

Projekt  
*Regionale Erneuerung durch Multimedia?*

***Der Multimedia-Standort Düsseldorf***

Volker Belzer/Lutz P. Michel

MMB – Michel Medienforschung und Beratung, Essen

**Nr. 98 / Februar 1998**

**Arbeitsbericht**

ISBN 3-932013-22-0

ISSN 0945-9553

# AFTA-NOTIZEN

# Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS  
VERFASSER/KONTAKTADRESSE  
ZUSAMMENFASSUNG  
SUMMARY

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Multimedia – Struktur und Perspektive eines sich entwickelnden Wirtschaftszweiges .....</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>Regionale Cluster – Zufall oder strategisches Handlungskonzept? .....</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Die Multimedia-Region Düsseldorf .....</b>	<b>13</b>
4.1	Qualitative und quantitative Strukturdaten zur Multimedia-Region Düsseldorf – Vorbemerkung .....	14
4.2	Die Potentiale der „Multimedia-Region“ Düsseldorf .....	15
4.3	Die Erfolgsfaktoren der Multimedia-Region Düsseldorf – Ergebnisse der Experteninterviews .....	22
4.4	Bewertung des Standorts durch die Experten.....	38
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>46</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Inhaltsdimensionen von Multimedia.....	2
Abbildung 2: Wertschöpfungskette Multimedia .....	3
Abbildung 3: Akteure der Multimedia-Wirtschaft.....	4
Abbildung 4: Arbeitsmarktmodell Multimedia-Wirtschaft.....	5
Abbildung 5: Tätigkeitsbereiche Düsseldorfer IuK-Firmen .....	19
Abbildung 6: Beschäftigtenstruktur der Düsseldorfer IuK-Unternehmen nach Größenklassen .....	19
Abbildung 7: Gründungsjahre der Düsseldorfer IuK-Unternehmen .....	20
Abbildung 8: Marktausrichtung der Düsseldorfer IuK-Unternehmen: Hauptsitze .....	21
Abbildung 9: Marktausrichtung Düsseldorfer IuK-Unternehmen: Niederlassungen.....	21
Abbildung 10: Einflußfaktoren für Multimedia-Unternehmen .....	23
Abbildung 11: Bedeutung und Bewertung unterschiedlicher Standortfaktoren (nach Schulnoten) ..	38

## Verfasser

### **Dr. Lutz P. Michel, M.A.**

Kommunikationswissenschaftler und Medienforscher; seit 1996 Inhaber der MMB – Michel Medienforschung und Beratung - in Essen; Arbeitsschwerpunkte: Empirische Untersuchungen zur professionellen Kompetenz im Mediensektor, einschließlich Multimedia (Medienberufsforschung); Gutachten zur Ermittlung der Perspektiven regionaler Wirtschaftsräume auf dem Sektor Medien- und Kommunikationswirtschaft (Medienstandortforschung); Evaluationsstudien zur Begleitung von Pilot- und Markteinführungsprojekten im Bereich Elektronische Medien/Multimedia (Begleitforschung).

### **Dr. Volker Belzer**

Diplom-Sozialwissenschaftler; Arbeitsschwerpunkte: Management- und Organisationsentwicklung; Öffentlicher Sektor; Standortentwicklung.

## Kontaktadresse

MMB Michel Medienforschung und Beratung  
Friedrich-List-Straße 37  
45128 Essen  
Telefon: 0201-8 77 72 87 / Fax: 0201-72 18 44  
email [lpmichel@compuserve.com](mailto:lpmichel@compuserve.com)

---

*Der vorliegende Bericht wurde für das Projekt „Regionale Erneuerung durch Multimedia?“ (REMM) der Akademie für Technikfolgenabschätzung erstellt. Das Projekt untersucht die Herausbildung von Produktionsstrukturen für Multimedia in Baden-Württemberg. Bisher hat die Akademie folgende Berichte dazu veröffentlicht:*

Arbeitsbericht Nr. 68	Dezember 1996	H. Willke	Die Entwicklung im Multimedia-Bereich als Herausforderung regionalpolitischer Steuerung
Arbeitsbericht Nr. 74	April 1997	G. Fuchs/ H.G. Wolf	Regionale Erneuerung durch Multimedia? Projektbericht und Workshopdokumentation
Arbeitsbericht Nr. 76	Juli 1997	T. Eckert/ J. Egel	Multimedia-Anbieter in Westdeutschland: Existieren Cluster?
Arbeitsbericht Nr. 80	Juli 1997	R. Werle/ B. Meisheit	Verbände und Multimedia in der Region. Empirische Befunde in Baden-Württemberg
Arbeitsbericht Nr. 81	Juli 1997	R. Grammel/ F. Iwer	Mögliche Arbeitsplatzeffekte durch Multimedia in ausgewählten Regionen Baden-Württembergs
Arbeitsbericht Nr. 82	August 1997	H.-P. Fröschle/ E. Hauptmann	Geschäftsfelder und Kooperationsbeziehungen in der Multimedia-Branche - Fallstudien bei Multimedia-Produzenten und Multimedia-Anwendern in Baden-Württemberg
Arbeitsbericht Nr. 95	Dezember 1997	D. Solte	Die regionale Innovationsoffensive Informationstechnik/Telematik für Ostwürttemberg, Donau-Iller, Bodensee-Oberschwaben
Arbeitsbericht Nr. 96	Januar 1998	H.-P. Fröschle/ E. Hauptmann/ B. Horky	Zukunftsmarkt Multimedia: Erfahrungen von Existenzgründern in Baden-Württemberg

*Weitere Arbeitsberichte sind in Vorbereitung.*

*Ansprechpartner zum REMM-Projekt:*

*Dr. Gerhard Fuchs (Tel.: 0711/9063-199, e-mail: [fuchs@afta-bw.de](mailto:fuchs@afta-bw.de))*

*Dr. Hans-Georg Wolf (Tel.: 0711/9063-193, e-mail: [wolf@afta-bw.de](mailto:wolf@afta-bw.de))*

# **Zusammenfassung**

## **Multimedia-Standort Düsseldorf**

Im Rahmen des Teilprojekts „Multimedia-Standort“ Düsseldorf standen zwei Fragen im Mittelpunkt: (1) Welche Faktoren haben einen maßgeblichen Einfluß auf die positive Entwicklung dieses Standorts; und (2) hat sich in Düsseldorf ein Multimedia-Cluster herausgebildet, wie es aus der Industrie bekannt ist?

Um diese Fragen zu beantworten, wurden 25 leitfadengestützte Gespräche mit Branchenexperten geführt sowie vorhandene statistische und anderweitige Materialien und die einschlägige Literatur ausgewertet.

Die erfolgreiche Entwicklung des Multimediastandorts Düsseldorf ist – neben der starken Präsenz führender Werbe- und Telekommunikationsunternehmen, die wiederum andere Unternehmen aus dieser Branche „angelockt“ hat, - auf eine kleine Zahl besonders ausgeprägter Standortfaktoren zurückzuführen, darunter v.a. die Nähe zum Absatzmarkt, die gut ausgebaute Verkehrsinfrastruktur sowie das Vorhandensein von qualifiziertem Personal. Als weitere unterstützende Faktoren sind der Einfluß der „entscheidenden“ Akteure, das kulturelle Umfeld sowie eine passende „Szene“ zu nennen.

Andere Faktoren, die gerade im Zusammenhang mit Multimedia häufig als „standortfördernd“ benannt werden, wie z. B. Kooperationsmöglichkeiten, eine ausgebaute Hochschul- und Forschungslandschaft oder Beratungs- und Transfereinrichtungen, hatten hingegen nur eine geringe Bedeutung.

Ob sich allerdings ein „Multimedia-Cluster“ in Düsseldorf herausgebildet hat, muß bezweifelt werden. Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Unternehmen ist überwiegend projektförmig, statt einer institutionalisierten Kooperation werden in der Regel „virtuelle Unternehmen“ gebildet.

## **Abstract**

### **Multimedia Location Düsseldorf**

The focal questions of the sub-project „Multimedia location Düsseldorf“ were (1) which factors are responsible for the positive economic development of this location, and (2) has a „multimedia cluster“ been established there, comparable to those known from industrial branches.

To answer these questions, 25 in-depth expert interviews were made, additionally statistical and other material as well as the relevant literature was evaluated.

The successful economic development of the multimedia location Düsseldorf has four reasons: the strength in advertising- and telecommunication industries, that attracted many firms to settle there, the adjacency to a huge number of customers, the well-developed traffic infrastructure and the well-qualified staff. The influence of powerful actors, the cultural setting and institutions and the right „scene“ in Düsseldorf supported this development.

Other factors, which are often named as necessary for a successful development of regions, had only little influence, for example inter-firm co-operation, universities and research institutions or consulting and transfer institutions.

There is no evidence that a multimedia-cluster has been established in Düsseldorf, because inter-firm co-operation in multimedia industries is less institutionalised compared to other industrial branches. The mode of inter-firm co-operation in the multimedia industry is project-oriented and volatile, „virtual co-operation“ is dominating.



# 1 Einleitung

Im Auftrag der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg hat MMB – Michel Medienforschung und Beratung eine Untersuchung zum „Multimedia-Standort Düsseldorf“ durchgeführt. Die Studie bildet einen Baustein des Projektes „Der Beitrag von Multimedia zur regionalen Entwicklung (REMM)“.

Im Rahmen der Untersuchung wurden die folgenden Arbeiten durchgeführt:

- Auswertung der vorliegenden Literatur, insbesondere zu den Themen „Industrielle Cluster“, „Regionale Entwicklung“ und „Multimedia“;
- Leitfadengestützte Interviews mit insgesamt 25 Experten aus Unternehmen, Verbänden und Institutionen am Standort Düsseldorf;
- Dokumentenanalyse zur Struktur und Entwicklung der Medien- und Kommunikationswirtschaft sowie der Multimedia-Branche in der Region Düsseldorf.

Die Ergebnisse der Untersuchung werden im folgenden dargestellt. Der Anhang enthält u.a. eine ausführliche Dokumentation der Quellen.

## 2 Multimedia – Struktur und Perspektive eines sich entwickelnden Wirtschaftszweiges

Mit dem Begriff Multimedia wird nicht nur eine Gruppe von neuen Produkten und Dienstleistungen bezeichnet, „Multimedia“ steht zugleich für einen - sich bereits tatsächlich vollziehenden oder für die nähere Zukunft erwarteten – generellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Trend: „Mit Multimedia auf der Datenautobahn in die Informationsgesellschaft“ (Riehm/Wingert 1995, V). In diesem Verständnis ist Multimedia in erster Linie ein wirksames Mittel zur Schaffung eines neuen Modells gesellschaftlicher Kommunikation („interaktiv“, „individuell“ und „in Echtzeit“) und trägt damit wesentlich zur Beschleunigung des Transformationsprozesses von der Industrie- zur Wissensgesellschaft bei.

Zugleich werden mit Multimedia große Hoffnungen auf eine nachhaltige Belebung des Arbeitsmarktes verbunden. Die im Sommer 1994 mit dem sog. Bangemann-Report der EU einsetzenden, vielfach überhitzten Diskussionen über das „Jobwunder“ Multimedia haben sich

mittlerweile merklich abgekühlt. Von fünf oder gar zehn Millionen neuen Arbeitsplätzen bis zum Jahr 2000 ist schon lange nicht mehr die Rede. Zu dieser Ernüchterung haben auch neuere Marktprognosen beigetragen, etwa die für das Bundesforschungsministerium durchgeführte Studie „Innovationen und Arbeit für das Informationszeitalter“, die im Frühjahr 1996 vorgelegt wurde. Folgt man den Prognosen dieser Untersuchung, dann werden durch Multimedia bis zum Jahr 2010 lediglich 210.000 neue Arbeitsplätze entstehen (DLR 1996). Zugleich wird jedoch festgestellt, daß durch den konsequenten Einsatz von Multimedia im gleichen Zeitraum bis zu 1,2 Millionen vorhandene Arbeitsplätze erhalten werden können.

In der vorliegenden Untersuchung zum „Multimedia-Standort“ Düsseldorf geht es nicht um Visionen für die zukünftige gesellschaftliche Entwicklung und auch nicht um Prognosen für den Arbeitsmarkt, es soll vielmehr versucht werden, den Wirtschaftszweig Multimedia möglichst konkret zu umreißen und ihn im Kontext jener „klassischen“ Industrie- und Dienstleistungsbranchen zu betrachten, aus denen heraus und mit denen zusammen er sich entwickelt.

Der Begriff Multimedia umfaßt alle digitalen und interaktiven Produkte und Dienste, die mehrere unterschiedliche Medien wie Bild, Ton, Grafik oder Text integrieren (vgl. Michel 1996). Während in den ersten Jahren Offline-Produkte (v.a. CD-ROM) den Markt noch deutlich dominiert hatten, scheint die technische und ökonomische Entwicklung in jüngster Zeit den Weg für attraktive Online-Multimedia-Produkte (vor allem Internet-Anwendungen) zu bahnen.

Aus inhaltlicher Perspektive besteht Multimedia aus den folgenden Dimensionen (Abb. 1):

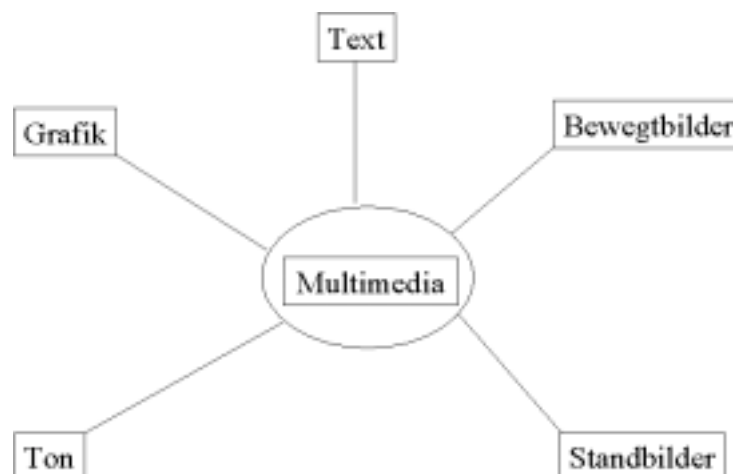


Abbildung 1: Inhaltsdimensionen von Multimedia



Einen wichtigen Beitrag zur Strukturierung des neuen Marktes „Multimedia“ hat eine Studie für das Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag aus dem Jahr 1995 geleistet (Riehm/Wingert 1995). Unter dem Titel „Multimedia – Mythen, Chancen und Herausforderungen“ werden hier zahlreiche Einzelstudien zusammengefaßt, die unterschiedliche Aspekte des Gegenstandes beleuchten. In einer dieser Einzelstudien wird u.a. versucht, ein in sich geschlossenes Modell der „Wertschöpfungskette Multimedia“ zu erstellen (Booz - Allen & Hamilton 1995).

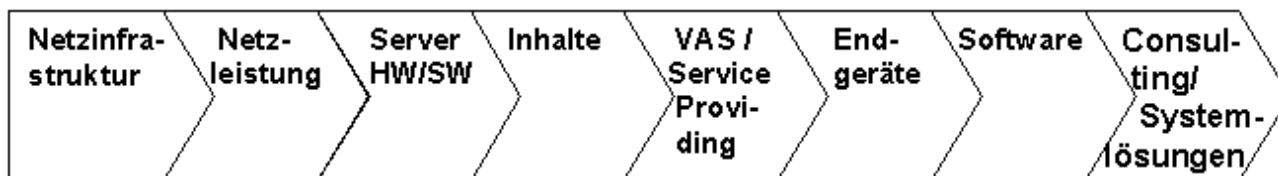


Abbildung 2: Wertschöpfungskette Multimedia

(Quelle: Booz – Allen & Hamilton 1995)

Sieht man einmal davon ab, daß Multimedia in diesem Modell weitgehend auf das Marktsegment Online-Multimedia reduziert wird (vier der insgesamt acht Glieder der Wertschöpfungskette gelten ausschließlich für die Produktion von Online-Multimedia) und der komplexe Prozeß der Inhalte-Produktion (von der Konzeption über die Gestaltung bis zur technischen Umsetzung) auf ein einziges „Kettenglied“ reduziert wird, so kann dieses Modell der „Wertschöpfungskette Multimedia“ schon aus prinzipiellen Überlegungen nicht überzeugen. Bei näherer Beobachtung der Prozesse, die bei der Entstehung eines Multimedia-Produkts ablaufen, zeigt sich sehr deutlich, daß in dieser Dienstleistungsbranche die „Kette“ als Metapher für die arbeitsteilige Produktion von Industriegütern wenig plausibel ist. Die Struktur einer Branche, in der die Produktion von Unikaten sowie die projektformige Zusammenarbeit unterschiedlichster Akteure konstitutiv für das wirtschaftliche Handeln sind, kann eher mit der Metapher des Netzes veranschaulicht werden. Dieses „Wertschöpfungsnetz Multimedia“ setzt sich im wesentlichen aus den folgenden Netzknoten zusammen (Abb. 3):

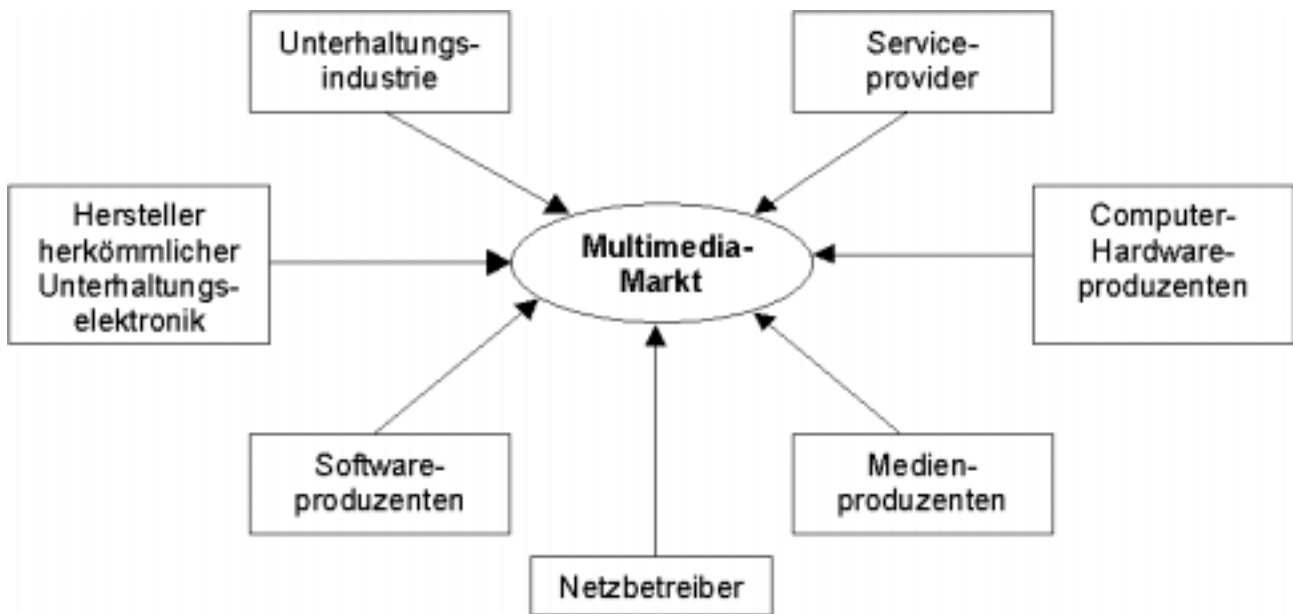


Abbildung 3: Akteure der Multimedia-Wirtschaft

Die Frage, welche Rolle die Vollständigkeit dieses Netzes in einer Region spielt und welche Bedeutung den Führungsvorteilen von Akteuren aus einzelnen „Netzknoten“ bzw. Teilbranchen beigemessen wird, kann in der vorliegenden Studie für den Standort Düsseldorf auf der Grundlage von Experteninterviews in einer ersten Annäherung beantwortet werden.

Multimedia ist – wie oben ausgeführt – kein Wirtschaftszweig im herkömmlichen Sinne. Die amalgamierende Kraft der Multimedia-Technologie, die auch in dem gebräuchlichen Terminus „Hybrid-Medien“ zum Ausdruck kommt, ermöglicht nicht nur die Integration bisher getrennter Branchen, sie sorgt damit auch für erhebliche Unübersichtlichkeit und Zuordnungsprobleme. Eine verlässliche, allgemein akzeptierte Abgrenzung der Multimedia-Wirtschaft, auf der Statistiker und Standortpolitiker ihre Zahlenkolonnen aufbauen können, existiert noch nicht. Eine solche Abgrenzung machte bislang schon für die Medienbranche große Probleme.

Eine beträchtliche Potenzierung erfahren diese Segmentierungsprobleme durch Multimedia. Wozu zählen zum Beispiel die Kabelproduzenten und Kabelverleger, ohne deren Vorarbeit keine vernetzte Multimedia-Anwendung funktioniert? Gehört der telearbeitende Sachbearbeiter zur Multimedia-Branche, der von zu Hause aus interaktiv Vorgänge bearbeitet? Und was ist mit dem Architekten, der aus seinen Plänen ein virtuelles Modell konstruiert?

Diese Abgrenzungsprobleme werden auch in naher Zukunft nicht zu lösen sein. Das folgende Modell stellt den Versuch dar, die Multimedia-Branche aus der Perspektive des Arbeitsmarktes zu segmentieren. Es folgt dabei einem Zentrum-Peripherie-Konzept, wie es ähnlich bereits in den 80er Jahren von Dostal für Berufe in der Informationswirtschaft entwickelt wurde (Dostal 1988). Es grenzt einen „Multimedia-Kern“ von einer „ersten Peripherie“ der Medien- und Kommunikationsbranchen und einer „zweiten Peripherie“ der Anwenderbranchen ab (vgl. Abb. 4).

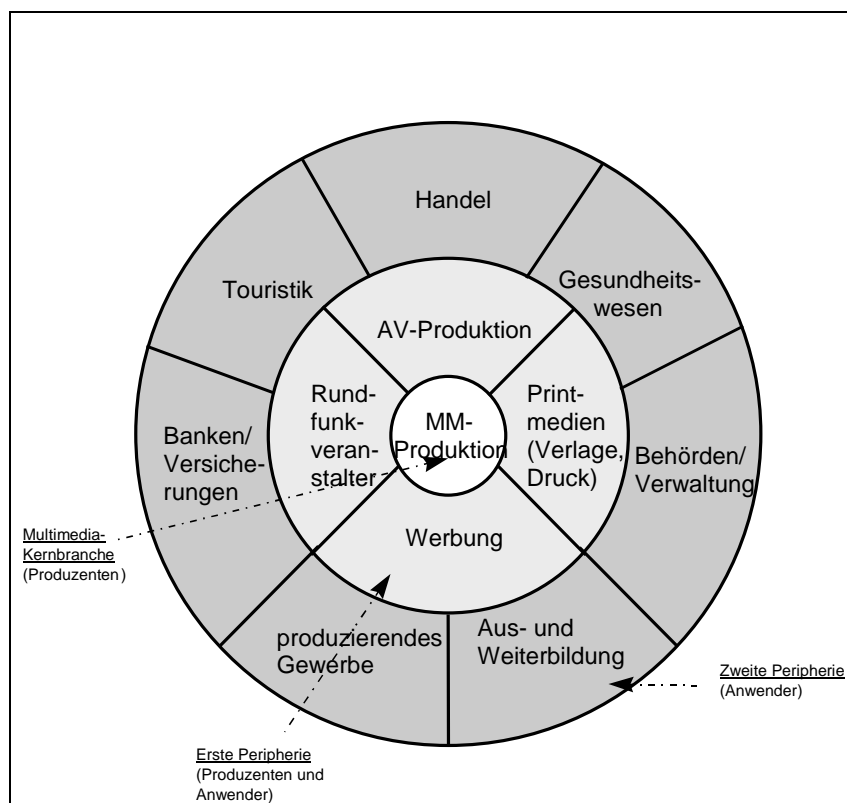


Abbildung 4: Arbeitsmarktmodell Multimedia-Wirtschaft

Die folgenden Akteure sind den einzelnen Segmenten des Arbeitsmarktmodells zuzuordnen:

- **Multimedia-Kernbranche:** Das sind Multimedia-Produzenten und -Dienstleister, zu deren Hauptgeschäftsfeldern die Konzeption, Herstellung und der Vertrieb multimedialer Anwendungen gehört. Neben Multimedia-Produktionsfirmen, in der Branche auch als Multimedia-Agenturen bezeichnet, zählen dazu spezialisierte Abteilungen in Unternehmen. Für das Gros der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Unternehmen bzw. Abteilungen stellt professionelle Multimedia-Qualifikation eine unverzichtbare Voraussetzung dar. Die Mitarbeiter sind in erster Linie mit der Produktion von Multimedia befaßt.

- Erste Peripherie der Multimedia-Branche: Dazu zählen wir Unternehmen der Medien- und Kommunikationsbranche, für die Multimedia-Anwendungen - ihre Produktion, vor allem aber ihr Einsatz - zunehmend zum Kerngeschäft zählen. In diesen Unternehmen werden zunächst nur vereinzelt Multimedia-Spezialisten tätig. Bereits jetzt wird jedoch ein erheblicher Teil der Mitarbeiter in redaktionellen, gestalterischen und technischen Medienberufen mit der Herausforderung konfrontiert, im Zuge der Digitalisierung aller Produktionsstufen zusätzliche professionelle Multimedia-Kompetenz zu erwerben. In der „ersten Peripherie“ finden sich Produzenten und Anwender von Multimedia.
- Zweite Peripherie der Multimedia-Branche: Hierzu zählen wir Unternehmen aus Industrie- und Dienstleistungsbranchen, in denen Multimedia - sei es zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, sei es zur Veränderung von Arbeitsprozessen und Arbeitsorganisation - in größerem Maße zum Einsatz kommt. Dieses Marktsegment ist gegenwärtig besonders schwer zu umreißen. Die folgende Liste basiert auf einschlägigen Marktprognosen und stellt eine erste Annäherung dar. Gemeinsam ist diesen Branchen, daß Multimedia hier zunächst peripher zum Einsatz kommt und für das Gros der Beschäftigten „nur“ eine Anpassungsfortbildung erforderlich wird. Zu den Branchen der Zweiten Peripherie zählen im einzelnen: Handel, Touristik, Banken, Versicherungen, Gesundheitswesen, öffentliche Verwaltung, Aus- und Weiterbildung, produzierendes Gewerbe. Die Mitarbeiter in der „zweiten Peripherie“ der Multimedia-Wirtschaft sind in erster Linie Anwender von Multimedia.

Hier schließt sich die Frage an, ob die skizzierte Form der Konvergenz innerhalb und zwischen den Bereichen Medien, Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) sowie Telekommunikation dazu führt, daß Industriecluster entstehen. Diese Fragestellung wird im folgenden Abschnitt aus der eher theoretischen Perspektive angegangen und im darauffolgenden Abschnitt empirisch überprüft.

### **3 Regionale Cluster – Zufall oder strategisches Handlungskonzept?**

Bereits seit geraumer Zeit arbeiten unterschiedliche Disziplinen – Volks- und Betriebswirtschaftslehre, Soziologie, Politikwissenschaft und vor allem die Regionalwissenschaft (vgl. hierzu Krumbein 1994) – an den Fragestellungen,

- warum sich Branchen in bestimmten Regionen sehr positiv entwickeln und in anderen weniger gut; und

- warum sich in bestimmten Regionen Innovationen leichter durchsetzen lassen und damit eher zu wirtschaftlichen Erfolgen führen als in anderen Regionen.

Eines der wichtigsten Ergebnisse dieser theoretischen und empirischen Arbeiten ist sicherlich, wie Håkansson/Snehota (1990) plakativ formulieren, „no business is an island“. D. h., um die wirtschaftliche Dynamik von Unternehmen (und Regionen) zu erklären, reicht es nicht aus, einzelne Unternehmen und ihre betrieblichen Aktivitäten zu betrachten. Vielmehr muß das Interaktionsumfeld dieser Unternehmen in die Betrachtung einbezogen werden. Verschiedene Autoren verweisen hierauf:

- Piore/Sabel (1989) weisen unter dem Leitbegriff „Flexible Spezialisierung“ darauf hin, daß Kooperationsbeziehungen zwischen kleinen und mittelgroßen Unternehmen einer Region dazu beitragen können, größenbedingte Nachteile und Standortnachteile zu mindern (z. B. Finanzierung, Know-how) und Innovationspotentiale zu stimulieren. Dies führt dann zu einer besseren Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Unternehmen bzw. Regionen.
- Spätestens seit Michael Porters (1990) Buch „The Competitive Advantage of Nations“ sind sogenannte „Innovationscluster“ Gegenstand der Diskussion: Porter geht davon aus, daß nationale oder regionale Faktorbedingungen wie
  - Humanressourcen (z. B. Verfügbarkeit von Arbeitskräften, Lohnkosten, Dominanz bestimmter Qualifikationen),
  - FuE-Kapazitäten (z. B. Forschungseinrichtungen, Hochschulen),
  - Kapital (z. B. Verfügbarkeit von Risikokapital, auch für kleine und mittlere Unternehmen),
  - Infrastruktur (z. B. Verkehrsanbindung, auch Telekommunikationsnetze und –kosten)einen bedeutenden Einfluß auf die Bildung regionaler oder nationaler Cluster und somit auf die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen bzw. Nationen haben.
- Die Innovationstheorie (z. B. Rothwell 1993) und die „neue Wachstumstheorie“ (Romer 1994) gehen davon aus, daß Innovationsprozesse nicht mehr Ergebnis eines „schumpeterianischen Einzelkämpfertums“ sind. Innovationen sind vielmehr Ergebnis eines „kollektiven Lernprozesses“ zwischen den beteiligten Unternehmen und Forschungseinrichtungen, Beratungsbüros etc. (Bandemer/Belzer 1997).
- Die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft wirft die Frage auf, welche räumliche Einheit geeignet ist, für eine optimale Koordination von Unternehmen zu sorgen. Die amerikanische Strategieforscherin Rosabeth Moss Kanter (1996) spricht in diesem Zusammenhang von der „Kooperationsinfrastruktur“ einer Stadt oder Region: Netzwerke zwischen kleinen und großen

Unternehmen tragen z. B. dazu bei, mit den Anforderungen einer globalen Wirtschaft besser umgehen zu können. Dabei beschränkt sich die Kooperation nicht lediglich auf betriebliche Aufgabenstellungen, sondern dies wird „unterfüttert“ durch soziale Kooperationen. Z. T. führt dies dazu, daß über die wirtschaftlichen Kooperationen in der Region ein gemeinsames Wertesystem (Becattini 1991) oder eine eigenständige regionale Identität der Bevölkerung entsteht (Johannisson 1987).

Damit wird (auch empirisch) deutlich, was sich in der theoretischen Diskussion schon angedeutet hat: Wurden die Koordinationsmechanismen der Wirtschaft (governance structures) in der neoklassischen Betrachtungsweise in Markt und Hierarchie (d. h. innerhalb eines Unternehmens oder Unternehmensverbunds) unterteilt (vgl. z. B. die älteren Veröffentlichungen von Williamson, z. B. 1983), ergibt sich aufgrund der Kritik an diesem Konzept eine weitere Dimension der Koordination: nämlich eine Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie, bezeichnet als Netzwerk (z. B. Sydow 1992), strategische Allianz (Gahl 1991) oder Kooperation (z. B. Belzer 1993). Dabei darf allerdings nicht davon ausgegangen werden, daß diese Form des „governance“ die dritte Koordinationsform in der Mitte zwischen „Markt“ und „Hierarchie“ ist: Es gibt viele unterschiedliche Koordinationsmöglichkeiten zwischen „Markt“ und „Hierarchie“. Sie zeichnen sich entweder stärker durch marktliche Koordinationsformen oder – auf der anderen Seite - stärker durch hierarchische Koordinationsformen aus.

Während diese Betrachtungsweise einen Fokus auf die ökonomischen Koordinationsprozesse legt, beziehen andere Ansätze sehr viel stärker das regionale Umfeld mit ein (vgl. Übersicht bei Braczyk u. a. 1998; Kilper/Latniak 1996). Diese Ansätze gehen – ähnlich wie Porter (s.o.) - davon aus, daß das regionale Umfeld bzw. die regionale Faktorausstattung einen bedeutenden Einfluß auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen haben. Hierzu zählen z. B.

- Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, die für die entsprechende Qualifikation des benötigten Personals sorgen.
- Hochschulen, die eine doppelte Funktion erfüllen: Zum einen sind sie Ausbildungsstätte für den Forschungs- und Führungskräftenachwuchs. Zum anderen sollen sie „Brutstätte“ für innovative Produkte und Prozesse sein.
- Transferstellen, die eine vermittelnde Rolle zwischen innovationsgenerierenden Hochschulen und den informationsnachfragenden Unternehmen einnehmen.

- Technologiezentren, in denen die ersten Schritte junger Unternehmen in den Markt gefördert werden und Kooperationen zwischen ihnen angeregt werden können.
- Verbände, in denen – auf regionaler Ebene – die technische und wirtschaftliche Entwicklung abgestimmt und Kooperationen angelegt werden können.
- Die Politik, die über Förderungen und andere, eher „weiche“ Formen der Steuerung (hierzu: Grabher 1989; Willke 1996) Einfluß nimmt.

Insgesamt verweisen viele Ansätze und Indikatoren darauf, daß insbesondere regionale Industriecluster dazu beitragen, die Entwicklung bestimmter Branchen zu begründen bzw. zu unterstützen. Beispiele lassen sich national wie international finden, etwa in Baden-Württemberg (Herrigel 1990), im Dritten Italien (Becattini 1991), in den USA (Scott 1988) oder in Japan (Friedman 1988).

Bleibt die Frage, warum diese Form der Koordination insbesondere in der Region funktioniert und dort zu Erfolgen führt. Zwei Gründe können hierfür benannt werden:

- Kooperationen, strategische Allianzen, Netzwerke oder andere Formen der zwischen- und überbetrieblichen Koordination basieren nicht allein auf dem strategischen Ziel, sondern auch auf dem Vertrauen, das sich zwischen den Akteuren herausbildet (Belzer 1993; Loose/Sydow 1994). Dieses Vertrauen ist leichter herzustellen, wenn (1) eine bestimmte regionale Identität oder ein regionales Wertesystem gegeben ist. Hierdurch kann Handlungsunsicherheit, die insbesondere bei Innovationsprozessen auftritt, gemindert werden (Ouchi 1980). Und wenn (2) face-to-face-Kontakte ohne großen Aufwand realisiert werden können, was zu einer Verstärkung der Vertrauensbildung führt.
- Aufgrund der kurzen Wege innerhalb einer Region sinken die Transaktionskosten, also die Kosten für Kommunikation und Koordination. Daher könnte die Präferenz, einen Kooperationspartner aus der Region auszuwählen, sehr hoch sein, weil dies eine transaktionskostenmindernde Wirkung hat.

Es ist aber keine Zwangsläufigkeit, daß sich regionale Industriecluster herausbilden und erfolgreich agieren, wenn nur die entsprechenden betriebswirtschaftlichen und Umfeldfaktoren vorhanden sind:

- Amin/Robins (1990) gehen z. B. davon aus, daß sich regionale Industriecluster nicht unabhängig und selbständig weiterentwickeln können. Sie sind vielmehr in einen globalen

Kontext eingebunden und müssen sich an den globalen Strategien ausrichten, die keine Rücksicht auf nationale oder regionale Interessen nehmen.

- Die Untersuchungen von Grabher (1993) und Nordhause-Janzen (1991) im Steinkohlebergbau bzw. im Bergwerksmaschinenbau zeigen, daß Industriecluster auch zu einer schwer überwindbaren Bürde werden können: Nämlich dann, wenn die bestehenden geschäftlichen und darüber hinaus gehenden Beziehungen zu einseitig werden. Sie verhindern dann, daß strategische und strukturelle Anpassungsmaßnahmen rechtzeitig vorgenommen werden. In diesen Fällen entwickeln sich die „starken Bindungen“ zu einer wirtschaftlichen Schwäche, für die die Unternehmen mit einem Rückgang der Geschäftstätigkeit, teilweise bis zur kompletten Einstellung, bezahlen müssen.
- Vielfach wird behauptet, daß Hochschulen und Fachhochschulen einen positiven Beitrag zur Entwicklung von Regionen leisten. Es gibt allerdings keine Belege dafür, daß diese Einrichtungen wirklich einen Einfluß auf eine positive Entwicklung in der Region haben (Fachhochschule Gelsenkirchen 1995). Zumal dann, wenn keine „kundenbezogen“ arbeitenden Transfereinrichtungen vorhanden sind oder wenn die an den Hochschulen vorhandenen Lehrstühle über kein für die regionale Wirtschaft verwendbares Wissen verfügen.

Insgesamt wird deutlich, daß verschiedene Faktoren dazu beitragen können, daß sich regionale Industriecluster herausbilden und sich erfolgreich entwickeln: Hierzu zählen nicht allein die klassischen betriebswirtschaftlichen Faktoren wie die Nähe zu Zulieferunternehmen oder zu anderen Ressourcen, sondern auch solche Faktoren wie Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Technologiezentren. Allerdings ist diese Entwicklung keine Zwangsläufigkeit: Das bloße Vorhandensein dieser Faktoren garantiert noch keinen wirtschaftlichen Erfolg einer Region bzw. einer Branche in einer Region. Bleibt die Frage, welches die Auslöser bzw. die entscheidenden Faktoren sind, die das Entstehen und den Erfolg von Industrieclustern begründen:

- Ist es die Zusammenarbeit von kleinen Unternehmen, die unterschiedliche Stufen entlang der Wertschöpfungskette perfekt beherrschen und von einem Unternehmen koordiniert und gesteuert werden, das die Marketing- und Vertriebsaufgaben wahrnimmt (wie z. B. im Fall von Benetton in Treviso)?
- Ist es das Großunternehmen, das quasi als „Spinne im Netz“ fungiert und um sich herum durch Ausgliederungen oder Auslagerungen ein Netzwerk an kleinen und mittleren Unternehmen hat entstehen lassen? So hat z. B. der WDR als größte kontinentale Rundfunkanstalt und somit als bedeutender Kunde einen überragenden Einfluß darauf, daß



- (1) eine Vielzahl kleiner Unternehmen im Zuliefer- und Dienstleistungsbereich in oder im Umfeld von Köln gegründet wurden;
- (2) sich wiederum andere (private) Rundfunkanstalten dort angesiedelt haben.
- Ist das Industriecluster aufgrund eines wachsenden Marktes entstanden, z. B. weil einer oder mehrere fokale Kunden dort ihren Sitz hatten?
- Ist das Industriecluster durch bürokratisch-hierarchische Koordinierung (d. h. staatliche Regulierung o.ä.) oder durch diskursive Koordinierung (zwischen privaten und öffentlichen Akteuren) entstanden, wie Fuchs/Wolf (1997) als weitere Möglichkeiten vorschlagen?
- Oder dominiert vielleicht die „Anschlußfähigkeit“ (Fuchs/Wolf 1997), daß also neue Branchen auf den „historischen Wurzeln“ alter Branchen aufsetzen (Kilper/Latniak 1996)?

Darüber hinaus muß die Frage gestellt werden, welche Gründe dafür angegeben werden können, warum Industriecluster – wenn sie einmal ihre Wurzeln in einer Region gefestigt haben – sich dynamisch weiterentwickeln:

- Gibt es eine Art „Sog-Effekt“, der bewirkt, daß sich andere Unternehmen (oder Akteure wie Verbände etc.) auch in dieser Region ansiedeln?
- Ergeben sich aufgrund der dynamischen Branchenentwicklung in einer Region viele Unternehmensgründungen und „Spin-offs“, also Ausgründungen aus bestehenden Unternehmen?
- Ist es für die Entwicklung eines Clusters von großer Bedeutung, daß sich eine Infrastruktur herausbildet, die die Kommunikation zwischen den einzelnen Unternehmen des Clusters erleichtert bzw. forciert?
- Gibt es möglicherweise einzelne Personen oder Personengruppen, die quasi als „Promotoren“ fungieren und in dieser Rolle z. B. politische oder Fördermaßnahmen auflegen, um eine Branche in einer Region weiterzuentwickeln – möglicherweise auch in Ergänzung einer dynamischen Branchenentwicklung?
- Gibt es Faktoren in der Region selbst (z. B. Arbeitskräfteangebot) oder im regionalen Umfeld (wie z. B. Hochschulen, Forschungseinrichtungen), die so attraktiv sind, daß Unternehmen gegründet werden oder sich hier ansiedeln?
- Ist die Kooperation mit anderen Unternehmen ein so bedeutendes Motiv, daß Unternehmen sich in einer Region ansiedeln?

Von großem Interesse ist auch die – allerdings schwer zu beantwortende - Frage, ob es bei einem Industriecluster einen Entwicklungsstand gibt, bei dem sich die Branchenentwicklung selbst verstärkt und somit zu einer dynamischen Entwicklung der Branche insgesamt beiträgt.

Darüber hinaus muß auch die Frage gestellt werden, ob die Mechanismen, die in Industrieclustern wirken bzw. zu Erfolgen führen, auch bei einer Dienstleistungsbranche wie der Multimedia-Branche zum Erfolg führen. Folgende Gründe geben den Ausschlag für die Vermutung, daß dies nicht zwangsläufig der Fall sein muß:

- Während sich Industriecluster häufig durch eine an der Wertschöpfungskette ausgerichtete Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Produktionsstufen auszeichnen bzw. die Tätigkeiten in den einzelnen Produktionsstufen von spezialisierten Unternehmen ausgeführt werden, liegt im Multimedia-Bereich eine andere Produktionsstruktur vor: Ein Produkt bzw. eine Aufgabe wird im wesentlichen von einem Unternehmen erledigt, das sich nur fallweise die Dienstleistungen anderer Unternehmen zukaufte. Es hat bspw. die Möglichkeit, aus vorhandenen Datenbanken Produkte wie z. B. Bild- oder Filmmaterial zu übernehmen.
- Multimedia-Produkte sind keine Massenware, die einem Kunden standardisiert angeboten werden, sondern müssen an den Anforderungen des jeweiligen Kunden ausgerichtet werden (dies gilt auch, wenn z. B. eine CD-ROM beliebig oft reproduziert werden kann). Von daher gelten hier nicht die Bedingungen industrieller Serienfertigung, bestenfalls ist die Produktion mit der Einzel- oder Kleinserienproduktion vergleichbar.

Von daher kann davon ausgegangen werden, daß die Koordinations- und Kooperationsformen im Multimedia-Bereich eher der Produktion von Dienstleistungen als der klassischen Industrieproduktion ähnlich sind. Die Produktion von Dienstleistungen wiederum zeichnet sich aber dadurch aus, daß sie sich schnell und flexibel auf die Bedürfnisse der jeweiligen Kunden einstellt. Jedes Produkt ist kundenindividuell, fast ein Unikat. Damit entspricht die Multimedia-Produktion aber weniger den fast mechanischen Abläufen eines Industrieclusters. Sie entspricht vielmehr den Produktionsbedingungen von „virtuellen Unternehmen“ (Belzer/Hilbert 1996; Bullinger 1994; Davidow/Malone 1993), die sich dadurch auszeichnen, daß

- Unternehmen eher projekt- und auftragsbezogen statt permanent und institutionalisiert zusammenarbeiten;
- Unternehmen projektbezogen ihre Ressourcen zusammenlegen und somit „centers of excellence“ bilden;

- Kunden und Zulieferer in den Produktionsprozeß einbezogen werden;
- Unternehmen mit moderner Informations- und Kommunikationstechnologie arbeiten und so die Möglichkeit haben, auch über große Distanzen hinweg Informationen und Arbeitsergebnisse auszutauschen.

Damit ergeben sich – aus der eher theoretischen Perspektive – zwei weitere Fragen, die für die Untersuchung des Clusters „Multimedia“ in der Region Düsseldorf von Bedeutung sind:

- (1) Sind die klassischen Mechanismen, wie sich Industriecluster entwickeln, auch auf den dienstleistungsdominierten Multimedia-Bereich übertragbar?
- (2) Welche sind die entscheidenden Faktoren dafür, daß sich das Multimedia-Segment in Düsseldorf vergleichsweise positiv entwickelt hat: Sind es eher die betriebswirtschaftlichen, oder haben auch die Umfeldfaktoren einen nennenswerten und bedeutenden Einfluß?

Darüber hinaus besteht natürlich auch die Möglichkeit, daß es entweder historische Gründe oder eher Zufälle sind, die dieses „Cluster“ hier entstehen lassen haben. Diese Fragen sollen im folgenden anhand des empirischen Materials geklärt werden.

## **4 Die Multimedia-Region Düsseldorf**

Im folgenden werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung der Multimedia-Region Düsseldorf dargestellt. Dieser Abschnitt untergliedert sich in drei Teile:

- (1) die Darstellung qualitativer und – soweit dies im Rahmen einer branchenübergreifenden Studie möglich ist – quantitativer Daten zum Multimedia-Standort Düsseldorf;
- (2) die Ergebnisse der insgesamt 25 leitfadengestützten Experteninterviews, die überwiegend in Unternehmen, aber auch in Verbänden, Fördereinrichtungen und ähnlichen Einrichtungen durchgeführt wurden;
- (3) die Bewertung des Standorts aus der Sicht der „Betroffenen“, die im Rahmen der Expertengespräche gebeten wurden, den Standort Düsseldorf anhand ausgewählter Standortfaktoren zu bewerten: zum einen danach, wie wichtig der Standortfaktor überhaupt für das Unternehmen ist, und zum anderen dahingehend, wie gut (oder auch weniger gut) diese Standortfaktoren in Düsseldorf ausgeprägt sind.

Der entsprechende Leitfaden für die Experteninterviews und die Selbstausfüller-Fragebögen sind im Anhang dokumentiert, ebenso eine Liste der befragten Unternehmen und Einrichtungen.

#### **4.1 Qualitative und quantitative Strukturdaten zur Multimedia-Region Düsseldorf – Vorbemerkung**

Bei Multimedia handelt es sich nicht um eine Branche im „klassischen“ Sinne, demzufolge ist diese „Branche“ auch nicht in den „klassischen“ Wirtschaftsstatistiken zu finden. Die einzige Möglichkeit, das regionale Cluster „Multimedia“ zu erfassen, besteht darin, anderweitig erhobene Statistiken zu nutzen und sich somit der Realität zumindest zu nähern. Es ist also derzeit nicht möglich, eine exakte Aussage über Strukturdaten (Beschäftigte, Unternehmen, Umsätze etc.) der Multimedia-Region Düsseldorf zu treffen. Neben der fehlenden eindeutigen Branchenzuordnung geben weitere Gründe<sup>1</sup> hierfür den Ausschlag:

- Das Cluster „Multimedia“ ist derzeit noch – wie bei jungen „Branchen“ üblich – durch eine hohe Wachstumsdynamik auf der einen Seite und einen beginnenden Konsolidierungsprozeß auf der anderen Seite geprägt: d. h., Fusionen und Übernahmen geschehen beinahe täglich, andere Unternehmen wiederum haben ihre Aktivitäten wieder eingestellt.
- Die Beschäftigungsstruktur in diesem Bereich ist – im Unterschied zu den klassischen Branchen – in vielen Unternehmen durch eine Kernbelegschaft und eine mehr oder weniger große Zahl freiberuflich tätiger Personen gekennzeichnet, die ihrerseits für unterschiedliche Unternehmen tätig sind. Dies führt insbesondere bei der Berechnung der Zahl der Arbeitsplätze zu erheblichen Problemen und Ungenauigkeiten.

Aus diesen Gründen muß ein Weg gewählt werden, dieses Cluster aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu beleuchten, um einen Gesamteindruck zu erhalten. Konkret auf die Fragestellung bezogen heißt das, daß unterschiedliche Informationen und Einschätzungen herangezogen wurden, um die Multimedia-Region Düsseldorf zu charakterisieren, insbesondere

- die Ergebnisse einer Untersuchung der Wirtschaftsförderung Düsseldorf Informations- und Kommunikationswirtschaft sowie weitere Daten und Informationen dieser Einrichtung,
- die Ergebnisse und Auswertungen des 2. Kulturwirtschaftsberichts (MWMTV 1995),
- sowie weitere Informationen, die z. T. auch von unseren Partnern in den Expertengesprächen stammen.

Auch hinsichtlich des Begriffs „Region“ müssen einige Vorbemerkungen gemacht werden, um die räumliche Bezugsgröße zu verdeutlichen:

- Eine Beschränkung der Region Düsseldorf auf das Stadtgebiet ist sicherlich nicht sinnvoll, denn insbesondere zwischen Düsseldorf und den Städten Neuss und Ratingen (oder Erkrath, Hochdahl) ist die räumliche Aggregation derart ausgeprägt, daß man an vielen Stellen von einem „nahtlosen“ Übergang sprechen kann. Zudem haben die Gespräche gezeigt, daß Unternehmen mit formellem Sitz in Ratingen oder Neuss „gefühlsmäßig“ ihren Sitz in Düsseldorf haben.
- Auf der anderen Seite muß berücksichtigt werden, daß die Region Düsseldorf/Mittlerer Niederrhein – die der 2. Kulturwirtschaftsbericht als Bezugsgröße zugrunde legt - neben der Stadt Düsseldorf auch die Städte Krefeld und Mönchengladbach sowie die Kreise Mettmann, Neuss und Viersen in die Betrachtung einbezieht – also ein deutlich größeres Gebiet.

Bei der Bewertung der Daten ist es daher erforderlich, diese unterschiedlichen räumlichen Bezugsgrößen entsprechend zu berücksichtigen.

## **4.2 Die Potentiale der „Multimedia-Region“ Düsseldorf**

Ausgehend von unserem „Arbeitsmarktmodell Multimedia“ (vgl. Abb. 4) kann zwischen einem Kernbereich und einem erweiterten Bereich der Multimedia-Wirtschaft unterschieden werden: Dem Kernbereich sind die originären Multimedia-Unternehmen zuzurechnen, also die Unternehmen, die sich überwiegend mit der CD-ROM- und Internet-Produktion beschäftigen. Schätzungen gehen davon aus, daß es ca. 50 Unternehmen im Multimedia-Kernbereich in der Region Düsseldorf gibt. Dies entspricht - diese Angaben basieren ebenfalls auf Schätzungen - einem Potential von ungefähr 600 Beschäftigten. Hierzu gehören z. B. die „interaktiven“ Tochterunternehmen von Werbeagenturen (s. u.), Unternehmen, die vorher im Bereich der Druckvorstufe aktiv waren, aber auch solche, die als reine Multimedia-Unternehmen - zumeist vor nicht allzu langer Zeit - gegründet wurden.

---

<sup>1</sup> Diese Einschätzung wird auch von der Wirtschaftsförderung in Düsseldorf geteilt. Sie greift aus diesen Gründen bei ihren Angaben auf Schätzungen zurück.

Wirft man einen Blick auf die Liste der in Düsseldorf ansässigen Unternehmen aus dem erweiterten Bereich der Multimedia-Branche, dann fallen zwei herausragende Teilbereiche sehr schnell ins Auge: Telekommunikation und Werbung.

Neben den Niederlassungen traditionell in diesem Segment tätiger Unternehmen wie Deutsche Telekom, Siemens oder IBM haben insbesondere die aufsteigenden Unternehmen aus den Segmenten Mobilfunk und Mehrwertdienste ihren Sitz in Düsseldorf. Hierzu zählen z. B.

- Mannesmann Mobilfunk (D 2),
- E-Plus,
- Thyssen Telecom AG,
- Vebacom GmbH und
- ISIS Multimedia Net GmbH.

Das Glasfaser-Citynetz soll bis zum Ende des Jahrhunderts bis auf 600 km Länge ausgebaut werden.

Aber auch ausländische – u. a. skandinavische - Unternehmen aus diesem Bereich wie z. B. Ericsson, Nokia Mobile Phones oder zahlreiche japanische Unternehmen wie z. B.

- Nippon Telegraph & Telephone,
- Epson,
- Oki Systems,
- Ricoh

sind mit Niederlassungen in Düsseldorf vertreten.

Auf der anderen Seite ist es die Werbebranche, die - neben Hamburg und Frankfurt - in Düsseldorf einen Schwerpunkt vorzuweisen hat. Auch wenn nicht unbedingt die renommierten Kreativ-agenturen ihren Sitz in der Landeshauptstadt von Nordrhein-Westfalen (NRW) haben, sind mit

- der BBDO Gruppe,
- der Grey Gruppe
- und mit der Publicis-FCB Gruppe plus BMZ!FCA

hier die umsatzstärksten Unternehmen dieses Marktsegments vertreten. Insgesamt sind in Düsseldorf 17 der einhundert umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands vertreten, von 900 Mio. DM Gesamtumsatz dieser „top hundred“ entfallen 31 % auf die 17 Düsseldorfer Agenturen. Diese

haben wiederum, und dies geben ebenfalls die Firmenlisten wieder, ihre Multimedia-Töchter wie BBDO Interactive oder Grey Interactive in Düsseldorf angesiedelt. Schätzungen gehen davon aus, daß in dem gesamten Marktsegment „Werbung“ 6.000 Personen in 900 Unternehmen beschäftigt sind.

Dies gibt einen ersten Hinweis auf den Erfolg der „Multimedia-Region Düsseldorf“: Hier haben sich insbesondere die im Zusammenhang mit Multimedia derzeit wachstumsstarken Bereiche Telekommunikation und Werbung konzentriert. Aber auch andere Teilbereiche der Medienwirtschaft sind mit nennenswerten Potentialen in Düsseldorf vertreten:

- Im TV-Bereich neben dem Landesstudio des WDR der Kinderkanal Nickelodeon, das Teleshoppingunternehmen QVC, das deutschsprachige Programm von CNN, der Wetterkanal, aber auch die Deutsche Fernsehnachrichtenagentur (DFA),
- die Filmstiftung NRW sowie kleinere Firmen, die im Bereich der Filmproduktion aktiv sind,
- der Handelsblatt-Verlag (mit diversen Titeln für die Wirtschaft), die Rheinische Post (einschließlich der online-Tochter RP online), Data Becker (Computerbücher und Software) und Sybex-Verlag (Bücher, Software) bei den Printmedien.

Darüber hinaus gibt es in Düsseldorf einige Einrichtungen, die der unternehmensnahen Infrastruktur des Multimedia-Clusters zugerechnet werden müssen:

- Der Deutsche Multimedia-Verband (dmmv) hat seinen Sitz von München nach Düsseldorf verlegt. Er unterstützt seine Mitglieder durch Beratung und Förderung der Zusammenarbeit.
- Das Europäische Medieninstitut hat seinen Sitz von Manchester in die nordrhein-westfälische Landeshauptstadt verlegt.
- Auf 15 ha Fläche konnten auf der sogenannten „Medienmeile Hafen“ Unternehmen aus den Bereichen Medien, Werbung, Mode, Design und Kunst angesiedelt werden. Mit dem weiteren Ausbau sollen auch weitere Unternehmen folgen.
- Die Düsseldorfer Messe ist bemüht, durch die Etablierung von Messen in Zukunftsbranchen wie z. B. die komm (Kongreßmesse Veränderung & Innovation in der Kommunikationswirtschaft), die exponet (Internationale Fachmesse und Kongreß für Netzwerktechnik) oder den deutschen Internetkongreß Impulse auch für die Region zu setzen.
- Der Verein „Digitale Stadt e. V.“ ist ein Zusammenschluß von über 100 Mitgliedern, insbesondere von Multimedia-Anwendern. Ziel ist, Düsseldorf als führenden Multimedia-

Standort auszubauen. Aus dem Verein sind zahlreiche Arbeitskreise zu verschiedenen Themen (z. B. Aus- und Weiterbildung) entstanden.

- Das „Multimedia Competence Center e. V.“ erforscht neue strategische Geschäftsfelder.

Welches Arbeitskräftepotential insgesamt auf den Multimedia-Bereich in der Region Düsseldorf entfällt, kann an dieser Stelle nur geschätzt werden: Aufgrund von Umfrageergebnissen und weiteren Schätzungen geht die Wirtschaftsförderung in Düsseldorf davon aus, daß 26.000 Beschäftigte in über 1.000 Betriebsstätten in Düsseldorf tätig sind, was einem Anteil von 6 Prozent an der Gesamtzahl der Beschäftigten entspricht.

Zieht man die Informationen aus dem 2. Kulturwirtschaftsbericht (MWMTV 1995) hinzu, kommt man zu dem Ergebnis, daß in der Region Düsseldorf/Mittlerer Niederrhein über 23.000 Personen sozialversicherungspflichtig in der Kultur- und Medienwirtschaft beschäftigt sind, davon entfallen

- 693 Personen auf den Bereich Film/TV-Wirtschaft,
- 321 Personen auf den Bereich Rundfunk-, TV-Anstalten/Unternehmen,
- 4.885 Personen auf den Bereich Verlag von Büchern, Zeitschriften, Zeitungen, und
- 17.490 Personen auf den Bereich „übrige Branchen der Kultur- und Medienwirtschaft“, wozu neben den Druckereien auch der Werbebereich gezählt wird.

An dieser Stelle sei allerdings noch einmal darauf hingewiesen, daß die räumlichen Bezugseinheiten zwischen den hier herangezogenen Untersuchungen variieren. Dennoch kann man bei vorsichtigen Schätzungen davon ausgehen, daß ca. 35.000 Personen im Großraum Düsseldorf in der Medien- und Telekommunikationswirtschaft beschäftigt sind, was einem Beschäftigtenanteil von ca. 8 % entspricht.

Zieht man die Untersuchung der Düsseldorfer Wirtschaftsförderung über die Informations- und Kommunikationsbranche heran (basierend auf den Antworten von 155 Unternehmen), wird deutlich, daß die klassischen Aktivitäten wie der Vertrieb von Hardware, die Entwicklung von Software und Schulung sowie Beratung immer noch dominieren. Bereiche wie Multimedia-Anwendungen oder Service Providing nehmen aber bereits einen substantiellen Anteil im Tätigkeitsspektrum ein, aber auch Mehrwertdienste und das Betreiben von Netzen sind eine feste Größe (vgl. Abb. 5).



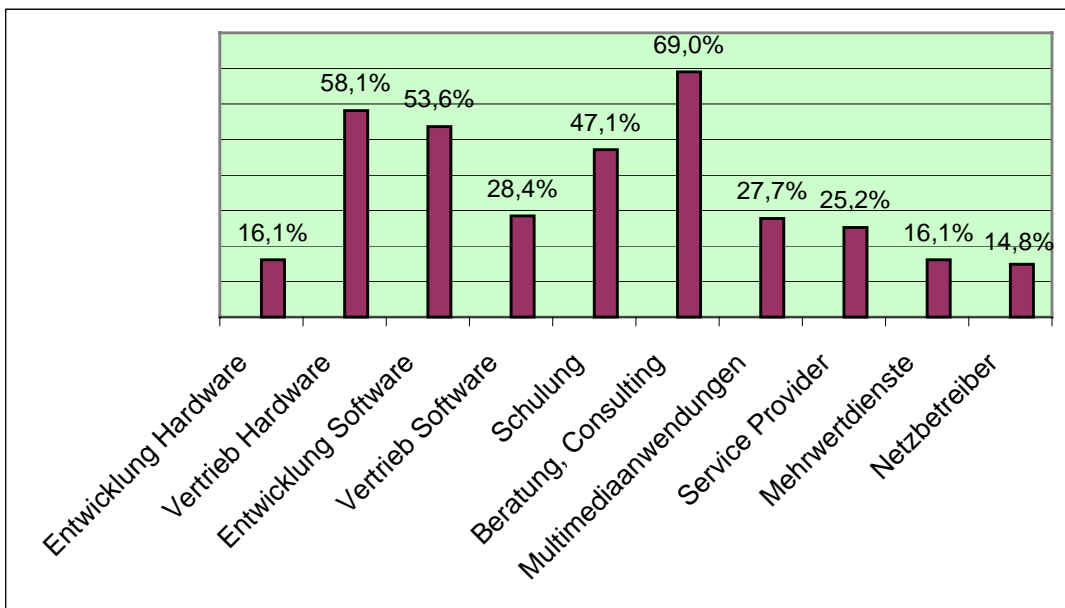


Abbildung 5: Tätigkeitsbereiche Düsseldorfer IuK-Firmen  
 (Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich, aus: Landeshauptstadt Düsseldorf 1996:5)

Die Unternehmensstruktur ist dabei im wesentlichen mittelständisch geprägt (Abb. 6), gut 80 Prozent der Unternehmen haben unter 100 Beschäftigte. 7,7 Prozent sind hingegen den Großunternehmen hinzuzurechnen – sicherlich mehr, als im bundesweiten Durchschnitt aller Unternehmen. Der Grund hierfür ist zum einen, daß insbesondere die Tochterunternehmen großer Konzerne, die in Düsseldorf angesiedelt sind, in diesem Marktsegment aktiv sind. Zum anderen erreichen die Niederlassungen großer Unternehmen oft eine Größe von über 500 Beschäftigten – zumal wenn sie, wie die Niederlassungen einiger japanischer Unternehmen, von Düsseldorf aus ihr Europageschäft betreiben.

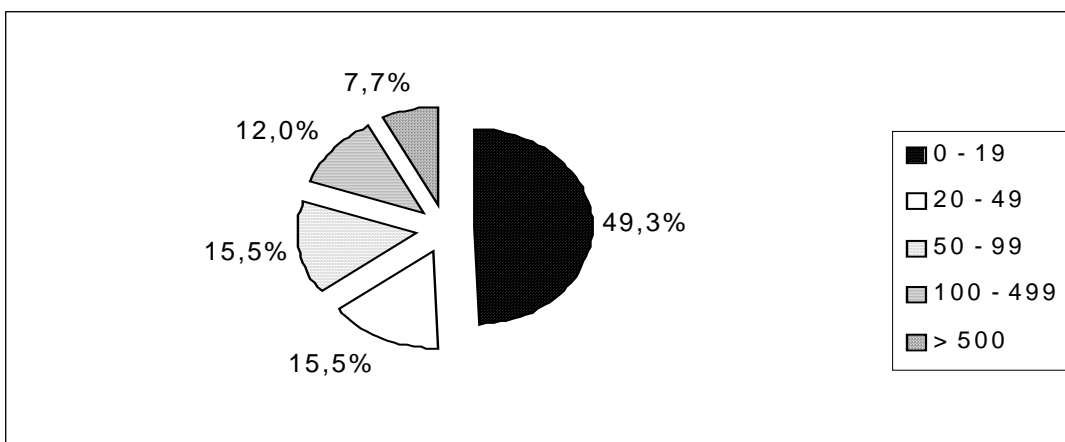


Abbildung 6: Beschäftigtenstruktur der Düsseldorfer IuK-Unternehmen nach Größenklassen  
 (aus: Landeshauptstadt Düsseldorf 1996:4)

Daß die Informations- und Kommunikationsbranche noch eine sehr junge Branche ist, zeigt sich nicht allein an der Anzahl der kleinen Unternehmen. Auch das Alter der Firmen (Abb. 7) weist darauf hin: Nur knapp 40 Prozent der Unternehmen in dieser Befragung sind zehn Jahre und älter, die restlichen 60 Prozent sind hingegen jüngeren Datums. Wobei auffällig ist, daß wiederum etwas mehr als die Hälfte der 60 Prozent ihre Geschäftstätigkeit erst in den letzten vier Jahren aufgenommen haben. Dies wird auch deutlich, wenn man in entsprechenden Verzeichnissen (siehe z. B. HighText-Verlag 1997) die dort abgedruckten Unternehmensdaten analysiert: Hier zeigt sich, daß vor allem im Multimedia-Bereich die Zahl der kleinen, sehr jungen Unternehmen überwiegt.

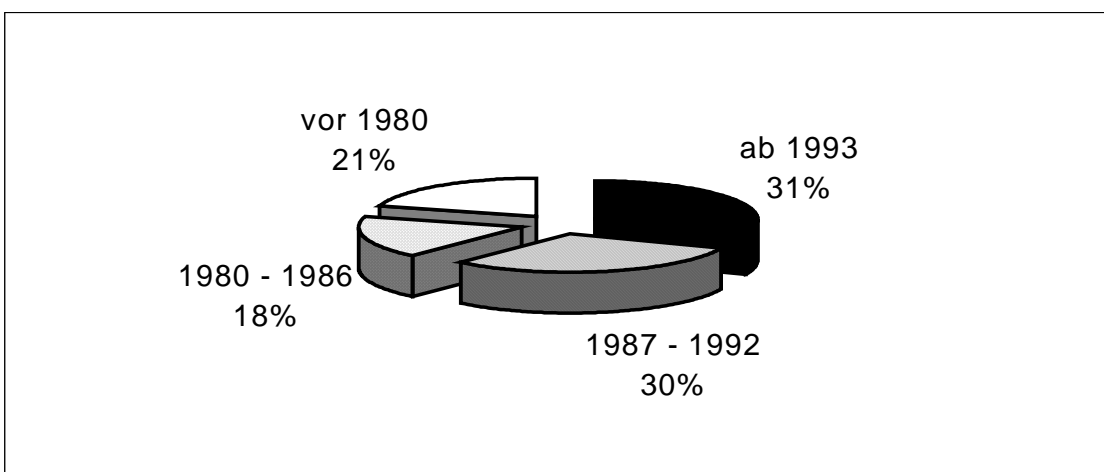


Abbildung 7: Gründungsjahre der Düsseldorfer IuK-Unternehmen  
(aus: Landeshauptstadt Düsseldorf 1996:4)

Hinsichtlich der geografischen Ausrichtung der Absatzmärkte ergeben sich selbstverständlich Unterschiede zwischen den Unternehmen, die ihren Hauptsitz in Düsseldorf haben, und den Unternehmen, die hier Niederlassungen gegründet haben: Der fokale Markt der Niederlassungen ist die Region, wobei der letztgenannte Begriff relativ unpräzise ist. Man kann allerdings davon ausgehen, daß der regionale Absatzmarkt die Region Düsseldorf bei weitem übersteigt und zumindest die Rhein-Ruhr-Schiene umfaßt, z. T. aber auch Norddeutschland (bei international operierenden Unternehmen wird teilweise Deutschland unter dem Label „Region“ eingeordnet). Allerdings hat mehr als ein Viertel der Niederlassungen Gesamteuropa vom Standort Düsseldorf aus im Visier – sicherlich hierunter auch viele Niederlassungen japanischer Unternehmen.

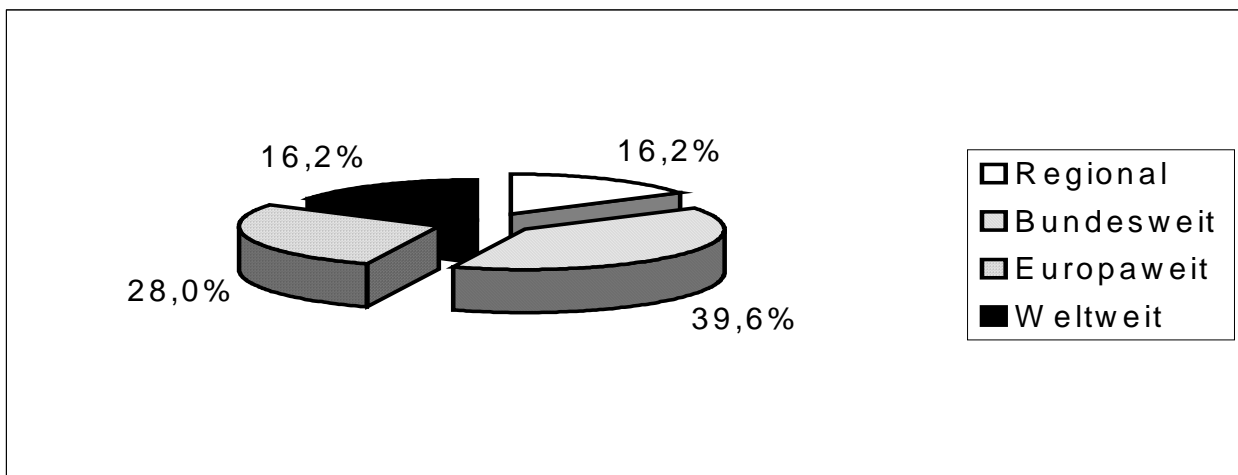


Abbildung 8: Marktausrichtung der Düsseldorfer IuK-Unternehmen: Hauptsitze  
 (aus: Landeshauptstadt Düsseldorf 1996:7)

Fast jedes sechste Unternehmen, das seinen Hauptsitz in der Region Düsseldorf hat, gibt an, seine Aktivitäten auf den regionalen Markt zu konzentrieren (Abb. 8). Zwei Gründe geben hierfür den Ausschlag: Zum einen werden andere Märkte von dort angesiedelten Niederlassungen bedient. Zum anderen offeriert der regionale Markt (Rhein-Ruhr-Schiene) den Zugang zu den größten deutschen Unternehmen bzw. deren Niederlassungen und bietet so ein weitreichendes wirtschaftliches Potential.

Die Mehrzahl der Unternehmen allerdings agiert von Düsseldorf aus bundesweit: fast 40 Prozent der befragten Unternehmen haben diesen Markt als Zielmarkt angegeben. Vom Standort Düsseldorf aus werden allerdings auch internationale Märkte bedient: Über ein Viertel der Unternehmen der Informations- und Kommunikationsbranche mit Hauptsitz in der Region Düsseldorf geben an, daß

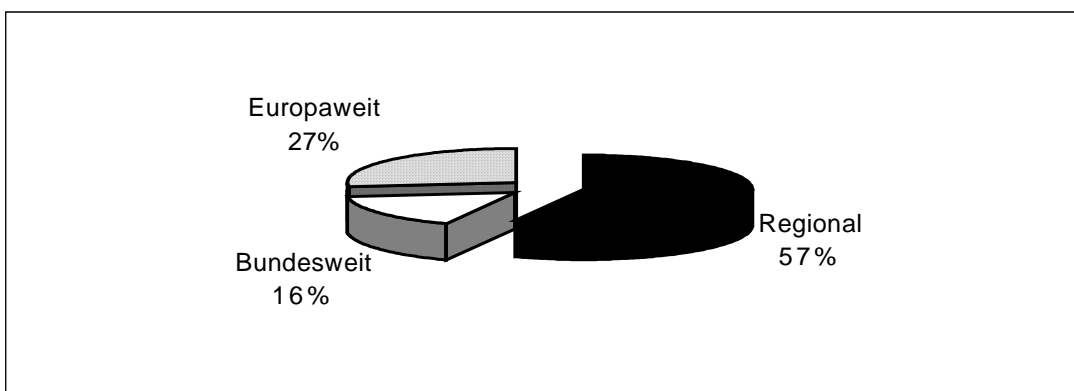


Abbildung 9: Marktausrichtung Düsseldorfer IuK-Unternehmen: Niederlassungen  
 (aus: Landeshauptstadt Düsseldorf 1996:7)

sie europaweit aktiv sind. Fast jedes sechste Unternehmen operiert weltweit von Düsseldorf aus. Berücksichtigt man, daß nur knapp 20 Prozent der Unternehmen über 100 und mehr Beschäftigte verfügen, wird ersichtlich, daß auch die eher kleinen Unternehmen international tätig sind und somit ihre geschäftlichen Aktivitäten keineswegs auf die Region allein konzentrieren.

Faßt man die vorhandenen Strukturdaten und weitere Informationen über die Strategien insbesondere von großen Unternehmen zusammen, ergibt sich in Düsseldorf eine Mischung aus alteingesessenen Großunternehmen, die in neue Geschäftsfelder diversifizieren, und von kleinen und jungen Unternehmen, die sich ihren Teil des „boomenden“ Multimedia-Geschäfts sichern wollen. Dabei scheint allerdings die Formel zu kurz zu greifen, daß die kleinen Unternehmen den großen ihrer Branche in dieser Region zuarbeiten, d. h. durch Zulieferstrukturen mit ihnen verflochten sind. Die regionale Differenzierung der Absatzmärkte weist darauf hin, daß die meisten kleinen und mittleren Unternehmen eigenständig am Markt operieren.

### **4.3 Die Erfolgsfaktoren der Multimedia-Region Düsseldorf – Ergebnisse der Experteninterviews**

Um die Faktoren herauszuarbeiten, die einen maßgeblichen Einfluß auf die Entstehung und Entwicklung des Multimedia-Clusters in Düsseldorf gehabt haben, wurden 25 leitfadengestützte Interviews mit Experten vor Ort durchgeführt. Die Gesprächspartner wurden – in Abstimmung mit dem Auftraggeber - aus den folgenden Bereichen ausgewählt (eine Übersicht ist im Anhang abgedruckt):

- Unternehmen aus den Bereichen Multimedia und Telekommunikation;
- Verbände, die in diesem Bereich tätig sind;
- örtliche Einrichtungen, die die Entwicklung der Multimedia-Branche in der Region Düsseldorf fördern.

Ziel dieser Erhebung war, möglichst aus der Sicht der Akteure ein Bild davon zu bekommen, welches die Erfolgsfaktoren der bisherigen Entwicklung waren, welche Probleme die befragten Personen sehen und wie sie die zukünftige Entwicklung einschätzen. Dies geschah auch vor dem Hintergrund der Frage, ob es ein „Industriecluster Multimedia“ in Düsseldorf gibt oder ob das, was dort existiert, nicht mit den klassischen Vorstellungen von Industrieclustern in Einklang zu bringen ist.

Um die Ergebnisse der Befragung besser darstellen zu können, werden sie anhand der nachfolgenden Kategorien strukturiert:

- die Faktoren, die einen unmittelbaren Einfluß auf die Geschäftstätigkeit der Multimedia-Unternehmen haben, z. B. Absatzmärkte, Zulieferunternehmen;
- die Faktoren, die das Umfeld eines Unternehmens ausmachen und einen mittelbaren Einfluß auf die Geschäftstätigkeit der Multimedia-Unternehmen haben, z. B. Weiterbildungseinrichtungen, Hochschulen etc.;
- die Faktoren, die auf den ersten Blick keinen Einfluß auf die geschäftliche Tätigkeit der Multimedia-Unternehmen haben, gleichwohl aber geeignet sind, die Geschäftstätigkeit zu unterstützen bzw. zu stimulieren.

Die folgende Grafik (Abb. 10) macht diese Unterteilung noch einmal deutlich:



Abbildung 10: Einflussfaktoren für Multimedia-Unternehmen

Die Unternehmen, die in der Region Düsseldorf dem Multimedia-Cluster zuzurechnen sind, können in drei Gruppen unterteilt werden:

- Unternehmen, die aufgrund der Diversifikationsbemühungen von Großunternehmen aus traditionellen Branchen (Energie, Rohstoff, Stahl) gegründet wurden, also z. B. die Unternehmen, die heute im Segment Mobilfunk tätig sind;
- Unternehmen, die schon über einen längeren Zeitraum in unterschiedlichen Segmenten der Medienwirtschaft aktiv waren und aufgrund der zunehmenden Digitalisierung
  - entweder eigene Geschäftsbereiche im Multimedia-Segment gegründet haben

- oder mit eigenen Tochter-Unternehmen dieses Segment abdecken
- oder sogar im Laufe der Zeit den Kerngeschäftsbereich verändert haben und sich heute überwiegend den digitalen Medien widmen;
- vor allen Dingen kleine Unternehmen, hierunter häufig auch Neugründungen, die im Zuge des boomenden Multimedia-Marktes entstanden sind.

Diese Einteilung der Unternehmen läßt schon erste Antworten zu auf die Frage, warum Multimedia-Unternehmen ihren Sitz in Düsseldorf haben: Ein Grund hierfür ist, daß Tochterunternehmen dort ihren Sitz wählen, wo auch die Muttergesellschaft angesiedelt ist. Stellvertretend hier die Aussage eines Bereichsvorstands: „Die Unternehmenszentrale ist in Düsseldorf, also mußte auch die Tochtergesellschaft dort ihren Sitz haben.“ Es sind also sicherlich zum einen historische Gründe, die zur Entwicklung des Multimedia-Clusters in Düsseldorf beigetragen haben. Dieses Argument wird auch nicht abgeschwächt durch die Anmerkung eines Geschäftsführers einer anderen Tochtergesellschaft: „Wir hatten bei der Standortwahl freie Hand.“ Die unmittelbare Nähe zur Muttergesellschaft (und zu anderen Konzernunternehmen) war aber dann doch Grund genug, den Firmensitz in Düsseldorf zu wählen.

Zu den „historischen“ Wurzeln der Multimedia-Region Düsseldorf ist auch die Tatsache zu zählen, daß Medienunternehmen, die traditionell in Düsseldorf angesiedelt waren, ihre Aktivitäten in Richtung elektronischer Medien ausgeweitet haben. Hierzu zählen z. B. die Zeitungsverlage, die als Provider auftreten oder ihre Angebote ins Netz stellen. Neben der Absicht zu diversifizieren (und später einmal Geld damit zu verdienen), steht sicherlich noch ein anderer strategischer Grund hinter diesen Aktivitäten: Um sich sogenannte „First-mover-advantages“ zu sichern und der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein, engagieren sich insbesondere Tageszeitungen im Online-Geschäft. Hintergrund ist auch die Befürchtung, insbesondere im Anzeigenbereich Kunden an Anbieter zu verlieren, die von irgend einem Ort aus Anzeigen (z. B. Immobilien, KfZ-Markt, etc. ) ins Netz stellen.

Hinzugefügt werden muß noch, daß die „historisch“ bedingten Ansiedlungen von Unternehmen einen „Sog-Effekt“ ausgelöst haben: Z. B. hat die Standortwahl der Telekommunikations-Unternehmen einen großen Einfluß darauf gehabt, daß Hardwareanbieter (z. B. Ericsson, Nokia) ebenfalls diesen Standort gewählt haben bzw. diesen ausgebaut haben. Auch das starke Standbein von Düsseldorf in der Werbebranche hat dazu geführt, daß um sie herum viele Dienstleistungs-

unternehmen gegründet oder angesiedelt wurden („Wenn schon welche da sind, kann der Standort ja nicht schlecht sein“). Diese Dienstleister haben dann z. T. Multimedia-Aktivitäten gestartet.

Diese historischen Gründe bzw. Bedingungen und die nachfolgenden „Sog-Effekte“ sind sicherlich ein geeigneter Ansatzpunkt, um die Entwicklung des Multimedia-Standorts Düsseldorf zu erklären. Als alleinige Erklärungen reichen sie aber nicht aus; hierzu müssen im folgenden weitere Faktoren herangezogen werden:

### **Absatzmarkt**

Einer der meistgenannten Gründe, warum die befragten Multimedia-Unternehmen ihren Standort in Düsseldorf gewählt haben, ist der Absatzmarkt. Allerdings muß diese Aussage noch einmal etwas differenzierter dargestellt werden:

- Es gibt zwar Unternehmen, die ihren Absatzmarkt auf Düsseldorf oder den Großraum Düsseldorf beschränken. Dies sind z. B. die lokale bzw. regionale Zeitung oder der lokale Netzanbieter. Unter den befragten Unternehmen bilden diese aber eher die Ausnahme.
- Die überwiegende Zahl der Unternehmen gibt zwar auch den Absatzmarkt als ausschlaggebendes Argument für den Standort Düsseldorf an, meint damit aber nicht die Stadt oder die Region Düsseldorf, sondern die Rhein-Ruhr-Schiene, also den Raum zwischen Bonn und Hamm. Aussagen wie „hier sitzt die größte Zahl an Unternehmen“ (Geschäftsführer Kleinunternehmen), „wir können von hier aus die größte Zahl unserer Zielkunden mühelos erreichen“ (Prokurist Kleinunternehmen) oder „Düsseldorf ist interessant, weil sich hier die Großunternehmen ballen“ (Geschäftsbereichsleiter Großunternehmen) stehen hier nur stellvertretend für einen deutlichen Trend.
- Dies bedeutet allerdings nicht, daß sich der Absatzmarkt dieser Unternehmen auf die Rhein-Ruhr-Schiene beschränkt. Wenn es sich nicht um Niederlassungen handelt, sind diese Unternehmen im gesamten deutschsprachigen Raum aktiv, bestreiten gleichwohl aber einen bedeutenden Teil ihres Umsatzes im obengenannten Raum. Falls notwendig, werden dann an anderen Standorten Niederlassungen gegründet.

Wenn man den Absatzmarkt als einen entscheidenden Faktor für die Häufung von Multimedia-Unternehmen in Düsseldorf anführt, muß berücksichtigt werden, in welchen Segmenten der Multimedia-Bereich derzeit eine dynamische Entwicklung vollzieht: Dies ist zum einen die

Werbung: Vor allem die großen, im Consumer-Bereich tätigen Unternehmen versuchen verstärkt, die elektronischen Medien wie Internet oder CD-ROM als Marketing-Kanal oder teilweise auch als Vertriebskanal zu nutzen.

- Entweder wenden sich diese Unternehmen an die Agentur, die auch ihren Auftritt in den klassischen Medien (Print, TV) betreut, und beauftragen diese mit dem „digitalen Auftritt“. Diese wiederum beauftragt ihre Tochtergesellschaften, die sich mit elektronischen Medien beschäftigen, mit der Realisierung.
- Oder die kleinen Multimedia-Unternehmen gehen selbst an die Großunternehmen heran, um deren „digitalen Auftritt“ zu produzieren. Hierbei ist es von Vorteil, wenn man aus dem Umfeld der Werbebranche bzw. aus einer Stadt kommt, in der die Werbebranche exponiert vertreten ist.

Die starke Stellung der Werbebranche in Düsseldorf – immerhin haben die drei umsatzstärksten Unternehmen ihren Sitz in der nordrhein-westfälischen Landeshauptstadt (s. o.) – ist sicherlich ein Katalysator für die Multimedia-Branche. Denn gerade in diesem Umfeld diversifizieren „klassische“ Agenturen in den digitalen Bereich bzw. werden Unternehmen (Agenturen) gegründet, die ihr Geschäftsfeld ausschließlich in der Werbung bzw. Firmenpräsentation auf digitalen interaktiven Medien sehen.

Ein anderer Bereich, der für die Entwicklung der Multimedia-Branche in Düsseldorf von größter Bedeutung ist, ist die Unternehmenskommunikation. Insbesondere die Dezentralisierung von Großunternehmen, verbunden mit dem Aufbau von autonomen Geschäftseinheiten oder Profit-Centern, verlangt andere firmeninterne Kommunikationskonzepte, als sie in den hierarchischen Großunternehmen üblich waren, und zwar

- zwischen den dezentralen Einheiten und der Konzernspitze und
- zwischen den einzelnen dezentralen Einheiten.

Da sehr viele Zentralen großer Konzerne in der Rhein-Ruhr-Schiene angesiedelt sind, bietet dies natürlich ein erhebliches Geschäftspotential für die Unternehmen, die in diesen Bereichen tätig sind. Aber auch die Rechenzentren von Banken, Versicherungen und Energieversorgungsunternehmen bilden einen guten Nährboden für Dienstleistungsunternehmen in diesem Bereich. Das Angebot umfaßt dabei

- die Neustrukturierung und datentechnische Unterstützung von Geschäftsabläufen und –prozessen;



- den Aufbau von Kiosksystemen z. B. im Einzelhandel;
- den Aufbau eines Intranets in einem Großkonzern, bei dem alle Geschäftsbereiche, die eigenständig wirtschaften müssen, die Möglichkeiten haben, quasi auf einem „elektronischen Markt“ innerhalb des Konzerns ihre Dienstleistungen und Produkte anzubieten.

Im Geschäftsfeld der elektronischen Unternehmenskommunikation sind sowohl Großunternehmen, z. T. klassische Hardware-Hersteller, als auch kleine und mittelgroße Unternehmen tätig. Hierbei zeigt sich, daß sich ein Wandel innerhalb der Multimedia-Branche vollzieht: Insbesondere die hochqualifizierten kleinen Multimedia-Unternehmen, die bislang vornehmlich im Bereich CD-ROM und Internet tätig waren, verändern ihren Hauptgeschäftsbereich zu Gunsten von Unternehmenskommunikation und Intranet. Wobei sie dabei sicherlich von den „Erfahrungen beim Internet profitieren können“ (Geschäftsführer Kleinunternehmen). Der Grund: Die Zahl der Unternehmen, die sich mit Internet-Angeboten beschäftigen, wächst kontinuierlich. Schätzungen gehen von ca. 30 Unternehmen allein in Düsseldorf aus. Dies macht den Markt enger und läßt die Preise sinken (es gibt durchaus Internet-Anbieter, bei denen Unternehmen einen einfachen Web-Auftritt kostenlos bekommen können).

Insgesamt wird deutlich, daß der Multimedia-Standort Düsseldorf vor allem davon profitiert, daß insbesondere die Bereiche Werbung und Unternehmenskommunikation „boomen“: Das starke Standbein in der Werbung und die große Zahl von Unternehmenszentralen und Rechenzentren im Einzugsbereich tragen zu dieser Entwicklung in erheblichem Umfang bei. Andere Standorte haben hier Nachteile, z. B. „München fehlt die Agenturszene“ (Geschäftsführer mittelgroßes Unternehmen), Berlin die Unternehmenszentralen.

Die häufig geäußerte Vermutung, daß die Möglichkeiten der elektronischen Kommunikation die Nähe zum Kunden unerheblich werden lassen, kann aufgrund der Ergebnisse dieser Expertenbefragung nicht bestätigt werden. Dies wird insbesondere deutlich, wenn man sich die Arbeitsweise der Unternehmen im Geschäftsfeld Unternehmenskommunikation ansieht: So sind z. B. die Analyse von Geschäftsprozessen oder die Analyse der Unternehmenskultur nur vor Ort – also beim Kunden – durchzuführen. Aussagen wie „Wir setzen die Ideen der Kunden um“ (Geschäftsführer Kleinunternehmen) oder „Innovationsaktivitäten stoßen unsere Kunden an“ (Leiter Multimedia mittelgroßes Unternehmen) machen deutlich, daß eine enge Anbindung an den Kunden

notwendig ist, auch wenn dies die Unternehmen nicht davon entbindet, durch Literatur von Fachzeitschriften und Experimentieren selbst nach neuen Lösungen zu suchen.

### **Zulieferer**

Während die Nähe zum Markt bzw. zum Kunden für fast alle der befragten Unternehmen von großer und standortentscheidender Bedeutung war, gilt dies überhaupt nicht für die Nähe zu den Zulieferunternehmen. Ein Grund hierfür ist sicherlich, daß Multimedia-Unternehmen in erster Linie Dienstleistungsunternehmen sind. Ihre Leistungen wie Konzeptentwicklung, Programmierung etc. sind immaterielle Leistungen, Zulieferungen gibt es überwiegend in den Bereichen Hardware, Büroausstattung etc. Die klassische Organisation der industriellen Produktion, die sich an der Wertschöpfungskette orientiert, läßt sich daher auf die Produktion von Dienstleistungen nur sehr bedingt übertragen.

Es ist aber nicht so, daß die Nähe zu Zulieferern überhaupt keine Bedeutung hätte: Zeitschriftenverlage z. B. lassen sich bei der Aufbereitung ihres Online-Angebots gerne von kleinen Multimedia-Unternehmen unterstützen. Dabei kommt es dann zu der überraschenden, paradox anmutenden Aussage: „Es ist nicht notwendig, daß Zulieferer in der Nähe angesiedelt sind, aber schön“ (Bereichsvorstand Großunternehmen).

Bei den Möglichkeiten, die elektronische Medien bieten, ist die Nähe zum Zulieferer somit kein „Muß“ mehr, da über die vorhandenen Netze auch größere Mengen Daten transportiert werden können. Sind aber qualifizierte Zulieferunternehmen in der Nähe angesiedelt – was in Düsseldorf zweifelsohne der Fall ist – greift man hierauf gerne zurück. Insgesamt muß aber davon ausgegangen werden, daß die Nähe zu Zulieferunternehmen kein entscheidendes Standortkriterium ist.

### **Kooperationen**

Während in den meisten Untersuchungen über Industriecluster die Bedeutung von Kooperationen zwischen Unternehmen hervorgehoben werden, lassen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung diese Eindeutigkeit vermissen: Die Skala der Antworten reicht von „es geht nur durch Kooperationen“ (Vorstand Großunternehmen) bis zu der Aussage „über normale

Geschäftskontakte hinaus keine vertiefte Zusammenarbeit“ (mehrere Gesprächspartner in Kleinunternehmen).

Bei diesen Aussagen müssen allerdings die unterschiedlichen Voraussetzungen der Unternehmen berücksichtigt werden:

- Tochtergesellschaften suchen häufig innerhalb der Unternehmensgruppe ihre Kooperationspartner; z. T. wurden sie auch gegründet, um die „klassischen“ Aktivitäten der Unternehmensgruppe zu ergänzen wie z. B. die „digitalen“ Tochterunternehmen von Werbeagenturen. Ähnliches gilt für Niederlassungen.
- Aufgrund der Vielzahl der Konkurrenten am Standort Düsseldorf und der häufig auch überschaubaren Anzahl von Kunden fällt es insbesondere den kleinen Multimedia-Unternehmen schwer, sich der (vermeintlichen) Konkurrenz zu öffnen. Ein weiteres Problem kommt hinzu: „Ideen kann man nicht schützen“ (Gesprächspartner Wirtschaftsministerium).
- Möglicherweise fehlt es auch an Offenheit: Der Geschäftsführer eines kleinen Multimedia-Unternehmens wies im Zusammenhang mit Kooperationen darauf hin, daß Netscape seine Produkte im Rahmen eines von Sony organisierten Medientreffens vorgestellt habe und die Experten – unter ihnen sicherlich auch Konkurrenten – gebeten habe, Verbesserungsvorschläge zu machen.
- Es gibt durchaus Unternehmen, die kooperativ sind – aber nicht mit Unternehmen aus der Region, sondern – aus vorgenannten Gründen – mit Unternehmen an anderen Standorten – was durch die Möglichkeiten der elektronischen Kommunikation erleichtert wird.

Dies bedeutet allerdings nicht, daß die meisten Multimedia-Unternehmen in selbstgewählter Isolation verharren. Die Zusammenarbeit ist vielmehr anders organisiert, als dies von Industrieclustern bekannt ist. Die Form der Zusammenarbeit läßt sich kurz auf den Nenner bringen: „Wir haben keine institutionalisierten Kooperationen, aber wir arbeiten in Projekten zusammen“ (Gesprächspartner Kleinunternehmen). Die – sich teilweise überschneidenden - Gründe hierfür sind:

- Engpässe an Personal, z.B. wenn Projekte schnell durchgeführt werden müssen und der firmeneigene Personalbestand nicht ausreicht;
- Engpässe an speziellem Know-how, z. B. wenn Kameraleute, Regisseure, Tontechniker oder Programmierer mit Fertigkeiten in bestimmten Sprachen benötigt werden;

- ein Bedarf an bestimmten technischen Geräten, die sich nur hierauf spezialisierte Firmen leisten und auch auslasten können.<sup>2</sup>

Als Kooperationspartner kommen dann entweder Freiberufler oder kleine Unternehmen mit einem hochspezialisierten Know-how in Frage. Die Zusammenarbeit erfolgt als „virtueller Kooperationsverbund“ (Geschäftsführer/kaufm. Leiter mittelgroßes Unternehmen). Dies geht in einem Fall so weit, daß man als Produktionsverbund beim Kunden auftritt und das Unternehmen für seine Kooperationspartner Visitenkarten hat drucken lassen.

Feste Kooperationsstrukturen innerhalb der Region spielen bei Multimedia-Unternehmen nicht die tragende Rolle wie vielleicht in anderen Branchen. Kooperationen sind vielmehr „volatil“, werden projektförmig durchgeführt. Dies liegt sicherlich auch an den Kunden und ihren Anforderungen – es gibt keine Massenprodukte oder Stammkunden, es handelt sich in der Regel um Einzelprojekte.

## **Finanzierung**

Als eines der wichtigsten Hemmnisse auf dem Weg zu mehr Innovationen und Unternehmensgründungen wird von Experten immer wieder das Thema Finanzierung, insbesondere das Fehlen von Risikokapital, angeführt. Häufig wird im gleichen Atemzug auf die USA verwiesen, wo die Venture Capital-Finanzierung eine lange Tradition hat und jungen Unternehmen zum Erfolg verhilft.

Während Tochtergesellschaften von Unternehmen und die bereits etablierten Unternehmen hierbei keinerlei Schwierigkeiten haben, sind es insbesondere die kleinen und jungen Unternehmen, die hier einen Mangel anzeigen. Dabei wird zum einen der Mangel an für kleine Unternehmen verfügbarem Risikokapital bemängelt, zum anderen aber auch, daß „man einen Kontokorrent nur durch Vorlage privater Sicherheiten bekommt“ (Geschäftsführer Kleinunternehmen).

Auf der Seite der Finanzierungsinstitute wird konstatiert, daß sie „sich im Multimedia-Umfeld noch schwer tun, da es (a) eine neue Branche ist, wo bislang die Erfahrungswerte fehlen, und (b)

---

<sup>2</sup> Insbesondere der rapide technische Fortschritt führt dazu, daß viele Unternehmen nicht mehr jede neue „Investitionswelle“ mitmachen können, weil sie sonst ihren Fixkostenanteil übermäßig ausweiten würden.

schwierig ist nachzuvollziehen, was die Unternehmen überhaupt machen wollen“ (Vorstand Kreditinstitut). Es hat sich in der Vergangenheit aus der Sicht der Kapitalgeber immer wieder bestätigt, daß eine gute Idee noch lange kein gutes Unternehmen ist. So hat sich z. B. auch bei etablierten Unternehmen gezeigt, daß sie zwar sehr viele gute Ideen gehabt haben, sie letztlich aber nicht verkaufen konnten, was dann (fast) zum Konkurs geführt hat.

Die Finanzierungsmöglichkeiten sind sicherlich kein Standortvorteil für Multimedia-Unternehmen, obwohl die örtlichen Kreditinstitute ein massives Interesse daran haben, neue Branchen zu fördern, um hierdurch die Verluste bei traditionellen Branchen zu kompensieren. Eine Beteiligungsgesellschaft ähnlich wie in Köln, getragen von einem oder mehreren lokalen Kreditinstituten, könnte hier weiterhelfen.

## **Personal**

Eines der größten Probleme des Multimedia-Standorts Düsseldorf ist die Knappheit an Fachpersonal, insbesondere „oberhalb des Durchschnitts“ (Vertreter Verband). Häufiger wurde in den Expertengesprächen angedeutet, daß der eine oder andere Spezialist mit „Traumgagen“ an einen anderen Arbeitsplatz gelockt werden sollte. In diesem Zusammenhang ist auch die Aussage eines Geschäftsführers eines Beratungsunternehmens nicht verblüffend, „daß das geplante Wachstum vieler Unternehmen durch ein erhebliches Defizit an qualifiziertem Personal gebremst werde.“

Allerdings führt ein Blick auf die unterschiedlichen Typen von Multimedia-Unternehmen auch zu differenzierten Aussagen:

- Große Unternehmen haben in der Regel kaum Probleme, geeignetes Personal zu rekrutieren. Der Name dieser Unternehmen spricht in der Regel in einem ausreichenden Maß qualifizierte Leute an. Mit Personalfluktuatation haben diese Unternehmen nur dann zu tun, wenn ein Beschäftigter Aufstiegschancen außerhalb des Unternehmens findet – was allerdings nicht unüblich ist, denn aufgrund des geringen Alters der Unternehmen sind die Führungspositionen mit vergleichsweise jungen Personen besetzt, also für einen längeren Zeitraum blockiert.
- Probleme haben hingegen kleine und mittelgroße Unternehmen. Ausgewählte Aussagen belegen dies: „es gibt zuwenig gute Leute, die Decke ist dünn“ (Geschäftsführer mittelgroßes Unternehmen), „der Markt ist leergefegt“ (Geschäftsführer mittelgroßes Unternehmen),

„Schwierigkeiten gibt es bei Spezialisten, insbesondere im Bereich Netzwerkadministration und bei bestimmten Maschinensprachen“ (Bereichsleiter kleines Unternehmen), „es ist problematisch, an gutes Personal heranzukommen, weil die Carrier eine große Konkurrenz sind, und viele Leute unseren Ansprüchen nicht genügen“ (Prokurist kleines Unternehmen) oder „es gibt keinen Internet-Programmierer, der unter 12.000 DM im Monat zu haben wäre“ (Geschäftsführer kleines Unternehmen).

Personalengpässe gibt es allerdings nicht nur bei Multimedia-Spezialisten, sondern auch „im Vertrieb, bei Sales Points oder bei Call Centern“ (Bereichsvorstand Großunternehmen) oder „es fehlen gute Vertriebsleute“ (Manager mittelgroßes Unternehmen).

Der Engpaß an geeignetem Personal weist auf zwei Punkte hin: Zum einen ist eine gute Ausstattung mit Personal wichtig für die Entwicklung eines Clusters, ohne sie funktioniert es nicht. Auf der anderen Seite führen der Boom und die räumliche Enge dazu, daß sich die Konkurrenz innerhalb des Clusters erheblich verschärft.

### **Hochschulen/Forschungseinrichtungen**

Auch hinsichtlich der Bedeutung von Hochschulen für die Entwicklung des Multimedia-Clusters in der Region Düsseldorf herrscht bei den befragten Experten bei weitem keine Einigkeit.

Unterschieden werden kann zwischen

- Unternehmen, die mit den Hochschulen der Region in Projekten zusammenarbeiten;
- Unternehmen, die mit Hochschulen in Projekten zusammenarbeiten, die ihren Sitz außerhalb der Region haben; und
- Unternehmen, die nicht mit Hochschulen zusammenarbeiten.

Zu der erstgenannten Gruppe gehören vor allem die Unternehmen, die überwiegend den lokalen Markt bedienen (Zeitungsverlag, lokaler Carrier) oder die im regionalen Zusammenhang Projekte durchführen. So kooperiert z. B. ein kleines Multimedia-Unternehmen mit dem Rechenzentrum der Universität Düsseldorf beim Aufbau eines Bildungsservers für das Land Nordrhein-Westfalen. Daß die Zusammenarbeit zu Beginn nicht unproblematisch war, erläuterte ein anderer Gesprächspartner mit dem Satz: „Die Kommunikation mit der Hochschule hat sich nach einem Gespräch verbessert“ (Geschäftsführer mittelgroßes Unternehmen).

In der zweitgenannten Gruppe sind vor allem die großen Unternehmen zu finden, überwiegend aus dem Telekommunikationsbereich. Sie arbeiten bundesweit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen zusammen, genannt wurden z. B. Aachen, Karlsruhe und Dresden oder das Fraunhofer-Institut in Darmstadt. Eine Kooperation oder anderweitige Zusammenarbeit mit Hochschulen aus der (erweiterten) Region findet nicht statt.

Die überwiegende Zahl an Multimedia-Unternehmen arbeitet über die geschäftlichen Kontakte hinaus nicht mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen zusammen, auch nicht mit denen aus der Region. „Kooperationsprojekte werden im Multimedia-Umfeld bislang nicht durchgeführt“ (Bereichsleiter Großunternehmen), „zu Hochschulen besteht kein Kontakt“ (Prokurist kleines Unternehmen) und „mit Hochschulen existieren keine Kooperationen, dies ist ein zu zäher Prozeß. Außerdem ist z. B. die Fachhochschule anderthalb Jahre hinter dem Markt zurück.“ (Geschäftsführer kleines Unternehmen). Vor allen Dingen der letztgenannte Punkt deutet auf gravierende Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen hin. Die innovativen Multimedia-Unternehmen sind - vor allem aufgrund des starken Marktdrucks - den Hochschulen deutlich voraus, so daß kaum innovative Impulse von den Hochschulen gegeben werden können.

Damit ist die Einschätzung, daß z. B. „die Fachhochschule für Grafik und Design wichtig für die Multimedia-Branche ist“ (Referentin Verband), im Rahmen dieser Untersuchung relativiert worden. Es kann aufgrund der vorliegenden Ergebnisse nicht davon ausgegangen werden, daß die regional ansässigen Hochschulen einen bedeutenden Einfluß auf die Entwicklung des Multimedia-Clusters in der Region Düsseldorf gehabt haben.

Es ist allerdings nicht so, daß mehrheitlich keine Kontakte zu Hochschulen aus der Region bestehen: Die meisten der befragten Unternehmen - auch die kleinen Unternehmen - stellen Praktikumsplätze, Arbeitsplätze für Werkstudenten oder auch Themen für Abschlußarbeiten zur Verfügung. Für die Unternehmen ist dies sicherlich eine interessante Form der Personalrekrutierung, z. B. wurden in einem großen Unternehmen zwei Werkstudenten als Mitarbeiter übernommen. Allerdings wird auch hier moniert, daß „das von Hochschulabsolventen erlernte Know-how nichts bringt“ (Bereichsleiter großes Unternehmen).

## **Beratungs- und Förderungseinrichtungen**

Einer gut ausgebauten Beratungs- und Förderungsinfrastruktur wird nachgesagt, daß sie insbesondere einen Beitrag zur Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen leisten kann. Allerdings muß im Zusammenhang mit dieser Untersuchung hervorgehoben werden, daß Förderung, insbesondere finanzielle Förderung, nicht eine kommunale, sondern eine Landesaufgabe ist. Für Nordrhein-Westfalen ist hier das Förderprogramm „media NRW“ relevant, das gezielt für Medienunternehmen und -projekte eingerichtet wurde.

- Die befragten Unternehmen stehen der Förderpraxis skeptisch gegenüber, teilweise aus grundsätzlichen Überlegungen heraus, wie z. B. die Aussage „Förderung ist schädlich“ (Gesprächspartner kleines Unternehmen) zeigt. Aber auch die „erlebte“ Förderpraxis hinterläßt bei den befragten Unternehmen keinesfalls einen Anlaß zur Euphorie. Dabei sind die Klagen durchaus bekannt:
- „Der bürokratische Aufwand ist zu hoch und insbesondere für kleine Unternehmen kaum zu bewältigen“ (Geschäftsführer kleines Unternehmen).
- „Die Förderung ist zu langsam für den Markt. Da laut Förderbestimmungen nichts weiterentwickelt werden darf, bis ein Antrag bewilligt ist, hat dies zur Konsequenz, daß die Unternehmen ihre Entwicklungen selbst finanzieren. Im anderen Falle wäre der Zeitverlust in diesem dynamischen Markt immens, die Unternehmen kämen zu spät mit ihren Produkten auf den Markt“ (Geschäftsführer mittelgroßes Unternehmen).
- Darüber hinaus wurde moniert, daß Projekte beim Fördermittelgeber „hängen bleiben“ und den Unternehmen somit jegliche Handlungssicherheit entzogen wird (Bereichsleiter kleines Unternehmen).

Vereinzelte Kritik gab es auch an der zuständigen Industrie- und Handelskammer. So ist in den Reihen der kleinen Unternehmen negativ aufgefallen, „daß zwar sehr schnell die Zahlungsaufforderung zugeschickt wurde, eine Liste mit kompetenten Ansprechpartnern, die bei Problemen helfen könnten, aber fehlte“ (Geschäftsführer kleines Unternehmen).

Zusammengenommen mit den für kleine Unternehmen eingeschränkten Finanzierungsmöglichkeiten ist es daher nicht verwunderlich, daß der Ruf nach anderen Förderungs- und Unterstützungsmöglichkeiten laut wird. Gefragt ist eine „gezielte Promotion der



innovativen Unternehmen, was man in den USA schon lange macht“ (Geschäftsführer Beratungsunternehmen).

Resümierend kann festgehalten werden, daß die positive Entwicklung des Multimedia-Clusters in Düsseldorf nicht auf die Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten zurückzuführen ist. Die Ergebnisse der Untersuchung weisen darauf hin, daß die Schwierigkeiten insbesondere für kleine Unternehmen die gleichen sind wie in anderen Branchen oder Regionen.

### **Aus- und Weiterbildung**

Es mag auf den ersten Blick überraschen, daß von keinem der befragten Experten eine Aus- oder Weiterbildungseinrichtung für Multimedia-Berufe in Düsseldorf benannt wurde, mit der die Unternehmen bzw. Experten zusammenarbeiten. Angeführt wurden - wenn überhaupt - Einrichtungen, die außerhalb der Region bzw. auch außerhalb Nordrhein-Westfalens angesiedelt sind (z. B. interACTIV Multimedia-Akademie in Dortmund, FH Furtwangen im Videobereich).

- Betrachtet man allerdings die benötigten Qualifikationen und die dynamische Entwicklung der Branche, dann wird deutlich, daß dies eine quasi zwangsläufige Entwicklung ist. Benötigt werden z.B.
- Techniker, die auch ein Verständnis für Anwendungsmöglichkeiten haben (Geschäftsführer mittelgroßes Unternehmen);
- Personen, die technisches Verständnis mit einem ausgeprägten Marketing-Bewußtsein verbinden können (Geschäftsführer mittelgroßes Unternehmen);
- Mitarbeiter, die über technisches und betriebswirtschaftliches Know-how verfügen (Geschäftsführer kleines Unternehmen).

Es erstaunt daher auch nicht, daß z. B. der Geschäftsführer eines mittelgroßen Multimedia-Unternehmens angibt, „mehr als die Hälfte der Beschäftigten sind Autodidakten“. Auch die Aussagen der anderen Gesprächspartner deuten in diese Richtung. Wichtig ist, daß die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Grundqualifikationen mitbringen und dann on-the-job ihre späteren Tätigkeiten erlernen. Hierfür werden dann allerdings keine speziell auf Multimedia ausgerichteten Aus- und Weiterbildungseinrichtungen benötigt.

Darüber hinaus ist insbesondere bei den Weiterbildungseinrichtungen ein „Wildwuchs“ (Vertreter Verband) festzustellen. Angeboten wird zur Zeit „irgend etwas, Hauptsache es hat Multimedia im Titel“. Dies ist allerdings auch kein originäres Problem der Region Düsseldorf. Insgesamt bleibt aber die Erkenntnis, daß die regionalen Aus- und Weiterbildungseinrichtungen kaum einen nennenswerten Einfluß auf die Multimedia-Branche in dieser Region hatten, eine Art „Kaderschmiede“ oder Vergleichbares ist hier nicht vorhanden.

### **Weitere Standortfaktoren**

Neben dem traditionellen Besatz der Region Düsseldorf mit Werbeunternehmen und diversifizierenden Großunternehmen und der Nähe zum Markt haben sich im Laufe der Untersuchung weitere Erfolgsfaktoren herauskristallisiert, die zum Erfolg und zum Wachstum der Multimedia-Branche in der Region Düsseldorf beigetragen haben:

- **Verkehrsinfrastruktur:** die Region Düsseldorf verfügt „über eine Konzentration der Verkehrsmittel“ (Referentin Verband), d. h. Flughafen, Intercity-Bahnhof und ein dichtes Autobahnnetz sind in unmittelbarer Nähe und somit sehr schnell erreichbar. Dies bedeutet, daß nicht nur die Kunden in der Rhein-Ruhr-Schiene „vor der Haustüre“ liegen, sondern auch Kunden in anderen Teilen der Bundesrepublik und des europäischen Auslands vergleichsweise schnell erreicht werden können.
- **Landeshauptstadt:** Als Landeshauptstadt besitzt Düsseldorf den Vorteil, daß sich nicht nur Landespolitik und -verwaltung dort ballen, sondern auch eine gewisse Konzentration hinsichtlich Information, Kunst, Kultur und Freizeit dort erfolgt. Dies wiederum übt eine anziehende Wirkung auf Führungskräfte aus.
- **Messe:** In Düsseldorf werden viele international bedeutende Messen veranstaltet (z. B. IGEDO, DRUPA, „K“, Boot), die Düsseldorf ein internationales Renommee verschaffen. Die IGEDO trägt bspw. dazu bei, daß viele Modeunternehmen eine Vertretung bzw. Showrooms in Düsseldorf haben, was wiederum die Entwicklung der Werbebranche fördert. Darüber hinaus ist die Messe auch selbst daran interessiert, daß sich Düsseldorf als Standort weiterentwickelt, und fördert dies entsprechend.
- **Adresse:** Für viele Unternehmen ist es wichtig, eine Adresse bzw. einen Standort in Düsseldorf zu haben. Dies erhöht nicht nur das Ansehen, sondern auch die Akzeptanz bei den Kunden. So begründet z. B. der Geschäftsführer eines Kleinunternehmens den Wechsel aus dem Ruhrgebiet nach Düsseldorf mit „der besseren Adresse“, ein ähnliches Argument gibt der Manager eines

mittelgroßen Unternehmens für den Wechsel aus dem Düsseldorfer Umland zurück nach Düsseldorf an.

Zusätzlich zu den obengenannten Faktoren gibt es zwei weitere Faktoren, die zumindest zur Erklärung der Weiterentwicklung von Düsseldorf als Standort beitragen:

- Die Akteure: Eine Branche (bzw. eine Branche in einer Region) entwickelt sich in den seltensten Fällen von selbst, vielmehr sind Personen notwendig, die gemeinsam den Standort entwickeln wollen und an diesem Ziel gemeinsam arbeiten. In Düsseldorf ist dieser Prozeß fast idealtypisch verlaufen. Die handelnden Akteure aus Politik, Verwaltung und Unternehmen haben frühzeitig erkannt, daß es nicht angeraten ist, anderen Medienstandorten Konkurrenz in einem bereits besetzten Marktsegment zu machen (z. B. Köln bei AV-Medien oder München bei Film). Es wurde vielmehr darauf geschaut, welche Potentiale in der Region bereits vorhanden und ausbau- bzw. erweiterungsfähig sind. Aufgrund dessen wurde eine Marktlücke („Multimedia“) ausgewählt, in der Düsseldorf eine Stärke besitzt, und hierzu eine Vision entwickelt („Europäische Multimedia-Hauptstadt“). Dies allein macht allerdings noch keinen Erfolg aus. Der Erfolg läßt sich vielmehr auf die drei Ursachen zurückführen, daß:
  - aus der Vision konkrete Projekte abgeleitet und umgesetzt wurden, wie z. B. der Umbau des Hafens zum Medienzentrum oder die Gründung des Vereins „Digitale Stadt“;
  - Unternehmen - oder auch Unternehmer - gewonnen werden konnten, die sich aktiv für die Projekte einsetzen bzw. die Projekte umsetzen;
  - es ein „networking“ zwischen Entscheidungsträgern aus Unternehmen, Politik und Verwaltung gibt, das sehr ausgeprägt ist.
- Die Szene: In Düsseldorf hat sich eine „Szene“ herausgebildet: Es gibt eine „community“ von Multimedia-Treibenden, die ihre Treffpunkte und Kontakte hat und somit quasi zur Verstärkung des Trends beiträgt. Hierzu trägt aber auch die Tatsache bei, daß der Deutsche Multimedia-Verband (dmmv) von München nach Düsseldorf übergesiedelt ist (Grund laut Geschäftsführer: „Die Unternehmen sitzen hier“) und - obwohl der Verband nicht regional ausgerichtet ist - einen gewissen Fixpunkt „aufgrund der kurzen Wege“ markiert. Dazu gehören aber auch Aktivitäten wie der Verein „Digitale Stadt“, wo die Mitglieder insbesondere in den Arbeitskreisen Kontakte knüpfen und Erfahrungen austauschen können.

Das Multimedia-Cluster in Düsseldorf ist sicherlich noch davon entfernt, einen Stellenwert wie New York, London oder möglicherweise Amsterdam einzunehmen. Aber die Mischung aus

vorhandenen Potentialen und deren engagierte Weiterentwicklung, kombiniert mit den geographischen Vorteilen, sind sicherlich die ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren.

Es ist daher auch nicht erstaunlich, daß Düsseldorf neben Hamburg, München und Köln von den Experten, die sich hierzu eine Meinung bilden konnten, als „A-Standort“ bezeichnet wird (wobei die beiden letztgenannten sicherlich andere Schwerpunkte im Bereich der Medien auszeichnen). Anderen Standorten wie z. B. Stuttgart, Leipzig oder Nürnberg fehlen – so die Experten – vor allem die Medienszene, die Nähe zu (einer Vielzahl von) Kunden, das internationale Renommee und die richtigen Akteure.

### 4.4 Bewertung des Standorts durch die Experten

Die befragten Experten wurden zudem aufgefordert, unterschiedliche Standortfaktoren hinsichtlich ihrer Bedeutung für ihr Unternehmen (bzw. für Unternehmen allgemein, wenn es sich um Gesprächspartner aus Verbänden etc. handelte) zu bewerten. Der zweite Schritt bestand dann darin, die jeweiligen Standortfaktoren für die Multimedia-Region Düsseldorf zu bewerten.

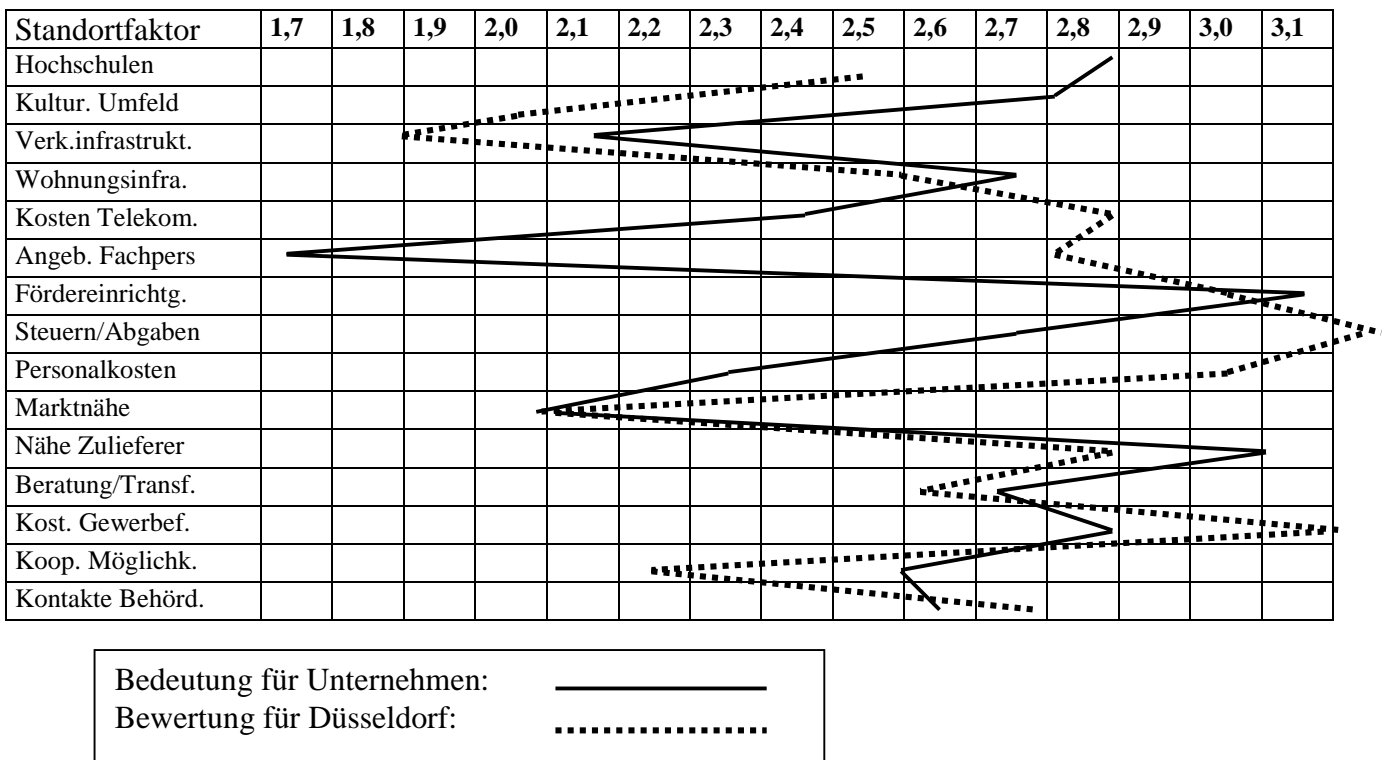


Abbildung 12: Bedeutung und Bewertung unterschiedlicher Standortfaktoren (nach Schulnoten)

Wirft man einen Blick auf die Ausprägung der unterschiedlichen Standortfaktoren für die Unternehmen, erhärten sich die Ergebnisse der Expertengespräche. Von sehr großer Bedeutung für die befragten Experten ist, daß – in dieser Reihenfolge –

- Fachpersonal vorhanden ist,
- die Nähe zum Markt gegeben ist, und
- der Standort über eine gute Verkehrsinfrastruktur verfügt.

Von nachrangiger Bedeutung sind (ebenfalls in der Reihenfolge): Fördereinrichtungen, Nähe zu Zulieferern, Kosten für Gewerbeflächen und bemerkenswerterweise auch Hochschulen. Zum letztgenannten Standortfaktor muß allerdings gesagt werden, daß hierbei eine erhebliche Streuung zu verzeichnen ist.

Hinsichtlich der Bewertung der Standortfaktoren für den Standort Düsseldorf stehen vor allen Dingen die folgenden Resultate heraus:

- Am schlechtesten bewertet werden Steuern und Abgaben, die Kosten für Gewerbeflächen und die Fördereinrichtungen, wobei der erstgenannte Punkt sicherlich nicht spezifisch für Düsseldorf ist, während sich im letztgenannten Punkt die Kritik an den Förderungen widerspiegelt.
- Sehr gut bewertet werden die Verkehrsinfrastruktur, das kulturelle Umfeld und die Nähe zum Markt. Vor allem der erst- und der letztgenannte Punkt unterstreichen die Ergebnisse der Expertengespräche.
- Auffällig ist die hohe Diskrepanz beim Angebot an Fachpersonal. Während die Bedeutung für Unternehmen den höchsten Wert erzielte, besteht eine deutliche (negative) Diskrepanz zur Bewertung. Dies deutet darauf hin, daß der Markt für Fachkräfte derzeit „überhitzt“ ist. Diese Argumentation wird zudem gestützt durch die hohe negative Diskrepanz der Werte zwischen der Bedeutung und der Bewertung der Personalkosten. Unseres Erachtens ist dies aber kein Problem, das auf die Region Düsseldorf beschränkt ist.
- Überraschend ist auf den ersten Blick die positive Differenz zwischen der Bedeutung und der Bewertung des kulturellen Umfelds: Eine mögliche Interpretation hierfür könnte sein, daß ein gutes kulturelles Umfeld nicht „lebenswichtig“ für Multimedia-Unternehmen ist, aber gerne angenommen und genutzt wird.

Insgesamt kann anhand der in diesem Abschnitt präsentierten Daten nicht die Behauptung aufgestellt werden, daß in der Multimedia-Branche ganz andere Standortfaktoren von Bedeutung sind als in anderen Branchen. Zumal einschränkend hinzugefügt werden muß, daß hier nur die Region Düsseldorf (und ihre typische Ausprägung) erfaßt wurde und aus anderen Regionen keine vergleichbaren Ergebnisse vorlagen.

Dennoch kann anhand der obengenannten Ergebnisse festgehalten werden, daß die entscheidenden Erfolgsfaktoren die Nähe zum Markt und das Angebot an Fachpersonal sind – auch wenn dies im Moment in Düsseldorf (und auch anderswo) schwierig zu sein scheint. Dies wird unterstützt durch eine gut ausgebaute Verkehrsinfrastruktur, die es erlaubt, auch die Kunden zu erreichen, die außerhalb der unmittelbaren Region angesiedelt sind.

## 5 Zusammenfassung

(1) Eine Frage, die die Regionalwissenschaft und andere Disziplinen seit längerem beschäftigt, ist, warum bestimmte Regionen (bzw. bestimmte Branchen in diesen Regionen) erfolgreicher agieren als andere. Inzwischen liegen viele Untersuchungen aus unterschiedlichen Branchen bzw. Regionen vor, in denen die Erfolgsfaktoren analysiert wurden. Dabei hat sich – je nach Region in unterschiedlicher Intensität – herauskristallisiert, daß Kooperationen zwischen Unternehmen, die arbeitsteilige Zusammenarbeit innerhalb der Wertschöpfungskette, aber auch das regionale Umfeld (Hochschulen, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, Verbände, Politik) als Erfolgsfaktoren benannt werden können. Im Zusammenhang mit der als Wachstumsmotor angesehenen Multimedia-Branche schließen sich zwei Fragen an:

- Gelten die Mechanismen, die bei Industrieclustern in anderen Branchen erfolgreich waren, auch für den Multimedia-Bereich (zumal es sich bei Multimedia um einen Dienstleistungsbereich handelt)?
- Welche Steuerungsmöglichkeiten ergeben sich für diesen Bereich?

(2) Multimedia ist eine der sogenannten „Zukunftsbranchen“, die als Träger von Wachstum und Beschäftigung angesehen werden. Ob die z.T. hochgesteckten Erwartungen allerdings realisiert werden können, erscheint unter dem Blickwinkel neuester Untersuchungen eher zweifelhaft.

Eine nähere Betrachtung der sich herausbildenden Branche wirft die Frage auf, ob die Multimedia-Produktion – analog zur industriellen Produktion – entlang einer Wertschöpfungskette verläuft.

Angesichts der Konvergenz der unterschiedlichen Medien und der projektförmigen Arbeitsweise erscheint das Konzept eines „Wertschöpfungsnetzes“ eher zutreffend.

(3) Um den Mechanismen und Erfolgsfaktoren des Multimedia-Clusters in der Region Düsseldorf „auf die Spur zu kommen“, wurden folgende Datenquellen genutzt:

- vorhandene Materialien und Informationen über die Branche bzw. die Region,
- die Ergebnisse von 25 leitfadengestützten Gesprächen mit Branchenexperten aus der Region und
- ein Fragebogen zu der Bedeutung und der Bewertung von einzelnen Standortfaktoren, der den Gesprächspartnern nach dem Gespräch vorgelegt wurde.

(4) Ein wichtiger Vorteil des Multimedia-Clusters in Düsseldorf ist sicherlich historischer Natur und basiert auf den „endogenen Potentialen“: Zum einen haben einige der traditionell in Düsseldorf ansässigen Konzerne ihre geschäftlichen Aktivitäten auf den Telekommunikationsmarkt ausgeweitet. Zum anderen hatte die Werbebranche schon immer ein starkes Standbein in Düsseldorf, die Werbeagenturen wiederum haben z. T. eigene Multimedia-Töchter gegründet oder greifen auf spezialisierte Dienstleistungsunternehmen zurück. Beide Entwicklungen haben zu einem „Sog-Effekt“ geführt, neue Unternehmen und Dienstleister haben sich in der Region Düsseldorf angesiedelt bzw. wurden gegründet.

(5) Obwohl es schwierig ist, die Zahl der Beschäftigten in diesem Cluster zu bestimmen, da es sich nicht an den „gängigen“ Branchen orientiert, kann man bei vorsichtigen Schätzungen davon ausgehen, daß ca. 35.000 Personen im Bereich Medien/Telekommunikation in der Region beschäftigt sind.

(6) Inzwischen hat sich auch eine bemerkenswerte Infrastruktur herausgebildet, um die Multimedia-Branche in Düsseldorf bei ihren Aktivitäten zu unterstützen: Zu nennen wäre z. B. die „Medienmeile“ am Hafen, die Ansiedlung des deutschen Multimedia-Verbandes oder die Gründung des Vereins „Digitale Stadt“.

(7) Wirft man einen Blick auf die Standortvorteile, so stechen insbesondere zwei Faktoren heraus: die Nähe zum Markt und die Verkehrsinfrastruktur. Dabei beschränkt sich der Markt allerdings nicht auf die Region Düsseldorf, sondern bezieht sich auf die Rhein-Ruhr-Schiene. Hier sind

insbesondere die Kunden angesiedelt, die bei den derzeit boomenden Multimedia-Segmenten Werbung und Unternehmenskommunikation einen bedeutenden Markt darstellen. Die zentrale Lage und die schnelle Erreichbarkeit unterschiedlicher Verkehrsmittel unterstützt zum einen die Nähe zum Kunden, ermöglicht es zum anderen aber auch, Kunden in anderen Regionen mühelos zu erreichen.

(8) Differenzierter muß der Faktor „qualifiziertes Personal“ betrachtet werden. Daß qualifiziertes Personal vorhanden war, hat sicherlich entscheidend zur dynamischen Entwicklung dieser Branche in der Region Düsseldorf beigetragen. Allerdings hat der Boom wiederum dazu geführt, daß das derzeitige Angebot als nicht ausreichend bewertet wird.

(9) Andere Faktoren, die in der Literatur immer wieder als Kriterien für eine erfolgreiche Cluster-Bildung angeführt werden, wie z. B. Kooperationen zwischen Unternehmen, enge Zulieferbeziehungen, Hochschulen als Know-how-Lieferanten oder eine auf die Branche abgestimmte Aus- und Weiterbildungslandschaft, können für die Entwicklung des Multimedia-Clusters in der Untersuchungsregion nicht als Erfolgsfaktoren benannt werden. Zwei Gründe geben hierfür den Ausschlag: in der Multimedia-Branche dominieren andere Formen der Zusammenarbeit, die projektförmiger und somit „volatiler“ sind. Und die Hochschulen scheinen aufgrund des permanenten Innovationsdrucks, der in einigen Segmenten herrscht, als Know-how-Lieferanten für die befragten Unternehmen nur eingeschränkt in Frage zu kommen.

(10) Neben den eher „harten“ Standortfaktoren kommen sicherlich weitere Faktoren hinzu, die auch einen maßgeblichen Einfluß auf die Dynamik dieses Clusters in der Region Düsseldorf haben:

- Hier gibt es Personen („Promotoren“) aus Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen u. ä., die ein großes Interesse daran haben, diesen Standort weiterzuentwickeln, d. h. aus einer Vision konkrete Maßnahmen und Handlungen ableiten und umsetzen;
- in Düsseldorf hat sich eine „Szene“ für diese Branche herausgebildet;
- Düsseldorf ist für Multimedia-Unternehmen eine gute Adresse.

(11) Man kann durchaus von einem „Multimedia-Cluster“ in Düsseldorf sprechen, wenn man hierunter versteht, daß hier viele und bedeutende Unternehmen aus diesem Bereich angesiedelt sind - deutlich mehr, als im Mix der Wirtschaftszweige üblich. Wird unter einem Cluster allerdings die an der Wertschöpfungskette ausgerichtete Zusammenarbeit überwiegend kleiner und mittelgroßer



Unternehmen verstanden, die von einer auf die Branche ausgerichteten Infrastruktur unterstützt und gefördert werden, kann die Frage nach dem Multimedia-Cluster in der Region Düsseldorf nicht mehr unbedingt bejaht werden. Dies liegt u. E. daran, daß der Begriff der Wertschöpfungskette bei der Multimedia-Produktion zu kurz greift. Praxis ist vielmehr, daß Unternehmen (und Freiberufler) - sofern es überhaupt notwendig ist - fallweise und projektorientiert in „virtuellen Unternehmen“ zusammenarbeiten; z. B. dann, wenn fachliche Kompetenzen oder eine bestimmte Technik fehlen.<sup>3</sup>

(12) Inwieweit die Entwicklung einer Branche in einer Region steuerbar ist, ist aufgrund der vorliegenden Ergebnisse schwierig zu beurteilen: Nimmt man das Beispiel der Multimedia-Branche in der Region Düsseldorf, wird deutlich, daß diese Branche zunächst aus den bestehenden Potentialen (z. B. dem starken Standbein in der Werbewirtschaft) heraus entstanden ist, quasi naturwüchsig. Erst zu einem späteren Zeitpunkt - als erste Konturen der Branche und des Marktes absehbar waren - erfolgte eine verstärkte Koordinierung durch Politik, Verwaltung und die Unternehmen. Allerdings wurden - und dies ist wichtig zu beachten - lediglich Teile der Infrastruktur koordiniert. Wobei der Erfolg darauf zurückzuführen ist, daß immer die Unternehmen bzw. Unternehmer in die Projekte einbezogen wurden bzw. mit der Durchführung betraut waren. Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse kann u. E. deshalb weniger von einer Kontext-Steuerung (Willke 1996) gesprochen werden. Wichtiger erscheint vielmehr der „Kontext-push“, d. h., daß eine sich abzeichnende Branchenentwicklung von den relevanten Akteuren aufgenommen und durch geeignete Unterstützungsmaßnahmen im Branchenumfeld weiter vorangetrieben wird.

---

<sup>3</sup> Generell muß die Frage gestellt werden, ob bei der Produktion von Dienstleistungen noch von Clustern gesprochen werden kann oder von „virtuellen Unternehmen“ o. ä.. Hierzu ist sicherlich weitere Forschung notwendig.

## 6 Literatur

- Amin, Ash/Robins, Kevin, 1990: Industrial Districts and Local Economic Regeneration. Paper presented at the workshop „Networks – On the Socio-Economics of Interfirm Cooperation“, Wissenschaftszentrum Berlin.
- Bandemer, Stephan von/Belzer, Volker, 1997: Organisation und Management von Innovationen. In: F. Lehner u. a. (Hg.): Innovationsstrategien, Wachstum und Beschäftigung. (i. E.).
- Becattini, Giacomo, 1991: „Industrielle Distrikte“ und ihre Bedeutung für die sozio-ökonomische Entwicklung Italiens. In: Thomas Manz (Hg.): Klein- und Mittelbetriebe im Prozeß der industriellen Modernisierung. Bonn: Dietz, S. 31-50.
- Belzer, Volker, 1993: Unternehmenskooperationen. München, Mering: Hampp.
- Belzer, Volker/Hilbert, Josef 1996: Virtuelle Unternehmen: Schlank, aber innovativ. In: Peter Brödner u. a. (Hg.): Arbeitsteilung ohne Ende? München, Mering: Hampp, S. 149-168.
- Booz – Allen & Hamilton, 1995: Zukunft Multimedia. Grundlagen, Märkte und Perspektiven in Deutschland. Herausgegeben von Booz – Allen & Hamilton in Zusammenarbeit mit dem Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag. Frankfurt/Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation.
- Braczyk, Hans-Joachim/Cooke, Philip/Heidenreich, Martin (Hg.) 1998: Regional Innovation Systems. London: UCL.
- Bullinger, Hans-J. (Hg.) 1994: 1. IAO-Forum Business Reengineering. Stuttgart: IAO.
- Davidow, William H./Malone, Michael S. 1993: Das virtuelle Unternehmen. Frankfurt a. M.: Campus.
- DLR, 1996: Innovationen und Arbeit für das Informationszeitalter. Deutsche Forschungsanstalt für Luft- und Raumfahrt e.V. (Hrsg.). Köln: DLR.
- Dostal, Werner, 1988: Der Informationsbereich. In: Dieter Mertens (Hrsg.): Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 3., überarb. Auflage. Nürnberg: IAB, S. 858-880.
- Fachhochschule Gelsenkirchen (Hg.), 1995: Regionale Entwicklungsimpulse von Hochschulen, insbesondere von Fachhochschulen. Dokumentation eines Expertengesprächs. Gelsenkirchen: FH Gelsenkirchen.
- Friedman, David, 1988: The Misunderstood Miracle. Ithaca/London: Cornell University Press.
- Fuchs, Gerhard/Wolf, Hans-Georg 1997: Regionale Erneuerung durch Multimedia. Arbeitsbericht Nr. 74. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg.
- Gahl, Andreas, 1991: Strategische Allianzen in Technologiemarkten – Flexibilität versus Funktionalität. In: Josef Hilbert u. a. (Hg.): Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft. Können Konkurrenten Partner werden? Opladen: Leske + Budrich, S. 43-58.
- Grabher, Gernot, 1989: Regional Innovation by Networking. The Case of Southern Lower Austria. In: Entrepreneurship and Regional Development 1, S. 141-147.
- Grabher, Gernot, (Hg.) 1993: The Embedded Firm. London: Routledge.
- Håkansson, Håkan/Snehota, Ivan, 1990: No business is an island. In: Scandinavian Journal of Economics 3: S.104-120.
- Herrigel, Gary B., 1990: The Politics of Large Firm Relations with Industrial Districts: A Collision of Organizational Fields in Baden-Württemberg. Paper presented at the workshop „Networks – On the Socio-Economics of Interfirm Relations“, Wissenschaftszentrum Berlin.
- HighText-Verlag (Hg.), 1997: Jahrbuch interaktive Medien. München: HighText.
- Johannisson, Bengt, 1987: Network Strategies: Management Technology for Entrepreneurship and Change. International Small Business Journal 5: S. 19-30.
- Kanter, Rosabeth Moss, 1996: Weltklasse. Im globalen Wettbewerb lokal triumphieren. Wien: Ueberreuther.
- Kilper, Heiderose/Latniak, Erich, 1996: Einflußfaktoren betrieblicher Innovationsprozesse – Zur Rolle des regionalen Umfelds. In: Peter Brödner u. a. (Hg.): Arbeitsteilung ohne Ende? München, Mering: Hampp, S. 217-240.
- Krumbein, Wolfgang (Hg.), 1994: Ökonomische und politische Netzwerke in der Region. Münster: Lit.
- Landeshauptstadt Düsseldorf (Hg.), 1996: Firmen-Handbuch für die Informations- und Kommunikationsbranche. Düsseldorf.

- Loose, Achim/Sydow, Jörg, 1994: Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturierungstheoretische Betrachtung. In: J. Sydow/A. Windeler (Hg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 160-192.
- Michel, Lutz P., 1996: Qualifikationsanforderungen in der professionellen Multimedia-Produktion. Eine Pilotstudie. Essen/Köln.
- Michel, Lutz P., 1997: Qualifikationsanforderungen in der Multimediawirtschaft. In: Kurt van Haaren/Detlev Hensche (Hrsg.): Arbeit im Multimedia-Zeitalter. Die Trends der Informationsgesellschaft. Hamburg: VSA, S. 41-50.
- MWMTV (Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes NRW), 1995: 2. Kulturwirtschaftsbericht. Düsseldorf.
- Nordhause-Janzen, Jürgen, 1991: Der Bergwerksmaschinenbau im Netz des Steinkohlenbergbaus. In: Josef Hilbert u. a. (Hg.): Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft. Können Konkurrenten Partner werden? Opladen: Leske + Budrich, S. 109-126.
- Ouchi, William G., 1980: Markets, Bureaucracies, and Clans. In: Administrative Science Quarterly 25, S. 129-141.
- Piore, Michael J./Sabel, Charles F., 1989: Das Ende der Massenproduktion. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch.
- Porter, Michael, 1990: The competitive advantage of nations. New York: Free Press.
- Riehm, Ulrich/Wingert, Bernd, 1995: Multimedia – Mythen, Chancen und Herausforderungen. Bonn: Büro für Technikfolgenabschätzung beim Bundestag.
- Romer, Paul 1994: The Origins of Endogenous Growth. Journal of Economic Perspectives 8, S. 34-53.
- Rothwell, Roy, 1993: The Fifth Generation Innovation Process. In: Karl Heinrich Oppenländer/Werner Popp (Hg.): Privates und staatliches Innovationsmanagement. München: ifo Studien zur Innovationsforschung, S. 25-42.
- Scott, Allen J., 1988: Flexible production systems and regional development: the rise of new industrial spaces in North America and Western Europe. In: International Journal of Urban and Regional Research 12: S. 171-186.
- Sydow, Jörg, 1992: Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler.
- Williamson, Oliver E., 1983: Markets and Hierarchies. New York: Free Press.
- Willke, Helmut, 1996: Die Entwicklung im Multimedia-Bereich als Herausforderung regionalpolitischer Steuerung. Arbeitsbericht Nr. 68. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg.

## 7 Anhang

### Experten für Leitfadengespräche (Firmen bzw. Institutionen)

1. Stadtparkasse Düsseldorf
2. Verein Digitale Stadt Düsseldorf e. V.
3. Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf
4. Deutscher Gewerkschaftsbund Düsseldorf
5. Deutscher Multimedia-Verband (DMMV)
6. Messe Düsseldorf - NOWEA
7. Kienbaum Unternehmensberatung GmbH
8. Rheinische Post
9. BBDO Interactive
10. Berens & Partner
11. Eutelis Consult Beratungsgesellschaft für Telekommunikation und Mehrwertdienste mbH
12. Everest Design GmbH
13. Handelsblatt-Gruppe
14. IBM Deutschland AG, Niederlassung Nordwest
15. ITM – Gesellschaft für Informationstransport und –management mbH
16. Intermesse online
17. ISIS Multimedia Net GmbH
18. Thyssen Telecom AG
19. o.tel.o GmbH
20. InnoMate Online Marketing GmbH
21. Voss interactive media productions gmbh
22. Mannesmann Mobilfunk GmbH
23. NETG Applied Learning GmbH
24. Wirtschaftsministerium des Landes Nordrhein-Westfalen
25. Virtual Management Simulation Software GmbH

**Interviewleitfaden<sup>4</sup>****1. Informationen zum Gesprächspartner und Unternehmen allg.**

- Position des Gesprächspartners
- Geschichte des Unternehmens (kurze Darstellung)
- Seit wann in Düsseldorf (wenn vorher anderer Standort: wo; warum Wechsel nach Düsseldorf)

**2. Produkte und Markt**

- Welche Produkte stellt Ihr Unternehmen im wesentlichen her
- Vertragsmodus: Produzieren Sie aufgrund von
  - festen Einzelaufträgen
  - Rahmenverträgen
  - ohne konkreten Auftrag
- Standardisierungsgrad; produziert das Unternehmen
  - speziell auf Kundenwunsch
  - Standardprodukte
- Kundenstruktur des Unternehmens
  - Anzahl der Kunden
  - Kernkunden
  - überwiegend große, überwiegend mittlere oder überwiegend kleine Unternehmen
  - Dauer der Geschäftsbeziehungen zu den wichtigsten Kunden
  - Welche Bedeutung hat der regionale Absatzmarkt (Raum Düsseldorf)
- Wettbewerbssituation des Unternehmens (wichtigste Produktgruppe/n)
  - Marktanteil
  - Anzahl der wichtigsten Konkurrenten
  - Sitz der wichtigsten Konkurrenten
  - Wichtigste Vor- und Nachteile gegenüber Konkurrenten:
    - Preis
    - Qualität
    - After-sale-service
    - Innovationen
- Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung auf den wichtigsten Märkten
  - Konkurrenz
  - Absatz
- Lieferantenstruktur des Unternehmens; wo sitzen die wichtigsten Zulieferer
  - Region
  - BRD
  - Europa
  - wo außerhalb Europas

---

<sup>4</sup> Der Gesprächsleitfaden für Einrichtungen, Verbände etc. kam entsprechend modifiziert zum Einsatz.

### 3. Innovationsaktivitäten des Unternehmens

- Seit wann befindet sich das wichtigste Produkt (Produktgruppe) unverändert auf dem Markt
- Welche Informationsquellen über die Marktentwicklung wurden genutzt (z.B. Messen, Tagungen)
- Gibt es eine eigene FuE-Abteilung; wenn ja, mit welchen primären Aufgaben
- Arbeitet das Unternehmen mit (Fach-)Hochschulen oder anderen Forschungseinrichtungen zusammen; wenn ja
  - mit welchen, wo
  - auf welchen Gebieten
  - mit welchen Erfahrungen
- Welche Konsequenzen erwartet man vom Angebot alternativer Netzbetreiber
- Welche Konsequenzen erwartet man von der Digitalisierung aller Branchen und Stufen der Medienproduktion und –distribution

### 4. Kooperationspraxis des Unternehmens

- Formen der Zusammenarbeit (Kooperationsbeziehungen) zu anderen Unternehmen  
Rückblick auf die letzten fünf Jahre:
  - Anzahl der Kooperationsprojekte
  - Kooperationsbereiche
  - Inhalte der Kooperation
  - Initiatoren
  - Stärke der Verflechtung
  - formell oder informell
  - Standort/e des/der Partnerunternehmen/s
  - Vor- und Nachteile allgemein
- Findet eine Kooperation mit Wettbewerbern statt; wenn ja, welcher Art und wie intensiv
- Wenn keine Kooperationsbeziehungen bestehen:
  - Gründe für die bisherige Zurückhaltung bei überbetrieblicher Zusammenarbeit
- Ist in Zukunft verstärkte überbetriebliche Zusammenarbeit geplant; wenn ja:
  - in welchen Bereichen
  - mit welchen Partnern
  - aus welchen Regionen

## 5. Förderung und Unterstützung

- Welche lokalen oder regionalen Fördereinrichtungen und Unterstützer (Netzwerke) sind bekannt
- Welche wurden bisher genutzt
- Wenn genutzt: Welche Erfahrungen wurden gemacht
- Wenn nicht genutzt: Gründe
- Bedeutung der Förderung und Unterstützung
  - für die Branche
  - für das eigene Unternehmen

## 6. Personal und Arbeitsmarkt

- Struktur der Belegschaft; prozentualer Anteil von
  - Universitätsabsolventen
  - FH-Absolventen
  - Absolventen einer Lehre
  - Seiteneinsteigern
  - Sonstige, und zwar: \_\_\_\_\_
- Veränderung der Mitarbeiterzahl (Personalabbau oder Neueinstellungen) in absehbarer Zeit geplant
- Haben Sie häufig mit großen Personalfluktuationen zu tun;  
wenn ja: in welchen Bereichen  
Wenn nein: worauf ist dies zurückzuführen
- Gab es in der Vergangenheit bei bestimmten Mitarbeitergruppen Engpässe; wenn ja: in welchen Bereichen hauptsächlich
- Expecten Sie solche Engpässe für die nähere Zukunft
- Wie ist die Weiterbildung für Ihre Bedarfe organisiert
- Nutzt das Unternehmen überbetriebliche Weiterbildungsangebote hier in der Region; wenn ja: welche und mit welchen Erfahrungen
- Wo liegen die Stärken und Schwächen des Weiterbildungsangebots in der Region

**7. Standort**

- Beabsichtigt das Unternehmen, in der näheren Zukunft Unternehmensteile oder den Hauptsitz zu verlagern; wenn ja: wohin und aus welchen Gründen
  
- Welche Vorteile bieten andere wichtige Standorte
  - in NRW
  - in der BRD gesamt
  - im Ausland
  
- Wenn Sie einen Wunsch an zentrale Akteure hier in Düsseldorf frei hätten: Was wäre das für ein Wunsch – und wer wäre der Adressat





**Selbstaussfüller-Fragebogen 2:**

Daten zum Unternehmen

**Anzahl der Mitarbeiter (Stand 1.9.97)****Festangestellte Vollzeit****Festangestellte Teilzeit****Freie Mitarbeiter Vollzeit****Freie Mitarbeiter Teilzeit****Umsatz****Umsatz des Gesamtunternehmens 1996****Geplanter Umsatz 1997****Umsatz der Niederlassung Düsseldorf 1996****Geplanter Umsatz 1997**