

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

Erfolgsfaktoren der Netzwerkbildung
in der Kreativwirtschaft –
Handlungsempfehlungen für die Förderung der kreativen
Wirtschaft in Niederösterreich

Verfasst von

Sandra Rainer, BSc

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, im September 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer / Betreuerin:

A 066 915
Masterstudium Betriebswirtschaft
o. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rudolf Vetschera

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, im September 2014

Unterschrift

Sandra Rainer

Danksagung

Zunächst möchte ich mich bei meinem Betreuer o. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rudolf Vetschera bedanken, der mich mit seinem fachkundigen Rat unterstützte und mir stets Verständnis entgegenbrachte.

Ebenfalls möchte ich mich beim Regionalmanagement Niederösterreich, insbesondere bei Herrn Wolfgang Strobl, MDes und Herrn Mag. Christian Berger für ihre Unterstützung und die Gelegenheit zur Verfassung dieser Diplomarbeit bedanken.

Mein besonderer Dank gilt allen Teilnehmern meiner Befragung. Vielen Dank, dass ihr euch die Zeit für meine Interviews genommen habt. Nicht nur die sofortige Bereitschaft mich zu unterstützen, sondern auch eure Begeisterung für das Thema und eure Freundlichkeit schätze ich sehr. Ohne euch hätte diese Arbeit nicht entstehen können!

Ein großer Dank gilt meinem Mann Matthias, der immer an mich glaubt und mir zuhört wenn ich etwas auf dem Herzen habe. Danke, dass du immer an meiner Seite stehst und mich stets ermutigt hast weiterzumachen, wenn meine Motivation einmal nicht so groß war.

Ich danke vor allem meinen Eltern für jegliche Unterstützung in meinem Leben und während meiner gesamten Studienzzeit. Danke, dass ihr mich in allen Lebenslagen unterstützt habt und mir immer mit Rat und Tat zur Seite standet.

Diese Arbeit möchte ich meinem kürzlich verstorbenen Papa widmen - *Danke für alles, Papa!*

Abstract (deutsch)

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema, inwiefern die Kreativwirtschaft in Niederösterreich für die Bildung von Netzwerkbeziehungen aus anderen Clusterinitiativen lernen kann. Dabei werden bestehende Cluster der Kreativwirtschaft in anderen Ländern als Vorlage genommen. Um diesen Vergleich durchführen zu können, werden in einem ersten Schritt die Erfolgsfaktoren von strategischen Netzwerken eruiert und beschrieben, um in weiterer Folge zu sehen, welche dieser Erfolgsfaktoren dann tatsächlich auf die Cluster zutreffen und für erfolgreiche Netzwerksbeziehungen verantwortlich sind.

Ein spezieller Fokus liegt auch darauf, die Erfolgsfaktoren von ländlichen Regionen zu eruiieren, beziehungsweise die Unterschiede zwischen Clustern in urbanen und ländlichen Regionen zu erarbeiten. Auch hier wird versucht Erfolgsfaktoren zu finden, welche speziell auf ländliche Regionen zutreffen. Mit Hilfe von Interviews mit Teilnehmern der Kreativwirtschaft in Niederösterreich soll analysiert werden, inwieweit die erarbeiteten Maßnahmen für die erfolgreiche Bildung und Aufrechterhaltung von Netzwerksbeziehungen aktuell in der Kreativwirtschaft Niederösterreichs angewendet werden.

Aufbauend auf die Analyse werden in einem abschließenden Teil Handlungsempfehlungen für die Kreativwirtschaft in Niederösterreich erarbeitet.

Abstract (english)

The text at hand deals with the topic, how the creative industry in Lower Austria can learn from other cluster initiatives for the formation of successful network relationships. Therefore, already existing creative clusters in other countries are reflected upon. In order to make this comparison, success factors of strategic networks are determined as well as described, in order to see which of these are accountable for successful network relationships and applicable to creative clusters.

A goal of this thesis is to determine which success factors are especially important for creative clusters in rural areas and what differentiates them from urban clusters. Interviews with the participants of the creative industry in lower Austria are conducted to determine which measures are beneficial for the successful formation of network relationships in urban as well as rural areas.

By means of the preceding analysis, recommendations of action for the creative industry in lower Austria are given. Thereby, it should be stressed how successful network relationships can be formed and also how they can last for a longer period of time.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.2	Aufbau der Arbeit	2
2	Einblick in die Kreativwirtschaft	4
2.1	Österreichs Kreativwirtschaft in Zahlen	7
2.2	Kreativwirtschaft in Niederösterreich	10
2.2.1	Netzwerke in Niederösterreich	16
2.2.2	Einteilung nach Unternehmenstypen	17
2.2.3	Kreativwirtschaft in ländlichen Regionen	19
3	Netzwerke und Erfolgsfaktoren	22
3.1	Erfolgsfaktoren von strategischen Netzwerken	24
3.1.1	Strategische Erfolgsfaktoren	25
3.1.2	Strukturelle Erfolgsfaktoren	28
3.1.3	Kulturelle Erfolgsfaktoren	30
3.1.4	Externe Faktoren	33
3.1.5	Fazit Erfolgsfaktoren	34
3.2	Netzwerkstrategien und Clusterbildung in der Kreativwirtschaft.....	36
4	Best-Practice Beispiele in der Kreativwirtschaft	41
4.1	Beispiel Óbidos – Portugal.....	41
4.2	Beispiel Barnsley – Vereinigtes Königreich.....	43
4.3	Beispiel Jyväskylä – Finnland	46
4.4	Beispiel Barcelona – Spanien.....	49
4.5	Fazit Case Studies	52
4.6	Erfolgsfaktoren Case Studies	53
4.6.1	Strategische Erfolgsfaktoren	53

4.6.2	Strukturelle Erfolgsfaktoren	54
4.6.3	Kulturelle Erfolgsfaktoren	55
4.6.4	Sonstige Erfolgsfaktoren	57
4.7	Schlussfolgerung der Case Studies	58
5	Handlungsempfehlungen	60
5.1	Vorliegende Problematik in Niederösterreich.....	61
5.2	Zentrale Koordination.....	63
5.3	Zentrales Register	65
5.4	Kreativtreffen	66
5.4.1	Kreativtreffen in den Gemeinden	66
5.4.2	Regionsübergreifende Kreativtreffen	68
5.5	Gründungs- & Förderungsberatung	69
5.6	Diverse Webangebote	71
5.6.1	Vorstellung der „Kreativwirtschaft Niederösterreich“	71
5.6.2	Jobbörse und Verzeichnis der Kreativunternehmen	72
5.6.3	Diverse Informationen	73
5.6.4	Newsletter	73
5.6.5	Informationen zu Bildungseinrichtungen	74
5.7	Unterstützung auf Verwaltungsebene	74
5.7.1	Räumlichkeiten.....	75
5.7.2	Werbung und Marketingmaßnahmen	75
5.8	Awarenessschaffung „Junge Talente“	76
5.8.1	Ausstellung bei Uni- und Jobmessen	77
5.8.2	Zusammenarbeit mit Studenten	77
5.9	Seminare & Weiterbildungen	78
5.10	„Creative“ Identity.....	79

5.11	Fazit zu den Maßnahmen	81
5.11.1	Maßnahmenpaket 1 – geringes Budget	81
5.11.2	Maßnahmenpaket 2 – mittleres Budget	81
5.11.3	Maßnahmenpaket 3 – hohes Budget	82
6	Schlussfolgerung	83
7	Literaturverzeichnis	84
8	Anhang	87
8.1	Fragebogen – Erhebung der Vernetzung in Niederösterreich	87
8.2	Lebenslauf	91
8.3	Abstract (deutsch)	92

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Die Branchen der Kreativwirtschaft in drei Bereichen (eigene Abbildung in Anlehnung an FORA 2010, Seite 4).....	5
Abbildung 2 – Einteilung der österreichischen Kreativwirtschaft in Bereiche (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 31).....	8
Abbildung 3 – Verteilung der KW nach Bereichen (eigene Abbildung in Anlehnung an creativ wirtschaft austria 2013, Seite 29).....	9
Abbildung 4 – Größenstruktur der Kreativwirtschaft und der Gesamtwirtschaft (eigene Abbildung in Anlehnung an creativ wirtschaft austria 2013, Seiten 26/31)	10
Abbildung 5 – Aufteilung der Kreativwirtschaft nach Bundesländern (eigene Abbildung in Anlehnung an creativ wirtschaft austria 2013, Seite 57)	11
Abbildung 6 – Vernetzung der Kreativwirtschaft NÖ (eigene Abbildung in Anlehnung an Regionalmanagement Niederösterreich 2013, Seite 25).....	12
Abbildung 7 – Verteilung der Kreativwirtschaftsunternehmen in Niederösterreich nach Bereichen im Jahr 2010 (eigene Abbildung in Anlehnung an creativ wirtschaft austria 2013 , Seite 59)	13
Abbildung 8 – Größenstruktur der Kreativwirtschaft und der Gesamtwirtschaft in Niederösterreich (eigene Abbildung in Anlehnung an Regionalmanagement Niederösterreich 2013, Seiten 17/21).....	14
Abbildung 9 – Europäische Regionen mit der höchsten Wachstumsrate in der Kultur- und Kreativwirtschaft in den Jahren 2001 – 2006 (eigene Abbildung in Anlehnung an Power 2010, Seite 11).....	15
Abbildung 10 – Verteilung der niederösterreichischen Kreativunternehmen nach Bezirken in Prozent, 2010 (ohne die Bereiche künstlerische Tätigkeit, Kulturunterricht und Kunsthandel), (Regionalmanagement Niederösterreich 2013, 22).....	16
Abbildung 11 – Anteil der KW-Unternehmen an der Anzahl der markorientierten Unternehmen nach Urbanisierungsgrad (eigene Abbildung in Anlehnung an creativ wirtschaft austria 2013, Seite 70).....	20
Abbildung 12 – Landkarte Portugal	41
Abbildung 13 – Landkarte UK.....	44
Abbildung 14 – Landkarte Finnland	47
Abbildung 15 – Landkarte Spanien	49
Abbildung 16 – Übersicht der Case Studies und der Erfolgsfaktoren	59

Abkürzungsverzeichnis

AMS	Arbeitsmarktservice
BeSt	Berufs- und Studienmesse
cwa	creativ wirtschaft austria
EPU	Ein-Personen Unternehmen
FH	Fachhochschule
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KW	Kreativwirtschaft
NDU	New Design University
RIZ	Regionale Innovationszentren – Niederösterreichs Gründungsagentur GmbH
WKO	Wirtschaftskammer Österreich

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Kreativwirtschaft, einem sehr innovativen und interessanten Wirtschaftszweig, welcher in den letzten 10 bis 15 Jahren global gesehen enorm an Bedeutung gewonnen hat. Die Arbeit wird auf die Besonderheiten und spezifischen Strukturmerkmale dieses Wirtschaftszweiges eingehen, speziell anhand des Fallbeispiels der Kreativwirtschaft in Niederösterreich.

Die Erfolgsfaktoren von strategischen Netzwerken wurden in der Forschung schon ausgiebig untersucht, jedoch liegt der Fokus dabei in den meisten Fällen auf der Erforschung formaler Beziehungen, wie strategischen Allianzen zwischen größeren Kooperationspartnern. In den seltensten Fällen liegt das Augenmerk der Forschung auf den Erfolgsfaktoren von Klein- oder Kleinstunternehmen, vor allem nicht mit speziellem Fokus auf die Netzwerkbildung in der Kreativwirtschaft abseits von Großmetropolen.

Ein weiterer Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf den besonderen Anforderungen von kreativen Unternehmen im ländlichen Bereich. Die Literatur behandelt zur Genüge sogenannte „creative clusters“, jedoch sind diese meist städtische Phänomene und sind aufgrund veränderter Rahmenbedingungen und Voraussetzungen nicht Eins-zu-eins auf den ruralen Raum anzuwenden.

Durch die spezifischen Merkmale der Kreativwirtschaft Niederösterreichs, im Speziellen die hohe Anzahl an KMUs, der Kombination aus städtischen und ländlichen Regionen, sowie den besonderen Anforderungen kreativer Netzwerke, lassen sich Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen nur sehr schlecht aus der bestehenden Literatur ableiten.

Um die Schwachstellen der bestehenden Literatur zu überwinden, wurde in der vorliegenden Arbeit versucht anhand von Analysen bestehender kreativer Netzwerkiniciativen und Interviews mit Beteiligten der Kreativwirtschaft Handlungsempfehlungen für das Fallbeispiel der Kreativwirtschaft in Niederösterreich zu geben.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Die Kreativwirtschaft in Niederösterreich hat gegenwärtig kaum existente oder nur unzureichend öffentlich bekannte Netzwerkbeziehungen vorzuweisen. Mit der vorliegenden Arbeit soll gezeigt werden, was die niederösterreichische Kreativwirtschaft in diesem Bereich von bereits bestehenden Netzwerken der Kreativwirtschaft in anderen Bundesländern oder Ländern lernen kann.

Dabei werden Erfolgsfaktoren und Misserfolgskriterien anderer Netzwerke betrachtet um diese in weiterer Folge auf die oben genannte Fragestellung anzuwenden. Um genauere Einsicht in die bestehende Situation in Niederösterreich zu bekommen, werden Interviews mit Beteiligten der Kreativwirtschaft in Niederösterreich durchgeführt.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, zu erarbeiten inwieweit sich, von anderen Clustern oder aus der Literatur abgeleitete Kriterien auf die ländlichen Regionen Niederösterreichs anwenden lassen. Dabei werden die Chancen und Risiken der Umsetzung der erarbeiteten Faktoren, sowie bereits bestehender Ansätze in Niederösterreich, untersucht.

Ziel der Arbeit ist es schlussendlich, Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Findung und den erfolgreichen Aufbau von Netzwerken für die Unternehmen der Kreativwirtschaft selbst, jedoch vor allem für die Politik und für zentrale Entscheidungsträger des Landes Niederösterreich zu erarbeiten.

Folgende Forschungsfragen sollen beantwortet werden:

- Welche konkreten Handlungsempfehlungen können der Kreativwirtschaft des Landes Niederösterreich in Bezug auf die Findung und den erfolgreichen Aufbau von Netzwerken gegeben werden?
- Welche Unterschiede zu anderen Clusterinitiativen/Netzwerkinitiativen ergeben sich aus der spezifischen Situation des ländlichen Raumes?

1.2 Aufbau der Arbeit

In einem einführenden Kapitel wird ein Einblick in die Kreativwirtschaft gegeben. Neben einer allgemeinen Beschreibung der Struktur der Kreativwirtschaft, der besonderen Anforderungen des Wirtschaftszweiges, sowie der wichtigsten Daten und Fakten wird der

Fokus auf die (nieder-) österreichische Kreativwirtschaft gelegt. Ebenfalls wird auf die Besonderheiten von Kreativunternehmen in ländlichen Gegenden Niederösterreichs eingegangen.

Das nächste Kapitel beschreibt die Erfolgsfaktoren von strategischen Netzwerken, wobei hier der Fokus auf Faktoren gelegt wird, welche für KMUs zutreffen, die vorherrschende Unternehmensform in der Kreativwirtschaft.

Im nächsten Schritt werden sogenannte Best-Practice Beispiele präsentiert. Diese Beispiele beziehen sich auf erfolgreiche Netzwerkbeziehungen der Kreativwirtschaft in anderen Ländern oder Regionen und dienen als Vorlage für die Ausarbeitung der Handlungsempfehlungen für das vorliegende Fallbeispiel.

Im vorletzten Kapitel werden aufbauend auf Interviews mit Kreativunternehmern, konkrete Handlungsempfehlungen für die Kreativwirtschaft des Landes Niederösterreich gegeben. Es werden konkrete Maßnahmen vorgeschlagen, wie erfolgreiche Netzwerkbeziehungen sowohl im ländlichen als auch städtischen Raum gebildet und aufrecht erhalten werden können und wie die Kreativwirtschaft Niederösterreichs im Allgemeinen gefördert werden kann.

Im abschließenden Kapitel werden die Limitationen der Arbeit, sowie mögliche künftige Schritte und Maßnahmen in einer Schlussfolgerung kurz erläutert.

2 Einblick in die Kreativwirtschaft

Zu Beginn dieses Kapitels wird der Begriff „Kreativwirtschaft“ im Allgemeinen sowie zugehörige Sparten näher erläutert und definiert.

Obwohl die Kreativwirtschaft als solche schon lange besteht, wurde sie im Vereinigten Königreich im Jahr 1997 erstmals als solche bezeichnet. Ebenfalls wurde die Kreativwirtschaft als eigener Wirtschaftszweig und als eigene Branche kategorisiert. Tony Blair gründete eine Arbeitsgruppe, das „Department für Kultur, Medien und Sport“ (DCMS) um erstmals verstärkt die Kreativwirtschaft in der UK zu fördern (Flew 2002, Seite 3; Vivant 2013, Seite 2; creativ wirtschaft austria 2003, Seite 21-22). Unter Kreativwirtschaft wurden dabei folgende Tätigkeiten verstanden: „those activities which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have the potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property“ (Vivant 2013, Seite 58; DCMS 2001, Seite 3). Darauf folgend gab es in mehreren Städten weltweit Initiativen und Arbeitsgruppen, welche die Kreativwirtschaft nach dem Beispiel des DCMS ebenfalls förderten, wie zum Beispiel in Barcelona - Spanien, Goteburg - Schweden, Mailand - Italien, Jamtland - Schweden, Berlin - Deutschland, Dublin - Irland, Brisbane - Australien etc. (Flew 2002, Seite 4). In Österreich wurde die Kreativwirtschaft das erste Mal als solche im Jahr 2003 im „ersten österreichischen Kreativwirtschaftsbericht“ bezeichnet (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 1). Zu den Bereichen der Kreativwirtschaft in Österreich zählen Architektur, Design, Musik-Buch & künstlerische Tätigkeit, Radio & TV, Software & Games, Verlage, Video & Film, sowie Werbung. Tätigkeiten in diesen Bereichen werden der Kreativwirtschaft zugeordnet, sofern sie im Rahmen eines gewinnorientierten Betriebes erbracht werden. Aus diesem Grund zählen beispielsweise Kultureinrichtungen, wie öffentliche Bibliotheken oder Museen, welche nicht zur Privatwirtschaft zählen, nicht zur Definition der Kreativwirtschaft in Österreich (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 28; Regionalmanagement Niederösterreich 2013, Seite 13). Eine genauere Beschreibung der Kreativwirtschaft Österreichs folgt in Kapitel 2.1.

Die Definitionen von Kreativwirtschaft, sowie die Einteilung der dazugehörigen Bereiche sind vielfältig. Dies führt wiederum dazu, dass ein statistischer Vergleich der Kreativwirtschaften in Europa oder global schwierig ist (FORA 2010, Seite 3; creativ wirtschaft austria 2003, Seite

21). Abbildung 1 zeigt einen Ansatz zur Einteilung der Kreativwirtschaft in mehrere Bereiche, von Kernbranchen, die in den meisten Definitionen von Kreativwirtschaft erhalten sind, bis hin zu verwandten oder abhängigen Branchen, welche nur in manchen Definitionen der Kreativwirtschaft zugeordnet werden. Zur engsten Definition, den „Kernbranchen“, zählen beispielsweise Musik, künstlerische Tätigkeit, Schauspielerei, Design und Handwerk, also alle jene Tätigkeiten, bei denen das Endprodukt das Resultat einer kreativen Tätigkeit ist. Die etwas umfassendere Definition der „Crossover Industrien“ beinhaltet jene Tätigkeiten, wo das Hauptprodukt nicht eindeutig als kreative Tätigkeit eingestuft wird, die Ergebnisse jedoch Ähnlichkeit mit denen der Kernbranchen haben. Hierzu zählen beispielsweise Radio, Fernsehen und Werbung. Die breiteste Definition umfasst auch jene Branchen, welche zu einem gewissen Teil von der Kreativwirtschaft abhängig sind, allerdings keine kreativen Produkte und Dienstleistungen erzeugen, wie zum Beispiel der Tourismus (FORA 2010, Seite 4).

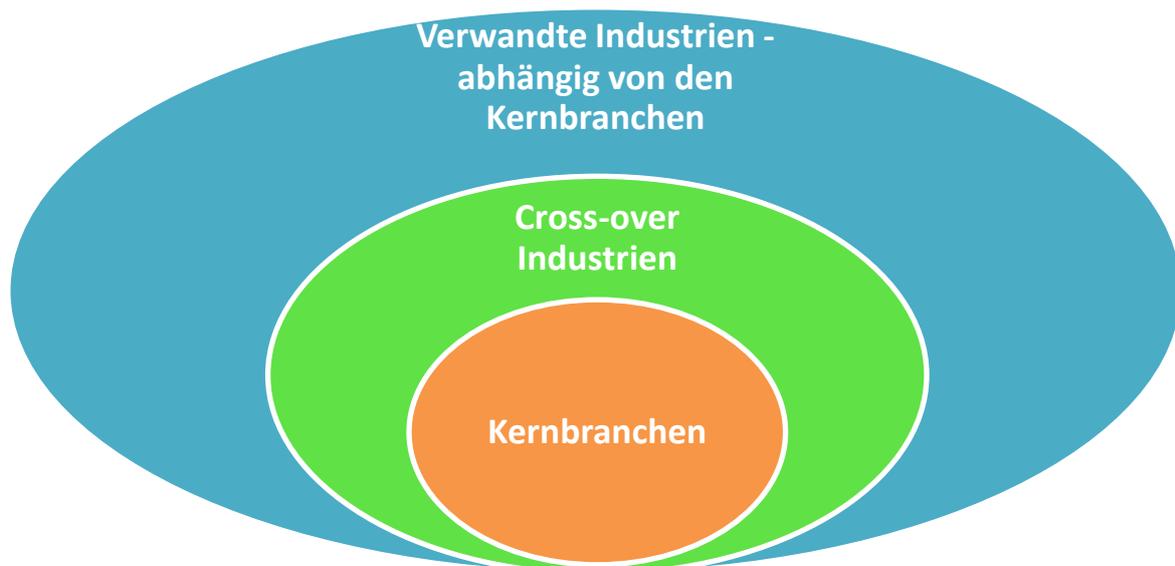


Abbildung 1 – Die Branchen der Kreativwirtschaft in drei Bereichen (eigene Abbildung in Anlehnung an FORA 2010, Seite 4)

In den letzten 15 Jahren hat die Bedeutung der Kreativwirtschaft weltweit immer mehr zugenommen. Die Kreativwirtschaft ist ein aufsteigender und stetig wachsender Sektor, wie folgende Zahlen belegen. Die jährlichen weltweiten Wachstumsraten liegen zwischen 5 und 20 Prozent (FORA 2010, Seite 3), wobei der Sektor in Österreich um durchschnittlich 6 Prozent gewachsen ist (zwischen 2008 und 2010) (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 25). In der Kreativ- und Kulturwirtschaft arbeiteten im Jahr 2006 europaweit 6,5 Millionen

Personen, dies sind 2,71 Prozent des gesamten europäischen Arbeitsmarktes. Österreich hatte mit 6,2 Prozent Wachstum der Beschäftigten von 2001 bis 2006 die höchste jährliche Wachstumsrate in Europa – gefolgt von Litauen, Estland, Slowakei, Lettland und Slowenien (Power 2010, Seite 2-3).

Auch auf EU-Ebene ist man sich der Wichtigkeit der Kreativwirtschaft im letzten Jahrzehnt bewusst geworden. Die Europäische Kommission gab mehrere Initiativen und Studien in Auftrag, um die Kreativwirtschaft in Europa zu fördern. Beispiele für Fördermöglichkeiten sind unter anderem Kreativ-Plattformen, Expertengruppen, die „Allianz der europäischen Kreativbranche“ oder das „Grünbuch“. Das Grünbuch ist ein Diskussionspapier der Europäischen Kommission zu einem bestimmten Themengebiet, welches vor allem als Vorlage für Verordnungen und Richtlinien dient. Dem Grünbuch folgt in einem nächsten Schritt das Weißbuch, in welchem die im Grünbuch gesammelten Vorschläge zusammengefasst werden (Europe Direct). In dem Bericht „Unlocking the potential of cultural and creative industries“, der im Auftrag der Europäischen Kommission verfasst wurde, wird die Kreativwirtschaft als einer der Hauptfaktoren für das Wirtschaftswachstum und das steigende Wohlbefinden genannt (Vivant 2013, Seite 2; Europäische Kommission 2008). Die Europäische Kommission sieht in ihrem „European Competitiveness Report 2010“ die Kreativwirtschaft ebenfalls als entscheidenden Faktor, welche die Zukunft der europäischen Wirtschaft entscheidend verändern wird, vor allem im Bereich der Kreativität und Innovation (Rivas 2011, Seite 3). Das Jahr 2009 wurde sogar zum „Europäischen Jahr der Kreativität und Innovation“ erklärt (EUR-Lex 2010, Seite 5). Um die europäische Kulturagenda¹ zu erfüllen gibt es mehrere Institutionen, die sich mit der Kreativwirtschaft eindringlich befassen. Beispielsweise gibt es seit 2008 eine Expertengruppe, welche EU-

¹ „[Mit der Kulturagenda] [...] soll eine bessere kulturpolitische Zusammenarbeit der Mitgliedsstaaten und des Kultursektors möglich werden. Im Beschluß [sic!] des Rates werden die drei von der Kommission vorgeschlagenen Ziele übernommen: Die Förderung der kulturellen Vielfalt und des interkulturellen Dialogs; Die Förderung der Kultur als Katalysator für Kreativität im Rahmen der Lissabonner Strategie für Wachstum, Beschäftigung, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit; Die Förderung der Kultur als wesentlicher Bestandteil der internationalen Beziehungen der EU.“ (Kultur macht Europa, 2007)

Förderprogramme, Strukturfonds und finanzielle Mittel für Klein- und Mittelbetriebe erarbeitet.

Eine der nächsten EU-weiten Förderinitiativen ist das Programm „Kreatives Europa“, welches ab dem Jahr 2014 bis zum Jahr 2020 läuft. Eines der Hauptziele ist eine stärkere Investition in die Kultur- und Kreativbranche, „[...] die einen bedeutenden Beitrag zu Wirtschaftswachstum, Beschäftigung, Innovation und sozialem Zusammenhalt leistet.“ (Kreatives Europa 2011) Das Programm wird den Beschäftigten sowohl in der Kreativwirtschaft, als auch der Kulturwirtschaft helfen, „ [...] ihr Potenzial auszuschöpfen, um zur Erreichung der Europa-2020 - Ziele für nachhaltiges Wachstum, Beschäftigung und sozialen Zusammenhalt beizutragen [...]“ (Kreatives Europa 2011). Im Zuge der Förderinitiative sollen diverse Finanzierungsinstrumente und Fördermittel bereitgestellt werden. Durch das Programm „Kreatives Europa“ werden zirka 300.000 Künstler, sowie 1.000 Filmproduzenten, 2.500 europäische Kinos, der Verlagssektor sowie der Buchsektor profitieren.

Da ein Großteil der Unternehmen in der Kreativwirtschaft KMUs sind, zielen viele der Programme auf die speziellen Bedürfnisse der Klein- und Kleinstunternehmen ab. Beispielsweise indem man versucht vermehrt „Awareness“ von Kunden oder potentiellen Kooperationspartnern auf diesen Bereich zu lenken, oder durch umfassende finanzielle Fördermöglichkeiten, die auf die speziellen Bedürfnisse der Kreativwirtschaftsunternehmen ausgerichtet sind.

Am starken Engagement im Bereich der Kreativ- und Kulturwirtschaft auf EU-Ebene lassen sich der hohe Stellenwert dieser Branchen in der europäischen Wirtschaft, sowie das hohe Wachstumspotential erkennen.

2.1 Österreichs Kreativwirtschaft in Zahlen

Dieses Kapitel wird die österreichische Kreativwirtschaft näher erläutern, sowie die wichtigsten Zahlen dieses Wirtschaftsbereiches beschreiben.

Wie bereits erwähnt, gibt es zahlreiche Definitionen und Einteilungen für die Kreativwirtschaft. In Österreich versteht man unter dem Begriff „[...] all jene erwerbsorientierten Unternehmen, die sich mit der Schaffung, Produktion und (medialen) Distribution von kreativen und kulturellen Gütern und Dienstleistungen beschäftigen“

(creativ wirtschaft austria 2013, Seite 23). Die österreichische Kreativwirtschaft umfasst die in Abbildung 2 dargestellten Bereiche.

Werbung	Radio und TV
Video und Film	Musik, Buch und künstlerische Tätigkeit
Verlage	Design
Software und Games	Architektur

Abbildung 2 – Einteilung der österreichischen Kreativwirtschaft in Bereiche (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 31)

Die Verteilung der Sektoren der Kreativwirtschaft wird in Abbildung 3 anhand ihrer Anteile an den Unternehmen, den Beschäftigten und der Umsatzerlöse veranschaulicht. Zu den größten Sektoren in Österreich, gemessen an der Anzahl der Unternehmen, zählen der Bereich „Musik, Buch und künstlerische Tätigkeit“ mit 30 Prozent aller tätigen Unternehmen, sowie 26 Prozent der Beschäftigten und 19 Prozent der Umsatzerlöse der gesamten Kreativwirtschaft. Dahinter folgt der Sektor „Software und Games“ mit 23 Prozent aller kreativwirtschaftlichen Unternehmen, 27 Prozent der Beschäftigten und 25 Prozent der Umsätze. Ein weiterer wichtiger Bereich ist der Sektor „Werbung“, welcher mit 22 Prozent an Unternehmen, sowie 18 Prozent der Beschäftigten der dritt wichtigste Arbeitgeber der Kreativwirtschaft in Österreich ist. Der Anteil der erwirtschafteten Umsätze liegt bei 23 Prozent.

Sehr interessant ist des Weiteren der Sektor der „Verlage“, welcher mit einem Anteil von lediglich 3 Prozent aller Unternehmen und 8 Prozent der Beschäftigten, 13 Prozent der Umsatzerlöse erwirtschaftet und somit an vierter Stelle im Bereich der Umsatzerlöse steht (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 28-29).

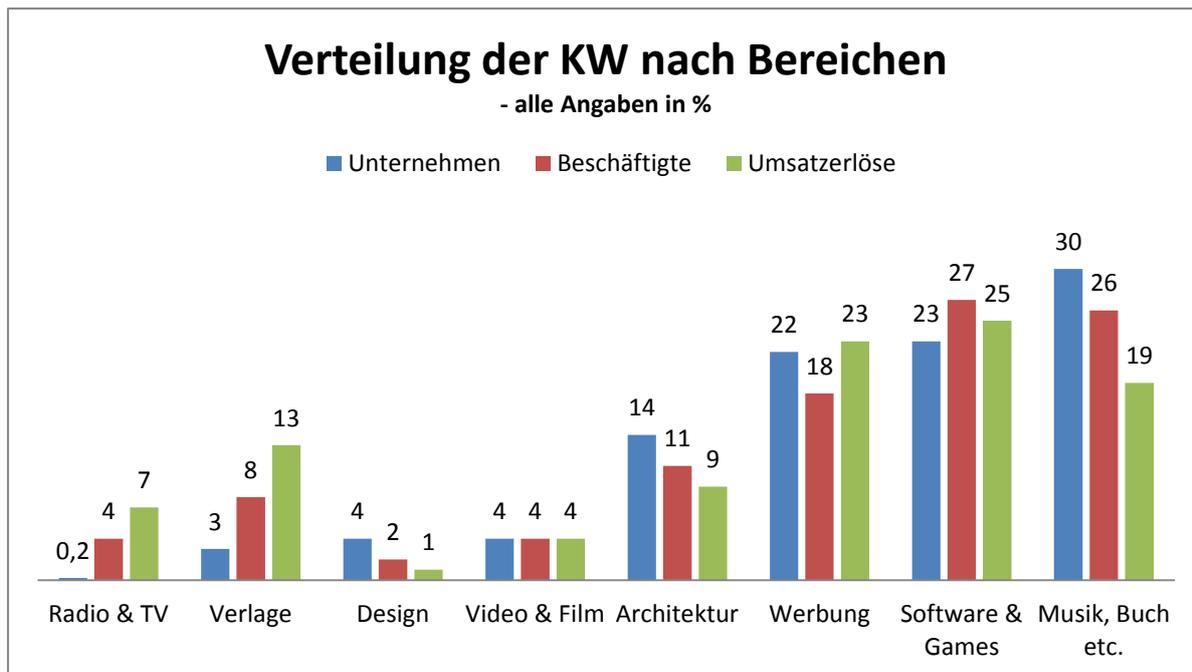


Abbildung 3 – Verteilung der KW nach Bereichen (eigene Abbildung in Anlehnung an creativ wirtschaft austria 2013, Seite 29)

Im Jahr 2010 zählten in Österreich rund 38.400 Unternehmen zur Kreativwirtschaft, dies sind 10,4 Prozent der Gesamtwirtschaft. In den Unternehmen der Kreativwirtschaft waren in etwa 130.500 Personen tätig, wobei davon 93.100 Personen einer unselbstständigen Erwerbstätigkeit nachgingen. Dies entspricht einer Unselbstständigen-Quote von 71,34 Prozent (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 25). Rund 89 Prozent der in der Kreativwirtschaft beschäftigten Personen sind hauptberuflich in der Kreativwirtschaft tätig (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 31/33).

Ein besonderes Strukturmerkmal der Kreativwirtschaft ist der extrem hohe Anteil an Mikrounternehmen. Wie in Abbildung 4 zu sehen ist, sind rund 63 Prozent aller Unternehmen der österreichischen Kreativwirtschaft Ein-Personen Unternehmen, weitere 26 Prozent beschäftigen zwischen zwei und vier Personen. Lediglich 5 Prozent der Unternehmen haben mehr als 10 Beschäftigte. Im Vergleich dazu die Größenstruktur der Gesamtwirtschaft: hier entfallen lediglich 37 Prozent auf Ein-Personen Unternehmen, 38 Prozent haben zwischen zwei und vier Angestellte und 12 Prozent beschäftigen mehr als 10 Personen (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 26). Ausnahmen stellen die Sektoren „Radio & TV“ und „Verlage“ dar, in welchen lediglich 30 beziehungsweise 35 Prozent der Unternehmen als Ein-Personen Unternehmen geführt werden.

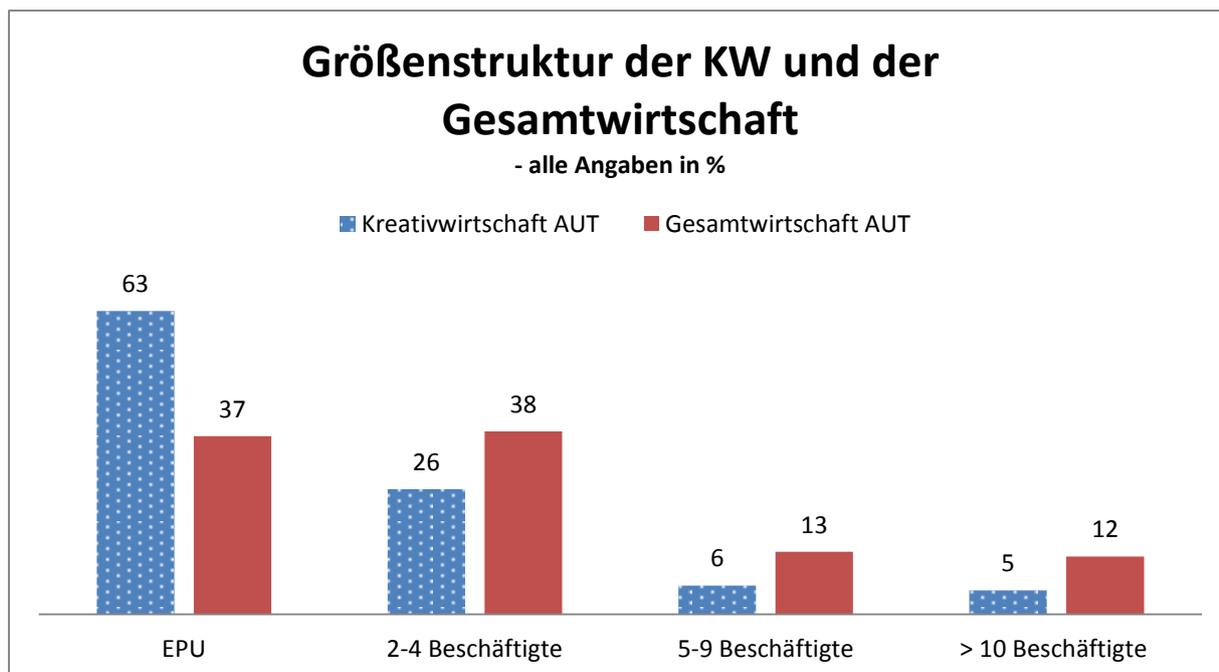


Abbildung 4 – Größenstruktur der Kreativwirtschaft und der Gesamtwirtschaft (eigene Abbildung in Anlehnung an creativ wirtschaft austria 2013, Seiten 26/31)

Ein weiteres Wirtschaftsmerkmal ist der Anteil der Umsätze in der Kreativwirtschaft an der Gesamtwirtschaft. Wie der fünfte österreichische Kreativwirtschaftsbericht belegt, wurden in der Kreativwirtschaft im Jahr 2010 Umsätze von rund 18,2 Milliarden Euro erwirtschaftet, dies entspricht in etwa 2,7 Prozent der gesamtwirtschaftlichen Umsätze (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 25).

Die Exportquote der österreichischen Kreativwirtschaft beträgt 36 Prozent. Dabei ist allerdings anzumerken, dass die Quote der Auslandstätigkeiten zwischen den einzelnen Sektoren doch sehr unterschiedlich ist. Während lediglich 21 Prozent des Bereiches der Architekten am ausländischen Markt tätig ist, sind die Bereiche „Design“ (48%), „Software und Games“ (45%) sowie „Musik, Buch und künstlerische Tätigkeit“ (42%) mit beinahe 50 Prozent Exporttätigkeit die Vorreiter (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 32).

2.2 Kreativwirtschaft in Niederösterreich

Nach der Betrachtung der Kreativwirtschaft in Österreich folgt in diesem Abschnitt eine genauere Beschreibung der Situation in Niederösterreich.

Wie aus den Kreativwirtschaftsberichten hervorgeht, ist Niederösterreich das zweitwichtigste Bundesland hinter Wien, sowohl in Hinblick auf die Anzahl der

Kreativwirtschaftsunternehmen, als auch die Anzahl der Beschäftigten und die Höhe der Umsatzerlöse betreffend. In Zahlen ausgedrückt sind 15 Prozent aller Kreativwirtschaftsunternehmen in Niederösterreich angesiedelt (Wien: 42%). Das Bundesland hat 12 Prozent aller Beschäftigten der Kreativwirtschaft Österreichs (Wien: 46%) und erzielt 9 Prozent der Umsatzerlöse der gesamten österreichischen Kreativwirtschaft (Wien: 59%). Betrachtet man die Gesamtzahlen, erzielt Niederösterreich somit lediglich ein Sechstel der Umsatzerlöse im Vergleich zu Wien, dennoch erzielen die Kreativunternehmen in Niederösterreich rund den doppelten bis dreifachen Umsatz pro Kopf im Vergleich zu den anderen Bundesländern (mit Ausnahme von Oberösterreich). Die Gegenüberstellung der Bundesländer ist in Abbildung 5 dargestellt, wobei Wien nicht abgebildet wurde, da ansonsten die geringen prozentuellen Unterschiede zwischen den restlichen Bundesländern nicht mehr erkennbar wären.

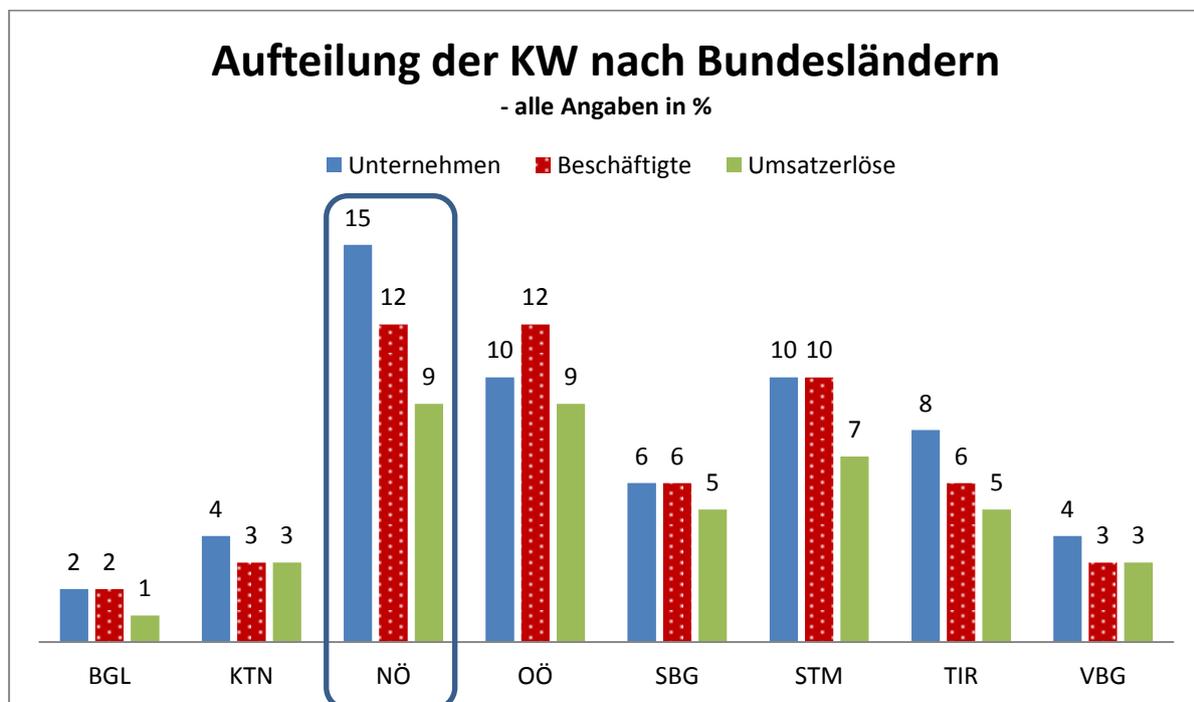


Abbildung 5 – Aufteilung der Kreativwirtschaft nach Bundesländern (eigene Abbildung in Anlehnung an kreativ wirtschaft austria 2013, Seite 57)

Auf Platz zwei reiht sich Niederösterreich im Bundesländervergleich ebenfalls ein, wenn man den Anteil der Kreativunternehmen im Vergleich zur Gesamtanzahl der Unternehmen im Bundesland betrachtet. Im Falle Niederösterreichs lag dieser Wert im Jahr 2010 bei 9,1 Prozent, während im Vergleich dazu in Wien 17,5 Prozent der Unternehmen der Kreativwirtschaft zuzuordnen waren. Der Durchschnitt der restlichen Bundesländer (mit

Ausnahme von Wien und Niederösterreich) lag bei 7,6 Prozent (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 57).

In absoluten Zahlen bedeutet dies, dass im Jahr 2010 5.571 Kreativunternehmen in Niederösterreich angesiedelt waren, die 15.063 Personen beschäftigten. Dies entsprach einem Anteil von 3 Prozent aller erwerbstätigen Personen in der Gesamtwirtschaft. Von den Beschäftigten in der Kreativwirtschaft waren 9.617 Personen, also zirka 64 Prozent, unselbstständig beschäftigt. Die Unternehmen erzielten einen Umsatz von 1,6 Milliarden Euro im Jahr 2010, was 2 Prozent der Umsätze der niederösterreichischen Unternehmen entsprach (Regionalmanagement Niederösterreich 2013, Seite 14).

Der Großteil der Vernetzungspartner der niederösterreichischen Kreativwirtschaft ist laut einer Analyse im Frühjahr 2012 im eigenen Bundesland und in Wien angesiedelt. Abbildung 6 visualisiert die Verteilung der wichtigsten Netzwerkpartner und Kunden der niederösterreichischen Kreativunternehmen. Laut der zugrundeliegenden Umfrage nennen 43 Prozent der Kreativen ein Unternehmen in Niederösterreich als wichtigsten Partner oder Kunden. Weitere 41 Prozent führen hauptsächlich geschäftliche Beziehungen mit Wiener Unternehmen. In Summe geben somit ungefähr 84 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sich ihr Hauptpartner im eigenen Bundesland beziehungsweise Wien befindet. Lediglich 7 Prozent sind in erster Linie mit anderen Bundesländern als den eben genannten vernetzt. Lediglich 10 Prozent pflegen ihre wichtigsten Beziehungen mit Partnern im Ausland.

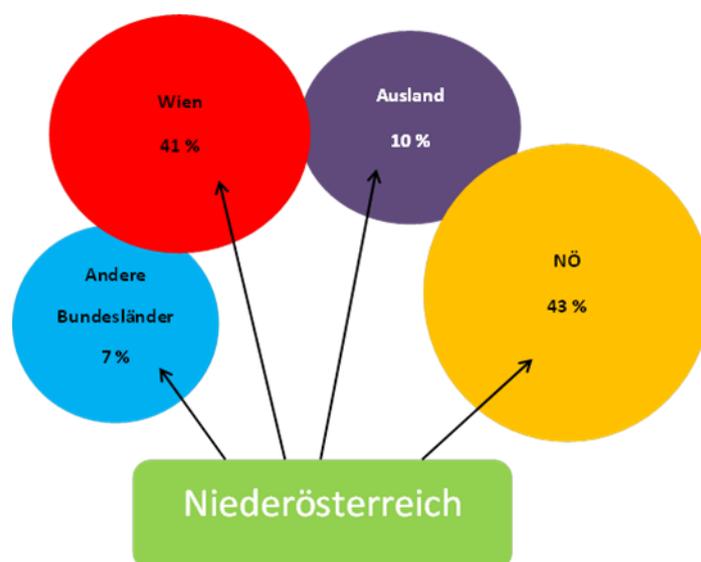


Abbildung 6 – Vernetzung der Kreativwirtschaft NÖ (eigene Abbildung in Anlehnung an Regionalmanagement Niederösterreich 2013, Seite 25)

Im Allgemeinen ist die niedrige Exporttätigkeit der niederösterreichischen Kreativwirtschaft ein auffälliges Strukturmerkmal. Mit einer Exportquote von lediglich 19 Prozent liegt die Kreativwirtschaft Niederösterreichs an zweitletzter Stelle, vor dem Burgenland mit einer Quote von 13 Prozent. Im Gegensatz dazu sind beispielsweise die Bundesländer Vorarlberg und Wien mit 50 beziehungsweise 45 Prozent Exporttätigkeit die Vorreiter in Österreich (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 59).

Im Anschluss an die Beschreibung der wirtschaftlichen Strukturen der niederösterreichischen Kreativwirtschaft wird im Folgenden die interne Verteilung der unterschiedlichen Sparten der Kreativwirtschaft Niederösterreich dargestellt (siehe Abbildung 7). Zu sehen ist ein ähnliches Bild, wie es die gesamte Kreativwirtschaft in Österreich kennzeichnet. Auch in Niederösterreich besitzen die Bereiche „Software und Games“, „Musik, Buch und künstlerische Tätigkeit“ sowie „Werbung“ die größten Anteile.

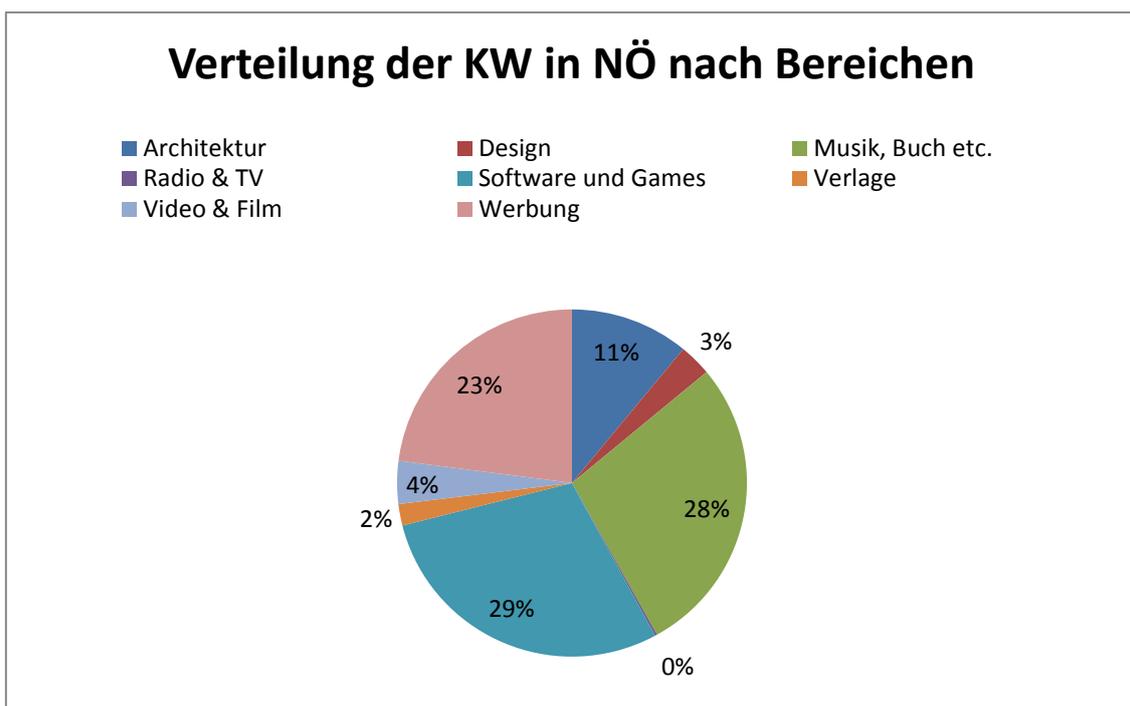


Abbildung 7 – Verteilung der Kreativwirtschaftsunternehmen in Niederösterreich nach Bereichen im Jahr 2010 (eigene Abbildung in Anlehnung an creativ wirtschaft austria 2013 , Seite 59)

Diese drei Sektoren erwirtschaften die meisten Umsätze in Niederösterreich. Der größte Bereich, „Musik, Buch und künstlerische Tätigkeit“, hat Umsatzerlöse in der Höhe von 567 Millionen Euro, dies entspricht 36 Prozent der erwirtschafteten Umsätze der gesamten niederösterreichischen Kreativwirtschaft. Der Bereich „Software und Games“ erzielt 23

Prozent der Gesamterlöse (361 Millionen Euro). Der drittgrößte Bereich, „Werbung“, erwirtschaftet 16 Prozent (251 Millionen Euro) (Regionalmanagement Niederösterreich 2013, Seite 18-19).

Auch in der niederösterreichischen Kreativwirtschaft sind Ein-Personenunternehmen ein Strukturmerkmal, wie Abbildung 8 veranschaulicht. Rund zwei Drittel aller Kreativunternehmen in Niederösterreich im Jahr 2010 sind EPU (66 %), weitere 26 Prozent der Unternehmen beschäftigen zwischen zwei und vier Personen. Lediglich 3 Prozent der Unternehmen haben mehr als 10 Beschäftigte. Im Vergleich dazu sieht die Größenstruktur der marktorientierten Wirtschaft in Niederösterreich wie folgt aus: 38 Prozent sind Ein-Personenunternehmen, 37 Prozent beschäftigen zwei bis vier Personen und 12 Prozent haben mehr als 10 Angestellte (Regionalmanagement Niederösterreich 2013, Seiten 17/21).

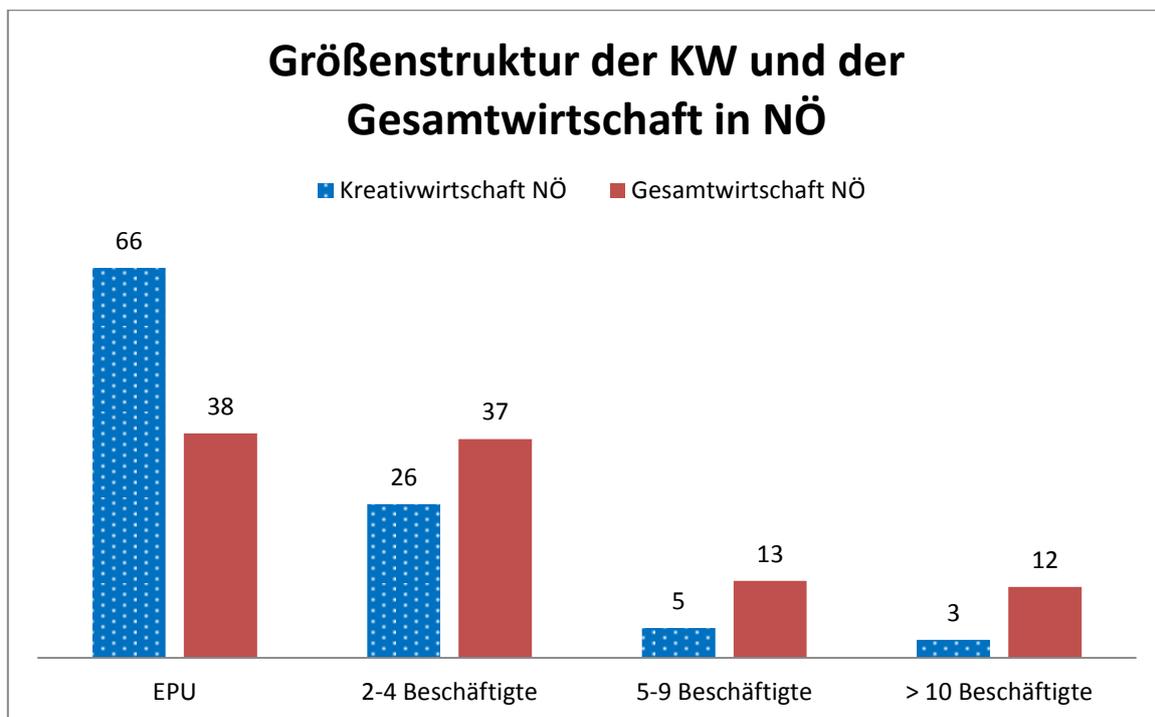


Abbildung 8 - Größenstruktur der Kreativwirtschaft und der Gesamtwirtschaft in Niederösterreich (eigene Abbildung in Anlehnung an Regionalmanagement Niederösterreich 2013, Seiten 17/21)

Nicht nur im österreichischem Vergleich, sondern auch europaweit betrachtet ist Niederösterreich Vorreiter gemessen an der jährlichen Wachstumsrate der Beschäftigten in der Kreativwirtschaft, wie Power und Nielsen in einer Auswertung von 25 europäischen Regionen zeigen. Wie Abbildung 9 zeigt, verzeichnete Niederösterreich in den Jahren 2001 bis 2006 ein jährliches

Wachstum von fast 17 Prozent an Beschäftigten in der Kreativ- und Kulturwirtschaft. Im Vergleich dazu lag das durchschnittliche jährliche Wachstum der niederösterreichischen Gesamtwirtschaft im selben Zeitraum bei lediglich 7,6 Prozent (Power 2010, Seite 11). Da die vorliegende Statistik keine absoluten Zahlen bereitstellt, kann nicht ausgeschlossen werden, dass die hohe Wachstumsrate der Kreativwirtschaft auf eine niedrige Ausgangslage zurückzuführen ist. Die Daten beziehen sich sowohl auf die Kreativ- als auch auf die Kulturwirtschaft (CCI – creative and cultural industries). Obwohl sich diese Arbeit auf die Kreativwirtschaft konzentriert, kann man die Kulturwirtschaft nicht gänzlich ignorieren, da beide Branchen miteinander verbunden und teilweise voneinander abhängig sind.

	CCI Growth	Rest of Economy	CCI Employment
Niederösterreich, AT	16,63 %	7,3 %	22.543
Salzburg, AT	10 %	6,32 %	10.434
Oberösterreich, AT	8,99 %	6,97 %	14.506
Asturias, ES	8,42 %	3,05 %	11.399
Zapadne Slovensko, SK	8,35 %	1,96 %	17.728
Cumbria, UK	8,31 %	2,47 %	5.087
La Rioja, ES	7,99 %	5,64 %	3.217
Andalucia, ES	7,78 %	5,27 %	71.843
Hants and Isle of Wight, UK	7,22 %	1,18 %	38.851

Abbildung 9 – Europäische Regionen mit der höchsten Wachstumsrate in der Kultur- und Kreativwirtschaft in den Jahren 2001 – 2006 (eigene Abbildung in Anlehnung an Power 2010, Seite 11)

Die Betriebe der niederösterreichischen Kreativwirtschaft sind laut dem Bericht der Kreativwirtschaft Niederösterreich folgendermaßen geografisch verteilt, wie in Abbildung 10 zu sehen ist.

Die kreativen Hot-Spots Niederösterreichs liegen demnach im sogenannten „ruralen Speckgürtel“ rund um Wien. Dazu zählen Klosterneuburg, Mauerbach, Purkersdorf, Breitenfurt bei Wien und Bisamberg. Weiters hatten folgende Gemeinden einen hohen Anteil an Kreativunternehmen (5-10 Prozent): Baden, Kottlingbrunn, Ternitz, Winzendorf-Muthmansdorf (Industrieviertel) sowie Sierndorf und Grafenegg (Weinviertel) und natürlich St. Pölten. Laut einer Befragung 2010 wurden ebenso Krems, Wiener Neustadt, Amstetten, Tulln sowie Mistelbach mehrmals als kreative Hotspots Niederösterreichs genannt (Amt der NÖ Landesregierung 2010, Seite 16).

Verteilung der niederösterreichischen Kreativwirtschaft auf die Bezirke in %

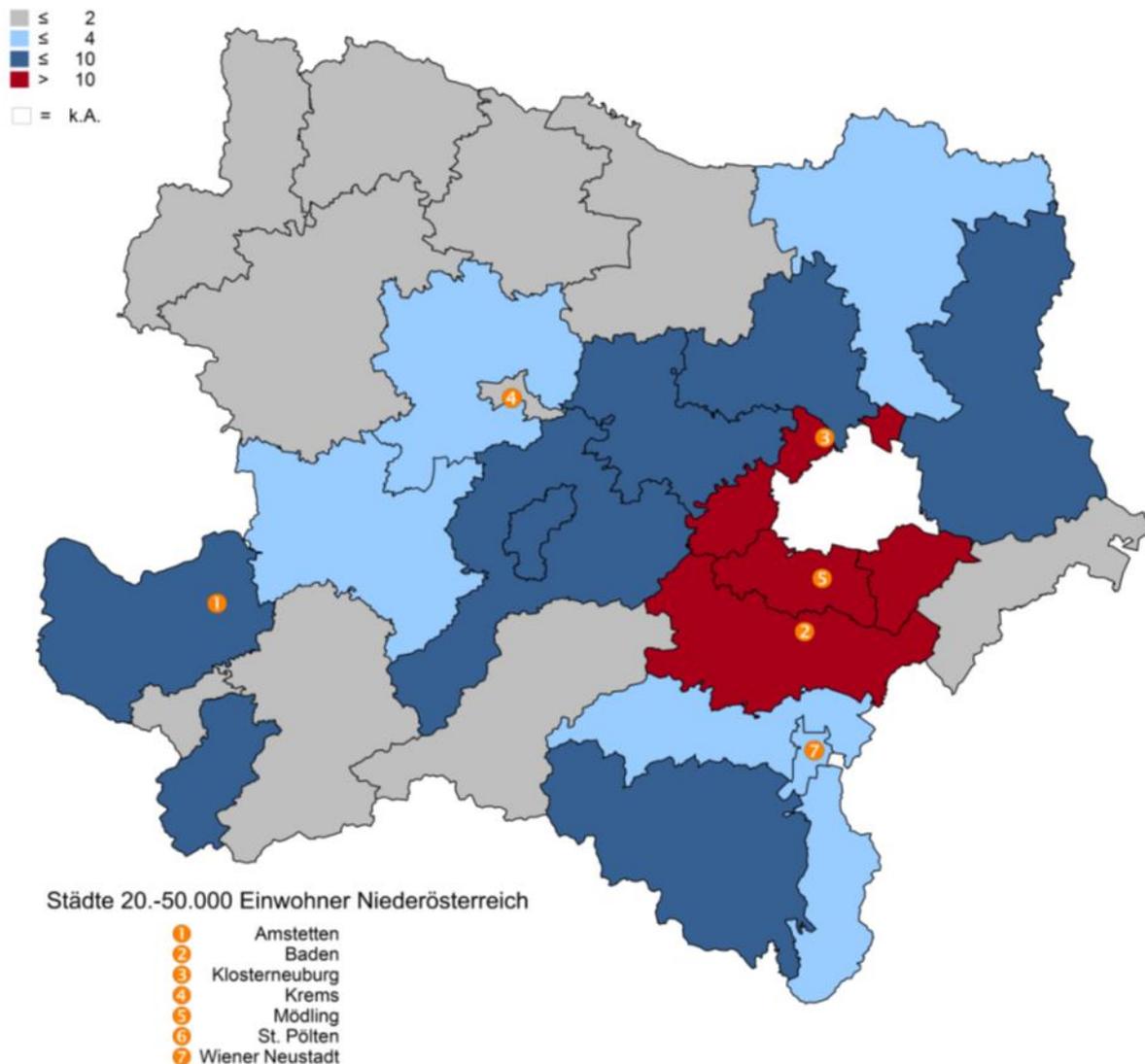


Abbildung 10 – Verteilung der niederösterreichischen Kreativunternehmen nach Bezirken in Prozent, 2010 (ohne die Bereiche künstlerische Tätigkeit, Kulturunterricht und Kunsthandel), (Regionalmanagement Niederösterreich 2013, 22)

2.2.1 Netzwerke in Niederösterreich

Der nächste Abschnitt beschreibt die Vernetzungssituation der niederösterreichischen Kreativwirtschaft. Die Daten beziehen sich dabei auf einen Bericht des Amtes der niederösterreichischen Landesregierung vom Jahr 2010, sowie auf eine Netzwerkstudie, welche 2014 durchgeführt wurde.

Laut einer Umfrage des Jahres 2010 wurde Vernetzung, neben den Faktoren Marktlage (Auftragslage), Wohlfühlen (Lebensqualität, Ambiente), Standortqualität (Image, Lage, Verkehrsanbindung), Soziale Vereinbarkeit (Familie) und Kulturelles Angebot (Museen,

Musikszene etc.) als drittichtigster Standortfaktor in Niederösterreich, beziehungsweise viertichtigster Standortfaktor österreichweit angesehen. Laut dem Bericht sind für die Beteiligten der Kreativwirtschaft Kooperationen und Netzwerkinitiativen, ein wichtiges Anliegen, da der Austausch mit anderen Partnern, sowie Beziehungen und Kontakte inspirierend und innovationsfördernd sein können. Die im Jahr 2010 befragten Kreativen hatten viele Anliegen und Verbesserungsvorschläge in Bezug auf den Ausbau von Netzwerkinitiativen. Genannt wurden unter anderem die Gründung von Kreativzentren in den einzelnen Regionen, günstige Bündelversicherungen, Zusammenarbeit mit Betrieben und Vertriebspartnern, gemeinsame Werbe- und PR-Maßnahmen, verbesserter Informationsfluss zwischen Betrieben und Bildungseinrichtungen, stärkere branchenübergreifende Foren und Netzwerke, mehr regionale Zusammenarbeit mit öffentlichen Stellen sowie branchen- und gewerbeübergreifende Vernetzungen (Amt der NÖ Landesregierung 2010, Seite 17).

Eine Netzwerkstudie des Jahres 2014, welche von der FAS.research GmbH, im Auftrag der cwa durchgeführt wurde, zeigte dass für die niederösterreichischen Kreativunternehmer das Thema Vernetzung/Kooperation im Österreichvergleich überdurchschnittlich wichtig ist. Des Weiteren zeigte die Studie auch, dass sich die niederösterreichischen Kreativunternehmer mit fast 48 Prozent aller Nennungen mit Kreativunternehmern in Wien vernetzen, gefolgt von 35 Prozent im eigenen Bundesland. Etwas über 5 Prozent vernetzen sich jeweils mit Kreativen aus Oberösterreich und Kärnten. Obwohl sich das Netzwerk in Niederösterreich weiterentwickelt und sichtbarer wird, sind die Kreativunternehmer noch nicht so stark miteinander vernetzt wie in manch anderen Bundesländern, möglicherweise da Niederösterreich noch immer sehr stark an Wien orientiert ist (FAS.research 2014).

Kapitel 5 wird die aktuelle Situation der Vernetzung in Niederösterreich, sowie Wünsche und Anregungen der Interviewpartner bezüglich weiterer Möglichkeiten der Kreativvernetzung in Niederösterreich ausführlich beschreiben.

2.2.2 Einteilung nach Unternehmenstypen

Um den Unterschied zwischen Kreativen in städtischen und ländlichen Regionen deutlich zu machen, wurden mit Hilfe einer Clusteranalyse durchgeführt von der cwa, vier unterschiedliche Unternehmenstypen nach einigen Faktoren eruiert. Zu den Faktoren zählen

beispielsweise der Unternehmensstandort, die Ortsunabhängigkeit oder die Interaktion mit Kunden und Geschäftspartnern. Der Fokus liegt jedoch auf der Gruppe der „ländlichen Kreativen“, da diese eine Hauptzielgruppe der Arbeit darstellen.

Die creative wirtschaft austria unterteilt die Kreativwirtschaft in folgende vier Unternehmenstypen. Es gibt die „intrinsisch motivierten Stadtkreativen“, die „stadtabhängigen Kreativunternehmen“, die „grenzüberschreitenden Unternehmen“ und die „ländlichen Kreativen“.

Das wichtigste Merkmal der „grenzüberschreitenden Kreativunternehmen“ ist, dass ihr wichtigster Vernetzungspartner im Ausland angesiedelt ist. Dies bedeutet, dass bei über 62 Prozent dieser Gruppe der wichtigste Kunde und bei über 86 Prozent der Kreativen der wichtigste Geschäftspartner im Ausland sitzt. Sie haben im Vergleich zu den ländlichen Kreativen eine höhere Größenstruktur, denn nur 40 Prozent sind EPU. Ein weiterer Unterschied zu den ländlichen Kreativen ist die Tatsache, dass die Standortregion am häufigsten ident ist mit der Ausbildungsregion, wobei zu sagen ist, dass rund 70 Prozent dieser Kategorie standortunabhängig tätig sein könnte. Die „grenzüberschreitenden Kreativen“ machen 17 Prozent der vier Typen aus (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 80-89).

Den „stadtabhängigen Kreativunternehmern“ werden 24 Prozent der 4 Typen zugeordnet. Das wichtigste Merkmal dieser Kategorie ist die extrem hohe Standortabhängigkeit, sowie die Tatsache, dass die wichtigsten Kunden und Geschäftspartner der meisten Unternehmen dieser Kategorie in städtischen Gebieten angesiedelt sind. Im Vergleich zu den ländlichen Kreativen sind lediglich 34 Prozent der Kreativunternehmen EPU. Im Unterschied zu den ländlichen Kreativen überschneiden sich die privaten und beruflichen Netzwerke sehr häufig, beziehungsweise sind nahezu ident (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 80-89).

Die Gruppe der „intrinsisch motivierten Stadtkreativen“ macht mit 31 Prozent der vier Typen den größten Teil aus. Das Merkmal dieser Kategorie ist die Tatsache, dass sich die Gruppe „freiwillig“ in der Stadt ansiedelt, im Unterschied zu den „stadtabhängigen“, bei welchen die Nähe zur Stadt eher als Erfordernis angesehen wird. Die „intrinsisch motivierten Stadtkreativen“ können nämlich fast zur Gänze standortunabhängig arbeiten. Ähnlich wie bei den ländlichen Kreativen ist der Anteil an EPU sehr hoch. Ein Unterschied zu den

ländlichen Kreativen ist wiederum die hohe Überschneidung des privaten und beruflichen Netzwerkes. Für viele Kreative dieser Gruppe ist der Unternehmensstandort ident mit dem Ausbildungsstandort, beziehungsweise ist er für viele auch die Heimatregion (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 80-89).

Die „ländlichen Kreativen“, welche mit 28 Prozent der Unternehmen die zweitgrößte Gruppe ausmachen, zeichnen folgende Merkmale aus: Bedeutende Strukturmerkmale sind einerseits die vorwiegende Tätigkeit im ruralen oder „rurbanen“ Raum mit niedrigem beziehungsweise mittlerem Urbanisierungsgrad. Rund 60 Prozent der Unternehmen erwirtschaften einen Jahresumsatz von weniger als 100.000 Euro. Die wichtigsten Branchen der „ländlichen Kreativen“ sind „Software und Games“ mit 22 Prozent, „Musik, Buch und künstlerische Tätigkeit“ mit 22 Prozent und zirka ein Drittel sind „Werbeunternehmen“ (creativ wirtschaft austria 2013, Seiten 82/88-89). Rund 18 Prozent aller Kreativwirtschaftsunternehmen liegen in dünn besiedelten Gebieten, zirka 21 Prozent sind in Gemeinden mit mittlerem Urbanisierungsgrad tätig (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 70). Die wichtigsten Standortfaktoren für die ländlichen Kreativen sind einerseits preiswerte Räumlichkeiten, die Nähe zum Wohnort, da in vielen Fällen die Standortregion ident mit der Heimatregion ist, und die hohe Lebensqualität. Rund 70 Prozent der Unternehmen sind jedoch nicht an ihren Unternehmensstandort gebunden und können standortunabhängig tätig sein (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 89).

Wie aus der Studie der cwa hervorgeht sind die „ländlichen Kreativen“ jedoch nicht allzu zufrieden mit der Möglichkeit zur Vernetzung und Kooperation. Für 62 Prozent dieser Gruppe ist die räumliche Nähe zu Netzwerken und Kooperationspartnern ein wichtiger Standortfaktor. Obwohl sich in vielen Fällen die privaten und beruflichen Beziehungen überschneiden, ist diese Gruppe nicht zufrieden mit den bestehenden Vernetzungs- und Kooperationsmöglichkeiten (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 88-89).

2.2.3 Kreativwirtschaft in ländlichen Regionen

Als besonderes Merkmal der niederösterreichischen Kreativwirtschaft gilt der hohe Anteil an Kreativunternehmen im Vergleich zur Gesamtwirtschaft des Bundeslandes, im Speziellen in Regionen mit niedrigem Urbanisierungsgrad. Abbildung 11 zeigt, hat Niederösterreich, gemessen an der Gesamtzahl der Unternehmen,

den Höchstwert für den Anteil der Kreativwirtschaftsunternehmen an der marktorientierten Wirtschaft in Gemeinden mit niedrigem und mittlerem Urbanisierungsgrad. In der Kategorie der Gemeinden mit niedrigem Urbanisierungsgrad liegt der Anteil der Kreativwirtschaft im Vergleich zur Gesamtwirtschaft bei 6,1 Prozent. Im Vergleich dazu liegen die Anteile in den restlichen Bundesländern lediglich zwischen 3,1 und 4,4 Prozent (mit Ausnahme des Burgenlandes – 5,5 Prozent). Auch bei mittlerem Urbanisierungsgrad ist der Anteil der niederösterreichischen Kreativunternehmen zugleich der Höchstwert. Ungefähr jedes zehnte niederösterreichische Unternehmen ist in der Kreativwirtschaft tätig. Im Vergleich dazu sind in den restlichen Bundesländern in Gemeinden mit mittlerem Urbanisierungsgrad lediglich zwischen 6,2 und 8,7 Prozent kreative Unternehmen. Betrachtet man die Situation für Gemeinden mit hohem Urbanisierungsgrad liegt Niederösterreich im österreichischen Durchschnitt. Dies bedeutet, dass in dicht besiedelten Gemeinden 11,4 Prozent aller Unternehmen der marktorientierten Wirtschaft in der Kreativwirtschaft tätig sind (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 70).

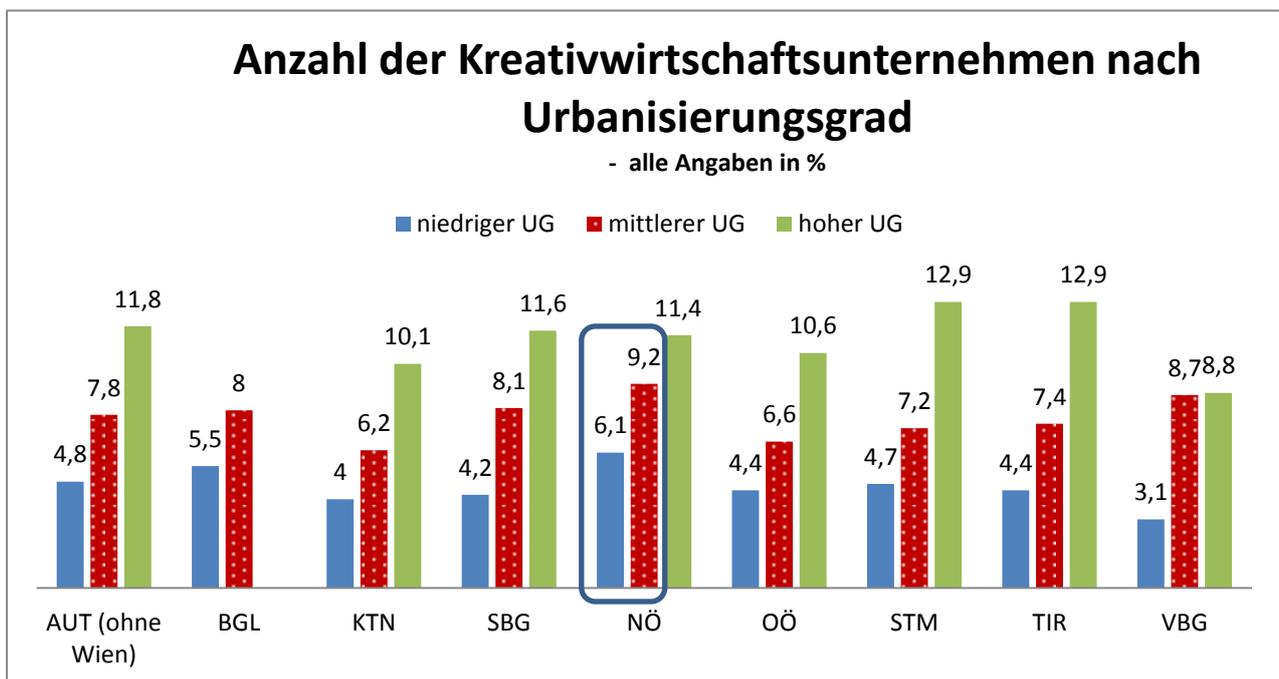


Abbildung 11 – Anteil der KW-Unternehmen an der Anzahl der marktorientierten Unternehmen nach Urbanisierungsgrad (eigene Abbildung in Anlehnung an creativ wirtschaft austria 2013, Seite 70)

Niederösterreich ist somit in der Lage, trotz niedrigerem Urbanisierungsgrad attraktiv für kreative Unternehmen zu wirken.

Wie oben bereits genannt gibt es in Niederösterreich einige Kreativ -Hot Spots, welche im nicht hoch urbanisierten Raum liegen. Dies trifft vor allem auf die direkt an Wien angrenzenden Bezirke zu. Beispiele hierfür sind die Bezirke Wien-Umgebung, Mödling und Korneuburg. Obwohl die Gemeinden in den Bezirken zum Großteil einen niedrigen oder mittleren Urbanisierungsgrad aufweisen, sind mehr als zehn Prozent der Unternehmen dieser Bezirke in der Kreativwirtschaft tätig. Weitere Regionen, welche nicht direkt an Ballungszentren grenzen, jedoch sicherlich teilweise von der geographischen Nähe zu Wien profitieren, sind die Bezirke Tulln, Gänserndorf, Neunkirchen, Waidhofen an der Ybbs und Baden. Diese haben ebenfalls einen hohen Anteil der Kreativwirtschaftsunternehmen gemessen an der gesamten Marktwirtschaft, trotz mittlerem oder niedrigem Urbanisierungsgrad. Mindestens 7,4 Prozent der Unternehmen in diesen Bezirken sind in der Kreativwirtschaft tätig (Statistik Austria 2013; creativ wirtschaft austria 2013, Seite 69).

In der Literatur wird die Kreativwirtschaft in erster Linie als urbanes Phänomen betrachtet. Auch in Österreich ist der größte Anteil an kreativen Unternehmen in der Nähe von Städten angesiedelt. Dennoch ist am Beispiel Niederösterreichs zu erkennen, dass auch ländliche Regionen mit niedrigem Urbanisierungsgrad als Nährboden für kreative Netzwerke dienen können. Dies bedeutet jedoch nicht, dass sich jede Region dafür eignet. Kapitel 4 wird anhand einiger Best-Practice Beispiele im ländlichen Raum im Speziellen auf dieses Thema eingehen.

3 Netzwerke und Erfolgsfaktoren

Um eine klare Unterscheidung und Abgrenzung der Begriffe zu erleichtern, werden einleitend die verschiedenen Begriffe definiert.

Der Begriff **Kooperation** stammt vom lateinischen Wort „cooperare“ ab und bedeutet „zusammenarbeiten“ oder „gemeinschaftliche Erfüllung von Aufgaben“. Netzwerke sind eine Kooperationsform von Unternehmen. „Die zwischenbetriebliche Unternehmenskooperation bezeichnet die Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Unternehmen zur Steigerung der gemeinsamen Wettbewerbsfähigkeit.“ (Knop 2009, Seite 24) Netzwerke bestehen im Wesentlichen aus Knoten und Kanten, dabei sind die kooperierenden Unternehmen die Knoten und deren Beziehungen zueinander die Kanten.

Strategische Netzwerke sind eine Form von Unternehmensnetzwerken. Im Speziellen versteht man unter strategischen Netzwerken „[...] eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten [...], die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“ (Sydow 1992, Seite 79). Anzumerken ist, dass laut der Definition von Unternehmensnetzwerken mindestens drei Unternehmen kooperieren müssen, um als solches zu gelten. Zu unterscheiden gibt es bei strategischen Netzwerken einerseits horizontale, vertikale und laterale/diagonale Netzwerke. Bei horizontalen Netzwerken handelt es sich um Kooperationspartner derselben Branche und Wertschöpfungsstufe, unter vertikalen versteht man Unternehmen derselben Branche, jedoch verschiedener Wertschöpfungsstufen. Bei lateralen Netzwerken handelt es sich um Kooperationspartner verschiedener Branchen als auch verschiedener Wertschöpfungsstufen. Kooperationspartner können dabei auch Konkurrenten sein, welche beispielsweise ihre Ressourcen oder Kundenaufträge bündeln, um dadurch ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Des Weiteren können Netzwerke anhand ihrer geographischen Ausdehnung eingeteilt werden. Dabei werden lokale (unmittelbare Nachbarschaft), regionale (nähere Umgebung), nationale (innerhalb eines Landes) und internationale (länderübergreifend) Netzwerke unterschieden.

Die Beteiligten eines Netzwerkes erhoffen sich auf allen Seiten eine Win-Win Situation und somit eine Realisierung von Wettbewerbsvorteilen. Die Partner können sich dadurch auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen konzentrieren, sie können ihre Kräfte bündeln und sind somit wettbewerbsfähiger. Durch gemeinsame Investitionen wird das finanzielle Risiko gesenkt und die Netzwerkteilnehmer vergrößern ihr Wissen durch ständigen Know-How Austausch. Hinzu kommt, dass die Partner des Netzwerkes durch regelmäßigen Austausch ihre Innovationsfähigkeit erhöhen können. Durch die Zusammenarbeit und den Zusammenschluss ihrer Kräfte können Netzwerke ihre Fähigkeit der Einflussnahme steigern. Ein Merkmal von Netzwerken ist die Polyzentriertheit. Dies bedeutet, dass die Beständigkeit des Netzwerkes nicht von einzelnen Partnern abhängt. So können Netzwerkpartner selbst über deren Netzwerkeintritt und -austritt entscheiden, ohne dass das gesamte Konzept zusammenbricht. Ein strategisches Netzwerk sollte auch strategisch geführt werden. Knop spricht von einem sogenannten „Fokusalem Unternehmen“, welches für die Steuerung und Koordination des gesamten Netzwerkes verantwortlich ist. Die Beziehungen in einem strategischen Netzwerk sind reziprok, kooperativ und stabil. Dies bedeutet, dass sich die Partner im Netzwerk eine Gegenleistung zu ihrer Vorleistung erwarten. Die Beziehungen sind weniger kompetitiv als kooperativ und sind meist längerfristig angelegt, denn nur so kann Vertrauen entstehen. Die Unternehmen eines strategischen Netzwerkes sind für sich wirtschaftlich selbstständige Unternehmen, welche jedoch durch die Interdependenz eine gewisse wirtschaftliche Abhängigkeit vom Gesamtnetzwerk haben (Knop 2009, Seite 24-30).

Der Begriff „**Cluster**“ wurde in den 90er Jahren von Michael E. Porter benutzt. Er definiert Cluster folgendermaßen: „geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field.“ (Porter 1998, Seite 78) „Unter einem Cluster (engl. cluster = Traube, Bündel, Schwarm, Haufen) versteht man in der Wirtschaftswissenschaft die räumliche Konzentration von Unternehmen einer bestimmten Branche, Zulieferern, Dienstleistern (z.B. Ingenieurbüros), Forschungseinrichtungen (z.B. Universitäten) und unterstützenden Institutionen (z.B. Verbände, Kammern), die durch Geschäftsbeziehungen und Informationsaustausch miteinander verbunden sind.“ (Flötting 2008, Seite 227) Die Definition für Cluster ist in der Literatur ebenfalls nicht einheitlich, jedoch sollten folgende Kriterien erfüllt sein, um als Cluster zu gelten: eine bestimmte Anzahl an Unternehmen in geografischer Nähe; Unternehmen, welche in verwandten Bereichen tätig sind; gemeinsame Beziehungen zu verwandten/nachgelagerten Branchen; sowie ähnliche oder ergänzende

Endprodukte oder Dienstleistungen. Die meisten Definitionen umfassen diese vier Kriterien. Wie Flöting, Flew und Cernavin beschreiben, werden Cluster geformt, da sie für die Beteiligten Kostenvorteile und Synergieeffekte, wie Economies of Scale und Scope, sowie Wissensaustausch, Innovationen und vereinfachte Koordination bringen. Weitere Vorteile sind die erhöhte Produktionsfähigkeit von Unternehmen sowie die Gründung von Unternehmen in verwandten Branchen durch beispielsweise spezifisches Wissen, Ressourcen und Technologie. Nachteile sind erhöhter lokaler Wettbewerb sowie vorherrschender Innovationsdruck durch gezielte Nachfrage in der Region. In Clustern werden oftmals sogenannte „Milieus“ geschaffen, welche von bestimmten Regeln, Werten und Vertrauen geprägt sind und welche andere Unternehmen beeinflussen, beispielsweise durch stetige Innovationen. Beispiel für ein erfolgreiches Cluster im IT-Sektor ist das „Silicon Valley“. „[...] Die Identifizierung und Förderung von Clustern [ist] in den letzten Jahren zu einem wichtigen Bestandteil der Innovations- und Regionalpolitik von EU, Bund, Ländern sowie der lokalen Wirtschaftsförderung [geworden].“ (Flöting 2008, Seite 227 ; Flew 2002, Seite 23-24; Cernavin et al. 2005, Seite 20-21)

Das Cluster ist eine Kooperationsform eines Netzwerkes. In vielen Fällen werden Cluster und Netzwerke synonym verwendet. Auch in der vorliegenden Arbeit wird zwischen den Begriffen nicht unterschieden, da im Bereich der Kreativwirtschaft die Unterschiede der formalen Definitionen nicht ins Gewicht fallen. Dies ist vor allem auf die Größenstruktur der beteiligten Unternehmen, sowie den größtenteils informellen Charakter von Kooperationen in der Kreativwirtschaft zurückzuführen.

Die bestehende Literatur befasst sich viel mit sogenannten „Creative Cluster“, worunter die Bildung von Clustern in der Kreativwirtschaft verstanden wird. Abschnitt 3.2 beschäftigt sich ausführlich mit diesem Thema.

3.1 Erfolgsfaktoren von strategischen Netzwerken

Dieser Teil des Kapitels beschäftigt sich mit den notwendigen Erfolgsfaktoren, um erfolgreiche Partnerschaften in strategischen Netzwerken zu bilden und zu erhalten. Dabei wurden die in der Literatur beschriebenen Erfolgsfaktoren auf jene eingegrenzt, welche für die in der Kreativwirtschaft vorherrschende Unternehmensstruktur der KMUs relevant sind,

da die Kreativwirtschaftsunternehmen größtenteils in diese Kategorie fallen. Die genannten Erfolgsfaktoren sind keineswegs ein geschlossener Katalog von Faktoren die alle erfüllt werden müssen, sie sollen vielmehr ein Anhaltspunkt sein, die jedoch nach Bedürfnissen der Unternehmen oder lokalen und regionalen Gegebenheiten erweitert oder abgeändert werden können beziehungsweise sollen.

Die Erfolgsfaktoren werden in Anlehnung an Knop (Knop 2009), unterteilt in die Bereiche strategische, strukturelle und kulturelle Erfolgsfaktoren, jedoch ergänzt und erweitert durch zusätzliche Faktoren und Einteilungen, die für KMUs wichtig sind.

Die Erfolgsfaktoren werden in vier Kategorien eingeteilt. Einerseits gibt es strategische Erfolgsfaktoren, welche zum Ziel haben, die Effektivität eines Netzwerkes zu erhöhen. Unter strukturellen Erfolgsfaktoren, werden jene verstanden, welche Auskunft über die Effizienz eines Netzwerkes geben, also ob die Partner des Netzwerkes die Ressourcen effizient koordinieren können. Die vorletzte Kategorie beschreibt kulturelle Erfolgsfaktoren, darunter versteht man die sogenannten „soften“ Faktoren, also die Beziehung zwischen den Kooperationspartnern. Diese Kategorie verbindet somit die ersten beiden. Hinzu kommt, dass die dritte Kategorie von großer Wichtigkeit für erfolgreiche Netzwerksbeziehungen ist. (Knop 2009, Seite 81-82) Die Einteilung der Erfolgsfaktoren von Knop wurde um eine Kategorie erweitert. Die letzte Kategorie beschreibt die externen Erfolgsfaktoren, nämlich all jene, welche nicht direkt durch die kooperierenden Unternehmen beeinflusst werden können, sondern von außerhalb, beispielsweise durch Maßnahmen von Seiten der Regionalverwaltung beeinflusst werden.

3.1.1 Strategische Erfolgsfaktoren

Der nächste Abschnitt der vorliegenden Arbeit behandelt die strategischen Erfolgsfaktoren.

Es ist von hoher Wichtigkeit, dass die Kooperationspartner **gemeinsame Ziele** haben. Darunter wird verstanden, dass sich die Kooperationspartner denselben Endzustand eines Projektes oder Prozesses vorstellen. Unterschieden werden vier Arten von Zielen – identische, komplementäre, neutrale und divergierende – wobei sich lediglich die ersten beiden Zielarten positiv auf die Erfolgchancen einer Partnerschaft auswirken.

Die Bedeutung der verschiedenen Ziele wird anschließend kurz erläutert. Unter identischen Zielen versteht man, dass die Hauptziele der Kooperationspartner dieselben sind. Hohe Ähnlichkeit dieser erhöht die Erfolgchancen von strategischen Netzwerken. Des Weiteren gibt es komplementäre Ziele, in diesem Fall ergänzen sich die Partner gegenseitig. Als neutrale Ziele werden jene bezeichnet, welche in keinem direkten Zusammenhang mit dem Kooperationspartner stehen. Bei divergierenden Zielen sind die Hauptziele der Partner gegensätzlich. Dieser Zielkonflikt ist nur zu lösen indem einer der Partner seine Zielvorstellungen aufgibt.

Kompatible Ziele – identische oder komplementäre – erhöhen die Erfolgchancen der Zusammenarbeit, da Ressourcen effizienter genutzt werden. Hinzu kommt, dass sich die Kooperationspartner besser orientieren können und somit der Rahmen und die Strukturen für gemeinsame Projekte klarer definieren lassen. Das Vorhandensein von gemeinsamen, aufeinander abgestimmten Zielen erhöht die Chance für anfänglichen Erfolg und ebnet somit die Möglichkeit für das längere Bestehen der Partnerschaft. Mögliche Kooperationspartner sollten vor dem Eingehen ihrer Beziehungen klären, welche Interessen die andere Partei verfolgt, welche Anforderungen die gemeinsamen Ziele erfüllen sollen und wann, beziehungsweise wie, sich die Partner auf die Ziele einigen. Wichtig ist bei Kooperationen möglichst darauf zu achten einen hohen Anteil an identischen sowie an komplementären Zielen zu haben. Wenn sich die Ziele zu stark voneinander unterscheiden beziehungsweise entgegenstehen, sollte eine Kooperation sehr gut durchdacht werden. Von hoher Wichtigkeit ist auch die Implementierung von Zwischenzielen, um den Erfolg der Partnerschaft messen und kontrollieren zu können (Knop 2009, Seite 82-86; Hoffmann und Schlosser 2001, Seite 362-363).

Der nächste Erfolgsfaktor ist die **strategische Stimmigkeit**. Darunter versteht man, wie gut die Kooperationspartner zueinanderpassen, also wie konform ihre Unternehmensstrategien in Bezug auf Kunden, Produkte, Philosophien oder Werte sind. Wenn die Kooperationspartner einen guten „fit“ haben, impliziert dies gleichzeitig ein niedrigeres Konfliktpotential, sowie die Generierung von Synergieeffekten und Wettbewerbsvorteilen. Bei hoher strategischer Stimmigkeit können sich alle Kooperationspartner auf ihre Kernkompetenzen und Stärken konzentrieren und ergänzen sich in den anderen Bereichen gegenseitig. Die bedeutet jedoch nicht, dass eine Steigerung der strategischen Stimmigkeit

automatisch immer förderlich für eine Kooperation ist. Sind die beiden Partner zu ident, hat dies den Nachteil dass sie sich nicht gegenseitig in ihren Fähigkeiten ergänzen können und somit weniger Vorteile durch die Kooperation erzielen (Knop 2009, Seite 89-93).

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist eine gut geplante **Netzwerkstrategie**. Neben den individuellen Unternehmensstrategien der einzelnen Kooperationspartner gibt es auch eine Netzwerkstrategie für alle Kooperationsbeteiligten. Eine solche Strategie wird formuliert, damit die definierten Ziele möglichst effektiv und effizient umgesetzt werden können. Viele Unternehmen haben keine geplante Netzwerkstrategie, vielmehr entwickelte sie sich im Laufe der Zeit. Eine gemeinsame Strategie sollte folgende Punkte enthalten: die Definition der gemeinsamen Ziele, die Einzigartigkeit des Netzwerkes sowie Richtlinien zur Verteilung der Ressourcen. Eine durchdachte Strategie muss umsetzbar, verständlich und nachvollziehbar sein. Hinzu kommt, dass die Strategie auch für alle Partner überzeugend sein soll, also alle ihren eigenen Vorteil daraus erkennen können.

Die Erstellung der Netzwerkstrategie wird durch die Definition von Teilstrategien erleichtert, wie beispielsweise die Formulierung einer Marketingstrategie. Die Strategie sollte natürlich in Bedacht auf die vorher definierten Ziele der Kooperationspartner ausgelegt und darauf aufgebaut werden. Diese Strategie sollte auch umgesetzt und in bestimmten periodischen Abständen auf ihre Funktionalität überprüft werden. Es ist wichtig, in regelmäßigen Abständen das Ergebnis der Partnerschaft zu überprüfen, um sicherzustellen, dass die Partnerschaft noch in die gewünschte Richtung verläuft und die Ziele noch entsprechend der Vorstellungen der Beteiligten erfüllt werden sowie um Verbesserungspotential zu entdecken (Knop 2009, Seite 94-102; Hoffmann und Schlosser 2001, Seite 364).

Der letzte der strategischen Erfolgsfaktoren ist der **gemeinsame Nutzen**. Hierbei geht es darum, ob die Kooperation für alle Beteiligten sinnvoll ist und ob alle einen Nutzen für sich daraus ziehen können. Der Nutzen der Kooperation kann sowohl qualitativ als auch quantitativ sein, oder eine Mischung aus beiden Faktoren. Unter qualitativem Nutzen sind nichtmonetäre Faktoren, wie beispielsweise eine höhere Kundenzufriedenheit oder ein verbessertes Image zu verstehen, währenddessen der quantitative Nutzen direkt monetär, als beispielsweise am Gewinnanteil, zu messen ist. Am Ende der Kooperation sollten alle Partner ihre Ziele erreicht, sowie von der Kooperation profitiert haben. Beispielsweise durch Know-How Gewinn, monetäre Ziele oder immaterieller Nutzen, wie gesellschaftliches

Ansehen. Von großer Wichtigkeit ist, sicherzustellen, dass die Partnerschaft nicht zu einseitig ist und nicht zu Lasten eines der Akteure geht. Ein Ungleichgewicht würde Instabilität der Partnerschaft mit sich ziehen. Wenn die Partner einen gegenseitigen Nutzen bemerken, fördert dies auch ihre Motivation und die Stabilität des Netzwerkes, denn die Wahrscheinlichkeit, dass ein Partner dieses ausgewogene Netzwerk verlässt wird dadurch natürlich geringer. Die Partner müssen sich im Klaren sein, dass der Nutzen für die Beteiligten am Ende der Kooperation ausgewogen sein sollte, jedoch bedeutet dies nicht, dass nicht einer der Partner früher von der Kooperation profitiert als andere. Wichtig ist, dass die Beteiligten den Erfolg der Kooperationspartner anerkennen und fördern um in weiterer Folge selbst von dem Netzwerk zu profitieren (Knop 2009, Seite 102-107; Hoffmann und Schlosser 2001, Seite 362).

3.1.2 Strukturelle Erfolgsfaktoren

Dieser Teil wird die strukturellen Erfolgsfaktoren von strategischen Netzwerken behandeln, dazu zählen strukturelle Stimmigkeit, Regelwerke, Organisation und Führung, sowie der Gebrauch moderner Informationstechnologie.

Unter **struktureller Stimmigkeit** wird die Kompatibilität der Partner verstanden. Dabei werden Faktoren wie die Unternehmensgröße, die Partneranzahl, die Ressourcenausstattung sowie die Standorte auf ihren „fit“ untersucht. Die strukturelle Stimmigkeit bestimmt, wie viele Ressourcen die Partner in das Netzwerk miteinbringen, wobei darauf zu achten ist, dass alle Partner relativ gleichberechtigt sind und auch alle ungefähr in ähnlichem Maß zu der Partnerschaft beitragen. Somit soll kein Kooperationspartner die Partnerschaft in irgendeiner Weise dominieren. Um etwaige Dominanzen zu vermeiden sollten alle Partner in etwa dieselbe Größenstruktur innerhalb des Netzwerkes aufweisen. Die Anzahl der Partner bestimmt einerseits die verfügbaren Ressourcen innerhalb des Netzwerkes und andererseits den Kooperationsaufwand. Laut einer ENSR Studie kooperieren zirka 30 Prozent mit nur einem oder zwei Partnern, lediglich 20 Prozent haben mehr als 10 Partner. Somit kooperiert ungefähr die Hälfte der Unternehmen mit 3-9 Partnern. Je höher die Anzahl der Partner, umso höher sind die vorhandenen Ressourcen. Eine höhere Anzahl von Partner führt allerdings auch dazu, dass die Koordination schwieriger wird. Bei zu hoher Anzahl der

Partner ist die Partnerschaft nicht mehr von persönlichen Beziehungen und Vertrauen allein geprägt, sondern durch Verträge und Regelwerke dominiert.

Die Ressourcen, welche die diversen Partner einbringen, sollten sich entweder gegenseitig ergänzen, um Verbundvorteile und dadurch höhere Wettbewerbsvorteile erzielen zu können, oder die Partner sollten ähnliche Ressourcen bereitstellen, um sie zu bündeln. Jeder Partner sollte seine individuellen Stärken einbringen, welche die Schwächen der anderen Partner ausgleichen. Wenn die Partner ihren Standort in geographischer Nähe zueinander haben, hat dies die Vorteile, dass die Partner beispielsweise persönlich miteinander kommunizieren können oder sie Ressourcen gemeinsam nutzen können (Knop 2009, Seite 110 - 114; Hoffmann und Schlosser 2001, Seite 360-361/ 372).

Unter dem Begriff **Regelwerk** wird die Schriftlichkeit eines Vertrages verstanden. Obwohl laut Untersuchungen viele der KMU Kooperationspartner keinen schriftlichen Vertrag als Grundlage haben, wird dies sehr empfohlen. Durch die Festlegung genauer Spielregeln kann das Konfliktpotential vermindert werden. Dazu zählt die genaue Definition der Ziele der Kooperation, sowie die Rechte und Pflichten der einzelnen Partner. Nicht nur der Aufbau sowie der Fortbestand der Kooperation ist zu definieren, auch die Rahmenbedingungen der Auflösung der Partnerschaft oder der Ausstieg einzelner Partner sollte zu Beginn der Kooperation vertraglich festgelegt werden, um diese später möglichst schmerzfrei und unschädlich für alle Beteiligten durchführen zu können. Es ist wichtig darauf zu achten, dass alle Partner unter „wirtschaftlich tragbaren Umständen“ die Kooperation vorzeitig verlassen können, beziehungsweise der Ausstieg eines einzelnen Partners nicht die Kooperation der restlichen Partner gefährdet. In der Kreativwirtschaft werden viele der strategischen Netzwerksbeziehungen für die Dauer eines Projektes stattfinden und nach Abschluss des Projektes wird die Kooperation aufgelöst, dennoch könnten auch hier Partner unerwartet die Kooperation verlassen (Knop 2009, Seite 115-119).

Durch den **Gebrauch moderner Informationstechnologie** können diverse Vorteile erzielt werden, welche indirekt zum Erfolg der Kooperation positiv beitragen. Mit Hilfe von Informations- und Koordinationssystemen kann die Effizienz der Kooperation erhöht werden. Neben Kostenvorteilen durch gesteigerte Effizienz können durch die gesteigerte Flexibilität und Unabhängigkeit in der örtlichen und zeitlichen Durchführung Vorteile erzielt

werden. Hinzu kommt, dass moderne Kommunikationstechnologien beim Aufbau und der Aufrechterhaltung von Netzwerkbeziehungen sehr hilfreich sein können.

Da die Kreativwirtschaft sehr von Ein-Personen Unternehmen geprägt ist, werden in den wenigsten Fällen hoch spezialisierte und technologisierte Programme und Prozesse genutzt werden. In den meisten Fällen fehlen die finanziellen Ressourcen und wahrscheinlich auch das technische Know-How beziehungsweise die Notwendigkeit eines komplexen Koordinationssystems. Die Kreativwirtschaftsunternehmen werden moderne Informationstechnologie eher dazu verwenden, beispielsweise um ein Intranet zu gestalten, wo unter anderem Termine abgestimmt werden können, gemeinsame Protokolle und Präsentationen oder News allen Partnern zur Verfügung stehen. Hinzu kommt, dass Plattformen und Foren gegründet werden können um sich dort zu vernetzen oder beispielsweise auch um sich durch diverse Homepages auf dem Laufenden zu halten. In Kapitel 5.6 werden konkrete Umsetzungsbeispiele genannt, wie die Teilnehmer an kreativen Netzwerken von modernen Kommunikationstechnologien profitieren können (Knop 2009, Seite 137 - 141; Hoffmann und Schlosser 2001, Seite 363).

3.1.3 Kulturelle Erfolgsfaktoren

Unter den kulturellen Erfolgsfaktoren werden die sogenannten „soften Faktoren“ verstanden, also all jene, welche die sozialen Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern betreffen. Die soften Faktoren sind notwendig für den Erfolg von Netzwerkbeziehungen, sie sind jedoch für sich alleine betrachtet nicht ausreichend, da in erster Linie die harten Faktoren den Erfolg von Kooperationen bestimmen (Hoffmann und Schlosser 2001, Seite 376).

Ein Erfolgsfaktor ist die **kulturelle Stimmigkeit** der Kooperation. Damit ist gemeint, ob die Gesellschafts- jedoch vor allem die Unternehmenskulturen der Partner miteinander kompatibel sind. Da die Kreativwirtschaftsunternehmen im Land Niederösterreich hauptsächlich Kooperationen innerhalb Österreichs eingehen (siehe Abbildung 6) liegt der Fokus auf der Unternehmenskultur beziehungsweise der Privatkultur (bedingt durch die hohe Anzahl von EPU's in der Kreativwirtschaft). Dabei werden Teamfähigkeit, Aufbau von Vertrauen, Lern- und Veränderungsfähigkeit, Fairness oder auch Verantwortungsbewusstsein auf den gegenseitigen „fit“ untersucht. Eine geringe persönliche oder

unternehmenskulturelle Distanz deutet auf eine höhere Kompatibilität der Partner hin. Die Zusammenarbeit wird dadurch erleichtert, da die Vorstellungen der Beteiligten ähnlich sind und sich die Partner sofort auf unternehmerische Ziele konzentrieren können, bevor sie zuerst interpersonelle Unstimmigkeiten oder Konflikte beseitigen müssen (Knop 2009, Seite 143-161; Hoffmann und Schlosser 2001, Seite 361).

Ein sehr wichtiger Faktor ist **Vertrauen** in der Netzwerkbeziehung. Dieser Faktor ist einer der am häufigsten in der Literatur behandelten weichen Faktoren von Kooperationen. Vertrauen ist ein langer Prozess, denn Vertrauen muss erst aufgebaut werden durch langfristige und gut gepflegte Beziehungen. Vertrauen kann beispielsweise durch eine Identifikation zu den Partnern aufgebaut werden, dies wird als „identification-based trust“ bezeichnet. Dadurch kann opportunistisches oder irrationales Verhalten der Beteiligten vermindert oder gar vermieden werden. Weiters fördern eine positive Einschätzung der Fähigkeiten des Partners, sowie positive Erfahrungen untereinander, das Vertrauen.

Vertrauen stärkt die Partnerschaft dadurch, dass Partner in den meisten Fällen eine Vertrauensverletzung nicht begehen, wenn der Nutzen der Kooperation für alle Beteiligten hoch ist. Vertrauen mindert auch den Bedarf von Kontrolle und führt zu besseren Verhältnissen innerhalb der Kooperation.

Ein weiterer wichtiger kultureller Faktor im Zusammenhang mit gegenseitigem Vertrauen ist das „Commitment“ der Beteiligten, also wie verantwortungsvoll sich die Partner innerhalb des Netzwerkes verhalten. Wie vorhin schon erwähnt, sollten sich Partnerschaften gegenseitig ergänzen, so dass sich jeder auf seine Kernkompetenzen konzentrieren kann. Dabei muss ein Partner oft Aufgaben anderer Kooperationspartner und damit auch deren Verantwortung gegenüber der gesamten Kooperationsbeziehung übernehmen. Deshalb ist es von besonders hoher Bedeutung, dass sich alle Beteiligten verantwortungsvoll und für das Gemeinwohl des Netzwerkes verhalten (Knop 2009, Seite 162-169; Hoffmann und Schlosser 2001, Seite 361-362).

Kommunikations- und Konfliktfähigkeit der Partner untersuchen, wie die Partner miteinander kommunizieren und wie sie ihre Konflikte lösen. Beide Determinanten sind sehr wichtig für den Aufbau und den Erhalt von Netzwerkinitiativen. Kooperationen sollten von Transparenz und gegenseitigem Vertrauen geprägt sein, weshalb es wichtig ist, dass alle

Partner ehrlich miteinander kommunizieren und ihre Wünsche, Ideen, Anregungen, sowie auch Verbesserungsvorschläge und Kritikpunkte klar und verständlich kommunizieren. „Der Zweck der Kommunikation liegt in der gegenseitigen Information und Koordination, dem Erlangen und Austausch von Wissen sowie der Stabilisierung von Beziehungen, u.a. zum Aufbau und zur Pflege von Vertrauen.“ (Knop 2009, Seite 170) Eine Studie fand heraus, dass zirka zwei Drittel der Partner von KMUs mindestens einmal im Monat miteinander kommunizieren und die Hälfte sogar einmal pro Woche; was zu einem geringeren Konfliktpotential beiträgt. Konflikte an sich sind jedoch nicht nur negativ zu betrachten, denn Konflikte können die Stabilität im Netzwerk wieder herstellen. Weiters werden dadurch verschiedene Ansichten zum Vorschein gebracht, welche Veränderungen oder Innovationen fördern können. In vielen Kooperationen stellt mangelnde Konfliktfähigkeit jedoch ein großes Problem dar (Knop 2009, Seite 170-177).

Weitere wichtige Erfolgsfaktoren sind **Lernen und Wissen**. Dabei geht es darum, ob sich die Kooperationspartner stetig weiterbilden und ob sie vom Know-How der Kooperationspartner zusätzlich profitieren, indem sie untereinander ihr Wissen sowie ihre Erfahrungen kontinuierlich austauschen. Durch kritische Reflektion untereinander können Fehler schneller erkannt, sowie neue oder alternative Lösungsansätze in kürzerer Zeit gefunden werden. Auch bereits gelöste Probleme eines Partners können für den Rest der Kooperation wichtige Information beinhalten, um ähnlichen Problemen in Zukunft aus dem Weg zu gehen. Die Lernfähigkeit der Partner hängt von ihrem Willen und ihrer Fähigkeit zu Lernen ab. Sind die beiden genannten Faktoren erfüllt, profitieren nicht nur die einzelnen Partner der Kooperation sondern auch die Kooperationsbeziehung als Ganzes, vom Austausch (Knop 2009, Seite 178-183; Hoffmann und Schlosser 2001, Seite 364).

Der letzte der weichen Faktoren ist die **Veränderungsfähigkeit** von Unternehmen. Das Netzwerk sollte in der Lage sein, sich auf veränderte Umweltbedingungen einzustellen. Dabei kann beispielsweise die Veränderung von Ressourcen gemeint sein, veränderte Kundenwünsche oder auch neue Gesetze. Da die Kreativwirtschaft größtenteils von KMUs geprägt ist, haben sie den Vorteil schnell und flexibel auf makroökonomische Bedingungen reagieren zu können. Um diese Trends und Veränderungen jedoch zeitig genug zu erkennen, ist es wichtig, dass die Partner stets aufmerksam die Umwelt beobachten. Da die Kreativunternehmer nicht stetig über alle Veränderungen selbst informieren können, ist der

Austausch zwischen den Netzwerkpartnern von hoher Wichtigkeit (Knop 2009, Seite 184-192).

3.1.4 Externe Faktoren

Zu den externen Erfolgsfaktoren zählen Maßnahmen, welche die Kooperation von Unternehmen beeinflussen, von diesen jedoch nicht direkt selbst gesteuert werden. Dies sind in erster Linie Faktoren, die von Seiten der Regierung oder Regionalverwaltung umgesetzt werden müssen. Um erfolgreich kooperieren und ein Netzwerk aufbauen zu können, sind die externen Faktoren von hoher Relevanz.

Gerade in der Kreativwirtschaft, welche durch Mikrounternehmen geprägt ist, sind viele Unternehmen auf **Hilfe von der Gemeinderegierung oder Bezirksebene** angewiesen. Politische Unterstützung kann verschiedene Formen annehmen. Beispielsweise kann eine gute Infrastruktur gebildet werden, welche viele Fachkräfte ausbildet und die Bildung im Bereich der Kreativwirtschaft fördert. Eine weitere Möglichkeit ist die Hilfestellung für Start-ups und Jungunternehmer, welche wenig wirtschaftliche Erfahrung haben und beispielsweise Hilfe beim Verfassen eines Businessplanes brauchen. Die Gemeindeverwaltung oder Regionalverwaltung kann den Kreativunternehmen auch unterstützend zur Seite stehen, indem sie die Kreativunternehmen bewerben und in der Region promoten. Wie Ping et al. und Foord in ihren Artikeln beschreiben, können sich kreative Netzwerke ohne die aktive Hilfe und das Engagement seitens der Gemeindepolitik oder Regionalverwaltung nur schwer entwickeln, da ihnen die Größe und die nötigen Mittel dazu fehlen (Ping et al. 1995, Seite 1-4; Foord 2008, Seite 103).

Wu beschreibt die Wichtigkeit von **Universitäten und Forschungseinrichtungen** für die Entstehung von kreativen Netzwerken und Cluster. Viele „kreative Milieus“ und kreative Zentren entstehen in der Nähe von Bildungs- und Forschungseinrichtungen. Auch Selada et al. erwähnen die Wichtigkeit von Bildungseinrichtungen, einerseits damit sich die Kreativunternehmer selbst weiterbilden können und andererseits um kreative junge Talente in die Stadt zu locken und auch dort zu halten. Ein zusätzlicher Vorteil ist die Möglichkeit für die Kreativunternehmen aus einem großen Pool gut ausgebildeter Arbeitskräfte auswählen können. Ebenso haben die ausgebildeten Kreativen zahlreiche Möglichkeiten, um nach ihrer

Ausbildung in der Kreativbranche Fuß zu fassen (Wu 2005, Seite 24-25; Selada 2011, Seite 96-101).

Ein weiterer wichtiger Faktor für die Entstehung und das Wachstum von kreativen Clustern sind **Förderungen**. Viele junge Kreativunternehmer und Start-ups benötigen Hilfe bei der Weiterentwicklung ihrer Idee und bei dem Schritt in die Selbstständigkeit. Hierbei ist es wichtig, diese Unternehmen in der Informationsbeschaffung und Umsetzung, dem Marketing, den möglichen Kommunikationstechnologien, sowie durch monetäre Förderung zu unterstützen. Die monetäre Förderung kann beispielsweise in Form von projektbezogener Unterstützung, in Form von Mikrokrediten für Start-Ups oder durch Unterstützung der öffentlichen Hand für Aus- und Weiterbildungsprogramme umgesetzt werden (Wu 2005, Seite 14-15; Selada 2011, Seite 91; Foord 2008, Seite 102).

Eine gut ausgebaute und funktionierende **Infrastruktur** zählt ebenfalls zu den essentiellen Erfolgsfaktoren für die Bildung von Netzwerken oder Clustern. Zu einer guten Infrastruktur zählt beispielsweise die Möglichkeit Büroräume oder Ausstellungflächen zu mieten. Hinzu kommt die Wichtigkeit von Räumlichkeiten für den gegenseitigen Austausch oder die gemeinsame Arbeit. Neben einer gut ausgebauten Infrastruktur in den Gemeinden und Städten zählt auch die Anbindung an das jeweilige Kreativzentrum zu den Erfolgsfaktoren. So sollten diverse Straßenanbindungen, sowie öffentliche Verkehrsmittel und Flughafenshuttles gut ausgebaut sein und für eine möglichst schnelle Verbindung sorgen, um die Reisezeit für die Kreativunternehmer und deren Kunden so gering wie möglich zu halten. Neben der Verkehrsanbindung beschreiben Selada et. al die Wichtigkeit einer gut ausgebauten Internetverbindung. Ebenso sollten diverse gratis WLAN- Hotspots in den Gemeinden und Städten eingeführt werden, um die digitale Anbindung möglichst flächendeckend zu garantieren (Wu 2005, Seite 6-17/ 24-25; Selada 2011, Seite 96-101; Vivant 2013, Seite 61).

In den Case Studies werden die externen Erfolgsfaktoren in Verbindung mit Erfolgsbeispielen sehr spezifisch erörtert.

3.1.5 Fazit Erfolgsfaktoren

Die Meinungen in der bestehenden Literatur bezüglich der Erfolgsfaktoren von strategischen Kooperationen sind zahlreich und unterscheiden sich teilweise doch sehr. Die genannten

Faktoren sind eine Auswahl der Autorin, welche für die Kreativwirtschaft in Niederösterreich einen bedeutenden Einfluss auf erfolgreiche Kooperationen haben könnten. Dadurch, dass die Kreativwirtschaft ein sehr heterogener Sektor ist, können sich Kooperationspartner unterscheiden, dies bedeutet, dass die genannten Erfolgsfaktoren eventuell erweitert oder auf die jeweiligen Kooperationspartner angepasst werden müssen. Es ist anzumerken, dass es von hoher Wichtigkeit ist, möglichst viele der genannten Faktoren zu erfüllen. In vielen Fällen reicht es nicht aus, lediglich einen geringen Teil der Faktoren zu erfüllen, um erfolgreich kooperieren zu können. Natürlich muss nicht jeder einzelne Faktor erfüllt werden, dennoch ist zu sagen, dass die Summe der erfüllten Faktoren für den Erfolg bedeutend ist.

In der Literatur werden „entscheidende“ Erfolgsfaktoren, welche von den „wahrgenommenen“ Erfolgsfaktoren unterschieden werden, genannt. Hoffmann und Schlosser zählen folgende Faktoren zu den Entscheidenden, welche für den erfolgreichen Aufbau von Netzwerkbeziehungen unumgänglich sind. Hierzu zählen „strukturelle Stimmigkeit“, im Genauen, dass alle Partner in etwa dieselbe Größe und Unternehmensstruktur aufweisen, sowie die notwendigen Ressourcen einbringen und so Dominanzen einzelner Partner vermieden werden können. Hinzu kommt die Wichtigkeit des Faktors „gemeinsamer Nutzen“, nämlich das alle Partner von der Kooperation profitieren. Ein weiterer entscheidender Faktor ist der Aufbau von „Vertrauen“.

Wie schon zuvor erwähnt dürfen die „wahrgenommenen“ Erfolgsfaktoren, nicht als unbedeutend eingeschätzt werden. Je mehr dieser Faktoren erfüllt werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Netzwerkbeziehung (Hoffmann und Schlosser 2001, Seite 368-375).

Die Autorin sieht zusätzlich zu den bereits genannten entscheidenden Faktoren auch folgende für den Erfolg einer Kooperation als wichtig an: Das Vorhandensein einer Netzwerkstrategie ist unumgänglich, denn der Aufbau eines Netzwerkes erfordert gezielte Maßnahmen, welche an die einzelnen Phasen des Aufbaus und die beteiligten Partner angepasst werden müssen. Ebenso sollte in einer Kooperation häufig und ehrlich miteinander kommuniziert werden und etwaige Wünsche, Ideen oder aufgetretene Probleme offen angesprochen werden. Denn dies senkt einerseits das Konfliktpotential und erhöht andererseits die Anregungen und Ideen zwischen den Netzwerkpartnern. Der letzte

Punkt von Relevanz für den Aufbau erfolgreicher Netzwerke ist – vor allem in der Kreativwirtschaft - der Punkt der externen Erfolgsfaktoren. Ohne die Hilfe vonseiten der Regionalverwaltung für den Ausbau der notwendigen Infrastruktur, sowie der Unterstützung in Form von Förderungen oder beispielsweise durch Marketingkampagnen, ist der Aufbau eines erfolgreichen Netzwerkes nur sehr schwer möglich, da die einzelnen Mikrounternehmen nicht die notwendigen Ressourcen für den Ausbau dieser Einrichtungen und Umsetzung dieser Maßnahmen aufbringen können.

Wie Hoffmann und Schlosser in ihrer Studie herausgefunden haben, verringert sich die Erfolgsrate von Kooperationen um 23 Prozent, wenn mehr als zwei Unternehmen kooperieren. Obwohl das Ergebnis nicht statistisch signifikant war, deutet es daraufhin, dass Partnerschaften mit mehr als zwei Beteiligten deutlich komplexer und schwieriger zu koordinieren sind. Dies ist vor allem für KMUs wichtig, da ihnen in vielen Fällen die Erfahrung in diesem Bereich fehlt. Hoffmann und Schlosser fanden ebenfalls heraus, dass die Erfolgsrate von Kooperationen deutlich sinkt, wenn Partner aus dem Ausland in die Partnerschaft eintreten (Hoffmann und Schlosser 2001, Seite 367).

Ebenfalls fanden Hoffmann und Schlosser in ihrer Studie heraus, dass die meisten Unternehmen die Wichtigkeit vieler Erfolgsfaktoren unterschätzen und ihnen nicht die notwendige Bedeutung zuschreiben (Hoffmann und Schlosser 2001, Seite 374-375).

3.2 Netzwerkstrategien und Clusterbildung in der Kreativwirtschaft

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit „kreativen Clustern“. Darunter versteht Foord “[...] a linked grouping of creative industries, firms and/or cultural activities that had a spatial concentration.” (Foord 2008, Seite 99)

Bei der Bildung von Creative Clusters stehen in erster Linie die Vorteile für die beteiligten Unternehmen, beispielsweise durch Synergieeffekte oder Ressourcenteilung, im Vordergrund. Kreativunternehmen siedeln sich in geographischer Nähe an, da sie dadurch Arbeitskräfte, Wissen, Informationen oder Ideen miteinander teilen können. Die kreativen Cluster sind ein Zentrum der Innovation. Durch den gegenseitigen Austausch, sowie Anregungen und den Wettbewerb werden ständig Innovationen forciert. Wie schon mehrmals erwähnt sind Kreativunternehmen in den meisten Fällen KMUs. Diese sind unter

anderem geprägt von niedrigeren Ressourcen und sehr spezifischem Know-How, wodurch es für sie schwieriger ist am Markt konkurrenzfähig zu bleiben. KMUs zeichnen sich jedoch durch hohe Flexibilität und Unabhängigkeit aus. Faktoren die das Bilden von Clustern begünstigen. Durch Clustering ist es für die kleinen Kreativunternehmen möglich wettbewerbsfähiger und effizienter zu agieren (Wu 2005, Seite 3).

Kreative Cluster unterscheiden sich in einigen Punkten von Clustern anderer Branchen. Bagwell sieht die Unterschiede darin, dass Kreativunternehmen im Vergleich zu anderen Branchen von einem höheren Qualifikationsgrad und Engagement geprägt sind und in vielen Fällen die Verwirklichung von „kreativen Zielen“ über das Erreichen von wirtschaftlichen Zielen stellen. Die Kreativwirtschaftsunternehmen leben sehr oft von kurzfristigen Projekten, wodurch sich ihre Ziele stetig ändern (Bagwell 2008, Seite 34).

Boix und Lazaretti untersuchten in einer Studie basierend auf Daten aus den Jahren 2008 und 2009, wie sehr Kreativwirtschaftsunternehmen in Europa Cluster bilden, wo sich die größten Cluster Europas befinden und welche Bereiche innerhalb der Kreativindustrie am häufigsten Cluster eingehen. Die Autoren kamen zu dem Ergebnis, dass die Kreativwirtschaft überdurchschnittlich von Clustern geprägt ist. In 15 untersuchten Ländern (Österreich, Belgien, Zypern, Dänemark, Finnland, Frankreich, Deutschland, Griechenland, Italien, Luxemburg, Malta, Niederlande, Portugal, Spanien, Schweden und das Vereinigte Königreich) gab es 1.784 Clusterinitiativen in der Kreativwirtschaft. Von den untersuchten Ländern waren zirka 61 Prozent der Kreativwirtschaftsunternehmen in Clustern oder kreativen Hot Spots angesiedelt. Die größten „creative clusters“ in Europa befinden sich hauptsächlich in großen Städten. Unter großen Clustern werden laut Boix jene Cluster mit mehr als 1000 Firmen verstanden. Es gibt beispielsweise jeweils 11 große Cluster in London und Paris, jeweils 5 große Cluster in Madrid und Stockholm, 3 große Cluster in Berlin, Brüssel, Lissabon und München. Weitere Cluster gibt es in Barcelona, Helsinki, Mailand, Rom, Kopenhagen und Göteborg. Dies verdeutlicht wie sehr „creative cluster“ ein städtisches Phänomen sind. In ihrer Untersuchung fanden Boix und Lazaretti heraus, dass es bestimmte bereichsspezifische Hot-Spots in den untersuchten Ländern gibt. Beispiele dafür sind unter anderem Modecluster, welche eher in mediterranen Ländern angesiedelt sind, während Cluster im Bereich Software vorwiegend im Süden Englands, im Norden Frankreichs oder in Deutschland und den Benelux Staaten existieren. Dies bedeutet, dass Cluster aus den

verschiedenen Bereichen der Kreativwirtschaft nicht gleichmäßig in allen Regionen verteilt sind. (Boix et al. 2011 ,Seite 15-18/ 31-33).

Neben dem Clustering innerhalb der verschiedenen Sektoren wurde auch die Bildung von Clustern zwischen Unternehmen unterschiedlicher Sektoren untersucht. Chapain et al. beschreiben in ihrer Studie, dass sich bestimmte Bereiche in der Kreativwirtschaft eher miteinander vernetzen und Cluster bilden als andere. Sie fanden heraus, dass sich in England die kreativen Unternehmen anhand ihrer Clustering-Präferenzen in zwei Gruppen einteilen lassen. Einerseits bilden die Bereiche Werbung, Mode, Software und Computerspiele am ehesten Cluster miteinander, andererseits kooperieren die Bereiche Musik, Video, Fotografie, Radio und Fernsehen am häufigsten miteinander. Des Weiteren lassen diese Resultate vermuten, dass es bestimmte Synergie- und Spill-over Effekte nur zwischen gewissen Bereichen innerhalb der doch sehr heterogenen Kreativwirtschaft gibt. Chapain et al. bestätigten auch die Resultate von Boix et al., nämlich, dass es bestimmte geographische Hot-Spots für die einzelnen Bereiche der Kreativwirtschaft gibt.

Chapain et al. weisen des Weiteren darauf hin, dass es von Vorteil ist, wenn sich in einer Region Kreativwirtschaftsunternehmen aus verschiedenen Bereichen ansiedeln. Dort wo eine zu hohe Homogenität von Unternehmen innerhalb eines bestimmten geographischen Bereiches existierte, konnten die Wettbewerbsvorteile durch Clustering nicht ausgenutzt werden, da die Unternehmen eher zu Wettbewerbern innerhalb der Region wurden (Chapain et al. 2010, Seite 16).

Clustering wird allerdings nicht in allen Bereichen der Kreativwirtschaft eine hohe Wichtigkeit zugeordnet. Power und Nielsen fanden heraus, dass beispielsweise Kinos, Ausstellungen oder Büchershops nur selten „clustern“. Im Gegensatz dazu bilden die Bereiche Medien, Filmproduktion und die Veröffentlichung von Software und Musik häufiger Cluster. Die beiden Autoren erklären den Unterschied in der Position der Unternehmen in der Wertschöpfungskette. Unternehmen am Ende des Wertschöpfungsprozesses, also in direkter Nähe zu den Kunden, bilden seltener Netzwerkinitiativen als jene am Beginn der Kette (Power 2010, Seite 24-25).

Geographisch gesehen befinden sich die kreativwirtschaftlichen Cluster hauptsächlich in städtischen Gebieten. Dies lässt sich auf die höhere Gesamtanzahl an Kreativunternehmen in

Ballungszentren zurückführen. Zusätzliche Gründe dafür, dass sich Kreativunternehmen bevorzugt in der Stadt ansiedeln, sind unter anderem die vorteilhaftere Infrastruktur, sowie die Nähe zu bereits bestehenden Clustern. Die Infrastruktur für die Bildung von Clustern ist meistens in den Städten vorteilhafter als am Land, beispielsweise durch die höhere Anzahl an ausgebildeten Fachkräften oder das Vorhandensein von Bildungs- und Forschungseinrichtungen. Hinzu kommt, dass sich neue Cluster bevorzugt in der Nähe von bestehenden Clustern bilden. Der Aufbau neuer Cluster ist durch eine hohe Anzahl an Start-ups und Spin-offs in der Stadt begünstigt (Wu 2005, Seite 3-4/ 11/ 22). Chapain et al. weisen auf die Wichtigkeit von Spill-over Effekten hin, sei es von einem Bereich der Kreativindustrie auf einen anderen oder zwischen unterschiedlichen Industrien. Spill-over Effekte und Innovationen sind ebenfalls das Resultat von regelmäßigem und aktiven Austausch zwischen den Unternehmern, welche durch Cluster begünstigt werden können. Diese Spill-over Effekte nehmen jedoch mit zusätzlicher Distanz immer mehr ab, denn sie sind von Vertrauen geprägt, welches durch lokale Nähe begünstigt ist (Chapain et al. 2010, Seite 25).

Auch wenn Cluster oftmals in Städten initiiert werden, können sie in weiterer Folge auch auf ländliche Regionen ausgedehnt werden, wie es beispielsweise im Silicon Valley der Fall war (Flötting 2008, Seite 227-228). Die Bildung von Clustern in ländlichen Regionen ist zwar selten, jedoch nicht ausgeschlossen. Dazu müssen gewisse Voraussetzungen gegeben sein: eine Vielfalt an ökonomischen Möglichkeiten, eine gute Infrastruktur und ein großes Angebot an Arbeitsplätzen (Wu 2005, Seite 1-3). Selbst wenn diese Voraussetzungen gegeben sind ist es schwierig neue Cluster an einem Ort zu schaffen, an dem noch keine Cluster existieren, denn Clusterbildung ist sehr oft Pfadabhängig, wie Cortright und Meyer beschreiben (Wu Seite 24). Kapitel 4 wird auf erfolgreiche Cluster der Kreativwirtschaft in ländlichen Regionen mit Best-Practice Beispielen eingehen.

Aus Mangel an passenden Quellen konnte der relative Vernetzungsgrad von Unternehmen aus ländlichen und urbanen Regionen, sowie die Durchschnittsgröße von Clustern nicht verglichen werden. In ländlichen Regionen ist der Aufbau von Netzwerk- und Clusterinitiativen mit Sicherheit schwieriger, da die Infrastruktur nicht so gut ausgebaut ist, wie in Städten. Einige Beispiele in Kapitel 4 werden jedoch die Voraussetzungen für die erfolgreiche Vernetzung des ruralen Raumes aufzeigen.

In vielen kreativen Clustern entstehen sogenannte „Kreative Milieus“. Die Definition für kreative Milieus lautet folgendermaßen: „Creative milieu is similar to what historians have termed as a “moral temperature” allowing a particular kind of talent to develop in one place at one time [...]. In periods of intense creativity historically (mainly in the arts), a group of people have acquired a set of common characteristics, a kind of accumulated culture and style of life.” (Wu 2005, Seite 4) Ein kreatives Milieu ist gekennzeichnet von vier Charakteristiken, nämlich durch das gemeinsame und gegenseitige Weitergeben und Teilen von Informationen; das Wissen und Speichern von Informationen; die Fähigkeit bestimmte Aktivitäten zu erledigen; sowie die Entwicklung von etwas Neuem durch die Punkte eins bis drei. (Wu 2005, Seite 4, 24) Flöting sieht die Vorteile eines gemeinsamen Milieus darin, dass es gemeinsame Werte und Regeln gibt, welche wiederum das Vertrauen stärken (Flöting 2008, 227).

Zusätzlich zu den erarbeiteten theoretischen Erfolgsfaktoren und Strategien werden in dem anschließenden Kapitel, Best Practice Beispiele auf Basis von Projektberichten verschiedener Kreativinitiativen in unterschiedlichen europäischen Städten und Gemeinden vorgestellt.

4 Best-Practice Beispiele in der Kreativwirtschaft

Das folgende Kapitel beschreibt anhand von diversen Beispielen, Maßnahmen, welche von Gemeinden beziehungsweise Städten gesetzt wurden, um die Kreativwirtschaft in der besagten Gemeinde/Stadt noch mehr in den Fokus zu rücken beziehungsweise zu forcieren. In dem Kapitel werden sowohl ländliche Regionen beziehungsweise Kleinstädte mit niedriger Bevölkerungsdichte, als auch die Kreativwirtschaft am Beispiel Barcelonas beschrieben. Alle Beispiele sollen verdeutlichen, wie wichtig es ist Maßnahmen zu setzen, um die Kreativwirtschaft in ihrer Entwicklung zu fördern und welche Maßnahmen im Speziellen zum Erfolg führten. Aus diesen europäischen Best-Practice Beispielen sollen mögliche Handlungsmaßnahmen für die Kreativwirtschaft in Niederösterreich abgeleitet werden.

4.1 Beispiel Óbidos - Portugal

Der Ort Óbidos befindet sich in der Region Centro in Portugal. Die Gemeinde hat zirka 11.700 Einwohner, die Bevölkerungsdichte ist mit 89 Einwohnern pro Quadratkilometer sehr gering. Der Ort ist berühmt für seine gut erhaltenen mittelalterlichen Stadtmauern und Sehenswürdigkeiten, welche viele Touristen anziehen.



Abbildung 12 - Landkarte Portugal ²

² <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:LocalObidos.svg>

2009 wurde eine Initiative seitens des Bürgermeisters von Óbidos ins Leben gerufen. Ziel der Strategie war es, die Kultur der Stadt, den Tourismus und die Wirtschaft zu kombinieren und zu forcieren. Um dies zu erreichen sollte eine Marke „Kreatives Óbidos“ eingeführt und beworben werden. Um bessere Gegebenheiten für die Kreativwirtschaft, vor allem in den Bereichen Kunst, Architektur, Design, digitale Medien und der Gastronomie zu schaffen, wurde ein sogenannter „Target Plan“ ins Leben gerufen, der zur Umsetzung dieses Projektes beitragen sollte. Maßnahmen dieser Strategie waren beispielsweise die Veranstaltung von Events, welche eine Vielzahl an Besuchern und Touristen in die Stadt locken sollte; so gab es beispielsweise das Internationale Schokoladenfestival, im Monat Juni drehte sich alles um das Thema Kunst, ebenfalls wurde ein Opernfestival veranstaltet. Diese Veranstaltungen haben das Image der Stadt als reine Museumsstadt gewandelt. Hinzu kommt, dass sich die Gemeinde und Vereine stark an solchen Veranstaltungen beteiligten. Weiters wurden Initiativen geschaffen, welche beispielsweise die Bereiche Theater, Schauspielerei oder Kunst in der Stadt förderten.

Ein weiteres Ziel des Projektes war es konkrete Maßnahmen zu setzen, damit sich junge und kreative Talente in Óbidos ansiedeln. Dafür wurden Jobs geschaffen und die Lebensqualität der Stadt wurde verbessert. Beispielsweise wurden zusätzlich zu den bereits bestehenden Schulen und Ausbildungsstätten weitere Möglichkeiten geschaffen, eine Ausbildung mit kreativem Fokus zu erlangen. Als Teil des Stadterneuerungsprogrammes zur Erhöhung der Lebensqualität wurden in Óbidos alte Häusern renoviert, um dort Ateliers, Studios oder Büros zur Unterstützung der Kreativwirtschaft zu gestalten.

Einer der Hauptpunkte des Projektes „Kreatives Óbidos“ war die Unterstützung von Kreativunternehmen. Um kreative Personen oder Unternehmen anzulocken, wurden von der Lokalregierung mehrere Unterstützungsmaßnahmen ins Leben gerufen. Dazu zählten unter anderem die Errichtung eines Kreativviertels, die Vergabe von Mikrokrediten an junge Kreativunternehmen, sowie die Errichtung von Co-Working Spaces. Beispielsweise wurde ein altes Kloster in ein Bürogebäude umgebaut, in welchem zurzeit elf Unternehmen aus den Bereichen „Design“, „Verlage“, „Software“ und Tourismus ihrem kreativen Schaffen nachgehen.

Ein weiterer wichtiger Faktor für die Entwicklung der Gemeinde war die gute infrastrukturelle Anbindung. Wichtige Städte wie Caldas da Rainha, Peniche oder Alcobaco

sind in unmittelbarer Nähe. Auch große Metropolen wie Lissabon, Porto oder Coimbra lassen sich allesamt in zwei Stunden erreichen. Hinzu kommt, dass der Flughafen in Lissabon lediglich 45 Autominuten entfernt ist. Um auch die virtuelle Anbindung zu verbessern, wurde die Internetverbindung in der Stadt ausgebaut. Zudem wurden an mehreren öffentlichen Plätzen gratis WLAN Hotspots errichtet. Die gesamten Umstrukturierungsmaßnahmen und Innovationen wurden allesamt unter Berücksichtigung der Beibehaltung des Charmes der Stadt Óbidos sowie ihres Kulturerbes durchgeführt.

Die Maßnahmen, welche im Rahmen des Projektes „Kreatives Óbidos“ zur Förderung der Kreativwirtschaft umgesetzt wurden, beschränkten sich leider nur auf die Stadt Óbidos. Umliegende Gemeinden und Regionen beteiligten sich aus Rivalitätsgründen (noch) nicht an dem Projekt. Óbidos hat jedoch Netzwerke zu anderen europäischen Gemeinden und Städten aufgebaut, wie beispielsweise ECOS – Energy and Sustainable Construction, Creative Economies oder das „URBACT“ Netzwerk (Creative Clusters in Low Density Urban Areas). (Óbidos Criativa E.M.; Selada et al. 2011, Seite 90-93)

4.2 Beispiel Barnsley – Vereinigtes Königreich

Der Bezirk Barnsley wurde 1974 durch den Zusammenschluss von 14 Gemeinden in Süd-Yorkshire gegründet. Der gesamte Bezirk zählt 280.000 Einwohner, wobei lediglich rund 82.000 Einwohner in der Stadt Barnsley, dem Verwaltungssitz des Bezirkes leben. Der Bezirk wird durch die Autobahn geteilt, wobei das westliche Gebiet als ländlich einzuordnen ist. Das östliche Gebiet ist von idyllischen Kleinstädten mit historischen Stadtkernen und zahlreichen kleinen Ortschaften geprägt; rund 80 Prozent der Bevölkerung lebt im östlichen Teil des Bezirkes.



Abbildung 13 - Landkarte UK³

Die Stadt Barnsley ist eine ehemalige Industriestadt, welche vor allem für den Kohleabbau und die Herstellung von Glas bekannt war. Als die Industrie Mitte der 90er Jahre stillgelegt wurde, bedeutete dies einen immensen Schaden für Barnsley's Wirtschaft. Daraus entwickelte sich die Vision von „21st Century Market Town and Borough“, einem wirtschaftlichen Programm mit dem Ziel, Barnsley in eine kulturelle, dynamische und florierende Stadt / Bezirk umzuwandeln. Durch das Engagement auf politischer Ebene konnte 2002 das Programm „Remaking Barnsley“ gestartet werden, mit dem Ziel, das Stadtbild mit Hilfe von qualitativer Architektur, Kunst und Kultur zu verändern. Dies wiederum führte zur Entwicklung des Programmes „The Creative Networks“. Ziel dieses Programmes war es die Stadtentwicklung mit Hilfe der Entstehung von Kreativwirtschaftsclustern zu erreichen. Dieses Programm wurde 2003 eingeführt und umschloss ebenfalls die Bezirke Doncaster und Rotherham. Um die Entwicklung von kreativen Netzwerken zu unterstützen, wurden seitens der Regierung diverse Infrastrukturen geschaffen beziehungsweise verbessert. So wurden beispielsweise Co-Working Spaces errichtet, sowie neue und alternative Ausstellungsflächen bereitgestellt. Das „Digital Media Centre (DMC)“ in der Nähe der Universität steht beispielsweise Start-up Unternehmen und Kreativen im Bereich „Medien“ unterstützend und beratend zur Seite. Ebenfalls gibt es das

³ http://de.wikipedia.org/wiki/South_Yorkshire

„Business and Innovation Centre (BBIC)“, welches im Bereich Technologie und Wissenschaft unterstützend tätig ist. Auch das schulische System wurde verändert. Im Fokus stand die Verbesserung von Ausbildungsstandards im Bezirk als Teil des Projektes „Remaking Learning“. Dazu zählten die Schaffung und der Ausbau von bezirksweiten Ausbildungszentren, die Weiterentwicklung des Barnsley College, sowie des Barnsley Campus an der University of Huddersfield.

Aufgrund der guten und erfolgreichen Entwicklung des Programmes „The Creative Networks“ wurde im Jahr 2006 das Unternehmen „Creative Barnsley“ gegründet, um die Kreativwirtschaft in Barnsley und deren Netzwerke weiter zu fördern. Das Unternehmen wurde von Kreativen gegründet um anderen Kreativen der Region zu helfen. Dabei wurde die Notwendigkeit von ausreichend Platz für die Kreativen erkannt. Daraufhin wurden 2008 die „CB HIVE STUDIOS“ und die „HIVE GALLERY“ gegründet. Hier können Kreative ihre Werke ausstellen, ebenso werden Studenten und neue Künstler unterstützt; stetig unter dem Fokus die Kreativwirtschaft Barnsley's zu unterstützen und promoten, sowie ein Netzwerk an Kreativen aufzubauen. Neben dem Projekt der „HIVE“ werden regelmäßig Get-Together und lokale Events in diversen Kreativbereichen veranstaltet, um die lokalen und regionalen kreativen Unternehmen zusammenzubringen. Die Netzwerke und Partnerschaften umfassen nicht nur den Bezirk Barnsley, sondern auch drei weitere Bezirke Süd-Yorkshire's, nämlich Doncaster, Rotherham und Sheffield. In mehreren Bereichen wurden bereits bezirksübergreifende Partnerschaften geschlossen, wie zum Beispiel zur Durchführung von übergreifenden Projekten, die Schaffung von Netzwerken zwischen Unternehmen aus unterschiedlichen Regionen und überregionalen Abkommen. Hinzu kommt, dass Barnsley ebenfalls Mitglied der europäischen Programme „URBACT“ und „Building Healthy Communities“ ist, welche zum Ziel haben die Netzwerke der Kreativwirtschaft europaweit auszubauen.

Abgesehen von den Initiativen der diversen Programme, ist Barnsley geprägt von einem hohem Gemeinschaftsgefühl und vielen, schon lange bestehenden, formellen und informellen Netzwerken zwischen den Bewohnern. Daraus sind zahlreiche Vereine und Gruppen entstanden, welche Veranstaltungen in diversen Bereichen, wie unter anderem Umwelt, Sicherheit, Gesundheit oder Beschäftigung veranstalten.

Barnsley hat einige Freizeit- und kulturelle Einrichtungen vorzuweisen, wie beispielsweise zahlreiche Pubs und Restaurants, Modeoutlets, sowie zahlreiche Kunstevents. Eine lange Tradition haben Barnsley's „Brass-Bands“, welche ursprünglich gegründet wurden, um die Arbeiter des Bergbaus zu unterhalten. Hinzu kommen zahlreiche Theaterclubs, Museen und Bibliotheken sowie kulturelle Festivals, welche allesamt dazu beitragen, die Kreativwirtschaft des Bezirkes weiterzuentwickeln und zu promoten.

Barnsley liegt im Herzen des Vereinigten Königreiches und ist sehr gut angebunden. So sind beispielsweise die Partnerschaftsbezirke allesamt innerhalb von 30 Minuten zu erreichen, auch Manchester liegt lediglich eine Stunde entfernt. Hinzu kommt, dass fünf internationale Flughäfen innerhalb von 60 Minuten erreicht werden können. Innerhalb des Bezirkes werden die Spazier- und Radwege ausgebaut, um die innerstädtische Erreichbarkeit zu verbessern. Auch Barnsley ist sich der Wichtigkeit der Internetverbindung bewusst. Aus diesem Grund wurde das Projekt „The Digital Region“ gestartet, welche die digitale Verbindung in den Kleinstädten und Gemeinden garantieren soll. (creative barnsley; Hive Gallery; Selada et al. 2011, 94-96)

4.3 Beispiel Jyväskylä – Finnland

Jyväskylä ist die siebtgrößte Stadt Finnlands, sowie die Hauptstadt von Mittelfinnland. Die Gemeinde hat zirka 133.500 Einwohner, wobei lediglich 24.000 in Kantakaupunki, dem Stadtzentrum leben. Die Bevölkerungsdichte liegt bei 133 Einwohnern pro Quadratkilometer. Die Stadt liegt zirka 270 km nördlich von Helsinki und befindet sich am zweitgrößten See Finnlands. Jyväskylä liegt inmitten der Natur, umgeben von Wäldern und Seen, jedoch lediglich wenige Gehminuten vom Stadtzentrum entfernt, somit ist eine hohe Lebensqualität gegeben.



Abbildung 14 – Landkarte Finnland ⁴

Seit dem Jahr 1995 entwickelt die Regierung der Kleinstadt Strategien um die Kreativwirtschaft zu fördern, da sie die Kreativität und Innovation als entscheidende Kriterien für die Wettbewerbsfähigkeit der Region anerkannt hat. Dies widerspiegelt sich in Maßnahmen im Bereich Bildung, Kultur und diversen anderen Dienstleistungen. Die Stadt ist bekannt als Bildungs- und Forschungsstadt, mit Fokus auf Informations- und Kommunikationstechnologien, Nanotechnologie, Energietechnologie, sowie Technologien in der Papierherstellung und Entwicklung von Maschinen. Hinzu kommen steigender Tourismus und Interesse im Bereich von Wellnesstechnologie.

Es wurde ein Projekt gestartet, welches die Kooperation zwischen dem Sozial- und „Well-being“ Sektor sowie dem Kreativ- und Kultursektor zum Ziel hatte. Aus diesem Grund wurde das „Creative Wellnet“ Netzwerk gegründet. Ziel dieses Projektes war das „Well-being“ der Bewohner in mehreren Bereichen. So sollte eine hohe Lebensqualität der Einwohner Jyväskyläs durch körperliches, mentales und soziales Wohlbefinden gegeben sein. Mit körperlichem Wohlbefinden ist die Gesundheit der Bewohner gemeint, für geistiges Wohlbefinden sorgte das Glücklich sein der Bewohner und um soziales Wohlbefinden zu

⁴<http://en.wikipedia.org/wiki/Jyv%C3%A4skyl%C3%A4#mediaviewer/File:Jyv%C3%A4skyl%C3%A4.sijainti.suomi.2009.svg>

erlangen bedurfte es Freunde/Bekannte und die Möglichkeit diversen Hobbies und sonstigen Aktivitäten nachgehen zu können. Das Netzwerk sollte die Kooperation zwischen Kreativen Unternehmern und jenen aus der Allgemeinwirtschaft fördern (Projekt „MAALI“). Ebenso sollen Wissen und Ideen ausgetauscht werden und neue innovative Dienstleistungen entwickelt werden. Beispielsweise ist das Projekt „LYSTI“ umgesetzt worden, welches zum Ziel hat Bewohner von Seniorenheimen und Krankenhäusern Kunst und Handwerk näher zu bringen.

Des Weiteren zielten Stadtentwicklungsprogramme ebenfalls darauf ab, die lokale Kreativwirtschaft zu fördern. Beispielsweise gibt es das „Jyväskylä Center“ in dem man verschiedene Drucktechniken erlernt werden können. Im „Lutakko Tanzstudio“ können Bands proben oder Künstler ihre Werke ausstellen. Im „Handicraft Center“ liegt der Fokus auf diversen Handwerksarbeiten, welche den Interessierten dort näher gebracht werden. Somit wurden einige Orte der kreativen Begegnung geschaffen.

In der Stadt gibt es zahlreiche Veranstaltungen und Events welche die Kooperationen zwischen den Kreativen fördern sollen, wie beispielsweise Theaterveranstaltungen, Orchesteraufführungen, ein Sommer Jazzfestival und Kunstfestivals. Ebenso werden in der Stadt internationale und nationale Konferenzen und Ausstellungen veranstaltet. Diese Veranstaltungen fördern die Kreativwirtschaft in den Bereichen der Musik, Kunst und handwerklichen Tätigkeit.

Wie bereits erwähnt ist Jyväskylä bekannt für ein hervorragendes Bildungsangebot und zahlreichen Forschungsschwerpunkten. So zählen die drei Universitäten der Stadt zu den besten Finnlands und ziehen viele internationale Studenten in die Stadt. Die Zusammenarbeit verschiedener Branchen wird großgeschrieben. Generell ist die Bevölkerung sehr am Aufbau und der Aufrechterhaltung von Netzwerken und Kooperation, auch zwischen verschiedenen Sektoren und Branchen, beteiligt und bemüht. Auch die Unternehmer der Kreativwirtschaft Jyväskylä sehen große Vorteile in der Zusammenarbeit mit Unternehmen aus anderen Branchen.

Die Anbindung der Stadt ist als weniger gut zu bezeichnen, der Flughafen von Tikkakoskia befindet sich zwar lediglich 20 Kilometer von Jyväskylä entfernt. Jedoch bedarf es einer zwei bis dreistündigen Autofahrt um in große Städte wie Tampere und Helsinki zu gelangen. Die

etwas schlechtere Anbindung auf dem Landweg kann teilweise durch eine hervorragende Internetverbindung in der gesamten Stadt wettgemacht werden. Generell verfügt Gesamtfinland über eine gute digitale Anbindung aufgrund ihrer fortschrittlichen Entwicklung in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologien. (Selada et al. 2011, Seite 97-100; Korhonen 2010)

4.4 Beispiel Barcelona – Spanien

Barcelona ist die Hauptstadt Kataloniens und die zweitgrößte Stadt Spaniens. Es leben rund 1,6 Millionen Menschen in Barcelona, wobei mit 15,9 Prozent ein relativ hoher Anteil an Ausländern zu verzeichnen ist. Die Bevölkerungsdichte beträgt zirka 15.900 Einwohner pro Quadratkilometer. Barcelonas zählt somit zu den dichtest besiedelten Millionenstädten Europas. Aus diesem Grund werden viele städtebauliche Großprojekte unternommen, welche die Lebensqualität und die Infrastruktur Barcelonas verbessern sollen. Die kulturelle Vielfalt der Menschen trägt dazu bei, dass Barcelona als „Kreative Stadt“ bekannt ist.



Abbildung 15 – Landkarte Spanien⁵

Der Kreativwirtschaftssektor in Barcelona ist nicht größer als in anderen europäischen Städten, was verwunderlich ist für eine Stadt, die für ihre Kreativität und Kunst bekannt ist. Im Vergleich zum Rest Spaniens ist der Kreativsektor in Katalonien jedoch

⁵ http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Barcelona_in_Spain.svg

überdurchschnittlich stark vertreten, die Region verzeichnet 28 Prozent der Angestellten in der Kreativwirtschaft Spaniens. Landesweit sind lediglich 2 Prozent der Angestellten dem Kreativsektor zuzuordnen, wodurch Spanien nur an drittletzter Stelle im Vergleich der Kreativwirtschaft der 15 Kernstaaten der EU liegt. Zu den Kreativwirtschaftsbereichen, die Schwerpunktmäßig in Barcelona vertreten sind zählen einerseits „Architektur“, „Design“ und „künstlerische Tätigkeit“. Starkes Wachstum verzeichnen die Bereiche, „Radio & TV“, „Verlage“ sowie „Video & Film“. Das größte Wachstum findet in der BMA, der „Barcelona Metropolitan Area“ statt. Dies bedeutet, dass die Entwicklung der Kreativwirtschaft vermehrt in den Vororten als in der Innenstadt von Statten geht. 75 Prozent der Kreativen in den Bereichen Design, Kunst und Unterhaltung sind in der BMA beschäftigt; dies entspricht 5 Prozent der Beschäftigten in der BMA der Gesamtwirtschaft.

Als die Wichtigkeit der Kreativwirtschaft in der Stadt erkannt wurde, äußerte sich dies im vermehrten Engagement in der Privatwirtschaft und der öffentlichen Wirtschaft in Form von diversen Projekten, welche realisiert wurden um Kreative Cluster und Unterstützungen für die Kreativwirtschaft umzusetzen. Ziel dabei war es Partnerschaften zu gründen, Kooperationsprojekte mit diversen Kreativen zu unterstützen, sowie die Bildung von Clustern, sowohl mit Teilnehmern aus der Privat- und der öffentlichen Wirtschaft. Es sollen lediglich einige Projekte als Beispiel für das Engagement in der Stadt genannt werden. Beispielsweise wurde das Programm „CREAMEDIA PROGRAM (BARCELONA ACTIVA)“ initiiert, welches Kurse im Bereich Management und der Erstellung eines Businessplans anbietet. FAD INCUBATOR stellt beispielsweise Stipendien für junge Kreative aus den Bereichen „Design“, „Architektur“, „Kommunikation“ und „Kunst“ zur Verfügung. Im BARCELONA MEDIA PARK werden Arbeitsplätze und Orte der Begegnung angeboten, um die Kreativen aus dem Bereich „Medien“ zu unterstützen.

Auch das aktuelle Projekt „22@MediaCity“ aus dem ehemaligem Industrieviertel Poblenou ein Cluster für digitale Medien zu entwickeln, ist an die vorherrschende Form an lokal gewachsene Cluster angelehnt. Die Schwerpunkte des städtisch geförderten Projektes sind die Schaffung von Büroplätzen, Unterstützung zur Unternehmensgründung, Förderungsprogramme und die Unterstützung für Bildungseinrichtungen; somit ist eine hohe Lebensqualität in diesem Bezirk geschaffen worden. Im Bezirk @22 Barcelona ist die Devise, dass Innovation durch die Ansiedlung und Konzentration vieler kreativer Talente

vorangetrieben wird, somit sind momentan 66 Mitglieder des Netzwerkes zu verzeichnen. Ebenfalls werden mit dem Programm „@22 Staying in Company“ junge Talente gefördert, denn die besten Studenten der Universitäten werden den Unternehmen des Bezirkes vorgestellt. Unternehmen, welche sich im Bezirk @22 Barcelona ansiedeln sind automatisch Teil des dortigen Netzwerkes „@22 Network of Businesses and Institutions“ und können diverse Beratungsangebote in Anspruch nehmen. So wurde beispielsweise im Jahr 2010 der Service „InnoActiva“ gegründet. Eine Abteilung in der Gemeinde konzentriert sich auf die Beratung von KMUs um Förderungen von öffentlicher Seite zu bekommen. Weiters wird großer Wert auf regelmäßige Treffen und Informationsaustausch zwischen den Netzwerkpartnern gelegt. Ziel dabei ist es Kooperationsprojekte zu entwickeln, Startups zu unterstützen und das allgemeine Wachstum in der Kreativwirtschaft der Stadt und des Bezirkes voranzutreiben. Ein Event welches die Netzwerkbildung und –Aufrechterhaltung gewährleisten soll ist das „@22 Breakfast“, welches seit 10 Jahren einmal pro Monat veranstaltet wird.

Barcelona hat einen gut ausgebauten Bildungssektor, vor allem für höhere Bildung. Viele Studenten studieren wegen dem vielfältigen Angebot an „kreativen“ Studien an einer der Universitäten Barcelonas. Die Stadt ist vor allem bekannt für Design und Architekturlehrgänge.

Probleme die Barcelonas Kreativwirtschaft beschäftigen sind einerseits die geringe Vielfalt an Kreativbereichen, sowie die Überkonzentration von gewissen Bereichen in der Stadt, wie zum Beispiel Architektur, Kunst und Design. Hinzu kommt, dass größere Stadtentwicklungsprojekte oft auf Ablehnung stoßen. Die Stadtregierung beschränkt sich oft auf eine zurückhaltende verwalterische Rolle, anstatt die Kreativwirtschaft mit ihren Projekten und Ideen aktiv zu unterstützen. Zudem fehlen bestehende Strukturen und Unterstützungen zum Aufbau beziehungsweise Erhalt von kreativen Netzwerken und Kooperationen außerhalb der städtischen Hotspots. In aktuellen Initiativen wird jedoch vermehrt die Wichtigkeit erkannt, dass die Beteiligten eines Netzwerkes auf gleicher Augenhöhe agieren und die Entstehung von Clustern innerhalb der Branche gefördert wird. (Foord 2008, Seite 101 – 103; Ajuntament de Barcelona; creative metropolies)

4.5 Fazit Case Studies

Ein Großteil der Literatur fokussiert sich auf Netzwerksbeziehungen und Clusterbildung in großen Metropolen und Städten. Kleinstädte oder Orte werden fast gänzlich vernachlässigt, da das kreative Potential dieser oftmals unterschätzt wird. Kleinstädte können nicht aufgrund derselben Variablen und Charakteristiken mit großen Metropolen verglichen werden, weshalb es oft notwendig ist zusätzliche Faktoren zu identifizieren, welche für die Kreativwirtschaft von Kleinstädten und Orten von Bedeutung sind. Die ausgewählten Case Studies verdeutlichen, dass die Kreativwirtschaft in ländlicheren Gegenden, abseits von Metropolen erfolgreich sein kann. Es bedarf wahrscheinlich mehr Engagement und eine etwas differenziertere Herangehensweise als in urbanen Gegenden. Dies verdeutlichen die Case Studies sehr gut. So wurden folgende Faktoren identifiziert, welche insbesondere für die Kreativschaffenden in ruralen Regionen von Bedeutung sind; nämlich Führungskraft, Lebensqualität und Netzwerke

Der Faktor Führung bedeutet, dass es eine Führungskraft in den Gemeinden geben sollte, um Strategien zu verfolgen, welche die Kreativwirtschaft forcieren sollen. Dies muss nicht immer über eine Top-Down Methode durch die Stadtregierung oder Regionalverwaltung erfolgen. Die Rolle des Initiators kann von einer Person, einer Gruppe von Personen oder von einer Organisation übernommen werden. Die Programme zur Förderung der Kreativwirtschaft in Óbidos und Jyväskylä zeigen die Wichtigkeit klar definierter Ziele, sowie der Rolle eines Koordinators. Wichtig dabei ist, dass jemand die Verantwortung übernimmt und den Kreativen sowie etwaigen Netzwerken eine Richtung vorgibt und diverse Aufgaben koordiniert. Die Wichtigkeit dieser Rolle wird auch am Beispiel Barcelonas hervorgehoben. Hier finden sich hauptsächlich historisch gewachsene Cluster, zur nachhaltigen Förderung der Kreativwirtschaft fehlen allerdings konkrete Maßnahmen und Strategien. Dies ist auf das mangelnde Engagement der Stadtregierung zurückzuführen.

Der zweite Faktor, Lebensqualität, ist für die Kreativen aus ländlicheren Gegenden von hoher Bedeutung. Die Kreativen wünschen sich eine gute Work-Life Balance, sowie eine Arbeitsumgebung, welche sie inspiriert und ihnen Ruhe verschafft. Hinzu kommt, dass viele ihre Arbeit und Familie vereinbaren wollen. Für die kreativen Bewohner aus ländlicheren Gegenden ist Glück und Zufriedenheit sehr wichtig. Um dies zu erreichen müssen mehrere Faktoren gegeben sein. Einerseits muss das Wohlbefinden gegeben sein, dies wird durch

sportliche Angebote, Gesundheit oder durch ein ausgewogenes kulinarisches Angebot erreicht. Nachhaltigkeit ist ein weiterer Faktor, welcher zum Glück und der Zufriedenheit der Bewohner beiträgt. Zu den wichtigsten Faktoren zählen eine nachhaltige Städteplanung, der Ausbau des öffentlichen Verkehrsnetzes, die Verfügbarkeit von Grünflächen und die Möglichkeit einen energieeffizienten Lebensstil zu führen. Um den letzten Punkt, soziales Miteinander, zu erfüllen, sollte es ein Gemeindeleben geben mit diversen Veranstaltungen und Festen, ebenso sollte es Treffpunkte in der Gemeinde/ Kleinstadt geben um den Bewohnern eine zusätzliche Möglichkeit des Austausches zu bieten. Hinzu kommt die Wichtigkeit von einem guten Bildungssystem für die Kinder der Kreativen, welches vorhanden sein sollte, um junge kreative Potenziale an den Ort zu binden. Außerdem wollen sich die Kreativunternehmer selbst regelmäßig weiterbilden.

Kleine Städte spielen oftmals eine wichtige Rolle in der Entwicklung einer Region. Sehr oft entstehen Partnerschaften und Netzwerke mit umliegenden Gemeinden, welche die Gesamtregionale Entwicklung im Bereich der Kreativwirtschaft begünstigen. Durch die Entwicklung der digitalen Welt besteht die Möglichkeit, dass sich auch globale Netzwerksbeziehungen mit anderen Kreativzentren entwickeln (Selada et al. 2011, Seite 104-106).

4.6 Erfolgsfaktoren Case Studies

Die vier Case Studies werden nun allesamt auf die im vorigen Kapitel beschriebenen Erfolgsfaktoren analysiert, wobei manche der Faktoren anhand der vorhandenen Informationen in den Case Studies von der Autorin nicht beurteilt werden können. Somit liegt die Konzentration in der Beurteilung, auf den restlichen Erfolgsfaktoren.

4.6.1 Strategische Erfolgsfaktoren

Alle vier Case Studies sind Beispiele für hohe strategische *Stimmigkeit*. Da die vorhandenen Netzwerkpartner überwiegend aus dem Bereich der Kreativwirtschaft stammen, kann davon ausgegangen werden, dass die Kooperationspartner und Netzwerksbeteiligten gut zueinanderpassen und konform sind. Durch die vielen unterschiedlichen Bereiche der Kreativwirtschaft, welche in den Netzwerken vertreten sind, sind sich die Partner auch nicht

zu ident. Somit sind beste Voraussetzungen gegeben, dass sich jeder Netzwerkpartner auf seine Kernkompetenzen konzentrieren kann und in anderen Bereichen von den Stärken der Partner ergänzt wird.

Wie bereits erwähnt, wurde beispielsweise in Òbidos von der Gemeinderegierung eine Initiative zur Entwicklung der Marke „Kreatives Òbidos“ entwickelt, welche mit Hilfe eines konkreten Target Planes umgesetzt werden sollte. Somit ist der Erfolgsfaktor *Netzwerkstrategie* ebenfalls vorhanden. Der Target Plan enthält die genauen Ziele welche erreicht werden sollen, sowie notwendige Maßnahmen und Meilensteine, um diese Ziele zu erreichen. Auch in den anderen Kleinstädten, wie Barnsley und Jyväskylä gab es die Projekte „Remaking Barnsley“ und „Kreatives Wellnet Netzwerk“ mit spezifische Umsetzungsmaßnahmen um die vorher festgelegten Ziele zu erreichen. Die Initiativen waren wiederum Top-Down Vorgehensweisen, um die Stadtentwicklung und die Kreativwirtschaft voranzutreiben. Dasselbe gilt für Barcelona, lediglich ging hier das Engagement von den Kreativen selbst aus und war ein Bottom-Up Approach. Viele der erfolgreichen Projekte führten zu Nachfolgeprojekten, welche allesamt die Stadtentwicklung, Tourismus und die Förderung der Kreativwirtschaft zum Ziel hatten.

Ein *gemeinsamer Nutzen* ist sehr wahrscheinlich für die Netzwerkpartner vorhanden, denn das Netzwerk soll die Zusammenarbeit fördern, durch Werbung und Events für mehr Awareness der Kreativwirtschaft sorgen und zu gegenseitiger Hilfestellung führen. Die Netzwerksbeteiligten erkennen, dass sie von der Kooperation profitieren, denn die Partner der Netzwerke sind allesamt gleichberechtigt und die Partnerschaft ist nicht einseitig. Außerdem besteht für die Unternehmen der Kreativwirtschaft in allen vier Beispielen wenig Risiko, wenn sie Teil des Netzwerkes sind. Die Kreativen haben wenig finanzielles Risiko zu tragen, wenn sie sich beispielsweise eine Ausstellungsfläche oder einen Co-Working Space mieten oder an Netzwerktreffen teilnehmen.

4.6.2 Strukturelle Erfolgsfaktoren

Der Erfolgsfaktor *strukturelle Stimmigkeit* sollte in allen Beispielen erfolgreich vorhanden sein. Die Kompatibilität der Partner in Bezug auf ihre Unternehmensgröße, die Ressourcenausstattung, sowie die Standorte ist in den Case Studies gegeben. Da die Kreativwirtschaft überwiegend von Kleinstunternehmen geprägt ist, ist davon auszugehen,

dass die Unternehmensgröße für die Netzwerkpartner in etwa dieselbe ist, so kann Dominanzstreben von einzelner Partner vermieden werden. Von hoher Wichtigkeit ist die Ressourcenausstattung der einzelnen Partner des Netzwerkes. Dabei sollten sich die Partner in einigen Punkten einig sein, wie beispielsweise gute Qualität der Arbeit oder die Einhaltung bestimmter Normen und Standards. Die Partner sollten sich jedoch in ihren Ressourcen ergänzen, um sich effizient vernetzen und Verbundvorteile erzielen zu können. Außerdem wird durch eine Vielzahl unterschiedlicher Partner mit divergierenden Ressourcen gewährleistet, dass es zu keinem Rivalitätsdenken zwischen den Netzwerkpartnern kommt. Die Standortfrage sollte ebenfalls nicht vernachlässigt werden. Der Vorteil eines Netzwerkes, in dem sich die Partner in geografischer Nähe ansiedeln, ist die Teilung von Ressourcen, der höhere persönliche Kontakt, sowie der vereinfachte Kundenkontakt. In den Beispielen ist dies im Viertel @22 Barcelona oder in den Co-Working Spaces, welche in einem alten Kloster in Òbidos gegründet wurden zu erkennen. Ein Netzwerk mit größerer geografischer Ausdehnung hat den Vorteil, dass sich der Kundenstamm zwischen den einzelnen Partner nicht so stark überschneidet. Hierbei ist das Beispiel Barnsley anzuführen, welche mit den Nachbarregionen kooperieren, um kreativwirtschaftliche Projekte gemeinsam zu erfüllen und somit einen Nutzen für die gesamte Region zu erzielen.

Ein weiterer wichtiger Faktor wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben ist der *Gebrauch moderner Informationstechnologie*. Dies ist den Kreativen von Òbidos und Barnsley durch den Ausbau der digitalen Verbindung im gesamten Ort, sowie der gratis WLAN Hot Spots an öffentlichen Plätzen somit möglich. Außerdem fördert die digitale Anbindung die Bildung von Netzwerken außerhalb der Gemeinde oder Region. Barcelona, als Großmetropole, sowie Jyväskylä, als Stadt welche für Technik bekannt ist, haben bereits ein gut ausgebautes WLAN. Die Wichtigkeit von WLAN und Vernetzung im Allgemeinen wurde von den Stadtregierungen erkannt und bei Bedarf wurde die digitale Anbindung verbessert.

4.6.3 Kulturelle Erfolgsfaktoren

Die *kulturelle Stimmigkeit* ist in allen Fällen gegeben, zumindest was die Gesellschaftskultur betrifft. Es ist anzunehmen, dass die Stimmigkeit der Gesellschaftskultur in einem Ort wie Òbidos höher ist, als in Barcelona, einer Stadt deren Bewohner aus den unterschiedlichsten Kulturen und Ländern abstammen. Dennoch kann auch in multikulturellen Großstädten die

Gesellschaftskultur stimmig sein, diese ist in großen Städten jedoch eher lokal in bestimmten Viertel als für die gesamte Stadt zu beobachten. Die Case Studies geben keinen direkten Aufschluss über die Stimmigkeit der Unternehmenskultur. Aufgrund der zahlreichen erfolgreich durchgeführten Projekte und vieler Nachfolgeprojekte kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Unternehmenskultur beziehungsweise die Privatkultur der diversen Kreativen ebenfalls stimmig ist.

Der Erfolgsfaktor *Vertrauen* ist von hoher Wichtigkeit und in den ruralen Beispielen wie Òbidós, Barnsley und Jyväskylä sicherlich gegeben. Da die Bewohner des Ortes sich untereinander kennen und viele informelle Beziehungen aufgebaut haben, kennt man seine Partner. Ebenfalls sind die Bewohner sehr an einem regen Ortsleben mit vielen Veranstaltungen und Festen interessiert und wollen so dazu beitragen den Tourismus und die Bekanntheit des Ortes zu erhöhen, dies zeigt das „Commitment“ aller Beteiligten, sei es in der Kreativwirtschaft oder im Privatleben. In Barcelona sind sicherlich andere Voraussetzungen gegeben, jedoch haben sich in Barcelona diverse Kreativviertel etabliert, welche ebenfalls den persönlichen Kontakt zwischen den Kreativen fördern. Somit sollte es auch in einer Metropole wie Barcelona möglich sein, eine Vertrauensbasis zu gründen.

Es ist anzunehmen, dass der Erfolgsfaktor *Kommunikations- und Konfliktfähigkeit* ebenfalls gut ausgeprägt ist. Da in den diversen kreativen Netzwerken regelmäßige Treffen veranstaltet werden, ist anzunehmen, dass Wünsche, Anregungen, Ideen oder Verbesserungsvorschläge ehrlich kommuniziert werden. Dies fördert den Austausch von Information und Koordination und vermindert somit das Konfliktpotenzial zwischen den Netzwerkmitgliedern.

Durch das Vorhandensein und die Wichtigkeit diverser *Ausbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten* in den Orten und Städten, ist die Nachfrage nach Weiterbildung als sehr hoch einzustufen. Die Kreativen sind demnach sehr daran interessiert, ständig zu lernen und auch ihr erlerntes *Wissen* mit den Kooperationspartnern auszutauschen und so auch eine andere Sichtweise und anderen Input sowie neue Ideen zu bekommen und persönlich davon zu profitieren. Beispielsweise engagiert sich das Netzwerk @22 Barcelona sehr für die Nachwuchskreativen und deren Ausbildungsmöglichkeiten.

4.6.4 Sonstige Erfolgsfaktoren

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren, nämlich *Engagement der Regierung* trägt stark zum Erfolg von Kreativnetzwerken bei. Da ein Großteil der Kreativunternehmen EPUs sind, sind sie auf diverse Hilfestellungen seitens der Regierung angewiesen. Diese können sich durch den Ausbau der örtlichen Infrastruktur und der Zurverfügungstellung von Büroplätzen- und Ausstellungsflächen äußern. Beispielsweise wurde in Óbidos auf Initiative des Bürgermeisters ein Kreativviertel gegründet. Auch in den anderen Städten wurden zahlreiche Maßnahmen unternommen, um die Infrastruktur der Stadt den Anforderungen der Kreativwirtschaft mit intakten Netzwerken gerecht zu werden.

Das Angebot von Gründungshilfe oder diverse *Förderungen*, welche für die Gründung eines Unternehmens in der Kreativbranche wichtig sind, sind teilweise ebenfalls gegeben. So fördert beispielsweise der Ort Óbidos seine jungen kreativen Talente in Form von Mikrokrediten. In Barcelona gibt es zum Beispiel den Service „InnoActiva“, welcher die Beratung von EPUs seitens der Stadt zum Ziel hat, um nur einige Initiativen zu nennen.

Hinzu kommt, dass *Universitäts- und Forschungseinrichtungen* ebenfalls dazu beitragen die Kreativwirtschaft zu fördern. Sei es durch die Zusammenarbeit mit Kreativunternehmen bei diversen Projekten oder durch das Angebot an Ausbildungsmöglichkeiten, welche einerseits Studenten in die Stadt ziehen und andererseits einen Grund bietet für viele Eltern in der Gemeinde zu bleiben, da ihre Kinder dort eine gute Ausbildung bekommen. Beispielsweise werden durch das Projekt „@22 Staying in Company“ jungen Studenten gefördert und es wird ihnen geholfen in der Region bleiben zu können, dies trägt dazu bei, dass gut ausgebildete Talente vor Ort bleiben.

Die Erreichbarkeit eines Ortes oder einer Stadt ist ebenfalls von hoher Wichtigkeit. Natürlich ist im digitalen Zeitalter auch eine Alternative zur physischen Erreichbarkeit geschaffen, dennoch ist eine gute Anbindung an größere Städte oder kreative Hot Spots wichtig, denn die Kreativunternehmer wollen ihre Termine ohne lange Anfahrtszeiten abwickeln. Gerade bei EPUs können viele Unternehmer nicht ihre kostbare Zeit im Auto oder Zug verbringen.

4.7 Schlussfolgerung der Case Studies

Die Case Studies zeigen, wie man in Gemeinden, Städten und Regionen ohne kreativwirtschaftlichen Schwerpunkt mit unterschiedlichen Maßnahmen zur Förderung der Kreativwirtschaft beitragen kann. In allen Beispielen wurden Projekte mit spezifischen Zielen geschaffen, und Maßnahmen, die unternommen werden sollten um diese zu erreichen. Die Ziele und die Umsetzung der Maßnahmen in den Beispielen unterschieden sich voneinander. So waren beispielsweise in Barcelona mehrere Bottom-Up Initiativen zu erkennen, während die Kreativwirtschaft in Òbidos von Top-Down Initiativen profitierte. Trotz unterschiedlicher Umsetzung waren gewisse Faktoren in allen Beispielen vorhanden: Einerseits wurden die angestrebten Ziele schriftlich in einem Target Plan festgehalten, die konkreten Maßnahmen zur Erreichung der Ziele definiert, sowie der Zeitraum und finanzielle Rahmen festgelegt. Hinzu kommt, dass in allen Beispielen ein Organisator oder Koordinator die Projekte und deren Umsetzung leitete. Des Weiteren wurde in allen Beispielen eine aktive Zusammenarbeit zwischen den Kreativinitiativen und den Regionalverwaltungen angestrebt. Die Beispiele zeigten ebenfalls die Wichtigkeit der persönlichen Kontakte und informellen Kommunikation zwischen den Kreativunternehmern. In allen Beispielen wurde Wert auf den Aufbau eines funktionierenden und intakten Netzwerkes gelegt, sowie Möglichkeiten zum regelmäßigen Austausch zwischen den Unternehmern der Kreativwirtschaft geschaffen.

Obwohl in den Case Studies auch Punkte zu erkennen sind, welche noch nicht erfolgreich umgesetzt wurden, wie beispielweise die ausbaufähige Zusammenarbeit mit der Stadtregierung in Barcelona oder der mangelnden Kooperationsbereitschaft der Nachbargemeinden von Òbidos, zeigen sicherlich alle Beispiele, dass man mit einem gemeinsamen Konzept und zielstrebigem Vorgehen die Kreativwirtschaft fördern kann. Vor allem die Beispiele in den ländlichen Gegenden zeigen auf, dass Netzwerke und eine erfolgreiche Kreativwirtschaft nicht lediglich ein städtischen Phänomen sind.

Abbildung 16 zeigt die vorgestellten Case Studies in Verbindung mit den Erfolgsfaktoren noch einmal überblickshalber.

	Obidos	Barnsley	Jysäskylä	Barcelona
Strategische Stimmigkeit	gut	gut	gut	gut
Netzwerkstrategie	gut	gut	gut	mittel <i>keine ganzheitliche Strategie für Barcelona, nur für einzelne Projekte wie @22 Barcelona</i>
Gemeinsamer Nutzen	gut	gut	gut	gut
Strukturelle Stimmigkeit	gut	gut	gut	gut
Informationstechnologie	gut	gut	gut	gut
Kulturelle Stimmigkeit	gut	gut	gut	mittel <i>viele Ethnien</i>
Vertrauen	mittel <i>keine Kooperation mit Gemeinden aus Region</i>	gut	gut	mittel <i>Weltmetropole - eher formelle Kontakte</i>
Kommunikations- & Konfliktfähigkeit	gut	gut	gut	gut
Lernen und Wissen	gut	gut	gut	gut
Hilfe von Gemeindeseite	gut	gut	gut	schlecht <i>wenig aktives Engagement in Vergangenheit, erst im Aufbau</i>
Universitäten und Forschungseinrichtungen	gut	mittel <i>Bildungsangebote für KW erst im Aufbau</i>	gut	gut
Förderungen	gut	gut	gut	gut
Infrastruktur	gut	gut	gut	gut
Anbindung	mittel <i>große Städte und Flughafen nicht unmittelbar erreichbar</i>	gut	schlecht <i>größere Städte erst in mehreren Stunden erreichbar</i>	gut

Abbildung 16 - Übersicht der Case Studies und der Erfolgsfaktoren

5 Handlungsempfehlungen

Um einen besseren Einblick in die Kreativwirtschaft und die Arbeit der Kreativen in Niederösterreich zu bekommen, wurden 31 Interviews mit Beteiligten der Kreativwirtschaft in Niederösterreich durchgeführt. Die qualitativen Interviews wurden zwischen 15. Mai 2014 und 16. Juni 2014 erhoben. Die Interviewpartner wurden durch „convenience sampling“ oder durch ein Schneeballstichprobenverfahren ausgewählt. Die Interviews wurden entweder durch ein persönliches Gespräch vor Ort durchgeführt, oder mittels Telefoninterview. Die Dauer der Interviews betrug zwischen 25 und 65 Minuten. Insgesamt wurden 18 Frauen und 13 Männer befragt. Es wurden Interviewpartner aus allen Vierteln Niederösterreichs ausgewählt. 14 der interviewten Kreativen führen ihr Unternehmen in ländlichen Gegenden (Euratsfeld, Ferschnitz Haag, Hohenberg, Krummnußbaum, Melk, Ober-Grafendorf, Rossatz, Schaltberg, Strengberg,), die restlichen 17 Interviewpartner sind entweder im urbanen Raum tätig (Amstetten, Wiener Neustadt) oder befinden sich in geographischer Nähe zu Wien (Baden, Biedermannsdorf, Gablitz, Klosterneuburg, Pellendorf, Tulln).

Die ausgewählten Interviewpartner stammen aus möglichst unterschiedlichen Bereichen der Kreativwirtschaft. Es wurden Kreative aus den folgenden Bereichen interviewt: Beratung, Werbung, Film & Video, Design, künstlerische Tätigkeit, Architektur, Handwerk, Software, Kommunikation & PR, Medien sowie Fotografie. Laut der Definition der zur Kreativwirtschaft zugehörigen Bereichen (creativ wirtschaft austria 2013, Seite 29) wurden Kreative aus sieben der acht Bereiche interviewt. Lediglich aus der Verlagsbranche konnte kein Interviewpartner gefunden werden.

Das Alter der Unternehmen variiert stark; das am längsten bestehende Unternehmen wurde bereits im Jahr 1974 gegründet und wird seither in der Familie geführt. 40 Jahre Erfahrung sind allerdings eine Ausnahme unter den befragten Kreativen. Fünf der Unternehmen wurden zwischen 1974 und 1996 gegründet, die restlichen Interviewpartner gaben an, ihr Unternehmen in den letzten sieben Jahren gegründet zu haben. Eine der befragten Kreativen ist gerade im Prozess der Unternehmensgründung, mit dem Ziel, ab 2015 vollständig in die Selbständigkeit überzutreten.

Von den 31 Unternehmern sind 26 hauptberuflich als Kreativschaffende tätig, während die restlichen fünf Kreativen ihr Unternehmen neben einer weiteren Beschäftigung, einem Studium oder in der Karenz betreiben. Eine Unternehmerin befindet sich gerade im Übergangsprozess, sich selbstständig zu machen und aus dem alten Job auszusteigen.

Die Größenstruktur der befragten Unternehmen gliedert sich wie folgt. 20 der 31 interviewten Unternehmen sind Ein-Personen-Unternehmen. In drei Fällen arbeiten die Ehepartner teilweise mit, weitere vier Kreative betreiben ihr Unternehmen gemeinsam mit einem oder zwei gleichberechtigten Partnern. Lediglich sechs der Unternehmen beschäftigen Angestellte, wobei auch hier die Unternehmensgröße in der Regel bei maximal drei Personen lag. Die maximale Anzahl an Angestellten in einem Unternehmen lag bei fünf. Somit sieht die Größenstruktur der interviewten Kreativen folgendermaßen aus – 20 Unternehmen sind EPUs, 9 Unternehmen haben zwischen zwei und vier Beschäftigte und ein Unternehmen fällt in die Kategorie mit fünf bis neun Beschäftigten.

Die Handlungsempfehlungen stützen sich auf die Aussagen der Interviewpartner, sowie konkreten Maßnahmen anderer Bundesländer und Länder. Durch die geringe Anzahl an Interviews ist das Ergebnis statistisch gesehen nicht repräsentativ, weshalb die Ergebnisse nicht generalisiert werden dürfen. Es soll lediglich ein Einblick gegeben werden, der jedoch nicht die Meinung oder Wünsche der gesamten niederösterreichischen Kreativunternehmer widerspiegelt. In vielen Punkten waren sich die Interviewpartner jedoch sehr einig. Diese Punkte werden nachfolgend dargelegt.

Es werden diverse Handlungsempfehlungen vorgestellt, welche die Bekanntheit der Kreativwirtschaft in Niederösterreich erhöhen sollen. Besonderes Augenmerk wird dabei auf Maßnahmen gelegt, welche die Netzwerksbeziehungen und Kooperationen zwischen den einzelnen Kreativen verstärken sollen. Dabei wird zusätzlich versucht, die Wichtigkeit der einzelnen Maßnahmen einzuschätzen. In einem zweiten Schritt werden die Handlungsempfehlungen entsprechend ihres Umsetzungsaufwands kategorisiert.

5.1 Vorliegende Problematik in Niederösterreich

Basierend auf den Interviews mit Teilnehmern aus der Kreativwirtschaft wird die Ist-Situation der niederösterreichischen Kreativwirtschaft, mit speziellem Fokus auf Netzwerken

und Kooperationen, aus der Sichtweise der Interviewpartner beschrieben. Im Folgenden werden die genannten Defizite und Probleme erläutert. Aufbauend darauf werden in einem nächsten Schritt Maßnahmen vorgeschlagen, welche die Probleme verringern oder gar lösen können.

Kooperationen und Partnerschaften - Viele Kreative suchten Kooperationen mit anderen Kreativen oder Freelancern für gewisse Projekte und oft nur für eine bestimmte Zeitperiode. In den Interviews hat sich herausgestellt, dass es für viele Kreative schwierig ist Partnerschaften, welche auf gegenseitiges Vertrauen und Unterstützung basieren, zu finden und einzugehen. Dieses Problem hatten vor allem Start-up Kreativunternehmen, welche sich noch kein großes Netzwerk in der Branche aufbauen konnten. Die Befragung zeigte, dass es für einige Kreativunternehmer, vor allem zu Beginn ihrer Selbstständigkeit in der Kreativbranche, schwierig ist oder schwierig war, die sogenannten „richtigen“ Leute kennen zu lernen, um sich ein längerfristiges, auf Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung basierendes Netzwerk aufbauen zu können.

Kreative Treffen - Die genannte Problematik hängt ebenfalls damit zusammen, dass die Kreativen wenige Möglichkeiten haben sich untereinander auszutauschen und in Form von Kooperation oder gegenseitigen Ratschlägen und Hilfestellungen zu unterstützen. Die Interviewpartner erwähnten, dass gerade in den ländlichen Regionen oder im Wiener Speckgürtel, wenig Angebot vorhanden ist bezüglich kreativer Treffen. Da ein Großteil der Kreativen nicht bereit ist, länger als eine halbe Stunde zu einem Treffen anzufahren, beschränken sich Kreativtreffen meist auf einige wenige Ausnahmen, wie St. Pölten oder Wiener Neustadt.

Für die genannten Problematiken wurden in den Punkten 5.4 und 5.6.2 Maßnahmen vorgeschlagen, um diese in Zukunft zu verbessern oder zu umgehen.

Information - Ein weiterer Punkt, welcher in den Interviews oft angesprochen wurde ist das Thema der Informationen. Hier treten mehrere Probleme auf, denn die meisten Kreativen beklagten sich entweder, dass sie in einigen Punkten mit zu vielen Informationen überschwemmt werden, währenddessen sie in anderen Bereichen zu wenig informiert werden oder oftmals falsche Informationen bezogen haben. In diesem Punkt ist es sehr wichtig, genau das richtige Maß an „richtiger“, auf den jeweiligen Kreativunternehmer

abgestimmte, Information zu erhalten, wie in den Kapiteln 5.3, 5.6.3 und 5.6.4 beschrieben wird. Beispielsweise beklagten einige Interviewpartner, dass sie stets Einladungen zu Veranstaltungen und Events, sowie diverse Newsletter erhalten, welche in den wenigsten Fällen auf das Angebot des jeweiligen Bereiches für den Kreativunternehmer konzipiert und somit in den meisten Fällen für die Interviewpartner nicht interessant, sondern eher unerwünscht ist. Im Bereich von Förderungen und Beratungsangeboten liegt eher das gegenteilige Problem vor, denn einige der Interviewpartner meinten, dass sie von ausgeschriebenen Fördermöglichkeiten oder Angeboten zu Weiterbildungen in der Kreativbranche viel zu wenige oder zu späte Informationen beziehen. Der Punkt der Förderungen ist laut den Interviews ein sehr intransparentes Thema. Im Bereich der Gründungsberatungen erwähnte rund die Hälfte der Interviewpartner, dass sie falsch oder nicht umfassend beraten wurden, denn ihnen fehlte der spezifische Fokus der Beratung auf den kreativwirtschaftlichen Bereich.

Wertschätzung - Eine weitere genannte Problematik ist das Thema der Wertschätzung. In den Interviews wurde von beinahe allen Interviewpartnern angesprochen, dass sie sich mehr Wertschätzung für ihre Arbeit wünschen würden. Dieser Kritikpunkt bezieht sich einerseits auf die Kunden, welche oftmals die Arbeit, die hinter einer Dienstleistung oder einem Produkt steckt, nicht genügend würdigen, andererseits erwähnen auch manche das Unverständnis und das mangelnde Engagement von Seiten ihrer Gemeinden oder Regionen ihrer Tätigkeit und der Kreativwirtschaftsbranche im Allgemeinen gegenüber. Lösungsansätze hierfür wurden in den Punkten 5.2, 5.5, 5.7 und 5.10 ausgearbeitet.

Generell wurde versucht, für alle in den Interviews genannten Problematiken und Defizite Lösungen zu finden. Die Handlungsempfehlungen gehen jedoch darüber hinaus, lediglich Lösungen für die Problematiken zu finden, sondern dazu dienen sollen die niederösterreichische Kreativwirtschaft ganzheitlich weiterzuentwickeln.

5.2 Zentrale Koordination

Eine Maßnahme, die sowohl von den befragten Interviewpartnern am häufigsten genannt wurde, sowie auch in allen Case-Studies beschrieben wurde, ist die Notwendigkeit einer zentralen Anlaufstelle. Zu den Aufgaben dieser Einrichtung könnte unter anderem die

Organisation und Koordination von Kreativprojekten, die Vermittlung zwischen Projektunternehmen, die Bereitstellung von relevanter Information, sowie die Vertretung der Kreativunternehmen Niederösterreichs zählen. Auch Knop beschreibt in seinem Buch die Wichtigkeit eines zentralen Organisators. Aus diesem Grund wird die Einführung von einer zentralen Koordinationsstelle vorgeschlagen.

In den Interviews ist ganz klar die Wichtigkeit dieser Maßnahme hervorgegangen. Viele Kreative wünschen sich einen kompetenten Ansprechpartner und Koordinator, der sich der Bedürfnisse der Kreativunternehmer bewusst ist, und Maßnahmen zur Förderung der Kreativwirtschaft initiiert und koordiniert. Sehr oft beklagten die Kreativen, dass sie auf Unverständnis stoßen, da viele Ideen und Bedürfnisse von Gemeinden und Kunden aus der Allgemeinwirtschaft als nicht wichtig angesehen werden.

Die Autorin schlägt vor dass eine intermediäre Organisation aus Niederösterreich diese Aufgabe übernehmen könnte. Es könnte eine Stabstelle dafür geschaffen werden, eventuell in Zusammenarbeit mit bestehenden Kreativunternehmern, die am Aufbau und der Mitwirkung einer Clearingstelle interessiert sind. Für die beteiligten Personen auf Seiten dieser zentralen Einrichtung ist umfassendes Fachwissen oder Praxiserfahrung im Bereich der Kreativwirtschaft unumgänglich.

Ein Großteil der nachfolgend beschriebenen Maßnahmen ist von der Gründung dieser Koordinationsstelle betroffen. Neben jenen Maßnahmen, die in den folgenden Abschnitten detailliert beschrieben werden, wie beispielsweise die Einführung einer Gründungsberatung, die Erstellung von diversen Webangeboten oder die Entwicklung einer „Creative Identity“, sollten auch folgende Aufgaben in den Tätigkeitsbereich dieser Stelle fallen: die intensive Zusammenarbeit mit Gemeinden und Tourismusverbänden, die Suche nach Sponsoren, die Einführung eines zentralen Registers der Kreativunternehmen in Niederösterreich, einheitliche Marketing- und Werbemaßnahmen sowie die generelle Awareness Schaffung und Erhöhung der Wertschätzung der Kreativwirtschaft im Allgemeinen.

Diese Maßnahme ist sicherlich die aufwändigste aller beschriebenen Maßnahmen zur Förderung der Kreativwirtschaft in Niederösterreich, allerdings ist in den Case-Studies und Interviews die Wichtigkeit eines zentralen Koordinators und Initiators mehrfach hervor gegangen.

5.3 Zentrales Register

Die Einführung eines zentralen Registers hätte den Vorteil, dass die Koordinationsstelle einen Überblick über einen Großteil der in Niederösterreich bestehenden Kreativunternehmen hätte. Die Daten könnten wie in einem Branchenverzeichnis in einer Datenbank gespeichert werden, um bei Bedarf jederzeit abgerufen zu werden.

Aus den Interviews ist hervorgegangen, dass ein solches Register noch nicht besteht. Aus diesem Grund ist es oft sehr schwierig Kontakt zu neu gegründeten Kreativunternehmen aufzunehmen, da die anderen Kreativunternehmer der Gemeinde oder auch die creativwirtschaft austria nichts von deren Bestehen weiß. Die Einführung eines Registers würde die Tätigkeit der Clearingstelle erleichtern, neue oder noch nicht bekannte Kreativunternehmen mit Informationen zu diversen Veranstaltungen, Workshops, Netzwerktreffen oder beispielsweise Förderungen zu informieren. Die Interviews zeigten ebenfalls, dass einige Unternehmer die Kreativwirtschaft oftmals erst nach ein bis zwei Jahren nach Gründung ihres Unternehmens „kennen gelernt“ haben. Einigen war nicht bewusst, dass sie Teil einer spezifischen Branche waren. Vielen wurde dies erst durch Zufall oder durch Informationen von Bekannten bewusst. Wenn neu gegründete Unternehmen in dieses Register aufgenommen würden, kann diese Problematik der Nichtkenntnis der Kreativwirtschaft in Zukunft vermieden werden. Dies könnte durch die Zusammenarbeit mit Gründungsberatern vermieden werden; nähere Informationen dazu werden in Punkt 5.6.2 erläutert.

Es können zwei Strategien zur Umsetzung dieses Registers unterschieden werden: Einerseits gibt es die Möglichkeit jedes Kreativunternehmen in Niederösterreich in die zentrale Datenbank des Registers aufzunehmen und bei Bedarf jeden Kreativunternehmer in Niederösterreich anzuschreiben, beziehungsweise mit diversen Informationen zu versorgen. Diese Strategie ist mit hohem Aufwand verbunden. Eine zweite Möglichkeit, mit etwas geringerem organisatorischem Aufwand wäre ein semi-zentrales Register nach dem Vorbild der „cis“ – Creative Industries Styria. Hier werden die diversen Informationen an übergeordnete Netzwerkpartner verschickt, welche sie ihrerseits wiederum an andere Netzwerkpartner weiterschicken. Dies hat den Vorteil, dass nicht alle Kreativunternehmen eines Bundeslandes in der zentralen Datenbank vermerkt werden müssen und die Informationen trotzdem an die betroffenen Kreativunternehmer weitergeleitet werden.

Gerade zu Beginn der Umstrukturierung, wären mit der zweiten Strategie wahrscheinlich mehr Vorteile verbunden, da sie einen geringeren organisatorischen Aufwand bedeutet.

5.4 Kreativtreffen

Als weitere Maßnahme wird die Veranstaltung von Kreativtreffen mit Teilnehmern der Kreativwirtschaft empfohlen. Diese Maßnahme hat das Ziel, dass sich die niederösterreichischen Kreativunternehmer regelmäßig untereinander austauschen können und sich in längerfristiger Folge stabile Netzwerke entwickeln. Aus den Interviews ist hervorgegangen, dass Kreativunternehmer gerne die Möglichkeit nutzen, Feedback untereinander auszutauschen, sowie sich über ihre Ideen, Wünsche oder Probleme zu unterhalten. Derartige Treffen können auch zur Findung von Projektideen oder Projektpartnern genutzt werden. In einigen Fällen werden derartige Treffen bereits durch die Kreativen selbst organisiert, einen Großteil der Befragten würde die Teilnahme an solchen Treffen interessieren. Diese Treffen können ein Zugehörigkeitsgefühl für die Kreativen auslösen, ein Gefühl das man Teil eines Kreativnetzwerkes mit einer starken Community ist.

Im Folgenden werden zwei Formen von Kreativtreffen vorgeschlagen, welche sich mit sehr unterschiedlichem organisatorischem und finanziellem Aufwand realisieren lassen. Eine Variante ist die Veranstaltung von lokalen Treffen, bei denen sich die Kreativen von mehreren Nachbargemeinden aus den unterschiedlichen Kreativbereichen zum informellen Austausch treffen. Der zweite Punkt ist die Veranstaltung von einem bundeslandweiten Treffen, welches (halb)jährlich mit Kreativunternehmern aus ganz Niederösterreich veranstaltet werden könnte, damit diese miteinander Netzwerken können und in Form eines gut durchdachten Rahmenprogrammes mit bestimmten Schwerpunkten oder Thementagen neue Informationen erlangen können.

5.4.1 Kreativtreffen in den Gemeinden

Einige der befragten Kreativen organisieren oder beteiligen sich an Kreativtreffen mit Teilnehmern aus den umliegenden Gemeinden. Bei diesen lokalen Treffen liegt der Fokus meist auf dem informellen Austausch mit anderen Kreativunternehmern aus der Umgebung.

Das Angebot an Netzwerktreffen in der Kreativwirtschaft ist abgesehen von Veranstaltungen in größeren Städten wie Wiener Neustadt, St. Pölten oder Amstetten laut Aussagen der Befragten nahezu nicht vorhanden. Es werden zwar regelmäßig Veranstaltungen von der Wirtschaftskammer für KMUs angeboten, jedoch sind diese Veranstaltungen meistens sehr allgemein gehalten und haben keinen kreativwirtschaftlichen Fokus.

Eines der wenigen bekannten und regelmäßig veranstalteten Kreativtreffen ist das Kreativfrühstück in Wiener Neustadt, welches von einem Interviewpartner selbst initiiert wurde. Dieses Treffen findet einmal monatlich statt; es treffen sich rund 15-25 Kreative am Samstagvormittag zum Brunchen und zum Austausch in einem Café. Das Kreativfrühstück wird von den Kreativen aus der Umgebung gerne besucht, insbesondere da die Teilnahme auf freiwilliger Basis und ohne Verpflichtungen möglich ist.

Der Großteil der Befragten steht diesem Konzept positiv gegenüber und würde sich ein ähnliches Treffen in ihrer Umgebung wünschen, jedoch ist den meisten Befragten keine derartige Veranstaltung in ihrer Nähe bekannt. Zur Teilnahme würden die Interviewpartner in der Regel eine Fahrzeit von etwa 30 Minuten in Kauf nehmen. Manche Befragte gaben an, bereits selbst die Organisation eines derartigen Treffens in Erwägung gezogen zu haben, jedoch aus Mangel an Ressourcen oder durch die Ungewissheit, ob genügend Teilnehmer Interesse bekunden würden, diesen Gedanken wieder verworfen haben.

Zu diesen Treffen können auch Kunden der Kreativen eingeladen werden. Beispielsweise gibt es in Klagenfurt im Co-Working Space „Hafen 11“ regelmäßige After-Work Treffen, an denen sich Kreative aus den unterschiedlichen Bereichen, Kunden der Kreativunternehmer, sowie Leute aus der Allgemeinwirtschaft treffen. Dies trägt stark dazu bei, dass persönliche Kontakte aufgebaut werden und vor allem, dass die Kreativwirtschaft an Wertschätzung gewinnt. Nahezu alle Interviewpartner würden sich mehr Wertschätzung ihrer Tätigkeit wünschen. Viele Kunden sehen den Aufwand und somit den Preis der Dienstleistung als nicht gerechtfertigt. Die Zusammenführung von Leuten aus der Kreativwirtschaft und der Allgemeinwirtschaft könnte ein erster Schritt sein, dieses Problem zu verringern.

Aus diesem Grund könnten diese Kreativtreffen zu Beginn von der zentralen Koordinationsstelle organisiert werden, um den Stein mal ins Rollen zu bringen. Zu Beginn könnte die zentrale Stelle mit ein paar Kreativen in den jeweiligen Gemeinden zusammenarbeiten um

mögliche Interessenten für die Kreativtreffs in den Orten ausfindig zu machen. Wenn die Treffen in weiterer Folge erfolgreich sind und der Bedarf danach besteht, kann davon ausgegangen werden, dass weitere Treffen von den Kreativunternehmern selbst organisiert werden. Es ist wichtig, mehrere Kreativtreffen in der Region zu organisieren, vor allem in den ländlicheren Gegenden. Dies kann in Form von After-Work Treffen oder beispielsweise in Form eines Brunchs organisiert werden. Ebenfalls könnten für die Treffen verschiedene Themenschwerpunkten festgelegt werden, um sie stets interessant und abwechslungsreich zu gestalten. Den Kreativen ist der regelmäßige Austausch in einer vertrauensvollen Umgebung, also einem „sicheren Umfeld“ wie ein Interviewpartner meinte, wichtig.

Diese Treffen können ohne viel Aufwand und in beliebigen Zeitintervallen organisiert werden. Anfangs müssen die Treffen nicht unbedingt monatlich veranstaltet werden, sondern können beispielsweise auch quartalsweise stattfinden.

5.4.2 Regionsübergreifende Kreativtreffen

Zusätzlich zu den individuell organisierten Treffen könnten halbjährlich „Kreativ-Meet Ups“ für alle Kreativunternehmer Niederösterreichs veranstaltet werden. Die große Herausforderung dieser Maßnahme ist sicherlich ein Rahmenprogramm zu entwickeln, welches das Interesse möglichst vieler Kreativunternehmer Niederösterreichs weckt. Die Programmpunkte sollten interessant und praxisnah für die Kreativen sein, denn die Kreativen sind wahrscheinlich nur dann bereit an solch einem Event teilzunehmen, wenn sie ihren persönlichen Nutzen daraus erkennen können. Die Veranstaltung könnte beispielsweise in Form einer „Kreativmesse“ veranstaltet werden. Dies würde auch die Möglichkeit bieten, dass sich die Kreativen untereinander austauschen können und somit ein noch größeres und geografisch gesehen weiter gestricktes Netzwerk aufbauen können. Hinzu kommt, dass sich die Kreativunternehmen auch mit Unternehmern aus der klassischen Wirtschaft austauschen können. Der Vorteil dieses Konzepts liegt in dem regen Austausch zwischen den Kreativunternehmern, als lediglich diversen Vorträgen folgen zu müssen. Es können einige Vorträge als Rahmenprogramm eingebaut werden, jedoch sollten diese relevant und praxisnah für die Kreativen sein. Der Fokus der Veranstaltung könnte beispielsweise darauf liegen, dass einige Best Practice Beispiele oder Erfolgsgeschichten aus der niederösterreichischen Kreativwirtschaft den Messebesuchern nähergebracht werden.

Die Messen können beispielsweise immer unter einem bestimmten Schwerpunkt stehen, welcher jedes Jahr geändert wird. Von hoher Wichtigkeit bei der Veranstaltung von solchen Treffen ist es die Marke der „Kreativwirtschaft Niederösterreichs“ stets zu erkennen. Die Veranstaltungen sollten durch unkonventionelle Ideen, individuelle Formate und Besonderheiten als Merkmal der „Kreativwirtschaft Niederösterreich“ herausstechen. Die Teilnehmer sollten sich durch die Besonderheiten der Veranstaltungen stets daran zurückerinnern und sie auch von „gewöhnlichen“ Veranstaltungen aus der Kreativwirtschaft unterscheiden können.

5.5 Gründungs- & Förderungsberatung

Die Gründung eines Unternehmens erfordert die Einholung von vielen Informationen und ist mit hohem organisatorischem Aufwand verbunden. Nahezu alle 31 Interviewpartner nahmen eine Gründungsberatung in Anspruch, wobei sich zirka zwei Drittel der Befragten bei der jeweils zuständigen Wirtschaftskammer beraten ließen. Die restlichen Befragten holten sich Informationen entweder beim AMS, dem RIZ oder von einem privaten Gründungsberater. Nur eine Handvoll der befragten Interviewpartner war vollkommen zufrieden mit der Gründungsberatung, die restlichen gaben an, dass sie entweder falsche oder sich widersprechende Informationen bekamen. Die Interviewpartner waren nur zum Teil zufrieden mit der Beratung und gaben an, dass sie in gründungsrelevanten Themen und juristischen Belangen ausreichend beraten wurden. Jedoch fühlte sich der Großteil in seiner individuellen Tätigkeit unverstanden. Dies äußerte sich beispielsweise durch Aussagen wie: „Benötigen Sie dafür einen PC?“ im Zuge der Gründungsberatung eines Kreativen, welcher sich im Bereich Corporate Branding und Design selbstständig machte. Es fehlte bei den meisten Beratungen das Verständnis für die Tätigkeiten der Kreativen.

Eine Möglichkeit diese Situation zu verbessern wäre die Zusammenarbeit mit der WKO, dem AMS oder dem RIZ. Beispielsweise könnten Unternehmensgründer, welche in einer der kreativwirtschaftlichen Sparten tätig sind, von den allgemeinen Beratungsstellen an die Beratungsstelle der zentralen kreativwirtschaftlichen Koordinationsstelle weitergeleitet werden. So können die Beratungsstellen, wie WKO, RIZ und AMS, die Unternehmensgründer in allen wirtschaftlichen und rechtlichen Belangen zur Unternehmensgründung beraten und die Clearingstelle berät die jeweiligen Unternehmensgründer in allen spezifisch für die

Kreativwirtschaft wichtigen Belangen. Wie vorhin schon erwähnt kannten sehr viele der Befragten die Kreativwirtschaft am Anfang ihrer Tätigkeit noch nicht. Mit der zentralen Beratungsstelle wäre eine Möglichkeit geschaffen, neue Unternehmensgründer von Beginn an die Kreativwirtschaft vorzustellen und somit einen Einstieg in ein Netzwerk zu erleichtern.

Hinzu kommt, dass neue kreative Start-Ups im Zuge der Beratung sofort in ein zentrales Register der Kreativwirtschaftsbetriebe Niederösterreichs eingetragen werden können, um so eine Datenbank mit allen Kontaktdaten aufzubauen, um sie bei Bedarf, wie der Ausschreibung von Förderungen oder Veranstaltungen, anwenden zu können, wie in Punkt 5.3 bereits näher erläutert wurde. Somit könnten die Start-ups von Beginn an Informationen zur Kreativwirtschaft erhalten, welche den Einstieg in die Branche und den Kontakt zu anderen Kreativunternehmern erleichtern können.

In weiterer Folge könnte ein eigener Gründerservice von der zentralen Koordinationsstelle angeboten werden. Es könnten wöchentliche Sprechstunden/Beratungsstunden in den niederösterreichischen Viertel eingeführt werden. So kann sichergestellt werden, dass ein Zuständiger zu den Beratungszeiten vor Ort ist. Der Vorteil dieser Maßnahme wäre, dass die Unternehmensgründer keine langen Anfahrtszeiten in Anspruch nehmen müssten, da die Beratung in mehreren Orten Niederösterreichs durchgeführt würde. Dies trägt sicherlich dazu bei, dass Kreativunternehmer sich nicht lediglich bei der geografisch nächstgelegenen Wirtschaftskammer beraten lassen, sondern auch eine spezifische, fachkundige „Kreativwirtschaftsberatung“ in Anspruch nehmen.

Ein Großteil der Befragten ist der Meinung, dass Förderungen im Bereich der Kreativwirtschaft sehr intransparent sind. Ebenfalls ist die Frist von der Ausschreibung einer Förderung bis zur Einreichung oft sehr kurz, so dass viele Kreative erst zu spät davon erfahren. Einige Interviewpartner meinten, dass sie sich gegenseitig von Förderungen in Kenntnis setzen, beispielsweise über Social Media Seiten oder bei persönlichen Treffen, damit möglichst viele Kreative davon profitieren können; es profitieren jedoch nur Vernetzte davon. Problematisch könnte hierbei auch das Konkurrenzdenken sein, denn die Fördermittel sind begrenzt. Dies bedeutet, dass interessierte Kreativunternehmer, möglicherweise die Information nicht ganz ungezwungen mit anderen möglichen Interessenten teilen werden.

5.6 Diverse Webangebote

Ein weiterer Vorschlag ist die Gestaltung einer eigenen Homepage für die Kreativwirtschaft Niederösterreichs. Die Gestaltung einer Homepage hat viele Vorteile; beispielsweise ein einheitlicher Auftritt nach außen hin, bessere Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten zwischen den Kreativen, einheitliche Werbung, eine Erhöhung der Awareness der Kreativwirtschaft Niederösterreichs, sowie bessere Kommunikationsmöglichkeiten von Veranstaltungen, News oder Weiterbildungen.

Um diese Punkte zu erreichen ist es wichtig, die Homepage sehr übersichtlich und attraktiv zu gestalten. Einige Befragte meinten, dass sie oft von unnötigen Informationen und Einladungen zu Veranstaltungen überschwemmt werden, welche nicht auf ihren Kreativwirtschaftsbereich abgestimmt und daher für sie uninteressant sind. Aus diesem Grund liegt die Herausforderung der Gestaltung von Webangeboten sicherlich darin, die Informationen für jeden Bereich übersichtlich und ansprechend darzustellen. Die Kreativwirtschaft UK (<http://www.thecreativeindustries.co.uk/>) löste dieses Problem auf ihrer Webseite beispielsweise dadurch, dass jedem Kreativbereich eine Farbe zugeteilt wurde. Bei der Ausschreibung von Events, Informationen etc. wird dann übersichtlich anhand der Farben signalisiert, für welchen Kreativunternehmer die Informationen interessant sein könnten.

Die nachfolgenden Punkte wurden von den Interviewpartnern als besonders wichtig erachtet und sollten auf der Homepage enthalten sein, um die Vernetzung der niederösterreichischen Kreativwirtschaft zu erhöhen:

5.6.1 Vorstellung der „Kreativwirtschaft Niederösterreich“

In einem ersten Schritt sollte die Webseite „Kreativwirtschaft in Niederösterreich“ den Besuchern vorgestellt werden. Dazu sollte ein Mission Statement formuliert werden, das die Ziele der Webseite erläutert. Außerdem könnte eine kurze Vorstellung der Webseite mit den Mitarbeitern und Sponsoren ebenfalls Teil der Homepage sein.

5.6.2 Jobbörse und Verzeichnis der Kreativunternehmen

Die Interviews mit den Kreativunternehmern zeigten, dass die meisten Interviewpartner andere Kreativunternehmen in ihrer Umgebung zwar kennen, jedoch eher jene Kreativen, welche ihr Unternehmen schon seit mehreren Jahren in der Umgebung haben und weniger die Newcomer und Start-ups. Aus diesem Grund ist es für einige Kreativunternehmer schwer Kooperationspartner zu finden. Hinzu kommt, dass rund die Hälfte der Interviewpartner in regelmäßigen Abständen, je nach Projekt, auf der Suche nach Freelancern sind, denen sie Teile ihres Projektes outsourcen können. Einige Interviewpartner waren auf der Suche nach verlässlichen Projektpartnern, welche gute Qualitätsarbeit abliefern und denen man Vertrauen kann. Viele der Interviewpartner wünschen sich eine Börse mit der sie Mitarbeiter, Freelancer und teilweise auch Projektpartner finden können. Um dies zu erreichen bedarf es zweier Faktoren: einerseits eine Vorstellung der Kreativunternehmer Niederösterreichs mit ihren Projekten und Aufgabenbereichen (auf freiwilliger Basis) und andererseits die Initiierung einer Jobbörse, wie nachfolgend erörtert wird.

Nach dem Beispiel von C hoch 3 oder der Kreativwirtschaft Klagenfurt könnte eine *Kreative Landkarte* mit den Kreativen Niederösterreichs auf der Homepage gestaltet werden. Diese Landkarte hätte die Funktion eines Verzeichnisses, welche die diversen Kreativ-unternehmer in Niederösterreich übersichtlich darstellt. Die Kreativen könnten sich und ihre Tätigkeiten auf der Homepage kurz vorstellen und auf ihre eigene Homepage verlinken. Dazu könnten die Kreativen einen eigenen Zugang mit Passwort erhalten; damit ist es ihnen möglich ist einen Text über ihre Tätigkeiten zu verfassen. Dies hätte den Vorteil, eines geringeren Wartungsaufwandes und das die Kreativunternehmer selbst ihren eigenen Eintrag bei Bedarf aktualisieren können. Man könnte die Punkte auf der Landkarte zusätzlich noch mit unterschiedlichen Farben kennzeichnen, damit die Zugehörigkeit zu den unterschiedlichen Kreativwirtschaftsbereichen schneller zu erkennen ist.

Zusätzlich könnte noch eine *Partner- und Freelancerbörse* errichtet werden. Hier sollte es die Möglichkeit geben, seine Dienstleistungen anzubieten oder nach gewünschten Dienstleistungen zu suchen. Diese Möglichkeit kann die Zusammenarbeit der Kreativen in Niederösterreich enorm erhöhen. Dies bestätigten auch die Interviews, denn viele Kreative sind für bestimmte Projekte immer wieder auf der Suche nach Freelancern und Projektpartnern. In den meisten Fällen liegt das Problem darin, dass sie nicht wissen, wo sie

gute, zuverlässige und vertrauenswürdige Partner finden sollen. Dies betrifft vor allem jene Unternehmer, welche Start-ups sind und sich noch kein Netzwerk aufgebaut haben.

5.6.3 Diverse Informationen

In weiterer Folge sollten auf der Homepage auch diverse *Veranstaltungen, Events, Weiterbildungen oder Neuigkeiten* ausgeschrieben werden. So können beispielsweise die Kreativunternehmer über mögliche Förderungen informiert werden oder Weiterbildungen und Seminare vorgestellt werden. Veranstaltungen und Events können ebenfalls publik gemacht werden, dabei ist es wichtig die richtige Zielgruppe anzusprechen, wie bereits erwähnt. Die Veranstaltungen können auch in einem Kalender sichtbar gemacht werden und nach den Veranstaltungen können kurze Zusammenfassungen und Berichte der jeweiligen Events gepostet werden. Dies trägt mitunter dazu bei, dass manche Kreative eventuell an ähnlichen, zukünftigen Veranstaltungen interessiert sind.

5.6.4 Newsletter

Die Entwicklung eines Kreativnewsletters hätte den Vorteil, die Kreativen Niederösterreichs über Vorkommnisse und Neuheiten in der Kreativbranche allgemein und mit speziellem Fokus auf Österreich und Niederösterreich jederzeit auf dem Laufenden zu halten. Ebenso könnten interessante Thematiken erläutert werden, welche sich mit spezifischen Themen zur Selbstständigkeit beschäftigen. Eine Interviewpartnerin sprach den Punkt der Arbeitslosenversicherung und der generellen Absicherung bei Arbeitsunfähigkeit bei Selbstständigen an; sie fühlte sich hierbei zu wenig informiert. Möglicherweise könnten solche Themen in Form von fiktiven Geschichten anhand eines Leitfadens erklärt werden. Die Herausforderung der Gestaltung eines umfassenden Kreativnewsletters ist sicherlich, interessante Themen für jeden Bereich der Kreativwirtschaft zu finden und diese unterschiedlichen Schwerpunkte in einem Newsletter für alle Kreativunternehmer Niederösterreichs unterzubringen.

Sehr viele Interviewpartner meinten, dass sie zu viele Newsletter bekommen; um dieses Problem zu umgehen, könnte man den Newsletter auf freiwilliger Basis anbieten. So könnten die interessierten Kreativunternehmer den Newsletter auf der Homepage abonnieren. Ebenfalls könnten in regelmäßigen Abständen auf der Webseite Umfragen

gemacht werden, an welchen Themen die Kreativen im nächsten Newsletter interessiert wären.

5.6.5 Informationen zu Bildungseinrichtungen

Zusätzlich kann auf die unterschiedlichen Bildungseinrichtungen in den Kreativwirtschaftlichen Bereichen verwiesen werden. So könnten beispielsweise kurz einige populäre Studiengänge vorgestellt werden und in weiterer Folge auf die diversen Webseiten von Fachhochschulen oder den Flyer der Messeveranstaltungen (siehe Punkt 5.8) verlinkt werden. Ebenfalls können HTLs oder Schulen mit kreativen Lehrgängen verlinkt werden.

Diese Maßnahme ist sicherlich mit viel Aufwand verbunden, der Nutzen für die niederösterreichische Kreativwirtschaft wird jedoch als sehr hoch eingeschätzt. Andere Bundesländer Österreichs machten diesen Schritt bereits. Ein Beispiel ist die Webseite „creativebox.info“, welche das Netzwerk der Kreativwirtschaft in Tirol, Südtirol und Trentino umfasst. In der Steiermark werden diverse Informationen zur Kreativwirtschaft auf der Seite „cis.at“ angeboten. Im Burgenland wurde ein Zentrum für Kreativwirtschaft vom Regionalmanagement Burgenland geschaffen. Die diversen Informationen zu Projekten, Events und zum Netzwerk sind auf der Webseite „kreativwirtschaft.net/de/news“ zu finden. Auch die Wiener Kreativwirtschaft hat einen eigenen Online Auftritt mit „creativespace.at“ zu verzeichnen.

5.7 Unterstützung auf Verwaltungsebene

Die Zusammenarbeit der Kreativwirtschaft in Niederösterreich mit niederösterreichischen Gemeinden oder Bezirken ist von hoher Wichtigkeit. Die aktive Zusammenarbeit mit der Lokalregierung wird auch in den Best-Practice Beispielen als Erfolgsfaktor angesehen. Die nachfolgenden Punkte erläutern, welche Vorteile aus den Kooperationen und der Unterstützung seitens der Gemeinde, der Bezirke oder dem Land Niederösterreich entstehen können.

Die Kreativwirtschaft könnte in Form der Clearingstelle an niederösterreichische Gemeinden oder Verwaltungsbezirke herantreten und sie über die Wichtigkeit der Kreativwirtschaft für die Wirtschaft sowie Möglichkeiten der Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung

zu erarbeiten. Im Folgenden werden einige Möglichkeiten der Zusammenarbeit und Unterstützung erläutert:

5.7.1 Räumlichkeiten

Eine häufig genannte Möglichkeit zur Unterstützung der Kreativen ist die Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur. Beispielsweise können Gemeinden diverse Schulräumlichkeiten in den Ferienzeiten, vor allem im Sommer den Kreativunternehmern als Ausstellungsflächen oder für Veranstaltungen zur Verfügung stellen oder Co-Working Spaces in einigen Gemeinden zu schaffen.

Die Errichtung von Co-Working Spaces in diversen Gemeinden kann ebenfalls zur besseren Vernetzung der Kreativunternehmer beitragen. Diese Maßnahme könnte ebenfalls von Gemeinden unterstützt werden. Ein hervorragendes Beispiel hierfür ist die Errichtung des ersten ländlichen Co-Working Spaces in Strengberg. Hier arbeiteten Kreative mit der Gemeinde Strengberg zusammen und konnten somit rund 8 neue Büroplätze für Kreative in der Umgebung errichten. Das besondere hierbei ist, dass die Räumlichkeiten in einem ansonsten leerstehenden Teil der Gemeinde Strengbergs untergebracht sind. Dies hat den Vorteil, dass die Kreativen alle Vorteile von Co-Working Spaces in Anspruch nehmen können und die Gemeinde hat eine leerstehende Fläche vermietet. So konnte die Gemeinde die Kreativunternehmer unterstützen und gleichzeitig mit leerstehenden Flächen Mieteinnahmen erzielen. Somit wurde eine Win-Win Situation für beide Seiten erreicht.

5.7.2 Werbung und Marketingmaßnahmen

Ebenfalls kann die Zusammenarbeit auf Marketing und Werbeebene erfolgen. Beispielsweise könnte auf der Homepage der Gemeinde oder des Tourismusverbandes die Kreativwirtschaft mit ihren Kreativschaffenden vorgestellt werden. Es können Märkte oder Festivals organisiert werden, welche unter anderem Touristen anziehen und den Kreativen die Möglichkeit gibt ihre Produkte oder Dienstleistungen, unter sonstigen Ausstellern, vorstellen können. Ein Beispiel hierfür wäre der „Salzburger Bauernherbst“. Hier arbeitet der Tourismusverband stark mit den Ausstellern und Dienstleistern zusammen. Der Salzburger Bauernherbst wird jedes Jahr zur Erntezeit, je nach Region zwischen Ende August und Anfang Oktober in Salzburg gefeiert. Dabei stehen Regionalität, Tradition, Brauchtum und

altes Handwerk im Fokus. Es werden lediglich regionale und authentische Speisen und Handwerke angeboten. Hinzu kommt, dass alle Teilnehmer des Bauernherbstes, seien es Aussteller, Musiker, Wirte oder Bauern mit Hofverkauf, ein einheitliches und erkennbares Bauernherbstzeichen besitzen und somit ihre Zugehörigkeit zu den Bauernherbstausstellern an die Gäste vermitteln. Die Gemeinden und ihre Aussteller arbeiten eng zusammen. Beispielsweise werden für Werbezwecke umfassende Bauernherbstbroschüren entwickelt, welche die unterschiedlichen Veranstaltungen und Aussteller der Regionen übersichtlich auflisten. Ebenfalls informiert eine eigene Homepage über die diversen Angebote, zusätzlich zu den zahlreichen Verweisen auf den Gemeindefwebseiten. Die Werbemaßnahmen werden zentral vom Tourismusverband Salzburg für alle Teilnehmer koordiniert. Die Kreativwirtschaft in den Salzburger Regionen zu promoten ist sicherlich nur eines von vielen Zielen des Bauernherbstes, dennoch ist er ein gutes Beispiel für die Zusammenarbeit zwischen Gemeinden und Ausstellern, sowie Dienstleistern. Ebenfalls rückt die Regionalität in den Vordergrund und wird beworben. Einige Interviewpartner meinten, dass ihre regionalen und authentischen Produkte nicht erworben werden, da sie den Kunden im Vergleich zu Masseprodukten zu teuer sind (Salzburger Bauernherbst).

Die angesprochenen Maßnahmen können teilweise ohne allzu großen Aufwand einen großen Nutzen für die Kreativwirtschaft in den niederösterreichischen Regionen bewirken, natürlich nur, wenn die Gemeinden zur bestmöglichen Kooperation und Unterstützung bereit sind.

5.8 Awarenessschaffung „Junge Talente“

Um die Awareness für die Kreativwirtschaft vor allem bei jungen Leuten zu erhöhen, könnte vermehrtes Augenmerk auf die Bekanntmachung diverser Bildungsmöglichkeiten im kreativwirtschaftlichen Bereich gelegt werden. Eine höhere Anzahl an Maturanten, welche ein kreatives Studium beginnen, könnte ein Vorteil dieser Maßnahme sein. Hinzu kommt, dass für die Studenten, welche ihr Studium abschließen die Kreativwirtschaft ein Begriff ist. Dies trägt dazu bei, dass sich junge Talente direkt und aktiv nach ihrem Studium um einen Job in der Kreativwirtschaft bewerben und somit den Kreativunternehmen als gut ausgebildete junge Talente zur Verfügung stehen.

Eine Möglichkeit wäre der Auftritt bei Studien- und Jobmessen. Dabei könnten diverse kreative Studiengänge beispielsweise bei der größten österreichischen Bildungsmesse – „BeST“ den Maturanten und Studienabsolventen vorgestellt werden. Wichtig ist auch die aktive Zusammenarbeit der Kreativunternehmer mit Studenten.

5.8.1 Ausstellung bei Uni- und Jobmessen

Eine Möglichkeit wäre die Vorstellung der unterschiedlichen Studiengänge aller FHs in Niederösterreich und jene der Universität in Wien in Zusammenarbeit mit den Fachhochschulen. Dafür könnte eine Broschüre erstellt werden, welche einführend die Kreativwirtschaft vorstellt, sowie die entsprechenden Ausbildungen der diversen Hochschulen erläutert. Abschließend könnten in der Broschüre anhand von Praxisberichten der Kreativen in Niederösterreich Karrieremöglichkeiten und mögliche Jobpositionen erläutert werden. Der Auftritt kann von Studenten der NDU (New Design Universität in St. Pölten) und anderen FHs unterstützt werden, damit die Schulabsolventen Ansprechpartner vor Ort treffen, welche von ihren Erfahrungen erzählen können.

5.8.2 Zusammenarbeit mit Studenten

Einige der Interviewpartner beschäftigen bereits für diverse Projekte Studenten als Freelancer. Man könnte beispielsweise Studenten, höherer Semester zu Kreativveranstaltungen einladen (siehe Punkt Kreativtreffen). Dies hätte den Vorteil, dass junge Kreative bereits frühzeitig in ein Netzwerk integriert werden. Durch persönliche Kontakte kann eine Vertrauensbasis aufgebaut werden, welche zu gemeinsamen Projekten führen kann. Beide Seiten würden davon profitieren. Die kreativen Unternehmer könnten einen Teil ihrer Arbeit outsourcen und die Studenten können schon während dem Studium Praxiserfahrung bekommen und bereits ihr Netzwerk aufbauen. Hinzu kommt, dass sich die Kreativen untereinander über die Qualität der Arbeit der Studenten austauschen können und somit Referenzen einholen können, wodurch sich wiederum das Risiko der Zusammenarbeit für die Kreativunternehmer verringert.

5.9 Seminare & Weiterbildungen

Die Interviewpartner sind sich der Wichtigkeit von Aus- und Weiterbildung im Klaren. Speziell in einer Branche, welche stets von Innovationen und neuen Anforderungen geprägt ist, ist die ständige Weiterentwicklung der Kreativen von hoher Bedeutung. Die Anzahl an Weiterbildungen, sei es durch das WIFI oder von Fachhochschulen, ist groß. Einigen Kreativen fehlt jedoch der direkte Bezug der Ausbildung zur Kreativwirtschaft. Ein maßgeschneidertes Angebot der Ausbildungen mit speziellem Fokus auf den kreativwirtschaftlichen Bereich könnte sicherlich noch ausgebaut werden. Extrem wichtig hierbei ist die Bewerbung von Ausbildungsmöglichkeiten und Informationen über sämtliche Angebote für die Kreativunternehmen, denn aus den Interviews ist hervorgegangen, dass sich viele beispielsweise nicht ausreichend informieren. Oftmals gibt es zwar Angebote und Informationen, beispielsweise durch die cwa, jedoch sind sich viele Befragte dieser Quelle nicht bewusst.

Eine häufig genutzte Möglichkeit der Weiterbildung ist der Workshop „C hoch 3“. Dieser bietet vielen Kreativen in Niederösterreich eine gute Möglichkeit andere Kreativschaffende in Niederösterreich kennen zu lernen und ein Netzwerk aufzubauen. Bestandteil des Workshops ist die Entwicklung eines Kooperationsprojektes in einer Kleingruppe, sowie der ständige Austausch mit anderen Teilnehmern. Der Großteil der Interviewpartner, welche an C hoch 3 teilnahmen, hat nach Beendigung des Workshops nach wie vor regelmäßigen Kontakt mit den anderen Teilnehmern. Viele meinten, dass die gegenseitige Hilfestellung, sowie konstruktives Feedback „in einem sicheren Rahmen“ sehr wertvoll für den Aufbau und die Ausübung ihrer Partnerschaft sind. Hinzu kommt, dass die Teilnehmer des Workshops auch wirtschaftliche Handwerkszeuge für die Führung und Weiterentwicklung eines Unternehmens lernen, was für fast alle Befragten ebenfalls von großer Wichtigkeit war, da die meisten vorher noch nie selbstständig waren.

Ein Teil der befragten ehemaligen C hoch 3 Teilnehmer schlugen ein ähnliches Konzept zum C hoch 3 Lehrgang vor. Sie wünschten sich, dass die Teilnehmer für den Lehrgang aus ähnlichen Bereichen der Kreativwirtschaft stammen, damit Vernetzungen und Kooperationen noch leichter möglich sind.

Vielleicht gibt es die Möglichkeit mit „C hoch 3“ zu kooperieren und das Angebot an Workshops und Seminaren zu verbreitern beziehungsweise öfters anzubieten. Ebenfalls könnte eine Zusammenarbeit mit anderen Weiterbildungsformaten der cwa, wie den „Impulse Lectures“ oder dem „WIFI Design Center“ angestrebt werden. In beiden Fällen wurden Programme geschaffen, welche einen speziellen Fokus auf die Fortbildung mit kreativwirtschaftlichem Schwerpunkt hatten (creativwirtschaft.at). Eine weitere Möglichkeit ist die Entwicklung von neuen Workshops oder Lehrgängen, beispielsweise könnte eine Kooperation mit der Universität Wien oder den diversen Fachhochschulen in Niederösterreich angestrebt werden. Man könnte speziell für die Kreativwirtschaft ausgerichtete Fortbildungen und Lehrgänge anbieten. Beispielsweise könnten Sommer- und Winterprogramme mit speziellem Fokus auf Kreativunternehmer gestartet werden.

5.10 „Creative“ Identity

Die Entwicklung einer „Creative Identity“ für die „Kreativwirtschaft Niederösterreichs“ in Form eines einheitlichen Logos und Marketingauftrittes hätte mehrere Vorteile: Einerseits würde es als Erkennungszeichen dienen und somit zur Steigerung der Wahrnehmung bei den Kunden und eventuellen Sponsoren beitragen. Andererseits würde durch einheitliche Werbe- und Marketingmaßnahmen die Awareness für die Kreativwirtschaft bei Kunden und in der Allgemeinwirtschaft steigen. Die Corporate Identity würde für ein Bündnis von Unternehmen mit gleichen Zielen und Standards stehen. Als Qualitätssiegel sowohl gegenüber Kunden als auch potentiellen Projektpartnern. Ein weiteres Ziel ist es ein Zugehörigkeitsgefühl für die Kreativunternehmer auszulösen, da sie eine Gemeinschaft von Firmen mit gleichen Interessen sind, nämlich mit dem Ziel und dem Interesse die Weiterentwicklung der Kreativwirtschaft voranzutreiben, ebenso wie den Ausbau von Netzwerken und Kooperationen untereinander.

Ein Großteil der bisher genannten Maßnahmen fand relativ guten Anklang bei den Befragten. Der Großteil der Interviewpartner sah eine Verbesserung der momentanen Situation in Bezug auf die genannten Faktoren der Kreativwirtschaft. Die Meinungen der Interviewpartner für die Entwicklung einer „Creative Identity“ der Kreativwirtschaft Niederösterreichs stieß auf sehr unterschiedliche Meinungen und Ansichten, wobei zirka die

Hälfte der Befragten die Idee als gut empfand und die anderen Hälfte der Idee nichts abgewinnen konnte.

Prinzipiell fanden jene Befragten, die Idee gut, welche sich noch kein großes Netzwerk in der Branche aufgebaut haben; also viele Start-ups oder Unternehmen in ländlichen Gegenden, wo die Anzahl an potenziellen Kooperationspartnern gering ist. Einige Newcomer hatten zu Beginn ihrer Selbstständigkeit Schwierigkeiten Partner oder Freelancer zu finden, mit denen sie langfristig zusammenarbeiten konnten und denen sie vertrauen konnten. Jene Befragten sehen einen persönlichen Vorteil darin, diese „Creative Identity“ nutzen zu können, um Kunden, Freelancern und potentiellen Partner auf ihr Unternehmen aufmerksam zu machen und sie von ihrer qualitativen Arbeit überzeugen zu können.

Andererseits sahen Unternehmer mit einem guten und intakten Netzwerk sowie langjähriger Erfahrung und guter Stammkundenbasis wenig Sinn diese Idee umzusetzen. Die Meisten waren der Meinung, dass qualitative Arbeit für sich selbst spricht und sie nicht mit anderen in eine Schublade gesteckt werden wollen. Außerdem stellte sich ihnen die Frage, wie man gewährleistet, dass nur jene Betriebe Mitglied seien, welche gute Arbeit leisten. Sie sahen einfach keinen persönlichen Nutzen darin.

Die Maßnahme könnte in folgendem Rahmen ausgeführt werden: Einerseits sollte ein sehr auffallendes Logo entwickelt werden, welches auf freiwilliger Basis von Kreativen in Niederösterreich genutzt werden kann. Diese sollten das Logo auf ihrer Homepage, in ihren Geschäften oder auf Visitenkarten benutzen können, um so die Zugehörigkeit zur Kreativwirtschaft Niederösterreichs zu symbolisieren. Durch den Charakter der freiwilligen Teilnahme kann zu Beginn gesehen werden, ob sich diese Maßnahme bewährt und längerfristig ausgebaut werden sollte.

Das Problem der Einhaltung derselben Standards und Normen in Bezug auf den Umgang mit Kunden, fristgerechter Fertigstellung der Dienstleistung, sowie hohe Qualität könnte dadurch gewährleistet werden, dass die interessierten Kreativunternehmen, zwei bis drei Referenzprojekte der zentralen Koordinationsstelle vorweisen müssen, um Teil dieser „Creative Identity“ sein zu dürfen.

Die Interviews zeigten, dass die Meinungen zu dieser Maßnahme sehr unterschiedlich sind. Möglicherweise wäre eine größer angelegte Umfrage bei Kreativunternehmern vor

Umsetzung der Maßnahme sinnvoll, um zu sehen, was ein Großteil der Kreativunternehmer Niederösterreichs von der Idee hält. Die Stichprobengröße der Interviews ist für eine konkrete Aussage zu gering.

5.11 Fazit zu den Maßnahmen

Aus den Wünschen, Anregungen und Ideen der Interviewpartner konnten einige Maßnahmen abgeleitet werden, welche für die niederösterreichische Kreativwirtschaft teilweise notwendig sind und teilweise zusätzliche Vorteile bringen würden. Natürlich können nicht alle Maßnahmen umgehend umgesetzt werden, ebenfalls sind nicht alle Maßnahmen von hoher Wichtigkeit, manche Faktoren wie beispielsweise Kreativtreffen oder die Gründung der zentralen Koordinationsstelle sind nach Aussagen der Interviewpartner „Muss-Bedingungen“, während die Erstellung einer „Creative Identity“ oder die Ausstellung auf Unimessen „Kann-Bedingungen“ ,also -nice to have- sind. Im Folgenden werden die Maßnahmen entsprechend dem geschätzten Aufwand in Kategorien eingeteilt.

5.11.1 Maßnahmenpaket 1 – geringes Budget

Die Umsetzung von lokalen Kreativtreffen in Gemeinden, die Vorstellung der Kreativwirtschaft auf Universitäts- und Jobmessen, die Anlegung eines zentralen Registers, sowie die Zusammenarbeit mit Gemeinden ist laut Einschätzung der Autorin mit einem niedrigeren organisatorischen und finanziellen Aufwand zu realisieren.

Diese Maßnahmen, vor allem die Realisierung der lokalen Kreativtreffs, sowie die aktive Zusammenarbeit mit Gemeinden, könnten als erste Schritte unternommen werden, um die niederösterreichische Kreativwirtschaft und den Ausbau eines Kreativnetzwerkes zu fördern, insbesondere auf Grund der Tatsache, dass die dafür notwendigen Ressourcen als vergleichsweise niedrig einzuschätzen sind.

5.11.2 Maßnahmenpaket 2 – mittleres Budget

Der Aufwand für die Umsetzung der Gründungsberatung für Kreative, der Veranstaltung von Seminaren und Workshops, sowie die Erstellung einer „Creative Identity“ wird höher

eingeschätzt als im Maßnahmenpaket 1. Es bedarf mehrerer Mitarbeiter zur Verwirklichung dieser Maßnahmen, ebenso muss eine passende Infrastruktur für die ersten beiden Punkte geschaffen werden. Hinzu kommen die notwendigen Kommunikations- und Werbemaßnahmen, um alle drei Maßnahmen bei den Kreativunternehmen in Niederösterreich zu promoten und ihr Interesse zu wecken. Aus diesen Gründen wird der finanzielle Aufwand zur Umsetzung dieser Maßnahmen höher als in Punkt eins eingeschätzt.

5.11.3 Maßnahmenpaket 3 – hohes Budget

Die Realisierung der zentralen Koordination, die Gestaltung einer Homepage und die Veranstaltung von regionsübergreifenden Kreativtreffs erfordern allesamt die Aufwendung eines hohen Budgets zur Realisierung. Der organisatorische und koordinatorische Aufwand ist bei allen Maßnahmen als hoch einzuschätzen. Hinzu kommt, dass für die Umsetzung kompetente Mitarbeiter mit Fachwissen eingestellt werden müssen. Ebenso bedarf es einer guten Infrastruktur für die erfolgreiche Umsetzung. Der finanzielle Aufwand kann jedoch durch die Findung von Sponsoren verringert werden.

Trotz des hohen finanziellen Aufwandes zur Umsetzung dieser Maßnahmen, sind gerade diese Maßnahmen langfristig für eine erfolgreiche Netzwerkbildung und die Erhöhung der Awareness für die Kreativwirtschaft in Niederösterreich als sehr wichtig einzustufen.

6 Schlussfolgerung

Ziel dieser Arbeit war es aufbauend auf verschiedenen Komponenten, nämlich durch Literaturrecherche, anhand von europäischen Best-Practice Beispielen und durch praxisbezogene Interviews mit Kreativunternehmern Niederösterreichs die Forschungsfragen zu beantworten. Beide Forschungsfragen – *(1) Welche konkreten Handlungsempfehlungen können der Kreativwirtschaft des Landes Niederösterreich in Bezug auf die Findung und den erfolgreichen Aufbau von Netzwerken gegeben werden? (2) Welche Unterschiede zu anderen Clusterinitiativen/ Netzwerkitiativen ergeben sich aus der spezifischen Situation des ländlichen Raumes?* – konnten durch konkrete Empfehlungen und Handlungsmaßnahmen beantwortet werden. Ein Großteil der Empfehlungen berücksichtigt die spezielle Situation von ruralen Gegenden und fokussiert sich auf die speziellen Anforderungen und Bedürfnisse dieser, um die Kreativwirtschaft und deren Kreativnetzwerke dort ebenfalls zu unterstützen.

Die Limitierungen dieser Arbeit liegen darin, dass einerseits die Stichprobengröße der Befragten Kreativunternehmer und das Stichprobenverfahren nicht statistisch repräsentativ waren und somit die Ergebnisse und die darauf aufbauenden Handlungsempfehlungen nicht generalisiert werden dürfen. Die Unverzerrtheit mancher Faktoren des Fragebogendesigns, sowie der direkten Befragung der Interviewpartner ist möglicherweise nicht gewährleistet, da die Autorin keine fundierte Ausbildung auf diesem Gebiet hat. Ein weiterer Punkt ist sicherlich, dass manche Ergebnisse bezüglich der Kreativwirtschaft in ländlichen Gegenden von der geografischen Nähe der Gemeinden zu Wien beeinflusst wurden. Hinzu kommt, dass die Handlungsempfehlungen auf den Aussagen der Interviewpartner, verknüpft mit Ideen der Autorin, beruhen. Dies ist jedoch lediglich die Sichtweise von Seiten der Kreativen selbst. Für andere Sichtweisen, zum Beispiel auf Seiten der Gemeinden und öffentlichen Stellen konnten lediglich die Best Practice Beispiele herangezogen werden, da es hierfür keine Ansprechpartner gab, beziehungsweise, dies den Rahmen der Arbeit zu weit ausgedehnt hätte.

Um diese Problematiken zu umgehen, sollten sicherlich Umfragen in größerem Rahmen und Tiefe durchgeführt werden, sowie auch die Sichtweise von Gemeinden und Regionen miteinbezogen werden.

7 Literaturverzeichnis

- Ajuntament de Barcelona, <http://www.22barcelona.com/index.php>, aufgerufen am 5. Juni 2014.
- Amt der NÖ Landesregierung. (2010). *Kreativwirtschaft in Niederösterreich*. St.Pölten.
- Bagwell S. (2008). *Creative Clusters and City Growth*. Creative Industries Journal 1 (1), Seite 31–46.
- Boix R, Lazzeretti L, Hervàs JL, Blanca De M. (2011). *Creative Clusters in Europe : A Microdata Approach*. ERSA conference papers European Regional Science Association, <http://www.uv.es/~raboixdo/references/2011/11006.pdf>, aufgerufen am 21. November 2013.
- Van der Linde C. (2005). *Cluster und regionale Wettbewerbsfähigkeit. Wie Cluster entstehen, wirken und aufgewertet werden*. In: Cernavin O, Führ M, Kaltenbach M, Thießen F. (Hrsg.) Cluster Und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen - Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung. Berlin: Duncker und Humblot, Seite 15-34.
- Chapain C, Cooke P, De Propriis L, Mac Neill S, Mateos-Garcia J. (2010). *Putting Creativity on the Map*. The geography of creativity (NESTA Interim Report).
- creative barnsley, <http://www.creativebarnsley.co.uk/>, aufgerufen am 25. Mai 2014.
- creative metropolises, <http://www.creativemetropolises.eu/city/barcelona>, aufgerufen am 5. Juni 2014.
- creativ wirtschaft austria. (2003). *Erster Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht*. Wien.
- creativ wirtschaft austria. (2013). *Fünfter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht*. Wien.
- creativwirtschaft.at, <http://www.creativwirtschaft.at/infoservices/ausweiterbildung>, aufgerufen am 3. September 2014.
- Department for Culture Media and Sport. (2001). *Creative Industries Mapping Document*. London: DCMS, http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.culture.gov.uk/reference_library/publications/4632.aspx, aufgerufen am 13. November 2013.
- Europe Direct, <http://www.eu-direct.info/faq/eu-gesetzgebungs-verfahren-16/was-ist-ein-gruenbuch-67.html>, aufgerufen am 13. Dezember 2013.

- Europäische Kommission. (2008). *Kultur- Und Kreativwirtschaft*. http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/cultural-and-creative-industries_de.htm, aufgerufen am 27. Oktober 2013.
- EUR-Lex. (2010). *Bericht der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen*. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0390&from=DE>, aufgerufen am 13. Dezember 2013.
- FAS.research (2014). *Netzwerkstudie der österreichischen Kreativwirtschaft in Österreich 2014*. http://www.creativwirtschaft.at/document/Pr__sentationNetzwerkstudie_2_14.pdf, aufgerufen am 21. August 2014.
- Flew T. (2002). *Beyond Ad Hocery : Defining Creative Industries*. Cultural Sites Cultural Theory Cultural Policy. The Second International Conference on Cultural Policy Research 6: Seite 1–30.
- Flötting H. (2008). *Darf's Ein Bisschen Mehr Sein? Clusterstrategien und kommunale Wirtschaftsförderung*. In: Schrenk V, Popovich D, Engelke P. (Hrsg.) *Mobility Nodes as Innovation Hubs - REAL CORP 008*, 13. Internationale Wiener Immobilienkonferenz, Tagungsband, S. 227-233, Wien 2008. 2: Seite 227–233.
- Foord J. (2008). *Strategies for Creative Industries : An International Review*. *Creative Industries Journal* 1 (2): Seite 91–113.
- FORA. (2010). *New Cluster Concepts Activities in Creative Industries*. Produced for the European Commission Enterprise & Industry Directorate-General, Seite 1-23.
- Hive Gallery, <http://www.hivegallery.co.uk/index.htm>, aufgerufen am 25. Mai 2014.
- Hoffmann WH, Schlosser R. (2001). *Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-Sized Enterprises—An Empirical Survey*. *Long Range Planning* 34 (3): Seite 357–81.
- Knop R. (2009). *Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen*. In: Ahlert D, Creusen U, Ehrmann T, Olesch G. (Hrsg.) *Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement*. Wiesbaden: Gabler. Seite 1-285.
- Korhonen P. (2010). *Jyväskylä. Wellness and Culture*. Creative Braga: Fusing knowledge and drom arts and science, <http://www.eucreativeindustries.eu/documents/download/98>, aufgerufen am 2. Juni 2014.

- Kreatives Europa. (2011). http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/cultural-and-creative-industries_de.htm, aufgerufen am 3. Dezember 2013.
- Kultur macht Europa. (2007). <http://www.kultur-macht-europa.de/47.html>, aufgerufen am 15. November 2013.
- Òbidos Criativa E.M., <http://www.obidos.pt/CustomPages/ShowPage.aspx?pageid=4599458f-bac1-4466-88ea-398e0e24c9ee>, aufgerufen am 22. Mai 2014.
- Ping H, Song N, Di L. (1995). *The Analysis on the Role of the Government in the Creative Industries Cluster Development Based on the Industrial Cluster Mechanism of the Outside Source*. In 2010 International Conference on Logistics Systems and Intelligent Management (ICLSIM) (3): Seite 1995-1998.
- Porter ME. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review 76 (6): Seite 77–91.
- Power D, Nielsen T. (2010). *Priority Sector Report : Creative and Cultural Industries*, Stockholm: Europe Innovia, European Cluster Observatory.
- Regionalmanagement Niederösterreich. (2013). *Kreativwirtschaft Niederösterreich*. St.Pölten.
- Rivas M. (2011). *From Creative Industries to the Creative Place Refreshing the Local Development Agenda in Small and Medium-Sized Towns*, Redige 2 (2): Seite 131-147
- Salzburger Bauernherbst, <http://www.salzburgerland.com/de/bauernherbst/index.html>, aufgerufen am 3. September 2014.
- Selada C, Vilhena da Cunha I, Tomaz E. (2011). *Creative-based strategies in small cities: A case-study approach*. Redige 2 (2): Seite 79-111.
- Statistik Austria. (2013). *Grad Der Urbanisierung Der Europäischen Kommission nach Gemeinden*. http://www.statistik.at/web_de/static/grad_der_urbanisierung_der_europaeischen_kommission_063464.pdf, aufgerufen am 11. Oktober 2013
- Sydow J. (1992): *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler. Seite 1-386.
- Vivant E. (2013). *Creatives in the City: Urban Contradictions of the Creative City*. City, Culture and Society 4 (2): Seite 57–63.
- Wu W. (2005). *Dynamic Cities and Creative Clusters*. World Bank Policy Research Working Paper (2005), <http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-3509>, aufgerufen am 28. Oktober 2013.

8 Anhang

8.1 Fragebogen – Erhebung der Vernetzung in Niederösterreich

Erhebung - Vernetzung der Kreativwirtschaft in NÖ
(Mai/ Juni 2014)



Sandra Rainer, BSc

FIRMENSPEZIFISCHE FRAGEN

1. Wann wurde Ihre Firma gegründet?
2. Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie?
3. In welcher Branche sind Sie tätig? Was sind Ihre Aufgabenbereiche?
4. Wer zählt zu Ihren Kunden? Wo sind Sie geografisch gesehen überwiegend tätig?
5. Als Sie Ihre Firma gegründet haben, woher bezogen Sie Ihre Informationen bezüglich finanzielle Unterstützung/ Förderungen, Kontaktaufnahme mit Kunden, Informationen über die Kreativwirtschaft etc. ?
Welche Informationen haben Sie bekommen? Waren diese hilfreich?
6. Gibt es sonstige Förderstellen, die Sie in Anspruch nahmen/nehmen?

FRAGEN BEZÜGLICH VERTRIEB – MARKETING - KUNDEN

1. Wie vertreiben Sie Ihre Produkte/Dienstleistungen? – Besitzen Sie einen eigenen Shop? Online? Vertriebspartner? etc.
2. Wie vermarkten Sie sich? Wer sind Ihre Kunden? Wie kommen Sie mit diesen in Kontakt?
3. Sind Sie mit Ihrer momentanen Auftragslage zufrieden? Würden Sie sich mehr Awareness und Werbung wünschen?

4. Denken Sie, dass es Ihnen Vorteile bringen würde international tätig zu sein?
Arbeiten Sie bei internationalen Projekten mit?

FRAGEN BEZÜGLICH DER VORHANDENEN INFRASTRUKTUR

1. Sind Sie mit der vorhandenen Infrastruktur in Ihrem Ort / Ihrer Region zufrieden?
Wenn nicht, was würden Sie sich zusätzlich wünschen?
2. Wie nutzen Sie das Internet? Werbung, Blog, Kontaktaufnahmen, Shop etc.
 - Wieviel Prozent Ihres täglichen Geschäftes laufen online?
 - News update? Social Media Nutzung? etc.
3. Welche Bildungsmöglichkeiten gibt es, die für Ihren Sektor der Kreativwirtschaft relevant ist? Wo befinden sich diese? Welchen Bildungsweg haben Sie eingeschlagen?
4. Was halten Sie von Co-Working Spaces? Würden Sie diese nutzen? Denken Sie, dass dies die Netzwerkbildung und Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen / Sektoren / Branchen fördern würde?

FRAGEN BETREFFEND PARTNER – NETZWERKE - CLUSTER

1. Denken Sie, dass Netzwerke, Cluster oder Beziehungen mit anderen Kreativunternehmen für Ihr Unternehmen wichtig sind?
 - Für die Kreativwirtschaft in Niederösterreich allgemein wichtig ist?
2. Arbeiten Sie mit anderen Kreativen zusammen? Sind diese aus demselben Sektor?
 - Arbeiten Sie mit Kreativen aus anderen Bundesländern / Ländern zusammen?
3. Arbeiten Sie mit anderen Betrieben oder Vertriebspartnern zusammen?
4. Wie groß ist die Bereitschaft in Ihrem Sektor mit anderen zusammenzuarbeiten?
 - Gibt es Rivalitäten / Informationen die nicht geteilt werden wollen?
 - Gibt es den Bedarf nach einem Netzwerk?
5. Sind Sie Teil eines Netzwerkes?
 - Nutzen Sie Foren und Veranstaltungen um sich mit anderen auszutauschen?

- Wie halten Sie sich up-to-date in Bezug auf mögliche Veränderungen in der Branche?
- Woher beziehen Sie Ihre Informationen, was die Kundenwünsche momentan sind?

FRAGEN MIT FOKUS AUF LÄNDLICHE REGIONEN

1. Denken Sie, dass Sie Nachteile haben, als Kreativer am Land im Vergleich zu jenen in der Stadt? (Was denken Sie sind die Nachteile?)
2. Gibt es auch Vorteile am Land im Vergleich zur Stadt in Bezug auf Ihre Arbeit?
3. Gibt es Regionalveranstaltungen an denen Sie teilnehmen? Würden Sie teilnehmen um Ihre Produkte /Dienstleistungen zu vermarkten? (Dorffeste, Musikevents ...)
4. Gibt es regionale Netzwerke, die Sie kennen / integriert sind?
5. Gibt es lokale Vereinigungen / Kreativtreffs?
6. Gibt es in Ihrer Stadt/Gemeinde Initiativen, welche die Kreativwirtschaft fördern und wovon Sie profitieren?
 - Sind dies Top down oder Bottom up Initiativen?
 - Würden Sie sich mehr Unterstützung/ Förderungen wünschen?
7. Gibt es in Ihrer Stadt/Gemeinde einen Kreativsektor welcher stark überwiegt im Vergleich zu den anderen? Kennen Sie andere Kreativunternehmen in Ihrer Umgebung?
 - Sehen Sie es als Vorteil, wenn sich ähnliche Betriebe in geografischer Nähe ansiedeln (Informationsaustausch, Zusammenarbeit ...) oder sehen Sie es eher als Rivalität?
8. Sind Sie zufrieden mit Ihrer Wohn- & Arbeitssituation?
 - Haben Sie sich schon mal überlegt des Berufes wegen wegzuziehen?

FRAGEN ZUR ZENTRALEN KOORDINATION

1. Würden Sie den Aufbau/Ausbau einer zentralen Anlaufstelle für kreative Betriebe

auf Bezirks- oder Landesebene wünschen?

- Zum Aufgabengebiet dieser zentralen Stelle würden Informationen zu Fördermöglichkeiten, Ausschreibung von Projekten, Informationen zur Firmengründung, Events und Networking sowie ein Firmenregister aller in Niederösterreich tätigen Kreativen gehören?
2. Wenn es so eine zentrale Stelle gäbe, würden Sie sich dort registrieren um Informationen zu erhalten, im Firmenregister aufzuscheinen, Informationen und Einladungen zu Veranstaltungen oder einen Kreativnewsletter zu bekommen?
 3. Was wären Ihre Erwartungen / Wünsche an solche eine Stelle?

FRAGEN ZUR ZUKUNFT – WÜNSCHE UND IDEEN

1. Denken Sie, dass die Idee eines gemeinsamen Erkennungszeichens, wie beispielsweise ein Logo „Kreativ NÖ“ Vorteile brächte?
2. Was ist Ihnen persönlich wichtig für die Zukunft in Bezug auf Ihre Arbeit?
 - Womit sind Sie zufrieden?
 - Wo würden Sie sich Verbesserungen oder Unterstützung wünschen?

8.2 Lebenslauf

SANDRA RAINER

E-Mail sandra.rainer@gmail.com
Geburtsort St. Johann in Tirol
Staatsbürgerschaft Österreich



SCHULBILDUNG & STUDIUM

03/2012 - 09/2014 **Universität Wien – Masterstudium**
Studium der Wirtschaftswissenschaften -
Schwerpunkte „ International Marketing“ &
„Personal und Organisation“

10/2008 - 04/2012 **Wirtschaftsuniversität Wien – Bachelorstudium**
Fortsetzung des Studiums der
Wirtschaftswissenschaften -
Spezialisierungen „ Handel und Marketing“ &
„Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes
Management“

10/2007 - 07/2008 **Universität Innsbruck**
Studium der Wirtschaftswissenschaften

09/1999 - 06/2007 **Höhere Internatsschule des Bundes (HIB)**
in Saalfelden mit sprachlichem Schwerpunkt

SPRACH- & SOFTWAREKENNTNISSE

Sprachen Deutsch – Muttersprache
Englisch – fließend in Wort und Schrift
Italienisch – sehr gute Grundkenntnisse
Spanisch – Grundkenntnisse
Latein – Schulkenntnisse

Softwarekenntnisse Microsoft Office Suite, SPSS Statistik

8.3 Abstract (deutsch)

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema, inwiefern die Kreativwirtschaft in Niederösterreich für die Bildung von Netzwerkbeziehungen aus anderen Clusterinitiativen lernen kann. Dabei werden bestehende Cluster der Kreativwirtschaft in anderen Ländern als Vorlage genommen. Um diesen Vergleich durchführen zu können, werden in einem ersten Schritt die Erfolgsfaktoren von strategischen Netzwerken eruiert und beschrieben, um in weiterer Folge zu sehen, welche dieser Erfolgsfaktoren dann tatsächlich auf die Cluster zutreffen und für erfolgreiche Netzwerksbeziehungen verantwortlich sind.

Ein spezieller Fokus liegt auch darauf, die Erfolgsfaktoren von ländlichen Regionen zu eruieren, beziehungsweise die Unterschiede zwischen Clustern in urbanen und ländlichen Regionen zu erarbeiten. Auch hier wird versucht Erfolgsfaktoren zu finden, welche speziell auf ländliche Regionen zutreffen. Mit Hilfe von Interviews mit Teilnehmern der Kreativwirtschaft in Niederösterreich soll analysiert werden, inwieweit die erarbeiteten Maßnahmen für die erfolgreiche Bildung und Aufrechterhaltung von Netzwerksbeziehungen aktuell in der Kreativwirtschaft Niederösterreichs angewendet werden.

Aufbauend auf die Analyse werden in einem abschließenden Teil Handlungsempfehlungen für die Kreativwirtschaft in Niederösterreich erarbeitet.