

Die Bedeutung der Kultur in Städteaustausch und Standortmarketing für Zürich im Zielmarkt San Francisco

Sabine Gysi und Nadine Meyer
Diplomarbeit am ZNPO / Kulturmanagement
Zürcher Hochschule Winterthur

Zürich, Februar 2006

Betreuer
Bruno Seger
Zürcher Hochschule Winterthur
Leitung Zentrum für NPO / Kulturmanagement

Koreferentin
Anne Keller Dubach
Swiss Re
Head Brand Communications and Public Affairs

Exemplar Nr. 16

Vorwort

Seit wir im Frühjahr 2005 angefangen haben, uns näher mit dem Austausch zwischen San Francisco und Zürich zu befassen, ist uns aufgefallen, dass Kultur oft nicht zum Hauptfokus der beteiligten Organisationen gehört, sondern eine «Nebenschiene» ist und dadurch auf ihren Prestigewert reduziert wird. Gleichzeitig sind uns viele Parallelen zwischen den Themen Städte-austausch und Standortmarketing für Zürich gegenüber San Francisco ins Auge gestochen.

Wir meinen: Ein Umdenken ist nötig. Die Kultur wird oft wie eine freie Ressource behandelt, auf die nach Belieben zurückgegriffen werden kann. Heute ist es der Allgemeinheit bewusst, dass es Anstrengungen bedarf, um den Standortfaktor einer gesunden Umwelt im Grossraum Zürich zu erhalten, und dass sich das Bildungssystem in der Schweiz nicht von selbst den internationalen Entwicklungen anpasst. Ebenso braucht die Kultur Unterstützung, Anregungen und Anerkennung, damit sie sich laufend erneuern und ihre Rolle als Seismograph für Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft wahrnehmen kann.

Es bestehen bereits jetzt Anstrengungen in diese Richtung. Unsere Arbeit möchte anregen, dass diese Anstrengungen gebündelt, intensiviert und auch von Akteuren aufgenommen werden, die sich bisher im kulturellen Bereich nicht stark beteiligt haben.

Das gesamte Ausmass und die Komplexität des Themenfeldes eröffnete sich uns im Laufe der Abklärungen und erwies sich als Herausforderung angesichts der zeitlichen Einschränkungen: Die Arbeit musste im Zeitraum von drei Monaten parallel zu unserer beruflichen Tätigkeit erstellt werden. Die spannenden Einblicke, die wir dabei gewinnen konnten, entschädigen uns aber vollends. Wir weisen darauf hin, dass alle Angaben zu den untersuchten Akteuren in dieser Arbeit keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben und teils von der Sichtweise der interviewten Personen beeinflusst wurden.

Bei unseren Recherchen haben uns zahlreiche Personen aus vielen Organisationen und Institutionen sowohl in Zürich als auch in San Francisco umfassend Auskunft erteilt und uns mit ihren Anregungen bei der Arbeit unterstützt. Dafür bedanken wir uns an dieser Stelle herzlich. Ebenfalls ein Dankeschön geht an Anne Keller und Bruno Seger, die uns während der intensiven Zeit unserer Diplomarbeit betreut und uns wertvollen Input gegeben haben.

Zur Schreibweise: In der gesamten Diplomarbeit wird der Einfachheit halber die männliche Form verwendet; die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

Management Summary

Das Bild, das Zürich als Stadt und als Wirtschaftsraum gegenüber San Francisco und der Bay Area von sich vermittelt, wurde und wird durch verschiedenste Einflüsse und Akteure geformt. Die Kultur, sowohl im engeren als auch im weiteren Sinn des Begriffs, leistet einen immer wichtigeren Beitrag zu diesem Bild. Sie beeinflusst zudem die Bedeutung, die Zürich als Partnerstadt für San Francisco in den Bereichen Wirtschaft, Innovation, Forschung, Wissen und Bildung einnimmt.

Kultur und Kreativwirtschaft spielen in Zürich nicht nur als Image- und Standortfaktor, sondern in zunehmendem Ausmass auch als Innovationsmotor und Wirtschaftsfaktor eine tragende Rolle. Zudem sind sie für die hohe Lebensqualität Zürichs essentiell. Trotz der anerkannten Relevanz betreiben die Akteure des Standortmarketings und des Städteaustauschs in diesem Bereich jedoch wenig finanziellen oder sonstigen Aufwand. Diese Arbeit zeigt die Hintergründe der unklaren Positionierung der Kultur in den Programmen der Akteure auf. Zudem hält sie das Potential im Netzwerk der Akteure fest und skizziert Wege zur Optimierung der Zusammenarbeit.

Das Netzwerk der Organisationen und Initiativen aus dem öffentlichen und intermediären Sektor, die den Auftritt des Standorts und Kulturplatzes Zürich gegenüber San Francisco mitbestimmen, wurde durch qualitative Interviews und die Auswertung von Informationsmaterial analysiert. Zu diesem Zweck wurden die Akteure in die Bereiche «Kerngruppe», «Gleichgesinnte» und «Umfeld» unterteilt. Innerhalb dieser Bereiche wurden Gruppen mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten und Zielsetzungen identifiziert. Kooperationen unterschiedlicher Art und Intensität bestehen zwischen Akteuren dieser Bereiche und Gruppen.

Federführend im Städteaustausch sind die *San Francisco Zurich Initiative* und die Stadtentwicklung Zürich in Zusammenarbeit mit der Stadt San Francisco: Die hier involvierten Akteure sind unter dem Begriff «Städteausch-Gruppe» zusammengefasst. Gleichzeitig ist San Francisco, eine innovative und wirtschaftsstarke Region, im Fokus der Organisationen, die Zürich als Wirtschaftsstandort fördern und vermarkten: *Greater Zurich Area AG*, Wirtschaftsförderung von Stadt und Kanton Zürich, sowie *Zürich Tourismus* bilden zusammen die «Standort-Gruppe». Weitere untersuchte Organisationen weisen andere Voraussetzungen, jedoch ähnliche Zielsetzungen auf.

In den gegenwärtigen Kooperationen liegt ein grosses Potential für einen durchschlagskräftigen Auftritt. Dieses Potential kann sich aber wegen diverser Schwachstellen noch nicht optimal entfalten. Zwar ist es für die meisten Akteure von Vorteil, dass sie in weit verzweigte Netzwerke eingebunden sind und ihre Kontakte zu Opinion Leaders aus unterschiedlichen Branchen für ihre Anliegen einsetzen. Hier liegt zugleich eine Schwäche: Das Netzwerk hängt zu stark von seinen

Schlüsselpersonen ab, über die auch die Kontakte zu Opinion Leaders und Geldgebern laufen. Zudem fehlt der Anreiz, neue Kooperationen abseits ausgetretener Pfade zu erschliessen.

Die Heterogenität des Netzwerks und das Fehlen einer zentralen Koordinationsstelle führen dazu, dass die Kommunikation nicht zwischen allen Akteuren optimal organisiert ist. Zwar hat die Standort-Gruppe ein Bündel von Strategien erarbeitet, um das Bild zu vereinheitlichen, das Zürich von sich vermittelt, und stellt dieses auch den anderen Akteuren zur Verfügung. Das Instrumentarium ist jedoch nicht auf die Bedürfnisse aller Akteure abgestimmt; zudem wird das Bild durch uneinheitliche Kommunikation nach aussen «verwässert». Der Einsatz von Repräsentationsfiguren half in den letzten Jahren vor allem in Zürich, die Öffentlichkeit auf den Städteaustausch aufmerksam zu machen. Gleichzeitig ist eine öffentliche Wahrnehmung in San Francisco kaum vorhanden. Der Aufwand, den die Akteure betreiben, verliert durch die Verteilung auf kleine Projekte an Effizienz.

Wenn der (kulturelle) Auftritt Zürichs gegenüber San Francisco eine stärkere Wirkung erzielen soll, ist sowohl ein einheitlich programmierter kultureller Auftritt mit einem attraktiven Schwerpunktprogramm unter Einbezug von «kulturellen Leuchttürmen» als auch ein gezielter, koordinierter Einsatz von Ressourcen, Marketing- und Kommunikationsinstrumenten gefragt. Dafür müssen die Akteure der Kerngruppe, aber teilweise auch Gleichgesinnte und Umfeld einen gemeinsamen Nenner finden: Klare, in Zusammenarbeit entwickelte Ziele und Zielgruppen.

Bezüglich des Profils, das sich Zürich geben will, ist ein Umdenken notwendig: Weg vom Image des reinen Finanzplatzes, hin zum weltoffenen Kultur- und Kreativstandort, der zwar nach wie vor ein attraktiver Wirtschafts- und Unternehmensstandort ist und Touristen anzieht, aber auch als Denkplatz eine innovative Rolle in den Bereichen Technologie, Wissen und Bildung einnimmt. Letzteres wird wiederum unterstützt durch wechselseitige Impulse aus Kultur und Kreativwirtschaft.

Das breite, hochkarätige kulturelle Angebot und die aufstrebende Kreativwirtschaft sollen als *der* Charakterzug anerkannt werden, der Zürich einzigartig macht. Sowohl Standort-Gruppe wie auch Städteaustausch-Gruppe müssen ihre Anstrengungen und Mittel bündeln und stärker auf diesen Aspekt ausrichten. Zürich soll auch im Ausland mit einem unverwechselbaren, durch Kultur mitgeprägten Profil wahrgenommen und als Partnerstadt für San Francisco attraktiver werden.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	7
1.1. Problemdefinition und Ziel	7
1.2. Vorgehen	8
1.3. Innere Begrenzung und Begriffe	9
2. Relevanz der Kultur für den Standort Zürich	12
2.1. Charakteristiken der Kulturlandschaft Zürich	12
2.2. Die Einflussbereiche der Kultur in Zürich	14
2.2.1. Kultur als Faktor der Lebensqualität	14
2.2.2. Kultur als Standortfaktor	15
2.2.3. Kultur als branchenübergreifender Innovationsmotor	16
2.2.4. Kultur als Wirtschaftsfaktor	17
2.3. Schlussfolgerung	18
3. Vom Immigrationsbüro zur Imagewerbung	19
3.1. Kultureller Austausch: Ursprünge und gegenwärtige Tendenzen	19
3.1.1. Beweggründe für den kulturellen Austausch	19
3.1.2. Der kulturelle Austausch in der Schweizer Aussenpolitik	19
3.2. Entwicklung des Austausches und des Standortmarketings	21
3.2.1. Geschichte der Beziehung zwischen der Schweiz und den USA/Kalifornien	21
3.2.2. Bedeutung des Standortes Schweiz/Zürich für die USA	21
3.2.3. Die kulturelle Präsentation der Schweiz in den USA	22
3.2.4. Austausch zwischen Zürich und San Francisco	23
3.2.5. Zürichs «Konkurrenzstädte»	24
3.3. Schlussfolgerung	26
4. Die Akteure, die den Auftritt des Standorts und Kulturplatzes Zürich in San Francisco mitbestimmen	28
4.1. Die Akteure der Kerngruppe, die Gleichgesinnten und das Umfeld	28
4.2. Die Kerngruppe der Akteure im Portrait	31
4.2.1. Die <i>San Francisco – Zurich Initiative</i>	31
4.2.2. <i>Greater Zurich Area AG</i>	33
4.2.3. Stadtentwicklung Stadt Zürich	36
4.3. Die gleichgesinnten Akteure im Kurzportrait	37
4.3.1. Wirtschaftsförderung der Stadt Zürich	37
4.3.2. <i>Zürich Tourismus</i>	38
4.3.3. Standortförderung des Kantons Zürich	40
4.3.4. Die Stadt San Francisco als Akteur	41
4.3.5. Kulturpflege Stadt Zürich	42
4.3.6. <i>swissnex</i>	43
4.3.7. Schweizer Generalkonsulat in San Francisco	44
4.4. Das Umfeld der Kerngruppe und der Gleichgesinnten im Überblick	45
4.5. Unterschiedliche Ausrichtung der Akteure in vier Themenfeldern	46
4.6. Das Netzwerk und die Zusammenarbeit der Akteure	47
4.6.1. Zusammenarbeit innerhalb der Städteaustausch-Gruppe	48
4.6.2. Zusammenarbeit innerhalb der Standort-Gruppe	49
4.6.3. Die Zusammenarbeit zwischen der Standort- und der Städteaustausch-Gruppe	50
4.6.4. Die Zusammenarbeit im erweiterten Netzwerk	51
4.7. Gegenseitige finanzielle und immaterielle Unterstützung der Akteure	53
4.8. Stärken und Schwächen der Hauptakteure und gleichgesinnten Akteure	54
4.9. Schlussfolgerung	55
5. Wie können die Akteure Zürich ein wirkungsvolles kulturelles Profil gegenüber San Francisco verleihen?	56
5.1. Kultur als herausragendes Merkmal des Standorts Zürich	56
5.2. Definition von Zielgruppen und Zielmärkten muss überdacht werden	58

5.3. Lassen sich die Ziele der Akteure auf einen Nenner bringen?	60
5.4. Potential des Netzwerks der Akteure, um die vorgeschlagenen Ziele zu erreichen...	62
5.4.1. Schlüsselpersonen und die Beschaffenheit des Netzwerks	62
5.4.2. Zusammenarbeit bei Strategien, Programmierung und Projekten.....	63
5.4.3. Gleichgerichtete Kommunikationsmassnahmen für mehr Durchschlagskraft	64
5.4.4. Finanzierung: Der Kultur als Standortfaktor Rechnung tragen	65
5.5. Schlussfolgerung	67
6. Fazit	68
6.1. Zusammenfassung der Ergebnisse	68
6.2. Ungeklärte Probleme und offene Fragen	69
6.3. Ausblick	70
7. Verzeichnis von Personen, Abkürzungen, Abbildungen	71
8. Literaturverzeichnis	73
8.1. Gedruckte Publikationen	73
8.1.1. Bücher / Skripte	73
8.1.2. Zeitschriften / Periodika	74
8.2. PDF-Dokumente	74
8.3. Jahresberichte (print / elektronisch)	74
8.4. Websites	75
9. Anhang	78
Autorinnen	79

1. Einleitung

1.1. Problemdefinition und Ziel

Dieser Arbeit liegen eine Reihe von Beobachtungen und daraus abgeleiteten Schlüssen zugrunde, die sich aus den ersten Abklärungen im Themenfeld *Zürich – San Francisco – Standortförderung – Standortmarketing – Austausch zwischen zwei Städten – Rolle von Kultur und Kreativwirtschaft* und aus ersten Gesprächen mit involvierten Personen ergaben. «Die Kultur»¹ wurde immer wieder als bedeutendes Element für die Attraktivität des Standortes Zürich genannt, insbesondere was das Auftreten gegenüber San Francisco anbelangt. Gleichzeitig waren sich die Akteure in diesem Themenfeld aber nicht einig oder hatten keine klaren Vorstellungen darüber, welchen Stellenwert die Kultur in ihren jeweiligen Programmen einnehmen sollte.

Die Ausgangslage lässt sich durch folgende Aussagen zusammenfassen:

- Zürich präsentiert heute gegenüber San Francisco kein klares kulturelles Profil.
- Die Akteure nutzen Kultur zu Vermarktungszwecken, es fehlt aber an einheitlich ausgerichteten Massnahmen und einer gemeinsamen Stossrichtung.
- Der Relevanz der Kultur, unter anderem als Standortfaktor gegenüber dem Zielmarkt San Francisco, muss stärker Rechnung getragen werden.

Der dritte Punkt stellt bereits einen Handlungsbedarf fest und enthält somit auch eine Forderung. Um diese zu legitimieren, wird in dieser Arbeit zunächst die Relevanz der Kultur mit bestehenden Studien, aber auch durch qualitative Erfahrungswerte belegt. Im Analyseteil werden daraufhin die bestehende Situation und die Gründe für ihr Entstehen durchleuchtet. Zuletzt sollen Handlungsempfehlungen Impulse vermitteln und Massnahmen vorschlagen, um das vielfältige Potential der Kultur und gemeinsame kulturelle Stärken der beiden Städte effizienter einzusetzen.

Der Analyseteil dieser Arbeit will hauptsächlich aufzeigen,

- welche Akteure die Standortförderung und das Standortmarketing Zürichs gegenüber dem Zielmarkt San Francisco mitbestimmen; dies insbesondere im Bereich Kultur,

¹ Die einzelnen Begriffe werden im Kapitel 1.3. genauer definiert.

- welche Akteure das Auftreten Zürichs gegenüber San Francisco im Rahmen des Austauschprogramms *San Francisco – Zurich Initiative* mitprägen; dies insbesondere im Bereich Kultur,
- welche Strategien, Instrumente und konkreten Aktivitäten² im Hinblick auf Kultur eingesetzt werden,
- welche (gemeinsamen) Ziele sich die Akteure in ebendiesem Bereich gesetzt haben,
- wie sich die Zusammenarbeit der Akteure untereinander und mit einem weiteren Umfeld gestaltet, bzw. welchen Nutzen dieses Netzwerk für alle Beteiligten hat
- und wo hinsichtlich der Strategien, Instrumente, Aktivitäten, Ziele und Zusammenarbeit Optimierungsbedarf besteht.

Die Arbeit setzt sich zum Ziel, die aus der Analyse abgeleiteten Erkenntnisse zu bisher ungenutzten Stärken und Chancen der Kultur, aber auch Schwächen und Handlungsbedarf im untersuchten Themenfeld sichtbar zu machen. Sie soll letztlich dazu beitragen, dass diese Stärken und Chancen sowie der ermittelte Handlungsbedarf von den beteiligten Akteuren erkannt werden. Des Weiteren soll sie Vorschläge enthalten, wie sich Zürich ein deutlicheres kulturelles Profil verleihen kann.

1.2. Vorgehen

Das untersuchte Umfeld zeichnet sich durch eine hohe Komplexität aus. Mehrere öffentliche Akteure wie auch Public-Private-Partnerships sind in den Bereichen Kulturaustausch, Wirtschaftsförderung, Standortmarketing und Kulturvermittlung zwischen Zürich und San Francisco tätig. Die Zielsetzungen der betrachteten Organisationen sind so unterschiedlich wie ihre Aktivitäten.

Um festzustellen, welche Akteure trotz ihrer Unterschiedlichkeit eine ähnliche Stossrichtung haben, waren erste Gespräche mit verschiedenen Schlüsselpersonen unabdingbar. Dadurch konnten die bedeutendsten Akteure in Zürich und in San Francisco identifiziert und das Netzwerk umrissen werden. Daraufhin wurde weiteres Analysematerial durch verschiedene Quellen beschafft:

² Es werden ausschliesslich Aktivitäten im Zeitraum 2003-2005 sowie für die Zukunft geplante Aktivitäten einbezogen, da einige Akteure erst seit 2003 aktiv sind.

- Qualitative Interviews mit Schlüsselpersonen der identifizierten Akteure³: Sie fanden meist im Rahmen eines persönlichen Treffens statt und dauerten zwischen 30 Minuten und zwei Stunden. Geographisch bedingt wurden einige Interviews via Telefonkonferenz geführt. In einzelnen Fällen wurde den Akteuren nach Vereinbarung über E-Mail ein Fragebogen zugestellt, den sie dann auf diesem Weg beantworteten.
- Das Auswerten von öffentlichem Informationsmaterial der Akteure und ihres Umfeldes: Jahresberichte, Websites, Broschüren und weitere Publikationen. Bestand Bedarf nach Präzisierung oder liess das Material Fragen offen, wurde bei den Schlüsselpersonen nachgefragt.
- Das Auswerten von diversen Studien und Berichten, die in den letzten Jahren zum Themenkreis Standortförderung, Standortmarketing, Bedeutung der Kultur und Kreativwirtschaft für Zürich erstellt wurden. Die (Mit-)Verfasser dieser Studien wurden ebenfalls persönlich interviewt.

1.3. Innere Begrenzung und Begriffe

Ein Akteur muss gewisse Kriterien erfüllen, um für nachfolgende Analyse relevant zu sein: Er

- ist involviert in den Städteaustausch zwischen Zürich und San Francisco, oder
- befasst sich mit Standortmarketing, Standortförderung oder Imagewerbung für die Stadt Zürich oder die Grossregion Zürich, und
- unterstützt Kultur oder hat selbst kulturelle Aktivitäten im Programm, und/oder
- anerkennt Kultur als relevanten Standortfaktor im Sinn von Lebensqualität, und
- fokussiert sich unter anderem auf den Zielmarkt San Francisco bzw. auf die Zielgruppe «Opinion Leaders» in San Francisco (nicht nur die «Schweizer Community»), oder
- ist wichtiger Partner von Akteuren, die obige Kriterien erfüllen, und
- schafft nicht selbst Kultur, sondern hat eine Vermittlerrolle.

Die Grenze ist fließend, weil einzelne Organisationen zwar nur am Rande dieses Definitionsfeldes tätig sind, jedoch als wichtige Partner der zentralen Akteure häufig ein Netzwerk zur Verfügung stellen und die bedeutende Rolle von «Door Openers» einnehmen. Es kommt daher vor, dass eine

³ Insgesamt wurden 14 Personen ausführlich mündlich befragt; acht Personen beantworteten einen schriftlichen Fragebogen. Zahlreiche weitere Personen beantworteten mündlich oder per E-Mail einzelne Fragen. Ausgewählte Transkripte befinden sich im separaten Anhang, der nicht öffentlich zugänglich ist.

Organisation, welche nur wenige der Kriterien erfüllt, im Rahmen der Umfeldanalyse trotzdem näher betrachtet oder erwähnt wird.

In dieser Arbeit werden verschiedene Begriffe verwendet, die auf unterschiedliche Weise interpretiert werden könnten. Deshalb sind an dieser Stelle einige Begriffsdefinitionen notwendig.

Kultur – Wir beschränken uns auf eine enge Definition des Begriffes «Kultur» im Sinne von künstlerischen Ausdrucksformen⁴, die sich im staatlich geförderten sowie im intermediären Sektor⁵ abspielt. Sie umfasst die Bereiche bildende Kunst, Fotografie, Musik, Literatur, Theater, Tanz, Performance, Film sowie Erzeugnisse oder Events, die mehrere dieser Sparten in sich vereinen⁶.

Kreativwirtschaft – Im Gegensatz zum oben definierten Kulturbegriff umfasst die Kreativwirtschaft alle Branchen, die sich mehrheitlich im privaten Sektor befinden und sich mit der Herstellung künstlerischer/kreativer Produkte befassen. Verwandte Bereiche wie Medien, Werbung, Design und Architektur sind miteingeschlossen⁷. Die Kreativwirtschaft ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor⁸.

Kultur und Kreativwirtschaft überschneiden sich an vielen Stellen. In dieser Arbeit wird der Begriff «Kultur», wenn nicht anders beschrieben, zusammenfassend für die Bereiche «Kultur» und «Kreativwirtschaft» verwendet.

Standortförderung – Die Standortförderung schafft attraktive Rahmenbedingungen für Unternehmungen in einem Wirtschaftsraum und erhöht den Anreiz für neue Unternehmungen, sich ebenfalls dort anzusiedeln. Ziel ist die Stärkung des Wirtschaftsraums; Standortförderung geht somit oft mit Wirtschaftsförderung einher.

Standortmarketing – Das Standortmarketing wendet diverse Marketinginstrumente an, um die Bekanntheit eines Wirtschaftsstandorts zu fördern. Potentiell ansiedlungswillige Unternehmungen in ausgewählten Zielregionen werden durch Aussenstellen vor Ort aktiv bearbeitet. Häufig werden Standortmarketing und Standortförderung durch dieselben Institutionen betrieben.

⁴ Vgl. FISCHER, WALTER BORIS, Kunst vor Management, Führung und Förderung von Kulturinstitutionen, 2004, Verlag Rüegger: «Der dritte Teilaspekt wird von der Kunst und ihren verschiedenen Ausdrucksformen bestimmt. Hier wird Kunst in der Mehrzahl verstanden und beinhaltet sämtliche Kunstformen: Musik, Tanz und Literatur, Theater, Film und Video, Bildende Kunst bis zum Design und den entsprechenden Grenzüberschreitungen», Seite 22ff

⁵ Intermediärer Sektor: Gemeinnützige Organisationen, Vereine, Stiftungen etc.

⁶ In Organisationen, welche Zürich in San Francisco präsentieren, wird der Kulturbegriff oft in einem weiteren Sinne verstanden; das heisst, sie präsentieren sämtliche von der Geschichte und dem Charakter des Landes geprägten Phänomene. Deshalb lässt es sich nicht vermeiden, dass die Wechselwirkungen zwischen Kultur im engeren Sinne und kulturellen Äusserungen im weiteren Sinne ebenfalls berücksichtigt werden.

⁷ Vgl. HELD, THOM / KRUSE, CHRISTIAN UND SÖNDERMANN, MICHAEL / WECKERLE, CHRISTOPH, Kreativwirtschaft Zürich, Synthesebericht, 2005, Verlag des Museums für Gestaltung Zürich

⁸ Dieser Ausweitung des Kulturbegriffs und der damit zusammenhängenden erhöhten wirtschaftlichen Bedeutung wird auch im Leitbild der städtischen Kulturförderung 2003-2007 des Präsidialdepartements der Stadt Zürich Rechnung getragen.

Städteausch oder Städtepartnerschaft – Auf den Begriff «Städtepartnerschaft» oder «Städtefreundschaft» wird im Zusammenhang mit der *SFZH Initiative* verzichtet, da diese Bezeichnung nicht auf die Art des Austausches zutrifft. Stattdessen handelt es sich um eine Vereinbarung über eine engere Zusammenarbeit, die zwischen den beiden Städten unterzeichnet wurde⁹. In dieser Arbeit wird in der Folge der Begriff «Städteausch» verwendet.

Zürich – Wenn nicht anders erwähnt, ist im Folgenden mit «Zürich» der erweiterte (Wirtschafts-) Raum Zürich gemeint¹⁰, der nicht nur Stadt und Kanton Zürich umfasst, sondern auch das gesamte als «Greater Zurich Area» definierte Gebiet¹¹, das in rund 60 Minuten vom Flughafen Zürich aus erreichbar ist. Rund drei Millionen Menschen leben in diesem Gebiet. Gleichzeitig muss der Aspekt berücksichtigt werden, dass Zürich von aussen gesehen oft als «die Stadt Zürich» wahrgenommen wird. Aus diesem Spannungsfeld ergibt sich ein Teil der Herausforderung, Wahrnehmung und Realität in einem Profil zu vereinen.

San Francisco – Auch der Zielmarkt «San Francisco» ist geographisch nicht scharf abgrenzbar. Im Folgenden ist mit San Francisco, wenn nicht anders erwähnt, sowohl die Stadt als auch die gesamte «Bay Area» gemeint. Dieses Ballungsgebiet mit rund sieben Millionen Einwohnern umfasst neun Bezirke, die entweder an die Bucht von San Francisco oder an diejenige von San Pablo angrenzen. Wie auch die «Greater Zurich Area» umfasst die «Bay Area» nicht nur städtische, sondern auch ländliche Gebiete, die aber stark durch das Ballungszentrum beeinflusst werden.

Die Akteure – Der Begriff «Akteure» beinhaltet sämtliche Organisationen und Institutionen (privat, öffentlich oder intermediär), die in irgendeiner Weise das Auftreten Zürichs gegenüber San Francisco beeinflussen und dabei die Relevanz der Kultur berücksichtigen. Durch die oben aufgeführten Kriterien wird der Kreis der Akteure, die in dieser Arbeit untersucht werden, eingegrenzt.

⁹ Website der Stadt Zürich, Stadtentwicklung/Aussenbeziehungen, www3.stzh.ch/internet/fste/home/aussenbez_top/san_francisco.html, Stand Dezember 2005

¹⁰ Vgl. Zürich Themenwelt, Weissbuch, *arthesia*, Hrsg: GZA, *Zürich Tourismus*, Diverse Autoren, 2003, Seite 5

¹¹ Vgl. Website der GZA, www.gza.ch, Stand Dezember 2005

2. Relevanz der Kultur für den Standort Zürich

Die Kultur ist einer der bedeutenden Faktoren, die Zürich zu einem international wettbewerbsfähigen Standort machen¹². Von Zürichs Kulturszene und Kreativwirtschaft gehen Impulse aus, die sowohl auf die Gesellschaft als auch auf die Wirtschaft Einfluss nehmen. In der Folge werden die typischen Eigenschaften sowie die verschiedenen Einflussbereiche der Kultur in Zürich näher beleuchtet.

2.1. Charakteristiken der Kulturlandschaft Zürich

Die Vielfalt der Kulturlandschaft Zürichs lässt sich am besten anhand eines praktischen Beispiels beschreiben: die Anzahl der im «züritipp» und/oder «NZZ Ticket» publizierten Kulturangebote, die in einer durchschnittlichen Woche im Januar 2006 besucht werden konnten:

84 Filme auf 58 Kinoleinwänden | 10 Ausstellungen in Kunstmuseen | 9 Ausstellungen zu Gestaltung | 5 Ausstellungen zu aussereuropäischen Kulturen | 17 Ausstellungen zur Kulturgeschichte | 128 Ausstellungen in Galerien | 56 Aufführungen auf 21 Bühnen (Oper, Theater, Musical und Tanz) | 19 Konzerte mit klassischer Musik | 16 Konzerte im Jazzbereich | 17 Konzerte im Bereich Pop/Rock/World Music | 79 Party- und Disco-Veranstaltungen | 18 Lesungen, Poetry Slams, Vorträge und Diskussionen | 24 öffentlich zugängliche Bibliotheken

Das ergibt ein Total von 482 kulturellen Veranstaltungen in einer Woche, respektive rund 69 kulturelle Veranstaltungen pro Tag in Zürich¹³, wobei hier in dieser Anzahl viele Anlässe, die beispielsweise nur über Websites angekündigt werden, noch nicht berücksichtigt sind. Dieses breite kulturelle Angebot basiert auf einer Entwicklung, die über Jahrzehnte hinweg von zahlreichen Kulturschaffenden, -förderern und -interessierten mitgestaltet wurde. Der Aspekt der multikulturellen Bevölkerung von Zürich¹⁴ leistet einen Beitrag zu dieser Vielfalt. Viele innovative Ideen und Projekte basieren auf Erfahrungen im Austausch mit anderen Kulturen.

¹² Die Daseinsberechtigung der Kultur und ihre Relevanz für die Menschheit wird hier nicht diskutiert, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Sie wird aber als selbstverständlich angesehen und ist Ausgangslage für alle Überlegungen in diesem Kapitel.

¹³ Dieser Satz und die vorhergehenden zwei Abschnitte entstanden in Anlehnung an eine Textstelle im Leitbild der städtischen Kulturförderung 2003 – 2007, S. 13/14, Präsidialdepartement der Stadt Zürich, 2003

¹⁴ Ausländeranteil von ca. 30% der Bevölkerung in Zürich, Quelle: Website des Statistischen Amtes des Kantons Zürich, https://data.statistik.zh.ch/infospc/geport/alle_themen.jsp?bfs=171, Stand Dezember 2005

Das kulturelle Angebot in Zürich wird vornehmlich durch öffentliche Gelder und Investitionen des intermediären Sektors finanziert. Ausserdem beteiligen sich zahlreiche private Förderer, beispielsweise Stiftungen, mit Beiträgen, aber auch grosse Unternehmen in Form von Kultursponsoring¹⁵.

Neben dieser Kulturlandschaft spielt die Kreativwirtschaft in Zürich eine tragende Rolle. Diese Rolle wird – unter anderem auf Grund der Identifizierung des «Clusters Kreativwirtschaft» durch zwei ausführliche Studien¹⁶ – seit einiger Zeit auch anerkannt. Zürich gilt als einer der wichtigsten Standorte für das Schaffen von Kunst und innovativen Entwicklungen in den Kreativbranchen¹⁷.

Kulturschaffende und Kreativakteure bewegen sich heute sowohl in öffentlich als auch in privatwirtschaftlich finanzierten Bereichen. Diese Vermischung ist ein Hauptmerkmal der aktuellen Situation, wobei sich die Grenze zwischen Kulturschaffenden und Kreativakteuren immer mehr verwischt. Viele Akteure lassen sich beiden Bereichen zuordnen oder arbeiten darin intensiv zusammen. Gerade in den Branchen Architektur und Design, die in Zürich stark vertreten sind, lässt sich dies besonders gut verfolgen. Eine Vermittlung von Impulsen aus Kultur und Kreativwirtschaft an andere Branchen ist immer stärker zu erkennen.

Dass in Zürich auch Subkulturen einen Platz finden, die der Kultur und Kreativwirtschaft mitunter wichtige Anstösse geben, ist eines der typischen Merkmale der Kulturlandschaft Zürichs. Beispielsweise die heute weltbekannte, spartenübergreifende Kunstrichtung *Dada* entstand aus einer subkulturellen Bewegung heraus. Auch heute entwickeln sich oft Trends in der Kultur aus kleinen Projekten, deren Ideen in den Subkulturen Zürichs entstanden sind. So war die *Streetparade* ursprünglich ein subkultureller Event. Als Beispiel im Bereich der Kreativwirtschaft kann die Produktion der «Freitag-Taschen»¹⁸ genannt werden: 1993 für ein paar Freunde entworfen, hat sich das Produkt längst als Kult-Tasche in der breiten Öffentlichkeit durchgesetzt und wird mittlerweile weltweit vertrieben.

Das kulturelle Angebot in der Stadt Zürich geht einher mit einem auffallend breiten kulturellen Angebot in der Region (beispielsweise in Winterthur, Solothurn, Aarau etc.). Selbst in etwas abgelegenen Gebieten wie Chur gibt es ein kulturelles Angebot mit überdurchschnittlicher Qualität.

¹⁵ Vgl. Leitbild der städtischen Kulturförderung, 2003 – 2007, Präsidialdepartement der Stadt Zürich

¹⁶ Vgl. SÖNDERMANN, MICHAEL / WECKERLE, CHRISTOPH, Kreativwirtschaft Zürich, Studie I: Der privatwirtschaftliche Teil des kulturellen Sektors im Kanton Zürich sowie HELD, THOM / KRUSE, CHRISTIAN, Studie II: Raum für das Kreative, Konzeptionelle Ansätze für den Aufbau eines Clusters Kreativwirtschaft Zürich, 2005, Verlag des Museums für Gestaltung Zürich

¹⁷ Filmwirtschaft, Musikwirtschaft, Buch- und Literaturmarkt, Kunstmarkt, darstellende Künste, Design und Architektur, vgl.: HELD, THOM / KRUSE, CHRISTIAN UND SÖNDERMANN, MICHAEL / WECKERLE, CHRISTOPH, Kreativwirtschaft Zürich, Synthesebericht, 2005, Verlag des Museums für Gestaltung Zürich

¹⁸ Vgl. Website www.freitag.ch, Stand Dezember 2005

Die kulturelle Szene in Zürich ist heute vergleichbar mit derjenigen europäischer Metropolen wie Barcelona und Berlin. Dies führt dazu, dass Zürich heute nicht mehr nur als wirtschaftliches Zentrum, sondern immer stärker auch als kulturelles Zentrum wahrgenommen wird, das – in unterschiedlichen Grössenkategorien – den Vergleich mit San Francisco nicht zu scheuen braucht.

Gilt San Francisco in «Zürich Themenwelt»¹⁹ als Massstab in Nordamerika, so basiert dies unter anderem auf vergleichbaren Strukturen der Kulturlandschaft: In San Francisco findet sich ebenfalls eine eher kleinteilige Kreativwirtschaft, die Szene ist auch in Richtung Grafik und Design orientiert (Branding, Markenentwicklungen etc.) und vom Wesen her sehr ähnlich wie Zürich, was eine Zusammenarbeit interessant macht²⁰. Im Bereich der Kultur im engeren Sinne ist San Francisco wie auch Zürich durch internationale Einflüsse geprägt, die zu einem entsprechend breiten Kulturangebot beitragen. Daneben lassen sich die weltweite Ausstrahlung und Bedeutung kultureller Institutionen wie Oper, Schauspielhaus oder Kunsthaus mit jener San Franciscos vergleichen.

2.2. Die Einflussbereiche der Kultur in Zürich

2.2.1. Kultur als Faktor der Lebensqualität

Zürich erreichte im Jahr 2005 gemeinsam mit Genf den ersten Platz²¹ in der jährlichen Vergleichsstudie der Firma *Mercer Consulting* über die Lebensqualität von Städten in der ganzen Welt. Dabei werden jeweils 39 Qualitätskriterien untersucht, in denen auch die Qualität und Vielfalt des kulturellen Angebotes eine Rolle spielen.²²

Das breite und hochkarätige kulturelle Angebot ist eines der Elemente, die nicht nur die Lebensqualität in Zürich positiv beeinflussen, sondern auch massgeblich zu einem guten Image beitragen.

Auch wenn das kulturelle Angebot einer Stadt oder Region nicht von allen Bewohnern regelmässig genutzt wird, besteht doch der Optionsnutzen: Das Bewusstsein, jederzeit auf ein breites kulturelles Angebot zugreifen zu können. Zürich wird nicht zuletzt auf Grund seines kulturellen Angebots jährlich von über 9 Millionen Tagestouristen besucht²³. Die Bekanntheit und Beliebtheit als touristische Destination trägt dazu bei, ein positives Eigenimage der Bevölkerung zu fördern.

¹⁹ Vgl. Zürich Themenwelt, Weissbuch, *arthesia*, Hrsg: GZA, *Zürich Tourismus*, Diverse Autoren, 2003, Seite 9ff

²⁰ Vgl. Interview mit Tomas Sevcik, 26. Dezember 2005, Anhang. Personenverzeichnis s. Kapitel 7.

²¹ 2004: Platz 2

²² Website von *Mercer Consulting*: «Swiss cities offer the best quality of life while Luxembourg has been named the safest city, a Report by Mercer Consulting», New York, März 2005, www.citymayors.com/features/quality_survey.html, Stand Dezember 2005

²³ Website *Zürich Tourismus*, www.zuerich.com, Stand Dezember 2005

«As for San Francisco, the main goal [...] could be as simple as opening people's eyes to what people in other parts of the world are doing as the city sometimes tends to be a bit narrow minded»²⁴, sagt Richard Fredericks. Er spricht die Bildungsfunktion der Kultur an: durch den Dialog und Austausch mit Menschen aus anderen Kulturkreisen wird zum einen das Wissen über diese gefördert, zum anderen ist der unterschiedliche Blickwinkel eine Chance zur Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur.

2.2.2. Kultur als Standortfaktor

«Viele europäische Wirtschaftsstandorte bieten ähnliche Vorteile. Ausschlaggebend, ob sich eine Firma schliesslich in der Region Zürich niederlässt, sind oft die «Soft Factors»,» betont Christoph Besmer von der GZA²⁵ in San Francisco: «Dazu gehören eine gute Infrastruktur, Sicherheit, Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Kulturen und Sprachen, internationale Schulen, das kulinarische und nicht zuletzt das kulturelle Angebot. Beim kulturellen Angebot ist ein wichtiger Pluspunkt die grosse Vielfalt, und dass auch ausserhalb des Zentrums qualitativ Hochstehendes geboten wird.»²⁶ Nebst Steuervorteilen und der Verfügbarkeit von gut ausgebildeten Arbeitskräften ist die Kultur oft das Zünglein an der Waage.

Eine weitere wichtige Rolle nimmt die Kultur in Bezug auf die Rekrutierung von qualifizierten Arbeitskräften ein: Im Allgemeinen steigen mit höherem Ausbildungsniveau und Einkommen die Ansprüche an die kulturelle Infrastruktur. Zürich und seine Umgebung bietet Wohnorte an, die über ein qualitativ hoch stehendes und abwechslungsreiches Kulturangebot verfügen.

Kulturelle «Leuchttürme» wie das *Opernhaus Zürich*, das *Kunsthaus Zürich*, das *Tonhalle-Orchester*, grosse Events wie die *Street Parade*, aber auch die Vielfalt der Zürcher Kulturszene sind zudem ein wichtiger Prestigefaktor, der zur internationalen Ausstrahlung und Imagebildung der Stadt beiträgt und damit ihre Standortattraktivität erhöht. Durch eine starke Präsenz in den Medien trägt die Kultur zu einer verstärkten Wahrnehmung Zürichs bei. So hat der Intendant Christoph Marthaler Zürich und seinem Schauspielhaus zu internationaler Präsenz verholfen.

Allen Akteuren im Bereich der Standortförderung und des Standortmarketings sowie des Austauschs Zürich – San Francisco ist zudem bewusst, dass ein wichtiger Aspekt für die Standortattraktivität die multikulturelle Ausrichtung ist: So betonen sowohl Jean-Pierre Wollenschläger von der Wirtschaftsförderung der Stadt Zürich als auch Walter Anderau, Vorsitzender des Zürcher Komitees der *SFZH Initiative*, dass der hohe Ausländeranteil in Zürich und der damit verbundene

²⁴ Interview mit Richard Fredericks, 9. November 2005, Anhang

²⁵ Abkürzungsverzeichnis und Verzeichnis von Personen s. Kapitel 7

²⁶ Interview mit Christoph Besmer und Marion Graber, 5. Dezember 2005, Anhang

«Multikulti-Faktor» das Lebensgefühl positiv prägen und mithelfen, Zürich zu einem attraktiven Standort zu machen.^{27 28}

2.2.3. Kultur als branchenübergreifender Innovationsmotor

Innovation in der Kultur regt zu Innovation in Gesellschaft und Wirtschaft an: Oft entspringen kommerzielle Trends unkommerziellen Labors der Kultur. Diese Entwicklung lässt sich zwar nur schwer mit Zahlenmaterial belegen, es ist aber bekannt, dass gerade kreative Unternehmen in den Bereichen Design und Grafik oft vom Know-how der Kulturschaffenden profitieren. Die vorhandenen künstlerischen Innovationen stellen ein Potential dar, das erst durch die wirtschaftliche Nutzung und Verbreitung zu einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung beitragen kann.²⁹ Aus diesem Blickwinkel besonders interessant sind Projekte wie beispielsweise die «Whispering Wall»³⁰, die technische Innovationen mit innovativen künstlerischen Ansätzen vereint und mit deren Hilfe eine Brücke zwischen San Francisco und Zürich schlägt.

Das Symbol der Brücke weist auf eine weitere wichtige Funktion der Kultur hin: die Vernetzung. Netzwerke, die über gemeinsame kulturelle Interessen entstehen, stärken und vergrössern bestehende geschäftliche und politische Netzwerke. Die *SFZH Initiative* und andere Akteure haben starke Netzwerke aufgebaut, die sich über wissenschaftliche, gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche und kulturelle Kreise erstrecken.

Der Finanzplatz Zürich weist ein hohes Klumpenrisiko auf: Es besteht eine starke Abhängigkeit der gesamten Wirtschaft vom Bank- und Versicherungssektor. Die Kreativwirtschaft mit ihrem Potential, in der nahen Zukunft einer der bedeutenden Wirtschaftssektoren Zürichs zu werden, kann gemeinsam mit anderen Branchen, deren Bedeutung für Zürich zunimmt, zu einer breiteren Verteilung und somit einer Verringerung des Klumpenrisikos beitragen.

Die Vernetzung der Kreativwirtschaft in verschiedenen Branchen mit dem Ausland bietet zudem auch «globale Bezüge und somit wenigstens potentiell, auch interessantes Exportgut»³¹. Es bestehen bereits Kontakte einiger Schlüsselfiguren der Kreativwirtschaft Zürichs zu Netzwerken im Ausland. Diese Vernetzung stellt ein bisher unausgeschöpftes Potential dar, dem in Zukunft höchste Beachtung geschenkt werden muss, da sich hier wichtige Kontakte und Absatzmärkte eröffnen.

²⁷ Vgl. Interview mit Jean-Pierre Wollenschläger, 22. Dezember 2005, Anhang

²⁸ Vgl. Interview mit Walter Anderau und Angela Marti, 7. September 2005, Anhang

²⁹ Vgl. KLAUS ENGERT, Kunst, Kultur und Kreativität in einer Metropole. Stadtgeographische und stadtwirtschaftliche Implikationen einer empirischen Untersuchung in Mailand. 1997, Bremer Beiträge zur Geographie und Raumplanung. Seite 71ff

³⁰ UC Berkeley Professor Greg Niemeyer rief das Projekt einer «fix installierten Tonwand» als physisches Symbol der Verbindung zwischen Zürich und San Francisco in 2002 in Zusammenarbeit mit der ETH Zürich und UC Berkeley ins Leben. Ziel ist es je eine Wand in beiden Städten zu installieren, die Tonübertragungen live in beide Städte bringen. Erste Tests wurden mit der CCRMA, Stanford und ETH Zürich realisiert. Eine Weiterführung des Projektes ist zum Zeitpunkt dieser Arbeit in Planung.

³¹ HELD, THOM / KRUSE, CHRISTIAN UND SÖNDERMANN, MICHAEL / WECKERLE, CHRISTOPH, Kreativwirtschaft Zürich, Synthesebericht, 2005, Verlag des Museums für Gestaltung Zürich, Seite 2

2.2.4. Kultur als Wirtschaftsfaktor

Gemäss dem «Leitbild der städtischen Kulturförderung 2003-2007» des Präsidialdepartements der Stadt Zürich erbringen die Institutionen des engeren Kultursektors mit geschätzten 3120 Stellenwerten³² eine Wertschöpfung von grob gerechnet etwas mehr als einer viertel Milliarde CHF pro Jahr³³.

Weit höher ist die Wertschöpfung, wenn der ganze Sektor der Kreativwirtschaft miteinbezogen wird: Nach einer konservativen Schätzung beträgt die Bruttowertschöpfung der Kreativwirtschaft in der Stadt Zürich 2 Milliarden CHF, im gesamten Kanton Zürich 3.3 Milliarden CHF. Das entspricht einem Anteil am Bruttoinlandprodukt von 4.3% (Stadt Zürich) bzw. 3.7% (Kanton Zürich).³⁴ Als oberste Grenze der wirtschaftlichen Bedeutung der Kreativwirtschaft wird für die Stadt Zürich sogar eine Wertschöpfung von 2.2 Milliarden CHF³⁵ genannt, was einem Anteil am Bruttoinlandprodukt von 5% entsprechen würde^{36,37}.

Die Steuererträge aus der Kulturbranche sind bemerkenswert: In der Stadt Zürich betragen die Steuereinnahmen der öffentlichen Hand aus dem engeren Kultursektor schätzungsweise 40 Millionen CHF³⁸; aus dem erweiterten Kultursektor dürften es bis zu 300 Millionen CHF sein.³⁹

Nebst Zahlen, die sich genau berechnen lassen, darf der Faktor Umwegrentabilität nicht ausser Acht gelassen werden: Das kulturelle Angebot Zürichs zieht Menschen aus dem Ausland oder aus anderen Gebieten der Schweiz an. Dabei bleibt es meist nicht beim Besuch eines kulturellen Anlasses, sondern es fallen Nebenausgaben an, seien dies nun Restaurantbesuche, Hotelübernachtungen oder Einkäufe. Es lässt sich insbesondere eine Wechselwirkung zwischen der Kultur- und der Tourismusbranche⁴⁰ beobachten: Beide können vom Publikum profitieren, das die andere Branche nach Zürich bringt. «Städtetourismus ist sehr oft auch Kulturtourismus»⁴¹, bestätigt Aurelia Carlen von *Zürich Tourismus*.

³² Im Leitbild wird von einer Wertschöpfungsrate von CHF 85'000 pro Vollzeitstelle ausgegangen.

³³ HOBY, JEAN-PIERRE, Leitbild der städtischen Kulturförderung 2003 - 2007. Hrsg.: Stadt Zürich, Präsidialdepartement, Kulturförderung, 2003, S. 30

³⁴ HELD, THOM / KRUSE, CHRISTIAN UND SÖNDERMANN, MICHAEL / WECKERLE, CHRISTOPH, Kreativwirtschaft Zürich, Synthesebericht, 2005, Verlag des Museums für Gestaltung Zürich, Seite 5

³⁵ Im Leitbild wird von einer Wertschöpfungsrate von CHF 85'000 pro Vollzeitstelle ausgegangen.

³⁶ Diese Zahlen beruhen auf einer Schätzung des Geographischen Instituts der Universität Zürich, dass die Zahl der Beschäftigten im gesamten Kulturbereich 26'000 beträgt. Die Schätzung stützt sich auf die Betriebszählungen 1995, 1998 und 2001 des Bundesamts für Statistik.

³⁷ HOBY, JEAN-PIERRE, Leitbild der städtischen Kulturförderung 2003 - 2007. Hrsg.: Stadt Zürich, Präsidialdepartement, Kulturförderung, 2003, S. 31

³⁸ Quellensteuern inbegriffen / Gemäss Auskunft der städtischen Steuerverwaltung

³⁹ HOBY, JEAN-PIERRE, Leitbild der städtischen Kulturförderung 2003 - 2007. Hrsg.: Stadt Zürich, Präsidialdepartement, Kulturförderung, 2003, S. 31

⁴⁰ Der Tourismus generiert jährlich CHF 4.5 Mia. Wertschöpfung für die Region Zürich. Quelle: Website von *Zürich Tourismus*, www.zuerich.com, Stand Dezember 2005

⁴¹ Beantwortung Fragebogen durch Aurelia Carlen, 6. Januar, Anhang

Das Beschäftigungspotential im Bereich der Kreativwirtschaft ist beachtlich, wie der Synthesebericht «Kreativwirtschaft Zürich» aufzeigt: Gerechnet in Vollzeitstellen⁴² sind es in der Stadt Zürich 19'000, im Kanton Zürich 30'700 Stellen. Im Vergleich: Die Kreativwirtschaft des Wirtschaftsstandorts Zürich beschäftigt 36'700 Personen, bei den Bankinstituten sind es 47'000 Personen. Im Kanton Zürich lag der Anteil der Beschäftigten in der Kreativwirtschaft im Jahr 2001 bei 4.9% aller Beschäftigten. Als Vergleichsgrösse brachte es beispielsweise Berlin nur auf 4.5%⁴³. Diese Zahlen bestätigen den bedeutenden Stellenwert, den die Kreativwirtschaft im Wirtschaftsraum Zürich einnimmt.

2.3. Schlussfolgerung

Die Kulturszene Zürichs zeichnet sich aus durch eine grosse Vielfalt, ein nennenswertes Angebot auch in den Randregionen, kulturelle «Leuchttürme» mit Weltruf, Einflüsse durch die internationale Bevölkerung und durch Subkulturen, gegenseitige Impulse von Kreativwirtschaft und Kultur sowie breit abgestützte Finanzierungsformen.

Die Kultur spielt in Zürich sowohl als Imagefaktor, Standortfaktor, Innovationsmotor wie auch als Wirtschaftsfaktor eine tragende Rolle und ist einer der wichtigsten Gründe für die hohe Lebensqualität in Zürich.

Dass die Kultur aus verschiedenen Gründen ein wichtiger Partner ist, hat auch die Wirtschaft erkannt. So antwortete Christiane Zentgraf⁴⁴, ehem. Kulturkommunikation / Öffentlichkeitsarbeit bei BMW, in einem Interview auf die Frage, ob die Wirtschaft die Kultur brauche: «Wirtschaft braucht Kultur. [...] Das Kulturangebot vor Ort spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle: Kulturell unterversorgte Gebiete werden es schwer haben, qualifizierte Arbeitskräfte mit ihren Familien anzuziehen.»⁴⁵ Aber nicht nur die Bedeutung der Kultur als Standortfaktor wird hervorgehoben, sondern auch: «Dialoge mit Kulturschaffenden, Künstlern, sind immer auch ein Gedanken- und Ideenaustausch [...]. Erfahrungsgemäss profitieren meist beide Dialogpartner.»⁴⁶

Ob und wie sich das Bewusstsein um die Relevanz der Kultur für den Standort Zürich in den Programmen der Akteure niederschlägt, wird in der Folge besprochen.

⁴² Umgerechnet in Vollzeitäquivalente aus 22'400 (Stadt) bzw. 36'700 (Kanton) Arbeitsplätzen.

⁴³ HELD, THOM / KRUSE, CHRISTIAN UND SÖNDERMANN, MICHAEL / WECKERLE, CHRISTOPH, Kreativwirtschaft Zürich, Synthesebericht, 2005, Verlag des Museums für Gestaltung Zürich, Seite 5

⁴⁴ Christiane Zentgraf, ehem. Kulturkommunikation / Öffentlichkeitsarbeit, *BMW Group*, München

⁴⁵ Vgl. Website «neue musikzeitung» www.nmz.de/nmz/nmz2002/nmz05/muwirt-zentgraf.shtml, Stand Dezember 2005

⁴⁶ Vgl. Website «neue musikzeitung» www.nmz.de/nmz/nmz2002/nmz05/muwirt-zentgraf.shtml, Stand Dezember 2005

3. Vom Immigrationsbüro zur Imagewerbung

3.1. Kultureller Austausch: Ursprünge und gegenwärtige Tendenzen

3.1.1. Beweggründe für den kulturellen Austausch

Seit jeher fanden die Menschen, wenn sie sich mit anderen Kulturen befassten, den einfachsten und intuitivsten Zugang über Kunst, Musik, Theater, Architektur und Literatur. Kultur kann das Bild, das ein Land gegenüber anderen Ländern von sich vermittelt, massgeblich beeinflussen. Längst wurde die Wichtigkeit des Austauschs und der internationalen Präsentation im Kulturbereich auch auf staatlicher Ebene erkannt. Daher sind entsprechende Organisationen häufig staatlich koordiniert und institutionalisiert, wie beispielsweise das *Goethe-Institut*, das die Kultur Deutschlands in der Welt repräsentiert, das *British Council* für das Vereinigte Königreich, und für Frankreich die *Alliance Française*.

Die heutige kulturelle Globalisierung kann einen Verlust von Tradition und kultureller Verwurzelung mit sich bringen.⁴⁷ Die Rolle der Kultur im engeren Sinne kommt in diesem Zusammenhang besonders zum Tragen: Einerseits kann sie durch die Kommunikation überlieferter Werte nach innen sinnstiftend wirken und gegen aussen ein eigenständiges Profil verleihen. Andererseits kann sie auf Aspekte der globalisierten Kultur reagieren und durch das Setzen von zukunftsweisenden Akzenten ihre eigenen Innovationen in den weltweiten Dialog der Kulturen einbringen.

Wichtig bei den folgenden Überlegungen ist, dass die Kultur nicht ausschliesslich für aussenpolitische Zwecke instrumentalisiert wird, sondern dass sie auch unverzichtbarer Bestandteil der menschlichen Existenz ist und in diesem Sinne gefördert und ausgetauscht werden muss.

3.1.2. Der kulturelle Austausch in der Schweizer Aussenpolitik

In der Schweizer Aussenpolitik ist der kulturelle Austausch eine bedeutende Dimension: Laut Bundesrätin Micheline Calmy-Rey dient er unter anderem der Interessenwahrnehmung und -förderung der Schweiz im Ausland; der Dialog mit anderen Kulturen fördert aber auch weltweit Frieden und Sicherheit. Ausserdem dient die Kultur der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung, wirkt sinnstiftend und fördert die Entfaltung von Individuum und Gesellschaft.⁴⁸

⁴⁷ Vgl. BURKE, PETER, Kultureller Austausch, edition suhrkamp, 2000, S. 10

⁴⁸ Vgl. Micheline Calmy-Rey, Bundesrätin, in «Schweiz global», Das Magazin des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten (EDA), Ausgabe 2/2004, Seite 8f

Beim Bund befassen sich mehrere Stellen mit kulturellen Aufgaben. Das im Jahr 2004 geschaffene *Kompetenzzentrum für Kulturaussenpolitik* (KKA) übernimmt die Koordination zwischen diesen Stellen und setzt Projekte um, die auch politisch relevant sind.⁴⁹

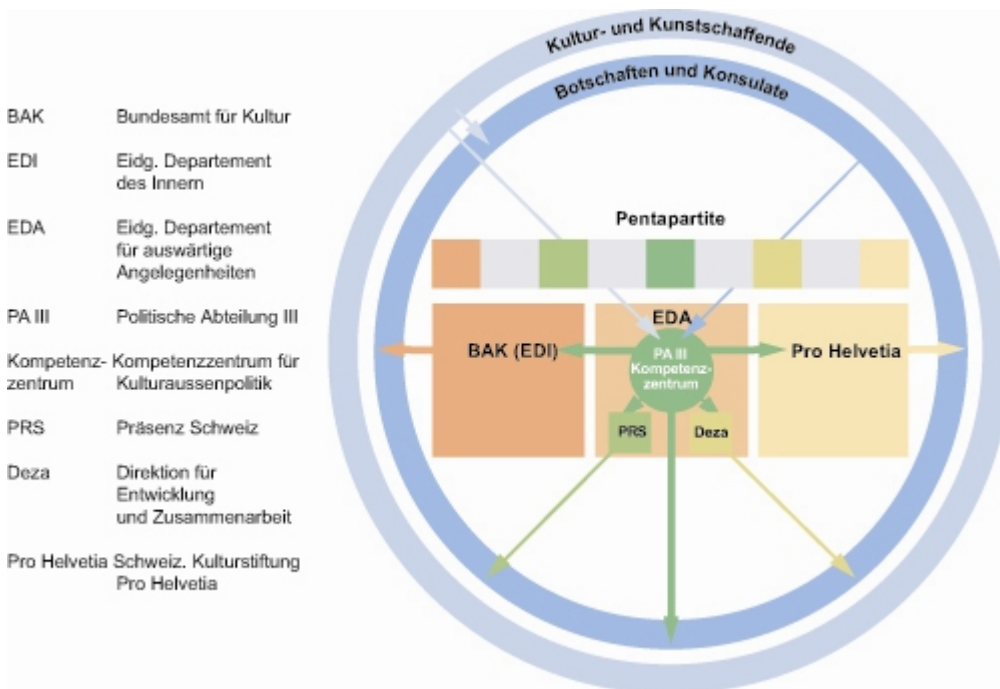


Abb. 1: Zusammenarbeit KKA mit der Pentapartite. Quelle: «Schweiz global», das Magazin des EDA, 2/2004, S. 9

Das KKA bildet gemeinsam mit den wichtigsten Kulturakteuren des Bundes die «Pentapartite»: Bundesamt für Kultur (BAK), Schweizer Kulturstiftung *Pro Helvetia*, *Präsenz Schweiz* (PRS) und Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (*deza*). Viermal jährlich treffen sich die Mitglieder der Pentapartite, um Zusammenarbeit und Informationsaustausch zu gewährleisten. Durch bessere Vernetzung sollen Synergien geschaffen werden.⁵⁰ Einige Mitglieder der Pentapartite legen ihren Schwerpunkt auf die (kulturelle) Präsentation der Schweiz gegenüber anderen Ländern, andere besonders auf die Förderung der innengerichteten Aspekte der Schweizer Kultur.

⁴⁹ Vgl. Nicolas Bideau, Chef *Kompetenzzentrum für Kulturaussenpolitik*, in «Schweiz global», das Magazin des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten, Ausgabe 2/2004

⁵⁰ Vgl. Nicolas Bideau, Chef *Kompetenzzentrum für Kulturaussenpolitik*, in «Schweiz global», das Magazin des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten, Ausgabe 2/2004

3.2. Entwicklung des Austausches und des Standortmarketings

3.2.1. Geschichte der Beziehung zwischen der Schweiz und den USA/Kalifornien

Der Kulturaustausch zwischen der Schweiz und den USA muss zunächst im weltgeschichtlichen Rahmen betrachtet werden. Die USA und die Schweiz haben sich auf Grund ihrer ähnlichen politischen Systeme, die sich zur Zeit ihres Aufbaus gegenseitig beeinflussten, seit dem 19. Jahrhundert als «Sister Republics»⁵¹ betrachtet. Zwischen 1815 und 1939 waren die USA das beliebteste Auswanderungsziel der Schweizer, wobei Kalifornien eine besonders starke Anziehungskraft auf sie ausübte. Auslöser waren sowohl die schlechte wirtschaftliche Lage in der Schweiz als auch Anreize in den USA: eigenes Land für landwirtschaftliche Nutzung sowie der «Goldrausch». Heute gibt es in den USA 700 Schweizer Unternehmen mit über 500'000 Angestellten⁵².

Seit Anfang des 20. Jahrhunderts wuchs das Interesse seitens der USA an der Schweiz vor allem im touristischen Bereich. Über die Verbreitung von Dokumentarfilmen sowie Broschüren fand in dieser Zeit erstmals eigentliche Öffentlichkeitsarbeit statt. Durch das Schweizer Generalkonsulat⁵³ in San Francisco wurde mit Generalkonsul Jean Studer zum ersten Mal um 1970 herum gezielte PR betrieben: Er sprach amerikanische Opinion Leaders an und wandte sich an die Studenten des State College. Ausserdem pflegte er intensiven Kontakt mit Schweizer Wissenschaftlern und Akademikern in der Bay Area.⁵⁴

3.2.2. Bedeutung des Standortes Schweiz/Zürich für die USA

Heute ist die Schweiz zwar für die USA, was ihre Grösse und ihren weltpolitischen Einfluss anbelangt, nicht relevant. Werden jedoch die Entwicklung neuer Technologien, die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft⁵⁵ sowie weitere Vorzüge⁵⁶ in Betracht gezogen, ist die Schweiz durchaus ein Faktor, den auch der Riese USA nicht ignorieren kann.

⁵⁰ Vgl. HUTSON, JAMES J., The Sister Republics, Switzerland and the United States from 1776 to the Present, Library of Congress, Washington, 1991

⁵² Zahlenmaterial aus: BOSSHART-PFLUGER, CATHERINE (Hrsg.), The Swiss Experience in San Francisco, 150 Years of Swiss Consular Presence in San Francisco, Time & Place Co., wird im 2006 veröffentlicht, Vorwort Seite IV

⁵³ Die Konsularische Vertretung der Schweiz in San Francisco besteht seit 1850.

⁵⁴ Vgl: BOSSHART-PFLUGER, CATHERINE (Hrsg.), The Swiss Experience in San Francisco, 150 Years of Swiss Consular Presence in San Francisco, Time & Place Co., wird im 2006 veröffentlicht, S. 80

⁵⁵ Die erfolgreiche Wirtschaft der Schweiz basiert einerseits auf Hochqualitätsproduktion in der Maschinenindustrie, Herstellung von elektronischen Geräten und Uhren sowie pharmazeutischen und chemikalischen Erzeugnissen, andererseits auf dem Dienstleistungssektor, wo den Banken und Versicherungen, aber auch dem Tourismus besondere Wichtigkeit zukommt.

⁵⁶ Vorzüge der Schweiz gemäss Website der GZA www.gza.ch, Stand Dezember 2005: Zentrale Lage in Europa und internationale Bevölkerung, wettbewerbsfähige Wirtschaft, stabiles rechtliches und politisches System mit humanitärer Tradition, wettbewerbsfähiges Steuersystem, liberales Arbeitsrecht, erfolgreiche Kooperation mit der EU, einfacher Zugang zu nationalen und internationalen Märkten sowie Eignung als Testmarkt, Qualitätsprodukte und -dienstleistungen aus der Schweiz.

Nicht nur ist Genf ein wichtiger Standort der UNO und anderer internationaler Organisationen – auch andere Städte und Regionen der Schweiz haben sich inzwischen zu strategischen Europa-Niederlassungen für Unternehmen mit weltweiter Ausstrahlung entwickelt. *Google* beispielsweise hat in Zürich sein einziges Engineering-Büro in Europa eingerichtet. Der Grossraum Zürich sowie der Grossraum Basel weisen eine aussergewöhnliche Dichte an international bedeutenden Unternehmungen und Niederlassungen auf. Die USA sind das zweitbeliebteste Exportziel der Schweiz, während sich die Exporte von Kalifornien in die Schweiz auf 600 Millionen USD belaufen. Zudem ist die Schweiz der sechstgrösste ausländische Investor in Kalifornien – eine lohnende Zieldestination, ist doch Kalifornien unter den weltweit stärksten Wirtschaftsräumen die Nummer acht⁵⁷.

So bemüht sich denn die Schweiz auch, sich als Wirtschaftsstandort zu profilieren: Die vom *Staatssekretariat für Wirtschaft (seco)* betriebene Beratungs- und Dienstleistungsstelle *Standort:Schweiz*, aber auch Organisationen wie die *Greater Zurich Area AG*, die von verschiedenen Städten und Kantonen im Grossraum Zürich unterstützt wird, setzen hier an. Ihr Ziel ist es, den Standort Schweiz bzw. Zürich internationalen Firmen schmackhaft zu machen. Immerhin haben bereits über 650 amerikanische Firmen in der Schweiz eine Niederlassung. Umgekehrt setzen sich die Netzwerke *Swiss Business Hub* und *Osec Business Network*, aber auch *Swiss-American Chamber of Commerce* und die *Swiss-California Foundation* für die Förderung von Schweizer Niederlassungen in den USA ein.

Ein international wettbewerbsfähiges Bildungssystem in der Schweiz ist ein weiterer Faktor, dessen Erhaltung einen gewissen Aufwand voraussetzt. Zudem wird grosser Wert darauf gelegt, dass die Schweiz in der Entwicklung von neuen Technologien und der Forschung weltweit an vorderster Front bleibt. Hier setzt sich besonders das *Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF* ein, dem auch *swissnex* in San Francisco angegliedert ist. *swissnex* setzt sich seit 2003, gemeinsam mit anderen Organisationen, erfolgreich für die Zusammenarbeit in den Bereichen Innovation, Forschung und Technologie zwischen staatlichen Organisationen, Universitäten, Forschungslabors und der Privatwirtschaft in der Schweiz und an der amerikanischen Westküste ein. Bereits 1991 wurde dieser Bedarf erkannt, worauf der erste «Special Science Counselor for San Francisco»⁵⁸ eingesetzt wurde⁵⁹.

3.2.3. Die kulturelle Präsentation der Schweiz in den USA

Der Schweiz ist es bewusst, dass ihre Standortattraktivität durch einen selbstbewussten und grosszügigen kulturellen Auftritt in den wichtigsten Zentren der USA nachhaltig gesteigert werden

⁵⁷ Zahlenmaterial aus: BOSSHART-PFLUGER, CATHERINE (Hrsg.), *The Swiss Experience in San Francisco, 150 Years of Swiss Consular Presence in San Francisco*, Time & Place Co., wird im 2006 veröffentlicht, S. 117

⁵⁸ Seit 1997 hat Christian Simm die Position des «Science and Technology Counselor» inne.

⁵⁹ Vgl.: BOSSHART-PFLUGER, CATHERINE (Hrsg.), *The Swiss Experience in San Francisco, 150 Years of Swiss Consular Presence in San Francisco*, Time & Place Co., wird im 2006 veröffentlicht, S. 103.

kann. Sowohl *Präsenz Schweiz* und *Pro Helvetia* als auch die Konsulate in den grossen Städten der USA setzen sich dafür ein. Die Initiative «swissroots»⁶⁰, die von *Pro Helvetia*, *Schweiz Tourismus* und *Präsenz Schweiz* getragen wird, soll der amerikanischen Öffentlichkeit ein dynamisches und modernes Bild der Schweiz vermitteln. In New York wird die kulturelle Präsentation der Schweiz unter anderem von dem auf zeitgenössische Kunst fokussierten *Swiss Institute – Contemporary Art*, das von der *Pro Helvetia* und von Schweizer Firmen unterstützt wird, mitgestaltet⁶¹, aber auch von der Initiative und Veranstaltungsreihe *Swisspeaks*, die sich auf die Bereiche Wirtschaft, Bildung, Lifestyle und Kultur konzentriert.

Die kulturelle Wahrnehmung der Schweiz unterstützt ein positives Image in den USA, das wiederum eine Bereitschaft zur Zusammenarbeit in anderen Bereichen fördern kann. Obwohl das Image der Schweiz durch die Diskussion ihrer Rolle im zweiten Weltkrieg und die «Holocaust-Gelder» vorübergehend angekratzt war, bezeugt eine Studie aus dem Jahr 2000⁶², dass das Bild der Schweiz vor einigen Jahren immer noch vorwiegend positiv geprägt war. Kulturelle Aktivitäten können dazu beitragen, dass die intensive Beziehung und Zusammenarbeit zwischen der Schweiz und den USA und insbesondere Kalifornien bestehen bleiben und sich weiterentwickeln.

3.2.4. Austausch zwischen Zürich und San Francisco

Zoomen wir nun von der Schweiz und den USA auf Zürich und San Francisco. Es gibt mehrere Organisationen, die sich von Schweizer Seite aus für die Stärkung der Beziehung zwischen San Francisco und Zürich einsetzen. Im Fall der *SFZH Initiative* haben diese Bemühungen sogar die Form eines engagierten Austausches zwischen den beiden Städten angenommen, in die auch die Verwaltungen von Zürich und San Francisco involviert sind. Anlässlich der Eröffnung des *Schweizer Haus der Wissenschaft swissnex* in San Francisco unterzeichneten die beiden Stadtpräsidenten 2003 die *SFZH Initiative*. Der Austausch konzentriert sich auf folgende Gebiete: Wissenschaft, Forschung und Technologie, Ausbildung, Wirtschaft, öffentliche Verwaltung und Kultur⁶³. Im Januar 2005 wurde bei einem Besuch des Stadtpräsidenten Newsom in Zürich der Wille zum Austausch und zur Zusammenarbeit erneut bekräftigt.

Weshalb gerade Zürich und San Francisco, oder etwas weiter gefasst, die Region Zürich und die Bay Area?

⁶⁰ Website «swissroots», www.swissroots.org, Stand Dezember 2005

⁶¹ Getragen von *Pro Helvetia*, *Präsenz Schweiz*, *Schweiz Tourismus* und diversen Sponsoren aus der Privatwirtschaft. Vgl. Website *Swisspeaks*: www.swisspeaks.org, Stand Dezember 2005

⁶² Studie «Image der Schweiz in den USA», Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick, Institut für Marketing und Unternehmensführung der Universität Bern, 20. November 2000

⁶³ Vgl. Website der Stadt Zürich, Stadtentwicklung, www3.stzh.ch/internet/fste/home/aussenbez_top/san_francisco.html, Stand Dezember 2005

Ein Grund dafür liegt in den vielen Gemeinsamkeiten: Zürich und San Francisco sind beide bekannt für ihre hohe Lebensqualität. Sie haben eine ähnliche Einwohnerzahl; beide sind am Wasser gelegen und zeichnen sich durch vergleichbare Infrastruktur wie beispielsweise das System des öffentlichen Verkehrs aus. San Francisco hat das demokratische Instrument des Referendums nach dem Beispiel der Schweiz übernommen. Beide Städte verfügen über ein qualitativ hochstehendes kulturelles Angebot mit weltbekannten Institutionen wie beispielsweise die Opernhäuser sowie das *Kunsthaus Zürich* bzw. das *SF MOMA*.

Im Bezug auf die Länder, in denen sie liegen, sind Zürich und San Francisco Zentren: Beide Städte sind Wissensstandorte. Das Wissen wird beispielsweise für die Entwicklung von neuen Technologien – unter anderem in den Bereichen der Stammzellenforschung und Biotechnologie – verwendet; diese sind sowohl in Zürich als auch in San Francisco ein wichtiger Aktivposten. Erworben und erneuert wird dieses Wissen an den herausragenden Bildungsinstitutionen wie *UC Berkeley*, *Stanford University*, die *Universität Zürich* oder die *ETH*. Letztere hat in Zürich das Projekt *Science City* ins Leben gerufen, das ein «Symbol für den Denkplatz Schweiz»⁶⁴ sein soll.

Es wurde längst erkannt, dass Zürich und San Francisco diese Gemeinsamkeiten nutzen und voneinander profitieren können, indem sie sich auf privater, öffentlicher und universitärer Ebene vernetzen und Wissen sowie ihre Erkenntnisse über neueste Technologien austauschen. Ein vielfältiges Netz von Organisationen und Initiativen ist um den Austausch bemüht. So setzt sich beispielsweise die *SFZH Initiative* für eine intensivere Zusammenarbeit zwischen den Bildungsinstitutionen Zürichs und San Franciscos ein; die Bemühungen von *swissnex* gehen in eine ähnliche Richtung, jedoch mit der erweiterten Perspektive Schweiz – Westküste der USA.

3.2.5. Zürichs «Konkurrenzstädte»

Im internationalen Standortwettbewerb, gerade gegenüber dem Zielmarkt San Francisco, ist Zürich bei weitem nicht der einzige attraktive Standort. Obwohl Zürich auch im internationalen Vergleich eine hohe Qualität in vielen Bereichen aufweist, muss es seine Standortvorteile stärker betonen. Die Konkurrenz schläft nicht: Was die Standortvorteile anbelangt, haben viele Städte in Europa Profile, die mit demjenigen Zürichs in den Bereichen Wirtschaft, Technologien, Bildung, Kultur und Lebensqualität vergleichbar sind.

Wenn aber die Voraussetzungen und Stärken ähnlich gelagert sind, spielt die Vermarktung dieser Stärken sowie das Bild, das eine Stadt von sich vermitteln kann, eine umso wichtigere Rolle. In einer Benchmark im Rahmen des Berichts «Zürich Themenwelt»⁶⁵ wird auf Grund von Aussagen

⁶⁴ Website der *ETH Zürich*, Science City: www.sciencecity.ethz.ch, Stand Dezember 2005

⁶⁵ Vgl. Zürich Themenwelt, Weissbuch, *arthesia*, Hrsg: GZA, *Zürich Tourismus*, Diverse Autoren, 2003, Seite 57ff

in den Medien und Interviews mit Opinion Leaders aus dem In- und Ausland von verschiedenen europäischen «Konkurrenzstädten» ein Profil der öffentlichen Wahrnehmung gezeichnet; dieses wird dem «offiziellen Bild» gegenübergestellt, das die jeweilige Stadt von sich vermitteln will. Als direkte Konkurrenz werden in der Benchmark Amsterdam, Genf, Mailand und München aufgeführt.

Als kulturelle Vergleichsgrößen für Zürich werden in der Studie Barcelona und Berlin genannt. Barcelona – «Sleepless City» – positioniert sich als «kulturell herausragend, vibrierend, mediterrane» Stadt und kommuniziert die ökonomischen Faktoren eher allgemein»⁶⁶. Das offizielle Bild von Barcelona ist dem öffentlichen Image der Stadt sehr nahe. Berlin – «Event City» – hebt Kreativität und Kultur hervor und präsentiert sich als junge Stadt. Das Cluster Kulturbusiness wird in der offiziellen Präsentation der Stadt als Schwerpunkt für den Wirtschaftsstandort genannt. Im öffentlichen Image der Stadt wird zusätzlich vor allem der Anspruch «bedeutungsvoll zu sein» in den Vordergrund gerückt.⁶⁷

Wie aber sieht nun das öffentliche wahrgenommene Bild Zürichs aus, wenn man es dem «offiziellen Bild» gegenüberstellt, das es von sich vermitteln möchte?

Zürichs Image ist immer noch stark von Stichworten wie Effizienz, gutes öffentliches Verkehrssystem, Finanzzentrum, gutes Bildungssystem, gut organisierte Behörden und Lebensqualität geprägt. Die Stärken im Bereich der Kultur und der Kreativwirtschaft sowie die Offenheit und internationale Ausrichtung werden im Ausland, vor allem im angelsächsischen Raum, noch nicht stark wahrgenommen. Dies soll durch folgende Schwerpunkte in der offiziellen Kommunikationsstrategie geändert werden.

Offiziell wird Zürich mit zwei unterschiedlichen Schwerpunkten für a) den angelsächsischen und asiatischen/aussereuropäischen und b) den kontinentaleuropäischen Raum vermarktet:

a) Corporate & Knowledge: Die Betonung wird hier vor allem auf die Wissensindustrie gesetzt: «[...] als einen Ort, an dem Individuen Wissen erarbeiten und kulturelle Qualität schätzen – begünstigt durch eine idyllische Umgebung und gute Infrastruktur.»⁶⁸

b) Knowledge & Culture: Die Betonung fällt hier sowohl auf die Wissens- als auch auf die Kulturindustrie: « [...] als einen Ort, an dem Kultur als Wert und als Ausgangslage für eine wissensorientierte Gesellschaft gesehen wird.»⁶⁹

⁶⁶ Zürich Themenwelt, Weissbuch, *arthesia*, Hrsg: GZA, *Zürich Tourismus*, Diverse Autoren, 2003, Seite 59

⁶⁷ Vgl. Zürich Themenwelt, Weissbuch, *arthesia*, Hrsg: GZA, *Zürich Tourismus*, Diverse Autoren, 2003, Seite 60

⁶⁸ Zürich Themenwelt, Weissbuch, *arthesia*, Hrsg: GZA, *Zürich Tourismus*, Diverse Autoren, 2003, Seite 73

⁶⁹ Zürich Themenwelt, Weissbuch, *arthesia*, Hrsg: GZA, *Zürich Tourismus*, Diverse Autoren, 2003, Seite 74

Zürich hat bis vor einigen Jahren keine klare einheitliche Strategie verfolgt, wie es sich gegen aussen präsentieren will. Erst mit «Zürich Themenwelt» wurde ein Instrument geschaffen, das die verschiedenen Organisationen, die Zürich repräsentieren, einsetzen können, um ein einheitliches Bild zu vermitteln. Es wird heute aktiv eingesetzt von der Kerngruppe der Akteure, die in dieser Arbeit untersucht werden. Aber auch dieses Instrument muss laufend den veränderten Gegebenheiten und neusten Entwicklungen angepasst werden, soll es weiterhin zukunftsweisend für die Imagebildung und Standortvermarktung Zürichs sein. Zudem sollten es nicht nur die Akteure der Kerngruppe anwenden, sondern die gemeinsame Stossrichtung müsste auch von Firmen und anderen Organisationen aus Zürich, die im Ausland das Bild beeinflussen, übernommen werden.

Auch im eigenen Land hat der Standort Zürich «Konkurrenten». Nebst der Region um Genf bzw. der Romandie ist Basel ein Standort, der ebenfalls internationale Ausstrahlung hat. In Basel ist der gemeinnützige Verein *Friends of Massachusetts - Basel/Switzerland*⁷⁰ aktiv, der Ähnlichkeiten mit der *SFZH Initiative* aufweist. Der Verein hat sich die Stärkung der Verbindung zwischen der Region Basel und dem Bundesstaat Massachusetts und insbesondere der Stadt Boston zum Ziel gesetzt. Projekte in den Bereichen Wissenschaft und Bildung, Kunst und Kultur, Gewerbe und Handel sowie Regierung und Verwaltung werden initiiert und unterstützt. Der Verein arbeitet bei ausgewählten Projekten mit dem Wissenschaftskonsulat *SHARE* in Boston zusammen. Die Konstellation von «*Friends of Mass. – SHARE – Stadt Basel*» ist derjenigen von «*SFZH Initiative – swissnex – Stadt Zürich*» ähnlich und ist in denselben Themenbereichen aktiv.

Im Rahmen dieser Arbeit kann nicht näher auf die Konkurrenz des Standorts Zürich eingegangen werden. Wir sind uns aber bewusst, dass das Bild, das vergleichbare Städte von sich vermitteln, sowie die Art, wie sie ihre Standortvorteile fördern, Zürich wertvolle Impulse und Ideen geben können. Zürich muss sein Profil laufend weiterentwickeln und neue Tendenzen aufgreifen: Bleibt es in seiner Entwicklung stehen, wird es bald im internationalen Standortwettbewerb untergehen.

3.3. Schlussfolgerung

Das Bild der Schweiz – und später auch von Zürich – gegenüber San Francisco und der Bay Area wurde über 150 Jahre lang durch verschiedenste Einflüsse und Akteure geformt. Die Kultur, sowohl im engeren als auch im weiteren Sinne des Begriffs, hat stets einen bedeutenden Beitrag dazu geleistet. Die gegenwärtigen kulturellen Aktivitäten seitens der Schweiz / Zürich sollen dazu

⁷⁰ Vgl. Website *Friends of Massachusetts – Basel/Switzerland*: www.massfriends.ch, Stand Dezember 2005

beitragen, der Schweiz / Zürich ein zeitgerechtes Image zu verleihen und einem interessierten Publikum zugänglich zu machen, sei dies aus primär wirtschaftlichem oder touristischem Interesse.

Im Rahmen von modernen Formen der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Institutionen und Organisationen wird heute der Austausch sowohl in den Bereichen Bildung, Wissenschaft, Forschung, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft als auch im Kulturbereich in einem innovativen und unserer Zeit gerechten Kontext weitergetrieben.

4. Die Akteure, die den Auftritt des Standorts und Kulturplatzes Zürich in San Francisco mitbestimmen

4.1. Die Akteure der Kerngruppe, die Gleichgesinnten und das Umfeld

Zahlreiche Organisationen und Initiativen aus dem öffentlichen, privaten und intermediären Sektor nehmen direkten oder indirekten Einfluss auf das Profil, das sich der Kulturplatz Zürich gegenüber San Francisco gibt. Einige der Akteure sind in den Städteaustausch involviert, andere beschäftigen sich mit Standortförderung oder Standortmarketing. Der Schwerpunkt der meisten Akteure liegt nicht bei der Kultur, sondern in den Bereichen Bildung, Wissensaustausch, Technologien oder Wirtschaftsförderung. Trotzdem nehmen alle untersuchten Organisationen Kultur und/oder Kreativwirtschaft als wichtigen Aktivposten Zürichs wahr und setzen sich deshalb auf die eine oder andere Weise für die Vermittlung von Kultur und den Kulturaustausch ein. Die Vernetzung der bedeutendsten Akteure⁷¹ untereinander und mit weiteren Organisationen sind in folgender Grafik dargestellt.

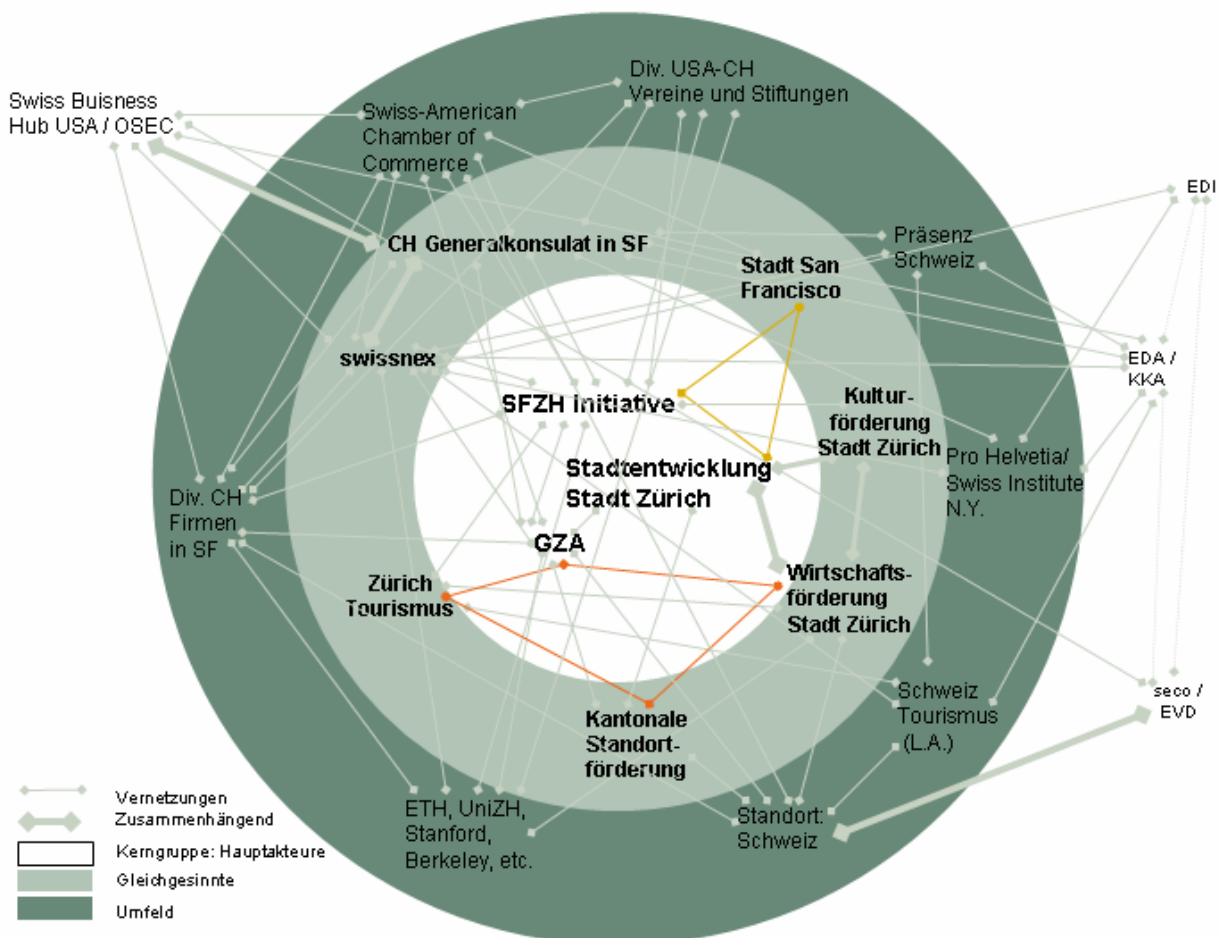


Abb. 2: Netzwerk der identifizierten Akteure

⁷¹ Die Kriterien für die innere Begrenzung sind im Kapitel 1.3. beschrieben.

In der Grafik wird durch die räumliche Nähe oder Anordnung nicht die tatsächliche Nähe oder Intensität der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Akteuren dargestellt. Auch lässt die Position der Akteure in dem Modell keinerlei Rückschlüsse auf ihre Grösse oder Bedeutung zu. Vielmehr soll ein allgemeiner Eindruck der Vernetzung der Akteure vermittelt werden.

Die Akteure wurden gemäss den Begrenzungskriterien dieser Arbeit in folgende drei Gruppen unterteilt: Die **Kerngruppe** beinhaltet die Akteure, welche die Standortförderung und das Standortmarketing Zürichs gegenüber dem Zielmarkt San Francisco mitbestimmen, sowie die Akteure, die aktiv in den Städteaustausch zwischen San Francisco und Zürich involviert sind. Die Gruppe der **Gleichgesinnten** umfasst diejenigen Akteure, die sich mit verwandten Themen befassen und/oder wichtige Kontakte für die Kerngruppe für eine gegenseitige immaterielle und/oder finanzielle Unterstützung von Projekten sind. Akteure dieser Gruppe sind zum Teil auch im Städteaustausch involviert. In der äussersten Gruppe («**Umfeld**») des Kreismodells sind jene Akteure aufgeführt, die sich geographisch auf die gesamte Schweiz beziehen oder von den Themenschwerpunkten her weiter entfernt von der Kerngruppe liegen, punktuell aber auch wichtige Partner sind.

Auf Grund der Anordnung des Netzwerkes wurden in den inneren zwei Kreisen zwei Gruppen identifiziert, die im Auftritt gegenüber San Francisco eine zentrale Rolle spielen: Zum einen die **Städteaustausch-Gruppe**⁷², die sich aus der *SFZH Initiative*, der Stadtentwicklung der Stadt Zürich und der Stadt San Francisco zusammensetzt, zum anderen die **Standort-Gruppe**⁷³, der die *GZA*, die Wirtschaftsförderung der Stadt Zürich⁷⁴ und des Kantons Zürich sowie *Zürich Tourismus* zugeordnet sind. Die Akteure dieser beiden Gruppen bewegen sich zwar in unterschiedlichen Themenfeldern, der Kultur kommt jedoch bei allen eine gewisse Bedeutung zu, auch wenn bisher nicht alle Akteure kulturelle Projekte finanziell unterstützten.

Die folgende Tabelle bietet eine Übersicht zu den Schwerpunkten dieser beiden Gruppen, der Bedeutung der Kultur in ihren Aktivitäten, ihren Zielgruppen und -märkten sowie ihren Stärken und Schwächen.

⁷² Auf Abb. 2 als gelbes Dreieck dargestellt

⁷³ Auf Abb. 2 als rotes Dreieck dargestellt

⁷⁴ Obwohl die Wirtschaftsförderung der Stadt Zürich zur Abteilung Stadtentwicklung gehört, werden sie in dieser Arbeit wegen ihrer unterschiedlichen Bedeutung für das Netzwerk als zwei separate Akteure behandelt.

	Städteausch-Gruppe	Standort-Gruppe
Bedeutung der Kultur	<ul style="list-style-type: none"> - Lebensqualität - Imagefaktor - Wirtschaftsfaktor Kreativwirtschaft (teilweise) 	<ul style="list-style-type: none"> - Standortfaktor - Wirtschaftsfaktor Kreativwirtschaft - Lebensqualität - Imagefaktor
Nutzen kultureller Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> - Imageförderung für Zürich - Steigerung der Bekanntheit des Städteausch - Unterstützt positive Effekte des Austausch - Kommunikationsargument 	<ul style="list-style-type: none"> - Faktor der Standortattraktivität - Steigerung der Bekanntheit von Zürich, Stärkung der Marke - Eines der Marketingargumente bei der Akquisition - Kommunikationsargument
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> - Opinion Leaders aus verschiedenen Branchen - Studenten = Opinion Leaders der Zukunft - interessierte Öffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Führungskräfte von ertragsstarken Firmen - Multiplikatoren - Opinion Leaders - Freizeit- & Business Touristen
Bedeutung von San Francisco	<ul style="list-style-type: none"> - SF ist der Zielmarkt - wichtiger Benchmark für Zürich - wichtiger Partner in Wissenschaft, Bildung, Technologien etc. 	<p>Unterschiedlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SF ist einer der wichtigen Zielmärkte (Vertretung vor Ort) - SF nicht als Zielmarkt definiert - SF gehört zum Zielmarkt USA
Themen	<ul style="list-style-type: none"> - Austausch in den Bereichen Wissenschaft, Bildung, Wirtschaft, Kultur - Netzwerke schaffen - Gemeinsamkeiten der Städte nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Standortförderung - Standortmarketing - Unterstützung und Ansiedlung neuer Unternehmen - Markenprofilierung «Zürich» - Zürich als Freizeit- und Businessdestination
Stärken / Potential	<ul style="list-style-type: none"> - Dichtes Netzwerk von Opinion Leaders in Zürich und SF - Unterstützung durch die Städte, Repräsentationsfaktor Stadtpräsidenten - Engagierte, gut vernetzte Schlüsselpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> - Zukunftsorientiertes Bild von Zürich - Klare Kommunikation - Institutionalisierte Informationsaustausch - Gutes Netzwerk von Opinion Leaders - Aussenstelle in SF (GZA)

Schwächen / Risiken	<ul style="list-style-type: none"> - Kein durchgehendes Konzept für Kulturprojekte - Starke Abhängigkeit von Schlüsselpersonen - Kreativwirtschaft noch nicht einbezogen - Nutzt mögl. Synergien mit der Standort-Gruppe nicht 	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung kultureller Projekte noch nicht als Priorität anerkannt - SF noch nicht als Zielmarkt aller Akteure der Gruppe definiert - Nutzt mögl. Synergien mit der Städteaustausch-Gruppe nicht
----------------------------	--	---

Abb. 3: Gegenüberstellung der Städteaustausch- und Standort-Gruppe

4.2. Die Kerngruppe der Akteure im Portrait ⁷⁵

4.2.1. Die San Francisco – Zurich Initiative

Tätigkeitsbereich / Auftrag

Auf Antreiben eines ehemaligen Botschafters der USA in der Schweiz und weiterer Persönlichkeiten aus Zürich und San Francisco wurde die *SFZH Initiative* ins Leben gerufen. Mit einem «Memorandum of Understanding», einer Absichtserklärung, wurde der Städteaustausch im Herbst 2003 von beiden Städten offiziell anerkannt. Ziel der *SFZH Initiative* ist es, Wissen und Erfahrung auszutauschen sowie Partnerschaften und Netzwerke aufzubauen und zu stärken. Hauptschwerpunkt ist der Austausch im Themenbereich Wissen und Bildung auf der Ebene von Universitäten und Kantonsschulen; weitere Austauschgebiete sind Wissenschaft, Forschung und Technologie, sodann Kultur und Wirtschaft. Die *SFZH Initiative* nimmt die Rolle eines «Enablers» oder «Door Openers» ein: Sie unterstützt Projekte selbst nur mit minimalen finanziellen Mitteln, stellt aber die Kontakte zur Verfügung, die zu Kooperationen führen können.

Rechtsform

Die *SFZH Initiative* ist eine Non-Profit-Organisation mit vereintem Gremium bestehend aus zwei Komitees mit Sitz in San Francisco und Zürich.

Gründung

November 2003

⁷⁵ Sämtliche Informationen zu den Akteuren stammen aus folgenden Quellen: Persönliche Interviews, schriftliche Fragebogen, Website und gedrucktes Informationsmaterial des jeweiligen Akteurs, Stand Dezember 2005. Die Transkripte ausgewählter Interviews sind im Anhang, alle anderen Quellenangaben im Kapitel 8 zu finden.

Zielgruppe

Meinungsführende Persönlichkeiten in Zürich und San Francisco in den Bereichen Wissen, Bildung, Politik, Wirtschaft, Medien, Kultur und Wissenschaft sowie Studierende und Schüler.

Kommunikations - und Marketinginstrumente

- Projekte/Veranstaltungen in Zürich und San Francisco
- Networking
- Website www.sfzh-initiative.com
- Digitaler Newsletter, Auflage von ca. 2500 Stück, erscheint einmal pro Quartal
- Pressearbeit in Zürich

Kulturelles Engagement

Der kulturelle Austausch stellt einen der Themenschwerpunkte der *SFZH Initiative* dar und ist Teil ihrer «Mission». Der kulturelle Austausch basiert auf dem Verständnis, dass Kultur als wichtiger Faktor zur Lebensqualität in Zürich und San Francisco beiträgt. Kultur wird auch als Imagefaktor verstanden, wobei kulturelle «Leuchttürme» wie Opernhaus, Kunsthaus und Schauspielhaus betont werden.

Motivation für das kulturelle Engagement ist unter anderem der bereits genannte Imagefaktor und die Möglichkeit, breitere Personenkreise anzusprechen, um die Austauschbeziehung bekannt zu machen: kulturelle Aktivitäten gewissermassen als Kommunikationsinstrument. Die kulturellen Engagements gründeten bis anhin auf persönlichen Netzwerken, die zu einem kulturellen Anlass führten, oder auf der Initiative von Schlüsselpersonen. Eine koordinierte Programmierung im Bereich des kulturellen Austausches oder ein Themenschwerpunkt sind nicht vorhanden.

Die *SFZH Initiative* engagierte sich seit ihrer Gründung hauptsächlich in kleineren kulturellen Veranstaltungen oder initiierte Projekte. Diese wurden meist von Mitgliedern der *SFZH Initiative* finanziert, wobei für kulturelle Projekte nur ein minimales Budget zur Verfügung steht. Sie betätigt sich vorwiegend als «Door Opener»: Ziel ist es, Kontakte zu vermitteln und Projekte zu initiieren, diese dann jedoch an Dritte (Mitglieder oder sonstige Sponsoren) abzugeben.

Die bisherigen Projekte erreichten nur marginale Medienpräsenz und hatten somit nicht den gewünschten Effekt auf die Öffentlichkeit. Dem Bereich der Kreativwirtschaft wurde bislang keine spezielle Aufmerksamkeit entgegengebracht.

Ausblick

Auf Grund von knappen finanziellen und personellen Ressourcen beschränken sich die kulturellen Projekte⁷⁶ bis jetzt auf einige wenige. Die *SFZH Initiative* möchte aber auch in Zukunft im Bereich der Kultur Projekte realisieren. Dabei soll das Potential einer engeren Zusammenarbeit mit anderen Akteuren verstärkt genutzt werden, sei es durch materielle oder immaterielle gegenseitige Unterstützung. Zudem soll die Möglichkeit einer Unterstützung durch die öffentlichen Kulturförderstellen in Zukunft stärker ausgeschöpft werden.

Kulturelle Projekte⁷⁷

2006

- Eine Zusammenarbeit zwischen der *Hochschule für Tanz und Musik Zürich* (HTMZ) und dem *American Conservatory Theater* (ACT) in San Francisco ist im Rahmen eines Theaterprojekts für 2006 in Planung.

2005

- Das Künstleratelier der Stadt Zürich ist seit 2005 im *Headlands, Center for the Arts* in Sausalito und kann im Rahmen des Stipendienwettbewerbs für bildende Kunst von Künstlern besucht werden. Im Gegenzug können Künstler aus San Francisco und der Bay Area ein Künstleratelier der *F+F, Schule für Kunst und Mediendesign* in Zürich, nutzen.

2004

- «Indians and Inuit: The North American Film Festival», 25.-28. November 2004, *Filmpodium der Stadt Zürich*

2003

- Milena Moser in Zürich – Lesung, Oktober 2003, Kino *Xenix*, Zürich
- *San Francisco Film Festival* in Zürich, Oktober 2003, Kino *Xenix*, Zürich

4.2.2. Greater Zurich Area AG

Tätigkeitsbereich / Auftrag

Die *Greater Zurich Area AG* ist die Standortmarketing-Organisation des Wirtschaftsraums Greater Zurich Area. Die *GZA* bemüht sich um die Ansiedlung von Unternehmen aus dem Ausland im Grossraum Zürich, berät und unterstützt sie bei der Gründung der neuen Niederlassung. In enger Zusammenarbeit mit den städtischen und kantonalen Wirtschaftsförderungsstellen sowie einem Netzwerk in der Privatwirtschaft leistet die *GZA* einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung des

⁷⁶ Hier sind nur Kultur-Projekte gemäss der Definition von «Kultur» im Kapitel 1.3. eingeschlossen.

⁷⁷ Bei allen Akteuren werden ausschliesslich Aktivitäten im Zeitraum 2003-2005 sowie für die Zukunft geplante Aktivitäten einbezogen, da einige Akteure erst seit 2003 aktiv sind.

Bekanntheitsgrads und Stärkung des Wirtschaftsraums Greater Zurich Area, der zu den wirtschaftlich stärksten Gebieten Europas gehört.

Rechtsform

Die GZA AG ist eine Non-Profit-Organisation und wird durch Mitgliederbeiträge von mehreren Kantonen, Städten und Unternehmen finanziell getragen⁷⁸.

Eigentümerin der GZA AG ist die Stiftung *Greater Zurich Area Standortmarketing*. Sie stellt die jährlichen Finanzmittel bereit, die von der GZA zur Umsetzung ihrer Ziele benötigt werden. Die Stiftung wurde im November 1998 als Public-Private-Partnership gegründet.

Operativer Start

Seit August 1999 operativ tätig. Im September 2002 wurde der Name von *The Zurich Network* auf den aktuellen Namen *Greater Zurich Area* geändert.

Zielgruppe in San Francisco

Opinion Leaders: Führungskräfte von Firmen und Personen mit «Multiplikator-Effekt», die den Zugang zu möglichen Projekten eröffnen können; Auslandschweizer, die über die Schweiz informiert sind und oft positiv über die Schweiz sprechen, sowie ein Netz von Kontakten und Freunden, die über ein mögliches Interesse von Firmen am Wirtschaftsstandort Schweiz informieren können. San Francisco ist ein wichtiger Zielmarkt und wird mit einem Team vor Ort aktiv bearbeitet. Ertragsstarke Unternehmen in allen Branchen, besonders aber wissensbasierte Industrien in den Bereichen Hightech, Biotech und IT mit Potential zur Clusterentwicklung, sind für die GZA interessant.

Kommunikations - und Marketinginstrumente

- Networking
- Projekte und Veranstaltungen mit persönlichem Kontakt zu potentiellen «Leads»⁷⁹
- «ZÜRICH, das Magazin der Greater Zurich Area», wird in Zusammenarbeit mit *Zürich Tourismus* realisiert, Auflage 150'000 Stück, erscheint einmal im Jahr
- Newsletter «INSIGHT», Versand von ca. 2000 Stück, erscheint zweimal im Jahr
- Website www.gza.ch
- Gemeinsam mit *Zürich Tourismus* entwickeltes E-Clip (Promotions-DVD)

⁷⁸ Mitglieder (Stand Dezember 2005): **Kantone:** Aargau, Glarus, Graubünden, Schaffhausen, Schwyz, Solothurn, Zürich, **Städte:** Zürich, Winterthur, **Unternehmen:** ABB (Schweiz) AG, Allreal Holding AG, Credit Suisse Group, Graubünder Kantonalbank, Niederer Kraft & Frey, Rechtsanwälte, Karl Steiner AG, SwissRe Group, UBS, Zschokke Holding AG, Zürcher Kantonalbank, Zurich Financial Services. Quelle: Website der GZA, www.gza.ch, Stand Dezember 2005

⁷⁹ Die GZA bezeichnet wichtige internationale Firmen, die sich im Raum Greater Zurich Area ansiedeln wollen, als Leads.

Kulturelles Engagement

Die Kultur spielt im Rahmen der Attraktivität von Zürich eine wichtige Rolle für die GZA und wurde in der gemeinsam mit *Zürich Tourismus* in Auftrag gegebenen Studie «Zürich Themenwelt» als bedeutender Standortfaktor identifiziert⁸⁰. Kultur wird von der GZA bis anhin meist als Teil der Lebensqualität des Standorts Zürich gesehen und primär als Marketinginstrument für die Imagewerbung verwendet. Der Schwerpunkt wird einerseits auf die Breite des kulturellen Angebots von Zürich gesetzt. Andererseits werden kulturelle Highlights wie *Opernhaus*, *Schauspielhaus*, *Tonhalle*, aber auch die Club-Szene mit Grossevents wie die *Streetparade* hervorgehoben.

Kulturelle Veranstaltungen werden nicht durch Sponsoringbeiträge, sondern durch Promotionsmassnahmen in Form eines «Cultural Highlights»-Kalenders im Newsletter «INSIGHT»⁸¹ und dem Magazin «ZÜRICH»⁸² unterstützt. Der «Cultural Highlights»-Kalender macht einen Achtel des Newsletters aus, im Magazin «ZÜRICH» nimmt die Kultur sogar rund einen Viertel der Seiten ein. Der Nutzen von kulturellen Anlässen wird vor allem in der Steigerung des Bekanntheitsgrads des Wirtschaftsraums Greater Zurich Area gesehen.

Seit einiger Zeit wird die Entwicklung der Kreativwirtschaft⁸³ intensiv mitverfolgt und durch die Teilnahme im «Themenwelt-Ausschuss»⁸⁴ mitgestaltet. In naher Zukunft ist eine stärkere Betonung der Kreativwirtschaft bei der Positionierung Zürichs denkbar. Wie diese aussehen wird, war bei Abschluss dieser Arbeit noch nicht bekannt.

Im Mandat der Zweigstelle in San Francisco sind für den kulturellen Bereich keine Ziele vorgegeben, wobei zu beachten ist, dass die finanziellen Rahmenbedingungen eine aktive Mitarbeit bei kulturellen Projekten nicht zulassen. Die GZA-Vertretung in San Francisco ist kulturellen Projekten jedoch wohlgesinnt und unterstützt diese auf Anfrage mit «Give-Aways». Ein kulturelles Engagement im Sinn einer finanziellen Unterstützung ist nur dann denkbar, wenn die Zielgruppe der GZA angesprochen werden kann und ein Mehrwert deutlich erkennbar ist.

Kulturelle Projekte

In den Jahren 2003 - 2005 wurden in San Francisco keine rein kulturellen Projekte finanziell unterstützt oder mitgeplant; für 2006 sind keine in Planung.⁸⁵

⁸⁰ Vgl. Zürich Themenwelt, Weissbuch, *arthesia*, Hrsg: GZA, *Zürich Tourismus*, Diverse Autoren, 2003

⁸¹ INSIGHT, Newsletter der GZA, erscheint zweimal jährlich mit einer Auflage von ca. 2000 Stück

⁸² ZÜRICH, Magazin der GZA, wird in Zusammenarbeit mit *Zürich Tourismus* realisiert, erscheint einmal jährlich mit einer Auflage von 150'000 Stück

⁸³ Vgl. HELD, THOM / KRUSE, CHRISTIAN UND SÖNDERMANN, MICHAEL / WECKERLE, CHRISTOPH, *Kreativwirtschaft Zürich*, Synthesebericht, 2005, Verlag des Museums für Gestaltung Zürich

⁸⁴ Der Themenwelt-Ausschuss ist ein übergeordnetes Gremium und trifft sich alle ein bis zwei Monate, um Entscheide im Bereich der Markenführung und Strategie der Positionierung von Zürich mittels konkreten Projekten zu koordinieren.

⁸⁵ Hier sind nur Kultur-Projekte gemäss der Definition von «Kultur» im Kapitel 1.3. eingeschlossen.

4.2.3. Stadtentwicklung Stadt Zürich

Tätigkeitsbereich / Auftrag

Die Stadtentwicklung Zürich ist eine Stabsabteilung des Präsidialdepartements und setzt sich aus Stadtentwicklung, Integrationsförderung und Wirtschaftsförderung⁸⁶ der Stadt Zürich zusammen.

«Die Fachstelle formuliert zusammen mit den Departementen die Zielsetzungen der Stadtentwicklung. Sie stellt Grundlagen für die einzelnen Planungsbereiche zusammen und fasst die räumlichen, sozialen, rechtlichen, wirtschaftlichen, ökologischen und organisatorisch-politischen Aspekte soweit wie möglich in einer kohärenten Stadtentwicklungspolitik zusammen.»⁸⁷

Zielgruppe

Stadtentwicklung ist ein Prozess, an dem sehr viele Akteure beteiligt sind. Neben den stadt-internen Zielgruppen Stadtrat und Verwaltung sind dies auch die interessierte Bevölkerung und die Wirtschaft.⁸⁸

Kommunikations - und Marketinginstrumente

- Networking
- Website www3.stzh.ch/internet/fste/portal.html
- Informationsbulletin «Stadtblick», erscheint zweimal jährlich, Auflage 1900 Stück
- Veranstaltungen und Tagungen
- Publikationen⁸⁹ und Vorträge
- Einsitz in Kommissionen

Kulturelles Engagement

Die Stadtentwicklung unterscheidet klar zwischen der öffentlich geförderten Kultur und der kommerziellen Kultur. Das öffentlich geförderte kulturelle Angebot von Zürich wird auf Grund der Vielfältigkeit und Attraktivität als entscheidender Anziehungsfaktor für Neuzuzüger erkannt. Die wirtschaftliche Relevanz der Kreativwirtschaft, die sehr stark mit dem öffentlichen Sektor verbunden ist, wird mit Bezug auf aktuelle Studien⁹⁰ anerkannt und in den Visionen für Zürich für das Jahr 2025 als eine wichtige Säule der Wirtschaft definiert. Die Stadtentwicklung ist die offizielle Partnerin der *SFZH Initiative* bei der Stadtverwaltung von Zürich.

⁸⁶ Obwohl die Wirtschaftsförderung der Stadt Zürich zur Abteilung Stadtentwicklung gehört, werden sie in dieser Arbeit wegen ihrer unterschiedlichen Bedeutung für das Netzwerk als zwei separate Akteure behandelt.

⁸⁷ Stadtratsbeschluss vom 2.4.97, Quelle: Website www3.stzh.ch/internet/fste/home/ueber_uns/portraet.html, Stand Dezember 2005

⁸⁸ Vgl. Interview mit Brigit Wehrli-Schindler, 10. Januar 2006

⁸⁹ Eine Auflistung der Publikationen ist auf der Website www3.stzh.ch/internet/fste/home/publikationen.html zu finden, Stand Dezember 2005.

⁹⁰ Vgl. HELD, THOM / KRUSE, CHRISTIAN UND SÖNDERMANN, MICHAEL / WECKERLE, CHRISTOPH, Kreativwirtschaft Zürich, Synthesebericht, 2005, Verlag des Museums für Gestaltung Zürich; sowie die beiden Studien, die dem Synthesebericht zu Grunde liegen

Die Stadtentwicklung hat jedoch keinen Unterstützungsauftrag im Bereich der Kultur. Dieser Förderauftrag liegt bei der Kulturförderstelle der Stadt. Die Stadtentwicklung ist primär analytisch und strategisch tätig, wobei finanzielle Unterstützung nur in den Bereichen der Wirtschaft und der Integration gewährt wird. Dort kann es vorkommen, dass ein kulturelles Projekt unterstützt wird, dies aber meist im lokalen Rahmen⁹¹.

Kultur ist für die Stadtentwicklung eine Möglichkeit des Standortmarketings. So ist es denkbar, dass im Rahmen eines Promotionsprojektes⁹² in Zukunft auch ein kulturelles Engagement einen Platz finden könnte. Bereits jetzt finden sich in der aktuellen Ausgabe des Informationsbulletins «Stadtblick»⁹³ Beiträge und Hinweise zum Thema Kultur auf rund einem Viertel der 31 Seiten. Im Rahmen der *SFZH Initiative* sieht sich die Stadt längerfristig auch als Partner, der festgelegte, regelmässige finanzielle Beiträge leisten könnte.

Kulturelle Projekte

In den Jahren 2003 - 2005 wurden in San Francisco keine rein kulturellen Projekte finanziell unterstützt oder mitgeplant; für 2006 sind keine in Planung.

4.3. Die gleichgesinnten Akteure im Kurzportrait

Viele Akteure haben San Francisco nicht als Zielmarkt definiert, oder Kultur gehört nicht zu ihren Themenbereichen. Trotzdem haben sie gleichgerichtete Interessen und sind wichtige Partner für die Akteure der Kerngruppe.

4.3.1. Wirtschaftsförderung der Stadt Zürich

Tätigkeitsbereich / Auftrag

Als Unterabteilung der Stadtentwicklung ist die Wirtschaftsförderung Anlaufstelle und Vermittler zwischen Behörden und der Wirtschaft. Der Tätigkeitsbereich der Wirtschaftsförderung ist in drei Gebiete aufgliedert: die Betreuung von bestehenden Unternehmen in Zürich, die Unterstützung bei der Neuansiedlung von Unternehmen und die Standortförderung Zürichs im Ausland. Dabei bemüht sich die Wirtschaftsförderung um eine Diversifizierung des Wirtschaftsplatzes Zürich:

⁹¹ Beispielsweise kann einer Galerie bei der Suche nach neuen Räumlichkeiten Unterstützung geboten werden.

⁹² Das Zürich-Tram wurde als Promotionsprojekt u.a. in Zusammenarbeit mit der *SFZH Initiative* und *Zürich Tourismus* realisiert.

⁹³ Ausgabe vom September 2005

Durch die Stärkung verschiedener Wirtschaftszweige soll ein Klumpenrisiko mit Konzentration auf die Finanzindustrie vermieden werden.

Zielgruppe

Die Zielgruppe der Wirtschaftsförderung der Stadt Zürich besteht aus Unternehmen aus dem Ausland, die ihren Hauptsitz oder eine wichtige Niederlassung nach Zürich verlagern wollen, aber auch einheimische Unternehmen.

Kulturelles Engagement

Lebensqualität gilt als grosser Trumpf der Stadt Zürich und ist eng verbunden mit der Kultur. Kultur spielt folglich als Faktor der Standortattraktivität auch in der Wirtschaftsförderung eine wichtige Rolle. Die Wirtschaftsförderung schliesst in ihre Definition von Kultur alle Veranstaltungen mit ein, die in Richtung Unterhaltung gehen: Theater, Oper, Club-Szene etc. Der Nutzen von kulturellen Anlässen wird auch hier hauptsächlich in der Steigerung des Bekanntheitsgrads und der Attraktivität des Wirtschaftsraums Zürichs gesehen.

Es wird vor allem auf das breite, multikulturelle und qualitativ hochstehende Kulturangebot hingewiesen, das sowohl in der Stadt selbst als auch in den Regionen um Zürich zur Verfügung steht. Die Kultur findet sowohl auf der Website der Wirtschaftsförderung wie auch in deren Magazin «Zürich. Die Wirtschaftsmetropole der Schweiz» einen Platz und nimmt rund 10% des Magazins in Anspruch.

Eine finanzielle Unterstützung von Projekten in San Francisco fand bis heute noch nicht statt; es ist jedoch denkbar, dass Projekte mit internationaler Ausstrahlung in Zukunft unterstützt werden. Dazu ein Beispiel aus einem anderen Bereich: Das Tennisturnier *Zurich Open* wird für die nächsten drei Jahre durch die Wirtschaftsförderung Stadt Zürich mitfinanziert.

4.3.2. Zürich Tourismus

Tätigkeitsbereich / Auftrag

Zürich Tourismus ist eine Non-Profit-Marketingvereinigung, die in Verbindung mit den Behörden, dem Gastgewerbe, den Kulturinstitutionen und anderen interessierten Kreisen den Tourismus für die Stadt sowie für die nahe gelegene Region Zürich fördert. Es gehört zu ihren Hauptaufgaben, sich für die Promotion und Markenprofilierung der Region Zürich im In- und Ausland einzusetzen, attraktive Angebote zu gestalten und zu vertreiben, Gäste über das touristische Angebot zu

informieren und die Bevölkerung, Wirtschaft und Behörden für die Wichtigkeit des Tourismus zu sensibilisieren.⁹⁴

Zielgruppe

Die Zielgruppe von *Zürich Tourismus* umfasst Individualgäste, Geschäfts-, Kongress- und Incentivereisende. Drei Viertel aller Besucher von Zürich sind geschäftlich unterwegs.

Kulturelles Engagement

Kultur hat einen festen Platz in der Kommunikation von *Zürich Tourismus* und wird als bedeutender Imagefaktor für Zürich anerkannt. Die breite Kulturdefinition von *Zürich Tourismus* umfasst das gesamte kulturelle Angebot von den kulturellen «Leuchttürmen» mit internationaler Ausstrahlung über alternative Kultur, wie sie beispielsweise in der *Roten Fabrik* zu finden ist, bis hin zur Kreativwirtschaft mit Zürich als «Galerien-Hochburg».

In der Rubrik «Zürich erleben» nimmt die Kultur auf der Website von *Zürich Tourismus* einen prominenten Platz ein. Die Website bietet auch Links zu Galerien, Museen, Oper, Theater, Kino etc. und vernetzt Touristen mit dem lokalen kulturellen Angebot. Im Magazin «ZÜRICH» beansprucht die Kultur rund einen Viertel aller Seiten.

Der Nutzen der Kultur ist im Bereich der Imagesteigerung für Zürich als Tourismusdestination zu verstehen. Kultur wird gewissermassen als Kommunikations- und Marketingargument eingesetzt. Städtetourismus ist sehr oft auch Kulturtourismus, und je breiter das kulturelle Angebot, desto mehr Gäste aus dem Ausland können angesprochen werden. Das kulturelle Angebot ist somit ein wichtiger Faktor bei der Wahl einer Reisedestination.

Eine finanzielle Unterstützung von kulturellen Projekten in San Francisco fand bis heute noch nicht statt. Es wäre jedoch denkbar, dass Projekte, die Zürich als Reisedestination stärken, in der Zukunft unterstützt werden könnten. Eine Angebots- und Promotionslinie «Kultur» ist in enger Zusammenarbeit mit den Kulturhäusern und der Stadt Zürich in Planung⁹⁵.

⁹⁴ Vgl. Jahresbericht 2004, *Zürich Tourismus*

⁹⁵ Jahresbericht 2004, *Zürich Tourismus*, S.32

4.3.3. Standortförderung des Kantons Zürich

Tätigkeitsbereich / Auftrag

Die Standortförderung ist Teil des Amtes für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich. Sie ist Anlaufstelle für ansässige Unternehmen und Gemeinden bei Projekten, bei denen mehrere (amtliche) Stellen involviert sind. Sie informiert aber auch ausländische Interessenten, die sich im Raum Zürich ansiedeln möchten, sowie Personen, die ein Unternehmen gründen möchten. Weiter ist sie für die rasche Abwicklung von Arbeitsbewilligungen für ausländische Arbeitnehmer besorgt und bietet Informationen zu den Bewilligungen im Kanton Zürich. Durch die Aktivitäten der Standortförderung – insbesondere in den Bereichen Life Sciences, Finance, Hightech, Informations- und Kommunikationstechnologie und Kreativwirtschaft – soll die Attraktivität und Leistungsfähigkeit des Wirtschaftsraumes Zürich im internationalen Wettbewerb nachhaltig gesteigert werden.⁹⁶

Zielgruppe

Zielgruppe sind Unternehmungen aus dem In- und Ausland, die in die vorhandenen Clusters (Finanzwirtschaft, Life Science, Hightech, Kreativwirtschaft) passen und zu einer Neuansiedlung motiviert werden können, aber auch bereits ansässige Unternehmungen.

Kulturelles Engagement

Die kantonale Wirtschaftsförderung unterstützt kulturelle Projekte nicht finanziell, da sie über keinen solchen Auftrag und entsprechendes Budget verfügt. Die kulturellen Aspekte von Stadt und Kanton Zürich sind aber ein wichtiges Thema und werden in sämtlichen Drucksachen thematisiert. Die Bandbreite des kulturellen Angebots vom nicht-kommerziellen bis zum kommerziellen Kulturschaffen wird als Merkmal von Zürich in den Vordergrund gestellt.

In der Vergangenheit wurden kulturelle Projekte, wie beispielsweise das «Tweak-Festival»⁹⁷ an der *Hochschule für Gestaltung Zürich*, von der Verwaltung unterstützt. Mögliche Projekte müssen eine Verbindung zur (Kreativ-)Wirtschaft und Potential für eine mittelfristig nationale, bestenfalls sogar internationale Ausstrahlung haben.⁹⁸ Wenn es zu einer finanziellen Unterstützung kommt, dann muss diese sukzessive abnehmen und in eine Eigenfinanzierung münden. Die Unterstützung erfolgt oft auch immateriell, beispielsweise durch das Eröffnen von Kontakten, womit auch die kantonale Wirtschaftsförderung eine «Door Opener»-Rolle einnimmt.

Bei der kantonalen Standortförderung besteht ein Interesse an einer zukünftigen Unterstützung eines kulturellen Projektes in San Francisco. Durch ihr Netzwerk kann sie als «Door Opener» und

⁹⁶ Vgl. Interview mit Anita Martinecz Fehér, 13. Januar 2006, Anhang

⁹⁷ Website www.tweakfest.ch, Stand Dezember 2005

⁹⁸ Vgl. Interview mit Anita Martinecz Fehér, 13. Januar 2006, Anhang

gegebenenfalls auch durch finanzielle Unterstützung als wichtiger Partner auftreten. Der Kontakt zur Kreativwirtschaft in Zürich und deren Schlüsselfiguren können für die Vernetzung eines Projektes im Bereich Wirtschaft und Kultur/Kreativwirtschaft von zentraler Bedeutung sein.

4.3.4. Die Stadt San Francisco als Akteur

Tätigkeitsbereich / Auftrag

Zuständige Stelle in der Verwaltung für den Städteaustausch *SFZH Initiative* ist die Unterabteilung «International Trade and Commerce»⁹⁹ der Abteilung «Economic and Workforce Development»¹⁰⁰ des Präsidialdepartements. «We will assist in any way possible to support their programs and make them successful. The [*SFZH Initiative's*] Committee however decides what programs and initiatives to pursue»¹⁰¹, sagt Mark Chandler von der Stadtverwaltung. Die Website der Stadt enthält bisher weder Information zum Städteaustausch noch einen Link zur *SFZH Initiative*.

Kulturelles Engagement

Die Stadt San Francisco verfügt über die Möglichkeit, kulturelle Aktivitäten mit finanziellen Beiträgen sowohl aus dem Fonds der «Grants for the Arts/San Francisco Hotel Tax Fund (GFTA)»¹⁰² als auch über die «San Francisco Arts Commission»¹⁰³, die mit der Kulturförderstelle der Stadt Zürich vergleichbar ist, zu unterstützen. Beide Förderstellen unterstützen ausschliesslich Projekte von Non-Profit-Organisationen mit Sitz in San Francisco. Kulturelles Schaffen wird in den Bereichen Musik, Tanz, Theater, Literatur, Bildende Kunst und Film gefördert. Es werden aber auch Projekte im Bereich Kunst am Bau, Kunst in der Öffentlichkeit generell, Strassenkünstler sowie kulturelle Aktivitäten in verschiedenen Wohnvierteln («community») gefördert.

Die Abteilung «International Trade and Commerce» ist informiert über das Projekt *SFZH Initiative* und nimmt ihm gegenüber eine wohlwollende Haltung ein. Finanziell beteiligt sich die Stadt jedoch nicht an Projekten. Die beiden genannten Förderstellen kommen zwar wegen ihrer einschränkenden Kriterien nur in wenigen Fällen für die finanzielle Unterstützung eines kulturellen Projektes in Frage, sie könnten aber als Ansprechpartner vor Ort eine unterstützende Rolle einnehmen. Das Wissen über die lokale Kulturszene und Kreativwirtschaft bedeutet ein grosses Potential und ist bei einer Vernetzung der Szenen Zürichs und San Franciscos sehr hilfreich.

⁹⁹ Website der Stadtverwaltung von San Francisco, www.sfgov.org/site/moed_index.asp?id=18980, Stand Januar 2006

¹⁰⁰ Website der Stadtverwaltung von San Francisco, www.sfgov.org/site/moed_index.asp, Stand Januar 2006

¹⁰¹ Beantwortung eines Fragebogens durch Mark Chandler, 24. Januar 2006, Anhang

¹⁰² Der Fonds setzt sich aus einer 14% Kurtaxe jeder Übernachtung in San Francisco zusammen. Finanzielle Beiträge werden einmal jährlich an Non-Profit-Organisationen mit Sitz in San Francisco ausgeschüttet, Website www.sfgfta.org, Stand Januar 2006

¹⁰³ Website *San Francisco Arts Commission*, www.sfartscommission.org, Stand Januar 2006

4.3.5. Kulturpflege Stadt Zürich

Tätigkeitsbereich / Auftrag

Die Kulturpflege der Stadt Zürich gehört zum Präsidentialdepartement und ist direkt dem Stadtpräsidenten unterstellt. Kulturelles Schaffen wird in den Bereichen Theater, E-Musik, Jazz/Rock/Pop, Literatur, bildende Kunst, Tanz und Film gefördert. Neben direkter finanzieller Unterstützung in Form von Stipendien, Produktionsbeiträgen und Defizitdeckungsgarantien stehen auch Atelieraufenthalte, Ankäufe und Auszeichnungen in der Förderpalette zur Verfügung. Wichtige Kriterien für einen Förderbeitrag sind Professionalität und Qualität, Publikums- und Medienresonanz, Beachtung durch die Fachwelt, Originalität sowie Glaubwürdigkeit.

Zielgruppe

Als Zielgruppe wird die gesamte Bevölkerung der Stadt Zürich definiert. Ein Schwergewicht liegt bei der Motivierung von Jugendlichen, verstärkt am Kulturgeschehen teilzunehmen.¹⁰⁴

Kulturelles Engagement

In der Vergangenheit hat die Kulturpflege die *SFZH Initiative* bei der Durchführung des Festivals «Indians and Inuit: The North American Film Festival» im Filmpodium durch die Überlassung der Räumlichkeiten sowie die Übernahme der Kosten für Filmtransport und Spesen unterstützt. Eine laufende Unterstützung bietet die Kulturpflege der Stadt Zürich in Form eines Künstlerateliers für den Austausch mit Künstlern aus San Francisco (bisher New York), das im Zusammenhang mit der *SFZH Initiative* nach San Francisco verlegt wurde. Die Kulturpflege sieht aber auch vor, Tourneen und sonstige Projekte im Ausland zu unterstützen, wenn sie bestimmte Bedingungen erfüllen.¹⁰⁵ Eine Vernetzung der Kreativwirtschaft Zürichs und San Franciscos ist wünschenswert.

Durch ihr Netzwerk kann die Kulturpflege als «Door Opener» und gegebenenfalls durch finanzielle Unterstützung, aber auch durch Einsatz ihres Fachwissens als wichtiger Partner auftreten. Der Kontakt zur Szene der Kulturschaffenden und der Kreativwirtschaft in Zürich und deren Schlüsselfiguren können für die Realisation eines Projektes von zentraler Bedeutung sein.

¹⁰⁴ Vgl. Antworten von Jean-Pierre Hoby, 23. Januar 2006, Anhang

¹⁰⁵ Leitbild der städtischen Kulturförderung 2003 – 2007, Präsidentialdepartement der Stadt Zürich, 2003

4.3.6. *swissnex*

Tätigkeitsbereich / Auftrag

swissnex ist ein Annex des Generalkonsulates in San Francisco. Sein Auftrag vom Staatssekretariat für Bildung und Forschung ist es, die Zusammenarbeit und Vernetzung in den Gebieten Wissenschaft, Forschung, Technologie und Innovation zwischen Organisationen, Universitäten und Unternehmen der Schweiz und San Francisco zu fördern. *swissnex* ist ausserdem zuständig für die online-Plattformen www.sciencelink.org und www.swisstalents.org. Letztere enthält eine Stellendatenbank und die Möglichkeit, Newsletters zu verschiedenen Themen zu abonnieren.

Zielgruppe

Innovative Unternehmen, Universitäten; Schlüsselpersonen und kreative Denker in den Bereichen Wissenschaft, Forschung und Technologie in San Francisco, der Westküste und Kanada.

Kulturelles Engagement

Kulturelle Aktivitäten sind nicht Teil des Mandats von *swissnex*, finden aber im Rahmen der Möglichkeiten oft Platz im Programm und sollen in erster Linie den Bekanntheitsgrad der Institution steigern: «If there is an art component in a small number of our events, it is linked to our core activities in science, higher education, innovation and technology»¹⁰⁶, sagt Christian Simm. In Zusammenarbeit mit dem Generalkonsulat werden Anlässe im Veranstaltungsraum von *swissnex* durchgeführt. Im kulturellen Bereich fanden in den letzten Jahren beispielsweise elektro-akustische Performances von Christophe Fellay und, in Zusammenarbeit mit der *ETH* und weiteren Partnern, die Ausstellung «Inventioneering Architecture» statt. Im *swissnex*-Gebäude steht zudem ein Atelierplatz für einen «Artist in Residence» zur Verfügung.

swissnex wird als strategisch wichtiger Partner der Kerngruppe eingestuft: Die zentrale Lage des Gebäudes mit eigenen Veranstaltungsräumlichkeiten¹⁰⁷ bedeutet ein noch nicht optimal ausgeschöpftes Potential. Dazu kommt die Tatsache, dass die Veranstaltungen im *swissnex*-Gebäude sich bei interessierten Kreisen mittlerweile zu einem «Geheimtipp» entwickelt haben und *swissnex* in San Francisco eine gewisse Präsenz in der Öffentlichkeit erreicht hat.

¹⁰⁶ Beantwortung eines Fragebogens durch Christian Simm, 14. Dezember 2005, Anhang

¹⁰⁷ Das Gebäude kann unter der Bedingung, dass *swissnex* als Mitorganisator auftritt, für nicht-kommerzielle Anlässe genutzt werden.

4.3.7. Schweizer Generalkonsulat in San Francisco

Tätigkeitsbereich / Auftrag

Das Aufgabenfeld des Schweizer Generalkonsulats in San Francisco ist unter dem Gesichtspunkt des Auftrags für sämtliche offiziellen Schweizer Vertretungen im Ausland zu sehen; sie «bilden die Grundpfeiler der schweizerischen Aussenpolitik. Sie sind gleichzeitig Wissenszentren über das jeweilige Gastland, Aussenstellen zur Stärkung der bilateralen Beziehungen sowie Promotionszentren für die Schweiz, ihre Kultur, Institutionen und Wirtschaft. Die schweizerischen Vertretungen sind aber auch ein wichtiges Bindeglied zwischen den Landsleuten im Ausland und den Behörden in der Schweiz.»¹⁰⁸

Zielgruppe

Zielgruppe ist die Bevölkerung und Schweizer Gemeinde in San Francisco und im konsularischen Bezirk (Nordkalifornien, Idaho, Montana, Nevada, Oregon, Utah, Washington, Alaska und Hawaii) sowie meinungsführende Personen in Politik, Wirtschaft, Kultur und Bildung.

Kulturelles Engagement

Der kulturelle Austausch¹⁰⁹ ist ein wichtiger Teil der Schweizer Aussenpolitik und somit Teil des Mandats des Schweizer Generalkonsulats in San Francisco. Jedes Jahr werden zahlreiche Konzerte, Ausstellungen, Lesungen und Filme im konsularischen Bezirk unterstützt. Dem Kulturverantwortlichen stehen nur minimale finanzielle Mittel für die Unterstützung kultureller Projekte zur Verfügung, er kann aber oftmals auf finanzielle Unterstützung der öffentlichen Kulturförderstellen *Pro Helvetia* und *Präsenz Schweiz* zurückgreifen. Dank seiner zahlreichen Kontakte in der Kulturszene von San Francisco nimmt der Kulturverantwortliche auch oft eine beratende Funktion bei der Realisierung eines Projektes ein.

Die vom Generalkonsulat organisierten oder unterstützten kulturellen Anlässe sollen den Bekanntheitsgrad der Schweiz steigern und Brücken zwischen verschiedenen Kulturkreisen schlagen: Die kulturellen Aktivitäten sollen sowohl die Vernetzung mit Institutionen in den USA fördern als auch zu einer verstärkten Präsenz der Schweiz in der Öffentlichkeit führen.

Das Generalkonsulat gilt als wichtiger Partner und «Door Opener» bei der Realisierung kultureller Projekte in San Francisco. Sein enger Kontakt zu *Pro Helvetia* und *Präsenz Schweiz* kann bei der Suche nach finanzieller Unterstützung eine Chance sein. Das Generalkonsulat schätzt und unterstützt die zahlreichen Akteure, die sich in San Francisco für Zürich und die Schweiz einsetzen.

¹⁰⁸ Website des Schweizer Generalkonsulats in San Francisco, www.eda.admin.ch/eda/g/home/emb.html, Stand Dezember 2005

¹⁰⁹ Kultur in einem weiteren Sinne

4.4. Das Umfeld der Kerngruppe und der Gleichgesinnten im Überblick

In der Folge werden weitere Akteure erwähnt, die auf Grund ihres unterschiedlichen Fokus und ihrer unterschiedlichen Zielgruppe nicht detailliert vorgestellt werden, zu deren Zielen aber in irgendeiner Art und Weise die Präsentation von Zürich oder der Schweiz gegenüber San Francisco oder den USA zählt¹¹⁰.

Im Bereich Bildung besteht ein Austausch der *Universität Zürich* und der *Eidgenössischen Technischen Hochschule* mit der *UC Berkeley* und der *Stanford University*. Die *ETH* hat eine Vertretung in San Francisco, die sich für die Vernetzung mit Universitäten in der Bay Area einsetzt.¹¹¹

Es gibt zahlreiche Unternehmen¹¹² aus Zürich bzw. aus der Schweiz, die einen Sitz in San Francisco haben, darunter auch Vertreter der Kreativwirtschaft¹¹³. Einige davon setzen sich für einen kulturellen Austausch zwischen Zürich und San Francisco ein, indem sie Projekte oder Initiativen unterstützen. Für einen Austausch zwischen den USA und der Schweiz engagieren sich aber auch Stiftungen und Vereine¹¹⁴, von denen sich einige auch für kulturelle Anliegen einsetzen.

Die *Swiss-American Chamber of Commerce* ist eine Non-Profit-Organisation mit 2300 Mitgliedern, die sich für die Handelsförderung und Förderung der Geschäftsbeziehungen zwischen den USA und der Schweiz einsetzt. Ihr Hauptsitz befindet sich in Zürich. Das *California - San Francisco Chapter* repräsentiert die *Swiss-American Chamber of Commerce* seit 1988 in San Francisco.

Die Aussenstelle von *Schweiz Tourismus* in Los Angeles kümmert sich gemeinsam mit der Aussenstelle in New York um die Imagewerbung und Markenprofilierung der Schweiz als Tourismusdestination im nordamerikanischen Markt.

Standort:Schweiz ist die offizielle Beratungs- und Dienstleistungsstelle des Staatssekretariates für Wirtschaft (seco) für ausländische Unternehmungen. *Standort:Schweiz* informiert über den Unternehmensstandort Schweiz und betreibt zusammen mit den kantonalen Wirtschaftsförderungen in ausgewählten Märkten und Branchenclusters ein aktives Marketing für den Wirtschaftsstandort Schweiz.¹¹⁵

¹¹⁰ Die genaue Analyse der in diesem Abschnitt erwähnten Akteure ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich. Es soll jedoch darauf hingewiesen werden, dass hier ein Potential für Kooperationen vorhanden ist, das je nach Bedarf stärker ausgeschöpft werden sollte.

¹¹¹ Die Universitäten und Hochschulen zählen nicht zur Kerngruppe der Akteure, da ihre Zusammenarbeit durch einige Hauptakteure intensiv bearbeitet wird.

¹¹² U.a. *Swiss Re*, *Swisscom*

¹¹³ U.a. *MetaDesign*

¹¹⁴ U.a. *Swiss-California Foundation*, *The American Club of Zurich*

¹¹⁵ Vgl. Website *Standort:Schweiz*, www.standortschweiz.ch/seco/internet/de/service/about_us/, Stand Januar 2006

Präsenz Schweiz hat als Instrument der Aussenpolitik den Auftrag vom Bund, das Auftreten und das Image der Schweiz im Ausland positiv zu beeinflussen. Es besteht eine intensive Zusammenarbeit mit den Botschaften und Konsulaten.

Pro Helvetia hat den Auftrag, kulturelle Bestrebungen von gesamtschweizerischem Interesse zu fördern, unter anderem auch Projekte, die im Ausland realisiert werden. Auch hier besteht eine intensive Zusammenarbeit mit den Botschaften und Konsulaten.

4.5. Unterschiedliche Ausrichtung der Akteure in vier Themenfeldern

Die analysierten Organisationen und Initiativen aus dem öffentlichen, privaten und intermediären Sektor sind in vielen Themenbereichen zwischen den vier Polen Kultur – Wirtschaft – Technologie/Forschung – Wissen/Bildung tätig. Einzelne Akteure sind fast ausschliesslich auf einen Bereich fokussiert, andere bewegen sich an den Schnittstellen der verschiedenen Bereiche. Um Ausrichtung sowie gemeinsame Ziele der Akteure besser zu identifizieren, werden sie im Spannungsfeld der vier genannten Themenbereiche oder Pole positioniert. Die folgende Grafik stellt nicht nur die Position der Hauptakteure dar, sondern auch diejenige von einigen Partnern und Akteuren aus dem weiteren Umfeld, um das Potential für Zusammenarbeit darzustellen.

Die Grafik zeigt die identifizierten Akteure auf, die den Auftritt von Zürich / der Schweiz in San Francisco beeinflussen. Die Grössen der Flächen beziehen sich auf das Spektrum der Ausrichtung der einzelnen Organisationen und nicht auf deren effektive Grösse oder Wichtigkeit. Die Farben haben keinerlei Bedeutung, sondern dienen der Lesbarkeit.

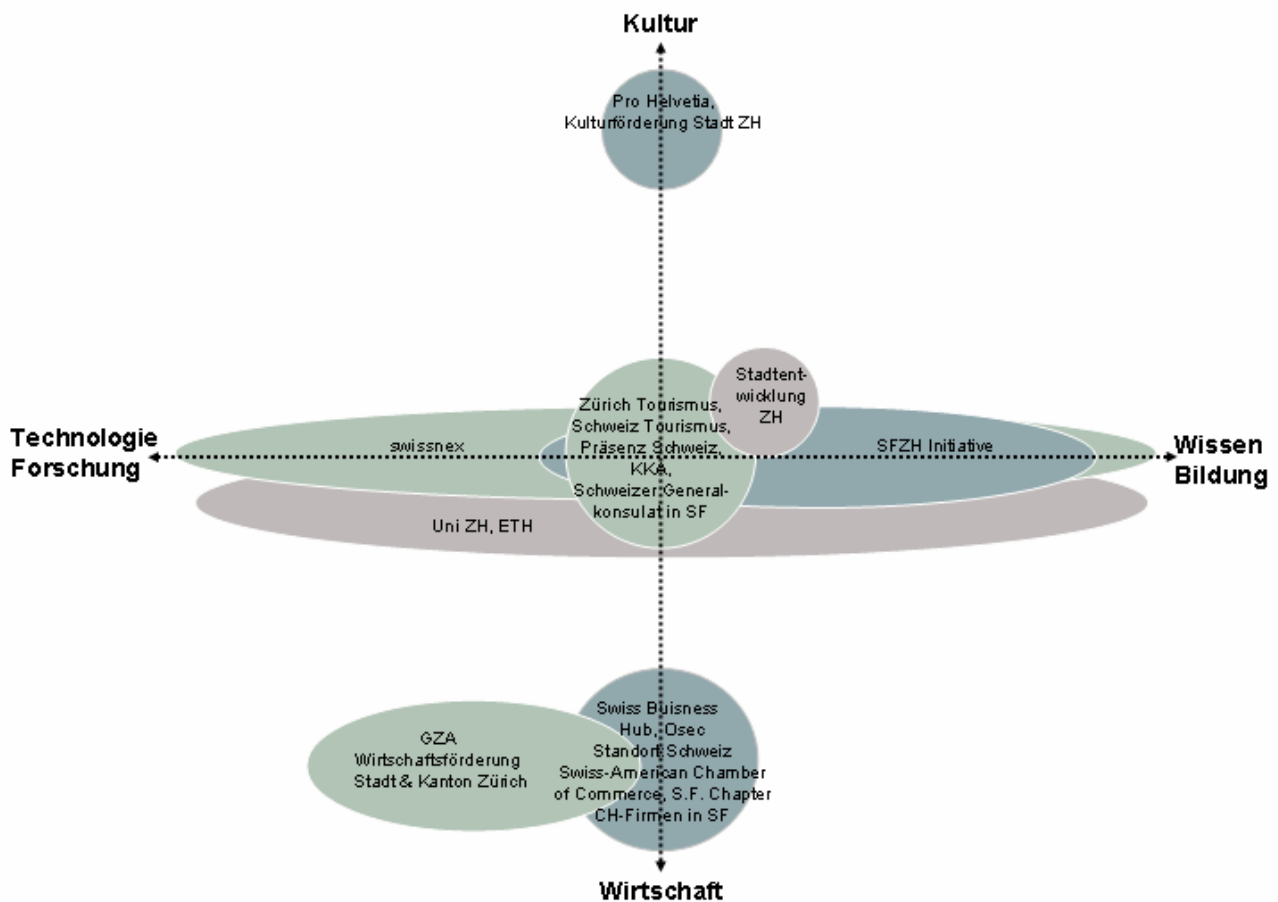


Abb. 4: Positionierung der Akteure nach Themenfeldern, die sich auf die «Hyperwest-Themen» in «Zürich Themenwelt»¹¹⁶ beziehen

4.6. Das Netzwerk und die Zusammenarbeit der Akteure

Die Akteure der Kerngruppe¹¹⁷, die gleichgesinnten Akteure und ihr Umfeld sind in starke örtliche und internationale Netzwerke eingebunden. Die meisten Akteure, aber ganz besonders die *SFZH Initiative*, betonen immer wieder, wie zentral dieses Netzwerk für sie ist¹¹⁸. Viele dieser Verbindungen beruhen auf persönlichen Kontakten; die «Schlüsselfiguren» der verschiedenen Organisationen kennen sich meist gegenseitig.

Es fällt auf, dass die Schlüsselpersonen oft bei mehreren Akteuren zugleich eine Rolle spielen: sei dies als Mitglied der Organisation oder als Vertreter im Verwaltungsrat. Ein Beispiel: Walter Anderau¹¹⁹ ist Vorsitzender des Zürcher Komitees der *SFZH Initiative*, Mitglied des Verwaltungs-

¹¹⁶ Vgl. Zürich Themenwelt, Weissbuch, *arthesia*, Hrsg: GZA, *Zürich Tourismus*, Diverse Autoren, 2003

¹¹⁷ Netzwerk der Akteure siehe Abb. 2

¹¹⁸ Vgl. Interview mit Walter Anderau und Angela Marti, 7. September 2005, Anhang

¹¹⁹ Vorsitzender *Swiss Re Centre for Global Dialogue*, Rüschlikon

rates der GZA sowie Mitglied des strategischen Komitees von *swissnex*. Die *Swiss Re*, die er vertritt, engagiert sich nicht nur für die *Initiative*, sondern ist auch ein Sponsor von *swissnex* und unterstützt sowohl das *Swiss Institute – Contemporary Art* in New York als auch die Initiative *Swisspeaks*, die in New York auf die zeitgenössische Schweiz aufmerksam macht.

Bei der Zusammenarbeit der Akteure im Bereich der Kultur¹²⁰ handelt es sich vorwiegend um projektspezifische Kooperationen im Rahmen des Städteaustausches. Eine koordinierte, langfristige Kooperation für kulturelle Projekte besteht nicht. Je nach Projekt sieht die Zusammenarbeit anders aus. Die Impulse zu den im Rahmen des Städteaustausches realisierten Projekten gingen bisher fast ausschliesslich von der *SFZH Initiative* aus.

Als einziger Akteur der Kerngruppe hat die *SFZH Initiative* in den vergangenen Jahren einige Projekte im Bereich der Kultur zwischen Zürich und San Francisco realisiert. Diese Aktivitäten wurden nicht auf Grund eines von der Organisation erstellten Konzeptes durchgeführt, sondern basierten auf der Initiative von Schlüsselpersonen. Neben diesen von Akteuren der Kerngruppe initiierten Projekten fanden in den Räumlichkeiten von *swissnex* in den letzten Jahren kulturelle Aktivitäten wie Ausstellungen und Konzerte statt, aber – gemäss dem Auftrag von *swissnex* – stets mit Fokus auf die ganze Schweiz.

4.6.1. Zusammenarbeit innerhalb der Städteaustausch-Gruppe

Die Kontakte der Akteure im Zusammenhang mit dem Städteaustausch basieren vorwiegend auf informellen Treffen und persönlichen Kontakten.

Der Städteaustausch funktioniert im Sinne einer Private-Public-Partnership: Zwischen der Stadtentwicklung – Ansprechstelle der *SFZH Initiative* bei der Stadt Zürich – und den operativ tätigen Mitgliedern der *SFZH Initiative* besteht ein intensiver, aber noch nicht institutionalisierter Kontakt. Informationen über laufende Projekte werden von den Initiatoren an die Stadtentwicklung weitergeleitet. Diese unterstützt Projekte im Rahmen ihrer Möglichkeiten. Es gibt keinen festgelegten, regelmässigen finanziellen Beitrag an die *SFZH Initiative*; einen solchen in Zukunft einzuführen, wird aber von der Stadtentwicklung nicht ausgeschlossen. Einzelne Mitarbeiter der Stadtentwicklung sind zudem als Privatpersonen Mitglied der *SFZH Initiative*. Obwohl sich die Stadtentwicklung bislang nicht an kulturellen Aktivitäten der *Initiative* beteiligt hat, ist die Unterstützung eines gross angelegten kulturellen Projekts mit internationaler Ausstrahlung im Rahmen des Standortmarketings denkbar.

¹²⁰ Hier sind nur Kultur-Projekte gemäss der Definition von «Kultur» im Kapitel 1.3. eingeschlossen.

Für die Förderung kultureller Aktivitäten ist die Kulturförderstelle der Stadt Zürich zuständig. Sie unterstützt die *SFZH Initiative* im Bereich des kulturellen Austauschs aktuell mit einem Künstleratelier in Zürich. Die Stadt Zürich ist eine wichtige Stütze und neben der *Swiss Re* wohl einer der bedeutendsten Partner. Stadtpräsident Elmar Ledergerber interessiert sich sehr für die internationale Vernetzung von Zürich und setzt sich als Repräsentationsfigur für die *SFZH Initiative* ein.

Aber auch der Bürgermeister von San Francisco, Gavin Newsom, beteiligt sich an der *SFZH Initiative* und hat bei seinen Besuchen starkes Interesse für Zürich bekundet. Die offizielle Ansprechstelle der *SFZH Initiative* in San Francisco ist dennoch nur schwer zu eruieren. Im Präsidialdepartement von San Francisco gibt es eine Stelle, die für «Sister Cities» zuständig ist. Dort ist auch die Ansprechperson für die Akteure des Städteaustausches angesiedelt, wenn es beispielsweise um offizielle Auftritte des Bürgermeisters von San Francisco geht. Der Informationsaustausch findet punktuell und nicht auf regelmässiger Basis statt. Bisher hat in San Francisco kein von den Akteuren der Städteaustausch-Gruppe initiiertes kulturelles¹²¹ Anlass stattgefunden.

Die Kulturförderstellen in der Verwaltung von San Francisco unterstützen ausschliesslich Non-Profit-Projekte mit Sitz in San Francisco. Bis jetzt kam es noch zu keiner Zusammenarbeit oder Kontaktaufnahme mit diesen Stellen seitens der Städteaustausch-Gruppe.

In den USA ist die Kulturförderung stärker dezentral organisiert als in der Schweiz. Kulturförderung gilt hier nicht primär als Staatsaufgabe, sondern als gesellschaftliche Angelegenheit: Ein Grossteil des kulturellen Schaffens wird durch privates Mäzenatentum ermöglicht¹²². Anreize für grosszügige private Spenden ergeben sich aus Steuerbegünstigungen von Spenden für kulturelle Zwecke.¹²³ Organisationen wie der *SFZH Initiative*, die sich unter anderem für den Kulturaustausch einsetzen, kommt ihre Vernetzung in breiten Kreisen der Wirtschaft, Politik und Gesellschaft in San Francisco deshalb zugute: Diese Vernetzung kann für die Finanzierung von Projekten entscheidend sein.

Die Verwaltung der Stadt Zürich ist bis jetzt mit einer klaren Zuständigkeit, punktueller Unterstützung von Projekten und dem regen Informationsaustausch mit den Initiatoren stärker in der *SFZH Initiative* präsent als die Stadtverwaltung von San Francisco.

4.6.2. Zusammenarbeit innerhalb der Standort-Gruppe

Die Akteure der Standort-Gruppe sind untereinander sehr gut organisiert: Es finden monatliche Koordinationssitzungen statt; zudem werden Informationsplattformen wie ein gemeinsames Extra-

¹²¹ Gemäss der in Kapitel 1.3. festgelegten Definition von Kultur

¹²² Trotzdem kommt auch der öffentlichen Kulturförderung eine gewisse Bedeutung zu. In San Francisco sind die *San Francisco Arts Commission* und die *San Francisco Grants for the Arts* dafür zuständig. (S. Kapitel 4.3.4.)

¹²³ Vgl. Website Auswärtiges Amt Deutschland, www.auswaertiges-amt.de (Kultur- und Bildungspolitik USA), Stand Dezember 2005

net und Intranet¹²⁴ für den laufenden Informationsaustausch unterhalten. An den gemeinsamen Veranstaltungen im Bereich Standortförderung und -marketing findet auch der informelle Austausch Platz. Sowohl der organisierte als auch der informelle Austausch ist sehr gut.

Sämtliche Akteure der Standort-Gruppe beziehen sich auf die gleiche «Storyline»¹²⁵ Zürichs und kommunizieren ein klares, einheitliches Bild gegen aussen. Dieses Bild findet auch in den Drucksachen der einzelnen Akteure Verwendung, die zum Teil gemeinsam erarbeitet werden. Vor allem die *GZA* und *Zürich Tourismus* arbeiten in der Produktion von Drucksachen eng zusammen und publizieren einmal jährlich das Magazin «ZÜRICH», das auch von den weiteren Akteuren eingesetzt und an Interessenten abgegeben wird. Die Akteure dieser Gruppe produzierten auch eine gemeinsame DVD, die ein dynamisches Bild von Zürich vermitteln soll.

Die Standort-Gruppe organisierte oder unterstützte bis anhin keine rein kulturellen Projekte: Dies obwohl die Kultur als zentraler Faktor für die Standortattraktivität Zürichs anerkannt wird und in den Promotionsmaterialien der Standort-Gruppe besonders hervorgehoben wird.

Im Auftrag der Wirtschaftsförderungen von Kanton und Stadt Zürich wurde im Sommer 2005 der «Synthesebericht zur Kreativwirtschaft Zürich»¹²⁶ publiziert. Er hat etwas ausgelöst: Inzwischen sind sieben organisationsübergreifende Arbeitsgruppen¹²⁷ damit beschäftigt, mögliche Projekte für die Zukunft zu formulieren, die mit der Standort-Gruppe in naher Zukunft realisiert werden könnten. Es finden regelmässige Austauschtreffen dieser sieben Gruppen statt.

Ein übergeordnetes Gremium «Themenwelt-Ausschuss» trifft sich viermal jährlich, um Entscheide im Bereich der Markenführung zu treffen und die Strategie der Positionierung von Zürich mittels konkreten Projekten umzusetzen. In diesem Ausschuss sind unter anderem Vertreter folgender Parteien vertreten: Stadt und Kanton Zürich, *GZA*, *Zürich Tourismus*, Zürich Flughafen, *ETH*, *Uni Zürich*, Kantonaler Gewerbeverband, grosse Unternehmen sowie Vertreter vom Hallenstadion.

4.6.3. Die Zusammenarbeit zwischen der Standort- und der Städteaustausch-Gruppe

Die Zusammenarbeit zwischen der Standort-Gruppe und der Städteaustausch-Gruppe profitiert von der guten Vernetzung zwischen der *SFZH Initiative* und der *GZA*, die unter anderem für gemeinsame Aktivitäten genutzt wird. Der intensive Kontakt dieser beiden Akteure gründet neben

¹²⁴ Es handelt sich um eine Plattform auf dem Intranet des Kantons, die auch anderen Akteuren zugänglich ist.

¹²⁵ Vgl. Zürich Themenwelt, Weissbuch, *arthesia*, Hrsg: *GZA, Zürich Tourismus*, Diverse Autoren, 2003

¹²⁶ Vgl. HELD, THOM / KRUSE, CHRISTIAN UND SÖNDERMANN, MICHAEL / WECKERLE, CHRISTOPH, *Kreativwirtschaft Zürich, Synthesebericht*, 2005, Verlag des Museums für Gestaltung Zürich

¹²⁷ Gespräch mit Thom Held und Christian Kruse, 20. Dezember 2005: 1. Kreativunternehmen-Plattform ZKB-KMU, 2. Mobilisierung Fachverbände / Bildung informelles Gremium, 3. CEO-Roundtable, 4. Vertiefung lokaler Markt / Anlass mit internationaler Ausstrahlung - Global Creative Forum, 5. bleibender Raum / Kreativ-Park, 6. Institutionalisierte Zusammenarbeit *HGKZ / Uni / ETH / FH Winterthur*, 7. Cluster-Website

der *GZA-Vertretung* in San Francisco auf der Schlüsselperson Walter Anderau, der in beiden Organisationen vertreten ist. Zudem arbeiten beide Akteure mit *swissnex* zusammen.

Die Kooperation zwischen diesen beiden Akteuren beruht meist auf immaterieller gegenseitiger Unterstützung. Das Engagement der *GZA* wird durch die Vertretung in San Francisco auch vor Ort wahrgenommen. Eine Zusammenarbeit im Bereich der Kultur hat bis jetzt nicht stattgefunden¹²⁸. Ideen und Informationen werden zwischen den Vertretern der *GZA* und der Städteaustausch-Gruppe laufend ausgetauscht.

Das klare Profil von Zürich, das die Standort-Gruppe für die Präsentation Zürichs im Ausland definiert hat, findet bei der *SFZH Initiative* noch wenig Verwendung. Grund dafür ist, dass für die *SFZH Initiative* der Austauschgedanke stärker im Vordergrund steht und die Zielgruppendefinitionen der beiden Gruppen noch nicht optimal aufeinander abgestimmt sind.

Ein Beispiel einer projektorientierten Zusammenarbeit – wenn auch ausserhalb des definierten Kulturbegriffs und mit keiner kompletten Beteiligung der Standort-Gruppe – ist das «Zürich-Tram», das im Sommer 2005 an die Stadt San Francisco übergeben wurde. Von der *SFZH Initiative* angeregt, wurde das Projekt in Zusammenarbeit mit der *GZA*, *Zürich Tourismus* und weiteren Partnern¹²⁹ realisiert. In diesem Kontext wurde auch eine Website erstellt¹³⁰.

Die *GZA* und die *SFZH Initiative* weisen auf ihren Websites aufeinander hin, und Projekte werden in ihren Magazinen und Newslettern gegenseitig beworben. Weder die Wirtschaftsförderstellen von Stadt und Kanton noch *Zürich Tourismus* haben auf ihren Internetauftritten einen Verweis zur *Initiative*, was darauf zurückzuführen ist, dass San Francisco nicht zu ihren Zielmärkten zählt.

Für die kantonale und die städtische Wirtschaftsförderstelle, aber auch für *Zürich Tourismus*, ist es denkbar, ein kulturelles Projekt mit internationaler Ausstrahlung zu unterstützen. Es müsste aber klar die Zielgruppen dieser Akteure ansprechen und ein Bild von Zürich vermitteln, das allen Akteuren – nicht nur der Städteaustausch-, sondern auch der Standort-Gruppe – von Nutzen ist.

4.6.4. Die Zusammenarbeit im erweiterten Netzwerk

Es bestehen auch wichtige Kooperationen zwischen Vertretern der beiden Gruppen zu Akteuren des erweiterten Netzwerks. Vor allem die *GZA* und die *SFZH Initiative* pflegen Kontakt zu vielen anderen Akteuren in Zürich und San Francisco.

¹²⁸ Gemäss der in Kapitel 1.3. festgelegten Definition von Kultur

¹²⁹ Stadt Zürich, VBZ, *GZA*, *Zürich Tourismus*, *SFZH Initiative*, *Uni Zürich*, *ETH*, Stadt San Francisco

¹³⁰ Website «Visit Zürich», www.visitzurich.org, Stand Dezember 2005

SFZH Initiative – Schweizer Generalkonsulat in San Francisco

Zwischen der *SFZH Initiative* und dem Schweizer Generalkonsulat in San Francisco besteht ein gutes Verhältnis: Ein Austausch von Ideen und Informationen findet laufend statt. Das Generalkonsulat unterstützt die Projekte der *SFZH Initiative* mit Kontakten, der Vernetzung mit Institutionen vor Ort und wenn möglich mit der Präsenz des Konsuls an offiziellen Anlässen. Die kulturellen Aktivitäten der *SFZH Initiative* werden im Kultur-Bulletin des Konsulats¹³¹ beworben.

GZA – Schweizer Generalkonsulat

Eine Zusammenarbeit im Bereich kultureller Aktivitäten besteht nicht. Die *GZA* wünscht sich jedoch intensivere Kontakte mit dem Schweizer Generalkonsulat im Bereich der Wirtschaft und wird im Jahr 2006 aktiv versuchen, die bestehende Zusammenarbeit auszubauen. Auf kultureller Ebene ist eine solche nicht geplant und wird zum jetzigen Zeitpunkt auch nicht angestrebt.

SFZH Initiative – swissnex

Die *SFZH Initiative* arbeitete in der Vergangenheit im Bereich der kulturellen Aktivitäten noch nicht mit *swissnex* zusammen. In den Bereichen der Bildung und des Wissensaustausches fanden einige gemeinsame Veranstaltungen statt. Die Kooperation bestand bisher in der Benützung von Räumlichkeiten im *swissnex*-Gebäude und vorwiegend immaterieller gegenseitiger Unterstützung. Die Feierlichkeiten zur «Taufe» der *SFZH Initiative* 2003 fanden in Kombination mit der Einweihung des «Schweizer Haus der Wissenschaft» *swissnex* statt. Der Ideen- und Informationsaustausch wird von beiden Akteuren geschätzt, und sie weisen auf ihren Websites gegenseitig aufeinander hin. Beide Akteure könnten sich eine engere Zusammenarbeit vorstellen, sofern die jeweiligen Ziele sich vereinbaren lassen und bei gemeinsamen Anlässen die Zielgruppen beider Organisationen angesprochen werden können.

GZA – swissnex

Eine Zusammenarbeit im Bereich kultureller Aktivitäten besteht nicht. Die Büroräumlichkeiten der *GZA*-Vertretung in San Francisco befinden sich im *swissnex*-Gebäude. Die zwei Akteure arbeiten bei ausgewählten Projekten zusammen, wobei die *GZA* oftmals eine immaterielle Unterstützung bietet und die Plattform *swissnex* für die Bekanntmachung der Grossregion Zürich nutzt. Eine intensivere Zusammenarbeit ist auch hier denkbar, wenn eine Win-Win-Situation entsteht.

¹³¹ «Cultural Bulletin» des Schweizer Generalkonsulats in San Francisco, Januar – April 2006

4.7. Gegenseitige finanzielle und immaterielle Unterstützung der Akteure

Die Form der Public-Private-Partnership ist eine Eigenschaft, welche die Finanzierungsmodelle einiger Akteure prägt. Durch die Zusammenarbeit zwischen öffentlichem und privatem Sektor können zusätzliche finanzielle Ressourcen für Projekte eröffnet werden.

Diejenigen Hauptakteure, die als Private-Public-Partnership organisiert sind, finanzieren ihre Tätigkeit vorwiegend über Mitgliederbeiträge – wobei diese bei der GZA teilweise Beiträgen der öffentlichen Hand entsprechen, da Kantone und Städte Mitglieder sind –, vereinzelt durch Beiträge der öffentlichen Hand sowie durch projektspezifische finanzielle Beiträge Dritter.

Die Finanzierung der bisher realisierten kulturellen Projekte der *SFZH Initiative* setzt sich aus privaten und öffentlichen Geldern zusammen. Beiträge für die Durchführung von Projekten im Rahmen des Städteaustausches werden von Projekt zu Projekt neu gesucht, wobei oft auf das bestehende Netzwerk zurückgegriffen wird.

Da die meisten Akteure kaum über ein Budget für kulturelle Aktivitäten verfügen, unterstützen sie sich wenn möglich gegenseitig immateriell. Dazu gehört die unentgeltliche Raumnutzung für nicht-kommerzielle Anlässe im *swissnex*-Gebäude – unter der Bedingung, dass *swissnex* als Mitorganisator auftritt – die insbesondere der *SFZH Initiative* und der *GZA* zugute kommt. Zudem weisen die Akteure in ihren Publikationen und Newsletters gegenseitig auf ihre Aktivitäten hin.

Das Schweizer Konsulat in San Francisco unterstützt die kulturellen Aktivitäten seiner Partner durch Know-How und die Vernetzung von Künstlern mit Institutionen vor Ort, Unterstützung von Gesuchstellern in den Bereichen der Koordination von Produktionen und dem Herstellen von Kontakten zu möglichen Partnern¹³². Aber auch die anderen Akteure sind auf ihrem jeweiligen «Spezialgebiet» wichtige Door Openers.

¹³² Vgl. BOSSHART-PFLUGER, CATHERINE (Hrsg.), *The Swiss Experience in San Francisco, 150 Years of Swiss Consular Presence in San Francisco*, Time & Place Co., wird im 2006 veröffentlicht, S.135

4.8. Stärken und Schwächen der Hauptakteure und gleichgesinnten Akteure

Starkes Netzwerk mit Opinion Leaders – Die meisten Hauptakteure und ihre Partner können auf ein Netzwerk in San Francisco wie auch in Zürich zurückgreifen, das auch Opinion Leaders mit einschliesst. In den Bereichen Politik, Universitäten, Wissenschaft, Technologien/Forschung und Wirtschaft sind sie branchenübergreifend hervorragend vernetzt.

Kommunikation innerhalb der Netzwerke – Nebst dem regen informellen Austausch stützt sich das Netzwerk auf diverse interne Kommunikationskanäle. Regelmässige Treffen und gemeinsame Plattformen gewährleisten eine gut funktionierende Kommunikation und einen Informationsaustausch innerhalb der Standort-Gruppe. Die Städteaustausch-Gruppe ist bezüglich Kommunikation noch nicht optimal integriert.

Einheitliche Strategien – Durch den Austausch in der Standort-Gruppe wurden in den letzten Jahren im Bereich Standortförderung und -marketing einheitliche Strategien sowie ein gemeinsam zu vermittelndes Bild von Zürich erarbeitet. Dieses Instrumentarium wird nicht nur den Akteuren mit Zielmarkt San Francisco, sondern auch anderen Akteuren, die das Bild von Zürich in San Francisco beeinflussen könnten, zur Verfügung gestellt.

Fehlende einheitliche Kommunikaton – Die Auftritte der Standort-Gruppe und der Städteaustausch-Gruppe sind noch zu wenig aufeinander abgestimmt. Einem gemeinsamen Auftritt müssen eine gemeinsame Zielgruppe sowie gemeinsam formulierte Ziele zu Grunde liegen. Auch wenn in «Zürich Themenwelt» und den daraus entstandenen Projekten ein klares Profil Zürichs umrissen wurde, wird dieses noch zu wenig durch die Projekte der *SFZH Initiative* betont.

Repräsentationsfiguren – Sowohl der Stadtpräsident von Zürich, Elmar Ledergerber, als auch der Stadtpräsident von San Francisco, Gavin Newsom, stehen hinter der *SFZH Initiative* und erhöhen durch ihren Einsatz die Aufmerksamkeit der Medien und der Öffentlichkeit in Zürich für entsprechende Projekte. So wurden anlässlich des Besuches von Gavin Newsom im Januar 2005 in Zürich Artikel in *NZZ*, *Tages Anzeiger* und *20minuten* publiziert.

Schwache öffentliche Wahrnehmung – Obwohl die Medienpräsenz zu Projekten der *SFZH Initiative* in Zürich verhältnismässig gut ist, wird die *SFZH Initiative* von der Bevölkerung kaum wahrgenommen. In San Francisco haben die in der Vergangenheit realisierten Projekte auf Grund ihrer marginalen Präsenz bis jetzt eine zu kleine Resonanz in Medien und Öffentlichkeit erreicht. Hier besteht ein grosser Aufholbedarf, damit das Austauschprogramm auch ins Bewusstsein der Öffentlichkeit tritt.

Risiko der starken Schlüsselpersonen – Die Projekte der Hauptakteure, insbesondere der *SFZH Initiative*, und ihre Netzwerke sind stark an (teils informelle) Beziehungen zwischen den Schlüsselpersonen gebunden: «Kommt es in den nächsten zwei, drei Jahren nicht zu einer Institutionalisierung der Partnerschaft, steht deren Zukunft nicht auf sicheren Beinen»¹³³, meint Brigit Wehrli in diesem Zusammenhang. Es fällt auf, dass vor allem Projekte der *SFZH Initiative* meist nicht auf Grund einer vorhandenen Zieldefinition in Angriff genommen werden, sondern persönliche Motivationen die Initialzündung geben. Dabei sind auch Sponsoringbeiträge stark von den einzelnen Schlüsselperson der entsprechenden Unternehmungen abhängig.

4.9. Schlussfolgerung

Die untersuchten Akteure nehmen die Kultur als wichtigen Faktor wahr und verwenden sie als Marketingargument; sie sind aber primär wirtschaftlich orientiert. Ist von einer Unterstützung der Kultur die Rede, ist diese im Sinne von Kulturfinanzierung zu verstehen: Sponsoring wird als Mittel der Marketingkommunikation im Interesse der Organisation oder Institution verstanden und geht einher mit einem klaren Nutzen für diese. Es handelt sich nicht um «Kulturförderung um der Kultur Willen», wie es beispielsweise bei Kulturförderung durch den Staat der Fall ist¹³⁴. Es ist aber nicht ausgeschlossen, dass in Zukunft kulturelle Projekte in San Francisco durch die Akteure unterstützt werden.

Obwohl sich die Akteure des identifizierten Netzwerkes durch unterschiedliche Themenschwerpunkte zwischen den Polen Kultur – Wirtschaft – Technologie/Forschung und Wissen/Bildung auszeichnen, zählen alle die Steigerung der Bekanntheit Zürichs sowie die Vermittlung eines klaren Profils von Zürich zu ihren Zielen.

Das Netzwerk der Akteure als Gesamtheit verfügt über ein hervorragendes Potential, um die kulturelle Präsentation von Zürich gegenüber San Francisco wirkungsvoller und einheitlicher zu gestalten und somit für jeden einzelnen Akteur und für den Standort Zürich einen Nutzen zu erreichen. Dieses Potential ist jedoch noch nicht ausgeschöpft, und die Schwächen des Netzwerkes lassen Optimierungsmöglichkeiten offen.

¹³³ Interview mit Brigit Wehrli-Schindler vom 10. Januar 2006, Anhang

¹³⁴ Vgl. WALTER BORISCH FISCHER, Kunst vor Management. Führung und Förderung von Kulturinstitutionen. 2004, Verlag Rüegger. S.64ff

5. Wie können die Akteure Zürich ein wirkungsvolles kulturelles Profil gegenüber San Francisco verleihen?

5.1. Kultur als herausragendes Merkmal des Standorts Zürich

Zürich verfügt über das Rohmaterial, um sich als weltbekannter Kulturplatz¹³⁵ zu profilieren: Die engagierte Kulturszene schafft mit Hilfe der vorhandenen Ressourcen – einer aufgeschlossenen Einstellung und finanzieller Unterstützung – Herausragendes. Eine ausgewogene Mischung aus etablierten, geschichtsträchtigen Kulturinstitutionen und innovativen, von Subkulturen angeregten Initiativen sprechen ein breites Publikum an. Die Kreativwirtschaft, die ständig im Austausch mit der Kulturszene ist, bedeutet ökonomisches Potential und Wertschöpfung.

Zürich möchte das Bild einer Stadt vermitteln, die weltoffen und weltgewandt ist, gewissermassen das Lebensgefühl eines «Global Village». Die Kultur steht für Lebensstil, die Kreativwirtschaft für Leistungsfähigkeit¹³⁶. Will sich Zürich in diesen Bereichen profilieren, sind verstärkte Anstrengungen nötig, um einen Imagewandel zu erreichen, und dies nicht nur gegenüber dem Ausland, sondern auch gegenüber der eigenen Bevölkerung. Starke «Konkurrenzstädte» in Europa mit ähnlichen Vorteilen wie Zürich, so zum Beispiel Berlin, zählen Kultur schon jetzt zu ihren Kernkompetenzen und kommunizieren dies auch.

Eine Möglichkeit, das Profil von Zürich stärker in diese Richtung zu definieren, könnte eine Verlagerung des Kommunikationsschwerpunktes von der wirtschaftlichen Stärke zur kulturellen und kreativen Stärke sein, ohne dass jedoch bisherige Elemente wegfallen.

Bisheriger Ansatzpunkt: Zürich als starker Wirtschaftsstandort, der aufgeschlossen ist für Kultur, als Denkplatz eine innovative Rolle in den Bereichen Technologie und Wissen einnimmt und sich durch eine aufstrebende Kreativwirtschaft auszeichnet.

Neuer Ansatzpunkt: Zürich als weltoffener Kultur- und Kreativstandort, der für die Wirtschaft sehr attraktiv ist und als Denkplatz eine innovative Rolle in den Bereichen Technologie und Wissen einnimmt.

¹³⁵ Gemäss der Definition des Wortes «Kultur» im Kapitel 1.3. sind auch hier, wenn nicht anders erwähnt, sowohl «Kreativwirtschaft» als auch «Kultur i.e.S.» im Begriff «Kultur» eingeschlossen.

¹³⁶ Vgl. Gespräch mit Thom Held und Christian Kruse, 20. Dezember 2005

Kultur und Kreativität sollen demnach nicht mehr ein blosser Lebensqualitätsfaktor oder ein «Added Value» zu den ausgezeichneten Bedingungen für die Wirtschaft sein, sondern **der** eine Charakterzug, der – in Kombination mit den weiterhin vorhandenen typischen Merkmalen, zu denen selbstverständlich die Wirtschaft gehört – Zürich unvergleichlich macht. Um Zürich von Städten mit einem ähnlichen kulturellen Profil deutlich abzuheben, muss einerseits die Kombination mit den anderen Stärken (Wirtschaft, Technologien, Forschung, Nachhaltigkeit, hohe Lebensqualität, Weltoffenheit) stets betont werden. Andererseits müssen die Charakterzüge des Merkmals «Kultur» auf dem Standort Zürich, also die starke Präsenz und ökonomische Bedeutung der Kreativwirtschaft sowie das facettenreiche Schaffen zwischen Kreativ- und Kulturszene, hervorgehoben werden.

Bei der heutigen Profilierung der Marke Zürich ist dieser neue Ansatzpunkt bereits zu erkennen. Ein Beispiel aus der Tourismusbranche ist der gemeinsame Auftritt von Zürich mit Amsterdam, Antwerpen und Wien auf der Internet-Plattform coolcapitals.com¹³⁷ gegenüber dem Zielmarkt USA. Wie auch die ähnlich ausgerichteten Mitbewerber setzt Zürich in diesem von *Zürich Tourismus* mitgestalteten Marketingprogramm seine Themenschwerpunkte auf Kunst, Architektur, Design und Mode.¹³⁸ Teilweise zeichnet sich bereits ein Imagewandel ab: Gemäss Haig Simonian, Journalist von «Financial Times» und «The Economist» in Berlin, hat Zürich Berlin als attraktivste europäische Stadt für trendige Ausgehmöglichkeiten abgelöst.¹³⁹

Es reicht jedoch nicht, wenn die hier untersuchten Akteure sich dieser Neuorientierung bewusst sind. Die neue Definition des Profils kann nur wirkungsvoll sein, wenn sie auch von einem erweiterten Kreis von Organisationen, Unternehmen und Politikern verstanden und kommuniziert wird. Und wie für eine Firma ihre Mitarbeiter die effektivste Werbung – im positiven oder negativen Sinn – machen, so tragen schlussendlich auch die Bewohner das Image einer Stadt am wirksamsten in die Welt hinaus. Die Einwohner von Zürich kennen zwar seine Vorzüge. Aber erst wenn Zürich seine Stärken im Bereich der Kultur und Kreativwirtschaft selbstbewusst ins internationale Scheinwerferlicht rückt, werden auch Medien und Bevölkerung in diesem Sinne kommunizieren und damit zu einem Umdenken in den Zielmärkten und bei den angepeilten Zielgruppen beitragen.

Das Bewusstsein um die renommierten kulturellen Anziehungspunkte von Zürich ist weit verbreitet. Weniger bekannt ist immer noch, dass die Kreativwirtschaft als eigenständiger Wirtschaftscluster eine grosse Anzahl von Arbeitsplätzen zur Verfügung stellt und eine beachtliche Wertschöpfung generiert¹⁴⁰. Die beiden Studien zur Kreativwirtschaft¹⁴¹ aus dem Jahr 2005 und ihr Synthese-

¹³⁷ Website CoolCapitals, www.coolcapitals.com, Stand Januar 2006

¹³⁸ Vgl. *Zürich Tourismus* Jahresbericht 2004

¹³⁹ Website Standortförderung Kanton Zürich, www.standort.zh.ch, Stand Januar 2006

¹⁴⁰ Vgl. Interview mit Thomas Sevcik, 26. Dezember 2005, Anhang

bericht¹⁴² erzeugten das entsprechende Bewusstsein unter den Akteuren. Aber auch hier ist eine Bewusstseinsbildung in weiteren Kreisen von Opinion Leaders und in einem weiteren Schritt auch in den Medien und in der Öffentlichkeit notwendig.

5.2. Definition von Zielgruppen und Zielmärkten muss überdacht werden

Die vorliegende Arbeit beleuchtet den Zielmarkt San Francisco und die Bay Area. Nicht alle befragten Akteure zählen San Francisco bislang zu ihren Zielmärkten. So fällt beispielsweise bei der Wirtschaftsförderung der Stadt Zürich auf, dass nebst punktuell spezifisch bearbeiteten Märkten (Russland, Frankreich, China, Japan) keine geographischen Zielmärkte definiert sind.

Das Fehlen von San Francisco bzw. der Bay Area erstaunt angesichts der Tatsache, dass die Bay Area eine der stärksten Wirtschaftsräume weltweit mit einer hohen Konzentration von erfolgreichen wissensbasierten Industrien in den Bereichen Hightech, Biotech, IT, aber auch kreativen Industrien wie Design oder Animation ist. Dies sind Bereiche, die auch Zürich interessieren und für die es einen guten Standort bieten kann. Die Wirtschaftsförderung begründet ihren Verzicht mit dem Hinweis, dass die GZA für sie die Bearbeitung des Zielmarktes San Francisco übernimmt¹⁴³. Trotzdem wäre im Kontext der Zusammenarbeit und des Wissensaustausches innerhalb der Standort-Gruppe – GZA, Wirtschaftsförderung Stadt und Kanton Zürich und *Zürich Tourismus* – eine gemeinsame Zielmarktdefinition «San Francisco/Bay Area» von Vorteil, um diesen Zielmarkt mit gebündelten, aufeinander abgestimmten Massnahmen bearbeiten zu können.

Als Vehikel, um diesen neuen Zielmarkt auch unter einem kulturellen Blickwinkel zu erreichen, bietet sich der Städteaustausch an. Wenn die Städteaustausch-Gruppe und die Standort-Gruppe eine gemeinsame Zielmarktdefinition entwickeln, die den Bedürfnissen und Zielgruppen aller Beteiligten entspricht, und wenn alle involvierten Akteure ihre Anstrengungen bündeln, eröffnet sich die Möglichkeit, in San Francisco einen kulturellen Akzent aus Zürich zu setzen, der nicht unbemerkt bleibt. Wenn gleichzeitig die Räumlichkeiten von *swissnex* zeitweise für ein «Schwerpunktprogramm Zürich» genutzt werden können – *swissnex* hat zwar einen anderen Ausgangspunkt (ganze Schweiz) und nicht den Schwerpunkt Kultur im Programm, aber denselben Zielmarkt – können alle vorhandenen Ressourcen optimal eingesetzt werden.

¹⁴¹ Vgl. SÖNDERMANN, MICHAEL / WECKERLE, CHRISTOPH, *Kreativwirtschaft Zürich, Studie I: Der privatwirtschaftliche Teil des kulturellen Sektors im Kanton Zürich* sowie HELD, THOM / KRUSE, CHRISTIAN, *Studie II: Raum für das Kreative, Konzeptionelle Ansätze für den Aufbau eines Clusters Kreativwirtschaft Zürich*, 2005, Verlag des Museums für Gestaltung Zürich

¹⁴² HELD, THOM / KRUSE, CHRISTIAN UND SÖNDERMANN, MICHAEL / WECKERLE, CHRISTOPH, *Kreativwirtschaft Zürich, Synthesebericht*, 2005, Verlag des Museums für Gestaltung Zürich

¹⁴³ Vgl. Interview mit Jean-Pierre Wollenschläger, 22. Dezember 2005, Anhang

Als Hauptzielgruppe werden von allen Akteuren hauptsächlich Opinion Leaders in den Bereichen Wirtschaft, Politik, Bildung, Technologien, Forschung und Kultur genannt. Diese Zielgruppe muss selbstverständlich auch in Zukunft bearbeitet werden. Trotzdem sollte sie von den Akteuren immer wieder neu definiert werden. Es besteht die Gefahr, dass sich die Organisationen und ihre Schlüsselpersonen auf ihr bestehendes Netzwerk von Opinion Leaders abstützen und dabei neusten Entwicklungen und der wachsenden Bedeutung bestimmter Branchen – wie beispielsweise verschiedenen Bereichen der Kreativwirtschaft –, in denen die Opinion Leaders noch erschlossen werden müssen, zu wenig Aufmerksamkeit schenken.

Folgende Zielgruppendefinition für San Francisco, die sich mit den Zielgruppen aller Akteure der Kerngruppe weitgehend vereinbaren lässt, kann für eine zukunftsgerichtete Marktbearbeitung angewendet werden:

- Opinion Leaders in den Bereichen Wirtschaft, Politik, Bildung, Technologien, Forschung, Kultur und Kreativwirtschaft, Medien, insbesondere:
 - Führungskräfte von Unternehmen (CEO, CFO, International Sales)
 - Führungskräfte und Schlüsselpersonen an Universitäten und Forschungsinstituten
 - Personen mit «Multiplikator-Effekt»: Personen in Beratungsfunktionen, die den Zutritt zu möglichen Projekten eröffnen können
 - Die Medien, vor allem in San Francisco, um eine breitere Öffentlichkeit zu erreichen
- Studenten an Universitäten und Hochschulen sowie Mittelschulen: sie sind die Opinion Leaders der Zukunft
- Auslandschweizer: Sie sind über die Schweiz informiert und sprechen oft positiv über sie
- Netz von Kontakten und Freunden, die über ein mögliches Interesse von Unternehmen am Wirtschaftsstandort Schweiz informieren können¹⁴⁴

Eine zusätzliche Ansprechgruppe muss in diese Zielgruppendefinition aufgenommen werden, um die gewünschte verstärkte Zusammenarbeit im Bereich der Kreativwirtschaft erreichen zu können:

- Personen in der Leitung von Hochschulen und Fachhochschulen im Bereich Design und Gestaltung, da diese wie die Universitäten wichtige Partner für die Zusammenarbeit sind.
- Kleine Kreativbetriebe beidseits des Atlantiks: Sie weisen eine vorzügliche Vernetzung auf und können ihrerseits Opinion Leaders erreichen. Einige Kreativbetriebe aus Zürich haben auch eine Zweigstelle in San Francisco.

¹⁴⁴ Vgl. Interview mit Christoph Besmer und Marion Graber, 5. Dezember 2005, Anhang

5.3. Lassen sich die Ziele der Akteure auf einen Nenner bringen?

Sofern alle beteiligten Hauptakteure die Notwendigkeit der Verlagerung des Themenschwerpunktes anerkennen und gemeinsame Zielmärkte und Zielgruppen umreissen können, wird es unumgänglich, die individuellen Ziele aufeinander abzustimmen. Auf Grund des Schwerpunktes dieser Arbeit sollen Ziele definiert werden, die erstens auf den Bereich Kultur und Kreativwirtschaft angewandt werden können und zweitens einige Ziele der Hauptakteure auf einen kleinsten gemeinsamen Nenner bringen. Selbstverständlich kann dieses neue Zielbündel nicht die gesamten Ziele aller Akteure ersetzen, aber es kann helfen, eine gemeinsame Stossrichtung im Bereich Kultur festzuhalten.

Aus den Befragungen der Akteure sowie aus den Stärken und Schwächen des Netzwerkes ergeben sich folgende Variationen von Zielen für die Hauptakteure:

- Zürich und San Francisco sollen sich in den Gebieten, auf denen sie gemeinsame Stärken haben, mehr austauschen, um voneinander zu profitieren und sich gegenseitig zu fördern. Je nach Akteur liegt der Fokus innerhalb dieses Zieles auf unterschiedlichen Sektoren im Spannungsfeld Wirtschaft – Kultur – Wissen/Bildung – Technologie/Forschung¹⁴⁵. Ein wichtiger Schwerpunkt kann beim Austausch im Bereich Wissen und Wissenschaft (*SFZH Initiative* sowie einer der Akteure aus der Gruppe der Gleichgesinnten, *swissnex*) beobachtet werden. Viele Akteure aus dem weiteren Umfeld befassen sich zudem mit Aspekten der Wirtschaft und des Gewerbes.
- Unternehmen aus San Francisco sollen in Zürich Niederlassungen eröffnen. Dabei sind ertragsstarke Unternehmen in allen Branchen, besonders aber wissensbasierte Industrien in den Bereichen Hightech, Biotech, Med-Tech und IT interessant.
- Image-Gewinn: Zürich soll auf Opinion Leaders und mittelfristig auch auf die Öffentlichkeit in San Francisco attraktiver wirken.
- In San Francisco soll eine stärkere und genauer umrissene Wahrnehmung von Zürich als bisher erzeugt werden. Auch die Medien sollen Zürich häufiger erwähnen.
- Mehr Touristen sollen Zürich besuchen. Da die Mehrzahl der Touristen in Zürich Geschäftsreisende sind¹⁴⁶, deckt sich dieses Ziel teilweise mit den oben genannten.
- Bei den Partnern der Hauptakteure und beim Umfeld sind ähnliche Zielsetzungen vorhanden, oft jedoch mit Fokus nicht nur auf die Grossregion Zürich, sondern auf die ganze Schweiz oder auf den Kanton Zürich. Je nach Ausrichtung liegen die Schwerpunkte

¹⁴⁵ Vgl. Abb. 4

¹⁴⁶ Gemäss *Zürich Tourismus* sind drei von vier Touristen geschäftlich in Zürich. Quelle: Website *Zürich Tourismus*, www.zuerich.com, Stand Dezember 2005

zudem auf aussenpolitischen Zielen, Imagegewinn, Stärkung der Tourismusdestination, Exportförderung oder Kulturförderung.

Diese Ziele sollen die Grundlage für den zukünftigen Auftritt des Standortes Zürich gegenüber San Francisco bleiben. Gleichzeitig müssen Ziele definiert werden, mit denen sich alle Akteure der Kerngruppe identifizieren können, und die schlussendlich eine gleichgerichtete kulturelle Programmierung ermöglichen.

In der Folge werden drei Zielarten identifiziert, die sich jeweils im Allgemeinen und auf den Bereich Kultur und Kreativwirtschaft formulieren lassen:

Austausch-Ziel	Standort-Ziel	Image-Ziel
<p>Im Allgemeinen:</p> <p>San Francisco und Zürich sollen untereinander Wissen austauschen und in den Bereichen, in denen ihre gemeinsamen Stärken liegen, voneinander profitieren: Bildung, Wissenschaft, Forschung, Technologien, Wirtschaft, Kultur. Dieser Austausch soll in koordinierten Anstrengungen durch öffentliche Stellen und private Initiativen gefördert werden.</p>	<p>Im Allgemeinen:</p> <p>Ertragsstarke Unternehmen aus San Francisco sollen in Zürich Niederlassungen eröffnen. Zürich soll als attraktiver Standort mit einem klaren, auch kulturell akzentuierten Profil wahrgenommen werden, der sich unter anderem durch seine hohe Lebensqualität von der Konkurrenz abhebt. Die Kreativwirtschaft macht einen Teil der ökonomischen Stärke aus.</p>	<p>Im Allgemeinen:</p> <p>Zürich soll von Opinion Leaders und von den Medien in San Francisco, mittelfristig auch von der dortigen Öffentlichkeit als attraktive Stadt mit einem klaren Profil wahrgenommen werden. Eigenschaften, ähnlich den vier Themenschwerpunkten aus «Zürich Themenwelt»¹⁴⁷, sollen kommuniziert und wahrgenommen werden.</p>
<p>Im Bereich Kultur:</p> <p>San Francisco und Zürich sollen sich austauschen und voneinander profitieren im Bereich Kultur, wo ihre «Leuchttürme» gemeinsam Akzente setzen sollen, und im Bereich Kreativwirtschaft, wo ökonomisches Potential und Netzwerk-Möglichkeiten stärker genutzt werden sollen.</p>	<p>Im Bereich Kultur:</p> <p>Zürich soll auch für Unternehmen aus dem Kreativsektor San Franciscos attraktiver Kultur- und Kreativstandort werden, der zudem in vielen verwandten Sektoren Stärken aufweist. Die verschiedenen Sektoren, darunter Kultur und Kreativwirtschaft, geben sich gegenseitig Impulse und zeichnen sich durch eine hohe Innovationskraft aus.</p>	<p>Im Bereich Kultur:</p> <p>Zürich soll von Opinion Leaders und Medien in San Francisco, mittelfristig aber auch von der dortigen Öffentlichkeit, als Stadt mit einer attraktiven, innovativen Kulturszene und einer ebensolchen Kreativwirtschaft wahrgenommen werden. Der Image-Schwerpunkt verschiebt sich von der Finanzwirtschaft zur Kultur.</p>

Abb. 5: Zielarten, im Allgemeinen und im Bereich Kultur

¹⁴⁷ «Machine in the Garden», «Knowledge Eccentrics», «Corporate Utopia», «Cultural Innovation». Vgl. Zürich Themenwelt, Weissbuch, arthesia, Hrsg: GZA, Zürich Tourismus, Diverse Autoren, 2003, Seite 14

Um diese Ziele zu erreichen, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. In der Folge wird auf bisher ungenutztes Potential und Gefahren, die aus der jetzigen Konstellation der Akteure entstehen, eingegangen, und es werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie diese Voraussetzungen erfüllt werden könnten.

5.4. Potential des Netzwerks der Akteure, um die vorgeschlagenen Ziele zu erreichen

«Nicht genug betonen kann man den Netzwerk-Gedanken als essentiellen Bestandteil der *SFZH Initiative*: Ob Mitglied oder Nichtmitglied ist nicht so wichtig, sondern die Tatsache, dass alle Organisationen mit gleichgerichteten Interessen an einem Strick ziehen. Die Mentalität ist in der Schweiz allerdings noch stark im «Gärtchendenken» verhaftet; ein Ausbrechen aus diesem wäre wünschenswert.»¹⁴⁸

Um die hier vorgeschlagenen Ziele erreichen zu können, ist es notwendig, die Art der Zusammenarbeit – im Bereich der Kultur und im Allgemeinen – zwischen den Akteuren zu überdenken und das vorhandene Potential des Netzwerks zu erkennen und auszuschöpfen: Stärken bündeln, Schwachstellen soweit möglich abbauen. Jeder Akteur hat seine Spezialität; einen Bereich, in dem er sich besonders profiliert und für den er auch weiterhin zuständig sein soll. Im Bereich der Kultur, für den niemand «zuständig ist», wird eine verstärkte Zusammenarbeit sehr wirkungsvoll sein.

5.4.1. Schlüsselpersonen und die Beschaffenheit des Netzwerks

Der bestehende Informationsaustausch zwischen den Akteuren ist eine wichtige Grundlage für eine intensiviertere, koordiniertere Zusammenarbeit. Hauptsächlich innerhalb der Standort-Gruppe ist die Zusammenarbeit bereits sehr gut organisiert und auch institutionalisiert. Innerhalb der Städteaustausch-Gruppe, aber auch zwischen der Städteaustausch-Gruppe und ihren Gleichgesinnten, ist die Organisation tendenziell informeller. Es bestehen gute persönliche Beziehungen; die Zusammenarbeit findet hauptsächlich auf der Basis eines unregelmässigen, informellen Ideenaustausches statt. Hier sollte angestrebt werden,

- dass ein beide Gruppen übergreifender regelmässiger Informationsaustausch stattfindet, wie ihn die Standort-Gruppe bereits kennt, an dem Mitglieder aller Akteure teilnehmen. Gemeinsam entwickelte Ideen können noch so begeisternd sein – erst wenn sie festgehalten und weitergetragen werden, haben sie eine Zukunft. Dies hat gerade die *SFZH Initiative* mit ihrem unermüdlichen Einsatz bewiesen. Jetzt geht es darum, sich jeweils mit den Akteuren der

¹⁴⁸ Interview mit Walter Anderau und Angela Marti, 7. September 2005, Anhang

Kerngruppe und ihren Gleichgesinnten zu organisieren, bevor das individuelle Netzwerk ausserhalb der Kerngruppe aktiviert wird, um so die Ideen breiter abzustützen und gewissermassen «von der Basis her nach aussen» weiterzuentwickeln.

- dass diejenigen Schlüsselpersonen, welche die wichtigsten Kontaktnetze haben, regelmässig weitere Mitglieder miteinbeziehen, wenn sie sich mit anderen Akteuren der Kerngruppe oder des Umfeldes austauschen. So können die Beziehungen auf eine breitere Basis gestellt und ihre Kontinuität kann gewährleistet werden.
- dass weitere potentielle Partner auch ausserhalb des bestehenden Netzwerkes und in Branchen, denen einige Akteure bis anhin weniger nahe stehen, gesucht werden. Diese weiteren Partner mögen weniger «bequem» zugänglich sein als bereits bekannte. Aber es besteht die Gefahr, dass bei allzu häufigem Zugriff auf die bewährten Ressourcen deren Goodwill überstrapaziert wird. Auch könnten durch eine Fixierung auf das bestehende Netzwerk Chancen für eine stärkere Zusammenarbeit mit aufstrebenden Branchen wie der Kreativwirtschaft verpasst werden.

Das Netzwerk der Akteure verfügt über gute Ressourcen; diese müssen aber richtig ausgeschöpft, nicht ausgelaugt werden. Diese Gefahr besteht, weil bestimmte Stellen des Netzwerks stark von einigen wenigen, sehr gut vernetzten Schlüsselpersonen abhängen. Die Beziehungen zwischen den einzelnen Akteuren, aber auch mit ihren individuellen Netzwerken, sollten insofern «institutionalisiert» werden, dass sie von den Schlüsselpersonen unabhängiger werden.

5.4.2. Zusammenarbeit bei Strategien, Programmierung und Projekten

Schon jetzt arbeiten die meisten Organisationen, die Zürich gegenüber San Francisco präsentieren, zusammen. «Joint projects will benefit both *swissnex* and the *SFZH Initiative* as they impact both the Greater Zurich Area and the Bay Area, while being of interest in a much broader context as well»¹⁴⁹ meint beispielsweise Richard Fredericks von der *SFZH Initiative*. Zu beachten gilt es hier:

- Eine koordinierte kulturelle Programmierung und gleichgerichtete Strategien können zu einer stärkeren Wahrnehmung in San Francisco beitragen. Die Aspekte, für die Zürich bekannt werden soll, werden so betont und ins Bewusstsein der Zielgruppe gebracht.
- Grossangelegte, gemeinsam getragene Projekte im Bereich der Kultur könnten ebenfalls zu einer stärkeren Wahrnehmung Zürichs in San Francisco beitragen und haben eine grössere Wirkung als viele kleine, unscheinbare Projekte. Zürich sollte seine kulturellen «Leuchttürme» für eine stärkere Positionierung in San Francisco gezielt einsetzen. Die *SFZH Initiative* hat sich

¹⁴⁹ Website der *SFZH Initiative*, www.sfzhinitiative.com, Stand Dezember 2005

bereits Erfahrung im Bereich von kulturellen Aktivitäten angeeignet und kann bei gemeinsamen Projekten die Rolle der Projektleitung einnehmen.

- Das Vorhandensein einer physischen Plattform ist essentiell. Dass in San Francisco bereits ein Schweizer Event-Space für nicht-kommerzielle Projekte im *swissnex*-Gebäude zur Verfügung steht, lädt geradezu ein, in diesem kulturelle Projekte zur Förderung der Präsenz Zürichs in San Francisco zu realisieren. Dieses Potential kann allerdings nur genutzt werden, wenn *swissnex* für seine Zielgruppe ebenfalls einen Nutzen aus dieser neuen kulturellen Profilierung ziehen kann.
- Organisationen, die ihren Fokus nicht auf Zürich haben, sondern die gesamte Schweiz vermarkten, verfügen über das benötigte Instrumentarium und die finanziellen Mittel: *Präsenz Schweiz*, *Pro Helvetia* und *Schweiz Tourismus* sind in Nordamerika bislang meist an der Ostküste präsent und könnten für einen verstärkten Einsatz an der Westküste, spezifisch in San Francisco, gewonnen werden. In San Francisco als Vermittler für die Schweiz aktiv sind *swissnex* sowie das Schweizer Generalkonsulat. Auch diese Gleichgesinnten und Akteure des Umfeldes sollten nach Möglichkeit in Projekte einbezogen werden.
- Die Kreativwirtschaft erlebt in Zürich einen starken Aufschwung. Sie verfügt über ein Netzwerk zu verwandten Branchen, sowohl in Zürich als auch in San Francisco. Eine intensivierete Vernetzung mit ihr könnte den Akteuren von grossem Nutzen sein. Allerdings wird die Kreativwirtschaft nur an einer solchen Vernetzung interessiert sein, wenn sie aus der Zusammenarbeit ebenfalls einen Nutzen ziehen kann, wenn also die Ausrichtung einiger Projekte unter Umständen angepasst wird.

Die bestehende Zusammenarbeit zwischen allen wichtigen Akteuren in San Francisco soll im Bereich der Kultur intensiviert werden. Beim Zustandekommen eines zentral koordinierten kulturellen Auftrittes mit gemeinsamen Massnahmen und einem attraktiven Programm sind positive Auswirkungen zu erwarten: Eine allgemeine Effizienzsteigerung, ein klareres und attraktiveres Profil von Zürich und somit eine klarere Wahrnehmung des Standortes Zürich.

5.4.3. Gleichgerichtete Kommunikationsmassnahmen für mehr Durchschlagskraft

In Zürich erzeugen die Aktivitäten der *SFZH Initiative* und anderer Organisationen eine gewisse Resonanz in Medien und Öffentlichkeit¹⁵⁰. Die Bevölkerung lässt sich leicht ansprechen, weil bereits ein grosses Interesse für San Francisco vorhanden ist, und weil mit Personen von öffentlichem Interesse Aufmerksamkeit geweckt werden kann. In San Francisco hingegen, wo die eigentliche Zielgruppe angesiedelt ist, finden die Aktivitäten der *SFZH Initiative* in den Medien kaum Erwähnung. Notwendig wäre hier:

¹⁵⁰ Vgl. Medienspiegel auf der Website der *SFZH Initiative*, www.sfzhinitiative.com, Stand Dezember 2005

- Eine gemeinsame Kommunikationsstrategie, welche die gleichzeitige Ansprache von mehreren gebündelten Zielgruppen erlaubt. Je einheitlicher von den Akteuren kommuniziert wird, je konzentrierter die Message ist, desto eher wird sie im Gedächtnis der Medien und der Öffentlichkeit haften bleiben.
- Alle Akteure der Kerngruppe und die gleichgesinnten Akteure verfügen über Datenbanken mit den Adressen von Interessierten; diese werden unter anderem für den Newsletter-Versand verwendet. Ein Mehrwert kann bewirkt werden, wenn ein Teil dieser Adressen abgeglichen und untereinander ausgetauscht wird. Auch ist ein regelmässiger Hinweis auf Projekte der anderen Akteure in ihren jeweiligen Newsletters weiterhin zu empfehlen.
- Kultur und Kreativwirtschaft sollten in den Internet-Auftritten zum Standort Zürich einen zentralen Platz einnehmen, um das neue Image Zürichs zu unterstützen. «Spezial-Sites» zu bestimmten Projekten wie www.visitzurich.org können verwirrend wirken; besser würden die Informationen in die bestehenden Websites integriert und diese wenn nötig erweitert.

Die individuellen Ziele jedes Akteurs sollten bei alledem nicht ausser Acht gelassen werden, aber eine gemeinsam formulierte Stossrichtung der Hauptakteure kann ihrer Kommunikation einen stärkeren Impact verleihen.

5.4.4. Finanzierung: Der Kultur als Standortfaktor Rechnung tragen

Die Form der Public-Private-Partnership, in der einige der Akteure organisiert sind, eröffnet durch eine breite Abstützung unterschiedliche Finanzierungskanäle. Um dieses Potential zu nutzen, muss jedoch auf die Eigenheiten jedes einzelnen Finanzierungspartners eingegangen werden.

Bei der Städteaustausch-Gruppe wird der grösste Teil der Finanzierung durch **Sponsoren** aus der Privatwirtschaft übernommen, die meist durch das ausgezeichnete Netzwerk von Schlüsselpersonen aus der *SFZH Initiative* gewonnen werden können. Die Akteure müssen ihren Sponsoringpartnern eine attraktive Plattform bieten, mit der sich diese längerfristig identifizieren können und somit auch bei kommenden Projekten finanzielle Beiträge sprechen.

Hier muss der Hauptfokus darauf gelegt werden,

- dass der Städteaustausch für bisherige und potentielle neue Sponsoren attraktiv bleibt bzw. attraktiver wird. Dies kann einerseits durch eine klare, zielgerichtete Programmierung und andererseits durch öffentlichkeits- und medienwirksame Projekte erreicht werden, die auch das Zielpublikum der Sponsoren (z.B. aus dem Finanzsektor) ansprechen. Dabei kann unter anderem auf die kulturellen «Leuchttürme» von Zürich gebaut werden.

- dass der Bezug zu den Sponsoren breiter angelegt wird. Nicht nur einzelne Schlüsselpersonen sollen für die Beziehungspflege zu den Sponsoren zuständig sein. Mehr Bezugspersonen mit einer einheitlichen Kommunikation gegenüber den Sponsoren vermindern das Klumpenrisiko deutlich.
- dass die Sponsoren das ökonomische Potential der Kreativwirtschaft wahrnehmen und erkennen, dass es nicht nur aus Image-Gründen lohnenswert sein könnte, hier zu investieren. An «Beweismaterial» für die wirtschaftliche Wirkung der Kreativwirtschaft fehlt es nicht. Auch das Argument des Imagegewinns und der Standortattraktivität hat nach wie vor Gültigkeit – doch dessen sind sich die Sponsoren meist bereits bewusst.

Eher als «**Door Openers**» sind sowohl die Stadtentwicklung im Städteaustausch als auch alle Akteure der Standort-Gruppe tätig, wenn es um die Finanzierung von kulturell ausgerichteten Projekten geht. Trotzdem betonen alle, dass es denkbar ist, im Rahmen ihres Budgets kulturelle Projekte mit internationaler Ausstrahlung stärker zu unterstützen, sofern diese ihren Zielen entgegenkommen.¹⁵¹ Hierzu braucht es:

- Politische Überzeugungskraft seitens der Stadtentwicklung, wenn es um eine stärkere finanzielle Involvierung der Stadt Zürich im Städteaustausch geht. Den Skeptikern muss bewusst werden, dass in dieses Projekt nicht einfach Geld gesteckt wird: Im Gegensatz zur Städtepartnerschaft mit Kunming ist es ein Austausch, der sich für Zürich auch wirtschaftlich lohnt. Um dies darzulegen, können die diversen Ebenen, auf denen Kultur und Kreativwirtschaft in diesem Austausch Nutzen bringen, als Argumente ins Feld geführt werden.
- Die Akteure der Standort-Gruppe kennen diesen Nutzen bereits. Sie müssen sich aber darüber klar werden, dass die Vorteile der Kultur und Kreativwirtschaft nicht wie eine freie Ressource genutzt werden können, sondern dass auch in sie investiert werden muss.
- Damit sie in Projekte investieren können, die mit ihren Zielen vereinbar sind und auch ihre Zielgruppe ansprechen, ist hier erneut zu erwähnen, dass gemeinsame Projekte und eine gemeinsame Programmierung zwischen der Städteaustausch-Gruppe und der Standort-Gruppe wünschenswert wären. Durch die Zusammenlegung von Ressourcen lassen sich grössere Projekte realisieren, die Aufsehen erregen und damit einen nennenswerten Impact erzielen.

Auch wenn sie in Zukunft mehr finanzielle Unterstützung bieten, werden die Akteure der Standort-Gruppe die Art ihrer Beiträge nach wie vor in einer Anschubfinanzierung sehen, die Projekte ins Rollen bringt. Deshalb ist einerseits die kombinierte Finanzierung mit der Involvierung von Sponsoren aus der Privatwirtschaft wichtig. Andererseits sollen vermehrt Projekte unterstützt

¹⁵¹ Vgl. diverse Interviews, Anhang.

werden, die nach einiger Zeit selbsttragend werden. Die Kreativwirtschaft bringt dafür die besten Voraussetzungen mit und sollte daher in zukünftige kulturelle Projekte stärker involviert werden.

5.5. Schlussfolgerung

Wenn der (kulturelle) Auftritt Zürichs in San Francisco eine stärkere Wirkung erreichen soll, ist sowohl ein gezielter, koordinierter Einsatz von Ressourcen, Marketing- und Kommunikationsinstrumenten gefragt, als auch ein attraktives Programm, das Zürich klare Züge verleiht. Zudem kann sich Zürich mit diesen Massnahmen von nivellierenden Kooperationsprojekten wie «Landeswerbung Schweiz» abheben, das viele unterschiedliche Aspekte der Schweiz unter einem Dach präsentieren möchte. Auf Grund gemeinsam definierter Ziele und einer Zielgruppe, die sich mit den Zielgruppen aller Akteure der Kerngruppe vereinbaren lässt, kann im Bereich der Kultur viel erreicht werden. Gleichzeitig bearbeitet jeder Akteur sein Spezialgebiet weiterhin individuell, wobei er sich auch hier auf das Netzwerk abstützen kann.

6. Fazit

6.1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die identifizierten Akteure der Kerngruppe lassen sich, gemeinsam mit einigen gleichgesinnten Akteuren, zwei Ausrichtungen zuordnen: der Standort-Gruppe und der Städteaustausch-Gruppe. Obwohl sich einige Zieldefinitionen, Zielgruppen und die Art des Auftrags dieser Gruppen unterscheiden, sind genügend Gemeinsamkeiten zu erkennen, um durch eine koordinierte Kulturprogrammierung einen grösseren Impact gegenüber den Zielgruppen in San Francisco zu erreichen.

Diese Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, das Netzwerk und die Rollen, welche die Akteure darin einnehmen, verständlich zu machen und Möglichkeiten für einen verstärkten Einsatz im Bereich der Kultur und Kreativwirtschaft aufzuzeigen, der sowohl dem Standort Zürich als auch der Kultur einen Nutzen bringt. Das Ziel wurde erreicht:

- Die Bedeutung und der Nutzen der Kultur für die jeweiligen Akteure sind klar ersichtlich.
- Das Netzwerk und seine Funktionsweise sowie die unterschiedlichen Arten der Zusammenarbeit sind offengelegt.
- Ein Vorschlag für Zielsetzungen, die mit den individuellen Zielen aller Akteure der Kerngruppe vereinbar sind, sowie für eine gemeinsame Zielgruppe ist unterbreitet.
- Die Stärken und Schwächen verschiedener Konstellationen von Akteuren sind identifiziert.
- Mögliche Ansatzpunkte sind aufgezeichnet, um noch nicht ausgeschöpftes Potential zu aktivieren und die bestehenden Kooperationen auf den Bereich der Kultur auszuweiten und Nutzen stiftend einzusetzen.

Zürich muss sich klar abheben vom Bild der gesamten Schweiz, das im Ausland vermittelt wird. Um sich von Projekten wie «Landeswerbung Schweiz» abzugrenzen, das eine «Gesamtvermarktung» kaum zu vereinbarender Aspekte der Schweiz anstrebt, braucht Zürich ein unverwechselbares Profil. Auch diese Arbeit schlägt ein gemeinsames Vorgehen sehr unterschiedlicher Akteure vor, dies aber ausschliesslich im genau abgegrenzten Gebiet der Kultur und Kreativwirtschaft.

Wesentlich ist bei all diesen Überlegungen, dass die Kultur nicht nur als Instrument zur Vermarktung von Zürich eingesetzt wird, sondern dass ihre eigenständige Bedeutung und Rolle anerkannt werden.

6.2. Ungeklärte Probleme und offene Fragen

Zürich setzt sich stark für eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit San Francisco ein. Umgekehrt sind die Austauschbemühungen weniger stark. San Francisco pflegt mit vielen «Sister cities» weltweit Austauschbeziehungen und ist ein beliebter Partner. Zürich wird in der Öffentlichkeit und in den Medien in San Francisco kaum zur Kenntnis genommen. Um Zürich als einzigartige Partnerstadt anzuerkennen, muss San Francisco auf die interessante Kombination von Zürichs Kernkompetenzen, darunter Kultur und Kreativwirtschaft, aufmerksam werden.

Hier liegt der nächste Knackpunkt: Kultur und Kreativwirtschaft sind ein ungleiches, aber komplementäres Paar: «Eine saubere Trennung ist heute kaum mehr möglich. [...] Kulturschaffende und Kreativakteure [...] agieren beide vermehrt interdisziplinär, über Branchengrenzen hinweg, sowohl in öffentlich wie privat geförderten oder rein privatwirtschaftlich agierenden Sektoren/Branchen. Vermischung/Hybridisierung ist ein Hauptmerkmal der aktuellen Situation.»¹⁵² Die Frage bleibt offen, ob bei einer gemeinsamen kulturellen Programmierung ein Schwerpunkt in einem der beiden Bereiche gesetzt werden soll, oder ob – im Idealfall – ihre jeweiligen Stärken in einem Auftritt vereint werden können.

swissnex gehört aus verschiedenen Gründen nicht zur Kerngruppe der Akteure: Zum einen hat es ganz klar andere Schwerpunkte; Kultur ist nicht vorgesehen in seinem Auftrag, und der Auftrag vom Bund wird sich auch nicht ändern. Zum anderen hat *swissnex* zwar denselben Zielmarkt wie die anderen Akteure, Ausgangspunkt ist aber die gesamte Schweiz und nicht Zürich. Trotzdem finden im *swissnex*-Gebäude ab und an kulturelle Events statt. Wenn der Event-Space von *swissnex* für die Präsentation von Zürich genutzt werden soll, muss sich der Auftritt von Zürich in den Gesamtkontext der Schweiz einbetten lassen und sich trotzdem klar davon abheben; das Zielpublikum von *swissnex* sollte angesprochen werden – womit sich Projekte wie die «Whispering Wall»¹⁵³ an der Schnittstelle zwischen Kultur und Technologien oder anderen Bereichen anbieten würden – und der Eintritt muss frei sein.

¹⁵² Gespräch mit Thomas Held und Christian Kruse, 20. Dezember 2005

¹⁵³ *UC Berkeley* Professor Greg Niemeyer rief das Projekt einer «fix installierten Tonwand» als physisches Symbol der Verbindung zwischen Zürich und San Francisco in 2002 in Zusammenarbeit mit der *ETH* Zürich und *UC Berkeley* ins Leben. Ziel ist es je eine Wand in beiden Städten zu installieren, die Tonübertragungen live in beide Städte bringen. Erste Tests wurden mit der *CCRMA*, *Stanford* und *ETH* Zürich realisiert. Eine Weiterführung des Projektes ist zum Zeitpunkt dieser Arbeit in Planung.

6.3. Ausblick

Als Nächstes sind die Akteure gefragt. Gehen wir davon aus, sie möchten die aus dieser Arbeit hervorgegangenen Anregungen mittelfristig in die Tat umsetzen. Wie bei vielen Vorgängen in Politik, Wirtschaft und kooperierenden Organisationen wird auch hier eine phasenweise Entwicklung über mehrere Jahre hinweg stattfinden. Es werden sich verschiedene Prozesse parallel abspielen:

Die *SFZH Initiative* wird operativ nach wie vor von Schlüsselpersonen angeführt werden, die ihr Know-How, ihr Engagement und starkes Netzwerk in San Francisco und in Zürich einsetzen werden. Gleichzeitig wird sie einerseits auf der organisatorischen Ebene stärker in die Stadtentwicklung von Zürich eingegliedert, und andererseits durch eine Nutzung von Synergien mit den Standortförderern breiter abgestützt. Durch diese Massnahmen wird sie weniger abhängig von einzelnen Unternehmen, die trotzdem als Sponsoren erhalten bleiben.

Die Standort-Gruppe und die Städteaustausch-Gruppe werden Wege suchen, um das Potential für ein grossangelegtes kulturelles Projekt in San Francisco, das Aufmerksamkeit erregt, auszuschöpfen. Dazu sind gemeinsame Strategien und eine langfristige, detaillierte Planung notwendig. Instrumente sind unter anderem ein regelmässiges Koordinationstreffen, wie es innerhalb der Standort-Gruppe bereits besteht, und möglicherweise eine zentrale Koordinationsstelle für das Projekt «Zürichs Kulturauftritt in San Francisco».

Jeder Akteur setzt dabei idealerweise seine bewährten Stärken ein: Die *SFZH Initiative* beispielsweise hat bereits Erfahrung darin, solche Projekte in die Wege zu leiten und als «Door Opener» interessierte Parteien zu involvieren. Die Standort-Gruppe ihrerseits verfügt über hervorragende Marketinginstrumente für die Profilierung Zürichs und wird diese auf Basis von «Zürich Themenwelt»¹⁵⁴ und dessen Nachfolgestudien weiterentwickeln, wobei die Kultur eine tragende Rolle erhalten wird. Diejenigen Akteure, die über besonders gute Medienkontakte verfügen, werden diese für das Projekt einsetzen. Andere Akteure können dazu beitragen, politisch die Wege zu ebnen.

Die Stadtentwicklung Zürich entwirft in ihrer Vision für das Jahr 2025¹⁵⁵ das Bild eines Zentrums für Wissen, Finanzwirtschaft, Kreativwirtschaft, Hightech und Life Science¹⁵⁶. Aber auch die Kultur findet im Zürich der Zukunft ihren Platz: In ständiger Wechselwirkung mit Innovationen in der Gesellschaft und vielen anderen Bereichen will und soll sie ein essentieller und identitätsstiftender Bestandteil der «Erfolgsgeschichte Zürich» sein. Die Akteure haben die Chance, diese Entwicklung bereits heute in die Wege zu leiten.

¹⁵⁴ Zürich Themenwelt, Weissbuch, *arthesia*, Hrsg: GZA, *Zürich Tourismus*, Diverse Autoren, 2003

¹⁵⁵ Vision für den Stadtrat

¹⁵⁶ Vgl. Interview mit Brigit Wehrli-Schindler, 10. Januar 2005, Anhang

7. Verzeichnis von Personen, Abkürzungen, Abbildungen

7.1. Personen

Die Personen, welche in dieser Arbeit häufig zitiert und erwähnt werden, sind hier in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt. Das Verzeichnis aller Interviews befindet sich im Anhang.

Walter Anderau	Vorsitzender des Zürcher Komitees der <i>SFZH Initiative</i> . Chairman, <i>Swiss Re Centre for Global Dialogue</i>
Christoph Besmer	<i>Greater Zurich Area</i> , Leiter des San Francisco Office der <i>GZA</i>
Aurelia Carlen	<i>Zürich Tourismus</i> , Sales Manager Leisure
Mark Chandler	San Francisco Mayor's Office of International Trade and Commerce, Director
Richard Fredericks	Richard Fredericks, Vorsitzender des San Francisco Komitees der <i>SFZH Initiative</i> , ehemaliger US Botschafter in der Schweiz, San Francisco
Marion Graber	<i>Greater Zurich Area</i> , Corporate Communications Manager
Max Grob	Kulturbeauftragter des Schweizer Generalkonsulats, San Francisco
Thom Held	Mitverfasser «Kreativwirtschaft Zürich, Synthesebericht» und «Kreativwirtschaft Zürich, Studie II»
Jean-Pierre Hoby	Präsidialdepartement der Stadt Zürich, Direktor Kulturpflege
Christian Kruse	Mitverfasser «Kreativwirtschaft Zürich, Synthesebericht» und «Kreativwirtschaft Zürich, Studie II»
Angela Marti	Schlüsselperson der <i>SFZH Initiative</i> . <i>Swiss Re</i> , Zürich und San Francisco
Anita Martinecz Féher	Wirtschaftsförderung des Kantons Zürich, stv. Leiterin Standort- förderung a.i., Projektleiterin Kreativwirtschaft
Thomas Sevcik	<i>arthesia</i> ; Mitverfasser «Zürich Themenwelt»; Teilnehmer «Think Tank Workshop» Kreativwirtschaft; Mitglied <i>SFZH Initiative</i>
Christian Simm	Science and Technology Counselor, <i>swissnex</i> , Annex to the Swiss Consulate, San Francisco
Brigit Wehrli-Schindler	Präsidialdepartement der Stadt Zürich, Direktorin Stadtentwicklung
Jean-Pierre Wollenschläger	Präsidialdepartement der Stadt Zürich, Wirtschaftsförderung, Verantwortlicher Information
Sonja Wollkopf Walt	COO <i>Greater Zurich Area</i> , Zürich

7.2. Abkürzungen

Die Beschreibungen aller relevanten Organisationen befinden sich im Kapitel 4. Hier sind nur diejenigen Organisationen aufgeführt, deren Namen im Text abgekürzt werden.

BAK	Bundesamt für Kultur
Deza	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit
ETH	<i>Eidgenössische Technische Hochschule</i>
GZA	<i>Greater Zurich Area AG</i>
KKA	<i>Kompetenzzentrum für Kulturaussenpolitik</i>
PPP	Partnership
PRS	<i>Präsenz Schweiz</i>
seco	Staatssekretariat für Wirtschaft
SFZH Initiative	<i>San Francisco Zurich Initiative</i>
Stanford	<i>Stanford University</i>
UC Berkeley	<i>Berkeley University of California</i>
Uni Zürich	<i>Universität Zürich</i>

7.3. Abbildungen und Tabellen

Abb. 1, Kapitel 3.1.2.	Zusammenarbeit <i>KKA</i> mit der Pentapartite Quelle: «Schweiz global», das Magazin des EDA, 2/2004, S. 9
Abb. 2, Kapitel 4.1.	Netzwerk der identifizierten Akteure
Abb. 3, Kapitel 4.1.	Gegenüberstellung der Städteaustausch- und Standort-Gruppe
Abb. 4, Kapitel 4.5.	Positionierung der Akteure nach Themenfeldern, die sich auf die «Hyperwest-Themen» in «Zürich Themenwelt» ¹⁵⁷ beziehen
Abb. 5, Kapitel 5.3.	Zielarten, im Allgemeinen und im Bereich Kultur

¹⁵⁷ Vgl. Zürich Themenwelt, Weissbuch, *arthesia*, Hrsg: GZA, *Zürich Tourismus*, Diverse Autoren, 2003

8. Literaturverzeichnis

8.1. Gedruckte Publikationen

8.1.1. Bücher / Skripte

BENDIXEN, PETER, Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement, 2. aktualisierte Auflage, Westdeutscher Verlag, 2002, ISBN 3-531-33598-7

BENDIXEN, PETER, Einführung in die Kultur- & Kunstökonomie, Westdeutscher Verlag, 1998, ISBN 3-531-13224-5

BOSSHART-PFLUGER, CATHERINE (Hrsg.), The Swiss Experience in San Francisco, 150 Years of Swiss Consular Presence in San Francisco, Time & Place Co., to be published in 2006

BURKE, PETER, Kultureller Austausch, edition suhrkamp, 2000, ISBN 3-518-12170-7

ENGERT, KLAUS, Kunst, Kultur und Kreativität in einer Metropole. Stadtgeographische und stadtwirtschaftliche Implikationen einer empirischen Untersuchung in Mailand, 1997, Studiengang Geographie, Fachbereich 8, Universität Bremen

FISCHER, WALTER BORIS, Kunst vor Management, Führung und Förderung von Kulturinstitutionen, 2004, Verlag Rüegger, ISBN 3-7253-0782-2

FÜSSL, KARL-HEINZ, Deutsch-amerikanischer Kulturaustausch im 20. Jahrhundert, Campus, 2004, ISBN 3-593-37499-4

HELD, THOM / KRUSE, CHRISTIAN UND SÖNDERMANN, MICHAEL / WECKERLE, CHRISTOPH, Kreativwirtschaft Zürich, Synthesebericht, 2005, Verlag des Museums für Gestaltung Zürich, ISBN 3-906437-12-4

HOBY, JEAN-PIERRE, Leitbild der städtischen Kulturförderung 2003 - 2007. Hrsg.: Stadt Zürich, Präsidialdepartement, Kulturförderung, 2003. Inhalt, Redaktion: Jean-Pierre Hoby.

HUTSON, JAMES J., The Sister Republics, Switzerland and the United States from 1776 to the Present, Library of Congress, Washington, 1991

JÄGER, FRIEDRICH und RÜSEN, JÖRN (Hrsg.), Handbuch der Kulturwissenschaften, Band 3: Themen und Tendenzen, 2004, J.B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung

SINCLAIR, MICK, San Francisco: A Cultural and Literary History, Interlink Publishing Group, 2003, ISBN 1-566-564-891

SCHLÄPFER, BEAT (Hrsg.), Die Schweiz im Austausch mit der Welt, Verlag Scheidegger & Spiess AG, 1998, ISBN 3-85881-9

STÜCHELI-HERLACH, PETER; SEGER, BRUNO; KELLER, ROLF: spielplan: Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2005 / Christine Hatz (Hrsg.), Haupt Verlag, ISBN 3-258-06804-6

Swiss in American Life, Hrsg: *Pro Helvetia / Präsenz Schweiz*, 1997

Zürich Themenwelt, Weissbuch, *arthesia*, Hrsg: GZA, *Zürich Tourismus*, Diverse Autoren, 2003

8.1.2. Zeitschriften / Periodika

Das Magazin, Tamedia AG, 40/2004: Netzwerke

InSight / Greater Zurich Area, 2/2005, Hrsg: *Greater Zurich Area*

NZZ Folio, Juni 2005, Kalifornien - Eine Reise ins Land der Träume (verschiedene Autoren)

NZZ Online, Braucht die Kultur mehr Profis? Eine Tagung diskutiert Strategien der Kunstvermittlung, Roman Bucheli, 30. Mai 2005

Schweiz global, Das Magazin des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten (EDA), Ausgabe 2/2004

Zürich / Das Magazin der Greater Zurich Area, Ausg. 2005, Hrsg.: *Zürich Tourismus* und GZA AG

Zürich / Das Magazin der Greater Zurich Area, Ausg. 2006, Hrsg.: *Zürich Tourismus* und GZA AG

Wachstum, Arbeit und Soziales. Wo steht Zürich im internationalen Vergleich?, Zürcher Kantonalbank, verschiedene Autoren, 2005

8.2. PDF-Dokumente

«Cultural Bulletin» des Schweizer Generalkonsulats in San Francisco, September – Dezember 2005 / Januar – April 2006

Kreativwirtschaft Zürich, Studie I: Der privatwirtschaftliche Teil des kulturellen Sektors im Kanton Zürich. Christoph Weckerle, Michael Söndermann, Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich, Januar 2005

Kreativwirtschaft Zürich, Studie II: Raum für das Kreative. Konzeptionelle Ansätze für den Aufbau eines Clusters Kreativwirtschaft Zürich. Thomas Held und Christian Kruse. Im Auftrag der Wirtschaftsförderungen der Stadt und des Kantons Zürich, Juni 2005

«Strategien für den Wirtschaftsstandort Stadt Zürich», Fachstelle für Stadtentwicklung der Stadt Zürich, 2000, aktualisiert 2002

Studie «Image der Schweiz in den USA», Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick, Institut für Marketing und Unternehmungsführung (IMB) der Universität Bern, 20. November 2000

Studie «Standortmonitoring Wirtschaftsraum Zürich 2004», Auftraggeber und Hrsg.: *Stiftung Greater Zurich Area* Standortmarketing. Auftraggeber: Credit Suisse. 2004

Zürich Spirit Magazin, Iris Wirz Communications als Partner von *Zürich Tourismus*, 1/2005, verschiedene Autoren

Zürich Spirit Magazin, Iris Wirz Communications als Partner von *Zürich Tourismus*, 2/2005, verschiedene Autoren

8.3. Jahresberichte (print / elektronisch)

Präsenz Schweiz Jahresbericht 2004, print + digital

Präsenz Schweiz Jahresbericht 2004, digital

«Grants for the Arts. San Francisco Hotel Tax Fund», Jahresbericht, 2005-2006
GZA Jahresbericht 2003, digital
GZA Jahresbericht 2004, digital
swissnex, Rapport d'activité préliminaire 2005, digital
Zürich Tourismus Jahresbericht 2004, print

8.4. Websites

Die zur Zeit der Diplomarbeit aktuellen Versionen der Websites wurden archiviert. Wenn nicht in den Fussnoten anders erwähnt, beziehen wir uns bei allen Websites auf den Stand Dezember 2005.

Die Websites der Kerngruppe der Akteure

SFZH Initiative	www.sfzh-initiative.com
GZA	www.greaterzuricharea.ch
Stadtentwicklung Zürich	www3.stzh.ch/internet/fste/portal.html
Stadt Zürich, Städtefreundschaft und kultureller Austausch	www3.stzh.ch/internet/fste/home/aussenbez_top/san_francisco.html

Weitere Websites betr. Standortförderung/-marketing Zürich und San Francisco

Wirtschaftsförderung Zürich	www.wirtschaftsfoerderung.stadt-zuerich.ch
Standortförderung Kanton Zürich	www.location.zh.ch
«Willkommen»-Site des Kantons Zürich	www.willkommen.zh.ch
Zürich Tourismus	www.zuerich.com
Visit Zurich	www.visitzurich.org
Zürich Spirit Club der Zürich Promotoren	www.zuerichspirit.com
Touristische Promotion von Zürich gemeinsam mit anderen Städten	www.coolcapitals.com
City Planners Network	www.city-planners-network.org
Studie von Mercer Consulting: Gute Lebensqualität ZH und SF	www.citymayors.com/features/quality_survey.html

Relevante Websites zu Partnerschaft und Kulturförderung in San Francisco

San Francisco: Mayor's Office of
Economic and Workforce Development www.sfgov.org/site/moed_index.asp
San Francisco Arts Commission www.sfartscommission.org
San Francisco «Grants for the Arts» www.sfgfta.org

Kulturförderstellen von Stadt und Kanton Zürich

Kulturförderstelle Stadt Zürich www.zuerichkultur.ch
Fachstelle Kultur Kanton Zürich www.fachstellekultur.zh.ch

(Kulturelle) Präsentation der Schweiz durch den Bund im Ausland

Pro Helvetia www.prohelvetia.ch
Präsenz Schweiz www.presence.ch
Kompetenzzentrum für
Kulturaussenpolitik (KKA) www.eda.admin.ch/eda/g/home/publi/chglob/publiold/pub2004/nummer/dossie.html
Schweizer Generalkonsulat in
San Francisco, Kulturbeauftragter www.eda.admin.ch/sanfrancisco_cg/e/home.html
swissnex www.swissnex.org
Swissroots www.swissroots.org
Schweiz Tourismus www.MySwitzerland.com

Sonstige Präsentation oder Wirtschaftsförderung der Schweiz in San Francisco und in den USA

Swisstalents www.swisstalents.org
Sciencelink, by the Swiss Science &
Technology Office in San Francisco www.sciencelink.org
Standort:Schweiz,
Standortpromotion www.standortschweiz.ch
Swiss Business Hub USA www.swissbusinesshub.org
Osec Business Network Switzerland www.osec.ch
Info-Plattform Schweiz www.swissworld.org
Swiss-American Chamber of
Commerce: SF Chapter www.amcham.ch/chamber/m_sf_chapter.htm
Swiss-American Chamber of
Commerce, Zurich www.amcham.ch

Vertretung der Schweiz in New York und «Konkurrenzregionen»

Swiss Institute Contemporary Art (N.Y.) www.swissinstitute.net
Swisspeaks (N.Y.); Auftritt CH in N.Y. www.swisspeaks.org
SHARE, Swiss House in Boston,
For Advanced Research & Education www.creativeswitzerland.com
Friends of Massachusetts,
Basel/Switzerland www.massfriends.ch

Gütesiegel und Labels

Das Label «Schweiz.» von
Präsenz Schweiz www.presence.ch/d/500/511.php
Qualitätsgütesiegel für den
Schweizer Tourismus chdt.myswitzerland.com/en/quality.cfm

Diverse

Kulturwirtschaft (zur Studie
«Kreativwirtschaft Zürich» der HGKZ) www.kulturwirtschaft.ch
Swissinfo (Info-Plattform) von
Swiss Radio International www.swissinfo.org
Artists in Residence www.artists-in-residence.ch
Institut für Kulturaustausch,
Tübingen www.intercult.org
Goethe Insitut in San Francisco www.goethe.de/ins/us/saf/enindex.htm
British Council in der Schweiz www.britishcouncil.org/switzerland
Info-Plattform Kulturförderung
(Bundesamt für Kultur und
Migros-Kulturprozent) www.kulturfoerderung.ch
Forum Kultur und Oekonomie www.kulturundoekonomie.ch

9. Anhang

Die Transkripte ausgewählter Interviews und Antworten zu Fragebogen sind in einem separaten Anhang aufgeführt, der nicht öffentlich zugänglich ist. Sämtliche Gesprächsnotizen, Interview-Aufzeichnungen und schriftliche Antworten befinden sich im Archiv der Autorinnen.

Inhaltsverzeichnis Anhang

9. Anhang	
9.1. Alle Interviewpartner, alphabetisch.....	
9.2. Interview mit Walter Anderau, Vorsitzender des Zürcher Komitees der SFZH Initiative, und Angela Marti, Schlüsselperson.....	
9.3. Telefon-Interview mit Richard Fredericks, Vorsitzender des San Francisco Komitees der SFZH Initiative.....	
9.4. Interview mit Christoph Besmer, Leiter San Francisco Office und Marion Graber, Corporate Communications Manager, Greater Zurich Area.....	
9.5. Interview mit Jean-Pierre Wollenschläger, Verantwortlicher Information, Wirtschaftsförderung Stadt Zürich.....	
9.6. Interview mit Thomas Sevcik, arthesia, Mitverfasser Zürich Themenwelt und Mitarbeit «Kreativwirtschaft Zürich».....	
9.7. Schriftliche Beantwortung Fragebogen durch Aurelia Carlen, Sales Manager Leisure, Zürich Tourismus.....	
9.8. Interview mit Brigit Wehrli-Schindler, Direktorin Stadtentwicklung Stadt Zürich.....	
9.9. Interview mit Anita Martinecz Fehér, stv. Leiterin Standortförderung a.i., Projektleiterin Kreativwirtschaft, Kantonale Standortförderung Zürich.....	
9.10. Schriftliche Beantwortung Fragebogen durch Jean-Pierre Hoby, Direktor Kulturpflege Stadt Zürich.....	
9.11. Schriftliche Beantwortung Fragebogen durch Mark Chandler, Director, San Francisco Mayor's Office of International Trade and Commerce.....	
9.12. Weitere Gespräche und Antworten via E-Mail, die hier nicht wiedergegeben werden.....	

Autorinnen

Sabine Gysi

In der Kommunikations-Abteilung von *Schweiz Tourismus* sammelte Sabine Gysi (1976) ihre ersten Erfahrungen, was die Vermittlung der Schweiz als attraktive Destination anbelangt. Während sechs Jahren arbeitete sie darauf im Corporate Communications Team eines grossen Schweizer Finanzdienstleisters als Web-Projektleiterin in einem schnelllebigen, internationalen Umfeld. Heute ist sie in der *Villa Sträuli, Kultursalon und Artists-in-Residence* in Winterthur, als Stellvertreterin der Leitung tätig, wo sie für ein breites Aufgabenfeld zuständig ist.

Im Mai 06 hat Sabine Gysi den Nachdiplom-Studiengang Kulturmanagement (Executive Master of Arts Management) an der *Zürcher Hochschule Winterthur* abgeschlossen. Das hier erworbene Wissen will sie – mit ihrer bisherigen beruflichen Erfahrung kombiniert – in Zukunft vermehrt für die Konzipierung und Umsetzung von innovativen, wirksamen Massnahmen in den Bereichen Kultur und Standortförderung einsetzen.

Weitere Informationen unter: www.sgy.ch/cv

Nadine Meyer

Ihre ersten Erfahrungen im Kultursektor hat Nadine Meyer (1979) in einer Galerie in Berkeley gesammelt. Heute ist sie als Assistentin der leitenden Kuratorin im *Museum Bellerive*, Zürich, tätig, wo sie sich während der letzten zwei Jahre fundierte Kenntnisse in der Ausstellungs- sowie Sammlungstätigkeit angeeignet hat.

Nach einer Ausbildung in visueller Kommunikation in San Francisco hat Nadine Meyer im Mai 06 den Nachdiplom-Studiengang Kulturmanagement (Executive Master of Arts Management) an der *Zürcher Hochschule Winterthur* abgeschlossen. Aktuell studiert sie an der *Universität Zürich* Kunstgeschichte und Betriebswirtschaftslehre.

Das erworbene theoretische Wissen setzt sie täglich in ihrer Arbeit im Museum in die Praxis um. Auch in Zukunft will sie die Kulturmanagement-Kenntnisse mit ihren bisherigen beruflichen Erfahrungen verbinden und weiterhin aktiv eine positive Rolle in der Vermittlung und Wertschätzung des Kultursektors im internationalen wie nationalen Umfeld spielen.

Weitere Informationen unter: www.nadinemeyer.sgy.ch