

## **Erfolgsfaktoren von Medienquartieren in Europa**

### *Hintergrund und Ziele*

Die Kreativ- und speziell die Medienindustrie steht seit Jahren im Fokus der Wirtschaftsförderung von Städten. Sie wollen nicht nur von der Dynamik der Branche profitieren, sondern die Attraktivität der Branche auch im Stadtmarketing nutzen: Sei es, um sich als Wirtschaftsstandort nach einer Phase der Deindustrialisierung neu zu positionieren (wie etwa Glasgow mit dem Projekt „Creative Clyde“, vgl. BOP Consulting 2010) oder um ihr Profil als Dienstleistungsstandort gezielt zu schärfen (wie im Falle des Düsseldorfer Medienhafens). Zusätzlich wird mit dem Aufbau von Medienquartieren oft das Ziel verknüpft, problematische Stadtviertel zu revitalisieren (BOP Consulting 2010; Ebert 2008; Lazeretti 2013; Reich 2013).

Bei der Ansiedlung von Medienunternehmen agieren Städte einerseits unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen, etwa hinsichtlich der traditionellen Bedeutung der Medienbranche am jeweiligen Standort. Andererseits greifen sie auf unterschiedliche Strategien zurück. In unserem Tagungsbeitrag möchten wir die Ergebnisse einer vergleichenden empirischen Studie präsentieren, die europaweit Medienquartiere daraufhin untersucht hat, welche Faktoren die erfolgreiche Entwicklung eines Medienquartiers begünstigen. Wir verdichten unsere Befunde in einem idealtypischen Modell, das ökonomische Förderstrategien ebenso berücksichtigt wie die Architektur und die Aufenthaltsqualität im Standort.

Damit bewegen wir uns in mehrfacher Hinsicht auf einer Schnittstelle zwischen Medienökonomie und angrenzenden Wissenschaftsfeldern. Die erste, offensichtliche Schnittstelle ergibt sich aus dem Doppelcharakter von Medien als Kultur- und Wirtschaftsgütern. Von vornherein schien es uns daher sinnvoll, neben ökonomischen Faktoren wie etwa dem Flächenangebot auch die Einbettung des Quartiers in das kulturelle Leben zu berücksichtigen, die sich als wesentliche Einflussgröße auf die Entwicklung einer Kreativindustrie herausgestellt hat (vgl. dazu etwa Florida 2012). Zusätzlich adressieren wir stadtsoziologische Fragestellungen, in dem wir die Ausstrahlung von Medienquartieren auf die Nachbarschaft einbeziehen, sei es positiv im Sinne einer Revitalisierung oder negativ als Impuls für deren Gentrifizierung (vgl. Merkel und Oppen 2012).

Im Ergebnis beschreibt die Studie nicht allein unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Förderung von Quartieren und deren ökonomischen Nutzung durch die Medienindustrie, sondern gibt mit der Erfolgsfaktoren-Analyse wichtige Hinweise für die künftige Gestaltung von Medienquartieren. Die Studie gibt so Diskussionsimpulse an der Nahtstelle zwischen Medienökonomie, Wirtschaftspolitik und Raumplanung.

### *Anlage der Untersuchung*

In der Studie kombinierten wir in einem mehrstufigen Design qualitative und quantitative Erhebungsmethoden (vgl. zur prinzipiellen Untersuchungsanlage BOP Consulting 2010): In einer ersten Stufe wurden entlang spezifischer Filterkriterien relevante Medienquartiere identifiziert. In einer zweiten Stufe wurden zehn Medienquartiere mit vielfältigen Rahmenbedingungen und Entwicklungsansätzen entlang ökonomischer Kennzahlen miteinander verglichen. In der dritten Stufe haben wir vier Standorte, die sich in den Ausgangsbedingungen besonders ähneln, mit Leitfadengesprächen, Dokumentenanalysen und Begehungen intensiv untersucht. In einem abschließenden Workshop mit relevanten Akteuren an einem dieser Standorte wurden die empirischen Befunde extern validiert.

### *Analytisches Vorgehen*

Aus den Befunden haben wir in einem zweistufigen Verfahren zentrale Erfolgsfaktoren herausgearbeitet: In einem ersten, deduktiven Schritt definierten wir aus der Literatur heraus Suchfelder. In einem zweiten, induktiven Schritt haben wir dann entlang der Daten, die im Laufe der Studie an unterschiedlichen Standorten erhoben wurden, diese Suchfelder aufeinander bezogen und daraus über Clusterbildung ein Analyseraster abgeleitet. Diese Matrix ist als idealtypische Beschreibung eines erfolgreichen Medienquartiers zu sehen, die Ergebnisse aus allen Standorten verdichtet, denn wir haben keinen Standort gefunden, in dem alle Erfolgsfaktoren gleichermaßen stark ausgeprägt sind.

### *Zentrale Befunde*

Die Analysematrix enthält drei Handlungsfelder, die jeweils unterschiedliche Ziele und Instrumente der Quartiersentwicklung enthalten, die Förderstrategie, die Architektur und die Aufenthaltsqualität. Diese analytische Trennung zwischen den Handlungsfeldern erlaubt eine präzisere Beschreibung der strategischen Optionen von Medienquartieren.

Im Handlungsfeld **Förderstrategien** sind alle Erfolgsfaktoren zusammengefasst, die auf die aktive Gestaltung der ökonomischen Beziehung von Trägern und Mietern abzielen, und zwar insbesondere hinsichtlich der besonderen Wertschöpfungsnetzwerke der Medienindustrie.

Eines davon sind **flexible Angebote** für Medienunternehmen. Sie berücksichtigen die starke Projektorientierung im Mediengeschäft und die mitunter beachtlichen Wachstumsdynamiken neuer Unternehmen und Geschäftsmodelle insbesondere im Bereich digitaler Medien bei gleichzeitig hohem Scheiternsrisiko.

Die Produktion von Informationsgütern zeichnet sich zudem durch eine geringe Fertigungstiefe aus. Selbst große Medienunternehmen greifen bei der Content-Produktion auf eine Vielzahl spezialisierter Dienstleister zurück, die sich in flexiblen Wertschöpfungsnetzwerken konfigurieren. Umso wichtiger ist in dieser volatilen Umwelt ein **klarer Branchenfokus** auf Unternehmen, die sich zu einem stabilen Wertschöpfungsnetzwerk verbinden können.

Sowohl flexible Angebote als auch ein klarer Branchenfokus folgen einer Förderlogik, die der langfristigen Etablierung eines erfolgreichen Ökosystems größere Bedeutung beimisst als der kurzfristigen Optimierung von Erträgen. Noch einen Schritt weiter gehen Träger, die mit **gezielten Anreizen** wie etwa reduzierten Mietpreisen Unternehmen in das Quartier bringen, die eine Schlüsselrolle im lokalen Wertschöpfungsnetzwerk spielen können.

Als vierter Erfolgsfaktor im ökonomischen Handlungsfeld hat sich die **Ansiedlung eines Ankermieters** herausgestellt, entlang dessen Wertschöpfungskette dann gezielt weitere Unternehmen angesiedelt werden und der die Entwicklung eines Standorts wesentlich befruchtet. Gleichwohl entzieht sich diese Option in der Regel der aktiven Gestaltung durch einen kommunalen Träger. Hier geht es eher darum, Gelegenheiten klug zu nutzen.

Neben ökonomischen Kriterien spielt für Unternehmen aus der Medienindustrie die kreative Atmosphäre am Standort eine wichtige Rolle bei der Standortentscheidung. **Architektur** macht in diesem Kontext einen Standort in der Wahrnehmung potenzieller Mieter sichtbar und stiftet Identifikation für die Unternehmen, die sich am Standort angesiedelt haben. In diesem Handlungsfeld ist **attraktive Architektur** besonders geeignet, einen Standort über spezifische Landmarks ein eigenes Gesicht zu geben und ihn auch über regionale Grenzen hinaus sichtbar zu

machen. Hier kann es insbesondere darum gehen, besonders attraktiven Bestandsgebäuden eine zentrale Rolle im Standortkonzept zuzuschreiben.

In diesem Zusammenhang spielen in Quartieren, die auf ehemaligen Industriearealen entwickelt werden, das **Bekenntnis zur Historie** des Standorts eine wichtige Rolle bei der Bildung einer spezifischen Identität, die es als Standort für Kreative interessant macht. Hier geht es darum, die Vielfalt der Zuschreibungen, die sich mit einem Standort verknüpft haben, als Hebel für die Identitätsentwicklung zu nutzen.

Besonders profitieren Medienquartiere von attraktiver Architektur und einer stimmigen Anknüpfung an die Standort-Historie, wenn das Quartier über die Vermarktung an ein Fachpublikum hinaus dazu genutzt wird, das Image der gesamten Stadt neu zu prägen. Diese **Einbindung in das Stadtmarketing** konnten wir in einigen Fallstudien nachzeichnen.

Noch mehr als die Architektur zielt schließlich das dritte Handlungsfeld der **Aufenthaltsqualität** explizit auf die kulturelle Dimension der Kreativ- und Medienindustrie ab. Hier geht es um eine stadträumliche Konstellation, die für Kreative ein Quartier besonders attraktiv macht. Dabei untermauern unsere Daten, dass es besonders schwer fällt, Dynamiken in diesem Handlungsfeld bewusst auszulösen. Vielmehr scheint gutes Standortmanagement hier mehr darin zu bestehen, Dynamiken zu erkennen und für sich zu nutzen.

Eine wichtige Rolle spielt hier die **Vernetzung mit der Nachbarschaft**. Ist das Medienquartier ein Solitär oder profitiert es vom kulturellen, sozialen und atmosphärischen Stärken seines Umfeldes? Und erschließt sich anders herum die Nachbarschaft das Quartier als Teil ihrer Lebenswelt und macht es damit auch für die attraktiver, die dort ‚nur‘ arbeiten?

Zudem scheint es für die Standortentwicklung von Vorteil zu sein, **Räume für private Initiative** offen zu lassen. Diese strategische Option geht zunächst einher mit einer Ansiedlungsstrategie, die sehr bewusst Raum lässt für Start-ups und Gründer, und diesen Unternehmen Spielraum lässt für die Gestaltung der eigenen Räumlichkeiten wie der gemeinsam genutzten Flächen.

Ähnlich wie bei der Architektur kann ein Medienquartier auch hinsichtlich der Aufenthaltsqualität von externen Effekten profitieren, nämlich dann, wenn die Entwicklung des Standorts explizit mit einem **Event verknüpft** wird, das dem Quartier neben wichtiger Aufmerksamkeit unter relevanten Akteuren u.U. auch handfeste Zusatzinvestitionen bescheren kann. Nicht zu unterschätzen ist zudem der Effekt auf die Selbstwahrnehmung einer Stadt und ihrer Akteure, von dem ein Quartier ebenfalls profitieren kann.

#### *Literaturverzeichnis*

BOP Consulting (2010): Mapping the Creative Industries: A Toolkit. Unter Mitarbeit von Pablo Rosello und Shelagh Wright. London: BOP.

Ebert, Ralf (2008): Kreative Ökonomie und kreative Räume. Kultur- und Kreativwirtschaft in der integrierten Stadtentwicklung. Dortmund: ILS.

Florida, Richard L. (2012): The rise of the creative class, revisited. New York: Basic Books.

Lazzeretti, Luciana (2013): Creative industries and innovation in Europe. Concepts, measures and comparative case studies. London, New York: Routledge (Regions and cities, 57).

Merkel, Janet; Oppen, Maria (2012): Bedeutungsvolle Orte: Eine kultursoziologische Annäherung an kreative Handlungsressourcen in Städten. WZB. Berlin (Regions and cities). Online verfügbar unter <http://www.econstor.eu/handle/10419/62133>, zuletzt aktualisiert am 22.05.2013, zuletzt geprüft am 16.06.2014.

Reich, Mathias Peter (2013): Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.