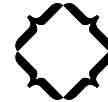




Initiative  
Kultur- & Kreativwirtschaft  
der Bundesregierung



KOMPETENZZENTRUM  
KULTUR- UND  
KREATIVWIRTSCHAFT  
DES BUNDES

THEMENDOSSIER

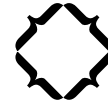
# Urbane Zukunft durch Kultur- und Kreativwirtschaft

---

Strategien der Standortentwicklung von ›Second Cities‹  
in Deutschland und Europa



ANALYSE  
& TRENDS



# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1 Einleitung</b>	<b>3</b>
1.1 Fragestellung	3
1.2 Methodik	3
<b>2 Beispiele</b>	<b>4</b>
2.1 Malmö, Schweden »...massive, massive!«	5
2.2 Mannheim, Deutschland <i>Fokus: Musikwirtschaft. NEXT?</i>	7
2.3 Linz, Österreich <i>Industriestadt in bunt</i>	9
2.4 Karlsruhe, Deutschland <i>Kunst und Technologie in Balance</i>	11
2.5 Košice, Slowakei <i>Von der ›Steel City‹ zur ›Creative City‹</i>	13
2.6 Offenbach am Main, Deutschland <i>Vorteil Vielfalt?</i>	15
2.7 Guimarães, Portugal <i>Zukunft durch Herkunft</i>	17
2.8 Cluj-Napoca, Rumänien <i>»Ecosystem, not egosystem«</i>	19
2.9 Murnau, Deutschland <i>Jünger, schneller, digitaler!</i>	21
2.10 Chemnitz, Deutschland <i>Auftakt Kulturhauptstadt</i>	23
<b>3 Vergleichende Gesamtbetrachtung</b>	<b>25</b>
<b>4 Handlungsempfehlungen</b>	<b>31</b>
<b>5 Anhang</b>	<b>34</b>
Impressum	38

# 1 Einleitung

---

Städte und Kommunen befinden sich im **strukturellen Wandel**. Demografische Entwicklungen und die wachsende Bedeutung digitaler und wissensbasierter Ökonomien gehen einher mit dem Rückgang oder gar **dem Verlust ehemals standortbestimmender Industriezweige**. Dies verändert nicht nur die ökonomischen Strukturen und das Erscheinungsbild dieser Orte, sondern beeinflusst auch kommunale Strategien für eine **zukunftsorientierte Standortentwicklung**. Für die Metropolen ist die Kultur- und Kreativwirtschaft längst unverzichtbarer Bestandteil bei der Positionierung als dynamischer, innovativer und attraktiver Standort – nicht nur für Unternehmen, sondern auch für junge Menschen, Talente und Hochqualifizierte. In der regionalen, nationalen und globalen **Konkurrenz um Köpfe** setzen jedoch auch immer mehr kleinere Städte auf eine **gezielte Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft** zur Herausbildung von Standortvorteilen. Die folgende felderschließende Untersuchung versteht sich als **thematischer Auftakt**, um die Wirkpotenziale der Kultur- und Kreativwirtschaft im ökonomischen und gesellschaftlichen Wandel zu beleuchten.

## 1.1 Fragestellung

Die Fragestellung für das vorliegende Themendossier war, welche **Rolle im ökonomischen und gesellschaftlichen Wandel** die **Kultur- und Kreativwirtschaft** insbesondere in mittelgroßen und kleineren Städten – oder auch ›**Second Cities**‹ und ›**Third Cities**‹ – spielen kann, welche spezifischen Strategien und Maßnahmenschwerpunkte solche Städte entwickelt haben und, ob sich daraus übertragbare Hinweise und **Handlungsempfehlungen** für andere Städte vergleichbarer Größe ableiten lassen.

» *»Die Vorteile von Second Cities: Sie sind ›small enough to handle‹. Man sieht die Effekte von Governance viel schneller und deutlicher als in Metropolen.«*  
Dr. Matthias Rauch, Leitung Kulturelle Stadtentwicklung Mannheim

## 1.2 Methodik

In einem ersten Schritt wurden Beispiele von Städten identifiziert, die für ihre Standortentwicklung in besonderem Maße auf die Kultur- und Kreativwirtschaft gesetzt haben. Als Grundlage diente dabei zum einen **Forschungsliteratur** mit Themen- und Fallstudien zu Stadtentwicklungsprozessen mithilfe der Kultur- und Kreativwirtschaft, zum anderen die themenspezifische Sichtung und Auswertung von **städtischen Konzepten, Programmen, Leitbildern und Masterplänen** sowie ein ergänzendes **Medienscreening**.

Aus rund 100 globalen Beispielen wurden im zweiten Schritt **zehn Städte aus Deutschland und Europa** ausgewählt, die besonders geeignet schienen für eine **charakterisierende Darstellung** der gesamten Bandbreite in Bezug auf Lage und Größe sowie auf spezifische Strategien und Maßnahmen zur Einbindung der Kultur- und Kreativwirtschaft in die jeweiligen Prozesse zur Stadt- und Standortentwicklung.

Die Ergebnisse der folgenden, vertiefenden Recherche wurden durch **Interviews** mit jeweiligen lokalen Expert\*innen verifiziert und ergänzt. Mittels einer **qualitativen Analyse** wurden schließlich spezifische Charakteristiken der ausgewählten Beispiele und im Rahmen einer vergleichenden Gesamtbetrachtung **übergreifende Merkmale** sowie Handlungsempfehlungen herausgearbeitet.

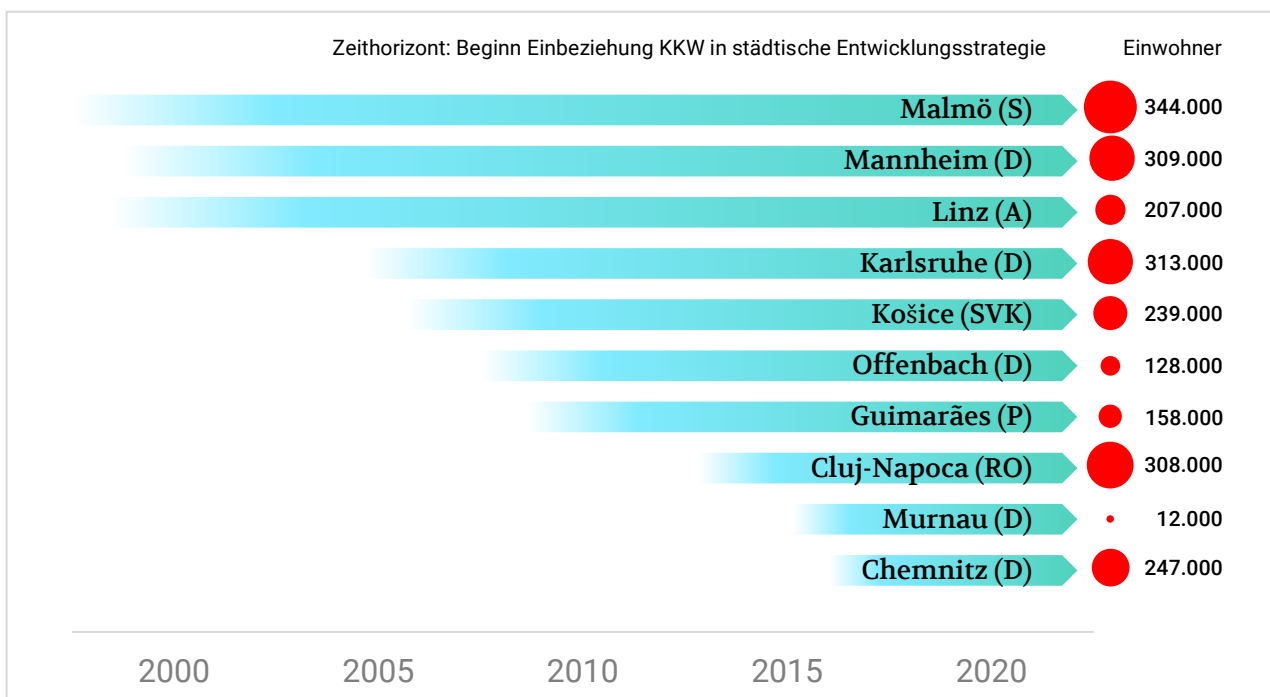
## 2 Beispiele

Die folgend skizzierten Beispiele fokussieren deutsche und europäische Städte mit **weniger als 500.000 Einwohner\*innen**, in denen die Entscheidung zur strategischen **Einbindung der Kultur- und Kreativwirtschaft** in die **wirtschaftspolitische Stadt- und Standortentwicklung**, z. B. im Rahmen von städtischen Beschlüssen und Dokumenten, sichtbar wird. Die Auswahl der hier auf 10 Beispiele beschränkten Auswahl erfolgte unter der Maßgabe, eine **möglichst große Bandbreite** in Bezug auf folgende Kriterien abzubilden:

- **Größe** (Klein-/Mittel-/Großstädte)
- **Lage** (Metropolregion/ländlicher Raum)
- **Präsenz und Bedeutung** (der Kultur- und Kreativwirtschaft in Entwicklungsstrategien)
- **Intensität** (Fokussierung auf Kultur- und Kreativwirtschaft bzw. einzelne Teilbranchen)
- **Governance-Ansatz** (Top-down/Bottom-up)
- **Art und Umfang** der Maßnahmen
- **Zeithorizont** und Entwicklungsstadium des Prozesses

Vor diesem Hintergrund sind die in folgenden Kurzdarstellungen skizzierten Städtebeispiele nicht als Bestenliste oder Ranking zu verstehen, sondern als Beitrag zur **Veranschaulichung der Variabilität möglicher Strategien, Maßnahmen und Effekte** bei der Nutzung kultur- und kreativwirtschaftlicher Potenziale für die Stadt- und Standortentwicklung vor dem Hintergrund jeweils ortsspezifischer Rahmenbedingungen.

### Übersicht der ausgewählten Städtebeispiele



## 2.1 Malmö, Schweden

»... *massive, massive!*«

- ! → Starker politischer Wille und Steuerung
- Schnelles Wachstum
- ? → Starke Effekte + Nebeneffekte: Hält die ›Statik‹?

Malmö ist die drittgrößte Stadt in Schweden und bildet mit dem in der Grenznachbarschaft gelegenen Kopenhagen das Zentrum der Öresundregion. Nach der weitreichenden **Deindustrialisierung** stand Malmö in den 1990er-Jahren vor extremen wirtschaftlichen, demografischen und sozialen Herausforderungen.

Der Bau der Öresundbrücke zum benachbarten Kopenhagen bot eine **Chance zur Neubelebung** der Stadt. Mit der Entwicklung einer umfassenden Strategie zur Stadtentwicklung und einer Reihe von Handlungsplänen begannen umfangreiche Maßnahmen zum Ausbau der städtischen Infrastruktur und eine Fokussierung auf die Entwicklung als **Standort für Neue Medien und IT**. Nach einem starken, alle Bereiche umfassenden Wachstumsprozess gilt Malmö heute als dynamischer, moderner und weltoffener Wissens- und Technologiestandort.



### Eckdaten

Lage:	Südschweden, Grenze zu Dänemark
Größe:	344.000 Einwohner*innen (2019), 4.470 Einwohner*innen/km <sup>2</sup>
HS /Uni:	Universität Malmö, Fakultät Universität Lund
Initial:	Mitte der 1990er-Jahre
Anlass:	Deindustrialisierung, Braindrain, demografische und soziale Herausforderungen
Ziel:	Neupositionierung Standort
Stadium:	fortgeschritten
Ansatz:	Top-down
Fokus:	Informations- und Kommunikationstechnologie

### Ausgangssituation und Zielstellung

Mit dem Niedergang der Werften und der Schließung zentraler Produktions- und Schwerindustrien wies die Arbeiter\*innenstadt die landesweit **höchste Arbeitslosenquote** und einen sehr niedrigen akademischen Stand auf. Die **Abwanderung junger Menschen** bei gleichzeitig **starker internationaler Zuwanderung** führte zu sozialen Herausforderungen und Wohnungsmangel. Mit dem nationalen Beschluss zum **Bau der Öresundbrücke** ergab sich die **Chance**, die Stadt neu zu positionieren. Ziel des Mitte der 1990er-Jahre aufgesetzten und ab der Jahrtausendwende umgesetzten weitreichenden Stadtentwicklungsprozesses war die **Transformierung und Neuaufstellung** als Eco-City und Standort für **Wissensökonomien**.



## Strategien und Maßnahmen

**Initiator und Treiber** für den Prozess war der Stadtplaner und langjährige **Bürgermeister** der Stadt Ilmar Reepalu. Ein auf vorhandene Potenziale und Chancen aufbauender Masterplan legte eine **Vision und Strategie** für die Neuaufstellung und langfristige Stadtentwicklung vor. Eine Reihe von **Handlungsplänen** zur infrastrukturellen, ökonomischen und kulturellen Entwicklung konkretisierte die stark zukunfts- und **wachstumsorientierte Strategie**. Kristallisationspunkt war dabei das Areal der **ehemaligen Werften- und Hafenindustrien**, auf dem zahlreiche Gewerbe- und Wohnungsbauprojekte realisiert wurden. Ebenfalls auf dem Gelände angesiedelt wurde die **neu gegründete Universität** mit Ausbildungsschwerpunkten in den Bereichen Urbane Studien, Migration, Neue Medien und Technologie. Zudem wurde die **kulturelle Infrastruktur** Malmös baulich und programmatisch erheblich ausgebaut. In den weitumspannenden Strategien und Maßnahmen spielt die Komponente **Kultur- und Kreativwirtschaft** insofern eine wichtige Rolle, als dass sich im fokussierten Bereich der digitalen Wissensökonomien viele der anvisierten Themenfelder zur Stadtentwicklung und **Steigerung der Standortattraktivität** – wie Zukunftsorientierung, Innovation, Internationalität und Nachhaltigkeit – bündeln. Dies spiegelt sich auch im Aufbau zahlreicher Gründer\*innenzentren, Organisationsstrukturen und Förderprogramme zur Entwicklung **digitaler Ökonomien**.

» *»Die Stadt war in der Lage, parallel zur digitalen Revolution die Entwicklungen vorausschauend zu adaptieren und zukunftsorientierte Entscheidungen zu treffen. Malmö hat verstanden, dass es darum geht, neue Köpfe anzuziehen, Kompetenz und Wissen.«*  
Magnus Thure Nilsson, Clustermanager Media Evolution Malmö

## Effekte und Ausblick

In den vergangenen gut 20 Jahren hat sich Malmö in hohem Tempo zu einem international wahrgenommenen, **dynamischen Innovationsstandort** mit **starker Außenattraktivität** entwickelt und wird von der OECD auf dem vierten Platz der innovativsten Städte gelistet. Die Bevölkerung stammt aus 180 Nationen und wächst am stärksten unter den schwedischen Großstädten. Nahezu die Hälfte der Einwohner\*innen ist unter 35 Jahre alt, ein großer Teil davon **High-Potentials** mit hohem Bildungsabschluss. Das auch für die Zukunft prognostizierte weitere **schnelle Wachstum** zieht jedoch auch **strukturelle und soziale Herausforderungen** nach sich – in Bezug auf das Angebot an Wohn- und Arbeitsräumen, aber auch durch Segregationsprozesse und eine weiterhin hohe Arbeitslosigkeit. Mit Blick auf die Kultur- und Kreativwirtschaft wird eine der **zukünftigen Herausforderungen** sein, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass sich ein die gesamten **Produktions- und Wertschöpfungsketten** berücksichtigendes System für kultur- und kreativwirtschaftliche Unternehmen und Akteur\*innen entwickeln kann, das auch wichtige, zuliefernde Bereiche und Gewerke im weiteren Umfeld der Digitalwirtschaft stärker miteinschließt und Wirkpotenziale für stadtgesellschaftliche Kohäsion nutzt.

» *»Die Priorität muss jetzt sein, das ganze Ökosystem hinter dem Kreativsektor zu fördern und stärker zu entwickeln. Aber für diese Querschnittsaufgabe haben wir noch keinen Mechanismus, keine städtische Organisation. Der Fokus liegt im Moment sehr auf den digitalen Technologien als Treiber für kreative Produkte und Innovation.«*  
Lia Ghilardi, internationale Expertin für kulturelle Stadtentwicklung

## 2.2 Mannheim, Deutschland

### *Fokus: Musikwirtschaft. NEXT?*



→ Gewachsene Stärken als Basis

→ Langfristiger, schrittweiser Strukturaufbau



→ Gelingt der ›qualitative Shift‹?

Mannheim ist Zentrum der Metropolregion Rhein-Neckar und drittgrößte Stadt Baden-Württembergs. Nach einem tiefgreifenden Strukturwandel leitete die Stadt Anfang des Jahrtausends einen Prozess zur strukturellen **Förderung und Verankerung** der gewachsenen **Musikszene** am Standort ein. Nach ersten positiven Effekten wurde die Entwicklung eines **Kultur- und Kreativwirtschaftsclusters** mit Fokus auf populärer Musik als eine Säule der wirtschaftspolitischen und Stadtentwicklungsstrategie gesetzt. Die in den vergangenen 20 Jahren sukzessiv umgesetzten Maßnahmen zur Bildung von **Förderstrukturen** umfassen u. a. den Aufbau von Ausbildungsstätten, Förderprogrammen, Gründer\*innenzentren und Hubs, die Verankerung in **Verwaltungsstrukturen** durch Ansprechpartner\*innen, Community- und Clustermanagements sowie begleitende Kommunikations- und Marketingmaßnahmen. Heute gilt Mannheim überregional als **Erfolgsbeispiel** für den fokussierten und konsequenten Ausbau eines kultur- und kreativwirtschaftlichen Standortpotenzials zu einem Standortfaktor.



#### **Eckdaten**

Lage: Metropolregion Rhein-Neckar  
 Größe: Einwohner\*innen 309.000 (2019), 2.140 Einwohner\*innen/km<sup>2</sup>  
 HS /Uni: Universität Mannheim, div. Hochschulen, Popakademie, u. a.

Initial: ca. 2000  
 Anlass: Strukturwandel  
 Ziel: Standortentwicklung, Clusterbildung  
 Stadium: fortgeschritten

Ansatz: Top-down, partizipativ mit Tendenz integrativ/kooperativ  
 Fokus: Musikwirtschaft

Besonderheit: ›UNESCO City of Music‹ (seit 2014), Vorlauf zur Bewerbung als ›Europäische Kulturhauptstadt 2025‹ (nicht umgesetzt)

### **Ausgangssituation und Zielstellung**

Die Stadt Mannheim begann zu Beginn des Jahrtausends vor dem Hintergrund von Strukturwandel und Globalisierungsprozessen mit der Erarbeitung einer Strategie zur **langfristigen Standortentwicklung**. Ziel war es, den Industrie- und Produktionsstandort mit einem stärkeren Fokus auf Wissenstransfer, Innovation und Technologie zukunftsfähig aufzustellen und eine **Image- und Markenbildung** einzuleiten. Die Kultur- und Kreativwirtschaft, insbesondere die **Musikwirtschaft**, wurde dabei aufgrund ihrer bereits gewachsenen Strukturen und erster positiver Effekte durch Fördermaßnahmen als **Potenzial zur Standortprofilierung** identifiziert.



»Der Vorteil in Mannheim ist, dass die Stadtspitze die Rolle der Kultur- und Kreativwirtschaft als Treiber für Innovation und Stadtentwicklung sehr gut versteht.«

Dr. Matthias Rauch, Leitung Kulturelle Stadtentwicklung Mannheim

## Strategien und Maßnahmen

Die Strategie zur Förderung der **Kultur- und Kreativwirtschaft** am Standort ist eingebettet in eine **Gesamtstrategie** zur Stadtentwicklung und bildet darin eine **Querschnittskomponente** um wirtschaftlichen, demografischen und gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen. Wesentlicher **Impulsgeber und Treiber** für den Prozess war der Mannheimer Kultur- und spätere **Oberbürgermeister** Dr. Peter Kurz, dessen Konzept den Zuschlag zum Aufbau einer Popakademie für das Land Baden-Württemberg erhielt. Der darauffolgende Aufbau eines Gründer\*innen-zentrums für die Musikwirtschaft legte einen weiteren Grundstein dafür, dass schließlich im Rahmen einer **neuen wirtschaftspolitischen Strategie** die Kultur- und Kreativwirtschaft als ein fokussiert zu entwickelndes Kompetenzfeld gesetzt wurde. Unter Einbindung externer Expertise und Akteur\*innen wurde seither in einem **langfristig angelegten Prozess** schrittweise eine miteinander **verzahnte Förderstruktur** geschaffen. Sie umfasst sowohl den Aufbau von Gründer\*innen-zentren und Hubs als auch an die spezifischen Bedarfe der Branche angepasste Rahmenbedingungen und -strukturen auf Verwaltungsebene mit Organisationen und Ansprechpartner\*innen zur Entwicklung der Cluster und Communitys.



»Das gleichwertige Einbeziehen der Kultur- und Kreativwirtschaft in wirtschaftspolitische Strategien, das Einsetzen eines Clustermanagements, der Aufbau von Gründerzentren: All das verkündet eine Botschaft in der Stadt, unterstreicht die Bedeutung, schafft Selbstbewusstsein und Dynamik.«

Christiane Ram, Leiterin Wirtschafts- und Strukturförderung Stadt Mannheim

## Effekte und Ausblick

Mit einer stark **strukturell orientierten Förderstrategie**, die nach anfänglicher Fokussierung auf die Musikwirtschaft inzwischen **weitere Bereiche der Kultur- und Kreativwirtschaft** entlang der Produktions- und Wertschöpfungsketten umfasst, wurde eine deutliche **Innen- und Außenwirkung** erzielt. Mannheim wird heute überregional nicht nur als **Gründer\*innenstadt** und wichtiger **Standort der Musikwirtschaft** wahrgenommen, sondern auch als moderner, aufgeschlossener **Produktions- und Innovationsstandort**. Auch international gilt Mannheim, seit 2014 UNESCO City of Music, als Modell für eine erfolgreiche Stadt- und Standortentwicklung mit Kultur- und Kreativwirtschaft. Zuletzt wurde eine **Dachorganisation** und Dachmarke gegründet, um das **Management der aufgebauten Strukturen** und Aktivitäten zentral zu bündeln.



»Die Sichtbarkeit in Benchmarks, die Entwicklung der Beschäftigung und Wertschöpfung – das ist wichtig, aber letztlich immer eine Gemengelage. Entscheidend ist die Wahrnehmung. Mannheim gilt wirtschaftlich und kulturell als moderner, aufgeschlossener Standort.«

Christiane Ram, Leiterin Wirtschafts- und Strukturförderung Stadt Mannheim

»Jetzt gilt es, einen qualitativen Shift zu schaffen. Nachhaltiges Wirtschaften und cross-sektorale Innovationen werden immer wichtiger für die Lösung großer gesellschaftlicher Herausforderungen.«

Dr. Matthias Rauch, Leitung Kulturelle Stadtentwicklung Mannheim



## 2.3 Linz, Österreich

### *Industriestadt in bunt*

- ! → Imagewandel durch kreative Produktionsstätten
- KKW als Komponente im Maßnahmenmix
- ? → Mehr Schub durch konsequente Fokussierung?

Linz ist nach Wien und Graz die drittgrößte Stadt Österreichs und von der Schwerindustrie geprägt. Das **negative Image** einer provinziellen, verschmutzten und wenig innovativen Industriestadt führte zu einer Abwanderung von jungen Menschen und Hochschulabsolvent\*innen. Um den **Braindrain** zu stoppen, sollte – aufbauend auf dem 1979 erstmals ausgerichteten und heute international bekannten Medienkunstfestival und dem Zentrum für elektronische Kunst ›Ars Electronica‹ – die Stadt als **Kultur-, Medienkunst- und Innovationsstandort** positioniert werden. Durch die Entscheidung zur Bewerbung als ›Europäische Kulturhauptstadt‹ wurde ein Prozess gestartet, der einen **Imagewandel** eingeleitet und die **Kultur- und Kreativwirtschaft als Innovationstreiberin** entwickelt hat. Aktuell werden die bereits aufgebauten Kreativcluster an einem zentralem Ort in der Stadt konzentriert, um ihre Wirkung und Strahlkraft zu erhöhen.



#### Eckdaten

Lage:	Oberösterreich, nahe tschechische und deutsche Grenze
Größe:	Einwohner*innen 207.000 (2020), 2.160 Einwohner*innen/km <sup>2</sup>
HS /Uni:	Universität Linz, Kunstuniversität Linz, Campus Fachhochschule Oberösterreich
Initial:	2000
Anlass:	negatives Image, Braindrain
Ziel:	Imagewandel, High Potentials halten
Stadium:	fortgeschritten
Ansatz:	Top-down, partizipativ
Fokus:	New Media; Kunst und Technologie, Produktion
Besonderheit:	›Europäische Kulturhauptstadt 2009‹, ›UNESCO City of Media Arts‹ (seit 2014)

### Ausgangssituation und Zielstellung

Linz ist einerseits Standort mehrerer Universitäten und Hochschulen, andererseits wirtschaftlich durch die Schwerindustrie geprägt. In der Innen- und Außenwirkung hatte Linz um die Jahrtausendwende das Image einer **grauen Industriestadt** und war **wenig attraktiv** für die Entwicklung  **kreativer und wissensbasierter Ökonomien**. Entsprechend gelang es der Stadt zu wenig, Talente und High-Potentials zu halten. Um dem Braindrain entgegenzusteuern wurde ein Prozess eingeleitet, der einen **Wandel des Selbstbilds** der Stadt und ihres **Außenimages** herbeiführen sollte. Linz sollte gegenüber den traditionellen Kulturstädten Wien und Graz als **moderner und innovativer Standort** positioniert und als **attraktiver Lebens- und Arbeitsort für High-Potentials** entwickelt werden.

» *»Linz hatte das Image einer langweiligen und dreckigen Industriestadt. Es ging um einen Imagewandel – nicht nur nach außen, sondern auch nach innen. Der Braindrain sollte gestoppt werden.«*

Dr. Ulrich Fuchs, Programmdirektor Europäische Kulturhauptstadt Linz 2009

## Strategien und Maßnahmen

Auf Initiative der Kulturverwaltung mit dem damaligen Kulturdirektor Siegbert Janko und mit Unterstützung des Oberbürgermeisters wurde bereits im Jahr 2000 ein **Kulturentwicklungsplan** veröffentlicht. Aufsattelnd auf dem Zentrum und Festival ›Ars Electronica‹ wurde darin die Förderung von **Produktionsstätten für Neue Medien** und von Innovationsprojekten avisiert sowie die Bewerbung zur ›Europäischen Kulturhauptstadt‹. Im folgenden Prozess wurde mithilfe internationaler Expertise und in Rückkopplung mit regionalen und staatlichen Entwicklungsplänen eine **partizipative Strategie** entwickelt. Mittels der Verknüpfung von Stadthistorie, **Sichtbarmachung** von Potenzialen, **Aktivierung** der Akteur\*innen sowie einer **Öffnung** nach außen sollte Linz als **zukunftsgewandter Industrie-, Produktions- und Innovationsstandort** neu positioniert werden.

» *»Wir haben das Selbstbild der Stadt in den Fokus genommen, um das Image von innen heraus zu drehen. Es gab keinen Grund für das negative Image, die Industrien war gut und zukunftsfähig aufgestellt, es gab Kreativakteure, viele innerstädtische Grünflächen. Es war nur zu wenig bewusst. Wirtschaft, Kultur und Tourismus haben erst nach dem Kulturhauptstadtjahr wirklich gut zusammengearbeitet.«*

Dr. Ulrich Fuchs, Programmdirektor Europäische Kulturhauptstadt Linz 2009

In der Gesamtschau der Strategiefortschreibungen im Rahmen von Plänen, Programmen und Agenden für den Kultur- und Wirtschaftsstandort Linz nimmt die **Kultur- und Kreativwirtschaft** eine zunehmend präzente Rolle ein – als **Treiber für cross-sektorale Innovation** und **Motor für einen Imagewandel**. Wichtiger Kristallisationspunkt ist dabei das innenstadtnah gelegene ehemalige Industrieareal der ›**Tabakfabrik**‹, das nach städtischem Ankauf seit 2009 schrittweise zum Zentrum kultur- und kreativwirtschaftlicher Produktion aufgebaut wird. Das Areal wird sowohl durch Sanierung des alten Industriebaubestands als auch durch Neubauten mit architektonischer Leuchtturmwirkung entwickelt. Die Mieter\*innenstruktur bildet dabei die **gesamte Produktions- und Wertschöpfungskette** ab: von Wissenschaft, Forschung und Entwicklung über Produktion und Konsumtion von Kunst und Kultur bis hin zur gewerblichen Produktentwicklung und Vertrieb.

## Effekte und Ausblick

Selbstbild und Image der Stadt haben einen deutlich positiven Wandlungsprozess durchlaufen. Der Standort wird zunehmend als **lebendiger Innovationsstandort** und **attraktiver Möglichkeitsraum** wahrgenommen und wurde u. a. 2014 als ›City of Media Arts‹ ausgezeichnet. Analog dazu ist die **Kultur- und Kreativwirtschaft** in Oberösterreich mit der Landeshauptstadt Linz in den vergangenen Jahren **deutlich gewachsen** und liegt inzwischen in Bezug auf Beschäftigung, Umsatz und Wertschöpfung auf dem zweiten Platz hinter Wien. In einem nächsten Schritt sollen die in den vergangenen 20 Jahren an verschiedenen Orten der Stadt aufgebauten Gründer\*innenzentren, Inkubatoren und Produktionsstätten im Areal der ›Tabakfabrik‹ zusammengezogen werden, um die überregionale und internationale **Strahlkraft weiter zu erhöhen**.

## 2.4 Karlsruhe, Deutschland

### *Balance zwischen Kunst und Technologie*



→ Nukleusbildung im Leerstand

→ Steuerung  $\rightleftharpoons$  Eigendynamik



→ Gesamtstädtische Resonanzeffekte?

Karlsruhe ist regionales Oberzentrum, **Wissenschafts- und IKT-Standort** mit bedeutenden Forschungseinrichtungen wie dem Institut für Technologie (KIT) – größte deutsche Forschungseinrichtung und größter Arbeitgeber in Karlsruhe – und dem Zentrum für Kunst und Medien (ZKM). In den 2000er-Jahren wurde durch schrittweise **Deindustrialisierung** ein großes **innerstädtisches Gewerbeareal** frei. Ausgehend von einem bereits auf dem Gelände angesiedelten soziokulturellen Zentrum als **Nukleus** wurde im Zuge einer (nicht erfolgreichen) Bewerbung zur ›Europäischen Kulturhauptstadt‹ entschieden, die Gebäude zu erhalten, das Areal in städtischer Hand zu belassen und als Kreativpark zu entwickeln. In einem **integrativen Prozess** mit Stakeholder\*innen und Akteur\*innen wurde ein Nutzungskonzept entlang der Achsen Kunst/Kultur und Technologie entwickelt mit dem Ziel des cross-sektoralen **Community-Aufbaus sowie der Gründungs- und Innovationsförderung**. Flankiert durch den schrittweisen Aufbau von Gründer\*innenzentren, unterstützender Verwaltungsstrukturen, Kongressen und Festivals hat sich ein **austariertes und agiles Ökosystem** mit Akteur\*innen aus **Kultur und Technologie** und mit **hoher Strahlkraft** entwickelt.



#### Eckdaten

Lage:	Nordwesten Baden-Württemberg
Größe:	313.000 Einwohner*innen (2019), 1.800 Einwohner*innen/km <sup>2</sup>
HS /Uni:	Institut für Technologie, Hochschule Karlsruhe, Akademie der Bildenden Künste, Hochschulen für Gestaltung und Musik u. a.
Initial:	ca. 2005
Anlass:	Deindustrialisierung, Leerstand, Abwanderung von Absolvent*innen
Ziel:	Stadt(teil)entwicklung, Standortattraktivität
Stadium:	fortgeschritten
Ansatz:	Bottom-up mit Übergang zu Top-down integrativ
Fokus:	Schnittstelle Technologie und Kunst/Kultur
Besonderheit:	›UNESCO City of Media Arts‹ (seit 2019), Bewerbung um den Titel ›Europäische Kulturhauptstadt 2010‹ (nicht erfolgreich)

### Ausgangssituation und Zielstellung

Die Entscheidung, durch den **Aufbau eines Kreativquartiers** die Potenziale für ein **Gründer\*innengeschehen** sowie die cross-sektorale **Innovation und Standortimage** langfristig zu entwickeln, verdankt sich einer Reihe von Faktoren: einer hohen Anzahl an Absolvent\*innen aus technologieorientierten kultur- und kreativwirtschaftlichen Bereichen, eine bereits entwickelte Akteur\*innenszene am Standort und die akute Situation des **Leerstands** eines rund 7 Hektar großen ehemaligen Schlachthofareals. Die gute wirtschaftliche Situation der Stadt ermöglichte, dass das

Gelände in städtischem Besitz blieb und die Umsetzung weitgehend eigenfinanziert und konzeptionell bedarfsgerecht unter starker **Einbindung der Akteur\*innen** erfolgen konnte.

» *»Die Umnutzung des Geländes und der Gebäude war eine Herausforderung. Die ursprüngliche Funktion als Schlachtbetrieb zeigte sich in der besonderen Architektur und Atmosphäre des Areals. Die Ansiedelung von Kreativen wurde als Chance gesehen, dafür eine Lösung zu finden.«*  
Barbara Rettenmaier, Stadtplanerin Karlsruher Fächer GmbH

## Strategien und Maßnahmen

Das gemeinsam mit Akteur\*innen und Stakeholder\*innen sowie unter Einbeziehung einer externen Analyse zu Entwicklungspotenzialen der Gründer\*innenszene entwickelte Konzept zum Aufbau eines Kreativareals mündete in eine **langfristig angelegte Entwicklungsstrategie** der Kultur- und Kreativwirtschaft. Eingebettet in gesamtstädtische Masterpläne und als Ergänzung zur gut aufgestellten Wirtschaft sollten insbesondere **Gründungen, Cross Innovation und Standortimage** gefördert werden. Wichtig für den städtischen Entscheidungsprozess war, dass mit dem **Zentrum für Kunst und Medien** ein etabliertes Beispiel mit überregionaler Strahlkraft vorhanden war, das als »**Peilpunkt**« für die Möglichkeiten der Verbindung von Kunst und Technologie diene. Die Maßnahmen fokussieren sich räumlich auf das Quartier und umfassen, neben der Vermietung von **Gewerbeflächen an Kreativschaffende** aus **technischen, gestalterischen und künstlerischen Bereichen**, auch Gründer\*innenzentren und Co-Working-Spaces. Es gibt Ansprechpartner\*innen und **Verwaltungsstrukturen** wurden geschaffen, die den **Aufbau von Netzwerken und Communitys** unterstützen, Entwicklungsschritte evaluieren und gemeinsam mit den Nutzer\*innen weitere Entwicklungsschritte planen und umsetzen.

» *»Wir gehen schrittweise vor, tarieren die Balance zwischen Kunst, wirtschaftlicher Tragfähigkeit und Technologie aus. Es geht auch um eine gute Statik im System, damit die Bereiche in- und miteinander wachsen können. Der Prozess ist iterativ und integrativ, wir versuchen dabei möglichst alle Beteiligten mitzunehmen. Ein komplexer Prozess, aber bisher funktioniert es. Auch wegen des guten Zusammenspiels der städtischen Akteure.«*  
Dirk Metzger, Wirtschaftsförderung Karlsruhe

## Effekte und Ausblick

Neben deutlichen Effekten für die **Entwicklungsdynamik** der Kultur- und Kreativwirtschaft und einer Steigerung der **Standortattraktivität** für High-Potentials und Unternehmensansiedelungen gibt es auch unmittelbare **ökonomische Effekte**. So hat sich die Zahl der Arbeitsplätze auf dem Areal gegenüber der vorherigen industriellen Nutzung mehr als verzehnfacht – mit über 1.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und weiteren Solo-Selbstständigen. Gegenwärtig gibt es deutlich mehr Interessent\*innen als Räume; **weitere Flächen und Gebäude** auf dem Areal sollen in den kommenden Jahren für die Nutzung erschlossen werden.

» *»Es hat einen großen Schub für Selbstbewusstsein und Dynamik der Akteure in der Stadt gebracht. Es wurde ein Netzwerkknoten, ein Eintrittsportal und Schaufenster geschaffen. Das Image hat sich extrem verändert: Hier passiert cooles Zeug. Die Standortattraktivität für Unternehmensansiedelungen auch aus anderen Branchen ist stark gestiegen.«*  
Dirk Metzger, Wirtschaftsförderung Karlsruhe

## 2.5 Košice, Slowakei

### *Von der ›Steel City‹ zur ›Creative City‹*



→ Weitsichtige und langfristige Strategie

→ Planung, Konsequenz und Kontinuität



→ Gelingt die cross-sektorale Verzahnung?

Košice ist nach Bratislava die zweitgrößte Stadt der Slowakei und ein wichtiger **Standort der Schwerindustrie** – ein Großteil der Arbeitsplätze konzentriert sich auf ein Unternehmen der Stahlproduktion. Parallel entwickelt sich der Bereich der **Informations- und Kommunikationstechnologie**. Aufgrund eines sich durch den Rückzug der Schwerindustrie abzeichnenden **Strukturwandels** wurde seit etwa 2006 ein Prozess zur umfassenden **Neuaufstellung** der Stadt und der Region eingeleitet, der ökonomische, strukturelle, kulturelle und stadtgesellschaftliche Aspekte miteinander verbindet. Strategisches Ziel war die **Transformation der ›Steel City‹ zur ›Creative City‹**. Heute ist Košice sowohl ökonomisches als auch kulturelles Zentrum der Region und verzeichnet ein **starkes Wachstum im IT-Sektor**, während die Bedeutung der Schwerindustrie abnimmt.



#### Eckdaten

Lage:	Ostslowakei, nahe ungarische Grenze
Größe:	Einwohner*innen 239.000 (2019), 980 Einwohner*innen/km <sup>2</sup>
HS /Uni:	Technische Universität Košice, Universität Košice
Initial:	ca. 2006
Anlass:	Braindrain, Strukturwandel
Ziel:	ökonomische Diversifizierung, nachhaltige Neuaufstellung
Stadium:	fortgeschritten
Ansatz:	Top-down, partizipativ
Fokus:	IKT, Standortattraktivität, Community-Building
Besonderheit:	›Europäische Kulturhauptstadt 2013‹, ›UNESCO City of Media Arts‹ (seit 2017)

### Ausgangssituation und Zielstellung

Die Universitäts- und Industriestadt stand zu Beginn des Jahrtausends aufgrund eines sich abzeichnenden Strukturwandels mit einer perspektivischen **Verlagerung von der Schwerindustrie zur Informations- und Kommunikationstechnologie** vor der Herausforderung eines massiven **Braindrains**. Nachdem mit Unterstützung des privaten Sektors staatliche Infrastrukturmittel akquiriert werden konnten, wurde mit der Entscheidung zur Bewerbung als ›Europäische Kulturhauptstadt‹ ein Prozess gestartet, der die Voraussetzung für eine **langfristige und nachhaltige Transformation des Standorts** schaffen sollte. Ziel war es, die Stadt zukunftssicher aufzustellen, die



**Attraktivität** für hochqualifizierte Arbeitskräfte zu erhöhen und eine **ökonomische Diversifizierung** mit dem Fokus auf digitalen Technologien zu erreichen.

» *»Treibender Faktor war ein high-level Braindrain. Die Stadt musste attraktiver werden, nicht nur für die Kultur- und Kreativwirtschaft, sondern auch für andere Wirtschaftsbereiche.«*  
Dr. Michal Hladký, Direktor Creative Industry Košice

## Strategien und Maßnahmen

Auf Initiative der Stadtspitze wurde zur Bewerbung um den Kulturhauptstadttitel eine Reihe von Arbeitsgruppen zur Konzeptentwicklung gebildet. Aufgegriffen und umgesetzt wurde ein **von Kulturakteur\*innen und Studierenden** entwickeltes **dezentrales und partizipatives Konzept**.

» *»Wir waren bereits als Studierende international unterwegs und haben verschiedene europäische Städte besucht. Wir wollten gern in der Stadt bleiben und waren hochmotiviert. Große Potenziale haben wir für die Neunutzung von Brachen und ehemaligen Industriearealen gesehen.«*  
Dr. Michal Hladký, Direktor Creative Industry Košice

Mittels **Umnutzung und Transformation** bestehender Infrastruktur, unter **starker Einbeziehung von Akteur\*innen und Bürger\*innen** sowie durch den Aufbau von cross-sektoralen **Netzwerken und Communitys** wurde im Kulturhauptstadtjahr ein Transformations- und Wachstumsprozess begonnen, um Košice als regionales **Zentrum für Wissens- und Kreativökonomien** zu platzieren. An verschiedenen Orten der Stadt wurden Kreativquartiere, Produktionsstätten und Inkubatoren in ehemaligen Industriegebäuden und -arealen aufgebaut sowie eine – öffentlich finanzierte, aber **von unabhängigen Akteur\*innen geleitete** – Organisation für die Konzeption und Umsetzung des Kulturhauptstadtprogramms gegründet, die bis heute als **zentrale Agentur zur Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft** am Standort agiert. Ebenfalls unter Einbeziehung der Akteur\*innen wurde diese Strategie schrittweise weiterentwickelt und in einer Reihe von **Masterplänen** für die kulturelle, ökonomische und soziale Entwicklung von Košice festgehalten, die die **Kultur- und Kreativwirtschaft** als einen **zentralen ökonomischen Zukunftsfaktor** setzen.

## Effekte und Ausblick

Neben dem Titel der ›Europäischen Kulturhauptstadt‹ 2013 ist Košice seit 2017 auch ›UNESCO City of Media Arts‹. Das **Image** der Stadt hat sich deutlich gewandelt. Das ursprünglich formulierte Ziel der Transformation der ›Steel City‹ zur ›Creative City‹ wurde nicht nur in der **Selbstwahrnehmung** der Stadt, sondern auch in der **Außenwirkung** erreicht, was sich durch zahlreiche internationale Kooperationen und Projekte ausdrückt, aber auch in der **Ansiedlung** von globalen Unternehmen. Neben dem stark wachsenden IT-Sektor beginnen sich auch andere Teilbranchen der Kultur- und Kreativwirtschaft positiv zu entwickeln – befördert durch **Kooperationsprojekte zwischen künstlerischen und anderen, klassischen Wirtschaftsbranchen**. Zukünftig gilt es, die bestehenden Cluster enger miteinander zu verzahnen, um **cross-sektorale Innovationen** und einen **Spillover** in andere Wirtschaftsbereiche zu ermöglichen.

» *»Der IT-Sektor wächst stark, die Gefahr der Abwanderung wird größer. Wir müssen erreichen, dass sich die Unternehmen mit Forschung und Entwicklung am Standort verankern und sich ein stabiles Ökosystem bildet.«*  
Dr. Michal Hladký, Direktor Creative Industry Košice

## 2.6 Offenbach am Main, Deutschland

### *Vorteil Vielfalt?*

- ! → Herausfordernde Ausgangslage
- unterschiedliche Stakeholder/Strategien
- ? → Vielfalt als Hemmnis oder Vorteil?

Auf Grundlage eines von der Wirtschaftsförderung beauftragten externen Gutachtens zu den Standortpotenzialen der Kultur- und Kreativwirtschaft in Offenbach wurde ein Prozess gestartet, um einen **Imagewandel** herbeizuführen, die **Potenziale der Hochschule** besser zu nutzen und die Stadt als **Gründer\*innen- und Designstandort** zu positionieren. In einem **Masterplan** zur Stadtentwicklung wurde ein deutlicher **Schwerpunkt auf die Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft** gelegt. Dabei wurden Empfehlungen aus dem o. g. Gutachten aufgegriffen, Handlungsfelder identifiziert und mit der Umsetzung von Maßnahmen begonnen. Durch Einrichtung von Kreativquartieren und Gründer\*innenzentren, strukturellen Unterstützungsangeboten sowie begleitenden Kommunikations- und Vernetzungsmaßnahmen unter Einbeziehung der Hochschule konnten **erste positive Effekte** für einen Imagewandel, für die Entwicklung des kreativwirtschaftlichen Unternehmensbestands sowie für die Bildung von Communitys erzielt werden.



#### **Eckdaten**

Lage:	Mittelhessen, angrenzend an Frankfurt am Main
Größe:	128.000 Einwohner*innen (2019), 2.900 Einwohner*innen/km <sup>2</sup>
HS /Uni:	Hochschule für Gestaltung
Initial:	2007
Anlass:	Deindustrialisierung, demografische/soziale Herausforderungen
Ziel:	Imagewandel, Diversifizierung Wirtschaft
Stadium:	Aufbauphase, Konsolidierung
Ansatz:	Konzeption Top-down Aktivierung und Vernetzung der Akteure
Fokus:	Design, Produktdesign, Gründer*innen

### **Ausgangssituation und Zielstellung**

In unmittelbarer Nähe zur hessischen Landeshauptstadt Frankfurt am Main liegt Offenbach **raumstrukturell sehr zentral**. Die gute Verkehrsanbindung und im Vergleich zu Frankfurt günstigeren Mieten sind Gründe für eine **anhaltend hohe Zuwanderung**. Mehr als die Hälfte der Einwohner\*innen hat einen Migrationshintergrund bei **hoher Vielfalt** der Herkunftsländer und Kulturen. Als Stadt mit den **geringsten finanziellen Mittel** und der **höchsten Arbeitslosenquote** in Hessen gilt Offenbach zugleich als ›Gründer\*innenstadt‹ mit einem langjährigen **Spitzenplatz bei der Gründungsquote** aller deutschen Städte, was auf eine hohe Zahl an Kleingewerbebeanmeldungen zurückzuführen ist. Mit der Hochschule für Gestaltung hat Offenbach eine renommierte, jedoch auch kleine Hochschule mit nur wenigen Hundert Studierenden. Formuliertes Ziel des Prozesses ist, durch einen Förderschwerpunkt auf der Kultur- und Kreativwirtschaft den **Wirtschaftsstandort zu diversifizieren**, einen **Imagewandel** einzuleiten und mehr **Talente und Hochqualifizierte** zu halten bzw. anzuziehen.

## Strategien und Maßnahmen

Initial für die Entwicklung war ein von der Wirtschaftsförderung in Auftrag gegebenes und 2007 veröffentlichtes **Gutachten zu den Potenzialen der Kultur- und Kreativwirtschaft** in Offenbach. Dessen zentrale Empfehlungen umfassten Maßnahmen zur branchenspezifischen und branchenübergreifenden **Vernetzung** der Stakeholder\*innen und Akteur\*innen sowie eine **Erhöhung der Sichtbarkeit** der Kultur- und Kreativwirtschaft am Standort. In der Folge bildeten sich **mehrere Initiativen** mit jeweils **eigenen strategischen Schwerpunkten** und Maßnahmen. Die Stadt bzw. Wirtschaftsförderung fokussiert mit einer zentralen Stelle für Gründungen und Innovationen, dem Aufbau von Kreativquartieren und Gründer\*innenzentren sowie Marketingmaßnahmen für die Kultur- und Kreativwirtschaft am Standort eine **Strategie des Strukturaufbaus und der Sichtbarmachung**. Die Wirtschaftsvertretungen setzen die besondere **demografische und soziale Situation** in Offenbach als Basis für eine Potenzialentwicklung und sind Treiber für **partizipative Analysen und Konzepte**, wie z. B. den ›Masterplan Offenbach 2030‹. Weiterhin verfolgt die Hochschule mit einer eingerichteten Stiftungsprofessur für Kreativität im urbanen Kontext eine **Strategie des Austauschs, der Community-Entwicklung und der Vernetzung** – sowohl unter der lokalen Stakeholder\*innen und Akteur\*innen als auch mit anderen regionalen Hochschulstandorten –, um Spin-offs zu fördern.

» *»Die Kommunikationsmaßnahmen haben gut funktioniert: Offenbach gilt als cool – eine Kreativstadt. Die migrantisch geprägte Kultur der Stadt wurde positiv thematisiert und als Chance herausgestellt.«*

Prof. Dr. Kai Vöckler, Hochschule für Gestaltung Offenbach

## Effekte und Ausblick

In einer ersten Zwischenanalyse wurde 2015 eine **Verdoppelung der Unternehmen** am Standort gegenüber 2007 festgestellt, die im weitesten Sinne der Kultur- und Kreativwirtschaft zugerechnet werden können. Im Hinblick auf die Aktivierung und Vernetzung der Akteur\*innen haben sich **Initiativen und Plattformen** gebildet, die analog zu ihren jeweiligen strategischen Treiber\*innen unterschiedlich ausgerichtet sind, jedoch eher parallel als in Konkurrenz agieren. Deutlich positive Effekte werden für einen Imagewandel gesehen. So zeigt sich eine wachsende **Identifikation** der Akteur\*innen mit ihrem Standort, eine steigende **Bereitschaft zum gemeinsamen Handeln** und eine höhere Attraktivität nach außen, die zu Unternehmensgründungen und -ansiedelungen führt. Im Ausblick wird erwartet, dass sich die Zusammenarbeit der Akteur\*innen intensiviert und die Strategien im Hinblick auf ein **kohärentes Weitergehen** aufeinander abgestimmt werden können.

» *»Es hat sich konsolidiert und beginnt eine Entwicklungsperspektive zu zeigen.«*

Prof. Dr. Kai Vöckler, Hochschule für Gestaltung Offenbach

## 2.7 Guimarães, Portugal

### *Zukunft durch Herkunft*

- ! → Neuer Austrieb aus alten Wurzeln
- KKW als Transformationshebel
- ? → Hoch hinaus auf solidem Fundament?

Die Stadt Guimarães ist als historische Hauptstadt des Königreichs Portugal eng verknüpft mit der portugiesischen Identität. Nach einem weitreichenden Strukturwandel stand die Industriestadt vor enormen Herausforderungen aufgrund eines **negativen Images, Abwanderung von Talenten und sozialen Problemen**. Vor dem Hintergrund eines staatlichen Entwicklungsprogrammes für die Region, einer Potenzialstudie zur Kultur- und Kreativwirtschaft sowie der Vergabe des Titels als ›Europäischen Kulturhauptstadt‹ konnten Infrastrukturmaßnahmen umgesetzt und gemeinsam mit Akteur\*innen und Bürger\*innen ein grundlegender **Transformationsprozess zur Neuaufstellung** der Stadt eingeleitet werden. Heute gilt Guimarães als **Hotspot für Mode und Design** mit starker **Identifikation der Bürger\*innen und positivem Image**. Aktuell wird der erreichte Status strategisch ausgebaut mit dem Fokus auf zukunftsorientierten Themen wie **Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Cross Innovation**.



#### Eckdaten

Lage:	Nordportugal, nahe Braga und Porto
Größe:	153.000 Einwohner*innen (2019), 656 Einwohner*innen/km <sup>2</sup>
HS /Uni:	Campus der Universität Minho/Braga
Initial:	2008
Anlass:	Deindustrialisierung, negatives Image, Braindrain
Ziel:	Imagewandel, Zukunft durch Herkunft
Stadium:	Ausbauphase, Ausdifferenzierung
Ansatz:	Bottom-up, Identität, Neustart
Fokus:	Design, Modedesign, Produktdesign, Cross Innovation
Besonderheit:	›Europäische Kulturhauptstadt 2012‹

### Ausgangssituation und Zielstellung

Nach Schließung und Abwanderung der ökonomisch prägenden Textil- und Lederindustrien kämpfte die historische ›Wiege der portugiesischen Nation‹ mit einem negativen Image als alte, schwerfällige und **rückwärtsgewandte Industriestadt**. Stadtbezirke waren verlassen und heruntergekommen, soziale Probleme entstanden, Talente wanderten ab. Ein staatliches Infrastrukturprogramm für den Norden Portugals in Verbindung mit einer EU-finanzierten Potenzialstudie für die Region im Jahr 2008, die auch **Chancen für die Kultur- und Kreativwirtschaft** benannte, sowie die 2009 erfolgte Vergabe des Titels als ›Europäische Kulturhauptstadt 2012‹ bot die Chance für einen **Neuanfang**.

Ziel war es, neue **ökonomische Perspektiven**, ein neues **Selbstbild** und ein attraktives **Image** nach außen zu schaffen.

» *»Die Stadt hat die Chance genutzt einen ganzheitlichen Transformationsprozess zu starten: ökonomisch, kulturell, sozial.«*

Dr. Tom Fleming, TF Creative Consultancy (UK), Berater im Kulturhauptstadtprozess

## Strategien und Maßnahmen

Eine zentrale Rolle im Prozess spielte die **Stadträtin** Francisca Abreu, die eine **Vision** von den Entwicklungspotenzialen der Stadt vermitteln konnte und mit hohem **Engagement** den Kulturhauptstadtprozess einleitete und verantwortete. Von vornherein wurden zudem regionale und internationale Expert\*innen in die Strategie- und Maßnahmenentwicklung einbezogen. Die gemeinsam entwickelte Strategie zielte auf **Internationalisierung**, die Förderung von **Innovation, Kreativität** und **Unternehmergeist**, auf die Entwicklung, Anziehung und Bindung von Talenten, Unternehmen, Investitionen und Aktivitäten in **kreativen und wissensbasierten Clustern** sowie auf die Positionierung in Produktions- und Wertschöpfungsketten. Mithilfe finanzieller Mittel, die aufgrund staatlicher Strukturprogramme und der Ernennung zur Kulturhauptstadt zur Verfügung standen, konnte zunächst die **kulturelle Infrastruktur** saniert und ausgebaut sowie der **Universitätscampus** in die Innenstadt verlegt werden. Begleitend wurde mit Akteur\*innen und Bürger\*innen, ausgehend von der historischen Identität und der industriellen Tradition, ein **partizipativer Prozess für ein neues Selbstbild und Image** der Stadt eingeleitet, der von Marketingmaßnahmen nach innen und außen flankiert war. Mit Fokus auf dem Aufbau neuer, kreativer und wissensbasierter Wirtschaftscluster wurden neue Bereiche auf dem Universitätscampus gegründet sowie unter einer **Dachmarke** eine Reihe von Gründer\*innenzentren, »Creative Labs« und Inkubatoren in alten Industriegebäuden eingerichtet, die auf **Transfer und Cross Innovation** in Feldern wie Industrie, Technologie, Kreativität oder Soziales ausgerichtet sind.

## Effekte und Ausblick

Der Prozess hat zu starken positiven Effekten in Bezug auf die Bildung neuer ökonomischer Cluster geführt. Der Standort wird als **Hotspot für kreative Industrien** wahrgenommen, als dynamisch, offen und zukunftsgerichtet. Neben dem Image hat sich auch das Bild der Akteur\*innen und Bürger\*innen von ihrer Stadt sehr positiv verändert. Die **Aufbruchsstimmung** hat viele der abgewanderten Talente wieder in die Stadt gezogen, Unternehmen wurden gegründet und haben sich angesiedelt – auch internationale Großunternehmen aus den Bereichen Mode und Design. Zudem zieht die **Verbindung von Tradition und Moderne** vermehrt Tourist\*innen in die Stadt. Aktuell wird für den weiteren Ausbau eine **Digitalisierungsstrategie** umgesetzt und es werden im Rahmen einer Reihe von EU-Projekten weitere **Innovations- und Nachhaltigkeitsthemen** entwickelt.

» *»Der Prozess hat die Identität der Stadt fundamental verändert. Guimarães wurde wieder aufgeweckt, zum Schwingen gebracht. Es lohnt sich hier zu investieren, viele Unternehmen sind in die Stadt gezogen.«*

Dr. Tom Fleming, TF Creative Consultancy (UK), Berater im Kulturhauptstadtprozess



## 2.8 Cluj-Napoca, Rumänien

›*Ecosystem, not egosystem*‹

- ! → Gewachsene Stärken kombinieren
- Lernendes Vorgehen – Konnex als Leitmotiv
- ? → Kann die vielfältige Dynamik gesteuert werden?

Cluj-Napoca ist ein regionales Zentrum im Nordwesten Rumäniens und wichtiger Kultur- und Universitätsstandort. Nach dem **Niedergang vormals bestimmender Industriezweige** entwickelte sich am Standort ein stark **wachsender IT-Sektor** mit Schwerpunkt in der Chip-Produktion. Da langfristig die **Gefahr der Abwanderung** gesehen wurde, leitete die Stadt einen stark partizipativ angelegten Strategieprozess ein, um den boomenden IT-Sektor mit der ebenfalls gut entwickelten **Kultur- und Kreativwirtschaft** am Standort zu verzahnen, cross-sektorale Effekte zu nutzen und so die Unternehmen **durch Forschung und Entwicklung** am Standort zu **verankern**. Unter Einbeziehung aller wichtigen Institutionen und Organisationen aus Wirtschaft, Hochschulen und Kultur wurde eine Standortstrategie entwickelt, die auf **Partizipation und sektorenübergreifende Zusammenarbeit** zielt. Mit der Bildung eines ›**Ökosystems**‹ aus Unternehmen, Organisationen, Institutionen und Akteur\*innen wurde eine Clusterstruktur im Bereich der **wissensintensiven Dienstleistungen** aufgebaut, die in den vergangenen Jahren zu einer Vervielfachung der Unternehmen, Arbeitsplätze und Start-ups sowie zu einer hohen **Innovations- und Wachstumsdynamik** geführt hat.



### Eckdaten

Lage:	Nordwesten Rumänien
Größe:	Einwohner*innen 308.000 (2020), 1.700 Einwohner*innen/km <sup>2</sup>
HS /Uni:	Universität Cluj, Universität für Kunst und Design, Musikakademie, Technische Universität Cluj u. a.
Initial:	ca. 2013
Anlass:	Deindustrialisierung, Strukturwandel
Ziel:	Positionierung als IT- und Kulturstadt
Stadium:	fortgeschritten
Ansatz:	Top-down, partizipativ mit Tendenz integrativ/kooperativ
Fokus:	Community, Ökosystem, cross-sektorale Innovation
Besonderheit:	Bewerbung als ›Europäische Kulturhauptstadt 2021‹ (nicht erfolgreich)

### Ausgangssituation und Zielstellung

Nach dem Zusammenbruch großer Industriezweige wurden **drei Standortfaktoren als Chance** für eine langfristige Aufstellung von Cluj identifiziert. So wies die Stadt zum einen als Standort mehrerer Universitäten und Hochschulen eine hohe Zahl an **Absolvent\*innen in kultur- und kreativwirtschaftlichen sowie in technisch-digitalen Bereichen** auf. Zudem hatte sich ein lokales **Cluster in der Chip-Produktion** gebildet und Cluj hatte sich als **Kulturstandort** mit Organisationen und Festivals internationaler Strahlkraft entwickelt – im Bereich Film durch internationale Filmfestivals sowie im Bereich der zeitgenössischen bildenden Kunst. Ziel war es, durch eine stärkere **Verknüpfung** des stark produktionsorientierten **IT-Sektors** mit der **Kultur- und**

**Kreativwirtschaft** einerseits Innovationsimpulse zu ermöglichen und so den **Aufbau von Forschung und Entwicklung** am Standort zu initiieren, andererseits im Kulturbereich eine **ökonomische Professionalisierung** zu erreichen.

» *»Im IT-Sektor brauchte es mehr Kreativität, im Kreativsektor fehlte es an Business-Wissen. Die Idee war, beide Bereiche zusammenzudenken.«*  
Ștefan Teșanu, Direktor Centrul Cultural Clujean

## Strategien und Maßnahmen

Auf Basis einer **partizipativ entwickelten Strategie** mit Vertreter\*innen aller Bereiche sowie unter Einbeziehung internationaler Expertise wurde eine Reihe von Maßnahmen umgesetzt, die sowohl auf den **Ausbau der physischen und strukturellen Infrastruktur** zielten, z. B. durch Errichtung von Kreativ- und Innovationszentren sowie den Aufbau clusterspezifischer Organisationen, als auch auf die Etablierung von Kommunikationskanälen um die **sektorenübergreifende Zusammenarbeit** zu fördern. Eine wichtige Rolle spielte in diesem Prozess der Bürgermeister Emil Boc, der – mit kurzer Unterbrechung als Premierminister Rumäniens – seit 2004 im Amt ist. Wesentliches Merkmal der **Governance-Strategie** ist ihre **iterative Anpassung**. War der Ansatz zu Beginn noch partizipativ im Sinne einer konzeptionellen Beteiligung an der Strategie- und Maßnahmenentwicklung, wurde im weiteren Verlauf die **Zusammenarbeit intensiviert** im Sinne einer **integrierenden Einbindung** der Stakeholder\*innen und Akteur\*innen in die Planung und Umsetzung von Maßnahmen.

» *»Die Stadt hat gelernt, dass eine partizipative Beteiligung im Vorfeld nicht ausreicht. Es funktioniert nur mit einer wirklichen Einbeziehung. Dieses Prinzip der Herausbildung eines kooperativen Ökosystems hat die Stadt zur offiziellen Strategie erklärt: »Ecosystem – not egosystem.«*  
Ștefan Teșanu, Direktor Centrul Cultural Clujean

## Effekte und Ausblick

Das aufgebaute System von Wirtschaftsklustern mit Zentren, Arealen, Hubs, Partnerstrukturen und Dachorganisationen hat zu einem agilen und dynamischen **Wachstum** in Cluj und der Metropolregion geführt – sowohl in Bezug auf **ökonomische Indikatoren** als auch in Bezug auf **Standortattraktivität** nach innen und außen. Die **Beschäftigung** im IT-Sektor ist in den vergangenen zehn Jahren um den Faktor 10 gewachsen, mit deutlichem **Schwerpunkt im Forschungs- und Entwicklungsbereich**. Insgesamt kann etwa **ein Fünftel der Arbeitsplätze** dem **Kreativwirtschafts- bzw. Innovationsbereich** zugeordnet werden. Zudem hat der Ausbau der kulturellen Infrastruktur mit aktuell über 1.000 kulturellen Organisationen und Institutionen zu einer **Verdoppelung der Tourismuszahlen** geführt.

» *»Im nächsten Schritt wollen wir für die Cluster ein Innovations-Managementsystem entwickeln.«*  
Ștefan Teșanu, Direktor Centrul Cultural Clujean

## 2.9 Murnau am Staffelsee, Deutschland

### *Jünger, schneller, digitaler!*

- ! → Chance, Entschluss und Konsequenz
- Keimzellenbildung für mehr Agilität
- ? → Kann der Erfolg ›hochskaliert‹ werden?

Die Marktgemeinde Murnau am Staffelsee hat ab 2015 auf Initiative der lokalen Wirtschaftsförderung und mit aktiver Unterstützung des Bürgermeisters eine Strategie entwickelt, um in einem **leerstehenden Gebäudekomplex** ein **Innovationsquartier** aufzubauen. Ziel war es, die lokale **Wirtschaftsstruktur zu diversifizieren**, dem demografischen Wandel entgegenzuwirken und die **Standortattraktivität** für junge Talente und Familien zu erhöhen. Durch die **Aufgabenfokussierung der Wirtschaftsförderung** auf das Vorhaben, durch Investitionen in die **Gebäudesanierung** und durch die Einrichtung und technische Ausstattung eines **MakerLabs** wurde erreicht, dass sich **Unternehmen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft** gründeten bzw. ansiedelten und erste lokale sowie regionale **Spillover-Effekte** erzielt wurden.



#### Eckdaten

Lage: Oberbayern; 70 km südlich von München; ländlicher Raum  
 Größe: 12.000 Einwohner\*innen (2019), 320 Einwohner\*innen/km<sup>2</sup>  
 HS /Uni: -/-

Initial: 2015  
 Anlass: demografischer Wandel, Leerstand  
 Ziel: mehr junge Talente und Familien, Diversifizierung Wirtschaft

Ansatz: Konzeption Top-down, Umsetzung integrativ  
 Fokus: Digitale Ökonomien, New Media  
 Stadium: Aufbauphase, Konsolidierung

Besonderheit: ›Bayerischer Stadtmarketingpreis‹ (2018), 1. Preis ›Innovative Wirtschaftsförderung‹ des Deutschen Städtetags (2019)

### Ausgangssituation und Zielstellung

Murnau ist als Wiege des ›Blauen Reiters‹ ein bekannter **Kulturstandort** mit einer lokalen Wirtschaftsstruktur, die zu einem Großteil der **Gesundheitswirtschaft** und dem Tourismus zuzurechnen ist. Wie auch der Landkreis Garmisch-Partenkirchen, weist Murnau besondere **demografische Herausforderungen durch Überalterung** auf. Ein Standortvorteil ist die **Nähe zu München**, da es durch die dortigen hohen Kosten Abwanderungstendenzen ins Umland gibt. Durch die Schließung eines Kreiskrankenhauses und dessen Rückführung in den städtischen Besitz wurde die Frage nach der weiteren Nutzung des zentrumsnah gelegenen Gebäudekomplexes mit seinen rund 5.000 m<sup>2</sup> akut. Da aufgrund der Gebäudestruktur eine Weiternutzung für die Gesundheitswirtschaft nicht infrage kam, sollte durch die dortige **Ansiedelung von Gründer\*innen und Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft** die lokale **Wirtschaftsstruktur diverser und agiler** aufgestellt und Murnau als **Wohn- und Arbeitsort für junge Talente und Familien** attraktiver werden.

## Strategien und Maßnahmen

Auf Initiative des für die **Wirtschaftsförderung** im Ort zuständigen Jan-Ulrich Bittlinger und mit Unterstützung des **Bürgermeisters** Rolf Beuting wurde 2015 ein Konzept für den Aufbau eines Innovationsquartiers entwickelt. Das »IQ Murnau« sollte auf dem positiven Image als Kulturstandort aufbauen, kostengünstige **Räume** und ein **attraktives Arbeitsumfeld** für Akteur\*innen aus der **Kultur- und Kreativwirtschaft** bieten. Die Strategie war, das IQ im Ort einzubetten und zu vernetzen, um so **Innovationsimpulse** zu erzielen – für die Wirtschaft, für Verwaltungsstrukturen, aber auch für die Innenstadtentwicklung. Dabei waren besonders in der **Anfangsphase** des Vorhabens zahlreiche Gespräche nötig, um den Gemeinderat zu überzeugen sowie den **Widerstand der Wirtschaft** am Standort aufgrund der starken Fokussierung der Wirtschaftsförderung auf das Projekt zu überwinden. Die Investitionen in das Gebäude konnten aufgrund der Nutzer\*innenzielgruppe vergleichsweise geringgehalten werden. Als konzeptioneller Kern wurden Räumlichkeiten eingerichtet, die zunächst für die Nutzung durch Kunst- und Kulturschaffende geplant waren. **Gemeinsam mit den Akteur\*innen** erfolgte im weiteren Verlauf eine **konzeptionelle Fokussierung** auf Unternehmen aus **digitalen Branchen**. Durch flexible Strukturen, günstige Mietkonditionen und kurze Vertragslaufzeiten wurde einerseits die **Ansiedelung** von Unternehmen aus dem Umland und aus dem nahegelegenen München gefördert, andererseits risikoarme Voraussetzungen für **Neugründungen** geschaffen. Dazu wurden produktions- und netzwerkfördernde Angebote eingerichtet, wie ein MakerLab, zusätzliche Co-Working-Spaces, eine Kantine und eine Kinderbetreuung. Durch den Umzug der Wirtschaftsförderung ins IQ sowie durch die Nutzung von Teilen der kommunalen Verwaltung und Behörden wurde der Stellenwert des Vorhabens unterstrichen und die **Vernetzung** in und mit dem Ort gefördert.

## Effekte und Ausblick

Die konzeptionell auf Unternehmen der Digitalbranche ausgerichteten Räumlichkeiten des IQ sind durchgängig voll belegt. Die erzielten **Gewerbesteuereinnahmen refinanzieren** mittelfristig die Anfangsinvestitionen. Dazu entstehen erste **Inkubator-Effekte**: So hat ein im IQ gegründetes Unternehmen, das digitale Innovationen für den öffentlichen Nahverkehr entwickelt, inzwischen größere Gewerbeflächen im Ort bezogen. Die **Wirkung in den Ort hinein** zeigt sich auch in der Einrichtung von Popup-Stores in Leerständen der Innenstadt. Zudem wurde das **Bildungsangebot** am Standort ausgebaut: Das MakerLab mit seinen Werkstätten und Workshops steht nicht nur den Unternehmen zur Verfügung, sondern auch Kindern und Jugendlichen. Zudem haben sich die Unternehmen im IQ verpflichtet, Praktikumsplätze für **Schüler\*innen** einzurichten. Diese durchlaufen im IQ verschiedene Gewerke innerhalb kreativwirtschaftlicher Produktionsketten. Mit der **Förderung technisch-kreativer Kompetenzen** wurden erste **Spillover-Effekte** erreicht: Unternehmen aus der Region suchen hier gezielt Auszubildende und sponsern Equipment für das MakerLab. Als nächste Schritte sind geplant, durch genossenschaftlichen Wohnungsbau rund um das IQ das **Wohnen und Arbeiten** an einem Ort zu ermöglichen sowie perspektivisch ein **weiteres Innovationsquartier** nach gleichem Modell einzurichten.

»Wir wollten jünger, schneller und digitaler werden. Das hat funktioniert. Wir konnten, in unserem Rahmen, ein digitales Cluster bilden. Wir haben mehr Arbeitsplätze für junge Leute geschaffen, eine Branchendiversifizierung erreicht und einen messbaren Gewerbesteueffekt erzielt.«  
Rolf Beuting, Erster Bürgermeister Markt Murnau a. Staffelsee

## 2.10 Chemnitz, Deutschland

### *Auftakt Kulturhauptstadt*

- ! → Aufbruch in die urbane Neugestaltung
- Leerstand nutzen und entwickeln
- ? → Kann ein nachhaltiger Prozess eingeleitet werden?

Durch Strukturwandel und **Deindustrialisierung** in den 1990er-Jahren, **Abwanderung** und fehlende städtebauliche Maßnahmen hat Chemnitz ein hohes Maß an **Leerstand und Brachflächen**. Die Handlungsempfehlungen einer externen Potenzialstudie zur Stadtentwicklung aufgreifend, wurde mit Akteur\*innen und unter Einbeziehung der Einwohner\*innen ein **partizipativer Prozess** zur Strategiebildung und Maßnahmenentwicklung gestartet. Der von der Stadtspitze getragene und koordinierte Prozess soll in eine gesamtstädtische **Entwicklungsstrategie** für Chemnitz münden. Als Zwischenergebnis wurde eine Kulturstrategie beschlossen, in der die **Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft** in Chemnitz ein tragendes Element ist. Auch im erfolgreichen Bewerbungsprozess um den Titel als ›Europäische Kulturhauptstadt 2025‹ ist die **Nutzung von (Stadt-)Räumen** durch Öffnung, Ermöglichung und Förderung für Impulse aus der Kultur- und Kreativwirtschaft das **Leitmotiv**, um einen nachhaltigen **Imagewandel** und eine zukunftsorientierte **Belebung von Stadt, Stadtgesellschaft und Wirtschaft** zu erreichen. Aktuell erfolgen erste Schritte zur Umsetzung.



#### Eckdaten

Lage: Südwesten Freistaat Sachsen, Nähe Leipzig/Dresden  
 Größe: Einwohner\*innen 247.000 (2019), 1.114 Einwohner\*innen/km<sup>2</sup>  
 HS /Uni: TU Chemnitz

Initial: 2016  
 Anlass: Strukturwandel, negatives Image, Abwanderung, Leerstand  
 Ziel: Imagewandel nach innen und außen  
 Stadium: Anfangsphase

Ansatz: Bottom-up  
 Fokus: Branchenbildung, Vernetzung (sektoral/cross-sektoral),  
 Profilbildung

Besonderheit: ›Europäische Kulturhauptstadt 2025‹

### Ausgangssituation und Zielstellung

Trotz der inzwischen wieder guten wirtschaftlichen Ausgangslage mit Schwerpunkten in den Bereichen Automobil- und Maschinenbau prägen die **Auswirkungen des Strukturwandels** bis heute **Image und Stadtbild** von Chemnitz. Die Gesamtbevölkerung ist seit 1990 um rund ein Fünftel zurückgegangen, die Anzahl junger Menschen hat sich nahezu halbiert. Nachdem in der Vergangenheit kultur- und kreativwirtschaftliche Potenziale und Initiativen vergleichsweise wenig Resonanz von städtischer Seite erfahren haben, sollen nun **innerstädtische Leerstände** stärker als **Möglichkeitenräume für die Kultur- und Kreativwirtschaft** genutzt werden, um das Selbstbild und das



Image der Stadt zu verbessern und die **Standortattraktivität** für junge Menschen und Hochqualifizierte zu steigern.

» *»Durch Abwanderung nach der Wende haben wir extrem viel Leerstand und Brachflächen. Es gibt viel Raum für wenig Menschen. Das können wir als Standortvorteil nutzen, es eröffnet Möglichkeiten für Kreativräume. Ziel ist, dass junge Leute hierbleiben und mehr von außerhalb kommen.«*

Frank Schönfeld, Wirtschaftsförderung Chemnitz

»*Es gibt viel Leerstand, der bisher aber nicht für Kreative nutzbar war. Die Kooperation mit Stadt und Ämtern hat oft nicht funktioniert. Vieles ist deshalb auf private Initiative hin entstanden.«*

Mandy Knospe, Vorstand Kreatives Chemnitz und Klub Solitaer

## Strategien und Maßnahmen

Als eine wichtige Säule des jetzt begonnenen, auf **breiter partizipativer Basis** aufgesetzten Prozesses wurde die **Förderung** und branchenübergreifende **Vernetzung** der **Kultur- und Kreativwirtschaft** gesetzt. Das bisher in Verwaltung, Wirtschaft und Stadtgesellschaft wenig ausgeprägte Bewusstsein und Verständnis ihrer Relevanz soll gestärkt werden, um **Selbstverständnis und übergreifende Branchenbildung** der Unternehmen und Akteur\*innen zu fördern, in anderen Wirtschaftsbereichen die **Öffnung für Innovationsimpulse** zu erreichen sowie vorhandene **Stärken** sichtbar zu machen, zu **profilieren** und für die Imagebildung zu nutzen. Umgesetzt wurden **erste Maßnahmen zur Strukturbildung** durch Ansprechpartner\*innen, Dialogförderung, Erprobung und Anpassung von Förderprogrammen sowie durch eine stärkere Zusammenarbeit mit Akteur\*innen zur Umsetzung kultur- und kreativwirtschaftlicher Projekte und Initiativen.

» *»Zum ersten Mal ist das Gefühl da, dass Akteure gehört und Impulse aufgenommen werden. Der Wille ist da, aber wir sind noch sehr am Anfang.«*

Mandy Knospe, Vorstand Kreatives Chemnitz und Klub Solitaer

## Effekte und Ausblick

Der partizipative Prozess zur Strategie- und Maßnahmenentwicklung hat eine **Basis** für die Aktivierung und **kooperative Weiterentwicklung** der Kultur- und Kreativwirtschaft am Standort geschaffen. So wurden erste Organisationsstrukturen und Gründer\*innenzentren in Zusammenarbeit mit den Akteur\*innen eingerichtet sowie Förderrichtlinien angepasst. Mit dem **Ausbau und der Verstetigung von Förderprogrammen** sowie dem weiteren **dialogischen Aufbau von Räumen und Strukturen** zur Entwicklung und Sichtbarmachung kultur- und kreativwirtschaftlicher Produktion kann ein nach innen und außen wirksames Branchenverständnis am Standort wachsen. Besondere Erwartungen liegen dabei auf dem beginnenden Prozess im Vorlauf zur Kulturhauptstadt, der als Kristallisationspunkt und Katalysator für die **Fokussierung, Profilbildung und nachhaltige Entwicklung** dienen kann.

» *»Chemnitz hat immer noch das Selbstverständnis einer Industriestadt. Der Kulturhauptstadt-Prozess hilft sehr dabei, das große Bild in den Blick zu nehmen und in die Zukunft zu denken. Die Hoffnung ist, dass Maßnahmen und Projekte nachhaltig angelegt werden, auch über 2025 hinaus.«*

Robert Verch, ehem. Stadtteilmanager Wirtschaft und Kreativwirtschaft, Vorstand Klub Solitaer

## 3 Vergleichende Gesamtbetrachtung

---

### Ausgangssituationen, Anlässe und Zielstellungen

In allen untersuchten Städtebeispielen bildeten **Strukturwandelprozesse** den Hintergrund für die strategische Entscheidung zur Einbeziehung der Kultur- und Kreativwirtschaft in die Standortentwicklung. **Ökonomische Einbrüche oder Umbrüche** durch Deindustrialisierung bzw. durch Niedergang oder Abwanderung wichtiger Wirtschaftszweige hatten in allen Fällen bereits stattgefunden oder zeichneten sich ab. Die von den lokalen Expert\*innen geschilderten Folgen weisen ebenfalls weitgehende Parallelen auf: akuter oder perspektivischer **Leerstand** von Gebäuden und Arealen; **negatives Image** nach innen und außen; **nachteilige (sozio-)demografische Entwicklung** insbesondere durch Abwanderung bzw. relative Abnahme des Anteils von jungen Menschen, Talenten und Hochqualifizierten verbunden mit bestehenden oder erwarteten **Standortnachteilen** im Hinblick auf die **Bedeutungszunahme digitaler und wissensintensiver Ökonomien**.

» *»Die Kultur- und Kreativwirtschaft wächst immer mehr mit dem Wissens- und Technologiebereich zusammen.«*

Barbara Rettenmaier, Stadtplanerin Karlsruher Fächer GmbH

Den **Anlass** für die Fokussierung auf die Kultur- und Kreativwirtschaft für die Standortentwicklung bildeten in vielen Fällen **externe Standortanalysen, Potenzialstudien oder Gutachten** mit entsprechenden Handlungsempfehlungen – teils in Kombination mit der **Chance** des Zugangs zu regionalen, nationalen und/oder europäischen **Strukturmitteln**. Der initiale **Impuls** ging dabei zumeist auf die politische oder verwalterische **Stadtspitze** zurück bzw. wurde dort nachdrücklich unterstützt.

Entsprechend der ähnlichen Ausgangssituationen sind auch die formulierten **Zielstellungen** weitgehend kongruent: Durch eine **Profilbildung im kultur- und kreativwirtschaftlichen Sektor**, dem Aufbau von spezifischen Wirtschaftsklustern und von Netzwerken zur **Aktivierung der Akteur\*innen** sollten eine Diversifizierung bzw. **zukunftsfähige Aufstellung** der lokalen Wirtschaft durch **Innovationsimpulse, Spillover-Effekte** und **cross-sektorale Effekte**, ein **positives Standortimage** mit höherer Attraktivität für Unternehmensansiedlungen insbesondere aus Zukunftsbranchen erzielt werden sowie eine positive demografische Entwicklung durch **Zuzug und Standortbindung** von jungen Menschen und Fachkräften für **kreative, wissensintensive bzw. technologische Bereiche**.

» *»Es wird einen Mangel an Leuten geben, die mit neuen Situationen, mit sich schnell ändernden Situationen, mit neuen Welten umgehen können. Es braucht New Minds, Kompetenz, Wissen. Der Kampf um die Köpfe wird schärfer werden.«*

Magnus Thure Nilsson, Clustermanager Media Evolution Malmö

### Strategien

Die Entwicklungsstrategien der untersuchten Beispiele sind in hohem Maße **abhängig von den lokalen Rahmenbedingungen**. Sowohl in den veröffentlichten Beschlüssen und Strategiepapieren als auch in den Gesprächen mit lokalen Expert\*innen zeigt sich ein **komplexes Zusammenspiel von ortsspezifischen Merkmalen**, die die jeweilige strategische Ausrichtung beeinflussen:

**Anlass und Zeitpunkt** des Prozessbeginns, **Bevölkerungszahl** der Stadt und der umgebenden (Metropol-)Region, raumstrukturelle **Lage** mit regionalen Strukturmerkmalen sowie Alleinstellungsmerkmalen und Standortkonkurrenzen, **ökonomische Gesamtsituation** mit

Wirtschaftsstrukturen und fiskalischem Status, personen- und strukturspezifische Aufstellung in **Politik und Verwaltungseinheiten**, lokalen oder nationalen Besonderheiten der Governance, **Entwicklungsgeschichte der Stadt** mit tradiertem Selbst- und Außenbild, Art und Struktur der vorhandenen **kultur- und kreativwirtschaftlichen Basis** – um nur einige zu nennen.

Übereinstimmend kann jedoch festgestellt werden, dass in nahezu allen untersuchten Beispielen die **Absicht und die spezifische strategische Ausrichtung** der fokussierten Einbeziehung der Kultur- und Kreativwirtschaft in die Stadtentwicklung **im Rahmen öffentlicher Strategiepapiere formuliert, konkretisiert und nachhaltig implementiert** wurde. Die Bandbreite reicht hier von langfristigen Masterplänen und Leitbildern zur Stadtentwicklung über wirtschaftliche Standortagenden und Innovationsprogramme bis hin zu Kulturstrategien und Handlungskonzepten.

## Rahmenbedingungen

In nahezu allen untersuchten Städten wurde ein **bestehender kultur- und kreativwirtschaftlicher Nukleus als Kristallisationspunkt** genutzt. So war in einigen Städten bereits eine etablierte Institution mit überregionaler Strahlkraft vorhanden, die die Potenziale einer cross-sektoralen Verknüpfung sichtbar machte – zum Beispiel in der Verbindung von Kunst, Medien und Technologie. In anderen Fällen gab es bereits konsolidierte Akteur\*innenstrukturen innerhalb eines oder mehrerer Teilbereiche der Kultur- und Kreativwirtschaft, die als Basis für einen Ausbau genutzt wurden. Im Rückblick der lokalen Expert\*innen wird ein solcher Kristallisationspunkt als ein wichtiger Faktor (»**Peilpunkt**«) gesehen, der die **Konsensbildung**, das »An einem Strang ziehen«, bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Maßnahmen erleichtert – zum Beispiel im Hinblick auf das grundlegende Agenda-Setting zur Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft oder auch im Zuge der (teil-)branchenspezifischen Schwerpunktsetzung für eine Clusterentwicklung.

Im gleichen Zusammenhang stehen Prozesse im Zuge der **Bewerbung um internationale Titel** wie »Europäische Kulturhauptstadt« oder »UNESCO Creative City«. Auch diese tragen erheblich zu einer Konsensbildung und **zielgerichteten Entwicklung** bei, da viele Faktoren hier bereits als Erfolgskriterien programmatisch verankert sind – wie Internationalisierung, Ausbau der kulturellen Infrastruktur, Authentizität, Partizipation der Akteur\*innen und Bürger\*innen, Kommunikation nach innen und außen, cross-sektorales Zusammenwirken von Kultur, Stadtentwicklung, Wirtschaft, Tourismus u. a.

Ein weiterer Faktor, der eine übergreifend wichtige Rolle spielt, sind **Universitäten und Hochschulen**. Für kultur- und kreativwirtschaftliche Stadtentwicklungsprozesse dienen sie gleichermaßen als **Ermöglicher und als Treiber**. So sorgen sie zum einen für **Zuzug und Qualifizierung** junger Menschen (»Potentials« bzw. »High-Potentials«). Zum anderen bilden die zumeist bereits auf lokale und regionale Spezifika abgestimmten **Ausbildungsangebote und Forschungsaktivitäten** zumeist große Schnittmengen zu Faktoren, die auch eine Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft begünstigen: Internationalisierung, überregionaler Austausch, interdisziplinäre Verknüpfungen, Fokussierung von Innovation, Forschung und Entwicklung. Gleiches gilt für die Notwendigkeit zur Schaffung attraktiver Rahmenbedingungen für Studierende und Absolvent\*innen am Standort: Die Entwicklung von »atmosphärischen« Attraktivitätsfaktoren einer Studierendenstadt – wie Weltoffenheit, Lebendigkeit, Dynamik, Vielfalt der Kultur- und Freizeitangebote ebenso wie Berufsperspektiven infolge eines guten Entwicklungsklimas mit attraktivem Arbeitsmarkt für zukunftsorientierte, innovative und kreative Berufsfelder – sind Faktoren, die in Übereinstimmung mit **fördernden Rahmenbedingungen zur Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft** stehen.

Entsprechend wurde in nahezu allen untersuchten Beispielen das **Hochschulangebot ausgebaut** (bzw. überhaupt erst geschaffen) und zentral in die Stadt integriert.

»Hochschulen haben sehr starke Bindungskräfte. Absolventen gehen nur weg, wenn sie müssen. Das muss man nutzen – mit den Hochschulen zusammenarbeiten, die Angebote und das Umfeld schaffen, damit die Absolventen bleiben.«

Prof. Dr. Kai Vöckler, Hochschule für Gestaltung Offenbach

## Rolle und Verständnis der Kultur- und Kreativwirtschaft

Die spätestens seit der Jahrtausendwende zu beobachtende Systematisierung und Ausdifferenzierung der **Rolle der Kultur- und Kreativwirtschaft** (bzw. weiter gefasst: von ›Kreativität‹) als Faktor in der **zukunftsorientierten Entwicklung von Ökonomien, Städten und Gesellschaft** spiegelt sich auch in den strategischen Herangehensweisen der hier untersuchten Städte. So zeigen sich in der Gesamtschau der Beispiele je nach Startpunkt und Dauer des jeweiligen Prozesses Verschiebungen der Parameter in Bezug auf Definition, Bedeutungszuschreibung und Handlungsstrategien zur Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie deren Einbindung in die Stadtentwicklung. Das vorliegende Dossier kann es nicht leisten, diese Parameter vor dem Hintergrund grundlegender Konzepte und Definitionen der ›kreativen Stadt‹ in der Bandbreite von Richard Florida über Charles Landry bis hin zu Andy Pratt und Graeme-Evans aufzuführen und ihre Bedeutung und Auswirkung im Rahmen von parallelen Entwicklungen des strukturellen Wandels durch Globalisierung oder Digitalisierung einzuordnen. Anhand der hier untersuchten Beispiele kann jedoch festgestellt werden, dass ›**holistische**‹ **Herangehensweisen** an Bedeutung gewinnen, die in der Kultur- und Kreativwirtschaft einen **begünstigenden Querschnittsfaktor** sehen, um gegenwärtigen und zukünftigen **Herausforderungen in den komplexen Systemen von Stadt, Ökonomie und Gesellschaft** zu begegnen.

Gegenüber einer oftmals noch zu beobachtenden Perspektivverengung auf Wirkpotenziale der Kultur- und Kreativwirtschaft im Sinne einer Möglichkeit zur ›Belebung‹ von Stadträumen oder zur Förderung eines Gründer\*innengeschehens mit Produktions- und Wertschöpfungsketten in kulturell/kreativen Klein- und Kleinmärkten zeigen viele der hier untersuchten Städte ein **deutlich erweitertes wirtschaftspolitisches Verständnis**. Insbesondere die Städtebeispiele, die eine fortgeschrittene Entwicklung zeigen, integrieren die Kultur- und Kreativwirtschaft bzw. jeweils standortspezifisch fokussierte Sektoren und Teilbranchen zentral in ihre wirtschaftspolitische Strategie und sehen in ihr einen **Schlüsselfaktor zur Entwicklung von Innovationsökonomien** in einer **zunehmend wissensbasierten Wirtschaft** (vgl. hier besonders Malmö, Mannheim, Košice und Cluj-Napoca).

Diese Wirkungsmechanismen der Kultur- und Kreativwirtschaft vor dem Hintergrund von innovationsökonomischen Modellen oder auch im Zusammenhang mit dem Quadrupel Helix-Ansatz zur Darstellung komplexer Innovationsprozesse im Zusammenspiel von Wirtschaft, Regierungsinstitutionen, Wissenschaft und Zivilgesellschaft werden über die vorliegende, als thematischer Auftakt zu verstehende Untersuchung hinaus noch weiter zu beleuchten sein.

Anhand der hier untersuchten Beispiele kann jedoch festgestellt werden, dass im Rahmen der Standortstrategien die Kultur- und Kreativwirtschaft vor allem auf ihre wirtschaftspolitische Dimension fokussiert wird. So wird sie in vielen Fällen **gleichrangig in strategische Wirtschaftsfelder integriert**, entsprechend mit **langfristigen und branchenspezifischen**

**Wirtschaftsfördermaßnahmen** in ihrer Entwicklung unterstützt und innerhalb gewachsener wirtschaftlicher und öffentlicher Strukturen und Mechanismen **cross-sektoral verankert**.

»Die cross-sektorale Zusammenarbeit ist sehr wichtig. Bleibt nicht in der Kultur- und Kreativwirtschaft stecken! Sie muss innerhalb der anderen Wirtschaftsbereiche verankert werden, Teil der Wirtschaftscluster, der Vertretungen, der Kammern werden.«

Dr. Michal Hladký, Direktor Creative Industry Košice

»Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist wichtig, um eine Stadtgesellschaft zu formen.«

Magnus Thure Nilsson, Clustermanager Media Evolution Malmö

»Es muss in die Köpfe reingetragen werden, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft wirtschaftliche, aber auch gesellschaftliche Relevanz hat. Man muss eine Ermöglichungskultur schaffen. Das geht nur, wenn auch Menschen mitgenommen werden, die keinen Bezug zur Kultur- und Kreativwirtschaft haben, die aber in Entscheiderpositionen sitzen, z. B. in der Verwaltung.«

Mandy Knospe, Vorstand Kreatives Chemnitz und Klub Solitaer

## Partizipation, Integration und Kooperation

Ein von den lokalen Expert\*innen häufig genanntes langfristiges Ziel ist der **Aufbau eines ›Ökosystems‹**, das in den Unternehmen und Akteur\*innen der Kultur- und Kreativwirtschaft mit ihren branchenspezifischen Arbeitsformen und verzweigten Produktions- und Wertschöpfungsketten nicht nur ökonomisches Wachstums- und Innovationspotenzial sieht, sondern auch positive **Spillover-Effekte für die Stadt und Stadtgesellschaft** erwartet und ihr eine **Katalysatorfunktion** bei der Begegnung kommender gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen zuschreibt. Entsprechend nimmt der Grad der **Partizipation** von Akteur\*innen in der Strategieentwicklung und vor allem in deren Umsetzung zu. So werden diese nicht mehr nur ›ex post‹ als Feedbackgebende in Prozesse einbezogen (partizipatives Vorgehen), sondern es werden Wege gesucht, sie aktiv an der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zu beteiligen bzw. sie **in leitender oder verantwortlicher Position einzubinden** (integrierendes, kooperatives Vorgehen).

Zu berücksichtigen ist dabei die kleinteilige Branchenstruktur der Kultur- und Kreativwirtschaft mit oftmals Solo-Selbstständigen, die zwar eine **hohe Bereitschaft** zur Mitwirkung an solchen Prozessen haben, aus wirtschaftlichen Gründen aber oft nur eingeschränkt dazu in der Lage sind. Insgesamt spiegelt sich eine allgemein zu beobachtende Konvergenz von ›Top-down‹ und ›Bottom-up‹-Strategien in Mischformen von gesteuerten, aber **zunehmend partizipativen bzw. integrativ-kooperierenden Prozessen** auch in der Entwicklung der Governance der hier untersuchten Beispiele.

»Vertraut den Akteuren, die wollen wirken. Bindet sie aktiv ein und traut euch die Kontrolle abzugeben.«

Frank Schönfeld, Wirtschaftsförderung Chemnitz

»Akteure aus der Kultur- und Kreativwirtschaft sind nicht schwer zu motivieren. Aber sie können oft aus ökonomischen Gründen nicht intensiv in solche Prozesse einsteigen – schon gar nicht in längerfristige Prozesse, die sich über Wochen und Monate hinziehen. Sie wollen, aber können nicht, weil sie täglich ihr Einkommen generieren müssen. Dafür bräuchte es Ausfallhonorare.«

Dr. Matthias Rauch, Leitung Kulturelle Stadtentwicklung Mannheim

## Maßnahmen

Die auf Basis der jeweiligen Strategie umgesetzten Maßnahmen weisen in vielen Fällen deutliche Parallelen auf, sind jedoch in ihrer Schwerpunksetzung von der konkreten lokalen Situation abhängig. Generell kann festgestellt werden, dass die Einbindung der Kultur- und Kreativwirtschaft



in Stadtentwicklungsstrategien immer als **Teil eines breiten Maßnahmenhorizontes** erfolgt. Jedoch gibt es **Unterschiede in der Priorisierung** und in der Bedeutungszuschreibung. Während in vielen Städten die Kultur- und Kreativwirtschaft ein zwar wichtiger und selbstverständlicher, aber eher **mitlaufender Faktor** zu sein scheint, zeigt sich in einigen Städten eine **deutliche Priorisierung** im Hinblick auf die Planung und Umsetzung von Maßnahmen sowie bei der Außenkommunikation, die teils den kultur- und kreativwirtschaftlichen Sektor als **prägenden wirtschaftspolitischen Standortfaktor** definiert und mit hoher Dynamik und guten Bedingungen für Unternehmen und Akteur\*innen wirbt.

Die in den untersuchten Städten mit unterschiedlichem Umfang und unterschiedlicher Gewichtung sowie meist in Kombination umgesetzten Maßnahmen zur gezielten Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft können grob unterteilt werden in die Bereiche **Infrastruktur, Förderstrukturen** und **Kommunikation**.

**Infrastrukturmaßnahmen** umfassen neben dem Auf- und Ausbau eher konsumtionsorientierter Kulturinstitutionen und Festivals vor allem auch **entwicklungs- und produktionsorientierte** Raumangebote, Zentren und Quartiere. Als Vorteil für eine konzeptionell stringente Entwicklung wird zudem häufig der Verbleib von Gebäuden bzw. Arealen in öffentlicher Hand genannt, da hier Konzepte und Strategien unter Maßgabe selbstgewählter Erfolgsindikatoren erprobt und ausgebaut werden können.

» *»Macht es selbst. Versucht nicht, euer Problem von einem Dritten lösen zu lassen. Wer die Kapelle bezahlt, bestimmt die Musik: Areale und Gebäude in öffentlicher Hand können konzeptionell entwickelt werden. Investoren handeln oft unter der Maßgabe einer Renditeentwicklung und es gibt leider nicht viele Beispiele, die die konzeptionelle Entwicklung gegenüber der wirtschaftlichen in den Vordergrund stellen.«*

Barbara Rettenmaier, Stadtplanerin Karlsruher Fächer GmbH

Die Maßnahmen zum Aufbau von **Förderstrukturen** reichen von monetären Förderprogrammen über dezidierte Ansprechpartner\*innen und Clustermanagements bis hin zu zentralen Organisationen zum Aufbau und Management von branchenspezifischen und branchenübergreifenden Netzwerken und Communities. Zum Teil wurden auch Verwaltungsstrukturen neu geordnet bzw. neue Verwaltungseinheiten unter personeller Einbeziehung von Branchenakteur\*innen geschaffen, um den besonderen Bedarfen der Branche gerecht zu werden und etwaige **Hemmnisse und Reibungswiderstände zu verringern**. Dabei haben die Fördermaßnahmen nahezu aller untersuchten Beispiele einen deutlich **wirtschaftspolitischen Fokus**, aus dem heraus mit Bereichen wie Kultur, Tourismus, Stadtentwicklung oder Wissenschaft integrierend zusammengearbeitet wird.

**Kommunikationsmaßnahmen** sind zum einen **nach außen** gerichtet, und zwar im Rahmen eines ›klassischen‹ Stadtmarketings mit einer mehr oder minder deutlichen Schwerpunktsetzung auf den kultur- und kreativwirtschaftlichen Sektor, je nach Priorisierung im Rahmen der Standortentwicklungsstrategie. Zum anderen sind die Maßnahmen **nach innen** gerichtet und zielen mit digitalen Netzwerk- und Austauschplattformen auf eine **Sichtbarmachung und Dynamisierung** kultur- und kreativwirtschaftlicher Aktivität. Darüber hinaus werden vielfach **breit angelegte und transparente partizipative Prozesse** als wichtige Maßnahme genannt, beispielsweise im Rahmen der Entwicklung von Strategien oder Handlungskonzepten. Diese adressieren neben Branchenakteur\*innen und Stakeholder\*innen oft auch die Stadtbevölkerung, um eine **Verständnis- und Konsensbildung** über Relevanz und Potenzial der Branche allgemein zu erreichen und damit die



**Akzeptanz, Resilienz und Dynamik** der Prozesse in Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Stadtgesellschaft zu erhöhen.

» *»Es braucht eine Balance zwischen Infrastrukturprojekten und Community-Building. Große Bauprojekte sind immer auch eine Gefahr, weil sie viel Energie ziehen. Sie müssen lokal eingebettet sein in eine starke Community. Man muss Identifikation, Zusammenhalt, ein ›Wir-Gefühl‹ erzeugen.«*  
Dr. Tom Fleming, TF Creative Consultancy (GB)

## Effekte

Alle befragten lokalen Expert\*innen weisen auf deutlich positive Standorteffekte hin, die im Zuge des Prozesses beobachtet wurden. Quantitative ökonomische oder demografische Indikatoren können zwar nur in wenigen Fällen mit der kultur- und kreativwirtschaftlichen Branchenentwicklung kausal verknüpft werden, da es sich um komplexe, viele Ebenen einbeziehende Prozesse handelt. Eindeutig wird von den Expert\*innen jedoch eine **positive qualitative Standortentwicklung** konstatiert: Übereinstimmend wird ein **Imagewandel** mit einer **Steigerung der Standortattraktivität** festgestellt, die wiederum mit einer positiven Entwicklung auch von quantitativen Standortindikatoren korreliert. Im Hinblick auf die ursprüngliche Ausgangssituation und Zielstellung konnten demnach deutliche Erfolge erzielt werden. Zudem wird besonders in den Fällen, in denen ein Maßnahmenschwerpunkt auf der Herausbildung von Akteur\*innenstrukturen in **Clustern, Netzwerken und Communitys** gelegt wurde, auch in Krisensituationen wie der Corona-Pandemie eine **hohe Stabilität und Resilienz** festgestellt. Darüber hinaus ist in der Gesamtschau zu beobachten, dass in Städten mit einem fortgeschrittenen Prozessverlauf verstärkt **Ausbaustrategien** im Rahmen von Agenda-Settings wie ›Smart City‹, ›Eco City‹, ›Green City‹ u. ä. verfolgt werden – mit den damit verbundenen Möglichkeiten zur Akquirierung zusätzlicher Fördermittel und zum Aufbau von angrenzenden bzw. mit der Kultur- und Kreativwirtschaft verzahnten Wirtschaftsbranchen.

## Ausblick

Alle untersuchten Städte planen nach Einschätzung der lokalen Expert\*innen, den begonnenen Prozess fortzusetzen und weiter auszubauen. Je nach Entwicklungsstand im Prozessverlauf ist dabei ein horizontaler Ausbau mit der **Fortsetzung und Vervielfältigung** erprobter lokaler Maßnahmen geplant, eine Ausdifferenzierung im Hinblick auf die gezielte Unterstützung von sich besonders dynamisch entwickelnden Bereichen sowie ein vertikaler Ausbau im Sinne einer bedarfsgerechten **Ergänzung von Fördermaßnahmen** entlang sich entwickelnder Produktions- und Wertschöpfungsketten bzw. einer cross-sektoralen Verzahnung bereits herausgebildeter Cluster und Strukturen.

Insgesamt kann die Tendenz festgestellt werden, dass iterativ und auf Basis der Erfahrungen im jeweiligen Prozessverlauf mit seinen ortsspezifischen Merkmalen und Parametern versucht wird, eine **Balance zwischen Steuerung und Überlassung** zu finden – also dem zum jeweiligen Entwicklungszeitpunkt richtigen Verhältnis von **Freiräumen** zur autogenen Herausbildung von Schwerpunkten, Clustern, Communitys, Szenen usw. und einer (Rück-)Gewinnung von **Kontroll- und Steuerungsmechanismen** durch das ›Einziehen‹ von ordnenden **Support- und Managementstrukturen**, um eine Zielverfolgung entsprechend der Standortagenda zu gewährleisten.

## 4 Handlungsempfehlungen

---

Die Bandbreite von Strategien und Maßnahmen der im vorliegenden Dossier untersuchten Beispiele unterstreichen, dass es **kein Patentrezept** für den Erfolg einer fokussierten Einbeziehung der Kultur- und Kreativwirtschaft in Stadtentwicklungsprozesse gibt. Die gewählten Herangehensweisen bilden vor dem Hintergrund der jeweiligen Kombination aus Rahmenbedingungen und Zielstellungen eine jeweils eigene, in hohem Maße **spezifische Charakteristik** ab, die beeinflusst ist von lokalen Gegebenheiten, regionaler Situation und von der Kopplung mit übergeordneten Agenden, wie aktuellen Strukturentwicklungsplänen oder Förderprogrammen.

» *»Strategien und Maßnahmen sind nicht losgelöst – weder von lokalen Gegebenheiten noch von übergeordneten Zielen oder Rahmensetzungen. Es braucht Verbindungen und einen stetigen Abgleich.«*  
Christiane Ram, Leiterin Wirtschafts- und Strukturförderung Stadt Mannheim

Im Rahmen dieser Untersuchung können jedoch aus wiederkehrenden Merkmalen sowie aus korrelierenden Erfahrungen und Einschätzungen der befragten Expert\*innen **Hinweise und Handlungsempfehlungen** für ein effektives und nachhaltiges Vorgehen abgeleitet werden. Gestützt werden diese Ergebnisse durch Studien, Analysen und Handlungsempfehlungen nationaler und internationaler Expert\*innen (eine Auswahl ist im Anhang aufgeführt).

Übereinstimmend wird von den Expert\*innen hervorgehoben, dass es sich um **langfristige Prozesse** handelt, die ein diskursives, aber konsequentes Vorgehen entlang eines Agenda-Settings erfordern. Dies beinhaltet auch die Gewährleistung von Kontinuität im Prozessverlauf durch eine langfristig angelegte Bereitstellung **finanzieller, personeller und struktureller Ressourcen**. Voraussetzung dafür ist eine **Unterstützung durch die Stadtspitze** mit dezidierter Setzung und Kommunikation der Rolle und Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft für die Stadtentwicklung.

» *»Es braucht Unterstützung durch die Stadtspitze. Es braucht Weitsicht und Konsequenz. Mal hier, mal da etwas machen, ist nicht effektiv.«*  
Dr. Matthias Rauch, Leitung Kulturelle Stadtentwicklung Mannheim

Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, dass die **wirtschaftspolitische Dimension** der Kultur- und Kreativwirtschaft herausgestellt und kommuniziert wird – mit ihrer essenziellen Bedeutung für die **Diversifizierung lokaler Wirtschaftsstrukturen** und für die Herausbildung eines **innovationsökonomischen Systems** innerhalb einer zunehmend wissensbasierten Wirtschaft.

Um eine strukturelle Verankerung, Stabilität und progressive Dynamik des Prozesses zu erreichen braucht es ein **konsensuales Vorgehen** in Politik und Verwaltung sowie mit Stakeholder\*innen und Interessengruppen aus Ökonomie und Stadtgesellschaft. Zudem bedarf es einer hohen **Transparenz** des Prozesses in Bezug auf Strategien, Maßnahmenvorhaben, Partizipationsmöglichkeiten und Entscheidungsmechanismen.

» *»Macht es nicht allein. Lasst euch auf Diskussionen ein. Unterschiedliche Stakeholder müssen kontrovers darüber diskutieren und streiten, was der richtige Weg ist. Es braucht einen transparenten und sehr kommunikativen Prozess.«*  
Barbara Rettenmaier, Stadtplanerin Karlsruher Fächer GmbH

Eine zu Prozessbeginn oft unter Einbindung externer Expertise erfolgende partizipativ angelegte **Bestandsaufnahme und Analyse** der spezifischen **Besonderheiten** von Stadt und Region und ihrer historisch **gewachsenen Identität** bilden vielfach die Basis des Prozesses. Ein **initiales Mapping** lokaler und regionaler Strukturen und Potenziale der Kultur- und Kreativwirtschaft mit ihrer ökonomischen bzw. gesellschaftlichen Verknüpfung in Stadt und Region wirkt sich dabei in hohem Maße positiv auf Effektivität, Stringenz und nachhaltige Dynamik des Prozessverlaufs aus.

» *»Wenn man die Kultur- und Kreativwirtschaft nachhaltig entwickeln will, muss man auf die Akteure und Player schauen: Wer sind sie, wo sind sie, was machen sie, was brauchen sie?«*  
Lia Ghilardi, internationale Expertin für kulturelle Stadtentwicklung

In allen Fällen erfolgte ein Einholen bzw. eine aktive Einbindung **externer Expertise** im Rahmen der Konzeption und Umsetzung des Prozesses. Zudem wird dem **Erfahrungsaustausch** ein hoher Stellenwert beigemessen. So wurde der Austausch auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene initiiert und verstetigt, z. B. im Rahmen von bestehenden Netzwerken, Foren und Konferenzen, oder auch durch Partnerschaften und kooperative Projektvorhaben.

» *»Die Vorteile internationaler Zusammenarbeit sind viel größer, als Sie jemals denken würden – Expertise, Austausch, Kooperationen, Benchmarks. Man muss sie sehr früh im Prozess suchen und aufbauen.«*  
Dr. Michal Hladký, Direktor Creative Industry Košice

Aufgrund der Komplexität der Prozesse ist zudem ein schrittweises, **iteratives Vorgehen** mit regelmäßigen (Zwischen-) **Evaluierungen und Justierungen** der Strategien und Maßnahmen sinnvoll. Das Zusammenspiel der lokalspezifischen Strukturen der Kultur- und Kreativwirtschaft in Wechselwirkung mit dynamischen Systemen der Ökonomie und Stadtgesellschaft erfordert zweierlei: einerseits **»Leitplanken«** für eine gezielte Wachstums- und Entwicklungsförderung von spezifischen Bereichen und Strukturen entlang der strategischen Agenda; andererseits **Möglichkeits- und Freiräume** für Forschung und Entwicklung, die eine Herausbildung flankierender bzw. neuer Potenziale ermöglichen, die sich für eine Verstetigung und **»Hochskalierung«** eignen.

Entsprechend braucht es gleichermaßen eine klar formulierte und vermittelte **Zielvorstellung** wie auch eine **Offenheit** gegenüber autogenen Entwicklungen, die als Potenzial für den weiteren Prozessverlauf erkannt, genutzt und ausgebaut werden können. Dieses fördernde **Zulassen von »Wildwuchs«** erfordert eine Abgabe von Kontrolle und Steuerung und die Überlassung von Verantwortung. Im Prozessverlauf sollten diese Entwicklungen moderierend begleitet und ggf. von **Managementstrukturen** unterstützt werden, um sie auf diese Weise zu systematisieren und im Sinne der Zielstrategie konstruktiv zu nutzen.

» *»Man sollte nicht nur das Vorhandene ausbauen, sondern auch darauf schauen was sein könnte. Man muss ausprobieren und Erfahrungen sammeln, es braucht ein FuE-Modell.«*  
Dr. Tom Fleming, TF Creative Consultancy (GB)

Ein hohes Maß an Einbindung und **Partizipation** von Stakeholder\*innen und Stadtgesellschaft bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Maßnahmen – besonders auch im Hinblick auf eine **professionalisierte** (sprich: zu entlohnende) **Integration und Kooperation** von bzw. mit Akteur\*innen – begünstigt die Entwicklung von cross-sektoralen Strukturen, die viele ökonomische und gesellschaftliche Wirkungsebenen durchwachsen und dadurch **Querschnittseffekte** erzielen. Ein solchermaßen herausgebildetes **»Ökosystem«** wirkt dabei zugleich **Treiber** einer dynamischen, sich selbst verstärkenden Entwicklung und als **Stabilisator** im Sinne einer höheren Resilienz der

gewachsenen Strukturen gegenüber Krisensituationen bzw. als ›Puffer‹ bei nachteiligen Begleit- und Nebeneffekten.

» *»Besser Smart Citizens als Smart Cities. Nicht die Summe der Unternehmensansiedelungen bilden die Stadt, sondern die Menschen.«*  
Dr. Ulrich Fuchs, Programmdirektor Europäische Kulturhauptstadt Linz 2009

Einhergehend mit der Bedeutungszunahme partizipativer, integrierender und kooperativer Vorgehensweisen steigt auch die Relevanz einer intensiven **Kommunikation nach innen und außen**. Dies gilt einerseits für Strukturen, Kanäle und Formate, die eine **transparente Prozesskommunikation** gegenüber Stakeholder\*innen, Akteur\*innen und Stadtgesellschaft ermöglichen, andererseits auch für ein **›Storytelling‹** zur Unterstützung der Identitätsbildung und Außenwirkung.

---

Der Strukturwandel in urbanen und ländlichen Regionen beschäftigt das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft auf vielfältige Weise. Durch eine Vielzahl diverser Aktivitäten vermitteln wir die Potenziale der Kultur- und Kreativwirtschaft, um diesen Wandel aktiv zu gestalten. Eine Übersicht über unsere Aktivitäten finden Sie unter [www.kreativ-bund.de](http://www.kreativ-bund.de)

## 5 Anhang

---

### 5.1 Interviewte Expert\*innen

- Rolf Beuting, Erster Bürgermeister Markt Murnau a. Staffelsee
- Dr. Tom Fleming, TF Creative Consultancy (UK)
- Dr. Ulrich Fuchs, Programmdirektor Europäische Kulturhauptstadt Linz 2009 und Marseille–Provence 2013, ehem. Vorsitzender der Europäischen Auswahlkommission
- Lia Ghilardi, internationale Expertin für kulturelle Stadtentwicklung
- Dr. Michal Hladký, Direktor Creative Industry Košice
- Mandy Knospe, Vorstand Kreatives Chemnitz e.V. und Klub Solitaer e.V.
- Dirk Metzger, Wirtschaftsförderung Karlsruhe
- Magnus Thure Nilsson, Clustermanager Media Evolution Malmö
- Christiane Ram, Fachbereichsleiterin Wirtschafts- und Strukturförderung Stadt Mannheim
- Dr. Matthias Rauch, Leiter Kulturelle Stadtentwicklung & Kultur- und Kreativwirtschaft bei NEXT Mannheim
- Barbara Rettenmaier, Stadtplanerin Karlsruher Fächer GmbH
- Frank Schönfeld, Wirtschaftsförderung Chemnitz
- Ştefan Teişanu, Direktor Central Cultural Clujean
- Robert Verch, ehemaliger Stadtteilmanager Wirtschaft und Kreativwirtschaft, Vorstand Klub Solitaer e.V.
- Prof. Dr. Kai Vöckler, Hochschule für Gestaltung Offenbach

*Die Expert\*innen-Interviews wurden im Zeitraum Januar bis Februar 2021 durchgeführt.*

### 5.2 Literaturhinweise (Kurzauswahl)

#### a) Allgemein

- Inter American Development Bank / BOP Consulting / Korean Research Institute on Human Settlement (Hg.): Creative and Cultural Industries in Urban Revitalization: A Practice Based Handbook, o.O. 2019.
- OECD Trento Centre for Local Development (Hrsg.): OECD Handbook: The Value of Culture and the Creative Industries in Local Development, o.O. 2018.
- The Boston Consulting Group: How Governments Are Sparking Growth in Creative Industries, o.O. 2018.
- Boix-Domènech, Rafael / Rausell-Köster, Paul: The Economic Impact of the Creative Industry in the European Union, in: Santamarina-Campos, Virginia / Segarra-Oña, Marival (Hrsg.): Drones and the Creative Industry, Cham 2018.
- Ghilardi, Lia: Making the Most of Cultural and Creative Resources. The Mapping and Strategy Building Handbook for Creative Towns and Regions, o.O. 2017.

- Fleming, Tom: Cultural and Creative Spillovers in Europe: Report on a Preliminary Evidence Review, Tom Fleming Creative Consultancy, o.O. 2015.

## b) Städtebeispiele

### *Malmö*

- Cultural department City of Malmö: Malmö Cultural Strategy 2014–2020, Malmö 2015.
- Cultural department City of Malmö: Actionplan for the Cultural Strategy 2016–2018, Malmö 2016.
- Ghilardi, Lia: Regenerating Cities Through Culture - The Swedish Case, o.O. 2018.
- Weitere Informationen:  
→ <https://www.mediaevolution.se>

### *Mannheim*

- ExperConsult: Entwicklung einer neuen wirtschaftspolitischen Strategie für die Stadt Mannheim: Abschlussbericht, o.O. 2010.
- Stadt Mannheim (Hrsg.): Das Modell Mannheim. Ziele für eine moderne Großstadt, Mannheim 2015.
- Stadt Mannheim: Wirkungsorientiertes Ziel- und Steuerungssystem der Stadt Mannheim, Mannheim o.J.
- Weitere Informationen:  
→ <https://next-mannheim.de>

### *Linz*

- Landeshauptstadt Linz, Kulturentwicklungsplan der Stadt Linz, Linz 2000.
- Landeshauptstadt Linz, Direktion Kultur, Bildung, Sport (Hrsg.): Kulturentwicklungsplan Neu der Stadt Linz, Linz 2013.
- Landeshauptstadt Linz, Wirtschaftsressort (Hrsg.): Wirtschaftsstandort-Agenda 2027 der Stadt Linz, Linz 2018.
- Luger, Klaus (Hrsg.): Innovationsprogramm – Leitlinien für die innovative Zukunft von Linz, o.O. o.J.
- Weitere Informationen:  
→ <https://creativeregion.org>  
→ <https://tabakfabrik-linz.at>

### *Karlsruhe*

- Stadt Karlsruhe (Hrsg.): Karlsruhe Masterplan 2015, Karlsruhe 2007.
- Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung (Hrsg.): Potenzialanalyse Kreativpark Karlsruhe, Karlsruhe 2010.
- Stadt Karlsruhe, Amt für Stadtentwicklung: Karlsruhe 2020: Integriertes Stadtentwicklungskonzept, Karlsruhe 2012.
- Kulturamt der Stadt Karlsruhe: Das Kulturkonzept der Stadt Karlsruhe, Karlsruhe 2014.



- Weitere Informationen:  
→ <https://www.k3-karlsruhe.de>

### *Košice*

- Fleming, Tom: A Creative City Manifesto for Košice, o.O. 2013.
- Europäische Kommission (Hrsg.): Ex-post Evaluierung der Kulturhauptstädte Europas 2013, o.O. 2014.
- Košice – European Capital of Culture 2013 (Hrsg.): Košice 2020. Creative Economy Master Plan 2013–2015, o.O. o.J.
- Weitere Informationen:  
→ <https://www.cike.sk>

### *Offenbach am Main*

- Sailer, Ulrike: (Hrsg.): Kreativwirtschaft in Offenbach, Trier 2007.
- Magistrat der Stadt Offenbach am Main, Wirtschaftsförderung und Liegenschaften: Bericht zur Entwicklung der Kreativwirtschaft in Offenbach am Main. Analyse des Gewerberegisters der Stadt Offenbach am Main 2007–2013, Offenbach am Main 2015.
- Magistrat der Stadt Offenbach am Main (Hrsg.): Masterplan Offenbach am Main: 2030, o.O. 2015.
- Stadt Offenbach am Main (Hrsg.): Masterplan Offenbach. 10 Schlüsselprojekte für das Offenbach von Morgen. Zwischenbilanz, Offenbach 2021.
- Weitere Informationen:  
→ <https://www.offenbach.de/microsite/kreativwirtschaft/index.php>  
→ <https://www.oflovesu.com>

### *Guimarães*

- Joao Neto, Maria / Garcia, Andreia / Januário, Pedro: The Importance of Cultural Mechanisms in Urban Transformations: From the Scene Construction to the Representation Space - European Capitals of Culture: Two Portuguese Examples, o.O. 2010.
- Augusto Mateus & Associados: A »Competitividade do Centro Histórico de Guimarães« e a »Plataforma das Artes e da Criatividade«: Diagnóstico, Estratégia e Prospetiva (Die »Wettbewerbsfähigkeit des historischen Zentrums von Guimarães« und die »Kunst- und Kreativitätsplattform«: Diagnose, Strategie und Perspektive), o.O. 2012.
- Bloom Consulting: Guimarães: when the City Brand is the people. URL: <https://www.bloom-consulting.com/journal/guimaraes-when-the-city-brand-is-the-people/> (letzter Zugriff: 03.05.2021).
- Weitere Informationen:  
→ <https://setupguimaraes.com>

### *Cluj-Napoca*

- Tomiuc, Anamaria: Development Strategies and Cultural Policies in Romania. The Case of Cluj-Napoca, in: Transylvanian Review of Administrative Sciences, No. 48 E/2016, S. 145ff.
- Cluj-Napoca: 2014-2020 Development Strategy, URL: <https://clujbusiness.ro/wp-content/uploads/2016/05/Cluj-Napoca-2014-2020-Development-Strategy.pdf> (letzter Zugriff: 03.05.2021).

- Weitere Informationen:  
→ <https://cccluj.ro>

### *Murnau am Staffelsee*

- Beuting, Rolf / Bittlinger, Jan-Ulrich: Murnau: Wohnen – Arbeiten – Ankommen. Entwicklungsstrategie für das ehemalige Gemeinde-Krankenhaus Murnau, in: Deutscher Werkbund Bayern e.V. (Hrsg.): Wohnraum für Alle!, München 2016.
- Wirtschaftskammer Salzburg (Hrsg.): Praxisleitfaden für aktives Standortmarketing in Orts- und Stadtkernen des Bundeslandes Salzburg, Salzburg o.J., darin: Best-Practice Beispiel Stadtmarketing: Murnau am Staffelsee.
- Weitere Informationen:  
→ <https://www.innovationsquartier.com>

### *Chemnitz*

- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Hrsg.): CITY LAB Chemnitz – Ergebnisbericht der Stadtanalyse, Stuttgart 2016.
- Stadt Chemnitz – Die Oberbürgermeisterin (Hrsg.): Kulturstrategie der Stadt Chemnitz für die Jahre 2018 bis 2030, Chemnitz 2019.
- Weitere Informationen:  
→ <https://chemnitz2025.de>

# Impressum

---

## Erstellt im Auftrag des

Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie  
11019 Berlin  
Telefon: +49 30 18 615-0  
E-Mail: [poststelle@bmwi.bund.de](mailto:poststelle@bmwi.bund.de)  
[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

## Bearbeitet von

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes  
Jägerstr. 65  
10117 Berlin

REDAKTUR | Research – Redaktion  
Humboldtstraße 64  
28203 Bremen  
Telefon: +49 69 599 169  
E-Mail: [info@redaktur.de](mailto:info@redaktur.de)  
[www.redaktur.de](http://www.redaktur.de)

## Autor

Adrian Rudershausen

## Redaktion

Alina Rathke, Adrian Rudershausen

## Kontakt

Alina Rathke  
Telefon: +49 30 20 88 89 1 28  
E-Mail: [rathke@kreativ-bund.de](mailto:rathke@kreativ-bund.de)

## Bildnachweise

Das verwendete Bild stammt von [www.usplash.com](http://www.usplash.com)  
Urheberin ist: © [usplash.com](http://usplash.com) – Nick Staal

Stand: Mai 2021



Das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes ist Teil der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung. Mit wissenschaftlichen Analysen und kontinuierlicher Trendforschung informiert es über die Entwicklung der Branche und zeigt ihre Relevanz innerhalb anderer Wirtschaftsbereiche auf.



Alle Inhalte dieses Werkes, insbesondere Texte, Abbildungen und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet beim Autor bzw. beim Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Jede Art der Vervielfältigung, Verbreitung, öffentlichen Zugänglichmachung oder andere Nutzung bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Zustimmung des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Zitate im Sinne von § 51 UrhG sollen mit folgender Quellenangabe versehen sein: Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft (2020): Urbane Zukunft durch Kultur- und Kreativwirtschaft. Strategien der Standortentwicklung von ›Second Cities‹ in Deutschland und Europa.