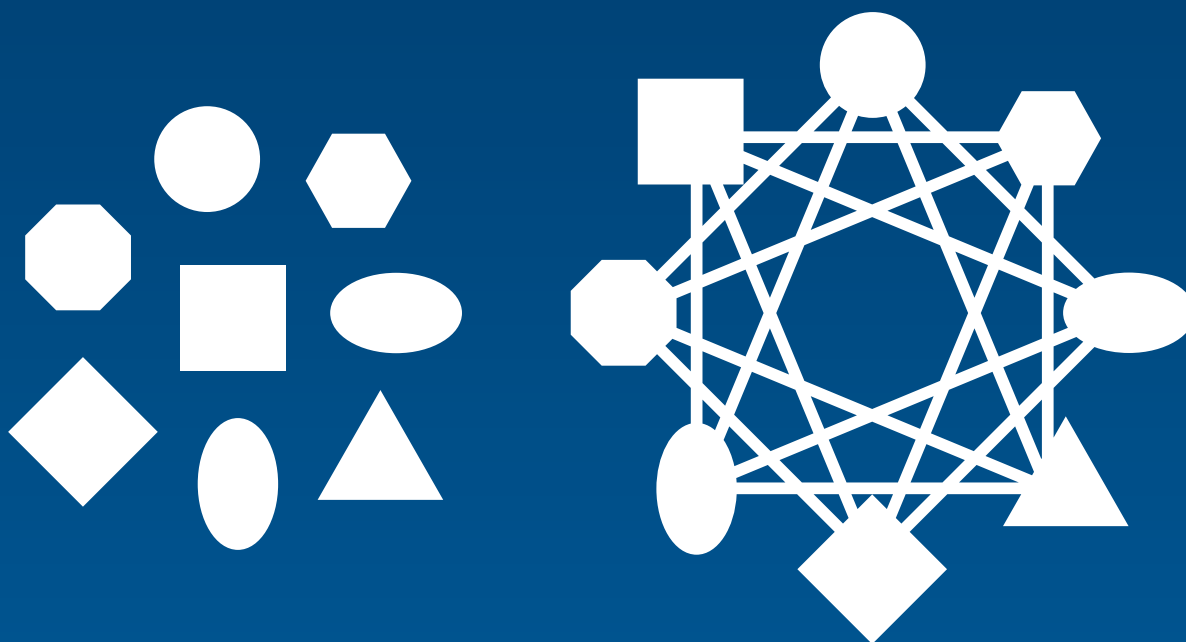




School of
Management and Law

Die Kultur und Kreativwirtschaft
in Winterthur und Region
Eine empirische Potenzial-
und Entwicklungsstudie

Von der Wahrnehmung zur Realisierung.
Crossing Borders.



Eine Studie des Zentrums für Kulturmanagement

In Kooperation mit



INURA Zürich Institut

Im Auftrag von

Stadt Winterthur



STANDORTFÖRDERUNG
REGION WINTERTHUR



Kanton Zürich
Volkswirtschaftsdirektion
Amt für Wirtschaft und Arbeit

IMPRESSUM

Herausgeberin

ZHAW Zürcher Hochschule für
Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law
Zentrum für Kulturmanagement
Bahnhofplatz 12
CH-8401 Winterthur
www.zkm.zhaw.ch

Projektleitung

Birgitta Borghoff, Diplom-Betriebswirtin FH
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
ZHAW Zentrum für Kulturmanagement
borg@zhaw.ch

Projektpartner

Dr. Philipp Klaus
Geschäftsführer
INURA ZÜRICH INSTITUT

Thomas Lang, M.A.
Geschäftsführer
Verein Perform Now

Autoren

Birgitta Borghoff
Philipp Klaus
Thomas Lang

Veröffentlichung

9. Juli 2014

PDF-Version und kostenlose Bestellung
www.zkm.zhaw.ch/kultur-und-kreativwirtschaft-winterthur

Copyright © 2014
ZHAW Zürcher Hochschule für
Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law

Vorwort

Der Kultur und Kreativwirtschaft kommt schweizweit als Arbeitgeberin und als Quelle für Innovation und Wertschöpfung eine immer grössere Bedeutung zu. Stadt und Kanton Zürich dokumentieren bereits seit mehreren Jahren mit dem Kreativwirtschaftsbericht die Entwicklung der Branche. Für die Stadt und die Region Winterthur hingegen existierte bislang keine entsprechende Untersuchung. Diese Lücke konnte mit der vorliegenden Untersuchung nun geschlossen werden.

Die Studie ist unter der Federführung der ZHAW entstanden und von der Stadt Winterthur, der Standortförderung Region Winterthur und der Standortförderung – Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich mitermöglicht worden. Sie erlaubt eine fundierte Diskussion einerseits über die aktuelle Lage, andererseits über künftige Chancen und Risiken der Branche beziehungsweise ihrer Teilmärkte sowie über die richtige Positionierung in einem sehr dynamischen Umfeld. Der empirische Ansatz wurde so gewählt, dass etliche bereits heute in der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft tätigen Akteure einbezogen wurden und zu Wort gekommen sind. Damit eröffnen sich Einblicke in zahlreiche privat getragene Initiativen.

Die Untersuchung zeigt deutlich auf, dass der Grundstein für eine florierende Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur bereits gelegt wurde und sich mit einer fokussierten Strategie fruchtbare Tätigkeitsfelder eröffnen dürften, die sich wiederum positiv auf die Wahrnehmung und Lebensqualität des Standorts Winterthur auswirken würden. Die Stadt Winterthur unterstützt im Rahmen ihrer Möglichkeiten private Initiativen, die zur weiteren Entwicklung der Branche beitragen und zu einer Win-win-Situation führen. Auch von Seiten des Kantons ist es ein Anliegen, dass die kreativen Köpfe nicht nur in der Stadt Zürich, sondern auch vermehrt über das ganze Kantonsgebiet verteilt ihre Wirkung entfalten können und damit einen Beitrag zur Branchenvielfalt am Standort leisten.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre.

Mark Würth
Leiter
Stadtentwicklung Winterthur

Michael Domeisen
Geschäftsführer
Standortförderung Region Winterthur

Anita Martinecz Fehér
Projektleiterin Standortförderung –
Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich

Management Summary

Mit der empirischen Potenzial- und Entwicklungsstudie «Die Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region» im Auftrag der Stadtentwicklung Winterthur, Standortförderung Region Winterthur, Standortförderung – Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich und der ZHAW School of Management & Law werden erstmals relevante Daten, Informationen und Entwicklungstendenzen zum Standort Winterthur und Region sowie dessen Teilmärkten der Kultur und Kreativwirtschaft erhoben. Herausgeber der Studie ist das Zentrum für Kulturmanagement der ZHAW. Im Fokus stehen die räumlichen, beschäftigungspolitischen und angebotsrelevanten Potenziale sowie die Erarbeitung von adäquaten Szenarien, Strategien und Massnahmen zur Entwicklung von Clustern der städtischen und regionalen Kultur und Kreativwirtschaft.

Neben der Erfassung statistischer Strukturdaten auf Basis der Betriebszählung 2008 wurden Akteure sowie Unternehmen der verschiedenen Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region mittels quantitativer Online-Umfrage sowie sechs qualitativen Experteninterviews und vier Fokusgruppen-Diskussionen zu ihren Arbeitsweisen, Erfahrungen, Meinungen und Einschätzungen befragt. Insgesamt haben 99 Personen die Online-Umfrage beantwortet. Dies entspricht einem Rücklauf von 12,5 Prozent einer Grundgesamtheit von 789 Betrieben, was als gutes Resultat betrachtet werden kann. Die Ergebnisse der empirischen Analysen wurden in einem sparten- und netzwerkübergreifenden Kreativworkshop mit 15 Akteuren aus den Teilmärkten Design- und Musikwirtschaft, Architektur, Kunst und Darstellende Kunst vertieft sowie erste Entwicklungspotenziale und weitere Ideen auf Sinnhaftigkeit und Machbarkeit überprüft. Seitens des Projektteams wurden anschliessend ein Entwicklungsmodell, verschiedene Szenarien, Strategien und Massnahmen für die künftige Entwicklung relevanter Teilmärkte

erarbeitet sowie basierend auf einer abschliessenden SWOT-Analyse zur Potenzialentwicklung entsprechende Empfehlungen skizziert.

STRUKTURELLE ASPEKTE – RELEVANTE KENNZAHLEN UND STAKEHOLDER

Winterthur verfügt über ein eigenständiges und vielfältiges Kulturleben mit interessanten und zum Teil bekannten Auführungs- und Ausstellungsorten. Mit Blick auf den Standortquotienten als Mass zum Vergleich der regionalen Stärke der Kultur und Kreativwirtschaft im Verhältnis zu Zürich weist die Stadt Winterthur überdurchschnittliche Beschäftigungsanteile in den Branchen Kulturunterricht (2,95), Museen (3,55), Theater- und Ballettgruppen (4,93), Fotografie (2,03) und Tonstudios (9,99) auf. Stark untervertreten sind hingegen die Teilmärkte der neueren Kreativwirtschaft wie Rundfunk (0,14), Presse (0,4) und Werbung (0,42) sowie die Design- (0,37) und Filmwirtschaft (0,62), die eine gewisse Wertschöpfungsstärke ausweisen, die es zu nutzen gilt. Als wichtige Anspruchsgruppen der Studie gelten neben Kapital- und Auftraggebern, Staat und Politik insbesondere die Akteure und Unternehmen der städtischen und regionalen Kultur und Kreativwirtschaft in Form von Netzwerken, Strukturen, Kunden und Lieferanten

EMPIRIE – RESULTATE DER BEFRAGUNGEN

Für die Teilmärkte Film, Darstellende Kunst, Design, Architektur, Software-/Games-Industrie und Kunst ist eine positive Grundstimmung bezüglich Beschäftigungs- und Umsatzdynamik zu verzeichnen. Winterthur wird von 89 Prozent der Befragten vornehmlich als Kulturstadt wahrgenommen, wobei der Standort auch in Bezug auf unternehmerische Freiheit (69 Prozent) und inspirierende Umgebung (76 Prozent) als sehr positiv beurteilt wird. Hinsichtlich Infrastruktur und Räume wird die Qualität, nicht aber die Quantität von Veranstaltungsorten bemängelt (Gute Veranstaltungsorte: Zustimmung 48 Prozent). Bestehende Cluster in den Bereichen Medizinaltechnik und Gesundheit in Verbindung mit der in Winterthur ansässigen ZHAW bieten ideale Voraus-

setzungen für die Entwicklung der Winterthurer Designwirtschaft. Ein Potenzial des Teilmarkts Musik könnte darin bestehen, die typischen Wellenbewegungen in der Szene aufzufangen, indem sich Winterthur als Livemusik-Stadt positioniert und nach neuen Wegen sucht, um den Verlust der Musikhochschule zu kompensieren. Der Winterthurer Architekturmarkt hängt unter anderem von den Bautätigkeiten in der Region ab. Die wachsende Nachfrage und gute Auftragslage der Winterthurer Architektur- und Innenarchitekturbüros sprechen dafür, dass sich der Teilmarkt Architektur langfristig aus sich selbst heraus entwickeln wird. Der Immobilienmarkt Winterthurs bietet somit Chancen zur Attraktion von Kultur- und Kreativunternehmen aus Zürich. Die Entwicklung des Kunstmarkts und des Markts der Darstellenden Kunst bleibt grundsätzlich eine Frage der langfristigen Entwicklung und existierenden finanziellen Mittel. Die Eröffnung eines Kulturbüros für die verschiedenen Akteure des kulturellen Sektors bietet eine von mehreren Möglichkeiten, entsprechende Ressourcen und Infrastrukturen bewusst zu bündeln.

HANDLUNGSFELDER – RESULTATE AUS DEN WORKSHOPS

Zur Verbesserung der Situation der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region werden erstens ein Kreativhaus/Zentrum für Kultur, zweitens die Realisierung einer Kreativtagung beziehungsweise Zukunftswerkstatt sowie drittens die Etablierung eines Administrations-Hubs auf Seiten der Workshop-Teilnehmenden priorisiert.

SCHLUSSFOLGERUNGEN – POTENZIALE

Die Chancen der Stadt Winterthur bestehen in einer intensiveren Vernetzung der verschiedenen Teilmärkte und Branchen der Kultur und Kreativwirtschaft untereinander sowie dem bewussten Einbezug der verschiedenen Hochschuldepartemente der ZHAW. Insbesondere die Teilmärkte Design, Architektur und Musik bieten gute Voraussetzungen für eine verstärkte Entwicklung. Die Selbstbezogenheit Winterthurs begünstigt eigenständige

Entwicklungen, die es zu akzentuieren und in ökonomische Werte umzumünzen gilt. Andererseits gefährdet der starke Selbstbezug in Teilen der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft Exportorientierung und Innovationen.

Aufgrund der starken Verflechtungen der Kultur mit der Kreativwirtschaft betreffen Kürzungen im öffentlichen Kulturbudget auch weite Teile der Kreativwirtschaft wie beispielsweise den Design-, Event- und Musikmarkt aber auch den Markt der Darstellenden Kunst sowie den Kunstmarkt. Ohne ein klares Commitment mit Signalwirkung und äussere Anreize gehen Elan und Erneuerungswille schnell verloren. Aufgrund der geringen Beschäftigungsquote in Winterthur stellen sich darüber hinaus grundsätzliche über die Kultur und Kreativwirtschaft hinausgehende strukturelle Fragen.

EMPFEHLUNGEN DES PROJEKTTEAMS

Eine adäquate Förderung der Kultur und Kreativwirtschaft erfordert verschiedene Massnahmen, die im Sinne einer Gesamtstrategie sorgfältig geplant, kontinuierlich entwickelt und umgesetzt werden müssen. Eine zukunftsfähige Vision, heruntergebrochen in ein netzwerk- und spartenübergreifendes Konzept mit dem Ziel, konkrete Initiativen und Projekte für die Entwicklung der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft anzustossen, wäre eine lohnenswerte Konsequenz aus den Ergebnissen dieser Forschungsstudie. Idealerweise wird ein solches Konzept in Kooperation von Stadt, Kanton, Wirtschafts- und Kulturförderung, Hochschule sowie weiteren Stakeholdern aus den verschiedenen Teilmärkten der Kultur und Kreativwirtschaft gemeinsam erarbeitet und spiegelt sich in der Umsetzung konkreter Projekte wider.

Auf Basis der verschiedenen Analysen empfiehlt das Projektteam des Zentrums für Kulturmanagement der ZHAW daher eine schrittweise Implementierung kurz-, mittel- und langfristiger Szenarien, Strategien und Massnahmen für die kontinuierliche Entwicklung der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region.

IMPLEMENTIERUNG

Zeithorizont	Langfristig (bis 2024)	Mittelfristig (bis 2017)	Kurzfristig (bis 2015)
Szenarien	<ul style="list-style-type: none"> – Kreativhub 	<ul style="list-style-type: none"> – Winterthur als «die» Livemusik-Stadt – Designforum 	<ul style="list-style-type: none"> – Creative Think Tank – Kreativtagung
Strategien und Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> – Neubau eines Kreativhauses und zentralen Stadthotels mit Räumlichkeiten für Kreativschaffende und Kulturveranstaltungen – Konzerthalle mit Kapazität bis 2000 Personen 	<ul style="list-style-type: none"> – Design- und Architekturpreis (alle 2 Jahre) – Ausschöpfen von geografischen und Kunden-Entwicklungspotenzialen in den Regionen Schaffhausen, Frauenfeld und Winterthur – Bandhaus und Workshops zum Thema Band Management – Erweitertes Kulturbüro – Audience Development Angebote mit Erlebnisorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> – Kostenlose Veranstaltungsräume für die Teilmärkte Musik und Darstellende Kunst – Proaktive Unterstützung privater Initiativen von Kultur- und Kreativbetrieben – Förderung spartenübergreifender Projekte – Konzeption eines neuen Betriebskonzepts samt Umnutzungsstrategie für die ab 2015 leerstehenden Räumlichkeiten im Konservatorium Winterthur
Empfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> – Modulare Entwicklung eines sparten- und netzwerkübergreifenden Winterthurer «Kreativhubs» – Bau einer Halle für Grossveranstaltungen in Winterthur 	<ul style="list-style-type: none"> – Realisierung des «Designforums» als innovative Veranstaltungs- und Vermittlungsplattform in Winterthur – Regelmässiges Monitoring der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region – Förderung des Winterthurer Designs – Sicherung von Industrie- und Gewerberaum in Winterthur und Region 	<ul style="list-style-type: none"> – Lancierung, Gründung und Kick-off «Creative Think Tank» Winterthur und Region – Realisierung eines Workshops am «Winterthur Urban Forum» (27. bis 29. November 2014) – Durchführung der ersten Winterthurer «Kreativtagung»

Herausgeber, Partner und Auftraggeber

PROJEKTTEAM

Herausgeber

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



Zentrum für Kulturmanagement

Partner



INURA Zürich Institut

DANK

Wir bedanken uns bei allen Personen, welche die Durchführung der Potenzialstudie massgeblich unterstützt haben. Es sind dies insbesondere die verschiedenen Akteure und Experten in den diversen Teilmärkten der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft, ohne deren engagierte Teilnahme an der Online-Befragung, den Experteninterviews und Fokusgruppen-Diskussionen und proaktivem Mitdenken im Rahmen des sparten- und netzwerkübergreifenden Kreativworkshops eine sorgfältige Analyse und Dokumentation der Untersuchungen nicht möglich gewesen wäre.

Nicht zuletzt gilt unser Dank den Auftraggebern der Studie, namentlich der Stadtentwicklung Winterthur (Mark Würth und Marco Caprarese), der Standortförderung - Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich (Anita Martinecz Fehér) und der Standortförderung Region Winterthur (Michael Domeisen) für die anregenden Diskussionen sowie der ZHAW School of Management & Law für das grosse Interesse am Thema, die Publikation und Kommunikation der Forschungsergebnisse.

AUFTRAGGEBER

Stadt Winterthur



STANDORTFÖRDERUNG
REGION WINTERTHUR



Kanton Zürich
Volkswirtschaftsdirektion
Amt für Wirtschaft und Arbeit

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



Inhalt

2	Impressum
3	Vorwort
4	Management Summary
7	Herausgeber, Partner und Auftraggeber
7	Dank
12	1. Einleitung
12	1.1 Ausgangslage und aktuelle Herausforderungen
12	1.2 Auftrag der Studie
12	1.3 Ziele der Studie
13	1.4 Forschungsleitende Fragen
13	1.5 Vorgehen, Methodik, Grunddaten
	1.5.1 Vorgehen
	1.5.2 Forschungsdesign und Methoden
	1.5.2.1 Desk Research
	1.5.2.2 Stakeholder-Analyse
	1.5.2.3 Quantitative Online-Befragung
	1.5.2.4 Qualitative Experteninterviews und Fokusgruppen-Diskussionen
	1.5.2.5 Teilnehmende Beobachtung - Sparten- und netzwerkübergreifender Kreativworkshop
21	1.6 Kultur und Kreativwirtschaft – Begrifflichkeiten und Hintergründe
	1.6.1 Kultur und Kreativwirtschaft in der Stadt- und Regionalentwicklung
	1.6.2 Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region
	1.6.3 Potenziale
26	2. Strukturelle Aspekte der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region
26	2.1 Allgemeine Charakteristika
26	2.2 Beschäftigung in der Kultur und Kreativwirtschaft
27	2.3 Vergleich mit der Stadt Zürich und anderen Schweizer Städten
28	2.4 Detailvergleiche mit der Stadt Zürich und der Gesamtschweiz
	2.4.1 Standortquotienten der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft
	2.4.2 Standortquotienten der 13 Teilmärkte im Vergleich zur Stadt Zürich
	2.4.3 Standortquotienten der Branchen (NOGA 6-stellig) im Vergleich zur Stadt Zürich
31	2.5 Stakeholder-Beziehungsgeflecht der Potenzial- und Entwicklungsstudie
34	2.6 Fazit

36	3. Empirische Erhebungen in der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region
36	3.1 Online-Befragung der Akteure in den Teilmärkten
	3.1.1 Unternehmen und Personen
	3.1.2 Räumlichkeiten
	3.1.3 Netzwerke
	3.1.4 Dynamik bei den Unternehmen
	3.1.5 Dynamik bei den Teilmärkten
	3.1.6 Dynamik in den Quartieren
	3.1.7 Winterthur als Alternativstandort zu Zürich
	3.1.8 Fazit
44	3.2 Qualitative Experteninterviews und Fokusgruppen-Diskussionen mit Stakeholdern in den Teilmärkten
	3.2.1 Merkmale der Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region
	3.2.1.1 Architekturmarkt
	3.2.1.2 Designwirtschaft
	3.2.1.3 Musikwirtschaft
	3.2.1.4 Kunstmarkt und Markt der Darstellenden Kunst
	3.2.1.5 Städtische Kulturförderung und Merkmale der Teilmärkte aus Fördersicht
	3.2.2 Potenziale der Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region
	3.2.2.1 Architekturmarkt
	3.2.2.2 Designwirtschaft
	3.2.2.3 Musikwirtschaft
	3.2.2.4 Kunstmarkt und Markt der Darstellenden Kunst
	3.2.2.5 Potenziale der Teilmärkte aus Sicht der städtischen Kulturförderung
	3.2.3 Fazit
54	4. Handlungsfelder in der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region
54	4.1 Sparten- und netzwerkübergreifender Kreativworkshop in den Teilmärkten
	4.1.1 Resultate und Erkenntnisse
	4.1.2 Fazit
62	4.2 Entwicklung der Kultur und Kreativwirtschaft: Modell – Szenarien – Strategien – Massnahmen
	4.2.1 Portfolioanalyse in Anlehnung an die Boston Consulting Group (BCG)-Matrix
	4.2.1.1 Marktwachstum und Marktanteile
	4.2.1.2 Aufmerksamkeits- und Bedeutungsökonomie
	4.2.2 Entwicklungsmodell
	4.2.3 Entwicklungsszenarien
	4.2.4 Ableitung von Entwicklungsstrategien und Massnahmen
	4.2.4.1 Langfristige Strategien und Massnahmen (bis 2024)
	4.2.4.2 Mittelfristige Strategien und Massnahmen (bis 2017)
	4.2.4.3 Kurzfristige Strategien und Massnahmen (bis 2015)

74	5. Schlussfolgerungen
78	6. Empfehlungen des Projektteams
82	Abbildungsverzeichnis
83	Fussnoten- und Quellenverzeichnis
84	Projektteam und Autoren
88	Anhang
88	Anhang 1: Online-Fragebogen
108	Anhang 2: Thematische Schwerpunkte und Fragenkatalog Leitfaden Experteninterviews
111	Anhang 3: Thematische Schwerpunkte Fokusgruppen-Diskussionen
	1. Teilmarkt Architektur
	2. Teilmarkt Designwirtschaft
	3. Teilmarkt Musikwirtschaft
	4. Teilmärkte Kunstmarkt und Markt der Darstellenden Kunst
118	Anhang 4: Auszug Leitfaden sparten- und netzwerkübergreifender Kreativworkshop
121	Anhang 5: Tabellen zur Stakeholder-Analyse
	1. Stakeholder-Identifikation
	2. Stakeholder-Beurteilung – Interesse (Stake)
	3. Stakeholder-Beurteilung – Einfluss/Macht (Power)
	4. Stakeholder-Beurteilung – Erwartungen/Nutzen
135	Anhang 6: Verteilung der befragten Unternehmen und Personen auf die Teilmärkte
136	Anhang 7: Entwicklung der Teilmärkte und Branchen der Kultur und Kreativwirtschaft in den nächsten 5 Jahren

Einleitung

1. Einleitung

1.1 AUSGANGSLAGE UND AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN

Die Kultur und Kreativwirtschaft in der Schweiz hat in den vergangenen Jahren stetig an Aufmerksamkeit und Bedeutung gewonnen. Als Teil der wissensbasierten Ökonomie, deren Komplexität und Stellenwert stetig zunimmt, entpuppt sie sich mehr und mehr als kreativer Impulsgeber und wichtiger Innovationstreiber. Dem Dritten Kreativwirtschaftsbericht Zürich (2010) zufolge, sind im Jahr 2008 über 200 000 Personen in gut 40 000 Betrieben in der Schweizer Kultur und Kreativwirtschaft beschäftigt. Dies entspricht 10 Prozent aller Betriebe und 5 Prozent aller Beschäftigten in der Schweiz. Die Zahl der Beschäftigten hat zwischen 2005 und 2008 um 8 Prozent zugenommen, die Zahl der Betriebe um 4 Prozent (Bruttowertschöpfung: 20,5 Mrd. Schweizer Franken, Umsatz: 87,9 Mrd. Schweizer Franken, Anteil am Bruttoinlandsprodukt: 4,2 Prozent).¹

Die Kreativwirtschaft wird als erwerbswirtschaftlicher Teil der Kulturökonomie betrachtet. Reell sind aber die Verflechtungen zwischen dem Produktionssystem Kultur und der Kreativwirtschaft sehr stark. Viele Projekte im Bereich Kultur und Kreativwirtschaft erhalten Zuwendungen sowohl von privaten als auch öffentlichen Trägern oder werden gemeinsam durchgeführt. Leistungen im Kulturbereich werden oft von öffentlichen Institutionen oder Gremien bei privaten Unternehmen oder Einzelpersonen eingekauft. Persönliche Beziehungen und Netzwerke gehen über öffentliche und private Grenzen hinaus und ermöglichen so erst kulturelle Aktivitäten. Szenen, Cluster und Netzwerke sind zentrale Grundlagen für die Entwicklung der Kultur und Kreativwirtschaft. Neben der Begünstigung der Wettbewerbsfähigkeit durch Beschäftigungswachstum, Innovationsfähigkeit sowie verstärktes Unternehmertum leisten kulturelle und kreativwirtschaftliche Aktivitäten einen nicht unerheblichen Beitrag an die Attraktivität, Standort- und Lebensqualität einer Region.

Winterthur ist mit einer Vielzahl an Museen, Theatern sowie dem international renommierten Musikkollegium Winterthur eine Kulturstadt mit hoher Lebensqualität und hat in

den letzten zwei Jahrzehnten eine erfolgreiche Wohnstadtpolitik gepflegt. Seit dem Jahr 1990 ist eine ansehnliche Zunahme der Bevölkerung von 22 Prozent auf über 108 000 (2013) Einwohnerinnen und Einwohner zu verzeichnen. Die Beschäftigung hingegen stagnierte (1991: 57 600 Beschäftigte, 2008: 56 000 Beschäftigte). Die Industrie verlor in derselben Periode die Hälfte ihrer Mitarbeitenden. Gesundheits- und Sozialwesen gewannen überdurchschnittliche Beschäftigungsanteile.²

Insgesamt ist vor dem Hintergrund dieser ökonomischen Strukturen sowie des kulturellen Profils Winterthurs eine vertiefte Analyse und intensive Beschäftigung mit den Potenzialen der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region angezeigt.

1.2 AUFTRAG DER STUDIE

Das Zentrum für Kulturmanagement (ZKM) der ZHAW führt im Auftrag von Stadtentwicklung Winterthur, Standortförderung Region Winterthur, Standortförderung - Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich und ZHAW School of Management & Law eine Potenzialstudie zur Erfassung, Analyse und Entwicklung von Clustern der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region durch. Die Studie liefert erstmals relevante Informationen zum Standort Winterthur sowie dessen Bereichen der Kultur und Kreativwirtschaft. Die Resultate sind in mehrperspektivischer Hinsicht vor allem im Hinblick auf die für die Winterthurer Kunst und Kultur, Bildung und Vermittlung, Gesellschaft und Wirtschaft wichtigen Themen wie Innovationskraft, Kreativitätsförderung, Creative Cluster und Standortentwicklung interessant.

1.3 ZIELE DER STUDIE

Ziel der Studie ist es, räumliche, beschäftigungspolitische und angebotsrelevante Potenziale zur Entwicklung der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region zu eruieren. Auf dieser Basis sollen konkrete Potenziale erfasst und adäquate Szenarien erarbeitet werden. Eine Ableitung entsprechender Strategien und Massnahmen ermöglicht es, das relationale Vermögen der Region Winterthur zu festigen und weiter zu entwickeln.

1.4 FORSCHUNGSLEITENDE FRAGEN

Vor dem Hintergrund der empirischen Potenzial- und Entwicklungsstudie stellen sich die folgenden Fragen:

- Welche Standortfaktoren für die Kultur und Kreativwirtschaft weist Winterthur auf und welche Potenziale kann die Stadt entwickeln?
- Welche Netzwerke und Ansätze zur Clusterbildung existieren bereits und wie sind deren Entwicklungspotenziale?
- Welche Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft eignen sich für eine Weiterentwicklung?
- Kann Winterthur als Überlaufbecken für kreative Köpfe und Cluster funktionieren, für welche die Bedingungen in der Stadt Zürich, insbesondere die schwierige Raumsituation, unzureichend sind? Und falls ja, inwiefern?

1.5 VORGEHEN, METHODIK, GRUNDDATEN

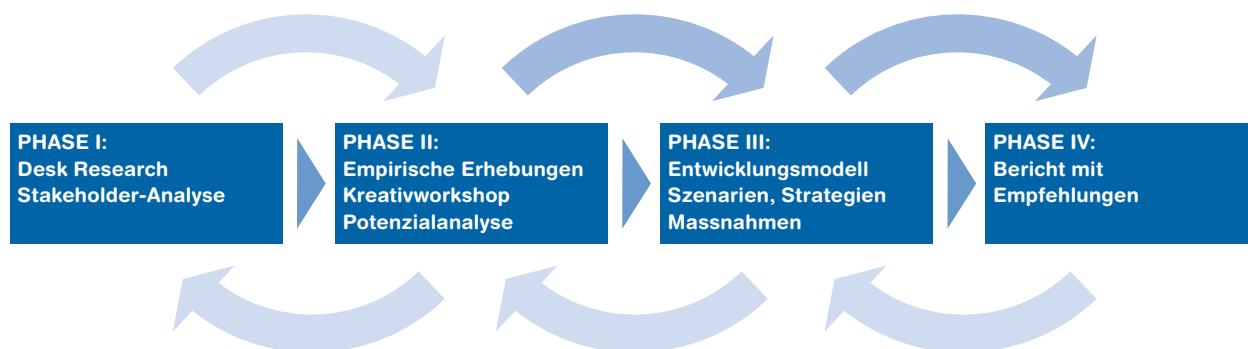
1.5.1 Vorgehen

Das Vorgehen bei der Durchführung der Studie gliedert sich in vier Phasen (vgl. Abbildung 1).

Zunächst wurden die für die Studie relevanten Begriffe «Kultur», «Kreativwirtschaft» und «Potenziale» im Kontext von Städten, Regionen und relevanten Diskursen verortet. Mittels Desk Research wurde in einem nächsten Schritt die Ausgangssituation der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft samt deren Teilmärkten anhand verschiedener makroökonomischer und statistischer Parameter auf Basis der vorliegenden Dokumente erfasst. Die Analyse enthält eine Beschreibung der strukturellen Aspekte der Kultur und Kreativwirtschaft, insbesondere der Beschäftigungszahlen im Vergleich zu Zürich, zu anderen Schweizer Städten und zur Gesamtschweiz. Anschliessend wurden die wichtigsten Stakeholder der Studie identifiziert und analysiert. Auf Basis der gewonnenen Daten wurde eine quantitative und eine qualitative empirische Untersuchung in verschiedenen Teilmärkten der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft durchgeführt. Aus den Resultaten haben sich erste Potenzialansätze zur Entwicklung der städtischen und regionalen Kultur und Kreativwirtschaft herauskristallisiert, die in einem sparten- und netzwerkübergreifenden Kreativworkshop mit verschiedenen Kreativ- und Kulturschaffenden aus den ent-

Abb. 1

VORGEHENSWEISE



sprechenden Teilmärkten auf Stichhaltigkeit überprüft und weiter vertieft wurden. Basierend auf den Erkenntnissen der empirischen Erhebungen und des Workshops wurden in einer dritten Phase ein Entwicklungsmodell und Szenarien für die künftige Entwicklung relevanter Teilmärkte erarbeitet sowie entsprechende Strategien und Massnahmen abgeleitet. Mit der Aggregation sämtlicher quantitativer und qualitativer Analysen zu einem Portfolio wurden eine SWOT-Analyse zur Potenzialentwicklung der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region durchgeführt und abschliessend entsprechende Empfehlungen formuliert. Resultat der Studie ist der vorliegende Bericht.

1.5.2 Forschungsdesign und Methoden

Für die Erhebung, Aufbereitung und Auswertung sämtlicher Daten wurde als Forschungsdesign ein Methodenmix gewählt, der sich wie folgt gestaltet (vgl. Abbildung 2):

1.5.2.1 Desk Research

Als Desk Research wurden insbesondere die Daten der Betriebszählung 2008 analysiert und ausgewertet (vgl. Kapitel 2). Darüber hinaus wurden Vergleiche mit der Situation in anderen Schweizer Städten herangezogen und die Position Winterthurs mittels Standortquotienten im Verhältnis zur Stadt Zürich und zur Gesamtschweiz analysiert.

1.5.2.2 Stakeholder-Analyse

Stakeholder-Analysen dienen unter anderem der Identifizierung möglicher Spannungsfelder in Projekten. Dies betrifft Situationen, in denen keiner in der alleinigen Verantwortung steht, sondern zahlreiche Parteien involviert und betroffen sind. Durch eine Stakeholder-Analyse kann herausgefunden werden, gegenüber welchen Anspruchsgruppen ein Projekt positioniert werden sollte und worauf das Projektmanagement insbesondere Acht geben muss.

Abb. 2

FORSCHUNGSDESIGN UND METHODEN

Analyseverfahren	Methoden
Erhebungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> – Desk Research und Dokumentenanalyse – Quantitative Online-Befragung – Qualitative Leitfaden-Interviews mit Experten aus den Teilmärkten (halbstandardisiert) – Qualitative Fokusgruppen-Diskussionen à 4–5 Personen mit Akteuren aus den Teilmärkten (halbstandardisiert) – Teilnehmende Beobachtung – Sparten- und netzwerkübergreifender Kreativworkshop
Aufbereitungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> – Text, Tabellen, Tonbandmaterial – Datenauswertungen mittels Statistikprogramm SPSS und Excel-Tabellen – Tonbandaufnahmen, zusammenfassende Transkriptionen – Zusammenfassende Protokolle – Fotoprotokolle
Auswertungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> – Statistikbericht – Stakeholder-Analyse und -Mapping – Qualitative Inhaltsanalyse – SWOT-Analyse – Abschlussbericht

Es erscheint insofern sinnvoll, entsprechende Stakeholder zu identifizieren und sich deren Einflüsse auf das Projekt bewusst zu machen.³

In der vorliegenden Studie sind unter dem Begriff «Stakeholder» sämtliche internen und externen Akteure, Interessengruppen, Institutionen oder Instanzen (Stakeholder-Gruppen) zu verstehen, die ein berechtigtes Interesse an der Entwicklung der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region haben und diese somit beeinflussen oder von dieser beeinflusst werden können. Die in Kapitel 2.5 vorgenommene Stakeholder-Analyse ist als wichtige Informationsgrundlage und Ausgangsbasis für die Beschaffung, Erhebung, Aufbereitung und Auswertung sämtlicher Daten in den diversen Teilmärkten der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region zu betrachten.

1.5.2.3 Quantitative Online-Befragung

Für die Online-Befragung wurden 800 Unternehmen und Personen der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft per Email direkt angeschrieben. Darüber hinaus wurde der Link zum Online-Fragebogen indirekt über die verschiede-

nen Stakeholder, das heisst Winterthurer Email-Verteiler und Netzwerke in den einzelnen Teilmärkten der Kultur und Kreativwirtschaft kommuniziert und verbreitet (500 Email-adressen):

- Winterthurer Kultur- und Kreativwirtschaftsvereine
- Creative Cluster
- Winterthur Tourismus
- Quartierentwicklung Winterthur
- Initiative Winterthur Nachhaltig
- Verwaltungen der 23 Gemeinden um Winterthur
- Winterthurer Wirtschaftsverbände
- Lokale Gewerbevereine Region Winterthur: Gewerbeverein Dinhard-Thurtal, Gewerbeverein Elsau-Schlatt, Handwerker- und Gewerbeverein Elgg, Gewerbe- und Industrieverein Fehraltorf, Gewerbeverein Illnau-Effretikon und Umgebung Gewerbeverein Neftenbach, Gewerbeverein Rickenbach und Umgebung, Gewerbeverein Turbenthal und Umgebung, Gewerbeverein Wiesendangen, Gewerbeverein Zell

Folgende Themen wurden durch Ableitung entsprechender Fragen in der Online-Umfrage aufgegriffen (Vgl. Abbildung 3 und Anhang 1)⁴:

Abb. 3

THEMENKOMPLEXE ONLINE-FRAGEBOGEN

Themen	Aussagen über
Unternehmen	Produkte, Dienstleistungen, Tätigkeiten, Teilmarktzugehörigkeit, Beschäftigung, Umsatz, Gründung, Finanzierung
Netzwerke	Herkunft von und Zusammenarbeit mit Kunden, Zulieferern, Geschäfts- und Kooperationsbeziehungsweise Projektpartnern, Mitgliedschaften in Verbänden
Standort/Raumfragen	Quartierlokalisierung, Standortzufriedenheit, bevorzugte Standorte, Mietverhältnisse und -preise, Eignung Winterthurs als Unternehmensstandort
Schwierigkeiten/Lösungsansätze	Schwierigkeiten im Rahmen der Geschäftstätigkeit, Priorisierung möglicher Unterstützungsangebote
Einschätzung im Hinblick auf die Zukunft/Wünsche	Beschäftigungs- und Umsatzwachstum, Winterthur als Alternativstandort zu Zürich, Quartierentwicklung, Teilmarktentwicklung

Die Online-Befragung wurde über einen Zeitraum von sechs Wochen vom 25. April bis 6. Juni 2013 durchgeführt. Insgesamt 99 Teilnehmende haben den Online-Fragebogen komplett ausgefüllt. Dies ist das Sample, welches für die Auswertung benützt wurde. Gemäss Betriebszählung 2008 beträgt die Grundgesamtheit 789 Betriebe.⁵ Damit wären rund 12,5 Prozent durch die Online-Befragung erfasst worden, was als gutes Ergebnis bezeichnet werden kann. Selbstverständlich widerspiegelt die Anzahl von 789 nicht die Gesamtheit der Beschäftigungsverhältnisse in der Kultur und der Kreativwirtschaft, wo unzählige Personen im Nebenerwerb tätig sind und teilweise nicht von der Betriebszählung erfasst werden, beispielsweise freischaffende Künstlerinnen und Künstler.

Eine Befragung von Vertreterinnen und Vertretern aus dem Kulturbereich und der Kreativwirtschaft ist mit verschiedenen Schwierigkeiten verbunden. Zu diesen Schwierigkeiten zählt die volatile Beschäftigungssituation in den meisten Teilmärkten der Kreativwirtschaft und mehr noch im Kulturbereich. Diese reicht von Freelancing über Minimalanstellungen (zum Beispiel Musikunterricht) und mündlichen Verträgen bis zu perfekt organisierten Betriebsstrukturen. Letztere sind jedoch eher die Ausnahme. Auch im Auftragsbereich gibt es immer neue Situationen, die permanent neue Produkte und Dienstleistungsangebote der Kreativen und Kulturschaffenden einfordern. In den Teilmärkten und Branchen, die der Kultur und auch der Kreativwirtschaft zugeordnet werden, ist es weit verbreitet, dass die Beschäftigten sich nicht als Teil der Wirtschaft verstehen.

Vor diesem Hintergrund ist die Auswertung der durchgeführten Online-Befragung zu betrachten. So haben 382 angemalte Personen und Unternehmen an der Befragung teilgenommen. Von diesen waren sieben eindeutig nicht zur Kultur oder zur Kreativwirtschaft zu zählen. 276 haben nach wenigen Fragen die Teilnahme abgebrochen, dies obwohl auch für die vollständig ausgefüllten Fragebögen im Durchschnitt nicht länger als eine Viertelstunde aufgewendet wurde. Insgesamt ist das vorliegende Sample mehr als befriedigend für die von der Studie angestrebten Ziele.

1.5.2.4 Qualitative Experteninterviews und Fokusgruppen-Diskussionen

Im Rahmen der qualitativen Befragung wurden insgesamt zehn Gespräche durchgeführt, davon sechs Leitfadenterviews mit Experten und vier Fokusgruppen-Diskussionen mit Akteuren der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft. Als Experten wurden Personen definiert, welche über mindestens zehn Jahre Erfahrung in einem oder mehreren Bereichen eines Teilmarkts verfügen.

Unter einer Fokusgruppe (aus dem Englischen: «focus group») versteht man eine Methode der empirischen Sozialforschung in Form einer Gruppendiskussion, bei der im Gegensatz zu Erhebungen mit einzelnen Individuen die thematischen Aussagen einer Gruppe beziehungsweise die Kommunikation in einer Gruppe erfasst werden soll. Es handelt sich um eine leitfadengestützte moderierte Diskussion mehrerer Teilnehmender (auch teilstandardisiertes Interview). «Die Methode basiert auf den Prinzipien Kommunikation, Offenheit, Vertrautheit und Fremdheit sowie Reflexivität. Ihr Einsatz ist besonders in frühen Entwicklungsstadien von Studien sinnvoll, in denen Ideen entwickelt, Konzepte erstellt und Anforderungen erfragt werden sollen.»⁶ Viele Meinungen und Einstellungen sind stark an soziale Kontexte gebunden, so dass sie am besten in sozialen Situationen, das heisst in der Gruppe, in Erfahrung gebracht werden können. Im Gegensatz zum Einzelinterview, wo nur eine Person befragt und zum Erzählen animiert wird, können in der Fokusgruppe individuelle Sperrn durchbrochen werden, um zu kollektiven Einstellungen, öffentlichen Meinungen und Beobachtungen zu kommen, welche auch im Alltag das Denken, Fühlen und Handeln der Gruppen-Teilnehmenden bestimmen. Auf diese Weise können subjektive Bedeutungs- und tiefere Bewusstseinsstrukturen offengelegt werden, die im Wesentlichen in sozialen Situationen wie zum Beispiel Alltagsdiskussionen entstehen.⁷ Die Diskussionen fanden auf der Basis eines strukturierten Gesprächs⁸ statt, einer offenen Gesprächsform, in der alle Beteiligten dazu aufgefordert sind, sich einzubringen und sich an dem Prozess des gemeinsamen Denkens zu beteiligen. Ein strukturiertes Gespräch ist flussend und offen gehalten.

Die Interviews und Fokusgruppen-Diskussionen wurden im Zeitraum von Mitte Juni bis Ende August 2013 durchgeführt und jeweils gemeinsam von zwei Projektmitarbeitenden geleitet, moderiert und dokumentiert. Sämtliche Interviewpartner wurden zu ihren Erkenntnissen, Arbeitsweisen, Ansichten und Einschätzungen befragt und gebeten, in Bezug auf die zu behandelnden Themenkomplexe möglichst umfassend über ihre Erfahrungen zu berichten. Neben Basisinformationen zur Geschäftsfunktion wurden auf der Grundlage eines Interviewleitfadens Fragen zu folgenden Themen gestellt (Vgl. Anhänge 2 und 3):

- Standort Winterthur
- Stellenwert der Kultur und Kreativwirtschaft im entsprechenden Teilmarkt
- Unternehmensspezifische beziehungsweise betriebliche Aspekte und Freiberufertum
- Netzwerke und Kooperationen
- Quartiere, Räume und Zentren
- Zukunftspotenziale und Entwicklungsstrategien im entsprechenden Teilmarkt

Sowohl Experteninterviews als auch Fokusgruppen-Diskussionen wurden elektronisch aufgezeichnet. Die Daten wurden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, wobei das Material schrittweise entlang eines Kategoriensystems (vgl. Abbildung 4) bearbeitet und zusammengefasst wurde. Zum Schutz der persönlichen Daten wurden sämtliche Aussagen in der schriftlichen Dokumentation anonymisiert.

«Die Methode basiert auf den Prinzipien Kommunikation, Offenheit, Vertrautheit und Fremdheit sowie Reflexivität. Ihr Einsatz ist besonders in frühen Entwicklungsstadien von Studien sinnvoll, in denen Ideen entwickelt, Konzepte erstellt und Anforderungen erfragt werden sollen.»

Abb. 4

KATEGORIENSYSTEM DER QUALITATIVEN INHALTSANALYSE

Strukturelle Aspekte (Ableitung aus den Forschungsfragen)

Mikroökonomische Aspekte

Thematische Kategorien

Beschreibung und Beispiele

Geschäftsmodell, Strategie
und Arbeitsfelder

Kreative Unternehmerpersönlichkeit (Biografie, Entwicklung, Motivation, Erfahrung), Strategische Geschäftsfelder, Unique Selling Proposition, Kernkompetenzen, Wissen, Qualität, verwandte Arbeitsfelder

Vorgehen Arbeitsprozess

in Bezug auf das eigene Handwerk: spezifisches Vorgehen in der Szene, Qualität der Arbeitsweise

Gründungsaktivitäten
Geschäftsentwicklung

Geschäftsgründung, Fusion, Umsatz, Absatz (Nachfrage), Anzahl Beschäftigte

Mikro- und Makro- ökonomische Aspekte

Personal

Mitarbeitende (Fachkräfte, etc.): Ausbildung, Biografie, Entwicklung, Motivation, Erfahrung, Wissen

Netzwerk, Vernetzung

Vorgehen Vernetzung im Sinne der Beziehungspflege
(nicht zu Marketing- oder Kooperationszwecken)

Marketing

Image, Positionierung, Ruf, Brand, Social Media Aktivitäten

Kooperationen

Partnerschaften, die auf Leistung und Gegenleistung beruhen
(zum Beispiel Sponsoring, Aufträge)

Kunden

Herkunft und Typologie der Kunden

Makroökonomische Aspekte

Umwelt

Entwicklung: Geografie, Geschichte, Wirtschaft allgemein,
direkte und indirekte Stakeholder

Entwicklung der Kultur
und Kreativwirtschaft
Entwicklung der Teilmärkte

Kultur, Kulturwirtschaft, Kreativwirtschaft:
Trends, Berufsethik, Selbstverständnis, Auftragslage und Angebot,
Marktanteil und Nachfrage, Lohnentwicklung, Konkurrenten,
Kulturdefinition und -verständnis

Cluster, Quartiere, Hotspots
Räume, Infrastruktur

Konkrete Stadtgebiete, Örtlichkeiten und Infrastrukturen
(zum Beispiel Produktions- beziehungsweise Veranstaltungsorte)

Standort & Atmosphäre

Standortfaktoren, öffentliche Wahrnehmung, Mobilität,
Vergleich zu den Städten Zürich und St. Gallen

Aspekte der Förderung

Förderung, Politik

Kulturförderung, Wirtschaftsförderung, Legitimation, Institutionalisierung,
Anerkennung, Sichtbarkeit

Vermittlung, Austausch

Diskurs im Sinne von fachlich-inhaltlichem Austausch einerseits
und Diskussion von Geschäftsthemen andererseits

Zusammenarbeit Stadt

Konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit der Stadt

Neben der Befragung der Kultur- und Kreativschaffenden in den Teilmärkten wurde auch ein Gespräch mit der Bereichsleiterin Kultur der Kulturförderung Winterthur geführt. Gründe dafür sind einerseits die Verflechtungen zwischen der Kultur und der Kreativwirtschaft generell sowie andererseits die aktuelle Überarbeitung des Kulturleitbilds der

Stadt Winterthur aus dem Jahr 2003 in Form eines partizipativen Prozesses.

Abbildung 5 gibt einen Überblick über Herkunft und Professionen der Teilnehmenden in den verschiedenen Teilmärkten.

Abb. 5

SAMPLE QUALITATIVE EXPERTENINTERVIEWS UND FOKUSGRUPPEN-DISKUSSIONEN

Nummer	Teilmärkte	Typ der qualitativen Befragung	Anzahl Teilnehmende (n)	Profession der Teilnehmenden
1	Musikwirtschaft	Experteninterview	n = 1	Geschäftsführer Musikstudio
2	Designwirtschaft	Experteninterview	n = 1	Design-Engineer
3	Architekturmarkt	Experteninterview	n = 1	Architekt und Unternehmer
4	Kunstmarkt	Experteninterview	n = 1	Galeristin und Unternehmerin
5	Kultur allgemein	Experteninterview	n = 1	Künstler, Veranstalter, Stiftungsrat
6	Kulturförderung	Experteninterview	n = 1	Bereichsleiterin Kultur
7	Musikwirtschaft	Fokusgruppen-Diskussion	n = 5	<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsführender Musikveranstalter - Geschäftsführer Musikclub - Musiker und Lehrer - Musiker und Bandleader - Musikerin und Bandmitglied
8	Designwirtschaft	Fokusgruppen-Diskussion	n = 5	<ul style="list-style-type: none"> - Grafikdesigner, Signaletik - Produktdesigner - Co-Geschäftsleiterin Designmesse (Vermittlung, Veranstaltung) - Geschäftsführerin Kommunikations- und PR-Agentur - Geschäftsführer IT und Webdesign
9	Architekturmarkt	Fokusgruppen-Diskussion	n = 4	<ul style="list-style-type: none"> - Architekt, Unternehmer, Partner - Architekt Hardau - Architekt und Unternehmer, Mitglied Architekturforum Winterthur - Innenarchitekt und Unternehmer
10	Kunstmarkt und Markt der Darstellenden Kunst	Fokusgruppen-Diskussion	n = 5	<ul style="list-style-type: none"> - Kuratorin und Vermittlerin - Bildende Künstlerin - Tänzerin und Vermittlerin - Tänzerin und Vereinsverantwortliche - Leiter Theaterinstitution

1.5.2.5 Teilnehmende Beobachtung – Sparten- und netzwerkübergreifender Kreativworkshop

Auf Basis der statistischen Strukturdaten, der Stakeholder-Analyse sowie der aus den empirischen Erhebungen abgeleiteten Entwicklungspotenziale der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region wurde ein sparten- und netzwerkübergreifender Kreativworkshop mit Akteuren aus den entsprechenden Teilmärkten durchgeführt. Ziel des Workshops war es, in Anlehnung an die Forschungsfragen erste Potenzialansätze zur Förderung der städtischen und regionalen Kultur und Kreativwirtschaft weiter zu entwickeln, auf Sinnhaftigkeit und Machbarkeit zu überprüfen und entsprechend zu gewichten.

Im Rahmen des Workshops wurden folgende Fragestellungen bearbeitet:

- Welche lang-, mittel- und kurzfristigen Strategien und konkreten Massnahmen eignen sich für die kontinuierliche Entwicklung der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region?
- Welche Rahmenbedingungen, Kernaktivitäten, Interaktions- und Vernetzungsformen braucht es, um die gegenwärtige Situation zu optimieren und nachhaltig positiv zu beeinflussen?

Der Kreativworkshop fand am 11. Dezember 2013 in der Villa Sträuli in Winterthur statt. Als Methode wurde die von Robert Jungk entwickelte «Zukunftswerkstatt» gewählt, die darauf abzielt, Betroffene zu Beteiligten zu machen und Menschen Möglichkeiten zur Gestaltung der eigenen Zukunft zu eröffnen. Gearbeitet wurde im Dreischritt von der Bestandsaufnahme (Kritikphase) über das Entwickeln von Zukunftsideen (Utopie-/Fantasiephase) zu konkreten Handlungsschritten (Strategie-/Verwirklichungsphase). Die Methode der Zukunftswerkstatt eignet sich insbesondere, wenn Visionen entwickelt werden (zum Beispiel bei der Erstellung von Leitbildern, Entwicklungsszenarien oder Zukunftsprojekten) oder neue kreative Lösungen für beste-

hende Probleme oder Fragestellungen gefunden werden sollen. Dabei gewährleistet eine die Kreativität fördernde Herangehensweise gepaart mit klaren Regeln ein zukunftsgerichtetes und ergebnisorientiertes Arbeiten in Gruppen. Um das zur Verfügung stehende Zeitbudget so effizient und effektiv wie möglich für die weitere Entwicklung neuer und unkonventioneller Ideen zu nutzen, wurden zum einen die Kreativitätstechniken «Brainwriting 635», «Brainwriting-Pool» und die «Sechs Denkhüte» eingesetzt (vgl. Anhang 4).¹⁰ Zum anderen wurden strukturierte Prozesse initiiert, um entsprechende Ideen im Hinblick auf die Fragestellung zu evaluieren.

Es wurden Teilnehmende aus folgenden Teilmärkten der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft an den Kreativworkshop eingeladen: Designwirtschaft, Musikwirtschaft, Architekturmarkt, Kunstmarkt, Markt der Darstellenden Kunst. Um einen erweiterten mehrperspektivischen Blick auf das Thema zu ermöglichen, wurde neben den Kultur- und Kreativakteuren auch ein Vertreter aus dem Forschungsbereich «Industrie» mit einbezogen.

Die 15 Teilnehmenden am Kreativworkshop lassen sich untenstehenden Teilmärkten zuordnen (vgl. Abbildung 6).

Abb. 6

SAMPLE TEILNEHMENDE AM SPARTEN- UND NETZWERKÜBERGREIFENDEN KREATIVWORKSHOP

Teilmärkte	Anzahl Teilnehmende (n)
Designwirtschaft	n = 4
Musikwirtschaft	n = 4
Architekturmarkt	n = 2
Markt der Darstellenden Kunst	n = 2
Kunstmarkt	n = 2
Forschung «Industrie»	n = 1

Zu Beginn des Workshops wurden die Teilnehmenden durch das Projektteam über strukturelle Facts and Figures sowie die wichtigsten empirischen Ergebnisse mittels einer Präsentation informiert. Für die Bearbeitung der Fragestellungen wurden drei Gruppen à jeweils fünf Personen aus den verschiedenen Teilmärkten gebildet.

Die Arbeitsprozesse wurden von zwei Projektmitarbeitenden unter teilnehmender Beobachtung begleitet, moderiert und die Aussagen mittels Fotoprotokoll dokumentiert. Die von den Workshop-Teilnehmenden erarbeiteten Ergebnisse sowie deren Zusammenfassung wurden im Anschluss an den Workshop seitens des Projektteams zu einer assoziativen Grafik aufgearbeitet.

1.6 KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT – BEGRIFFLICHKEITEN UND HINTERGRÜNDE

Kultur und Kreativwirtschaft sind eng miteinander verbundene Bereiche unserer Gesellschaft. Während die Kultur gerne als von der Wirtschaft unabhängig gesehen wird, wird bei der Kreativwirtschaft der ökonomische und unternehmerische Aspekt stark in den Vordergrund gerückt: Es sind dies Unternehmen beziehungsweise Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich auf erwerbswirtschaftlicher Basis mit der künstlerischen und kreativen Produktion, ihrer Vermittlung und beziehungsweise oder medialen Verbreitung von entsprechenden Gütern und Dienstleistungen befassen¹¹. Die Kultur als zivilisatorische und emanzipatorische Leistung ist ihrerseits eingebunden in ökonomische Zusammenhänge, wie dies beispielsweise bei staatlichen Vergaben, im Stiftungswesen oder im Rahmen von Sponsoringsengagements im kulturellen Sektor zu beobachten ist.

Abb. 7

DIE 13 TEILMÄRKTE DER KREATIVWIRTSCHAFT



Die Kreativwirtschaft wird in dreizehn Teilmärkte untergliedert. Diese Klassifikation hat sich in der Europäischen Union zunehmend durchgesetzt, ist aber nicht die einzige, die in Kultur- und Kreativwirtschaftsstudien und -berichten angewendet wird. Für die vorliegende Studie wird die Klassifikation mit den dreizehn Teilmärkten verwendet (vgl. Abbildung 7).

1.6.1 Kultur und Kreativwirtschaft in der Stadt- und Regionalentwicklung

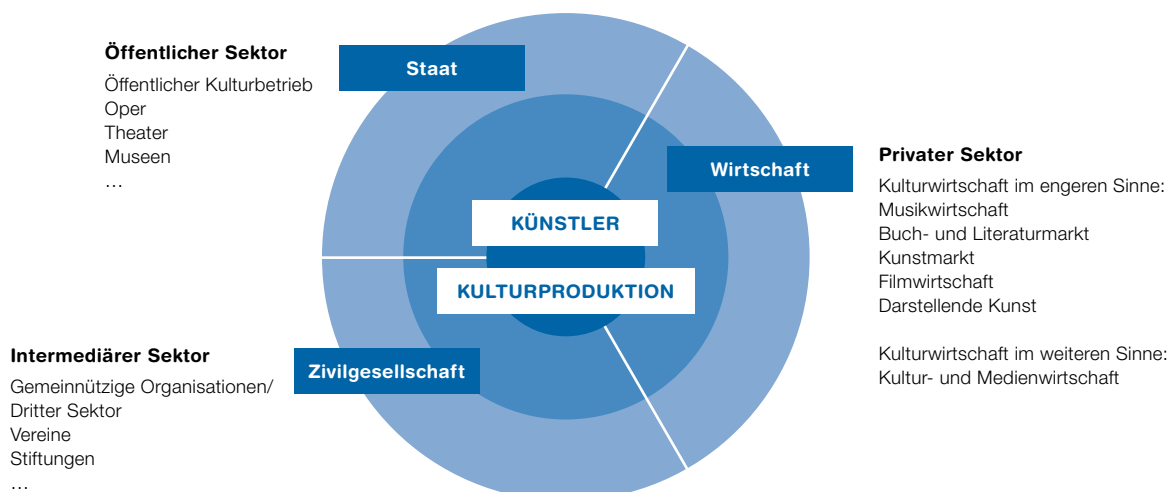
Die Kreativwirtschaft ist Teil der Wissensökonomie, die zu einem wesentlichen Faktor der regionalökonomischen Entwicklung geworden ist. Learning Regions werden als Innovationstreiber verstanden.¹² Auch wenn viele Städte und Regionen heute auf die Entwicklung der Kreativwirtschaft setzen, hat nicht jede Stadt oder Region die gleichen Voraussetzungen zur Entwicklung derselben. Unterschiedliche Traditionen, Produktionssysteme, finanzielle Mittel, Räume und Szenen führen zu unterschiedlichen Ausprägungen kultureller Angebote und kreativwirtschaftlicher Leistungen sowie verschiedenen komparativen Vorteilen. Ebenso unterscheiden sich die von Staaten, Regionen und Städten angewandten Strategien zur Unterstützung der Kreativwirtschaft stark.¹³

Die Potenziale der Kreativwirtschaft werden einerseits in einer erhöhten Wettbewerbsfähigkeit durch Beschäftigungswachstum, Unternehmertum und Innovationsfähigkeit gesehen.¹⁴ Andererseits leisten kulturelle und kreativwirtschaftliche Aktivitäten einen Beitrag an die Attraktivität und die Lebensqualität einer Region¹⁵. Auch in der Schweiz hat die Kultur und Kreativwirtschaft in den vergangenen Jahren stetig an Aufmerksamkeit gewonnen. 2008 wurden schweizweit rund 206 000 Beschäftigte in der Kreativwirtschaft gezählt¹⁶. Ihre vielfältige Bedeutung für Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur findet zunehmend Anerkennung. So hat der Zürcher Stadtrat die Förderung der Kultur und Kreativwirtschaft zum Legislatur-Schwerpunkt für die Periode 2010–2014 erklärt. Auch die Kulturbotschaft des Bundesrats 2012–2015 anerkennt deren grosse Relevanz.¹⁷

Zu den wichtigsten Merkmalen der Kultur und Kreativwirtschaft gehören die Kleinteiligkeit des Sektors, das heisst die hohe Anzahl an Klein- und Kleinstunternehmen, ausserdem die hohen Grade an Vernetzung, die Schnelllebigkeit und Flexibilität sowie ein oftmals informeller Charakter der Zusammenarbeit. Ebenso ist der Kreativsektor ge-

Abb. 8

DAS 3-SEKTOREN MODELL DER KULTURWIRTSCHAFT NACH SÖNDERMANN UND WECKERLE (2003)¹⁸



kennzeichnet durch sehr grosse Unterschiede im Hinblick auf Einkommen und Erfolg der Akteure. Es gibt einerseits die «High rolling Rappers», die in der Lage sind, sich enormes Vermögen anzueignen. Andererseits existiert eine grosse Masse, die kaum ein Auskommen hat und sich mit Nebenjobs das Überleben sichert.

Das Produktionssystem der Kultur und Kreativwirtschaft wird als konzentrisch bezüglich der Intensität des kulturellen Ursprungs und kreativen Schaffens und als dreiteilig bezüglich wirtschaftlicher Zugehörigkeit dargestellt (vgl. Abbildung 8).

1.6.2 Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region

Winterthur ist eine Museumsstadt mit hoher Lebensqualität. Darüber hinaus verfügt Winterthur über ein Musikkollegium und Fotomuseum mit internationalem Ruf, ein Casino- und Stadttheater sowie viele andere Kulturinstitutionen. Die Musikszene ist weitaus mehr als nur regional von Bedeutung. Die Bereiche Design, Architektur und Werbung sind hingegen weniger stark ausgebildet. Ebenso ist der Kunstmarkt kaum präsent, Galerien gibt es verhältnismässig wenige.¹⁹

Angesichts des kulturellen Profils Winterthurs wurde den Verbindungen der Kultur mit der Kreativwirtschaft in Stadt und Region besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

1.6.3 Potenziale

«Potenzial» ist die Fähigkeit zur Entwicklung und zeigt noch nicht ausgeschöpfte Möglichkeiten zur Entfaltung auf. Im Fall der Kultur und Kreativwirtschaft, welche in den vergangenen Jahren Wachstum in Beschäftigung und Nachfrage erfahren hat, geht es um die Identifikation vorhandener Stärken, die mit allfälligen Interventionen weiterentwickelt werden können, einerseits zur Entfaltung kulturellen Reichtums, andererseits zur Generierung von Beschäftigung und eines Beitrags zur sozioökonomischen Entwicklung der Stadt Winterthur.

Als Indikatoren werden insbesondere beigezogen:

Absolute Kenngrössen

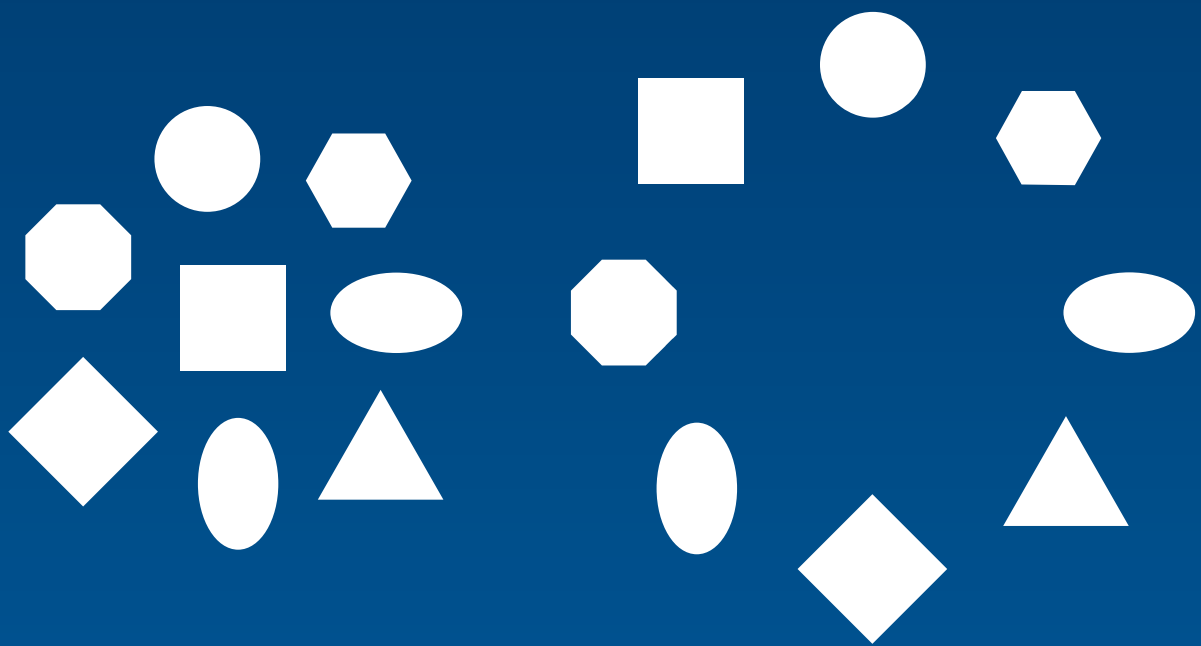
- Anzahl Beschäftigte in den Teilmärkten
- Räumliche Clusterung
- Zusammenarbeit versus Konkurrenz
- Absatzmärkte (zum Beispiel Export, Internationalität)
- Anzahl und Eignung von Räumlichkeiten
- Vorhandenes Know-how
- Gründungsaktivitäten

Relative Kenngrössen

- Atmosphäre in der Standortgemeinde (zum Beispiel bezüglich Innovation oder Aufbruchstimmung)
- Unterstützung, Förderung, Risikokapital
- Qualität der Räumlichkeiten, Mietkosten in Abhängigkeit vom Umsatz
- Einschätzung des erwarteten Geschäftsverlaufs (Umsatz, Beschäftigung)
- Einschätzung für andere Branchen des Kultur- und Kreativsektors
- Einschätzung der Entwicklung in den Quartieren (Cluster)



Strukturelle Aspekte



2. Strukturelle Aspekte der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region²⁰

2.1 ALLGEMEINE CHARAKTERISTIKA²¹

Insgesamt verfügt Winterthur im Verhältnis zur Wohnbevölkerung über relativ wenige Arbeitsplätze: Die Beschäftigungsdichte (Einwohnerinnen und Einwohner/Arbeitsplätze) ist mit 56 Prozent eine der kleinsten unter der grossen und mittleren Städten in der Schweiz. An dieser verhältnismässig kleinen Anzahl Beschäftigter in Winterthur hat die Kultur und Kreativwirtschaft einen Anteil von 6,3 Prozent (vgl. Abbildung 9). Zum Vergleich: Zürich 9,4 Prozent, Basel: 7,5 Prozent oder in absoluten Zahlen 3576 Beschäftigte (vgl. Abbildungen 10 und 11).

Bezüglich Branchen, die mit der Kultur und Kreativwirtschaft verknüpft sind, fallen folgende Charakteristika auf: Die Branche Information und Kommunikation hat in Winterthur und Region einen Anteil von 3,2 Prozent (Stadt Zürich: 7,3 Prozent) an der Gesamtbeschäftigung. Bei der Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen sind es 8,6 Prozent. Beide Male sind es deutlich geringere Anteile als jene in der Stadt Zürich (7,3 und 12,4 Prozent). Die Branche der Kunst, Unterhaltung und Erholung weist mit 1,3 Prozent den gleichen Anteil wie die Stadt Zürich (1,2 Prozent) auf. Dies weist auf die Bedeutung der Stadt Winterthur als Museumsstadt sowie deren breites Freizeitangebot hin. Demgegenüber sind die Wachstumsbranchen der letzten Jahre, das heisst die Informations- und Kommunikationsdienstleister sowie die freiberuflich Tätigen im Verhältnis deutlich schwächer als in der Stadt Zürich vertreten.

2.2 BESCHÄFTIGUNG IN DER KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT

Das Wachstum der Beschäftigung der Winterthurer Kreativwirtschaft zwischen 2005 und 2008 betrug 0,8 Prozent. Die Berechnungen erfolgten nach dem Schlüssel, wie er im 3. Zürcher Kreativwirtschaftsbericht angewendet wurde, das heisst mit Mehrfachzuweisungen von Teilbranchen

Abb. 9

GESAMTBESCHÄFTIGUNG UND BESCHÄFTIGUNG IN DER KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT DER STADT WINTERTHUR 2008

Beschäftigte Total	56 344
Beschäftigte in der Kultur und Kreativwirtschaft	3 569
Anteil Kultur und Kreativwirtschaft	6,3 %

Quelle: Betriebszählung 2008, Bundesamt für Statistik, eigene Berechnungen

Abb. 10

BESCHÄFTIGUNG IN DEN TEILMÄRKTEN DER KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT IN DER STADT WINTERTHUR 2008

	Anzahl Beschäftigte 2008 (Voll- und Teilzeit)	
	Stadt Winterthur	Stadt Zürich
Musikwirtschaft	446	3 430
Buchmarkt	186	1 211
Kunstmarkt	152	933
Filmwirtschaft	146	1 504
Rundfunkwirtschaft	52	2 368
Markt der Darstellenden Kunst	252	1 929
Designwirtschaft	315	5 401
Architekturmarkt	758	5 601
Werbemarkt	260	3 944
Software-/Games-Industrie	821	6 355
Kunsthandwerk	50	233
Pressemarkt	299	4 733
Phonotechnischer Markt	278	711

Quelle: Betriebszählung 2008, Bundesamt für Statistik, eigene Berechnungen

und anteilmässigen Reduktionen bei Teilmärkten: Museen (20 Prozent), Kulturunterricht (25 Prozent), PR-Beratung (10 Prozent), Unternehmensberatung (1 Prozent), Programmierungstätigkeiten (66 Prozent), Übersetzen und Dolmetschen (31 Prozent).

2.3 VERGLEICH MIT DER STADT ZÜRICH UND ANDEREN SCHWEIZER STÄDTEN

Im Jahr 2008 zählt Winterthur 56 344 Beschäftigte, die Stadt Zürich rund 7,5 mal so viel, nämlich 360 200.

Ein Vergleich mit Zürich drängt sich insofern auf, als die Städte sich allenfalls ergänzen können und auch die Potenziale für Winterthur abgeschätzt werden sollen. Es ist vorgängig festzuhalten, dass Zürich in absoluten Zahlen nicht nur die Stadt in der Schweiz mit der höchsten Zahl Arbeitsplätze ist, sondern auch mit den höchsten Beschäftigtenzahlen in der Kultur und Kreativwirtschaft. Durch diese Konzentration ergeben sich Synergien und Brancheneffekte, so dass zum Beispiel die Designwirtschaft zeitweise ein Drittel aller Designbeschäftigten in der Schweiz aufweist.

Abb. 11

KENNZAHLEN ZU BESCHÄFTIGUNG, BEVÖLKERUNG SOWIE KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT IN DEN STÄDTEN WINTERTHUR, ZÜRICH, BASEL 2008

	Winterthur	Zürich	Basel	Luzern	St. Gallen
Beschäftigte	56 344	360 200	150 916	63 000	66 200
Beschäftigte in der Kultur und Kreativwirtschaft	3 569	33 763	11 309	–	–
Anteil der Kultur und Kreativwirtschaft an der Gesamtbeschäftigung	6,3%	9,4%	7,5%	–	–
Bevölkerung	100 978	380 499	188 000	78 000	73 000
Beschäftigungsdichte	56%	95%	81%	80%	91%

Quelle: Betriebszählung 2008, Bundesamt für Statistik, eigene Berechnungen

Die Beschäftigung in der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft ist zehnmal kleiner als in der Stadt Zürich und dreimal kleiner als jene der Stadt Basel. Die Gesamtbeschäftigung Winterthurs macht insofern einen Anteil von 16 Prozent an der Stadt Zürich aus (vgl. Abbildung 11).

2.4 DETAILVERGLEICHE MIT DER STADT ZÜRICH UND DER GESAMTSCHWEIZ

Im Folgenden wird die Beschäftigung in der Kultur und Kreativwirtschaft einem Vergleich mit der Stadt Zürich einerseits sowie der Gesamtschweiz andererseits auf Teilmarktebene unterzogen. Der Vergleich mit der Stadt Zürich dient der Einordnung gegenüber jener Stadt, welche in der Schweiz bezüglich Kultur und Kreativwirtschaft mit Abstand am stärksten ist und deren Nachbarschaft Vor- und Nachteile für Winterthur mit sich bringt. Der Vergleich mit der Gesamtschweiz wiederum ermöglicht die Einordnung gegenüber dem Durchschnitt (vgl. Abbildung 12).

2.4.1 Standortquotienten der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft

Der Standortquotient ist ein Mass zum Vergleich der regionalen Stärke spezifischer Branchen im Vergleich zu einer grösseren regionalen Einheit, im Rahmen der vorliegenden Studie mit der Situation in der Stadt Zürich für einen direkten Vergleich sowie mit der allgemeinen Situation in der Schweiz (vgl. Abbildung 13).

INDEX/Standortquotient:

$$1 = \frac{\text{Gesamtbeschäftigung Stadt Zürich} / \text{Beschäftigung Kultur und Kreativwirtschaft Stadt Zürich}}{\text{Gesamtbeschäftigung Winterthur} / \text{Beschäftigung Kultur und Kreativwirtschaft Winterthur}}$$

Oder:

$$1 = \frac{\text{Gesamtbeschäftigung Schweiz} / \text{Beschäftigung Kultur und Kreativwirtschaft Schweiz}}{\text{Gesamtbeschäftigung Winterthur} / \text{Beschäftigung Kultur und Kreativwirtschaft Winterthur}}$$

«Kreativschaffende haben in Winterthur sicher eine Zukunftschance. Die Frage ist, was man mit Kreativwirtschaft meint. Ob alle Teilmärkte in Winterthur gute und bessere Voraussetzungen finden als anderswo, weiss ich nicht.»

Abb. 12

GESAMTBESCHÄFTIGUNG DER KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT WINTERTHUR IM JAHR 2008

	Stadt Winterthur	Schweiz	Stadt Zürich
Gesamtbeschäftigung 2008	56 344	4 016 837	360 200
Musikwirtschaft	446	19 028	3 430
Buchmarkt	186	6 907	1 211
Kunstmarkt	152	7 128	933
Filmwirtschaft	146	8 510	1 504
Rundfunkmarkt	52	6 742	2 368
Markt der Darstellenden Kunst	252	11 006	1 929
Designwirtschaft	315	26 440	5 401
Architekturmarkt	758	41 253	5 601
Werbemarkt	260	21 399	3 944
Software-/Games-Industrie	821	42 299	6 355
Kunsthandwerk	50	5 012	233
Pressemarkt	299	26 368	4 733
Phonotechnischer Markt	278	11 609	711
Kultur und Kreativwirtschaft TOTAL	3 569	205 947	33 763

Quelle: Betriebszählung 2008, Bundesamt für Statistik, eigene Berechnungen für Winterthur

Abb. 13

STANDORTQUOTIENTEN DER KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT IN DER ÜBERSICHT

	Stadt Zürich / Stadt Winterthur	Schweiz / Stadt Zürich	Schweiz / Stadt Winterthur
Gesamtbeschäftigung	0,68	1,83	1,24
Musikwirtschaft	0,83	0,91	0,74
Buchmarkt	0,98	0,94	0,64
Kunstmarkt	1,04	1,25	0,81
Filmwirtschaft	0,62	0,93	1,01
Rundfunkmarkt	0,14	0,47	2,25
Markt der Darstellenden Kunst	0,84	0,94	0,76
Designwirtschaft	0,37	0,80	1,45
Architekturmarkt	0,87	1,21	0,94
Werbemarkt	0,42	0,89	1,43
Software-/Games-Industrie	0,83	1,09	0,89
Kunsthandwerk	1,37	3,53	1,74
Pressemarkt	0,40	0,91	1,53
Phonotechnischer Markt	2,50	2,68	0,72

Quelle: Betriebszählung 2008, Bundesamt für Statistik, eigene Berechnungen

2.4.2 Standortquotienten der 13 Teilmärkte im Vergleich zur Stadt Zürich

Auf Ebene der Teilmärkte (vgl. Abbildung 14) zeigen sich starke Untervertretungen in klassischen Bereichen der Kreativwirtschaft wie Design, Werbung und Presse. Diese Märkte werden offensichtlich durch die Anbieter in der Stadt Zürich, wo sie sich auch in Bezug auf die Gesamtschweiz konzentrieren, weitgehend abgedeckt. Ebenso verhält es sich mit der Filmwirtschaft. Leichte Untervertretungen gegenüber der Stadt Zürich sind auch in den Teilmärkten Architektur, Darstellende Kunst, Musik und Software-/Games-Industrie zu finden. Dennoch hat Winterthur in diesen Märkten ein eigenständigeres Profil. Im Kunst- und Buchmarkt hält Winterthur mit der Stadt Zürich mit. Allerdings ist wie bereits erwähnt zu berücksichtigen, dass Winterthur eine geringe Beschäftigungsquote hat und für die Entwicklung der Kultur- und Kreativteilmärkte eine Übervertretung gewünscht wäre. Eine solche ist aber lediglich bei den bezüglich Beschäftigung und Vernetzung weniger relevanten Märkten Kunsthandwerk und Phontechnik festzustellen.

2.4.3 Standortquotienten der Branchen (NOGA 6-stellig) im Vergleich zur Stadt Zürich

Eine detailliertere Analyse der Beschäftigungsstrukturen, bei der anstelle der Teilmärkte die Branchen zugrunde gelegt werden, bringt eine andere Einschätzung hervor (vgl. Abbildung 15): Eine starke Untervertretung im Kunsthandel, wo Zürich mit seinem starken und dichten Galerieaufkommen auch im globalen Wettbewerb steht. Deutliche Untervertretungen bei der Beschäftigung sind beim Betrieb von Kultur- und Unterhaltungseinrichtungen sowie bei den Orchestern, Chören und Musikschaffenden festzustellen. Die Stärken von Winterthur zeigen sich insbesondere in der starken Vertretung der Branchen Kulturunterricht, Museen, Theater- und Ballettgruppen, Fotografie und Tonstudios.

Abb. 14

STANDORTQUOTIENTEN WINTERTHUR – UNTER- UND ÜBERVERTRETUNGEN AUF TEILMARKTEBENE

TEILMARKT	STANDORTQUOTIENT
Starke Untervertretung	
Rundfunkmarkt	0,14
Designwirtschaft	0,37
Werbemarkt	0,42
Pressemarkt	0,40
Presse ohne Fotografie und Kioske	0,18
Untervertretung	
Film	0,62
<small>Inklusive Theater- und Ballettgruppen und Erbringung von Dienstleistungen für die Darstellende Kunst. Diese Branchen werden gleichzeitig auch im Teilmarkt der Darstellenden Kunst angerechnet.</small>	
Ähnliche Anteile	
Kunstmarkt	1,04
Buchmarkt	0,98
Architekturmarkt	0,87
Musikwirtschaft	0,83
Markt der Darstellenden Kunst	0,83
Software-/Games-Industrie	0,83
Übervertretung	
Kunsthandwerk	1,37
Phonotechnischer Markt	2,50

Abb. 15

STANDORTQUOTIENTEN WINTERTHUR – UNTER- UND ÜBERVERTRETUNGEN AUF BRANCHENEBENE

BRANCHE	STANDORTQUOTIENT
Starke Untervertretung	
Kunsthandel	0,14
Erbringung von Dienstleistungen für die Darstellende Kunst	0,14
Werbeagenturen	0,31
Herstellung von Filmen	0,33
Untervertretung	
Betrieb von Kultur- und Unterhaltungseinrichtungen	0,52
Orchester, Chöre, Musiker	0,40
Übervertretung / starke Übervertretung	
Bei einzelnen Subbranchen zeigt sich, dass sich die Stadt Winterthur zum Teil stark gegenüber Zürich abhebt:	
Kulturunterricht	2,95
Museen	3,55
Theater- und Ballettgruppen trotz starker Abnahme 2005–2008	4,93
Fotografie	2,03
Tonstudios	9,99
Phonotechnischer Markt (wenig Relevanz für die Kultur und Kreativwirtschaft)	2,50
Kunsthandwerk (geringe absolute Zahlen und damit keine grosse Bedeutung)	3,53

2.5 STAKEHOLDER-BEZIEHUNGSGEFLECHT DER POTENZIAL- UND ENTWICKLUNGSSTUDIE

Das Umfeld der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region ist in verschiedene öffentliche Netzwerke eingebettet. Die im Folgenden beschriebenen Stakeholder-Gruppen haben sich im Rahmen der Studie als besonders relevant herauskristallisiert und wurden mittels einer Stakeholder-Analyse identifiziert. Vorausschauend auf die zukünftige Entwicklung der Kultur und Kreativwirtschaft wurden in diesem Zusammenhang auch jene Anspruchsgruppen miteinbezogen, die zum Zeitpunkt der Lancierung der Studie noch nicht relevant waren. Es handelt sich hierbei um potenzielle Kapitalgeber im Hinblick auf zukünftige Entwicklungsprojekte in Winterthur und Region.

In einem nächsten Schritt wurden Interessen (Stake), Einfluss/Macht (Power) sowie projektspezifische Erwartungen der Stakeholder gegenübergestellt und analysiert. Dadurch kann verdeutlicht werden, welchen konkreten Nutzen die Studie aus der Nähe zu den entsprechenden Stakeholdern zieht. Die detaillierten Ergebnisse der Analyse sind in Anhang 5²² nachzulesen.

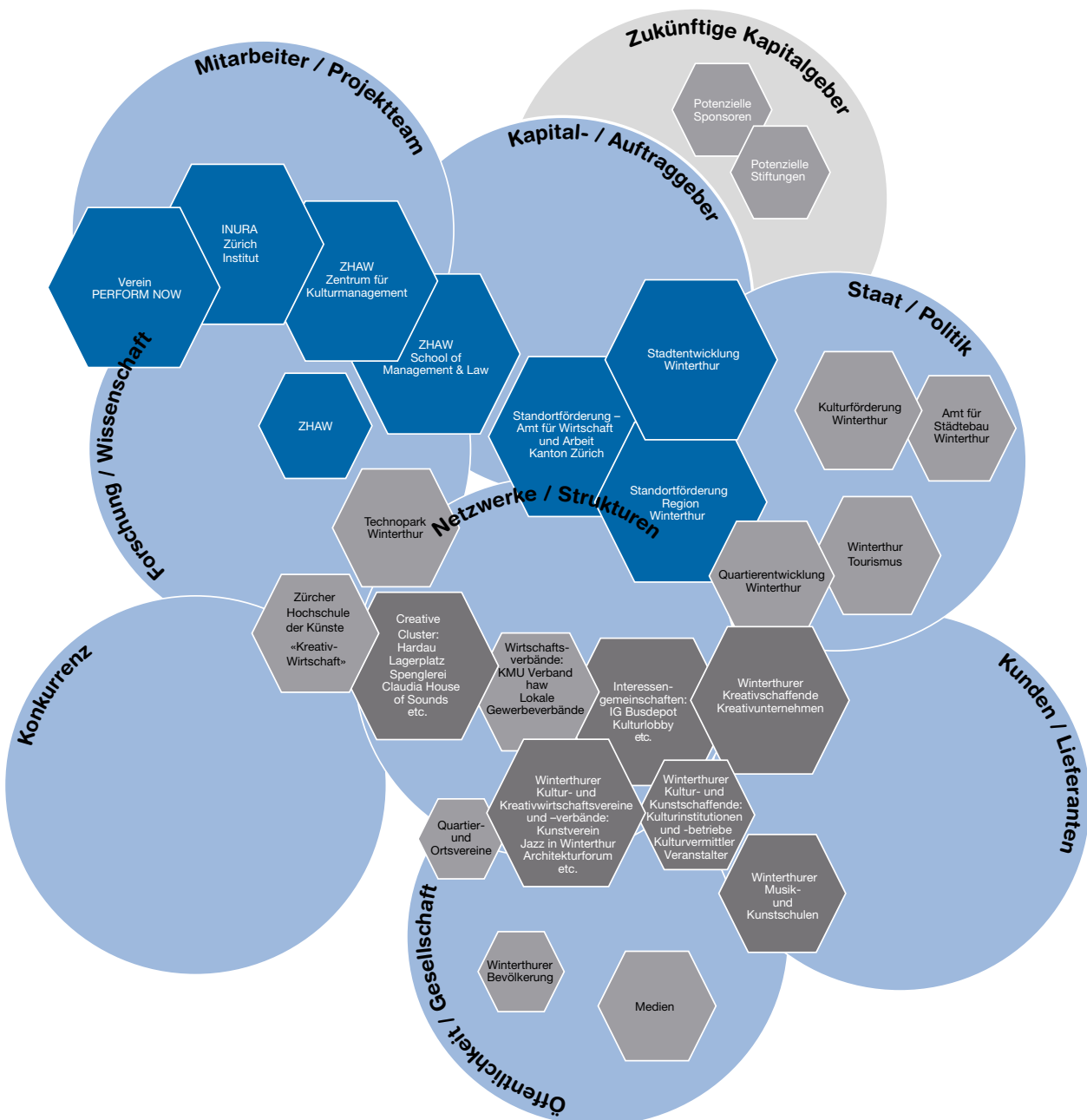
Zur besseren Übersichtlichkeit der Stakeholder-Ansprüche und Veranschaulichung der Analyseergebnisse wurde das Stakeholder-Beziehungsgeflecht grafisch visualisiert. Die gegenseitigen Beziehungen der Anspruchsgruppen sind in Abbildung 16 dargestellt, wobei die Grösse der jeweiligen Stakeholder-Icons deren Nähe zur Potenzial- und Entwicklungsstudie demonstriert. In Anlehnung an das neue St. Galler Management-Modell²³ wurden die verschiedenen internen und externen Akteure und Anspruchsgruppen den folgenden Stakeholder-Kategorien zugeordnet:

- Forschung/Wissenschaft
- Mitarbeiter/Projektteam
- Kapital-Auftraggeber
- Staat/Politik
- Kunden/Lieferanten
- Öffentlichkeit/Gesellschaft
- Konkurrenz
- Netzwerke/Strukturen
- Zukünftige Kapitalgeber

Abb. 16

VISUALISIERUNG STAKEHOLDER-BEZIEHUNGSGEFLECHT

- Interne Stakeholder
- Externe Stakeholder Kultur und Kreativwirtschaft
- Stakeholder-Kategorien
- Externe Stakeholder
- Potenzielle Stakeholder-Kategorie



In Bezug auf die Weiterentwicklung der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region zählen neben den Kapital- und Auftraggebern (Stadtentwicklung und Standortförderung Region Winterthur, Standortförderung - Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich und ZHAW School of Management & Law), dem Technopark Winterthur, Staat und Politik (insbesondere Winterthur Tourismus, Kulturförderung und Quartierentwicklung Winterthur) insbesondere die diversen Netzwerke und Strukturen als auch Kunden und Lieferanten in Winterthur und Region zu

den wichtigsten Anspruchsgruppen der Potenzial- und Entwicklungsstudie. Externe Stakeholder der Kultur und Kreativwirtschaft wurden vor diesem Hintergrund farblich gesondert hervorgehoben. Es sind dies im Besonderen die in Abbildung 17 aufgeführten Akteure und Anspruchsgruppen, die im Rahmen der empirischen Erhebungen (vgl. Kapitel 3) zu ihren Einschätzungen, Meinungen und Erfahrungen zur Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region befragt wurden.

Abb. 17

STAKEHOLDER-IDENTIFIKATION KATEGORIEN NETZWERKE/STRUKTUREN UND KUNDEN/LIEFERANTEN

Kategorie-Spezifizierung	Schwerpunkte	Stakeholder-Gruppen und -Akteure
Teilmärkte des kulturellen Sektors	Kultur, Kunst	<ul style="list-style-type: none"> - Kultur- und Kunstschaaffende, Künstler - Kulturinstitutionen und -betriebe - Kulturvermittler und -veranstalter
Teilmärkte der Kreativwirtschaft	Kreativwirtschaft	Kreativschaffende und Kreativunternehmen
Vereine/Verbände im kulturellen Sektor	Kultursparten	Kultur- und Kreativwirtschaftsvereine und Verbände Winterthur (Auswahl): <ul style="list-style-type: none"> - Künstlergruppe Winterthur - Runder Tisch+, Vereinigung Theaterszene Winterthur - Kunstverein - Jazz in Winterthur - Architekturforum
Creative Cluster	Kreativwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Hardau AG - Lagerplatz Winterthur - Spenglerei Winterthur - Claudia House of Sounds - Designlandschaft im Tösstal
Interessengemeinschaften, Initiativen	Kultur, Kunst, Kulturpolitik, Kreativwirtschaft, Nachhaltigkeit	Interessengemeinschaften/Initiativen (Auswahl): <ul style="list-style-type: none"> - IG Busdepot - Kulturlobby Winterthur - IG Kunstsammlungen Winterthur - Initiative Winterthur Nachhaltig - Kulturherbst 2013 (Initiative der IG Kunstsammlung)
Kulturelle Bildung (Aus- und Weiterbildung)	Kultur, Musik, Unterricht	Musik- und Kunstschulen Winterthur (Auswahl): <ul style="list-style-type: none"> - Konservatorium - Jugendmusikschule - Prova Musikschule - WIAM JazzPopRock Akademie Winterthur
Wirtschaft und Gewerbe	Wirtschaftsförderung, Innovation, Networking-Veranstaltungen	Wirtschaftsverbände (Auswahl): <ul style="list-style-type: none"> - KMU Verband Winterthur und Umgebung - haw Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur - City-Vereinigung Junge Altstadt Winterthur - Lokale Gewerbeverbände in der Region

2.6 FAZIT

Eine Übervertretung der städtischen und regionalen Kultur und Kreativwirtschaft Winterthurs in einzelnen Teilmärkten und Branchen ist noch kein Hinweis auf potenzielle Entwicklungsmöglichkeiten. So ist der beschäftigungsspezifische Überhang im phonotechnischen Markt zwar aus Sicht des Arbeitsmarkts zu begrüßen, kann aber kaum Subjekt einer substantiellen Dynamik im Bereich Kultur und Kreativwirtschaft sein. Ebenso hat aus beschäftigungspolitischer Sicht das stark vertretene Kunsthandwerk nicht die Chance, eine bedeutendere Rolle einzunehmen.

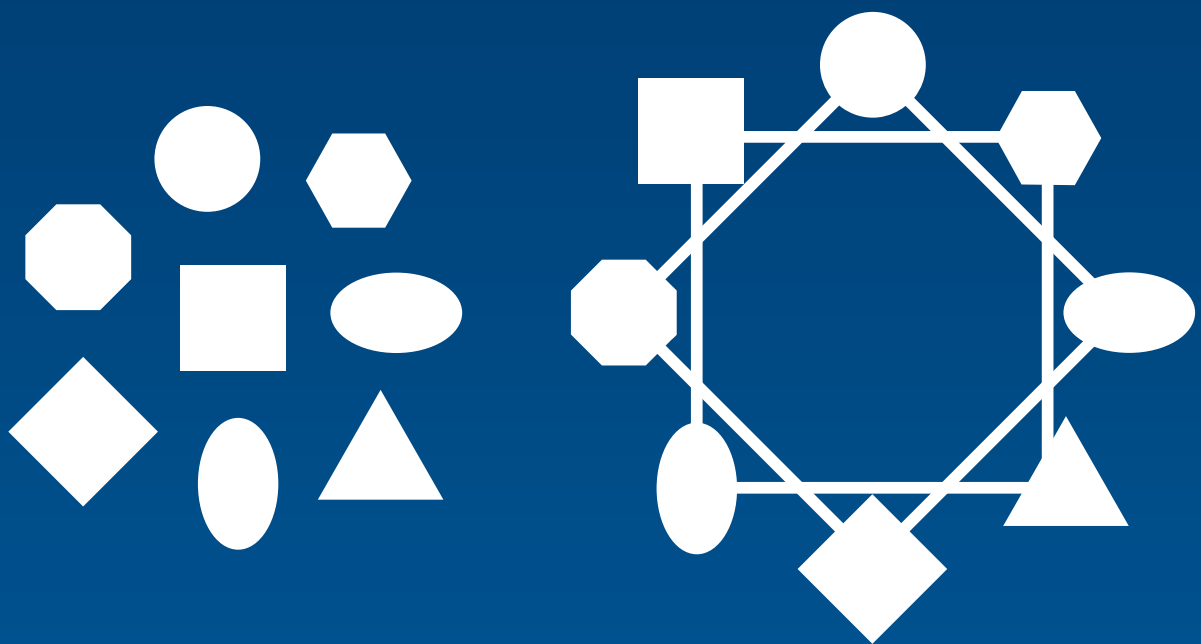
Eine ähnliche Frage stellt sich bei den Museen. Diese sind jedoch durchaus als Attraktoren zu sehen und je nach Vernetzung und Öffnung hin zu einem weiteren Besucherkreis auch als Potenzial der Kultur- und Kreativwirtschaftsförderung zu betrachten.

Die zum Teil starke Untervertretung in Rundfunk-, Presse- und Werbemarkt sowie in der Designwirtschaft bedarf hingegen einer näheren Auseinandersetzung. Diese vier Bereiche sowie die Filmwirtschaft, die ebenfalls eher unterrepräsentiert ist, gehören zum Kern der neueren Kreativwirtschaft und weisen in der Regel auch eine gewisse Wertschöpfungsstärke aus. Es gilt sicher einzuwenden, dass Leistungen aus diesen Bereichen von Zürich geradezu absorbiert werden und dort hoch entwickelt sind. Trotzdem stellt sich hier die Frage, ob Winterthur in diesen Bereichen nicht einen stärkeren Nachholbedarf hat.

Eine Pflege und Verbesserung in jenen Bereichen der Kultur und Kreativwirtschaft, die bereits vergleichsweise gut entwickelt sind, würde sich gemäss statistischer Analyse in folgenden Teilbereichen der verschiedenen Teilmärkte aufdrängen: Kulturunterricht, Theater- und Ballettgruppen und Fotografie.

Die in Abschnitt 2.5 beschriebenen Stakeholder-Gruppen und -Akteure bilden die Ausgangsbasis für die empirischen Erhebungen in der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region (vgl. Kapitel 3).

Empirische Erhebungen



3. Empirische Erhebungen in der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region

3.1 ONLINE-BEFragung DER AKTEURE IN DEN TEILMÄRKTEN

Die Online-Umfrage bei Akteuren der Kultur und Kreativwirtschaft Winterthur und Region, die von Ende April bis Anfang Juni 2013 durchgeführt wurde, strebte die Erhebung von Informationen zu den Themen Unternehmen, Netzwerke, Standort und Raumfragen, Schwierigkeiten und Lösungsansätze sowie Einschätzungen im Hinblick auf die Entwicklung der eigenen Unternehmen, der Quartiere und der Teilmärkte in Winterthur an (vgl. Kapitel 1.5.2.3).

3.1.1 Unternehmen und Personen Rechtsformen und Neugründungen

Von den Umfrage-Teilnehmenden haben überdurchschnittlich viele die Rechtsform eines Vereins gewählt. Dies lässt darauf schliessen, dass sich insbesondere auch Kulturinstitutionen an der Umfrage beteiligt haben (Vgl. Anhang 6)²⁴. Typisch für die Strukturen in der Kultur und Kreativwirtschaft ist der hohe Anteil von Einzelfirmen (Anzahl: 35), wozu auch die Kulturschaffenden gehören, die sich selber nicht zuordnen konnten (vgl. «Andere», Abbildung 18). Bei 18 der befragten Unternehmen handelt es sich um Neugründungen, die seit 2009 oder später aktiv sind.

Abb. 18

RECHTSFORMEN DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

Rechtsform	Häufigkeit	Prozent
Aktiengesellschaft (AG)	10	10,1
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	14	14,1
Einzelfirma	21	21,2
Betrieb der öffentlichen Hand / Stadt Winterthur	2	2,0
Verein	32	32,3
Genossenschaft	1	1,0
Kollektiv- oder Kommandit-Gesellschaft	2	2,0
Andere (vgl. unten):	14	14,1
Stiftung	3	3,0
Gesamt	99	100,0
Andere (Angaben der Befragten):		
Bildende Künstlerin	1	1,0
Einfache Gesellschaft	3	3,0
Einzelkünstlerin	1	1,0
Freischaffend	1	1,0
Freischaffender Künstler	1	1,0
Interessengemeinschaft (IG)	1	1,0
Kulturschaffende in Winterthur	1	1,0
Künstler	1	1,0
Privates Kulturatelier	1	1,0
Selbständiger Kulturtäter	1	1,0
Selbständiger Musiker	1	1,0
Unorganisierter Kleinverlag	1	1,0
Gesamt	14	14,1

Beschäftigung

Die befragten Unternehmen beschäftigen annäherungsweise 1 100 Personen. Davon sind rund 50 Prozent im Haupterwerb und 40 Prozent im Vollzeitpensum tätig. Rund 40 Prozent der Beschäftigten sind Frauen. Abbildung 19 gibt einen Überblick über die Grössenklassen der befragten Unternehmen bezüglich der Anzahl Mitarbeitender.

Umsatz und Löhne

Insgesamt erzielten 82 der befragten Unternehmen im Jahr 2012 einen Umsatz von rund 73,5 Millionen Schweizer Franken. 63 Antwortende zahlten Löhne im Umfang von insgesamt ca. 27 Millionen Schweizer Franken aus.

Subventionen Öffentliche Hand

Rund 40 Prozent der befragten Unternehmen und Personen werden durch die öffentliche Hand unterstützt. Dabei liegt der Anteil am Umsatz bei 18 Befragten bei 1–20 Prozent (vgl. Abbildung 20).

Abb. 19

GRÖSSENKLASSEN DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN

Anzahl Beschäftigte	Häufigkeit	Prozent
1–2	36	36,4
3–9	37	37,4
10–49	18	18,2
50–249	8	8,1
Gesamt	99	100,0

Abb. 20

ANTEIL ÖFFENTLICHER SUBVENTIONEN AM UMSATZ DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN

Anteil am Umsatz in Prozent (%)	Anzahl Befragte
0%	59
1–20%	18
21–40%	10
41–60%	7
61–80%	4
81–100%	1 (Öffentlicher Betrieb)

3.1.2 Räumlichkeiten

Mieten

Die von den Befragten angegebenen Mieten betragen im Durchschnitt 172 Schweizer Franken pro Quadratmeter pro Jahr. Diese liegen in einem Spektrum zwischen 80 und 450 Schweizer Franken pro Quadratmeter pro Jahr. Für Räumlichkeiten in Lagergebäuden wird deutlich weniger bezahlt (zwischen sechs und 21 Schweizer Franken pro Quadratmeter pro Jahr). 14 Teilnehmende gaben an, in einer Wohnung zu arbeiten und setzten einen Wert von zum Beispiel 300 Schweizer Franken Miete pro Monat ein, den sie vermutlich bei der Steuererklärung auch absetzen.

Präferenzen Arbeitsort und -räume

Auf die Frage, ob sie eine andere Arbeitssituation bevorzugen würden, gaben über 30 Prozent der Befragten an, vorzugsweise in einer Fabrik, in einem Gewerbe- oder Lagerhaus tätig sein zu wollen. Nur 2 Prozent der Befragten würden lieber in einer Wohnung arbeiten.

3.1.3 Netzwerke

Die überwiegende Mehrheit der Kunden (44 Prozent) und Zulieferer (52 Prozent) stammt aus der Region Winterthur. Die Projektpartner kommen grösstenteils (36 Prozent) aus anderen Regionen der Schweiz (das heisst ohne Winterthur, Stadt und Kanton Zürich und Ostschweiz) gegenüber fast gleich vielen aus der Region Winterthur (31 Prozent).

Die Europäische Union (EU) spielt nur bei den Projektpartnern mit 6,1 Prozent eine gewisse Rolle. Bei den Kunden und Zulieferern sind es jeweils nur 3 Prozent.

Der Kanton Zürich mit 18,2 Prozent bei den Kunden, 12,1 Prozent bei den Zulieferern und 13,1 Prozent bei den Projektpartnern ergänzt die Zahlen für Winterthur und Region auf 65 Prozent (Kunden, Zulieferer) und rund 45 Prozent bei den Projektpartnern.

Die Ostschweiz spielt eine weniger bedeutende Rolle als erwartet: Bei den Kunden 6,1 Prozent, den Zulieferern 3 Prozent sowie bei den Projektpartnern 5,1 Prozent.








Darüber hinaus gibt es Kunden und Zulieferer ausserhalb der EU zu je 4 Prozent und Projektpartner zu bemerkenswerten 8,1 Prozent. Bei letzteren ergibt sich eine Verflechtung der internationalen Zusammenarbeit von 14,2 Prozent.

Ein interessanter Befund ist, dass es keine Nennungen bei den Zulieferern von Produkten oder Dienstleistungen aus der Stadt Zürich gibt, ebenso bei den Projektpartnern. Beim Absatzmarkt kommt die Stadt Zürich auf 1 Prozent der Nennungen. Das heisst 1 Prozent der Kunden der befragten Unternehmen und Personen kommt aus der Stadt Zürich (Zu obenstehenden Ausführungen vgl. Abbildungen 21, 22 und 23).

Abb. 22

HERKUNFT DER ZULIEFERER DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

in %

Winterthur und Region	52,5 %	
Stadt Zürich	0,0 %	
Kanton Zürich	12,1 %	
Ostschweiz (TG, SG, SH, AI, AR, GR)	3,0 %	
Schweiz	25,3 %	
Europäische Union (EU)	3,0 %	
Andere	4,0 %	

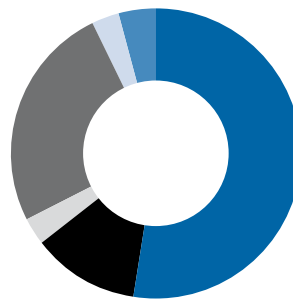





Abb. 21

HERKUNFT DER KUNDEN DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN (ABSATZMARKT)

in %

Winterthur und Region	44,4 %	
Stadt Zürich	1,0 %	
Kanton Zürich	18,2 %	
Ostschweiz (TG, SG, SH, AI, AR, GR)	6,1 %	
Schweiz	23,2 %	
Europäische Union (EU)	3,0 %	
Andere	4,0 %	

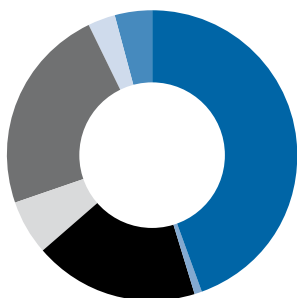







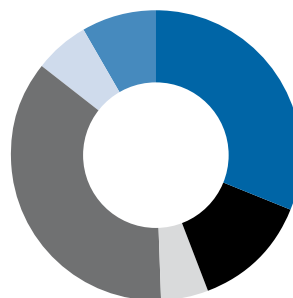


Abb. 23

HERKUNFT DER PROJEKTPARTNER DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

in %

Winterthur und Region	31,3 %	
Stadt Zürich	0,0 %	
Kanton Zürich	13,1 %	
Ostschweiz (TG, SG, SH, AI, AR, GR)	5,1 %	
Schweiz	36,4 %	
Europäische Union (EU)	6,1 %	
Andere	8,1 %	



Standort Winterthur

88 Prozent der Befragten sind mit dem Standort, an dem sie ihre geschäftlichen Aktivitäten ausüben, zufrieden. Die restlichen 12 Prozent würden gerne in die Altstadt, nach Neuwiesen oder Oberwinterthur ziehen.

Abbildung 24 zeigt die Verteilung der befragten Kultur- und Kreativbetriebe in der Stadt und Region Winterthur. Der Stadtteil «Stadt» weist die höchste Dichte von Unternehmen in der Kultur und Kreativwirtschaft auf.

Abbildung 25 visualisiert die jeweiligen Standorte der befragten Kulturbetriebe und Unternehmen der Kreativwirtschaft in einem geografischen Überblick. Auffallend ist die Konzentration der Betriebe im Zentrum der Stadt (Altstadt, Quartier Nähe Salzhaus und Lagerplatz).

Wie sich der Standort Winterthur im Urteil der befragten Unternehmen und Personen gestaltet, zeigt Abbildung 26.

Abb. 24

DICHTE DER KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT IN DEN STADTTEILEN WINTERTHURS

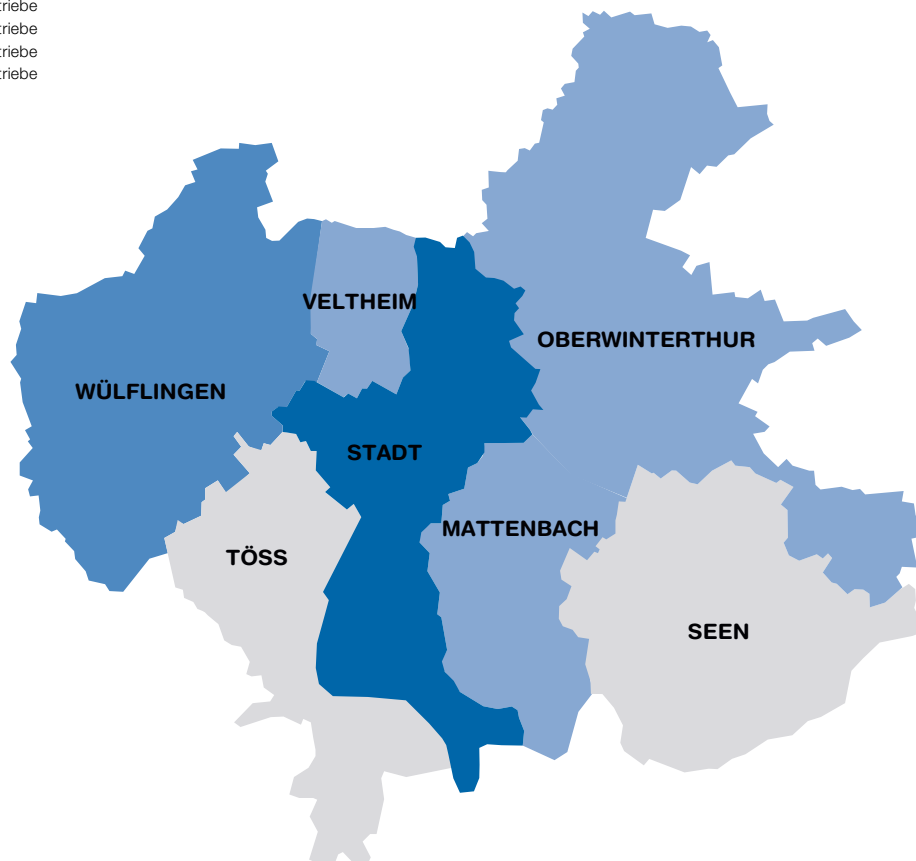
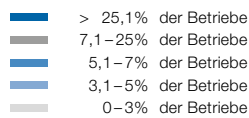
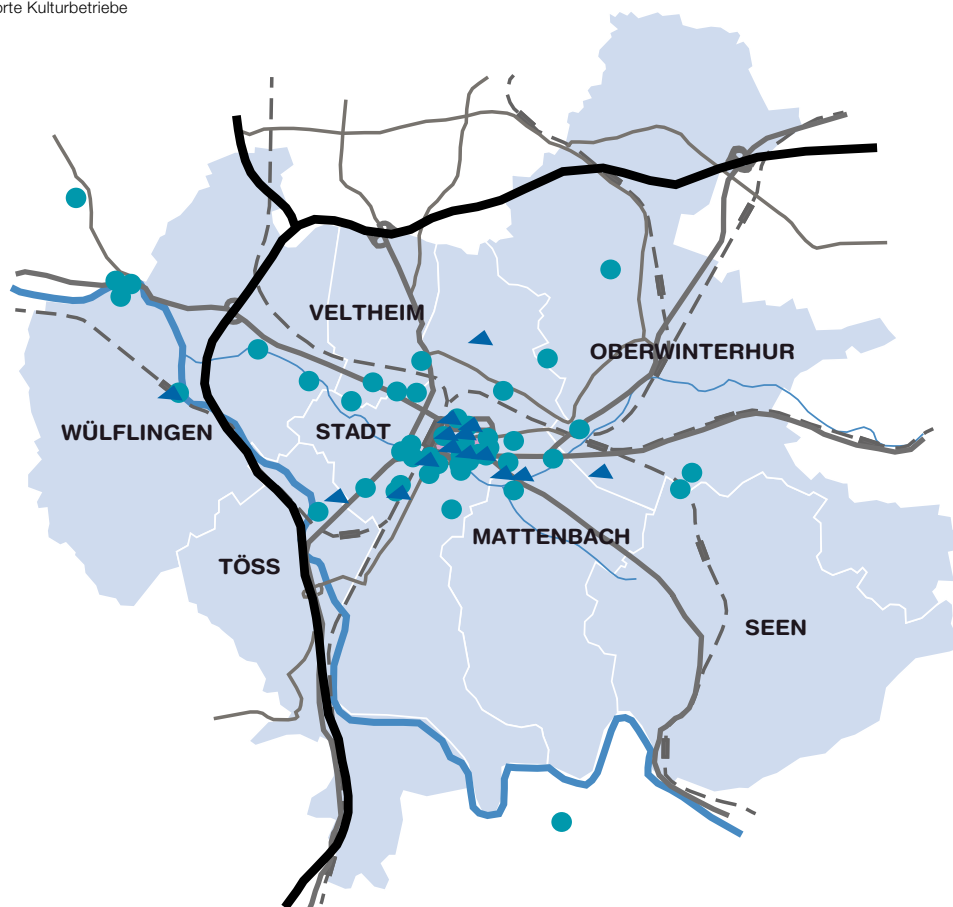


Abb. 25

**STANDORTE DER KULTURBETRIEBE UND UNTERNEHMEN DER KREATIVWIRTSCHAFT
IN WINTERTHUR UND REGION**

— Standorte Kreativwirtschaft
— Standorte Kulturbetriebe



Die mit 89 Prozent höchste Zustimmung von allen Faktoren erzielte bei den befragten Unternehmen und Personen die Aussage, dass Winterthur eine «Kulturstadt» sei (50 Prozent der Aussagen: «trifft genau zu»).

Räume und Veranstaltungsorte

Die «Anzahl Veranstaltungsorte» wird von 59 Prozent der Befragten als genügend bezeichnet. Die «Qualität der Veranstaltungsorte» erhält hingegen nur 48 Prozent Zustimmung. Dass Winterthur über «günstige Mieten» verfügt, wird nur von 35 Prozent der Umfrage-Teilnehmenden bestätigt.

Vernetzung

Die mit der Vernetzung am Standort Winterthur in Zusammenhang stehenden Fragen wurden durchwegs positiv beantwortet («Netzwerk»: 84 Prozent, «Kunden vor Ort»: 76 Prozent, «Partner»: 63 Prozent). Die «Zusammenarbeit mit der Stadt Winterthur» wird von 64 Prozent der Befragten als positiv beurteilt.

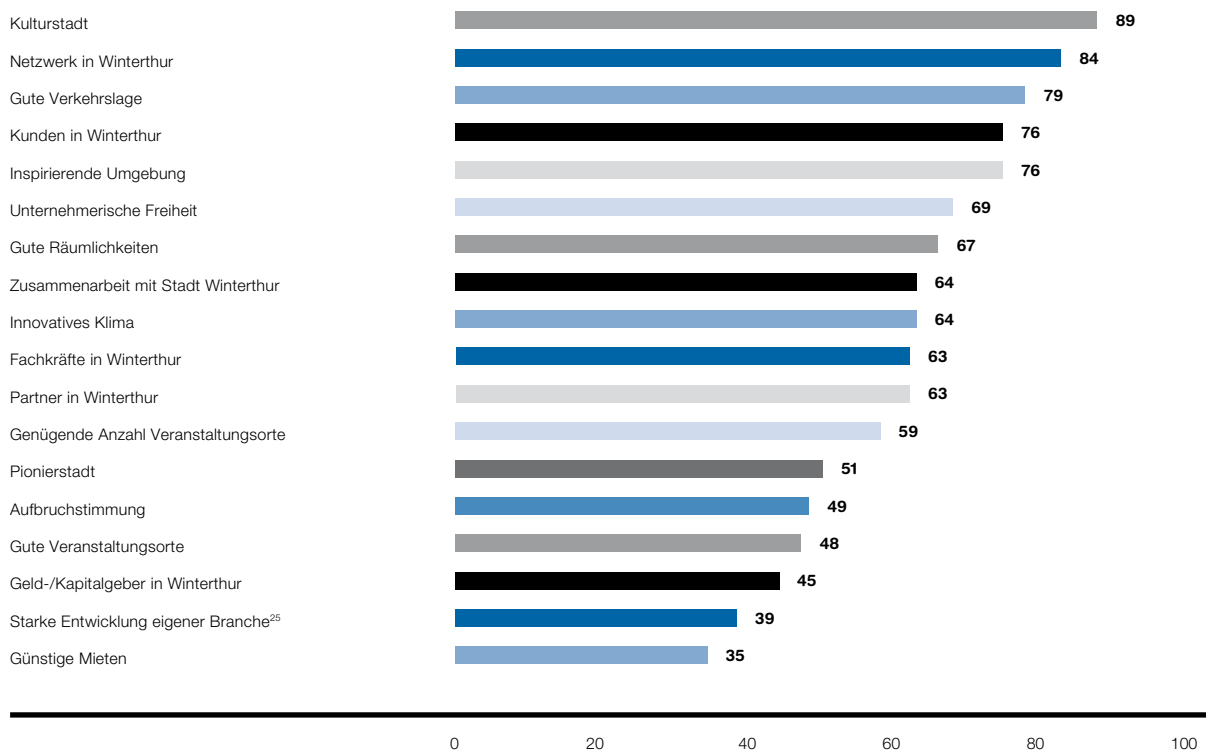
Unternehmerische Rahmenbedingungen

Relativ hoch bewertet wird die «inspirierende Umgebung» von insgesamt 76 Prozent der Befragten. Die «unternehmerische Freiheit» bestätigen immerhin 69 Prozent, das

Abb. 26

WINTERTHUR IM URTEIL DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

Zustimmung in %
(«trifft eher zu» und «trifft genau zu»)



«innovative Klima» 64 Prozent, die «Aufbruchstimmung» lediglich 49 Prozent, ebenso wie die «Pionierstadt» nur 51 Prozent. Entsprechend niedrig ist der Wert von 39 Prozent bezüglich der «starken Entwicklung der eigenen Branche». 20 Prozent erwarten gar keine, 41 Prozent eher keine starke Entwicklung der eigenen Branche. Die «Verkehrslage Winterthur» wird von 79 Prozent der Befragten als positiv bewertet, die Hälfte davon sogar als sehr positiv.

Von Winterthur wegziehen?!

83 Prozent der Umfrage-Teilnehmenden fühlen sich in Winterthur wohl. 17 Prozent wollten schon einmal wegziehen, nach Zürich (4 Prozent), in die Ostschweiz (3 Prozent) oder in andere Städte und Regionen (9 Prozent).

3.1.4 Dynamik bei den Unternehmen

Für das eigene Unternehmen erwarten 38 Prozent der Unternehmen ein Beschäftigungswachstum, 6 Prozent einen Rückgang und 56 Prozent einen gleichbleibenden Geschäftsverlauf. Ein Umsatzwachstum wird von 48 Prozent der Unternehmen angenommen, 11 Prozent rechnen mit einem Rückgang. 41 Prozent gehen davon aus, dass der Umsatz gleichbleiben wird.

3.1.5 Dynamik bei den Teilmärkten

Die befragten Unternehmen beziehungsweise Personen schätzen die Zukunft für die Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft folgendermassen ein (Vgl. auch Anhang 7)²⁶:

Tendenzielle Zunahme:

Filmwirtschaft, Markt der Darstellenden Kunst, Designwirtschaft, Architekturmarkt, Fotografie, Software-/Games-Industrie, Kunstmarkt (nur leicht)

Tendenz gleichbleibend:

Musikwirtschaft, Rundfunkmarkt, Werbemarkt, Kunsthandwerk

Tendenzielle Abnahme:

Buchmarkt, Pressemarkt, Phonotechnischer Markt

3.1.6 Dynamik in den Quartieren

Die folgenden Quartiere werden von den Befragten als die wichtigsten für die künftige Entwicklung der Kultur und Kreativwirtschaft erachtet: Altstadt, Tössfeld, Oberwinterthur und Hegi.

«Die Entwicklung der Kreativwirtschaft war durch das Sulzerareal begünstigt. Werden vorhandene Qualitäten der Kreativwirtschaft in Winterthur gefördert, kann sich die Stadt profilieren.»

3.1.7 Winterthur als Alternativstandort zu Zürich

Winterthur wird von 77 Prozent der Umfrage-Teilnehmenden als Alternativstandort zu Zürich für Kultur und Kreativwirtschaft bezeichnet (vgl. Abbildung 27).

3.1.8 Fazit

Es kann eine positive Grundstimmung bezüglich der Dynamik in Beschäftigung und Umsatz konstatiert werden. Dass rund die Hälfte der Befragten ein Wachstum im Umsatz und 40 Prozent auch in der Beschäftigung vorsehen, kann durchaus als Potenzial interpretiert werden. Der Standort Winterthur wird bezüglich unternehmerischer Freiheit und inspirierender Umgebung positiv beurteilt, etwas weniger als Pionierstadt.

Eine tendenziell positive Dynamik wird für die Teilmärkte Film, Darstellende Kunst, Design, Architektur, Software-/ Games-Industrie, Kunst (nur leicht) sowie den Bereich Fotografie erwartet, eine Abnahme im Buch-, Presse- und phonotechnischen Markt.

Winterthur gilt eindeutig als Kulturstadt. Kein anderer Faktor wurde höher eingestuft. Es muss nun beurteilt werden, was das ganz konkret für die Unternehmen bedeutet und welche Potenziale in dieser Einschätzung fruchtbar gemacht werden können.

Die Situation bezüglich Qualität und Anzahl von Veranstaltungsorten zeigt, dass es eher genügend gute Veranstaltungsorte gibt, die Qualität derselben hingegen generell weniger ausreichend ist.

Etwas nachdenklich stimmt der schwache Zuspruch bezüglich «günstiger Mieten» aus zwei Gründen: Erstens scheinen die von den Befragten angegebenen Mieten für die Arbeitsräume nicht übertrieben hoch zu sein, so dass die geringe Zustimmung nicht richtig nachvollzogen werden kann. Es sei denn, und dies ist zweitens: Die Umsätze sind nicht genügend hoch, so dass die Mieten eben als nicht günstig eingestuft wurden. Zudem konfligiert die Aussage auch mit der relativ guten Bewertung des Vorhandenseins von guten Räumlichkeiten.

Abb. 27

BEGRÜNDUNGEN FÜR WINTERTHUR ALS ALTERNATIVSTANDORT ZU ZÜRICH FÜR DIE KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT

Begründungen (nicht repräsentativ!)

	Stadt Winterthur	Stadt Zürich
Positiv (+)	<ul style="list-style-type: none"> - Überschaubar - Günstiger - Mehr Räume - Nicht so kommerziell - Noch entwicklungsfähig - Gute Lage - Vielfalt - Nähe zu Zürich 	<ul style="list-style-type: none"> - Anderer Groove - Wichtige Bildungsstätten
Negativ (-)	<ul style="list-style-type: none"> - Zu klein - Übersättigt - Zu wenige einflussreiche Leute - Zu langsam 	<ul style="list-style-type: none"> - Versnobt - Kapitalgetrieben

3.2 QUALITATIVE EXPERTENINTERVIEWS UND FOKUSGRUPPEN-DISKUSSIONEN MIT STAKEHOLDERN IN DEN TEILMÄRKTEN

Auf Basis der strukturellen Aspekte der Kultur und Kreativwirtschaft (vgl. Kapitel 2) sowie der Ergebnisse der Online-Befragung (vgl. Kapitel 3.1) haben sich folgende Teilmärkte für eine weiterführende vertiefte Analyse im Hinblick auf eine Potenzialentwicklung in Winterthur und Region als relevant herausgebildet:

- Architekturmarkt
- Designwirtschaft
- Musikwirtschaft
- Kunstmarkt
- Markt der Darstellenden Kunst

In der Folge wurden qualitative Experteninterviews und Fokusgruppen-Diskussionen mit entsprechenden Stakeholdern dieser Teilmärkte durchgeführt.

Die Teilmärkte Filmwirtschaft, Software-/Games-Industrie und der Bereich Fotografie weisen zwar eine positive Dynamik aus, wurden jedoch aufgrund einer marginalen Bedeutung in Winterthur im Rahmen der qualitativen Befragungen nicht weiter berücksichtigt.

Auf Basis der Erkenntnisse aus den Interviews und Fokusgruppen-Diskussionen wird in den nachfolgenden Abschnitten dargelegt, welche spezifischen Merkmale die entsprechenden Teilmärkte aufweisen und welche konkreten Potenziale tendenziell ausgebaut beziehungsweise weiterentwickelt werden könnten.

3.2.1 Merkmale der Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region

3.2.1.1 Architekturmarkt

Der Teilmarkt Architektur zeichnet sich, gegeben durch den Wohnungsbauboom, durch eine Tätigkeit im Bereich des Wohnungsbaus und der öffentlichen Bauten aus. Die Bereiche Umnutzungen, Mischnutzungen, Umbauten und Renovation sind Teil des Arbeitsfelds. Bestimmte Bauvorhaben werden sowohl aus Eigeninteresse als auch aus

Fragen der Reputation realisiert. Die Auseinandersetzung mit den Bedingungen vor Ort gilt als eine wichtige Grundlage zur Entwicklung der Architektur der Bauvorhaben. Entsprechend den Bedingungen und der Architektur werden jeweils gemeinsam mit den Bauherren adäquate Formen der Umsetzung gesucht.

Aufträge und die entsprechende Kundschaft entstammen sowohl der Stadt und Region Winterthur als auch den Kantonen Aargau und Zürich. Das Einzugsgebiet umfasst neben diesen Kantonen die gesamte östliche Deutschschweiz bis nach Vaduz, wobei der Metropolitanraum Zürich als Haupteinzugsgebiet gilt. Da sich Kunden mehrheitlich an Bekanntheitsgrad und Leistungsspektrum eines Architekten orientieren, sind für eine erfolgreiche wirtschaftliche Tätigkeit ein entsprechendes Renommee sowie eine gute Sichtbarkeit von elementarer Bedeutung.

Ein Winterthurer Architekturbüro zeichnet sich zudem durch langjährige Mitarbeiter aus. Aufgrund des derzeitigen Baubooms sind qualifizierte Mitarbeiter teilweise schwierig zu finden. Entsprechend werden Stellenausschreibungen auf das Ausland ausgedehnt.

«Die Auseinandersetzung und Vertrautheit mit dem Ort ist eine wichtige Grundlage des Architekturberufs, die man nicht mitbringen kann. Bei Wettbewerben ausserhalb von Winterthur muss man viel früher einsteigen als in Winterthur, weil man sich das Wissen um den Ort erst aneignen muss.»

Teilnehmer Fokusgruppen-Diskussion, 2013

Der Bereich Architektur des ZHAW Departements Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen ist ein wichtiges Zentrum für das Thema Architektur als solches. Dennoch ist die Vernetzung mit der Hochschule eher als rudimentär zu bezeichnen. Das Architekturforum Winterthur hingegen ist «der Ort», wo man sich trifft. Das Forum organisiert Veranstaltungen zu unterschiedlichen Themen wie Quartierentwicklung oder zum Masterplan Winterthur. Eine Zusammenarbeit findet hier mit den Behörden statt. Ein weiterer Austausch, insbesondere inhaltlicher Art erfolgt tendenziell eher über Fachliteratur und Fachvorträge an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) sowie am Architekturforum in Zürich. Darüber hinaus existieren in der Region keine Vernetzungsplattformen.

Die Innenarchitektur als Teil des Architekturmarkts versteht sich als Dienstleister und fokussiert auf neue kreative Impulse. Das Standardisierte, das heisst das Übliche und Herkömmliche, ist weniger von Interesse für diesen Teilmarkt. Es wird zumeist mit situations- und personenbezogenen Lösungen gearbeitet. Innerhalb der Innenarchitektur findet auf geschäftlicher Ebene ein reger Austausch statt.

Die einzelnen Akteure des Teilmarkts Architektur verfügen über ein Netzwerk, das die verschiedensten Teilmärkte umfasst. Typischerweise werden diese Netzwerke bereits in der Schul- beziehungsweise Studienzeit aufgebaut. Netzwerke, die auf der Ebene Firmen existieren, benötigen – bedingt durch die Fluktuation in den Firmen – eine stetige Erneuerung. Ziel der Netzwerke ist es, neben einem disziplinären, auch einen inter- und transdisziplinären, das heisst berufspraktischen Austausch mit anderen Teilmärkten der Kultur und Kreativwirtschaft zu pflegen. Die Netzwerke sind jeweils für die Erfüllung bestimmter Aufträge von Relevanz, wobei persönliche Kontakte innerhalb der regionalen Kultur und Kreativwirtschaft direkte Kontakte ermöglichen. Diese wiederum sind eine Garantie für eine schnelle Umsetzung und qualitativ gute Ergebnisse.

3.2.1.2 Designwirtschaft

Design ist Teil des Alltags. Entsprechend vielfältig ist der Teilmarkt Design in Winterthur strukturiert. Von Produkt- zu Grafik- und Webdesign bis hin zu Kommunikation, Public Rela-

tions und Lifestyle-Produkten. Durch diese Heterogenität und die vergleichsweise relativ kleine Anzahl Marktteilnehmender, ist keine signifikante Schwerpunktbildung erkennbar. Die Entstehung des Lagerplatzes auf dem ehemaligen Sulzerareal in Winterthur hat die Entwicklung der Designwirtschaft wesentlich begünstigt. Designfirmen wurden in Winterthur gegründet. Kunden kommen vorwiegend aus Winterthur und Region, der Schweiz sowie aus Deutschland. Dennoch ist es für einzelne Bereiche des Teilmarkts Designs schwierig, in den ersten fünf Jahren nach der Unternehmensgründung Kunden in Winterthur zu akquirieren. Folglich sind Firmen auf Kundenschaft ausserhalb von Winterthur angewiesen.

Der Bereich Industriedesign profitiert vom relativ hohen Anteil der Industrie in Winterthur. Er orientiert sich primär an den vorhandenen Clustern und setzt Schwerpunkte auf dem Gebiet der Medizinaltechnik. Für die Zusammenarbeit mit der Industrie sind sowohl die geografische Nähe zu den Industriebetrieben als auch die kurzen Transportwegen von zentraler Bedeutung.

Der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen im Teilmarkt Design ist einerseits von der Innovationskraft und Wissensaneignung der Designschaffenden abhängig. Andererseits aber auch vom Bewusstsein der Kunden, dass Produktdesign ein wichtiger Teil des wirtschaftlichen Erfolgs sein kann. Im Produkt- und Modedesign ist zu beobachten, dass nachhaltiges Design an Bedeutung gewinnt. Dies insbesondere im Hinblick auf regionale Produktion (Regional manufacturing), ressourcenschonende Produktentwicklung und Wiederverwertung gebrauchter Materialstoffe.

«Das Design ist abhängig vom Designansatz des Gestalters. Das Design muss für den Markt tauglich, für den Gebrauch funktional und gut herstellbar sein.»

Teilnehmer Expertengespräch, 2013

Das Gewerbemuseum mit seinem Materialarchiv wird sowohl für die Materialrecherche als auch als Ideenpool genutzt. Die Vernetzung innerhalb der Designlandschaft über die eigenen Grenzen hinaus in andere Teilmärkte hinein, ist personengebunden. Innerhalb des Produktdesigns herrscht auf lokaler und regionaler Ebene sowie mit dem Designzentrum Langenthal ein intensiver Austausch. Der Dialog unter Grafikdesignern findet in Zürich, nicht in Winterthur statt. Die in Winterthur tätigen Designer auf den Gebieten Mode und Möbel sind weniger stark untereinander vernetzt als ihre Kolleginnen und Kollegen in den Städten Basel und Zürich. Die inhaltliche Auseinandersetzung im Design und über das Design findet ebenfalls an den Kreativstandorten Zürich und Basel statt.

3.2.1.3 Musikwirtschaft

Die Stadt Winterthur bietet mit ihrer reichhaltigen, lebhaften Rock- und Pop-Musikszene einen idealen Nährboden für gute Musik. Mit den vier Winterthurer Clubs Albani, Salzhaus, Gaswerk und Kraftwerk (zusammengeschlossen im Verein ONTHUR) gilt Winterthur als Geheimtipp, insbesondere für qualitativ hochwertige Livemusik. Neben der Alten Kaserne in der Altstadt sind die Fabrikkirche Töss, die Openair Festivals Bambole und Eidberg sowie die Jugendzentren in den Quartieren als weitere Hotspots im Stadtraum Winterthur zu nennen. Nebenshots sind die Hotelbars Accor und Widder, sowie die Esse Musicbar.

Die Winterthurer Musikszene ist weitestgehend regionalbezogen. Es läuft vieles, was von aussen nicht wahrgenommen wird. Die Nähe zu Zürich ist nicht einfach für das Musikmetier. Die Programmvielfalt in Winterthur ist trotz höherer Gagen kleiner als in Zürich, was vermutlich auf die Stadt- und Publikumsgrösse sowie die Anzahl Lokale zurückzuführen ist.

Es gibt nach Meinung der Fokusgruppen-Teilnehmenden enorm viele Bands, aber zu wenige Auftrittsmöglichkeiten. Faktisch existieren jedoch kaum Schweizer Städte, in denen die Auftrittsmöglichkeiten für junge Bands so gut sind wie in Winterthur. Um aber den Sprung über den Kanton hinaus zu schaffen, benötigt eine Band rund 100 Konzerte

im Grossraum Winterthur-Zürich. Einzugsgebiete der Winterthurer Musikveranstalter und Bands sind die Ostschweiz mit den Kantonen Thurgau und St. Gallen. Die Grenze Richtung Zürich liegt bei Effretikon. Die Musikstudios operieren schweizweit.

Die Vernetzung von Bands und Musikschaaffenden erfolgt überwiegend durch private und öffentliche Jam-Konzert-Sessions sowie das Zusammenspiel mit möglichst vielen anderen Musikerinnen und Musikern. Eine Vernetzung mit anderen Szenen der Kultur und Kreativwirtschaft ist kaum vorhanden. Mit 250 Konzerten jährlich und stagnierenden Besucherzahlen sind sämtliche Mitglieder von ONTHUR auf die Fangemeinschaften der Bands angewiesen. Die Fähigkeit, als Band Publikum mobilisieren zu können, ist deshalb ein entscheidendes Kriterium, um in den Winterthurer Clubs spielen zu dürfen. Sowohl Veranstalter, Bands und Musikstudio nutzen verschiedene Social Media Kanäle zum Zwecke der zeitnahen Information, Kommunikation und Interaktion mit Publikum, Musikschaaffenden beziehungsweise Kunden.

Die Teilnehmenden der Fokusgruppe Musik betreiben verschiedene Plattformen für einheimische Bands, so zum Beispiel das «Bandlabor» (Hardstudio), «Heimspiel» (Alba-

«In Winterthur gibt es viele Bands, die sich untereinander die Musiker teilen. Man hat viele Möglichkeiten, Musik zu hören. Von Donnerstag bis Montag abend läuft etwas im Live-Bereich. Die Möglichkeiten, Leute an Jam-Sessions und Konzerten kennen zu lernen, ist relativ gross.»

Teilnehmerin Fokusgruppen-Diskussion, 2013

ni) oder «Band!t» (Salzhaus, Gaswerk, Musikfestwochen). Mit dem Ziel, dass Bands über die Schulzeit hinaus bestehen und sich entwickeln können, bietet das Konservatorium Winterthur diverse Workshops an, an denen wichtige Inhalte rund um das Thema Band Management vermittelt werden (Auftrittsakquise, Rechnungsstellung, rechtliche Fragen, Networking und so weiter).

Laut Urteil der Befragten fehlt in Winterthur ein grösserer Konzertsaal mit einem Fassungsvermögen von bis zu 2000 Personen. Hingegen existieren ausreichende Studioräumlichkeiten und Lokale für Musikproduktionen und -veranstaltungen. Fast jede Band hat einen eigenen Proberaum. Gegenüber dem noch jungen Claudia House of Sounds als regionalem Musikzentrum herrscht aufgrund einer nicht zufriedenstellenden Isolierung und Akustik sowie hoher Mieten eine gewisse Skepsis.

Erwerbswirtschaftlich betrachtet haben in Winterthur lediglich Berufsmusiker, Studios und vereinzelte Musikläden sowie Betriebe im Bereich der Veranstaltungstechnik, wie beispielsweise die Hyposound AG, eine reelle Chance, von ihrem Einkommen zu leben. Sowohl die Winterthurer Musikveranstalter als auch das Konservatorium Winterthur kämpfen aktuell mit Subventionskürzungen. Durch den Wegfall der Musikhochschule fällt nicht zuletzt der gesamte Mietzins weg. Seitens des Tonstudios wird das Fehlen direkter kommerziell-wirksamer Aufträge aus Winterthur bemängelt. Nichtzuletzt bietet dieses zusammen mit den Tontechnikerschulen in Aarau und Zürich neben der Hyposound AG die einzige Ausbildungsmöglichkeit zum Tontechniker beziehungsweise zur Tontechnikerin in Winterthur an.

3.2.1.4 Kunstmarkt und Markt der Darstellenden Kunst

Der Kunstmarkt als auch der Markt der Darstellenden Kunst in Winterthur sind kleinteilig. Beide kämpfen mit dem Überleben. Auf der anderen Seite profitieren die Teilmärkte Design- und Musikwirtschaft von Kooperationen mit der freien Kunst- und Kulturszene. Das Kunst-, Tanz- und Theaterpublikum kommt weitestgehend aus Winterthur und

Region, bei Theaterproduktionen zusätzlich aus Schaffhausen. Veranstaltungen mit internationaler Ausstrahlung ziehen auch Zürcher Publikum an, zum Beispiel das Tanzfestival Steps.

Mit dem Runden Tisch+ und dem Theater Kanton Zürich herrschen gute Bedingungen für Theaterschaffende. Der Bereich Tanz verfügt mit der Aha-Kompagnie und dem Tanzort am Gleis über ein Basisangebot. Veranstaltungen wie der «Kulturherbst», «Kunst Tag und Nacht» sowie das Café des Arts sind wertvoll für die Ansiedlung beziehungsweise Entwicklung von Galerien und Kulturorten. Winterthur hat mit dem Fotomuseum und den Kurzfilmtagen eine gute Position, weil diese einen klaren Fokus setzen, eine hohe künstlerischer Qualität aufweisen und darüber hinaus über eine gute Führung und Medienorientierung verfügen.

Das Interesse an Erfahrungsaustausch sowie die generelle Bereitschaft der Winterthurer Kunst- und Kulturschaffenden, aktiv Networking zu betreiben, ist im Vergleich zu den Kreativen eher gering. Die Vernetzung im Bereich Tanz findet vorwiegend über die Tanzproduktionen statt. In der Darstellenden Kunst wird grundsätzlich in angestammten Bereichen zusammen gearbeitet. In der Bildenden Kunst ist der Austausch lokal. Netzwerke zum Teilmarkt Musikwirtschaft, teilweise auch spartenübergreifende, entstehen durch passive Anfragen. Allgemein wird deutlich, dass Netzwerke in Winterthur gut funktionieren, wenn man in

«Ein Zentrum für alle Sparten mit Proberäumen, günstigen Wohnungen und der Möglichkeit, miteinander zu Mittag zu essen – dann würde etwas passieren: Es gäbe eine Sichtbarkeit, einen Leuchtturm. Die Idee eines Kulturbüros ist gut.»

Teilnehmerin Fokusgruppen-Diskussion, 2013

der Stadt aufgewachsen ist oder persönliche Kontakte beziehungsweise Freundschaften in der Szene pflegt. Es findet hingegen kaum ein Austausch mit Zürich statt, «weil der Austausch in Zürich stattfindet» (Teilnehmer Experteninterview).

Winterthurer Künstlerinnen und Künstler gehen proaktiv auf Winterthurer Veranstalter zu. Dennoch erleben viele das Schreiben von Gesuchen, die Akquise von Auftritten sowie das Selbstmarketing als schwierig, was die Sichtbarkeit und Wahrnehmung des eigenen künstlerischen Schaffens in der Öffentlichkeit erschwert. Dies widerspricht zum Teil den Charakterzügen derjenigen Kunstschaaffenden, die nach Aussagen der Interviewten «tatsächlich etwas zu sagen haben». Social Media Kanäle werden grösstenteils genutzt, aber auch skeptisch betrachtet, weil keine Zeit für die Evaluation entsprechender Wirkungen bleibt.

Seitens der Veranstalter wird aufgrund des grossen Angebots oftmals erst stark verspätet auf Anfragen reagiert. Die Programmation ist ein Kantenlauf, den Leuten nicht zu viel zuzumuten und gleichzeitig die Qualität zu halten. Durch offene Ohren, Neugier und aktive Veranstaltungsbesuche werden neue Kooperationspartner gefunden. Die Winterthurer Veranstalter haben Mühe, an die überregionalen Märkte heran zu kommen. Der Austausch findet in Zürich statt, was mit einer dort funktionierenden Szene zu tun hat.

Auf dem Kreativplatz Winterthur wird die Comicszene als aktiver Player mit einer starken Präsenz wahrgenommen. Quartierkultur ist Sozio- und Basiskultur auf städtischer Ebene und damit wichtig für das Funktionieren des Quartiers. Sulzerareal und Lagerplatz sind ein «gärender Hefeteig», wo etwas entstehen kann. Ungenutzte Brachen werden hingegen nicht genutzt. Es fehlt an Künstlerateliers, Proberäumen, Fundus und Werkstätten. Nischen und Hotspots werden insofern gefördert, als sie nicht verhindert werden und sich entwickeln können.

Insgesamt fehlt die wirtschaftliche Dynamik in Winterthur. Möglichkeiten, etwas zu riskieren und mit Engagement zu entwickeln, sind rar. Zudem fehlt die Sichtbarkeit. Plattfor-

men wie die «Kulturlobby» oder die «OPEN DOORS – Künstler Ateliers in der Stadt» ermöglichen zwar eine stärkere Präsenz der freien Szene, die Winterthurer Kreativwirtschaft als solche wird hingegen weniger stark wahrgenommen. Auch die Tradition des Kunstsammelns ist nicht spürbar. Kunstinvestitionen werden zumeist über Galerien betrieben, von denen es nur wenige in Winterthur gibt.

Sponsoren in Winterthur zu finden, ist abhängig von den jeweiligen Produktions- und Betriebsstrukturen. Es wird vermutet, dass grundsätzlich private Gelder vorhanden sind, entsprechende Personen sich aber nicht engagieren. Hinzu kommt die Tatsache, dass die heutigen Entscheidungsträger in den Firmen ortsfremd sind und der lokale Bezug fehlt, was wiederum einen ungünstigen Einfluss auf die unternehmerischen Kulturengagements hat.

3.2.1.5 Städtische Kulturförderung und Merkmale der Teilmärkte aus Fördersicht

Städtische Kulturförderung

Der Bereich Kultur der Stadt Winterthur umfasst die Bereiche Kulturförderung, Administration und Finanzen sowie Städtische Institutionen und ist auf gleicher Ebene des Departements Kulturelles und Dienste angesiedelt wie die Stadtentwicklung, das Personalamt und die Rechtspflege. Die verschiedenen Bereiche beinhalten die Tätigkeitsfelder Kulturförderung, Kulturvermittlung, Theater- und Museumspädagogik und Veranstaltungsmarketing (Kulturplakatierung, -versand, -plakatständer und -säulen, Museumspässe und Museumsbus). Die Kulturförderung darf gemäss aktuellem Kulturleitbild hingegen nicht als Veranstalter auftreten. Das Kulturdepartement zeichnet ferner verantwortlich für die Leitung von städtischen Institutionen wie das Theater Winterthur, die Winterthurer Bibliotheken, zwei Museen, Schlösser und die Alte Kaserne sowie für die Bereiche Gebäude mit Umbauten, Sanierungen und Bauherrenvertretung. Beratungen erfolgen vornehmlich zu den Themen Projektentwicklung, Management, Finanzierung und Audience Development.

Die Stärken der städtischen Kulturförderung liegen in Know-how, Pragmatismus, Kulturvermittlung und Vernetzung zwischen Menschen und Projekten. Dennoch weist das gegenwärtige Kulturfördersystem Schwächen auf, die in der Institutionalisierung von Neuem begründet liegen. Eine Institution nach 30 Jahren plötzlich nicht mehr zu fördern, ist schwierig, weil eine gewisse Berechtigung erarbeitet wurde und durch die Vergabe von Steuergeldern Einschränkungen im Hinblick auf die Legitimation bestehen. Das Verschwinden von privatem Kapital bedeutet für die Öffentliche Hand, dass diese mit den vorhandenen finanziellen Mitteln den Ausfall privater Gelder kompensieren muss. Dies überbürdet der öffentlichen Hand eine grosse Verantwortung.

Ein weiteres Manko der traditionellen Förderstrukturen ist die Tatsache, dass aktuell nur wenige Berührungspunkte zwischen Kulturförderung, Stadtentwicklung, Standort- und Wirtschaftsförderungs-Organisationen oder -Initiativen in Winterthur bestehen.

Merkmale der Teilmärkte aus Fördersicht

Winterthur verfügt über ein breites, vielschichtiges, dichtes, qualitativ hochwertiges Angebot, welches auch Nischen besetzt. Die Winterthurer schätzen das Angebot, dennoch ist es schwierig, auch das überregionale Publikum nach Winterthur zu bringen. Die Qualität des Kulturplatzes Winterthur liegt in den Sammlungen sowie in der Internationalität und Innovation, was nicht zuletzt der Kulturarbeit von Gewerbemuseum mit dem Materialarchiv, Fotomuseum und Technorama zu verdanken ist. In der Bildenden Kunst ist zu beobachten, dass junge Kulturschaffende in Städte abwandern, die eine Konzentration von Galerien aufweisen.

Als Hotspots sind das Atelierhaus mit bildenden Künstlern und anderen Kreativen am Lagerplatz zu erwähnen, aber auch eher «saubere» Orte wie die Halle 710 oder Neuhegi, wo etwas entstehen könnte. Das Raumangebot in Winterthur, vor allem im Bereich Veranstaltungen ist trotz neuer Initiativen und Projekte wie beispielsweise das Claudia House of Sounds beschränkt.

Fotomuseum, Musikkollegium und Kunstverein generieren ein beachtliches Volumen an privaten Geldern aufgrund einer sehr engagierten Bürgerschaft in Winterthur. Dennoch fliessen keine Millionenbeträge. Die lokalen Filialen der schweizweit und international tätigen Firmen engagieren sich vorwiegend im Rahmen von Events, die eine breitere Öffentlichkeit über die Region Winterthur hinaus ansprechen. Unterstützt wird eher in bescheidenem Rahmen, wobei teilweise unangemessene Hospitality-Anforderungen gestellt werden. Was konkrete Gründungsaktivitäten im Bereich Kultur anbetrifft, wird die Initiative und der Unternehmergeist der Kulturschaffenden vermisst. Es sind zwar Ideen vorhanden, dennoch fehlt es am Know-how in der Umsetzung und in der Finanzierung von Projekten. Als nicht unerhebliche branchenspezifische Hürde für die Gründung eines neuen Kultur- und Kreativunternehmens ist die Bereitstellung von Infrastruktur zu betrachten.

Grundsätzlich hat jede Veranstaltung einen Einfluss auf die Mikrowirtschaft der Region. Auch wenn sich beispielsweise eine Theatergruppe keine Gage zahlt, werden lokale Elektriker entlohnt. Es könnte sich eine Dynamik in der freien Szene entwickeln, wenn mehr Mittel bereitstünden. Einzelne Figuren geben Impulse, dennoch fehlt in vielen Sparten die Verbindung zu einer grösseren Szene. Hinzu kommt die Tatsache, dass Winterthur über keine Hochschule der Künste verfügt und insofern kein Ort von Diskurs, Anstoss und Impulsen gegeben ist. Um das städtische Kulturleben zu stimulieren, nachhaltig zu fördern und zu entwickeln, wäre ein solcher Ort aber wichtig, vor allem auch im Hinblick auf den gemeinsamen Austausch, die Entstehung von Innovationen und das Ermöglichen von Experimenten.

3.2.2 Potenziale der Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region

3.2.2.1 Architekturmarkt

Im Zürcher Architekturmarkt ist kaum eine Öffnung gegenüber Winterthurer Architekten zu beobachten. Zu gross ist das Angebot, um wahrnehmen zu können, dass in Winterthur ebenfalls gute Architekturdienstleistungen angeboten werden. Die Mehrheit der Winterthur Architekten ist im

Wohnungsbau tätig. Aufträge für die nächsten eineinhalb Jahre sind vorhanden, die Auftragslage nimmt tendenziell zu. Die Dienstleistungen der Innenarchitektur haben in den vergangenen Jahren infolge einer hohen Nachfrage ein schnelles Wachstum erlebt.

Der Architekturmarkt ist von einem Umfeld abhängig, welches eine Bautätigkeit begünstigt. Die Bereiche Wohnungsbau, verdichtetes Bauen und Umnutzungen von Gewerbe- und Industriebauten werden als zukünftige Tätigkeitsgebiete der Winterthurer Architekten gesehen. Werden bei der Planung von Umnutzungen entsprechender Liegenschaften Akteure der Kreativwirtschaft als mögliche Nutzerinnen und Nutzer der Flächen berücksichtigt, besteht die Möglichkeit, dass neue Orte ähnlich dem Lagerplatz in Winterthur entstehen.

Die Winterthurer Industrie ist für die Entwicklung der Kreativwirtschaft ein wichtiger Faktor. Ein Ort wie das Kasernenareal in Basel wäre für Winterthur ein Gewinn. Dieser müsste günstig, rauh, gebraucht und flexibel in der Struktur sein. Wichtig für einen Ort wie beispielsweise das Kasernenareal in Basel, ist ein Mix von Tätigkeiten der ansässigen Firmen. Ebenfalls ist eine gute Verkehrsanbindung zentral.

3.2.2.2 Designwirtschaft

Neben der Industrie verfügt insbesondere auch die Designwirtschaft über ein nicht unerhebliches Entwicklungspotenzial. Der Bereich der Medizinaltechnik ist offen für Innovationen sowie die Nutzung neuer Technologien und Erkenntnisse der Wissenschaft. In Winterthur ist innerhalb der Medizinaltechnik ein Cluster vorhanden, welches zusammen mit den Industrie-Clustern eine ideale Grundlage für die Ansiedlung weiterer Firmen aus dem Bereich des Produkt- und Industriedesigns bietet. Da im Vergleich zu anderen Kreativwirtschafts-Standorten wie Basel oder Zürich eine wesentlich geringere Anzahl von Winterthurer Firmen im Design tätig ist, sind entsprechende Voraussetzungen für eine Entwicklung dieses Teilmarktes gegeben. Zusätzlich muss das Bewusstsein gefördert werden, dass dem Aspekt Design auch in ökonomischen Zusammenhängen eine zunehmend grössere Bedeutung beikommt.

Ein konkreter Ansatz für die Weiterentwicklung des Teilmarkts Design wäre beispielsweise die Idee eines Designforums, unter der Voraussetzung, dass dieses von den Akteuren der Kreativwirtschaft gewünscht und in personeller und wie auch finanzieller Hinsicht mitgetragen wird.

3.2.2.3 Musikwirtschaft

Winterthur sollte nach Meinung der Interviewteilnehmenden als Livemusik-Stadt mit internationalem Ruf positioniert werden, um den Konzertmarkt als Ganzes zu stärken. Um auch Nischen zu besetzen, sollten die Winterthurer Clubs ihr Angebot entsprechend ausweiten können. Spartenübergreifende Projekte zum Beispiel im Bereich Jazz und Tanz könnten vom Publikumsinteresse her interessant sein.

Der Wegzug der Musikhochschule der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) in den neuen Campus in Zürich ist ein Verlust für das Winterthurer Musikleben. Auf der anderen Seite bergen die zukünftig leerstehenden Räume ein Potenzial im Hinblick auf alternative Nutzungen. Die Musikschule könnte diese Chance ergreifen und sich als Konservatorium neu erfinden und etablieren. Band Workshops an Schulen mit bekannten Winterthurer Bands und Musickracks könnten helfen, die Präsenz der Szene in der Öffentlichkeit insgesamt zu intensivieren.

3.2.2.4 Kunstmarkt und Markt der Darstellenden Kunst

Die gegenwärtigen Förderstrukturen sind nicht mehr aktuell, da lediglich das Produkt, nicht aber das weitaus aufwändigere Management, das Marketing und die Vermittlung unterstützt werden. Hinzu kommt die Tatsache, dass der Aufwand für die Stiftungsakquise sehr gross ist. Hier müsste es eine Art vermittelnde Instanz geben, welche diese Aufgabe für die Kunstschaffenden übernimmt.

Um Kultur- und Kreativschaffende in Winterthur zu halten, braucht es eine Atmosphäre von Offenheit und Risikofreude. Man spürt den Unternehmergeist an bestimmten Stellen im Sulzerareal, wo Menschen in eine ähnliche Richtung denken (Lagerplatz, Technopark, Departement Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen der ZHAW). Dieses

Potenzial müsste aufgrund der Magnetwirkung verstärkt genutzt werden. Ein Zentrum für alle Sparten analog der Idee eines Kulturbüros oder Kreativhubs mit entsprechender Infrastruktur und Verpflegungsmöglichkeit könnte helfen, die Sichtbarkeit der verschiedenen Szenen und Sparten zu erhöhen und die Bedingungen zur Entwicklung der entsprechenden Teilmärkte zu verbessern.

3.2.2.5 Potenziale der Teilmärkte aus Sicht der städtischen Kulturförderung

Es ist unklar, ob die Winterthurer Kulturschaffenden mit der aktuellen Fördersituation und den Schwerpunkten der Förderung zufrieden sind. Der Einbezug verschiedener Winterthurer Kulturakteure und -institutionen im Hinblick auf das partizipative Kulturleitbild wird jedenfalls begrüsst, auch bei Stakeholdern aus der Kreativwirtschaft. Es braucht eine Auseinandersetzung. Die freie Szene muss ihre Bedürfnisse, zum Beispiel nach Informationen im Bereich Audience Development klar formulieren. Es wird gefordert, dass sowohl die kulturell als auch die kreativ Tätigen «sich bewegen», um einen Veränderungsprozess in Gang zu bringen. Ohne Eigeninitiative der Kultur- und Kreativschaffenden sind der Stadt im Hinblick auf eine Unterstützung die Hände gebunden.

Ein flexibler Jokerbeitrag, der es ermöglicht, sich auf neue Situationen einzulassen, ohne dass sich daraus automatisch etwas Festes ergibt, könnte helfen, das Kulturleben zu stimulieren und neue frische Impulse geben, wie zum Beispiel die einstigen Lichtspieltage.

Es braucht mehr Produktionsräume, die ähnlich wie die Alte Kaserne temporär gemietet werden können, ebenso Quartierzentren mit festem Platz für die Kultur. Winterthur kommt in eine Ebene hinein, wo neue Stadt- und Kulturzentren entstehen müssen. Infrastrukturen müssten institutionalisiert werden. Ein weiteres Potenzial sind die Möglichkeiten von Ateliers.

Das kostenlose zur Verfügung stellen von Arbeitsflächen und -räumen, ermöglicht den Aufbau neuer Netzwerke und Kontakte. Dies könnte in Richtung Technopark gehen

und eine gemeinsame Aufgabe von Kulturförderung, Stadtentwicklung und Standortförderung werden. Die städtischen Förderer müssten selbst Netzwerke bilden, die aktuellen Rahmenbedingungen gemeinsam durchdenken und neue durchlässigere Modelle entwickeln. Es muss geklärt werden, welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, um gute Köpfe nach Winterthur zu holen.

Die vornehmste Aufgabe der Kulturförderung ist es, ein lebendiges Kulturleben zu ermöglichen, nicht nur zu erhalten. Es könnte eine künftige Aufgabe und Herausforderung einer Kulturförderstelle sein, entsprechende Akteure auf Entwicklungen aufmerksam zu machen und diese zu unterstützen.

3.2.3 Fazit

Die bestehenden Cluster in den Bereichen Medizinaltechnik und Gesundheit sowie die in Winterthur angesiedelte Hochschule bilden gute Voraussetzungen für die Entwicklung des Teilmarkts Designwirtschaft. Dabei sollte der Blick nicht nur auf städtische Firmen sondern auch auf Designbüros ausserhalb der Stadt Winterthur, zum Beispiel ins Tösstal, gerichtet werden. Um die Sichtbarkeit der Designtätigen zu erhöhen und die hohe Qualität entsprechender Firmen zu zeigen, könnten sich beispielsweise Winterthurer Design-, Architektur- und Gestaltungsbüros zusammen schliessen und ihre Büros an zwei bis drei Wochenenden pro Jahr öffnen, um interessierten Besucherinnen und Besuchern einen Einblick in das kreative Schaffen am Standort Winterthur zu ermöglichen. Interessant in diesem Zusammenhang wäre beispielsweise eine Zusammenarbeit von DESIGNGUT (Schweizer Designausstellung für nachhaltige Produkte), «OpenAteliers», «OpenDoors», Winterthurer Museumsnacht und ZHdK. Auch ein Designforum als eine Art Drehscheibe für den gemeinsamen Austausch wäre denkbar. In diesem Sinne verfügt Winterthur über ein beträchtliches Entwicklungspotenzial. Entsprechende Massnahmen können sowohl die Wahrnehmung und Präsenz von Designunternehmen als auch Kulturbetrieben stärken und damit verbunden die Attraktivität und Innovationsfähigkeit der Stadt Winterthur sichtbar machen.

Für den Teilmarkt Musik wird entscheidend sein, in wie weit es gelingt, den Verlust der Musikhochschule zu kompensieren. Ein weiterer Ausbau der Unterstützung von Musikerinnen und Musikern, insbesondere im Hinblick auf die Förderung junger Musikgruppen mittels geeigneter Instrumente, kann helfen, die zukünftig fehlende Musikhochschule in Winterthur zu ersetzen. Die vier Musikveranstalter des Vereins ONTHUR erhalten seitens der Stadt Fördergelder, wodurch eine kontinuierliche Weiterentwicklung der clubspezifischen Programme ermöglicht wird. Eine weitere Reduktion des öffentlichen Subventionsbetrags könnte das Winterthurer Veranstalterbusiness möglicherweise gefährden und einen negativen Einfluss auf den Teilmarkt Musik als Ganzes ausüben. Die Entstehung von Musikformationen verläuft erfahrungsgemäss wellenförmig, was bedeutet, dass sich die Bildung neuer Musikgruppen nicht gleichmässig über die Jahre hinweg verteilt, sondern Schwankungen unterworfen ist. Eine Möglichkeit, diese Wellenbewegungen für Winterthur fruchtbar zu machen, könnte darin liegen, Winterthur im Sinne des Standortmarketings gezielt als Livemusik Stadt am Tor zur Ostschweiz zu positionieren.

Die Entwicklung des Architekturmarkts in Winterthur ist zum einen von den Bautätigkeiten in der Region aber auch von der allgemeinen Konjunktur in der Gesamtschweiz abhängig, was nur gering beeinflusst werden kann. Im Bereich Innenarchitektur sind nur wenige Firmen in Winterthur tätig. Diese konnten in den vergangenen Jahren jedoch ein beträchtliches Nachfragewachstum verzeichnen. Aufgrund der allgemeinen guten Auftragslage der Winterthurer Architekturbüros sowie der steigenden Nachfrage im Bereich Innenarchitektur, kann davon ausgegangen werden, dass sich dieser Teilmarkt aus sich heraus weiterentwickeln wird und sich neue Unternehmen ansiedeln werden.

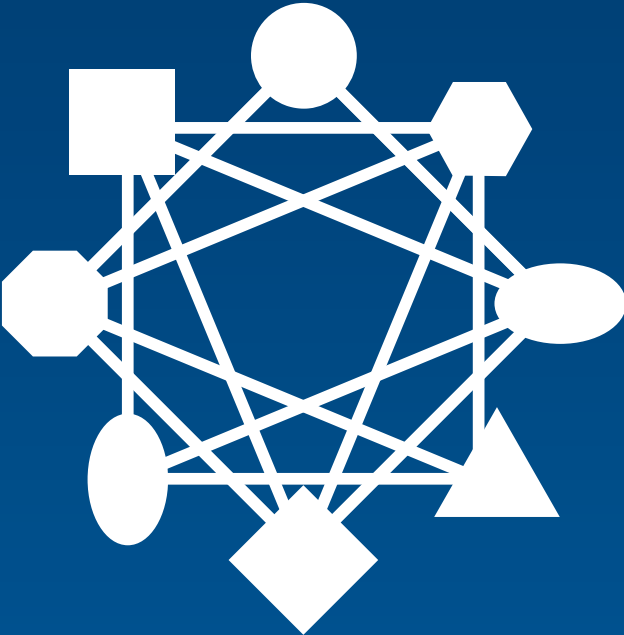
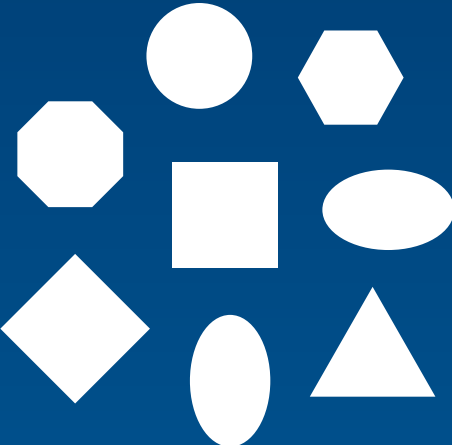
Ob die jetzige Standortqualität das kulturelle Potenzial fördern kann, ist fraglich. Eine kleinteilige Szene, wie sie beispielsweise im Kunstmarkt oder im Markt der Darstellenden Kunst vorzufinden ist, in sich selbst zu stärken und miteinander zu vernetzen, ist eine Frage der langfristigen Entwicklung und vorhandenen finanziellen Mittel. Kleinteili-

ge Szenen bergen in sich die Gefahr, dass durch den Selbstbezug Innovation und Entwicklung verhindert werden. Konkrete Massnahmen zur Verbesserung dieser Situation wären sicher angebracht. Seitens der Kunst wurde beispielsweise die Eröffnung eines Kulturbüros genannt.

Im Hinblick auf die Entwicklung der Winterthurer Teilmärkte Architektur-, Design- und Musikwirtschaft ist anzunehmen, dass die heutige zur Verfügung stehende Infrastruktur an Grenzen stossen wird. Insbesondere für die Realisierung von grösseren Musikevents und -konzerten mit bis zu 2000 Besucherinnen und Besuchern aber auch für Veranstaltungen im Bereich Design (Ausstellungen, Messen) werden langfristig entsprechende Infrastrukturen benötigt, um sich erfolgreich und nachhaltig auf dem Winterthurer aber auch nationalen Marktplatz zu etablieren. Mangelhafte oder fehlende Infrastrukturen können möglicherweise eine Abwanderung entsprechender Akteure an andere Standorte der Kreativwirtschaft wie Zürich oder Basel bedeuten.

Winterthur hat seit dem Untergang der Industrie- und Arbeiterstadt mit Hochkultur einen enormen Wandel durchlebt. Die Stadt braucht Geduld, sich neu zu erfinden und zu entwickeln. Aufgrund der günstigeren Mietpreise könnte Winterthur als Standort für Kultur- und Kreativbetriebe interessant werden.

Handlungsfelder



4. Handlungsfelder in der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region

4.1 SPARTEN- UND NETZWERKÜBERGREIFENDER KREATIVWORKSHOP IN DEN TEILMÄRKTEN

Ziel des im Dezember 2013 durchgeführten sparten- und netzwerkübergreifenden Kreativworkshops mit Akteuren der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft war es, erste Potenziale, die sich aus den bisherigen Analysen ergeben haben, weiter zu vertiefen und deren Eignung im Hinblick auf die Entwicklung lang-, mittel- und kurzfristiger Strategien und Massnahmen zu überprüfen (vgl. Kapitel 1.5.2.5).

4.1.1 Resultate und Erkenntnisse

Die zu Beginn des Workshops durchgeführte Bestandsaufnahme (Kritikphase) zur Situation der Kultur und Kreativwirtschaft Winterthur hat ergeben, dass die gute Erreichbarkeit der Firmenstandorte in Winterthur sowie die Nähe zum Flughafen von den Workshop-Teilnehmenden sehr geschätzt werden. Des Weiteren ermöglicht die überschaubare Grösse der Kultur- und Kreativszenen eine gute Vernetzung unter den Unternehmen der entsprechenden Teilmärkte. Die Vernetzung zwischen den verschiedenen Teilmärkten wird hingegen als ungenügend betrachtet. Als wesentliche Kritik an der heutigen Situation werden die mangelhafte Sichtbarkeit und Wahrnehmung der Kultur und Kreativwirtschaft in der Öffentlichkeit genannt, die fehlende Kommunikation beziehungsweise Kommunikationsstrukturen als auch die gegenwärtigen Sparmassnahmen

der Stadt Winterthur. Im Hinblick auf eine proaktive Förderung der Kultur und Kreativwirtschaft und das zur Verfügung stellen von Liegenschaften, wird auf die mögliche Gefahr einer Imitation des Lagerplatzes hingewiesen. Eine Ansiedlung von Kreativen an nicht geeignete Orte wird entschieden abgelehnt. Das fehlende Commitment der Stadt Winterthur zur Kultur und Kreativwirtschaft wird von den Teilnehmenden generell als entmutigend empfunden. Der industriegeschichtliche Hintergrund von Winterthur als auch das Zulassen von Nischenbildungen und Zwischennutzungen von Gebäuden sieht man als ungenutztes Potenzial.

In einem zweiten Schritt, der sogenannten Utopie-/Fantasiephase und ausgehend von der Frage «Welche langfristigen, mittelfristigen und kurzfristigen Strategien und konkreten Massnahmen eignen sich für die kontinuierliche Entwicklung der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region?», wurden erste Ideen für eine Verbesserung der Situation der Kreativwirtschaft entwickelt. Die in diesem Prozess formulierten Aussagen lassen sich in die Bereiche Wahrnehmung und Sichtbarkeit, Vernetzung und Austausch sowie Unterstützung und Förderung einteilen. Nachfolgende Abbildungen 28, 29 und 30 veranschaulichen die entsprechenden Aussagen der Workshop-Teilnehmenden in assoziativen Grafiken.

Abb. 28

AUSSAGEN DER WORKSHOP-TEILNEHMENDEN BEZÜGLICH WAHRNEHMUNG UND SICHTBARKEIT DER WINTERTHURER KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT

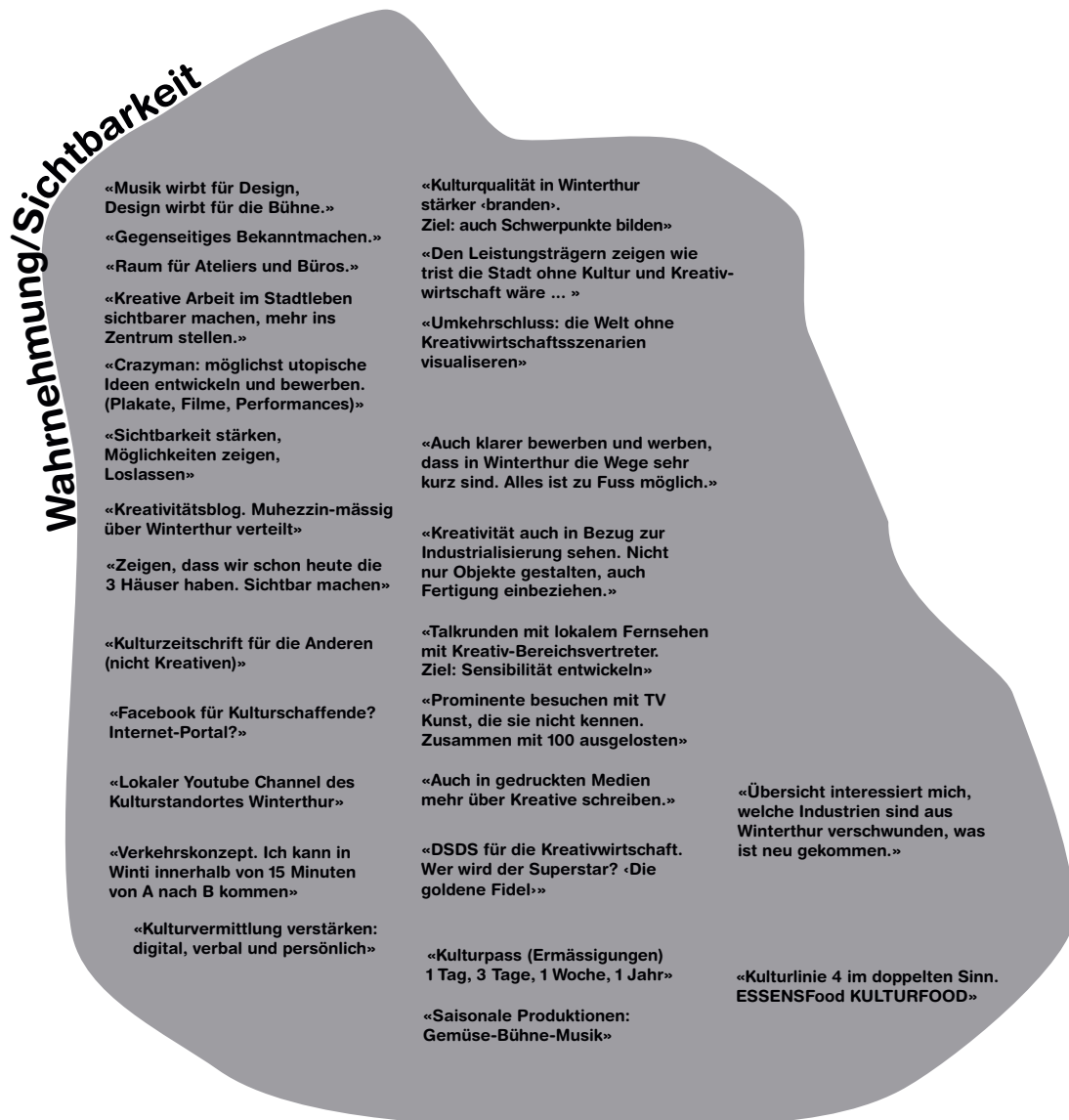


Abb. 29

AUSSAGEN DER WORKSHOP-TEILNEHMENDEN BEZÜGLICH AUSTAUSCH UND VERNETZUNG DER WINTERTHURER KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT



Abb. 30

AUSSAGEN DER WORKSHOP-TEILNEHMENDEN BEZÜGLICH UNTERSTÜTZUNG UND FÖRDERUNG DER WINTERTHURER KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT

Unterstützung/Förderung

«Aktive Vermittlung und Erhaltung von Kreativ-Raum»

«Firmengründung: MWST., Versicherung»

«Anlaufstelle für bürokratische Belange»

«Grossraum / Gebäudestruktur offen»

«Datenbank mit Adressen zum selber nachschauen»

«Modularer Raum für alle Kreativsparten»

«Infrastruktur mobil, auch zum mieten»

«Viele Freiräume für verrückte Ideen.»

«Fundraisingveranstaltungen»

«Unentgeltliches Beratungsbüro für Kulturorganisationen (oder besser Homepage)»

«Datenbank mit Informationen»

«Werkstatt (Offene)»

«Marketing-Fundraising Zentrale»

«Datenbank mit Hilfsmitteln und Merkblättern»

«Infrastruktur vorhanden für verschiedene Produktionen, günstige Miete»

«Förderung der Kombination Wohnen und Arbeiten (Wohnateliers)»

«Theater, Musik: alles unbeschränkt»

«Atelierhaus/Kulturzentrum mitten in der Stadt (wie PROGR Bern)»

«Kulturhaus Sichtbarmachen (Glocke) die 1x im Tag läutet»

«Kulturhaus für jung, mittel und alt mit Restaurant Villa Sträuli als ersten kreativ-Hot-Spot und Meeting Point ausbauen»

«Aktuelles Stadthaus wird 1. Kulturhaus»

«Kreativ Hub: Musik, Architektur, Design»

«Raumentwicklungskonzept (the sexiest city in the world)»

«Kulturpilze. Die sind klein, wachsen überall aus dem Boden»

«Kreativ Factory: Ich habe meinen Werkstisch mit Telefon, Arbeitstisch, Internet für 200 CHF/monatlich für 2 Jahre»

«Vernetzung / Büro für alle Kreativbereiche»

«Raum für Begegnung schaffen. Ideen / Projekt Börse»

«Tourneebüro für Darstellende Kunst»

«Halle 52 gedeckter (Gedulds Garten)»

«Wieviel Kultur will sich die Stadt leisten?»

«Erfolg – Realisation – Design – Idee (Pyramide)»

«Mehrwert durch Design quantifizieren.»

«Design lohnt sich»

«inklusive Verpflegung / Gastronomie (Kulturaustausch)»

Der Utopie-/Fantasiephase folgte die Strategie- und Verwirklichungsphase. Hier wurden zunächst inhaltlich ähnliche Aussagen aus Schritt 2 des Workshops zusammengeführt. Durch die Beantwortung der Frage «Worin bestehen Nutzen, Mehrwerte und Vorteile für die Kultur und Kreativwirtschaft?» seitens der Teilnehmenden, wurde eine Gewichtung der Aussagen vorgenommen: Im Rahmen dieses Ideenbündelungs-Verfahrens wurden jene Massnahmen herausgearbeitet, welche für die Kultur und Kreativwirtschaft bezüglich Nutzen, Mehrwerten und Vorteilen in einem bestmöglichen Verhältnis zueinander stehen.

Die aus diesem Prozess hervorgegangenen möglichen Ideen für die Fördermassnahmen der Kultur und Kreativwirtschaft wurden anhand der Fragestellungen des Workshops einer vertieften Beurteilung unterzogen und weiter

konkretisiert. Die nachfolgende Überprüfung der Resultate aus der Strategie- und Verwirklichungsphase erfolgte durch die Teilnehmenden gemäss einer Beurteilung und Gewichtung im Hinblick auf folgende Kriterien:

- Integration und Akzeptanz innerhalb der Kultur und Kreativwirtschaft
- Sichtbarkeit, Innen- und Aussenwirkung und Ausstrahlung
- Einbezug relevanter Stakeholder, Netzwerkaktivitäten und Clusterbildung
- Realisierbarkeit und Ressourcen

Abbildung 31 stellt die aus dieser abschliessenden Überprüfung hervorgegangen Massnahmen für eine Verbesserung der Situation der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft dar. Diese wurden seitens der Teilnehmenden priorisiert.

Abb. 31

MASSNAHMEN FÜR EINE VERBESSERUNG DER SITUATION DER KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT IN WINTERTHUR UND REGION



Aus Abbildung 31 ist ersichtlich, dass ein Kreativhaus beziehungsweise ein Zentrum für Kultur seitens der Kultur und Kreativwirtschaft klar befürwortet und favorisiert wird. Als zweite Priorität wird die Ausrichtung einer Kreativtagung beziehungsweise Zukunftswerkstatt in Winterthur genannt. Ein Administrations-Hub könnte eine Förderung von Startups und kleineren Firmen in der Kreativszene begünstigen, wird aber nur mit einer dritten Priorität versehen. Darüber hinaus erachten es die Teilnehmenden als sinnvoll, sowohl Firmen als auch Projekten eine Plattform für die eigene Präsentation zu offerieren. Das zur Verfügung stellen eines Material-Pools sowie die Idee, regelmässig einen Kultur-Lunch anzubieten, wird hingegen als nicht dringlich eingestuft.

4.1.2 Fazit

Die Entwicklung der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region würde mit der Ansiedlung von Unternehmen aus den verschiedenen Teilmärkten voran schreiten. Um aber als Alternativstandort zu Zürich zu funktionieren, müssten neben der schnellen Erreichbarkeit von Firmen und der Nähe zum Flughafen, weitere Voraussetzungen gegeben sein, die Winterthur zu einer echten Alternative für Kultur- und Kreativunternehmen machen. Mit einem Kreativhaus oder einem Zentrum für Kultur wie es die Workshop-Teilnehmenden wünschen, würden Rahmenbedingungen geschaffen, die der Kreativwirtschaft die nötigen Entwicklungsimpulse verleihen. Denn ein Kreativhaus ist in seiner Summe mehr als nur eine Gebäudehülle. Es ist ein Workspace, ein Ort der Innovation, der unterschiedliche Arbeitsformen zulässt. Ein Kreativhaus bietet die Möglichkeit, sowohl einen Administrations-Hub, als auch Kreativ-

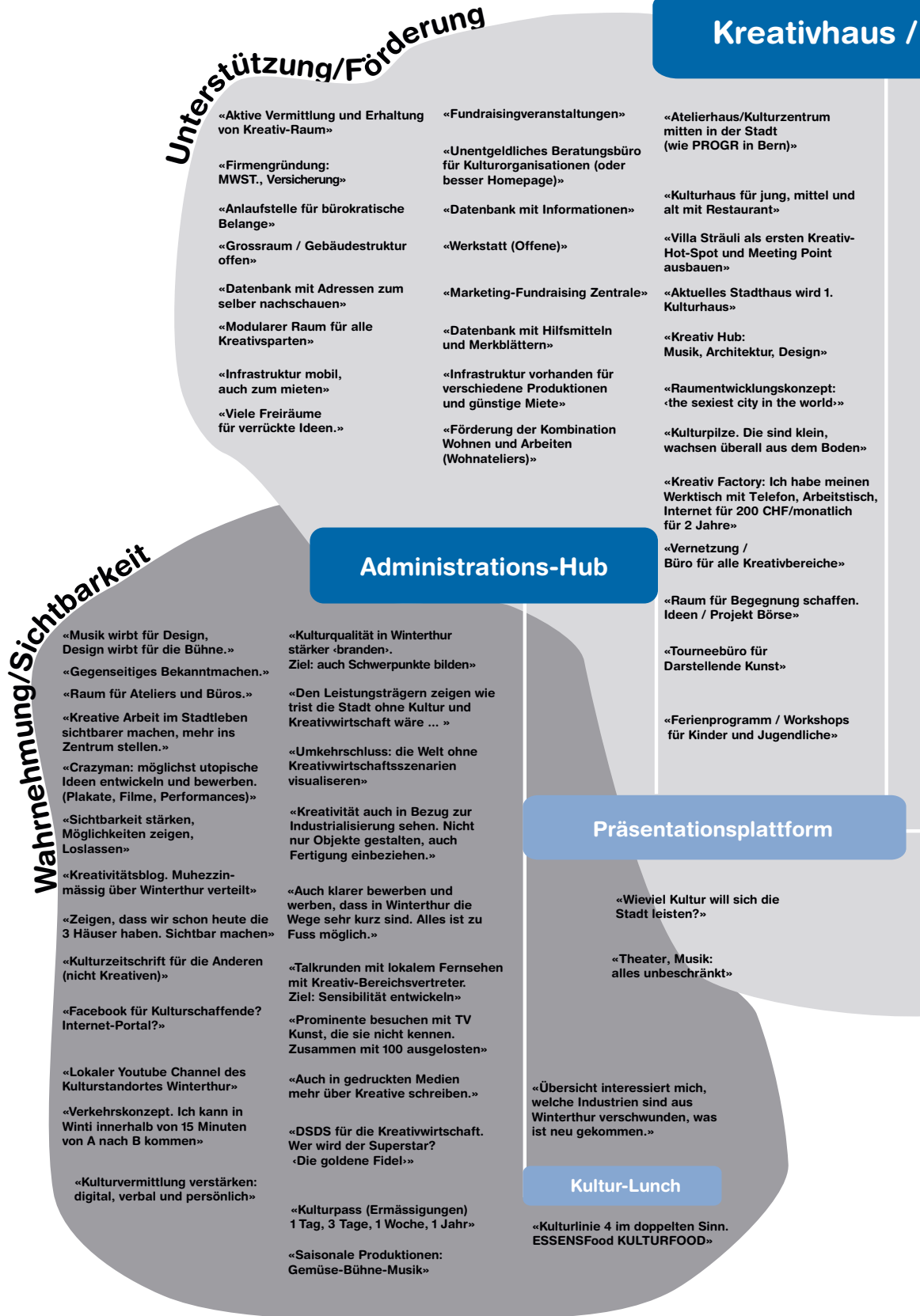
tagungen, Präsentationsplattformen, Materialpools und Kultur-Lunchs konzeptionell und real zu beherbergen. Ein solches Haus könnte eine Ansiedlung von Kreativ- und Kulturschaffenden gleichermaßen nach sich ziehen. Mit der kontinuierlichen Entwicklung und Entfaltung einer dynamischen Kultur und Kreativwirtschaft werden sich aller Voraussicht nach weitere Wirtschaftsakteure und Nutzergruppen an jenen Standorten etablieren, die Synergien mit Kultur- und Kunstinstitutionen oder Hochschulstandorten in Winterthur aufweisen. Mit der Niederlassung von Kultur- und Kreativakteuren verändern sich die Adressen und es entstehen besonders begünstigte kreative Milieus.

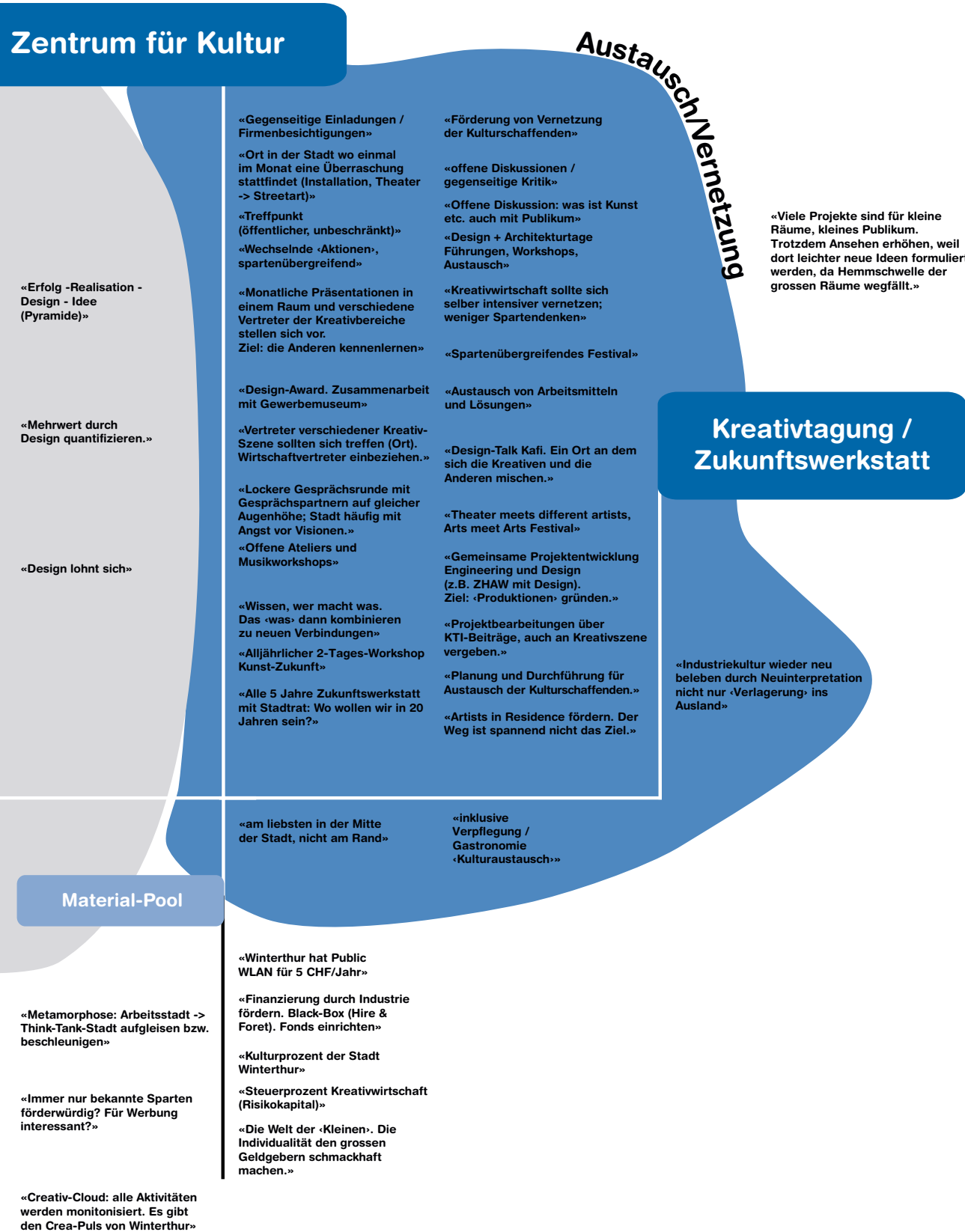
In Abbildung 32 werden die in der Utopie-/Fantasiephase formulierten Aussagen zu Wahrnehmung und Sichtbarkeit, Vernetzung und Austausch sowie Unterstützung und Förderung zusammengefügt und mit den Massnahmen zur Verbesserung der Situation der Kultur und Kreativwirtschaft kombiniert. Es wird deutlich, dass die entwickelten und priorisierten Ideen als Ausgangspunkt für weiterführende Überlegungen zu Struktur, Funktionsweise und Programm eines Kreativhauses betrachtet werden können.

Für die Förderung der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur sind gemäss Aussagen der Workshop-Teilnehmenden verschiedene Massnahmen notwendig, die nicht isoliert voneinander, sondern im Sinne eine Gesamtstrategie realisiert werden müssen. Eine Beteiligung der Stadt Winterthur an der Umsetzung von Massnahmen ist gewünscht und bildet eine wichtige Voraussetzung für eine langfristige und nachhaltige Entwicklung der verschiedenen Teilmärkte.

Abb. 32

AUSSAGEN DER WORKSHOP-TEILNEHMENDEN UND RESULTATE IM ÜBERBLICK





4.2 ENTWICKLUNG DER KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT: MODELL – SZENARIEN – STRATEGIEN – MASSNAHMEN

4.2.1 Portfolioanalyse in Anlehnung an die Boston Consulting Group (BCG)-Matrix

Die Portfolioanalyse ist eine Methode des strategischen Managements, die Boston Consulting Group (BCG)-Matrix²⁷ eine ihrer bekanntesten Ausprägungen. Mit Hilfe der BCG-Matrix können zum Zwecke der Steuerung unterschiedliche Unternehmensbereiche miteinander verglichen werden, um ein Gleichgewicht der verschiedenen Geschäftseinheiten herzustellen. Dabei strebt die Ausbalancierung eine Abstimmung kapitalbedürftiger mit kapitalerzeugenden Geschäftsbereichen an. Die strategischen Positionen der einzelnen unabhängigen Geschäftsfelder werden mittels einer 4-Quadranten-Matrix beschrieben (vgl. Abbildung 33):

4.2.1.1 Marktwachstum und Marktanteile

Im Hinblick auf die strukturellen Aspekte der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region wurde die BCG-Matrix seitens des Projektteams auf die Situation

und spezifischen Eigenheiten der Potenzial- und Entwicklungsstudie angepasst. Dabei entsprechen die strategischen Geschäftseinheiten beziehungsweise Produkte den 13 Teilmärkten der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region. Die Ist-Position der Teilmärkte korrespondiert in diesem Zusammenhang mit der Anzahl Voll- und Teilzeitbeschäftigter in den verschiedenen Teilmärkten in der Stadt und Region Winterthur (vgl. Kapitel 2.2). Das Ziel-Potenzial der Teilmärkte widerspiegelt demgegenüber Aussagen aus den Experteninterviews und Fokusgruppensitzungen sowie Antworten der Umfrage-Teilnehmenden in Bezug auf die Einschätzungsfrage, ob das Unternehmen der Befragten in Bezug auf die Beschäftigung zukünftig wachsen, gleich bleiben oder schrumpfen wird (vgl. Frage 6.1 des Online-Fragebogens, Anhang 1).

In Bezug auf die künftige Beschäftigungsentwicklung weisen neben den Teilmärkten Filmwirtschaft (Question Mark) und Software-/Game-Industrie insbesondere die Winterthurer Design- und Musikwirtschaft sowie der Architekturmarkt (Stars) ein hohes Wachstumspotenzial und steigende relative Marktanteile auf (vgl. Abbildung 34).

Abb. 33

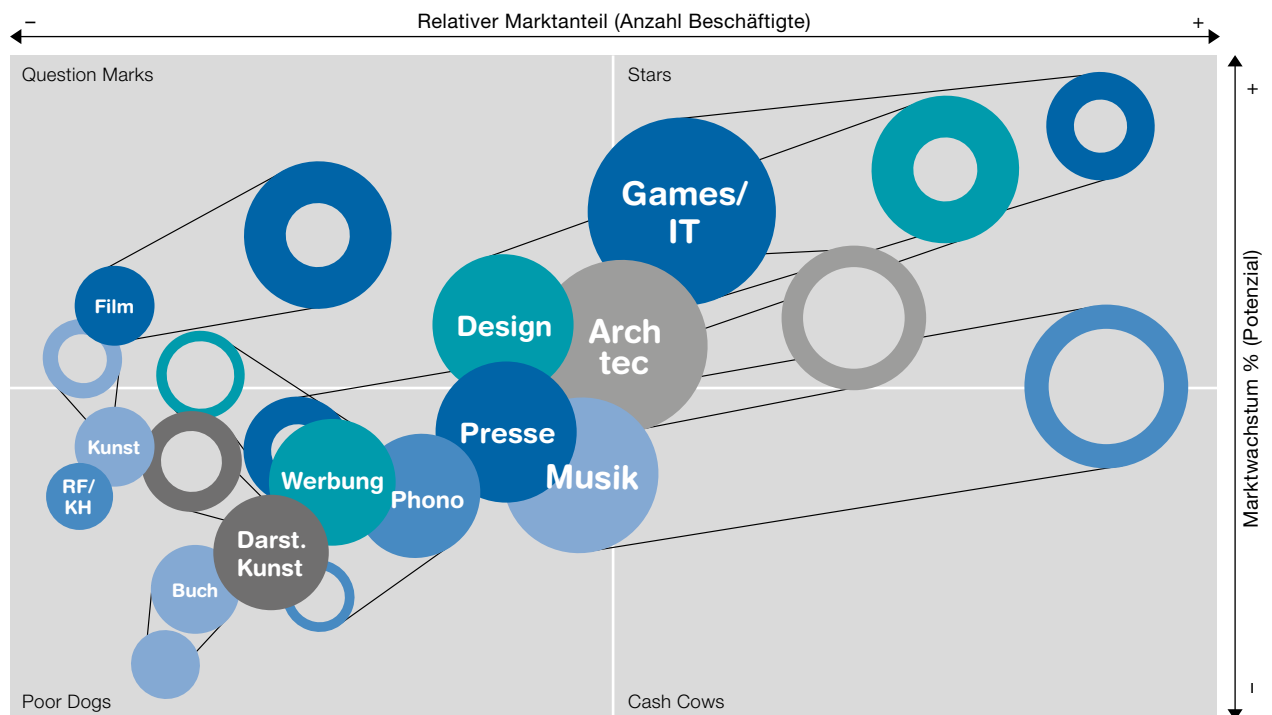
IMPLIKATIONEN FÜR DIE VIER QUADRANTEN DER BCG-MATRIX

4 Quadranten	Implikationen
Question Marks (Fragezeichen)	<ul style="list-style-type: none"> – Newcomer unter den Produkten – Markt mit hohem Wachstumspotenzial – Produkte mit geringen relativen Marktanteilen – Management Frage: Investieren oder Produkt aufgeben? – Strategieempfehlung: Selektion und Erhöhung der Marktanteile mittels Penetrationsstrategie
Stars (Sterne)	<ul style="list-style-type: none"> – Vielversprechendste Produkte des Unternehmens – Produkte mit hohen relativen Marktanteilen in Wachstumsmarkt – Management-Aufgabe: Deckung des Investitionsbedarf durch hohen Cash-Flow – Strategieempfehlung: Investition und Erhöhung der Deckungsbeiträge mittels Abschöpfungsstrategie
Cash Cows (Melkkühe)	<ul style="list-style-type: none"> – Hoher relativer Marktanteil in geringfügig wachsendem oder stagnierendem Markt – Hohe Cash-Flows und ohne weitere Investitionen «melkbar» – Strategieempfehlung: Festpreisstrategie oder Preiswettbewerbsstrategie
Poor Dogs (Arme Hunde)	<ul style="list-style-type: none"> – Auslaufprodukte im Unternehmen – Geringes Marktwachstum bis hin zu Marktschwund und geringer relativer Marktanteil – Strategieempfehlung: Bereinigung des Portfolios sobald Produkte-Deckungsbeiträge negativ sind mittels Desinvestitionsstrategie

Abb. 34

MARKTWACHSTUM-/MARKTANTEILSMATRIX DER TEILMÄRKTE DER KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT IN WINTERTHUR UND REGION

(Eigene Darstellung in Anlehnung an die BCG-Matrix)



- Ist-Position des Teilmarkts
- Ziel-Potenzial des Teilmarkts

Legende Teilmärkte (TM):

Musik: Musikwirtschaft
Buch: Buchmarkt
Film: Filmwirtschaft
RF: Rundfunkwirtschaft

Darst. Kunst: Markt der Darstellenden Kunst

Design: Designwirtschaft

ArchTec: Architekturmarkt

Werbung: Werbemarkt

Games/IT: Software-/Games-Industrie

KH: Kunsthandwerk

Presse: Pressemarkt

Phono: Phonotechnischer Markt

Kunst: Kunstmarkt

4.2.1.2 Aufmerksamkeits- und Bedeutungsökonomie

Laut Franck hat «die Ökonomie des Geldes (...) die Rolle der Politik übernommen, die Spielregeln der Gesellschaft festzulegen»²⁸. Im Laufe der Zeit wurde hingegen deutlich, dass wirtschaftlich begründete Reputation ebenso beliebig entsteht, wie diese in kurzer Zeit wieder zerstört werden kann. Aus diesem Grund wird gesellschaftliche Anerkennung mehr und mehr aus einer heute sehr dürrtigen Ressource geschöpft: der öffentlichen Aufmerksamkeit. Diese hat inzwischen eine eigene Ökonomie ins Leben gerufen, zumal die Entschlossenheit, mit der heute Aufmerksamkeit investiert wird, dem Kalkül ähnelt, wie Menschen Geld anlegen. Noch ausgeprägter als bei der Ökonomie des Geldes evoziert der Umgang mit Aufmerksamkeit insbesondere auch soziale Konsequenzen.²⁹

Die Aufmerksamkeits-/Bedeutungs-Matrix (vgl. Abbildung 35) zeigt losgelöst von der Wirtschaftlichkeit die Wichtigkeit der verschiedenen Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft für die Stadt und Region Winterthur. Die einzelnen Teilmärkte wurden jeweils in ihrer Gesamtheit durch das Forscherteam beurteilt. Es handelt sich daher um akkumulierte Werte. Dabei gilt folgendes zu beachten: Je höher die Positionierung in der Matrix, desto grösser die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Unternehmertums. Auffallend gegenüber Abbildung 34 ist, dass dem Kunstmarkt im Sinne einer Ökonomie der Aufmerksamkeit eine weitaus grössere Bedeutung beikommt als wenn lediglich ökonomische Gesichtspunkte berücksichtigt werden. Die weit verbreitete Wahrnehmung von Winterthur als «Kulturstadt» (vgl. hierzu auch Abbildung 26) trägt dieser Beurteilung Rechnung.

4.2.2 Entwicklungsmodell

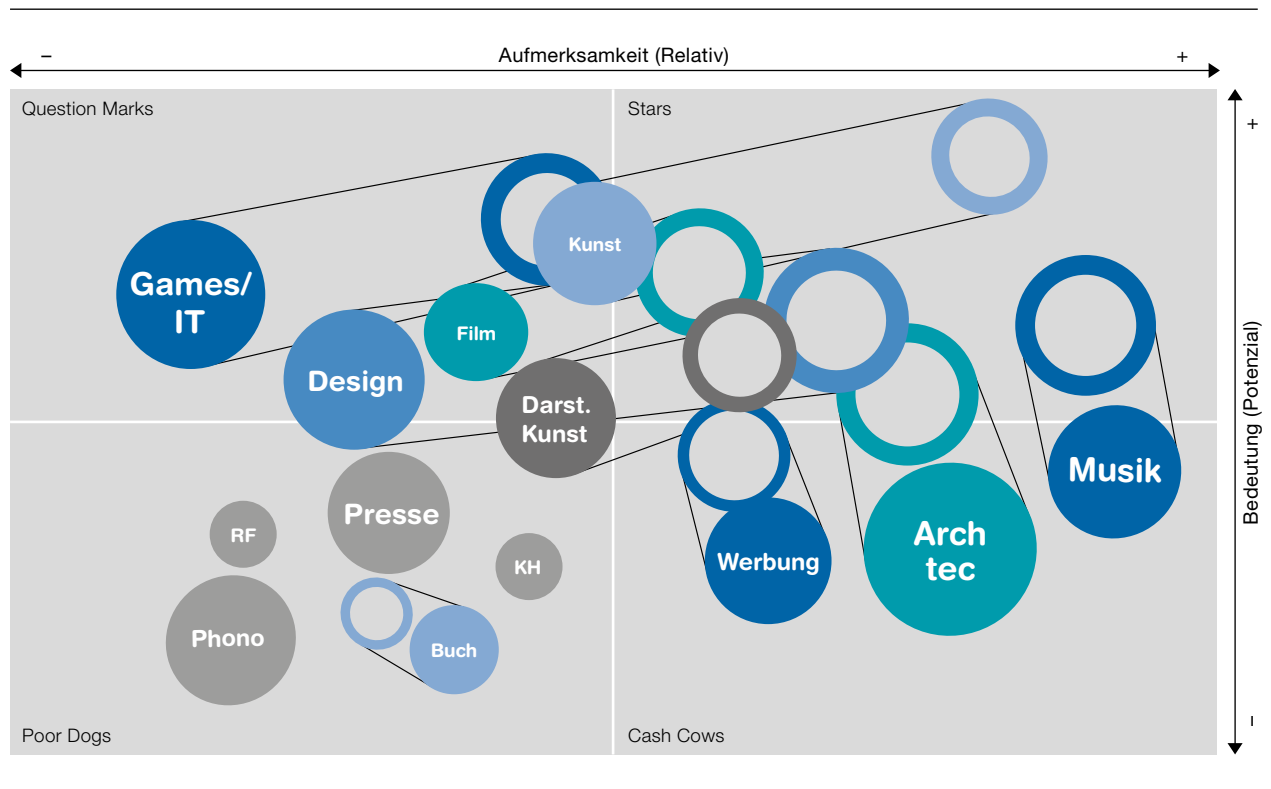
Eine Verbesserung der aktuellen Situation der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur samt ihrer Teilmärkte kann nicht ausschliesslich durch einzelne Massnahmen erreicht werden. Stattdessen empfiehlt sich die Konzeption und Ausgestaltung eines integralen Entwicklungsmodells. Die bewusste Entscheidung für einen ganzheitlichen Entwicklungsansatz bedeutet konkret, ein günstiges Umfeld für Innovation und Wachstum zu schaffen und so das Gedeihen der vielfältigen Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft zu fördern.

Auf regionaler wie auch nationaler Ebene existiert eine Reihe von öffentlichen wie auch privaten Initiativen, die unternehmerischen Mut, Pioniergeist und Innovationen im Bereich der Kultur und Kreativwirtschaft fördern. Ein Zusammenführen der vorhandenen Bausteine birgt die Chance, dass Kreativakteure im Rahmen von konkreten Projekten und Aktivitäten in strategisch wichtigen Bereichen zusammenarbeiten. Gleichzeitig wird eine Umgebung geschaffen, welche die Ansiedlung von Kreativen, Künstlerinnen und Künstlern begünstigt. Gefördert werden sollten nach Einschätzung der Autoren Einrichtungen wie Treffpunkte, Co-Working-Spaces oder Laboratorien, wo Innovationen und Experimente in neuen Formen von Arbeitsgemeinschaften möglich sind und verschiedene Personen aus Industrie, Hochschule, Kultur und Kreativwirtschaft zusammenarbeiten. Hierfür sollten Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche Unternehmerinnen und Unternehmern einen entsprechenden Handlungsspielraum für das Ausprobieren, Kreieren, Experimentieren und Aus-testen von Ideen ermöglichen.

Abb. 35

AUFMERKSAMKEITS-/BEDEUTUNGSMATRIX DER TEILMÄRKTE DER KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT IN WINTERTHUR UND REGION

(Eigene Darstellung in Anlehnung an die BCG-Matrix)



- Ist-Position
- Ziel-Potenzial

Legende Teilmärkte (TM):

- Musik:** Musikwirtschaft
- Buch:** Buchmarkt
- Film:** Filmwirtschaft
- RF:** Rundfunkwirtschaft

Darst. Kunst: Markt der Darstellenden Kunst

- Design:** Designwirtschaft
- ArchTec:** Architekturmarkt
- Werbung:** Werbemarkt
- Games/IT:** Software-/Games-Industrie

KH: Kunsthandwerk

- Presse:** Pressemarkt
- Phono:** Phonotechnischer Markt
- Kunst:** Kunstmarkt

Ein integrales Entwicklungsmodell kann

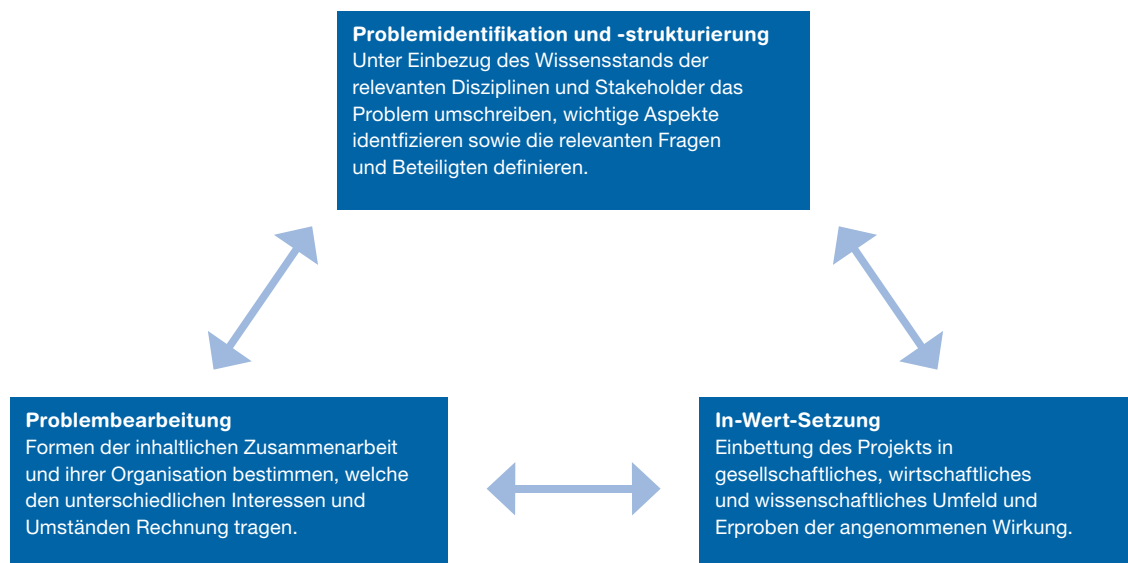
- die Kultur und Kreativwirtschaft unterstützen, sich in ihrer lokalen und regionalen Umgebung zu verankern und zu entwickeln.
- helfen, die Sichtbarkeit und Präsenz einzelner Akteure der Kultur und Kreativwirtschaft zu erhöhen, damit sich diese im Metropolitanraum Zürich, in der Schweiz sowie idealerweise auch im nahen Ausland etablieren können.
- dazu beitragen, dass sich die Region Winterthur verstärkt in Richtung einer kreativen Ökonomie entwickelt, mit dem Ziel, die externen Effekte der Kultur und Kreativwirtschaft als Katalysatoren in wirtschaftlichen und sozialen Kontexten nutzbar zu machen.

Ein solches Entwicklungsmodell setzt voraus, dass zwischen den Beteiligten des Entwicklungsprozesses einerseits Informationen ausgetauscht und andererseits die Prozesse an das sich veränderte Umfeld angepasst werden.

Grosse Unterschiede im Geschmack von Konsumentinnen und Konsumenten bringen gerade in der Kultur und Kreativwirtschaft einen hohen Grad an Unsicherheit mit sich, vor allem im Hinblick auf die Akzeptanz neuer Produkte. Akteure der verschiedenen Teilmärkte unterscheiden sich stark untereinander. Daher kann es von Bedeutung sein, an verschiedenen Schnittstellen zwischen Kreativschaffenden und Kulturproduzierenden zu vermitteln und einen Anstoss für das fach- und disziplinenüberschreitende Zirkulieren von

Abb. 36

ENTWICKLUNGSMODELL FÜR DIE KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT IN ANLEHNUNG AN POHL UND HIRSCH HADORN



Wissen und Information zu geben. Eine Bildung von Kultur- und Kreativwirtschafts-Clustern in Form von eng miteinander verbundenen Gruppen reaktiver und anpassungsfähiger Unternehmen erscheint daher sinnvoll und erstrebenswert. Ein solches funktionales Cluster beruht auf der intensiven Zusammenarbeit verschiedener miteinander vernetzter Innovationspromotoren und -einrichtungen. In diesem Kontext können einstmalige Konkurrenzunternehmen Partner werden und neue Kooperationen entstehen. Schlussendlich entwickeln sich Kultur und Kreativwirtschaft auf der lokalen und regionalen Ebene dort am besten, wo Vernetzung und Clusterbildung funktionieren.

Abbildung 36 illustriert das Entwicklungsmodell für die Kultur und Kreativwirtschaft in Anlehnung an das 3-Phasen-Forschungsmodell nach Pohl und Hirsch Hadorn (2006: 38).³⁰

Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, sowohl das physische als auch das soziale Umfeld so zu verbessern, dass Kreativakteure und entsprechende Einrichtungen aus verschiedenen Bereichen wie Kultur, Musik, Architektur, Design, Forschung und Wissenschaft oder Museen erfolgreich in Clustern arbeiten können. Es braucht ein gemeinsames Verständnis, wie Kultur- und Kreativunternehmen und Hochschulen stärker vom Vorteil eines gemeinsamen Standorts profitieren können – sei es durch Netzwerke,

Unterstützungsangebote für Jungunternehmen der Kultur und Kreativwirtschaft oder das Einbringen von Nutzerbedürfnissen in bestehende und neue Cluster.

Erfolgreiche Entwicklungsszenarien und -strategien bauen auf einem kurz-, mittel- und langfristigen Horizont auf und kombinieren personelle und infrastrukturelle Investitionen in die für die Kultur und Kreativwirtschaft relevanten Bereiche, das heisst primär in Cluster. Ein strategischer Ansatz im Kontext dieses integrierten Entwicklungsmodells impliziert, dass die Förderung der Kultur und Kreativwirtschaft nicht als Luxus oder isolierte politische Option, sondern als ein gemeinsamer Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung und zum sozialen Zusammenhalt der Region gesehen wird.

4.2.3 Entwicklungsszenarien

Ausgehend von den Ergebnissen der Struktur- und Stakeholder-Analyse, den Resultaten der empirischen Erhebungen und des Kreativworkshops wurden Szenarien zur Entwicklung der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region auf Basis des 3-Phasen-Entwicklungsmodells nach Pohl und Hirsch Hadorn entwickelt und erwartbare regionalökonomische Effekte für die Stadt Winterthur abgeleitet. Die Szenarien lassen sich in kurz- (2014/15), mittel- (2016/17) und langfristige (2024) Zeithorizonte einteilen.

	ENTWICKLUNGSSZENARIOEN	REGIONALÖKONOMISCHE EFFEKTE
Langfristig (bis 2024)	<p>Kreativhub</p> <p>Winterthur verfügt über einen Produktions- und Distributionsort in Form eines Kreativhubs (Cluster) mit einer respektablen Anzahl von Kreativtätigen (analog Technopark) inklusive Arbeitsflächen, Probe-, Produktions- und Veranstaltungsräumen, Ateliers, Kulturbüro, Gastronomie, Studentenecken. Eine Durchmischung aller Teilmärkte ist erwünscht.</p> <p>Das Bewilligen von Zwischennutzungen brachliegender Liegenschaften und ein Raumpooling sind eine wertvolle Unterstützung, um Kreativ- und Kulturschaffenden, adäquates Arbeiten, Gestalten und Produzieren in kreativer, anregender Atmosphäre zu ermöglichen. Zwischennutzungen von Liegenschaften und Gewerberäume geben dem Kreativhub eine zusätzliche Dynamik.</p>	<p>Die Stadt und Region Winterthur positioniert sich als lebendige, innovative Kultur- «und» Kreativstadt mit Pioniergeist und unternehmerischem Flair. Winterthur wird als Innovationsstadt wahrgenommen und zieht neue innovative Unternehmen an.</p>
Mittelfristig (bis 2017)	<p>Winterthur als «die» Livemusik-Stadt</p> <p>Winterthur ist «die» Livemusik-Stadt und «das» Karriere-Sprungbrett für junge Musikerinnen und Musiker. Die Stadt verfügt über eine Konzerthalle mit einer Kapazität von bis zu 2000 Personen für die Realisierung von Grosssevents und Veranstaltungen sowohl im Rock- und Pop als auch im Klassikbereich. Bestehende Bandworkshop-Plattformen werden durch vermehrte Workshops mit ausgewiesenen Winterthurer Musikcracks und -bands zu einem Bandhaus erweitert. Das Bandhaus bietet Management-, Marketing- oder Finanzierungsworkshops an ebenso wie Übungsräume und Networking mit lokalen Veranstaltern, Studios, dem Claudia House of Sounds, Winterthurer Musikschulen und Schulen.</p>	<p>Der Standort Winterthur wird als lebendige, junge Livemusik-Stadt und «the place-to-be» mit dynamisch-innovativer Club- und Veranstaltungskultur am Tor zur Ostschweiz und Zürich gefördert und positioniert sich als Karriere-Sprungbrett für Bands.</p>
	<p>Designforum</p> <p>Ein Designforum verleiht innovative Impulse und stärkt das Bewusstsein für die hohe Bedeutsamkeit von Gestaltung als essentielles Element im wirtschaftlichen Wertschöpfungsprozess sowie als entscheidenden Wettbewerbsvorteil in Bezug auf den unternehmerischen Erfolg. Das Designforum ist zugleich Veranstaltungs- und Vermittlungsort zu Fragen von Design, Kultur und Gesellschaft. Es unterstützt den fachübergreifenden Diskurs, fördert den interdisziplinären Austausch und kann das Manko einer fehlenden Kunst- und Designhochschule kompensieren. Ko-Veranstaltungen zu Themen wie Design, Industriedesign/oder Design-Thinking sind ein sinnvolles kreatives Unterfangen, vor allem im Hinblick auf Ideengenerierung, Innovationspotenziale oder Lösungsfindungsprozesse für gesellschaftlich relevante Fragestellungen.</p>	<p>Das Sichtbarmachen von Design und Gestaltung erhöht sowohl die Wahrnehmung als auch das Bewusstsein für Design, was langfristig zu einem nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg von städtischen und regionalen Unternehmen führen kann. Das Image der Stadt als qualitativ hochwertige Kreativ- und Unternehmerstadt wird dadurch weiter gestärkt.</p>

	ENTWICKLUNGSSZENARIEN	REGIONALÖKONOMISCHE EFFEKTE
Kurzfristig (bis 2015)	<p>Kreativtagung</p> <p>Eine jährlich stattfindende Tagung zu Kultur und Kreativwirtschaft stärkt das Bewusstsein für Fragen im Zusammenhang mit Design, Architektur, Kultur und Gesellschaft. Die Tagung dient als Präsentationsplattform für Vorträge, Initiativen, Trends und Studien an der Schnittstelle von Kultur und Kreativwirtschaft. Verschiedenste Formate und Programmteile sind möglich:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Präsentation von Vorträgen, Initiativen, Ergebnissen, Strategien – Nacht des Designs (analog der langen Nacht der Museen) – Showcases und Produkte-Shows – Kreativwirtschaftsapéro – Urban Performances 	<p>Die Förderung der öffentlichen Wahrnehmung und Sichtbarkeit von Diskurs, Trans- und Interdisziplinarität hat einen positiven Einfluss auf die Reputation von Winterthur als qualitativ hochwertige Kreativ-, Kultur- und Bildungsstadt. Durch trans- und interdisziplinären Austausch und Vernetzung in kreativer Atmosphäre werden zukunftsweisende Kooperationen und Innovationen begünstigt sowie neue Arbeitsformen und Modelle der Zusammenarbeit gefördert.</p>
Kurzfristig (bis 2014)	<p>Creative Think Tank</p> <p>Die Verantwortlichen in der städtischen Förderung (Kulturförderung, Stadtentwicklung), Standortförderung Winterthur und Region, lokale und regionale Verbände der Kultur- und Wirtschaftsförderung (KMU Verband Winterthur und Umgebung, haw, etc.), ZHAW und Technopark kommen in Form eines Think Tanks an einem Tisch zusammen, um die aktuellen Förder-Rahmenbedingungen neu zu denken und gemeinsam flexiblere Modelle einer optimalen «Förderung der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region» zu entwickeln. Die ZHAW bringt als Forschungs- und Bildungspartnerin fundiertes Know-how in den Bereichen Kultur, Wirtschaft, Unternehmertum und Startup ein und dient als Vermittlerin zwischen Institutionen aus Politik, Kultur, Kreativwirtschaft, Wirtschaft, Wirtschaftsförderung und Hochschule.</p>	<p>Die Vernetzung der regionalökonomischen und kulturellen Ressourcen führt zu einer strategischen Bündelung des kreativen und innovativen Denkens. Die Stadt und Region Winterthur profiliert sich so als zukunftsweisender Innovationspromotor im Hinblick auf gesamtgesellschaftliche Entwicklungen.</p>

4.2.4 Ableitung von Entwicklungsstrategien und Massnahmen

Im Folgenden werden kurz-, mittel- und langfristige Strategien und Massnahmen abgeleitet, welche die Realisierung der in Kapitel 4.2.3 formulierten Entwicklungsszenarien unterstützen sollen. Ziel entsprechender Massnahmen ist es, einerseits die Sichtbarkeit der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region als Ganzes zu erhöhen sowie die

Zusammenarbeit mit Industrie, Gewerbe und Hochschule zu stärken. Andererseits sollen Voraussetzungen und ein fruchtbares Umfeld geschaffen werden, damit sich Kultur und Kreativwirtschaft weiter entfalten können. Im Hinblick auf die formulierten Strategien und Massnahmen werden überdies mögliche regionalökonomische Effekte beschrieben, welche durch konkrete Projekte oder Initiativen ausgelöst werden können.

4.2.4.1 Langfristige Strategien und Massnahmen (bis 2024)

Langfristige Strategien und Massnahmen	Regionalökonomische Effekte
Der Neubau eines zentralen Kreativhauses und Stadthotels mit Räumlichkeiten für Kreativschaffende sowie Kulturveranstaltungen auf verschiedenen Etagen wird in Zusammenarbeit mit führenden Winterthurer Architekten und Bauherren realisiert.	Winterthur profiliert sich als architektonisch-innovative und kulturell-kreative Grossstadt zwischen Flughafen Zürich und Ostschweiz. Das Kreativhaus und Hotel wird zum Wahrzeichen der in vielerlei Hinsicht reichen Stadt Winterthur.
Eine Konzerthalle mit Kapazität bis 2000 Personen für die Realisierung von Grossevents und Veranstaltungen sowohl im Rock- und Pop- als auch im Klassikbereich dient der weiteren Entwicklung des Musikplatzes Winterthur.	Der zentrale neue Konzertort ist «der» Leuchtturm in Winterthur und wirkt als Publikumsmagnet für Jung und Alt sowie als Plattform für den Austausch für Kultur, Politik und Kreativwirtschaft gleichermaßen.

4.2.4.2 Mittelfristige Strategien und Massnahmen (bis 2017)

Mittelfristige Strategien und Massnahmen	Regionalökonomische Effekte
Der alle zwei Jahre zu vergebende Design- und Architekturförderpreis erhöht das Renommee und die Sichtbarkeit der Kreativwirtschaft. Die Marke «Winterthur» wird gefördert. Der Förderpreis beinhaltet die Möglichkeit der Entwicklung eines neuen (Design-) Produkts.	Die Leistungen der Winterthurer Kreativwirtschaft sind sichtbar, öffentlich wahrnehmbar und werden anerkannt. Die Zusammenarbeit von Design, Architektur und Industrie wird proaktiv gefördert.
(Anmerkung: Der zweite Architekturpreis der Region Winterthur wurde 2012 vergeben. Die nächste Auflage erfolgt im Jahr 2016 ³¹)	
Die Stadt Winterthur verfügt über geografische und Kunden-Entwicklungspotenziale in den Regionen Schaffhausen, Frauenfeld und Winterthur, die es durch geeignete Massnahmen wie Netzwerkanlässe, Marketing und Kundenaquise auszuschöpfen gilt.	Die Verankerung in den angrenzenden Regionen führt zu einer breiteren Kundenbasis und höheren Wertschöpfung insgesamt. Winterthur profiliert sich als «das» Zentrum der Region.

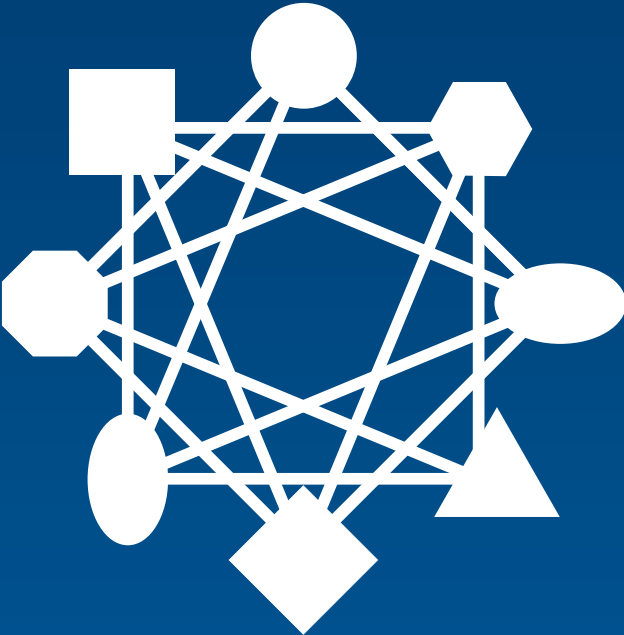
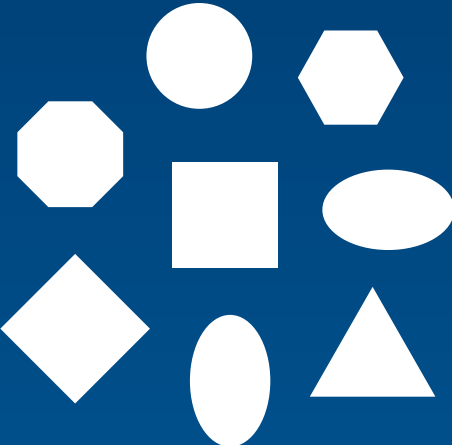
<p>Bestehende Bandworkshop-Plattformen werden durch vermehrte Workshops mit ausgewiesenen Winterthurer Musikcracks und -bands zu einem Bandhaus erweitert. Kooperationsprojekte mit Winterthurer Schulen finden statt. Workshops rund um das Thema Band Management unterstützen die Bands, sich in Sachen Management, Marketing und Finanzierung zu professionalisieren und erfolgreich in der Szene zu positionieren (zum Beispiel in einer gemeinsamen Zusammenarbeit von Musikschule Konservatorium Winterthur und ZHAW) ergänzen die Bandworkshop-Plattformen.</p>	<p>Winterthur positioniert sich als «das» Karriere-Sprungbrett für Bands sowie als proaktiver Jugendförderer und Promotor von jungen talentierten Bands am Puls der Zeit. Die Stadt zieht dadurch neue junge, aufstrebende Bands an, deren Aktivitäten die lokale und regionale Ökonomie anregen.</p>
<p>Ein erweitertes Kulturbüro mit kostenlosen Proberäumen, Fundus und Werkstätten unterstützt und stärkt in nachhaltiger Weise sämtliche Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region.</p>	<p>Ein erweitertes Kulturbüro ermöglicht eine sichtbare Wertschätzung und proaktive Förderung der etablierten und nicht etablierten Kultur sowie der Kreativschaffenden. Die Szenenbildung wird begünstigt, die Stadt als Standort der Kultur und Kreativwirtschaft gestärkt.</p>
<p>Die Konzeption und Umsetzung von Audience Development Angeboten mit Erlebnisorientierung für Ausstellungen, Aufführungen und Festivals dienen einer fokussierten Publikumsentwicklung in verschiedenen Zielgruppensegmenten, wodurch die Sichtbarkeit der Kulturszene und Lebendigkeit der Winterthurer Kreativszene insgesamt optimiert wird.</p>	<p>Eine Zunahme von Besucherströmen führt zu einer höheren Wertschätzung der Institutionen. Die durch die erhöhte Anzahl von Besucherinnen und Besuchern generierten Einnahmen führen zu einem verbesserten Angebot, was sich in einer Erhöhung der Übernachtungszahlen sowie direkten und indirekten Wertschöpfung widerspiegelt (Externe Effekte).</p>

4.2.4.3 Kurzfristige Strategien und Massnahmen (bis 2015)

Kurzfristige Strategien und Massnahmen	Regionalökonomische Effekte
<p>Veranstaltungsräume für die Teilmärkte der Darstellenden Kunst und Musikwirtschaft werden seitens der Stadt kostenlos zur Verfügung gestellt.</p>	<p>Die freie Szene erlebt eine sichtbare Wertschätzung und proaktive Förderung. Dadurch wird das kreativwirtschaftliche Bewusstsein in der Winterthurer Wirtschaft, Kultur und Öffentlichkeit begünstigt.</p>
<p>Um einer Abwanderung innovativer Initiativen (wie zum Beispiel Bluetec) vorzubeugen, werden private Initiativen seitens der Stadt, Verbänden und Politik proaktiv unterstützt, zum Beispiel durch vereinfachte Bewilligungen, Unterstützung durch Stadtwerke sowie adäquate Rahmenbedingungen.</p>	<p>Winterthur profiliert sich als junge Musik-, Kunst- und Kreativstadt mit lebendigem Flair. Die Unterstützung von privaten Initiativen fördert die nicht-etablierte Kultur und Subkulturen. Dadurch werden originelle und frische Impulse gefördert. Neue Hotspots können entstehen.</p>
<p>Durch die Förderung spartenübergreifender Projekte und frühem Einbezug der Kultur- und Kreativschaffenden in Projekte werden sowohl der Austausch sowie die Zusammenarbeit in der Kultur, Kreativwirtschaft, Hochschule, Gewerbe und Industrie weiter angeregt und unterstützt.</p>	<p>Durch den Einbezug der Winterthurer Kultur- und Kreativschaffenden in Projekte werden qualitativ hochwertige, innovative Projekte entwickelt, was zu einer vermehrten Ansiedlung kreativwirtschaftlicher Betriebe in Winterthur führt. Der Austausch von Information und Wissen wird verbessert.</p>
<p>Die frühzeitige Konzeption eines neuen Betriebskonzepts samt Umnutzungsstrategie für die ab 2015 leerstehenden Räumlichkeiten in der Musikschule Konservatorium Winterthur ist ein wichtiges Kriterium für die effiziente und effektive Nutzung und Auslastung vorhandener, leerstehender Kapazitäten und idealer Räumlichkeiten für den Markt der Darstellenden Kunst.</p>	<p>Eine effiziente und effektive Auslastung vorhandener räumlicher Ressourcen fördert das produktive Arbeiten in der Kulturszene und führt zu einer Steigerung der Wertschöpfung aus Immobilien-nutzung am Standort und auf dem Marktplatz Winterthur.</p>



Schlussfolgerungen



5. Schlussfolgerungen

In den vergangenen Jahren haben sowohl Kultur als auch Kreativwirtschaft, nicht zuletzt durch die Entwicklung des Lagerplatzareals, zunehmend an Bedeutung gewonnen. Beide Bereiche sind überaus lebendig. Der Kreativplatz Winterthur gilt als vielfältiger überschaubarer Standort mit inspirierender Umgebung. Als Alleinstellungsmerkmale des Standorts Winterthur werden seitens der befragten Akteure der Kultur und Kreativwirtschaft die zur Verfügung stehenden Räume, die günstige Mieten, die Nähe zur Stadt Zürich und die gute verkehrstechnische Lage (Flughafen, öffentliche Verkehrsmittel) sowie die Orte für Live-musik genannt. Der Winterthurer Immobilienmarkt ist weniger angespannt als jener Zürichs und bietet Chancen zur Ansiedlung weiterer Kultur- und Kreativunternehmen. Hinsichtlich der vorhandenen Infrastruktur und Räume für Veranstaltungen wird die Qualität, nicht aber die Quantität von Veranstaltungsorten bemängelt. Winterthur verfügt insgesamt über ein eigenständiges und vielfältiges Kulturleben mit interessanten und zum Teil bekannten Aufführungs- und Ausstellungsorten. Ein Grossteil der Kulturbetriebe und der Unternehmen der Kreativwirtschaft ist im Stadtteil Stadt angesiedelt. Innerhalb dieses Stadtteils ist eine Konzentration von Betrieben in den Quartieren Altstadt und Tössfeld festzustellen und daher eine gewisse Clusterung von Kultur- und Kreativunternehmen beobachtbar.

Die Synergien zwischen den Produktionssystemen Kultur und Kreativwirtschaft sind derart ausgeprägt, dass Kürzungen im öffentlichen Kulturbudget auch weite Teile der Kreativwirtschaft treffen, insbesondere die Darstellende Kunst, den Kunstmarkt, Bereiche der Design- und Musikwirtschaft sowie den Eventbusiness. Ohne äussere Anreize besteht in Zeiten eingeschränkter Kulturbudgets die Gefahr, dass Wille und Mut hinsichtlich der Entwicklung von Innovationen nachlassen oder gar verloren gehen. Insbesondere die Bildende und die Darstellende Kunst sind stark auf die von der öffentlichen Hand zur Verfügung gestellten Mittel angewiesen. Die Förderung dieser Teilmärkte ist in erster Linie eine kulturpolitische Frage. Die Einrichtung eines Kulturbüros, wie es sich die Akteure des kulturellen Sektors wünschen, bietet die Möglichkeit, ent-

sprechende Ressourcen zu langfristig zu bündeln und zielorientiert zu fördern.

Mit rund 3600 Beschäftigten verfügt die Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft über einen Anteil von 6,3% an der Gesamtbeschäftigung der Stadt. In den klassischen Bereichen der Kreativwirtschaft wie dem Design-, Werbe- und Pressemarkt ist eine starke Untervertretung, in den Teilmärkten Architektur, Darstellende Kunst, Musik und Software-/Games-Industrie eine leichte Untervertretung gegenüber der Stadt Zürich zu konstatieren. Der Kunst- und Buchmarkt in Winterthur weist ähnliche Anteile wie in der Stadt Zürich auf. Überdurchschnittliche Beschäftigungsanteile finden sich in den Branchen Kulturunterricht, Museen, Theater- und Ballettgruppen, Fotografie und Tonstudios. Insgesamt ist die Beschäftigungsdichte in der Stadt Winterthur mit 56% äusserst gering. Es stellen sich daher generelle, über die Kultur und Kreativwirtschaft hinausgehende strukturelle Fragen, die jedoch nicht Gegenstand dieser Studie sind.

Die Ergebnisse der empirischen Erhebungen in der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region zeigen eine positive Grundstimmung bezüglich der Dynamik in Beschäftigung und Umsatz: Rund die Hälfte der Befragten erwarten ein Umsatzwachstum innerhalb der nächsten fünf Jahre. 40 Prozent der befragten Unternehmen planen, mehr Personal einzustellen. Obwohl die Teilmärkte Design, Werbung und Presse grossteils durch Anbieter in der Stadt Zürich abgedeckt werden, wo diese sich gesamtschweizerisch konzentrieren, kann in Winterthur tendenziell eine positive Dynamik für die Teilmärkte Film, Darstellende Kunst, Design, Architektur und Software-/Games-Industrie sowie für die Branche Fotografie erwartet werden. Nichtsdestotrotz stellen die Akteure des Kreativstandorts Zürich, insbesondere in Teilmärkten wie Design, Architektur und Werbung samt deren Vernetzungen innerhalb der Szenen eine harte Konkurrenz für Winterthur dar. Ohne gezielte Anstrengungen, die Qualitäten des Standorts Winterthur samt dessen Kultur- und Kreativakteuren sichtbar zu machen, wird es für die Stadt schwierig sein, eine stärkere Entwicklung der Kultur und Kreativwirt-

schaft in Winterthur und Region zu erreichen. Im Zuge eines Sichtbarmachens der Qualitäten können Exportorientierung und Innovation, die aufgrund des starken Selbstbezugs in Teilen der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft gefährdet sind, verändert und bewusst gesteuert werden.

Die bestehenden Cluster in den Bereichen Industrie, Medizinaltechnik und Gesundheit bieten in Verbindung mit der in Winterthur ansässigen ZHAW gute Voraussetzungen für die weitere Entwicklung des Kreativstandorts Winterthur. Die starke Präsenz der Hochschulen muss stärker und aktiver in die Entwicklung der Kultur und Kreativwirtschaft einbezogen werden. Dies impliziert die Notwendigkeit, Schnittstellen zu schaffen, wo zwischen Kreativschaffenden, Kulturproduzierenden und Hochschule vermittelt werden kann und fruchtbare Synergien entstehen können. Ein fach- und disziplinenüberschreitendes Zirkulieren von Wissen und Informationen bildet die Grundlage für Innovationen. Es braucht daher ein gemeinsames Verständnis, wie Kultur- und Kreativunternehmen sowie Hochschulen stärker vom Vorteil eines gemeinsamen Standorts profitieren können – sei es durch Netzwerke, Unterstützungsangebote für Jungunternehmen der Kultur und Kreativwirtschaft oder das Einbringen von Bedürfnissen in bestehende und neue Cluster.

Seitens der Akteure der Kultur und Kreativwirtschaft ist das Bedürfnis und Interesse nach einer verbesserten Vernetzung und Sichtbarkeit gegeben. Aufgrund der überschaubaren Grösse der Stadt Winterthur, werden nicht alle Teilmärkte in der Lage sein, aus sich heraus Vernetzungsstrukturen zu schaffen und die eigene Visibilität und Wahrnehmung in der Öffentlichkeit zu verbessern.. Aus diesem Grund sind für die Förderung der Kultur und Kreativwirtschaft verschiedene Massnahmen notwendig, die im Rahmen einer Gesamtstrategie realisiert werden müssen. Eine konsequente und kontinuierliche Zusammenarbeit von Standortförderung - Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich, Stadt Zürich sowie den verschiedenen Departementen und Ämtern der Stadt Winterthur wäre daher sinnvoll und bietet eine fruchtbare Basis für ein

effizientes, nachhaltiges gemeinsames Zusammenwirken. Ist ein klares Commitment samt Beteiligung der Stadt Winterthur an Förderinitiativen gegeben, sind auch die Akteure der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft bereit, sich entsprechend zu engagieren.

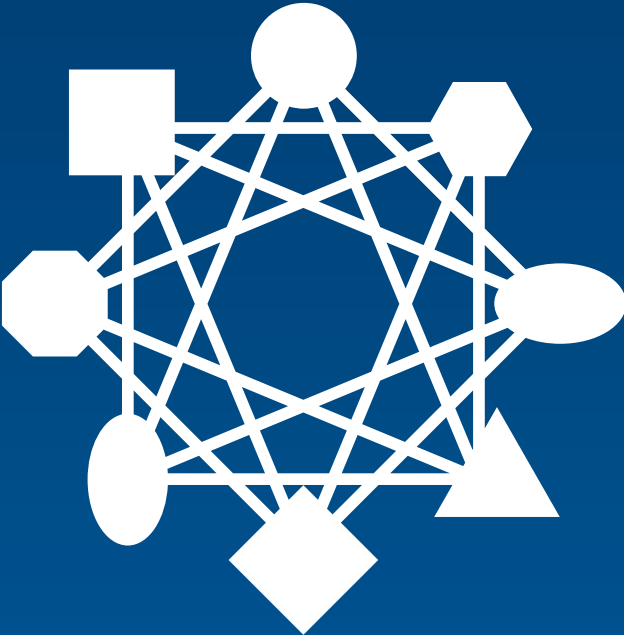
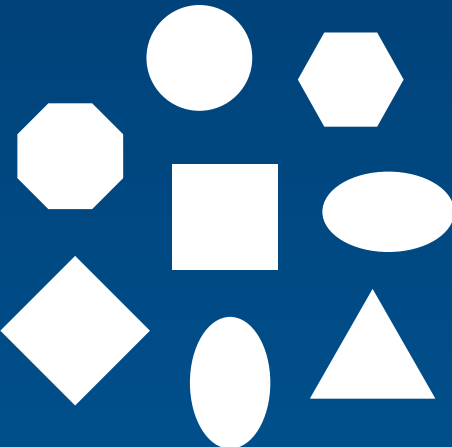
Welche Standortfaktoren die Stadt Winterthur aufweist, welche konkreten Netzwerke und Ansätze zur Clusterbildung bereits existieren und welche spezifischen Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft sich für eine Weiterentwicklung eignen, hat die vorliegende empirische Potenzial- und Entwicklungsstudie gezeigt: Abbildung 37 fasst die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse der Untersuchungen in einer Stärken-, Schwächen-, Chancen- und Risiken-Analyse abschliessend zusammen. Die Frage, ob Winterthur als Überlaufbecken für kreative Köpfe und Cluster funktionieren kann, für welche die Bedingungen in der Stadt und Region Zürich unzureichend sind, kann auf Basis der Forschungsergebnisse mit einem klaren «Ja» beantwortet werden. Eine sichtbare Unterstützung der Kultur und Kreativwirtschaft als Teil einer integralen und nachhaltigen Standortförderungsstrategie erscheint vor diesem Hintergrund als ein erstrebenswertes Ziel.

Abb. 37

SWOT-ANALYSE ZUR ENTWICKLUNG DER TEILMÄRKTE DER KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT WINTERTHUR UND REGION

Interne Faktoren zur Entwicklung der Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft Winterthur und Region	Externe Umweltbedingungen
<p style="text-align: center;">STÄRKEN (STRENGTHS)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Eigenständiges und vielfältiges Kulturleben mit interessanten und zum Teil bekannten Aufführungs- und Ausstellungsorten. – Gute Wahrnehmung Winterthurs als Kulturstadt. – 58 Prozent der Beschäftigungsanteile in den Teilmärkten Design- und Musikwirtschaft, Architektur und Software-/Games-Industrie. – Überdurchschnittliche Beschäftigungsanteile in den Branchen Kulturunterricht, Museen, Theater- und Ballettgruppen, Fotografie und Tonstudios. – Der Immobilienmarkt Winterthurs ist weniger angespannt als jener Zürichs und bietet Chancen zur Attraktion von Kultur- und Kreativunternehmen aus Zürich. 	<p style="text-align: center;">CHANCEN (OPPORTUNITIES)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Eine intensivere Vernetzung zwischen verschiedenen Teilmärkten und Branchen der Kultur und Kreativwirtschaft ist möglich. – Die deutliche Präsenz der verschiedenen Hochschuldepartemente der ZHAW kann in verschiedenen Bereichen stärker und aktiver in die Entwicklung der Kultur und Kreativwirtschaft einbezogen werden. – Design-, Architektur- und Musikmarkt bieten Voraussetzungen zu verstärkter Entwicklung. – Winterthur ist relativ stark auf sich selbst bezogen, was eigenständige Entwicklungen begünstigt. Diese zu betonen und positiv in Wert zu setzen, ist eine grosse Herausforderung.
<p style="text-align: center;">SCHWÄCHEN (WEAKNESSES)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kürzungen im öffentlichen Kulturbudget betreffen auch weite Teile der Kreativwirtschaft (Markt der Darstellenden Kunst, Kunstmarkt, zum Teil auch Design-, Event- und Musikmarkt). – Unterdurchschnittliche Beschäftigungsanteile in den Teilmärkten Design, Werbung und Kunsthandel. – Die Beschäftigungsquote in Winterthur ist gering. Es stellen sich generelle, über die Kultur und Kreativwirtschaft hinausgehende strukturelle Fragen. 	<p style="text-align: center;">RISIKEN (THREADS)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ohne Anreize gehen Elan und Erneuerungswille in Zeiten der begrenzten Kulturbudgets verloren. – Die Wettbewerber des Standorts Zürich in Teilmärkten wie Design, Architektur und Werbung sowie deren Vernetzungen innerhalb von Szenen sind als harte Konkurrenz zu betrachten, die ohne Anstrengungen, beispielsweise durch Sichtbarmachen der Qualitäten Winterthurs, nicht aufgeweicht werden kann. – Exportorientierung und Innovationen sind aufgrund des starken Selbstbezugs in Teilen der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft gefährdet.

Empfehlungen des Projektteams



6. Empfehlungen des Projektteams

Ziel der Studie war es, Potenziale zur Entwicklung der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region in Bezug auf Räume, Beschäftigungspolitik und Angebotsrelevanz zu eruieren sowie adäquate Szenarien, Strategien und Massnahmen abzuleiten, die helfen, das relationale Vermögen der Stadt und Region Winterthur zu festigen und weiter zu entwickeln.

Auf Grundlage der verschiedenen Analysen schlägt das Projektteam des Zentrums für Kulturmanagement der ZHAW eine schrittweise Umsetzung der in Kapitel 4.2.4 formulierten Entwicklungsstrategien und Massnahmen vor und empfiehlt eine kurz-, mittel- und langfristige Implementierung in Etappen (vgl. Abbildung 38). Dies erlaubt es, im Sinne einer Verbesserung der gegenwärtigen Situation der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region erste Erfahrungen zu machen. Dabei kann geprüft werden, ob die jeweiligen Strategien und Massnahmen fruchten und die gewünschte Wirkung entfalten. Der Fokus wird hier einerseits im Sinne einer Gesamtstrategie auf die Kultur und Kreativwirtschaft als Ganzes sowie andererseits als Teilstrategie auf die Teilmärkte Design- und Musikwirtschaft gesetzt.

Die in Abbildung 38 formulierten Empfehlungen sind als mögliche Grundlage für eine künftige Entwicklung von strategischen Zukunftsszenarien im Hinblick auf eine Optimierung der gegenwärtigen Situation und strukturellen Aspekte der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region zu betrachten. Die detaillierte Ausarbeitung eines netzwerk- und spartenübergreifenden Konzepts verbunden mit der Lancierung konkreter Projekte für die Entwicklung der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft als Ganzes in Zusammenarbeit von Stadt, Kanton, Wirtschafts- und Kulturförderung sowie Stakeholdern aus den verschiedenen Teilmärkten (vgl. Abbildung 16 in Abschnitt 2.5) ist aufgrund der in der Studie gewonnen Erkenntnisse eine erstrebenswerte Konsequenz.

Abb. 38

EMPFOHLENE STRATEGIEN UND NÄCHSTE SCHRITTE ZUR ENTWICKLUNG DER KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT IN WINTERTHUR UND REGION

Zeit-horizont	Empfohlene Strategien	Nächste Schritte und potenzielle Partner
Kurzfristig (2014)	Lancierung, Gründung und Kick-off «Creative Think Tank» Winterthur und Region	<p>Massnahme: Identifikation von Partnern für die Realisierung eines ersten konkreten Entwicklungsprojekts im Winterthurer Teilmarkt Design (Gründung Beirat).</p> <p>Voraussetzung: Klares Commitment sowie ideelles und finanzielles Engagement auf Seiten folgender potenzieller Kooperationspartner vorhanden:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gewerbemuseum – Erfolgreiche Akteure aus den Bereichen Produkt-, Grafik-, Industrie- und Lichtdesign – Stadtentwicklung und Standortförderung Region Winterthur – KMU Verband Winterthur und Umgebung, haw – Technopark Winterthur <p>Koordination: Zentrum für Kulturmanagement der ZHAW School of Management & Law in Kooperation mit dem Center for Innovation & Entrepreneurship sowie dem Departement Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen.</p> <p>Weitere potenzielle Partner: Standortförderung - Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich, Kulturförderung Winterthur, Industrie und Gewerbe, lokale und regionale Verbände und Vereine der Kultur- und Wirtschaftsförderung, Creative Hub – Plattform zur Förderung der Schweizer Designwirtschaft, Förderfonds Engagement der Migros-Gruppe, ZHAW Departement Linguistik.</p>
	Realisierung eines Workshops am «Winterthur Urban Forum» (27. – 29. November 2014)	<p>Massnahme: Präsentation und Diskussion der Studienergebnisse mit Akteuren aus der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft, Experten aus Praxis und Verwaltung sowie der interessierten Öffentlichkeit.</p> <p>Koordination und Veranstaltungspartner: Zentrum für Kulturmanagement der ZHAW School of Management & Law in Kooperation mit der ZHAW.</p>
Kurzfristig (2015)	Durchführung der ersten Winterthurer «Kreativtagung»	<p>Massnahme: Förderung von Austausch, Dialog und Vernetzung unter den Kultur- und Kreativschaffenden in Winterthur und Region basierend auf den Erkenntnissen der vorliegenden Studie.</p> <p>Voraussetzung: Vorhandenes Projektbudget für Planung, Koordination und Realisierung der Tagung.</p> <p>Koordination und Veranstalter: Zentrum für Kulturmanagement der ZHAW School of Management & Law.</p> <p>Potenzielle Veranstaltungspartner: Gewerbemuseum, Architekturforum, DESIGNGUT, Standortförderung - Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich, Standortförderung Region Winterthur, Stadtentwicklung Winterthur, Kulturförderung Winterthur, Industrie und Gewerbe, ZHAW Departement Linguistik, Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen sowie weitere erfolgreiche Akteure und Persönlichkeiten aus der regionalen, nationalen und internationalen Kultur- und Kreativwirtschaftsszene.</p>

Mittelfristig (bis 2017)	Realisierung des «Designforums» als innovative Veranstal- tungs- und Vermittlungs- plattform in Winterthur	<p>Massnahme: Unterstützung des fachübergreifenden Diskurses und interdisziplinären Austauschs zu Fragen von Design, Kultur und Gesellschaft, insbesondere im Hinblick auf zukunftsrelevante Themen wie Industriedesign und Design-Thinking.</p> <p>Voraussetzung: Klares Commitment sowie ideelles und finanzielles Engagement auf Seiten der unten genannten Partner vorhanden.</p> <p>Koordination und Co-Veranstalter: Zentrum für Kulturmanagement der ZHAW School of Management & Law in Kooperation mit den ZHAW Departementen Gesundheit, Linguistik, Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen.</p> <p>Potenzielle Co-Veranstalter/Veranstaltungspartner: Architekturforum, DESIGNGUT, Gewerbemuseum, Winterthurer (Industrie-)Designer, Stadtentwicklung und Standortförderung Winterthur und Region, Kulturförderung Winterthur und Kanton Zürich, Standortförderung - Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich, Creative Hub – Plattform zur Förderung der Schweizer Designwirtschaft, Förderfonds Engagement der Migros-Gruppe, Winterthurer Industrie und Gewerbe, lokale Wirtschaftsverbände, Technopark Winterthur.</p>
	Regelmässiges Monitoring der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region	<p>Massnahme: Empirische Erhebung zur Situation der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur im 2-Jahres-Rhythmus. Die Erhebung beruht einerseits auf der Auswertung der jeweils neuesten amtlichen Statistik (Betriebszählung oder ähnliches) sowie andererseits auf aktuellen Betriebsbefragungen in Analogie an das Forschungsdesign der vorliegenden Studie.</p> <p>Voraussetzung: Projektbudget für Planung, Koordination und Realisierung vorhanden.</p> <p>Beteiligte Akteure: Zentrum für Kulturmanagement der ZHAW School of Management & Law, Stadtentwicklung und Standortförderung Region Winterthur, Kulturförderung Winterthur, Standortförderung - Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich.</p>
	Förderung des Winterthurer Designs	<p>Massnahme: Unterstützung von Vermittlung, Publikationen, Infrastrukturen für Vermittlung. Projektförderung im Bereich Comic, Grafik-, Objekt- und Modedesign sowie vergünstigte Ateliers für Designer (Förderateliers).</p> <p>Voraussetzung: Klares Commitment und finanzielles Engagement vorhanden.</p> <p>Koordination und Co-Veranstalter: DESIGNGUT, Gewerbemuseum, Kulturförderung Winterthur und Kanton Zürich, Bundesamt für Kultur (BAK), Creative Hub – Plattform zur Förderung der Schweizer Designwirtschaft, Förderfonds Engagement der Migros-Gruppe, Sponsoren aus Winterthur und Region.</p>
	Sicherung von Industrie- und Gewerberaum in Winterthur und Region	<p>Massnahme: Aktive Bodenpolitik seitens der Stadt zur Sicherung von Industrie- und Gewerberaum für die Kreativwirtschaft.</p> <p>Voraussetzung: Commitment und finanzielles Engagement seitens der Stadt vorhanden.</p> <p>Koordination und Co-Veranstalter: Stadtentwicklung und Standortförderung Region Winterthur.</p>

Langfristig (bis 2024)	Modulare Entwicklung eines sparten- und netzwerkübergreifenden Winterthurer «Kreativhubs»	<p>Massnahme:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Erarbeitung eines netzwerk- und spartenübergreifenden Konzepts zur Entwicklung der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft im Sinne einer städtischen Gesamtstrategie von Stadtentwicklung, Kulturförderung, Amt für Städtebau und Standortförderung Region Winterthur. – Prüfung der Möglichkeiten von Zwischennutzungen im Hinblick auf Liegenschaften und Gewerberäume. <p>Voraussetzung / Potenzielle Kooperationspartner und Geldgeber: Klares Commitment sowie ideelles und finanzielles Engagement auf Seiten folgender Akteure vorhanden:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Stadtentwicklung und Amt für Städtebau Winterthur – Standortförderung Region Winterthur und Standortförderung - Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich – Kulturförderung Winterthur und Kulturförderung Kanton Zürich – KMU Verband Winterthur und Umgebung, haw, lokale Gewerbeverbände – Bundesamt für Kultur (BAK) – Creative Hub – Plattform zur Förderung der Schweizer Designwirtschaft – Förderfonds Engagement der Migros-Gruppe – Sponsoren aus Winterthur und Region – Diverse öffentlich- und privatrechtliche Stiftungen – Technopark Winterthur – ZHAW <p>Koordination und beteiligte Akteure: Zentrum für Kulturmanagement der ZHAW School of Management & Law in Kooperation mit dem Center for Innovation & Entrepreneurship sowie den Departementen Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen, Linguistik und Gesundheit.</p> <p>Weitere potenzielle Partner: Industrie und Gewerbe, lokale und regionale Verbände und Vereine der Kultur- und Wirtschaftsförderung.</p>
	Bau einer Halle für Grossveranstaltungen in Winterthur	<p>Massnahme: Unterteilbare Halle für Veranstaltungen wie Ausstellungen, Messen, Konzerte, Symposien mit einer Gesamtkapazität von ca. 2000 Personen.</p> <p>Voraussetzung: Klares Commitment und finanzielles Engagement seitens Stadt, Co-Veranstalter und potenzieller Investoren vorhanden.</p> <p>Koordination: Stadtentwicklung Winterthur, Amt für Städtebau und Standortförderung Region Winterthur.</p> <p>Potenzielle Partner und Co-Veranstalter: DESIGNGUT, Jungkunst, Zentrum für Kulturmanagement der ZHAW School of Management & Law in Kooperation mit dem Center for Innovation & Entrepreneurship sowie den Departementen Architektur, Gestaltung und Bauingenieurwesen, Linguistik und Gesundheit. Verein ONTHUR, Creative Hub – Plattform zur Förderung der Schweizer Designwirtschaft, Förderfonds Engagement der Migros-Gruppe, Sponsoren aus Winterthur und Region und viele andere mehr.</p>

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Vorgehensweise	13
Abb. 2:	Forschungsdesign und Methoden	14
Abb. 3:	Themenkomplexe Online-Fragebogen	15
Abb. 4:	Kategoriensystem der Qualitativen Inhaltsanalyse	18
Abb. 5:	Sample Qualitative Experteninterviews und Fokusgruppen-Diskussionen	19
Abb. 6:	Sample Teilnehmende am sparten- und netzwerkübergreifenden Kreativworkshop	20
Abb. 7:	Die 13 Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft	21
Abb. 8:	Das 3-Sektoren Modell der Kulturwirtschaft nach Söndermann und Weckerle (2003)	22
Abb. 9:	Gesamtbeschäftigung und Beschäftigung in der Kultur und Kreativwirtschaft der Stadt Winterthur 2008	26
Abb. 10:	Beschäftigung in den Teilmärkten der Kultur und Kreativwirtschaft in der Stadt Winterthur 2008	26
Abb. 11:	Kennzahlen zu Beschäftigung, Bevölkerung sowie Kultur und Kreativwirtschaft in den Städten Winterthur, Zürich, Basel 2008 (Quelle: Betriebszählung 2008, Bundesamt für Statistik, eigene Berechnungen)	27
Abb. 12:	Gesamtbeschäftigung der Kultur und Kreativwirtschaft Winterthur im Jahr 2008 (Quelle: Betriebszählung 2008, Bundesamt für Statistik, eigene Berechnungen für Winterthur)	29
Abb. 13:	Standortquotienten der Kultur und Kreativwirtschaft in der Übersicht (Quelle: Betriebszählung 2008, Bundesamt für Statistik, eigene Berechnungen)	29
Abb. 14:	Standortquotienten Winterthur – Unter- und Übervertretungen auf Teilmarktebene	30
Abb. 15:	Standortquotienten Winterthur – Unter- und Übervertretungen auf Branchenebene	31
Abb. 16:	Visualisierung Stakeholder-Beziehungsgeflecht	32
Abb. 17:	Stakeholder-Identifikation Kategorien Netzwerke/Strukturen und Kunden/Lieferanten	33
Abb. 18:	Rechtsformen der befragten Unternehmen und Personen	36
Abb. 19:	Grössenklassen der befragten Unternehmen	37
Abb. 20:	Anteil öffentlicher Subventionen am Umsatz der befragten Unternehmen	37
Abb. 21:	Herkunft der Kunden der befragten Unternehmen und Personen (Absatzmarkt) in %	38
Abb. 22:	Herkunft der Zulieferer der befragten Unternehmen und Personen in %	38
Abb. 23:	Herkunft der Projektpartner der befragten Unternehmen und Personen in %	38
Abb. 24:	Dichte der Kultur und Kreativwirtschaft in den Stadtteilen Winterthurs	39
Abb. 25:	Standorte der Kulturbetriebe und Unternehmen der Kreativwirtschaft in Winterthur und Region	40
Abb. 26:	Winterthur im Urteil der befragten Unternehmen und Personen	41
Abb. 27:	Begründungen für Winterthur als Alternativstandort zu Zürich für die Kultur und Kreativwirtschaft	43
Abb. 28:	Aussagen der Workshop-Teilnehmenden bezüglich Wahrnehmung und Sichtbarkeit der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft	55
Abb. 29:	Aussagen der Workshop-Teilnehmenden bezüglich Austausch und Vernetzung der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft	56
Abb. 30:	Aussagen der Workshop-Teilnehmenden bezüglich Unterstützung und Förderung der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft	57
Abb. 31:	Massnahmen zur Verbesserung der Situation der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region	58
Abb. 32:	Aussagen der Workshop-Teilnehmenden und Resultate im Überblick	60
Abb. 33:	Implikationen für die vier Quadranten der BCG-Matrix	62
Abb. 34:	Marktwachstum-/Marktanteilmatrix der Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region (Eigene Darstellung in Anlehnung an die BCG-Matrix)	63
Abb. 35:	Aufmerksamkeits-/Bedeutungsmatrix der Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region (Eigene Darstellung in Anlehnung an die BCG-Matrix)	65
Abb. 36:	Entwicklungsmodell für die Kultur und Kreativwirtschaft in Anlehnung an Pohl und Hirsch Hadorn	66
Abb. 37:	SWOT-Analyse zur Entwicklung der Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft Winterthur und Region	76
Abb. 38:	Empfohlene Strategien und nächste Schritte zur Entwicklung der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region	79

Fussnoten- und Quellenverzeichnis

- 1** Vgl. Weckerle, C., Theler, H. (2010): Dritter Kreativwirtschaftsbericht Zürich. Zürich: Stadtentwicklung/Wirtschaftsförderung Stadt Zürich, Standortförderung des Kantons Zürich.
- 2** Vgl. Statistik Winterthur. Einwohner/innen Stadt Winterthur. URL: http://stadtentwicklung.winterthur.ch/fileadmin/user_upload/Stadtentwicklung/Dateien/winterthur_in_zahlen/Zahlen_und_Grafiken/1985-2013_Bevölkerung_Winterthur.pdf [12.08.13].
- 3** Vgl. Rüegg-Stürm, J. (2003). Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. 2. Auflage, Berlin, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- 4** Vgl. Anhang 1: Online-Fragebogen (Zeitraum: 25. April bis 6. Juni 2013).
- 5** Vgl. Stadt Zürich Statistik (2009). Die Betriebszählung 2008. Zürich: Stadt Zürich Statistik.
- 6** Vgl. Wikipedia. Fokusgruppe. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Fokusgruppe> [12.08.13].
- 7** Vgl. Mayring, P. (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz.
- 8** Vgl. Schinzilarz, C. (2011). Besser kommunizieren im Beruf durch Gerechtes Sprechen. Weinheim und Basel: Beltz.
- 9** Vgl. Anhang 2: Thematische Schwerpunkte und Fragenkatalog Leitfadens Experteninterviews.
Vgl. Anhang 3: Thematische Schwerpunkte der Fokusgruppen-Diskussionen. (Zeitraum: Mitte Juni - Ende August 2013)
- 10** Vgl. Anhang 4: Auszug Leitfadens Kreativworkshop (Vorgehen, Setting, Kreativitätstechniken, Arbeitsmaterialien).
- 11** Vgl. Weckerle, C., Söndermann, M. (2005). Kreativwirtschaft Zürich. Studie 1: Der privatwirtschaftliche Teil des kulturellen Sektors im Kanton Zürich. Zürich: Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich.
- 12** Vgl. Simmie, J. (2001). Innovation and Agglomeration Theory. In: Simmie, J. (Hrsg.). Innovative Cities. London and New York: Spon Press. S. 11–52.
- 13** Vgl. Ebert, R., Kunzmann, K. R., Lange, B. (2012). Kreativwirtschaftspolitik in Metropolen. Hamburg: Rohn.
- 14** Vgl. zum Beispiel Prognos (2012). Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette - Wirkungsketten, Innovationskraft, Potenziale. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie BMWi. Vgl. Pratt, A. C. (2012). A world turned upside down: the creative economy, cities and the new austerity. In: Beaclair, A., Mitchell E. (Hrsg.). Smart Creative, Sustainable, Inclusive: Territorial Development Strategies in the Age of Austerity. Brighton: Regional Studies Association. S.13–19.
- 15** Klaus, P. (2006): Stadt, Kultur, Innovation. Kulturwirtschaft und kreative innovative Kleinstunternehmen. Zürich: Seismo-Verlag.
- 16** Vgl. Weckerle, C., Theler, H. (2010): Dritter Kreativwirtschaftsbericht Zürich. Zürich: Stadtentwicklung/Wirtschaftsförderung Stadt Zürich, Standortförderung des Kantons Zürich.
- 17** Vgl. BAK – Bundesamt für Kultur (2011). Botschaft zur Förderung der Kultur in den Jahren 2012–2015. (Kulturbotschaft). URL: <http://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2011/2971.pdf> [12.04.2014].
- 18** Weckerle, C., Söndermann, M. (2003). Kulturwirtschaft Schweiz – Das Umsatz- und Beschäftigungspotential des kulturellen Sektors. Erster Kulturwirtschaftsbericht Schweiz Zürich.
- 19** Vgl. Stadt Zürich Statistik (2009). Die Betriebszählung 2008. Zürich: Stadt Zürich Statistik.
- 20** Alle Zahlen zur Beschäftigung beziehen sich auf die Betriebszählung 2008 des Bundesamtes für Statistik.
- 21** Für eine statistische Analyse bieten sich die Eidgenössischen Betriebszählungen an, da es sich um Vollerhebungen handelt. Die letzte Betriebszählung wurde im Jahre 2008 durchgeführt. Das heisst, neuere Zahlen sind bislang nicht erhältlich. Die neuen Betriebsstatistiken werden als Strukturdaten aus diversen Erhebungen zusammengezogen. Sie werden nicht vor Sommer 2014 vorliegen. Für die statistische Erfassung der Kultur und Kreativwirtschaft Winterthur wurden die Eidgenössischen Betriebszählungen 2005 und 2008 beigezogen. Es wurden die Branchen nach dem NOGA-System auf der 6. Ebene verwendet. Die Klassifikation der Branchen wurde zwecks Vergleichbarkeit mit der Kreativwirtschaft der Stadt Zürich dem Dritten Zürcher Kreativwirtschaftsbericht entnommen. Diese kam auch in der Studie zur Basler Kreativwirtschaft zur Anwendung, so dass auch Vergleiche mit den Daten aus Basel möglich sind.
- 22** Vgl. Anhang 5: Tabellen zur Stakeholder-Analyse.
- 23** Vgl. Rüegg-Stürm, J. (2003). Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. 2. Auflage, Berlin, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- 24** Vgl. Anhang 6: Verteilung der befragten Unternehmen und Personen auf die Teilmärkte.
- 25** Trifft gar nicht zu 20
Trifft eher nicht zu 39
Trifft eher zu 33
Trifft genau zu 6
Weiss nicht 1
- 26** Vgl. Anhang 7: Entwicklung der Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft in den nächsten 5 Jahren (Online-Umfrage).
- 27** Die BCG-Matrix ist ein Portfolio für das strategische Management von Unternehmen. Sie wurde von der Boston Consulting Group (BCG) entwickelt und soll den Zusammenhang zwischen dem Produktlebenszyklus und der Kostenerfahrungskurve verdeutlichen. Sie kann in einer Matrix aufgebaut werden und wird grafisch häufig als Streu- oder Blasendiagramm dargestellt. Die Matrix unterstützt das Management diversifizierter Unternehmen bei der Steuerung des eigenen Leistungsangebots, indem sie eine Analyse der Produkt-Markt-Positionen ermöglicht. Diese erfolgt über die Beschreibung der strategischen Position von einzelnen, unabhängigen Geschäftsbereichen mittels einer 4-Felder-Matrix, wobei Deckungsbeiträge, Kapitalbedarf, relative Marktanteile und Wachstumsraten der Geschäftsbereiche offen gelegt werden. Mit Hilfe der BCG-Matrix können unterschiedliche Bereiche des Unternehmens miteinander verglichen werden, um eine Steuerung der Geschäftseinheiten zu ermöglichen. Ziel ist es, eine Ausbalancierung zu erreichen, die sich insbesondere auf die Abstimmung kapitalbedürftiger und kapitalerzeugender Geschäftsbereiche bezieht, um eine ausgewogene Struktur aller Geschäftsbereiche zu erreichen.
Vgl. hierzu insbesondere Kerth, K., Asum, H., Stich, V. (2011). Die besten Strategietools in der Praxis. 5. erweiterte Auflage. München: Carl Hanser Verlag.
- 28** Franck, G. (1998). Ökonomie der Aufmerksamkeit. München Wien: Carl Hanser Verlag.
- 29** Vgl. ebenda.
- 30** Vgl. Pohl, C., Hirsch Hadorn, G. (2006). Gestaltungsprinzipien für die transdisziplinäre Forschung – Ein Beitrag des td-et. München: oekom.
- 31** Vgl. Website «Architekturpreis Winterthur». URL: <http://www.architekturpreiswinterthur.ch> [13.01.2014].

Projektteam und Autoren



Birgitta Borghoff
Diplom-Betriebswirtin FH,
Master of Advanced Studies
ZFH in Arts Management



Philipp Klaus
Dr. sc. nat.,
Wirtschafts- und Sozialgeograph



Thomas Lang
M.A.,
NDS Design | Art und Innovation

PROJEKTLEITUNG

Birgitta Borghoff, Diplom-Betriebswirtin FH (Tourismus) und Kulturmanagerin MAS Arts Management, ist als Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin am Zentrum für Kulturmanagement an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) tätig. Sie forscht und doziert unter anderen in den Bereichen Cultural Entrepreneurship & Startup, Culture-Based Leadership & Creative Entrepreneurship sowie Selbstmanagement für Freelancer. Darüber hinaus engagiert sich Birgitta Borghoff als selbstständige Kultur- und Kreativunternehmerin von INNOVANTIQUA Cultural Entrepreneurs als Vermittlerin an der Schnittstelle zwischen Musik, Kultur, Bildung und Wirtschaft und schreibt als freie Korrespondentin für das Kulturmanagement Network Schweiz und Deutschland. Birgitta Borghoff verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Leitung, Beratung, Koordination und Abwicklung von Projekten in der Kultur- und Kreativwirtschaft, der Tourismusindustrie sowie mehrere Jahre im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheitspflege (Integrales Coaching und Meditation für Kreative und Hochsensible).

Zentrum für Kulturmanagement (ZKM)

Das ZKM ist im Public Sector der School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) angesiedelt. Es befasst sich in Lehre, Forschung und Dienstleistung mit allen relevanten Themen des Kulturmanagements. Es sorgt für hohe Standards in der Aus- und Weiterbildung im Kulturmanagement und gestaltet mit Forschung und Dienstleistung sowie Beratungsmandaten die Weiterentwicklung des Kulturmanagements aktiv mit. Das ZKM verfügt über ein gut ausgebautes Netzwerk von Expertinnen und Experten, Dozierenden, Wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Assistierenden zu den für Kulturmanagement relevanten Themen in Kultur, Management, Politik und Kommunikation.

www.zkm.zhaw.ch



PROJEKTPARTNER

Philipp Klaus, Dr. sc. nat ist Wirtschafts- und Sozialgeograph. Seine Schwerpunkte sind Kultur, Kreativwirtschaft und Stadtentwicklung. Sein Buch «Stadt, Kultur, Innovation (Seismo 2006) untersucht neuere Stadtentwicklungsprozesse und damit zusammenhängend die Produktionsbedingungen von kreativen innovativen Kleinstunternehmen. Ein weiteres Forschungsfeld sind Zwischennutzungen und deren Bedeutung für kulturelle, soziale und ökonomische Innovation. Ebenso war er Mitautor des zweiten Zürcher Kreativwirtschaftsberichts 2008. Seit 1999 ist er Sekretär des International Network for Urban Research and Action INURA. 2003 gründete er mit Richard Wolf das INURA Zürich Institut für Stadtforschung. Neben Lehraufträgen an der ETH und der Universität Zürich ist Philipp Klaus zur Pflege der eigenen Kultur immer wieder als frei improvisierender Geiger an Vernissagen, Lesungen und anderen Veranstaltungen anzutreffen.

Das INURA ZÜRICH INSTITUT (gegründet 2003) beschäftigt sich mit Stadtforschung, Stadt- und Regionalentwicklung. Zu den Schwerpunkten gehören: Sozioökonomische Veränderungen, Kultur, Kreativwirtschaft, Zwischennutzungen, Planung, Verkehr, Migration und Partizipation. Know-how Transfer anhand Publikationen, Veranstaltungen sowie Lehrtätigkeiten an Hochschulen und Universitäten. Koordination des International Network for Urban Research and Action. www.inura.ch

INURA Zürich Institut

Thomas Lang, M.A, NDS Design | Art und Innovation, studierte Kunst, Design, Innovation und Kulturkommunikation. Seine Arbeitsschwerpunkte sind: Kunst und Öffentlichkeit, Urban und Social Performances, Partizipation und Cultural Entrepreneurship, Entwicklung und Realisation von Projekten und Studien an der Schnittstelle von Kunst, Design und Öffentlichkeit. Lang war bis 2010 am Institut für Kunst an der Hochschule für Gestaltung und Kunst in Basel tätig. 2009 gründete er das Festival PERFORM NOW! und initiierte die Nachwuchsförderung TRANS:FORMATOR und TRANS:SCRIPT (Symposium und Workshops). Als Kurator und Künstler arbeitet er im Bereich der installativen und performativen Kunst.

Der Verein Perform Now (gegründet 2009) fördert, vermittelt und präsentiert Kunst und Kultur in ihren aktuellen Formen. Zudem fördert der Verein den Austausch zwischen den Künsten, der Wissenschaft und der Gesellschaft, indem er Projekte initiiert, die Kunst und Öffentlichkeit thematisieren. Zu den Schwerpunkten der Tätigkeit des Vereins zählen Kultur und Kunst, Know-how Transfer, Veranstaltungen, Koordination, Vermittlung, Förderung und Öffentlichkeit. www.perform-now.ch

**PER-
FORM
NOW!**



Anhang

Anhang 1

Online-Fragebogen (Zeitraum: 25. April bis 6. Juni 2013)

1. Einleitung

Herzlichen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen und an unserer Umfrage teilnehmen. Damit ermöglichen Sie es uns nicht nur, die Kulturproduktion und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region einer genauen Betrachtung zu unterziehen, sondern auch Vorschläge für Strategien und konkrete Massnahmen zur Unterstützung derselben zu erarbeiten.

Die Umfrage ist Teil der Studie **«Potenziale der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region»**, welche vom Zentrum für Kulturmanagement der ZHAW geleitet wird. Auftraggeber der Studie sind Standortförderung - Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich, Stadtentwicklung Winterthur, Standortförderung Region Winterthur sowie die ZHAW School of Management and Law.

Die Ziele der Studie sind:

- Eruiieren der räumlichen, beschäftigungspolitischen und angebotsrelevanten Potenziale zur Entwicklung von Clustern der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region.
- Erfassen der Potenziale der Stadt und Region Winterthur sowie Ableitung von Szenarien/Massnahmen zur Weiterentwicklung der Kultur und Kreativwirtschaftsmärkte.

Die **Ergebnisse** der Studie werden voraussichtlich im Frühjahr 2014 veröffentlicht.

Anonymität: Die Ergebnisse der Befragung werden keine Rückschlüsse auf Unternehmen oder Personen ermöglichen. Es werden keine Daten an Dritte weitergegeben.

Zum Ausfüllen des Fragebogens: Bitte beantworten Sie alle Fragen in Bezug auf Ihre Tätigkeit oder auf Ihr Unternehmen (oder das durch Sie vertretene Unternehmen).

Nochmals herzlichen Dank für Ihre Teilnahme und freundliche Grüsse,

Bruno Seger
Leiter Zentrum für Kulturmanagement

Für Fragen und Auskünfte bezüglich Umfrage und Studie:

Birgitta Borghoff, Projektleitung, Zentrum für Kulturmanagement, 058 934 78 54, birgitta.borghoff@zhaw.ch

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law, Zentrum für Kulturmanagement
Bahnhofplatz 12, SV 05.22, CH-8401 Winterthur
In Kooperation mit:
INURA Zürich Institut und PerformNow! Winterthur

2. Unternehmen

2.1 Wir sind:

- eine AG
- eine GmbH
- eine Einzelfirma
- ein Betrieb der öffentlichen Hand / Stadt Winterthur
- ein Verein
- eine Genossenschaft
- eine Kollektiv-/Kommandit-Gesellschaft
- Andere:

2.2 Wir stellen folgende Produkte her / bieten folgende Dienstleistungen an:

2.3 Unser Fokus liegt dabei vornehmlich auf den folgenden Tätigkeiten:

(Mehrfachnennungen möglich)

- Ideenentwicklung/Kreation/Konzeption/Strategische Planung
- Produktion
- Realisation
- Organisation/Management/Administration
- Verkauf/Vertrieb
- Andere:

2.4 Wir zählen uns zu folgender Branche / folgendem Teilmarkt:

- Musik (Musiker/-in, Orchester, Band, Tonstudio, Agentur, Veranstalter, Festival, Konzerthaus etc.)
- Buch (Buchhandel, Verlag, Schriftsteller/-in etc.)
- Kunst (Galerien, Kunstvermittlung, Künstler/-in, Veranstalter, Museum etc.)
- Film (Regisseur/-in, Schauspieler/-in, Veranstalter, Festival etc.)
- Rundfunk (TV, Radio)
- Darstellende Kunst (Theater, Tanz, Maskenbildner/-in, Schauspieler/-in, Beleuchter/-in, Veranstalter, Festival, Institution etc.)
- Design (Modedesign, Industriedesign, visuelle Kommunikation etc.)
- Architektur (auch Innenarchitektur)
- Fotografie (Kunstfotografie, Pressefotografie etc.)
- Presse (Journalist/-in, Zeitungs- und Zeitschriftenverlage etc.)
- Werbung (Werbeagenturen, PR-Büros)
- Kunsthandwerk
- Software/Games-Entwicklung
- Phonotechnischer Markt (Produktion und Handel mit TV/Radio und anderen Geräten)
- Andere:

2.5 Anzahl Beschäftigte in unserem Betrieb:

(Voll- und Teilzeit zählen beide als je 1 beschäftigte Person)

- 1 - 2
- 3 - 9
- 10 - 49
- 50 - 249
- 250 und mehr

Davon:

Anzahl Vollzeitbeschäftigte (100%-Pensum):

 Keine Antwort

Anzahl Beschäftigte im Haupterwerb (Haupteinkommen):

 Keine Antwort

Anzahl Frauen:

 Keine Antwort**2.6 Unser Umsatz 2012 in CHF:****Davon Ausgaben:**

Ausbezahlte Löhne in CHF:

Davon Einnahmen:

Eigeneinnahmen in %:

 Keine Antwort

Beiträge/Unterstützung öffentliche Hand in %:

 Keine Antwort

Externe Kapitalgeber/Investoren (Familie/Freunde/Verwandte, Sponsoren, Stiftungen, Mäzene, Business Angels) in %:

 Keine Antwort

Wettbewerbe/Preise in %:

 Keine Antwort

2.7 Gründungsjahr des Unternehmens/Betriebs/Vereins bzw. Start Ihrer Tätigkeit:**2.8 Art der Gründung:**

- Neugründung
- Geschäftsübernahme/Nachfolge
- Fusion
- Spin-off
- Andere:

Art der Finanzierung:

(Mehrfachnennungen möglich)

- Eigene Ersparnisse
- Familie/Freunde/Verwandte
- Sponsoren/Stiftungen/Mäzene
- Investoren (z.B. Business Angel)
- Bank- bzw. Mikrokredit
- Crowdfunding/Crowdinvesting
- Quersubventionierung
- Andere:

3. Netzwerke**3.1 Unser Absatzmarkt ist hauptsächlich / unsere Kunden kommen vorwiegend aus:**

- Winterthur und Region
- Stadt Zürich
- Kanton Zürich
- Ostschweiz (TG, SG, SH, AI, AR, GR)
- Schweiz
- EU
- Andere:

Bemerkungen:

3.2 Unsere Kunden gehören zu folgenden Branchen/Teilmärkten der Kultur und Kreativwirtschaft:
(Mehrfachnennungen möglich)

- Musik (Musiker/-in, Orchester, Band, Tonstudio, Agentur, Veranstalter, Festival, Konzerthaus etc.)
- Buch (Buchhandel, Verlag, Schriftsteller/-in etc.)
- Kunst (Galerien, Kunstvermittlung, Künstler/-in, Veranstalter, Museum etc.)
- Film (Regisseur/-in, Schauspieler/-in, Veranstalter, Festival etc.)
- Rundfunk (TV, Radio)
- Darstellende Kunst (Theater, Tanz, Maskenbildner/-in, Schauspieler/-in, Beleuchter/-in, Veranstalter, Festival, Institution etc.)
- Design (Modedesign, Industriedesign, visuelle Kommunikation etc.)
- Architektur (auch Innenarchitektur)
- Fotografie (Kunstfotografie, Pressefotografie etc.)
- Presse (Journalist/-in, Zeitungs- und Zeitschriftenverlage etc.)
- Werbung (Werbeagenturen, PR-Büros)
- Kunsthandwerk
- Software/Games-Entwicklung
- Phonotechnischer Markt (Produktion und Handel mit TV/Radio und anderen Geräten)
- Andere:

Unsere Kunden kommen aus anderen Wirtschaftszweigen:
(Mehrfachnennungen möglich)

- Unsere Kunden sind Privatpersonen
- Gewerbe
- Industrie
- Detailhandel
- Dienstleistungsunternehmen (Banken, Versicherungen etc.)
- Betriebe der öffentlichen Hand / Städtische Betriebe
- Andere:

3.3 Unsere Waren oder Dienstleistungen kaufen wir hauptsächlich ein in:

- Winterthur und Region
- Stadt Zürich
- Kanton Zürich
- Ostschweiz (TG, SG, SH, AI, AR, GR)
- Schweiz
- EU
- Andere:

Bemerkungen:

3.4 Unsere Zulieferer gehören zu folgenden Branchen/Teilmärkten der Kultur und Kreativwirtschaft:
(Mehrfachnennungen möglich)

- Musik (Musiker/-in, Orchester, Band, Tonstudio, Agentur, Veranstalter, Festival, Konzerthaus etc.)
- Buch (Buchhandel, Verlag, Schriftsteller/-in etc.)
- Kunst (Galerien, Kunstvermittlung, Künstler/-in, Veranstalter, Museum etc.)
- Film (Regisseur/-in, Schauspieler/-in, Veranstalter, Festival etc.)
- Rundfunk (TV, Radio)
- Darstellende Kunst (Theater, Tanz, Maskenbildner/-in, Schauspieler/-in, Beleuchter/-in, Veranstalter, Festival, Institution etc.)
- Design (Modedesign, Industriedesign, visuelle Kommunikation etc.)
- Architektur (auch Innenarchitektur)
- Fotografie (Kunstfotografie, Pressefotografie etc.)
- Presse (Journalist/-innen, Zeitungs- und Zeitschriftenverlage etc.)
- Werbung (Werbeagenturen, PR-Büros)
- Kunsthandwerk
- Software/Games-Entwicklung
- Phonotechnischer Markt (Produktion und Handel mit TV/Radio und anderen Geräten)
- Andere:

Unsere Zulieferer gehören zu anderen Wirtschaftszweigen:
(Mehrfachnennungen möglich)

- Gewerbe
- Industrie
- Detailhandel
- Dienstleistungsunternehmen (Banken, Versicherungen etc.)
- Betriebe der öffentlichen Hand / Städtische Betriebe
- Andere:

3.5 Unsere Geschäftspartner und/oder Kooperations- und Projektpartner kommen hauptsächlich aus:

- Winterthur und Region
- Stadt Zürich
- Kanton Zürich
- Ostschweiz (TG, SG, SH, AI, AR, GR)
- Schweiz
- EU
- Andere:

Bemerkungen:

3.6 Mit unseren Geschäftspartnern und/oder Kooperations- und Projektpartnern pflegen folgende Arten von Zusammenarbeit:

	Persönlich / Informell Geschäftlich / Formell Keine		
Musik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buchmarkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Film	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TV und Radio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darstellende Kunst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Architektur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fotografie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werbung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunsthandwerk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Software/Games-Entwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phonotechnischer Markt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gewerbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Industrie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Detailhandel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dienstleistungsunternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betriebe der öffentlichen Hand / Städtische Betriebe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.7 Die Zusammenarbeit mit unseren Geschäftspartnern und/oder Kooperations- und Projektpartnern in folgenden Branchen/Teilmärkten ist:

	Wichtig für Geschäftserfolg	Unwichtig für Geschäftserfolg	Keine Angabe
Musik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buchmarkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Film	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TV und Radio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darstellende Kunst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Architektur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fotografie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werbung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunsth Handwerk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Software/Games-Entwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phonotechnischer Markt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gewerbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Industrie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Detailhandel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dienstleistungsunternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betriebe der öffentlichen Hand / Städtische Betriebe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.8 Wir sind Mitglied in folgendem Verband/folgenden Verbänden und/oder in folgender/folgenden Initiative/n:
(Bitte vollständigen Namen inklusive Abkürzung angeben)

4. Standort und Raumfragen

4.1 Unser Betrieb befindet sich in:

- Winterthur
- Region Winterthur, Gemeinde:

Unser Betrieb befindet sich in folgendem Stadtteil:

- Kreis 1 (Stadt)
- Kreis 2 (Oberwinterthur)
- Kreis 3 (Seen)
- Kreis 4 (Töss)
- Kreis 5 (Veltheim)
- Kreis 6 (Wülflingen)
- Kreis 7 (Mattenbach)

Unser Betrieb befindet sich in folgendem Quartier des Kreis 1 (Stadt):

- Altstadt
- Lind
- Heiligberg
- Tössfeld
- Brühlberg
- Neuwiesen

Unser Betrieb befindet sich in folgendem Quartier des Kreis 2 (Oberwinterthur):

- Talacker
- Guggenbühl
- Grüze
- Hegmatten
- Hegi
- Zinzikon
- Reutlingen
- Stadel
- Ricketwil

Unser Betrieb befindet sich in folgendem Quartier des Kreis 3 (Seen):

- Waser
- Büelwiesen
- Waldegg
- Ganzenbühl
- Sonnenberg
- Oberseen
- Gotzenwil
- Eidberg
- Iberg
- Sennhof

Unser Betrieb befindet sich in folgendem Quartier des Kreis 4 (Töss):

- Schlosstal
- Dättнау
- Eichliacker
- Rossberg

Unser Betrieb befindet sich in folgendem Quartier des Kreis 5 (Veltheim):

- Rosenberg
- Blumenau

Unser Betrieb befindet sich in folgendem Quartier des Kreis 6 (Wülflingen):

- Weinberg
- Oberfeld
- Lindenplatz
- Niederfeld
- Neuburg
- Hardau
- Härti
- Taggenberg

Unser Betrieb befindet sich in folgendem Quartier des Kreis 7 (Mattenbach):

- Deutweg
- Gutschick
- Endliker

4.2 Wir sind mit unserem aktuellen Standort zufrieden:

- Ja
- Nein

Lieber wären wir in folgendem Quartier in Winterthur:

- - -
- Stadt - Altstadt
- Stadt - Lind
- Stadt - Heiligberg
- Stadt - Tössfeld
- Stadt - Brühlberg
- Stadt - Neuwiesen
- Oberwinterthur - Talacker
- Oberwinterthur - Guggenbühl
- Oberwinterthur - Grüze
- Oberwinterthur - Hegmatten
- Oberwinterthur - Hegi
- Oberwinterthur - Zinzikon
- Oberwinterthur - Reutlingen
- Oberwinterthur - Stadel
- Oberwinterthur - Ricketwil
- Seen - Waser
- Seen - Büelwiesen
- Seen - Waldegg
- Seen - Ganzenbühl
- Seen - Sonnenberg
- Seen - Oberseen
- Seen - Gotzenwil
- Seen - Eidberg
- Seen - Iberg
- Seen - Sennhof
- Töss - Schlosstal
- Töss - Dättnau
- Töss - Eichliacker
- Töss - Rossberg
- Veltheim - Rosenberg
- Veltheim - Blumenau
- Wülflingen - Weinberg
- Wülflingen - Oberfeld
- Wülflingen - Lindenplatz
- Wülflingen - Niederfeld
- Wülflingen - Neuburg
- Wülflingen - Hardau
- Wülflingen Härti

- Wülflingen - Taggenberg
- Mattenbach - Deutweg
- Mattenbach - Gutschick
- Mattenbach - Endliker
- Keine Antwort

Lieber wären wir in folgender Gemeinde:

4.3 Unser momentaner Arbeitsraum ist:

- in einem Bürohaus
- in einer Industriehalle
- in einem Fabrikgebäude
- in einem Gewerbehau
- in einem ehemaligen Militärgebäude
- in einem Lagerhaus
- in einem Ladenlokal
- in einer Wohnung
- Sonstiges:

4.4 Unser gewünschter Arbeitsraum ist:

- in einem Bürohaus
- in einer Industriehalle
- in einem Fabrikgebäude
- in einem Gewerbehau
- in einem ehemaligen Militärgebäude
- in einem Lagerhaus
- in einem Ladenlokal
- in einer Wohnung
- Sonstiges:

Bemerkungen:

4.5 Unser Mietverhältnis ist:

- unbefristet
 befristet

Das Mietverhältnis besteht seit dem Jahr:

Keine Antwort

Falls befristet, aktuell vertraglich vereinbarte Mietdauer (in Jahren):

Keine Antwort

Bemerkungen:

4.6 Unsere Miete beträgt CHF / m2 / Jahr:

4.7 Die Stadt und Region Winterthur ist für unser Unternehmen aus folgenden Gründen geeignet:

	Trifft genau zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
Unsere Kunden sind hier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Partner sind hier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Geld-/Kapitalgeber sind hier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unser Netzwerk ist hier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt gute Veranstaltungsorte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt genügend Veranstaltungsorte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mieten sind günstig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt genügend und gute Fachkräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Verkehrslage ist sehr gut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt gute Räumlichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hier gibt es eine inspirierende Umgebung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... und ein innovatives Klima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Winterthur ist eine Kulturstadt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es herrscht unternehmerische Freiheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... und Aufbruchstimmung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Winterthur ist eine Pionierstadt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Die Zusammenarbeit mit der Stadt Winterthur ist sehr gut | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Unsere Branche wird sich hier stark entwickeln | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Andere:**4.8 Wir wollten schon wegziehen**

- Nein, wir fühlen uns hier wohl
- in die Stadt Zürich
- in die Flughafen-Region
- in die Ostschweiz
- andere Städte / Regionen

Falls ja, aus folgenden Gründen:**5. Schwierigkeiten und Lösungsansätze****5.1 In folgenden Bereichen gibt es Schwierigkeiten:**

- | | Trifft genau zu | Trifft eher zu | Trifft eher nicht zu | Trifft gar nicht zu |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Marketing/Werbung | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Management/Administration | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Absatzmarkt Region Winterthur zu klein | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Akquise von Aufträgen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kapitalbeschaffung | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zusammenarbeit mit der Stadt Winterthur | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Geeignete Räumlichkeiten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Anderes:

5.2 Folgende Angebote/Dienstleistungen würden uns unterstützen:

1. Priorität

-
- Coaching / Beratung
- Rechtshilfe
- Networking Anlässe
- Unterstützung im Selbstmanagement (Zeit, Work-Life-Balance)
- Unterstützung im Marketing
- Unterstützung in Pressearbeit
- Unterstützung in der Zusammenarbeit mit der Stadt
- Auftragsakquise, Mittelbeschaffung, Vertragsverhandlungen
- Präsentations- und Ausstellungsmöglichkeiten
- Temporär nutzbare Infrastrukturen

Anderes:

2. Priorität

-
- Coaching / Beratung
- Rechtshilfe
- Networking Anlässe
- Unterstützung im Selbstmanagement (Zeit, Work-Life-Balance)
- Unterstützung im Marketing
- Unterstützung in Pressearbeit
- Unterstützung in der Zusammenarbeit mit der Stadt
- Auftragsakquise, Mittelbeschaffung, Vertragsverhandlungen
- Präsentations- und Ausstellungsmöglichkeiten
- Temporär nutzbare Infrastrukturen

Anderes:

3. Priorität

- - -
- Coaching / Beratung
- Rechtshilfe
- Networking Anlässe
- Unterstützung im Selbstmanagement (Zeit, Work-Life-Balance)
- Unterstützung im Marketing
- Unterstützung in Pressearbeit
- Unterstützung in der Zusammenarbeit mit der Stadt
- Auftragsakquise, Mittelbeschaffung, Vertragsverhandlungen
- Präsentations- und Ausstellungsmöglichkeiten
- Temporär nutzbare Infrastrukturen

Anderes:

6. Zukunft und Wünsche - Persönliche Einschätzung

6.1 Unser Unternehmen wird in Zukunft

Beschäftigung:

- wachsen
- gleich bleiben
- schrumpfen

Umsatz

- wachsen, v.a. im/in den Bereich/en:
- gleich bleiben, v.a. im/in den Bereich/en:
- schrumpfen, v.a. im/in den Bereich/en:

6.2 Winterthur bietet sich als Alternative für Kultur- und Kreativbetriebe aus Zürich an:

- Ja. Begründung:
- Nein. Begründung:

6.3 Folgende *Winterthurer Quartiere und Gemeinden* werden sich im Kultur- und Kreativbereich in den nächsten 5 Jahren am stärksten entwickeln:

Quartiere:

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> --- | <input type="radio"/> Wülflingen - Oberfeld |
| <input type="radio"/> Stadt - Altstadt | <input type="radio"/> Wülflingen - Lindenplatz |
| <input type="radio"/> Stadt - Lind | <input type="radio"/> Wülflingen - Niederfeld |
| <input type="radio"/> Stadt - Heiligberg | <input type="radio"/> Wülflingen - Neuburg |
| <input type="radio"/> Stadt - Tössfeld | <input type="radio"/> Wülflingen - Hardau |
| <input type="radio"/> Stadt - Brühlberg | <input type="radio"/> Wülflingen - Härti |
| <input type="radio"/> Stadt - Neuwiesen | <input type="radio"/> Wülflingen - Taggenberg |
| <input type="radio"/> Oberwinterthur - Talacker | <input type="radio"/> Mattenbach - Deutweg |
| <input type="radio"/> Oberwinterthur - Guggenbühl | <input type="radio"/> Mattenbach - Gutschick |
| <input type="radio"/> Oberwinterthur - Grüze | <input type="radio"/> Mattenbach - Endliker |
| <input type="radio"/> Oberwinterthur - Hegmatten | |
| <input type="radio"/> Oberwinterthur - Hegi | <input type="radio"/> --- |
| <input type="radio"/> Oberwinterthur - Zinzikon | <input type="radio"/> Stadt - Altstadt |
| <input type="radio"/> Oberwinterthur - Reutlingen | <input type="radio"/> Stadt - Lind |
| <input type="radio"/> Oberwinterthur - Stadel | <input type="radio"/> Stadt - Heiligberg |
| <input type="radio"/> Oberwinterthur - Ricketwil | <input type="radio"/> Stadt - Tössfeld |
| <input type="radio"/> Seen - Waser | <input type="radio"/> Stadt - Brühlberg |
| <input type="radio"/> Seen - Büelwiesen | <input type="radio"/> Stadt - Neuwiesen |
| <input type="radio"/> Seen - Waldegg | <input type="radio"/> Oberwinterthur - Talacker |
| <input type="radio"/> Seen - Ganzenbühl | <input type="radio"/> Oberwinterthur - Guggenbühl |
| <input type="radio"/> Seen - Sonnenberg | <input type="radio"/> Oberwinterthur - Grüze |
| <input type="radio"/> Seen - Oberseen | <input type="radio"/> Oberwinterthur - Hegmatten |
| <input type="radio"/> Seen - Gotzenbil | <input type="radio"/> Oberwinterthur - Hegi |
| <input type="radio"/> Seen - Eidberg | <input type="radio"/> Oberwinterthur - Zinzikon |
| <input type="radio"/> Seen - Iberg | <input type="radio"/> Oberwinterthur - Reutlingen |
| <input type="radio"/> Seen - Sennhof | <input type="radio"/> Oberwinterthur - Stadel |
| <input type="radio"/> Töss - Schlosstal | <input type="radio"/> Oberwinterthur - Ricketwil |
| <input type="radio"/> Töss - Dätttau | <input type="radio"/> Seen - Waser |
| <input type="radio"/> Töss - Eichliacker | <input type="radio"/> Seen - Büelwiesen |
| <input type="radio"/> Töss - Rossberg | <input type="radio"/> Seen - Waldegg |
| <input type="radio"/> Veltheim - Rosenberg | <input type="radio"/> Seen - Ganzenbühl |
| <input type="radio"/> Veltheim - Blumenau | <input type="radio"/> Seen - Sonnenberg |
| <input type="radio"/> Wülflingen - Weinberg | <input type="radio"/> Seen - Oberseen |

- Seen - Gotzenbil
- Seen - Eidberg
- Seen - Iberg
- Seen - Sennhof
- Töss - Schlosstal
- Töss - Dätttau
- Töss - Eichliacker
- Töss - Rossberg
- Veltheim - Rosenberg
- Veltheim - Blumenau
- Wülflingen - Weinberg
- Wülflingen - Oberfeld
- Wülflingen - Lindenplatz
- Wülflingen - Niederfeld
- Wülflingen - Neuburg
- Wülflingen - Hardau
- Wülflingen - Härti
- Wülflingen - Taggenberg
- Mattenbach - Deutweg
- Mattenbach - Gutschick
- Mattenbach - Endliker

- - -
- Stadt - Altstadt
- Stadt - Lind
- Stadt - Heiligberg
- Stadt - Tössfeld
- Stadt - Brühlberg
- Stadt - Neuwiesen
- Oberwinterthur - Talacker
- Oberwinterthur - Guggenbühl
- Oberwinterthur - Grüze
- Oberwinterthur - Hegmatten
- Oberwinterthur - Hegi
- Oberwinterthur - Zinzikon
- Oberwinterthur - Reutlingen
- Oberwinterthur - Stadel
- Oberwinterthur - Ricketwil
- Seen - Waser
- Seen - Büelwiesen
- Seen - Waldegg

- Seen - Ganzenbühl
- Seen - Sonnenberg
- Seen - Oberseen
- Seen - Gotzenbil
- Seen - Eidberg
- Seen - Iberg
- Seen - Sennhof
- Töss - Schlosstal
- Töss - Dätttau
- Töss - Eichliacker
- Töss - Rossberg
- Veltheim - Rosenberg
- Veltheim - Blumenau
- Wülflingen - Weinberg
- Wülflingen - Oberfeld
- Wülflingen - Lindenplatz
- Wülflingen - Niederfeld
- Wülflingen - Neuburg
- Wülflingen - Hardau
- Wülflingen - Härti
- Wülflingen - Taggenberg
- Mattenbach - Deutweg
- Mattenbach - Gutschick
- Mattenbach - Endliker

Gemeinden:

6.4 Die Branchen/Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft werden sich in den nächsten 5 Jahren folgendermassen entwickeln:

	Starke Abnahme	Abnahme	Gleich	Zunahme	Starke Zunahme	Weiss nicht
Musik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Film	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rundfunk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darstellende Kunst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Architektur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fotografie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werbung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunsthandwerk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Software/Games-Entwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phonotechnischer Markt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Andere:

7. Schlussanmerkungen

7.1 Personelle Angaben

Geschlecht:

- Weiblich
 Männlich

Jahrgang:

Funktion im Unternehmen:

Adresse:

Weitere Anmerkungen:

7.2 Ich bin an den Ergebnissen der Studie Kultur und Kreativwirtschaft Winterthur und Region interessiert.

- Ja, bitte informieren Sie mich per eMail, sobald die Studie vorliegt
- Nein

Email:

Weiter

Stop

Anhang 2

Thematische Schwerpunkte und Fragenkatalog Leitfaden Experteninterviews (Zeitraum: Mitte Juni bis Ende August 2013)

THEMENKOMPLEXE	SUBTHEMA/INDIKATOREN	FRAGEN
Basisinformationen	Aktions- und Tätigkeitsfeld	– Was macht Ihr Unternehmen/Betrieb/Institution/Verein/Amt? – Worin besteht Ihre kultur- beziehungsweise kreativ- schaffende Tätigkeit?
	Erfahrungshintergrund	– Seit wann sind Sie in Winterthur in welchen Bereichen aktiv?
	Motivation für Winterthur	– Warum gerade hier?
	Netzwerk Winterthur	– Inwiefern profitieren Sie von der Umgebung bezüglich Ambiance, Kooperationen, Vernetzung, Informations- austausch?
Standort Winterthur und Stellenwert der Kultur und Kreativwirtschaft	Das Angebot im Bereich Kultur und Kreativwirtschaft	– Wie schätzen Sie das Kulturangebot in Winterthur und Region ein und wie nehmen Sie die Kreativwirtschaft in Winterthur und Region wahr?
	Stellenwert Kultur und Kreativwirtschaft (qualitativ/quantitativ)	– Wie schätzen Sie das Bewusstsein der Winterthurer über den ökonomischen Wert der Kultur und Kreativwirtschaft ein?
	Potenziale	– Wie beurteilen Sie das kulturelle und kreativwirtschaftliche Potenzial des Standorts Winterthur und Region in Bezug auf: • Standortattraktivität • Absatzmärkte • Qualifikation/Professionalisierungsgrad von Arbeitskräften • Infrastruktur • Immobilien und so weiter?
	Problemfelder	– Welches sind die Schwierigkeiten am Standort Winterthur?
Unternehmensspezifische beziehungsweise betriebliche Aspekte/ Freiberufertum/Ehrenamt	Rechtliches, Finanzierung, Beschäftigung, etc.	– Mit welchen hauptsächlichen strukturellen und finanziellen Problemen kämpfen Sie in Ihrem Teilmarkt/Branche/Amt und warum?
	3 grösste Stärken	– Welche 3 Stärken zeichnen Ihr Unternehmen/Ihre Institution/ Ihre Tätigkeit als Kultur- oder Kreativschaffende aus?
	3 grösste Schwächen	– Was sind aus Ihrer Sicht die 3 grössten Schwächen, Mängel oder Problemfelder, mit denen Sie in Ihrem Unternehmen/ Ihrer Institution/Ihrem Amt/Ihrer Tätigkeit als Kultur- oder Kreativschaffende aktuell konfrontiert sind?
	Branchenspezifische Hürden	– Welche speziellen branchenspezifischen Hürden mussten Sie bei der Gründung Ihres Unternehmens beziehungsweise Aufnahme Ihrer freiberuflichen oder ehrenamtlichen Tätigkeit bewältigen (zum Beispiel Räume, Investitionen, etc.)? – Anschlussfrage: In welcher Hinsicht hätten Sie sich externe Unterstützung gewünscht?
	Kultur- und/oder Wirtschaftsförderung	– Welche Rolle spielten bei der Aufnahme Ihrer Tätigkeit beziehungsweise Geschäftsgründung folgende Stakeholder?: • Kulturförderung der Stadt Winterthur • Standortförderung Winterthur und Region • KMU Verband Winterthur und Umgebung oder andere lokale oder regionale Gewerbeverbände o.ä. beziehungsweise Vereinigungen oder Initiativen. Falls andere, welche?
	Kaufverhalten, Konsumtion, Besucherzahlen oder ähnliches	– Wie stark ist die Nachfrage nach Ihren Produkten, Produktionen, Dienstleistungen, Angeboten auf dem Winterthurer Markt einerseits sowie national andererseits?
	Aktuelle Marktstellung	– Wie beurteilen Sie Ihre gegenwärtige Marktstellung in Winterthur und Region einerseits, sowie national andererseits?

THEMENKOMPLEXE	SUBTHEMA/INDIKATOREN	FRAGEN
Netzwerke/Kooperationen	Kunden (Zulieferer, Abnehmer, Besucher)	– Wie betreiben Sie Neukundenakquise und Kundenpflege? – Wie kommen Sie an neue Aufträge? – Woher kommen Ihre Kunden?
	Geschäfts- oder Projektpartner	– Wie gewinnen Sie neue Kooperations-, Projekts- oder Geschäftspartner? Woher kommen diese?
	Netzwerke/Vernetzung (Branche, geografisch, Verbände, Plattformen, Initiativen)	– Wie vernetzen Sie sich: • innerhalb des Teilmarkts/der Branche/Ihres Amts? • innerhalb von Winterthur und Region, national, international • innerhalb von Branchen-Netzwerken, Plattformen, Initiativen, Verbänden, Vereinen, etc.?
Quartiere/Räume/Zentren	Lokalisierung Nischen/Hotspots	– In welchen Quartieren sind Ihrer Meinung nach die Nischen und Hotspots der Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaft?
	Bedeutsamkeit von Nischen/Hotspots	– Welche dieser Nischen und Hotspots sind wichtig für Winterthur und warum? – Welches sind aus Ihrer Sicht weitere potenzielle örtliche Zentren?
	Förderung von Nischen/Hotspots	– Inwiefern werden Nischen und Hotspots schon heute gefördert und woran mangelt es derzeit noch?
	Geeignete/mangelbehaftete Räumlichkeiten	– Gibt es genügend gute/geeignete Räume für: • die Kunst- und Kulturproduktion (zum Beispiel Ateliers, Tanzräume, etc.) • die Veranstaltung von kulturellen Anlässen und/oder Events? • Betriebe und Tätige der Kreativwirtschaft? Woran mangelt es?
	Potenzielle Räumlichkeiten	– Wie schätzen Sie das Potenzial für brachliegende, noch ungenutzte oder neu zu besetzende Räume in Winterthur und Region ein?
	Stärken/Schwächen	– Worin bestehen Ihrer Ansicht nach strukturelle Stärken und Schwächen in Bezug auf Winterthurer Räume/Zentren?
Zukunftspotenziale/ Entwicklungsstrategien	Zuzug versus Wegzug	– Glauben Sie, dass Winterthur als Überlaufbecken für kreative Köpfe und Cluster funktionieren kann, für die die Bedingungen in der Stadt Zürich unzureichend sind (zum Beispiel Räume)? Oder glauben Sie eher, dass Personen aus Winterthur wegziehen, weil die Kultur und Kreativwirtschaft nicht ihren Bedürfnissen entsprechend entwickelt ist?
	Teilmarkt/Branche/Betrieb/ Institution/freiberufliche Tätigkeit	– Wie schätzen Sie die Entwicklungspotenziale des Teilmarkts/ der Branche und Ihres Betriebs/Ihrer Institution beziehungsweise freiberuflichen Tätigkeit ein (räumlich, beschäftigungspolitisch, angebotsrelevant)?
	Andere Teilmärkte/Branchen	– Wie schätzen Sie die Entwicklungspotenziale anderer Teilmärkte/Branchen ein? (räumlich, beschäftigungspolitisch, angebotsrelevant)
	Kultur und Kreativwirtschaft insgesamt	– Wie schätzen Sie die Entwicklungspotenziale der Kultur und Kreativwirtschaft im Allgemeinen ein? (räumlich, beschäftigungspolitisch, angebotsrelevant)
	Förderung von Teilmärkten/Branchen	– Welche Teilmärkte/Branchen oder Tätigkeiten in der Kultur und Kreativwirtschaft sollten mehr gefördert werden? Welche weniger?
	Vorschläge für Fördermassnahmen	– Wie sollten diese Ihrer Meinung nach gefördert werden?

THEMENKOMPLEXE	SUBTHEMA/INDIKATOREN	FRAGEN
	Verantwortung Förderung/ Rahmenbedingungen Fördermassnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Wer sollte Ihrer Meinung nach die Kultur, wer die Kreativwirtschaft fördern? Wer nicht? - Welche Rahmenbedingungen oder Initiativen zur Verbesserung der aktuellen Rahmenbedingungen braucht es, um adäquate und/oder neue Fördermassnahmen für die Kultur und Kreativwirtschaft zu entwickeln und zu lancieren? (zum Beispiel Wirtschafts- und Kulturförderung, Projektförderung und Programme, Online-Plattformen, Verband Kreativwirtschaft Winterthur?)
	Aus- und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> - Wie schätzen Sie das Winterthurer Aus- und Weiterbildungsangebot in Bezug auf Berufe der Kultur und Kreativwirtschaft ein? - Besteht ein Bedarf an professionellen und massgeschneiderten Weiterbildungsangeboten? Falls ja, welcher ganz konkret? - Welche Weiterbildungs-Möglichkeiten würden Sie auf jeden Fall nutzen?

Anhang 3

Thematische Schwerpunkte Fokusgruppen-Diskussionen (Zeitraum: Mitte Juni bis Ende August 2013)

1. TEILMARKT ARCHITEKTUR

Themenschwerpunkte Fokusgruppen-Diskussion - Teilmarkt Architektur Winterthur und Region

THEMENKOMPLEXE	SUBTHEMA/INDIKATOREN	FRAGEN
Basisinformationen	Aktions- und Tätigkeitsfelder sowie Erfahrungshintergrund der Gesprächsteilnehmer	Bitte stellen Sie sich kurz vor: – Aus- und Weiterbildungshintergrund – Aktuelles Tätigkeitsfeld, Funktion und Institution – Wie lange arbeiten und leben Sie schon in Winterthur? – Warum haben Sie sich für Winterthur entschieden?
Standort Winterthur und Stellenwert der Kultur und Kreativwirtschaft im Teilmarkt Architektur	– Das Angebot im Bereich Architektur Zufriedenheit und Perspektiven der in Winterthur ansässigen ArchitektenInnen – Stärken und Schwächen innerhalb der Winterthurer Architekturszene Potenziale (Chancen) und Problemfelder (Risiken)	– Wie erleben Sie die Winterthurer Architekturszene und wie nehmen Sie das Architekturangebot in Winterthur und Region wahr? • Anzahl selbständiger Architekten, Architektenbüros und -gemeinschaften • Qualität des Angebots • Arbeitsschwerpunkte und Segmentierung im Bereich Architektur • Aktuelle Marktsituation im Bereich Architektur – Was sind die spezifischen Besonderheiten der Winterthurer Architekturszene? Was fehlt? – Welche Stärken und Schwächen innerhalb der Architekturszene beobachten Sie? – Wie zufrieden sind Sie in Ihrer Tätigkeit in der Architekturszene am Standort Winterthur? Was sind Vorteile, was Nachteile?
Unternehmensspezifische beziehungsweise betriebliche Aspekte und Freiberufertum im Teilmarkt Architektur	– Rechtliches, Finanzierung, Beschäftigung, etc. – Branchenspezifische Hürden – Wirtschaftsförderung im Bereich Architektur – Kaufverhalten, Konsumtion von Architekturleistungen – Unternehmerische Stellung im Architekturmarkt	– Mit welchen hauptsächlich strukturellen, finanziellen und organisatorischen Problemen kämpfen Sie in Ihrer Tätigkeit und warum? Gibt es branchenspezifische Hürden für eine Geschäftsgründung in Winterthur? Falls ja, welche? – Als Akteure der Winterthurer Architekturszene, wie würden Sie die aktuelle erwerbswirtschaftliche Lage im Architekturmarkt beschreiben? Was sind diesbezüglich Stärken und Schwächen? – Wie zufrieden sind Sie mit dem Verkauf/Absatz von Architekturdienstleistungen? • Welche Art von Dienstleistung wird aktuell stark nachgefragt, welche weniger? • Wohin verkaufen Sie Ihre Architekturdienstleistungen? – Wie wichtig ist für Sie die Zusammenarbeit mit der Stadtentwicklung und Standortförderung Winterthur und Region, Winterthur Tourismus und/oder anderen lokalen, regionalen und/oder überregionalen Verbänden, Vereinigungen oder Initiativen? Wie gestaltet sich diese Zusammenarbeit?

THEMENKOMPLEXE	SUBTHEMA/INDIKATOREN	FRAGEN
Netzwerke/Kooperationen im Teilmarkt Architektur	<ul style="list-style-type: none"> – Netzwerk Winterthurer Architekturszene im Speziellen – Netzwerke Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaftsszene im Allgemeinen – Zusammenarbeit mit Kunden (Zulieferer, Abnehmer) – Zusammenarbeit mit Geschäfts- oder Projektpartnern – Netzwerke/Vernetzung (Branche, geografisch, Verbände, Plattformen, Initiativen) 	<ul style="list-style-type: none"> – Welchen Stellenwert hat für Sie das persönliche Netzwerk im Rahmen Ihrer Tätigkeit im Teilmarkt Architektur und wie wichtig ist dies für Ihren Geschäftserfolg? – Wie gehen Sie vor, um neue Geschäfts- oder Projektpartner zu finden? Aus welchen Bereichen/Branchen/Teilmärkten kommen diese? – Wie kommen Sie zu neuen Aufträgen/Kunden und was tun Sie ganz konkret für die Kundenbindung? – In welchen Netzwerken, Vereinen, Verbänden, etc. sind Sie aus welchen Gründen bewusst aktiv und engagiert? Wie funktioniert die Architekturszene? <ul style="list-style-type: none"> • Wie beurteilen Sie die Bedeutsamkeit des Architekturforums Winterthur oder der sia? – Welche effektiven Vorteile bietet eine Mitgliedschaft in diesen Vereinen? • Welche Rolle spielt die ZHAW im Hinblick auf die Entwicklung der Architekturszene Winterthur? • Findet ein Austausch in der Szene statt? Wo? • Findet ein Austausch mit anderen Teilmärkten der Kultur und Kreativwirtschaft statt? Falls ja, mit welchen?
Quartiere/Räume/Zentren im Teilmarkt Architektur	<ul style="list-style-type: none"> – Lokalisierung, Bedeutsamkeit und Förderung von Nischen/Hotspots der Winterthurer Architekturszene – Geeignete, mangelhafte und potenzielle Winterthurer Standorte und Räumlichkeiten – Stärken und Schwächen von Quartieren/Räumen/Zentren 	<ul style="list-style-type: none"> – Was sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Hotspots und Zentren der Winterthurer Architekturszene und warum? – Hat es in Winterthur genügend Räume für Architekten, Architektenbüros und so weiter? <ul style="list-style-type: none"> • Wo sind diese Räume genau lokalisiert? • Entsprechen die Räumlichkeiten Ihren Anforderungen an einen Arbeitsplatz in der Architekturszene? – Gibt es in Winterthur eine Art Kreativmeile?
Zukunftspotenziale/ Entwicklungsstrategien des Teilmarkts Architektur	<ul style="list-style-type: none"> – Standort Winterthur (Zuzug/Wegzug?) – Entwicklungspotenzial des Winterthurer Teilmarkts Architektur im Speziellen – Entwicklungspotenziale der Kultur und Kreativwirtschaft Winterthur im Allgemeinen – Förderung des Teilmarkts Architektur und Vorschläge für Fördermassnahmen (Verantwortung, Rahmenbedingungen, etc.) – Aus- und Weiterbildung in der Winterthurer Architekturszene 	<ul style="list-style-type: none"> – Ist die Architekturszene Winterthur eine Alternative zum Überlaufbecken Zürich? Wie beurteilen Sie den Standort Winterthur gegenüber anderen Städten? – Welche Gruppen/Personen aus dem Teilmarkt Architektur haben Ihrer Meinung nach wirtschaftlich das grösste Entwicklungspotenzial und warum? – Welche Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft haben Ihrer Meinung nach das grösste Entwicklungspotenzial in Winterthur und Region und sollten unbedingt gefördert werden? – Wie wichtig ist für Sie die Förderung der Winterthurer Architekturszene? – Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, welche konkreten Förder- und Unterstützungsmaßnahmen für die Winterthurer Architekturszene würden Sie sich wünschen? – Wie beurteilen Sie das Aus- und Weiterbildungsangebot in der Winterthurer Architekturszene? Was ist gut, was fehlt? – Muss das Bewusstsein für Architektur in Winterthur gefördert werden?

2. TEILMARKT DESIGNWIRTSCHAFT

Themenschwerpunkte Fokusgruppen-Diskussion – Teilmarkt Designwirtschaft Winterthur und Region

THEMENKOMPLEXE	SUBTHEMA/INDIKATOREN	FRAGEN
Basisinformationen	<ul style="list-style-type: none"> – Aktions- und Tätigkeitsfelder sowie Erfahrungshintergrund der Gesprächsteilnehmer 	<p>Bitte stellen Sie sich kurz vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Aus- und Weiterbildungshintergrund – Aktuelles Tätigkeitsfeld, Funktion und Institution – Wie lange arbeiten und leben Sie schon in Winterthur? – Warum haben Sie sich für Winterthur entschieden?
Standort Winterthur und Stellenwert der Kultur und Kreativwirtschaft im Teilmarkt Design	<ul style="list-style-type: none"> – Marktsituation im Bereich Design – Segmentierung Teilmarkt Design – Zufriedenheit und Perspektiven der in Winterthur ansässigen DesignerInnen – Stärken und Schwächen der Designszene Winterthur – Potenziale (Chancen) und Problemfelder (Risiken) 	<ul style="list-style-type: none"> – Wie erleben Sie die Designszene in Winterthur? – Was für Arbeitsschwerpunkte sind im Design in Winterthur auszumachen? – Was fehlt in der Szene? Wieso? – Was zeichnet die Szene aus (USP)? Was nicht? – Ist eine Segmentierung (Heterogenität) zu beobachten? – Warum sind Sie beziehungsweise Ihre Firma in Winterthur? – Sind die Cluster in Winterthur für ihre Tätigkeit wichtig? – Wo liegen die Vorteile des Standortss Winterthur? Wo die Nachteile? – Welche Möglichkeiten bietet Winterthur?
Unternehmensspezifische beziehungsweise betriebliche Aspekte und Freiberufertum im Teilmarkt Design	<ul style="list-style-type: none"> – Rechtliches, Finanzierung, Beschäftigung, etc. – Branchenspezifische Hürden – Wirtschaftsförderung im Bereich Design – Kaufverhalten, Konsumtion von Designleistungen – Unternehmerische Stellung im Designmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> – Wie hoch sind die branchenspezifischen Hürden für eine Geschäftsgründung in Winterthur? Was sind diese Hürden? – Glauben Sie, dass Design in Winterthur eine Zukunftchance hat? – Wie wichtig ist Design? – Was ist die Qualität des Designs in Winterthur? – Wo (Region) kaufen und verkaufen Sie welche Produkte?
Netzwerke/Kooperationen im Teilmarkt Design	<ul style="list-style-type: none"> – Netzwerk Winterthurer Designszene – Zusammenarbeit mit Kunden (Zulieferer, Abnehmer) – Zusammenarbeit mit Geschäfts- oder Projektpartnern – Netzwerke/Vernetzung (Branche, geografisch, Verbände, Plattformen, Initiativen) 	<ul style="list-style-type: none"> – Findet ein Austausch in der Szene statt? – Findet ein Austausch beziehungsweise eine Zusammenarbeit mit anderen Teilmärkten der Kultur und Kreativwirtschaft statt? In welcher Form? – Wie wichtig sind Netzwerke für Ihre Tätigkeit? – Wo findet eine Zusammenarbeit statt? In welcher Form?
Quartiere/Räume/Zentren im Teilmarkt Design	<ul style="list-style-type: none"> – Lokalisierung, Bedeutsamkeit und Förderung von Nischen/Hotspots der Winterthurer Designszene – Geeignete, mangelhafte und potenzielle Winterthurer Standorte und Räumlichkeiten – Stärken und Schwächen 	<ul style="list-style-type: none"> – Gibt es in Winterthur Hotspots des Designs oder Orte, an denen es eine Ballung von Kreativen gibt? – Sind die Räume in Winterthur geeignet, um als Überlaufbecken für Zürich zu funktionieren? – Wo sind diese Räume? – Gibt es in Winterthur so etwas wie eine Kreativmeile? – Ist Zürich eine Konkurrenz zu Winterthur?
Zukunftspotenziale/ Entwicklungsstrategien des Teilmarkts Design	<ul style="list-style-type: none"> – Standort Winterthur (Zuzug/Wegzug?) – Entwicklungspotenziale der Kultur und Kreativwirtschaft Winterthur im Allgemeinen – Entwicklungspotenziale des Winterthurer Teilmarkts Design im Speziellen – Förderung des Teilmarkts Design – Möglichkeiten für Fördermassnahmen (Verantwortung, Rahmenbedingungen, etc.) – Aus- und Weiterbildung in der Winterthurer Designszene 	<ul style="list-style-type: none"> – Wie beurteilen Sie den Standort Winterthur gegenüber anderen Städten? – Wo sehen Sie die Zukunft der Kultur und Kreativwirtschaft? – Wo liegt die Zukunft des Teilmarkts Design in Winterthur? – Muss das Design gefördert werden? – Was sind Möglichkeiten einer Förderung? – Was wäre eine ideale Förderung? – Muss das Bewusstsein für Design in Winterthur gefördert werden? – Sind Ausstellungen über Design notwendig? Falls ja, warum?

3. TEILMARKT MUSIKWIRTSCHAFT

Themenschwerpunkte Fokusgruppen-Diskussion – Teilmarkt Musikwirtschaft Winterthur und Region

THEMENKOMPLEXE	SUBTHEMA/INDIKATOREN	FRAGEN
Basisinformationen	Aktions- und Tätigkeitsfelder sowie Erfahrungshintergrund der Gesprächsteilnehmer	Bitte stellen Sie sich kurz vor: – Aus- und Weiterbildungshintergrund – Aktuelles Tätigkeitsfeld, Funktion und Institution beziehungsweise Band – Wie lange arbeiten und leben Sie schon in Winterthur? – Warum haben Sie sich für Winterthur entschieden?
Standort Winterthur und Stellenwert der Kultur und Kreativwirtschaft im Teilmarkt Musik	– Das Angebot im Bereich Musik – Zufriedenheit und Perspektiven der in Winterthur ansässigen MusikerInnen, Bands, Musikinstitutionen, etc. – Stärken und Schwächen innerhalb der Winterthurer Musikszene – Potenziale (Chancen) und Problemfelder (Risiken)	– Wie erleben Sie die Winterthurer Musikszene und wie nehmen Sie das Musikangebot in Winterthur UND Region wahr? • Anzahl Gruppen, Bands, Musikinstitutionen • Anzahl von Auftritts- und Profilierungsmöglichkeiten – Würden Sie die Stadt Winterthur in Sachen Musikszene als Geheimtipp bezeichnen? – Wie zufrieden sind Sie in Ihrer Tätigkeit in der Musikszene am Standort Winterthur und welche Stärken und Schwächen innerhalb der Musikszene beobachten Sie?
Unternehmensspezifische beziehungsweise betriebliche Aspekte und Freiberuflertum im Teilmarkt Musik	– Rechtliches, Finanzierung, Beschäftigung, etc. – Branchenspezifische Hürden – Wirtschaftsförderung im Bereich Musik – Kaufverhalten, Konsumtion von Musikleistungen – Unternehmerische Stellung im Musikmarkt	– Mit welchen hauptsächlich strukturellen, finanziellen und organisatorischen Problemen kämpfen Sie in Ihrer Tätigkeit und warum? – Inwiefern haben Sie als Akteure der Winterthurer Musikszene eine echte erwerbswirtschaftliche Perspektive? Was sind diesbezüglich Stärken und Schwächen? – Wie wichtig sind für Sie die Zusammenarbeit mit der Kulturförderung der Stadt Winterthur, Standortförderung Winterthur und Region oder anderen lokale oder regionalen Verbänden, Vereinigungen oder Initiativen? – Wie zufrieden sind Sie mit dem Publikumsbesuch Ihrer Konzerte?
Netzwerke/Kooperationen im Teilmarkt Musik	– Netzwerk Winterthurer Musikszene im Speziellen – Netzwerke Winterthurer Kultur und Kreativwirtschaftsszene im Allgemeinen – Zusammenarbeit mit Kunden (Zulieferer, Abnehmer) – Zusammenarbeit mit Geschäfts- oder Projektpartnern – Netzwerke/Vernetzung (Branche, geografisch, Verbände, Plattformen, Initiativen)	– Wie kommen Sie als MusikerInnen beziehungsweise als Band an Auftrittsmöglichkeiten in der Stadt und Region Winterthur? – Ist es ein Vorteil oder Nachteil, eine Winterthurer Band zu sein? – Welchen Stellenwert hat für Sie das persönliche Netzwerk im Rahmen Ihrer Tätigkeit im Teilmarkt Musik und wie wichtig ist dies für Ihren Geschäftserfolg? – Wie gehen Sie vor, um neue Geschäfts- oder Projektpartner zu finden? Aus welchen Bereichen/Branchen/Teilmärkten kommen diese? – Wie kommen Sie zu neuem Publikum beziehungsweise wie betreiben Sie Publikumsakquise? – In welchen Netzwerken, Vereinen, Verbänden, etc. sind Sie aus welchen Gründen bewusst aktiv und engagiert?
Quartiere/Räume/Zentren im Teilmarkt Musik	– Lokalisierung, Bedeutsamkeit und Förderung von Nischen/Hotspots der Winterthurer Musikszene – Geeignete, mangelhafte und potenzielle Winterthurer Standorte und Räumlichkeiten – Stärken und Schwächen von Quartieren/Räumen/Zentren	– Trotz einem sehr grossen Angebot im Bereich der Musik verfügt die Stadt Winterthur über keinen eigenen Konzertort wie beispielsweise die Tonhalle Zürich oder das KKL Luzern. Beeinflusst diese Tatsache die Winterthurer Musikszene? Falls ja, in welcher Form? – Was sind Ihrer Meinung nach die aktuellen Hotspots und Zentren der Winterthurer Musikszene und warum? – Gibt es ausreichend Proberäume?

THEMENKOMPLEXE	SUBTHEMA/INDIKATOREN	FRAGEN
Zukunftspotenziale/ Entwicklungsstrategien des Teilmarkts Musik	<ul style="list-style-type: none"> – Standort Winterthur (Zuzug/Wegzug?) – Entwicklungspotenzial des Winterthurer Teilmarkts Musik im Speziellen – Entwicklungspotenziale der Kultur und Kreativwirtschaft Winterthur im Allgemeinen – Förderung des Teilmarkts Musik und Vorschläge für Fördermassnahmen (Verantwortung, Rahmenbedingungen, etc.) – Aus- und Weiterbildung in der Winterthurer Musikszene 	<ul style="list-style-type: none"> – Bietet die Musikszene Winterthur eine Alternative zum Überlaufbecken Zürich? – Welche Winterthurer Gruppen aus dem Teilmarkt Musik haben Ihrer Meinung nach wirtschaftlich das grösste Entwicklungspotenzial und warum? – Welche Teilmärkte der Kultur und Kreativwirtschaft haben Ihrer Ansicht nach das grösste Entwicklungspotenzial in Winterthur und Region und sollten unbedingt gefördert werden? – Wie wichtig ist für Sie die Förderung der Winterthurer Musikszene (zum Beispiel durch Angebote wie das Bandlabor der Hardstudios, oder ähnliches)? – Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, welche konkreten Förder- und Unterstützungsmassnahmen für die Winterthurer Musikszene würden Sie sich wünschen? – Wie beurteilen Sie das Aus- und Weiterbildungsangebot in der Winterthurer Musikszene? Was ist gut, was fehlt?

4. TEILMÄRKTE KUNSTMARKT UND MARKT DER DARSTELLENDE KUNST

Themenschwerpunkte Fokusgruppen-Diskussion – Kunstmarkt und Markt der Darstellenden Kunst Winterthur und Region

THEMENKOMPLEXE	SUBTHEMA/INDIKATOREN	FRAGEN
Basisinformationen	Aktions- und Tätigkeitsfelder sowie Erfahrungshintergrund der Gesprächsteilnehmer	Bitte stellen Sie sich kurz vor: – Aus- und Weiterbildungshintergrund – Aktuelles Tätigkeitsfeld, Funktion und Institution – Wie lange arbeiten und leben Sie schon in Winterthur? – Warum haben Sie sich für Winterthur entschieden?
Standort Winterthur und Stellenwert der Kultur und Kreativwirtschaft im Teilmarkt Kultur-/Kunst	– Situation im Bereich Kultur-/Kunst – Segmentierung Teilmarkt Kultur-/Kunst – Zufriedenheit und Perspektiven der in Winterthur ansässigen Akteure in den Bereichen Kultur und Kunst – Stärken und Schwächen der Kultur-/Kunstszene Winterthur – Potenziale (Chancen) und Problemfelder (Risiken)	– Wie erleben Sie die freie Szene in Winterthur? – Gibt es bestimmte Arbeitsbereiche, die in der freien Szene in Winterthur auszumachen sind? – Was fehlt der Szene? Wieso? – Was zeichnet die Szene aus (USP)? Was nicht? – Ist eine Segmentierung (Heterogenität) zu beobachten? – Warum arbeiten Sie in Winterthur? – Sind Konzentrationen Kreativschaffender wichtig für Sie und Ihre Tätigkeit? – Wo liegen die Vorteile des Standorts Winterthur? Wo die Nachteile? – Was für Möglichkeiten bietet Winterthur?
Unternehmensspezifische beziehungsweise betriebliche Aspekte und Freiberuflertum im Teilmarkt Kultur-/Kunst	– Rechtliches, Finanzierung, Beschäftigung, etc. – Branchenspezifische Hürden – Förderung in den Bereichen Kultur- und Kunstszene – Kaufverhalten, Konsumtion von Kultur-/Kunstleistungen – Unternehmerische Stellung im Kultur- beziehungsweise Kunstmarkt	– Gibt es Bereiche, in denen Sie Unterstützung benötigen? In welcher Form? – Wie hoch sind die Hürden für neu hinzuziehende Kunstschaffende in Winterthur? Was sind das für Hürden? – Hat die freie Szene in Winterthur eine Zukunftschance? Wie könnte diese aussehen? – Ist die freie Szene wichtig für Winterthur? – Worin besteht die Qualität der freien Szene in Winterthur? – Wer konsumiert das Angebot der Freien? Ist der Markt gesättigt?
Netzwerke/Kooperationen im Teilmarkt Kultur-/Kunst	– Netzwerk Winterthurer Kultur-/Kunstszene – Zusammenarbeit mit Kunden (Zulieferer, Abnehmer) – Zusammenarbeit mit Geschäfts- oder Projektpartnern – Netzwerke/Vernetzung (Branche, geografisch, Verbände, Plattformen, Initiativen)	– Findet einen Austausch innerhalb der Szene statt? – Findet ein Austausch beziehungsweise eine Zusammenarbeit mit anderen Bereichen der Kreativwirtschaft statt? In welcher Form? – Wie wichtig sind Netzwerke für ihre Tätigkeit? – Wo findet eine Zusammenarbeit statt? In welcher Form?
Quartiere/Räume/Zentren im Teilmarkt Kultur-/Kunst	– Lokalisierung, Bedeutsamkeit und Förderung von Nischen/Hotspots der Winterthurer freien Szene – Geeignete, mangelhafte und potenzielle Winterthurer Standorte und Räumlichkeiten – Stärken und Schwächen	– Gibt es in Winterthur Hotspots der freien Szene beziehungsweise existieren Orte, an denen es eine Ballung von Kreativen gibt? – Sind die Räume in Winterthur geeignet, um Kunstschaffenden aus der Region und/oder Zürich entsprechende Arbeitsräume zu offerieren? – Wo sind diese Räume? – Was würde sich verändern, wenn es in Winterthur eine Kreativmeile gäbe? – Ist Zürich eine Konkurrenz zu Winterthur?

THEMENKOMPLEXE	SUBTHEMA/INDIKATOREN	FRAGEN
Zukunftspotenziale/ Entwicklungsstrategien des Teilmarkts Kultur-/Kunst	<ul style="list-style-type: none"> – Standort Winterthur (Zuzug/Wegzug?) – Entwicklungspotenziale der Kultur und Kreativwirtschaft Winterthur im Allgemeinen – Entwicklungspotenziale des Winterthurer Teilmarkts Kultur und Kunst im Speziellen – Förderung des Teilmarkts Kultur und Kunst – Möglichkeiten für Fördermassnahmen (Verantwortung, Rahmenbedingungen, etc.) – Aus- und Weiterbildung in der Winterthurer Kultur- und Kunstszene 	<ul style="list-style-type: none"> – Wie beurteilen Sie den Standort Winterthur gegenüber anderen Städten? – Wie sehen Sie die Zukunft der freien Szene? – Wie ist die Zukunft Ihres Arbeits-/Tätigkeitsbereichs? – Muss die freie Szene gefördert werden? – Was wären Möglichkeiten einer Förderung? – Worin würde eine ideale Förderung bestehen? – Was benötigen Sie, um noch besser arbeiten zu können? – Muss das Bewusstsein für die freie Szene gefördert werden?

Anhang 4

Auszug Leitfaden sparten- und netzwerk- übergreifender Kreativworkshop (Datum: 11. Dezember 2013)

VORGEHEN, SETTING, KREATIVITÄTS- TECHNIKEN, ARBEITSMATERIALIEN

Um neue Lösungen entstehen zu lassen, ist eine kreative Atmosphäre notwendig. Deshalb sind sowohl geeignete Arbeitsmaterialien und –räume, als auch mit Kreativitätstechniken vertraute ModeratorInnen wichtig für das Gelingen einer Zukunftswerkstatt. Eine Kreativität fördernde Methodik sowie klare Regeln gewährleisten ein zukunftsgerichtetes und ergebnisorientiertes Arbeiten in Gruppen. Zukunftswerkstätten sind aktivierend und handlungsorientiert. Sie sollten daher eingebettet sein in eine Strategie, die neben der Generierung neuer Ideen auch deren Umsetzung ermöglicht und fördert.

SCHRITT 1: EINLEITENDE VORBEREITUNGSPHASE

Vorgehen:

- Begrüssung
- Kurze Vorstellungsrunde der Teilnehmenden: Name, Teilmarkt, Funktion, drei wichtigste Erlebnisse/Erfahrungen in aktueller Funktion/Tätigkeit, Motivation für Teilnahme an Workshop
- Erklärung Arbeitsweise Projektteam, Vorgehensweise Workshop sowie Spielregeln/Richtlinien für das gemeinsame Denken und Arbeiten (Flipchart, Beamer)
- Kurze Präsentation der Studienziele und Ergebnisse der Phasen I und II seitens Projektteam ZHAW
- Vorstellung der Entwicklungsideen und –szenarien seitens Projektteam ZHAW (Beamer oder Flipchart)

Setting: Plenum, Bestuhlung im Kreis, Moderation, Dialog und Präsentation

Arbeitsmaterialien: Flipchart, Pinnwand, Beamer und Leinwand, Moderationskoffer, ppt- Präsentation

Kreativitätstechniken: keine

SCHRITT 2: KRITIK-/BESCHWERDEPHASE

Vorgehen:

- Herstellen von Gemeinsamkeiten aufgrund der Ausgangslage: Kritik an den herrschenden Zuständen und vorgestellten Szenarien
- Persönliche Betroffenheit als Auslöser nutzen, um die Ist-Situation und deren Schwächen aufzuzeigen
- Ordnen der Probleme (Flipchart)

Setting: Plenum, Bestuhlung im Kreis

Arbeitsmaterialien: Flipchart, Pinnwand, Beamer und Leinwand, Moderationskoffer

Kreativitätstechniken: keine

SCHRITT 3: UTOPIE-/FANTASIEPHASE (AUCH SCHÖPFERISCHE PHASE)

Vorgehen:

- Wünschenswerte Zustände spinnen und formulieren (Grossgruppe), sanfter Übergang von Kritik-/Beschwerdephase
- Klärung der Frage: Entsprechen die wünschenswerten Zustände der Teilnehmenden den Ideen und Szenarien des Projektteams? (Aufteilung der Teilnehmenden in drei Kleingruppen)

a) Falls nein:

- Visionäre Ideen schöpfen und ideale Szenarien/Massnahmen entwickeln (Brainwriting 635 in Kleingruppen)
- anschliessend Diskussion der Ideen in der/den Gruppe/n und Einigung auf maximal drei Ideen pro Gruppe,
- Schreiben der Ideen auf Papier und Visualisierung an Pinnwand

b) Falls ja:

- Entwicklungsszenarien des Projektteams weiter entwickeln (Brainwriting-Pool in Kleingruppen)
- anschliessend Diskussion der Ideen in der/den Gruppe/n und Einigung auf maximal drei Ideen pro Gruppe
- Schreiben der Ideen auf Papier und Visualisierung an Pinnwand

Setting: Grossgruppe, drei Kleingruppen à 4-6 Personen, Arbeitsnischen mit Tischen und Stühlen

Arbeitsmaterialien: Arbeitsblatt Brainwriting, Arbeitsblatt Brainwriting Pool mit Entwicklungsszenarien seitens Projektteam, Papier zum Schreiben, Flipchart, Pinnwand, Beamer und Leinwand, Moderationskoffer

Kreativitätstechniken: Brainstorming, Brainwriting 635, Brainwriting-Pool

Brainstorming

Klassische Ideenfindungstechnik (Alex F. Osborn, 1935; später ergänzt durch Charles H. Clark, 1953), bei der in einer freien Atmosphäre unter Einhaltung von fünf Regeln alle Einfälle, Anregungen, Vorschläge und Ideen in Bezug auf eine Aufgabenstellung gesammelt werden, unabhängig davon, wie ausgefallen diese sind. Korrekt durchgeführt, ist das Brainstorming eine wirkungsvolle Vorgehensweise, um auf viele und neuartige Ideen zu kommen.

Brainwriting 635

Eine eigenständige Brainwriting-Variation (Bernd Rohrbach, 1968) mit freiem Ideenaufschreiben nach einem festgelegten Rotationsmuster zwischen den Teilnehmenden (eine Art Stille-Post-Verfahren). Sie heißt «635», weil sechs Teilnehmende drei Ideen produzieren, die dann fünfmal weiterentwickelt werden. Innerhalb von nur ca. 30 Minuten entstehen so 108 Ideen (6 Personen x 3 Ideen x 5 Minuten Reihen) – Das ist der Vorteil dieser Methode.

Brainwriting

Freies Ideenaufschreiben unter Beachtung einiger Brainstorming-Grundprinzipien, wobei die Notizen in der Regel nach einer festgelegten Zeit im Uhrzeigersinn an den Nachbarn weitergegeben werden. Die klassische Ideenfindungstechnik ist einzeln oder in einer Gruppe möglich und verläuft im Gegensatz zum Brainstorming meist ruhig.

Brainwriting-Pool

Ideenfindungstechnik und Brainwriting-Variation (nach Helmut Schlicksupp), bei der den Beteiligten zu Beginn schriftlich eine Auswahl an Lösungsansätzen zur Verfügung gestellt wird, die der Anregung dienen. Anschliessend werden

eigene Lösungsideen notiert, in den Pool in der Mitte eines Tisches abgelegt und zur Inspiration immer wieder ausgetauscht.

SCHRITT 4: STRATEGIE-/VERWIRKLICHUNGSPHASE

Ziel: Prüfung und Bewertung der Ideen und Entwicklungsszenarien

Vorgehen:

- Gegebenenfalls Bündelung gleicher/ähnlicher Ideen
- Bewertung und Gewichtung der neuen Ideen/Strategien unter Berücksichtigung des folgenden Kriteriums:
 - Nutzen, Mehrwert und Vorteil für die Kultur und Kreativwirtschaft
- Vergabe von drei Punkten pro Person, es können auch alle drei Punkte für eine Idee verwendet werden
- Auswahl der drei Ideen mit den höchsten Punktezahlen (gegebenenfalls 2. Runde)
- Strukturierung und Vergleich der drei priorisierten wünschenswerten Zustände, Ideen und Entwicklungsszenarien im Hinblick auf die realen Bedingungen, vorhandene Trends und Hindernisse sowie Überprüfung auf Umsetzbarkeit in zwei Kleingruppen (Methode: «Sechs Denkhüte»)
- Verteilung von je sechs Hüten an zwei x acht Teilnehmende. Je ein zusätzlicher Teilnehmender pro Gruppe fasst die wichtigsten Ergebnisse pro Idee für die Visualisierung an der Pinnwand zusammen. Je ein weiterer Teilnehmender pro Gruppe protokolliert die eigenen Beobachtungen betreffend Gruppenprozess
- Bewertung und Gewichtung der drei Ideen/Strategien unter Berücksichtigung der untenstehenden zusätzlichen Kriterien:
 - Integration von sowie Akzeptanz in der Kultur und Kreativwirtschaft
 - Sichtbarkeit, Wirkung (innen/aussen) und Ausstrahlung
 - Einbezug relevanter Stakeholder, Netzwerkaktivitäten und Clusterbildung
 - Realisierbarkeit und Ressourcen
- Vergabe von vier verschiedenfarbigen Punkten je Kriterium pro Person, es können auch alle vier Punkte für eine Idee verwendet werden

- Aufzeigen konkreter Umsetzungsmöglichkeiten der Ideen/Strategien in Form eines Massnahmenplans
Fokus: Drei nächste Schritte pro Idee = Neun konkrete Umsetzungsschritte (Drei Kleingruppen: Bearbeitung von je einer Idee und Formulierung von drei Handlungsschritten)
- Schreiben der Ideen auf Papier und Visualisierung an der Pinnwand

Setting: Plenum, Bestuhlung im Kreis, Moderation, Dialog und Präsentation

Arbeitsmaterialien: Flipchart, Pinnwand, Brownpaper Massnahmenplan, Moderationskoffer, zwei Hüte-Sets

Kreativitätstechniken: Sechs Denkhüte de Bono (Denken)

Sechs Denkhüte / Six thinking heads

Komplexe Kommunikations- und Kreativitätsmethodik, entwickelt von Edward de Bono, die alle Phasen des kreativen Problemlösungs-/Innovations-/Projektprozesses abdeckt und darüberhinaus auch emotionale Faktoren einbezieht. Sie kann als gelenkte Gruppendiskussion oder als strukturierter Prozess zum Einsatz kommen, um Standpunkte auszutauschen, Probleme zu lösen, Sitzungen zu steuern und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Im Verlauf des Workshops nehmen alle Teilnehmenden nacheinander verschiedene, durch einen farbigen Hut gekennzeichnete Rollen ein. Dabei steht jeder Hut für eine bestimmte Problemlösungsqualität, Wahrnehmungsposition, Perspektive und Denkrichtung, die jeweils gleichzeitig von allen gemeinsam eingenommen wird. Diese Art des parallelen Denkens ist sowohl geeignet für die konstruktive Bearbeitung einer Aufgabenstellung als auch für jede Form von ergebnisorientierter Kommunikation. Sie ersetzt den alten Ansatz von Disput, Diskurs, Kontroverse, «Recht haben» und «Standpunkte verteidigen müssen».

Nach der Präsentation einer Idee/eines Konzepts/eines Vorschlags in einer Konferenz wird gemeinschaftlich jeweils zu jedem Hut in der vorgegebenen Reihenfolge ein Brainstorming durchgeführt.

Dabei werden Urteile, zusätzlich notwendige Informationen, mögliche Nachteile und Alternativen notiert. Zuletzt gibt jeder Teilnehmende zusätzlich eine Beurteilung nach reinem Bauchgefühl ab. Zumeist ist bis dahin klar, ob die Idee/das Projekt Chancen hat oder abgelehnt wird.

- **weißer Hut:** Gibt Informationen und Fakten wieder; emotionslos-neutral (Fakten der Idee)
- **roter Hut:** Bietet Raum für Gefühle und Intuition; emotional ohne Begründung (Emotionen)
- **gelber Hut:** Lenkt die Aufmerksamkeit auf Vorteile und Möglichkeiten (zum Beispiel von vorgestellten Vorschlägen/Ideen); optimistische (sonnige) Grundeinstellung (Vorteile und positive Impressionen der Idee)
- **schwarzer Hut:** Warnt vor Risiken und Gefahren und äussert sachliche Bedenken (zum Beispiel von vorgestellten Vorschlägen/Ideen); kann die Rolle des Advocatus Diaboli einnehmen (Kritik und Nachteile der Idee)
- **grüner Hut:** Entwickelt neue Ideen und Alternativen; ist originell, fantasievoll und erfinderisch (die klassische Definition des Kreativen) (Ideen und Alternativen)
- **blauer Hut:** Organisiert, leitet und lenkt den Prozess; objektiv, Metaposition (Überblick)

Anhang 5

Tabellen zur Stakeholder-Analyse

(Stand der Erhebung: 10. April 2013)

1. STAKEHOLDER-IDENTIFIKATION

Stakeholder-Identifikation			Akteur	Status
Stakeholder-Kategorie(n)	Kategorie-Spezifizierung	Schwerpunkte/ Thematische Foki	Stakeholder-Gruppen und -Akteure	Int. oder ext. Stakeholder
MITARBEITER/PROJEKTTEAM				
Mitarbeiter/Projektteam	Forschung, Entwicklung, Dienstleistung, Beratung, Lehre/Weiterbildung	Kulturmanagement, Kulturvermittlung, Kreativwirtschaft, Cultural Entrepreneurship, Governance, Finanzierung in der Kultur	ZHAW Zentrum für Kulturmanagement (ZKM)	intern
Mitarbeiter/Projektteam	Forschung, Beratung	Kulturökonomie, Stadt- und Regionalentwicklung	INURA Zürich Institut	intern
Mitarbeiter/Projektteam	Veranstalter, Forschung	Kunst, Kultur, Kreativwirtschaft	Verein PERFORM NOW!	intern
KAPITAL- UND AUFTRAGGEBER				
Kapital- und Auftraggeber Forschung/Wissenschaft	Forschung, Entwicklung, Dienstleistung, Beratung, Lehre/Weiterbildung	Wirtschaft und Recht	ZHAW School of Management & Law (SML)	intern
Kapital- und Auftraggeber Staat/Politik	Stadt, Region	Stadtentwicklung, Standortförderung	Stadtentwicklung Winterthur (Departement Kulturelles und Dienste)	intern
Kapital- und Auftraggeber Staat/Politik	Stadt, Region	Standortförderung, Stadtmarketing, Stadtentwicklung	Standortförderung Region Winterthur	intern
Kapital- und Auftraggeber Staat/Politik	Stadt, Region	Stadtentwicklung, Standortförderung, Kreativwirtschaft	Standortförderung - Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich	intern
NETZWERKE/STRUKTUREN, KUNDEN/LIEFERANTEN (TEILMÄRKTE DER KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT)				
Netzwerke/Strukturen Kunden/Lieferanten Öffentlichkeit/Gesellschaft	Teilmärkte des kulturellen Sektors	Kultur, Kunst	Kultur- und Kunstschaffende, Künstler, Kulturinstitutionen, -betriebe, Kulturvermittler und -veranstalter	extern
Netzwerke/Strukturen Kunden/Lieferanten	Teilmärkte der Kreativwirtschaft	Kreativwirtschaft	Kreativschaffende und Kreativunternehmen	extern
Netzwerke/Strukturen	Vereine/Verbände im kulturellen Sektor	Kultursparten	Kultur- und Kreativwirtschaftsvereine und Verbände Winterthur (Anzahl Kulturvereine: 102) Auswahl: – Künstlergruppe Winterthur (Mitglieder: 60) – Runder Tisch+, Vereinigung Theaterszene Winterthur (Mitglieder: ca. 40) – Kunstverein – Jazz in Winterthur – Architekturforum	extern

Stakeholder-Identifikation			Akteur	Status
Stakeholder-Kategorie(n)	Kategorie-Spezifizierung	Schwerpunkte/ Thematische Foki	Stakeholder-Gruppen und -Akteure	Int. oder ext. Stakeholder
Netzwerke/Strukturen	Creative Cluster	Kreativwirtschaft	Creative Cluster: – Hardau AG (Anzahl Unternehmen: 47) – Lagerplatz Winterthur (Anzahl Unternehmen: 65) – Spenglerei Winterthur (Anzahl 14 Unternehmen, 3 Vereine) – Claudia House of Sounds (Anzahl Unternehmen: 20) – Designlandschaft im Tösstal	extern
Netzwerke/Strukturen Öffentlichkeit/Gesellschaft	Interessen- gemeinschaften, Initiativen	Kultur, Kunst, Kulturpolitik, Kreativwirtschaft, Nachhaltigkeit	Interessensgemeinschaften/ Initiativen (Auswahl): – IG Busdepot (Mitglieder: 8) – Kulturlobby Winterthur (Mitglieder: 43) – IG Kunstsammlungen Winterthur – Initiative Winterthur Nachhaltig (Mitglieder: 47) – Kulturherbst 2013 (Initiative der IG Kunstsammlung)	extern
Kunden/Lieferanten Öffentlichkeit/Gesellschaft	Kulturelle Bildung (Aus- und Weiterbildung)	Kultur, Musik, Unterricht	Musik- und Kunstschulen Winterthur (Auswahl): – Konservatorium – Jugendmusikschule – Prova Musikschule – WIAM JazzPopRock Akademie Winterthur	extern
NETZWERKE/STRUKTUREN (WIRTSCHAFT UND UNTERNEHMERTUM)				
Netzwerke/Strukturen	Wirtschaft und Gewerbe	Wirtschaftsförderung, Innovation, Networking-Veranstaltungen	Wirtschaftsverbände (Auswahl): – KMU Verband Winterthur und Umgebung- haw Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur – City-Vereinigung Junge Altstadt Winterthur – Lokale Gewerbeverbände in der Region	extern
STAAT/POLITIK				
Staat/Politik	Förderung	Kulturpolitik, Kulturförderung	Kulturförderung Winterthur (Departement Kulturelles und Dienste)	intern
Staat/Politik	Tourismus	Tourismus, Kulturtourismus, Destinationsmanagement, Stadtmarketing	Winterthur Tourismus	intern
Staat/Politik Netzwerke/Strukturen	Quartiere	Stadtentwicklung, Standortförderung, Quartier- entwicklung und -förderung, Freizeitgestaltung	Quartierentwicklung Stadt Winterthur	extern
Staat/Politik	Stadt, Region	Städtebau Winterthur	Amt für Städtebau Winterthur	extern

Stakeholder-Identifikation			Akteur	Status
Stakeholder-Kategorie(n)	Kategorie-Spezifizierung	Schwerpunkte/ Thematische Foki	Stakeholder-Gruppen und -Akteure	Int. oder ext. Stakeholder
ÖFFENTLICHKEIT/GESELLSCHAFT				
Öffentlichkeit/Gesellschaft	Winterthurer Bevölkerung	Kulturleben Winterthur	Winterthurer Bevölkerung	intern
Öffentlichkeit/Gesellschaft Netzwerke/Strukturen	Quartiere	Freizeitgestaltung, Kultur und Kreativwirtschaft	Quartier- und Ortsvereine Winterthur (Anzahl: 56)	extern
Öffentlichkeit/Gesellschaft	Medien	Kultur, Wirtschaft, Gesellschaft	Medien	extern
FORSCHUNG/WISSENSCHAFT UND KONKURRENZ				
Forschung/Wissenschaft	Forschung, Entwicklung, Dienstleistung, Beratung, Lehre/Weiterbildung	Architektur, Gestaltung, Bauingenieurwesen, Gesundheit, Angewandte Linguistik, Life Sciences und Facility Management, Angewandte Psychologie, Soziale Arbeit, Engineering, Management and Law	ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften	intern
Forschung/Wissenschaft Netzwerke/Strukturen	Kooperationen zwischen Hochschule und Wirtschaft, Aufbau von Jungunternehmen, Weiterbildung	Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft	Technopark Winterthur (Unternehmen: ca. 50)	extern
Konkurrenz/Forschung/ WissenschaftNetzwerke/ Strukturen	Forschung, Entwicklung, Dienstleistung, Beratung, Lehre/Weiterbildung	Kulturanalysen, Kulturvermittlung, Kultur und Kreativwirtschaft, Cultural Entrepreneurship	ZHdK Departement Kulturanalysen & Kulturvermittlung «Kreativwirtschaft»	extern
ZUKÜNFTIGE KAPITALGEBER				
Zukünftige Kapitalgeber	Potenzielle Sponsoren	Sponsoring	Grossfirmen und KMUs in Winterthur & Region	extern
Zukünftige Kapitalgeber	Potenzielle Stiftungen	Projektförderung	Öffentlich- und privatrechtliche Stiftungen im Kanton Zürich	intern

2. STAKEHOLDER-BEURTEILUNG – INTERESSE (STAKE)

Stakeholder-Beurteilung

STAKEHOLDER-GRUPPEN UND -AKTEURE	INTERESSE (STAKE)			
	Bewertung	Beteiligung ¹	Bewertung	Betroffenheit ²
MITARBEITER/PROJEKTTEAM				
ZHAW Zentrum für Kulturmanagement (ZKM)	gross	– Projektleitung (Planung – Realisierung – Evaluation) – Wissenschaftliche Forschungsarbeit	gross	– Aufbau & Weiterentwicklung der Kernkompetenz im Bereich Kultur & Kreativwirtschaft – Anerkennung und Reputation in der wissenschaftlichen Fachwelt sowie Forschungs- und Entwicklungsarbeit – Renommee in der Bildungslandschaft – Stärkere Vernetzung mit der Stadt Winterthur & Region (Synergieeffekte)
INURA Zürich Institut	gross	– Wissenschaftliche Projektmitarbeit in einem auf Kultur und Kreativwirtschaft in den Städten spezialisierten Forschungsprojekt	gross	– Anerkennung und Reputation in der wissenschaftlichen Fachwelt sowie Forschungs- und Entwicklungsarbeit – Renommee in der Bildungslandschaft – Stärkere Vernetzung mit der Stadt Winterthur & Region (Synergieeffekte)
Verein PERFORM NOW!	gross	– Projektinitiant und Ideengeber – Wissenschaftliche Projektmitarbeit in einem auf Kultur und Kreativwirtschaft in den Städten spezialisierten Forschungsprojekt	gross	
KAPITAL- UND AUFTRAGGEBER				
ZHAW School of Management & Law (SML)	gross	– Auftraggeber und Mitfinanzierung der Studie	gross	– Aufbau & Weiterentwicklung der Kernkompetenz im Bereich Kultur & Kreativwirtschaft – Anerkennung und Reputation in der wissenschaftlichen Fachwelt sowie Forschungs- und Entwicklungsarbeit – Renommee in der Bildungslandschaft – Stärkere Vernetzung mit der Stadt Winterthur & Region (Synergieeffekte)
Stadtentwicklung Winterthur (Departement Kulturelles und Dienste)	gross	– Auftraggeber und Mitfinanzierung der Studie – Grosses Interesse an den Ergebnissen der Studie, insbesondere in Bezug auf das Erkennen aktueller Entwicklungen in der Winterthurer Kultur- und Kreativszene sowie die Verbindung zu den Themen Stadt- und Standortentwicklung Winterthur	gross	– Forschungsergebnisse haben möglicherweise eine grosse Relevanz im Hinblick auf das Thema Stadtentwicklung und Standortförderung in Winterthur & Region – Forschungsergebnisse können möglicherweise Begehrlichkeiten in Bezug auf Räume in Winterthur wecken
Standortförderung Region Winterthur				

¹ aktiver Studienbeitrag oder spezielles Studieninteresse ² von Studienabwicklung oder Studienresultat

Stakeholder-Beurteilung

STAKEHOLDER-GRUPPEN UND -AKTEURE	INTERESSE (STAKE)			
	Bewertung	Beteiligung ¹	Bewertung	Betroffenheit ²
Standortförderung - Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Auftraggeber und Mitfinanzierung der Studie – Grosses kantonales Interesse an den Ergebnissen der Studie, insbesondere in Bezug auf das Erkennen aktueller Entwicklungen in der Winterthurer Kultur- und Kreativszene im Verhältnis zur Kreativwirtschaft in der Stadt Zürich sowie auf kantonaler Ebene 	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Forschungsergebnisse haben möglicherweise eine grosse Relevanz im Hinblick auf das kreative Überlaufbecken Zürich – Forschungsergebnisse können – Begehrlichkeiten in Bezug auf Räume in Winterthur auch für Zürcher Kreativschaffende wecken
NETZWERKE/STRUKTUREN, KUNDEN/LIEFERANTEN (TEILMÄRKTE DER KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT)				
Kultur- und Kunstschaffende, Künstler, Kulturinstitutionen, -betriebe, Kulturvermittler und -veranstalter	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Grosses Interesse an den Ergebnissen und potenziellen Folgewirkungen der Studie – Einbindung in quantitative und qualitative Umfragen zur Studie 	eher gross	<ul style="list-style-type: none"> – Forschungsergebnisse haben möglicherweise eine grosse Relevanz im Hinblick auf die Themen kulturelle Produktionsstätten, Kultur und Kreativwirtschaftsförderung in Winterthur & Region – Forschungsergebnisse können Begehrlichkeiten in Bezug auf Räume (Ateliers, Locations, etc.) in Winterthur wecken
Kreativschaffende und Kreativunternehmen				
Kultur- und Kreativwirtschaftsvereine und Verbände Winterthur				
Creative Cluster				
Interessensgemeinschaften/Initiativen				
Musik- und Kunstschulen Winterthur				
NETZWERKE/STRUKTUREN (WIRTSCHAFT UND UNTERNEHMERTUM)				
Wirtschaftsverbände	eher gross	<ul style="list-style-type: none"> – Mittleres Interesse an den Ergebnissen der Studie, insbesondere in Bezug auf das Erkennen aktueller Entwicklungen in der Winterthurer Kultur- und Kreativszene sowie die Verbindung zu den Themen Wirtschafts- und Standortentwicklung Winterthur 	eher gross	<ul style="list-style-type: none"> – Forschungsergebnisse haben möglicherweise eine Relevanz im Hinblick auf das Thema Stadtentwicklung und Standortförderung in Winterthur & Region
STAAT/POLITIK				
Kulturförderung Winterthur (Departement Kulturelles und Dienste)	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Grosses Interesse an den Resultaten der Studie 	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Verstärktes Branding der Kulturstadt Winterthur & Region
Winterthur Tourismus	eher gross	<ul style="list-style-type: none"> – Interesse an den Resultaten der Studie insbesondere im Hinblick auf die Stärkung des Kulturtourismus 	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Verstärktes Branding der Marke Winterthur Tourismus

Stakeholder-Beurteilung

STAKEHOLDER-GRUPPEN UND -AKTEURE	INTERESSE (STAKE)			
	Bewertung	Beteiligung ¹	Bewertung	Betroffenheit ²
Quartierentwicklung Stadt Winterthur	eher gross	– Interesse an der Studie, insbesondere im Hinblick auf das Thema Quartierentwicklung, -förderung und Freizeitgestaltung, aber auch in Bezug auf Räumlichkeiten (v.a. Proberäume), Standorte und Netzwerke	eher gross	– Forschungsergebnisse haben möglicherweise eine grosse Relevanz im Hinblick auf das Thema Quartierentwicklung, -förderung und Freizeitgestaltung, aber auch in Bezug auf Räumlichkeiten (v.a. Proberäume), Standorte und Netzwerke – Forschungsergebnisse können Begehrlichkeiten in Bezug auf Räume in Winterthur wecken
Amt für Städtebau Winterthur	eher gross	– Interesse an den Resultaten der Studie insbesondere im Hinblick auf die Themen Nutzung/Zwischennutzung von Räumen durch Winterthurer Kultur- und Kreativschaffende	eher gross	– Forschungsergebnisse haben möglicherweise eine grosse Relevanz im Hinblick auf das Thema Stadtentwicklung und Standortförderung in Winterthur & Region – Forschungsergebnisse können Begehrlichkeiten in Bezug auf Räume in Winterthur wecken
ÖFFENTLICHKEIT/GESELLSCHAFT				
Winterthurer Bevölkerung	mittel	– Mittleres Interesse an der Entwicklung der Kultur und Kreativwirtschaft	eher gross	– Verstärkte Wahrnehmung und Konsultation des Kulturangebots in Winterthur & Region – Verstärkte Wahrnehmung und Konsumation von Produkten, Dienstleistungen und Angeboten aus der Winterthurer Kreativszene
Quartier- und Ortsvereine Winterthur	eher gross	– Interesse an der Studie, insbesondere im Hinblick auf das Thema Quartierentwicklung, -förderung und Freizeitgestaltung, aber auch in Bezug auf Räumlichkeiten (v.a. Proberäume), Standorte und Netzwerke	eher gross	– Forschungsergebnisse haben möglicherweise eine grosse Relevanz im Hinblick auf das Thema Quartierentwicklung, -förderung und Freizeitgestaltung, aber auch in Bezug auf Räumlichkeiten (v.a. Proberäume), Standorte und Netzwerke – Forschungsergebnisse können Begehrlichkeiten in Bezug auf Räume in Winterthur wecken
Medien	gross	– Interesse an den Resultaten der Studie insbesondere im Hinblick auf die Verstärkung der Wahrnehmung der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur & Region (Medien sind ebenfalls Teil der Winterthurer Kreativwirtschaft)	eher gross	– Presse- und Medienresonanz

Stakeholder-Beurteilung

STAKEHOLDER-GRUPPEN UND -AKTEURE	INTERESSE (STAKE)			
	Bewertung	Beteiligung ¹	Bewertung	Betroffenheit ²
FORSCHUNG/WISSENSCHAFT UND KONKURRENZ				
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften	mittel	– Departementsübergreifendes Interesse an den Forschungsergebnissen aufgrund interdisziplinärem Themenbezug	gross	– Förderung der Interdisziplinarität an der ZHAW – Imagegewinn für die ZHAW durch verstärkte Wahrnehmung des Forschungs- und Entwicklungsthemas in Zusammenhang mit der ZHAW
Technopark Winterthur	eher gross	– Eher grösseres Interesse an den Ergebnissen der Studie, insbesondere in Bezug auf das Erkennen aktueller Entwicklungen in der Winterthurer Kultur- und Kreativszene sowie die Verbindung zu den Themen Wirtschafts- und Standortentwicklung Winterthur	eher gross	– Forschungsergebnisse haben möglicherweise eine Relevanz im Hinblick auf das Thema Stadtentwicklung und Standortförderung in Winterthur & Region
ZHdK Departement Kulturanalysen & Kulturvermittlung «Kreativwirtschaft»	gross	– Interesse an den Ergebnissen der Studie insbesondere im Hinblick auf den Vergleich zu Zürich	gross	– Winterthur als neuer innovativer Kreativstandort neben Zürich (Überlaubecken Zürich)
ZUKÜNFTIGE KAPITALGEBER				
Grossfirmen und KMUs in Winterthur & Region	gross	– Zukünftige Förderung der Kultur und Kreativwirtschaft durch Sponsoring-Engagements – Grosses Interesse an den Ergebnissen der Studie, insbesondere in Bezug auf das Erkennen aktueller Entwicklungen in der Winterthurer Kultur- und Kreativszene in Bezug zur wirtschaftlichen Tätigkeit des eigenen Unternehmens (Synergieeffekte)	gross	– Steigerung von Unternehmensimage und Reputation in Winterthur und darüber hinaus durch gesellschaftlichen Beitrag an das wichtige Thema Kultur und Kreativwirtschaft (Stichwort: Corporate Cultural Responsibility)
Öffentlich- und privatrechtliche Stiftungen im Kanton Zürich	gross	– Zukünftige Förderung der Kultur und Kreativwirtschaft durch gesprochenen Förderbetrag – Wissenschaftliches Interesse an den Ergebnissen der Studie (ggf. Neuauflage der Studie), insbesondere in Bezug auf die Wahrnehmung aktueller Entwicklungen in der Winterthurer Kultur- und Kreativszene	gross	– Stiftung wird verstärkt mit dem gesellschaftlich relevanten Thema Kultur und Kreativwirtschaft in Zusammenhang gebracht

3. STAKEHOLDER-BEURTEILUNG – EINFLUSS/MACHT (POWER)

Stakeholder-Beurteilung

STAKEHOLDER-GRUPPEN UND -AKTEURE	EINFLUSS/MACHT (POWER)		Bewertung	Beeinflussbarkeit des Stakeholders durch die Studie
	Bewertung	Einfluss des Stakeholders auf die Studie		
MITARBEITER/PROJEKTTEAM				
ZHAW Zentrum für Kulturmanagement (ZKM)	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Überblick und Projektcontrolling – Gute Vernetzung mit wichtigen Stakeholdern und Persönlichkeiten in Winterthur: Bildung, Politik, Kultur, Wirtschaft, Tourismus – Know-how und Erfahrung in den Bereichen Kulturmanagement und Kreativwirtschaft 	eher gross	<ul style="list-style-type: none"> – Abhängigkeit gegenüber internen und externen Geldgebern – Gegebenenfalls inhaltliche Auflagen/ Einschränkungen seitens externer Geldgeber – Abhängigkeit von Deliverables externer Projektmitarbeiter
INURA Zürich Institut	eher gross	<ul style="list-style-type: none"> – Einer der wichtigsten Experten in Sachen Deskresearch in der Kultur und Kreativwirtschaft im Raum Zürich – Grosses Know-how im Bereich Kreativwirtschaft 	eher gross	<ul style="list-style-type: none"> – Zusammenarbeit und Kommunikation im Projektteam – Einhaltung des gesetzten Zeitrahmens
Verein PERFORM NOW!	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Eine wichtige Netzwerk-Persönlichkeit im Bereich der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur & Region, welche die Szene gut kennt – Grosses Know-how im Bereich Kultur und Kreativwirtschaft in Theorie und Praxis – Langjähriger Wohnsitz in Winterthur 		
KAPITAL- UND AUFTRAGGEBER				
ZHAW School of Management & Law (SML)	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Hochschulinterne Finanzierung der Studie zu 50% 	eher gross	<ul style="list-style-type: none"> – Positionierung der SML im Bereich Kultur und Kreativwirtschaft
Stadtentwicklung Winterthur (Departement Kulturelles und Dienste)	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Externe Finanzierung der Studie zu je 25% 	eher gross	<ul style="list-style-type: none"> – Positionierung der Stadtentwicklung im Hinblick auf die Entwicklung der Kultur und Kreativwirtschaft
Standortförderung Region Winterthur			gross	<ul style="list-style-type: none"> – Positionierung der Standortförderung Region Winterthur in der Kultur und Kreativwirtschaft nebst den vier bestehenden und weiter zu entwickelnden Kernbereichen (Erfolgsfaktoren): Technologie, Versicherung, Gesundheit und Bildungsstandort

Stakeholder-Beurteilung

STAKEHOLDER-GRUPPEN UND -AKTEURE	EINFLUSS/MACHT (POWER)		Bewertung	Beeinflussbarkeit des Stakeholders durch die Studie
	Bewertung	Einfluss des Stakeholders auf die Studie		
Standortförderung – Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich	gross	– Externe Finanzierung der Studie zu 25%	gross	– Positionierung der Standortförderung des Kantons Zürich im Bereich Kultur und Kreativwirtschaft über die Grenzen von Zürich hinaus
NETZWERKE/STRUKTUREN, KUNDEN/LIEFERANTEN (TEILMÄRKTE DER KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT)				
Kultur- und Kunstschaffende, Künstler, Kulturinstitutionen, -betriebe, Kulturvermittler und -veranstalter	gross	– Proaktive Beteiligung an quantitativen und qualitativen Befragungen	gross	– Lobbyismus – Erhöhte Wahrnehmung und Reputation der Kulturszene in Winterthur & Region, insbesondere bei Stadt und Kanton Zürich aber auch in der Öffentlichkeit – Ideelle Unterstützung
Kreativschaffende und Kreativunternehmen				
Kultur- und Kreativwirtschaftsvereine und Verbände Winterthur				
Creative Cluster				
Interessensgemeinschaften/Initiativen				
Musik- und Kunstschulen Winterthur				
NETZWERKE/STRUKTUREN (WIRTSCHAFT UND UNTERNEHMERTUM)				
Wirtschaftsverbände	gross	– Lobbyismus	gross	– Positionierung der Wirtschaftsverbände Winterthur im Bereich Kultur und Kreativwirtschaft nebst den vier bestehenden und weiter zu entwickelnden Kernbereichen (Erfolgsfaktoren): Technologie, Versicherung, Gesundheit und Bildungsstandort
STAAT/POLITIK				
Kulturförderung Winterthur (Departement Kulturelles und Dienste)	gross	– Vernetzung zwischen Stadtentwicklung, Kulturförderung und Standortförderung Region Winterthur	gross	– Je nach Resultaten der Studie und im Hinblick auf den partizipativen Kulturleitbildprozess mittel bis gross
Winterthur Tourismus	gross	– Gute Vernetzung mit sämtlichen Departementen der Stadt Winterthur – Enge Zusammenarbeit mit der Standortförderung Region Winterthur		
Quartierentwicklung Stadt Winterthur	gross	– Gute interne Vernetzung mit sämtlichen Departementen der Stadt Winterthur	eher gross	– Je nach Resultaten der Studie mittel bis hoch (zum Beispiel Beratung der Quartiervereine, etc.)
Amt für Städtebau Winterthur			eher gross	– Je nach Resultaten der Studie mittel bis hoch

Stakeholder-Beurteilung

STAKEHOLDER-GRUPPEN UND -AKTEURE	EINFLUSS/MACHT (POWER)		Bewertung	Beeinflussbarkeit des Stakeholders durch die Studie
	Bewertung	Einfluss des Stakeholders auf die Studie		
ÖFFENTLICHKEIT/GESELLSCHAFT				
Winterthurer Bevölkerung	gering	– Gar nicht bis gering	eher gross	– Verstärkte Wahrnehmung und Konsultation des Kulturangebots in Winterthur & Region – Verstärkte Wahrnehmung und Konsumation von Produkten, Dienstleistungen und Angeboten aus der Winterthurer Kreativwirtschaft
Quartier- und Ortsvereine Winterthur	gross	– Gute Vernetzung der Quartiere untereinander	eher gross	– Je nach Resultaten der Studie mittel bis hoch
Medien	gross	– Art der Berichterstattung im Hinblick auf die Kommunikation der Studienergebnisse	mittel	– Positive Beziehung und regelmässige Kommunikation zwischen Corporate Communications ZHAW und Medien möglicherweise von Vorteil
FORSCHUNG/WISSENSCHAFT UND KONKURRENZ				
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften	mittel	– Mittlerer Einfluss im Hinblick auf Öffentlichkeitsarbeit, PR und Kommunikation mit den Medien	gering	– Je nach Kommunikation der Studienergebnisse positiv oder negativ
Technopark Winterthur	gross	– Lobbyismus	gross	– Positionierung des Technoparks im Bereich Kultur und Kreativwirtschaft nebst Hightech-Startups im Bereich der Informationstechnologie
ZHdK Departement Kulturanalysen & Kulturvermittlung, «Kreativwirtschaft»	eher gering	– Gering, da keine Projektmitarbeit	gross	– ZHAW als neuer Konkurrent, was die Lancierung von Kultur und Kreativwirtschaftsstudien für andere Städte und damit potenzielle Beratungsmandate anbetrifft
ZUKÜNFTIGE KAPITALGEBER				
Grossfirmen und KMUs in Winterthur & Region	gross	– Externe Finanzierung von weiterführenden Projekten zur Entwicklung Kultur & Kreativwirtschaft Winterthur & Region	gross	– Positionierung der Sponsoren im Bereich Kultur und Kreativwirtschaft und damit Imagetransfer
Öffentlich- und privatrechtliche Stiftungen im Kanton Zürich			eher gering	

4. STAKEHOLDER-BEURTEILUNG – ERWARTUNGEN/NUTZEN

Stakeholder-Beurteilung

STAKEHOLDER-GRUPPEN UND -AKTEURE	ERWARTUNGEN/NUTZEN			
	Bewertung	Erwartungen an die Studie	Bewertung	Nutzen der Studie
MITARBEITER/PROJEKTTEAM				
ZHAW Zentrum für Kulturmanagement (ZKM)	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Erfüllung der gesetzten Projektziele sowie effizienter und effektiver Einsatz sämtlicher Ressourcen (personell, Geld, Zeit) – Effiziente und effektive Projektrealisierung – Erfolgreiche und reibungslose Zusammenarbeit im Projektteam 	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Aufbau & Weiterentwicklung der Kernkompetenz im Bereich Kultur & Kreativwirtschaft – Anerkennung und Reputation in der wissenschaftlichen Fachwelt sowie Forschungs- und Entwicklungsarbeit – Renommee in der Bildungslandschaft – Stärkere Vernetzung mit der Stadt Winterthur & Region (Synergieeffekte)
INURA Zürich Institut Verein PERFORM NOW!	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Klare Kommunikation und Verständigung mit den Auftraggebern – Einhaltung des gesetzten Zeitrahmens – Weiterführende Finanzierung von Folgeprojekten 		
KAPITAL- UND AUFTRAGGEBER				
ZHAW School of Management & Law (SML)	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Erfüllung der gesetzten Projektziele sowie effizienter und effektiver Einsatz sämtlicher Ressourcen (personell, Geld, Zeit) – Effiziente und effektive Projektrealisierung – Erfolgreiche und reibungslose Zusammenarbeit im Projektteam – Klare Kommunikation und Verständigung mit den Auftraggebern – Einhaltung des gesetzten Zeitrahmens – Weiterführende Finanzierung von Folgeprojekten 	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Aufbau & Weiterentwicklung der Kernkompetenz im Bereich Kultur & Kreativwirtschaft – Anerkennung und Reputation in der wissenschaftlichen Fachwelt sowie Forschungs- und Entwicklungsarbeit – Renommee in der Bildungslandschaft – Stärkere Vernetzung mit der Stadt Winterthur & Region (Synergieeffekte)
Stadtentwicklung Winterthur (Departement Kulturelles und Dienste) Standortförderung Region Winterthur	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Erfüllung der gesetzten Projektziele – Effiziente und effektive Projektrealisierung – Erfolgreiche und reibungslose Zusammenarbeit – Klare Kommunikation und Verständigung – Einhaltung des gesetzten Zeitrahmens 	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Forschungsergebnisse haben möglicherweise eine grosse Relevanz im Hinblick auf das Thema Stadtentwicklung und Standortförderung in Winterthur & Region – Forschungsergebnisse können möglicherweise Begehrlichkeiten in Bezug auf Räume in Winterthur wecken

Stakeholder-Beurteilung

STAKEHOLDER-GRUPPEN UND -AKTEURE	ERWARTUNGEN/NUTZEN		Bewertung	Nutzen der Studie
	Bewertung	Erwartungen an die Studie		
Standortförderung - Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich	gross	<ul style="list-style-type: none"> - Erfüllung der gesetzten Projektziele sowie effiziente und effektive Projektrealisierung - Erfolgreiche und reibungslose Zusammenarbeit - Klare Kommunikation und Verständigung - Einhaltung des gesetzten Zeitrahmens 		<ul style="list-style-type: none"> - Forschungsergebnisse haben möglicherweise eine grosse Relevanz im Hinblick auf das kreative Überlaufbecken Zürich - Forschungsergebnisse können Begehrlichkeiten in Bezug auf Räume in Winterthur auch für Zürcher Kreativschaffende wecken
NETZWERKE/STRUKTUREN, KUNDEN/LIEFERANTEN (TEILMÄRKTE DER KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT)				
Kultur- und Kunstschaffende, Künstler, Kulturinstitutionen, -betriebe, Kulturvermittler und -veranstalter	eher gering	<ul style="list-style-type: none"> - Förderung der Kultur und Kreativwirtschaft Winterthur & Region in finanzieller, räumlicher und ideeller Hinsicht 	gross	<ul style="list-style-type: none"> - Forschungsergebnisse haben eine grosse Relevanz im Hinblick auf die Themen kulturelle Produktionsstätten, Kultur und Kreativwirtschaftsförderung in Winterthur & Region - Forschungsergebnisse können Begehrlichkeiten in Bezug auf Räume (Ateliers, Locations, etc.) in Winterthur wecken
Kreativschaffende und Kreativunternehmen	eher gross			
Kultur- und Kreativwirtschaftsvereine und Verbände Winterthur	eher gering			
Creative Cluster	eher gross			
Interessensgemeinschaften/Initiativen	eher gross			
Musik- und Kunstschulen Winterthur	eher gering			
NETZWERKE/STRUKTUREN (WIRTSCHAFT UND UNTERNEHMERTUM)				
Wirtschaftsverbände	gross	<ul style="list-style-type: none"> - Schaffen einer faktischen Datengrundlage zur aktuellen Situation der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur/Region 	gross	<ul style="list-style-type: none"> - Positionierung der Destination Winterthur als lebendige Kultur- und Kreativstadt - Erste Kultur und Kreativwirtschaftsstudie in Winterthur & Region: <ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung/Reputation von Winterthur als lebendiger Kultur und Kreativwirtschafts-Hub • Renommee einer nationalen und internationalen Kulturszene

Stakeholder-Beurteilung

STAKEHOLDER-GRUPPEN UND -AKTEURE	ERWARTUNGEN/NUTZEN			
	Bewertung	Erwartungen an die Studie	Bewertung	Nutzen der Studie
STAAT/POLITIK				
Kulturförderung Winterthur (Departement Kulturelles und Dienste)	gross	– Schaffen einer faktischen Datengrundlage zur aktuellen Situation der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur & Region	gross	– Positionierung der Destination Winterthur als lebendige Kultur- und Kreativstadt – Erste Kultur und Kreativwirtschaftsstudie in Winterthur & Region: • Anerkennung/Reputation von Winterthur als lebendiger Kultur und Kreativwirtschafts-Hub • Renommee einer nationalen und internationalen Kulturszene
Winterthur Tourismus				
Quartierentwicklung Stadt Winterthur	gering	– Förderung der Kultur und Kreativwirtschaft Winterthur & Region in beratungstechnischer, räumlicher und ideeller Hinsicht		
Amt für Städtebau Winterthur	eher gross	– Schaffen einer faktischen Datengrundlage zur aktuellen Situation der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur & Region	eher gross	
ÖFFENTLICHKEIT/GESELLSCHAFT				
Winterthurer Bevölkerung	gering	– Eventuell Unterstützung der Kultur- und Kreativschaffenden in Winterthur & Region	eher gross	– Verstärkte Wahrnehmung und Konsultation des Kulturangebots in Winterthur & Region – Verstärkte Wahrnehmung und Konsumation von Produkten, Dienstleistungen und Angeboten aus der Winterthurer Kreativwirtschaft
Quartier- und Ortsvereine Winterthur	gering	– Förderung der Kultur und Kreativwirtschaft Winterthur & Region in beratungstechnischer, räumlicher und ideeller Hinsicht	gross	– Positionierung der Stadt & Region Winterthur als pulsierendes Quartierleben mit einer ausgeprägten Kultur und Kreativwirtschaftslandschaft • Anerkennung/Reputation von Winterthur als lebendige Kulturstadt und Kreativstandort • Renommee einer nationalen und internationalen Kulturszene • Forschungsergebnisse können Begehrlichkeiten in Bezug auf Räume (Ateliers, Locations, etc.) in Winterthur wecken
Medien	gering	– Keine, da unabhängige Berichterstattung	gross	– Etablierung der Medien durch Kommunikation des aktuell bommenden Themas Kultur und Kreativwirtschaft

Stakeholder-Beurteilung

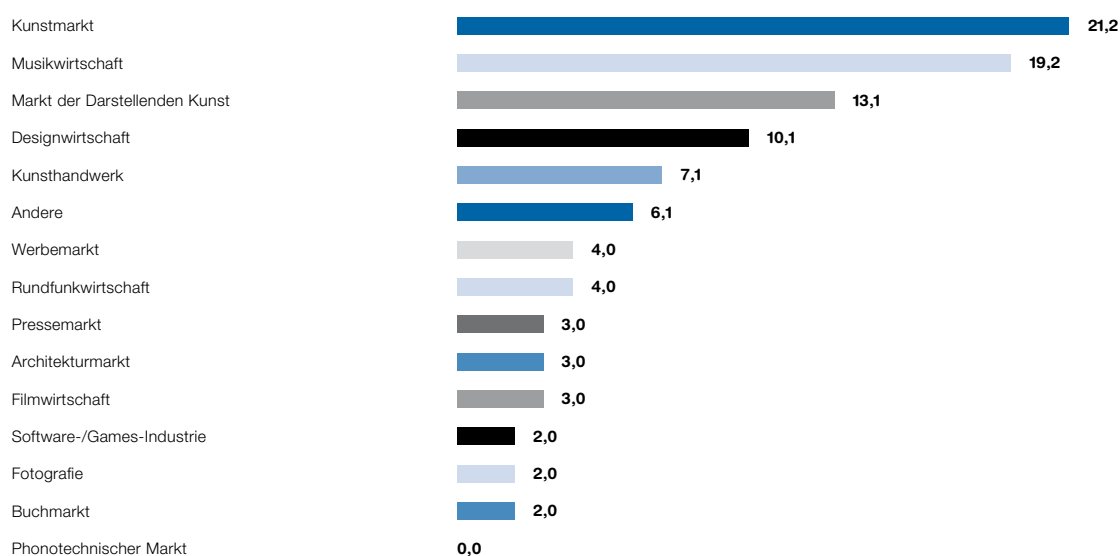
STAKEHOLDER-GRUPPEN UND -AKTEURE	ERWARTUNGEN/NUTZEN		Bewertung	Nutzen der Studie
	Bewertung	Erwartungen an die Studie		
FORSCHUNG/WISSENSCHAFT UND KONKURRENZ				
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Gute interne Kommunikation im Hinblick auf die Diffusion der Forschungsergebnisse – Supportfunktion im Bereich Kommunikation und Marketing 	eher gering	<ul style="list-style-type: none"> – Geringer bis mittlerer Nutzen je nach strategischem Kommunikationsfokus der ZHAW
Technopark Winterthur	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Schaffen einer faktischen Datengrundlage zur aktuellen Situation der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur & Region 	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Positionierung der Destination Winterthur als lebendige, innovative Kultur- und Kreativstadt – Erste Kultur und Kreativwirtschaftsstudie Winterthur/Region: <ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung/Reputation von Winterthur als lebendiger Kultur und Kreativwirtschafts-Hub • Renommee einer nationalen und internationalen Kulturszene
ZHdK Departement Kulturanalysen & Kulturvermittlung «Kreativwirtschaft»	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Schaffen einer faktischen Datengrundlage zur aktuellen Situation der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur/Region 	eher gross	<ul style="list-style-type: none"> – Erste Kultur und Kreativwirtschaftsstudie für Winterthur & Region <ul style="list-style-type: none"> • gute Vergleichsbasis zum nahen Zürich • gegebenenfalls Möglichkeiten der gemeinsamen Vernetzung und/oder Kooperation
ZUKÜNFTIGE KAPITALGEBER				
Grossfirmen und KMUs in Winterthur & Region	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Profilierung durch Unterstützung und Finanzierung von Projekten der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur & Region – Zusammenarbeit mit starken Projektpartnern 	gross	<ul style="list-style-type: none"> – Steigerung von Unternehmensimage und Reputation in Winterthur sowie darüber hinaus durch gesellschaftlichen Beitrag an das wichtige Thema Kultur und Kreativwirtschaft (Stichwort: Corporate Cultural Responsibility) – Partizipation an den Themen Innovation & Kreativität aus künstlerisch-kreativer Perspektive – Möglicherweise Förderung der eigenen unternehmerischen Innovationsfähigkeit durch neue Erkenntnisse und Sichtweisen aus der Kultur und Kreativwirtschaft
Öffentlich- und privatrechtliche Stiftungen im Kanton Zürich			eher gering	<ul style="list-style-type: none"> – Proaktive Förderung der Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur & Region

Anhang 6

Verteilung der befragten Unternehmen und Personen auf die Teilmärkte (Frage 2.4–Online-Umfrage: 25. April bis 6. Juni 2013)

VERTEILUNG DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN AUF DIE TEILMÄRKTE

in %



(Online-Umfrage 25. April bis 6. Juni 2013)

0 5 10 15 20 25

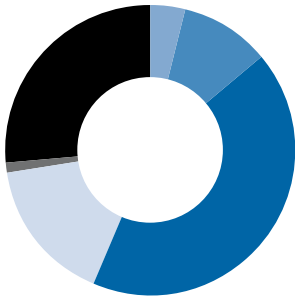
Anhang 7

Entwicklung der Teilmärkte und Branchen der Kultur und Kreativwirtschaft in den nächsten 5 Jahren (Frage 6.1 – Online-Umfrage: 25. April bis 6. Juni 2013)

MUSIKWIRTSCHAFT


in %

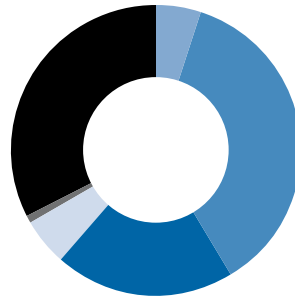
Starke Abnahme	4,0 %	
Abnahme	10,1 %	
Gleich	42,4 %	
Zunahme	16,2 %	
Starke Zunahme	1,0 %	
Weiss nicht	26,3 %	



BUCHMARKT


in %

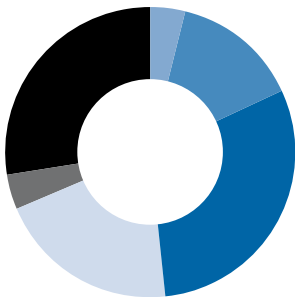
Starke Abnahme	5,1 %	
Abnahme	36,4 %	
Gleich	20,2 %	
Zunahme	5,1 %	
Starke Zunahme	1,0 %	
Weiss nicht	32,3 %	



KUNSTMARKT


in %

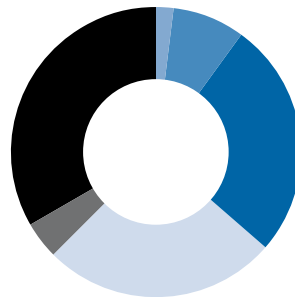
Starke Abnahme	4,0 %	
Abnahme	14,1 %	
Gleich	30,3 %	
Zunahme	20,2 %	
Starke Zunahme	4,0 %	
Weiss nicht	27,3 %	



FILMWIRTSCHAFT

in %

Starke Abnahme	2,0 %	
Abnahme	8,1 %	
Gleich	26,3 %	
Zunahme	26,3 %	
Starke Zunahme	4,0 %	
Weiss nicht	33,3 %	

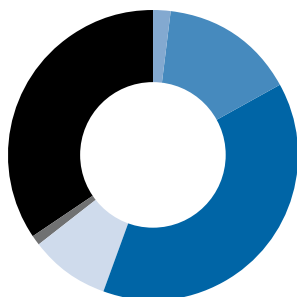


(Anmerkung: Sämtliche Prozentwerte ungerundet)

RUNDFUNKMARKT

in %

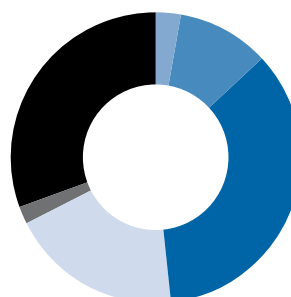
Starke Abnahme	2,0 %	
Abnahme	15,2 %	
Gleich	38,4 %	
Zunahme	9,1 %	
Starke Zunahme	1,0 %	
Weiss nicht	34,3 %	



MARKT DER DARSTELLENDEN KUNST

in %

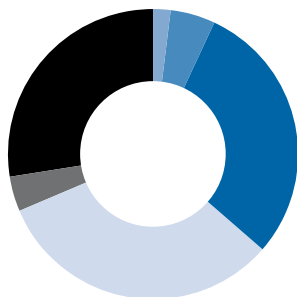
Starke Abnahme	3,0 %	
Abnahme	10,1 %	
Gleich	35,4 %	
Zunahme	19,2 %	
Starke Zunahme	2,0 %	
Weiss nicht	30,3 %	



DESIGNWIRTSCHAFT

in %

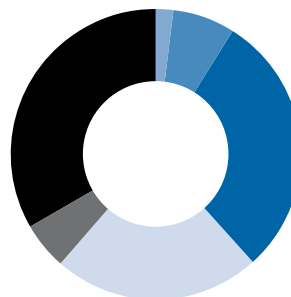
Starke Abnahme	2,0 %	
Abnahme	5,1 %	
Gleich	29,3 %	
Zunahme	32,3 %	
Starke Zunahme	4,0 %	
Weiss nicht	27,3 %	



ARCHITEKTURMARKT

in %

Starke Abnahme	2,0 %	
Abnahme	7,1 %	
Gleich	29,3 %	
Zunahme	23,2 %	
Starke Zunahme	5,1 %	
Weiss nicht	33,3 %	

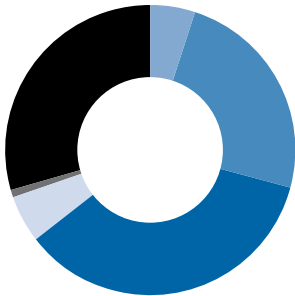


(Anmerkung: Sämtliche Prozentwerte ungerundet)

PRESSEMARKT

in %

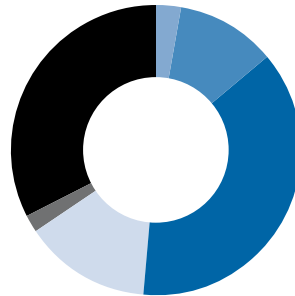
Starke Abnahme	5,1%	
Abnahme	24,2%	
Gleich	35,4%	
Zunahme	5,1%	
Starke Zunahme	1,0%	
Weiss nicht	29,3%	



WERBEMARKT

in %

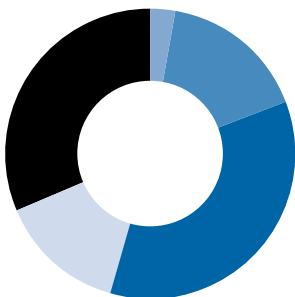
Starke Abnahme	3,0%	
Abnahme	11,1%	
Gleich	37,4%	
Zunahme	14,1%	
Starke Zunahme	2,0%	
Weiss nicht	32,3%	



KUNSTHANDWERK

in %

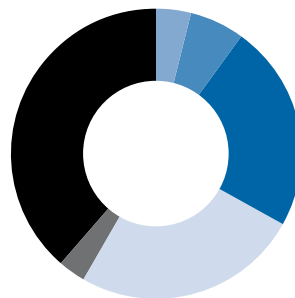
Starke Abnahme	3,0%	
Abnahme	16,2%	
Gleich	35,4%	
Zunahme	14,1%	
Weiss nicht	31,3%	



SOFTWARE-/GAMES-INDUSTRIE

in %

Starke Abnahme	4,0%	
Abnahme	6,1%	
Gleich	23,2%	
Zunahme	25,3%	
Starke Zunahme	3,0%	
Weiss nicht	38,4%	

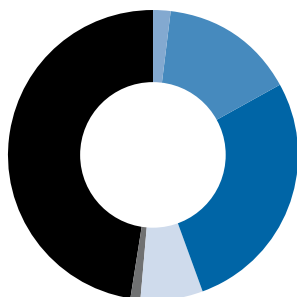


(Anmerkung: Sämtliche Prozentwerte ungerundet)

PHONOTECHNISCHER MARKT

in %

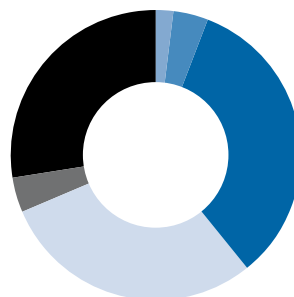
Starke Abnahme	2,0 %	
Abnahme	15,2 %	
Gleich	27,3 %	
Zunahme	7,1 %	
Starke Zunahme	1,0 %	
Weiss nicht	47,5 %	



BEREICH FOTOGRAFIE

in %

Starke Abnahme	2,0 %	
Abnahme	4,0 %	
Gleich	33,3 %	
Zunahme	29,3 %	
Starke Zunahme	4,0 %	
Weiss nicht	27,3 %	



(Anmerkung: Sämtliche Prozentwerte ungerundet)



...the first of these is the fact that the ...

...the second of these is the fact that the ...

...the third of these is the fact that the ...

...the fourth of these is the fact that the ...

...the fifth of these is the fact that the ...

...the sixth of these is the fact that the ...

...the seventh of these is the fact that the ...

...the eighth of these is the fact that the ...

...the ninth of these is the fact that the ...

...the tenth of these is the fact that the ...

...the eleventh of these is the fact that the ...

...the twelfth of these is the fact that the ...

...the thirteenth of these is the fact that the ...

...the fourteenth of these is the fact that the ...

...the fifteenth of these is the fact that the ...

...the sixteenth of these is the fact that the ...

...the seventeenth of these is the fact that the ...

...the eighteenth of these is the fact that the ...

...the nineteenth of these is the fact that the ...

...the twentieth of these is the fact that the ...

...the twenty-first of these is the fact that the ...

...the twenty-second of these is the fact that the ...

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.sml.zhaw.ch

