

Impressum

Kreativwirtschaft Zürich. Studie II – Raum für das Kreative. Konzeptionelle Ansätze für den Aufbau eines Clusters Kreativwirtschaft Zürich



Text, Projekt- und Prozessdesign, Interviews, Think Tank-Workshop:
Thom Held und Christian Kruse

Visualisierungen:
Lukas Schwitter, Diplomand Interaction Design an der HGKZ

Auftraggeber:
Wirtschaftsförderung des Kantons Zürich, vertreten durch Anita Martinecz,
Projektleitung
Wirtschaftsförderung der Stadt Zürich, vertreten durch Robert M. Blancpain

Unterstützt durch die Zürcher Kantonalbank (ZKB)

Alle Rechte vorbehalten:
© Text- und Datenbeiträge bei den Text- und Bildautoren-/innen
Für fachliche Auskünfte: kruse@isb.unizh.ch, held.th@heldpn.ch

Bezug der Studien I und II:
www.kulturwirtschaft.ch

Bezug des Syntheseberichts:
Museum für Gestaltung Zürich, Ausstellungsstrasse 60, Postfach, CH-8031 Zürich
E-Mail: verlag@museum-gestaltung.ch, Hochschule für Gestaltung Zürich
ISBN 3-906437-12-4

Autoren

Thom Held arbeitet freiberuflich im Bereich der Raumentwicklung (held für planung und nachhaltigkeit. Zürich). Spezialgebiete: Nachhaltige Entwicklung, Stadt- und Territorium zwischen alt und neu, Regionalentwicklung, Territorial Governance, gesellschaftliche Denk- und Lernprozesse. Zusammenarbeit mit C. Kruse in Arbeitsgemeinschaft Inwert.ch.

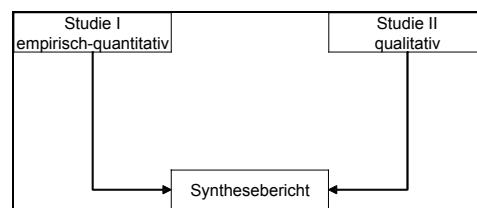
Christian Kruse forscht als Wirtschaftsgeograf an der Uni Zürich und ETH Zürich im Bereich wissensbasierter urbaner Ökonomien. Spezialgebiete: Finanzplatzforschung, Europäische Metropolregionen, regionale Innovationssysteme, regionale Clusterbildung, Interaktionsprozesse in Unternehmensnetzwerken. Seine Forschungsarbeiten verbindet er mit der Organisation von Think-Tank-Veranstaltungen. Freiberuflich tätig über die Arbeitsgemeinschaft Inwert.ch.

Einleitung

Die Wirtschaftsförderung von Kanton und Stadt Zürich haben das Ziel verfolgt, die Bedeutung der Kreativwirtschaft für den Standort Zürich zu evaluieren und erste konzeptionelle Ansätze für eine Clusterstrategie zu entwickeln. In einem kooperativen Prozess wurden zwei komplementäre Studien erarbeitet: eine empirisch-quantitative von der Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich (HGKZ) durch Christoph Weckerle und Michael Söndermann (Studie I) sowie eine interaktiv-qualitative von der Arbeitsgemeinschaft Thom Held und Christian Kruse (Studie II).

Vorliegende Studie II hat ihren Schwerpunkt auf dem „relationalen Vermögen“ von Zürich. Die Studie baut auf dem Erfahrungswissen derjenigen Menschen auf, die hinter den Zahlen stehen und die Kreativwirtschaft Zürich repräsentieren. Die beiden Autoren analysieren Hintergründe, Selbstwahrnehmungen, Handlungsanforderungen und Hindernisse für die Weiterentwicklung der Kreativwirtschaft Zürich. Auf der Basis der anlässlich eines eintägigen Think Tank-Workshops erarbeiteten Zukunftsszenarien zeigt die Studie notwendige endogene Prozesse innerhalb der Kreativwirtschaft auf und definiert erforderliche politische Entwicklungen, um die Kreativwirtschaft in ihrer Bedeutung für die urbane Ökonomie Zürichs und im internationalen Wettbewerb zu positionieren.

Die beiden Studien sind in einem gesonderten Synthesebericht miteinander verknüpft worden. Dabei ergeben sich aus der Kombination von empirisch-quantitativen und interaktiv-qualitativen Ansätzen interessante neue Schlüsse: einerseits resultieren bei unterschiedlichen und unabhängig voneinander durchgeführten Methoden vergleichbare Kernaussagen, was deren Gewicht verstärkt, andererseits erschliessen sich aus der Komplementarität von Empirie und Interaktion wichtige neue Aussagen zum Potenzial der Kreativwirtschaft für Zürich (s. Synthesebericht).



Rund zwanzig Jahre nach der «Bär Studie» (*) übernimmt Zürich, mit Blick auf die internationalen Veränderungen, wiederum eine Vorreiterrolle in der Schweiz. Die zunehmend enge Verknüpfung der Kreativwirtschaft mit verschiedenen anderen Bereichen (Wirtschafts- und Standortpolitik, öffentliche Kulturförderung, Innovationsstrategien, Bildungspolitik) fordert eine vertiefte Diskussion auf strategischer Ebene. Mit den oben beschriebenen Studien wird für die anstehende Debatte zwischen Privatwirtschaft, Politik und Verwaltung, das notwendige Grundlagenmaterial bereitgestellt.

(*) *Bischof, Daniel, P.: Die wirtschaftliche Bedeutung der Zürcher Kulturinstitute. Eine Studie der Julius Bär Stiftung, 1985*

Inhalt

Zusammenfassung	4
Kreativwirtschaft als integriertes und vernetztes System begreifen und den Prozess hin zu grösserer Leistungsfähigkeit initiieren und unterstützen	
1 Einführung __ Prozess, Fragestellung, relationales Vermögen	6
1.1 Kreativwirtschaft Zürich zwischen Fakten, Perzeption und Vision	6
Hypothese, Fragestellung, Ansatzpunkt	
1.2 Das relationale Vermögen der Kreativwirtschaft Zürich	8
Neue Betrachtung urbaner Ökonomien, Embeddedness, Einzigartigkeit der Kreativwirtschaft, Kreativwirtschaft – ein Cluster?	
1.3 Wie die Kreativwirtschaft sichtbar werden kann	11
Projektdesign	
2 Analyse __ Geografie der Selbstwahrnehmung	15
2.1 Struktur, Entwicklung, Übersicht – Die „Relationale Landschaft“	15
Funktion und Verwendung, Erkenntnisse aus der Analyse der „Relationalen Landschaft“, Akteure	
2.2 Perzeption und Interpretation	24
Sowohl-als auch-Einschätzung, Dichotomien der Selbstwahrnehmung, Innen- und Aussenwahrnehmung, Hindernisse	
2.3 Folgerungen: Wie die Kreativwirtschaft Zürich funktioniert und Wert schöpft	30
Leistungserbringungsprozesse, Logik der Ökonomie, Strukturen und Aktivitäten, Handlungsbedarf, Kreislaufmodell als „Seele“ der Clusterbildung	
3 Vision und Zukunft __ Raum für das Kreative	34
3.1 «Raum für das Kreative» ist das Ziel	34
Statements, Visionen und Szenarien, Thesen, Handlungsnotwendigkeiten, Ziel	
3.2 Clusterstrategie Kreativwirtschaft	48
Clusterstrategie? Ja, aber..., Mehrebenenmodell: Ansatz, Struktur und Prozess für einen Cluster Kreativwirtschaft	
Finale – Fil Rouge und Synthese	51
Anhänge	53
Anhang 1 InterviewpartnerInnen	54
Anhang 2 TeilnehmerInnen an Think Tank-Workshop vom 1.11.04	55
Anhang 3 Relationale Landschaft, aufgesplittet in Teilbranchen	56

Zusammenfassung

Kreativwirtschaft als integriertes und vernetztes System begreifen und den Prozess hin zu grösserer Leistungsfähigkeit initiieren und unterstützen

Welchen Stellenwert hat die Kreativwirtschaft innerhalb eines funktionalen Wirtschaftsraumes? Muss dem Phänomen der „Creative Class“ eine grössere Beachtung im Kontext der wirtschaftlichen Dynamik urbaner bzw. metropolitaner Ökonomien geschenkt werden?

Diese Fragen implizieren zunächst, dass man Kreativwirtschaft definieren, erfassen und in ihren Strukturen und Funktionen analysieren können muss. Es hat in jüngerer Vergangenheit einige Ansätze gegeben, Kreativwirtschaft oder auch Kulturwirtschaft empirisch zu untersuchen (Caves 2000, Weckerle 2003, u.a.).

Die vorliegende Studie argumentiert, Kreativwirtschaft als einen funktionalen Prozess zu begreifen und diesen in die aktuellen Entwicklungen urbaner Ökonomien einzuordnen.

Den Stellenwert der Kreativwirtschaft für einen funktionalen Wirtschaftsraum wie beispielsweise die Stadtregion Zürich (*) zu verstehen, bedeutet demnach vor allem, ein konkretes Verständnis von den funktionalen Interdependenzen, denen die Akteure der Kreativwirtschaft unterliegen, zu entwickeln, ihre Selbstwahrnehmung zu erfassen, Determinanten und Hindernisse einer verbesserten Positionierung zu bestimmen und den Zusammenhang zwischen internationaler Vernetztheit und lokaler Einbettung zu erforschen. Interdependenzen sind einerseits vertragliche und auch monetäre Beziehungen bei der Erstellung von Leistungen der Kreativwirtschaft. Sie sind handelbar. Andererseits sind sie allerdings auch als nicht handelbare Interdependenzen auf der Basis von persönlichen Netzwerken, lokalen (regionalen) sozialen Normen und Regelungen, Reputationen und Vertrauen zu verstehen, die der Gestaltung sozio-ökonomischer Beziehungen zugrunde liegen.

Diese Studie durchleuchtet die Organisation und Interaktion der Kreativwirtschaft Zürich. Sie zeigt die unterschiedlichen Akteursprofile und ihre gegenseitigen Beziehungen zueinander auf, legt eine „Relationale Landschaft“ unter den einzelnen Teilbereichen der Kreativwirtschaft vor und bietet somit neue Einsichten in ihre Strukturierung und Geographie ihrer Selbstwahrnehmung. Es werden Schlüsselprozesse identifiziert, Thesen abgeleitet und in den Kontext von Handlungsanforderungen und Hindernissen für die erfolgreiche Zukunft dieser Branche gestellt. Um eine realistische Vision aufzubauen, werden drei Zukunftsszenarien für das Jahr 2010 vorgestellt, die von etablierten Akteuren der Zürcher Kreativwirtschaft in einem eintägigen Think Tank-Workshop erarbeitet wurden. Sie bilden die Grundlagen für konzeptionelle Ansätze zum Aufbau eines Kreativwirtschaftsclusters.

(*) *Wenn in der Folge von „Zürich“ die Rede ist, ist – wenn nicht anders deklariert – die „Stadtregion Zürich“ als funktionale Metropolitanregion im Nordosten der Schweiz gemeint, die weit über die Grenzen des Kantons Zürich hinausreicht und auch Greater Zürich Area (GZA) miteinbezieht. (s. einschlägige Literatur)*

Haupterkenntnisse dieses interaktiven Prozesses:

Wenn Kreativität eine treibende Kraft urbaner Ökonomien ist, braucht es mehr Raum für das Kreative als bislang: physischen und vor allem nicht-physischen Raum, geschaffen primär durch die Kreativwirtschaft selbst, unterstützt durch die öffentliche Hand.

Wenn eine „Clusterstrategie Kreativwirtschaft Zürich“ Mittel zum Zweck sein soll, darf es dabei nicht um Imagepflege gehen, sondern um die Definition und Umsetzung einer nachhaltigen Wertschöpfungs-Idee.

Von einem „Cluster Kreativwirtschaft Zürich“ kann man dann sprechen, wenn man diesen nicht gleich wie andere Cluster im Bereich von High-Tech, Life-Science oder gar Finanzplatz betrachtet, sondern:

- Dabei die eigengesetzlichen, spezifischen Akteursstrukturen der Kreativwirtschaft Zürich berücksichtigt und sich fähig erweist, sich in die speziellen Denk- und Arbeitsweisen der verschiedenen Kreativwelten einzudenken.
- Ein Verständnis entwickelt für die eigene Logiken der Ökonomie der Kreativwirtschaft.
- Die Kreativwirtschaft im Kontext hocharbeitsteiliger Prozesse und der Wertschöpfungskette betrachtet, mit einem klaren Blick auf die hybriden Strukturen der Aktivitätsfelder der Akteure der Kreativwirtschaft, mit der nötigen Sensibilisierung für das unternehmerische Selbstbild der Kreativwirtschaftsakteure.

Um die spezifische Einbettung der Kreativwirtschaft in die urbane Ökonomie und ihre Interfacefunktion beispielsweise für den Finanzdienstleistungssektor zu nutzen, wurden von den Kreativakteuren – im Rahmen von Szenarienentwicklung – für die Zukunft folgende Schwerpunkte gesetzt:

- Stärkung der Kernaktivitäten
- Intensive Positionierung der Ausbildung und Forschung
- Relationales Vermögen (Territoriale Spezifität) als zentrales gemeinsames Gut fördern (Stichworte aus den Szenarien: Open source, Talent's heaven, New nexus)
- Verstärkte Vernetzung und Einbettung in die Gesamtwirtschaft Zürichs und Interface-Funktion der Kreativwirtschaft wahrnehmen.
- Plattformen und Marktplätze entwickeln, für Kreativunternehmen und deren Kunden
- Globales Kreativforum Zürich etablieren
- „Ideas Swiss Made“ als internationalen Brand vermarkten
- Konkretisieren, was es heisst, mehr Raum für das Kreative zu schaffen.

Für die Konkretisierung der entworfenen konzeptionellen und strategischen Ansätze wird in der Folge ein Prozess vorgeschlagen, der gezielt die bisherigen Strukturen so ergänzt, dass ein Clusterbildungsprozess und eine Clusterstrategie möglich werden. Insbesondere soll eine Initiative mit Vertretern aus Hochschule, Kreativwirtschaft, Politik und Verwaltung aufgebaut werden, mit dem Ziel, die vier strategischen Aktivitätsfelder zu operationalisieren: „New Creative Nexus“, „Ideas – Swiss made“, „Talent's Heaven“ und „Zurich Open Source“.

1 Einführung __ Prozess, Fragestellung, relationales Vermögen

1.1 Kreativwirtschaft Zürich zwischen Fakten, Perzeption und Vision

Hypothese, Fragestellung, Ansatzpunkt

Hintergrund und Hypothese

Ausgangspunkt des Projektes war folgende Hypothese:

Der Wirtschaftsraum Zürich nimmt eine wichtige Knotenfunktion im Bereich der Kreativwirtschaft in Kontinentaleuropa ein. Übers Ganze betrachtet leidet er aber unter einer zu geringen internationalen Wahrnehmung und Anerkennung sowie einer verbesserungswürdigen Selbstwahrnehmung der Möglichkeiten am eigenen Standort. Nationale Zentrumsfunktion, Vernetzung, gegenseitige Abhängigkeit zwischen den einzelnen Branchen bzw. zwischen der Kreativwirtschaft und der Gesamtwirtschaft, sowie die Leistungsfähigkeit der Kreativwirtschaft Zürich werden unterschätzt und bleiben im Verborgenen. Neue Strategieansätze zur besseren Einbettung der Kreativwirtschaft sind bislang ausgeblieben. Dies bedeutet, dass ein erhebliches Entwicklungspotenzial der urbanen Ökonomie Zürichs besser positioniert und in Wert gesetzt werden kann.

Zentrale Fragestellung

Um die Hypothesen zu untersuchen, entwickelte das Projektteam nachfolgende Fragestellungen, durch deren Beantwortung Ansätze entwickelt werden sollten, die es ermöglichen, die Kreativwirtschaft Zürich besser zu verstehen, in ihrer Struktur und Funktion kommunizierbar und den Stellenwert für den Wirtschaftsraum Zürich sichtbar zu machen.

- Ist die Kreativwirtschaft Zürich als vernetztes System erkennbar?
- Wie nimmt man sich in der Kreativwirtschaft selbst wahr?
Wie positioniert man sich in der Stadtregion Zürich?
- Wie wird die Kreativwirtschaft Zürich national und international wahrgenommen?
- Was sind die Kernaktivitäten?
- Wer sind die Träger und Treiber?
- Wohin soll es gehen, bis 2010 und darüber hinaus?

Ansatzpunkt

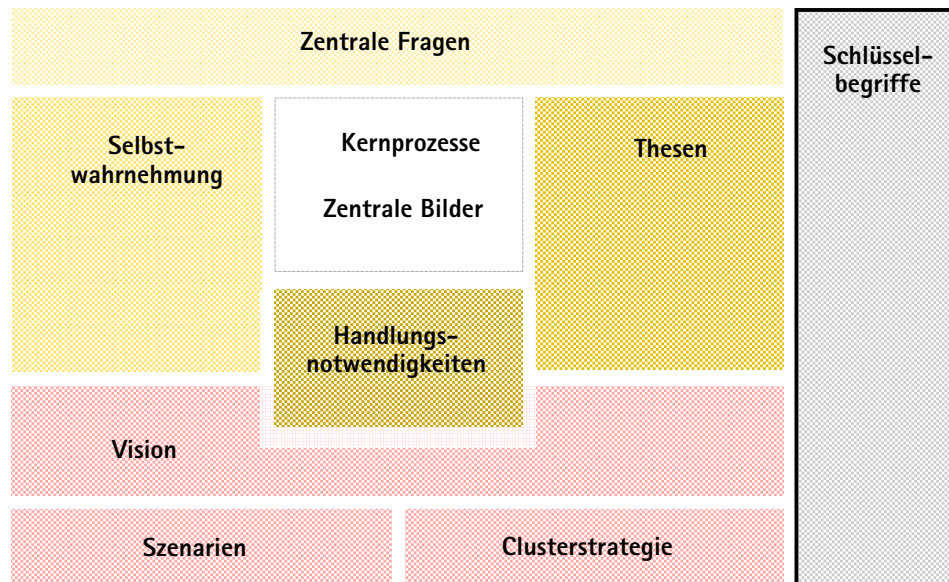
Der Zugang zur Erforschung der Kreativwirtschaft führte zunächst durch ein Dickicht zahlreicher Definitions- und Abgrenzungsversuche. Einerseits war es notwendig, für die statistische Analyse der Kreativwirtschaft eine klare Abgrenzung anhand vorgegebener Wirtschaftssystematiken zu machen (vgl. Weckerle/Söndermann, Studie I) und dadurch eine Datenselektion zu treffen. Andererseits sollte durch die Erarbeitung einer „Relationalen Landschaft“ eine alternative Definition und Abgrenzung der Kreativwirtschaft erreicht

werden, die auf der Basis derjenigen Akteure fusst, die diesen Bereich im Alltag repräsentieren und gestalten.

Das Modellbild 1 zeigt die einzelnen Elemente des Ablaufmodells, über das diese Studie von den zentralen Fragestellungen bis zu den konzeptionellen Ansätzen für den Aufbau eines Clusters Kreativwirtschaft Zürich gelangt ist. Über das Element der Selbstwahrnehmung und die entwickelten Thesen kristallisierten sich einerseits erste Schlüsselbegriffe heraus, die später ergänzt wurden, andererseits konnten Kernprozesse, die an zentrale Bilder gekoppelt sind, identifiziert werden.

Über die Formulierung von Handlungsnotwendigkeiten für die Zukunft der Kreativwirtschaft Zürich entstanden strukturelle Elemente von Visionen, die über die Szenarioentwicklung konkretisiert wurden und in einem konzeptionellen Ansatz münden.

Abbildung 1 MODELLBILD 1: Ablaufmodell, von den zentralen Fragestellungen über Vision zur Strategie



Eine Synthese, in der die zentralen Inhalte zu den obigen Teilschritten integriert sind, ist am Schluss der Studie zu finden (Finale 2).

Das Projektdesign wurde bewusst auf einen parallelen Prozess hin ausgelegt: einer quantitativen, statistischen Analyse und einen qualitativen, interaktiven Untersuchungsprozess, der sich vor allem konzentriert auf

- die Erforschung von Erfahrungswissen von Akteuren der Kreativwirtschaft,
- die Erarbeitung einer „Relationalen Landschaft“ dieses Wirtschaftszweiges sowie
- die Entwicklung von Zukunftsszenarien..

Dadurch wird gewährleistet, das vergleichsweise sehr geringe systematische Wissen über einen zukünftigen Treiber urbaner Ökonomien in einem relativ

kurzen Zeitraum strukturiert aufzubauen. Mit diesem Prozess sollte die Positionierung der Kreativwirtschaft Zürich zwischen Fakten, Perzeption und konkreten Zukunftsszenarien erreicht.

1.2 Das relationale Vermögen der Kreativwirtschaft Zürich

Neue Betrachtung urbaner Ökonomien, Embeddedness, Einzigartigkeit der Kreativwirtschaft, Kreativwirtschaft – ein Cluster?

Neue Betrachtung urbaner Ökonomien

In der traditionellen Betrachtung der Entwicklung urbaner Ökonomien wurde Kreativität häufig im Kontext unternehmerischen Handelns, Technologien und Produktion diskutiert. Der Ökonom Schumpeter führte den Begriff des kreativen Unternehmers (creative entrepreneur) ein, meinte aber damit mehrheitlich den innovativen, produktionsorientierten Akteur, der für neue Impulse der regionalökonomischen Entwicklung sogenannter technologischer Innovationssysteme verantwortlich sei. Der damit verbundene Prozess wurde als „creative destruction“ bezeichnet (vgl. Thierstein und Gabi 2004) und beschrieb Formen regionalökonomischer Transformationen auf der Basis „neuer“ Organisationen unternehmerischer Strukturen. Dieser Ansatz determinierte ganze Generationen von Wissenschaftlern auf der Suche nach Hintergründen für regionale und urbane Entwicklung.

Doch seit den 1990er Jahren rückte vermehrt die Rolle von Wissen als zentraler Faktor urbaner und metropolitaner Ökonomien in den Vordergrund. Wissensintensive Dienstleistungen in einer wissensbasierten Gesellschaft wurden nun vermehrt für die bedeutenden Transformationsprozesse in der Architektur funktionaler Wirtschaftsräume verantwortlich gemacht.

An dieser Stelle setzt vorliegende Studie an. Im Vordergrund steht nicht die empirisch ermittelbare räumliche Wirtschaft und deren detaillierte Standortbeschreibungen, sondern die vor dem Hintergrund territorialer (lokaler) Spezifität analysierbaren Prozesse, Strukturen und Dynamiken sozio-ökonomischer Interaktionen. Wieso?

Der US-Wissenschaftler Richard Florida hat seit Mitte der 90er Jahre wie kein anderer den Diskurs über das „Aufkommen der kreativen Klasse“ und über die dadurch ausgelöste eine bedeutende Transformation urbaner Wirtschaftsräume bestimmt. Seine Hypothese beinhaltet, dass die wissensbasierte Ökonomie im Wesentlichen von einem Netz kreativer Institutionen, Unternehmen und Individuen umgeben ist, die die Transformation technologischer, ökonomischer, gesellschaftlicher und kultureller Innovation umsetzen (Florida 2002).

Eine solche Annahme hat Folgen für die Betrachtung urbaner Ökonomien. Sie rückt mit der Kreativwirtschaft eine für sozio-ökonomische und geographische Analysen eher unbekanntes Branche an eine zentrale Stelle zum Verständnis der Funktion der interdependenten Prozesse zwischen Kreativwirtschaft und anderen Wirtschaftszweigen. Die Kreativwirtschaft wird für die erfolgreiche Entwicklung und Zukunft von urbanen und metropolitanen Wirtschaftsräumen als mit verantwortlich erkannt.

Embeddedness als Erklärungsansatz

In den meisten ökonomischen Betrachtungen der Strukturen von Wirtschaftszweigen dominierte eine Grundperspektive von unternehmerischem Handeln, das frei von sozialen Kontexten und Einbettungen geschieht. Interaktionen von Akteuren gestalteten sich ihnen zur Folge vor dem Hintergrund vertraglicher Beziehungen und den damit verbundenen Interessen und unterschiedlichen Informationsständen. Doch reicht dieser Ansatz nicht mehr aus, wenn man vor allem Prozesse und Hintergründe funktionaler Verflechtungen verstehen möchte. Mit dem Konzept der embeddedness (Einbettung) wurde innerhalb der Neuen Soziologie ein **Wechsel zu einer relationalen Perspektive von Akteursverhalten und -handeln vollzogen. Hinter dieser akademischen Begriffswelt verbirgt sich der Grundgedanke, dass Austauschbeziehungen nicht einem reinen ökonomischen Interesse folgen, sondern vor allem im Kontext von Abhängigkeiten sozialer Strukturen, lokaler und kultureller Normen sowie wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Einbettung eines Akteurs oder des gesamten Unternehmens geschehen.**

Eine derartige Betrachtung führt zu einer vollkommen differenzierten Analyse eines Akteurssystems wie in diesem Fall die Kreativwirtschaft. Die quantifizierbaren, statistisch analysierbaren Strukturen sind unverzichtbar, reichen als Erklärungsansatz für die Entwicklung alleine nicht aus. Das Verständnis von der Kreativwirtschaft innerhalb des Wirtschaftsraumes Zürichs bedarf eines dualen Zuganges, der sich neben den empirischen Auswertungen (Studie I) auch dieser Einbettung der Unternehmen und Akteure widmet (Studie II). Der Embeddedness-Ansatz unterscheidet im Wesentlichen drei Formen: **eine relationale, eine strukturelle und eine geographische Einbettung.**

- Die relationale Einbettung beschreibt die Beziehung zwischen zwei Akteuren, die aufgrund der Bildung von gegenseitigem Vertrauen und langfristiger Zusammenarbeit eine hohe Leistungsfähigkeit entwickeln. Vertrauen ist dabei Ausdruck eines sozialen Kontextes, innerhalb dessen die Akteure sich bewegen.
- Bei der strukturellen Einbettung werden Beziehungen und Interaktionen beschrieben, die unter einer Vielzahl von unterschiedlichen Akteuren stattfinden. Sie bildet gleichzeitig auch die Voraussetzung zur Entstehung von losen bzw. engen Netzwerken und werden beispielsweise durch den Aspekt der Reputation getragen.
- Für eine etablierte Kreativwirtschaft ist dies eine wichtige Basis, um in lokalen, regionalen oder auch internationalen Netzwerken zu operieren. Die geographische Einbettung integriert explizit die lokale Komponente des Handelns.

Einzigartigkeit der Kreativwirtschaft

Auf das Beispiel dieser Untersuchung übertragen würde man von einer lokalen Kultur oder gar einem lokalen Geist der Kreativwirtschaft sprechen, der sozialen und ökonomischen Strukturen Zürichs folgt. Diesen Ansatz muss man jedoch sehr differenziert betrachten. Er unterstellt dem Faktor Raum eine determinierende Einflussnahme auf das Soziale, was sicherlich nicht

zutrifft. Dennoch, es existieren lokalisierbare Elemente von embeddedness, die man als territoriale Spezifität oder gar Einzigartigkeit definieren kann. Damit sind jene Potenziale, jene Fähigkeiten, jenes Humankapital und jene Netzwerke gemeint, die in diesem Beispiel dem Standort Zürich eigen sind. Im regionalökonomischen Diskurs werden diese Elemente als relationales Vermögen eines Wirtschaftsraumes definiert, das ein strategisches Asset darstellt und dementsprechend auch durch Politik und Wirtschaft mit grosser Aufmerksamkeit behandelt und bewirtschaftet werden muss (vgl. Abbildung 5 relationales Vermögen).

Dieses Vermögen ist nicht kopierbar, nicht imitierbar, noch an einen anderen Standort transferierbar.

Und dies ist der entscheidende Aspekt, der die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung der Kreativwirtschaft am Standort Zürich begründet und daraus Massnahmen ableitet, die diese Spezifität und das relationale Vermögen weiterentwickeln. Denn auch wenn sie nicht an andere Orte transferierbar sind, so können sie durchaus in ihrer Bedeutung schrumpfen oder gar verschwinden. Andere Standorte können die Wahrnehmung und Bedeutung ihrer Spezifitäten und Potenziale besser positionieren und somit im internationalen Standortwettbewerb Vorteile gewinnen. Dadurch hätte man gleich zwei Konsequenzen zu erwarten: ausgehend von der eingangs dargestellten Entwicklung urbaner Ökonomien auf der Basis wissensbasierte Dienstleistungen, die von kreativen Institutionen umgeben werden, würde erstens die Kreativwirtschaft an Bedeutung verlieren und zweitens den verbundenen Branchen der wichtige Transformator innovativer Prozesse verloren gehen.

Kreativwirtschaft Zürich – ein Cluster?

Umgekehrt – und dies ist das Ziel des dieser Studie zugrunde liegenden Projektes – kann die erfolgreiche Positionierung der Kreativwirtschaft in einem internationalen Umfeld, die Etablierung einer neuen Selbstwahrnehmung, die Initiierung von Netzwerken und Plattformen in einem sanften Prozess mittelfristig zu bedeutenden Vorteilen für den Wirtschaftsraum Zürich führen. Die Antwort auf die Frage nach dem „wie“ ist eine schwierige und setzt die Entwicklung eines strukturellen Verständnisses der Kreativwirtschaft voraus.

Ist die Kreativwirtschaft Zürich ein ökonomischer Cluster? Ja und Nein muss die Antwort lauten. Cluster besitzen vereinfacht gesagt eine geographisch-strukturelle und eine interaktiv-strategische Komponente. Sie sind Formen ökonomischer Ballungsprozesse, die sozialen Konstruktionen von formellen und informellen Netzwerkprozessen unterliegen und in einem lokalen bzw. regionalen Umfeld eingebettet sind. Die Akteure und Unternehmen der Kreativwirtschaft Zürich sind einem solchen Ballungsprozess an wenigen Standorten ausgesetzt. Viele Akteure wiesen im Befragungsprozess in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit hin, „Raum für das Kreative“ zu schaffen (Kap. 3). Räumliche Nähe scheint im Fall der Kreativwirtschaft eine noch wesentlichere Rolle für den Arbeitsprozess zu spielen als in anderen Branchen.

Auf den ersten Blick scheint die Kreativwirtschaft am Standort Zürich auf der Basis persönlicher Netzwerke, Erfahrung und Vertrauen intensiv infor-

mell vernetzt zu sein. Doch Cluster können auch eine bewusst gewollte interaktiv-strategische Ausrichtung besitzen, um eventuell die Positionierung und Netzwerke zu verbessern. Dies ist im Moment in Zürich definitiv nicht der Fall, auch wenn diese Studie zum Ergebnis kommt, dass Massnahmen, die Raum für das Kreative schaffen, als dringend notwendig angesehen werden. Dazu muss die Kreativwirtschaft als geographischer Cluster und wichtiger Transformator innovativer Prozesse für andere Branchen identifiziert und in einer noch zu definierenden Form privater und öffentlicher Clusterinitiative (unter einem vielleicht kreativeren Namen) initiiert werden.

Vor diesem Hintergrund folgen zwei Konsequenzen:

- **Erstens ist es wichtig, die quantifizierbare Struktur und Grösse der Kreativwirtschaft zu messen.** Studie I (Weckerle/Söndermann, 2005) erbringt dazu die „empirisch-quantitative“ Auswertung.
- **Komplementär dazu ist es zweitens entscheidend, die „Seele“ respektive den Prozess der funktionalen Interdependenzen der Kreativwirtschaft zu verstehen.** Die vorliegende Studie II verfolgt dieses Ziel und versucht daraus Handlungsempfehlungen für den konzeptionellen Aufbau für den Aufbau eines ökonomischen «Clusters Kreativwirtschaft Zürich» zu formulieren.

1.3 Wie die Kreativwirtschaft sichtbar werden kann

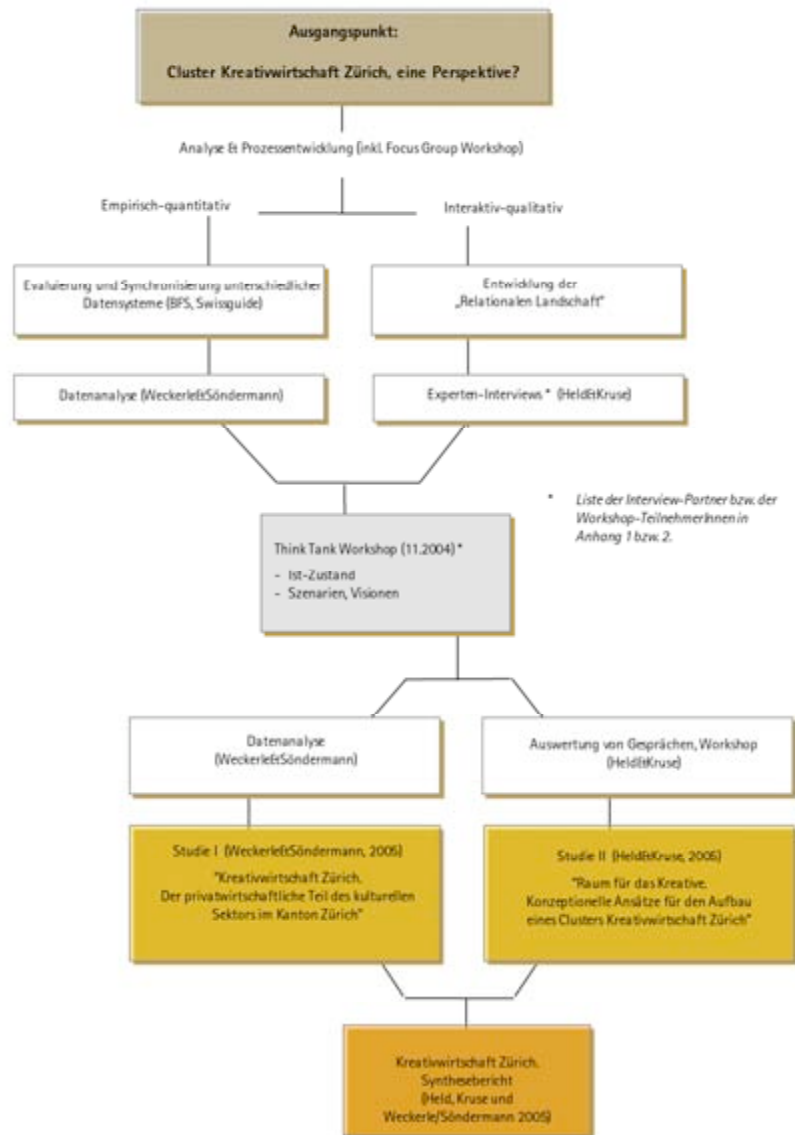
Projektdesign

Wie soll man etwas sichtbar machen, das zunächst nur schwer zu greifen ist? Die Kreativwirtschaft Zürich stellt kein traditionelles Forschungsgebiet dar. Es ist daher schwierig, auf strukturierte Datensysteme zurückzugreifen. Auch sind keine interdependenten Prozesse oder sozio-ökonomische Interaktionen zwischen den einzelnen Akteuren der Kreativwirtschaft dokumentiert. Aus diesem Grund wurde das Projektdesign gezielt auf der Basis eines komplementären Ansatzes aufgebaut, der parallel umgesetzt und durch Meilensteine immer wieder zusammengeführt, abgestimmt und weiterentwickelt wurde. Das Projektdesign spiegelt somit die komplementären Welten einer auf Branchen und Unternehmen orientierten Standortanalyse sowie einer durch ein Set qualitativer Verfahren strukturierten Erforschung der Prozessebene der Kreativwirtschaft Zürich wider (Abb. 2).

Ausgangspunkt sind die Hypothesen und zentralen Fragestellungen, die empirisch-quantitativ und interaktiv-qualitativ analysiert werden. Der quantitative Ansatz ermöglicht Auswertungen neu konfigurierter Datensätze, die Struktur, Dimension und geographische Verteilung der Kreativwirtschaft abbilden (Studie I).

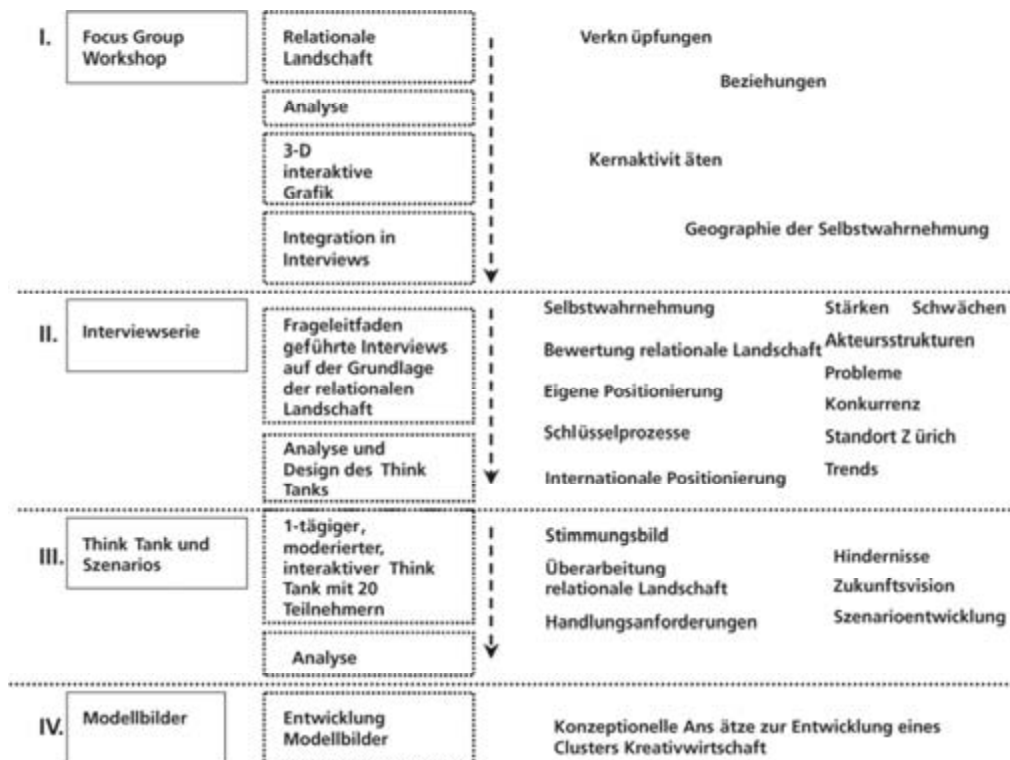
Der interaktiv-qualitative Ansatz hat zum Ziel, das Erfahrungswissen von den unterschiedlichen Akteuren der Kreativwirtschaft zu erfassen, zu systematisieren und gleichzeitig eine grosse Zahl dieser Personen in den Prozess der Sichtbarmachung und Wahrnehmung dieses Bereichs zu integrieren (vorliegende Studie II).

Abbildung 2 Elemente des Arbeitsprozesses



Der Arbeitsprozess dieser Studie II nutzte dazu vier Instrumente, auf deren Grundlage die Erkenntnisse dieser Arbeit entstanden sind. Die vier Instrumente bauten iterativ aufeinander auf.

Abbildung 3 Vier Instrumente der Arbeitsprozesses



In einem ersten Schritt wurde ein Focus Group Workshop konzipiert, dessen Aufgabe es war, in einem dreistündigen Arbeitsprozess eine „Relationale Landschaft“ der Kreativwirtschaft Zürich zu zeichnen. Diese Zeichnung wurde im Anschluss daran in eine interaktive, dreidimensionale digitale Grafik umgearbeitet. Sie wurde als Instrument für den zweiten Schritt der (Frageleitfaden gestützten) Interviews mit Akteuren der Kreativwirtschaft eingesetzt (Interviewpartner, s. Anhang 1). Hier diente sie als Gesprächsgrundlage, indem der Interviewpartner sein Unternehmen und seine Tätigkeit innerhalb dieser „Relationalen Landschaft“ positionierte und dadurch die Strukturen der funktionalen Verflechtung seiner Aktivitäten beschrieb. Somit konnten unter anderem Schlüsselprozesse und Akteursprofile erarbeitet werden. Dadurch wurden Voraussetzungen geschaffen, die das dritte zentrale Instrument des Projektdesigns entwickelten. Dabei handelte es sich um einen ganztägigen, interaktiven, moderierten Think Tank, an dem 20 Akteure aus den unterschiedlichsten Bereichen der Kreativwirtschaft teilnahmen (Workshop-TeilnehmerInnen, s. Anhang 2). Der Arbeitsprozess verfolgte gezielt die Strategie, das Projekt durch die aktive Integration von Experten breit abzustützen und vom Erfahrungswissen dieser Personen zu lernen und zu profitieren. Das Ziel des Think Tanks bestand aus zwei wesentlichen Teilen:

- (a) Überarbeitung der „Relationalen Landschaft“ und Identifizierung von Vernetzungen und Kernaktivitäten sowie Erarbeitung von Handlungsanforderungen an die zukünftige Entwicklung der Kreativwirtschaft Zürich und Hindernisse, die dabei auftreten können.

- (b) Entwicklung von drei Zukunftsszenarien für die Kreativwirtschaft Zürich im Jahr 2010. Dazu musste entlang spezifischer Vorgaben die „Geschichte“ der Kreativwirtschaft erzählt werden. Um die unterschiedlichen Szenarien zu visualisieren und kommunizierbar zu machen, nahmen die jeweiligen Arbeitsgruppen die Form einer Redaktion an und gestalteten das Cover des *Kreativität*-Magazins im Jahr 2010.

Das vierte Instrument bestand in der Entwicklung unterschiedlicher Modellbilder (die in dieser Studie vorgestellt werden, eine Übersicht dazu in Finale I – Fil Rouge), die sich vor allem mit den Prozessen und Verflechtungen der Kreativwirtschaft auseinandersetzen und die Ergebnisse des gesamten Arbeitsprozesses widerspiegeln.

2 Analyse_____Geografie der Selbstwahrnehmung

2.1 Struktur, Entwicklung, Übersicht – Die „Relationale Landschaft“

Funktion und Verwendung, Erkenntnisse aus der Analyse der „Relationalen Landschaft“, Akteure

Funktion und Verwendung einer „Relationalen Landschaft“ der Kreativwirtschaft

Die Entwicklung der „Relationalen Landschaft“ ist eine Methode, um die Geographie der Selbstwahrnehmung einer Branche zu erarbeiten, wenn (a) noch relativ wenig strukturiertes Wissen dazu existiert und (b) man auch die lokalen / regionalen Spezifitäten erfassen möchte. Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass innerhalb eines kurzen Zeitraumes ein qualitatives Bild auf der Grundlage des Wissens derjenigen Personen entsteht, die die entsprechende Branche gestalten und repräsentieren. In einem weiteren Schritt kann man dann die „Relationale Landschaft“ mit den entsprechenden quantifizierbaren Daten ausstatten.

Die vorliegende „Relationale Landschaft“ wurde in mehreren Stufen entwickelt. In einem Focus Group Workshop wurde innerhalb von drei Stunden auf grossen Papierbahnen ein chaotisches Bild von Akteuren, Teilbranchen und Verknüpfungen produziert. Im Zentrum stand dabei der Künstler und kreative Akteur. Am Ende des Workshops konnten dann klare Muster, Strukturen und Typen von Verknüpfungen identifiziert werden. Um diese sichtbar zu machen, wurde die Zeichnung durch einen Studierenden des Bereichs Interactive Design der Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich (HGKZ) in eine dreidimensionale Grafik übersetzt. Mit diesem Instrument wurde der Frageleitfaden für die Interviewserie entwickelt. In diesem Interviewkontext wurde jeweils die „Relationale Landschaft“ einer weiteren Korrekturphase unterworfen. Das nun erneut korrigierte Bild fand dann seinen nächsten Einsatz im ganztägigen Think Tank-Forum zur Zukunft der Kreativwirtschaft in Zürich an der HGKZ (01.11.2004). Dort sollte die „Relationale Landschaft“ in drei unterschiedlichen Arbeitsgruppen überarbeitet, ergänzt, gewichtet und angepasst werden. Die Ergebnisse dieser Arbeitsprozesse sind in dieser Studie an unterschiedlichen Stellen integriert.

Die „Relationale Landschaft“ hat innerhalb dieser Studie drei Funktionen:

- (1) **Kommunikationsinstrument:** Sie ist ein komplementärer Ansatz zu einer statistischen Datenanalyse, die in strukturell vorgegebene Wirtschaftssystematiken eingebettet ist und starke Kompromisse bei der Datenabgrenzung eingehen muss. Dadurch ist die „Relationale Landschaft“ geeignet, um im Diskurs mit den Kreativwirtschaftsakteuren die Entwicklung und Vernetzung zu erarbeiten.
- (2) **Matrixfunktion:** Die „Relationale Landschaft“ ist ein Produkt der Selbstwahrnehmung derjenigen Personen, die die Kreativwirtschaft Zürich gestalten und repräsentieren. Sie ist eine Matrix der funktionalen Verflechtung der einzelnen Teilbereiche der Kreativwirtschaft..
- (3) **Analyseinstrument:** Die Grafik ist dreidimensional, interaktiv und identifiziert Kernaktivitäten, Prozesse und Interdependenzen. Sie kann

in Interviews und Arbeitsgruppen eingesetzt werden. Es ist auch möglich, die Daten der statistischen Nomenklatur der Wirtschaftszweige (NOGA) des Bundesamtes für Statistik sowie die darauf basierenden Daten von Swissguide auf die „Relationale Landschaft“ zu übertragen und somit kartographisch zu verorten.

Erkenntnisse aus der Analyse der „Relationalen Landschaft“

Im Kern des Modellbilds steht der Begriff der Kreativwirtschaft. Darum herum sind die einzelnen differenzierbaren Teilbereiche der Kreativwirtschaft gruppiert. In dieser Darstellung (Abbildung 4) sind die einzelnen Teilbereiche weder in ihrer Grösse noch in ihrer Bedeutung gewichtet. Es wurden neun Teilbereiche identifiziert, die jeweils in entsprechende Unterbereiche gegliedert sind:

- Designwirtschaft
- Eventwirtschaft
- Kunstmarkt / Bildende Kunst
- Darstellende Kunst / Unterhaltungskunst
- Literatur- & Buch- & Pressemarkt
- Musikwirtschaft & Rundfunk & Phonomarkt
- Film- & TV-Wirtschaft & Audiovisueller Markt
- Architektur

In der Focus Group, in den Interviews sowie im ganztägigen Think Tank-Workshop wurde deutlich, dass die Existenz der Kreativwirtschaft Zürich eng geknüpft ist an die Verbindung zu und Einbindung in

- einerseits anderen Wirtschaftssektoren (Finanzplatz und Dienstleistungssektor, Tourismus, Freizeit, Sport und Wellness) des Wirtschaftsraumes Zürich sowie
- andererseits Institutionen wie die Ausbildung sowie die Kulturförderung (staatliche und privat).

Die zahlreichen Aussagen, die mit dem Instrument der „Relationalen Landschaft“ erzielt worden sind, sind an den unterschiedlichen Stellen dieser Studie integriert. In diesem Kontext sind Handlungsanforderungen, Hindernisse, wichtige Potenziale und Vernetzungen identifiziert sowie Visionen entwickelt worden (vgl. entspr. Kapitel). Um die wichtigen analytischen Erkenntnisse für das Verständnis der relationalen Struktur der Kreativwirtschaft und für die Entwicklung konzeptioneller Ansätze zu filtern, wurden die Ergebnisse aus der Analyse der „Relationalen Landschaft“ in vier Elemente gegliedert:

- (a) Kernaktivitäten Kreativwirtschaft Zürich
- (b) Zentrale Interaktionsachsen der Kreativwirtschaft Zürich
- (c) Strategische Assets der Kreativwirtschaft Zürich
- (d) Verknüpfungen der einzelnen Teilbereiche der Kreativwirtschaft Zürich

(a) Kernaktivitäten der Kreativwirtschaft Zürich

Kernaktivität Designwirtschaft

Ideas Swiss Made – Interface urbaner Ökonomien – Ausbildung und Forschung als Zukunftsmotor einer international etablierten Designwirtschaft

Die Designwirtschaft entwickelt die Marke “Swiss Design – Ideas Swiss Made“. Designwirtschaft ist das Interface der Zürcher Wirtschaft mit der Fähigkeit, Dienstleistungen, Produkte und Images zu übersetzen und von einer Industrie auf die andere zu übertragen. Sie ist in besonderer Masse von einem qualitativ hochwertigen Pool von Individuen, Fähigkeiten und Innovationen abhängig. Neben einer intensiven Ausbildung benötigt die Designwirtschaft verstärkt auch Forschungsleistungen, um neue Zugänge zum Design, Innovationen und Tiefenverständnis von Designprozessen zu entwickeln. Investitionen in Bildungsinstitutionen und in hochschulbasierte sowie private Forschung sind wichtige strategische Elemente. Die Designwirtschaft muss innerhalb des funktionalen Wirtschaftsraums Zürich neu positioniert werden, damit Designdienstleistungen verstärkt in Zürich anstatt im Ausland nachgefragt werden.

Kernaktivität Architektur

Internationales Architekturrenommée als Marke – Forschung und Ausbildung in Architektur ist auch Grundlagenausbildung in Design – Leuchtturmfunktion – Innovationsfunktion – Internationale Netzwerke

Die Position der Architektur ist wichtig. Sie verkörpert entwurfsbezogenes, experimentelles Denken, Innovation und internationale Reputation. Ihre enge Verknüpfung mit der Designwirtschaft bildet eine starke Achse der Kreativwirtschaft, die einerseits kapitalintensiv und andererseits innovationsorientiert ist. Zürich muss die Architektur in Verbindung mit dem Design verstärkt international kommunizieren.

Kernaktivität Eventwirtschaft

Plattform – Marktplatz – internationale Positionierung Zürichs

Die Eventwirtschaft – von Grossanlässen bis zu Think Tank-Events reichend – ist ein strategisches Feld. Sie vermag Qualitätsmerkmale Zürichs nach innen und nach aussen zu vermitteln. Sie ist gelebte Kreativität und Ausdruck der multiplen Lebenswelten und schlägt Brücken zwischen etablierter Kultur und nicht etablierter Kultur. Events internationaler Ausstrahlung vermitteln die „Marke Zürich“ in die internationalen Märkte.

Kernaktivität Kunstmarkt

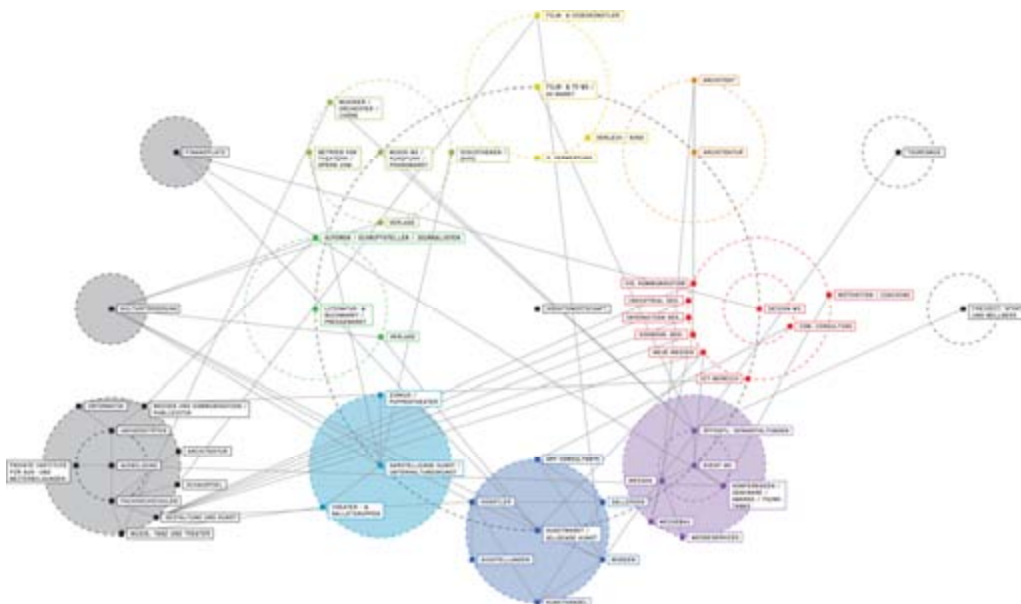
Internationale Produktion – Mäzenatentum – Internationale Klientel – enge Verknüpfung zum Finanzplatz Zürich

Der Kunstmarkt gehört zu den internationalen Top-Standorten. Zürich zeichnet sich infrastrukturell als hervorragender Ort für internationale Kunstproduktionen sowie den Kunsthandel aus. Ähnliche Attribute, die auch für den Finanzplatz gelten, wie ökonomische Stabilität, Diskretion, Sicherheit und hoher Qualitätsstandard sind das Markenzeichen.

der Basis einer innovativen Forschung aufbauen sollte. Im Bereich der Ausbildung sind in Zürich wichtige Schritte getan worden, an denen man nun anknüpfen und die man weiterentwickeln muss. Ausbildung für die unterschiedlichen Aspekte der Kreativwirtschaft ist der zentrale Faktor, um das relationale Vermögen in Zürich kontinuierlich zu stabilisieren und in der Qualität hochzuheben. Die Institutionen der Ausbildung müssen hinsichtlich eines internationalen Niveaus gefördert, positioniert und etabliert werden, um auch als attraktiver Wissensstandort für internationale Talente zu wirken. Um neue Zugänge zu Prozessen im Design zu schaffen, wurden auch vermehrt Forschungsprojekte angeregt, die neue Methoden, Perspektiven und Innovationen zum Inhalt haben.

Bezüglich **der strategischen Assets Eventwirtschaft und Kunstmarkt (Darstellende Kunst)**: s. Beschreibung weiter oben.

Abbildung 10 Strategische Assets der Kreativwirtschaft Zürich



(d) Verknüpfungen der einzelnen Teilbereiche der Kreativwirtschaft Zürich

Da die Grafik der „Relationalen Landschaft“ dreidimensional aufgebaut ist, können jederzeit die von den Akteuren erarbeiteten, individuellen Verknüpfungen der jeweiligen Teilbereiche angeschaut werden. Sie sind im Anhang 3.1–3.9 einzeln abgebildet. Für die vorliegende Studie soll zunächst das Gesamtbild im Vordergrund stehen.

Akteure der „Relationalen Landschaft“

In der Analyse der Interviews sowie in dem ganztägigen Think Tank-Workshop wurde deutlich, dass hinter der Betrachtung der einzelnen Teilbranchen sowie des Gesamtbildes sich die Struktur eines Akteurmodells abbildete. Dieses ist Träger und Treiber des Prozesses der Kreativwirtschaft Zürich. **Das Verständnis dieses Akteurmodells ist für die Analyse der Kreativwirtschaft bedeutend**, da es sich ebenfalls als Mehrebenenmodell präsentiert (Abb. 11).

Auf der obersten Ebene ist die Grundgesamtheit aller Akteure der Kreativwirtschaft in einem losen Netzwerk abgebildet. Dabei ist wichtig, dass die Kreativwirtschaft Zürich auf einer breiten Basis von Individuen organisiert ist. Dazu gehören Einzelunternehmer, freie Mitarbeitende und Studierende, die eine zentrale Rolle einnehmen. Die Produkte der Kreativwirtschaft sind durch eine hohe Arbeitsintensität gekennzeichnet. Dadurch sind sie einerseits auch entsprechend kostenintensiv und benötigen andererseits einen grossen Pool an spezifischen Fähigkeiten, Flexibilitäten und Persönlichkeiten (eben jenes relationale Vermögen als strategic assets).

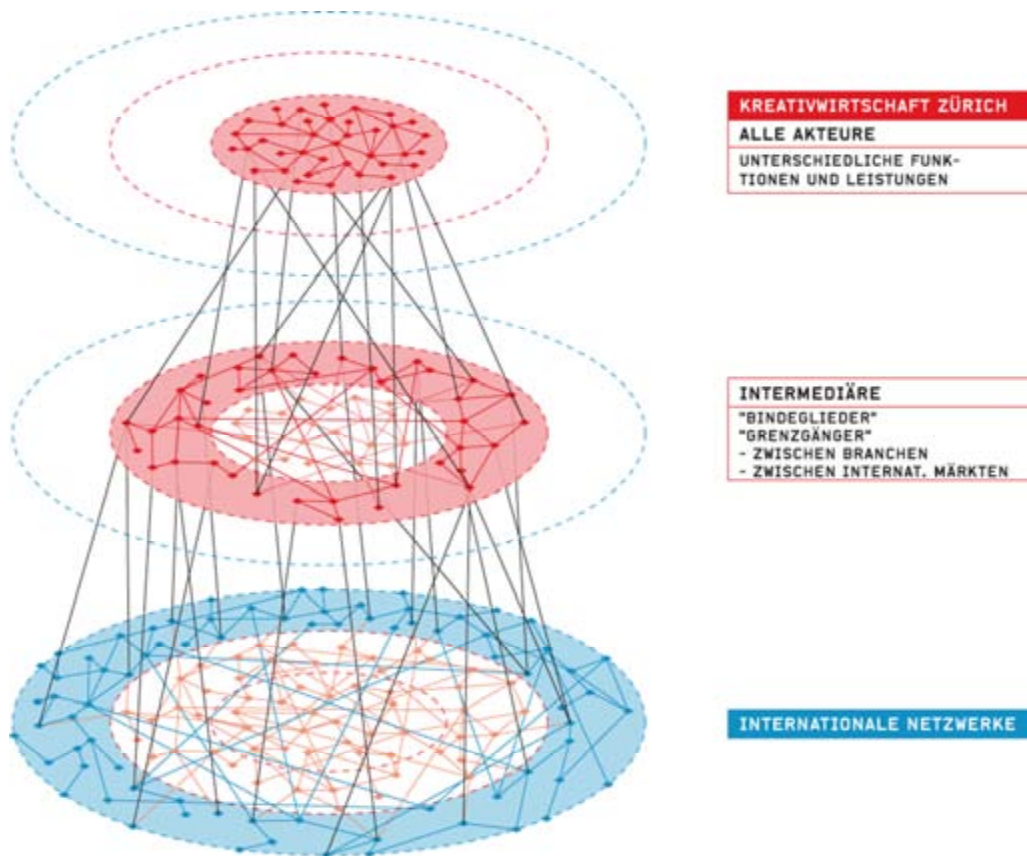
Die Integration dieser Akteure basiert auf persönlichen Netzwerken und individuellen Empfehlungen innerhalb eines selbstorganisierenden Prozesses. Die Leistungen, die hier erbracht werden, reichen von der professionellen Akquise und einer angemessenen finanziellen Abgeltung der Leistungen über Zahlungen, die nur einen geringen Teil des tatsächlichen Aufwands abdecken, Freundschaftsleistungen bis zur persönlichen Ausbeutung.

Besonders die zweite Gruppe von Kleinstunternehmen (bis zu 9 Personen) ist auf die Entwicklung eines guten Netzwerkes von Individuen angewiesen, da sie häufig nicht alle Anforderungen bei der Durchführung der Aufträge intern erfüllen können. Hinzu kommen noch die klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU), die vor allem komplexere und grössere Dienstleistungen für einen oder mehrere grosse Auftraggeber abwickeln und extern benötigte Leistungen einkaufen.

Die Kreativwirtschaft Zürich ist durch die Existenz intensiver und loser Netzwerke charakterisiert, die häufig auf der Basis von persönlichen Empfehlungen funktioniert. Es handelt sich um ein informelles Netzwerk. Doch für die Verknüpfung der Kreativwirtschaft in unterschiedliche Welten sind Persönlichkeiten, die über eine hohe Reputation und Bekanntheit verfügen, von zentraler Bedeutung. Sie nehmen die Rolle von Intermediären ein, die Mittler und Grenzgänger zwischen (a) den einzelnen Teilbereichen der Kreativwirtschaft, (b) der etablierten und nicht etablierten Kunst und Kultur, (c) zwischen den staatlichen und privaten Institutionen der Kultur- und Kreativwirtschaft, (d) der Kreativwirtschaft und anderen Wirtschaftsbereichen (z.B. Finanzdienstleistungen) sowie (e) der Kreativwirtschaft Zürich und dem internationalen Markt sind. Ohne sie könnte die Einbettung der Kreativwirtschaft innerhalb funktionaler urbaner Ökonomien nicht stattfinden.

Auf der dritten Ebene des Akteurmodells sind die internationalen Netzwerke angesiedelt, über die Image, Wahrnehmung sowie die Qualität der Kreativwirtschaft Zürich etabliert werden.

Abbildung 11 MODELLBILD 3 – Akteursmodell der Träger und Treiber



2.2 Perzeption und Interpretation

Sowohl-als auch-Einschätzung, Dichotomien der Selbstwahrnehmung, Innen- und Aussenwahrnehmung, Hindernisse

Wie dargelegt, geht es bei vorliegender Studie II nicht um eine wissenschaftlich-empirische Untersuchung. Vielmehr sollten möglichst schnell und Kosten sparend – mittels Interviews, Focus Group- und Think Tank-Workshops – die Selbstwahrnehmung, die Bedürfnisse, Handlungsnotwendigkeiten und Zukunftsperspektiven der ExpertInnen aus den einzelnen Branchen sichtbar gemacht werden. Neben den Ergebnissen aus der Analyse der „Relationalen Landschaft“ (Kap. 2.1) ist die Darstellung und Interpretation des Ist-Zustands der Kreativwirtschaft zweiter Ergebnissteil dieses interaktiven Vorgehens.

Sowohl-als auch-Einschätzung des Standorts Zürich

Die „Relationale Landschaft“ (Kap. 2.1 und Anhänge 3.1-3.8) zeigt, dass die Kreativwirtschaft Zürich äusserst vielseitig zusammengesetzt ist. Eine Branchen übergreifende Wahrnehmung war deshalb nicht zu erwarten, sowohl zum Standort Zürich als auch zur Kreativwirtschaft Zürich nicht. Bemerkenswert ist, dass bei den meisten Interview- und Workshop-Beteiligten eine „Sowohl ...als auch-Einschätzung“ besteht. Man sieht die Qualität des Standorts Zürich (Stadt, Stadtregion) wie auch die Entwicklungsperspektiven für die Kreativbranchen mehrschichtig: gute bis sehr gute Vorleistungen stehen neben beunruhigenden Entwicklungen. So wurde zum Beispiel der Stadt Zürich im gleichen Atemzug sowohl die Tendenz zu Isolationismus und Bewegung hin zu einer Rentnerstadt zugesprochen, als auch das Attribut einer Trend setzenden Kleinmetropole verliehen. Darin kommt das nahe Liegende zum Ausdruck: **Es gibt gleichzeitig mehrere Faktoren, die die Kreativwirtschaft und deren Perspektiven sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können.**

Auf die Frage, wo die Kreativwirtschaft Zürich in fünf bis sechs Jahren steht, wurde nie geantwortet: „etwa so wie heute.“ Für alle war es selbstverständlich, dass sich die Kreativwirtschaft verändern wird bzw. verändern muss. Implizit wie auch offen ausgesprochen wurde die These laut: „Der endogene Markt reicht nicht mehr aus!“ (s. Teil III, Thesen). Vor dem Hintergrund dieser Wahrnehmung bekommt die „Sowohl ...als auch-Einschätzung“ Relevanz. Wie werden die einzelnen Faktoren gewichtet? Rentner- oder Trendstadt? Oder ein Weg, der beides und mehr zulässt?

Dichotomien der Selbstwahrnehmung: Kreativität fördernd vs. Kreativität hemmend

Um einen – nicht abschliessenden – Eindruck zu vermitteln, wie die VertreterInnen der Kreativbranchen die heutige Situation einschätzen, steht folgende Übersicht zur Verfügung: dichotom aufgesplittet in das, was aus Sicht der Insider die Kreativität fördert, bzw. in das, was sie hemmt.

Tabelle 1 Dichotomien der Selbstwahrnehmung (Quelle: ExpertInnen-Interviews, s. Anhang 1)

Thema	Kreativität fördernd	Kreativität hemmend
Bild von Zürich	<ul style="list-style-type: none"> - In Zürich kann man's schaffen. - Kleine, feine Stadt, die alles nebeneinander haben kann, wenn man dies will und etwas dafür macht - Zürich braucht das konventionelle Establishment als auch das Junge, Schräge, Unkonventionelle, Schnelle - Die Kreativwirtschaft braucht Vielfalt und Selbst-Regeneration - Pulsierende Sektoren - World class labels 	<ul style="list-style-type: none"> - Zürich bewegt sich hin zur Rentnerstadt - Behäbigkeit - Selbstgenügsamkeit im Innern (national), Schüchternheit gegen aussen (international) - Neid, Eifersucht - „They go to the mean, the average“ - „Nice closed and domestic market“ - Keine Bleibe für Leute, die sich an der Spitze der Entwicklung bzw. an

Thema	Kreativität fördernd	Kreativität hemmend
		Weltklasse orientieren
Zürich als trendige Stadt(region)	<ul style="list-style-type: none"> - Die Szene geht dahin, wo Innovation stattfindet. - Bewusstsein, dass man sich das Trendige immer wieder von Neuem erkämpfen muss, um es auch in Zukunft als wirtschaftliche Ressource nutzen zu können - Mehr dafür machen 	<ul style="list-style-type: none"> - Irrglaube, das Label Trendstadt als gegeben zu betrachten und es deshalb lediglich wie bis anhin zu nutzen
Stadt(region) prägende Branchen	<ul style="list-style-type: none"> - Life Style: Party-Szene, Events wie Street Parade - Klassische Designbereiche - Opernhaus, Tonhalle - Architektur (Akteure, nicht Gebäude) 	<ul style="list-style-type: none"> - Image des Finanzplatzes, der Banken
Stadt(region) definierende Brands	<ul style="list-style-type: none"> - Freitag - Street Parade - Künstler wie Pipilotti Rist, Urs Fischer, Hugo Lötscher etc. - Opernhaus, Tonhalle 	
Perzeption von Kultur, von Aussen	<ul style="list-style-type: none"> - Kulturbereich als etwas Unabgeschlossenes, Fließendes betrachtet: bestehende Kulturbereiche verändern sich, neue werden geschaffen 	<ul style="list-style-type: none"> - Struktur-Konservatismus bezüglich Kulturbegriff - Kultur- bzw. Kreativwirtschaft = öffentlich gefördert
Kulturförderung	<ul style="list-style-type: none"> - Vielseitigkeit und Vernetztheit - Sich flexibel an Veränderungen anpassen: „Flexibler Markt braucht flexible Strukturen.“ - Coaching-Modell - Starker politischer Wille und Durchsetzungsvermögen: „DAS wollen wir!“ - Besseres Nutzen des Potenzials von Non Profit-Förderungen - EU-Fördermittel 	<ul style="list-style-type: none"> - Funktionärsdenken, Hochsitzmentalität - Puritanische Förderstrategien bis hin zu Hyperkonservatismus - Wer-die-Prüfung-besteht-bekommt-das-Geld-Modell - Zerstückelte, verzettelte Aktivitäten - Zögerliche politische Rückendeckung, reaktive Grundhaltung
Wirtschaftsförderung im Kreativbereich	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenspezifische Beratung (Face to Face) - Schaffung von Nährboden, Raum, Rahmenbedingungen für Selbstorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Unkenntnis der eigentypischen Logik der Ökonomie, die sich von anderen Wirtschaftssektoren unterscheidet - Broschüren, Formulare
Entfaltungsräume	<ul style="list-style-type: none"> - Brachflächen, „Unorte“, mit Patina des Gewachsenen, Verbrauchten, Zufälligen (Bsp. heutiges Maag-Areal in Zürich) - „Mehr Rote Fabriken“ 	<ul style="list-style-type: none"> - Geordnete, 100%-durchdesignte Orte, verbunden mit hohen Grundstückspreisen, Mieten etc.
Headquarter-Standort	<ul style="list-style-type: none"> - Kreis 5 in Zürich 	<ul style="list-style-type: none"> - Schlieren
Unternehmerisches	<ul style="list-style-type: none"> - Kreativ-Unternehmen mit 	<ul style="list-style-type: none"> - KMU

Thema	Kreativität fördernd	Kreativität hemmend
Selbstbild	<ul style="list-style-type: none"> individuellem Gesicht - Hohe Freiheitsgrade 	
Vernetzung und Action	<ul style="list-style-type: none"> - Schnelles Handeln dank wenig formellen Beziehungen („man kennt sich ja“, grobes Commitment reicht zum Anfangen) - Über Zeit gewachsene Netzwerke, mit entsprechenden Vertrauensverhältnissen 	<ul style="list-style-type: none"> - Formelle Anfangsphase (Vertragsverhandlungen), viel organisatorischer Aufwand vor eigentlicher Arbeit an Inhalten - Umständlicher, zäher Umgang mit Behörden
Generationenkonflikt	<ul style="list-style-type: none"> - Szene(n), Sub-Kulturen - Neuartige Angebote junge Leute für junges Publikum - Kreativeure, insbesondere in neueren Branchen/Segmenten tendenziell jünger bzw. weniger traditionell lebend und arbeitend 	<ul style="list-style-type: none"> - Entscheidungsträger in Politik (Legislative, Exekutive) und Behörden tendenziell älter bzw. aus traditionelle(re)n Lebens- und Arbeitsumfeldern
Tempo der Ökonomie	<ul style="list-style-type: none"> - Sehr kurzlebig, sich rasch verändernd - Immer kürzere Produkte- bzw. Trendzyklen 	<ul style="list-style-type: none"> - Lange Fristen - Formalisierte, vielstufige Entscheidungswege

Innen- und Aussenwahrnehmung – Nationaler und internationaler Vergleich

Im Zuge des verschärften internationalen Standortwettbewerbs werden immer häufiger Benchmarks zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Stadtregionen, deren Branchen oder auch Universitäten durchgeführt. Obwohl manche Benchmarks sich methodisch auf heiklem Terrain bewegen, finden sie im politischen Umfeld oft beachtlichen Widerhall. Die Kreativwirtschaft stand bislang vergleichsweise wenig im Zentrum der Untersuchungen. Als Ausdruck einer zunehmend wissensbasierten Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung wurde in den letzten Jahren jedoch der Faktor „Creativity“ zu einem weltweiten Thema. Am meisten Beachtung fanden die Arbeiten von Richard Florida („The Rise of The Creative Class“). Aus schweizerischer Sicht am relevantesten ist dessen 15 Staaten umfassender Europa-Benchmark mit dem „Euro-Talent Index“ (siehe „Europe in the Creative Age“, Richard Florida and Irene Tinagli, Februar 2004): die Schweiz fehlt bis dato in diesem Creativity-Ländervergleich.

„Auch die Anderen haben die Kreativen entdeckt.“

„Zürich findet in der Welt nicht statt.“

Studie I (Weckerle/Söndermann, 2005) vermittelt bereits einen Vergleich ausgewählter Städte mit Zürich. Zusätzlich dazu wurde im Rahmen der Interviews und im Think Tank-Workshop die nationale wie internationale Bedeutung der Kreativwirtschaft Zürich – aus der Einschätzung der direkt beteiligten ExpertInnen – behandelt. Folgende Zusammenfassung soll einen entsprechenden Eindruck vermitteln, ohne dass daraus der Anspruch von Repräsentativität abgeleitet werden könnte.

Innensicht

Die involvierten ExpertInnen, alle aus dem Raum Zürich, jedoch auf nationalem und internationalem Parkett wirksam, waren einhellig der Meinung:

„Es kann nur Zürich sein.“

Es gebe starke Teilmärkte und starke Einzelanbieter kreativer Leistungen in anderen schweizerischen Stadtregionen, doch nur der Grossraum Zürich hat die Grösse und Vielfältigkeit für ein umfassendes Kreativwirtschafts-Netzwerk. Keine andere schweizerische Stadtregion habe ein vergleichbar breites Spektrum bzw. eine ähnliche Akteurs- bzw. Unternehmensdichte (s. dazu auch Studie I). Die Stadtregion Zürich ist aus Sicht der ExpertInnen – übers Ganze betrachtet – das schweizerische Kreativwirtschafts-Zentrum; in der Schweiz ohne gleichwertige Alternativen. Von dessen Leistungsfähigkeit würden auch die anderen Städte bzw. Stadtregionen abhängen.

Aussensicht

Bezüglich des relationalen Vermögens der Kreativwirtschaft Zürich im Vergleich zu den ausländischen Stadtregionen ist die Einschätzung schwieriger. Meist wurde es von den ExpertInnen leichter empfunden, Zürich branchenspezifisch relational einzuschätzen. In jedem Fall waren die Einschätzungen auch von persönlichen Erfahrungen beeinflusst.

Mit beachtlicher Übereinstimmung wurde Branchen übergreifend wahrgenommen, dass sich die im Inland gemachten Bilder über die internationale Positionierung Zürichs und jene im Ausland nicht unbedingt decken würden. Oft ist von einer Tendenz zur Selbstüberschätzung die Rede, was sich dann auch in Selbstgenügsamkeit ausdrücke. Künstler kämen nicht wegen dem Namen Zürich nach Zürich.

„Zürich ruht sich auf den Lorbeeren aus.“

Wenn sie kämen, dann wegen ihres eigenen Netzwerks zu starken Partnern in Zürich. Ausnahmen vorbehalten, sei Zürichs Anziehungskraft beschränkter als gemeinhin angenommen. Das sei deshalb für Zürich schwerwiegend, weil künftig der endogene Markt in der Regel nicht mehr ausreiche.

Grundtenor war im Weiteren, dass Zürich in Teilbereichen international durchaus eine starke Position einnehme, aber dass es als Ganzes wie auch in einzelnen Branchen schrittweise an Terrain verliere. Die Kreativwirtschaft sei zwar informell vernetzt, aber im Vergleich kaum organisiert, intransparent und verzettelt aktiv, deshalb als europäischer Knoten der Kreativwirtschaft kaum erkennbar. Die Entwicklungstendenz zu einem nationalen bzw. regionalen Zentrum wachse, die internationale Bedeutung sinke, aus mancher Hinsicht „to the average“, in einem Falle bezüglich der Musikwirtschaft hin zur „Nullnummer“ beziehungsweise „Lachnummer“, was ehrgeizige Nachwuchskräfte zur Flucht ins Ausland dränge.

„In Zürich viel Qualität, kaum Trash-Kultur.“

Branchenspezifisch lässt sich weiter schlaglichtartig festhalten: In den öffentlich geförderten Bereichen der Musik und darstellenden Kunst (Oper, Tonhalle, Schauspielhaus) wird das Prädikat Weltklasse verwendet. Uneinigkeit herrscht in der Bewertung der gebauten Architektur in und um Zürich, wobei ein wachsendes, an gehobneren internationalen Massstäbe sich messendes Qualitätsbewusstsein festgestellt wird. Unbestritten ist die Dichte an international beachteten

Architekten. Bedeutung und Position des Zürcher Kunstmarkts werde tendenziell überschätzt. Weltweit Nummer zwei oder drei zu sein, wie manchenorts postuliert, sei Wunschdenken. Im Bereich der Literatur werde Zürich im deutschsprachigen Raum im Bereich junger Gegenwartsliteratur vielschichtiger, stärker und für ausländische AutorInnen anziehender. Die Filmwirtschaft sei bislang auf dem internationalen Parkett, mit Ausnahme des Dokumentarfilms, kaum nennenswert, bleibe fast unbeachtet. Die verstärkte Filmförderung sei ein wichtiger Schritt für den anzustrebenden Bedeutungszuwachs. Für klassische Designbereiche (Grafik-Design, dreidimensionales Design) sei Zürich immer noch bedeutsam, doch deren Bedeutung nehme allgemein ab. In den Wachstumsbereichen des kommunikations- und beratungsorientierten Designs sei Zürich ein guter Ort zur Talentrekrutierung; die Unternehmen würden sich im internationalen Markt mit Ausnahme einiger internationaler Unternehmen kaum behaupten können (auch wegen ungenügender Englisch-Kompetenz, wofür der Kommunikationsbereich naheliegenderweise höhere Anforderungen stellt). Der Eventbereich habe Zürich zunehmend bekannt gemacht (Grossevents: Street Parade, Theater Spektakel; Kleinevents: Partyszene) und sei bezüglich Image bildender Ausstrahlung mit manch bekanntem Sportevent (z.B. Letzigrundmeeting, Züri-Marathon, Züri-Metzgete) mindestens gleichgezogen. Vor allem habe der Eventbereich zu einer markanten Diversifizierung der Wahrnehmung von Zürich im Ausland beigetragen.

Erstaunlich ist auch folgende, immer wieder vorgebrachte Einschätzung: International sehr beachtete und als originär zürcherische Label wahrgenommene Kreativangebote in jungen Kreativbereichen – allen voran Szeneprodukte wie Freitag-Taschen, oder Events wie Street Parade, aber auch Wachstumsbereiche wie junge Literatur – würden trotz dem Prädikat „Zürcher Wahrzeichen der Neuzeit“ am Produktionsstandort Zürich selbst weit unterschätzt, sowohl wirtschaftlich wie auch bezüglich Imagebildung. Dieses Wahrnehmungs- und Anerkennungsdefizit schade nicht nur der Konsolidierung bzw. Weiterentwicklung solcher Angebote und Unternehmen, sondern auch der Kreativwirtschaft Zürich als Ganzes.

„Für viele Junge ist Eigenverantwortung selbstverständlich. Sie riskieren und investieren viel. Suchen sie trotzdem Unterstützung, heisst's: Euch brauchen wir nicht!“

Hindernisse

Hindernisse für das aktuelle bzw. künftige Agieren wurden im Rahmen der Situationsanalyse zahlreiche angesprochen. Ohne Anspruch, umfassend zu sein, sind einige wichtige Hindernisse stichwortartig aufgelistet. Sie betreffen Struktur, Prozesse und Verhalten.

- Tendenz zu reaktionärer Schweiz, zu nationaler Isolation vor dem Hintergrund sich öffnender Märkte

- Generationenkonflikt
- Strukturkonservatismus und Zögerlichkeit der öffentlichen Hand
- Öffentliche Institutionen ungenügend am Markt, mangelhafte Früherkennung von Trends, Bedürfnissen und Potenzialen
- Fehlende Anerkennung neuer Wachstumsmärkte, hinsichtlich Wertschöpfung wie auch Imagebildung
- Embryonales Bewusstsein für Kreativwirtschaft als Ganzes, auch bei den Privaten
- Kaum existente Forschung
- Mangelhafte Intransparenz von Handlungsmechanismen, Unorganisiertheit, verzettelte Aktivitäten
- Denken und Fördern in Prozessen stark unterentwickelt
- Unterentwickeltes Bewusstsein für die Bindefunktion starker Intermediäre (zwischen den Branchen, zwischen „Etabliert“ und „Nicht-Etabliert“ zwischen Gross- und Kleinunternehmen, zwischen Schweizer Markt und EU-Markt)
- Ungenügende Kenntnis branchen- bzw. kreativwirtschaftsspezifischer Logiken

„Ich finde es schön, dass wenigstens unsere Generation zusammenarbeitet, ständig im Networking steckt.“

„Kulturförderung und Sponsoring bilden mehrheitlich bestehende Realität ab.“

„Schade, dass wir diese starre Struktur haben.“

„Wir haben keine Lust, hier noch mehr zu investieren!“

„Forschung, eine Kalamität!“

2.3 Folgerungen: Wie die Kreativwirtschaft Zürich funktioniert und Wert schöpft

Leistungserbringungsprozesse, Logik der Ökonomie, Strukturen und Aktivitäten, Handlungsbedarf, Kreislaufmodell als „Seele“ der Clusterbildung

Hocharbeitsteilige Leistungserbringungs-Prozesse

Vorangegangene Darstellung der Struktur und Funktionsweise der Kreativwirtschaft zeigt, dass die erbrachten Leistungen nicht selten hocharbeitsteilig zustande kommen. Der Präsenz grösserer Unternehmen als Entwicklungs- und Umsatzmotoren stehen zahlreiche kleinere Dienstleister, nicht zuletzt der oder die einzelne KünstlerIn beiseite. Die Leistungserbringungsprozesse von der Kreation, über die Produktion, die Vermarktung hin zum Vertrieb können unterschiedlich gut funktionieren, hängen ab vom Vernetzungsgrad und der Kommunikationskultur der Beteiligten.

Thesenartige Folgerung:

Um mittels Wirtschafts- und Kulturförderung möglichst effiziente Wertschöpfungsketten unterstützen zu können, sind ausreichende Kenntnisse der Leistungserbringungsprozesse in den zu fördernden Bereichen erforderlich.

Logik der Ökonomie – „die andere Währung“

Kreativwirtschaft unterscheidet sich von anderen Wirtschaftszweigen. Kriterien wie Rendite, Effizienz, Prestige, Beziehungen, Respekt, Experimentierlust, Risikofreude, Spass, Individualität werden in der Regel anders vermengt und gewichtet als zum Beispiel in der Finanzwirtschaft oder im Immobilienbereich. Es ist grundsätzlich von einer „anderen Währung“ auszugehen, von einer eigenen Logik der Ökonomie. Berücksichtigt man die Heterogenität der Kreativwirtschaft, muss man vielmehr von verschiedenen Logiken der Ökonomie ausgehen.

„Total andere Ökonomie! Wir brauchen eine Unterstützung, die dies berücksichtigt.“

Thesenartige Folgerung:

Eine Wirtschafts- und Kulturförderung, die möglichst nahe an den Bedürfnissen der Klienten ist, muss neben den Leistungserbringungsprozessen die abweichende Logik der Ökonomie und die dahinter steckenden Umgangs-kulturen, Verhaltensweisen und Wertmassstäbe kennen.

Hybride Strukturen und branchenübergreifende Aktivitäten

Die „Relationale Landschaft“ der Kreativwirtschaft Zürich ist Ergebnis einer branchenbezogenen Strukturierung. Die Interaktion mit den AkteurInnen der Kreativwirtschaft hat deutlich aufgezeigt, dass dieses Bild zu relativieren ist. Die Sektoralisierung der Kreativwirtschaft bildet die heutige Realität nur bedingt ab. Vielmehr ist ein Trend zu hybriden Strukturen erkennbar: KünstlerInnen bewegen sich gerne und gezielt zwischen den einzelnen Branchen. Sie sind heute weniger eindeutig zuzuordnen. Zudem ist im Prozess der Leistungserbringung der Austausch unter den Branchen oft sehr intensiv.

„Spezialisierung ist heute hoch-riskant! Künstler an der Front müssen hybride, müssen wieder vermehrt Generalisten sein.“

Thesenartige Folgerung:

Eine Wirtschafts- und Kulturförderung, die sich Branchen bezogen aufgliedert, vermag immer weniger die wirklichen Prozessen abzudecken. Vernetzte Aktivitäten verlangen nach vernetzten Fördermechanismen.

Unbestrittener Handlungsbedarf

„Creativity“ erfährt weltweit einen Bedeutungszuwachs. „Creativity has become a driving force of economic growth“ (Florida and Tinagli, 2004). Zum Zweiten wurde festgehalten, dass der endogene Markt für eine Kreativwirtschaft von der Grössenordnung der Stadtregion Zürich in Zukunft unzureichend ist. Drittens attestieren die ExpertInnen, dass die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Kreativwirtschaft Zürich abnimmt, sollte sich nichts ändern. Der Handlungsbedarf ist unbestritten. Die Initiative von Kanton und Stadt Zürich wurde deshalb sehr begrüsst.

Thesenartige Folgerung:

Die ExpertInnen sind sich der Notwendigkeit gezielter und konzertierter Strategien und konkreter Massnahmen zur Stützung und Weiterentwicklung der Kreativwirtschaft Zürich bewusst.

Die „Seele“ der Clusterbildung in der Kreativwirtschaft – Kreislauf von reflexiven Lern- und Interaktionsprozessen

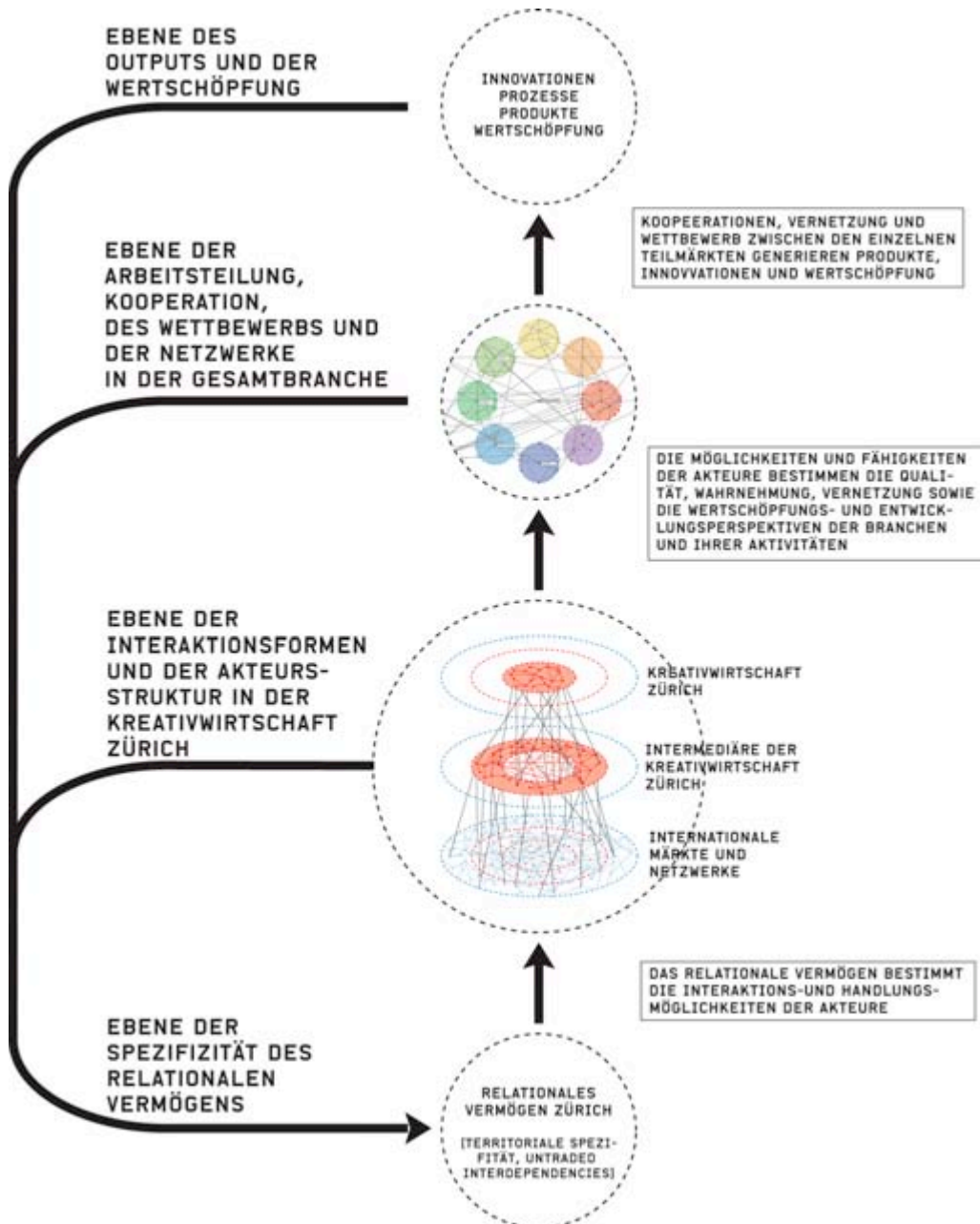
Die Darstellung des nachfolgenden Kreislaufmodells reflexiver Lern- und Interaktionsprozesse (Abb. 10) bildet das Bindeglied an der Schnittstelle zwischen Analyse des Prozesses der Kreativwirtschaft und der Entwicklung von Visionen und konzeptionellen Ansätzen für die Zukunft. Das Modellbild 4 zeigt die funktionale Interdependenz des Akteursmodells (Modellbild 3) und der „Relationalen Landschaft“ (Modellbild 2) der Kreativwirtschaft im Kontext eines reflexiven Lern- und Interaktionsprozesses. Das Verständnis dieses Kreislaufprozesses ist sehr wichtig. Das relationale Vermögen der Kreativwirtschaft Zürich wird durch diesen Kreislaufprozess wiederum in Wert gesetzt. Für die Entwicklung konzeptioneller Ansätze für einen Cluster Kreativwirtschaft Zürich sind hier zentrale Angriffspunkte, an denen Handlungsanforderungen, Massnahmen und Strategien anknüpfen können.

Reflexivität meint denjenigen Prozess, durch den unterschiedliche Akteursgruppen, wie Unternehmen, Marktteilnehmer oder gar politische Institutionen, die ökonomische Entwicklung beeinflussen und strukturieren. Indem sie in der Lage sind, Wirkungen ihres ökonomischen und institutionellen Umfeldes zu beobachten und zu reflektieren, können sie durch strategische Managemententscheidungen, Produkte beziehungsweise Innovationen dieses Umfeld beeinflussen, verändern oder gar Einzigartigkeit erzeugen. Reflexivität besitzt somit eine territoriale und systemische Komponente, die als Bezugsrahmen des Handlungssystems von Akteuren, wie hier im Kontext der Kreativwirtschaft eine zentrale Rolle spielen. Denn das entscheidende Merkmal der Reflexivität beruht einerseits auf einem individuellen und kollektiven Erfahrungs- und Lernprozess sowie andererseits auf Ketten reproduzierter Anschlusshandlungen.

- Das relationale Vermögen (Ebene 1) der Kreativwirtschaft Zürich ist die Basis für die Interaktions- und Handlungsmöglichkeiten der unterschiedlichen Akteure und strukturiert die Qualität, Dichte und Internationalität der personalen Netzwerke (Ebene 2).
- Die Fähigkeiten, Flexibilitäten, Erfahrungen und das Wissen der Akteure in Ebene 2 bestimmen die Qualität, Wahrnehmung, Wertschöpfung und Entwicklungsperspektiven der einzelnen Teilbereiche der Kreativwirtschaft und ihre Vernetzung untereinander (Ebene 3).
- Innerhalb dieser Interaktionsprozesse sind die vier Grundaktivitäten einer wissensbasierten Ökonomie – Koordination, Innovation, Selektion und Lernen – eingebettet (Ebene 4), die letztendlich ein Beleg für die Notwendigkeit eines Verständnisses von der Kreativwirtschaft als Prozess darstellen.

- Solche Erkenntnisse führen über reflexive Lernprozesse hin zu Weiterentwicklungen der sozio-ökonomischen Interaktionen. Das relationale Vermögen der Stadtregion (Ebene 1) verändert sich, das Kreislaufsystem schliesst sich.

Abbildung 12 MODELLBILD 4 – Kreislaufmodell der reflexiven Lern- und Interaktionsprozesse der Kreativwirtschaft



3 Vision und Zukunft __ Raum für das Kreative

3.1 «Raum für das Kreative» ist das Ziel

Statements, Visionen und Szenarien, Thesen, Handlungsnotwendigkeiten, Ziel

Statements (Quelle: ExpertInnen-Interviews und Think Tank-Workshop)



"Nicht permanent zweckorientiert denken – Open source"

"Lust wecken, Wege zu gehen, die noch nicht begangen sind."

"Zuerst Ideen und Potenziale definieren, nicht primär über Geld sprechen."

"Selbstgevählte dumme Nabelschau ist langweilig."

"Das Label 'Trendigste Stadt' muss man sich erkämpfen. Man muss mehr dafür machen"

"Visibility Es braucht pulsierende Sektoren."

"Design könnte Nucleus sein: nach innen binden, nach aussen kommunizieren und positionieren."

"Was es braucht: Der echte politische Willen! Zum Beispiel: Wir wollen Design-Zentrum, das sagt hier niemand."

"Grossereignisse sind wichtig; gehören zum kreativen Humus."

"Subkultur und Raumfrage sind die zwei Schlüsselfragen!"

Massnahmen

"2-3 bündelnde, internationale Projekte, die "Durchzug" bringen"

"Es wird dort spannend, wo Grösse erreicht werden kann, ohne Grundidee zu verraten."

"Die Autonomie nicht aus der Hand geben! Selbstverwaltungsbetriebe schaffen Schutz vor Vereinnamung vor Abdriften in kurzlebigen Mainstream!"

"Im Kreativbereich ist es ganz wichtig, bezahlbaren Raum mit nicht zu engen Regeln der Raumnutzung schaffen. Dadurch entstehen viele Vernetzungen/ Verbindungen ganz von alleine"

"Verzettelte Aktivitäten: Für die Schweiz wäre dies tödlich."

"Es braucht unbedingt Austauschprogramme. Für die Schweizer: Wegziehen und wacher werden! Die Ausländer betreffend: Anlocken! Beides hilft, Durchzug zu schaffen!"

"Wirtschaftsförderung heisst in unserem Fall ganz ausgegippt: Man muss sich in andere Welt eindenken!"

"Aus den etablierten Kästen Geld abzuziehen, ist eine völlig unrealistische, deshalb ineffiziente Strategie, der Ausweg kann nur die kommerzielle Schiene sein."

Wirtschaftsförderung / Kulturförderung

"Es würde der Kreativwirtschaft nicht allzugut bekommen, wenn sie zu sehr gipft wird."

"Man muss die Szene kennen, um zu verstehen, was da geht. Um die Kreativwirtschaft zu kennen, muss man einmündersum denken."

"Ein flexibler Markt erfordert flexible Strukturen."

"Durchlässigere Gremien. Mehr Rotation, mehr Erneuerung."

"Wahlverwandtschaften beachten"

"In Zürich treffen sich Gleichgesinnte."

"Es braucht ein Netzwerk starker Leute; aus Industrie, aus Designaffinen Branche, aus Politik, über den Röstigraben hinweg"

Akteure

"Die Szene geht da hin, wo Innovation stattfindet."

"Es braucht starke Schweizer Player"

"Wir brauchen Politiker, die mit Überzeugung und Ausdauer sagen: DAS wollen wir! DAS unterstützen wir!"

"Scouts braucht's, Undercover Leute."

Visionen als Konkretisierung des Ziels – Szenarien als Instrument

Szenarien sind kreative Abbilder von möglichen Entwicklungen einer Branche oder eines Prozesses in die Zukunft. Der eintägige Think Tank-Workshop hatte als zentrales Ziel, durch drei unterschiedliche Arbeitsgruppen insgesamt drei Szenarien für die Zukunft der Kreativwirtschaft Zürich im Jahr 2010 erarbeiten zu lassen. Die Aufgabenstellung lautete, zukunftsorientierte Situationen, die sich für die Kreativwirtschaft Zürich einstellen können, zu beschreiben. Um dies zu erreichen, erfolgte die Entwicklung von Szenarien entlang grob vorgegebener Rahmenbedingungen, die allerdings durch die Arbeitsgruppen modifiziert werden können.

Die Szenarioentwicklung bestand in diesem Fall aus zwei Elementen: Das erste Element ist ein deskriptiver und visionärer Teil, der auf der Basis von fünf Themengebieten umgesetzt wurde. Hierbei sollten die einzelnen Arbeitsgruppen, die Situation der Kreativwirtschaft im Jahr 2010 entlang der Themen

- Rahmenbedingungen (unter denen die Kreativwirtschaft sich entwickelt)
- Innen- und Aussenwahrnehmung (von der Kreativwirtschaft Zürich)
- Kernaktivitäten (der Zukunft)
- Vernetzung

darstellen. Als Abschluss wurde aus den vier Themengebieten eine generelle Beschreibung des Gesamtszenarios zusammengestellt.

Der zweite Teil ist die Visualisierung und Kommunikation der Szenarien anhand eines leicht vermittelbaren Bildes und Titels. Um dieses Ziel zu erreichen, sollten alle drei Arbeitsgruppen die Rolle der Redaktion des fiktiven Trendmagazins *Kreativity* übernehmen und das Titelbild des Magazins für eine Sonderausgabe über Zürich im Jahr 2010 produzieren. Aus einer zur Verfügung gestellten Bilddatenbank sollte eine das Szenario repräsentierende Bild gewählt werden. Die unterschiedlichen Inhalte der Themengebiete aus erstem Aufgabenteil mussten nun in eine griffige, bildhafte Head-Line übersetzt werden. So entstanden drei abbildbare Szenarien, die noch innerhalb der Workshops gestaltet und nebeneinander an die Wände projiziert und vergleichend diskutiert werden konnten. Nachfolgend werden die Szenarien in einer überarbeiteten Version vorgestellt.



Abbildung 13 Szenario 1



Zürich - Open Source for Creative Processes

Zürichs Kreativwirtschaft pflegt ein Open-Source-Konzept als Prinzip. Wahlverwandschaften zeichnen den Weg vor, Fähigkeiten kreativ zu verknüpfen. In den vergangenen Jahren hat es Zürich geschafft, seine Entwicklung auf die Positionierung und Inwertsetzung seiner kreativen Potenziale zu konzentrieren und diese innerhalb eines Netzwerkprozesses zu etablieren.

Die strategischen Ziele, die Fähigkeiten und Raum für das kreative Potenzial zu schaffen, die Ausbildung interdisziplinär und auf hohem Niveau auszurichten, Innovationen zu fördern sowie die Konzentration auf Produkte und Dienstleistungen, die international das Label „Swiss Made“ etablieren, haben zum Erfolg geführt.

Entscheidend dafür war der intensive politische Wille und eine gesteigerte Vernetzung der Kreativwirtschaft Zürich mit den Unternehmen des Finanzplatzes.

Zürich hat dabei zuerst intensiv sein endogenes Potenzial entwickelt, die Rollenvielfalt der kreativen Kräfte genutzt, um Raum für das Wachstum der Kreativwirtschaft zu schaffen und damit eine fundierte Ausgangsbasis zu platzieren.

„Ideas - Swiss made“ konnte als internationales Label platziert werden. Es ist das Erfolgsprodukt einer gelebten Kreativität in Zürich sowie die gezielte internationale Sichtbarmachung durch interdisziplinäre Plattformen, Messen und dem Globalen Kreativ Forum, das jedes Jahr die internationalen Experten nach Zürich lockt.

Abbildung 14 Szenario 2



Zürich - Creative Talent's Heaven

Himmliche Zeiten für Zürich. Eine jahrelange konsequente Politik der Etablierung der Kreativwirtschaft innerhalb Zürichs Gesamtwirtschaft und innerhalb des internationalen Wettbewerbs hat sich ausgezahlt. Zürich gehört zu den Top-Standorten der Welt, wenn es um den Handel mit Dienstleistungen und Produkten der Kreativwirtschaft, renommierter Ausbildungszentren und Innovationsforschung im Design geht.

Eine Task Force hatte sich vor sechs Jahren auf vier Strategien konzentriert: erstens die optimale Entwicklung standörtlicher Bedingungen, zweitens die Positionierung einer international führenden Forschung und Ausbildung im Bereich Gestaltung und Kunst (interdisziplinäre Studien HGKZ, ETHZ, HSG), drittens die Vernetzung mit der Industrie und dem Dienstleistungssektor in Zürich durch entsprechende Plattformen sowie viertens die internationale Präsenz des Kreativwirtschaftsstandort Zürich durch das jährliche World Creative Forum im neuen Kreativpark des Kongresshauses.

Das World Creative Forum ist zur Drehscheibe für internationale Stars der Design- und Kunstszene geworden. Die Zahlen ausländischer Studierender an Zürich's Kreativakademien ist markant gestiegen. Zürich konnte dadurch seine Stellung im Kunstmarkt sowie im innovativen Design unter den Top 5-Standorten der Welt festigen.

Während noch vor Jahren insbesondere die Finanzdienstleister ihren immensen Bedarf an Kreativdienstleistungen in London einkauften, haben heute längst intensive Netzwerke und Kooperationen mit Zürichs Designunternehmen die Vergangenheit abgelöst.

Abbildung 15 Szenario 3



Die drei Szenarien wurden unabhängig voneinander entwickelt. Es ist interessant, dass alle drei Arbeitsgruppen einen sehr ähnlichen Ansatz und damit auch ähnliche Vorstellungen verfolgt haben. Der Schwerpunkt bei auf den Magazincovern liegt vor allem auf dem, was in dieser Studie mit dem relationalen Vermögen der Kreativwirtschaft bezeichnet wurde. Die nachfolgende Abbildung fasst acht Schwerpunkte für die Gestaltung der Zukunft in der Vorstellung der Think Tank-Teilnehmenden zusammen:

Abbildung 16 Aus den drei Szenarien abgeleitete Schwerpunkte



Die 8 Schwerpunkte für die Zukunft

1. Stärkung der Kernaktivitäten
2. Intensive Positionierung in Ausbildung und Forschung
3. Relationales Vermögen als zentrales Asset fördern (Open Source – Talent's Heaven – New Nexus)
4. Verstärkte Vernetzung und Einbettung in Gesamtwirtschaft Zürich
5. Plattformen und Marktplätze entwickeln
6. Globales Kreativforum Zürich etablieren
7. Ideas Swiss Made als internationalen Brand vermarkten
8. Raum für das Kreative schaffen

Der Schwerpunkt der Schlussdiskussion des Workshops lag dementsprechend bei den folgenden Hauptbegriffen:

- Schluss mit der nach innen gerichteten Wahrnehmung und Handlungsweise; gedankliche, strategische, operative Öffnung, über Kultur- und Landesgrenzen hinweg
- Zürich als: Host-City, Freihafen, Creative Nexus, Creative Talent's Heaven, Open Source
- Cool Switzerland, aber mehrheitlich in Zürich gemacht, Swiss made neu aufgeladen
- Zürich als Kreativzentrum mit Magnetwirkung schaffen: Talentpool schaffen, Ansiedlung von Talenten egal welcher Herkunft, einzig Idee und Leistung, die zählen. Deshalb nicht nur für Schweizer und Schweizer Firmen agieren, sondern auch Ausländer anziehen.
- Mobilisieren (der Potenziale und Akteure) und Mobilität (Inhalte, Akteure)

Thesen

Mit den Erkenntnissen aus den Interviews und des Workshops lassen sich folgende 16 Thesen zur Ist-Situation bzw. zur Entwicklungsperspektive der Kreativwirtschaft Zürich ableiten:

These 1 __ Kreativität als treibende Kraft der Ökonomie

Keine ökonomisch und gesellschaftlich prosperierende Stadtregion ohne starke Kreativwirtschaft. Die Kreativwirtschaft nimmt eine zentrale Interfacefunktion bei der Transformation urbaner und metropolitaner Ökonomien ein.

These 2 __ Diversität der ökonomischen Logik als Chance für das relationale Vermögen der Stadtregion Zürich

Das breite Spektrum der Kreativwirtschaft Zürich und mit ihr die Diversität der ökonomischen Logik ist Potenzial zur Stärkung des relationalen Vermögens der Stadtregion Zürich. Es ist eine der Gelegenheiten, das „Klumpenrisiko“ zu reduzieren.

These 3 __ Keine Leistungssteigerung ohne Öffnung und „Durchzug“

Sowohl der endogene Markt als auch das Eigenvermögen der Stadtregion Zürich reichen in Zukunft nicht mehr aus. Gegen aussen sich öffnende, die Grenzen verwischende bzw. gegen innen bündelnde Projekte sind nötig, um genügend gedanklichen und personellen „Durchzug“ zu erzeugen und um genügend Innovation und Wachstum zu bewirken.

These 4 __ Gegenseitige Anerkennung statt Ausgrenzung

Eine starke Kreativwirtschaft Zürich benötigt das gegenseitige Anerkennen von etablierter Kreativwirtschaft / Kunst bzw. Nicht-Etablierter (die Neuen, Jungen, Unkonventionellen, Schrägen, Frechen).

Künftig den Kultur-Kuchen grundsätzlich neu zu verteilen, wäre völlig unrealistisch, wäre eine ineffiziente Strategie. Andererseits neu Entstehendes zu ignorieren oder mit Vorurteilen auszugrenzen (zum Beispiel aus dem Feuilleton), missachtet die gegenseitige Abhängigkeit und schadet der Kreativwirtschaft als Ganzem.

These 5 __ Intermediäre in wichtiger Binfunktion

Es braucht Grenzgänger zwischen (a) den einzelnen Teilbereichen der Kreativwirtschaft, (b) der etablierten und nicht etablierten Kunst und Kultur, (c) zwischen den staatlichen und privaten Institutionen der Kultur- und Kreativwirtschaft, (d) der Kreativwirtschaft und anderen Wirtschaftsbereichen (z.B. Finanzdienstleistungen) sowie (e) der Kreativwirtschaft Zürich und dem internationalen Markt. Intermediäre, also Personen bzw. Unternehmen, die erfolgreich die räumlichen und gedanklichen Grenzen überwinden, bilden ein wichtiges Bindeglied zwischen den abgegrenzten Bereichen. Bei gesamthafter, systemischer Betrachtung der Leistungserbringungsprozesse nehmen die Intermediäre eine zentrale Position ein.

These 6 __ Starke Schweizer „Player“ als Voraussetzung gegen Braindrain bzw. ungenügende Attraktivität

Teilmärkte wie zum Beispiel Musik, wo starke Schweizer „Player“ (Verleger, Talentförderer, ...) fehlen, zwingen Talente oft zur Flucht ins Ausland. Die Branche bzw. die Kreativwirtschaft ver-

liert zum Einen wichtiges kreatives und ökonomisches Potenzial. Zum Andern fehlt die Anziehungskraft für Talente aus dem Ausland. Ohne Aufbau bzw. Stützung wichtiger und tragender Akteure ist die Förderung wenig Erfolg versprechend.

These 7 __ Flexibler Markt trifft zunehmend auf den „flexiblen Zürcher Kreativen“

Der flexible Mensch, teilweise aus der Not entstanden, ist trendy geworden. Es ist seit wenigen Jahren wieder völlig normal, in verschiedenen Bereichen sich auszukennen und tätig zu sein. – In Zürich besteht eine dünne, urbane Schicht, eine kleine, zunehmende Menge von Leuten, die über das, was in den anderen Bereichen sich abspielt, Bescheid wissen wollen, die an manchen Orten an der Spitze des Hypes und des Innovativen stehen wollen. – „Künstler an der Front müssten hybrid tätig sein, müssten wieder zu Generalisten werden, was in dieser Form in der Schweiz fast nur in Zürich möglich ist.“

These 8 __ Die Kreativwirtschaft Zürich schafft sich selbst

Zürich entzieht sich aufgrund der Grösse, Breite, Vernetztheit und kreativen Kraft längst der Kontrolle. Die Kreativwirtschaft Zürich schafft sich selbst. Sie ist so lebendig, dass Neues sofort zur Realität wird, und diese Realität wiederum nur als Provisorium Gültigkeit hat.

„Es würde der Kreativwirtschaft nicht allzu gut tun, wenn sie zu direkt gefüttert würde.“ Der gesetzgeberische sowie kultur- und wirtschaftsfördernde Staat (Legislative, Exekutive, Behörden), der bisher mit beträchtlicher Verzögerung die Entwicklung nachzeichnet (z.B. Gastronomie, Ladenöffnungszeiten, ...), soll sich in Zukunft folgerichtig darauf konzentrieren, die selbstorganisierende Kraft der Kreativwirtschaft, z.B. selbstverwaltete Laboratorien, zu unterstützen.

These 9 __ Die Kreativwirtschaft Zürich braucht Anerkennung und adäquate Rahmenbedingungen

Trotz der Fähigkeit zur Selbstorganisation und Innovation braucht die Kreativwirtschaft Zürich Unterstützung. Harren der Dinge, die da von selbst kommen mögen, schadet dem Kulturplatz Zürich wie auch dem Wirtschaftsraum Zürich. Attraktiv, trendy und verführerisch zu sein (und damit auch werben bzw. daraus kommerziellen Nutzen schöpfen zu können), das muss man sich immer wieder von Neuem erkämpfen. Dies geht nicht ohne politischen Willen, Durchsetzungsvermögen und geeignete Massnahmen der Unterstützung durch Staat und Private.

Es braucht Anerkennung und adäquate Rahmenbedingungen für kreatives Unternehmertum. Es gibt keine ausreichende Kreativität ohne ausreichende Freiheitsgrade, ohne geeignete Räume, Strukturen und Abläufe.

These 10 __ Flexibler Markt bedingt flexible Förderstrukturen

Denken in herkömmlicher Unternehmensabläufen, in alleiniger Projektförderung, in statischen Kreativbranchen ist zu wenig effizient und effektiv. Flexibler Markt bedingt flexible Förderung und offenere Förderstrukturen. Vorhandenes Funktionärsdenken (konservativer Kunstbegriff, einseitige Kompetenz, lineare Abläufe) ist aufzubrechen, regelmässige Erneuerungen der Gremien und Mechanismen sind nötig.

These 12 __ Die Kreativwirtschaft Zürich braucht regionale Infrastruktur und

pulsierende Schwerpunkte

Man kennt sich, und hilft sich gegenseitig. Was fehlt, sind ausreichend interdisziplinäre Plattformen, Laboratorien und bündelnde Projekte, die die klare Zielsetzung des gemeinsamen Handelns und Auftretens haben.

„Verzettelte Aktivitäten wären für die Schweiz der Tod“. Es braucht die koordinierte Vernetzung starker Leute und Institutionen (aus Kulturbetrieb, Industrie, Politik, über Röstigraben hinweg). Dazu dient einerseits eine wohlstrukturierte Organisation der Kreativwirtschaft in der Stadtregion Zürich, andererseits das Setzen von inhaltlichen Schwerpunkten mit grosser Ausstrahlung.

These 13 __ Originäre, unverwechselbare Produkte sind Grundlage für nachhaltigen Erfolg

Kraft, Selbstvertrauen und der Wille, sich auf dem internationalen Parkett nachhaltig zu behaupten, schöpft sich aus der Qualität und Eigenart der Schweizer bzw. Zürcher Produkte und Dienstleistungen. „Nicht Worte, sondern die Produkte zählen.“ Es kann keinen langfristigen Erfolg geben ohne Glaubwürdigkeit im Auftreten und bei den Produkten.

These 14 __ Kreative Förderung heisst, Prozesse hin zu nachhaltigen Einheiten (Teilsystemen) fördern

Originäre Produkte und Dienstleistungen der Kreativwirtschaft Zürich entstehen da, wo genügend unternehmerische und künstlerische Freiheit vorhanden ist und die regionale und unternehmerische Infrastruktur stimmt. Eine wichtige kreative Förderstrategie ist die Unterstützung zur Schaffung langlebiger Einheiten (organisiertere Netzwerke, Plattformen mit klaren Zielen, „kreative Generalunternehmen“, Austausch- und Aufführungsorte, „Schaulager“ etc.), die die Kunst- und Kulturschaffenden im Sinne des sich selbst Schaffens auch selbst verwalten. Es werden tragfähige und interdisziplinäre „Pools“ von Leuten gefördert. Die Prozesse hin zu solchen Einheiten, die oft grosse unternehmerische Risikofaktoren darstellen, sind Ansatzpunkte der Förderung.

These 15 __ Leistungserbringungsprozesse

Um die vorhandenen Potenziale besser ausschöpfen zu können, muss man die Leistungserbringungs-Prozesse vom Künstler/Anbieter bis zum Konsumenten besser kennen und sie aktiv „bewirtschaften“. Weniger Einzelschritt- und mehr Prozessförderung wäre die Folge.

These 16 __ Agieren entlang von Wahlverwandtschaften

Projekte scheitern oft, weil man die Hebel an den falschen Orten ansetzt: So werden auch Träger-schaften und operative Organisationen geschaffen, welche das Zielpublikum, die handelnden Akteure und Institutionen zu wenig berücksichtigt oder in Korsetts zwingen, die nicht den Alltagsbedürfnissen und den jeweiligen Kulturen entsprechen. Vielmehr geht es darum, Organisationen und Prozesse zu entwerfen, die es Interessierten ermöglicht, Ideen und Projekte aus einer Wahlverwandtschaft heraus zu entwickeln.

Handlungsnotwendigkeiten

Die interdisziplinäre Analyse der Ist-Situation, der Bedürfnisse der AkteurInnen an die Zukunft sowie die Thesen erlauben nun das Festhalten von Handlungsnotwendigkeiten:

Handlungsnotwendigkeit 1 „Wesen und Funktion eines Clusters Kreativwirtschaft Zürich aufzeigen“

- Einer breiteren Öffentlichkeit aufzeigen, worum es eigentlich geht, worin die Potenziale bestehen. Es ist aufzuzeigen, dass es nicht um Imagepflege geht, sondern um eine nachhaltige Wertschöpfungs-Idee.
- Es sind die Fragen zu klären: Ist ein Cluster Kreativwirtschaft Zürich nötig? Was kann eine Clusterbewirtschaftung bringen? Wer leistet welchen Einsatz? Wer finanziert was?

Handlungsnotwendigkeit 2 „Innen- und Aussenwahrnehmung schärfen“

- Selbstkritisch widersprüchliche Dichotomie der Eigenwahrnehmung diskutieren, und der Fremdwahrnehmung gegenüberstellen

Handlungsnotwendigkeit 3 „Abstossungskräfte reduzieren und gegenseitige Anerkennung fördern“

- Mit dem Abbau der Abstossungskräfte (s. These 4) im Innern die Wettbewerbsfähigkeit gegen aussen erhöhen.

Handlungsnotwendigkeit 4 „Potenzial sichtbar machen und in Forschung investieren“

- „Wir wissen selbst nicht genau, wo man steht und was die viel versprechendsten Potenziale sind.“
- „Wo haben wir „Heritage“, wo wir anknüpfen können? (Bsp. Kopenhagen: Design)
- „Zuerst Potenziale definieren, nicht primär über Geld sprechen. Nicht permanent zweckorientiert denken.“
- Forschungskonzept Kreativwirtschaft Zürich definieren.
- Das ungenügende Methodenwissen erweitern.
- Ergänzend zu KTI Direktaufträge von bzw. an Firmen vergeben.

Handlungsnotwendigkeit 5 „Zu Grösserem stehen bzw. streben“

- Aufzeigen, dass aufgrund der inhaltlichen, institutionellen und operativen Breite und Grösse nur Zürich als nationaler und internationaler „Creativity Hub“ fungieren kann, ohne dass die lokalen Märkte/Szenen darunter leiden müssen. Potenzial als „Glocalizer“ nutzen.
- Vorhandene zaghafte Öffnung beschleunigen. Zielstrebig geschützte Werkstatt „Stadtraum“, „Branche“ bzw. „Schweiz“ verlassen.
- Sich vor allem gegenüber EU öffnen. Mechanismen anpassen, um schnell auf EU-Niveau zu kommen.
- Die Netzwerke über Branchen und Landesgrenzen hinweg ausdehnen und verdichten.
- Aus- und Weiterbildung stärker vernetzen: HGKZ, ETHZ, HSG etc.
- National und international denken und agieren, ohne dabei die Schaffung von „originären und unverwechselbaren Produkten und Dienstleistungen“ zu vergessen.
- „Export- und Importförderung“: Unterstützung für Auslandauftritte von SchweizerInnen bzw. Magnetwirkung auf Kreative aus dem Ausland

Handlungsnotwendigkeit 6 „Positionierung durch Bündelung von Inhalten und Aktivitäten, durch Schwerpunktsetzung“

- Strategische Felder (Topbereiche) definieren statt verzetteln, einschliesslich Ausschluss weniger wichtiger Bereiche/Inhalte. Dabei negative Seiten des föderalen Hintergrunds „kreativ“ und im Sinne der grösseren gemeinsamen Sache überwinden.
- Nicht künstlich Bereiche aufziehen und hoch zu halten versuchen, wenn sie nicht haltbar sind (Bsp. London). An vorhandenem „Heritage“ anknüpfen. „Swiss made neu aufladen.“
- Verhältnis von Input und Output beachten. Insbesondere zu Beginn dort ansetzen, wo Effizienz des Mitteleinsatzes hoch ist, damit Kettenreaktion wahrscheinlicher wird und neue Aktivitäten sich leicht ableiten lassen.

Handlungsnotwendigkeit 7 „Kreativwirtschaft verstehen als regionalen Innovations-Prozess“

- Prozesswissen massiv verbessern, um befähigt zu sein, den Prozess der Innovation zu bündeln.
- Der Weg ist das Ziel. Also braucht's ein Zielfindungsprozess.

Handlungsnotwendigkeit 8 „Ansetzen, wo die Hebelwirkung am grössten ist“

- Anstoss und Führerschaft durch Private. Nicht auf Staat und seine Behörden warten.
- Driving Forces bezeichnen, differenziert nach öffentlich und privat, nach Branchen, nach Opportunitäten. Funktion der wichtigen „Intermediäre“ berücksichtigen.
- Grundsatz „Agieren entlang von Wahlverwandtschaften“ beachten.
- Leitprojekte mit Hebelwirkung definieren (Projekte mit guten Erfolgsaussichten, Breitenwirkung, Folgeprojekte wahrscheinlicher erscheinend, ...), Sinnbilder und potenziell breite Wahlverwandtschaften nutzen
- Lobby-Arbeit, um Machtpositionen aufzubauen, Kontinuität sicherzustellen und damit nachhaltige Wirkung zu erzielen: Dazu sind starke Personen gefragt, aus Privatindustrie, aus Aus- und Weiterbildung, aus Forschung, aus Politik.

Handlungsnotwendigkeit 9 „Transparenz und Kommunikation!“

- Kommunikation basierend auf konkreten Zielen mit konkreten Inhalten (strategische Felder, Hebel, Schwerpunkte aufzeigend). Ansetzen an Motivations- und Mobilisierungsvermögen. Darauf ausrichten, dass es langfristig die Produkte sind, die zählen, nicht Worte.
- Design als Motor und Interface: nach innen aufklären, Wissen übersetzen, bündeln und vermitteln, nach aussen öffnen, aufbrechen, hinaustreten bzw. das Wissen transportieren.
- Anti-Zürich-Reflex berücksichtigen und auffangen: „Cool Switzerland“, aber oft in und um Zürich gemacht oder von da aus vermarktet/vermittelt.

Handlungsnotwendigkeit 10 „Spezialrollen beachten“

- Es braucht Leader-Figuren, die bereit sind, etwas aufs Spiel zu setzen.
- Mehrfachrollen gewisser Akteure (Anbieter, Vermittler / Bindeglieder) und deren Bedeutung sichtbar machen und nutzen
- Aufgrund des Spannungsfelds zwischen Kreativität und Business(plänen) braucht es „Business-Begleiter“ für die Subkulturen.

Handlungsnotwendigkeit 11 „Fallen aufzeigen ...und nicht hineintreten“

- Es wäre ein Fehlschluss zu glauben: „Wir müssen uns nur besser verkaufen.“
- Es wäre ein Fehlschluss zu glauben: „Wir sind die ersten.“ – Kultur ist auch in vielen anderen Ländern seit langem am wachsen und wird zu einem zunehmend wachsam gepflegten wirtschaftlichen Träger.
- Es wäre ein Fehlschluss zu glauben: „Wir sind die besten, und es wird so bleiben.“
- Nicht die gleichen Fehler wie im Ausland machen, gerade weil man es besser weiss. Vielmehr von Erfahrungen bzw. grossen Fehlern in anderen Ländern lernen.
- „Kreativ“ mit unterschiedlichen Interessen, Kulturen und Haltungen innerhalb der Kreativwirtschaft umgehen lernen
- Föderalismus und Anti-Züri-Reflex beachten und Auffangstrategien entwerfen

Fazit 1 hinsichtlich einem künftigen Handeln:

„Strategie zu Mobilisierung der Kreativwirtschaft ist nicht einseitig, sondern vielarmig“

- Wissen und Potenziale aufarbeiten. Tatsache nutzen, dass Kreativwirtschaft heute international „a hot issue“ ist, was die Schweiz herausfordert und neue EU-Mittel schafft.
- Denkbarrieren, gedankliche Immobilität durchbrechen durch Denken in grösseren Einheiten – Open mind strategies.
- Positionierung klären und kommunizieren
- Am richtigen Ort die Hebel ansetzen: Initialzündungen an strategisch und von der Opportunität her betrachtet richtigen Orten vornehmen, pulsierende Schwerpunkte setzen, Leitprojekte mit Strahlkraft gegen innen und aussen initiieren
- Originäre, unverwechselbare Produkte und Leistungen als Value driver.
- An Motivationspotenzial ansetzen und entsprechend kommunizieren
- Rahmen für Selbstorganisation bieten! Hauptmotoren müssen Leaderfiguren und Privatinitiativen in privat angeführten Initiativen sein, die von öffentlichen und privaten Institutionen getragen werden.

Fazit 2 hinsichtlich einem künftigen Handeln:

„Kultur- und Wirtschaftsförderung flexibilisieren“

- Eindenken in eine andere Welt.
- Rolle des kultur- und wirtschaftsfördernden Staates: in Zusammenarbeit mit ExpertInnen der Kreativwirtschaft Potenzial und Anforderungen der Kreativwirtschaft Zürich neu klären, sowohl empirische Daten als auch „Relationale Landschaft“ sowie Leistungserbringungsprozesse bzw. Wertschöpfungsketten berücksichtigend
- Rahmenbedingungen für hohen Grad an Selbstorganisation und Selbstverwaltung der Akteure der Kreativwirtschaft klären, reformieren und sichern. Dazu gehören: Räume offen halten einschliesslich urbaner Brachen, Einstiegshilfen bereitstellen (z.B. steuerliche Entlastung für Jungunternehmer), administrative Hindernisse abbauen (Bsp. Gastroggesetz)
- Finanzielle und andere Unterstützung weniger durch starres Selektions-Modell begründet (Wer besteht, bekommt Geld), sondern durch Förder-/Coaching-/Scouting-Modell. Dazu sind offenere, flexiblere Fördergremien mit erhöhter Fluktuation nötig
- Prozesse fördern, insbesondere Anstossfinanzierung zu Prozessen hin zu nachhaltigen Einheiten und Dienstleistungsketten.
- Es braucht einen „Venture capital-Pool“ für unkonventionelle und risikoreiche Projekte, die aber im Erfolgsfall umso interessanter und „ertragreicher“ sein können.

Ziel – «Raum für das Kreative schaffen»

Auf der Basis der vorangehenden Arbeitsergebnisse – abgeleitet aus der „Relationalen Landschaft“, der Selbstwahrnehmung, den Statements, den Visionen bzw. Szenarien, den Thesen und den Handlungsnotwendigkeiten sowie der Modellbilder – ergibt sich eine ziemlich klare Vorstellung davon, welchem Zweck ein «Cluster Kreativwirtschaft Zürich» im Grundsatz dienen könnte: «Raum für das Kreative schaffen.»

Vor der entwurfsartigen Ausformulierung eines grundsätzlichen Ziels sei nochmals auf ausgewählte Zitate mit Wegweisendem Charakter hingewiesen:

„Creativity as a Way of Thinking“

„Zürich vom Stand-Ort vermehrt zum Bewegungs-Raum machen“

„Kreatives Tun ist kein gegebenes Vermögen einer Stadtregion, sondern muss immer wieder neu erfunden werden.“

„Wo sich Kreatives zu artikulieren beginnt bzw. wo nach dem anfänglichen Erfolg eine Konsolidierung erforderlich ist, gilt: Mittel und Anreize dafür verwenden, um ein Kreativvorhaben bzw. -unternehmen in ein nachhaltiges System zu bringen.“

„Kreativität ist zunehmend tragende Kraft der Ökonomie einer Stadtregion. Sie hängt im Besonderen vom privaten und intermediären Kreativbereich ab.“

„Kreativwirtschaft wird dann Erfolg haben, wenn sie originäre und unverwechselbare, d.h. nicht kopierbare, künstlerische und kulturelle Produkte und Dienstleistungen anbietet, die einer regionalen Infrastruktur entsprechen und in ihr verwurzelt sind.“

Die Analysearbeit und die Interaktion mit ExpertInnen zeigen, dass das Potenzial zur besseren Nutzung und zum Ausbau der Kreativwirtschaft Zürich gross ist. Vor dem Hintergrund der Branchenstruktur der Stadtregion Zürich sowie der internationalen Entwicklungen scheint es angezeigt und wird von BranchenkennerInnen gefordert, dieses Potenzial besser sichtbar zu machen und es besser zu nutzen: nicht im Stile eines schnell verpufften Marketingzaubers, sondern im Sinne einer nachhaltigen Wertschöpfungsstrategie, an deren Basis die KünstlerInnen und KreativanbieterInnen stehen.

Daraus lässt sich – als Entwurf – folgende Zielsetzung ableiten:

Ziel ist, Zürich als Stadtregion aufgrund regionaler und nationaler Interessen als das Schweizer Kreativzentrum mit internationaler Knotenfunktion besser zu positionieren. Um das Innovationspotenzial und die treibende Kraft der Kreativwirtschaft bei der Transformation urbaner Wirtschaftsräume (Content-Träger, Interface-Funktion) nachhaltig in Wert zu setzen und eine lang andauernde Wertschöpfungsstrategie umzusetzen, ist dem Kreativen und den Kreativen mehr Raum zu verschaffen, d.h.

- 1 Die Kreativwirtschaft schafft sich mehrheitlich selbst. «Raum für das Kreative schaffen» bedeutet erstens, dass die Kreativwirtschaft ihren eigenen Raum auf der Basis von Nähe und Kooperation sucht und den Ballungsprozess von kreativen Unternehmen und Kulturschaffenden aktiv und mit Strategie mit gestaltet.

Konsequenzen: Eigendefinition der Kreativwirtschaft, Mobilisierung der selbstorganisierenden Kräfte und Privatinitiative stehen am Anfang, auf der Basis des Kreislaufmodells des reflexiven Lern- und Interaktionsprozesses.

- 2 «Raum für das Kreative schaffen» bedeutet zum Zweiten, physischen Raum als gesellschaftliches Produkt zu sehen und das sozialräumliche Potenzial bei der Gestaltung des physischen Raums zu beachten. So sind der Kreativwirtschaft dienliche Stadträume und Immobilien sicherzustellen. Innovationen haben ihren Ursprung selten auf „veredelten“ Arealen mit optimalen Renditen, sondern dort, wo die Mieten auch für Kleinstunternehmer – als wichtiger Teil der Leistungserbringungsprozesse – bezahlbar sind und flexibel nutzbare Räumlichkeiten in ausreichendem Mass vorhanden sind, sodass sich viele vernetzte Aktivitäten von alleine ergeben.

Konsequenzen: Die Kreativwirtschaft wird somit verstärkt zur Adressatin der Stadtplanung, des Städtebaus und der öffentlichen und privaten Immobilienbewirtschaftung.

- 3 «Raum für das Kreative schaffen» bedeutet drittens, dass es für eine Kreativwirtschaft im weiteren Sinne genügend Identifikationsorte geben muss. Neben den bestehenden Kulturinstitutionen sind weitere „öffentliche Destinationen“, die das kreative Zürich zum Inhalt haben, aufzubauen.

Konsequenzen: Bei grösseren Planungen (z.B. neues Kongresszentrum, Maag-Areal, Löwenbräu-Areal, Stadtraum HB) ist das Potenzial der Kreativwirtschaft (z.B. Design-Zentrum, Kreativpark) frühzeitig und entsprechend der wachsenden Bedeutung für die Entwicklung urbaner Wirtschaftsräume miteinzubeziehen.

- 4 «Raum für das Kreative schaffen» heisst viertens, über Initiativen von öffentlichen und privaten Institutionen neue Strukturen, Plattformen und Angebote aufzubauen: zur Mobilisierung, zur Motivation sowie zur Vernetzung von Kreativunternehmen, Intermediären und der öffentlichen und privaten Förderung.

Konsequenz: An die Wirtschafts- und Kulturpolitik werden aufgrund dieses Zielhorizonts neue Anforderungen strategischer und operativer Art gestellt.

3.2 Clusterstrategie Kreativwirtschaft

Clusterstrategie? Ja, aber..., Mehrebenenmodell: Ansatz, Struktur und Prozess für einen Cluster Kreativwirtschaft

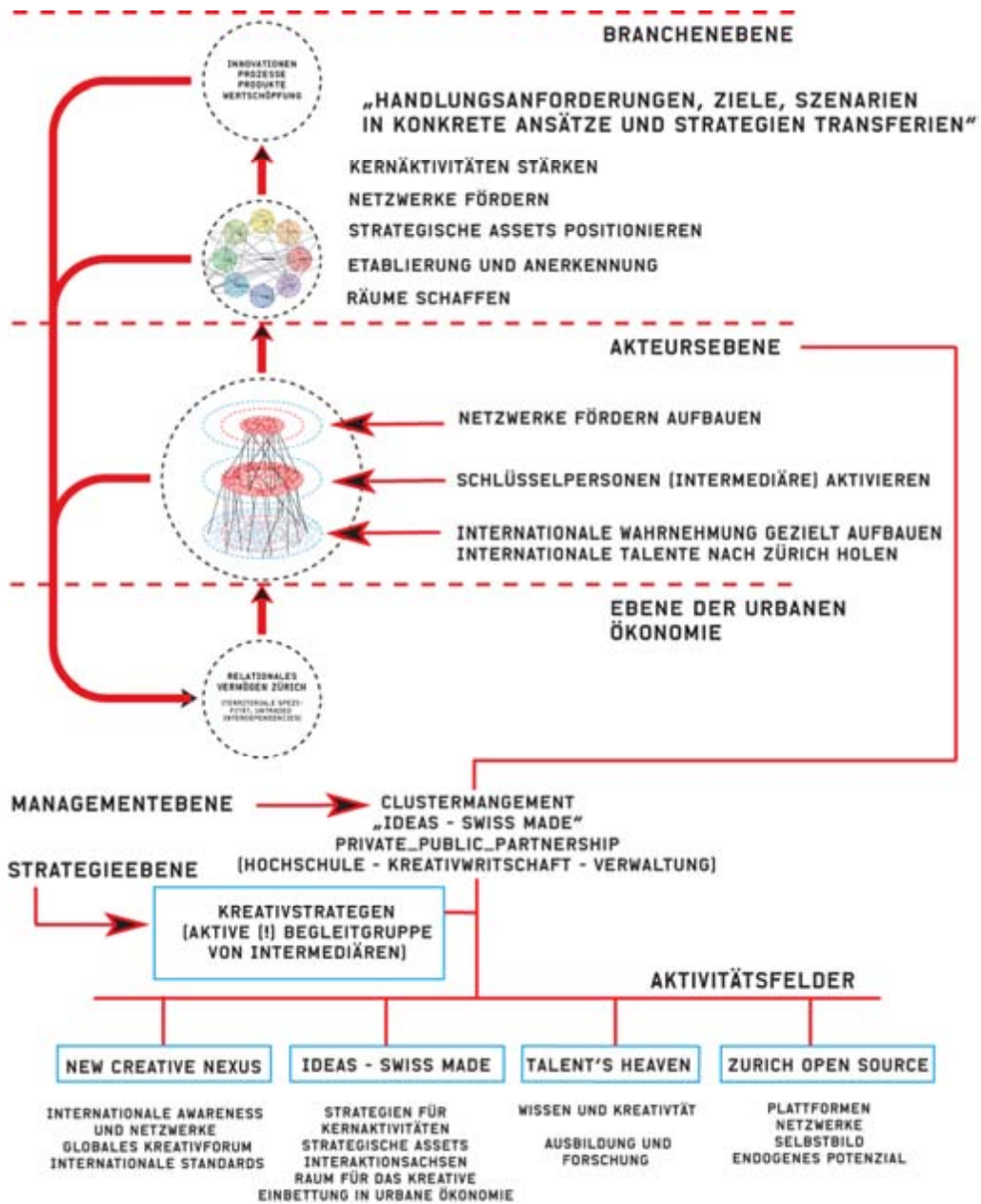
Cluster können aus unterschiedlichen Perspektiven hinsichtlich ihrer geografischen, strukturellen und funktionalen Komponente als gewachsene Konzentration ökonomischer Aktivitäten betrachtet und analysiert werden. Ist es dennoch auch sinnvoll, diese Phänomene und die damit verbundenen strategischen Vermögen eines funktionalen Wirtschaftsraumes einem strukturierten, fördernden, geleitenden und teilweise gesteuerten Entwicklungs- oder gar Managementprozess in Form einer Clusterstrategie zu unterstellen? Sicher ist, dass man diese Frage sehr differenziert diskutieren muss über die Grenzen und Möglichkeiten des Mach- und Wünschbaren. Sicher ist auch, dass man eine solche Frage auch **branchenspezifisch sehr unterschiedlich behandeln muss**.

Clusterstrategie? Ja, aber...

Für die Kreativwirtschaft Zürich kommt diese Studie zur Erkenntnis, dass diese Frage mit einem „ja, aber“ beantwortet werden muss:

- Ja, aber vor dem Hintergrund, dass man die Kreativwirtschaft nicht wie andere Cluster im Bereich von High-Tech, Life-Science oder gar Finanzplatz betrachten darf
- Ja, aber unter Berücksichtigung der spezifischen Akteursstruktur der Kreativwirtschaft Zürich
- Ja, aber mit einem Verständnis für die spezifische Logik der Ökonomie der Kreativwirtschaft
- Ja, aber mit der notwendigen Offenheit, dass die Kreativwirtschaft anders als andere Branchen im Kontext arbeitsteiliger Prozesse und der Wertschöpfungskette betrachtet werden muss
- Ja, aber mit der nötigen Sensibilisierung für das unternehmerische Selbstbild der Kreativwirtschaftsakteure
- Ja, aber mit einem klaren Blick auf die hybriden Strukturen der Aktivitätsfelder der Akteure der Kreativwirtschaft
- Ja, aber mit einem speziellen Blick für die Bedürfnisse nach Raum für das Kreative
- Ja, aber unter Berücksichtigung der spezifischen Einbettung der Kreativwirtschaft in die urbane Ökonomie und ihre Interfacefunktion für beispielsweise den Finanzdienstleistungssektor

Abbildung 17 MODELLBILD 5: Clustermodell



Mehrebenenmodell: Ansatz, Struktur und Prozess für einen Cluster Kreativwirtschaft

Die Akteure der Kreativwirtschaft Zürich zeichnen sich durch ein hohes Bewusstsein für Vernetzung aus. Diese Studie schätzt das Potenzial für das Wachstum einer endogenen Wahrnehmung und auch Bereitschaft zu einem Engagement für die bessere Positionierung des Kreativwirtschaftssektors Zürich als hoch ein. Ein Clustermanagement muss sensibel entwickelt werden. Dabei ist es allerdings sehr wichtig, die unterschiedlichen Handlungsanforderungen, strategischen Massnahmen und Ziele, wie sie in dieser Studie erarbeitete wurden, in konkrete Ansätze zu transferieren und sie auf die jeweiligen Strukturen zu übertragen.

Für die Entwicklung einer Clusterstrategie wird ein Mehrebenenmodell (Modellbild 5) vorgeschlagen, das aufzeigt, dass unterschiedliche Ansätze auch auf unterschiedlichen Ebenen greifen müssen. Das Modellbild 5 ist in die Ebenen „Branchen“, „Akteure“ und „urbane Ökonomien“ gegliedert. Damit die Ansätze, Massnahmen, Ideen und konkreten Projekte entwickelt werden können, braucht es in erster Linie einen Prozess im Anschluss an die bisherige analytische Arbeit, der gezielt die Strukturen aufbaut und eine Clusterstrategie möglich machen kann.

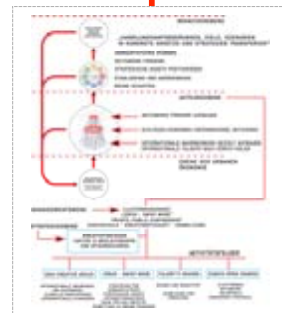
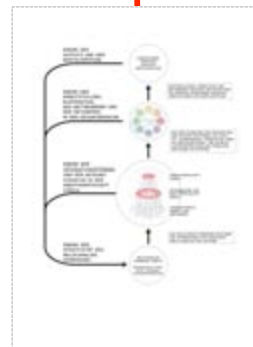
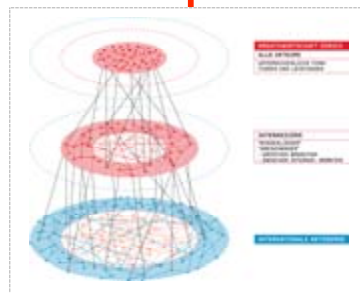
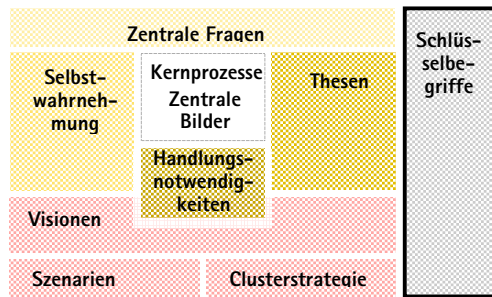
Aus diesem Grund wird als zentrales Element ein Clustermanagement aufgezeigt, das auf der Ebene der Akteure ansetzt und konkrete Massnahmen dann in den unterschiedlichen Feldern umsetzt.

Das Clustermanagement wird als eine Initiative von Vertretern aus Hochschule, Kreativwirtschaft und Verwaltung aufgebaut. Ihre Aufgabe ist, die vier strategischen Aktivitätsfelder zu entwickeln und operationalisieren. Die vier strategischen Aktivitätsfelder wurden den Ergebnissen dieser Studie nachgebildet. „New Creative Nexus“ setzt auf einer internationalen Ebene an und entwickelt Konzepte zur internationalen Sichtbarmachung der Kreativwirtschaft. „Ideas – Swiss Made“ entwickelt Massnahmen zur Etablierung des Labels „Ideas – Swiss Made“ sowie zur Stärkung von Kernaktivitäten, strategischen Assets sowie zur Einbettung und Vernetzung der Kreativwirtschaft in die urbane Ökonomie Zürichs. „Talent’s Heaven“ setzt an einem weiteren zentralen Zukunftsfeld der Kreativwirtschaft Zürich an und erarbeitet Strategien für die Etablierung von Ausbildung, Weiterbildung und Forschung in der Kreativwirtschaft am Wissensplatz Zürich. „Zurich Open Source“ konzipiert Ideen und Massnahmen für Netzwerke und Plattformen innerhalb der Kreativwirtschaft Zürich und fördert das endogene Potenzial des relationalen Vermögens.

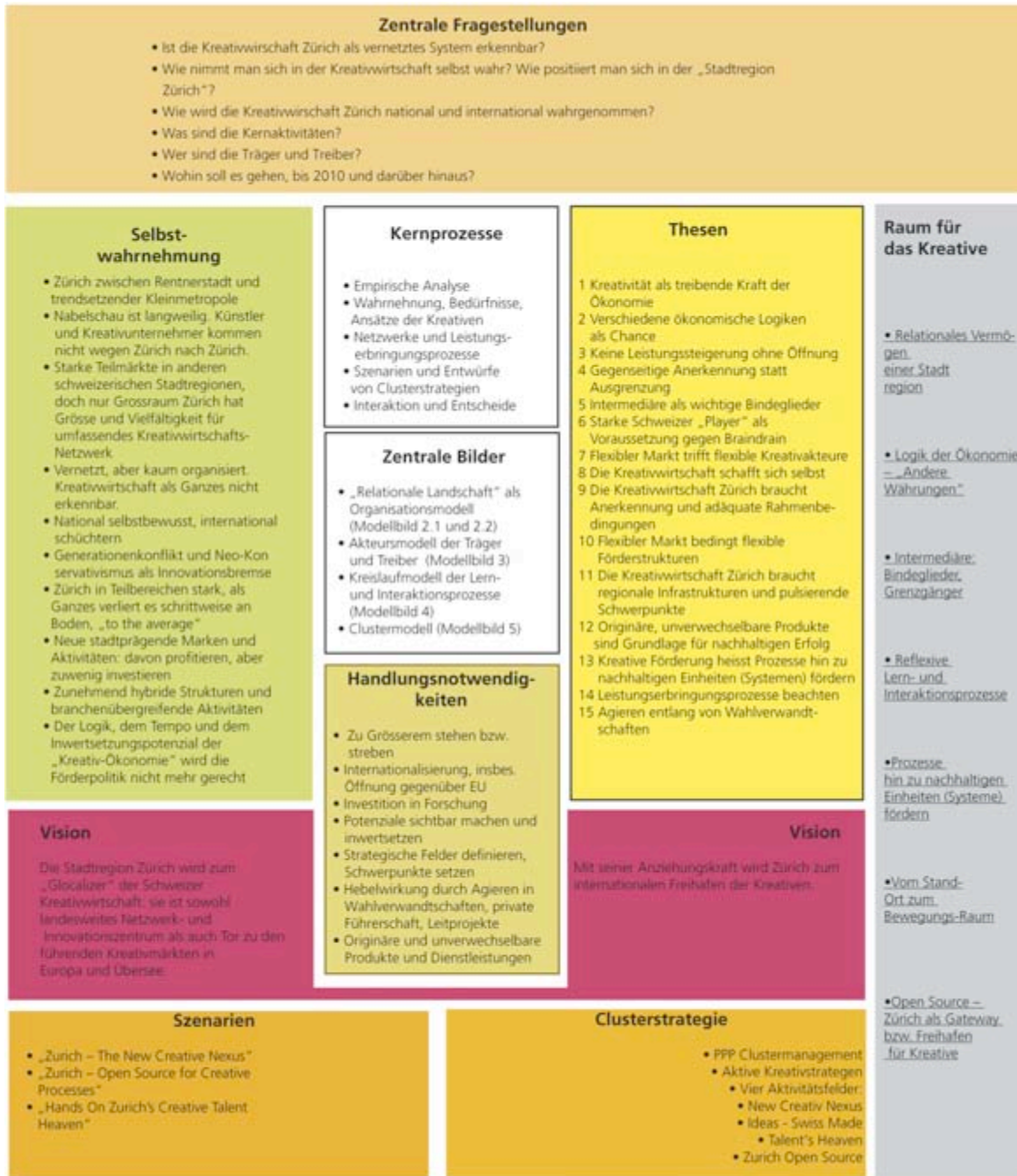
Um Schlüsselpersonen der Kreativwirtschaft zu integrieren, benötigt das Konzept die Entwicklung einer aktiven (!), strategischen Begleitgruppe, die die Prozesse begleitet, neue Ideen einbringt und Netzwerke knüpft.

IV Finale 1 – Fil Rouge:

Fil Rouge: Vom Strukturmodell (Modellbild 1) bis hin zum Clustermodell (Modellbild 5)



Finale 2 – Synthese



Anhänge

Anhang 1 InterviewpartnerInnen

Anhang 2 TeilnehmerInnen an Think Tank-Workshop vom 1.11.04

Anhang 3 „Relationale Landschaft“, aufgesplittet in Teilbranchen

Anhang 1

InterviewpartnerInnen (Sept–Nov. 2004)

Unternehmen / Institution	Kreativwirtschafts-Branche
Freitag-Taschen, Zürich Markus Freitag, Mitgründer und -Inhaber	- Fashion / Trend-Wirtschaft, Design-Wirtschaft: Manufaktur-Unternehmen
Street Parade, Zürich Michel Loris-Melikoff, Präsident Robin, Musiker und Produzent	- Event-Wirtschaft (Grossanlass)
MetaDesign, Zürich Bruno Schmidt, Mitinhaber	- Design-Wirtschaft (CI, CC, CD, Branding)
First Tuesday, Zürich Susan Kish, Inhaberin	sich ausserhalb der Kreativwirtschaft wahrnehmend - Event- Wirtschaft (Think Tanks)
Communico GmbH, Rheinfelden Adrian Kohler, Inhaber	- Kommunikation (Consulting) / Design-Wirtschaft - ehemals im Sponsoring Private Banking der Credit Suisse
Galliker Kommunikation, Männedorf Hans-Ruedi Galliker, Inhaber	- Kommunikations-Wirtschaft (Consulting) / Design-Wirtschaft - (daneben: Literatur-/Pressemarkt)
swissandfamous, Zürich Rea Egli	- Literatur-Buch-Pressemarkt: Agentur für junge Gegenwartsliteratur+Hörbuchverlag - Event-Wirtschaft (u.a Fotografie-Messe) - Darstellende Kunst-Wirtschaft (Theater Co-Produktionen)
Edition Patrick Frey, Casino Winterthur u.a., Zürich/Winterthur Patrick Frey, Zürich	- Literatur-Buchmarkt (Verleger, Autor, Kunstkritiker) - Darstellende Kunst (Kabarettist, Schauspieler, Mitinhaber Cabaret)
Fontana Film, Zürich Stefan Haupt	- Film-Wirtschaft (z.B. Downtown Switzerland)
Universität Zürich, Sozialgeografie Philipp Klaus	- Forschung, Dissertation zum Kultursektor Zürich
Hauser&Wirth, Zürich Marc Payot, Direktor	- Kunstmarkt (Kunsthandel, Coaching von Künstlern, Kunstproduktionsstätte)
Kulturpolitik, Präsidiialdepartement Stadt ZH Elmar Ledergerber, Stadtpräsident ZH	- Kulturminister der Stadt Zürich

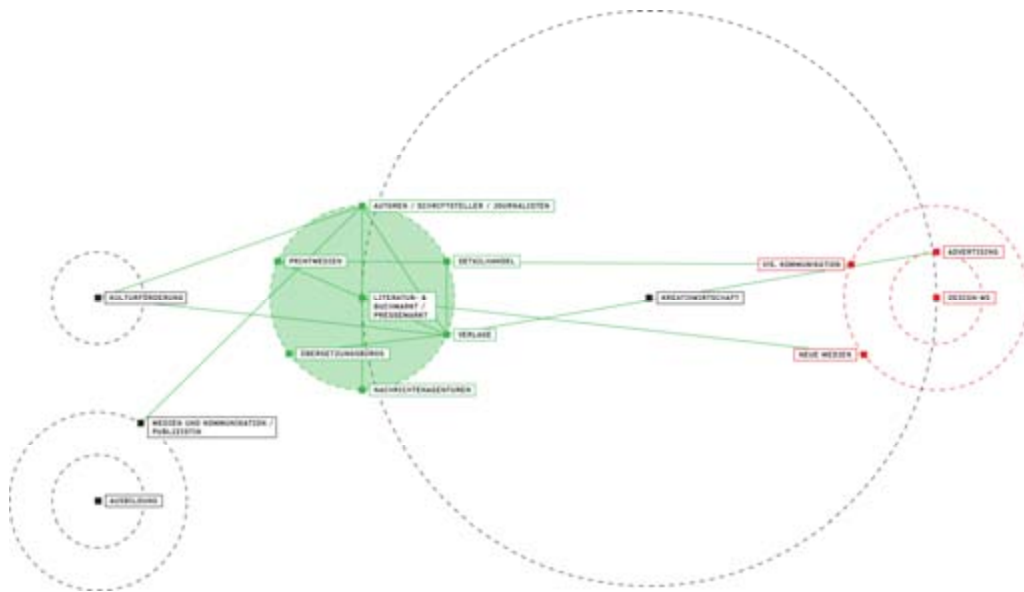
Anhang 2 TeilnehmerInnen am Think Tank-Workshop vom 1.11.2004 an der HGKZ

Unternehmen / Institution	Kreativwirtschafts-Branche
Peter Brunner, sogar theater, Leiter, Zürich	Theater
Peter Christian Fueter, c-films, CEO, Zürich	Film
Ruth Grüniger, Ruth Grüniger Design, Zürich	Modedesign
Marc Haas, Frame 11, CEO	Kommunikation / Design
Niels Haueter, Head of Media, Swiss Re Centre of Global Dialogue	Branding und Medien
Thomas Kärcher, LifeSciences Cluster	Clustermanagement
Luigi Kurmann, Galerie Mai 36, Zürich	Kunstmarkt
Dominik Landwehr, Migros Kulturprozent	Intermediär; „Science and Future“: neue Medien, Computerkultur und Popmusik
Lucien Leitess, Unionsverlag, CEO, Zürich	Buchmarkt
Benno Maggi, Agentur für Integrierte Marketing Kommunikation, Winterthur	Marketing Kommunikation
Ruedi Alexander Müller, Nose Applied Intelligence, CEO, Zürich	Design/Kommunikation/Brand
Jacqueline Otten, Leitung Departement Design HGKZ	Design
Markus Schäfer, Architekt, Zürich/Rotterdam	Architektur
Marc Spiegler	Journalismus
Pascal Urscheler, nemos GmbH, CEO	Kommunikation
entschuldigt: Finn Canonica, Das Magazin, stv. Chefredaktor	Medien
entschuldigt: Roy Oppenheim, Suisa	Musik
entschuldigt: Tanja Scartazzini, Suisa	Kunstmarkt
entschuldigt: Daniel Zehntner, Eclat, CEO, Zürich	Kommunikation/Design/Brand

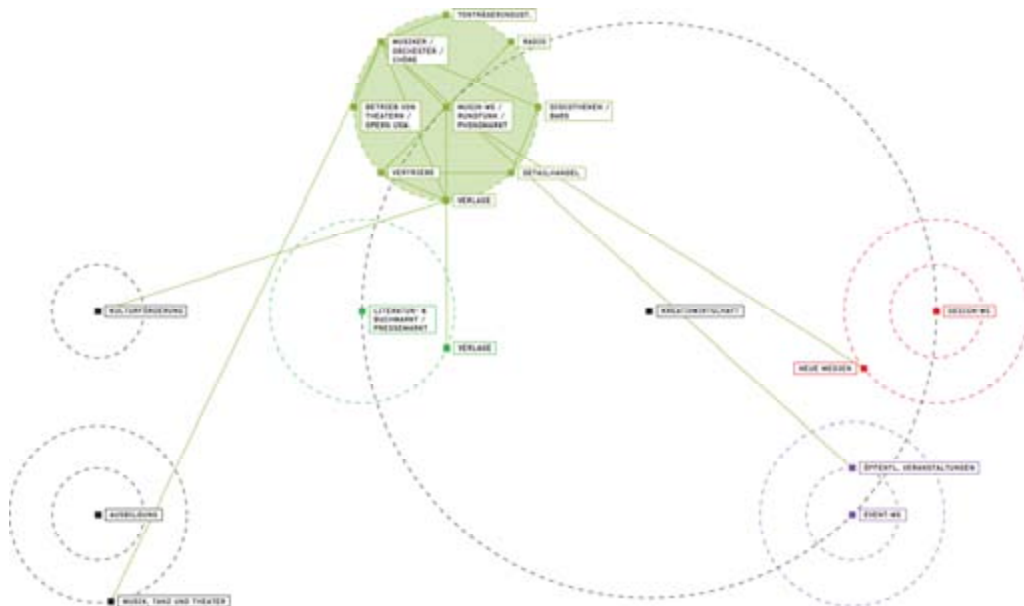
Anita Martinecz, Wirtschaftsförderung AWA Kt. ZH	Vertreterin Auftraggeber; Projektleiterin AWA Kt. ZH
Robert Blancpain, Standortmarketing Stadt Zürich	Vertreter Auftraggeber
Prof. Schwarz, Rektor HGKZ	Vertreter HGKZ

Christoph Weckerle, Rektorat HGKZ	Projektteam, Auftrag Studie I
Christian Kruse, ArGe Inwert.ch	Projektteam, Auftrag Studie II
Thomas Held, ArGe Inwert.ch, held für planung und nachhaltigkeit	Projektteam, Auftrag Studie II
Thomas Sevcik, Arthesia	Projektteam, Auftrag GZA
Lukas Schwitter, Student Interaction Design HGKZ	Mitarbeit bei Visualisierung und Präsentation

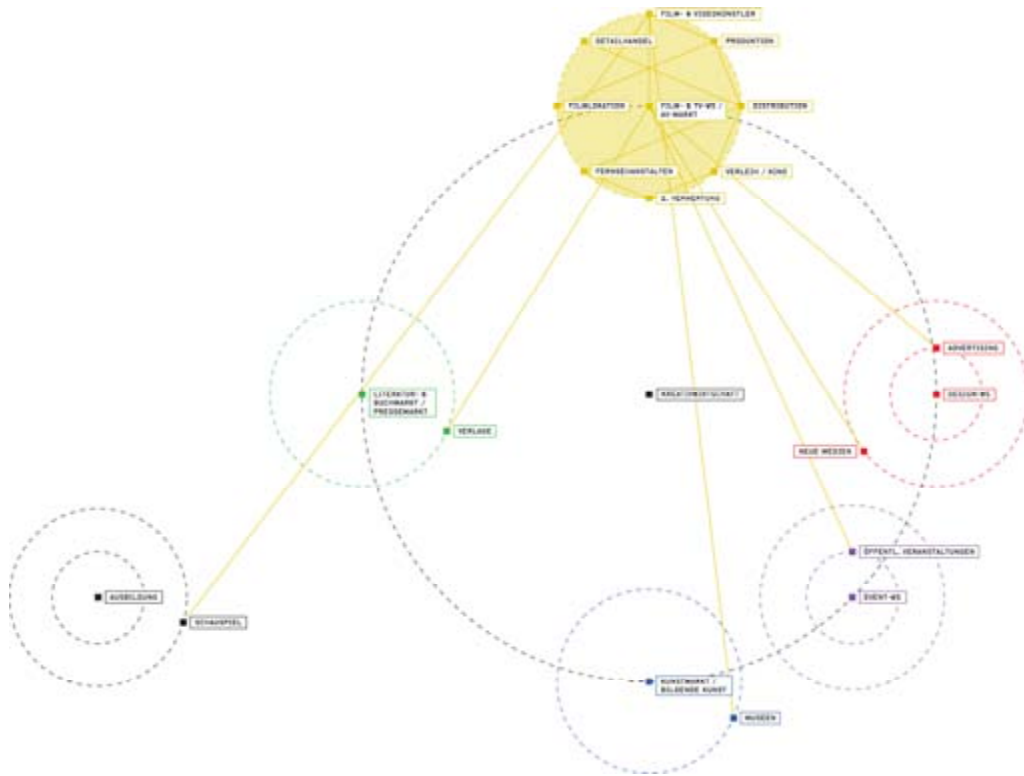
3.5 Literatur- & Buchmarkt / Pressemarkt



3.6 Musik-Wirtschaft / Rundfunk / Pressemarkt



3.7 Film- & TV-Wirtschaft / AV-Markt



3.8 Architektur

