegt, dass auf veränderte Rahmenbedingungen agil und mit größter Flexibilität in den Angeboten an die Stakeholder wie auch in den internen Prozessen reagiert werden kann. Dabei bietet sich gleichzeitig die Möglichkeit, den Wirtschaftsstandort für eine Post-Corona-Ära aufzustellen. Der Strategieprozess wurde im Frühjahr 2021 mit der Unternehmens- und Betriebsumfrage wie auch einem breit angelegten Beteiligungsprozess fortgesetzt. Mit der stufenweisen Erarbeitung der nun vorliegenden Strategie wurden insbesondere die Interessen der für die Wirtschaftsförderung wichtigen Stakeholder eingebunden, so dass passgenaue Maßnahmen konzipiert werden können.

Das vorliegende Strategiepapier 2030 bildet unter Einbeziehung der Impulse aus den verschiedenen Analysen, wie Beteiligungsschritten den Rahmen für eine zukunftsweisende, zielorientierte und zugleich effiziente Wirtschaftsförderung Karlsruhe ab. Der Fokus liegt auf den Bestands-, Ansiedlungs- und Gründungsunternehmen in Karlsruhe und hier insbesondere in der Unterstützung der Gestaltung ihrer Zukunftsfähigkeit. Dabei spielt neben der Bereitstellung der Entwicklungsräume zunehmend die Bereitstellung von Innovationsräumen eine wichtige und entscheidende Rolle. Insbesondere in der Innovationsförderung und der Entwicklung neuer Kompetenzfelder (wie zum Beispiel Künstliche Intelligenz, Smart Production, Green und Urban Tech) werden Entwicklungspotenziale gesehen, die die Wirtschaftsförderung aktiv als Netzwerkerin und Initiatorin begleiten und anstoßen kann. Der Schwerpunkt der Arbeit der Wirtschaftsförderung liegt im lokalen, regionalen und Landes-Kontext. Die Wirtschaftsregion Karlsruhe spielt aufgrund der engen regionalen Verflechtungen eine wichtige Rolle. Nationale und internationale Maßnahmen werden im Rahmen des Möglichen und Machbaren umgesetzt.

Für die Fortschreibung wurden die Vision und die Mission überarbeitet und die strategischen Ziele neu justiert. Von der Vision bis in die Handlungsfelder sind die Megatrends „Digitalisierung“, „Nachhaltigkeit“ und „demografischer Wandel“ maßgebliche Eckpfeiler und ziehen sich durch alle Handlungsfelder in den dortigen Zieldimensionen verbunden mit entsprechenden Maßnahmen. Somit ist sichergestellt, dass im wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Aufgabenfeld der Wirtschaftsförderung insbesondere nachhaltige Zielstellungen fokussiert und entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden, um z. B. Themen wie Klimaschutz, Ressourceneffizienz und Kreislaufwirtschaft zu unterstützen. Die bisherigen Handlungsfelder sind weitestgehend erhalten geblieben bzw. komprimiert worden. Die Beteiligungsprozesse haben gezeigt, dass die Wirtschaftsförderung mit zukünftig neun Handlungsfeldern, die teilweise neu ausgerichtet bzw. neue Schwerpunkte gelegt wurden, die Anforderungen der Stakeholder gut abbilden wie auch den Wirtschaftsstandort zukunftsfähig weiterentwickeln kann.

Die Strategie sollte nicht als statisches Instrument verstanden werden, sondern als dynamisches; dies hat die bisherige Strategie bereits ausgezeichnet, mit der entsprechend gut auf die Corona-Pandemie reagiert werden konnte. Insbesondere ist die Strategie auch ein Instrument, um mit den Stakeholdern wie auch dem Gemeinderat im Gespräch und Prozess zu bleiben, um somit immer wieder Anpassungen vornehmen zu können.

---

<sup>1</sup> Definition: Nachhaltigkeit oder nachhaltige Entwicklung bedeutet, die Bedürfnisse der Gegenwart so zu befriedigen, dass die Möglichkeiten zukünftiger Generationen nicht eingeschränkt werden. Dabei ist es wichtig, die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – wirtschaftlich effizient, sozial gerecht, ökologisch tragfähig – gleichberechtigt zu betrachten.  
<https://www.bmz.de/de/service/lexikon/nachhaltigkeit-nachhaltige-entwicklung-14700>

# 1 Vorgehensweise und Zielsetzung

## 1.1 Vorgehensweise

### Strategiekonzept 2011

Im Jahr 2011 hat die Wirtschaftsförderung eine Strategie erarbeitet, die die Schwerpunkte als Rahmen bis 2020 aufgezeigt hat. Das Strategiepapier wurde mit dem Ausschuss für Wirtschaftsförderung am 7. Dezember 2011 diskutiert und verabschiedet. Es beinhaltet neben dem Teil „Strategien für die Zukunft“, in dem die Handlungsfelder sowie Zielsetzungen und Maßnahmen abgebildet sind, eine Bestandsaufnahme mit „Status quo-Bericht der Wirtschaftsförderung Karlsruhe“ bezogen auf Selbstverständnis und Ziele, Arbeitsmarkt und Beschäftigung, wirtschaftsstrukturelle Rahmenbedingungen sowie die damaligen Megatrends. Das Strategiepapier hat als Leitlinie und Arbeitsgrundlage für die Inhalte der Wirtschaftsförderung gedient, wurde jedoch aufgrund aktueller Entwicklungen und Optionen bis heute immer wieder operativ angepasst.

Nach zehn Jahren erfolgreicher Umsetzung und der Evaluation der Strategie im Jahr 2020 wird diese entsprechend fortgeschrieben. Es erfolgt damit eine Anpassung der Schwerpunktsetzungen und Handlungsfelder in Bezug auf die aktuellen und zukünftigen Möglichkeiten und Herausforderungen.

### Strukturierter Fortschreibungsprozess

Zur Fortschreibung der Strategie wurde ein strukturierter Fortschreibungsprozess aufgesetzt. Dieses Vorgehen gewährleistet, dass unterschiedliche Perspektiven von Stakeholdern mit den Blickwinkeln der Wirtschaftsförderung reflektiert werden konnten, um ein optimales Bild der Bedarfe und Zielsetzung zu generieren.

Der Fortschreibungsprozess wurde bereits Anfang 2020 intern mit einem Foresight (strategische Vorausschau) und einer Trendanalyse gemeinsam mit dem Fraunhofer ISI gestartet. Aufgrund der im März 2020 auftretenden Corona-Pandemie und der damit verbundenen unsicheren wirtschaftlichen Perspektive wurde der Prozess jedoch bis Frühjahr 2021 nur eingeschränkt weitergeführt. Die Zeit wurde für die Evaluation sowie interne Diskussionen genutzt. Im Frühjahr/ Sommer 2021 konnte mit der Unternehmens- und Betriebsumfrage sowie dem Beteiligungsprozess fortgesetzt werden, deren Ergebnisse in die Strategieentwicklung eingeflossen sind.

Zur Diskussion und Validierung der Strategie 2030 der Wirtschaftsförderung Karlsruhe wurde im Rahmen einer Sondersitzung des Ausschusses für Wirtschaftsförderung am 21. Januar 2022 durchgeführt, um weitere Impulse, Anregungen und Kommentare abschließend in die Fortschreibung aufzunehmen.

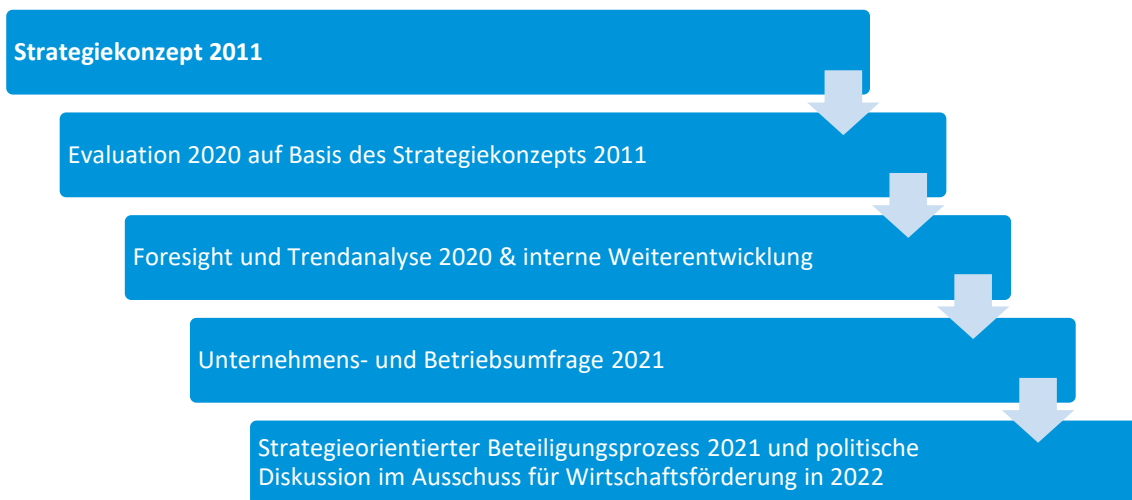


Abbildung 1: Vorgehensmodell zur Umsetzung der Fortschreibung Strategie 2030

---

## 1.2 Zielsetzung und Systematik

### Zielsetzung

Den Standort Karlsruhe und die Wirtschaftsförderung zukunftsfähig zu gestalten, sind die zentralen Ziele der Fortschreibung der Strategie 2030. Die Wirtschaftsförderung soll anpassungsfähig bleiben und mit ihren Themenschwerpunkten weiterentwickelt werden, um die positiven und resilienten Entwicklungen am und für den Standort Karlsruhe zu unterstützen.

In dem Zusammenhang wurden die Bestandsthemen zugespitzt bzw. die Potentiale aus aktuellen Themenschwerpunkten weiterentwickelt. In Ergänzung können durch die Ermittlung und Betrachtung von Zukunftsthemen neue Impulse gesetzt werden. Dafür wurden insbesondere die globalen Megatrends „Nachhaltigkeit“ und „Digitalisierung“ mit hohem Stellenwert identifiziert, die für den Standort Karlsruhe neue Impulse in Richtung Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft setzen können. Zudem ist schon heute im Rahmen der demografischen Entwicklung ein großer Fachkräftebedarf bemerkbar, der zum Teil nicht am Arbeitsmarkt gedeckt werden kann und die Unternehmen in ihrer Entwicklung bremst. Dieser Trend wird sich zukünftig noch verschärfen.

### Systematik

Im Rahmen vom Strategieprozess zur Fortschreibung der Strategie 2030 sind alle bestehenden strategischen und operativen Ziele sowie Maßnahmen aus dem Strategiekonzept 2011 überprüft und deren Relevanz für die strategischen Ausrichtung ermittelt worden.

Im Ergebnis werden einzelne Ziele und Maßnahmen aus dem Jahr 2011 weiter fortgeführt. Durch veränderte Rahmenbedingungen sind neue Ziele und Maßnahmen formuliert worden; diese befinden sich in der tabellarischen Auflistung in den neun Handlungsfeldern in Kapitel 4 und sind mit (NEU) gekennzeichnet. Die Maßnahmen zur Zielerreichung sind durchgehend ergänzt und angepasst worden.

Diese sind in den neun Handlungsfelder im Kapitel 4 tabellarisch dargestellt.

## 2 Analyse und Trendscout als Grundlage von strategischen Entscheidungen

### 2.1 Foresight und strategische Vorschau

Mit Foresight als Methode der strategischen Vorausschau lassen sich übergreifende Transformationsprozesse im strategischen Diskurs von Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft fest verankern. Der Strategiefortschreibungsprozess wurde genutzt, um globale Megatrends als Treiber des Wandels mit starker Transformations- und Innovationsdynamik nicht isoliert, sondern gemeinschaftlich und im strategierorientierten Beteiligungsprozess 2021 zu betrachten.

#### Bedeutung von globalen Megatrends für den Standort Karlsruhe

Die Wirtschaft und Stadtentwicklung befinden sich in einem dynamischen Wandel, der von verschiedenen globalen Megatrends geprägt wird. Dabei gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Positionen über Zukunfts- oder Megatrends. Es bilden sich jedoch im Grundsatz meist ähnliche Trends heraus, die auf für die Wirtschaftsförderung Karlsruhe relevante Aspekte einwirken. Für den Standort Karlsruhe ergeben sich sieben globale Megatrends, die in Hinblick auf Bedeutung, Auswirkungen und Handlungsoptionen betrachtet wurden.

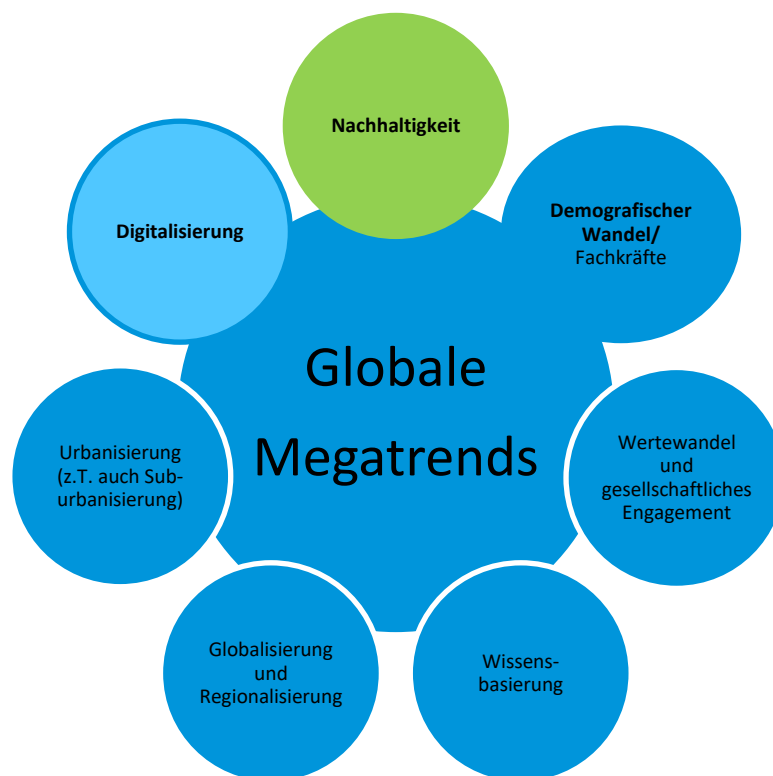


Abbildung 2: Globale Megatrends (Quelle: Vgl. Regionale Transformation – Report 2020)

## 2.2 Evaluation 2020

Im Evaluationsbericht aus dem Jahr 2020 ist die Zielerreichung der Teilstrategien des Strategiekonzepts 2011 auf Grundlage eines Tätigkeitsberichts der Wirtschaftsförderung Karlsruhe und anhand von qualifizierten Kennzahlen überprüft und ausgewertet worden.

Als Ergebnis der Evaluation hat die Wirtschaftsförderung durch die Strategie 2011 in den Teilstrategien und Kompetenzfeldern die richtigen Schwerpunkte setzen und so relevante Wirtschaftsakteure unterstützen können. Mit der Evaluierung konnten insbesondere Erfolgsfaktoren der vergangenen Jahre herausgestellt werden, die für die Fortschreibung verstärkt bzw. weiterentwickelt wurden.

## 2.3 Trendanalyse

Ein wichtiger Baustein in der internen Konzeption ist die ganzheitliche Überprüfung und Weiterentwicklung der Bestandsthemen aus dem Strategiekonzept 2011, angereichert um Zukunftsthemen aus einer durchgeführten Trendanalyse und internen Workshops zur strategischen Ausrichtung.

### Zukunftsradar 2030 der Wirtschaftsförderung Karlsruhe

Für die zukünftige Entwicklung des Wirtschaftsstandorts Karlsruhe und die Ausrichtung der Wirtschaftsförderung haben sich die Megatrends „Nachhaltigkeit“ und „Digitalisierung“ als wesentliche Einflussfaktoren herausgestellt, ohne die anderen Megatrends außer Acht zu lassen. Im Megatrend „Nachhaltigkeit“ sind wesentliche Aspekte zum Klimaschutz beinhaltet, insbesondere das Zukunftsthema „Klimaneutralität“.

Mit Unterstützung des Fraunhofer ISI sind durch eine umfassende Trendanalyse 15 Zukunftsthemen mit engem Bezug zu den globalen Megatrends „Nachhaltigkeit“ und „Digitalisierung“ identifiziert worden, die unsere Gesellschaft langfristig verändern und Chancen wie auch Risiken für den Standort Karlsruhe mit sich bringen werden (siehe Abbildung 3).

Beide Megatrends sind eng verzahnt, da die ihnen zugeordneten Zukunftsthemen von einer Vielzahl technologischer und gesellschaftlicher Einzeltrends und Wechselwirkungen beeinflusst werden. Eine Nachhaltigkeitstransformation wird nicht ohne einen Wandel des Konsumverhaltens, technologische Innovationen für die Ressourcenschonung und Kreislaufwirtschaft sowie disruptive Geschäftsmodelle möglich sein. Umgekehrt muss die Digitalisierung und breite Nutzung von Künstlicher Intelligenz an Nachhaltigkeitskriterien gemessen werden können und die gesellschaftliche Transformation unterstützen, sonst können die Klimaziele nicht erreicht werden.

Das als Ergebnis der Trendanalyse erarbeitete Zukunftsradar 2030 wurde als Ausgangspunkt im strategieorientierten Beteiligungsprozess genutzt, um aktuelle und zukünftige Angebote, Services sowie Unterstützungs- und Kooperationsbedarfe im Dialog mit den Stakeholdern für die Wirtschaftsförderung zu ermitteln.

Eine ausführliche Beschreibung der im Zukunftsradar abgebildeten Zukunftsthemen ist in Anlage A1 beigefügt.



Abbildung 3: Zukunftsradar 2030 der Wirtschaftsförderung Karlsruhe (Quelle: Fraunhofer ISI)

---

## 2.4 Stakeholder-Analyse

Die Wirtschaftsförderung Karlsruhe als Teil der Daseinsvorsorge hat die Aufgabe, die kommunalen Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln mitzugestalten.

Als zentrale Anlaufstelle für die Belange der Karlsruher Wirtschaft und Wissenschaft nimmt sie eine wichtige verwaltungsübergreifende Querschnittsaufgabe wahr. Die Schlüsselkunden der Wirtschaftsförderung Karlsruhe sind daher im Außenbereich die Karlsruher Unternehmen, wie Konzerne, KMU, Existenzgründungen und Start-ups, Universitäten, Hochschulen, Akademien und Forschungseinrichtungen. Im Innenbereich sind die Schlüsselkunden der Karlsruher Gemeinderat sowie die Dezernate und Fachämter der Stadtverwaltung. Im Spannungsfeld zwischen Innen und Außen gilt es vielfach für die Wirtschaftsförderung einen Interessenausgleich herzustellen und die Interessen der Stadt zu wahren.

Die Wirtschaftsförderung Karlsruhe arbeitet daneben für nachhaltige und kundenorientierte Lösungen und ein partnerschaftliches Miteinander insbesondere mit Netzwerken, Clustern und Plattformen, Gewerkschaften, Zivilgesellschaft sowie Bürger\*innen zusammen.

---

## 2.5 Leitbilder und Konzeptionen

Im Analyseprozess sind relevante Leitbilder, Konzeptionen und Berichterstattungen auf Landesebene, wie der Koalitionsvertrag GRÜNE / CDU 2021 der Landesregierung Baden-Württemberg bis hin zur kommunalen Ebene (zum Beispiel das Karlsruher Klimaschutzkonzept 2020 und der Nachhaltigkeitsbericht 2021) für die strategische Ausrichtung berücksichtigt worden.

In dem Zusammenhang finden zudem die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen, sogenannte Sustainable Development Goals (SDG), Beachtung. Insbesondere sind folgende Ziele für die Wirtschaftsförderung relevant:

### SDG 8 Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum

Zielsetzungen sind insbesondere: Aufrechterhaltung des Wirtschaftswachstums, die Entkoppelung des Wirtschaftswachstums und der Umweltzerstörung, die Erhöhung der Produktivität, die Verbesserung der Ressourceneffizienz, die Erreichung produktiver Vollbeschäftigung, menschenwürdiger Arbeit und gerechter Bezahlung

### SDG 9 Industrie, Innovationen und Infrastruktur

Zielsetzungen sind insbesondere: die Stärkung von Forschung, Entwicklung und Innovation, der Aufbau einer nachhaltigen Infrastruktur

### SDG 12 Nachhaltiger Konsum und Produktion

Zielsetzung ist insbesondere: die Ermutigung von Unternehmen zur Einführung nachhaltiger Verfahren

## ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG



Abbildung 4: Sustainable Development Goals (Quelle: Vgl. <https://ec.europa.eu>)

## 2.6 Unternehmens- und Betriebsumfrage 2021

Aus der Unternehmens- und Betriebsumfrage 2021 sind die Ergebnisse zu den Aufgaben und zur Zufriedenheit der Wirtschaftsförderung als direkte Rückmeldung der Unternehmen für die strategische Ausrichtung von besonderer Bedeutung. In der Trendanalyse stehen die Relevanz / Wichtigkeit aktueller und zukünftiger Angebote, Services und Dienstleistungen der Wirtschaftsförderung sowie die Zufriedenheit im Fokus.

### Relevanz verschiedener Angebote der Wirtschaftsförderung

Neben der Einschätzung der aktuellen Relevanz verschiedener Angebote und Leistungen der Wirtschaftsförderung wurden die Betriebe gebeten, eine Prognose über die zukünftige Wichtigkeit der aktuellen und geplanten Angebote abzugeben. Die Abbildung 5 zeigt Einschätzungen der einzelnen Angebote, Services und Dienstleistungen.

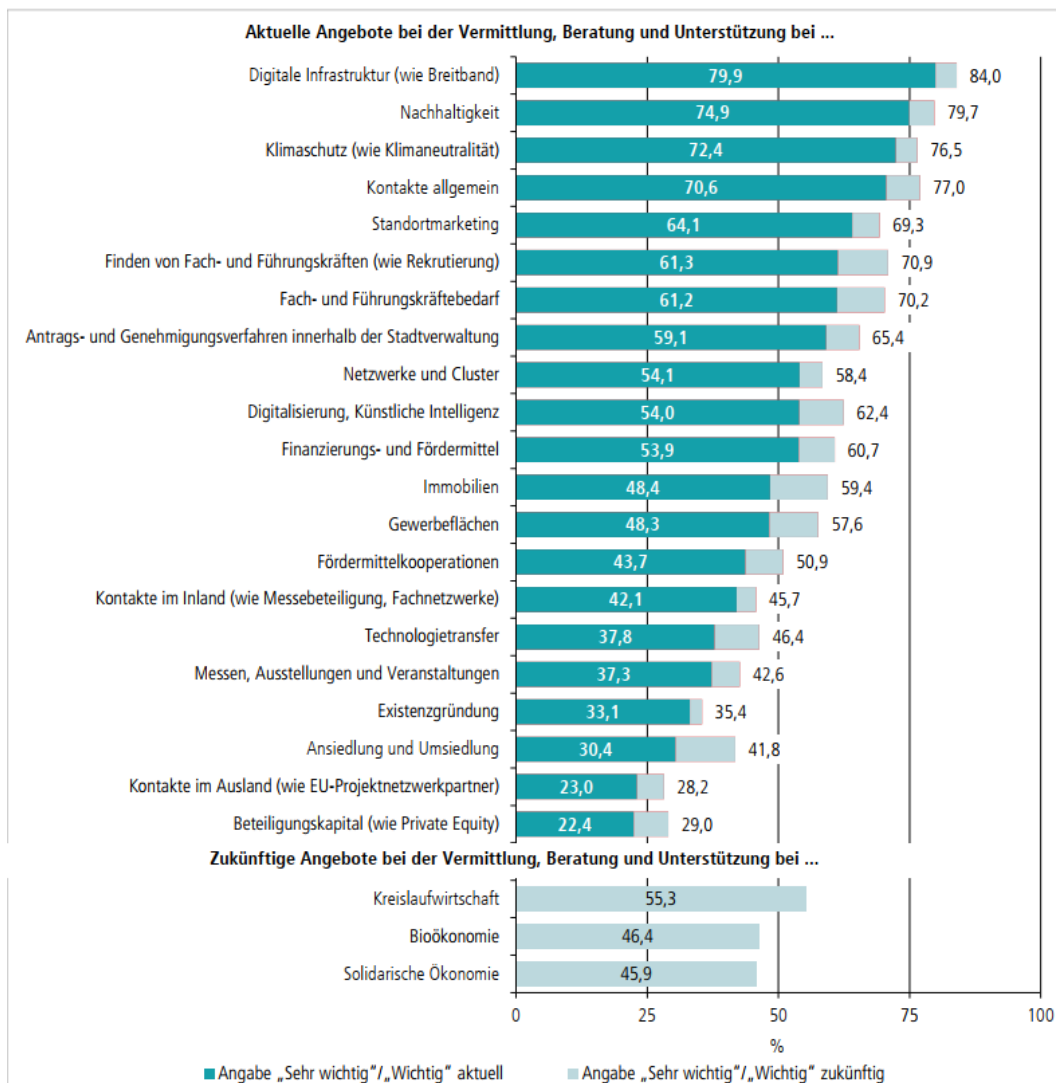


Abbildung 5: Unternehmens-/Betriebsumfrage 2021, Auswertung der aktuellen bzw. zukünftigen Angeboten (Quelle: AfSta)

Aktuell werden die von der Wirtschaftsförderung angebotenen Leistungen bei der Vermittlung, Beratung und Unterstützung bei Digitaler Infrastruktur (wie Breitband) mit Abstand am wichtigsten eingestuft, gefolgt von den Angeboten um Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Kontakte allgemein. Gut sechs von zehn Betrieben sehen Angebote zum Standortmarketing, beim Finden von Fach- und Führungskräften, zum Thema Fach- und Führungskräftebedarf sowie bei der Beratung und Unterstützung bei Antrags- und Genehmigungsverfahren innerhalb der Stadtverwaltung als sehr wichtig oder wichtig an.

Sämtlichen Angeboten wird für die Zukunft eine steigende Relevanz beigemessen. Der Vergleich der beiden Balken zeigt, dass ein absoluter Bedeutungszuwachs aus Sicht der Karlsruher Betriebe vor allem im Bereich der Standortplanung gesehen wird. Im Einzelnen werden Wirtschaftsförderungsangebote zu den Themen Ansiedlung und Umsiedlung, Immobilien sowie Gewerbeflächen wichtiger.

Auch personalpolitische Hilfestellungen beim Finden von Fach- und Führungskräften sowie Fach- und Führungskräftebedarf allgemein werden zunehmend relevant. Der dritte große Themenblock, dem steigende Wichtigkeit vorausgesagt wird, umfasst die Digitalisierung und Künstliche Intelligenz sowie den Technologietransfer. Mögliche zukünftige Angebote der Wirtschaftsförderung rund um Solidarische Ökonomie, Bioökonomie und Kreislaufwirtschaft werden aktuell noch im mittleren Relevanzbereich eingeordnet.

## Zufriedenheit mit der Wirtschaftsförderung

Von den Betrieben, die im Laufe des vergangenen Jahres die Angebote der Wirtschaftsförderung genutzt haben, sind annähernd neun von zehn (86,9 Prozent) mit der Arbeit und den Angeboten sehr zufrieden (30,4 Prozent) oder eher zufrieden (56,5 Prozent). Die Zufriedenheit hat damit im Vergleich zur Befragung in 2017 zugenommen. Vor allem die Betriebe, die angeben, die angebotenen Leistungen der Wirtschaftsförderung gut zu kennen, äußern sich zu großen Teilen sehr zufrieden (50,0 Prozent).

---

## 2.7 Gewerbeflächengutachten 2021

Mit dem Gewerbeflächengutachten 2021 von der Firma cima Beratung + Management GmbH Gutachten wurde auf Grundlage der wirtschaftsstrukturellen Rahmenbedingungen für Karlsruhe der Gewerbeflächenbedarf bis zum Jahr 2035 ermittelt. Dieser beläuft sich auf 146,5 ha (netto). Dem gegenübergestellt wurde das Flächenangebot, bestehend aus vorhandenen Innenentwicklungspotentialen mit 27,45 ha und den im aktuellen Flächennutzungsplan 2030 vorhandenen geplanten gewerblichen Flächen mit 80 ha. Daraus ergibt sich Stand heute ein Ungleichgewicht mit einem Defizit von rund 39 ha bis zum Zieljahr 2035.

Die Prognose verdeutlicht, dass bereits Ende des Jahres 2023 von einer weitestgehenden Handlungsunfähigkeit der Wirtschaftsförderung im Hinblick auf die Befriedigung der Flächennachfrage auszugehen ist. Selbst bei einer angenommenen Verfügbarkeit aller Flächenpotenziale im FNP (80 ha netto) wäre dies spätestens 2032 der Fall.

Fehlende Wachstums- und Ansiedlungsmöglichkeiten für Unternehmen werden, sofern nicht ausreichend gegengesteuert wird, zu Mindereinnahmen im städtischen Haushalt führen. Neben fehlenden Einnahmen durch die Grundstücksverkäufe zeigen aktuelle Zahlen der CIMA im Zusammenhang mit der Bedarfsanalyse für ein Handwerker-/Gewerbezentrum, dass sich in Karlsruhe wichtige Kennzahlen, wie Entwicklung der Beschäftigten, Bruttoinlandsprodukt und Gewerbesteuer zwar positiv entwickeln, das Wachstum im Vergleich zum Bundes- und Landesdurchschnitt jedoch zurückbleibt.

Das aktuelle Gutachten empfiehlt eine Reduzierung der nicht gewerblichen Nutzungen auf Gewerbegrundstücken (darunter auch restriktiver Umgang mit Wohnungsbau, sozialen Einrichtungen in Gewerbegebieten sowie aktive Steuerung der Einzelhandelsentwicklung).

---

## 2.8 Bedarfsanalyse 2021 für ein Gründer- und Gewerbezentrum für das Handwerk

Für die vergangenen Jahre ist eine anteilmäßig rückläufige Entwicklung des Handwerks wie auch des produzierenden Gewerbes in Karlsruhe festzustellen. Im Rahmen der Sitzung des Ausschusses für Wirtschaftsförderung am 19. Februar 2020 wurde daher der Auftrag an die Wirtschaftsförderung formuliert, eine Bedarfsanalyse für ein Gründerzentrum bzw. alternativ für ein Gewerbezentrum für das Handwerk durchzuführen, um Optionen für ein Entgegenwirken der rückläufigen Entwicklungen aufzuzeigen. Die Cima Institut für Regionalwirtschaft GmbH hat die entsprechende Bedarfsanalyse durchgeführt unter Beteiligung der Handwerkskammer Karlsruhe, der Industrie- und Handelskammer Karlsruhe, der Kreishandwerkerschaft Karlsruhe und der Wirtschaftsförderung. Die Ergebnisse werden dem Ausschuss für Wirtschaftsförderung voraussichtlich in seiner Sitzung am 30.03.2022 vorgestellt. Die Erkenntnisse der Analyse konnten zum großen Teil schon in die Fortschreibung der Strategie einfließen.

Die Bedarfsanalyse kommt zu dem Ergebnis, dass die wirtschaftliche Entwicklung der Stadt Karlsruhe zwar grundsätzlich positiv ist, jedoch im Vergleich zur Landes- und Bundesentwicklung weniger dynamisch verläuft. Die CIMA sieht dies insbesondere in den fehlenden Gewerbe- aber Wohnflächen begründet, die ein Hemmnis in Hinblick auf das Wachstum der Stadt darstellen (siehe auch Kapitel 2.7).

Ein Gründer- und Gewerbezentrum könnte ein Instrument sein, gerade im Handwerksbereich Alternativen zu schaffen.

---

## 2.9 Strategieorientierter Beteiligungsprozess 2021

Um die Aufgaben, Erwartungen und Rolle der Wirtschaftsförderung sowie Anforderungen an den Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort aus Sicht der Stakeholder zu den zukünftigen Herausforderungen wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen zu eruieren, wurden vier Online-Strategiedialoge unter Beteiligung der Verwaltung, des Gemeinderates, der Wirtschaft, der Wissenschaft und Intermediären im Juli 2021 durchgeführt.

In den Strategiedialogen wurden mit Leitfragen zur Orientierung der beteiligten Stakeholder gearbeitet, wie z. B. „Wofür steht der Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort in zehn Jahren?“, „Welche Bestandsthemen / Zukunftsthemen sind dafür wichtig?“ und „Wofür soll die Wirtschaftsförderung Karlsruhe in 2030 stehen?“.

Die der Betrachtung zugrunde liegenden Megatrends „Nachhaltigkeit“ und „Digitalisierung“ wurden mit hoher Zustimmung bestätigt. Zudem gab es wertvolle Hinweise aus Sicht der Beteiligten zum Zuschnitt der Zukunftsthemen aus dem Zukunftsradar. Als zukünftige Herausforderungen für die Unternehmen und Entwicklungsmöglichkeiten für den Wirtschaftsstandort, bei denen die Wirtschaftsförderung unterstützend oder gestaltend tätig werden kann, wurden folgende Themenschwerpunkte benannt:

- Fachkräftebedarf und Fachkräftesicherung
- Standortmarketing Wirtschafts- und Wissenschaftsstadt
- Gründer\*innen und Start-ups als Schlüssel für Zukunftsfähigkeit
- Soziale Innovationen / Entrepreneurship
- Künstliche Intelligenz
- Green Tech, Urban Tech
- Infrastrukturen für Digitalisierung und Nachhaltigkeit
- Grenzüberschreitende Zusammenarbeit
- Remote- / New Work
- Einkaufen und Nahversorgung im Wandel

Die Ergebnisse aus dem Ergebnisdiallog vom 22.07.2021 sind in einem Graphic Recording live visualisiert worden und der Anlage A2 beigelegt. Neben dem Beteiligungsprozess wurden mit ausgewählten Schlüsselakteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung Interviews geführt.

Beide Ergebnisebenen wurden als wesentliche Impulse für die Fortschreibung der Strategie 2030 genutzt.

---

## 2.10 Diskussion und Validierung der Strategie 2030 im Ausschuss für Wirtschaftsförderung am 21.01.2022

Zur Diskussion und Validierung der Strategie 2030 der Wirtschaftsförderung Karlsruhe wurde eine Sondersitzung des Ausschusses für Wirtschaftsförderung am 21. Januar 2022 durchgeführt.

Im Rahmen des Strategiedialogs mit den Mitgliedern des Ausschusses für Wirtschaftsförderung wurde die Strategie 2030 validiert und diskutiert, um weitere Impulse, Anregungen und Kommentare aufzunehmen.

Die Mitglieder des Ausschusses für Wirtschaftsförderung haben insbesondere die neun strategischen Handlungsfelder zu kommentiert und allgemeine Anregungen anhand der folgenden vier Leitfragen gegeben:

- 1) Deckt das Bild des Wirtschafts-/Wissenschaftsstandorts in zehn Jahren die aus Ihrer Sicht wichtigen Bereiche der Wirtschaftsförderung ab?
- 2) Was ist Ihnen noch wichtig für den Standort in den kommenden zehn Jahren?
- 3) Welche Schwerpunkte sehen Sie in den neun Handlungsfeldern?
- 4) Welche Aktivitäten haben mit Blick auf die Haushaltssicherung in den kommenden Doppelhaushalten 2024/2025 und 2026/2027 Priorität?

Die Strategie wurde entsprechend der geäußerten Anregungen und Ergänzungen überarbeitet und modifiziert, insbesondere wurde das Querschnittsthema Nachhaltigkeit in der Vision, den Missionen und den strategischen Zielen sowie den Handlungsfeldern geschärft.

Im Bereich der strategischen Handlungsfelder wurden Anregungen und Kommentare bis auf Ziel- und Maßnahmenebene nachjustiert. Dies betrifft insbesondere das Handlungsfeld 1: Unternehmensservice und An- bzw. Umsiedlung von Unternehmen, Handlungsfeld 2: Existenzgründung und Start-ups, Handlungsfeld 4: Innovations- und Technologietransfer, Handlungsfeld 5: Cluster und Netzwerke, Handlungsfeld 6: Internationales und Handlungsfeld 7: Einzelhandel und Innenstadt.

Die Ergebnisse des Strategiedialogs sind in einem Ergebnisbericht vom Fraunhofer ISI dokumentiert..

### 3 Strategische Schlussfolgerungen

Die globalen, sozioökonomischen und technologischen Entwicklungen und Megatrends stellen die Wirtschaftsförderung vor diverse Herausforderungen und sich wandelnde Anforderungen. In Verbindung mit den lokalen Stärken und Trends sind die Ziele, Aufgaben und Handlungsfelder neu zu bewerten. Die Zielperspektiven sind nun nicht allein mehr auf die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen sowie die Stärkung der Wirtschafts- und Finanzkraft ausgerichtet. Auch sozioökonomische Aspekte spielen bei der Entwicklung des Wirtschaftsstandorts zunehmend eine Rolle. Mit der Leipzig Charta und ihrer Neuauflage aus dem Jahr 2021 und den nachhaltigen Entwicklungszielen der Agenda 2030 (SDGs) werden die Leitplanken im Sinne einer nachhaltigen und kooperativen Wirtschaftsentwicklung neu gesteckt.

Die Frage einer ausgewogenen Wirtschaftsstruktur wird zukünftig noch stärker von qualitativen Aspekten geprägt sein: Die Zieldimension muss mit Blick auf die globalen Herausforderungen zukünftig weiterhin an den Grundsätzen der Resilienz und verstärkt der Nachhaltigkeit ausgerichtet werden und in diesem Sinne Unternehmen unterstützen, die zu diesen Zielen beitragen. Innovationsförderung hat sich bisher im Rahmen der Clusterförderung entwickelt und vor allem die Potenziale bestimmter Branchen und Technologien im Blick gehabt. Inzwischen ist sie zunehmend geprägt von diversen Ansätzen branchenübergreifender Vernetzungen („Cross-Innovation“), die zum Beispiel eine Zusammenarbeit zwischen Kreativwirtschaft und industriellen Unternehmen, aber auch anderen Zweigen ausmachen. Ziel dabei ist, eine resiliente und nachhaltige Stadt- und Wirtschaftsentwicklung zu fokussieren. Dabei kommt Innovationen, die soziale, ökologische und technologische Aspekte miteinschließen, zukünftig besondere Bedeutung zu. Daran anknüpfend gewinnt der Wert sozialer Innovationen zur Lösung (stadt-) gesellschaftlicher Probleme zunehmend an Gewicht. In diesem Gefüge ist es Aufgabe der Wirtschaftsförderung, neue (digitale und analoge) Innovationsräume für Begegnung, Entwicklung und Vernetzung zu fördern.

Die neuen Herausforderungen der kommunalen Wirtschaftsförderung bedeuten jedoch nicht die grundsätzliche Ablösung der etablierten Aufgabenfelder Ansiedlungsförderung, Bestandpflege, Gründungsförderung oder Clusterentwicklung. Vielmehr besteht die Aufgabe und damit die Herausforderung darin, die neuen Dimensionen in das bestehende Portfolio zu integrieren. Besondere Herausforderungen stellen die sprunghafte Technologieentwicklung und Digitalisierung, die sich verschiebenden globalen wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Machtverhältnisse sowie die gesellschaftlichen und umweltpolitischen Veränderungen wie auch die Auswirkungen und Erfahrungen aus der COVID-19-Pandemie dar. Wie die Digitalisierung wird sich der Fokus des nachhaltigen Wirtschaftens als Querschnittsaufgabe zukünftig durch alle Aktivitäten der Wirtschaftsförderung ziehen. Damit bekommt der nachhaltige Blickwinkel ein stärkeres Gewicht, um die Zukunftsfähigkeit der Wirtschaft zu fördern. Dabei geht es im Wesentlichen um die Standortsicherung auch im Hinblick auf Umweltqualitätsziele, Produkte und Projekte für neue Märkte sowie die Berücksichtigung von Energieeffizienz- und Ressourcenschonung. In diesem Kontext werden sich zudem Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle verändern, so dass daneben auch Themen Sharing-Economy und Kreislaufwirtschaft als Querschnittsthemen verstärkt Beachtung finden werden.

Die Querschnittsthemen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und demografischer Wandel haben somit große Bedeutung in den strategischen Zielen (Kapitel 3.2) und ziehen sich als roter Faden durch alle Handlungsfelder in den dortigen Zieldimensionen verbunden mit entsprechenden Maßnahmen. So ist z. B. das Querschnittsthema Nachhaltigkeit zukünftig verankert im Unternehmensservice, der Existenzgründungsunterstützung, den räumlichen Entwicklungsmöglichkeiten, im Innovations- und Technologietransfer, in den Clustern und Netzwerken, im internationalen Kontext, dem Einzelhandel und der Innenstadtentwicklung, im Wissenschaftsstandort sowie im Standortmarketing. Nachhaltigkeit entfaltet damit verstärkte Relevanz im gesamten Unternehmenszyklus, wirtschaftliche Entwicklungen und der Standortkommunikation, Somit ist sichergestellt, dass im wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Aufgabenfeld der Wirtschaftsförderung nachhaltige Zielstellungen fokussiert und entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden, um z. B. Themen wie Klimaschutz, Ressourceneffizienz und Kreislaufwirtschaft zu unterstützen. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen erfolgte die Fortschreibung der Strategie. Kernelemente der Strategie bilden Vision, Mission und strategische Ziele, die sich in einem strategischen Rahmen verankern. Eine Konkretisierung erfährt die übergeordnete strategische Ausrichtung durch neun Handlungsfelder mit entsprechender Zielsetzung und Maßnahmen. Die bestehenden Handlungsfelder aus dem Strategiekonzept 2011 wurden neu bewertet und angepasst, ohne jedoch ihre generelle Gültigkeit zu verlieren.

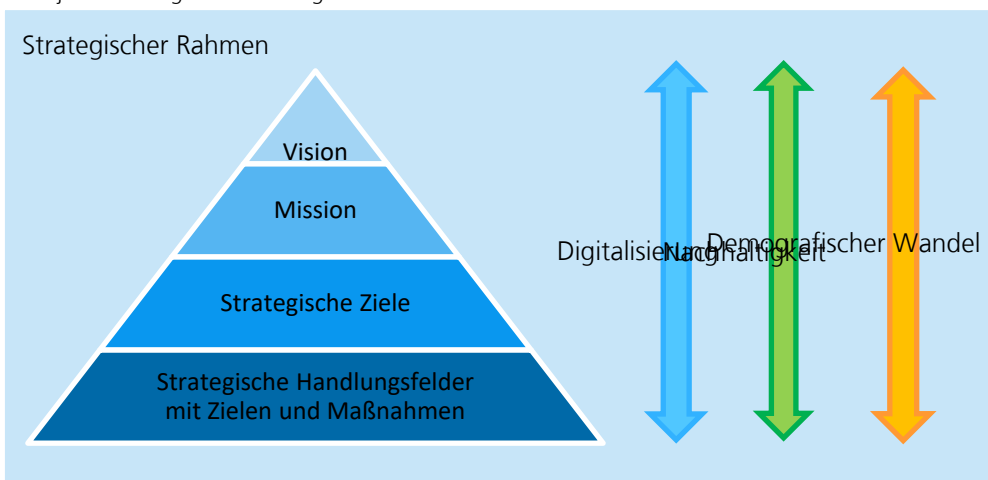


Abbildung 6: Ziele-Pyramide in der strategischen Ausrichtung und Fortschreibung der Strategie 2030

---

## 3.1 Vision und Mission

### Vision

Die Wirtschaftsförderung verfolgt in Hinblick auf die Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandorts Karlsruhe folgendes Zukunftsbild:

„Karlsruhe bietet im internationalen Standortwettbewerb beste Rahmenbedingungen für den Erfolg von Unternehmen und Wissenschaftseinrichtungen in einem lebenswerten urbanen Umfeld für alle Bürger\*innen.“

### Mission

Die Wirtschaftsförderung setzt die Vision im Rahmen der Aufgabenerfüllung für die Stadt Karlsruhe und der Anforderungen der Stakeholder mit folgenden Missionen um:

- Die Wirtschaftsförderung gestaltet und vernetzt zukunftsorientiert und nachhaltig den Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Karlsruhe mit zukunftsorientierten Strategien, Initiativen, Projekten und Veranstaltungen. Den Querschnittsthemen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und demografischer Wandel kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.
- Die Wirtschaftsförderung unterstützt mit agilen und digitalen Geschäftsprozessen ihre Kunden und Kundinnen professionell und serviceorientiert.
- Die Wirtschaftsförderung nimmt die Rolle als Vermittlerin, Netzwerkerin sowie Initiatorin von (neuen) Kooperationen zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung ein.
- Die Wirtschaftsförderung nutzt, unterstützt und initiiert innovative Methoden der Zusammenarbeit (zum Beispiel Experimentierräume, Living Labs, Reallabore, Zukunftsforen).
- Die Wirtschaftsförderung ist Impulsgeber für wirtschafts- und wissenschaftsorientierte, aber auch gesamtstädtische Projekte.

---

## 3.2 Strategische Ziele

Auf Basis der Evaluation der Strategie 2011, den Analyse-Ergebnissen und dem Beteiligungsprozess lassen sich folgende strategische Ziele mit dem Zeithorizont 2030 für die Wirtschaftsförderung herausarbeiten:

1. Karlsruhe ist ein bedeutender und sozio-ökonomisch resilienter Technologie- und Dienstleistungsstandort mit einer ausgewogenen Wirtschaftsstruktur, der die Entwicklungsmöglichkeiten der Wirtschaft stärkt unter besonderer Beachtung der Digitalisierung, der Nachhaltigkeit und dem demografischen Wandel.
2. Karlsruhe bietet positive Rahmenbedingungen und unterstützende Angebote für Gründungen mit überregionaler Bedeutung.
3. Karlsruhe ist ein Standort für kluge Entwicklungen und bringt Innovationen in den Kompetenzfeldern IT (auch Künstliche Intelligenz), Mobilität, Energie, Kreativwirtschaft, Smart Production, Green Tech und Urban Tech hervor.
4. Karlsruhe ist als internationale Stadt attraktiv und begeistert Unternehmen, Investoren, Wissenschaft, Studierende sowie Fach- und Arbeitskräfte.
5. Karlsruhe ist ein bedeutender Einkaufsstandort und fördert gezielt die Zukunftsfähigkeit, Resilienz und Attraktivität der Innenstadt sowie der B-Zentren.
6. Karlsruhe etabliert Nachhaltigkeit als wichtigen Standortfaktor für die klimagerecht wachsende Stadt Karlsruhe.

### 3.3 Strategischer Rahmen

Die strategischen Ziele werden in einem strategischen Rahmen unter Berücksichtigung der vier Perspektiven einer Balanced Scorecard umgesetzt, um die Leistungsfähigkeit und die Wirkungsweise der Wirtschaftsförderung Karlsruhe optimal zu unterstützen. Die Schwerpunktaufgaben in den einzelnen Perspektiven sind in Abbildung 7 dargestellt.

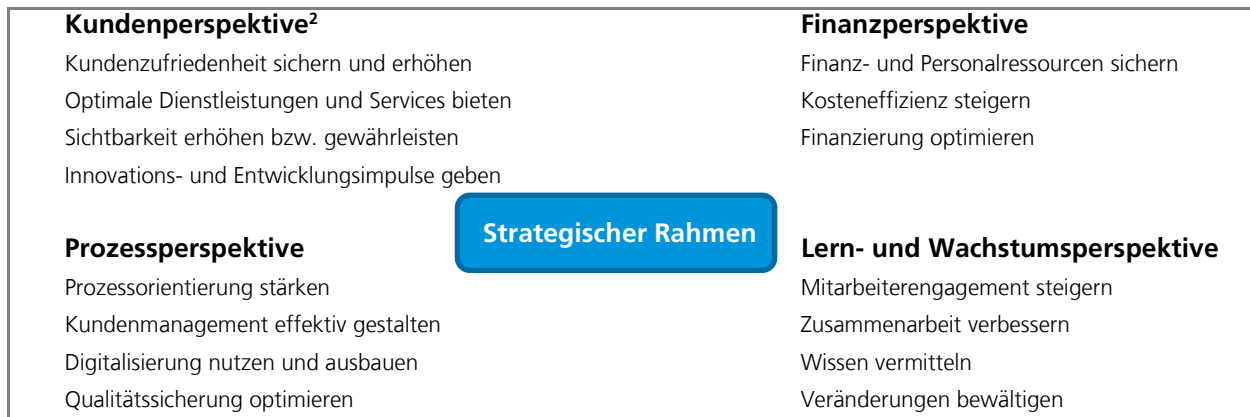


Abbildung 7: Strategischer Rahmen in der strategischen Ausrichtung und Fortschreibung der Strategie 2030

### 3.4 Strategische Handlungsfelder

Langfristig wird die Wirtschaftsförderung an der positiven Weiterentwicklung des Wirtschafts- und Wissenschaftsstandorts Karlsruhe gemessen. Um diese im Rahmen der definierten Ziele zu sichern, wird die Wirtschaftsförderung zukünftig in neun Handlungsfeldern tätig sein.

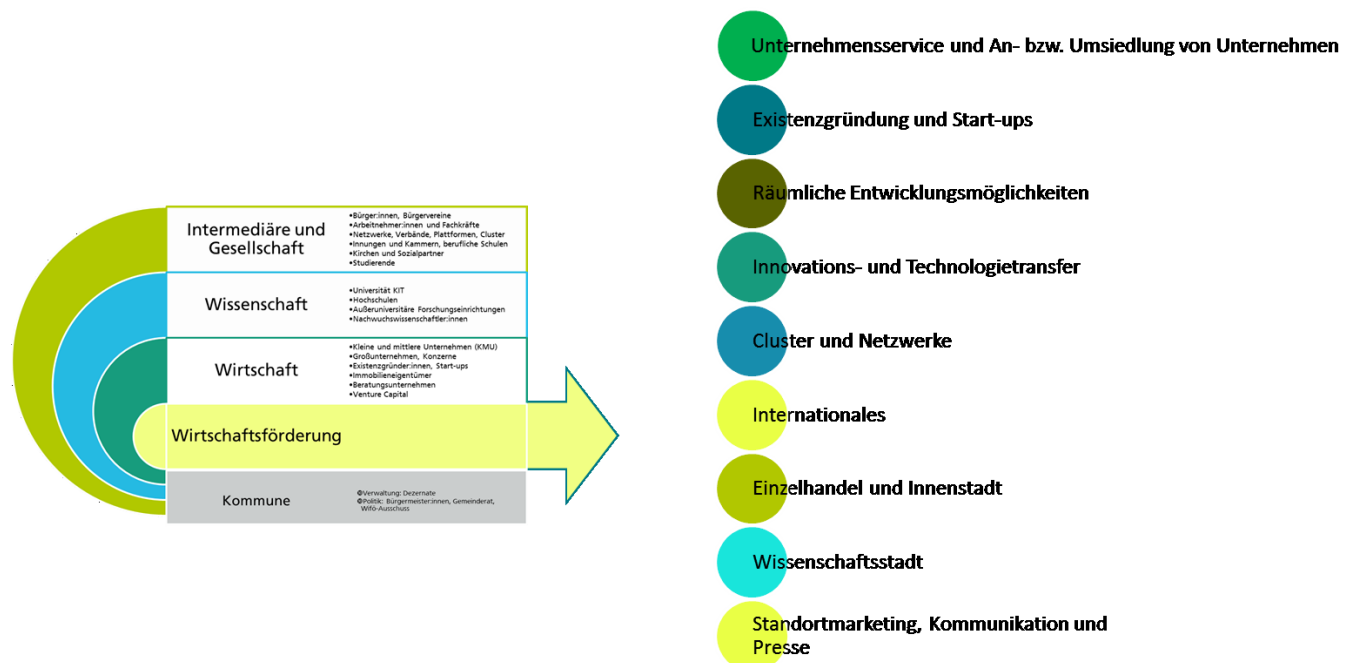


Abbildung 8: Strategische Handlungsfelder (Quelle: Fraunhofer ISI)

Die definierten Handlungsfelder wurden von den Stakeholdern in den Beteiligungsformaten wie auch der Unternehmensbefragung bestätigt. Die Wirtschaftsförderung hat bei der Fortschreibung somit auf den bisherigen Maßnahmen aufgesetzt und diese vor dem Hintergrund der geschärften Ziele modifiziert beziehungsweise zugespitzt. Ziel ist, den Stakeholdern bestmögliche Unterstützung und Rahmenbedingungen am Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Karlsruhe zu bieten.

<sup>2</sup> Die Kunden der Wirtschaftsförderung sind die in Kapitel 2.4. genannten Stakeholder.

## Handlungsfeld 1

### Unternehmensservice und An- bzw. Umsiedlung von Unternehmen

Das zentrale Handlungsfeld der Wirtschaftsförderung ist auch in Zukunft die Unterstützung der Karlsruher Unternehmen entlang des gesamten Unternehmenszyklus. Im Mittelpunkt stehen dabei klein- und mittelständischen Unternehmen sowie Key-Accounts. Im Schwerpunkt unterstützt die Wirtschaftsförderung als Kümmerer und Lotse durch die Verwaltung die Anliegen der Karlsruher Unternehmen. Die hohe Kundenzufriedenheit zeigt, dass die bisherigen Angebote der Wirtschaftsförderung passgenau für die Unternehmen waren. Dennoch ist eine Fokussierung auf die zentralen Herausforderungen der Unternehmen notwendig.

Die Beteiligungsworkshops wie auch die Unternehmensbefragung haben gezeigt, dass sich die Unternehmen zukünftig Hilfestellung in den Bereichen digitale Infrastruktur, Nachhaltigkeit, Fachkräfte sowie Um- und Ansiedlung erwarten - Themenfelder, die bereits jetzt von der Wirtschaftsförderung bespielt werden, jedoch partiell einer Intensivierung und einer inhaltlichen Weiterentwicklung bedürfen. Insbesondere werden die Unternehmen zukünftig dem starken Veränderungsdruck durch den digitalen Wandel und der Nachhaltigkeitstransformation ausgesetzt sein.

Es geht dabei zum einen um den Wandel der Kompetenzanforderungen durch digitale Technologien und KI in allen Branchen, sowie den damit verbundenen Fachkräfte- und Weiterbildungsbedarf. Notwendig wird eine noch stärkere Unterstützung bei der Innovationsentwicklung bedingt durch die Wissensintensivierung der Wertschöpfung sein. Unterstützung ist dabei durch Informationsplattformen, die Initiierung von Reallaboren oder Experimentierräumen zu gewährleisten (siehe auch Handlungsfeld 4).

Zudem steigen die Anforderungen an Unternehmensprozesse angesichts der Klimaziele. Dies wird die Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle verändern, so dass unter anderem die Themen Ressourcenschonung, Sharing-Economy und Kreislaufwirtschaft neben der Nachhaltigkeit als Querschnittsthemen verstärkt Beachtung finden werden. Die Unterstützung bei der Adressierung und Umsetzung der Klimaziele wird daher dringend benötigt. Der „Demografische Wandel“ trägt zudem dazu bei, dass die Arbeits- und Fachkräftesicherung ein wichtiges Zukunftsthema bleibt. Die Wirtschaftsförderung wird diese Themen noch intensiver begleiten, um die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts zu sichern.

Neben der inhaltlichen Fokussierung ist die Branchenvielfalt am Standort in Hinblick auf eine resiliente Wirtschaftsstruktur zu unterstützen. Der Fokus ist dabei insbesondere auf produzierende Unternehmen und Handwerksbetriebe zu legen. Aufgrund der engen Verflechtungen in der Wirtschaftsregion Karlsruhe ist auch die regionale Perspektive zu beachten.

Ziele im Handlungsfeld 1	Maßnahmen
<p><b>Förderung des Wachstums von Karlsruher Bestandsunternehmen durch eine Betreuung entlang des gesamten Unternehmenszyklus</b></p> <p><b>Festigung der Standortbindung Karlsruher Unternehmen und Betriebe</b></p> <p><b>Erweiterung und Ansiedlung von Unternehmen sowie Neuinvestitionen</b></p> <p><b>Sicherstellung eines professionellen Unternehmensservice und Verstetigung der hohen Kundenzufriedenheit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angebote und Services zur Unterstützung und Förderung von Bestandsunternehmen und öffentliche Einrichtungen weiterentwickeln</li> <li>▪ Angebote und Services für die Ansiedlung von Unternehmen und Neuinvestitionen weiterentwickeln</li> <li>▪ Regelmäßige Unternehmensbefragungen durchführen</li> <li>▪ IQ-Leitprojekt „Aktionsprogramm Handwerk“ umsetzen mit dem Ziel, leistungsfähiges Handwerk in Karlsruhe durch die Schaffung optimaler Rahmenbedingungen zu erhalten, um die dauerhafte Versorgung der Unternehmen und Bewohner*innen mit den Dienstleistungen des Handwerks zu sichern <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Netzwerke ausbauen und stärken</li> <li>▪ Nachwuchsgewinnung für das Handwerk</li> <li>▪ Gründungen fördern</li> <li>▪ Innovationsförderung</li> <li>▪ Rahmenbedingungen verbessern</li> <li>▪ Handwerk in der Öffentlichkeit</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Unterstützung von Karlsruher Unternehmen bei der Fachkräftesicherung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anwerbung und Betreuung von Fachkräften (auch international) in Kooperation mit dem Welcome Center der TechnologieRegion Karlsruhe (TRK) und den Kammern partnerschaftlich unterstützen (Schnittstelle zu Handlungsfeld 9 „Standortmarketing“)</li> <li>▪ Austausch mit den Kammern, Bildungsträgern und Hochschulen zu notwendigen Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten (Bedarf der Unternehmen und Fachkräfte spezifizieren)</li> <li>▪ Arbeitnehmer*innen in Zukunftsdialoge oder Befragungen einbeziehen</li> </ul>
<p><b>Unternehmen Impulse bieten für das Aufgreifen von Zukunftstrends und -themen (NEU)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trendradars und Foresight verstetigen</li> <li>▪ Zukunftsdialoge mit Stakeholdern, zum Beispiel zum Wandel der Wertschöpfungsketten</li> </ul>
<p><b>Unterstützung und Beratung der Karlsruher Unternehmen bei der Erreichung der Klimaziele (NEU)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In Kooperation mit städtischen Partnern: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klimaneutralität, Kreislaufwirtschaft und Nachhaltigkeit in der Unternehmensentwicklung unterstützen</li> <li>▪ Transparenz zu Rahmenbedingungen und Anforderungen unterstützen und beratend tätig sein (Leitlinien Klimastrategie Karlsruhe)</li> <li>▪ Kriterien für die nachhaltige Standortentwicklung der Firmenareale bei und mit Unternehmen entwickeln und kommunizieren (z. B. Ressourcenschonung und -effizienz)</li> <li>▪ Modellprojekte im Bereich des nachhaltig orientierten Wirtschaftens durchführen</li> <li>▪ Bereitstellung einer Kommunikationsplattform für den Austausch zwischen den Unternehmen untereinander zum Thema Klimastrategie</li> </ul> </li> <li>▪ Klimaneutralität mit dem Handwerk (in Kooperation mit der Kammer) umsetzen</li> </ul>

Tabelle 1: Handlungsfeld 1 Unternehmensservice und Ansiedlung sowie Erweiterung von Unternehmen

## **Handlungsfeld 2**

### **Existenzgründung und Start-ups**

Das Handlungsfeld zur Förderung des Gründerstandorts Karlsruhe durch aktive Beratung und Begleitung Gründungsinteressierter und Gründer\*innen bleibt hochrelevant, auch beziehungsweise gerade angesichts der beiden großen Transformationen „Digitalisierung und Nachhaltigkeit“.

Dieses Handlungsfeld ist ein Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit des Standorts, da Existenzgründungen und Start-ups einen wesentlichen Beitrag für die wirtschaftliche Dynamik Karlsruhes durch Innovationen und Erneuerung beziehungsweise Ergänzung im Unternehmensbestand leisten. Für Existenzgründungen und Start-ups bieten sich mit den beiden Megatrends „Nachhaltigkeit“ und „Digitalisierung“ in Verbindung mit den Kompetenzen Karlsruhes neue unternehmerische Möglichkeiten, zum Beispiel in den Bereichen Künstliche Intelligenz, Green und Urban Tech sowie Social Economy. Diese Potenziale sollten untersucht und bei positiven Wertschöpfungsaussichten beziehungsweise nachhaltigen, das heißt sozialen, gesellschaftlichen oder ökologischen Mehrwerten mit dem Aufbau von Netzwerkstrukturen weiterentwickelt werden (siehe Handlungsfeld Cluster und Netzwerke).

Aufgrund des größeren technologischen und gesellschaftlichen Wandels bedarf es neuer Ansätze und Maßnahmen, die über herkömmliche Beratungs- und Vernetzungsangebote hinausgehen, z. B. durch Reallabore mit der Stadtgesellschaft für offene, kollaborative Innovationsformen und Co-Creation von nachhaltigen Lösungen für große gesellschaftliche Herausforderungen. Daneben kommt dem Innovations- und Produktentwicklungsprozess zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen eine immer größere Bedeutung zu. Hier agiert die Wirtschaftsförderung als Vernetzerin und Impulsgeberin, auch international. Das von der Wirtschaftsförderung geleitete Netzwerk der Gründungsberatungen „Gründerallianz Karlsruhe“ sollte dementsprechend weiterentwickelt und professionalisiert werden.

Neben der inhaltlichen Begleitung ist das räumliche Angebot für Existenzgründungen und Start-ups in Form von Acceleratoren, Inkubatoren, Gründer- und Wachstumszentren aufrecht zu erhalten und weiter auszubauen. Diese Räume bieten den Gründungen die Möglichkeit, ihr Geschäftsmodell unter fachlicher Begleitung im Austausch mit anderen Gründungen auf eine gute Basis zu stellen. Dafür sind der Smart Production Park final zu entwickeln sowie die Potenziale im Kreativpark, für ein Gründerzentrum für das Handwerk, nachhaltige Geschäftsmodelle (z.B. Green Tech) oder für Künstliche Intelligenz zu untersuchen. Daneben ist die Möglichkeit der räumlichen Weiterentwicklung im Anschluss an die Gründerzentren durch ein ausreichendes Angebot an Gewerbeflächen sicherzustellen, will man den über Jahre betreuten Existenzgründungen in Karlsruhe eine langfristige Perspektive bieten (siehe Handlungsfeld 3).

Ziele im Handlungsfeld 2	Maßnahmen
<b>Verbesserung der Rahmenbedingungen für Existenzgründungen und junge Unternehmen und Erhöhung der Gründungsquote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gründerallianz Karlsruhe als Netzwerk weiterentwickeln und professionalisieren</li> <li>▪ Plattform für branchenübergreifende Vernetzung (Matching, Austausch und Dialoge) anbieten</li> <li>▪ Potenzial für ein internationales Start-up-Netzwerk prüfen und strategische Partnerschaften für die Entwicklung einer Plattform aufbauen</li> <li>▪ Unterstützende Infrastrukturen für Gründungen ausbauen (zum Beispiel themen- oder branchenbezogene Gründerzentren) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gründer- und Gewerbezentrum mit Schwerpunkt Handwerk (derzeit in der Bewertung) etablieren</li> <li>▪ Umsetzung Smart Production Park im Rahmen des CyberLab (siehe auch Handlungsfeld 5 „Cluster und Netzwerke“)</li> <li>▪ Weiterentwicklung Kreativpark Alter Schlachthof</li> <li>▪ Initiierung bzw. Begleitung eines (Gründer-) Zentrums für Social Economy</li> <li>▪ Untersuchung und ggf. Umsetzung eines Gründerzentrums für nachhaltige Geschäftsmodelle (z. B. Green Tech)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Initiierung neuer Geschäftsmodelle der Nachhaltigkeit und Digitalisierung (NEU)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenzialanalyse für mögliche neue Schwerpunkte der Förderung und Unterstützung in der Anfangsphase (Seed-Phase)</li> <li>▪ im Rahmen von laufenden Aktivitäten, wie z.B. Veranstaltungen, Zukunftsdialogen, Unternehmertagen Potenziale untersuchen, sowie inhaltlich Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu unterstützen und ggf. weiterzuentwickeln in folgenden Bereichen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Künstliche Intelligenz (siehe auch Handlungsfeld 5 „Cluster und Netzwerke“)</li> <li>▪ Social Economy: Soziale und nachhaltiger Innovationen (Fokus auf gesellschaftlichen Mehrwert)</li> <li>▪ Green Tech und Urban Tech</li> </ul> </li> </ul>

Tabelle 2: Handlungsfeld 2 Existenzgründung und Start-ups

## **Handlungsfeld 3**

### **Räumliche Entwicklungsmöglichkeiten**

Die Aktivierung und Schaffung optimaler räumlicher Entwicklungsmöglichkeiten für Unternehmen ist eine wesentliche Voraussetzung, um einer florierenden Wirtschaft am Standort oder ansiedlungswilligen Unternehmen Entwicklungspotenziale zu bieten. Die Bereitstellung von wirtschaftlichen Entwicklungsräumen ist zudem für die Standortpositionierung und die Wertschöpfungssicherung wichtig. Nur so können der Karlsruher Unternehmensbestand und sich entwickelnde Unternehmen nachhaltig unterstützt werden. Denn die Ansiedlung von Unternehmen bedeutet für Karlsruhe meist eine Erhöhung des Wohlstands, sei es durch zusätzliche Steuereinnahmen, neue Arbeitsplätze oder eine erhöhte Kaufkraft. Aufgrund fehlender Flächen kann dies derzeit nur unzureichend realisiert werden (siehe auch Kapitel 2.7 und 2.8).

Wichtiges Ziel der Stadt Karlsruhe muss es daher sein, der örtlichen Wirtschaft bei der Standortwahl Optionen zu bieten. Es gilt demnach, Unternehmen vermehrt für den Standort Karlsruhe zu gewinnen und Expansionswünsche bestehender Unternehmen zu unterstützen. Dafür benötigt die Wirtschaft in Karlsruhe Raum.

Die Wirtschaftsförderung wird daher ihre Bemühungen zur aktiven Gewerbeflächenentwicklung intensivieren. Dabei ist der Fokus einerseits auf die Innenentwicklungspotenziale zu legen, andererseits aber auch in die Entwicklung neuer Gewerbeflächen entsprechend dem Flächennutzungsplan (FNP). Es ist jedoch zu konstatieren, dass nach dem Gewerbeflächengutachten 2021 die FNP-Potenziale zur Bedarfsdeckung in den kommenden Jahren nicht ausreichen werden. Ziel sollte es daher sein, gut erschlossene Wirtschaftsflächen mit verkehrsgünstiger Anbindung und zukunftsorientierten Mobilitäts-, Energie- und Logistikkonzepten zu entwickeln.

Neben der Entwicklung neuer beziehungsweise veränderter Flächenoptionen gilt es, die nachhaltige Transformation bestehender Unternehmensareale vor dem Hintergrund der Karlsruher Klimaziele aktiv mit den Unternehmen zu begleiten. Wichtig ist die enge Zusammenarbeit mit den städtischen Partnern (Stadtplanungsamt, Stadtentwicklung, Umweltamt, Bauordnungsamt, etc.).

Der Ausbau der IT- und Breitbandinfrastruktur sowie 5G/6G ist unverzichtbar für die digitale Wettbewerbsfähigkeit des Standorts. Er ist Grundvoraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere in den Bereichen IT, Smart Production, KI, Green und Urban Tech. Die Wirtschaftsförderung wird gemeinsam mit den städtischen Beteiligten und am Markt agierenden Telekommunikationsunternehmen den Glasfaserausbau im Stadtgebiet unterstützen. Dabei agiert sie für die Unternehmen auch als Vermittlerin. Der eigenwirtschaftliche und geförderte Ausbau ist hierbei sinnvoll aufeinander abzustimmen.

An der Schnittstelle der Megatrends „Digitalisierung“ und „Nachhaltigkeit“ zeichnet sich ein neues Zukunftsthema ab, das die Unternehmen und auch die Arbeitnehmer\*innen am Standort in den kommenden Jahren massiv herausfordern wird: die Zunahme von Remote Work und die Virtualisierung der Arbeitsprozesse. Flächenbedarfe werden auch im Bürobereich weiterhin zu erwarten sein, die Art und Weise der Nutzung wird sich jedoch verändern. Diesen Veränderungsprozess wird die Wirtschaftsförderung aktiv begleiten.

Aufgrund der möglichen disruptiven Effekte und weitreichenden Folgen der Nachhaltigkeitstransformation und der Digitalisierung für Unternehmen wird die Wirtschaftsförderung sich intensiv mit möglichen Zukunftsszenarien sowie daraus resultierenden Bedarfen an Fachkräften, Kompetenzen, Räumen und Gebäuden sowie Anpassungen an die Klima- und Nachhaltigkeitsziele befassen. Wie weitreichend die Auswirkungen sein können, hat uns gerade der Lockdown während der Pandemie vor Augen geführt.

Ziele im Handlungsfeld 3	Maßnahmen
<b>Aktivierung und Schaffung optimaler räumlicher Entwicklungsmöglichkeiten für Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklungsperspektiven der Gewerbe- und Industriestandorte im Einklang mit den stadtplanerischen Zielen bereitstellen und optimieren</li> <li>▪ Vermittlungsservices für Gewerbegrundstücke und Immobilien weiterentwickeln</li> <li>▪ Technologiepark Karlsruhe weiterentwickeln</li> <li>▪ Innenentwicklungspotenziale und Nachverdichtung konzeptionell entwickeln und umsetzen unter Berücksichtigung möglicher Auswirkungen von New Work (Potenzialanalyse); Umnutzungspotenziale untersuchen und in Konzepte einbeziehen (z. B: Umnutzung von Einzelhandelsflächen für Dienstleistungsunternehmen)</li> <li>▪ IQ-Leitprojekt „Entwicklungsquartier Hauptbahnhof Süd“ weiter umsetzen</li> </ul>
<b>Förderung der digitalen und räumlichen Infrastruktur (NEU)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bedarfsklärung im Rahmen der Sicherstellung von Breitbandzugängen und 5G/6G für die Karlsruher Wirtschaft und Wissenschaft</li> <li>▪ Eigenwirtschaftlichen Glasfaserausbau unterstützen</li> <li>▪ Ausbau in förderfähigen Gebieten koordinieren</li> <li>▪ Akteure für den Ausbau der Verkehrsinfrastruktur (Mobilitätswende) unterstützen</li> </ul>
<b>Unterstützung der nachhaltigen Flächenentwicklung entsprechend der Karlsruher Klimaziele (NEU)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nachhaltige gewerbliche Quartiersentwicklung (zum Beispiel mit nachhaltigen Energie-, Mobilitäts- und Flächenkonzepten sowie Best Practise-Ansätzen) unterstützen (gemeinsam durch Umweltamt, Stadtplanungsamt und Wirtschaftsförderung)</li> </ul>

Tabelle 3: Handlungsfeld 3 Räumliche Entwicklungsmöglichkeiten

## Handlungsfeld 4 Innovations- und Technologietransfer

Innovationen und Innovationsfähigkeit als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung tragen entscheidend zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bei. Es ist daher erforderlich, das innovationsfreundliche Klima und Umfeld in Karlsruhe zu sichern und auszubauen sowie durch Innovationen insbesondere im Bereich der Nachhaltigkeit und Digitalisierung zu unterstützen. Bereits existierende Initiativen der Wirtschaftsförderung wie karlsruhe.digital (siehe Handlungsfeld 5 „Cluster und Netzwerke“), das Technologietransfermanagement oder der Wissenstransfer sind dabei zu verstetigen und auszubauen.

Zentrale Grundlage für den zügigen Innovations- und Technologietransfer ist die enorm hohe Vertrauensbasis zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft am Standort Karlsruhe. Das bietet die Möglichkeit eines zeitnahen und schnellen Transfers von Ergebnissen aus der Forschung und Wissenschaft insbesondere in die kleinen und mittelständischen Unternehmen (unter anderem mit Experimentierräumen, Reallaboren, Living Labs und Demonstratoren). Ferner gilt es, die Zusammenarbeit von Start-ups und etablierten Unternehmen anzuregen. Die Wirtschaftsförderung als kooperativer Netzwerkakteur nimmt dabei eine wichtige Rolle ein, um gemeinsam mit den Stakeholdern innovative Ansätze und Maßnahmen zu entwickeln.

Die Wirtschaftsförderung selbst wird verstärkt eine strategische Vorausschau sowie ein Trendscouting betreiben, um bessere und frühere Informationen über das sich schneller verändernde Wirtschaftsgeschehen und die Technologieentwicklung zu erhalten. Damit kann die Stadt Karlsruhe durch den Aufbau von systematischem Wissen bessere wirtschaftsbezogene Entscheidungen treffen, um die wirtschaftspolitischen Leitplanken für Zukunftsstrategien setzen zu können.

Ziele im Handlungsfeld 4	Maßnahmen
<b>Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neue Ansätze für den Informationsaustausch entwickeln und umsetzen, um die Zusammenarbeit zwischen Stadt, Wissenschaft, Gründer*innen und Unternehmen zu intensivieren               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insbesondere KMU in den Technologie- und Innovationstransfer (u.a. in Hinblick auf Klimaschutz, soziale Innovationen oder Ressourceneffizienz) einbeziehen</li> </ul> </li> <li>▪ Technologietransfermanagement verstetigen</li> <li>▪ Strategische Vorausschau und Trendscouting zur Unterstützung von wirtschaftspolitischen Entscheidungen aufbauen</li> <li>▪ Den Bekanntheitsgrad des Angebots des Technologietransfers am Standort steigern</li> </ul>
<b>Steigerung der Innovationsintensität (NEU)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lokale und internationale Netzwerke und Kooperationen zur Umsetzung der digitalen Transformation von Unternehmen und Geschäftsmodellen aufbauen und so den Zugang zu technischem Know-how verbessern</li> </ul>
<b>Experimentierräume für Zukunftsthemen schaffen (NEU)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neues Kompetenzfeld Urban Tech bzw. Green Tech untersuchen und entwickeln</li> <li>▪ Aufbau von Experimentierräumen, Living Labs und Reallaboren für die Themen Smart Production Park, Engineering, Künstliche Intelligenz (KI), Mobilität, Sharing Economy unterstützen (u. a mit Potenzialanalysen; siehe auch Handlungsfeld 2)</li> <li>▪ Gesellschaftliche Herausforderungen priorisieren und mit Co-Creation adressieren</li> </ul>

Tabelle 4: Handlungsfeld 4 Innovations- und Technologietransfer

## Handlungsfeld 5 Cluster und Netzwerke

Die gezielte Weiterentwicklung der vorhandenen Stärken und Kompetenzen des Wirtschaftsraums Karlsruhe in ausgewählten Branchen durch Cluster und Netzwerke wird auch zukünftig ein wichtiges Handlungsfeld der Wirtschaftsförderung sein. Der von der Wirtschaftsförderung unterstützte Aufbau und Betrieb der Cluster im IT, Automotive, Engineering und Energiebereich sowie das mit dem Kulturrat eigenverantwortliche Engagement im Kultur- und Kreativbereich sind Kristallisationskerne für eine branchenfokussierte Weiterentwicklung. Die Ziele Verbesserung des Informationsaustausches, der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Start-ups, Wissenschaft / Forschung und Verwaltung sowie der Generierung von Innovationen und deren Umsetzung in marktfähige Produkte werden auch zukünftig fokussiert. Themenstellungen im Bereich der Nachhaltigkeits- und Klimaziele werden verstärkt im Rahmen von Transformationsaktivitäten behandelt werden.

Im Rahmen der Standortpositionierung und -vermarktung sind die aufgeführten Kompetenzfelder für ansiedlungswillige Unternehmen, Start-ups und auch Fach- und Führungskräfte von großer Bedeutung. Die Kompetenzfelder sollten dementsprechend in der Breite zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades Karlsruhes vermarktet werden.

Neue Chancen für Dienstleistungen, Produkte und Geschäftsmodelle und somit für Netzwerke und Cluster ergeben sich aus den neuen Karlsruher Kompetenzen in den Bereichen Smart Production und Künstliche Intelligenz (KI). Der Aufbau des Smart Production Park legt den Grundstein und bietet dementsprechend Potenzial zum Aufbau eines Netzwerkes. Die konzeptionelle Erarbeitung des Wettbewerbsbeitrags zum KI-Innovationspark BW hat das Potenzial für ein KI-Cluster in Karlsruhe gezeigt. Auch wenn das Konzept nicht prämiert wurde, so bietet es viele Möglichkeiten, Karlsruhe zu dem KI-Hot Spot in Baden-Württemberg zu entwickeln. Dementsprechend erfordert das Thema eine Weiterentwicklung der Netzwerkstrukturen, die bereits durch den de:Hub für angewandte Künstliche Intelligenz begonnen wurde, für eine verstärkte Kollaboration und Innovationsintegration, den Aufbau von Entwicklungs-, Erprobungs- und Inkubatoren-Umgebungen für Start-ups sowie KMU verbunden mit dem entsprechenden Ressourcenaufbau im Clustermanagement.

Auch die Felder Green Tech und Urban Tech können Chancen für neuen Kompetenzfelder bieten und sind als Schlüssel für Umwelt- und Klimaschutz gleichzeitig wichtige Zukunftsmärkte. Diese sind, wie auch das Feld der Social Economy, in Hinblick auf Netzwerkpotenziale zu untersuchen und gegebenenfalls zu entwickeln.

Neben der Kompetenzfeld-bezogenen Weiterentwicklung bieten die Schnittstellen zu den jeweils anderen Kompetenzfeldern erhebliche Potenziale, Entwicklungen zu beschleunigen. Hier kann die Wirtschaftsförderung Prozesse unterstützend initiieren.

Die Initiierung von Hubs für Unternehmen aus der Region ist ein spannender Ansatz für die Stärkung der Sichtbarkeit und Wertschöpfung am Standort Karlsruhe, z. B. mit der Genossenschaft KI-Innovationspark. Der im Kontext der Cluster und Netzwerke diskutierte weitere Bedarf nach mehr regionaler und internationaler Vernetzung wird im Handlungsfeld 6 „Internationales“ adressiert.

Ziele im Handlungsfeld 5	Maßnahmen
<b>Gezielte Weiterentwicklung der vorhandenen Netzwerke und Cluster im Wirtschaftsraum Karlsruhe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Netzwerke und Cluster in den Bereichen IT/Digitalisierung, Mobilität, Kultur- und Kreativwirtschaft, Energie mit den Partnern weiterentwickeln</li> <li>▪ Entwicklungspotenziale in den Schnittstellen der Kompetenzfelder unterstützen</li> <li>▪ Positionierung Karlsruhes in vorhandenen Kompetenzfeldern für Neuansiedlungen und Fachkräftezufluss</li> <li>▪ IQ-Leitprojekt „karlsruhe.digital“ umsetzen mit der Vision, „den Digitalstandort Karlsruhe als Motor der Digitalisierung positionieren und weiterzuentwickeln“. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ganzheitliche Kommunikation</li> <li>▪ Fachkräfteakquise</li> <li>▪ Unternehmensansiedlungen, Unternehmensentwicklungen</li> <li>▪ Stärkung des Konsortiums, Netzwerkarbeit</li> <li>▪ Events: Innovation Festival und Bunte Nacht der Digitalisierung</li> </ul> </li> </ul>
<b>Aufbau und Entwicklung neuer Cluster und Netzwerke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Netzwerk für Künstliche Intelligenz (KI), Smart Production / Smart Engineering gemeinsam mit Partnern aufbauen</li> <li>▪ Kompetenzfelder Urban Tech, Green Tech und Social Economy untersuchen und gegebenenfalls entwickeln (SWOT-Analyse)</li> <li>▪ Green Deal der EU mit internationaler Vernetzung mitgestalten</li> </ul>

Tabelle 5: Handlungsfeld 5 Cluster und Netzwerke

## Handlungsfeld 6 Internationales

Der Wirtschaftsstandort Deutschland zählt zu den weltweit führenden Exportländern. Eine hohe Exportquote zeichnet auch die Wirtschaftsregion Karlsruhe aus. Die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung der Wirtschaft ist dementsprechend bedeutend für Karlsruhe als Wirtschaftsstandort und die hier wirtschaftenden Unternehmen.

Die Wirtschaftsförderung verfolgt im Kontext ihrer internationalen Aktivitäten die Förderung des Aufbaus wirtschaftlicher Kooperationen, ebenso wie die Akquisition von internationalen Investitionen für den Standort Karlsruhe sowie die Vermittlung von Karlsruher Unternehmen und Start-ups zu Partnern in Auslandsmärkten. Hier gilt es, neben der internationalen Ebene, auf regionaler Ebene zielmarktspezifische Netzwerke insbesondere für klein- und mittelständische Betriebe auf- und auszubauen. Daneben gilt es, Karlsruhe im internationalen Kontext zu positionieren, auch für Fach- und Führungskräfte. Hierbei fokussiert die Wirtschaftsförderung insbesondere die Zielmärkte Indien, Frankreich und ausgewählte Regionen Afrikas. Institutionelle Kooperationen werden dabei zum Beispiel mit dem Land Baden-Württemberg, der TechnologieRegion Karlsruhe oder auch den Kammern genutzt.

Um fachlich fundierte und standortspezifische Anknüpfungspunkte für internationale Aktivitäten zu bieten, wird der Wirtschaftsstandort durch die Kompetenzfelder IT/Digitalisierung, Mobilität, Energie, Kreativwirtschaft, Smart Production und Künstliche Intelligenz positioniert. Die Zukunftsthemen Green und Urban Tech sowie Social Economy bieten gute Chancen für die weitere internationale Profilbildung. Am Wirtschaftsstandort Karlsruhe interessierte internationale Fachdelegationen werden dementsprechend unter Einbindung lokaler Partner individuell betreut.

Ziele im Handlungsfeld 6	Maßnahmen
<b>Akquise von ausländischen Investoren, Unternehmen sowie Fach- und Führungskräften in Kooperation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Internationale Aktivitäten in den vorhandenen Kompetenzfeldern und den Zukunftsthemen ausbauen</li> <li>▪ Zielmärkte Indien, Frankreich und langfristig ausgewählter Regionen Afrikas strategisch weiterentwickeln</li> <li>▪ Wirtschaftliche Kooperationen im Rahmen der Karlsruher Städtepartnerschaften analysieren und ausbauen</li> <li>▪ Erschließung von Personal- und Innovationsmärkten in Zusammenarbeit mit regionalen Partnern verbessern (z. B. Fach- und Führungskräftegewinnung)</li> <li>▪ Kooperationsnetzwerk mit im Ausland tätigen Partnern zur Erweiterung der Vertriebskanäle (z. B. mit BW-I, IHK, Cluster- und Netzwerkpartnern, Messe Karlsruhe, KME, KTG) ausbauen</li> <li>▪ Handholdingsprozesse für Investoren unter Einbindung der lokalen Netzwerke überarbeiten und in die Ökosysteme integrieren</li> </ul>
<b>Unterstützung der Unternehmen beim Zugang zu Auslandsmärkten und Projektpartnern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indien-Netzwerk „India Board Karlsruhe“ in Kooperation mit dem Karlsruher Innovation Office in Pune ausbauen</li> <li>▪ Netzwerk in den Zielmärkten Frankreich und Afrika aufbauen</li> <li>▪ den Austausch unter anderem in Hinblick auf Wissenstransfer, Innovationsprozesse und globale Wertschöpfungsketten unterstützen</li> </ul>
<b>Positionierung des Wirtschaftsstandorts Karlsruhe als „internationale Marke“ (NEU)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Standortmarketing in den ausgewählten Zielmärkten, zum Beispiel durch Delegationsreisen, zielgerichtete Kommunikationsarbeit oder Repräsentanzen vor Ort betreiben</li> <li>▪ Etablierung wirtschaftsrelevanter Veranstaltungen in Karlsruhe mit internationaler Strahlkraft unterstützen</li> <li>▪ Identifikation und Unterstützung von internationalen Kooperationsprojekten von Wirtschaft und Wissenschaft auf förder- oder privatwirtschaftlicher Basis</li> </ul>

Tabelle 6: Handlungsfeld 6 Internationales

## **Handlungsfeld 7**

### **Einzelhandel und Innenstadt**

Innenstädte und Zentren sind einzigartige und unverwechselbare Identifikationsorte für die gesamte Bürgerschaft. Sie sind neben ihrer wirtschaftlichen Bedeutung soziale, politische und kulturelle Zentren des Gemeinwesens. Sie sind die Visitenkarten der Städte. Die Karlsruher Innenstadt befindet sich, wie viele deutsche Innenstädte, jedoch in einem durch den Strukturwandel bedingten Bedeutungsverlust. Die Bedeutung der Handelsfunktion nimmt sukzessive ab, auch aufgrund eines veränderten und sich weiter verändernden Konsumverhaltens. Dabei ziehen der Online-Handel und die Lieferdienste Besucher zunehmend aus den Innenstädten. Die Corona-Pandemie hat vielerorts, so auch in Karlsruhe, diese Entwicklung beschleunigt, so dass eine erhöhte Anzahl von leerstehenden Handelslagen zu verzeichnen ist.

Im Fokus der kommenden Jahre wird dementsprechend die notwendige Transformation bisheriger monostruktureller Einkaufslagen hin zu resilienten, multifunktionalen, Karlsruhe-spezifischen bzw. Nutzungsgemischten, lebendigen Quartieren stehen. Dazu gehört auch eine Wohlfühlatmosphäre im Sinne des subjektiven Sicherheitsempfindens sowie eines ansprechend gestalteten Stadtbildes. Es gilt dabei, die Innenstadt in einen Erlebnisraum zu entwickeln, der neue Formate und Ideen zulässt und etabliert, zum Beispiel durch Integration der Kreativwirtschaft, Unterstützung von Einzelhandels-Gründungen und Zwischennutzungskonzepten (z. B. Pop-up-Stores), um Karlsruhe ein unverwechselbares und spannendes Innenstadtprofil zu geben und die Anziehungskraft sowie die Aufenthaltsqualität zu stärken. Hierfür gilt es, Eigentümer, Gewerbetreibende und weitere Akteure quartiersbezogen zusammenzuführen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Die Erreichbarkeit der Innenstadt und der Zentren muss dabei für den Individualverkehr, den ÖPNV und den Wirtschaftsverkehr sichergestellt werden.

Die Basis für diese Entwicklung hat der in Umsetzung befindliche Aktionsplan City 2020-2026 im IQ-Korridortheema „Zukunft Innenstadt“ gelegt. Dazu werden entsprechende Förderprogramme von Bund und Land adressiert, um die Attraktivitätsförderung der Innenstadt und des innerstädtischen Einzelhandels zur Stärkung des Oberzentrums Karlsruhe zu unterstützen mit dem Ziel, die Innenstadt neu denken und zu erleben. Die Wirtschaftsförderung begleitet diesen Prozess gemeinsam mit dem Amt für Stadtentwicklung in der AG Innenstadt federführend mit. Die beschriebenen Herausforderungen im Einzelhandel sind ebenfalls, jedoch in einem anderen Maßstab, für die B-Zentren zu betrachten. Dabei sind standortspezifische Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, um diese wichtigen Versorgungsgebiete attraktiv zu halten.

Das bisher eigenständige Handlungsfeld „Nahversorgung“, wird aufgrund der starken thematischen Überschneidungen zukünftig in dieses Handlungsfeld integriert. Ziel ist es nach wie vor, die wohnortnahe Versorgung in den Stadtteilen zu sichern und auszubauen. Die Nahversorgung ist zudem enger mit der Nachhaltigkeitstransformation sowie dem Ausbau digitaler Infrastrukturen zu verknüpfen, z. B. durch die Förderung regionaler Produkte sowie das aktive Aufgreifen des Wandels im Konsumverhalten (z. B. Online-Bestellungen und Lieferdienste).

Ziele im Handlungsfeld 7	Maßnahmen
<b>Förderung der Attraktivität der Innenstadt und des innerstädtischen Einzelhandels zur Stärkung des Oberzentrums Karlsruhe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Multifunktionale Innenstadt und B-Zentren stärken</li> <li>▪ „Aktionsplan City 2020-2026“ umsetzen und Konzept „Innenstadt neu zu denken“ weiterentwickeln <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experimentierräume / Reallabore sowie flexible Flächenkonzepte, wie zum Beispiel Co-Working-Spaces, FabLabs, InnovationLabs, Makerspaces für neue Nutzungskonzepte unterstützen (z .B. aus der Kultur- und Kreativwirtschaft)</li> <li>▪ Aufenthaltsqualität steigern</li> <li>▪ Vermittlungs-, Vernetzungs- und Kooperationsstrukturen zwischen allen Akteuren stärken und weiterentwickeln</li> <li>▪ Leerstandsmanagement unterstützen</li> <li>▪ Verkehr und Innenstadt: neue Konzepte der Logistikversorgung und Mobilitätswende mitgestalten, Partnerschaften initiieren</li> </ul> </li> </ul>
<b>Steuerung des Einzelhandels zum Erhalt der Zentren (NEU)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karlsruher Märkterichtlinien anwenden</li> <li>▪ Neue Geschäftsmodelle im IQ-Leitprojekt „„Aktionsplan City 2020-2026“ zur Multifunktionalität im Einzelhandel unterstützen</li> <li>▪ Digitalisierung des lokalen Einzelhandels durch Workshops in Kooperation mit Partnern wie der City Initiative Karlsruhe (CIK) unterstützen</li> </ul>
<b>Sicherung der wohnortnahen Nahversorgung in den Stadtteilen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nahversorgungsstrategie konsequent ausrichten, um eine wohnortnahe Versorgung in den Stadtteilen zu gewährleisten</li> <li>▪ Wandel mit der Förderung neuer Geschäftsmodelle an der Schnittstelle Digitalisierung und Nachhaltigkeit begleiten</li> <li>▪ Nahversorgung und Regionalität des Einzelhandels fördern</li> <li>▪ Neue Trends auf Vereinbarkeit mit der städtischen Strategie und Umsetzungsfähigkeit prüfen</li> </ul>

Tabelle 7: Handlungsfeld 7 Einzelhandel und Innenstadt

## **Handlungsfeld 8**

### **Wissenschaftsstandort**

Wissenschaft, Technologie und Hochschulen haben sich zu einem wesentlichen Faktor im Wettbewerb der Standorte entwickelt. Karlsruhe ist mit seinen neun Hochschulen ein starker Wissenschaftsstandort, der vielfach Beachtung findet. Dementsprechend gilt es, den Wissenschaftsstandort nach innen wie nach außen zu positionieren sowie die Schnittstellen zwischen Akteuren der Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen, der Kulturbetriebe, der Öffentlichkeit der Wirtschaft und der Politik zu unterstützen und somit ein innovationsfreudiges Klima zu stimulieren.

Als Einheit der Wirtschaftsförderung kümmert sich das Wissenschaftsbüro um das Management der Netzwerkbeziehungen, das Wissenschaftsmarketing und die Wissenschaftskommunikation. Dabei wird über die Vernetzung relevanter Akteure der Karlsruher Wissenschaft die Erarbeitung durch Formate der Wissenschaftskommunikation, Kampagnen und Marketingtools unterstützt, um den Wissenschaftsstandort Karlsruhe öffentlich sicht- und erlebbar zu machen. Die Weiterentwicklung des Standorts Karlsruhe als Wissenschaftsstadt ist aufgrund seiner wissenschaftlichen Expertise und Bedeutung zukünftig deutlich stärker international auszurichten. Dabei werden die Kompetenzfelder Karlsruhes (mit Schnittstellen zu Handlungsfeldern „Netzwerke und Cluster“ sowie „Technologietransfer“) ein wichtiger Kommunikationspunkt sein.

Ein weiterer Baustein im Bereich der Kommunikation ist die Vermarktung der Studierendenstadt, um auch weiterhin die Studierenden für Karlsruhe zu interessieren und zu binden. Dabei wird in den kommenden Jahren im Schwerpunkt auf neue Kommunikationskanäle zur zielgruppengerechten Ansprache in Zusammenarbeit mit den Kommunikationsabteilungen der Wissenschaftseinrichtungen gesetzt (hier bestehen starke Querbezüge zum Handlungsfeld 9 „Standortmarketing und Kommunikation“).

Der Wissenschaftsstandort ist ein starker Impulsgeber für den Technologie- und Innovationstransfer sowie die Generierung von neuen Geschäftsmodellen aus der wissenschaftlichen Forschung. Es gilt deshalb zukünftig in diesem Themenfeld stärkere Bezüge zur Wirtschaft zu etablieren, um Impulse und Verschränkungen mit den Themenfeldern der Wirtschaftsförderung zu generieren, insbesondere in den Feldern Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Die Initiative karlsruhe.digital ist dementsprechend als wichtiger Baustein im Bereich Digitalisierung weiterzuführen und auszubauen.

Daneben sollen neue Formate gezielter Wirtschaftskommunikation neue Kooperationen sowie den Innovationsprozess in Karlsruhe fördern.

Ziele im Handlungsfeld 8	Maßnahmen
<b>Positionierung des Standorts Karlsruhe als Studierendenstadt (NEU)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ansätze zur Akquirierung und Bindung kreativer Köpfe bzw. Studierender am Standort Karlsruhe in Partnerschaft mit den Wissenschaftseinrichtungen und Hochschulen entwickeln</li> <li>▪ Attraktivität für Studierende erhöhen</li> </ul>
<b>Positionierung des Standorts Karlsruhe als Wissenschaftsstadt (NEU)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovative Formate der Wissenschaftskommunikation in Kooperation mit KIT und den Hochschulen, die junge Menschen für Wissenschaft und Forschung begeistern und Karlsruher Wissenschaft öffentlich sichtbar und erlebbar machen, entwickeln und umsetzen</li> <li>▪ Kampagnen und Marketingtools zur (inter-) nationalen Positionierung erarbeiten</li> <li>▪ Überregionale Netzwerkstrukturen der Wissenschaftskommunikation ausbauen</li> <li>▪ Wissensbasierte Stadt- und Wirtschaftsentwicklung durch Veranstaltungen, wissenschaftliche Evaluationen und transdisziplinäre Netzwerke, zum Beispiel zu neuen Kompetenzfeldern für das Zusammenspiel von Nachhaltigkeit / Klimaschutz und Digitalisierung unterstützen</li> </ul>
<b>Kooperationen von Wissenschaft und Wirtschaft unterstützen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rolle der Wissenschaft als Innovationstreiber, zum Beispiel für neue Geschäftsmodelle, Technologietransfer, Qualifizierungsangebote für Fachkräfte und Bürger*innen stärken</li> <li>▪ Formate zur Förderung von Kooperationen und Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft weiterentwickeln</li> <li>▪ Initiative für gemeinsame Projekt- und Masterarbeiten zwischen Unternehmen und Hochschulen starten (z. B. Nachhaltigkeitsinnovationen oder internationale Projekte); entsprechende Initiative für Seminararbeiten zwischen Unternehmen und Schulen</li> </ul>

Tabelle 8: Handlungsfeld 8 Wissenschaftsstandort

## Handlungsfeld 9 Standortmarketing und Kommunikation

Karlsruhe steht als Wirtschafts-, Wissenschafts- und Lebensraum in starker Konkurrenz zu anderen nationalen aber auch internationalen Standorten. Dabei geht es insbesondere darum, Unternehmen, Investitionen, Start-ups, Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen, sowie Fach- und Führungskräfte, aber auch Konsumierende und Einwohner\*innen von Karlsruhe zu begeistern. Die Wirtschaftsförderung versteht dementsprechend das Standortmarketing als eine wichtige und ureigenste Aufgabe. Die Schärfung des Standortprofils durch eine Fokussierung des Standortmarketings gemeinsam mit relevanten Karlsruher Akteuren und Stakeholdern ist ein wichtiger Schritt, um nationale und internationale Sichtbarkeit zu erzielen.

Für die Vermarktung und Positionierung des Standorts Karlsruhe als Wirtschafts-, Investitions- und Immobilienstadt sollten Schwerpunkte in den bestehenden Kompetenzfeldern IT, Mobilität, Energie und Kreativwirtschaft sowie in den neuen Potenzialbereichen KI, Smart Production / Engineering sowie mittelfristig auch Urban bzw. Green Tech und Social Economy liegen. Die Kampagne „Orte der Möglichkeiten“ des Korridortheemas „Wirtschafts- und Wissenschaftsstadt Karlsruhe“ zur Bewerbung herausragender Standorte wird weiter in die Kommunikation eingebunden. Daneben wird eine Implementierung der Marketingstrategie der Stadt Karlsruhe erfolgen. Die Möglichkeiten, den Standort über die Messe Karlsruhe als Schaufenster der Wirtschaft zu positionieren, sind zudem weiter zu erörtern.

Die Kommunikation und das Marketing sollten zukünftig verstärkt digital und im Bereich Social Media erfolgen. Für eine zielgruppenorientierte Bespielung von Social-Media-Kanälen sind jedoch Kapazitäten auszubauen oder umzuschichten. Ferner werden die unterschiedlichen Veranstaltungen der Wirtschaftsförderung gebündelt in eine abgestimmte Außenkommunikation überführt. Die Vermarktung und Positionierung des Standorts Karlsruhe als Wissenschafts- und Studierendenstadt sollte ebenfalls zukünftig stärker international ausgerichtet werden (siehe Handlungsfeld 8 „Internationales“).

Ziele im Handlungsfeld 9	Maßnahmen
<b>Vermarktung und Positionierung Karlsruhes als Wirtschafts- und Investitionsstandort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Standortprofil durch Fokussierung und Weiterentwicklung der Alleinstellungsmerkmale in Zusammenarbeit mit SAM schärfen, u. a. im Bereich Nachhaltigkeit</li> <li>▪ Neue Kompetenzfelder bei der Vermarktung und Positionierung der Innovationskompetenzen des Standorts Karlsruhe aufgreifen</li> <li>▪ Neue Ansätze zur Rekrutierung von Fachkräften in Kooperation mit Akteuren am Standort Karlsruhe entwickeln</li> <li>▪ Neue Ansätze zur Vermarktung des Investitionsstandorts Karlsruhe entwickeln</li> <li>▪ Neue Ansätze für die Positionierung mithilfe von Kampagnen, Marketingtools und regionalem, nationalem bzw. internationalem Marketing entwickeln (Crossmedialer Ansatz inkl. Print und Online-Medien) entwickeln</li> <li>▪ Neue Kommunikationskanäle im Social-Media-Bereich (zum Beispiel LinkedIn, Twitter, Facebook) aufbauen und etablieren</li> </ul>
<b>Vermarktung und Positionierung des Standorts Karlsruhe als Wissenschafts- und Studierendenstadt (NEU)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schnittstelle zu Handlungsfeld 8 „Wissenschaftsstandort“ (enge Abstimmung der Kapazitäten erforderlich)</li> </ul>
<b>Erhöhung der Sichtbarkeit der Wirtschaftsförderung in der Stadt sowie bei relevanten Akteuren und Stakeholdern (NEU)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neue Formate entwickeln, um den Austausch mit relevanten Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft, Stadtgesellschaft und der Verwaltung zu intensivieren</li> <li>▪ Integrationsfunktion der Wirtschaftsförderung durch (Zukunfts-) Dialoge und Interessensvertretung der Stakeholder ausbauen</li> <li>▪ Neue Kommunikationsformate und Kampagnen entwickeln, um gemeinsam mit relevanten Akteuren die Vermarktung und Positionierung des Standorts Karlsruhe voranzutreiben (Netzwerke, Partnerschaften, Kooperationen)</li> <li>▪ Kommunikationskonzept zur Stärkung der Sichtbarkeit der Leistungen der Wirtschaftsförderung (Crossmedialer Ansatz inklusive Print- und Online-Medien) entwickeln</li> </ul>

Tabelle 9: Handlungsfeld 9 Standortmarketing und Kommunikation

---

## 4 Organisation der Wirtschaftsförderung Karlsruhe

Die Wirtschaftsförderung ist in drei Bereichen, drei Stabsstellen sowie einem Sekretariatspool organisiert. Die Aufgaben werden entsprechend den Handlungsfeldern fachspezifisch in den Bereichen beziehungsweise Stabsstellen erledigt. Dementsprechend liegt derzeit eine thematische Fachausrichtung in den Einheiten der Wirtschaftsförderung vor. Daneben wird projekt- und themenorientiert bereichsübergreifend in Projektgruppen gearbeitet.

Unternehmensbefragungen haben gezeigt, dass die befragten Karlsruher Unternehmen, die die Leistungen der Wirtschaftsförderung in Anspruch genommen haben, mit der Arbeit und den Angeboten zu 86,9 Prozent sehr zufrieden oder eher zufrieden waren. Die Unternehmen bewerten insbesondere Engagement, Netzwerkkompetenz, Erreichbarkeit und die Freundlichkeit der Mitarbeitenden als gut. Die Geschwindigkeit von Antworten und die Abstimmung und Koordination innerhalb der Stadtverwaltung haben, obwohl noch besser als befriedigend, noch Optimierungsbedarf.

Aufgrund der Rückmeldungen der Unternehmen und der internen Sicht wird die Fachausrichtung mit klarer Themenzuordnung auch in Zukunft beibehalten. Es ist schon heute deutlich zu erkennen, dass die Anforderungen der Unternehmen an die Wirtschaftsförderung sowie die zu klärenden Sachverhalte komplexer werden. Zunehmend werden Aufgabenstellungen deshalb in bereichsübergreifenden Teams besprochen und gelöst durch Zusammenführung der einzelnen Fachkompetenzen. Zukünftig wird sich diese Arbeitsweise verstärken, um flexible und kundenorientierte Lösungen herbeiführen.

Die Wirtschaftsförderung wird zukünftig deshalb Unterstützungskompetenz auf zwei Ebenen anbieten:

- Fachspezifische Beratung aus den Fachbereichen
- Agiles, bereichsübergreifendes und projektorientiertes Arbeiten

Damit insbesondere das bereichsübergreifende, projektorientierte Arbeiten gelingt, werden die fachorientierte Kommunikation, die Nutzung der (digitalen) Vernetzung und die Möglichkeiten des agilen Cross-Working verstärkt.

Zur Sicherstellung eines professionellen Service und Projektmanagements mit dem Ziel, einen optimalen Kundenservice zu bieten, werden auch zukünftig regelmäßig Unternehmensbefragungen durchgeführt.

Die Wirtschaftsförderung kann zukünftig in den dargestellten Handlungsfeldern und Tätigkeitsschwerpunkten in der derzeitigen Organisation, mit dem momentanen Personalstamm und der derzeitigen Finanzmittelausstattung einen professionellen Service anbieten. In Hinblick auf neue Chancen und Aufgabenfelder (zum Beispiel Green Tech, Urban Tech oder KI) kann die Wirtschaftsförderung im Rahmen der zur Verfügung stehenden Personalressourcen jedoch lediglich Analysen erarbeiten und erste Impulse geben. Die bestehenden Ressourcen lassen es nicht zu, neue Aufgaben zu integrieren. Neue, zusätzliche Inhalte sind nur durch personelle wie inhaltliche Umschichtungen bzw. Streichungen oder durch Aufbau neuer Personalressourcen realisierbar.

---

### 4.1 Operationalisierung der strategischen Ziele

Die Wirtschaftsförderung wird im Rahmen der Strategieumsetzung die beschriebenen Maßnahmen zu den Zielen der Handlungsfelder (unter Finanzierungsvorbehalt) operationalisieren, evaluieren und fortlaufend monitoren. Mit der Operationalisierung werden Jahresarbeitsprogramme und Meilensteine für die operative Zielerreichung mit entsprechenden Aufgabenpaketen, Projekten sowie Indikatoren mit Zielgrößen und Verantwortlichkeiten entwickelt. Diese bilden in Summe die Grundlage, um Kennzahlen, sogenannte Key-Performance-Indikatoren (KPIs) zu hinterlegen. Die gemeinderätlichen Gremien werden regelmäßig über die Weiterentwicklung der Strategie informiert.

Die strategische Vorschau (Foresight und Trendscouting) dienen zukünftig zur Überprüfung der strategischen und operativen Ausrichtung, um auf etwaige neue Anforderungen und Trends adäquat und zeitnah reagieren zu können.

# Anlagen

## Anlage 1 Kurzbeschreibung der Zukunftsthemen im Bereich Nachhaltigkeit und Digitalisierung

### Nachhaltigkeit

#### 1 Klimaschutz und Klimaneutralität

Der Klimawandel wurde durch ansteigende CO<sub>2</sub>- und andere klimaschädliche Emissionen v. a. durch die Industrialisierung und den Verbrauch fossiler Energieträger ausgelöst. Das Pariser Klimaabkommen sieht daher auf globaler Ebene resolute, zügige Maßnahmen zur Senkung der Treibhausgasemissionen vor, um den Anstieg der durchschnittlichen Erdtemperatur deutlich unter 2°C zu halten. Klimaneutralität bedeutet, ein Gleichgewicht zwischen Kohlenstoffemissionen und der Aufnahme von Kohlenstoff aus der Atmosphäre in Kohlenstoffsenken herzustellen.

#### 2 Dekarbonisierung

In ihrem Klimaschutzplan 2050 sieht die Bundesregierung eine weitgehende Treibhausgasneutralität und spezifische Minderungsziele für die einzelnen Wirtschaftssektoren vor. Besonders in den Sektoren Industrie, Verkehr und Gebäude gibt es große Einsparpotenziale. Als Maßnahmen zur Dekarbonisierung spielen die Umstellung der Energieversorgung auf erneuerbare Energien, Effizienzsteigerungen und Prozessoptimierungen eine wichtige Rolle.

#### 3 Bioökonomie

Bioökonomie verfolgt den Ansatz, nachwachsende statt erdölbasierter Rohstoffe als Basis für Nahrungsmittel, Energie und Industrieprodukte zu verwenden und nutzt damit die Potenziale, die bspw. in Bioabfällen und Reststoffen natürlich vorkommen. Die ökologische Ökonomie als Paradigma der Wachstumsgrenzen betrachtet ökologische Systeme als Lebensgrundlage, die es zu erhalten gilt.

#### 4 Kreislaufwirtschaft

Die Grundidee der Kreislaufwirtschaft ist es, den Wert von Produkten und Komponenten am Ende ihrer Nutzungsdauer durch "Reuse, Reduce, Recycle" zu erhalten. Die Kreislaufwirtschaft soll zu einer deutlich effizienteren Nutzung der natürlichen Ressourcen führen und durch die Reduzierung des Materialbedarfs einen wesentlichen Beitrag zu einer CO<sub>2</sub>-armen Wirtschaft leisten. Wie sehen Wirtschaftsmodelle aus, die auf Wiederverwertung und längere Nutzung ausgerichtet sind?

#### 5 Mobilitätswende

Weltweit ist eine Zunahme des Fracht- und Passagieraufkommens zu beobachten, während gleichzeitig die Treibstoffkosten und das Umweltbewusstsein steigen. Es werden zunehmend intelligente Logistiklösungen gefordert, u. a. innovative Geschäftsmodelle und Partnerschaften im Bereich Mobilität sowie neue Mobilitätslösungen (umweltverträglich, universell verfügbar, effizient) organisiert. Ein großes Potenzial bietet die Intermodalität, also die Nutzung unterschiedlicher Verkehrsmittel auf einem Weg. Vor allem in Städten finden sich passende Rahmenbedingungen durch ein dichtes ÖPNV-Netz und gute Erreichbarkeit zu Fuß oder mit dem Fahrrad, um die Nutzung des Autos als alleiniges Verkehrsmittel zu verringern. Auch durch Carsharing oder Leihfahrradsysteme kann eine flexiblere Mobilität ermöglicht werden.

#### 6 Solidarische Ökonomie

Solidarische Ökonomie ist eine alternative Wirtschaftsform, die sich nicht an der Erwirtschaftung von Gewinn, sondern grundsätzlich am Wohle des Menschen orientiert. Sie steht für die Rücksichtnahme auf zukünftige Generation sowie die Erhaltung der Natur. Solidarische Wirtschaftsformen wollen einen Beitrag zum Lebensunterhalt leisten, sind selbstverwaltet, basieren auf den gemeinsam getroffenen Entscheidungen ihrer Mitglieder und sind in der Regel über einen übergeordneten Verband, eine Plattform, o. ä. organisiert.

#### 7 Sharing Economy

Durch Internet, Smartphones und die zunehmende Digitalisierung von Inhalten gewinnen soziale Aktivitäten wie Teilen, Schenken, Nachbarschaftshilfe und Tauschen an Reichweite und Vielfalt. Nutzungsorientierte Konzepte wie Car-Sharing, Car2Go, Bike-Sharing und Ride-Sharing haben sich aus der Nische in den Mainstream ausgebreitet. Die Vorteile von Nutzen-statt-Besitzen kommen insbesondere in urbanen Regionen zum Tragen. Die Bündelung von Ressourcen wird zum integralen Bestandteil des städtischen Lebens und wird wahrscheinlich die Zukunft der Städte beeinflussen.

## 8 Soziale Innovationen / Entrepreneurship

Soziale Innovationen bezeichnen den Prozess der Entstehung und Verbreitung von neuartigen Praktiken in der Gesellschaft. Sie gehen einher mit technologischen Innovationen und können diese auch antreiben. Dieses Potenzial ist wichtig für die Nachhaltigkeitstransformation der Gesellschaft, da hier das Konsumverhalten der Menschen eine entscheidende Rolle für deren Gelingen spielt. Zudem zielen soziale Innovationen auf die Lösung von gesellschaftlichen Problemen und Herausforderungen ab.

## Digitalisierung

### 9 Green-Tech

Im Bereich Green Tech geht es um Innovationen im Umwelt- und Ressourcenschutz. Generell wird hierbei Wirtschaftswachstum und Wohlstand zu Gunsten einer nachhaltigeren Lebensführung (Sustainability) hinterfragt, die Basis für ein Szenario mit radikalem Wandel sein kann. Es werden drei grundlegende Technologieziele unterschieden: (1) Minderung des Treibhausgasausstoßes, (2) Substitution oder effizientere und nachhaltige Nutzung von begrenzten Ressourcen, (3) Anpassung an die Folgen des Klimawandels.

### 10 Smart Engineering

Flexible Smart Engineering-Prozesse bedienen sich zunehmend agiler Methoden aus der Softwareentwicklung und beziehen verschiedene Stakeholder von Beginn an in die Produktentwicklung mit ein. Zudem werden Feedback-Informationen während der Produktnutzungsphase zunehmend berücksichtigt und Engineering-Prozesse stärker mit betriebswirtschaftlichen und Materialflussprozessen synchronisiert.

### 11 Smart Services

Durch die Nutzung digitaler Technologien entstehen immer mehr Daten durch Verbraucher und Geräte. Die Kombination dieser Daten eröffnet die Chance, daraus neue intelligente Dienste zu schaffen, sogenannte Smart Services. Unternehmen können Smart Services nutzen, um die Produktion zunehmend auf individuelle Kundenwünsche zuzuschneiden und maßgeschneiderte digitale Zusatzleistungen anzubieten.

### 12 E-Government

E-Government ermöglicht Bürger\*innen und Unternehmen den unkomplizierten und zeitlich unabhängigen Zugang zu den Leistungen des Staates. Der Gang zum Amt wird so in den meisten Fällen überflüssig. Darüber hinaus wird Verwaltungshandeln durch den Einsatz von E-Government-Verfahren schneller und kostengünstiger. Ein Ziel ist zudem mehr Effizienz und Transparenz.

### 13 Künstliche Intelligenz (KI)

Die KI erreicht oder übertrifft die menschliche Intelligenz (je nach Intelligenzdefinition); bietet Systeme für die Lösung konkreter Anwendungsprobleme, größter Unterbereich: Maschinelles Lernen; Computer erkennen Muster und Regelmäßigkeiten, die sie aus großen Datensätzen beziehen und auf unbekannte Merkmale oder zukünftige Ereignisse anwenden. Jedoch besitzen sie (noch) kein tieferes Verständnis für die Problemlösung, sondern reagieren oder routinisieren (Algorithmen). Anwendungsbeispiele sind Expertensysteme, Navigationssysteme, Spracherkennung, Zeichenerkennung, Korrekturvorschläge bei Suchen.

### 14 Breitband und 5G

Die Einführung des Mobilfunkstandards 5G hat das Potenzial, sich zum größten Infrastrukturvorhaben des kommenden Jahrzehnts zu entwickeln und die Digitalisierung von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft auf eine vollkommen neue Basis zu stellen. Durch die Technologie werden bekannte Sicherheitslücken der Vorgängertechnologien geschlossen. Zu den Innovationen gehören eine verbesserte Kryptografie, ein verbessertes sicheres Roaming und umfassende Maßnahmen zur Absicherung der Signalisierung zwischen unterschiedlichen Mobilfunknetzen.

### 15 Digitaler Handel und Vertrieb / Smart Logistics

Die zunehmende Verzahnung von virtueller und realer Wirtschaft hat seinen Ausgangspunkt mit dem New Economy-Boom der Jahrtausendwende. Ging es dort noch um virtuell basierte Geschäfte, z. B. im E-Commerce Bereich, erleben wir heute eine immer bessere Verknüpfung von virtuellen Systemen mit der Realität. Komplexe Strukturen können mittels Smart-Grid oder künstlicher Intelligenz abgebildet werden und dadurch mit dem Konsumenten direkt interagieren oder selbstständig auf Nachfrageänderungen mit Produktionsveränderungen reagieren.

