



OPENCities
Internationalisierung



OPEN **Cities**

OPENCities – Internationalisierung in „offenen“ Städten ist Teil einer Schriftenreihe des British Council. 2010/2011 erscheinen insgesamt vier Publikationen. Jede dieser Publikationen greift ein zentrales Thema des OPENCities Projektes auf und erläutert die jeweilige Thematik anhand praxisbezogener Fallstudien aus den am Projekt beteiligten Städten sowie aus weiteren Städten, die zusätzliche Einblicke zu den Fragestellungen liefern können.

- **OPENCities Verstehen.**
- **OPENCities - Leadership und Governance in „offenen“ Städten.**
- **OPENCities - Internationalisierung in „offenen“ Städten.**
- **OPENCities – Management ethnischer und kultureller Vielfalt in „offenen“ Städten.**

OPENCities – Internationalisierung in „offenen“ Städten stellt Fallstudien aus Miami, Singapur, Kapstadt und Zürich vor.

Erstveröffentlichung 2011
British Council
Martínez Campos 31
28010 Madrid

Autor: Greg Clark

Redaktion: Tony Buckby

@ British Council

Dank des Autors

Der Autor dankt den folgenden Personen für Beratung, Interviews, Unterstützung, Materialien und persönliche Einblicke, die zur Gestaltung der Fallstudien in dieser Publikation beigetragen haben:

Jaap Donath, Vice President of Research and Strategic Planning, Miami Beach Council, Miami; **Siew Kiang**, Executive Director, Contact Singapore, und **Shin Bin Tan**, Planner, Strategic Research, Urban Redevelopment Authority, Singapur; **Andrew Boraine**, Chief Executive, Cape Town Partnership und **Christina Wandeler**, Stadtentwicklung, Stadt Zürich.

Besonderer Dank gebührt **Tim Moonen** für seine Recherchen zur Vorbereitung der Fallstudien.

Der British Council dankt darüber hinaus allen hier nicht namentlich erwähnten Projektbeteiligten für ihre Unterstützung.

Über den Autor

Greg Clark ist ein internationaler Berater zu Fragen der Stadtentwicklung und leitender Berater des British Council Projektes OPENCities. Zu seinem Aufgabenbereich zählen Kernfunktionen als *Lead Advisor on City, Regional, and Economic Development, Department for Communities and Local Government, Senior Fellow ULI Europe/EMEA/India*, Vorsitzender des *OECD LEED Forum of Development Agencies and Investment Strategies* sowie Professor an der *Cass Business School City of London*. www.gregclark.com

Haftungsausschluss

Der British Council übernimmt keine Verantwortung für die Inhalte der in dieser Publikation aufgeführten externen Websites.

Design: www.baetica.com

Übersetzung:
www.angelika-welt.de

OPENCities – Die Rolle der Internationalisierung

von **Greg Clark**

Dieses Buch ist Teil einer Schriftenreihe des British Council. 2010/2011 erscheinen insgesamt vier Publikationen. Die Reihe plädiert für die Öffnung von Städten und erläutert die regionalen und globalen Vorteile, die Offenheit für die Städte mit sich bringt. Mit Fallbeispielen und Fallstudien wird für die Offenheit von Städten und für die Grundbestandteile dieser Offenheit eine Roadmap skizziert.

In dieser Reihe erscheinen:

- **OPENCities Verstehen.**
- **OPENCities - Leadership und Governance in „offenen“ Städten.**
- **OPENCities - Internationalisierung in „offenen“ Städten.**
- **OPENCities – Management ethnischer und kultureller Vielfalt in „offenen“ Städten.**

Jede dieser Publikationen greift ein zentrales Thema auf, das sich im Zuge des OPENCities Projektes ergeben hat und erläutert die einzelnen Themenbereiche anhand praxisbezogener Fallstudien. Deren Ergebnisse sollen am Projekt

beteiligten Städten ermöglichen, sorgfältig ausgearbeitete Maßnahmen zu entwickeln, um auf mehr Offenheit hinzuwirken.

Das Buch befasst sich damit, inwieweit Offenheit den Prozess der Internationalisierung fördert und zeigt auf, welche Lehren wir aus den Verbindungen zwischen der Internationalisierung der Bevölkerung einer Stadt und dem globalen Prozess der Internationalisierung ziehen können.

Wir stellen folgende Fragen:

- Was ist unter der Internationalisierung von Städten zu verstehen, und welche Rolle spielt Offenheit in diesem Zusammenhang?
- Warum möchten Städte internationaler und offener werden?
- Welche Rolle spielt die Internationalisierung der Bevölkerung für die Entwicklung zu einer internationalen Stadt?
- Welche aussichtsreichen Maßnahmen entwickeln Städte, um gegenüber internationalen Bevölkerungsgruppen offener zu werden, und wie funktionieren diese Maßnahmen in der Praxis?

Diese Fallstudien werden vorgestellt:

Stadt	Fallstudien zur Internationalisierung
Miami	Förderung des internationalen Handels
Singapur	Contact Singapore: Förderung internationaler Talente
Kapstadt	Instrumentalisierung der Fußballweltmeisterschaft 2010 zur Anziehung globaler Talente und für soziale Integration
Zürich	Steuerliche Rahmenbedingungen und hohe Lebensqualität für internationale Arbeitnehmer

Darüber hinaus nehmen wir Bezug auf Fallstudien aus Madrid, Dublin, Amsterdam, Toronto und Auckland, die wir in dem Buch *OPENCities Verstehen* vorstellen.

1. Warum OPENCities?

Städtische Führungspersönlichkeiten werden derzeit mit einer Vielzahl vollkommen neuer Trends und Herausforderungen konfrontiert. Die Intensivierung der Globalisierung in den letzten beiden Jahrzehnten stellt alle bisherigen Vernetzungen auf globaler Ebene in den Schatten. Moderne Städte erleben dynamische Veränderungen der Bevölkerungsstruktur und Zuwanderungsströme, die mehrheitlich durch eine verbesserte allgemeine Mobilität der Menschen möglich geworden sind. Dieses Phänomen lässt sich durch die aktuellen sozialen und wirtschaftlichen Trends erläutern:

GLOBALISIERUNG

Verstärkte globale wirtschaftliche Bindungen auf der Grundlage von Technologie und Kapital, die nur vorübergehend und nur zum Teil durch die globale Rezession von 2008/2009 unterbrochen wurden, sorgen für eine größere Spezialisierung der Städte als Teil immer globalerer Wertschöpfungsketten.

Städte müssen eine reibungslose globale Konnektivität, ein attraktives Wirtschaftsumfeld und einen Lebensstandard schaffen und erhalten, der für talentierte internationale Arbeitnehmer attraktiv ist.

In diesem Kontext schneller globaler Strömungen gibt es für Städte eine Vielzahl klarer Beweggründe für eine Internationalisierung, da ihre wirtschaftliche Leistung in vielerlei Hinsicht an der internationalen Konkurrenz gemessen wird. Für Städte gibt es deutlich erkennbare Möglichkeiten, internationale Unternehmen, Sektoren und Märkte zu bedienen. Im Rahmen dieses Prozesses müssen die Städte Nischen als Unterscheidungsmerkmal besetzen und eine entschieden internationale Rolle einnehmen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Städte in der heutigen Zeit um mobile Investitionen konkurrieren müssen, während sie gleichzeitig bereits vorhandene Investoren und Aktivitäten mit internationaler Ausrichtung halten oder für eine noch größere Basis in diesen Bereichen sorgen müssen.

Offene Städte erkennen, dass es nicht länger tragfähig und produktiv ist, sich ausschließlich an der einheimischen Volkswirtschaft zu orientieren. Die jeweiligen Branchen müssen umstrukturieren und Drehkreuze und Schnittstellen für sich entdecken, die ihnen den Zugang zu multinationalen Märkten ermöglichen. Wie die Übersicht mit Netzwerken hoch entwickelter städtischer Vernetzung im Bereich *Producer Services* zeigt, haben die Städte erkannt, dass sie Teil einer sukzessive immer komplexeren internationalen wirtschaftlichen Wertschöpfungskette sein müssen. Städte, die in einem begrenzten heimischen Wirtschaftsraum agieren – beispielsweise Amsterdam, Abu Dhabi und Zürich – widmen sich der Positionierung ihres wirtschaftlichen Angebots auf internationaler Ebene mit größerer Dringlichkeit. Sie alle erkennen die Vorteile, die eine internationale und kohäsive Bevölkerung in diesem Prozess mit sich bringt.

INTERNATIONALE WERTSCHÖPFUNGS- UND VERSORUNGSKETTE

Während viele Branchen neben Lieferungen für den einheimischen Verbrauch eine internationale Versorgungskette aufgebaut haben, haben Städte sich um jene Branchen bemüht, die eine Internationalisierung verinnerlicht haben. Der

Tourismus nimmt in diesem Zusammenhang die Hauptrolle ein. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts reiste die Mehrzahl aller Touristen in der Freizeit im eigenen Land. 1950 lag die Anzahl transnationaler Touristen bereits bei 25 Millionen. Diese Zahl stieg bis 2008 auf 922 Millionen an. Prognosen sagen für 2020¹ einen äußerst eindrucksvollen Anstieg auf 1,6 Milliarden voraus. Das extreme Wachstum des internationalen Tourismus hat Städten auf der ganzen Welt signalisiert, wie wichtig es ist, sich zu einer Besucherdestination zu entwickeln und ihren Anteil an diesem dynamischen Markt zu maximieren.

Andere Bereiche, z.B. Finanzwesen, Business Services, Rechtswesen, Werbung und Medien, haben alle eine konkrete und bereits vollkommen unerlässliche internationale Dimension. Städte, die in diesen Bereichen aktiv sein möchten – sprich: eine Mehrzahl aller großen Städte weltweit –, hatten keine andere Wahl, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Wir möchten an dieser Stelle erneut betonen, dass Offenheit und die Fähigkeit einer Stadt, internationalen Bevölkerungsgruppen einen angemessenen Platz als Bewohner einzuräumen, eine Schlüsselrolle dabei spielen, dieser großen Anzahl internationaler Besucher eine werthaltige international geprägte kulturelle Erfahrung zu ermöglichen.

ZWISCHENSTAATLICHE BEZIEHUNGEN

Durch die politischen Auswirkungen kontinentaler oder sogar globaler politischer Integration operieren Städte heutzutage in einem von größerer Dynamik geprägten überregionalen

und internationalen urbanen System. Hierzu zählen die EU-Erweiterung, NAFTA, ASEAN, Mercosur, FTAA und MEFTA (Middle East Free Trade Area Initiative). Als Konsequenz eines deutlichen Trends zur regionalen und globalen Governance haben sich eine Reihe internationaler Aufsichtsgremien und international ausgerichteter Nichtregierungsorganisationen entwickelt. Die Städte sind aufgefordert, kohärenter und systematischer als bisher zu reagieren und können von neuen Chancen profitieren, die durch die Förderung der Ansiedlung von Institutionen entstehen.

Die Unterstützung der Bemühungen um Kooperation in der internationalen Gemeinschaft ist ein entscheidender Ansporn für die Internationalisierung. Turin, Den Haag, Genf und Nairobi sind in diesem Zusammenhang exemplarisch.

INTERNATIONALE TALENTE

Schließlich haben eine Reihe von Weltstädten mit ausgeprägten Unterscheidungsmerkmalen erkannt, welche wichtige Funktion internationale Bevölkerungsgruppen für die Bereitstellung hoch qualifizierter Arbeitskräfte und Talente haben, die ansonsten fehlen würden. Städte wie Zürich, Dubai, São Paulo und Singapur verzeichnen derzeit in einer Reihe wettbewerbsintensiver und anspruchsvoller Wissensberufe einen Mangel an lokalem Fachwissen. In diesem Zusammenhang werden internationale Bevölkerungsgruppen als wesentliche Akteure für die Stadtentwicklung angesehen. Es wurden neue politische Strategien entwickelt, um sie für die Städte zu gewinnen und dort zu halten, damit die Städte von ihren Fähigkeiten und Erfahrungen profitieren.

¹ UN World Tourism Organisation (2009), „Facts and Figures 2009“

Müssen Städte international werden, um Erfolg zu haben?

Trends internationaler wirtschaftlicher Intensivierung und politischer Integration gepaart mit einer deutlichen Wissensspezialisierung fordern von den Städten eine vollkommen neue und bisher nie da gewesene Konzentration auf Internationalisierung. Städte, die eine hohe Produktivität, eine starke Position in globalen wirtschaftlichen Wertschöpfungsketten und eine hohe Lebensqualität anstreben, müssen sich der Internationalisierung öffnen, um erfolgreich zu sein. Um sich bei diesen Entwicklungen wirklich effektiv zu positionieren, die zentrale Funktion einer Schnittstelle einzunehmen oder sich eine Nische zu erarbeiten, sind eine Vielzahl von Maßnahmen notwendig:

Innerhalb des lokalen Umfeldes müssen Städte:

- ein Netzwerk zur Unterstützung globaler Firmen fest verankern
- Immobilien in entsprechender Qualität und im geeigneten Umfang anbieten
- eine erstklassige digitale Infrastruktur und Konnektivität bereitstellen
- ein ausgewogenes Kulturangebot entwickeln
- die Entwicklung von internationalen Medien, Entertainment und einem internationalen Freizeitangebot (z. B. Kennen lernen der Küche eines Landes) fördern.

Auf internationaler Ebene benötigen Städte:

- eine nahezu flächendeckende und reibungslose Konnektivität
- eine selbstsichere, angemessen kommunizierte Identität und Zielstrebigkeit und einen entsprechend guten Ruf
- eine von Vielfalt und Glaubwürdigkeit geprägte Kommunikation mit internationalen Märkten

- einen aufrichtigen pluralistischen Ansatz, von dem alle internationalen Angelegenheiten durchdrungen sind

Es soll noch einmal betont werden, dass internationale Bürger genauso eine Schlüsselrolle spielen wie Offenheit – per definitionem die Qualität und die Summe aller lokalen Bedingungen, die es Städten ermöglichen, internationale Bevölkerungsgruppen anzuziehen und es diesen wiederum zu ermöglichen, zur erfolgreichen Entwicklung einer Stadt beizutragen - wenn es darum geht, die Veränderungen umzusetzen, die für eine erfolgreiche Internationalisierung notwendig sind.

Während der letzten beiden Jahrzehnte haben viele Städte begonnen, ihre Beziehungen zu Städten im Ausland und ihre Position in dem neuen globalen Netzwerk von Produktion und Konsum zu überdenken. Diese Städte passen nun ihre Strategien entsprechend an die neuen Gegebenheiten an.

Welche Städte interessieren sich stärker für Internationalisierung? Welche Gründe gibt es dafür?

Studien im Rahmen von OPENCities haben ergeben, dass städtische und städtisch-regionale Stellen sich immer aktiver und engagierter in einem internationalen Umfeld bewegen und eine ganze Reihe von Angeboten auf dieser Ebene eingeführt haben.

Zusammen mit einer etablierten Gruppe bekannter ‚Weltstädte‘ wie London, New York, Paris und Tokio gibt es vier weitere allgemeine ‚Arten‘ von Städten, die an ihrer Internationalisierung gearbeitet haben (siehe

Eine eindrucksvolle Vielfalt von Städten kann sich auf verschiedene Bereiche der Internationalisierung konzentrieren. Es eignen sich jedoch nicht alle Städte für ein solches Programm. Die Städte müssen für diesen Prozess die folgenden Voraussetzungen mitbringen:

- Fähigkeiten im organisatorischen und finanzpolitischen Bereich und / oder die Nutzung externer Investitionen
- eine erkennbare Übereinstimmung der wirtschaftlichen und sozialen Vorzüge einer Stadt und die Nachfrage nach diesen Eigenschaften auf internationaler Ebene
- Vermeidung der Internationalisierung schwacher oder historisch unterentwickelter Sektoren, die langfristig nicht tragfähig sind

Art der Stadt	Warum strebt die Stadt eine Internationalisierung an?	Beispiele
Große Megastädte	können eine kritische Masse an Aktivitäten bewältigen; die internationale Ausrichtung hat sich zu einem natürlichen Bestandteil politischer Strategiebildung entwickelt.	São Paulo, Mumbai, Peking, Istanbul, London
Kleine kulturelle, wirtschaftliche Zentren	ihre spezielle Nische oder Spezialisierung bekommt eine internationale Dimension. Eine Bereitstellung auf internationaler Ebene ist zur Wahrung des erworbenen Rufs der Stadt notwendig.	Zürich, Edinburgh, Boston
Ambitionierte Sekundärstädte	möchten aus einem unerwünschten oder einschränkenden nationalen urbanen System ausbrechen, indem sie an anderer Stelle um Investitionen, Events und Menschen werben. Neue Chancen auf internationaler Ebene stehen in einem positiven Gegensatz zu den Einschränkungen durch die nationale politische Struktur.	Manchester, Barcelona, Kapstadt, Dublin
Historische ‚Weltstädte‘	möchten auf der Grundlage ihrer langen Geschichte internationaler Einbindung ihre internationale Positionierung umgestalten und neu etablieren, nachdem sie für die früheren Phasen internationaler wirtschaftlicher Expansion prägend waren. Ein klares Selbstbild als internationale Städte der Zukunft.	Amsterdam Singapur, Istanbul, Hamburg, Hongkong, Venedig, Lissabon, Madrid, Wien

1.1. Darstellung von vier verschiedenen Ansätzen zur Internationalisierung

Die Fallstudien dieser Publikation stellen eine Fülle von Motiven für die Internationalisierung und Mechanismen für deren Umsetzung vor. Sie zeigen dass Städte, die auf den ersten Blick vergleichbar zu sein scheinen, sich in ganz

unterschiedlichen historischen, soziokulturellen und staatlichen Bahnen bewegen. Diese Faktoren leisten für jede Stadt einen Beitrag zu der Konzeptualisierung von Globalisierung.

	Historischer Kontext	Agenda der Internationalisierung
Miami	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durch den Tourismus und die wirtschaftliche Aktivität von Zuwanderern ist die Stadt sehr international geprägt. ■ In den 1990er Jahren sorgte man sich um die Wettbewerbsfähigkeit der Stadt aufgrund ihrer niedrigen Einwohnerzahl, ihrer Lage an der Peripherie, einer vergleichsweise geringfügig diversifizierten Wirtschaftsstruktur und einer untergeordneten Position in der nordamerikanischen urbanen Hierarchie. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Modifizierung internationaler Beziehungen, um Märkte in Europa sowie in Lateinamerika / der Karibik zu erreichen. ■ Branding als ‚Gateway to the Americas‘. Verbesserte internationale Konnektivität ■ Bemühungen, den Kreativ- und Mediensektor sowie die Biowissenschaften zu stärken
Singapur	<ul style="list-style-type: none"> ■ geografisch bedingte Einschränkungen, Mangel an Ressourcen und ein Mangel an einheimischem hoch qualifiziertem Humankapital ■ Eine nachhaltige urbane Internationalisierung ist erforderlich, um sich von einem globalen Anbieter von Dienstleistungen und Fertigungsindustrie zu einem führenden Wirtschafts- und Finanzdienstleistungsstandort zu entwickeln. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ konsequenter Ausbau des Wirtschaftsumfeldes ■ ausgesprochen wettbewerbsstarke Investitionsanreize und Anziehung weltöffener Wissensarbeiter ■ entschlossenes Marketing zu bestimmten Veranstaltungen und innovative Vermarktung von Unterhaltungselementen
Zürich	<ul style="list-style-type: none"> ■ außergewöhnlich hoher Standard im Bereich wissensbasierte Wirtschaft auf der Grundlage langjähriger, international vernetzter Bankdienstleistungen und Business Services ■ Zürich ist gefordert, den Ruf als stabile und leistungsstarke Stadt zu untermauern. ■ mangelnder Nachwuchs an Talenten und Qualifikationen im Inland ■ Herausforderungen aus Niedrigsteuerparadiesen wie Dubai und Singapur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Internationalisierung der Bevölkerung durch erneute Geltendmachung der Stärken des Steuersystems ■ Hervorhebung der Vorzüge im Kultur- und Freizeitbereich ■ Schaffung eines attraktiven Umfeldes für Kapitalgeber und Wissenschaftler
Cape Town	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Stadt ist seit Jahrhunderten Ziel vieler internationaler Erkundungsreisen und anschließender Ansiedlungen. Sie blickt auf eine Geschichte der Offenheit und Diversität zurück. ■ Die soziopolitische Transformation in den 1990er Jahren ermöglichte die Nutzung von Fachkenntnissen in den Bereichen Transport und Logistik und sorgte für Potenzial in den Bereichen MICE, Agro-Lebensmittel und Finanzen. ■ Sekundärstatus im Städtevergleich mit Johannesburg 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konzentration auf internationalen Handel und die Anziehung globaler Unternehmen ■ Investition in Einzelhandel und Unterhaltungssektor, um Touristen aus Europa, Nordamerika und Australien anzusprechen ■ Fußballweltmeisterschaft 2010 als Plattform zur Darstellung der Anziehungskraft Kapstadts

Die Einführung der vier Fallstudien dieser Abhandlung zeigt, dass alle Städte zumindest damit begonnen haben, sich an die neuen wirtschaftlichen und politischen Gegebenheiten anzupassen, die durch die Globalisierung

entstehen. Die Städte möchten ihre Rolle bei der Globalisierung künftig effektiver gestalten. Das folgende Diagramm gibt einen ersten Einblick darin, was die Städte in den letzten Jahren zur Internationalisierung motiviert hat.

	Zürich	Miami	Singapur	Kapstadt
Neufestlegung internationaler Funktionen		•		
Bedrohung der Position in der globalen urbanen Hierarchie	•			
Schaffung postindustrieller Nische(n) / Identität				
Entwicklung eines Gateway-Status aufgrund politischer / kultureller Veränderungen		•		•
Verbesserung der Qualifikationsbasis, um als zentrale Schnittstelle fungieren zu können	•		•	
Überwindung inländischer wirtschaftlicher / geografischer Einschränkungen			•	•

1.2 Wesentliche Elemente einer städtischen Internationalisierungsstrategie

Die meisten Städte befassen sich mittlerweile mit den Herausforderungen der verschiedenen ‚offenen Systeme‘ des globalen Zeitalters. Jede Stadt muss ihre eigene Internationalisierungsstrategie entwickeln. Dies kann nicht allein auf der Grundlage der oben diskutierten spezifischen Motivationsfaktoren geschehen, sondern muss sich auch an den lokalen Gegebenheiten orientieren, zu denen finanzielle Einschränkungen, technische Möglichkeiten, organisatorische Praktiken und der historische Blick zählen. Die Strategien erfordern in der Regel eine spezifische kollaborative und genau ausgehandelte Arbeitsteilung zwischen den städtischen Regierungen, der Wirtschaftsgemeinschaft und den Gruppierungen des dritten Sektors.

Unsere Untersuchungen haben eine Vielzahl von Strategien unterschiedlicher Zielsetzungen, Ausmaße, Tiefe, Kohärenz und Komplexität ermittelt. Eine Reihe zentraler Themen kann jedoch als Bindeglieder der Internationalisierungskette ausgemacht werden:

Konnektivität

Städte müssen als Teil jeder mittelfristigen Strategie zunächst eine leistungsfähige infrastrukturelle und logistische Plattform für internationale Handelsaktivitäten entwickeln, ohne die ein internationaler Zustrom von Menschen, Investitionen und Ideen dramatisch eingeschränkt wäre. Städte müssen an ihrer Flughafenbindung arbeiten, dafür sorgen, dass Engpässe minimiert werden und der gesamte Flugverkehr der Stadtregion der zu erwartenden Nachfrage entspricht. Die Internationalisierung der Städte Ostasiens und der Golfregion haben diese Aufgabe mit Bravour gelöst. Shanghai, Peking und Dubai haben Milliarden in hochmoderne Flughafenanlagen investiert. Bis zum Jahr 2020 werden alle drei Städte wahrscheinlich zu den wichtigsten fünf Destinationen im Flugverkehr gehören. Städte wie Singapur, Rotterdam und Hongkong haben außerdem in den Ausbau ihrer Hafenanlagen investiert, um den exponentiellen Anstieg ihrer Handelswaren zu steuern. Insbesondere im europäischen Raum müssen Städte eine optimale interregionale Konnektivität im Schienen- und Straßenverkehr für eine erhöhte Mobilität gewährleisten. Investitionen in die Logistik zum Empfang und der Verteilung von Primär- und Sekundärgütern müssen ebenfalls Vorrang haben.

Infrastruktur und Flächennutzung

Die Internationalisierung erfordert die Optimierung der **Bebauungsstruktur** in zentralen Stadtbereichen, den Vororten und Wissenschaftsparks durch Verbesserung der Infrastruktur. Städtische Strategien setzen daher eine Priorität bei der Sicherung eines Wettbewerbsvorteils für ihren urbanen Raum durch Schaffung von Nischen in Regionalmärkten und auf dem Weltmarkt. Der Ersatz minderwertigen **Wohnraums** durch hochwertige Unterkünfte hat bei Städten Priorität, die eine große Zahl internationaler Wissensarbeiter sowie einheimische Talente mit internationalen Ambitionen halten möchten. Die einheimischen Talente sind für die meisten Städte von großer Bedeutung, erfordern jedoch insbesondere in den Schwellenländern Südafrikas, Südamerikas und Ostasiens eine besondere Beachtung. Zusammen mit dem Wohnungsmarkt ist beim **öffentlichen Verkehrswesen** ein weiterer Schwerpunkt zu setzen. Die Bereitstellung eines sicheren und zuverlässigen Verkehrsnetzes für internationale und einheimische Berufspendler, die bei globalen Unternehmen beschäftigt sind, ist für die Werthaltigkeit künftiger Investitionen von grundlegender Bedeutung.

Viele Strategien der Internationalisierung beinhalten einen internationalen Ansatz bei der Stadtentwicklung und der Flächenplanung. Auf diese Weise können internationale Zonen mit speziellen Clustern eingerichtet werden, die genau auf internationale Sektoren abgestimmt sind. Hierzu gehört in der Regel die Einrichtung internationaler Schulen, Universitäten und Wirtschaftskluster. Dieser Bereich der Internationalisierung kann sich außerdem darauf konzentrieren, einen effizienten Geschäftsverkehr zu ermöglichen, wie dies in Kapstadt mit der Erneuerung des ehemaligen Hafenviertels geschehen ist. Vergleichbare Entwicklungen

sind die Umwandlung von Stadtzentren in Touristen- und Einzelhandelszentren sowie die Einrichtung von Tagungs- und Messezentren zur Organisation von Großveranstaltungen.

Mit diesen Strategien möchte man die vormals reaktive Haltung gegenüber Wirtschaftsaktivitäten und Kapital durch ein dynamisches Spektrum von Anreizen für eine internationale Wirtschaftstätigkeit ersetzen. Hierzu gehören insbesondere infrastrukturelle Verbesserungen zur Reduzierung der Produktionskosten, was wiederum ein Anreiz für internationale Investitionen ist.

Kulturelles Angebot

Viele Städte haben begonnen, sehr stark in ein niveaues Kulturelles Angebot zu investieren, das sowohl einheimische als auch internationale Bewohner anspricht. Ausgezeichnete kulturelle Einrichtungen sind für jede Stadt mit internationalen Ambitionen von grundlegender Bedeutung, weil sie Touristen anziehen und bei investitionsfreudigen Unternehmen und potenziellen Bewohnern für eine ‚erhöhte Lebensqualität‘ der Stadt stehen. Viele internationale Kulturstrategien ermöglichen Kunst- und Kulturorganisationen und einzelnen Künstlern, durch Unterstützung auf dem Immobilienmarkt die Nutzung adäquater und erschwinglicher Räumlichkeiten.

Während die einzelnen Städte unterschiedliche Aspekte des Nexus Kultur / Unterhaltung hervorheben, besteht in diesem Bereich generell der Wunsch, ein konkret erfahrbares internationales Milieu für alle zu schaffen, die sich in der Stadt aufhalten.

Identität, Ansehen, Werte, spezifischer Charakter („Die Stadt als Marke“)

Der Markenaufbau für eine Stadt ist im Unterschied zur allgemeinen Tourismuswerbung ein relativ neues Phänomen, was sich jedoch sehr schnell zu einem unerlässlichen Mechanismus für Städte entwickelt, die auf kultureller, wirtschaftlicher und sozialer Ebene konkurrenzfähig bleiben wollen. Dieser neue Marketingstil präsentiert internationalen Zielgruppen die Stadt über eine Reihe positiver Botschaften. Es ist wichtig, dass das Image mit der konkreten Realität übereinstimmt, die sich in der jeweiligen Stadt entwickelt. Die meisten Weltstädte räumen Investoren und Touristen als den wichtigsten Adressaten für ihre Marketinginitiativen nach wie vor Priorität ein, aber hin und wieder sind spezifischere Gruppen, beispielsweise hoch qualifizierte Fachleute aus dem Ausland, internationale Studierende oder branchenspezifische Unternehmen die wichtigste Zielgruppe.

Vielen Städten in Schwellenländern mangelt es an einer kohärenten und etablierten eigenen Identität. Möglicherweise nutzen sie den Markenaufbau ihrer Stadt nicht allein, um alle Bürger zur Unterstützung der gemeinsamen Vision von einer Stadt von Weltrang zu bewegen, sondern auch für andere Zwecke.

Peking und Johannesburg sind in diesem Zusammenhang gute Beispiele. Neben den Bemühungen um eine optimierte globale Wahrnehmung und eine stärkere Medienpräsenz kann die Internationalisierungsstrategie einer Stadt auch das Engagement für Projekte oder Veranstaltungen bedeuten, die das Ansehen

der Stadt verbessern. Internationale Großveranstaltungen mit einer hohen Medienpräsenz gelten für Städte wie Shanghai und Singapur als hervorragende Möglichkeit, ihr globales Profil zu stärken - insbesondere im Hinblick auf internationale Fachkräfte und vermögende Bevölkerungsschichten.

Explizite oder implizite Strategie

Eine Reihe innovativer Städte haben sehr explizite Strategien formuliert, die Teil eines umfassenden, durchdachten und systematischen Internationalisierungsprozesses sind. Diese Städte haben spezielle kreative Teams zusammengestellt, deren einzige Aufgabe darin besteht, die politische Strategie für mehr Internationalisierung der Stadt zu umreißen. Darüber hinaus kann diese Art der Strategie als Richtschnur und Anhaltspunkt für weitere, spezifische politische Strategien dienen. Die allgemeine Haltung der Stadt wird festgeschrieben und die Form definiert, an der sich eine nachfolgende spezifischere Strategie orientieren kann. Explizite Strategien der Internationalisierung haben stets eine gute und klare, für jeden gut sichtbare Präsenz in der Öffentlichkeit.

Madrid ist ein Beispiel für eine Stadt, die sich der internationalen Förderung verschrieben hat. Dies ist das Ergebnis eines gut ausgearbeiteten Plans, den der Stadtrat von Madrid zur Internationalisierung bzw. zur globalen Vernetzung eingeführt hat.

Weitere überzeugende Strategien zur Internationalisierung wurden in **Turin** und **Johannesburg** entwickelt. Turin arbeitet seit

fünfzehn Jahren daran, erneut Anschluss an internationale Wirtschaftsströme und politische Dialoge zu bekommen. In Gauteng und Johannesburg gilt die Internationalisierung als wichtigster politischer Faktor, um zu einer ‚globalen Stadtregion‘ zu werden. Nach mehreren Jahrzehnten nach innen gewandter politischer und wirtschaftlicher Strategien läuteten alle drei Städte in den 1990er Jahren einen Richtungswechsel ein. Die Internationalisierung wurde als wesentlicher Faktor für eine dringend gebotene Neuetablierung der Städte auf der Weltbühne angesehen.

Andere Städte beziehen ein internationales Engagement in ihre strategische Planung ein. Die Thematik zieht sich dann durch viele Dokumente und Strategieberichte. In diesen Fällen ist Internationalisierung kein eindeutiges Konzept, das in einem einzelnen Strategiepapier präsentiert und mit all seinen positiven Auswirkungen wahrgenommen wird. In vielen Fällen wird die internationale Aktivität als Mittel für werthaltigere Zwecke angesehen. In der Regel geht es um eine breiter angelegte Entwicklungsstrategie zur Eingliederung in die globale Wirtschaft. Diese ‚impliziten‘ Strategien der Internationalisierung beziehen sich nicht unbedingt unmittelbar auf Internationalisierung oder benennen die Internationalisierung als eine der Zielsetzungen. Diese Abweichung ergibt sich häufig aus unterschiedlichen historischen Verläufen. Beispielsweise sind die internationalen Strategien von **Miami, New York, Zürich** und **Amsterdam** eher schrittweise und weniger von Dringlichkeit geprägt, da eine konstante Internationalisierung über viele Jahrzehnte oder sogar Jahrhunderte den Städten eine etablierte Position in der globalen urbanen Hierarchie verschafft hat.

Insgesamt versuchen Strategien der Internationalisierung jedoch, die Entwicklung einer Stadt auf eine globalisierte Welt auszurichten und ermöglichen eine adäquate Formulierung der Antwort einer Stadt auf die Herausforderungen der Globalisierung.

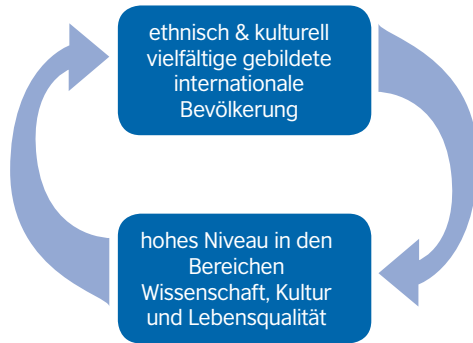
Je mehr diese Strategien in einem einzelnen verbindenden Dokument zusammengefasst sind, desto mehr verhindern sie die Ausbreitung chaotischer politischer Ad-hoc-Maßnahmen. Sie sorgen außerdem für einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem alle ineinandergreifenden Aspekte der Stadt (wie wirtschaftliche Entwicklung und Beschäftigungspolitik) gemeinsam auf dieselben Ziele hinarbeiten.

1.3 Die Rolle der Internationalisierung der Bevölkerung bei allgemeinen Internationalisierungsprozessen und die gegenseitige Stärkung dieser Prozesse

Die Anziehung internationaler Bevölkerungsgruppen zählt eindeutig zu den kritischen Faktoren jedes Internationalisierungsprozesses.

Der Zuzug gering qualifizierter Arbeitskräfte im Niedriglohnsektor wird häufig als notwendig erachtet oder zumindest toleriert. Weltstädte, die eine vorteilhafte Position im globalen Wettbewerb anstreben, konzentrieren sich bei der Anwerbung von Fachkräften jedoch darauf, verstärkt international mobile Wissensarbeiter im Finanz- und Kreativsektor, in der Wissenschaft, für Beratungsdienstleistungen, die Forschung und den Bildungssektor zu gewinnen. Zwischen der erfolgreichen Umsetzung dieser Strategie und einem überzeugenden Angebot in den Bereichen Wissenschaft, Kultur und Lifestyle besteht häufig ein direkter Zusammenhang.

Positive Wechselwirkung zwischen internationalen Bevölkerungsgruppen und Lebensqualität



Es gilt nun als erwiesen, dass internationale Zuwanderer ihre Qualifikationen und ihr Wissen mit ihren neuen Kollegen und ihrem neuen Lebensumfeld teilen. Diese neuen Kompetenzen wirken sich positiv auf die Standards sämtlicher Organisationen aus, die in vergleichbaren Sektoren der jeweiligen Stadt tätig sind und führen zu Clustern ausgeprägt wissensbasierter Aktivität. In der Vergangenheit wurde nur der transnationale Strom von Gütern und Kapital als Quelle der Wissensproduktion angesehen, aber mittlerweile werden auch die Vorteile mobiler Erwerbstätigkeit geschätzt. Städte in der ganzen Welt fördern die Zuwanderung, Integration und das Zusammenleben vielfältiger internationaler Bevölkerungsgruppen als entscheidenden Aspekt für die Wettbewerbsfähigkeit der Stadt und für den gesamten Prozess der Urbanisierung.

Man beginnt erst jetzt, die Chancen zu erkennen, die sich aus der Internationalisierung städtischer Bevölkerungsgruppen und Kulturen ergeben und sich positiv auf die jeweilige lokale Community auswirken können.

Der ‚globale Kampf um Talente‘?

Zwischen einzelnen Städten wächst der Wettstreit um dieses relativ knappe Humankapital².

Was von der OECD als ‚Mobilität von Humanressourcen in Wissenschaft und Technologie‘ (HRST) bezeichnet wird, hat sich bereits zu einem globalen Phänomen entwickelt, das ein geändertes Niveau bei der Innovation im Bereich urbane Entwicklungspolitik erfordert. Durch das hohe Niveau, auf dem der Konkurrenzkampf zwischen den Städten ausgetragen wird, müssen die Städte nun berücksichtigen, dass die Entscheidung hoch qualifizierter Zuwanderer für den Umzug und den Verbleib in einer Stadt nicht nur von ihrer Wahrnehmung des Arbeitsmarktes abhängt, sondern auch davon, wie leicht sie sich an die Gegebenheiten anpassen können und integriert werden, Bindungen zur Familie und der Community möglich sind und wie hoch die Lebensqualität insgesamt ist.

Nach unserer Definition ist Offenheit der entscheidende Faktor für eine Stadt, die für internationale Bevölkerungsgruppen attraktiv sein möchte und darüber hinaus deren Integration und Partizipation am öffentlichen Leben fördert. Wir glauben, dass offene Städte attraktiver für neue Bevölkerungsgruppen sind und diese zu einer umfassenden Partizipation motivieren, was sich wiederum positiv auf die Leistungsfähigkeit der Stadt auswirkt und ihre Lebensqualität erhöht. Um offener zu werden, müssen Städte Veränderungen und Verschiedenheit akzeptieren, multikulturelle Lebensumfelder sowie eine starke Führungsrolle ermöglichen.

Die internationalen Strömungen von Talenten haben sich seit den 1970er Jahren grundlegend

² OECD (2009), 'Policy Brief: The Global Competition for Talent', <http://www.oecd.org/dataoecd/58/50/42259140.pdf>

geändert. In der heutigen Zeit liegt die Betonung stärker auf Humankapital und dem Erwerb eines Universitätsabschlusses. Hauptfaktoren, die eine intensivere Bewegung mobiler globaler Talente auslösen, sind wirtschaftliche Anreize, eine hoch entwickelte Infrastruktur des Arbeitsmarktes, die Gelegenheit, Teil einer kritischen innovativen Masse zu sein sowie ein freier und geschützter Austausch von Ideen. Ein weiterer, bereits etablierter Anreiz ist die Sicherung familiärer und / oder persönlicher Bindungen, die für eine Ansiedlung an bestimmten Standorten sorgt.

Städte, die mit einer Nettoabwanderung von Talenten zu kämpfen haben – insbesondere (aber nicht ausschließlich) Städte in Schwellenländern – leiden sehr unter diesem ‚Braindrain‘. Zu den Auswirkungen dieser Abwanderung zählen nicht nur der Verlust produktiver Arbeit, sondern auch die Verlangsamung notwendiger Verbesserungen im institutionellen Bereich und im Bereich Governance auf urbaner und gesamtstaatlicher Ebene. Der Kampf um globale Talente wird in verschiedenen Schlüsselbereichen ausgefochten:

Bereich für den Wettbewerb um Talente	Warum?	führende Städte im letzten Jahrzehnt	aufstrebende Städte
Großunternehmen / kleine und mittlere Unternehmen ³	<ul style="list-style-type: none"> Wachstum bei kleinen und mittleren Unternehmen in Hightech-Nischen Zunahme qualifizierter Talente in Wachstumswirtschaften – insbesondere in Indien und China. alternde Erwerbsbevölkerung / Rückgang bei der Fertilitätsrate in Städten in Japan und Westeuropa 	New York, London, Hongkong	Kapstadt, Mumbai, Madrid, Barcelona
internationale Studierende ⁴	<ul style="list-style-type: none"> Weltweit studieren 135 Millionen Menschen an Hochschulen (tertiärer Bildungssektor). Diese Zahl hat sich seit dem Jahr 2000 verdoppelt. 3 Millionen sind internationale Studierende. eindeutiger Anstieg in der Wahrnehmung der Qualität und des Ansehens von Universitäten in der EU und in Asien Anerkennung, dass Studierende aktive, politisch engagierte Bürger und gleichzeitig lukrative Verbraucher von Kultur- und Konsumgütern sind 	London, New York, Los Angeles und Paris	Singapur, Shanghai, São Paulo, Turin und Sydney
Forschung & Entwicklung im Privatsektor und akademische Mitarbeiter ⁵	<ul style="list-style-type: none"> Verlagerung auf kollaborative F & E, Ko-Erfindungen von Patenten und institutionalisierte Teilung von Wissen über internationale Grenzen hinweg Nachfrage nach Spezialwissen, Sprachkenntnissen und Vertrautheit mit globalen Märkten nachweislich höheres intellektuelles Niveau an den Universitäten und dadurch Anziehung besserer Studierender, wenn die Hochschulmitarbeiter über internationale Erfahrungen verfügen 	Zürich, Edinburgh, San Francisco	Toronto, Abu Dhabi, Amsterdam

³ FDE (2009), 'The Global War For Talent', <http://www.the-financedirector.com/features/feature879/>

⁴ John Aubrey Douglass and Richard Edelman (2009), 'The Global Competition for Talent', <http://cshs.berkeley.edu/publications/docs/ROPS.JD.RE.GlobalTalent.9.25.09.pdf>

⁵ OECD (2009), 'Policy Brief: The Global Competition for Talent', <http://www.oecd.org/dataoecd/58/50/42259140.pdf>

Die Fallstudien dieses Berichtes zeigen, dass die Diversifizierung einer Bevölkerungsstruktur je nach Spezialisierungswunsch unterschiedlich wahrgenommen wird. Eine internationale Positionierung kann nicht ohne die entsprechende Spezialisierung der Bevölkerung erfolgen.

Keine Stadt hat je den Gipfel der urbanen Hierarchie ohne eine explizite und strategisch untermauerte Ausrichtung auf internationale Bevölkerungsgruppen erreicht. Dies wird am Beispiel Londons und New Yorks im 20. Jahrhundert sehr deutlich. Der derzeitige urbane Wettbewerb bewegt sich jedoch auf einem Niveau, für das eine schlichte Kultur der Offenheit nicht mehr ausreicht, um internationale Bevölkerungsgruppen zu halten und zu ergänzen.

Die Aktivitäten der Städte in diesem Bericht zeigen, dass internationale Talente immer mehr durch eine für die jeweils umworbenen Sektoren adäquate Lebensqualität angezogen und zum Bleiben bewogen werden.

Internationalisierte Städte wie Singapur, Zürich und Miami haben noch flächendeckender eine allgemeine Verbesserung der Infrastruktur und Lebensqualität angestrebt. Hier werden nahezu alle Arten internationaler Qualifikationen für eine große Bandbreite extern orientierter Sektoren benötigt. In Anbetracht ihres Bedarfs an gering qualifizierten Arbeitskräften ist die Bereitstellung eines guten öffentlichen Serviceangebotes sowie solider und erschwinglicher Unterkünfte eine unmittelbare Priorität. Andere Städte wie Kapstadt haben weniger Bedarf, gering qualifizierte Arbeitskräfte ins Land zu holen. In diesem Fall beschränkt sich die Verpflichtung der Stadt gegenüber internationalen Arbeitskräften

auf bestimmte Nischen. Häufig werden private geschlossene Wohnanlagen für hochgebildete ausländische Spitzenkräfte angeboten.

Es scheint, als müssten offene Städte im nächsten Jahrzehnt die Mobilität internationaler Talente höher auf die politische Agenda setzen. Klare Zielvorgaben sind in diesem Zusammenhang von entscheidender Bedeutung.

Die größten Hindernisse bei der Anziehung neuer internationaler Bevölkerungsgruppen – Barrieren in Recht und Verwaltung, ungenügende finanzielle Mittel, persönliche Vorlieben, Sprache und Lebensqualität – müssen sukzessive mit innovativen Methoden bearbeitet werden.

1.4 Ist die Internationalisierung einer Stadt ohne Internationalisierung ihrer Bevölkerung möglich?

In den 1980ern und 1990ern versuchten einige Städte – insbesondere große Städte mit einer breiten Bevölkerungsbasis und den entsprechenden Finanzmitteln – ihre wirtschaftliche Versorgung erfolgreich und nachhaltig zu internationalisieren, ohne ihre Bevölkerungsstruktur in hohem Maße zu diversifizieren. Städte wie **Tokio, Moskau, Istanbul, Seoul, Helsinki** und **Peking** haben diese Philosophie in unterschiedlicher Intensität in das 21. Jahrhundert genommen. Es beginnt sich jedoch zu zeigen, dass die langfristige Plausibilität dieses Ansatzes fragwürdig ist.

Die Probleme dieses Entwicklungsprozesses sind:

- Städte sind durch zu große Abhängigkeit von jenen störanfälligen Sektoren gefährdet,

die keine international erworbenen Fähigkeiten benötigen. Daher verpassen sie Gelegenheiten, eine Reihe werthaltiger Funktionen zu schaffen und ihre wirtschaftliche Basis horizontal auszuweiten.

- Das kulturelle Angebot ist begrenzt. Der Lebensstil der hoch qualifizierten Einheimischen und der jungen Expats ist nicht dynamisch genug, um langfristig eine attraktive Option darzustellen, wenn andere Städte mit einem erstklassigen und von Vielfalt geprägten Kultur- und Freizeitangebot locken.

Um eine Elite von Wissensarbeitern zu halten, hat es sich für Städte als essenziell erwiesen, für mehr Diversität zu sorgen und Bestrebungen in diese Richtung zu unterstützen.

Städtische Bewohner aller globalen Regionen möchten gerne Teil dessen sein, was den Reichtum einer kosmopolitischen Gesellschaft ausmacht. Dieser Trend kann im Hinblick auf die künftige Entwicklung von Städten nicht genug betont werden. Die besten Städte werden weiterhin diejenigen sein, die einer kosmopolitischen und offenen Haltung einen gebührenden Platz einräumen.

Internationalisierung muss in allen Bereichen eines urbanen Systems einschließlich der erwerbstätigen Bevölkerung integriert werden.

Letztendlich ist Diversität in einer globalen Welt, in der Orte zutiefst und unausweichlich miteinander verbunden sind, stets von Vorteil. Es ist daher die grundlegende Aufgabe der Internationalisierung herauszufinden, wie eine internationale Bevölkerungsbasis am besten angezogen, gehalten und unterstützt wird.

1.5 Verfügen alle Städte mit internationalen Bevölkerungsgruppen über weitere Charakteristika einer Internationalisierung?

Eine Reihe von Städten haben seit dem 16. Jahrhundert internationale Bevölkerungsgruppen als führende Akteure im historischen Prozess kapitalistischer Expansion gefördert. Europäische Häfen und die Häfen an Amerikas Ostküste bildeten den Mittelpunkt des internationalen Handels und erzwungener Zuwanderung, die diesen Städten zu einer dauerhaften ethnischen und kulturellen Vielfalt verhalf. Später – im 19. und 20. Jahrhundert – führten imperiale Bestrebungen in Afrika, Australasien und Mittelamerika zu großen und von Diversität geprägten Ansiedlungen europäischer Zuwanderer in den Städten. Der 2. Weltkrieg sorgte erneut für Prozesse urbaner ethnischer und kultureller Vielfalt.

Daher haben einige Städte des 21. Jahrhunderts große internationale Bevölkerungsgruppen angezogen, ohne je über eine international ausgerichtete wirtschaftliche oder politische Strategie zu verfügen.

Bis Mitte der 1990er Jahre gehörten in der Regel zu dieser Kategorie: Nordamerikanische Städte wie Miami, Chicago, Toronto; südamerikanische Metropolen wie Buenos Aires und São Paulo sowie Melbourne und Perth in Australien. Es lässt sich in der Tat der Standpunkt vertreten, dass bis vor kurzem die Mehrzahl der Städte mit einem hohen Anteil im Ausland geborener Bevölkerungsgruppen sich nicht um attraktive Investitionsmöglichkeiten und die Entwicklung eines mehrdimensionalen Kulturangebotes gekümmert hätten.

Dieser Bericht zeigt, dass die meisten Weltstädte dieser Art während der letzten beiden

Jahrzehnte begonnen haben, die positiven Aspekte internationaler Bevölkerungsgruppen für sich zu entdecken.

Städte haben die Rolle erkannt, die ethnisch und kulturell vielfältige Bevölkerungsgruppen dabei spielen können, ihr globales Profil zu stärken, Qualifikationslücken zu füllen, die Beziehungen zu neuen Märkten zu verbessern, die Lebensqualität zu erhöhen und für mehr Kreativität zu sorgen.

1.6 Mit welchen Initiativen können Städte internationale Bevölkerungsgruppen anziehen und ihre Internationalisierung ausweiten?

Die Anziehung talentierter Arbeitskräfte wurde durch eine Vielzahl lokaler und internationaler Instrumente ermöglicht.

In den folgenden Kapiteln des Buches stellen wir Fallstudien vier großer Städte vor, bevor wir im globalen Vergleich Schlussfolgerungen auf andere Städte übertragen.

Art der Strategie	politische Maßnahmen	Beispiele
talentierete Arbeitskräfte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gebietsaufteilung zur Sicherung qualitativ hochwertigen Wohnraums in der Innenstadt ■ Entwicklung eines attraktiven Kulturangebotes und Verbesserungen im öffentlichen Sektor ■ persönliche Steueranreize für Spitzenarbeitskräfte 	Abu Dhabi
internationale Studierende ⁶	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategisch günstige Lage von Unterkünften für Studierende und Bereitstellung einer angemessenen Infrastruktur ■ Anwerbung universitärer Fakultätsexperten zur Unterstützung bei der Entwicklung von Strategien zur Anwerbung von Studierenden ■ Schaffung starker institutioneller Beziehungen mit strategisch relevanten Universitäten ■ Gründung eines starken internationalen Alumni-Netzwerkes ■ Investition in eine Kommunikations- und Technologieplattform für die internationale Kollaboration in Forschung und Lehre⁷. 	São Paulo, Wien, Melbourne
Optimierung des Profils	<ul style="list-style-type: none"> ■ offizielle Präsenz in strategisch wichtigen Partnerstädten ■ Investition in ein extern orientiertes, unterstützendes Wirtschaftsnetzwerk durch Teilnahme an Road Shows, Seminaren, Messen, usw. ■ Einführung eines Teams internationaler Markengestalter und Netzwerker zur Darstellung der Stadt als attraktive Destination für Wirtschaft, Tourismus und MICE 	New York, Toronto, Madrid, Shanghai
Ausrichtung internationaler Events	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung und Feinabstimmung von Strategien für hochkarätige Events ■ Konzentration auf realisierbare regionale oder globale Veranstaltungen mit einem hohen Markenwert (z.B. das Nachtrennen der Formel 1 beim Großen Preis von Singapur) ■ Verbesserung der Infrastruktur für Sportveranstaltungen und Konferenzen 	Barcelona, Turin, Johannesburg

⁶ Leo Van den Berg and Antonio Paolo Russo (2005), 'The student city: strategic planning for student communities in EU cities'

⁷ John Aubrey Douglass and Richard Edelstein (2009), 'The Global Competition for Talent', <http://cshe.berkeley.edu/publications/docs/ROPS.JD.RE.GlobalTalent.9.25.09.pdf>

2. OPENCities - Fallstudien

- Miami, Singapur, Kapstadt und Zürich



Miami

Die Stadt Miami liegt im Zentrum des aus drei Verwaltungsbezirken bestehenden Ballungsraums South Florida. Die Einwohnerzahl der siebtgrößten Region der USA wird auf 5,6 Millionen geschätzt. Während der letzten zwei Jahrzehnte hat der Verwaltungsbezirk Miami-Dade – Zentrum für viele innovative Ansätze im gewerblichen Handel und bei der Regierungsführung - den Schwerpunkt der wirtschaftlichen Aktivität erfolgreich verlagert, die Abhängigkeit vom Tourismus reduziert und sich in ein unabhängiges Wirtschaftszentrum verwandelt, das den gesamten amerikanischen Markt bedient. Der Verwaltungsbezirk kann sich mittlerweile zu Recht als ‚Gateway to the Americas‘ vermarkten. Man könnte dem Gebiet die Nischenfunktion zuerkennen, die erste globale

Stadtregion Lateinamerikas zu sein, auch wenn sie außerhalb des südamerikanischen Kontinents liegt. Die hervorragende Anbindung Miamis an Europa und Lateinamerika ermöglicht dem Ballungsraum, sich zu einem unverzichtbaren Zentrum für Handel und Unternehmertum des 21. Jahrhunderts zu entwickeln. Die Entwicklung von Schlüsselsektoren mit hoher Wertschöpfung, beispielsweise Biowissenschaften, Luftfahrt und Finanzdienstleistungen, haben dafür gesorgt, dass sich in diesem Ballungsraum eine breit gefächerte Wirtschaftsstruktur ausbilden konnte. Mit zunehmender globaler Vernetzung muss die Region die Bedeutung ihres peripheren Standortes umsichtig vermarkten und ihre Fähigkeit zeigen, in der globalen Wirtschaft eine Führungsrolle einzunehmen.

ZENTRALE BEREICHE GLOBALER STÄRKE

Beziehungen zu internationalen Märkten

Durch Miamis geografische und kulturelle Anbindung an Lateinamerika - insbesondere an die Schwellenländer Brasilien und Chile – eignet sich die Stadtregion hervorragend als US-amerikanisches Drehkreuz für den Kontakt mit Lateinamerika.

Zunehmende Diversifizierung eines Wirtschaftsraumes auf Weltniveau

South Florida hat nach wie vor als Zentrum für die Kreativbranchen Fernsehen, Film und Mode Weltgeltung. Die Region investiert jedoch außerdem in die optimierte Nutzung ihres hervorragenden Potenzials in den Bereichen Biowissenschaften, Informationstechnologie und Luftfahrt.

Aufbau der Marke

Miami gilt weltweit als dynamische Stadt und verfügt aus diesem Grund über einen stabilen Zustrom an Touristen, auf den sich auch das tropische Klima und die hohe Lebensqualität positiv auswirken.

Entwicklung regionaler Zusammenarbeit

Der South Florida *Regional Planning Council* ist für zunehmend verbindliche Gutachten verantwortlich, die eine Balance zwischen der Verkehrsinfrastruktur und der wirtschaftlichen Entwicklung herstellen.

ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE GLOBALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Risiken des Klimawandels

Die gesamte Region South Florida ist den destruktiven Auswirkungen des Klimawandels sehr stark ausgesetzt. Diese ausgesprochen gravierende langfristige Problematik erfordert einen verantwortungsbewussten Umgang.

Untergeordneter internationaler Status

Durch Miamis vergleichsweise unbedeutende Position in der US-amerikanischen urbanen Hierarchie, die durch die Lage an der Peripherie noch verstärkt wird, wird der Stadt keine hohe Priorität bei der Vergabe überregionaler Mittel eingeräumt, was möglicherweise internationale Ambitionen untergraben könnte und kontinuierliche grenzüberschreitende innovative Ansätze aus der Wirtschaft erfordert.

Unzureichender Zugang zur Gesundheitsversorgung und zum Bildungsangebot

Große Teile der Bevölkerung in der Region haben nicht genügend finanzielle Mittel, um eine qualitativ hochwertige Gesundheitsversorgung zu nutzen. Die Aus- und Weiterbildung von Fachkräften hinkt der schnellen Ausbreitung wertschöpfender Sektoren hinterher.

Armut der zugewanderten Bevölkerungsgruppen

Im Kernbereich der Stadt liegen einige der ärmsten Viertel in den gesamten Vereinigten Staaten. Die einzelnen Bezirke sind nach wie vor durch Zugehörigkeit zu einer bestimmten Ethnie und einer bestimmten sozioökonomischen Gesellschaftsschicht definiert und somit ein Hindernis für ein höheres Bildungsniveau und potenziell abschreckend für Investoren.

Internationalisierung

Miamis Geschichte der Internationalisierung nimmt bei den anderen internationalen und offenen Städten aufgrund der besonderen Beziehung zu lateinamerikanischen Bevölkerungsgruppen eine Sonderrolle ein. Zuwanderer in die meisten US-amerikanischen Städte und in Städte anderer Länder, die seit den 1960er Jahren auf der Suche nach einer Tätigkeit waren, hatten in der Regel relativ lokal verortete unmittelbare Prioritäten für ihre berufliche Tätigkeit, und die Mehrheit der Zuwanderer verfügte über keinerlei direkte internationale Handelsverbindungen. Während dieser Zeit war die Zuwanderung aus Kuba und aus anderen Ländern durch den Zustrom einer Unternehmerklasse geprägt, die über eine Vielzahl von Geschäftskontakten mit Zentral- und Südamerika verfügte. Mit zunehmender Globalisierung und einer Intensivierung der Finanz- und Handelsströme haben die Unternehmer in Miami entscheidend an der Entstehung internationaler wirtschaftlicher Wechselbeziehungen mitgewirkt.

Hinsichtlich internationaler Offenheit lässt sich von Miami lernen, wie wichtig es ist, international orientierte, kreative Bevölkerungsgruppen mit ‚kulturellen Verbindungen‘⁸ anzuziehen. Die lateinamerikanischen Bevölkerungsgruppen in Miami, die hauptsächlich aufgrund politischer Unruhen in ihren jeweiligen Heimatländern hierher gekommen sind, waren von Anfang an nach außen orientiert. Mit Unterstützung der Wirtschaftselite vor Ort - in der jüngeren Vergangenheit durch Entwicklungsagenturen und Handelsgesellschaften ergänzt - haben diese neuen Bevölkerungsgruppen stabile wirtschaftliche Beziehungen mit ihren Herkunftsländern aufgebaut und innovative Wege entwickelt, um vom Potenzial eines Standortwechsels von Finanz- und Handelsfunktionen zu profitieren.

Miami hat sich in der Folge zum Teil als ‚Gateway City‘ für Unternehmen positioniert, um das riesige Marktpotenzial Nord-, Mittel- und Südamerikas auszuschöpfen. Außerdem gilt Miami als ‚Sun & Fun Capital of the World‘. Diese Doppelfunktion zeigt Miamis Entschlossenheit, für Wirtschaft und Verbraucher gleichermaßen interessant zu sein. Die Stadt bemüht sich ausdrücklich um Marktvorteile in den Wachstumswirtschaften Amerikas. Darüber hinaus hat die zunehmende Konkurrenz um den Status als ‚Gateway‘ seitens der Städte Atlanta, Houston und São Paulo eine stimulierende Wirkung. Innovative Verbesserungen in allen drei Städten fordern eine Reaktion von Miami ein.

Derzeitiges Niveau des ‚Internationalismus‘

Miami ist global ausgesprochen gut vernetzt. Durch das Vertrauensverhältnis und die Nähe zu Lateinamerika und der karibischen Region ist die Stadt ein unentbehrliches Zentrum für den internationalen Handel. Der Internationale Flughafen von Miami ist der der wichtigste internationale Frachtflughafen der USA und nimmt im

Brickell Avenue, eines der größten internationalen Bankenzentren in den USA



Quelle: Averette (2008)

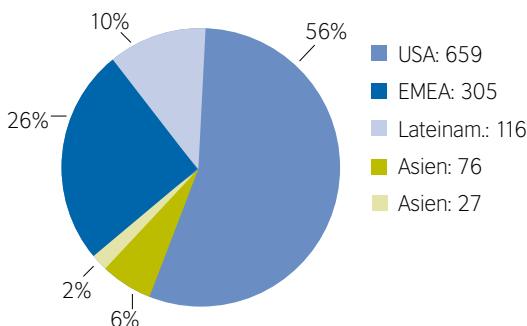
⁸ Rosabeth Kanter (1997), World Class: World Class: Thriving Locally in the Global Economy

globalen Vergleich einen guten 29. Platz ein. Bei den Passagierzahlen liegt Miami innerhalb der USA an dritter Stelle.

Rund 60 % des gesamten Handels der USA mit Mittelamerika fließt durch Miami, hinzu kommen 46 % des Handels mit dem karibischen Raum und 27 % des Handels mit Südamerika⁹. Die Region South Florida profitiert nach wie vor von der historischen, politischen und wirtschaftlichen Unbeständigkeit Lateinamerikas und der karibischen Region, was positiv zur Entstehung einer mächtigen Wirtschaftsgemeinschaft in der südlichen Hemisphäre beigetragen hat.

Der Verwaltungsbezirk Miami-Dade beschreibt sich selbst als ‚Business Centre of the Americas‘. Unternehmen aus aller Welt möchten ihren Hauptsitz für Lateinamerika in South Florida ansiedeln. Für den gesamten Ballungsraum rechnet man damit, dass es in den Bereichen Professional & Business Services, Bildung, Gesundheitswesen (einschließlich Gesundheitstourismus), Mode, Luftfahrt, Finanzwesen (Bankensektor) und Biowissenschaften¹⁰ das größte Beschäftigungswachstum geben wird¹¹.

Multinationale Unternehmen in South Florida nach geografischer Region



Quelle: World City and Beacon Council (2008)

Miami und der Großraum der Stadt sorgen für eine äußerst aktive und multikulturelle Unternehmenslandschaft. In South Florida sind nahezu 1200 multinationale Unternehmen angesiedelt. Eine 2009 durchgeführte Studie des *Beacon Council* kam zu dem Schluss, dass die Gesamteinnahmen dieser Unternehmen nach konservativer Schätzung \$ 221 Milliarden betragen. Diese Summe übersteigt die Einnahmen vieler südamerikanischer Länder mittlerer Größe.

Bezeichnenderweise haben in der Region viele globale Unternehmen ihren regionalen Hauptsitz für Lateinamerika angesiedelt. Für führende multinationale Unternehmen wie AIG, American Airlines, Cisco, Disney, Exxon, FedEx, Kraft Foods, MasterCard, Microsoft, Nortel, Nokia, Oracle, Sony und Visa ist Miami ein wichtiger Zugang zu Lateinamerika.

In South Florida haben sich außerdem weitere große multinationale Unternehmen aus Spanien (59), Großbritannien (59), Frankreich (46), Japan (39) und Deutschland (30) angesiedelt¹². Das Diagramm auf der linken Seite verdeutlicht die große geografische Vielfalt der in South Florida vertretenen Unternehmen. Europa, der Nahe Osten und Afrika stellen den größten Anteil. Die Bandbreite der Branchen ist ein Indikator für die vielschichtige und nachhaltige Attraktivität der Region und ihrer voraussichtlichen Anpassung und Überwindung kurzfristiger Trendverschiebungen. Darüber hinaus sind die unterschiedlichen Standorte globaler Unternehmen in der Region bemerkenswert. Sie konzentrieren sich insbesondere auf die Innenstadt von Miami, Blue Lagoon, Coral Gables und Doral.

⁹ Greater Miami Chamber of Commerce website, accessed August 2008

¹⁰ www.city-data.com/us-cities/The-South/Miami-Economy.html

¹¹ World City and Beacon Council (2009), 'The 2009 Who's Here Multinational Economic Impact Study', www.worldcityweb.com

¹² World City and Beacon Council (2008), 'South Florida Global Economic Impact Study', www.worldcityweb.com

Internationalisierungsstrategie

In erster Linie bemühen sich die **Handelskammern von Miami** und **Agenturen zur Anwerbung von Auslandsinvestitionen** um die Internationalisierung der Stadt. Eine direkte Strategie zur Internationalisierung existiert bisher nicht. Miami hat sich hauptsächlich durch geografische Vorteile zu einer bedeutenden Weltstadt – dem ‚Gateway to the Americas‘ – entwickelt. Aber Eliten aus der Welt der Wirtschaft haben seit den 1960er Jahren in Eigeninitiative internationale politische Strategien und Wachstumsstrategien entwickelt und sich in diesem Prozess sehr innovativ gezeigt. Es gibt jetzt einen starken öffentlich-privaten Konsens, dass es bei der Internationalisierung von Miami um das Image der Stadt geht. Die Nutzung der Anziehungskraft Miamis auf Touristen macht die Stadt wiederum für den gewerblichen Sektor attraktiver.

Auf Regierungsebene war 2003 die Gründung des *Mayor's International Council* durch den Bürgermeister und das Stadtkomitee ein eindeutiger Schritt, um Miamis internationale Anziehungskraft zu sichern. Der *International Council* plant für Miami internationale Aktivitäten auf städtischer Ebene und setzt sie um. Hierzu zählen die Förderung des internationalen Handels und der wirtschaftlichen Entwicklung sowie der Kulturprogramme mit Partnerstädten. Der *International Council* ist hauptsächlich dafür verantwortlich, internationale Handels- und Wirtschaftsinitiativen mit dem Ausland zu planen, weiterzuentwickeln und umzusetzen. Ziel ist es, für die Stadt Miami Geschäftsbeziehungen aufzubauen und andere wirtschaftliche Interessen zu vertreten. Der *International Council* des Bürgermeister arbeitet sehr effektiv an einer Positionierung Miamis als:

- eine globale Stadt, die fantastische Investmentchancen und eine hohe Lebensqualität bietet, die in dieser Hemisphäre ihresgleichen sucht
- Zentrum der westlichen Hemisphäre für Geschäfts- und Handelsbeziehungen, die durch einen Pool aus hoch qualifizierten Fachleuten ermöglicht werden
- ein wachsendes Zentrum in den Bereichen darstellende und bildende Künste. Engagement für den Ausbau kultureller Beziehungen mit anderen internationalen Städten
- dynamische, aufregende Stadt mit einer Vielzahl von Besucherattraktionen für Familien und Touristen

Konnektivität und die Unterstützung des industriellen Sektors haben sich sehr positiv auf eine stärkere internationale Ausrichtung der Stadt ausgewirkt. Miamis wichtigste **Handelsinfrastruktur** wird durch eine Kombination mehrerer Verkehrsmittel begründet, durch die sich Miami in den letzten 3 Jahrzehnten zu einem bedeutenden Handelsdrehkreuz und Importhafen entwickelt hat. Der Hafen von Miami ist der Hauptseehafen und der größte Kreuzfahrthafen der Welt. Hier werden nahezu 4 Millionen Passagiere pro Jahr abgefertigt. Die größte **Freihandelszone** der USA in privater Hand trägt ebenfalls entscheidend zu Miamis Handelsinfrastruktur bei. Diese Freihandelszone ermöglicht den zollfreien Güterverkehr im Hafen von Miami. Über 70 % des gesamten Handelsvolumens von \$ 11 Milliarden stammen aus Geschäften mit Lateinamerika.

Die **Entwicklung von Finanzinstituten** zur Förderung des Handels trägt ebenfalls zum

Erfolg der Internationalisierung Miamis bei. Der Verwaltungsbezirk Miami-Dade hat große Summen in die Kampagne investiert, die verschiedene Institutionen zur Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung Amerikas für die Region interessieren soll. Gleichzeitig hat sich der Miami-Dade County für die Internationalisierung der Kultur- und Kreativbranche engagiert, zu denen hier die Segmente Film, Musik, Mode, Fernsehen und Ernährung zählen.

2007 wurde der Verwaltungsbezirk Miami-Dade vom Magazin *América Economía* zur ‚Best City to do Business‘ für die südliche Hemisphäre gekürt. Die Finanzinstitutionen der Stadt bieten Hunderttausenden von lateinamerikanischen Geschäftsleuten ein privates Fondsmanagement an. Miami ist nicht nur aufgrund der Nähe der Stadt zu Südamerika bedeutsam, sondern auch wegen ihres Längengrades. Diese geografische Lage ermöglicht Miami, ihre Öffnungszeiten im Finanzsektor genau abzustimmen. Die Stadt liegt in derselben Zeitzone wie Kolumbien, Ecuador und Peru und nur eine Stunde hinter Chile, Venezuela, dem westlichen Brasilien, Bolivien und Paraguay. Miami hat einen zeitlichen Vorteil gegenüber anderen Städten wie Houston und Los Angeles¹³, die mit der Stadt um den lateinamerikanischen Markt konkurrieren. Die Bedeutung von Zeit und Geschwindigkeit auf den Finanzmärkten verschafft Miami einen eindeutigen Standortvorteil. Derzeit gilt als wichtigste Herausforderung, hispanoame-

rikanische Einwanderer der zweiten und dritten Generation erneut so mit der spanischen Sprache vertraut zu machen, dass sie verhandlungssicher kommunizieren können. Die Universitäten und Wirtschaftshochschulen der Stadt spielen eine entscheidende Rolle dabei, die sprachlichen Vorteile der Region und die damit in direkter Verbindung stehenden Investitionen zu erhalten.

¹³ Miami a north-south hub, but that's half the story' by Jan Nijman (www.lboro.ac.uk/gawc/rb/wcc_miami8.html)

Zentrale Initiativen zur „Öffnung“ der Stadt

Das wichtigste Portal für ausländische Direktinvestitionen in Miami ist ‚The *Beacon Council*‘ – eine Öffentlich-Private Partnerschaft, die als offizielle Entwicklungsgesellschaft für den Wirtschaftsraum Miami-Dade County fungiert. Es ist die Aufgabe des *Beacon Council*, Unternehmen und Arbeitsplätze für die Region zu gewinnen und dort zu halten. Der Ballungsraum wird so in seiner Rolle als hervorragender Unternehmensstandort bestätigt. Der *Beacon Council* ist ein Beispiel für eine proaktive, nicht gewinnorientiert arbeitende Organisation, die unabhängig von der städtischen Regierung bzw. der Regierung des Großraums Miami agiert. Seit 1986 hat der *Beacon Council* Kapitalzuflüsse in Höhe von mehr als \$ 2,7 Milliarden für das Ballungsgebiet gewinnen können.

Der Council erhält Geld für die Lizenzen, die der Verwaltungsbezirk Miami-Dade an Unternehmen ausgibt. Diese Gebühren tragen ca. 70 % des gesamten Budgets, das sich 2007 auf \$ 6,4 Millionen belief. Spenden von Unternehmen kamen für die restlichen 30 % auf.

Der *Beacon Council* ist in einer Reihe wichtiger wirtschaftlicher Entwicklungsbereiche tätig, die häufig mit Marketing und internationaler Förderung befasst sind. Im Oktober 2008 kündigte er eine mit \$ 2 Millionen budgetierte globale Marketingkampagne an, um für den Verwaltungsbezirk Miami-Dade mit der Initiative ‚Miami: *Where Worlds Meet*‘ zu werben. Diese Kampagne ist ein Beispiel dafür, wie der Council die Ressourcen anderer Akteure in der Region nutzt. Die Initiative entstand in Kooperation mit American Airlines und dem Greater Miami Convention & Visitors Bureau (GMCVB). An anderer Stelle leitete der Council internationale Handelsreisen nach Europa und Südamerika, um für die Ansiedlung ausländischer Unternehmen in der Region zu werben und damit die lokale Wirtschaft zu fördern.

Die eindrucksvolle Bandbreite der Serviceleistungen des *Beacon Council* spielt eine entscheidende Rolle für Unternehmen. Sie werden durch dessen Unterstützung nicht so leicht in ihrem Bestreben abgeschreckt, eine Niederlassung in einem anderen Land zu eröffnen. Das Serviceangebot ergänzt all die anderen Gründe, die für eine Unternehmensansiedlung in Miami sprechen. Viele dieser Gründe werden in der Folge aufgelistet. Zwei weitere entscheidende Vorzüge Miamis sind die Nähe der Stadt zu Lateinamerika mit einem beispiellos guten Zugang zu diesem Markt gepaart mit dem hervorragenden Angebot an Beratungsdienstleistungen. Aufgrund dieser Vorteile spielt Miami für das Lateinamerikageschäft vieler Unternehmen eine zentrale Rolle.

Anreize für internationale Investitionen gehen in erster Linie vom Verwaltungsbezirk Miami-Dade aus, wo ungefähr 75 % aller multinationalen Unternehmen in der Region angesiedelt sind¹⁴. Die Anreize des gesamten Verwaltungsbezirkes dienen der Wirtschafts- und Investitionsförderung. Unter anderem wird Unternehmen, die fünf oder mehr Arbeitsplätze schaffen, ein Steuernachlass von bis zu 100 % angeboten. Weitere Anreize sind Steuergutschriften auf die Körperschaftssteuer in Höhe von 15 - 20 % für Arbeitsplätze in der *Enterprise Zone* sowie eine Rückzahlung von 97 % der auf Betriebsvermögen und Baumaterialien gezahlten Umsatzsteuer. Die Ausrichtung des ersten *Global Business Forums* der Universität von Miami im Jahre 2009 war ein weiteres Anzeichen für die Ambitionen der Stadt, sich zu einem internationalen Wirtschaftszentrum zu entwickeln.

Offenheit für internationale Institutionen

Trotz Miamis untergeordneter Position in der gesamtstaatlichen urbanen Hierarchie der USA ist die geografische Lage der Stadt ideal für Institutionen, die in ganz Amerika aktiv sein möchten. Es gibt Bestrebungen zum Aufbau einer diplomatischen Präsenz in der Stadt. Miami hat sich um den Hauptsitz der *Free Trade Area of the Americas (FTAA)* bemüht. Gespräche über diese Entscheidung wurden jedoch unterbrochen. Miami war zeitweilig Standort des Interims-Sekretariates der FTAA, und wenn ein endgültiges Abkommen unterzeichnet wird, ist damit zu rechnen, dass Miami zu den bevorzugten Städten für den Hauptsitz gehören wird. Miami ist zudem das Hauptquartier für den *United States Southern Command*, der für militärische Operationen in Mittel- und Südamerika zuständig ist. All diese Initiativen

tragen gemeinsam zu den Bemühungen der Politstrategen bei, die Stadt nicht allein durch Handel und Tourismus zu internationalisieren.

Offenheit für internationale Bevölkerungsgruppen

Miami ist eine der ethnisch und kulturell vielfältigsten Stadtregionen weltweit und beispielhaft dafür, wie Offenheit gegenüber verschiedenen Bevölkerungsgruppen im Zeitalter der Globalisierung ein eindeutiger Vorteil für Human- und Unternehmensressourcen sein kann.

Vor den Zuwanderungswellen in den 1960er und 1970er Jahren hatte Miami sich aufgrund des Klimas bereits zu einem Drehkreuz und Ferienziel entwickelt. Gegen Ende der 1920er Jahre richtete Pan American Airways als erste Fluggesellschaft eine Strecke zwischen Havanna und Miami sowie zwischen dem Osten der USA und der restlichen Karibik ein. Somit hatte sich Miami zu Beginn der 1950er Jahre bereits für den internationalen Austausch geöffnet, wodurch die Stadt vom stabilen makroökonomischen und politischen Klima der USA profitieren konnte, das sich sehr von der von soziopolitischen Konflikten geprägten Situation in Mittel- und Südamerika unterschied.

Von den zwanzig größten Ballungsräumen der USA hatte Miami 2008 mit 37 % den höchsten Anteil im Ausland geborener Einwohner. Damit lag die Stadt vor Los Angeles (mit 34,9 %) ¹⁵. Auf Verwaltungsbezirksebene liegt die internationale Präsenz noch höher. In Miami-Dade sind beispielsweise ca. 60 % der Einwohner im

¹⁴ World City and Beacon Council (2009), 'The 2009 Who's Here Multinational Economic Impact Study', www.worldcityweb.com

¹⁵ US Census Bureau (2008), 'One-in-Five Speak Spanish In Four States', http://www.census.gov/Press-Release/www/releases/archives/american_community_survey_acs/012634.html

Ausland geboren. In einigen Bezirken ist für einen großen Anteil der Bevölkerung Englisch nicht die Erstsprache. Nach Los Angeles hat South Florida die zweitgrößte Anzahl im Ausland geborener Bewohner, die zu Hause eine andere Sprache als Englisch sprechen (49,1 %).

Internationale Migrationsbewegungen sind daher der wichtigste Ursprung für das Bevölkerungswachstum in der Region. Seit Mitte der 1990er Jahre sind sieben von zehn neuen Bewohnern zugewandert. Lateinamerika und der karibische Raum sind nach wie vor die vorrangigen Herkunftsländer für die internationale Zuwanderung nach South Florida, aber die ethnische und kulturelle Vielfalt wächst, da sich neue Zuwanderer aus Europa und Asien für die Region entscheiden¹⁶.

Miamis Wirtschaft wird in hohem Maße durch politische und wirtschaftliche Unruhen in lateinamerikanischen Ländern stimuliert, da in deren Folge ein Teil der Eliten des Establishments und der Wirtschaft dieser Länder nach South Florida umsiedeln. Kolumbianer, Peruaner, Bolivianer, Argentinier und Venezolaner reagieren derzeit auf für sie ungünstige politische Entwicklungen in ihren eigenen Ländern mit Immobilienkäufen in Miami. Viele US-amerikanische Unternehmen verzeichnen durch den Zustrom wohlhabender Lateinamerikaner ein Rekordwachstum. In der Stadt hat eine beachtliche Umverteilung von Investitionen auf Immobilien stattgefunden¹⁷. Die Kernstadt und der gesamte Verwaltungsbezirk Miami-Dade werden weiterhin in hohem Maße vom Zuzug ausländischer Bevölkerungsgruppen¹⁸ abhängig sein, wenn sie ihre Bevölkerungsbasis und ihre Dienstleistungsbranchen auf dem gewünschten Niveau halten möchten¹⁹.

Das Calle Ocho Festival in Little Havana, einem kubanischen Bezirk in Miami



Quelle: Dtobias (2001))

Miami beweist damit Weitblick, dass die Stadt die Bedeutung der Diversität ihrer Bevölkerung in einem direkten Zusammenhang mit der Anziehung von Touristen und talentierten Arbeitskräften für die Region sieht. Gleich zu Beginn der Diversifizierung der Bevölkerung Miamis nahmen die Zuwanderer ihre Handelsaktivität auf und wollten Kapazitäten zur Förderung dieses Handels aufbauen.

Politische Strategen in der Stadtregion argumentieren, dass es einen tiefgreifenden Zusammenhang zwischen der ethnischen Toleranz und Vielfalt eines Ballungsraums und dessen Erfolg bei der Anziehung von Fachleuten des Hightech-Sektors gibt. Anders als bei anderen Städten kamen die Zuwanderer in Miami mit sehr starken Bindungen an ihre Heimatländer und mit der Fähigkeit an, diese Verbindungen gewinnbringend zu nutzen. Miami hat daher Bevölkerungsgruppen mit spezifischen sprachlichen und kulturellen Fähigkeiten, die eine angemessene Beziehung

¹⁶ South Florida Regional Planning Council (2004)

¹⁷ Gary Silverman (2004), 'Latin America's pain fuels Miami's prosperity', Financial Times, May 26th

¹⁸ Brookings Institution (2004), 'Growing the Middle Class: Connecting All Miami-Dade County Residents to Economic Opportunity', <http://www.brookings.edu/reports/2004/06cities.aspx>

¹⁹ Florida Atlantic University (2008), 'Preserving Paradise: SoFlo's Call to Action',

und Interaktion mit Märkten in Lateinamerika ermöglichen. Die Verbindung von Diversität, Qualifikationen und kultureller Vertrautheit sind enorm wichtig für Miamis wirtschaftliche Erfolgsaussichten auf internationaler Ebene. Miami hat bewiesen, dass Spitzenunternehmen im Wissenssektor sich von Orten angezogen fühlen, die für eine Vielfalt des Denkens und für ihren inklusiven Ansatz bekannt sind und auf diese Weise Kreativität und Innovation fördern²⁰.

Anziehung internationaler Besucher

Die Entwicklung von Miamis gewerblicher Infrastruktur hat Miamis Rolle als Touristenmagnet nicht ausgeblendet, sondern verstärkt. Die Stadt profitiert eindeutig von ihrer Lage als bedeutender Verkehrsknotenpunkt. 2007 kamen über 3,5 Millionen Besucher aus Lateinamerika und mehr als 1,3 Millionen Besucher aus Europa nach Miami. Eine Untersuchung aus demselben Jahr ergab, dass die folgenden Gründe Touristen zu einem Besuch motivieren: Wetter (47,8 %); Strände (35,8 %), internationales Ambiente (25,4 %), Nachtleben (24,3 %) und Einkaufsmöglichkeiten (17,1 %) ²¹.

Im Oktober 2008 kündigte die Agentur Turkel eine neue, mit \$ 2 Millionen budgetierte globale Marketingkampagne an, die den Verwaltungsbezirk Miami-Dade als dynamische Welt-

klassedestination für Wirtschaft, Urlaubsreisen und Meetings zeigt. Die Initiative ‚Miami: Where Worlds Meet‘ ist eine Kollaboration von *The Beacon Council*, *American Airlines* und dem *Conventions & Visitors Bureau (CVB)*, mit zusätzlicher Unterstützung des Verwaltungsbezirks Miami-Dade, des Hafens von Miami und des Internationalen Flughafens von Miami. Die Kampagne präsentiert Miami als ultimative tropische Touristendestination mit kosmopolitischem Flair und zeigt gleichzeitig dort stattfindende Veranstaltungen und Tagungen sowie die Wirtschaftskapazität der Stadt. Die Kampagne möchte zum ersten Mal Tourismus und Wirtschaft bündeln, um neue Trends zu erfassen.

Die Initiative konzentriert sich auf sechs verschiedene Sektoren: Biowissenschaften, Modedesign und Architektur, Luft- und Raumfahrt, Finanzdienstleistungen, Technologie und Tourismus. Sie wurde in Schlüsselmärkten wie New York, Kanada, Brasilien, Argentinien, Spanien, Frankreich und Italien vorgestellt. Die Initiative koppelt eine virale Onlinekampagne und die dazugehörige neue Website (www.MiamiWhereWorldsMeet.com) mit gezielter Werbung in traditionellen Printmedien sowie zielgruppenorientiertem Direktmarketing. Drei Publikationen an Bord von Maschinen der Fluggesellschaft American Airlines werben für die Kampagne und CNN ist das wichtigste Medium für die Fernsehwerbung²².



²⁰ <http://www.urban.org/publications/1000492.html>

²¹ Lou Ortiz (2008), 'Record number of local visitors, record spending achieved in 2007', <http://www.miamitodaynews.com/news/080327/story1.shtml>

²² Beacon Council (2008), 'Miami-Dade County Launches \$2 Million Global Marketing Campaign', <http://www.beaconcouncil.com/Web/NewsArticle.aspx?Page=newsArticle&id=328>

Offenheit für internationale Veranstaltungen

Miami hat zwar bisher noch keine Veranstaltung mit globaler Reichweite ausgerichtet, aber es finden bereits jetzt eine Reihe internationaler Events statt - zum Teil jedes Jahr und zum Teil nur einmal.

Einige Beispiele:

- Das Internationale Filmfestival (MIFF) findet jedes Jahr im März in Miami statt
- Internationale Buchmesse von Miami
- Art Basel Miami Beach – Partner der Art Basel seit 2002
- ACTE – Globale Bildungsmesse (Mai 2007)
- das erste Forum für Bürgermeister aus allen Teilen Nord-, Mittel- und Südamerikas (September 2006)

Diese Veranstaltungen zeigen das große Engagement Miamis bei der Ausrichtung internationaler Events. Sie können als potenzielle Ausgangsbasis dienen, wenn sich die Stadt künftig darum bemüht, Gastgeberin noch größerer Veranstaltungen zu sein, die sich wiederum vorteilhaft auf ihre Weiterentwicklung auswirken können. Die für den Tourismussektor Miamis Verantwortlichen möchten das *Internationale Pow Wow* der USTA-Konferenz, die im Mai 2009 stattfand, 2015 erneut in die Stadt holen und damit im Tourismussektor zusätzliche Einnahmen von ca. \$ 500 Millionen erzielen. Beim letzten Mal lockte die Konferenz 5.000 Teilnehmer an, zu denen unter anderem Journalisten und Vertreter der Reisebranche zählten. Die Kosten für die Ausrichtung beliefen sich auf nur \$ 2,4 Millionen. Im Rahmen dieser Veranstaltung hatte Miami Gelegenheit, die kulturelle Vielfalt der Stadt, die fantastischen Einkaufsmöglichkeiten und das hervorragende Freizeitangebot im Outdoor-

Bereich zu zeigen und wurde von internationalen Käufern und den Medien sehr gelobt²³. An anderer Stelle bemühte sich Miami sehr aktiv darum, als eine der ausrichtenden Städte für die Bewerbung der USA als Gastgeberland der Fußballweltmeisterschaft 2018 oder 2022 berücksichtigt zu werden. Zu diesem Zweck wurde vor Ort ein spezielles Komitee eingerichtet²⁴.

OPENCities – Fallstudienprojekt

2002 wurde ein **International Trade Consortium (ITC)** ins Leben gerufen. Dieses Handelskonsortium ist für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Stadtregion Miamis von entscheidender Bedeutung. Während der *Beacon Council* sich um Auslandsinvestitionen als einem alternativen Mechanismus zur Schaffung von Arbeitsplätzen bemüht, ist das von der Regierung finanzierte ITC für die Anhebung der Exporte und damit verbundener Arbeitsplätze und Löhne verantwortlich. In vielen Städten ist ein Gremium für diese beiden Aktivitäten zuständig, während in Miami zwei lokale Strategien getrennt angesiedelt sind, um die internationalen Wirtschaftsaktivitäten zu maximieren und Miami weltweit bei der internationalen Wirtschaftsförderung einen Spitzenplatz zu ermöglichen.

Struktur und Finanzierung

Das Internationale Handelskonsortium (ITC) ist ein Regierungsgremium auf Verwaltungsbezirksebene. Der Executive Director des Konsortiums arbeitet mit 10 -15 ganztags beschäftigten

²³ <http://www.miamitodaynews.com/news/090625/story2.shtml>

²⁴ <http://www.miamitodaynews.com/news/090716/story3.shtml>

Mitarbeitern. Die Dienststelle ist in vier Aufgabenbereiche unterteilt: Finanzen und Verwaltung; Marketing und Öffentlichkeitsarbeit; Partnerstädteprogramm; Ausschuss für Handelsentwicklung. Der Verwaltungsrat besteht aus 34 Mitgliedern, die in der Region bedeutende Gremien zur branchenspezifischen wirtschaftlichen Entwicklungsförderung vertreten. Der County Commissioner des Verwaltungsbezirkes Miami-Dade hat den Vorsitz.

Im Finanzjahr 2007-2008 genehmigte der Verwaltungsrat ein Budget von \$ 1,551 Millionen zu Unterstützung von Aktivitäten des ITC. Von diesem Betrag wurden 60 % aus dem Allgemeinen Fonds entnommen, und weitere 15 % stammten den Einnahmen des *Miami Seaport*. Das *Greater Miami Convention and Visitors Bureau* steuerte weitere \$ 100.000 bei.

Das Jay Malina International Trade Consortium ist eine Öffentlich-Private Partnerschaft zur Förderung und Unterstützung der Entwicklung des Verwaltungsbezirkes als wichtigster Plattform für den wechselseitigen Handel des amerikanischen Kontinents mit der übrigen Welt.“

Zu den Serviceleistungen und Programmen des *International Trade Consortium*, das mit einem Jahresbudget von weniger als \$ 2 Millionen arbeitet, zählen in erster Linie:

- **die Organisation und Leitung von Handelsreisen** bei gleichzeitiger Entwicklung und Umsetzung von Agenden für Gäste, die aus wirtschaftlichen Gründen in die Region reisen. Zu den Aufgaben zählt weiterhin die Begleitung von Mitarbeitern des Aviation Department bei Präsentationen zum Ausbau von Flugverbindungen. Die Auswahl

der Städte als Ziele der Handelsreisen erfolgt nach klaren Kriterien. Sie müssen wichtige Handelspartner sein, über eine starke Auftragsnachfrage verfügen und von Ad-hoc Komitees akzeptiert werden. Das Konsortium gilt generell als eine der Organisationen, die bei der Vorbereitung von Handelsreisen ausgesprochen gründlich vorgeht, da es im Vorfeld stets eine Reise zu Planungszwecken in die ausgewählten Städte unternimmt.

- **Kontaktpflege mit Gewerbebehörden**, Handelskammern und anderen Organisationen.
- **technische Expertise** und Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen mit Wachstumspotenzial (Büro zur Entwicklung und Förderung).
- **Entwicklung und Empfehlung handelspolitischer Fragen:** Ausstattung der Partnerstädte und des eigenen Verwaltungsrates mit Mitarbeitern; Vertretung des Verwaltungsbezirkes Miami-Dade in der *Free Trade Area of the Americas (FTAA)*.

Strategische Planung

Der Strategieplan des Konsortiums nimmt direkten Bezug auf die strategische und wirtschaftliche Planung auf der Ebene des Verwaltungsbezirkes, beispielsweise auf den Strategieplan des Miami-Dade County 2003 - 2007. 2006 führte das *International Trade Consortium* einen offiziellen strategischen Planungsprozess ein, der gemeinsam mit den Verwaltungsräten der Partnerstädte bei den jeweiligen Jahresversammlungen beschlossen wird. Ad-hoc-Komitees schlagen dem *International Trade Consortium* vor, welche Länder oder Städte im folgenden Jahr berücksichtigt werden sollten. Prioritäten

werden intern und in Verbindung mit der jeweils verfügbaren

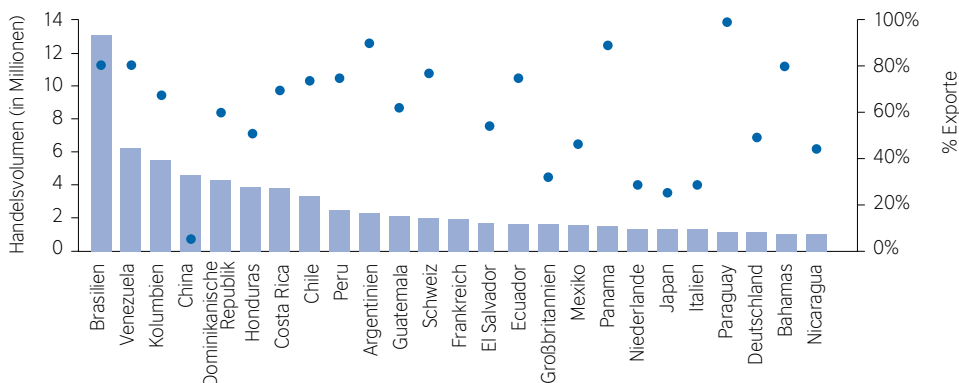
- Initiativen zum Handel mit Afrika
- Initiativen zum Handel mit Asien
- Initiativen zum Handel mit Europa und dem Nahen Osten
- Initiativen zum Handel mit der westlichen Hemisphäre

Die Öffentlichkeitsarbeit des Internationalen Handelskonsortiums vermarktet Miami als globale Schnittstelle und informiert die Allgemeinheit vor Ort über auf den Handel bezogene Aktivitäten in der Region. Zu den spezifischen Beiträgen zählt die Förderung des internationalen Handels und von Kulturveranstaltungen sowie die Unterstützung von Mitarbeitern; des weiteren die Teilnahme an Konferenzen mit internationalem Bezug und an Veranstaltungen von Partnerorganisationen. Das Internationale Handelskonsortium konzentriert sich ausschließlich auf die Förderung des Handels (Im- und Export). Hierbei spielt der Aufbau von Geschäftsbeziehungen eine entscheidende Rolle für die zielgerichtete Arbeit dieser Organisation.

Der Miami-Dade County gilt als Verwaltungsbezirk mit der besten Organisation zur ausschließlichen Förderung des Handels in den gesamten Vereinigten Staaten. Miamis Erfahrung hat gezeigt, dass öffentlich-private Kooperation und Koordination von grundlegender Bedeutung sind. Dies zeigt die Vorzüge einer Handelsorganisation, die sich auf einen klar abgegrenzten Bereich konzentriert und Überschneidungen mit anderen Organisationen meidet²⁵.

Das *International Trade Consortium* ist Teil von Miamis ausgesprochen dezentralisiertem Handelsumfeld, das mit informellen Mechanismen auf solche öffentlichen und privaten Gruppierungen und Einrichtungen verteilt ist, die sich der Förderung des Handels widmen. Das *International Trade Consortium* zeigt Städten eine Erfolg versprechende Alternative auf, bei der die Förderung des Handels sehr stark auf Kooperationen und einer ausgeprägten Koordination beruht. Insgesamt steigert die Umsetzung einer großen Bandbreite von Förderprogrammen durch das

Die 25 wichtigsten Handelspartner von South Florida, 2008



Quelle: World City (2009), 'Miamis Handelsbeziehungen mit 225 Nationen, nach Ländern'

²⁵ http://www.miamidade.gov/itc/library/trade_promotion_report.pdf

International Trade Consortium das Ansehen der Stadtregion in globalen Märkten und verbindet mit Erfolg bereits bestehende internationale Wirtschaftsaktivitäten und Aktivitäten zur wirtschaftlichen Weiterentwicklung.

2009 bestätigte das Internationale Handelskonsortium seinen größten Handelspartner durch die Organisation erstmaliger Wirtschaftsförderungsreisen nach São Paulo und Belo Horizonte in Brasilien. Eine weitere Reise führte im Oktober 2009 nach Dakar, Kapstadt und Johannesburg, der ersten Gruppe künftiger afrikanischer Partnerstädte²⁶.

Auch wenn das *International Trade Consortium* 2009 dafür kritisiert wurde, nicht alle abgeschlossenen Verträge inventarisiert zu haben²⁷, werden die Werbemaßnahmen der Organisation von vielen als maßgeblich für den Erfolg des Handels der Stadtregion Miami/South Florida angesehen, dessen Volumen 2008 dank Handelsbeziehungen mit weltweit 225 Nationen erstmalig die Schwelle von \$ 90 Milliarden überschritt. Brasilien war mit einem Anteil von \$ 13,2 Milliarden der größte Handelspartner der Region – hiervon fielen 75 % auf den Export. Neun der zehn wichtigsten Handelspartner der Stadt liegen in Lateinamerika. China an vierter Stelle bildet in diesem Zusammenhang die einzige Ausnahme.

Angesichts der Expansion all dieser lateinamerikanischen Wirtschaftsräume und der damit verbundenen Steigerung der Nachfrage nach Exporten von Gütern und Dienstleistungen befindet sich die Region in einer starken Position. 2008 hat Miami bei dreizehn der

fünfzehn wichtigsten Handelspartner – nahezu alle in Lateinamerika - mehr exportiert als importiert. Die Rolle South Floridas als Drehkreuz für Lateinamerika und die Karibik bedeutet, dass die Region bereits seit langer Zeit einen Handelsbilanzüberschuss verzeichnet – ein seltenes Phänomen für die Grenzregionen Amerikas. Der Handelsbilanzüberschuss der Grenzregion Miamis stieg 2008 von \$ 11,9 Milliarden auf \$ 19,6 Milliarden. Dies ist der höchste Anstieg in der Geschichte der USA²⁸.

Lehren aus Miami

Offene Städte können von der Geschichte der Internationalisierung Miamis lernen, wenn es darum geht, die zugewanderte Bevölkerung zu internationalisieren, um die Möglichkeiten des grenzüberschreitenden Handels zu optimieren. Die Vielfalt der Handelsaktivitäten Miamis ist in hohem Maße auf das Unternehmertum der Zuwanderer zurückzuführen und unterstützt die Stadt dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit auch in Zeiten wirtschaftlicher Abkühlung zu wahren, während Initiativen zur Förderung des Handels weiterhin effektiv neue Märkte erschließen.

²⁶ <http://www.miamidade.gov/ITC/>

²⁷ Miami Herald (2009), 'Miami-Dade commissioners' trade trips ring up \$217K tab -- and no results', <http://www.miamiherald.com/460/story/1337138-p2.html>

²⁸ World City Web (2009), 'Miami trade: more bad news just less bad', <http://www.worldcityweb.com/news/detail/278/Miami-trade-More-bad-news-just-less-bad>



Singapur

Die Stadt Singapur hat sich erst seit kurzem zu einer ausgesprochen inspirierenden neuen Anwärtlerin auf eine Spitzenposition in der Liga der Weltstädte entwickelt. Singapur ist ein Inselstadtstaat an der südlichen Spitze der malayischen Halbinsel. Singapur ist nicht einmal halb so groß wie der Großraum London. Geografische Einschränkungen haben die erfolgreiche Entwicklung Singapurs als Zentrum globaler Dienstleistungen und gewerblicher Produktion seit der Unabhängigkeit im Jahr 1965 jedoch nicht aufhalten können. Die Einwohnerzahl von Singapur lag 2008 bei 4,8 Millionen. Die Behörden erwarten für die nächsten 40 - 50 Jahre einen Anstieg der Bevölkerungszahl auf 6,5 Millionen und stimmen die Flächennutzung und die Planung der Infrastruktur entsprechend ab.

Singapur plant, die Größe des Wirtschafts- und Finanzdistrikts zu verdoppeln, um mit Hongkong um die Rolle des führenden Finanzdienstleistungszentrums in

Asien konkurrieren zu können. Der Stadtstaat bietet ein hervorragendes Wirtschaftsumfeld auf der Grundlage äußerst wettbewerbsfähiger Investitionsanreize, einer ausgesprochen qualifizierten und weltoffenen Erwerbsbevölkerung und einem hohen Lebensstandard mit einer niedrigen Kriminalitätsrate. Singapur ist außerdem mit einem der besten Flughäfen der Welt hervorragend angebunden und liegt in einer stark wachstumsgeprägten Region strategisch sehr günstig. Diese Eigenschaften haben dabei geholfen, Ressourcendefizite zu überwinden und die Anziehung hoch qualifizierten Humankapitals sicherzustellen. Singapur möchte sich durch eine großzügige Zuwanderungspolitik zur ‚Talenthauptstadt‘ der globalen Wirtschaft entwickeln. Veranstaltungsmarketing und die Förderung der oftmals übersehenen Qualitäten des Stadtstaates in den Bereichen Kultur und Entertainment sollen diese Strategie unterstützen.

ZENTRALE BEREICHE GLOBALER STÄRKE

Ein effizientes und wirkungsvolles Modell der Regierungsführung

Der Status eines Inselstaates macht Singapur einzigartig unter den bedeutenden städtischen Wirtschaftsräumen und ermöglicht eine unbelastete konsolidierte Regierungsführung sowie eine umfassende Entwicklungsplanung, die sämtliche Regierungsebenen einbezieht.

Internationalisierungsstrategie

Singapur ist weltweit die wohl am stärksten global ausgerichtete Stadt. Hier gedeihen Investitionen, Handel und strategische Vereinbarungen mit bereits entwickelten und aufstrebenden Märkten zusammen mit innovativen Methoden, neue Bevölkerungsgruppen anzuziehen.

Herausragende wirtschaftsfreundliche Infrastruktur

Singapurs Finanzsektor ist ausgesprochen transparent, die Besteuerung ist niedrig, das Rechtssystem ist sehr westlich geprägt und die Märkte sind hoch entwickelt.

Weit reichende, beständige Kapazität zur Erzielung von Einnahmen

Bei der Bonitätsbeurteilung nimmt Singapur weltweit einen der Spitzenplätze ein. Die Stadt kann entscheidend auf die eigene Weiterentwicklung Einfluss nehmen und ist finanziell in der Lage, die Infrastruktur der Stadt durch die nächste Phase der Urbarmachung und Neuentwicklung zu steuern.

ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE GLOBALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Einschränkungen bei der Bevölkerung und bei verfügbaren Ressourcen

Singapur ist durch die physische Lage der Stadt eingeschränkt, aber überzeugt, dass genügend Land vorhanden ist, um Wachstumsbedürfnissen entsprechen zu können. Es gibt Einschränkungen bei im Land verfügbaren Talenten von Weltniveau, während der kleine Verbrauchermarkt des Landes eine exportabhängige Wirtschaft geschaffen hat, deren Situation als unbeständig einzuschätzen ist.

Größere Finanzmacht / mehr Forschungs- und Entwicklungszentren in China

Während Hongkong für junge Leute nach wie vor das attraktivste Finanzzentrum der Region ist, fordert Shanghai den Status von Singapur als Zentrum für Forschung und Hightech heraus. Man rechnet damit, dass Shanghai die Stadt im nächsten Jahrzehnt überholen wird.

Kulturelle Führungsrolle

Trotz eindrucksvoller neuer Initiativen zur Verbesserung der kulturellen Präsenz der Stadt schränkt die Geschichte Singapurs das Kulturangebot im Vergleich zu weltweit auf diesem Gebiet führenden Städten wie London, Paris und New York ein. Es ist eine permanente Herausforderung, eine ähnliche Tiefe des Kulturangebotes wie die Konkurrenzstädte zu erreichen.

Internationalisierung

Singapurs Ethos, Wirtschaft und Kultur beruhen auf Internationalismus. Der Stadtstaat möchte seine Rolle als wichtiges Drehkreuz der globalen Wirtschaft durch die Anziehung internationaler Unternehmen, Bevölkerungsgruppen, Auslandsinvestitionen und durch die Entwicklung zu einem regionalen und globalen Zentrum für die Leichtindustrie und Dienstleistungssektoren entwickeln.

Die Präsenz hoch qualifizierter ausländischer Fachkräfte und Manager trägt in hohem Maße zu den Bestrebungen der Stadt bei, sich in eine weltoffene Stadt von globaler Bedeutung zu verwandeln.

Die ausländische Bevölkerung, zu denen Fachkräfte, Arbeiter, Studierende und die jeweiligen Familienangehörigen zählen, lag 1990 bei 300.000. Bis Juni 2007 war diese Zahl auf 1.005.500 angestiegen und überschritt somit zum ersten Mal die Schwelle von einer Million²⁹. 2009 hatte die Zahl ausländischer Bewohner der Stadt bereits 1,25 Millionen erreicht³⁰.

Die erfolgreiche Förderung des Zustroms ausländischer Talente zur Beschäftigung in den hoch qualifizierten Sektoren der Stadt durch die Regierung ist Teil einer Gesamtstrategie, um die externe Wettbewerbsfähigkeit der Stadt in Asien und weltweit zu stärken³¹.

2006 wurde Singapur im Globalisierungsindex des *Foreign Policy Magazine* auf den Spitzenplatz gewählt (siehe Diagramm). Heute ist die Börse von Singapur (SGX) mit einem der am besten etablierten Kapitalmärkte im

asiatisch-pazifischen Raum für mehr als 200 globale Unternehmen der bevorzugte Ort für ihre Börsennotierung. Von 770 Unternehmen mit Börsennotierung im Jahr 2008 waren 39 % ausländische Unternehmen, was den expandierenden Status von Singapur als Tor zu Asien widerspiegelt, das globalen Investoren den Zugang zu den dynamischen und schnell wachsenden asiatischen Märkten gewährt³².

Die 10 am meisten globalisierten Nationen der Welt

1	Singapur
2	Schweiz
3	Großbritannien
4	Irland
5	Dänemark
6	Kanada
7	Niederlande
8	Australien
9	Österreich
10	Schweden

Quelle: AT Kearney / *Foreign Policy Magazine* Globalisierungsindex 2006

Internationalisierungsstrategie

Im Wesentlichen arbeitet Singapur daran, sich zum **Drehkreuz unter Drehkreuzen**, sprich: zu einem bedeutenden internationalen Wirtschaftszentrum zu entwickeln. Der Stadtstaat möchte Singapur zu globalem Status verhelfen und die Stadt zum wichtigsten regionalen Zentrum für Wirtschaft und Finanzen, Logistik und Vertrieb, Kommunikation und Information ausbauen. Diese Bestrebungen werden durch Investitionen in die Regierungsführung, durch Bildung und eine internationale Infrastruktur gefördert. Singapurs Philosophie der Offenheit

²⁹ Monsters and Critics (2008), http://www.monstersandcritics.com/news/asiapacific/news/article_1360524.php/Foreign_population_in_Singapore_exceeds_1_million

³⁰ <http://www.singstat.gov.sg/pubn/popn/population2009.pdf>

³¹ J.V. Beaverstock (2008), 'Servicing British Expatriate 'Talent' in Singapore: Exploring Ordinary Transnationalism and the Role of the 'Expatriate' Club', *GaWC Research Bulletin* 280, <http://www.boro.ac.uk/gawc/rb/rb280.html>

³² Monetary Authority of Singapore Annual Report 2007/2008 (http://www.mas.gov.sg/about_us/annual_reports/annual20072008/masar_08.pdf)

auf der Grundlage des Gedankens einer ‚Welt ohne Grenzen‘, einer ‚schwerelosen Wirtschaft‘ und einem ‚reibungslosen Kapitalismus‘ haben einen kontinuierlichen Prozess der Reformen und der Öffnung der Stadt vorangetrieben.

Singapur gilt bereits seit langem als eine bedeutende Weltstadt, und ihr umfassender Ansatz bei der Internationalisierung zieht sich durch alle Aktivitäten der Regierungsführung. Die künftige Internationalisierungsstrategie wird derzeit im Rahmen der Neugestaltung einer langfristigen Wirtschaftsstrategie im Hinblick auf die Auswirkungen der globalen Finanzkrise 2008 - 2009 angepasst. Als Teil eines strukturellen Umdenkens hat Singapur kürzlich das *Economic Strategies Committee* (ESC) ins Leben gerufen, der auf oberster staatlicher Ebene daran arbeitet, Singapurs Zukunft als führende globale Stadt im Herzen Asiens zu gestalten. Singapurs Internationalisierungsstrategie wird im Zuge dieser Aktivitäten verfeinert und der Abschlussbericht wurde für Mai 2010 erwartet. Neue Strategien zur Internationalisierung sollen beinhalten:

- neue und klare Bemühungen zur Aktivierung künftiger Wachstumsbereiche in bereits entwickelten und aufstrebenden Märkten zur optimalen Nutzung von Singapurs Stärken.
- die Verankerung ausländischer Unternehmen in Singapur und die Unterstützung global wettbewerbsfähiger lokaler Unternehmen.
- die Entwicklung von Singapur zu einer dynamischen globalen Stadt mit einem von Vielfalt geprägten, ergiebigen Talentpool (ohne sich dabei zu sehr auf Arbeitskräfte aus dem Ausland zu stützen) sowie tragfähige Verbindungen zwischen Forschung & Entwicklung und dem Unternehmenssektor.



Singapur hat daran gearbeitet, das internationale Profil der Stadt durch die 2004 in Zusammenarbeit mit der Markenberatung FutureBrand entwickelte Marke ‚Uniquely Singapore‘ zu stärken. Es wurden Programme initiiert, die bei der lokalen Tourismusindustrie und der Allgemeinheit ein stärker ausgeprägtes Markenbewusstsein hervorrufen sollten.

Um Tiefe, Weite und jenen unvergleichlichen Mix an Erfahrungen zu kommunizieren, den Besucher in Singapur erleben können, hatte sich die Kampagne ‚Beyond Words‘ zum Ziel gesetzt, unvergleichliche Momente zu zeigen, die man in Singapur erleben kann. Acht Anzeigen in Printmedien und zwei Fernsehspots kommen zum Einsatz, um mit Bildern und lyrischer Sprache die Einzigartigkeit Singapurs zu zeigen³³.

Offenheit für internationale Investitionen

2007 kündigte die Börse von Singapur an, dass sie für 2012 im Zuge der Bestrebungen um mehr Macht in der Rolle eines regionalen Finanzzentrums eine Quote von 50 % ausländischer börsennotierter Unternehmen anstrebte. Für die SGX ist China eine bedeutende Quelle für potenzielle Börsennotierungen, insbesondere in den Bereichen Konsumgüter, Wasseraufbereitung und der chemischen Industrie. Die SGX konzentriert sich außerdem auf die Nachbarländer Vietnam und Indonesien. Die SGX erwarb im März 2008 einen Anteil von 5 % an der Börse von Bombay und hat außerdem indische Unternehmen für künftige Börsennotierungen im Blickfeld³⁴.

³³ ‚Beyond Words: The next phase of Uniquely Singapore Brand Campaign breaks new ground‘ Singapore Tourist Board (July 2006) (<http://app.stb.gov.sg/asp/common/print.asp?id=5463&type=2>)

³⁴ Sundeep Tucker and John Burton, ‚Singapore sets foreign listings target‘, Financial Times, <http://www.ft.com/cms/s/0/698026e0-1f62-11dc-ac86-000b5df10621.html>

Investitionen aus dem Ausland sind willkommen, werden wie Inlandsinvestitionen behandelt und nicht mit Zöllen belegt. Der Stadtstaat hält sich zugute, Standort- und Investitionsangebote aus einem Guss machen zu können. 2008 bewertete der *Ease of Business Index* der Weltbank Singapur als weltbestes Land für eine Unternehmensgründung und die Anwerbung von Mitarbeitern³⁵. Zu dem Zeitpunkt hatte Singapur die weltweit zweitniedrigste Körperschaftssteuer nach Dubai³⁶.

Singapurs politische und finanzielle Stabilität sowie die stabile Beschäftigungssituation sind für ausländische Investoren äußerst attraktiv. Eine konsequente finanzielle und administrative Strategieplanung sowie ein transparenter rechtlicher und ordnungspolitischer Rahmen sorgen für ein Minimum an Bürokratie und eine effiziente Versorgung mit öffentlichen Dienstleistungen. Unternehmen profitieren außerdem davon, dass es für Ausländer keinerlei Eigentumsbeschränkungen gibt und großzügige Steueranreize existieren. Singapur hat außerdem das städtische Angebot insgesamt verbessert, insbesondere in den Bereichen Infrastruktur, bei fachlich qualifizierten Arbeitskräften und unterstützenden Clustern³⁷.

Singapurs Formel-1-Rennstrecke



Quelle: *chensiyuan* (2008)

Singapur arbeitet sehr aktiv am Ausbau der Beziehungen mit anderen Ländern, zu denen auch Schwellenländer – insbesondere Indien und China – gehören.

Singapur hat kürzlich:

- **ein umfassendes Abkommen zur wirtschaftlichen Zusammenarbeit (CECA) mit Indien** geschlossen und damit den Weg für eine freiere Handelsbeziehung geebnet. Indien nutzt die kulturelle Expertise Singapurs zum Ausbau regionaler Beziehungen. Ein Beispiel aus der neueren Vergangenheit: Indiens Tata Consultancy Services verlagerten ihren asiatisch-pazifischen Hauptsitz nach Singapur. 2007 flossen 37 % der Auslandsinvestitionen Indiens (bewilligte Investitionen in Höhe von \$ 5 Millionen und darüber) nach Singapur³⁸.
- **freie Handelsgespräche mit dem Gulf Cooperation Council aufgenommen**, aus denen sich ein bedeutender institutioneller Rahmen für eine strategische Verknüpfung der Golfregion mit Singapur entwickelt hat, die einen größeren Strom an Gütern, Dienstleistungen, Investitionen und Menschen zwischen den beiden Wirtschaftsräumen ermöglicht.

Singapur hat sehr viel Erfahrung im Aufbau guter Beziehungen mit den Ländern der Region durch politische Diplomatie und Joint Ventures, die Wettbewerbsvorteile von Singapur und den Partnern der Stadt vereinen, um ausländische Investoren anzuziehen. Diese Bemühungen münden in Regierungsinitiativen zur Einrichtung von Wachstumsdreiecken und Industrieparks im Ausland. Das Wachstumsdreieck SIJORY ist das Ergebnis einer Partnerschaft zwischen Singapur,

³⁵ City of London (2008), 'The Global Financial Centres Index: 3', <http://www.zyen.com/Knowledge/Research/GFCI%203%20March%202008.pdf>

³⁶ City of London (2008), 'The Global Financial Centres Index: 3', <http://www.zyen.com/Knowledge/Research/GFCI%203%20March%202008.pdf>

³⁷ 'Singapore model of industrial policy past and present' Singapore Institute of International Affairs (November 2005) (http://www.iadb.org/intal/aplicaciones/uploads/ponencias/Foro_LAEBIA_2005_01_Chia1.pdf)

³⁸ Rediff India Abroad (2008), 'Singapore makes most of India's outward FDI', <http://www.rediff.com/money/2008/apr/15fdi.htm>

Johore (in Malaysia) und Riau (in Indonesien), das die Infrastruktur, das Kapital und die Expertise Singapurs mit den natürlichen Ressourcen und den Arbeitskräften von Johore und Riau verbindet, um die Subregion insgesamt für regionale und internationale Investoren attraktiver zu machen. Singapur hat außerdem Industrieparks in Suzhou und Wuxi (in China), in Bangalore (Indien) und in Vietnam errichtet und auf diese Weise die Kapitalressourcen und die Expertise Singapurs in der Entwicklung und dem Management industrieller Infrastrukturen mit lokal verfügbaren freien Flächen und Arbeitskräften gekoppelt.

Offenheit für internationale Institutionen

Singapur nimmt als Gastgeberland für internationale Institutionen noch keinen Spitzenplatz ein, aber der Stadtstaat macht eindeutige Fortschritte als Standort für große Wirtschaftsveranstaltungen und zwischenstaatliche Events. Dies wird sich bei der Werbung für die Ansiedlung weltbekannter Organisationen mit ihren asiatischen Niederlassungen oder sogar ihres globalen Hauptsitzes in Singapur als Sprungbrett erweisen. Die Regierung des Stadtstaates hat erkannt, dass sich neben dem schnellen Wachstum des Wohlstands in Asien eine Reihe von Herausforderungen in Form von Naturkatastrophen, Armut und negativen Umweltentwicklungen ergeben können. Diese Probleme erfordern ein Wachstum von Organisationen, die sich mit Katastrophenhilfe, sozialer Verantwortung von Unternehmen, Philanthropie und sozialem Wirtschaften befassen. Singapur möchte erster Anlaufhafen für internationale Führungspersonlichkeiten sein, die solche Organisationen in einem unternehmensfreundlichen Umfeld einrichten

möchten, in dem globale Talente zur Verfügung stehen und bereits Interesse an wohlthätiger Arbeit und Philanthropie besteht.

- 2006 eröffnete der World Wide Fund for Nature (WWF), eine der größten gemeinnützigen Naturschutzorganisationen, sein asiatisch-pazifisches Büro in Singapur. Diese Niederlassung ist mittlerweile für die Überwachung und Entwicklung sämtlicher WWF-Naturschutzprojekte in der Region zuständig³⁹.
- In Singapur haben sich 80 internationale gemeinnützige Organisationen angesiedelt. Damit hat sich ihre Anzahl seit 2005 mehr als verdoppelt. Das Spektrum reicht von zwischenstaatlichen und nichtsstaatlichen Organisationen über soziale Einrichtungen und Umweltschutzorganisationen bis hin zum industriellen Sektor und Thinktanks.
- Um internationale gemeinnützige Organisation bei der Ansiedlung in Singapur zu unterstützen, wurde 2007 ein spezielles Büro (International Organisations Programme Office – IOPO) als gemeinsame Initiative verschiedener Gremien unter Leitung des *Economic Development Board* eingerichtet. Das Büro arbeitet als ‚One-Stop-Shop‘ und steht diesen Organisationen unterstützend und mit Informationen zur Seite – auch nachdem sie bereits in Singapur ansässig sind⁴⁰.

Offenheit für internationale Bevölkerungsgruppen

Singapur verfolgt einen aktiven und vorausschauenden Ansatz beim Management der Bevölkerung der Stadt. Die derzeitige Planung geht von einem Anwachsen der Bevölkerung auf 6,5 Millionen bis 2050 aus. Auf der Grundlage dieser langfristigen Bevölkerungsprognose

³⁹ Economic Development Board (2009), http://www.edb.gov.sg/edb/sg/en_uk/index/industry_sectors/nonprofit_organisations/featured_stories.html

⁴⁰ Economic Development Board (2009), http://www.edb.gov.sg/edb/sg/en_uk/index/industry_sectors/nonprofit_organisations/industry_background.html

stellt Singapurs Planung sicher, dass adäquate freie Flächen vorgesehen sind, die ein künftiges Wachstum ermöglichen – einschließlich des zu erwartenden Anstiegs einheimischer und internationaler Bevölkerungsgruppen.

Singapur ist im letzten Jahrzehnt merklich attraktiver für globale Talente geworden. Die Zahl der Zuwanderer, die in die Stadt strömen, ist in dieser Zeit rasant gestiegen. Der Stadtstaat erlebt sogar zum ersten Mal das Phänomen der zweiten Generation, da sich mehr Familien dauerhaft in der Stadt niederlassen. Die Mehrzahl der Zuwanderer sind hochtalentiertere Asiaten – hauptsächlich Chinesen und Inder – die meist für Jahrzehnte oder sogar ihr ganzes Leben lang in Singapur bleiben. Europäische und nordamerikanische Zuwanderer bleiben in der Regel nur für einen kürzeren Zeitraum (bis zu 5 Jahre). Der wachsende Anteil der nicht ansässigen Bevölkerung resultiert aus der Politik des Stadtstaates, auf ‚ausländische Arbeitskräfte‘ zu setzen, wie dies in der Vision und den Zielsetzungen des Ministeriums für Arbeit (MOM) dargelegt ist⁴¹.

Die hoch qualifizierten Humanressourcen im Stadtstaat Singapur haben sich zu einem entscheidenden Faktor für die Sicherung der mittelfristigen globalen Positionierung entwickelt. Die Stadt hat Strategien erarbeitet, um Singapur zur ‚Talenthauptstadt‘ der globalen Wirtschaft zu machen⁴². Ausländische Fachleute aus den USA, aus Großbritannien, Frankreich, Australien, Japan und Südkorea werden mit folgenden Anreizen umworben:

- Förderprogramme, um für Unternehmen die Einstellungskosten qualifizierter Arbeitskräfte zu dämpfen.
- Reisen von Regierungsorganisationen zur Anwerbung von Arbeitskräften.

- Programme zur dauerhaften Aufenthaltsgenehmigung.

Im Oktober 2003 wurde für die Einreise eine neue Kategorie – der *EntrePass* – eingeführt, der auf der Grundlage einer guten Geschäftsplanung vergeben wird, statt Bildungsabschlüsse und das Gehalt als entscheidende Kriterien anzulegen. Auf diese Weise sollten ‚globale, zur Wertschöpfung beitragende Unternehmer und Innovatoren für Singapur gewonnen werden, die die Stadt als Standort für ihre Geschäftstätigkeit wählen⁴³‘.

Der *Singapore Freeport*, Asiens erste hervorragend gesicherte Einrichtung für Kunst und wertvolle Sammlerstücke, hat im Januar 2010 den Betrieb aufgenommen. Im April 2009 kündigte das führende Kunstauktionshaus *Christie’s* die Einrichtung von Lagerräumen innerhalb des *Singapore Freeport* an, um dem globalen Kundenkreis des Auktionshauses dieses Serviceangebot unterbreiten zu können. Singapur wird 2013 eine neue *National Art Gallery* mit einem Schwerpunkt in südostasiatischer Kunst eröffnen. Es wird erwartet, dass die neue Galerie Singapur zu einem Zentrum für die Förderung, Erforschung, das Studium und die Präsentation südostasiatischer Kunst machen wird. Darüber hinaus entsteht eine erstklassige Infrastruktur für die Künste, die unter anderem zur Entstehung vieler neuer Veranstaltungsorte für die darstellenden Künste und die Anziehung internationaler Künstler führt. Die zunehmende Nachfrage nach Serviceleistungen im Sportsektor hat unter anderem die *Manchester United Soccer School (MUSS)* veranlasst, ihr südostasiatisches Zentrum in Singapur einzurichten. Aufstrebende Fußballer aus Südkorea oder Japan nehmen an den von MUSS SEA organisierten speziellen Fußballtrainingsmaßnahmen und Turnieren teil⁴⁴.

⁴¹ (Manpower 21, Ministry of Manpower, <http://www.gov.sg/mom/m21/strat3.htm>)

⁴² B.A.S. Yeoh (2006), ‚Bifurcated labour: The unequal incorporation of transmigrants in Singapore‘, *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Vol.97(1), p.31

⁴³ MITA (2003)

⁴⁴ Economic Development Board (2009), http://www.edb.gov.sg/edb/sg/en_uk/index/industry_sectors/emerging_businesses.html

Singapur: Offenheit durch Investition in Kunst und Kultur

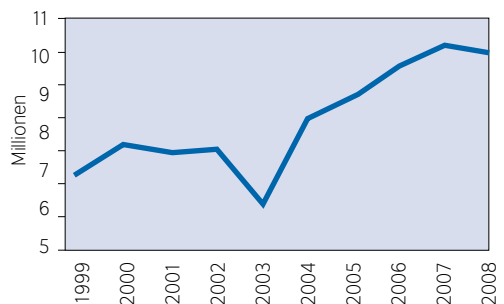
Singapur strebt dauerhaft eine weltoffene Bevölkerungsstruktur an und setzt zu diesem Zweck innovative Mechanismen ein, um Lifestyle-Bedürfnisse auf Weltniveau zu bedienen. Dies gilt insbesondere für die Bereiche Kunst und Sport. 2008 ernannten die städtischen Behörden den Stadtstaat zur ‚**Global City for the Arts**‘ und zogen damit die Aufmerksamkeit auf das *Singapore Art Museum* (in dem moderne und zeitgenössische Kunst aus Südostasien ausgestellt wird) und den neuen Flügel für Kinder im *Asian Civilizations Museum*. Diese Initiative soll einen Beitrag zur kulturellen Präsenz Singapurs leisten und kulturinteressierte internationalen Arbeitskräfte ansprechen. Das neue *Singapore History Museum* öffnete ebenfalls 2008 seine Pforten.

Eng mit dieser Initiative verbunden ist der **Renaissance City Plan** (RCP) – Singapurs Masterplan für Kunst und Kultur, der Singapur im Hinblick auf die Vision weiterentwickeln möchte, bis 2015 zu einer *Distinctive City for Culture and the Arts* zu werden. Ziel ist es, sich zu einem dynamischen Magneten für internationale Talente zu entwickeln und eine inklusive und kohäsive Bevölkerungsstruktur zu fördern, auf die alle Einwohner von Singapur stolz sein können. MICA hat kürzlich die dritte Phase des RCP eingeläutet, der sich insgesamt über den Zeitraum von 2008 bis 2015 erstreckt. \$ 115 bzw. ca. \$ 23 Millionen pro Jahr werden in den nächsten fünf Jahren in die drei Schlüsselbereiche Inhalte als *Unterscheidungsmerkmal*, *Dynamisches Ökosystem* und *Engagiertes Gemeinwesen* investiert.

Anziehung von Besuchern

Die Anzahl der Besucher von Singapur ist von 7 Millionen im Jahre 1999 auf 10 Millionen im Jahr 2008 gestiegen (siehe Diagramm). Trotzdem wird der Stadtstaat von manchen nach wie vor ausschließlich als Stopover oder als Ziel für einen Kurzbesuch angesehen. In den letzten Jahren hat sich die Regierung darauf konzentriert, das internationale Image zu verbessern, das Erscheinungsbild der Stadt grundlegend zu verändern und das Unterhaltungs- und Freizeitangebot auszubauen⁴⁵. Um gegen den Rückgang in den Besucherzahlen nach der Rezession anzugehen, initiierte das *Singapore Tourist Board* die mit \$ 90 Millionen budgetierte Kampagne BOOST – ‚**Building on Opportunities to Strengthen Tourism**‘. Unter anderem gehörte die Marketingkampagne ‚2009 Gründe, Singapur zu genießen‘ zu dieser Initiative, die zu Kurzstreckenflüge aus der Region nach Singapur motivieren wollte. Neue für 2011 geplante Projekte im Tourismussektor zielen darauf ab, die Attraktivität Singapurs für Touristen noch vielfältiger zu gestalten. Der neue internationale Terminal für Kreuzfahrtschiffe wird eine Stärkung dieses Sektors herbeiführen und die Initiative *Wildlife Reserves Singapore* hat sich die Erneuerungen ganzer Flusshabitats zum Ziel gesetzt.

Anzahl der Besucher in Singapur, 1999 – 2008



Quelle: Singapore Tourism Board (2009)

⁴⁵ Monocle (2009), 'Singapore Survey 2009' <http://www.edb.gov.sg/etc/medialib/images/news/publications.Par.30887.File.tmp/monocle.pdf.tmp/The%20Monocle%20Singapore%20Survey%202009.pdf>

Singapur hat außerdem mit Malaysia an der Entwicklung von Gemeinschaftsprojekten gearbeitet. Im September 2008 brachte *Tourism Malaysia* zusammen mit dem *Singapore Tourist Board* und *Singapore Airlines* das Pauschalangebot **Twin City** auf den Markt, das sich positiv auf die Besucherzahlen aus dem Nahen Osten auswirken sollte. Es ermöglicht Besuchern aus dem Nahen Osten und den Vereinigten Arabischen Emiraten, städtische Sehenswürdigkeiten und die erstklassigen Einkaufsmöglichkeiten in Singapur mit einem Besuch der Regenwälder und Strände Malaysias zu verbinden⁴⁶.

Der Stadtstaat arbeitet darüber hinaus sehr aktiv daran, globale Veranstaltungen in Singapur auszurichten. 2010 finden hier die ersten **Olympischen Jugendspiele** statt. Singapur hatte sich erfolgreich gegen die Konkurrenz aus Moskau als Austragungsort durchgesetzt⁴⁷. Im September 2008 richtete Singapur zum ersten Mal ein Formel-1-Rennen und den ersten nächtlichen Grand Prix in der Geschichte des Weltsports aus. Bis 2013 übernimmt die Regierung die Hälfte der Kosten zur Ausrichtung des Rennens. Die Formel 1 wird als ein potenzieller wichtiger Motor für die Tourismusbranche in Singapur angesehen. Laut Regierungsprognosen werden sich durch die Formel 1 die Ausgaben von Touristen jährlich um \$ 100 Millionen erhöhen, was zum Teil auf die 150 Millionen Fernsehzuschauer zurückzuführen ist, die sich weltweit für das Ereignis interessieren⁴⁸.

Offenheit für internationale Studierende

Seit 1997 arbeitet Singapur verstärkt an der Entwicklung zu einem internationalen Zentrum für Bildung. Die Stadt hat ihr Bildungsangebot systematisch ausgeweitet und vertieft, um sich

mit global orientierten Bildungseinrichtungen und einem internationalen Mix an Studierenden auf den Weg zur Weltspitze zu machen. Spezielle Studiengänge werden beispielsweise im Finanzwesen (Wirtschaft, Vermögensmanagement), im Kreativsektor (Digitale Animation, Kunst und Mode, Kochkunst) und in Nischenbereichen wie Brand Management im Luxussegment und Hospitality angeboten. Singapurs Arbeit an der Entwicklung der ‚*Global Schoolhouse*‘ Markeninitiative hat auch den Ruf der Stadt als Drehkreuz für Talente gefestigt, die gerne dort leben und bleiben.

Singapurs Branding im Bildungsbereich konzentriert sich auf das englischsprachige Umfeld der Stadt, hohe Standards im

Fakultät für Ingenieurwesen an der National University of Singapore, die zu den 100 besten Universitäten der Welt zählt



Quelle: Sengkang (2006)

⁴⁶ http://www.tourismmalaysia.gov.my/corporate/mediacentre.asp?news_id=258&page=news_desk&subpage=archive

⁴⁷ Reuters (2008), 'Singapore and Moscow in David v Goliath Youth Games race', <http://www.reuters.com/article/sportsNews/idUSL2046902420080220>

⁴⁸ Financial Times (2008), 'Singapore looks to F1 to rev up growth of economy', <http://www.ft.com/cms/s/0/53c7e25e-8c2e-11dd-8a4c-0000779fd18c.html>

Bildungsbereich und den Ruf, bei öffentlicher Ordnung und Sicherheit hohe Standards zu setzen. Eine Wirtschaftsstudie der Stadt hat bis zum Jahr 2012 eine Zielvorgabe von 150.000 ausländischen Studierenden ermittelt, was die Anzahl der Studierenden im Jahr 2005 (66.000) mehr als verdoppeln würde. Man rechnet damit, dass dadurch nicht nur 22.000 neue Arbeitsplätze geschaffen würden, sondern auch der Beitrag des Bildungssektors zum BIP von derzeit 1,9 % (S\$ 3 Milliarden oder US\$ 1,9 Milliarden) auf 5 % angehoben würde⁴⁹.

Viele führende ausländische Universitäten – z.B. **INSEAD**, die **Tisch School of the Arts** und die **University of Nevada, Las Vegas** haben bereits ihren asiatischen Campus in Singapur eingerichtet. Mittlerweile bietet die medizinische Fakultät der *Duke University* in Zusammenarbeit mit lokalen Universitäten gemeinsame wissenschaftliche Programme an. Die größte private Bildungsorganisation in Asien, *Raffles Education Corp*, hat sich hier im Stadtstaat mit ihrem internationalen Hauptsitz niedergelassen.

Singapurs Führungsriege hat erkannt, dass sich Diversität in der lokalen Bildungslandschaft durch eine zunehmende internationale Interaktion und Zusammenarbeit positiv auf Forschung und Vernetzung auswirkt⁵⁰.

Langfristig betrachtet, möchte Singapur eine dynamische Gemeinschaft aus Bildungseinrichtungen des dritten Sektors und den vorgelagerten Bildungseinrichtungen sowie aus Einrichtungen zur beruflichen Weiterbildung schaffen, die eine kritische Masse aus Studierenden und Forschern anziehen, um den Stadtstaat zu einer überzeugenden globalen Talentschmiede zu gestalten⁵¹.

OPENCities – Fallstudienprojekt



Seit **Contact Singapore** 1997 entstanden ist, präsentierte die Initiative Singapur jedem internationalen Arbeitnehmer, der dort leben wollte, als ‚global vernetzte und freundliche Stadt‘. *Contact Singapore* wurde ins Leben gerufen, weil die Regierung des Stadtstaates erkannt hatte, dass Singapurs Wirtschaftsstrategie, eine Vielzahl von Sektoren mit hoher Wertschöpfung in der Stadt anzusiedeln, in entscheidendem Maße von der Anziehung globaler Talente abhängig war. Die Dienststelle expandierte im Laufe der Jahre und bietet nun auch Dienstleistungen und ein Forum für Unternehmer, Innovatoren und Schöpfer geistigen Eigentums an, wo diese sich treffen und Ideen und Information austauschen sowie gemeinsame wertschöpfende Aktivitäten planen können. *Contact Singapore* ist ausgesprochen erfolgreich bei der Anziehung globaler Talente, die in Singapur arbeiten, investieren und dort leben möchten. Als Dienststelle der städtischen Regierung hat Contact Singapore drei übergreifende Aufgabenbereiche:

- **Hervorhebung** aller Beschäftigungsmöglichkeiten, die in Singapur von Bedeutung sind, so dass potenzielle Talente den Arbeitsmarkt und die Verdienstmöglichkeiten des Stadtstaates kennen. Contact Singapore nimmt die Unterstützung der Arbeitgeber vor Ort in Anspruch, um die Bandbreite der Möglichkeiten zu präsentieren.

⁴⁹ Economic Development Board (2009), http://www.edb.gov.sg/edb/sg/en_uk/index/industry_sectors/education/facts_and_figures.html

⁵⁰ Economic Development Board (2009), http://www.edb.gov.sg/edb/sg/en_uk/index/industry_sectors/education/industry_background.html

⁵¹ Economic Development Board (2009), http://www.edb.gov.sg/edb/sg/en_uk/index/industry_sectors/education/global_schoolhouse.html

- **Unterstützung** bei Richtlinien und Prozessen für den Zugang und die Geschäftsentwicklung, in erster Linie durch vereinfachte Abläufe und individuelle Unterstützung von Unternehmern.
- **Förderung** der Fortschritte Singapurs im Hinblick auf die Lebensqualität der Stadt durch Unterstützung der Agenda zur Wohnbarkeit und der Lifestyle-Dynamik. Der erste Aspekt zielt auf die Eigenschaften der Stadt als gesundes Lebensumfeld mit wenig Kriminalität, einer hervorragenden Infrastruktur, einer ausgezeichneten öffentlichen Versorgung und Unterkünften auf hohem Niveau. Der zweite Aspekt betont die neu hinzugekommenen positiven Attribute der Stadt, die sie als Zentrum für Kultur, Bildung, Kunst und Sport auszeichnen.

Projektmanagement und Partner

Contact Singapore ist eine Gemeinschaftsinitiative des *Economic Development Board* und des Arbeitsministeriums. 2008 wurde die Initiative mit einem Schwerpunkt im Bereich unternehmerisches Handeln neu aufgelegt. Diese Neuauflage des Programms ist ein Indikator für die Sorge um das Halten von Mitarbeitern, da viele internationale Arbeitnehmer relativ leicht den Standort wechseln können⁵².

„Wir müssen mehr als ein Drehkreuz für Talente sein. Während wir unsere Anstrengungen verstärken, neue Talente für Singapur zu begeistern, müssen wir sicherstellen, dass Singapur ein angenehmer Ort zum Leben ist, an dem unsere globalen Talente sich niederlassen können und Singapur ihr Zuhause nennen. Es geht nicht nur um wirtschaftliche Fragen, sondern auch um das gesellschaftliche Wachstum in Singapur und um unsere

gemeinsame Zukunft. Die neu aufgelegte Initiative Contact Singapore konzentriert sich auf die Anziehung von Talenten und fungiert als wichtige Schnittstelle zur Sicherung der Kontinuität der Aktivitäten der gesamten Regierung mit Blick auf dieses Ziel.

Wong Kann Seng
Vize-Premierminister von Singapur

Contact Singapore hat Büros in der asiatisch-pazifischen Region (in Chennai und Shanghai), in Europa (London), in Australien (Sydney) und in Nordamerika (Boston) und bietet all jenen, die eine berufliche Laufbahn in Singapur anstreben oder dort investieren möchten, einen One-Stop-Shop. Die Organisation arbeitet eng mit der *Overseas Singaporean Unit (OSU)* zusammen, die als führende Regierungsbehörde für die Planung und Koordination aller Kontakte mit den ausländischen Bewohnern Singapurs einschließlich gemeinsamer Werbekampagnen und Programme – je nach Bedarf – verantwortlich ist. Dadurch wird der Kontakt insgesamt ausgebaut, und das Amt hat die Möglichkeit, Singapurer ausländischer Herkunft über die jüngsten Entwicklungen in der Industrie, in akademischen Berufen und über generelle Beschäftigungsmöglichkeiten in Singapur und der gesamten Region auf dem Laufenden zu halten.

Contact Singapore arbeitet auf der Grundlage, dass man in Singapur weiß, dass der Erfolg des Stadtstaates durch das Erkennen von Talenten, deren Anziehung und ihrer Einstellung beruht. Daher bleibt die Anwerbung globaler Talente zusammen mit der Entwicklung einheimischer Talente weiterhin eine bestechende Erfolgsformel. Das Amt beobachtet systematisch neue Trends, um zu ergründen, womit man an anderen Orten Erfolg hat oder scheitert und lernt von anderen Wissenszentren in den Bereichen Bildung, Wirtschaft, Clusterbildung

⁵² Sumathi Bala (2008), 'Singapore works hard to attract foreign staff', Financial Times <http://www.ft.com/cms/s/0/7b06d912-590f-11dd-a093-000077b07658.html>

und Lebensqualität. Seit kurzem spezifiziert die Dienststelle Lebensqualität und Wohnlichkeit als entscheidende Attribute, an denen die Stadt arbeiten muss, um Talente in Hochphasen, aber auch in Zeiten des Abschwungs halten zu können. Ziel ist es sicherzustellen, dass Singapur eine starke Identität und einen zukunftsgewandten

Sinn für das Gemeinwesen hat – ganz gleich wie heterogen die ethnische Zusammensetzung des Stadtstaates ist. Die Dienststelle arbeitet mit einer großen Bandbreite wichtiger Arbeitgeber zusammen, insbesondere aus den Bereichen Gesundheitswesen, Forschung & Entwicklung, öffentliche Dienste, Rechtswesen und Finanzwesen.

	Arbeitsweise	Was wird erreicht?
Careers @ Singapore	bringt Arbeitgeber aus Singapur aus spezifischen Branchen mit Fachleuten und Universitätsabsolventen aus aller Welt zusammen. Organisation von Veranstaltungen in großen Städten im gesamten asiatisch-pazifischen Raum, in Europa und Nordamerika	Angebot einer Plattform zum Austausch von Wissen über die Erfahrungen mit dem Arbeiten und Leben in Singapur, Möglichkeit zur Vernetzung
Experience @ Singapore	einwöchige Erkundung des Stadtstaates durch ausländische Hochschulabsolventen, bei denen diese Führungskräfte von Unternehmen in Singapur und wichtige Infrastrukturprojekte kennen lernen. 2009 nahmen an den Touren chinesische MBA-Studierende, Studierende des Rechnungs- und Finanzwesens aus Malaysia sowie Ingenieurstudenten aus den USA teil ⁵³	stellt Singapur Undergraduate-Studierenden und Hochschulabsolventen von Top-Universitäten aus aller Welt vor. Die Teilnehmer erhalten wichtige Informationen über berufliche Werdegänge, Lifestyle und Branchen.
Globales Investorenprogramm	Möglichkeit einer dauerhaften Aufenthaltsgenehmigung für Unternehmer, die in Singapur investieren. Grundlage: Individuell auf den Einzelfall abgestimmtes Management	ermuntert Unternehmer und Wirtschaftsleute, in Singapur zu investieren oder neue Geschäftsaktivitäten zu initiieren.
Insights @ Singapore	Branchenexperten aus Singapur teilen ihr Wissen und ihre Expertise auf den jeweiligen Gebieten im Rahmen der Insights@Singapore Veranstaltungen. Für Singapur mit ausländischer Herkunft werden mit Insights @Home spezielle Veranstaltungen angeboten.	proaktive Verbreitung von Informationen schafft Potenzial für Vermittlungen und Vernetzungen. Positive Darstellung von Spezialisten aus Singapur und hier angesiedelten Unternehmen als innovationsfreudig.
Arbeitsaufenthalte in den Ferien	ermöglicht allen, die noch studieren oder kürzlich ihr Studium abgeschlossen haben, bis zu sechs Monate in Singapur zu leben und zu arbeiten (Alter der Zielgruppe: 17 – 30 Jahre).	richtet sich an junge Menschen, die gerne ins Ausland reisen und eine andere Kultur erleben möchten. Durch dieses Programm können die Teilnehmer das Spektrum der Karrieremöglichkeiten und die Weltoffenheit der Stadt ausleuchten.

⁵³ Experience@Singapore (2009), http://effectivinternet.com/contactsingapore/feb09/experience@singaporemarch2009/past_programmes.php

Contact Singapore zeigt, was für den Erfolg eines internationalen Talentprogramms notwendig ist. Die Initiative profitiert von der insgesamt äußerst integrierten Planung des Stadtstaates, durch die alle Interessengruppen sich denselben Zielen verpflichtet sehen. Somit ist Singapur in der angenehmen Lage, dass Wohnraum und allgemeine Lebensqualität tatsächlich dem versprochenen Standard entsprechen. Zudem sind die Strategien von *Contact Singapore* symptomatisch für ein sehr gut durchdachtes Verständnis der wirtschaftlichen Bedürfnisse der Stadt und der Schlussfolgerung auf die entsprechend benötigten Talente. Da all diese Faktoren gegeben sind, kann *Contact Singapore* sich selbstbewusst und proaktiv der künftigen strategischen Ausrichtung widmen.

Globale Erfolge und Fehlschläge mit Engagement zu analysieren und einzuschätzen, ist von entscheidender Bedeutung. Die Stärken und Schwächen konkurrierender Städte werden überwacht, um die Wettbewerbsfähigkeit der Mechanismen zur Anziehung von Talenten zu wahren. Es können außerdem eindeutige Lektionen aus dem Engagement der Talentinitiative gezogen werden, die das Entstehen einer Zweiklassengesellschaft durch Stärkung der Fachkompetenzen der Einheimischen meidet und die Singapurer in eine lebendige Gemeinschaft integriert, die gemeinsam an ihrer Zukunft arbeitet.

Singapurs Central Business District – Zentrum für Investitionen



Quelle: *Someformofhuman* (2009)



Kapstadt

ZENTRALE BEREICHE GLOBALER STÄRKE

Kapstadt – die zweitgrößte Stadt in Südafrika - besticht mit einer der spektakulärsten Lagen der Welt und entwickelt sich zu einem Drehkreuz der südlichen Hemisphäre. Die Stadt an der äußersten Südspitze Südafrikas hat 4 Millionen Einwohner und ist aus den soziopolitischen Anpassungen der 1990er Jahre bis zur Rezession im Jahr 2008 mit ausgezeichneten Wachstumszahlen hervorgegangen. Kapstadt hat sich als Dienstleistungswirtschaft spezialisiert und ist gleichzeitig weiterhin ein bedeutendes Zentrum für Schifffahrt und Logistik geblieben. Die Stadt hat außerdem ihr Potenzial in vielen Wachstumsbereichen wie Tourismus / Konferenzen, Agro-Lebensmittel, Finanzen, Biowissenschaften, Filmproduktion und Verlagswesen genutzt

Kapstadts Führungsriege arbeitet intensiv daran, eine Dienstleistungsgesellschaft auf Weltniveau zu entwickeln. Um dies zu erreichen, muss die Basis gering qualifizierter Arbeitnehmer insgesamt verbessert werden, da sonst die Wettbewerbsfähigkeit in den meisten Schlüsselsektoren bedroht ist. Ein Ungleichgewicht in der Einkommensverteilung sowie räumliche Trennungen sind weitere Herausforderungen auf dem Weg zur Internationalisierung.

Eine vielfältige und offene Wirtschaft

Kapstadt hat sich speziell im Dienstleistungssektor zu einer afrikanischen Wirtschaftsmetropole mit einer ausgeprägten Außenorientierung entwickelt, deren verschiedene Aktivitäten in einzelnen Clustern konzentriert sind. Die Stadt ist außerdem in Nischenbranchen des Primärsektors und der Fertigungsindustrie äußerst exportstark.

Strategische Lage

Die Stadtregion ist als Südafrikas führende Küstenstadt und Handelszentrum ausgezeichnet positioniert und hat langfristig einen privilegierten Zugang zu globalen Märkten. Diese Rolle als Gateway garantiert Stabilität für das Logistik-Cluster der Stadt und hat das Potenzial, als Hauptzugang der Stadt für Wirtschafts- und Finanzinteressen zu fungieren.

Urbane Attraktivität und Wohnqualität

Kapstadt ist wegen des herrlichen Klimas und der landschaftlichen Schönheit weltberühmt. Darüber hinaus ist die Kriminalitätsrate niedriger als in Johannesburg. All diese Faktoren tragen zu einem positiven Markenimage der Stadt bei westlichen Unternehmen und Wissensarbeitern bei.

Starke Infrastruktur in Forschung & Entwicklung

In der Stadt gibt es Universitäten, die internationales Ansehen genießen, und Forschungszentren, die sich in den Bereichen Gesundheitspflege, Biotechnologie und Umweltwissenschaft spezialisieren. Sie bieten ein ausgezeichnetes, aber derzeit nicht genutztes Potenzial zur Entwicklung der Stadt als Afrikas Hauptstadt für Forschung, Entwicklung und Innovation.

ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE GLOBALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Eingeschränkte Verfügbarkeit von Fachkräften

Die Zukunft Kapstadts als wissensbasierter Wirtschaft hängt von Investitionen in eine bessere Zukunft für gering qualifizierte Erwerbstätige ab. Eine dramatische Verbesserung in Bildung und Ausbildung würden mit Sicherheit zur wirtschaftlichen Entwicklung der Stadt beitragen.

Soziale und räumliche Segregation

Eine tief wurzelnde soziale Ausgrenzung, die ihren Ursprung in der Vergangenheit der Stadt hat, ist bisher noch ungelöst. Unerschwinglicher Wohnraum, hohe Kriminalitätsraten und ein ungewöhnlich hoher CO₂-Fußabdruck weisen darauf hin, dass neue politische Strategien zur Integration und Verdichtung der wirtschaftlichen Verbindungen der städtischen Region gefragt sind.

Mängel im öffentlichen Verkehrswesen

Ineffiziente Straßen- und Schienennetze haben bisher die Wettbewerbsfähigkeit der Stadt untergraben. Die Verstopfung der Straßen eskaliert und behindert die Konnektivität zwischen den verschiedenen Knotenpunkten der Stadtregion. Es wurden jedoch anlässlich der Fußballweltmeisterschaft 2010 einige Verbesserungen im Bus- und Schienenverkehr erreicht.

Eingeschränkte Verfügbarkeit und Unbeständigkeit der Finanzen

Öffentliche Mittel sind in der gesamten Stadtregion durch geringe Steuermittel, halbherzige Anreize für den Privatsektor und ein instabiles gesamtstaatliches politisches Umfeld nur begrenzt verfügbar.

Kontext der Internationalisierung und Offenheit

Historisch betrachtet war Kapstadt eine koloniale Ansiedlung, ein Zentrum des globalen Sklavenhandels, eine moderne Hafenstadt und eine Besucherdestination. Die außergewöhnliche Lage der Stadt hat einzigartige Verbindungen mit der restlichen Welt mit sich gebracht. Daraus hat sich in der Zeit nach der Apartheid eine Stadt entwickelt, die auf der internationalen Bühne sehr aktiv, und in ihrer Struktur und ihren Ideen sehr pluralistisch ist. Ihr Blick auf die Zukunft ist von Kreativität und Unternehmergeist geprägt. Die Ausrichtung der Fußballweltmeisterschaft 2010 wurde von vielen als potenzieller Meilenstein für Kapstadts Vermarktung und die infrastrukturelle Kapazität der Stadt angesehen. Künftige Zielsetzungen beinhalten eine verbesserte Produktivität und eine verbesserte Anbindung an globale Ströme von Menschen und Märkten.

Kapstadt ist heutzutage ein offener und internationaler Wirtschaftsraum, der dem Druck des globalen Marktes ausgesetzt ist. Die Stadt hat während des letzten Jahrzehnts einen dramatischen Anstieg bei Im- und Exporten erlebt. Die Internationalisierung wurde vom Logistiksektor vorangetrieben, der die Stadtregion zu einem der wichtigsten Verkehrs- und Frachtdrehkreuze Afrikas für Agro-Lebensmittel, raffiniertes Öl und Stahl entwickelt hat. 2005 wurden



Quelle: Andres de Wet (2006)

30 % der Rohölexporte aus Westafrika und nahezu 25 % der Rohölexporte aus dem Nahen Osten über die westliche Kapregion transportiert⁵⁴.

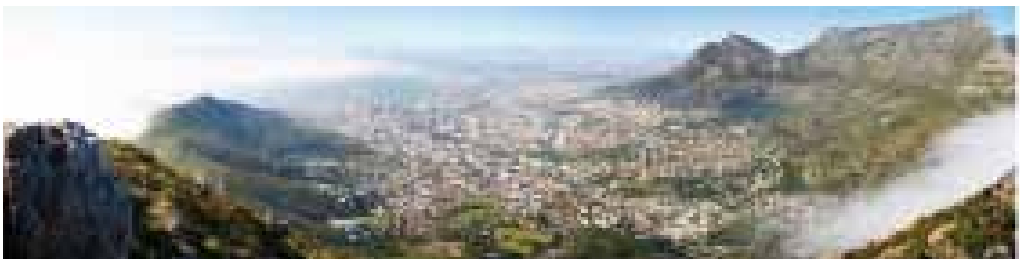
Die besondere Geschichte der Bevölkerung von Kapstadt ist daraus entstanden, dass die Stadt seit Mitte des siebzehnten Jahrhunderts als internationale Handelsstation und Basis für die holländische East India Company fungierte. Die Vielfalt, von der die Bevölkerung der Stadt geprägt ist, wirkt sich bis heute positiv auf Internationalisierungsbestrebungen aus. Diese Vielfalt hat der Stadt ermöglicht, den Kontakt mit stark vertretenen muslimischen und jüdischen Bevölkerungsgruppen zu pflegen, die in der Stadtregion harmonisch zusammenleben. Mittlerweile hat der Zustrom erfahrener afrikanischer Händler aus Somalia, der Demokratischen Republik Kongo und aus verschiedenen französischsprachigen afrikanischen Staaten das Handelsniveau angehoben. Zwischen 2001 und 2007 sind nahezu 200.000 Menschen nach Kapstadt zugezogen; ungefähr ein Fünftel (37.000) davon stammte nicht aus Südafrika⁵⁵.

Was den internationalen Luftverkehrs nach Kapstadt angeht, behindern Engpässe und Einschränkungen derzeit das Wachstum der Touristenströme in der Stadt. Die Stadt benötigt

eine dramatische Expansion der Routen, um sich zu einer internationalen Top-Destination entwickeln zu können. Derzeit wird daran gearbeitet, mehr internationale Direktflüge zu ermöglichen. Beispielsweise gibt es jetzt eine Direktverbindung zwischen Kapstadt und Rio de Janeiro.

Kapstadts internationale Businesskultur ist in erster Linie von dynamischen kleinen und mittleren Unternehmern geprägt. Es gibt in der Stadt nur vergleichsweise wenige multinationale Unternehmen. Viele südafrikanische Unternehmen mit internationalen Niederlassungen, beispielsweise De Beers, haben ihren Hauptsitz in Johannesburg. Internationale Unternehmen aus dem Bereich Agro-Lebensmittel wie Danone, Parmalat und Delmonte haben in Kapstadt ebenso Niederlassungen wie die Unternehmen der Telekommunikationsbranche, z.B. Microsoft und Novell. Die Filmindustrie der Stadt, die mit 2 Milliarden Rand ausgestattet ist, zieht auch ausländische Produktionsfirmen mit einem preiswerten Produktionsumfeld, staatlichen Anreizen und Preisnachlässen an. Außerdem gilt die Infrastruktur für Filmproduktionen weltweit als äußerst konkurrenzfähig. Die Initiative *Creative Cape Town*, die 2006 ins Leben gerufen wurde, hat Öffentlich-Private Partnerschaften gestärkt, die sich dafür einsetzen, den kreativen Sektoren der Stadt zu globalem Ansehen zu verhelfen.

Das Panorama von Kapstadt



Quelle: Antjedesign (2008)

⁵⁴ OECD (2008), Cape Town: Territorial Review, p.15

⁵⁵ Cape Town City Government (2008), 'Community Survey Summary', <http://www.capetown.gov.za/en/stats/CityReports/Documents/2007%20Community%20Survey%20Summary.pdf>

Internationalisierungsstrategie

Die Internationalisierungsstrategien Kapstadts entwickelten sich während des vergangenen Jahrzehnts in einem äußerst polarisierenden Kontext aus starkem wirtschaftlichem Wachstum und ersten soziökonomischen Problemen.

Bei den Bemühungen um eine zunehmende Industrialisierung der Stadt haben auch endemische Probleme wie Armut, Unterbeschäftigung, schlechte Wohnraumqualität, Drogenkriminalität, HIV, soziale Fragmentierung und die Schwierigkeiten im Bereich öffentliche Dienste eine Rolle gespielt. Mit ihrem **Territorial Review** hat die OECD **2008** einen wichtigen politischen Rahmen für den Weg in die Zukunft geliefert.

Strategien zur Sicherung einer globalen Wettbewerbsfähigkeit haben sich zunächst darauf konzentriert, Unternehmensfreundlichkeit mit der Verbesserung der sozialen Lebensqualität zu verbinden. Der **Integrated Development Plan 2007 – 2012 (IDP)** ist der zentrale strategische Plan Kapstadts, in dem die Aussichten Kapstadts als globale Stadt umrissen werden. ‚Intellektuelles Kapital, Verkehr, Unternehmenskosten, Technischer IQ, Innovation und Erleichterungen für Unternehmen werden als grundlegende Kriterien für das langfristige Wachstum genannt⁵⁶. Die am IDP beteiligten Gremien entwerfen für den Tourismus eine Vision, bei der Kapstadt bis zum Jahr 2020 ‚weltweit zu den 10 populärsten Ganzjahresdestinationen‘ gehören wird. Diese Entwicklung wird von einem entsprechenden Pool von Tourismusexperten begleitet.

Weitere Aspekte des IDP sind die Konzentration auf die Hochschulbildung als einem wichtigen Wachstumsmotor. Die Stadt möchte das *Cape Higher Education Consortium (DHEC)* nutzen, um

Kapstadt als globales Zentrum für Forschung und Entwicklung auszubauen. Darüber hinaus unterstützt es das *Programm Students in Free Enterprise (SIFE)*, um Studierende auf unternehmerische Aktivitäten im globalen Markt vorzubereiten.

Zentrale zur „Öffnung“ der Stadt

Kapstadt wird bald die seit langem erwartete Entwicklungsstrategie (CDS) für die Stadt zum Abschluss bringen, die für die künftige Nachhaltigkeit der Stadt und ihrer Verortung in der globalen Wirtschaft langfristig richtungweisend sein wird. Der *IDP* wird diese neue Planung ergänzen. Die wichtigsten Ziele sind die Verbesserung des öffentlichen Zugangs zu Land, Wasser, Energie, Kanalisation, Verkehrswesen und Darlehen. Verbesserungen im Bildungs- und Gesundheitswesen werden ebenfalls eine Schlüsselrolle bei Kapstadts Bemühungen um einen größeren einheimischen Pool von Arbeitskräften spielen, die in international orientierten Sektoren einsetzbar sind⁵⁷

Offenheit gegenüber internationalen Investitionen

Die *Cape Town Partnership* entstand 1999 als gemeinsame Initiative des öffentlichen und privaten Sektors, um die Innenstadt von Kapstadt weiterzuentwickeln, für sie zu werben und sie zu managen. Die Initiative ist ein eindrucksvolles Beispiel für eine Öffentlich-Private Partnerschaft, die sich effektiv mit der Problematik des Investitionsabbaus befasst. Der Neugestaltung

⁵⁶ Cape Town City Government (2008), http://www.capetown.gov.za/en/IDP/Documents/200910/IDP_REVIEW2009_Exec%20Summary_19th_May_09_s.pdf

⁵⁷ Cape Town City Government (2008), http://www.capetown.gov.za/en/IDP/Documents/200910/IDP_REVIEW2009_Exec%20Summary_19th_May_09_s.pdf

des Hauptgeschäftsviertels (CBD) von Kapstadt wurde Priorität eingeräumt, um Anreize für Investitionen, eine stärkere Präsenz globaler Firmen und den Standortwechsel von talentierten Fachkräften zu bieten. Die Partnerschaft hat pro Jahr eine eindrucksvolle Investitionsrendite von 6 Millionen Rand erzielt.

Die **Western Cape Trade and Promotion Agency (Wesgro)** in Kapstadt ist die offizielle Organisation zur Förderung von Handel und Investitionen in der Provinz Westkap. Sie wird zum Teil von der städtischen Regierung Kapstadts finanziert, die 7 Millionen Rand zum Gesamtbudget von 19 Millionen Rand beisteuert. Die Regierung der Provinz Westkap trägt den restlichen Teil des Budgets. *Wesgro* ist die erste Anlaufstelle für ausländische Importeure, einheimische Exporteure und Investoren. Die Strategie von *Wesgro* ist in hohem Maße auf die Strategie der Stadt zur Weiterentwicklung der Wirtschaft und der Humanressourcen sowie auf die mikroökonomische Strategie der Provinz abgestimmt. Die Organisation ist ein gutes Beispiel für eine einheitliche, vielschichtige Strategie einer Stadtregion. *Wesgro* arbeitet mit der Vision, Kapstadt und die Provinz Westkap bis zum Jahr 2014 zur wettbewerbsfähigsten Wirtschaftsdestination der Welt zu entwickeln. Aus diesem Grund sind die Kernaufgaben der Organisation:

- die Anziehung und Förderung direkter Investitionen in der südafrikanischen Provinz Westkap.
- die Förderung des Exportwachstums für Produkte und Dienstleistungen der Provinz Westkap durch Weiterentwicklung der Leistungsfähigkeit im Exportbereich, der Nachfrage und des Marktzugangs.
- Vermarktung der Provinz Westkap als wettbewerbsfähiger südafrikanischer Wirtschaftsstandort auf nationaler und internationaler Ebene.

Städtisches Marketing und Markengestaltung haben in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Einige Herausforderungen in diesem Bereich stehen nach wie vor im Zusammenhang mit der Anziehung internationaler Investitionen und dem Umgang mit Unternehmen. Die Tourismuswerbung hat Kapstadt erfolgreich als landschaftlich schöne, sonnige und spektakuläre Destination mit hoher Lebensqualität und fantastischen Möglichkeiten zur Tierbeobachtung inszeniert. Dieser Schwerpunkt im Freizeitbereich untergräbt jedoch in gewisser Weise das sich entwickelnde Image der Stadt als Wirtschaftsmarke in den Bereichen Technologie, Forschung & Entwicklung sowie im Kreativsektor. Die nächste Phase der Internationalisierung der Stadt zielt darauf ab, sich von dem Image als ‚Freizeit- und Partyhauptstadt‘ wegzubewegen und ein ausgewogeneres Bild dieser Stadt zu zeichnen, die Lifestyle mit wirtschaftlichen Chancen verbindet.



Der Unternehmergeist, der in Kapstadt herrscht, sowie die solide Infrastruktur und wunderbare Naturschätze sind die Grundsteine für neue Bemühungen, die Gemeinschaft der Unternehmensneugründer zu internationalisieren.



Die wirtschaftlichen und politischen Führungspersönlichkeiten der Stadt haben erkannt, wie wichtig erfahrene Risikokapitalgeber für das Wachstum und die Globalisierung von Ideen sind. **Cape Town Activa** ist ein neues Tool zur Förderung von unternehmerischem Handeln und Wachstum. Die Initiative entstand im Oktober 2009. Sie hat sich explizit an dem erfolgreichen Vorbild Barcelona Activa orientiert und möchte die Stärken Kapstadts dafür nutzen, die Stadt zur bedeutendsten unternehmerfreundlichen Metropole Afrikas zu machen⁵⁸.

Kapstadt hat in der jüngeren Vergangenheit große Fortschritte bei der erfolgreichen Nutzung unternehmerischer Energien im Bereich Technologie zur Förderung der internationalen Geschäftstätigkeit gemacht. Dies gilt insbesondere für den Informations- und Kommunikationssektor. **Silicon Cape** wurde im Oktober 2009 in Kapstadt aus der Taufe gehoben und ist ein unabhängiges und innovatives, von Unternehmern entwickeltes Konzept, um die Stadtregion zu einem Umfeld zu gestalten, dass mit den weltbesten Hightech-Zentren für Informations- und Kommunikationstechnik konkurrieren kann. Risikokapitalgeber aus dem In- und Ausland sollen ebenso für die Stadtregion gewonnen werden wie die besten Techniktalente und Erfolg versprechende Unternehmer. Silicon Cape hat bereits 1000 Mitglieder und bietet eine Plattform zur Förderung der Wahrnehmung und Stärkung der Marke, während gleichzeitig ein disparates Gemeinwesen näher zusammengebracht wird. Das Projekt wird von der *Silicon Cape* Stiftung getragen und beruht auf Nominierungen der regionalen Wirtschaftsgemeinschaft. Die Stiftung

wird sehr stark von den Regierungen der Stadt und der Provinz unterstützt. Der Erfolg von *Silicon Cape* hat Kapstadts Image als Weltklassestandort für ausländische Direktinvestitionen in den Technologiesektor gestärkt.

Diese Initiativen belegen das ausgezeichnete Potenzial von Kapstadts Technologiesektor und sind ein ausgesprochen positives Beispiel für eine Stadt, die eine Kultur unternehmerischen Denkens und Handelns gezielt in den Bereichen ausbaut, in denen die Stadt bereits Stärken vorweisen kann. Die wirtschaftliche Entwicklung, die immer mehr vom Unternehmenssektor ausgeht, bietet der Stadt eine Alternative zu Strategien, die von städtischer Seite ausgehen. Die Hauptaufgabe der städtischen Regierung von Kapstadt ist das Angebot einer Förderplattform, die von vornherein berücksichtigt, dass der Fortschritt der Stadt nur ganzheitlich durch ein ‚Ökosystem‘ aus multinationalen Unternehmen, Spitzenuniversitäten, unterstützenden Strukturen mit Inkubatorfunktion und internationalen Ressourcen zur Finanzierung möglich ist.

Offenheit für internationale Besucher

Kapstadt hat sich dazu verpflichtet, die Entwicklung international bekannter Touristenattraktionen zu unterstützen, um die Besucherzahlen anzuheben, was wiederum zur Schaffung von Arbeitsplätzen und weiteren wirtschaftlichen Vorteilen führen kann. Seit dem Jahr 2000 hat Kapstadt das Angebot in den Bereichen Wirtschaft und Tourismus verbessert, auch wenn das Niveau des öffentlichen Nahverkehrs im Vergleich

⁵⁸ <http://capetownactiva.ning.com>

mit anderen Topdestinationen der Welt wie Melbourne, Sydney, London oder Barcelona schlecht abschneidet.

Kapstadt bewarb sich ohne Erfolg als Austragungsort der Olympischen Spiele 2004. Man hat aus der Erfahrung gelernt und im letzten Jahrzehnt eine dynamische Eventstrategie ins Leben gerufen. In erster Linie bezieht sich diese Strategie jedoch auf Veranstaltungen außerhalb der Welt des Sports, und Kapstadts politische Strategen arbeiten gerade hart daran, zur Welthauptstadt des Designs 2014 ernannt zu werden. Seit 2005⁵⁹ ist eine Priorität der städtischen Regierung, Kapstadt effektiver als einzigartige, dynamische Destination zu vermarkten, die das ganze Jahr über für Besucher attraktiv ist. Kapstadt hat Nischenbereiche ermittelt, in denen die Stadt ihr touristisches Angebot optimieren kann. Diese Erkenntnis mündete in Handlungspläne für drei Märkte:

- Touristischer Schwerpunkt: Kultur & Kulturerbe
- Touristischer Schwerpunkt: jugendliche Touristen & Rucksackreisende
- Marktstudie zu Nischen im Tourismussektor

Zusätzlich zu den herrlichen Landschaften an der Küste und im Inland hat Kapstadt neue Freizeitanlagen gebaut. Aufgrund kultureller Aspekte, die sich aus der Geschichte der Rassentrennung und der Kulturgeschichte der Stadt ergeben, ist Kapstadt für den MICE-Sektor besonders interessant, wie auch der Erfolg des Internationalen Tagungszentrums von Kapstadt (im Bild) belegt. Dort fanden 2006 35 internationale und 40 nationale Konferenzen es statt, und es wurden 1,2 Milliarden Rand eingenommen. Kapstadt ist laut des Internationalen Verbandes für Tagungen und Kongresse (ICCA)⁶⁰ unter den 30 Top-Destinationen für Meetings. 2008 gewann die

Stadt den *World Travel Award* als Afrikas führende Destination⁶¹ und wurde zur Spitzendestination für Tagungen gewählt.

Kapstadt nutzt den neu für die Stadt entdeckten Einzelhandel, um den Tourismus und Auslandsinvestitionen zu intensivieren. Es gibt in der Stadtmitte hochmoderne Einkaufszentren, die an anderer Stelle ihresgleichen suchen. Die Victoria & Albert Waterfront – eine Grundstückserschließung zur gemischten Nutzung - hat sich zu einer der Shopping-Attraktionen der Region entwickelt. Ungefähr sechs Millionen internationale Touristen kommen jedes Jahr hierher. Die neu errichtete *Century City* ist ein 250 Hektar großes Areal – eine überdachte Stadt in der Stadt, die komplett eingeschlossen ist und Büro- und Wohnräume, Einkaufs- und Freizeitmöglichkeiten im großen Stil bietet, was wiederum zu einer Intensivierung der Wirtschaftsaktivität und des Wachstums führt. Dank dieser Ergänzung der Infrastruktur bietet Kapstadt nun für viele Besucher aus den USA und aus Europa eine ideale Mischung an Touristenattraktionen.

Kapstadts internationales Tagungszentrum – hier fand die WM-Auslosung statt



Quelle: Andres de Wet (2006)

Century City



Quelle: Andres de Wet (2006)

⁵⁹ Cape Town City Government (2005), 'Tourist Development Framework', www.capetown.gov.za

⁶⁰ OECD (2008), 'Cape Town: Territorial Review', S.82

⁶¹ Cape Town Routes Unlimited (2008), 'Annual Report 2007/8', S.11

OPENCities – Fallstudienprojekt

Fußballweltmeisterschaft 2010 - Belebung der kulturellen Identität und Anziehung internationaler Bevölkerungsgruppen

Kapstadt kann als Austragungsort für Großveranstaltungen (z.B. Radrennen, Marathonläufe, internationale Cricket- und Rugbyturniere) auf eine lange Tradition zurückblicken und wurde als eine der Gastgeberstädte für die FIFA Fußballweltmeisterschaft ausgewählt. Hier fand 2009 im Cape Town *International Convention Centre (CTICC)* die WM-Auslosung statt. Die öffentlichen und öffentlich-privaten Einrichtungen der Stadt möchten der Welt mit der Weltmeisterschaft Kapstadt und die multikulturelle Bevölkerung der Stadt in einem positiven Licht präsentieren und gleichzeitig eine Reihe von Zielen verwirklichen, die damit in einem direkten Zusammenhang stehen. Hierzu zählen: eine neue / verbesserte Infrastruktur sowie eine Verbesserung der Anlagen der Stadt; die Minimierung der Auswirkungen der globalen Rezession auf die Stadt und Werbung für Kapstadt als einer attraktiven Destination für Reisende, neue Bewohner und Investoren. Kapstadt hat in der öffentlichen Wahrnehmung hinsichtlich Kriminalität und Sicherheit kein so negatives Image wie Johannesburg. Mit der Weltmeisterschaft 2010 möchte die Stadt beweisen, dass eine afrikanische Stadt sich auf dem globalen Parkett sicher bewegen kann. Die Obrigkeit der Stadt hofft, dass 2010 dazu beitragen wird, Kapstadt zur beliebtesten internationalen Destination in Afrika zu machen.

Infrastruktur

Die Nutzung der Weltmeisterschaft zur Beschleunigung der Anhebung der Infrastruktur auf einen internationalen Standard war ein entscheidendes Element im Prozess der langfristigen Gestaltung der Stadt. Zur Verbesserung der Infrastruktur wurden in den internationalen Flughafen von Kapstadt

2 Milliarden Rand investiert, damit die Zunahme des Luftverkehrs bei steigenden Touristenzahlen im Vorfeld der Weltmeisterschaft gemeistert werden konnte. Der Flughafen wird von einem allgemeinen Anstiegs der Besucherzahlen während des nächsten Jahrzehnts profitieren. Im Zuge der Baumaßnahmen entstehen mehrere zusätzliche Parkbereiche, ein neu gestalteter Abflugterminal für Inlandsflüge sowie ein neuer internationaler Terminal. Die Cargo-Bereiche des Flughafens werden ebenfalls ausgebaut und auf einigen großen leeren Flächen werden Bürogebäude und Hotels entstehen.

Zu den großen Investitionen in anderen Bereichen zählen die Optimierung des öffentlichen Nahverkehrs für 1,3 Milliarden Rand; eine Erneuerung und der Ausbau von Hauptverkehrsstraßen für 1 Milliarde Rand und eine Erneuerung des Stromversorgungsnetzes für 1 Milliarde Rand. Weiterhin ist eine Investition von 440 Millionen Rand in die Umgestaltung des Hauptbahnhofs von Kapstadt geplant, und

Kapstadt / Greenpoint Stadion Dezember 2009



Quelle: Shaun Wallin (2009)



1,2 Milliarden Rand werden für neue Züge bereitgestellt.

Zur ersten Phase der neuen schnellen Verkehrsverbindung *Rapid Transit* (IRT) gehört auch eine Städteverbindung zu Kapstadts internationalem Flughafen.

Über 3 Milliarden Rand sind für das neue Weltklasse-Stadion in Greenpoint sowie für weitere Sportanlagen budgetiert. Das neue Stadion fasst bis zu 70.000 Zuschauer und liegt auf dem insgesamt 85 Hektar großen *Green Point Common*, der zur Sportgeschichte der Stadt gehört. Künftig wird dieses Gebiet *Green Point Urban Park* heißen und mit verbesserten Sportanlagen aufwarten, zu denen Sportplätze, ein erweiterter Golfplatz und der neue **Green Point Park** mit einer Fläche von 12,5 Hektar gehören. Das Phillipi Stadion, das Athlone Stadion und die Grand Parade im *Central Business District* gehören ebenfalls zu den öffentlichen Plätzen und Anlagen, die ein neues Gesicht bekommen.

Die wichtigsten Anschlussstellen der Hauptverkehrsstraßen zur Anbindung der Innenstadt Kapstadts werden ebenfalls erneuert und ausgebaut. Die Stadt hat sehr viel in die Gestaltung von sichereren Fußgängerwegen, öffentlichen Plätzen und ausgewiesenen Fahrradwegen investiert.

Eine entscheidende Zielsetzung der Vorbereitung auf die WM-Gastgeberrolle war die Erneuerung der Central City – nicht nur als strategisch

günstiger Ort zwischen dem neuen Stadion von Kapstadt und dem Hauptverkehrszentrum der Veranstaltung, sondern auch als Zentrum für die Verbesserung von Kapstadts Image als einer weltoffenen Destination. Die effiziente Organisation und das Management der *Central City* werden durch den *Central City Improvement District* (CCID) gelenkt, der neue Partnerschaften zur Sicherung, Säuberung und dem urbanen Management der Stadt beaufsichtigt und stärkt.

Kapstadt hat sich außerdem darauf konzentriert, den vielen hunderttausend Fans, die im Juni / Juli 2010 ankommen, einen optimalen Aufenthalt zu beschern. Erschwingliche Unterkünfte, eine einladende Atmosphäre für interessierte Betrachter und schöne öffentliche Räume gehören alle zu diesem besonderen Rahmen. Die offiziellen FIFA-Sponsoren und die Medien gelten ebenfalls als wichtige Märkte, da sie während der Weltmeisterschaft positive Eindrücke von der Stadt gewinnen und kommunizieren können.

Soziale Kohäsion

Die *Cape Town Partnership* kann entscheidend dazu beitragen, die Fußballweltmeisterschaft 2010 zur Förderung sozialer Kohäsion und urbaner Erneuerung in Kapstadt zu nutzen. Die Partnerschaft hat bereits konstatiert, dass es eine Rassen- und Klassentrennung bei den Fans unterschiedlicher Sportarten gibt. Die schwarze

Bevölkerung der Stadt begeistert sich in erster Linie für Fußball, während weiße und eher wohlhabende Bevölkerungsschichten sich mehr mit Rugby und Cricket identifizieren. Somit hat die *Cape Town Partnership* nach Wegen gesucht, alle Bürger dazu zu bewegen, die Fußballnationalmannschaft und die Fußballkultur Südafrikas 2010 als motivierende Kraft für eine inklusivere Gesellschaft zu unterstützen.

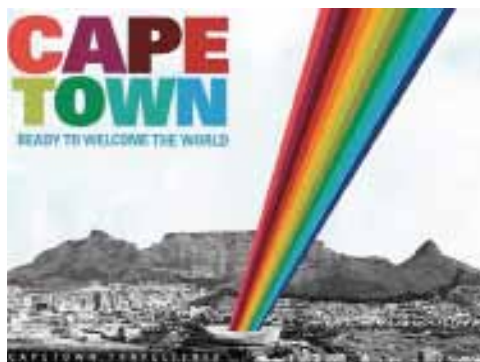
Im Auftrag der Stadt hat die Gesellschaft ein *Central City Partners Forum 2010* ins Leben gerufen, das mit allen Interessenvertretern der Stadt kommuniziert. Das *Partners Forum* ist eine Plattform, die Einzelhändlern, Zulieferern, Veranstaltungsorganisations, Künstlern und Werbeagenturen ermöglicht, die Vorbereitungen für die WM 2010 zu diskutieren. Fragen zu Unterkünften, dem kulinarischen Angebot, Reisen, Führungen, Einzelhandelsgeschäften und dem Unterhaltungsangebot wurden erörtert. Die Arbeit von *The Cape Town Partnership* zeigt die Tätigkeitsfelder der städtischen Behörden, Planungskomitees und der professionellen Berater und sorgt bei der Öffentlichkeit für mehr Vertrauen in die lokalen politischen Prozesse.

Kapstadt hat außerdem eine Kommunikations- und Marketingkampagne mit dem Titel ‚Ready to Welcome the World‘ gestartet, um die Bürger der Stadt zu mehr Beteiligung an der freundlichen Aufnahme der Besucher zu motivieren. Die Fremdenverkehrsorganisation in Kapstadt hat zum selben Zweck eine Kampagne initiiert, die auf Plakatewänden mit dem Slogan ‚Live it, Love it, LOUDER!‘ wirbt und Touren in offenen Bussen organisiert.

Traditionelle Veranstaltungen in der Innenstadt erhalten eine fußballerische Note und sorgen auf diese Weise bei den Bewohnern der Stadt für mehr Aufmerksamkeit für die WM. Zu den Veranstaltungen zählen der jährliche stattfindende *Twilight Run*, *Switching on Festival Lights*, *Design Indaba*, das *Internationale Jazzfestival*, *Infecting*

the City und der *Cape Town Carnival*. Bei all diesen Veranstaltungen werden in Vorbereitung auf die Jahresmitte 2010 Auftritte zum Thema Fußball an öffentlichen Plätzen integriert. Das öffentliche Straßenfest auf der Upper Long Street in der Innenstadt als Rahmenprogramm zur WM-Auslosung sollte zusätzlich die Unterstützung der Bewohner der Stadt für die WM 2010 mobilisieren.

Kapstadt möchte den Besuchern ein einmaliges und authentische Erlebnis bieten. Organisationen wie die *Cape Town Partnership* rufen Initiativen ins Leben, die den Besuchern ein echtes Gefühl von Kapstadt vermitteln. Zu den Besucherattraktionen zählen ein Fan Walk entlang der traditionellen Route des jährlich stattfindenden *Cape Minstrels Carnival* – einem Event, das in die Zeit kurz nach der Sklavenbefreiung im Jahr 1834 zurückreicht. An verschiedenen öffentlichen Plätzen der Innenstadt können bis zu 35.000 Fans aufeinander treffen und die Spiele der WM auf großen Bildschirmen verfolgen - unter anderem im Fanpark Grand Parade, dem ältesten öffentlichen Platz Südafrikas, der historisch auch mit Nelson Mandelas Rede nach seiner Freilassung aus dem Gefängnis in Verbindung steht. Man hofft, dass die Infrastruktur, die für diese Initiativen notwendig ist, eine Kultur des Erschließens wichtiger Orte bei Spaziergängen durch die Stadt schafft und die Besucher das schöne Ambiente Kapstadts und die kulturellen und historischen Stärken der Stadt kennen lernen.



Geschäftsverbindungen und wirtschaftliches Erbe

Die Fußballweltmeisterschaft gilt als Chance, die wirtschaftliche Vernetzung Kapstadts zu stärken und über die Expansion der ‚harten‘ Infrastruktur der Stadt hinaus für eine Verbesserung der ‚weichen‘ Aspekte der Stadt zu sorgen – beispielsweise durch eine Optimierung der Netzwerke öffentlicher und privater Zusammenarbeit in der Stadt. Die Gründung von *Accelerate Cape Town* ist in diesem Zusammenhang exemplarisch. *Accelerate Cape Town* wurde von führenden Wirtschaftsleuten ins Leben gerufen, um Kapstadt als ‚Gateway to Business‘ zu vermarkten. Die Initiative sieht die dringende Notwendigkeit, sich für die wirtschaftliche Zukunft Kapstadts zu engagieren und versammelt Interessenvertreter der gesamten Region, um eine unternehmensfreundliche langfristige Vision für ein nachhaltiges, inklusives wirtschaftliches Wachstum zu entwickeln. Die Initiative schafft neue Wege zur Förderung der Stadt und der Umgebung als einem erstklassigen Standort für Investitionen. Sie möchte außerdem die Rolle der Geschäftswelt in der Gesamtstrategie für Kapstadts internationale Zukunft verankern.

Die Aktivitäten von *Accelerate Cape Town* zeigen, welche Rolle wirtschaftliche Gruppierungen spielen können, wenn es darum geht, Interessenvertreter einer ganzen Stadt dazu zu mobilisieren, eine internationale Perspektive anzunehmen. Die Initiative hat sich proaktiv für einen Austausch von Wissen zur Stadt- und Regionalentwicklung sekundärer Städte auf der ganzen Welt bemüht. Dies wurde durch intensives Networking auf globalen Konferenzen möglich⁶².

Kapstadt hat darüber hinaus verschiedene Bereiche ermittelt, die verbessert werden können: die Stärken der Stadt im Informations- und Kommunikationssektor, Satellitentechnik und Glasfaserverkabelung; die Abwicklung von Besuchervisita und die Sicherheitsplanung. All diese Bereiche haben einen direkten Bezug zu den Anforderungen der Fußballweltmeisterschaft. Nicht nur die erhebliche Verbesserung der Infrastruktur ist vorteilhaft für die Stadt, sondern auch die zusätzlich geschaffenen Arbeitsplätze, die entweder für einen begrenzten Zeitraum, aber auch auf Dauer entstehen, die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und die erweiterte Kapazität, um sich künftig als Ausrichter von großen Sport- und Kulturveranstaltungen zu bewerben.

2009 hat die *Cape Town Partnership* die Konferenz ‚Life beyond 2010‘ organisiert, die mehr als 40 öffentliche und private Entwicklungsprojekte in der Innenstadt vorgestellt hat, die alle zeigen, dass Kapstadt nach der Weltmeisterschaft 2010 für die Rolle als ausgesprochen dynamisches Wirtschaftszentrum bereit ist. Man rechnet damit, dass die erwarteten Gesamtinvestitionen das Stadtbild verändern werden. Eine ausgesprochen vielfältige Wirtschaftsgemeinschaft wird im nächsten Jahrzehnt für Wirtschaftswachstum und die Schaffung von Arbeitsplätzen sorgen⁶³.

Der große Zugewinn für die Infrastruktur und im Dienstleistungssektor, insbesondere im öffentlichen Nahverkehr, ist ein entscheidender Impuls für künftige öffentlich-private Mechanismen zur Ausweitung der Kapazität der Stadt, damit sie in Zukunft mehr internationale Arbeitnehmer und Unternehmen aufnehmen kann⁶⁴.

⁶² <http://www.acceleratecapetown.com>

⁶³ Cape Town City Government (2009), ‚IDP Review‘ http://www.capetown.gov.za/en/IDP/Documents/200910/IDP_REVIEW2009_Exec%20Summary_19th_May_09_s.pdf

⁶⁴ Andrew Boraine (2009), ‚Using large events to leverage urban regeneration: the 2010 FIFA World Cup™ in the Cape Town Central City‘, Cape Town Partnership



Zürich

Zürich ist eine der kleinsten Städte im Wettbewerb um den Status einer Weltstadt und zugleich das wirtschaftliche Zentrum der Schweiz. Die Stadt leistet den höchsten Beitrag zum Wohlstand des Landes. In Zürich und dem Einzugsgebiet der Stadt leben 1,7 Millionen Menschen auf einer Fläche, die etwas größer ist als der Großraum London (2.100 km²). Die Wirtschaft der Stadt Zürich beruht im Wesentlichen auf der langlebigen Stärke des Finanzdienstleistungssektors. Zürich rangiert in der Bewertung großer Finanzindizes häufig unter den ersten fünf globalen Finanzzentren. Die Stadt entwickelt sich außerdem zu einem Zentrum für Hochtechnologie. Es bilden sich ausgedehnte Cluster für Informations- und Kommunikationstechnologie, Biowissenschaften und hoch entwickelte Informationssysteme. Die Arbeitskräfte für diese Branchen werden in der Nähe an Bildungseinrichtungen ausgebildet, die im europäischen Vergleich an der Spitze rangieren. Die Anziehungskraft,

die Zürich auf erfahrene Wissensarbeiter ausübt, beruht außerdem auf dem ausgezeichneten Freizeit- und Kulturangebot sowie der Nähe zu den Alpen. Die Region rund um Zürich zählt zu einem der grünsten und saubersten Landstriche der Welt. Die hervorragende soziokulturelle Situation der Stadt ist das Ergebnis einer weit blickenden städtischen Führung, die kontinuierliche Erneuerung und innovative Ansätze befürwortet. Damit Zürich dauerhaft leistungsstark bleiben kann, muss die Führung der Stadt sich der Herausforderung stellen, die sich aus einer Verlagerung finanzieller Stärke Richtung Osten und dem Wachstum von Zentren für das Management von Staatsfonds (Sovereign Wealth Funds) im Nahen Osten ergibt. Es ist eine Hauptaufgabe für politische Strategen, das Potenzial Zürichs als Kreativ- und Informationsstadt zu nutzen und die einseitige Arbeit mit dem Finanzsektor aufzugeben, während man sich weiterhin um hoch qualifizierte Talente bemühen sollte.

ZENTRALE BEREICHE GLOBALER STÄRKE

Stabilität als Zentrum für Vermögensmanagement

Zürich hat nach wie vor einen ausgezeichneten Ruf als zuverlässiger Standort für Banken und Versicherungen. Diese Branchen bilden das Fundament für den gesamten Wirtschaftsraum der Stadtregion.

Offenheit und Internationalisierung

Eine ausgeprägte internationale Vernetzung, ein für Unternehmen offenes Umfeld und die Pflege kultureller Vielfalt sind die Markenzeichen von Zürichs Führungsstrategie. Die ausländische Bevölkerung der Stadt wird mit großer Fachkenntnis einbezogen und ethnische Spannungen werden so von vornherein verhindert.

Außergewöhnlich hohe urbane Lebensqualität

Die Standards im Gesundheitswesen, bei Bildung und Sicherheit sowie die Umweltqualität sind in Zürich außergewöhnlich hoch. Diese Faktoren ermöglichen der einheimischen Bevölkerung und internationalen Arbeitnehmern in Verbindung mit einem allgemein hohen Einkommensniveau eine nahezu unvergleichlich gute Lebensqualität.

Umfassende interne und externe Konnektivität

Zürichs aufeinander abgestimmtes Eisenbahn-, Bus- und Straßenbahnnetz zur Anbindung von Bezirken mit Berufspendlern ist äußerst eindrucksvoll. Es gibt eine Vielzahl internationaler Verkehrsverbindungen, die effizienter und zuverlässiger sind als in anderen vergleichbaren Finanzzentren Europas.

ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE GLOBALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Zu starke Abhängigkeit vom Finanzsektor

Ungefähr ein Viertel der Bevölkerung der Stadt ist im Finanzsektor beschäftigt. Somit sind die Einnahmen Zürichs aus Beschäftigungsverhältnissen und Steuern in Zeiten großer Verwerfungen im Finanzsystem besonders stark gefährdet.

Mangelnde politische, wirtschaftliche oder ideelle Einflussnahme

Zürichs Potenzial ist durch die Größe der Innenstadt und die Unfähigkeit der Stadt eingeschränkt, ihre globale Wahrnehmung mit Ideen oder einem speziellen Image zu steigern.

Kleiner kreativer Sektor

Der Kreativ- und Kultursektor entwickelt sich mit einem Umsatz von \$ 9 Milliarden sehr schnell, steckt jedoch immer noch in den Kinderschuhen und funktioniert bisher nicht als selbstbewusstes und produktives Cluster. Die für 2012 geplante Erweiterung der Züricher Hochschule der Künste kann möglicherweise einen positiven Imagewandel herbeiführen.

Erschwinglicher Wohnraum

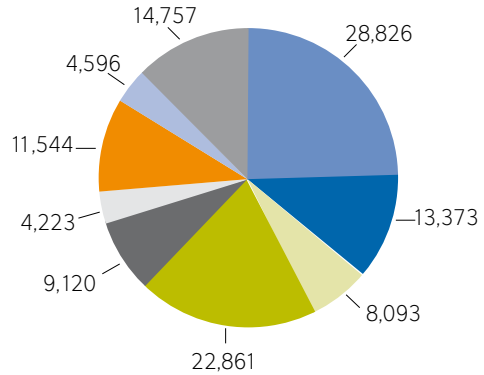
Eine chronische Unterversorgung mit Wohnraum in den zentralen Bereichen der Stadt treibt Arbeitnehmer mit niedrigen und mittleren Einkommen an die Peripherie von Zürich. Mit Dringlichkeit vorangetriebene Initiativen des Stadtrates zur Verbesserung der Situation waren im letzten Jahrzehnt nur teilweise erfolgreich.

Stand der Internationalisierung

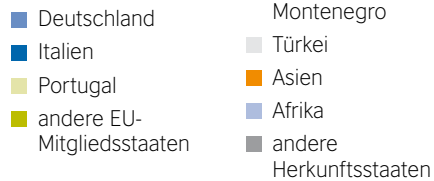
Zürich genießt sowohl als Börsenplatz als auch als Standort für umfassende Finanzdienstleistungen einen hervorragenden internationalen Ruf. Die geografische Lage Zürichs ist ein entscheidender Faktor für die internationale Dimension der Stadt. Der Flughafen und das Hochgeschwindigkeitseisenbahnnetz verbinden Zürich mit den großen Städten Europas und mit dem Rest der Welt. Da Zürich im Herzen Europas liegt, sind viele bedeutende europäische Metropolen nicht weit. Die Schweiz ist ein kleines Land, was zu der internationalen Orientierung von Städten wie Zürich beigetragen hat. Unternehmen und Menschen fällt es hier leichter und sie empfinden es als notwendiger, über die nationalen Grenzen hinauszublicken. Zürichs internationaler Erfolg ist außerdem teilweise auf den ausgesprochen dezentralisierten Charakter der Schweizer Regierung zurückzuführen, die sich in der Autarkie und Autonomie der Kantone zeigt, die sich in Eigenregie um den entsprechenden Ruf und ein geeignetes Umfeld für ihre internationale wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit bemühen. Die dezentralisierte Struktur sorgt für eine starke, von Erfolg gekrönte zuversichtliche Haltung in der Führung der jeweiligen Kantone.

Im Hinblick auf die ethnische Vielfalt sind über 30 % der 380.000 Einwohner der Stadt Zürich keine Schweizer. Die Mehrheit der ausländischen Bewohner sind deutsche Staatsbürger, gefolgt von Zuwanderern aus Italien, Albanien und dem Kosovo. Die Stadt ist darüber hinaus ausgesprochen multilingual. Man schätzt, dass 60 % der Bewohner Deutsch sprechen, 43 % Englisch, 30 % Französisch und 13 % Italienisch. 26 % der Bevölkerung sprechen Deutsch, Englisch und eine weitere Schweizer Amtssprache.

Herkunftsland der Bewohner von Zürich, 2009



insgesamt: 117,394



In Zürich haben sich viele internationale Finanzinstitutionen angesiedelt und die Stadt ist eines der größten Zentren für Offshore-Banking. Schweizer Banken managen ein Drittel aller grenzüberschreitend investierten Vermögen und mehr als ein Drittel der Schweizer Banken haben ihren eingetragenen Firmensitz in Zürich. Zu den internationalen Finanzinstituten mit Hauptsitz in Zürich zählen UBS, Credit Suisse, Swiss Re und Zurich Financial Services. Die Stadt ist zudem der drittgrößte Versicherungsmarkt der Welt.

Zürich arbeitet nicht über ein Strategiepapier zur Internationalisierung oder mit einer Reihe von Zielvorgaben, die speziell auf internationale Unternehmen oder Bevölkerungsgruppen abgestimmt sind. Stattdessen lässt sich die Internationalisierungsstrategie der Stadt aus ihrer eindeutigen wirtschaftlichen Strategie ableiten, die darauf abzielt, Zürich in drei Bereichen an die Weltspitze zu bringen:

- hoch entwickelte Finanzdienstleistungen (inklusive der Dienstleistungen, die vom neutralen Status der Schweiz profitieren)
- Wissenschaft (Pharmazie und Biotechnologie)
- kreative Branchen

Zürchs Bemühungen um Investitionen, Talente, Organisationen und Besucher werden von diesen übergeordneten Zielen gesteuert.

Offenheit für internationale Investitionen

Viele internationale Unternehmen wählen Zürich wegen der attraktiven Körperschaftssteuersätze als Standort. Im den KPMG-Rankings zur Körperschaftssteuer lag Zürich 2009 im Weltvergleich auf Platz sechs und im europäischen Vergleich auf Platz drei. 2007 lag Zürich im Weltvergleich auf Rang zwei. Die gesamten Steuereinnahmen liegen bei 30 % des BIP, im Vergleich mit 40 % in den 15 ursprünglichen Mitgliedsländern der EU⁶⁵.

In Zürich ist die Steuererklärung nicht sehr aufwändig. Die ausgesprochen moderne und effiziente Verwaltung der Stadt arbeitet direkt mit den Unternehmen zusammen. Viele internationale Unternehmen werden je nach Unternehmensstruktur nur sehr geringfügig besteuert. In besonderen Fällen – beispielsweise bei der Neugründung eines Unternehmens, das deutliche wirtschaftliche Vorteile mit sich bringen wird – können die Steuerbehörden eines Kantons für eine Frist von zehn Jahren Steuernachlässe gewähren⁶⁶. Darüber hinaus befreien alle Schweizer Kantone Unternehmen von Steuern auf Unternehmensgewinne, die außerhalb der Schweiz erzielt werden.

Das Arbeitsrecht der Stadt ist sehr liberal und sehr viel weniger reguliert als in den EU-Mitgliedsstaaten: Löhne werden häufig individuell ausgehandelt.

Die Bearbeitung von Arbeitsgenehmigungen ist unkompliziert. Bürger aus Nichtmitgliedstaaten der EU können je nach Arbeitsmarktlage in ihrem jeweiligen beruflichen Umwelt eine Arbeitsgenehmigung bekommen. Unternehmen können diese Genehmigungen online beantragen.

Die Schweizer Börse in Zürich



Quelle: Ikiwaner (2006)

Die **Greater Zurich Area AG** ist eine gemeinnützige Öffentlich-Private Entwicklungsgesellschaft, die international für den Großraum Zürich als Wirtschaftsstandort wirbt und ihn vermarktet. Seit 1999 fördert die *Greater Zurich Area AG* die Wahrnehmung des Großraums Zürich in ausgewählten Märkten und Branchen. Sie motiviert ausländische Unternehmen mit einem maßgeschneiderten Paket aus Projektauswertung und kontinuierlicher Unterstützung zur Ansiedlung in der Region. Sie möchte die Wettbewerbsfähigkeit von Zürich als Unternehmensstandort verbessern und Arbeitsplätze in Wachstumstechnologien und industriellen Branchen schaffen, indem sie hoch qualifizierte Wissensarbeiter aus dem Ausland für die Stadt gewinnt und damit Fachkenntnisse importiert. Die Organisation ist komplett mit allen lokalen

⁶⁵ City of Zurich (2009), http://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/prd/Deutsch/Stadtentwicklung/Publikationen_und_Broschueren/Wirtschaftsfoerderung/Investors_Guide/Zurich_Economic_Metropolis.pdf

⁶⁶ Greater Zurich Area (2009). http://www.greaterzuricharea.ch/content/01/01_101en.asp

und regionalen Partnern vernetzt. Dazu zählen Wirtschaftsförderungseinrichtungen sowie Anbieter in Industrie und Wissenschaft, im Bildungssektor und im Tourismus.

Die *Greater Zurich Area* bietet in enger Zusammenarbeit mit Steuerexperten Unterstützung bei der Ermittlung der idealen Unternehmensstruktur und der Ermittlung möglicher Steuerersparnisse. Die Organisation hat sich insbesondere auf die Bereiche **Biowissenschaften, Informations- und Kommunikationstechnologie, Hightech-Unternehmen und die Ansiedlung von Unternehmenshauptsitzen**⁶⁷ spezialisiert. Die Kantone Aargau, Glarus, Grisons, Schaffhausen, Schwyz, Solothurn, Zug und Zürich sowie die Städte Zürich und Winterthur und 12 - 15 private Unternehmen finanzieren die Organisation.

Zürich ist besonders für Investitionen im Informations- und Kommunikationstechnologiesektor ein sehr beliebter Standort, da sich die Stadt von vornherein sehr aufgeschlossen für das Internetzeitalter gezeigt hat. Die *Financial Times* hat Zürich aus 89 anderen Städten als besten IKT-Standort ausgewählt: Zu den entscheidenden Kriterien

zählen die Verfügbarkeit von Breitbandverbindungen und deren Geschwindigkeit sowie der Anteil an Mobilfunknutzern⁶⁸. Das Forschungslabor von IBM, das europäische Forschungszentrum von Google und das Microsoft-Entwicklungszentrum von Microsoft haben sich in Zürich angesiedelt. Nach Schweden investiert die Schweiz den größten Anteil in Forschung und Entwicklung, was auf das große Ausmaß des Outputs der Stadt Zürich hindeutet⁶⁹. Das hohe Bildungsniveau in der Region in den Bereichen Management und Strategieplanung garantiert außerdem, dass Unternehmen des Informations- und Kommunikationstechnologiesektors ihre unternehmerische Tätigkeit von hier aus steuern und weniger profitable Bereiche an andere Standorte auslagern⁷⁰.

Neben innovativen Branchenführern hat sich eine neue Generation kleiner und mittlerer Unternehmen im IT-Sektor entwickelt, die das Potenzial hat, es in ihrer Konzentration und Innovationsbereitschaft mit dem Silicon Valley aufzunehmen. Von den 211 Finalisten für den Wettbewerb *Red Herring 2009 100 Europe* für besondere Leistungen in der Wirtschaftstechnologie stammten 12

Die Eidgenössische Technische Hochschule Zürich ist ein wichtiger Faktor für die öffentlich-private Kooperation im Bereich Informations- & Kommunikationstechnologie (IKT)



Quelle: GurkanSengun (2008)

⁶⁷ Die Stadt Zürich (2009), http://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/prd/Deutsch/Stadtentwicklung/Publicationen_und_Broschueren/Wirtschaftsfoerderung/Investors_Guide/Zurich_Economic_Metropolis.pdf

⁶⁸ (IMD World Competitiveness Yearbook 2009).

⁶⁹ Greater Zurich Area (2009), http://www.greaterzuricharea.ch/app/app_publications/publications_en.asp

⁷⁰ Greater Zurich Area (2009), http://www.greaterzuricharea.ch/app/app_publications/publications_en.asp

Unternehmen aus dem Großraum Zürich. Mehrere Faktoren sind für den jüngsten Erfolg der Unternehmensgründungen im IT-Sektor der Region ausschlaggebend: ein hoher Standard international anerkannter Bildungseinrichtungen; eine technologische Infrastruktur auf Weltniveau; ein stabiles politisches und wirtschaftliches Umfeld sowie eine weltoffene Haltung, die offen für unternehmerische Risiken ist⁷¹.

Zürich hat außerdem in der Informations- und Kommunikationstechnologie für eine große Nähe zwischen Wirtschaft und Wissenschaft und deren erfolgreiche Zusammenarbeit gesorgt. In der Region sind eine beachtliche Anzahl von Start-up-Initiativen, Ausbildungsprogrammen und Standorten für Technologietransfer in Ergänzung der eidgenössischen Finanzierung von Forschung und Entwicklung angesiedelt. Finanzierungsinitiativen für Jungunternehmer wie die Gründungsfinanzierung der Züricher Kantonalbank und *Venture Kick*, ein Finanzierungsprogramm, das von Private Equity Kapital getragen wird, haben sich ebenfalls sehr positiv ausgewirkt. Positive Nebeneffekte, die durch die Präsenz der Züricher Universitäten entstehen, unterstreichen nach wie vor den Status der Region als Zentrum für technologische Innovation – sogar während des wirtschaftlichen Abschwungs.

Offenheit für internationale Bevölkerungsgruppen

Zürich bietet seinen Bewohnern eine beneidenswert hohe Lebensqualität. Das Beratungsunternehmen Mercer platziert die Stadt in diesem Zusammenhang im Welt-

vergleich regelmäßig unter den ersten fünf Städten. Somit ist Zürich sehr anziehend für internationale Bevölkerungsgruppen, die sich insbesondere für Tätigkeiten in den Bereichen Finanzen, Pharma / Biowissenschaften und den Hightech-Branchen interessieren, auch wenn gezielte Anwerbungskampagnen fehlen (siehe Fallstudie)⁷². Auf Personalvermittlung spezialisierte Firmen rekrutieren ca. 50 % der Spitzenführungskräfte im Ausland, hauptsächlich in Deutschland, England und den USA, aber auch in Holland und Australien⁷³.

Die ausgezeichnete Infrastruktur und Verkehrsanbindung der Stadt sind sehr gut belegt und tragen ebenfalls zur Anziehungskraft Zürichs bei. Die Anzahl der Mitarbeiter, die Google in Zürich beschäftigt, hat sich seit 2007 verdoppelt und die Stadt ist außerhalb der Vereinigten Staaten der größte Firmensitz des Unternehmens⁷⁴. Im Februar 2009 entschieden Wähler in den Kantonen von Zürich jedoch, die Pauschalbesteuerung reicher ausländischer Steuerpflichtiger mit Beginn des Jahres 2010 zu beenden. Die Entscheidung wird von einigen als Gegenbewegung zur globalen Rezession gesehen⁷⁵. Die Pauschalbesteuerung hatte bis dahin reichen ausländischen Bewohnern ermöglicht, Steuern nicht auf der Grundlage ihres Einkommens oder Vermögens, sondern auf der Basis des Eigenmietwertes der von ihnen bewohnten Immobilien zu zahlen. Es bleibt abzuwarten, ob die Änderung der Steuergesetzgebung die Abwanderung internationaler Bevölkerungsgruppen aus der Stadt zur Folge haben wird. In diesem Zusammenhang darf nicht unerwähnt bleiben, dass pauschal besteuerte Steuerzahler weniger als 0,1 % aller Steuerzahler ausmachen.

⁷¹ http://www.fdimagazine.com/news/fullstory.php/aid/23/Life_is_sweetSwitzerland.html

⁷² Greater Zurich Area (2008), 'Insight: No 2', <http://www.greaterzuricharea.ch>

⁷³ Swiss Info (2009), http://www.swissinfo.ch/eng/front/Zoogler_revolution_gains_momentum.html?siteSect=107&sid=9859882&cKey=1224512588000&ty=st

⁷⁴ Swiss Info (2009), http://www.swissinfo.ch/eng/politics/internal_affairs/Will_Zurich_experience_a_flight_of_wealth.html?siteSect=1511&sid=10937511&rss=true&ty=st

⁷⁵ <http://www.zuerich.com/files/?id=8254>

Offenheit für internationale Studierende

Zürich ist ein Lern- und Wissenszentrum. Die ausgezeichneten Hochschulen der Stadt üben auf internationale Studierende eine große Anziehungskraft auf. Hier sind zwei Universitäten angesiedelt, die Weltruf genießen: Die Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (in europäischen Hochschulrankings auf Platz 5) und die Universität Zürich (in europäischen Hochschulrankings auf Platz 13). Die Eidgenössische Technische Hochschule Zürich hat bereit 21 Nobelpreisträger hervorgebracht. 2008 bewertete das Magazin Newsweek die Eidgenössische Technische Hochschule Zürich besser als jede andere Hochschule Kontinentaleuropas und die Jiao Tong Liste aus Shanghai zur Bewertung von Hochschulen aus aller Welt erklärte sie zur besten Universität der deutschsprachigen Welt⁷⁶. Die Eidgenössische Technische Hochschule Zürich bringt Top-Ingenieure hervor und ist für das internationale Charisma der Stadt von entscheidender Bedeutung.

Im gesamten Großraum von Zürich hat sich ein dichtes Netz aus Wissenschaftsparks mit einer Vielzahl privater und öffentlicher Forschungseinrichtungen angesiedelt, die auf hoch qualifizierte Forschungsstudenten eine hohe Anziehung ausüben. Die Pädagogische Hochschule, die Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) und die Züricher Hochschule der Künste (ZHdK) sind drei weitere Fachhochschulen, die mit angewandter Forschung und Entwicklung zum guten Ruf von Zürich als Wissens- und Forschungszentrum beitragen. An der Universität von Zürich stammen 15 % der insgesamt 24.000 Studierenden aus dem Ausland. 2009 startete die renommierte Leonard N. Stern School of Business der New York University in Zusammenarbeit mit dem Swiss Finance Institute in Zürich ein neues MBA-Programm für Führungskräfte.

Internationale Besucher

Zürich ist bereits jetzt der größte Touristenmagnet der Schweiz. Die Stadt möchte ihre Anziehung auf neue touristische Zielgruppen ausdehnen. Im Juni 2009 war sie Gastgeberin für EuroPride, der größten schwul-lesbischen Kulturveranstaltung in Europa. Zürich machte das Rennen gegen Mannheim und Tel Aviv. Normalerweise erstreckt sich die Veranstaltung über eine Woche, aber Zürich dehnte das Angebot auf fünf Wochen aus und lockte damit Besucher aus aller Welt in die Stadt – unter anderem aus Kalifornien und Australien⁷⁷.

Die größte Herausforderung hinsichtlich der Anziehung internationaler Besucher ist es, das eher ‚graue Image‘ der Stadt abzuschütteln, das Zürich sich durch die traditionellen Assoziationen mit der Banken- und Geschäftswelt zugezogen hat. Die Ausrichtung internationaler Events wird als ein Weg angesehen, dieses Ziel zu erreichen. Die bemerkenswerteste Veranstaltung der letzten Jahre war die Fußball-Europameisterschaft 2008, die von Österreich und der Schweiz gemeinsam ausgerichtet wurde und bei der Zürich eine der wichtigsten Gastgeberstädte war. Ein Hindernis bei der Anziehung internationaler Kongressbesucher ist das Fehlen eines modernen Kongresszentrums in der Stadt. Ein solches Zentrum ist zwar geplant, aber die Pläne scheinen noch sehr weit von ihrer Realisierung entfernt zu sein.

Bahnhofstraße und Hauptbahnhof Zürich



©photo-roger.com

⁷⁶ <http://www.swissinfo.ch/eng/search/Result.html?siteSect=882&ty=st&sid=10777076>

⁷⁷ Stadt Zürich (2009), http://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/prd/Deutsch/Stadtentwicklung/Publikationen_und_Broschueren/Wirtschaftsfoerderung/Investors_Guide/Zurich_Economic_Metropolis.pdf

OPENCities – Fallstudienprojekt

Attraktive Steuergesetzgebung und hohe Lebensqualität für internationale Talente

Zürichs attraktives steuerliches und regulatorisches Umfeld für talentierte Arbeitnehmer zählt zu den wichtigsten Motoren für die Internationalisierung.

Die Stadt wird häufig mit dem Etikett der Steueroase versehen, Zürich hingegen hat sich jedoch stets dafür eingesetzt, einen hohen Lebensstandard mit dem für die Schweiz charakteristischen hoch spezialisierten Steuersystem zu verbinden. Die einheimischen und internationalen Bevölkerungsgruppen der Stadt stellen hohe Ansprüche an die Infrastruktur, und die städtische Regierung hat sich um Unternehmen bemüht, die hohe Gehälter zahlen und hohe Gewinne erzielen. Durch Internationalisierung möchte Zürich eine erstklassige Lebensqualität, ein hohes Investitionsniveau und eine starke kulturelle Dynamik erreichen. Diese Zielvorgaben sind in ein allgemeines Regelwerk eingebettet, das mit Steuersätzen arbeitet, die zwar vergleichsweise niedrig, aber immer noch ausreichend sind, um die eigentlichen Stärken der Stadt zu sichern. Es ist bemerkenswert, dass der niedrige Gesamtsteuersatz in Zürich nicht zu einem niedrigen Investitionsniveau geführt hat, das die Qualität der Bereitstellung öffentlicher Dienste und der Infrastruktur in der Stadtregion in Frage gestellt hätte.

Steuerliche Faktoren und Aspekte der Lebensqualität für Talente

Zürich arbeitet weiterhin an der Entwicklung und Anziehung von Spitztalenten. Qualität und Quantität der Erwerbsbevölkerung und die Fähigkeit, internationale Spitztalente für die Stadt zu begeistern, sind entscheidende Standortfaktoren. Branchen in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Feinmechanik und Chemie, in denen viele Ingenieure benötigt werden, beschäftigen im Großraum Zürich zwischen 35 % und 40 % ausländischer Arbeitnehmer. Durch die hoch qualifizierte Erwerbsbevölkerung ist die Stadtregion Zürich im Vergleich mit anderen urbanen Topdestinationen ausgesprochen konkurrenzfähig, wodurch sie dynamischere und innovativere Unternehmen anzieht. Dies führt wiederum zu einer Stärkung des Humankapitals der Region. Die Bewohner Zürichs genießen nicht nur einen hohen Lebensstandard. Für das Jahr 2008 ermittelte UBS, dass die Einwohner der Stadt im weltweiten Städtevergleich über die höchste Kaufkraft verfügten⁷⁸.

Internationale Bevölkerungsgruppen werden außerdem von den niedrigen Steuersätzen der Stadt angezogen:

- Je nach Kanton liegt die Steuerbelastung für eine Einzelperson in der Regel nicht über 35 % des Einkommens.
- Für Unternehmensausgaben, Versicherungsprämien und potenzielle Steuerabzüge werden Steuerfreibeträge gewährt.
- Die Steuererklärung gilt im europäischen Vergleich als sehr unkompliziert und der Verwaltungsaufwand ist sehr gering.

Zürichs Konzentration auf so genannte ‚menschliche Faktoren‘ mündet in einem sehr abwechslungs-

⁷⁸ Stadt Zürich (2009), http://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/prd/Deutsch/Stadtentwicklung/Publikationen_und_Broschueren/Wirtschaftsfoerderung/Investors_Guide/Zurich_Economic_Metropolis.pdf

lungsreichen Angebot für internationale Unternehmen und Kreative in einem kulturell sehr vielfältigen Umfeld und einer ausgesprochen multilingualen Bevölkerung. Die englische Sprachkompetenz ist ausgesprochen hoch, was sich sehr positiv auf eine stärkere Internationalisierung der Stadt auswirkt.

Die Schweiz hat ein dreistufiges Steuersystem. Die Steuern werden auf nationaler, kantonaler und kommunaler Ebene erhoben. Dies hat zu einer Konkurrenzsituation zwischen den Kantonen und den Kommunen geführt und ist ein wichtiger Grund für die niedrigen Steuern in Zürich. Zunächst werden die direkte eidgenössische Steuer, die Steuer der Kantone und der Kommunen von der Finanzdirektion in Zürich ermittelt. Direkte kommunale Steuern werden nicht getrennt erhoben, sondern zu einem bestimmten Prozentsatz (kommunaler Steuersatz) von der so genannten Basissteuer des jeweiligen Kantons erhoben und dem jeweiligen Steuerbescheid hinzugerechnet⁷⁹.

Der Satz der kantonalen Einkommensteuer steigt progressiv mit dem Einkommen an:

- Der Spitzensteuersatz für Alleinstehende liegt bei maximal 11,7 % bei einem zu besteuerten Einkommen von CHF 712.500. Diese Steuerbelastung ist für mittlere und hohe Einkommensklassen ausgesprochen attraktiv.
- Verheiratete Paare werden zusammen veranlagt und kommen in den Genuss eines niedrigeren Steuersatzes als unverheiratete Paare mit einem ähnlichen Einkommen.
- Für Bürger aus anderen Ländern gelten spezielle Steuersätze: Ausländische Arbeitnehmer ohne dauerhafte Aufenthaltserlaubnis (mit C-Bewilligung) unterliegen der Quellensteuer genau wie alle anderen Bewohner, die weder einen festen Wohnsitz noch ein Blei-

berechtigt in der Schweiz haben. Letztere trifft auch auf Künstler zu, die im Ausland leben und für ein Konzert oder einen öffentlichen Auftritt in die Schweiz kommen.

In der Regel wird jedoch bei Steueranreizen nicht zwischen Einheimischen und ausländischen Bewohnern unterschieden, da dies potenziell als politisch brisant gilt. Stattdessen werden für bestimmte Bereiche, die mit den wirtschaftlichen Bedürfnissen der Stadtregion übereinstimmen, die Steuerforderungen reduziert – beispielsweise in der Wissenschaft und in der medizinischen Forschung und Entwicklung. Angesichts der führenden Rolle, die Forschung und Entwicklung bereits jetzt für die globale Wertschöpfung spielen, gibt es sehr proaktive Programme zur Anziehung neuer Talente in diesen Bereichen, einschließlich speziell zugeschnittener attraktiver Pakete für einen Umzug.

Ein weiterer wichtiger Faktor, der hin und wieder übersehen wird, ist die kosmopolitische Struktur der Region, die für Vielfalt in Kultur und Kommunikation sorgt und gleichzeitig die allgemeine Rücksichtnahme auf die Schweizer Ideale Konsensfähigkeit, Teamwork, Toleranz und Kompromissbereitschaft sicherstellt. Weitere Anreize wie hervorragende internationale Schulen, die weit verbreitete Nutzung von Englisch als *lingua franca*, die Sicherheit der Stadt und ein ausgesprochen attraktives Umland werden von der schlank strukturierten, effektiv arbeitenden städtischen Regierung zur günstigen Positionierung der Stadt optimal eingesetzt. Die städtische Regierung hat sich dafür eingesetzt, dass eine kritische Masse englischsprachiger, gebildeter und kulturell anspruchsvoller Einzelpersonen in allen Bereichen eine hohe Leistungsfähigkeit ermöglicht. Die Besteuerung ist nur ein (wenn auch ausgesprochen effektiver) Aspekt, der diese Zielsetzung unterstützt.

⁷⁹ http://www.steuern.ch/html/english_content/attractive_tax_system.htm#steuersystem

Besteuerung und Aspekte der Lebensqualität für Unternehmen

Zürich verfolgt wie die gesamte Schweiz die klare Agenda, mehr Unternehmen aus dem Ausland zu gewinnen. Die Stadt wendet sich jedoch nicht explizit an ausländische Talente. Sie arbeitet nicht mit gezielten Kampagnen, sondern bietet überzeugende Rahmenbedingungen für internationale Unternehmen. Die Steuergesetzgebung zielt darauf ab, Talente in der Stadtregion zu halten und neue Talente hinzuzugewinnen. Der kantonale Wettbewerb scheint sich auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit förderlich auszuwirken. In einem eher allgemeinen Sinn zählen zu den anziehenden Faktoren für Unternehmen eine hohe Qualität der Infrastruktur, hohe Investitionsraten, eine hoch qualifizierte Erwerbsbevölkerung und attraktive Steuersätze. Zürich hat eine klare Symbiose zwischen Anreizen für Individuen und Anreizen für Unternehmen ausgemacht.

- Auf kantonaler Ebene liegen die **Körperschaftssteuersätze** zwischen 15 % und 25 %. Dank der liberalen schweizerischen Steuergesetzgebung kann die Stadtregion maßgeschneiderte Steuerlösungen anbieten. Die Regierungen der Stadt und der Kantone können je nach Standort, Branche und Unternehmensstruktur dafür sorgen, dass die Steuersätze bis unter 8 % gesenkt werden.
- Die am häufigsten eingesetzten Instrumente und Modelle zur steuerlichen Optimierung in der Stadtregion sind der **Regelungen der Steuervorauszahlung, Steuervergünstigung und steuerbegünstigte Unternehmensstrukturen**. Unternehmen können bei den Finanzbehörden eine verbindliche Vorauszahlungsregelung für die Effektivbesteuerung beantragen und auf diese Weise

möglicherweise in den Genuss von Steuerbefreiungen kommen. Die kantonalen und kommunalen Steuerbehörden sind berechtigt, neu gegründeten Unternehmen Steuerzuschüsse zu gewähren.

- Multinationale Unternehmen können ihre Konzernbesteuerung erheblich senken, wenn sie ihre **regionalen Hauptniederlassung** oder ein Servicezentrum in der Stadtregion einrichten. Die Schweizer Hauptniederlassung dient häufig als Schnittstelle zwischen der Muttergesellschaft und ihrer internationalen Geschäftstätigkeit, die in der Hauptsache im Ausland generiert und in der Schweiz besteuert wird.
- Zürich ist auch für **Holdinggesellschaften** ein äußerst vorteilhafter Standort. Sie unterliegen nur der eidgenössischen Besteuerung. Einkünfte aus Dividenden, Kapitalgewinne aus nicht-qualifizierten Beteiligungen, Zinsen, Lizenzgebühren und ähnliche Einkünfte werden mit 7,83 % besteuert. Mit Ausnahme einer kantonalen Kapitalsteuer von bis zu 2 % werden auf kantonaler oder kommunaler Ebene keine weiteren Steuern erhoben, was für die Unternehmen sehr vorteilhaft ist.

Abschließend bietet Zürich für Unternehmen, die ihre Basis in die Region verlagern wollen, eine Vielzahl von Anreizen. Unternehmen, die ihre Verwaltung hierher verlegen, können von Steuervorteilen für Gemischte Gesellschaften profitieren. Gemischte Gesellschaften werden mit einem stark verminderten Steuersatz von 8 % - 12 % auf Einkünfte besteuert, die außerhalb des Landes erwirtschaftet wurden. Darüber hinaus kann die Schweizer Bundessteuer reduziert werden, und die kantonale Steuer auf Dividenden und Kapitalgewinne von qualifizierten Beteiligungen kann ausgesetzt werden. Management

und Betrieb einer Gemischten Gesellschaft in der Schweiz ermöglicht Unternehmen eine operative und kommerzielle Präsenz im europäischen Markt, während die gesamte Besteuerung nach der Schweizer Gesetzgebung erfolgt.

Lehren aus Zürich

Steueranreize sind definitiv nicht der einzige Grund für die internationale Bevölkerung der Stadt Zürich. Die Stadt agiert innerhalb eines staatlichen Systems, das für seine historische Entwicklung und politische Neutralität bekannt ist. Sie hat sich um Branchen bemüht, die hohe Gewinne erzielen und somit für hohe Investitionen sorgen können. Während die Zuwanderungsregelungen im Vergleich mit Ländern der EU eher streng sind, möchte Zürich mit der Anziehung internationaler Bevölkerungsgruppen wirtschaftlich wertschöpfend handeln. Durch Priorisierung des Zustroms von hoch qualifizierten Zuwanderern aus den oberen Einkommensbereichen und der Nutzung einer zeitlich begrenzten Zuwanderung hat die Regierung von Zürich es geschafft, die soziale Last zu minimieren und sich weiterhin auf die Faktoren einer hohen Lebensqualität zu konzentrieren.

Die Steuergesetzgebung in Zürich und die hohe Lebensqualität zeigen auf interessante Weise, wie eine Stadt vergleichsweise attraktiv bleibt. Außerdem wird sehr deutlich, welche Rolle die Steuergesetzgebung als Teil einer übergeordneten Strategie des materiellen Wohlstands und der Internationalisierung spielt.

3. Lehren für die Praxis

Die OPENCities Fallstudien in diesem Buch stellen eine Reihe von Initiativen zur Anziehung internationaler Bevölkerungsgruppen und zur allgemeinen Internationalisierung vor. Sie zeigen bemerkenswerte Erfolge, aber auch schwierige Herausforderungen.

Eine große Herausforderung ist die Koordination mehrerer Interessensvertreter zur Entwicklung übergreifender Internationalisierungsstrategien.

International ausgerichtete Initiativen können der gemeinsamen Verantwortung städtischer Behörden, die sich mit Tourismus und Kommunikation befassen, sowie den für wirtschaftliche Entwicklung und strategische Planung zuständigen Dienststellen unterliegen.

Zuweilen existiert zwischen den einzelnen Bereichen keine formale Struktur für die Koordination von Initiativen. Sie werden häufig von Abteilungen mit einem eng gesteckten Verantwortungsbereich als Einzelmaßnahmen entwickelt und umgesetzt. In der Vergangenheit scheiterten Initiativen zur Stärkung internationaler Investitionen in Städten wie Frankfurt und Toronto durch Marketingorganisationen, deren Aktivitäten sich überschneiden, sowie an lokalen Rivalitäten. Beide Städte waren im Anschluss erfolgreich, weil sie sich auf Gemeinsamkeiten konzentrierten, nicht mehr fragmentiert arbeiteten und auf diese Weise die Unterstützung der meisten Marketing- und Finanzinstitutionen erhielten.

In der Regel ist ein einheitlicher Ansatz bei der Anziehung neuer Talente und Unternehmen eher möglich, wenn das Büro des städtischen Bürgermeisters die abschließende Verantwortung für die Umsetzung von Programmen trägt. Insgesamt haben jedoch nur sehr wenige Städte Dienststellen, die sich speziell mit der Verbesserung der Offenheit einer Stadt für internationale Bevölkerungsgruppen befassen.

Als Teil dieser Koordinationsaufgabe müssen große Städte die Rolle der Stadtregion bezüglich ihrer langfristigen Kapazität einschätzen, internationale Bevölkerungsgruppen und Unternehmen aufzunehmen. Ansonsten sehr tragfähige Initiativen scheitern oftmals, weil nicht sichergestellt wird, dass es außerhalb der Stadtgrenzen ein entsprechendes Angebot in den Bereichen Forschung und Entwicklung, öffentliche Räume, qualitativ hochwertiger Wohnraum und Verkehrsanbindung für Pendler gibt, um viele Wissensarbeiter in der Region zu halten. In solchen Fällen wurden die jeweiligen Kommunen nicht in den Internationalisierungsprozess einbezogen.

Darüber hinaus arbeiten die Stadt und die Region unter Umständen nicht sehr eng zusammen, wenn es um eine umfassende Markenstrategie für die Stadt geht. Bei Risiken aufgrund ungünstiger und sklerotischer administrativer Grenzen haben erfolgreiche Städte regionale private Wirtschaftsentwicklungsorganisationen ins Leben gerufen, um gemeinsame regionale Aktivitäten zu entwickeln.

Internationalisierung als kohärent und kooperativ arbeitende Region statt als konkurrierende Landkreise oder Gebiete minimiert Ineffizienz und eine ungesunde interne Konkurrenzsituation.

Initiativen zu Verbesserung des Marketings und der Investitionsbedingungen sowie ein auf internationaler Ebene nachgefragter Lebensstandard erfordern in der Regel einen integrierten Ansatz und die tragfähige Interaktion mit dem privaten Sektor. Es hat sich als vorteilhaft erwiesen, Unternehmen zu motivieren, in diesem Zusammenhang eine Führungsrolle einzunehmen.

Wie das Beispiel Londons zeigt, werden Initiativen zur Einrichtung von Büros zur Förderung von Handel und Investitionen an internationalen Standorten am besten durch einen Bereich des Stadtmarketings unter der Leitung führender Persönlichkeiten aus der Privatwirtschaft durchgeführt. Nach wie vor wird der private Sektor nur selten in gemeinsame Projekte einbezogen. Die meisten Projekte dieser Art gibt es in Nordamerika. In Städten wie Miami besteht häufig eine äußerst kreative Zusammenarbeit zwischen einer vom Privatsektor geleiteten Entwicklungsorganisation, öffentlichen Fremdenverkehrsorganisationen und Einzelfirmen. Zusammen können diese Akteure Ressourcen mobilisieren, indem sie ihre individuellen Kapazitäten leistungsstark bündeln. Städte, in denen die Geschäftswelt für das Streben nach Globalisierung von entscheidender Bedeutung war und ist, reagieren in der Regel selbstbewusster auf die Herausforderungen und auf Chancen, die sich aus dem Anziehen und Halten internationaler Bevölkerungsgruppen ergeben.

Es ist ein entscheidender Erfolgsfaktor sicherzustellen, dass Initiativen zur Stärkung eines städtischen Profils mit der Realität der Offenheit übereinstimmen. Einige Städte waren bei der Institutionalisierung eines bestimmten Ansatzes der Markengestaltung erfolgreich, konnten jedoch bisher nicht für eine ethnisch und kulturell vielfältige Bevölkerungsstruktur sorgen.

New York ist in diesem Zusammenhang ein hervorragendes Beispiel. Der vorausschauende integrative und finanzielle Ansatz in der Vermarktung der Stadt wurde nicht vom Abbau von Barrieren für die Einreise und den Verbleib internationaler Wissensarbeiter und Studierender begleitet. Somit ist die Stadt in den letzten Jahren im Hinblick auf ihre Internationalisierung hinter London zurückgefallen.

Singapurs Ansatz beim Marketing und bei der Markengestaltung ist hingegen in allen Bereichen der Regierungsführung präsent und ermöglicht die Einführung komplementärer politischer Strategien. Natürlich wirft dies möglicherweise Fragen zu den Grenzen der Regierungsführung und der Beziehungen mit der staatlichen Regierung auf, wirkt sich jedoch gleichwohl auf explizitere Internationalisierungsziele aus.

Die besten Ergebnisse werden erzielt, wenn eine Stadt eine explizite Internationalisierungsstrategie entwirft, wie dies in Madrid und Singapur der Fall ist. Hieraus ergeben sich die folgenden Vorteile:

- Schaffung eines kohärenten Rahmens für alle entwicklungspolitischen Maßnahmen.
- Kommunikation einer klaren Botschaft an lokale, nationale und internationale Interessenvertreter über die zugrunde liegende Philosophie der städtischen Verwaltung in Bezug auf Megatrends im Zusammenhang mit der Globalisierung.

- Einrichtung eines von Selbstbewusstsein und Stabilität geprägten Umfeldes, in dem Interessenvertreter auf genau definierte, langfristige Ziele konkret hinarbeiten können.
- Sicherstellung, dass alle Bereiche der städtischen Verwaltung auf dieselben langfristigen Zielvorgaben hinarbeiten.
- Unterstützung der Stadt, damit sie ihr Potenzial voll ausschöpft und maximalen Nutzen aus einer immer stärker globalisierten Welt zieht.

3.1 Lehren für die Formulierung einer Strategie der Internationalisierung

Die Internationalisierungsstrategie sollte eindeutig sein. Um eine Internationalisierungsstrategie so optimal wie möglich zu formulieren, sollte eine Stadt darauf hinarbeiten, eine zweckbestimmte Strategie zu entwickeln, die sich ausschließlich mit der Internationalisierung der Stadt befasst. Auf diese Weise können alle in der Folge genannten Lehren wesentlich besser umgesetzt werden. **Madrid** ist das beste und eindeutigste Beispiel für diesen Erfolg versprechenden Ansatz, aber **Singapur** zeigt ebenfalls sehr positive Ansätze.

Eine **Internationalisierungsstrategie sollte so ganzheitlich wie möglich sein.** Wenn eine Stadt auf der internationalen Bühne erfolgreich bestehen möchte, muss sie sich auf verschiedene Bereiche des städtischen Lebens konzentrieren, beispielsweise auf ihre wirtschaftlichen Aktivitäten und die Wertschätzung der Stadt als Reiseziel. Die Bevölkerung, internationale Beziehungen, Wachstumsmärkte, das städtische Image, internationale Institutionen und globale Veranstaltungen sind wichtige Elemente einer erfolgreichen internationalen Stadt. Jede Stadt wird sich natürlich innerhalb dieser Kategorien auf andere Stärken konzentrieren, aber der Versuch, alle Bereiche zu berücksichtigen, ist eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung einer erfolgreichen Internationalisierungsstrategie. Singapur ist ein

gutes Beispiel dafür, wie verschiedene politische Bereiche von ein- und demselben allgemeinen Strategiepapier erfasst werden können.

Klare Zielvorgaben sollten die Strategie strukturieren. Da Ganzheitlichkeit das Hauptziel ist, muss man in diesem Punkt sehr viel berücksichtigen. Klare Zielvorgaben sorgen für die Strukturierung und den Realitätsbezug einer Strategie, die ansonsten möglicherweise wenig konstruktiv und abstrakt wäre. Sinnvolle Zielvorgaben müssen nicht unbedingt quantitativer Natur sein. Ein gutes Beispiel ist in diesem Zusammenhang die Strategie von **Turin**.

Die städtische Verwaltung sollte sich schnell und eindeutig von reiner Rhetorik wegbewegen. ‚Internationalisierung‘ entwickelt sich sehr schnell zum neuen Modewort für Städte. Dementsprechend benutzen viele den Begriff zur Beschreibung politischer Dokumente oder Strategien, die absolut nichts mit echten, zweckbestimmten Strategien der Internationalisierung zu tun haben. Städtische Verwaltungen sollten so schnell wie möglich konkrete Ergebnisse anstreben. Zumindest ermöglicht dies die Einrichtung einer Plattform, von der aus ein Prozess des ‚Testens und der Optimierung‘ (der besten Lösungen für die jeweilige Stadt) in Gang gesetzt werden kann. Die Führung von **Abu Dhabi** hat schnell von den eigenen und den Fehlern anderer in diesem Bereich gelernt und arbeitet nun mit einer klaren und klugen Positionierung an der eigenen Internationalisierung.

Formulierung der Strategie auf der Grundlage von Recherchen und Analysen.

Die meisten erfolgreichen Strategien beinhalten ein Wissen um die Stärken und Schwächen der Stadt, die jedoch ohne ausgiebige Recherchen möglicherweise nicht angemessen verstanden werden. Viele Städte möchten ihre Internationalisierungsstrategie anhand einer SWOT-Analyse optimieren und ihre Politik danach ausrichten. Auf diese Weise konzentrieren sich alle Beteiligten auf bereits definierte Zielvorgaben.



Madrid ist das beste Beispiel für eine Stadt mit einer Internationalisierungsstrategie, die auf gründlichen Recherchen beruht.

Ein Motto, das jeder Internationalisierungsstrategie zugrunde liegen sollte, ist ‚proaktives Handeln‘.

In einer globalisierten Welt gibt es für eine Stadt zu viel Konkurrenz, um eine passive Internationalisierung zu ermöglichen und darauf zu warten, dass die Welt reagiert. Die besten Ergebnisse werden durch proaktive Strategien erzielt, die Interessenvertreter ermitteln, die für die jeweilige Stadt die meisten Vorteile mit sich bringen. Das kann bedeuten, dass Reisen zu Zielgruppen notwendig sind oder Strategien entwickelt werden müssen, die für diese Zielgruppen besonders attraktiv sind. In jedem Fall liegt es in der Verantwortung der städtischen Verwaltung bzw. bei deren Vertretern aus dem Privatsektor, die Initiative zu ergreifen. **Singapur, Miami** und jetzt auch **Wien** haben diese Eigeninitiative exemplarisch vorgelebt.

Politische Entscheidungsträger sollten eine klare, einfache Strategie nicht unnötig kompliziert gestalten. Ein solch bedeutendes ganzheitliches Strategiepapier hat das Potenzial, schwerfällig und sperrig zu werden. Interessenvertreter benötigen umfassende und klare Informationen als Inspiration. Trotz des komplexen Charakters des Projektes sollte eine Internationalisierungsstrategie die besten Eigenschaften eines politischen Strategiepapiers – Klarheit, Prägnanz und Fokussierung – berücksichtigen.

Zürich hat mit großer Klarheit prägnante und effektive politische Strategien entwickelt.

Strategien der Internationalisierung sollten ambitioniert sein. Eine der wichtigsten Funktionen einer Stadt ist ihre Differenzierung gegenüber der globalen Konkurrenz und die Stärkung

ihrer Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Kontext. Dies wird sehr viel wahrscheinlicher durch die Entwicklung einer ambitionierten Strategie erreicht, die eine tatsächliche Veränderung für das städtische Leben bedeutet. Politische Entscheidungsträger sollten ehrgeizige und zugleich realisierbare Ziele anstreben.

Kapstadts Ambitionen als Wirtschafts- und Kulturdestination sind in diesem Zusammenhang ausgesprochen eindrucksvoll.

3.2 Lehren für die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie der Internationalisierung

Internationalisierungsstrategie zur Hervorhebung der besonderen Vorzüge einer Stadt. Bei der Internationalisierung geht es nicht um Standardisierung. Eine Stadt kann sich nur von ihrer Konkurrenz abheben, wenn sie anders ist und besondere Vorzüge bieten kann. Anhand einer SWOT-Analyse können die wichtigsten Stärken einer Stadt herausgearbeitet werden, die dann als Grundlage zur Entwicklung einer bestimmten Nische genutzt werden können. Amsterdam hat dies ausgesprochen gut umgesetzt und die unvergleichliche Bohème-Kultur der Stadt neu und unternehmensfreundlich gestaltet.

Ängste, dass Internationalisierung zu Standardisierung führen könnte, müssen zerstreut werden. Lokaler Widerstand gegen Strategien der Internationalisierung beruht häufig auf Ängsten, dass die Internationalisierung oder Öffnung gegenüber der globalen Wirtschaft den Verlust der individuellen Eigenschaften der Stadt und ihrer Einzigartigkeit zur Folge hat. Es ist daher wichtig, der jeweiligen lokalen Community zu vermitteln, dass diese Befürchtungen unbegründet sind. Turin blickt während des letzten Jahrzehnts in dieser Hinsicht auf beachtliche Erfolge zurück.

Die lokale Unterstützung ist für den Erfolg jeder Entwicklungsstrategie von entscheidender Bedeutung.

Partnerschaften mit Interessenvertretern sind ein Schlüsselement für den Erfolg.

Ganz gleich, ob man mit Öffentlich-Privaten Partnerschaften arbeitet oder die Öffentlichkeit mit dem Gemeinwesen zusammenarbeitet - die Internationalisierung einer Stadt am besten durch gemeinsames Handeln erreicht. Dadurch können Ressourcen gebündelt und eine größere Basis zur Unterstützung der jeweiligen Ziele geschaffen werden. Miami ist in diesem Zusammenhang vorbildlich in der Vernetzung von Führungspersonlichkeiten aus der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft zur Stärkung der Kreativität.

Der Einsatz einer Stadt für Internationalisierung sollte hinreichend bekannt gemacht werden.

Untersuchungen für diese Studie wurden in Zusammenarbeit mit einigen Städten durchgeführt, die ihre politischen Strategien, Aktivitäten und Erfolge sehr gut kommuniziert haben. Andere waren in dieser Hinsicht sehr viel weniger zugänglich. Eine eindeutige Strategie mit klaren Zielvorstellungen, die Selbstbewusstsein schaffen und Ängste hinsichtlich einer Standardisierung zerstreuen ist genauso wichtig wie leicht zugängliche Informationen. Ein wichtiger Schritt für den Erfolg einer Internationalisierungsstrategie ist ihre entsprechende Bekanntmachung. Madrid ist ein ausgezeichnetes Beispiel dafür, wie ein solcher Ansatz ganzheitlich funktionieren kann, während Wien ebenfalls Fortschritte darin gemacht hat, wie sie das städtischen Angebot für Zuwanderer kommuniziert.

Überwachung und Evaluation haben oberste Priorität.

Eine kontinuierliche Einschätzung in regelmäßigen Abständen ist notwendig, um sicherzustellen, dass die Stadt mit ihrer Internationalisierungsstrategie die bestmögliche Leistung erzielt. Die Merkmale der globalisierten Welt schwanken von Jahr zu Jahr, so dass es sehr wahrscheinlich ist, dass die

politischen Strategien angepasst werden müssen. Nachdem eine Internationalisierungsstrategie formuliert und realisiert ist, gibt es nach wie vor einiges zu tun, um ihren Erfolg sicherzustellen. Überwachung und Evaluation sind entscheidende Bestandteile dieses Prozesses. Kapstadt hat in den letzten Jahren in diesem Zusammenhang ein sehr großes Engagement gezeigt und damit den Lernprozess der Stadtregion gefördert.

Eine städtische Führung muss stark, engagiert und geschlossen handeln. Um all die Lehren zu managen, die sich aus unseren Untersuchungen ergeben haben, müssen Städte über ein starkes Führungsteam verfügen, dass dieses Projekt vom Anfang bis zum Ende mit einem entsprechend hohen Engagement betreuen kann.

Zu diesem Zweck ist häufig ein engagiertes und geschlossenes Team innerhalb der städtischen Regierung nötig, weil die Anforderungen an diese Aufgabe sehr hoch sein können. Politische Strategien zur Internationalisierung aus unterschiedlichen Quellen ohne klaren zentralen Bezug können für ein verworrenes Umfeld sorgen, dem es an Antriebskraft und Klarheit fehlt. In solchen Fällen werden nicht dieselben Erfolge erzielt wie bei klar erkennbaren städtischen Einheiten. Der *Beacon Council* von Miami und Turins *ITP* sind in diesem Zusammenhang hervorragende Beispiele.

3.3 Lehren für städtische Führungskräfte

Die folgenden zehn umfassenden, grundlegenden Prinzipien lassen sich aus diesem Bericht als allgemeine Lehren für eine städtische Führung ableiten. Welches sind die zehn wichtigsten Aspekte, die man bei der Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie als Reaktion

auf die Herausforderungen der Globalisierung berücksichtigen muss?

- **Strategien der Internationalisierung sollten auf sorgfältigen Analysen und Faktenberuhen. Es muss klar sein, warum eine Stadt die Internationalisierung anstrebt, wozu die Internationalisierung dient und wer davon profitieren soll.**

Es ist ein recht umfassendes Unterfangen für eine Stadt, zum ersten Mal eine explizite Internationalisierungsstrategie zu formulieren. Aus diesem Grund sollten Recherchen sich nicht ausschließlich darauf konzentrieren, was andere Städte tun, sondern auch die eigene Stadt im Blick behalten, um alle strategisch zu erfassenden Bereiche so umfassend wie möglich zu überprüfen. Auf diese Weise kann die Strategie genau auf die Bedürfnisse der jeweiligen Stadt zugeschnitten werden und schafft eine Grundlage zur künftigen Bewertung von Fortschritten.

- **Ermittlung und Förderung der Nischenspezialisierung einer Stadt.**

Um erfolgreich zu sein, muss eine Internationalisierungsstrategie dazu führen, dass sich eine Stadt stärker von anderen Städten unterscheidet als bisher. Unter Berücksichtigung der Vorzüge der jeweiligen Stadt kann eine Strategie entstehen, die diese Vorzüge als wichtigste Antriebsfaktoren nutzt. Wenn sich eine Stadt in einem bestimmten Bereich einen Ruf als weltweit führende Metropole aufbauen kann, ist der langfristige Erfolg dieser Stadt wahrscheinlicher.

- **Aufbau eines starken und widerstandsfähigen Wirtschaftsumfeldes.**

Unabhängig von der Nische, auf die sich eine Stadt spezialisiert, ist für alle internationalisierten Städte ein wirtschaftliches Umfeld notwendig, in dem internationale Unternehmen, Institutionen und Großveranstaltungen erfolgreich eingebunden werden können. Die Städte müssen zeigen, dass sie mit diesen Elementen des

globalen Zeitalters umgehen können, um eine solide Ausgangsbasis für ihre Wettbewerbsfähigkeit zu haben. Das bedeutet Investitionen in die Infrastruktur, in Menschen, Wissenschaft und Wirtschaft, in Regierungsstrukturen und in die Privatwirtschaft.

- **Städte müssen die Nachhaltigkeit der Planung ihrer Internationalisierung sicherstellen.**

Die erfolgreichsten internationalisierten Städte sind nicht ohne Grund in allen hier analysierten Kategorien ausgesprochen erfolgreich. Für ihren langfristigen Erfolg müssen Städte internationale Veranstaltungen, Unternehmen, Institutionen und Bevölkerungsgruppen für sich gewinnen. Sie sind außerdem für das Management starker internationaler Beziehungen und Marken und den Kontakt mit Wachstumsmärkten verantwortlich. Diese Ziele müssen nicht alle sofort verwirklicht werden, aber ein ganzheitlicher Plan, der sie alle berücksichtigt, ist ein idealer erster Schritt in die richtige Richtung.

- **Einbeziehung lokaler Interessenvertreter.**

Es kann nicht allein in der Verantwortung der städtischen Regierung liegen, eine internationalisierte Stadt zu schaffen. Diese Aufgabe wäre allein einfach zu schwer zu bewältigen. Sämtliche Interessengruppen – von Unternehmen über Veranstaltungsorganisatoren – können und sollten ihren Beitrag zu einer internationalen Ausrichtung leisten. Öffentlich-Private Partnerschaften eignen sich hervorragend, um solche Beziehungen zu initiieren, aber öffentliche Anhörungen sind genauso wichtig. In diesem Fall ist die Summe aller Teile tatsächlich größer als das Ganze.

- **Es muss gesichert sein, dass die Interaktion mit internationalen Akteuren für beide Seiten vorteilhaft ist.**

Städtische Regierungen können bei den Beziehungen, die sich zwischen der Stadt und 'internationalen' Akteuren wie Unternehmen in ausländischer Hand, Institutionen und auch unterschiedlichen

Bevölkerungsgruppen entwickelt haben, eine wichtige Rolle einnehmen. Als Stadt können sie diese Rolle nutzen, um formal sicherzustellen, dass die Interaktion für beide Seiten – die Stadt und den jeweiligen ‚Akteur‘ – eine Maximierung der Vorteile bedeutet. Dies kann durch finanzielle Anreize für Unternehmen, Zuschüsse für Weiterbildungsmaßnahmen für die Bewohner der Stadt oder Zuwanderungsrichtlinien geschehen, die sich an Bevölkerungsgruppen wenden, die einen bestimmten demografischen Bedarf abdecken oder besondere Qualifikationen besitzen.

- **Werbung für die Vorteile der Initiative bei der Bevölkerung der Stadt.** Eine Stadt benötigt die Unterstützung ihrer Bewohner, um all die Veränderungen vorzunehmen, die im Zuge einer Internationalisierung notwendig werden. Diese Unterstützung ist nur gewährleistet, wenn die Bürger gut darüber informiert sind, inwieweit diese Veränderungen einen unmittelbaren Nutzen für sie bedeuten. Zu häufig führt eine schlechte Kommunikation zu lokalen Widerständen, während ein leichter Zugang zu Informationen der lokalen Bevölkerung die zu erwartenden Vorteile eines bestimmten Programms aufzeigen könnte. Die Bewohner der Stadt sollen von einer Internationalisierung genauso profitieren wie alle anderen. Somit wurde das Projekt grundlegend missverstanden, wenn die Unterstützung der Bevölkerung vollkommen außer Acht gelassen wird.
- **Koordinierung der städtischen Regierung zur Bündelung der Informationen.** Viele, wenn nicht sogar alle unterschiedlichen Abteilungen der städtischen Regierung sollten an der Entwicklung und Umsetzung einer Internationalisierungsstrategie der Stadt beteiligt sein. Es wäre jedoch widersinnig, wenn all diese verschiedenen Akteure einzeln mit der Öffentlichkeit, potenziellen

Investoren oder anderen interessierten Parteien kommunizieren würden. Somit sollte eine zentrale Kommunikationsstelle eingerichtet werden, die als Portal für sämtliche Informationen fungieren kann. Von dort aus werden Anfragen möglicherweise nur zu den relevanten Abteilungen weitergeleitet, aber trotzdem spielt das Portal eine entscheidende Rolle für die Präsentation einer kohärenten und effektiven städtischen Strategie. Viel zu häufig werden die Bemühungen einer Stadt durch einen ungenügenden Zugang zu Informationen verwässert, weil es einfach zu viele Informationsquellen gibt, die bei Informationssuchenden für Verwirrung sorgen.

- **Langfristige Planung.** Der Prozess der Internationalisierung wird viele Jahre dauern – aber von den Vorteilen wird man noch sehr viel länger profitieren. Es ist bei der Planung der Strategie wichtig, mit angemessenen Zeitfenstern zu arbeiten. Es ist möglicherweise praktischer, in kleineren Zeitfenstern – beispielsweise mit einem Zeitraum von fünf Jahren – zu arbeiten. Dies muss jedoch in dem Verständnis geschehen, dass es sich um einen kontinuierlichen Prozess handelt, der viele Jahre andauern wird.
- **Regelmäßige Überwachung, Evaluation und Optimierung der Planung.** Ein regelmäßiger Prozess der Überwachung und Evaluation sollte in die Internationalisierungsstrategie einer Stadt eingebaut sein. Dies sollte nicht als Fehlersuche angesehen werden, sondern als Gelegenheit, die bestmöglichen Ergebnisse für die Stadt und deren Bewohner zu erzielen. Darüber hinaus kann diese Vorgehensweise Städte dabei unterstützen, dass die Arbeit zur Entwicklung der Strategie im Rahmen dieses äußerst komplexen Prozesses zu realen Ergebnissen führt.

4. Fazit

Städte unterscheiden sich in ihrer institutionellen Struktur, ihren wirtschaftlichen Bedürfnissen und ihrer globalen urbanen Positionierung. Es gibt keinen allgemeingültigen Ansatz dafür, was Regierungen von Städten und Stadtregionen unternehmen müssen um sicherzustellen, dass Internationalisierung und Offenheit zusammenwirken können oder dass die Internationalisierung der Wirtschaft einer Stadt von der Internationalisierung ihrer Bevölkerung getragen und dadurch gestärkt wird.

Einige grundlegende Schlussfolgerungen:

- **Die Internationalisierung einer Stadt ist ein sehr langfristig angelegter Prozess.** Es geht nicht um schnelle Lösungen. Es dauert mindestens 25 Jahre, eine kohärente Phase der Internationalisierung über zwei Konjunkturzyklen zu erreichen. Aus diesem Grund muss der Prozess parteiübergreifend und auf höchster Regierungsebene sowie von Unternehmen und anderen Einrichtungen unterstützt werden. Darüber hinaus ist eine langfristige Strategie von grundlegender Bedeutung.
- **Der Zweck der Internationalisierung muss deutlich werden.** Inwieweit verbessert die Internationalisierung die Lebensqualität und sorgt für Fortschritte in anderen Bereichen wie Nachhaltigkeit und soziale Inklusion? Welche Rolle wird die Internationalisierung spielen?
- **Die Stadt muss die Internationalisierung als Teil ihrer eigenen Geschichte wahrnehmen und verinnerlichen.** Die Entwicklung muss zur Geschichte der Stadt und den Werten und Wünschen der Bürger dieser Stadt passen. Die Führungspersonlichkeiten der Stadt benötigen aus diesem Grund ein hervorragendes Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit, die Strategie in angemessener Form zu kommunizieren.
- **Gründliche Untersuchung der Zielmärkte.** Die Stadt benötigt ein tief greifendes Verständnis der relativen Stärken und Schwächen anderer Orte, um die eigenen Wettbewerbsvorteile und die eigene Position im Städtevergleich richtig einschätzen zu können.
- **Die Stadt benötigt eine umfassende, gut strukturierte Datensammlung.** Statt mit vagen und mehrdeutigen Zielvorgaben zu arbeiten, ist dies ein entscheidender Aspekt, um eine adäquate Einschätzung der Effektivität einer Internationalisierungsstrategie und ein daran anknüpfendes Programm zur Anziehung internationaler Bevölkerungsgruppen zu ermöglichen.
- **Barrieren für eher kurzfristige Aufenthalte und zirkuläre Mobilität müssen aufgehoben werden.** Städte wie Singapur, Zürich, Miami und andere haben gezeigt, dass kürzere Aufenthalte internationaler Bevölkerungsgruppen die Wissensströme ermöglichen, die in einer globalen Wirtschaft benötigt werden.
- **Die Anziehung internationaler Bevölkerungsgruppen muss zu den relevanten Strukturen und internen Kapazitäten passen.** Mobilitätsstrategien müssen mit anderen politischen Prioritäten der Regierung in den Bereichen Infrastruktur,

Wohnungswesen, soziale Kohäsion und Spezialisierung wirtschaftlicher Sektoren übereinstimmen. Wenn internationale Bevölkerungsgruppen ohne entsprechende Infrastruktur und kulturelle „Software“ ins Land geholt werden, kann dies zu einer negativen Gegenbewegung führen, von der sich die Stadt erst nach Jahren erholt. Die Erhöhung der Anzahl von Zuwanderern in einer Stadt führt nicht automatisch zu Verbesserung bei Innovation und Produktivität, insbesondere dann nicht, wenn das wirtschaftliche ‚Ökosystem‘ diesen Talenten nicht ermöglicht, Wissen zu schaffen und weiter zu verbreiten.

- **Internationalisierung erfordert eine langfristige Wirtschaftsstrategie.** Eine Stadt muss eine detaillierte Vision künftiger Sektoren besitzen. Es stellt sich die Frage, was die Stadt talentierten Menschen in diesen Sektoren bieten kann. Hier ist eine klare und detaillierte Strategie notwendig.
- **Die Stadt muss sich dafür engagieren, dass die einheimischen Bevölkerungsgruppen der Stadt erfolgreich sind** und sowohl von der Internationalisierung als auch von der Unterstützung profitieren, die internationalen Neuankömmlingen gewährt wird. Städte müssen hart daran arbeiten, dass Zuwanderung auf allen sozialen und kulturellen Ebenen funktioniert und auf diese Weise Diversität aktiv fördern und für real erfahrbare Vorzüge sorgen.

- **Vereinbarung einer langfristigen Finanzierung und eines Zeitrahmens für Strategieprogramme.** ‚I Amsterdam‘ ist ein Beispiel für eine städtische Strategie, die für die Überwindung politischer Differenzen gesorgt hat und für die absehbare Zukunft die finanzielle und politische Unterstützung sichert. Auf diese Weise ist Stabilität gewährleistet.

In der Gesamtbetrachtung scheint es, dass Internationalisierung sich in den Städten positiv entwickelt, in denen Führungspersonlichkeiten das langfristige Schicksal der Stadt in die Hand nehmen wollen und mit großer Entschlossenheit und Eigenverantwortung vorgehen. Städte können die Strategie dadurch umsetzen, dass sie intensiv mit Regierungen auf nationaler und regionaler Ebene sowie mit den internationalisierten Unternehmen und anderen Institutionen zusammenarbeiten, die sich in der Stadt angesiedelt haben. Ohne diese aktive Zusammenarbeit und Unterstützung wäre eine Internationalisierung sicherlich unmöglich. Zugleich müssen die städtischen Regierungen eine Führungsrolle einnehmen. Eine erfolgreiche Internationalisierung von Städten ist ohne substanzielle Einflussnahme der jeweiligen städtischen Führung nicht möglich.



OPENCities ist ein von URBACT finanziertes Projekt des British Council, bei dem unter der Leitung des Belfast City Council ein Netzwerk europäischer Städte zusammenarbeitet.

OPENCities Global ist ein Netzwerk aus bereits etablierten und sich entwickelnden Weltstädten, Unternehmen und Institutionen, die sich dem Gedanken der Internationalisierung verpflichtet fühlen und sich auf die Chancen konzentrieren, die von ethnischer Vielfalt geprägte Bevölkerungsgruppen für ihre jeweilige Stadt bedeuten.