





**SPACES aims to present conceptual frameworks and empirical studies on economic action in spatial perspective to a wider audience. The interest is to provide a forum for discussion and debate in relational economic geography.**

<b>Editors</b>	Harald Bathelt Simone Strambach
<b>Managing Editors</b>	Heiner Depner Katrin Griebel Caroline Jentsch
<b>ISSN</b>	1612-0205 (Print edition) 1612-8974 (Internet edition)
<b>© Copyright</b>	Economic Geography, Faculty of Geography, Philipps-University of Marburg, Germany

**Armin Gräf**

**München in der Krise? Projektorganisation und  
Wachstumsprobleme in der Film- und  
Fernsehproduktion  
– eine mehrdimensionale Clusterstudie**

**SPACES 2005-08**

**Informationen  
zum Autor**

**Armin Gräf**, Fachbereich Geographie, Philipps-Universität  
Marburg, Deutschhausstrasse 10, 35037 Marburg  
E-Mail: [graefa@staff.uni-marburg.de](mailto:graefa@staff.uni-marburg.de)

**Schlagwörter:** München, Medienindustrie, Cluster, Projekte

**JEL codes:** L14, L82, R11, O31

**Danksagung:** Der Arbeitsgruppe Bathelt – namentlich Harald Bathelt, Heiner Depner, Katrin Kappes, Caroline Jentsch, Nina Schuldt, Ulrich Dewald – sei für die vielen Vor- und Rat-schläge zur Erstellung dieser Arbeit gedankt. Ein besonderer Dank gilt Frau Diplom-Geographin Caroline Jentsch, mit der ich Gelegenheit hatte, viele fruchtbare Gespräche bezüglich der Projektorganisation zu führen, und die mir persönliche Literaturreserve zur Verfügung stellte. Zudem gilt ein besonderer Dank Herrn Frank-Oliver Schultz, der mir das Praktikum in München ermöglichte, und der, so weit es ihm die Zeit erlaubte, jederzeit für Gespräche zum Münchener Film- und Fernsehcluster offen war. Bei denen, die sich die Zeit nahmen sich mir für ein Interview zur Verfügung zu stellen, möchte ich mich ebenfalls recht herzlich bedanken.

Weiterer Dank gilt vor allem Zoe, Sabine, Sascha und ja – auch Dir! – Johannes für hilfreiche Anmerkungen und Kommentare. Für die finanzielle und moralische Unterstützung danke ich Artur Gräf, Karin Gräf, Manuela Gräf, Gema Carbajosa Casado, Brian Hogan und Pakamas Muth.

## **Executive Summary: Die wichtigsten Ergebnisse**

---

Die Film- und Fernsehindustrie in München befindet sich seit Mitte des Jahres 2001 in einer tiefen Krise. Wegbrechende Werbeetats und somit geringere Einnahmen der Fernsehsender bedingten drastische Kürzungen der Produktionsbudgets. Arbeitsplatzverluste, Unternehmensrestrukturierungen und –insolvenzen waren die Folge. München als führendes Zentrum der deutschen Film- und Fernsehindustrie ist durch die Insolvenz der Kirch-Gruppe besonders stark von der rezenten Medienkrise betroffen.

Die vorliegende Studie untersucht auf der Basis von 37 Interviews die sozialen Beziehungen und Informationsflüsse zwischen Münchener Akteuren der Film- und Fernsehindustrie. Insbesondere wurden dabei die Kontakte der Akteure untereinander sowie Kontakte zu Akteuren an entfernten Standorten einer näheren Betrachtung unterzogen. Ziel der Studie ist die Identifikation von etwaigen Stärken und Schwächen des Münchener Film- und Fernsehclusters. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der Studie zusammengefasst.

Formelle und informelle Treffen sind zwischen den Akteuren der Münchener Film- und Fernsehbranche durchaus zahlreich, aber es bestehen starke Schwächen in der Vielfalt der Unternehmensbeziehungen. Die Tatsache, dass keineswegs wie gemeinhin angenommen eine beträchtliche Anzahl von Sendeanstalten mitsamt ihren Redaktionen in München angesiedelt ist, und vor allem die Vergruppung von großen Medienkonzernen mit Produktionsunternehmen führen zu eher starren, abgeschlossenen Netzwerken. Zugleich bestehen relativ feste soziale Beziehungen zwischen Produktionsunternehmen, Dienstleistern und Freelancern, da einerseits die Sender den Produktionsunternehmen teilweise vorgeben, welcher Dienstleister zu engagieren ist, andererseits die Produzenten aufgrund des starken Kostendrucks fast ausschließlich lokale Anbieter, um beispielsweise Reisekosten zu sparen, verpflichten. Innerhalb dieser durch Konzernzugehörigkeit geprägten Netzwerkstrukturen kommt es zu starken, auf Vertrauen und Reputation basierenden sozialen Beziehungen. Unabhängige Produzenten stellen hingegen eine Art Bindeglied zwischen den großen Medienkonzernen dar.

Zwischen Produktionsunternehmen, Dienstleistern und Freischaffenden werden teilweise Informationen unter Ausklammerung finanzieller Fragen ausgetauscht. Von besonderer Bedeutung sind hier vor allem persönliche Beziehungen in vertikaler Richtung und öffentliche Events. Die Spitze der Wertschöpfungskette des Film- und Fernsehclusters in München ist als unterentwickelt zu betrachten. Dies ist in der Konzentration der Sendeunternehmen begründet. Erfahrungen aus der Vergangenheit – beispielsweise mit dem „Formatklau“ – haben

zu abgeschlossenen Strukturen in sozialen Beziehungen und Kommunikation geführt. Nur über öffentliche Events oder vertikale Beziehungen dringen Informationen über die Konkurrenz an die Sender. Dabei ist zu bedenken, dass selbst diese Beziehungen geprägt sind von einem starren Denken der Organisationszugehörigkeit.

Das Münchener Film- und Fernsehcluster ist durch eine gemeinsame Kultur sowie von gemeinsamen Werten und Traditionen geprägt. Spezifische Kompetenzen in der Herstellung qualitativ hochwertiger Film- und Fernsehproduktionen haben sich entwickelt. Darüber hinaus profitiert das Münchener Film- und Fernsehcluster von einem lokalisierten Erfahrungsschatz in der Durchführung von Filmprojekten. Durch den starken Kostendruck wird jedoch in qualitativ minderwertigere Projekte investiert, was derzeit zu einem hohen Verlust an Wissen führt.

In München ist eine sehr hohe Dichte an branchenspezifischen Berufs- und Interessensverbänden sowie Ausbildungseinrichtungen vorhanden. Die zahlreichen Messeveranstaltungen, Preisverleihungen und Filmfestivals sind, wenn auch zeitlich begrenzte, so doch herausragende Orte der Begegnung, der Kontaktaufnahme und des Informationsaustauschs. Jedoch kann im Münchener Film- und Fernsehcluster eine Schwäche informeller Institutionen beispielsweise hinsichtlich des Vorhandenseins von Stätten zufälliger Begegnung ausgemacht werden. Informationsflüsse nach dem Prinzip des *local buzz* scheinen kaum vorhanden.

Zweifelsohne sind Außenkontakte des Münchener Film- und Fernsehclusters extrem schwach ausgeprägt. Translokale Pipelines, wie diese zur Generierung neuen Wissens, neuer Absatzmöglichkeiten und zur Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit nötig wären, sind nicht bzw. nur rudimentär vorhanden. Nur im nationalen Rahmen bestehen Kontakte zu anderen Medienstandorten; handelt es sich um größere Unternehmen, sind oftmals Zweigstellen und Niederlassungen in Hamburg, Köln, Berlin oder Leipzig vorhanden. Im Zuge der Krise verstärkte sich das Internationalisierungsdefizit nochmals, da einige Unternehmen aufgrund des zunehmenden Kostendrucks gezwungen waren, Zweigstellen im Ausland stillzulegen. Jedoch besteht seitens der Produktionsunternehmen und Dienstleister das Interesse, Kontakte ins osteuropäische Ausland zu knüpfen, wobei hier zu einem großen Teil reine Kostenerwägungen eine Rolle spielen.

# **München in der Krise? Projektorganisation und Wachstumsprobleme in der Film- und Fernsehproduktion – eine mehrdimensionale Clusterstudie**

## **1. Einleitung**

Die nach einer Phase des Wachstums Anfang des Jahres 2001 einsetzende Stagnation der deutschen Volkswirtschaft hat die vorher als dynamische Wachstumsbranche hochgelobte Medienwirtschaft in arge Bedrängnis gebracht. Schrumpfende Werbeetats großer Industrieunternehmen, das Platzen der so genannten Internetblase sowie die Ereignisse des 11. Septembers 2001 und die daraus folgenden politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten als psychologisches Moment sind nur einige Schlagworte, welche diese Krisensituation begleiten (FAZ 2002). Auch die Film- und Fernsehbranche ist von der Medienkrise betroffen, da beispielsweise die fehlenden Werbeeinnahmen der privaten Fernsehsender zu einem hohen Kostensenkungsdruck führten, der sich nicht nur in verringerten Produktionsbudgets äußerte, sondern auch die Neuproduktion stark schrumpfen ließ (FAZ 2003). Viele Produzenten der Film- und Fernsehbranche sahen sich plötzlich mit einem wegbrechenden Markt konfrontiert. Aufgrund radikaler Kursstürze an den Börsen wurden zudem für die vielen in den Vorjahren zu Aktiengesellschaften umgewandelten Unternehmen der Filmproduktion kurzfristige Kapitalerhöhungen zur Sicherung der Liquidität unmöglich.

München ist als Sitz von zahlreichen Zeitungs- und Buchverlagen, privaten und öffentlich-rechtlichen Fernsehsendern neben Berlin, Köln und Hamburg eines der führenden, in Teilbereichen wie dem Buchverlagswesen oder der Film- und Fernsehproduktion sogar das führende Zentrum der Medienwirtschaft in Deutschland (Van den Berg et al. 2001, Krätke 2002, Biehler et al. 2003, Moser 2003). Als Hauptsitz der inzwischen insolventen Kirch-Gruppe ist die Münchener Film- und Fernsehbranche im Vergleich zu Berlin oder Köln zweifelsohne am stärksten von der rezenten Medienkrise betroffen. Inzwischen sind neben dem Ausscheiden tausender Mitarbeiter, zahlreiche Konkurse, Management-Buy-Outs und Verkäufe ehemaliger Kirch-Tochterunternehmen zu verzeichnen (FAZ 2002, FAZ 2003). Ferner sind Münchener Medienunternehmen zunehmend dem Konkurrenzdruck in- und ausländischer Unternehmen ausgesetzt. Ist der Kinofilmmarkt in Deutschland bereits von Hollywoodproduktionen dominiert, so hat sich Berlin im Laufe der 1990er Jahre zu einem ernsthaften inländischen Rivalen als Standort von Kinofilm- und TV-Produktionen entwickelt (Schielke 2001), während osteuropäische Dienstleister im Studioservice, im Bühnenbau und in der Computeranimation

aufgrund niedrigerer Lohnkosten starke Kostenvorteile gegenüber deutschen Dienstleistern genießen.

Angesichts dieser krisenhaften Erscheinungen in der Münchener Film- und Fernsehindustrie möchte diese Arbeit mögliche strukturelle Stärken und Schwächen dieses Clusters herausarbeiten. Etwaige Wachstumshemmnisse sollen eindeutig identifiziert werden. Dies geschieht mittels einer Untersuchung der sozialen Beziehungen und Interaktionen der verschiedenen Akteure innerhalb von vier interdependenten Clusterdimensionen der Münchener Film- und Fernsehindustrie. Insofern stellt diese Studie eine stringente empirische Umsetzung des wissensbasierten, regionalen Clusteransatzes dar (vgl. Bathelt 2004b). Im Folgenden werden zunächst einige theoretische Aspekte des verwendeten Clusteransatzes und der Projektorganisation als dominanter Produktionsweise in der Film- und Fernsehindustrie behandelt (vgl. Defillippi und Arthur 1998, Ekinsmyth 2002, Sydow und Staber 2002). Nachdem in Kapitel 3 das Untersuchungsdesign vorgestellt wird, liefert Kapitel 4 einen historischen Abriss über die Entwicklung der Münchener Film- und Fernsehindustrie und eröffnet eine evolutorische Perspektive. In Kapitel 5 wird die Projektorganisation in der Film- und Fernsehproduktion analysiert, bevor schließlich in Kapitel 6 die einzelnen Clusterdimensionen untersucht werden. Die Ergebnisse der Untersuchung werden in Kapitel 7 einer abschließenden Bewertung unterzogen.

## **2. Cluster und Projektorganisation**

Der regionale, wissensbasierte Clusteransatz versucht, regionale Unternehmenscluster entlang verschiedener Dimensionen zu identifizieren (Bathelt 2004b, Enright 2003). Durch eine solche mehrdimensionale Betrachtungsweise können unterschiedliche Typen und Konfigurationen von Clustern identifiziert werden, die Dynamik von Clusterungsprozessen verdeutlicht und etwaige Wachstumsprobleme benannt werden. Cluster werden dabei als regionale Konfigurationen angesehen, die Prozesse der Wissensgenerierung und in deren Folge aufeinander aufbauende Innovationsprozesse befördern können (Maskell 2001). In diesem Zusammenhang werden die sozialen Prozesse innerhalb eines Clusters – horizontal wie vertikal –, Institutionen, Außenbeziehungen von Clusterakteuren und Machtstrukturen zwischen den jeweiligen Akteuren berücksichtigt (Bathelt 2004a).

Interaktionen der Akteure im Cluster sind abhängig von den speziellen Produktionsweisen. Projektarbeit stellt die dominante Produktionsform in der Film- und Fernsehwirtschaft dar. Projekte werden hier als eine Zusammenstellung unterschiedlich qualifizierter und spezialisierter Individuen und Unternehmen verstanden, die zeitlich begrenzt ein bestimmtes, in seiner Art komplexes, einzigartiges Produkt herstellen. Es handelt sich dabei um eine hoch-

flexible, dynamische Organisationsform, die zunächst durch das Fehlen spezifischer institutioneller Rahmenbedingungen für den Aufbau konventionellen Vertrauens und Wissens geprägt ist. Unter diesen Umständen müssen Ressourcen, die für den Erfolg eines Projekts von Bedeutung sind, über andere Strukturen bereitgestellt werden.

In seinen Arbeiten zur Projektorganisation der Londoner Werbeindustrie weist Grabher (2001a, 2001b, 2002a, 2002b) auf die Bedeutung lokaler Strukturen und Netzwerke für die Projektorganisation hin. Räumliche Nähe implizierende Clusterstrukturen bieten hinsichtlich der Projektorganisation vielerlei Vorteile und stellen einige Ressourcen bereit, die ohne eine Clusterung nicht gegeben sind (Grabher 2002b, Ekinsmyth 2002, Jentsch, 2004). Besonders bedeutsam ist die Entwicklung eines Pools spezialisierter Fachkräfte (Grabher 2002b). Speziell die Film- und Fernsehbranche, aber auch die Produktion von Printmedien oder die Werbeindustrie verlangen nach einem schnellen Zugriff auf hochqualifizierte, spezialisierte Fachkräfte. Zudem ermöglicht räumliche Nähe intensive *face to face*-Kontakte. Schnelle Absprachen darüber, wer beispielsweise in einem komplexen Gebilde wie einer Filmproduktion für bestimmte Aufgaben zuständig ist, werden somit erheblich erleichtert (Defillippi und Arthur 1998). Soziale Interaktionen werden gefördert, die hinsichtlich der Wissensgenerierung und Innovation von Bedeutung sind. Grabher (2002a) unterstreicht auch die Einbettung von Projekten in persönliche Beziehungsnetzwerke. Es wird unterstellt, dass solche Netzwerke neben einer Vertrauensbildung durch „*swift trust*“ einen erheblichen Beitrag zum Aufbau von persönlichem Vertrauen zwischen den Akteuren eines Projekts leisten. In diesem Zusammenhang sind so bezeichnete „*latente Netzwerke*“ von Bedeutung. Nach dem Abschluss eines Projekts kann eine Bindung auf persönlicher Ebene der Akteure bestehen bleiben, die bei Bedarf in einem späteren Projekt wieder zu einer erneuten Zusammenarbeit führt (z.B. Ekinsmyth 2002). Diese Bindungen sind nicht auf lokale Maßstäbe begrenzt, sondern können ebenfalls auf nationaler und internationaler Ebene bestehen (Coe 2000). Zentrale Bedingung der wiederholten Kooperation von Akteuren in einem Projekt ist die Reputation, die ein Akteur in einem früheren Projekt erworben hat (Defillippi und Arthur 1998, Gann und Salter 2000).

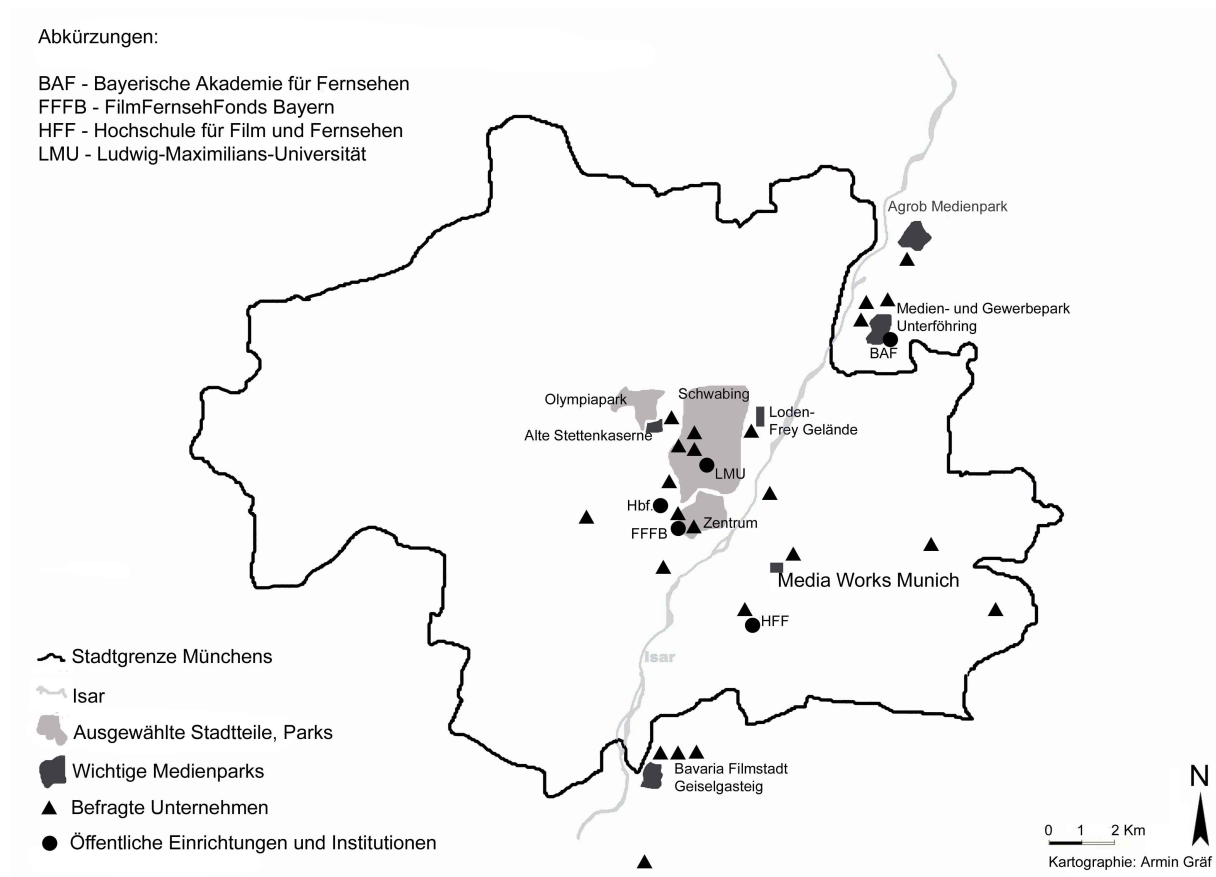
Aufbauend auf dieser theoretischen Grundlage werden im Folgenden die Ausprägungen der Clusterdimensionen innerhalb der einzelnen Bestandteile der Wertschöpfungsketten dargestellt. Es wird gezeigt, dass durch die Entstehung von zu exklusiven Netzwerken Wissensgenerierungsprozesse und Wachstumsimpulse entscheidend behindert werden.



### 3. Untersuchungsdesign

In der Studie kamen die qualitativen empirischen Forschungsmethoden Beobachtung, strukturiertes Leitfadenterview und das Expertengespräch zur Anwendung. Aufgrund der Praktikumstätigkeit des Verfassers in einem renommierten Studiobetrieb lag die Methode der Beobachtung nahe. Es fand durchweg die offene, unstrukturierte, unter natürlichen Bedingungen stattfindende Fremdbeobachtung statt. Die Verfahren der Beobachtung wurde insbesondere in den ersten Wochen des Praktikums durchgeführt, wodurch ein gewisses Vorwissen aufgebaut werden konnte, das sich bei der Erstellung des Interviewleitfadens als nützlich erwies.

**Abbildung 1:** Zentrale Mikrostandorte und befragte Unternehmen der Münchener Film- und Fernsehindustrie (Quelle: Eigene Darstellung)



Da aufgrund der gewählten Forschungsmethode nur eine relativ geringe Anzahl an Institutionen und Unternehmen befragt werden konnte, kam ein theoriegeleitetes Auswahlverfahren

zur Anwendung. Die Auswahl beinhaltete Unternehmen unterschiedlicher Größe sowie unterschiedlicher Tätigkeitsbereiche und in der Folge Akteure aus der gesamten Wertschöpfungskette der Film- und Fernsehindustrie. Auch wurde darauf Wert gelegt, dass Unternehmen aus den zentralen Mikrostandorten der Münchener Film- und Fernsehindustrie vertreten waren (vgl. Abb. 2). Als Datengrundlage diente das „Medienhandbuch München 2003“ (Keller 2003). Dennoch wurde durch die bevorzugte Auswahl von Produktionsunternehmen ein gewisser Schwerpunkt gesetzt, da Produzenten als die zentralen Akteure der Film- und Fernsehproduktion angesehen werden können.

Unter den 34 befragten Unternehmen befanden sich 9 Produktionsunternehmen, 3 Fernsehsender, 2 Studiobetriebe, 4 Unternehmen der Postproduktion sowie 16 Freischaffende in verschiedensten Tätigkeitsbereichen (Regisseure, Aufnahmeleiter, Kameramänner u.a.). Zudem wurden 3 Expertengespräche mit Beschäftigten zentraler Institutionen des Münchener Film- und Fernsehclusters geführt. Abbildung 1 stellt die Standorte der befragten Unternehmen dar. Gut ersichtlich sind die zentralen Standorte der Münchener Film- und Fernsehindustrie. Zu beachten ist, dass nicht alle 34 Unternehmen eingetragen sind, da einige Interviews mit Freischaffenden an den augenblicklichen Arbeitsstätten – will heißen: Drehorten – durchgeführt werden mussten. Die Befragung zielte auf die Erfassung der sozialen Beziehungen und der Projektorganisation ab. Insbesondere wurden erstens die Struktur und Entwicklung der Unternehmen, zweitens der genaue Ablauf von Projekten, drittens die Struktur der einzelnen Clusterdimensionen und viertens die wirtschaftliche Lage und die Zukunftsaussichten erfragt.

#### **4. Die Entwicklung der Münchener Film- und Fernsehindustrie**

Die Anfänge der Filmindustrie in München sind eng verbunden mit der Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts und zum Teil heute noch hier ansässigen feinmechanisch-optischen Industrie, darunter bekannte Unternehmen wie Rodenstock, Linhof, Agfa sowie Arnold und Richter (ARRI) (Biehler et al. 2003). Profitierend von dieser in München stark vertretenen Industrie und den dort entwickelten Kompetenzen und Innovationen in der Kameraherstellung gründete Peter Ostermayr, Sohn eines Fotostudiobesitzers, bereits im Jahr 1909 das Filmproduktionsunternehmen 'Münchner Kunstfilm Peter Ostermayr' und verkaufte seine ersten Filme an französische und deutsche Kinobetreiber (Horak 1996).<sup>1</sup> Bis zum Ende

---

<sup>1</sup>/. Nach dem Erwerb des Studiogeländes in Geiseltal im Süden von München, mehreren gesellschaftsrechtlichen Umwandlungen, Insolvenzen und schließlich der Auflösung im Zweiten Weltkrieg, entstand aus Ostermayrs Unternehmen die heutige Bavaria Film-Gruppe.

des Ersten Weltkrieges wurden in München weitere Filmproduktionsunternehmen gegründet, die bis zum Ende des Ersten Weltkrieges ein zweites Zentrum der deutschen Filmindustrie bildeten (Horak 1996).

Im Zuge der sowjetischen Inbesitznahme der Ufa-Studios in Berlin wurde München in der Nachkriegszeit zu dem dominierenden Zentrum der Film- und Fernsehindustrie in Westdeutschland (Horak 1996). Die Produktion von Kinofilmen begann bereits im Jahr 1946 (Bavaria Film GmbH 1994). Anfang der 1960er Jahre gab es in München mit dem Bayerischen Rundfunk und dem ZDF Landesstudio bereits zwei Fernsehsender sowie wichtige zentrale Einrichtungen der ARD, so die Programmdirektion und Einrichtungen wie das Institut für Rundfunktechnik (IRT) (Biehler et al. 2003).

Wie der Standort Geiseltal ist auch der Medienpark Unterföhring bei München auf eine einzelunternehmerische Entscheidung zurückzuführen (Interview 4). Wilhelm Vaillant gründete hier 1958 die RIVA-Fernsehstudios, die er ein paar Jahre später an den Bayerischen Rundfunk und das ZDF veräußerte. Weitere Unternehmen der Film- und Fernsehindustrie siedelten sich vor allem in den 1990er Jahren in unmittelbarer Nähe an, wodurch der Medienpark Unterföhring zum zweiten wichtigen Mikrostandort der Münchener Film- und Fernsehindustrie wurde (Biehler et al. 2003). Seit den späten 1980er Jahren ist in München eine rasche Expansion der Film- und Fernsehindustrie zu verzeichnen. Diese Entwicklung ist eng mit der Einführung des dualen Rundfunksystems verbunden. Viele private Fernsehsender haben sich daraufhin in München angesiedelt, darunter RTL II, Pro7, MTV, Kabel1, Tele5 und Premiere. Im Zeitraum von 1995 bis 2002 stieg die Zahl der in der Film- und Fernsehproduktion tätigen Unternehmen von ca. 1500 auf 3500 (IHK München und Oberbayern und Landeshauptstadt München 2003). Der Gesamtumsatz der Branche stieg in demselben Zeitraum von ca. 7,4 Milliarden EUR auf 11,5 Milliarden EUR (IHK München und Oberbayern und Landeshauptstadt München 2003).<sup>2</sup> Neben den etablierten Mikrostandorten in Geiseltal und Unterföhring sind durch öffentliche Förderungsmaßnahmen zudem in aufgelassenen Produktionsstätten und auf Kasernenanlagen, namentlich dem Loden-Frey-Park, dem Stettengelände, dem Agrob Medienpark und dem heute so genannten MediaWorksMunich-Ensemble (MWM) weitere Mikrostandorte der Branche entstanden (vgl. Abb. 1).

---

<sup>2</sup>/. Datenbasis der Studie der IHK waren alle bei ihr registrierten Gewerbetreibenden der Bereiche Fernsehen und Hörfunk, audiovisuelle Medien sowie Foto-, Kino- und Rundfunktechnik. Der Erhebungsraum umfasste die Landeshauptstadt München und den Landkreis München.

Drei der zehn größten TV-Produktionsunternehmen Deutschlands sind heute in München angesiedelt (Hachmeister und Anschlag 2003).<sup>3</sup> Daneben zeichnet sich das Münchener Film- und Fernsehcluster durch eine große Anzahl kleiner bis mittelständischer Produktionsunternehmen aus (Biehler et al. 2003). Die komplette Produktionskette zur Herstellung audiovisueller Medien ist in München vorhanden (Keller 2003, Interviews 10, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 22). Ein weiteres Charakteristikum des Münchener Film- und Fernsehclusters ist die hohe Dichte formeller Institutionen. Eine Vielzahl an branchenspezifischen Verbänden und Ausbildungsstätten hat sich in München angesiedelt. Darunter beispielsweise das Bayerische Filmzentrum Geiseltal, die Bayerische Landeszentrale für Neue Medien (BLM) oder die Hochschule für Film und Fernsehen (HFF). Zudem finden in München zahlreiche Messveranstaltungen, Kongresse und Filmfeste statt. Dazu zählen insbesondere die Medientage München, die CINEC, das Filmfest München sowie das Internationale Festival der Filmhochschulen. Ein positiver Effekt auf die Entwicklung der Film- und Fernsehbranche in München kann auch den überdurchschnittlich hohen Fördermitteln zugerechnet werden (Interviews 16, 18, 19, 35). Der FilmFernsehFonds Bayern hat allein im Jahr 2002 ein Gesamtfördervolumen von 29,5 Millionen EUR zur Verfügung gestellt, wobei auf Fernsehproduktionen 9,9 Millionen EUR verwandt wurden. Mit diesem Fördervolumen stellt der FFF Bayern nach der Filmstiftung Nordrhein-Westfalen GmbH das zweithöchste bundeslandspezifische Fördervolumen in Deutschland bereit (Moser 2003).

All diese infrastrukturellen Stärken des Münchener Film- und Fernsehclusters können nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Münchener Film- und Fernsehbranche besonders hart von der rezenten wirtschaftlichen Krise getroffen wurde. Eine Folge der Krise war die Insolvenz und Desintegration der Kirch-Gruppe, des größten Akteurs der hiesigen Branche. Nach der Insolvenz haben eine Reihe von Tochtergesellschaften neue Anteilseigner gefunden, darunter die neue deutsche Filmgesellschaft GmbH (ndF), die Deutsches Sportfernsehen GmbH (DSF) sowie Unternehmen der Sportrechteverwertung (Moser 2003). Das Kernunternehmen der Gruppe, die ProSiebenSAT.1 Media AG, welche im Jahr 1999 mit ca. 3000 Mitarbeitern noch einen Umsatz von 2 Milliarden EUR und einen Gewinn vor Steuern von etwa 200 Millionen EUR auswies (Beck 2002), wurde an den US-amerikanischen Investor Haim Saban verkauft, der in der Folge einen drastischen Sparkurs einschlug. Eine Kürzung der Programmkosten um ca. 210 Millionen EUR wurde beschlossen, welche durch die Wiederholung von Eigenproduktionen erreicht werden sollte (FAZ 2003). Die nun auf dem freien

---

<sup>3</sup>/. Dazu zählen die Bavaria Film-Gruppe mit 237 Millionen EUR Umsatz (2002), die ndF (neue deutsche Filmgesellschaft) mit 66 Millionen EUR Umsatz (2002) und die Moviement Gruppe mit 45 Millionen EUR Umsatz (2002) (Hachmeister und Anschlag 2003).

Markt befindlichen ehemaligen Produktions- und Dienstleistungstöchter hatten indes Schwierigkeiten, Aufträge anderer Sender zu akquirieren. Der Konkurrenzdruck erhöhte sich dadurch auch für die vielen schon vormals unabhängigen Münchener Produzenten und Dienstleister. Ein Preiskampf setzte ein, dem viele Unternehmen zum Opfer fielen, und es wurde ein massiver Personalabbau betrieben (FAZ 2002, Interviews 4, 6, 8, 9, 10, 20, 29, 37), der den freien Arbeitsmarkt belastete. Für die Jahre 2004 und 2005 wurden wieder leicht ansteigende Werbeeinnahmen und Produktionsvolumina verzeichnet. Inwiefern diese Entwicklung von nachhaltiger Beständigkeit ist, bleibt ungewiss.

## **5. Zur Wertschöpfungskette im Münchener Film- und Fernsehcluster**

Im Folgenden soll ein idealtypischer Ablauf einer fiktionalen Serienproduktion für das Fernsehen, wie diese sich heutzutage darstellt, umrissen werden. Anhand dieses Ablaufschemas kann die Komplexität eines Filmprojekts deutlich gemacht werden. Wie aus Abbildung 2 hervorgeht, lässt sich der Ablauf eines fiktionalen Fernsehserienprojekts in fünf Phasen einteilen: 1. Stoffentwicklung (Development), 2. Projektentwicklung (Packaging), 3. Produktion, 4. Endfertigung (Postproduktion), 5. Produktverwertung. Diese Phasen der Filmproduktion stellen nur in idealisierter Form einen chronologisch ablaufenden Prozess dar. Viele Schritte laufen parallel zueinander ab und die Abgrenzung der einzelnen Phasen ist in der Realität nicht so eindeutig wie nachstehend dargestellt. Vielmehr gehen die Phasen fließend ineinander über.

Die Developmentphase beginnt etwa eineinhalb bis zwei Jahre vor der Produktionsphase und stellt eine in hohem Grade Kreativität erfordernde Phase der Filmproduktion dar. Das Produktionsunternehmen hat zunächst eine Idee, wie ein Sendeplatz im Programm eines TV-Unternehmens durch einen neuen Programminhalt besser genutzt werden kann bzw. höhere Einschaltquoten erzielt und dadurch höhere Werbeeinnahmen verbucht werden können. Größere Produktionsunternehmen unterhalten zum Zwecke der Ideenfindung und Ideenausarbeitung auch so genannte Developmentabteilungen. Ein freischaffender Autor wird beauftragt, ein Exposee über den Inhalt der neuen Programmidee anzufertigen. Nach mehrmaligen Überarbeitungen nach den Wünschen des Produzenten durch den Autor wird das Exposee, in dieser Phase auch als Treatment bezeichnet, vom Produzenten bei der Redaktion des Fernsehsenders eingereicht. Ein Drehbuchentwicklungsauftrag wird abgeschlossen.<sup>4</sup> In sämtlichen Phasen des Projekts überwacht der Herstellungsleiter die Kosten der Produktion

---

<sup>4</sup>/. Im Falle einer reinen Auftragsproduktion garantiert der Sender die Entwicklungskosten, die dem Produzenten entstehen, vollständig zu übernehmen.

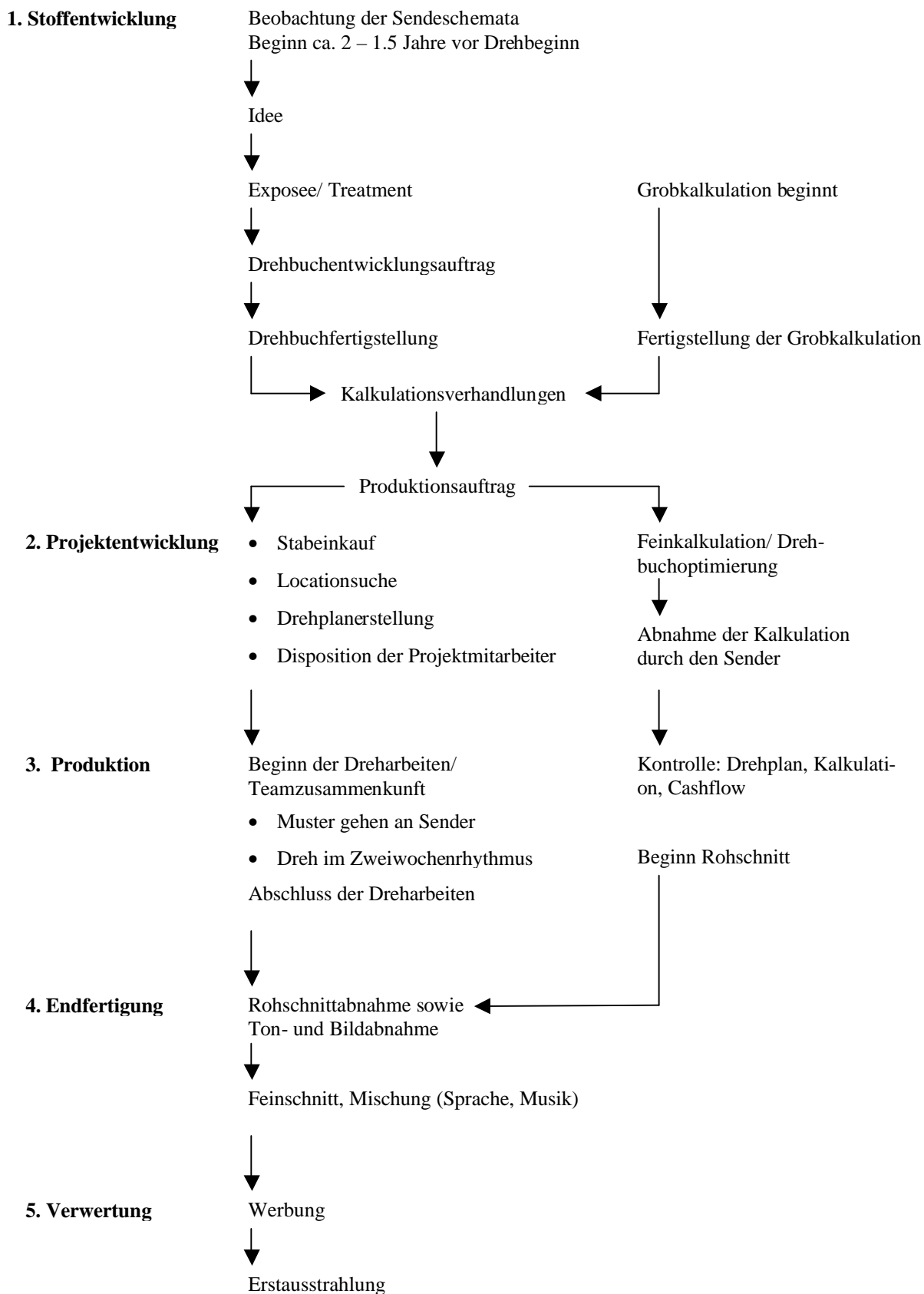
und übt eine wichtige Controllingfunktion aus. Teilweise wird auch bereits über die wichtigsten Personalien der Produktion entschieden, wie zum Beispiel den Regisseur, der unter Umständen in die Drehbuchentwicklung miteinbezogen wird. Drehbuch und Grobkalkulation werden wiederum beim Sender eingereicht und es kommt zu Kalkulationsverhandlungen zwischen Produktionsunternehmen und Fernsehsender. Schließlich wird ein Produktionsvertrag abgeschlossen<sup>5</sup>.

Direkt im Anschluss beginnt das so genannte Packaging bzw. die Projektentwicklung. In dieser Phase des Projekts wird der Produktionsstab eingekauft. Die Produktionsfirma kann in diesem Projektstadium auf mehrere hundert Mitarbeiter anwachsen. Zunächst werden die wichtigsten Positionen in Absprache mit dem Fernsehsender besetzt. Dazu zählen der Regisseur, der Produktionsleiter, die Hauptdarsteller und der Cutter, die weiteren Projektbeteiligten werden vom Produzenten und den gerade genannten Projektmitarbeitern ausgewählt. Dabei handelt es sich um freie Mitarbeiter aus allen Bereichen des Produktionsstabes, die mit Zeitverträgen an das Produktionsunternehmen gebunden werden. Zur Verpflichtung von Schauspielern werden Castingagenturen eingeschaltet. Mit Zulieferern werden Lieferverträge abgeschlossen, um das benötigte technische Gerät (Kameraverleih, Filmbeleuchtung) oder die Verpflegung (Catering) sicherzustellen. Parallel muss ein passender Drehort (Location) gefunden werden. Für die Suche nach einem passenden Originaldrehort werden oft Dienstleister in Anspruch genommen. Zudem müssen für Außenaufnahmen Drehgenehmigungen bei der zuständigen Behörde eingeholt werden. Bei Studioaufnahmen mit Einsatz von Pyrotechnik und Publikumsverkehr muss die örtliche Feuerwehr zugegen sein. In die Phase der Projektentwicklung fällt auch der Beginn der Feinkalkulation. Damit sind die Aufgaben der Drehplanerstellung und die Optimierung des Drehbuchs unter Gesichtspunkten der wirtschaftlichen Effizienz eng miteinander verbunden. Die fertiggestellte Feinkalkulation wird schließlich beim Sender eingereicht und muss von diesem genehmigt werden. Am Ende der Projektentwicklungsphase werden sämtliche Beteiligten der Produktions- und Postproduktionsphase disponiert, was häufig erst wenige Tage vor Beginn der Produktionsphase geschieht.

---

<sup>5</sup>/. Es wird ein Festpreis vereinbart, wobei die Produktionsfirma sieben Prozent als Gewinn verbuchen darf. Weitere sechs Prozent gelten als Handlungskosten, die der Vorfinanzierung der Büros und Mitarbeiter dienen. Der Produktionsvertrag liegt im Normalfall etwa fünf bis sechs Wochen vor dem geplanten Drehbeginn vor.

**Abbildung 2:** Idealtypischer Ablauf einer fiktionalen Serienproduktion (Quelle: Eigene Darstellung)



Unter der Produktionsphase versteht man die eigentlichen Dreharbeiten eines Filmprojekts. Je nachdem, wie viele Folgen für eine Serie benötigt werden, wird im Zwei- oder Vierwöchigenrhythmus gedreht. An Wochenenden ist Drehpause. Die Dreharbeiten sind von einem ständigen Wechsel hektischer Aktivität und Pausen geprägt: *„[...] es gibt immer wieder lange Pausen und dann muss auf einmal alles in fünf Minuten im Kasten sein.“* (Interview 7). Ruhephasen können auf vielerlei Ursachen beruhen, wie zum Beispiel Umbauarbeiten am Set, Umkostümierungen, technischen Schwierigkeiten, Einleuchtung einer Szene usw. In diesen Phasen besteht die Möglichkeit, wie Defillippi und Arthur (1998) konstatierten, Wissen weiterzugeben: *„Bei besonderen Fahrten [mit der Kamera] hole ich mir manchmal die Kabelhilfe zum Schärfe ziehen [...] Die Kabelhilfen fragen in den Pausen auch immer, wie das genau geht. Die schauen immer ganz genau hin.“* (Interview 32). Bereits während der Dreharbeiten gehen Muster des Bildmaterials an die zuständige Redaktion des Fernsehsenders, die es auf die geforderte Qualität hin überprüft und gegebenenfalls Kritik sowie Änderungswünsche äußert.

Nach Abschluss der Dreharbeiten wird das gesamte Bild- und Tonmaterial an ein Postproduktionsunternehmen weitergegeben, welches das Bildmaterial in die gewünschte Sequenz und auf die korrekte Länge zusammenschneidet. Circa zwei bis drei Wochen nach dem Drehende erfolgt die Rohschnittabnahme durch den Fernsehsender. Anschließend wird die Ton- und Bildnachbearbeitung, der Feinschnitt und die Mischung von Sprache, Musik sowie Geräuschen, bei der eventuell ein Redakteur des Senders anwesend ist vorgenommen: *„Manche Redakteure wollen dann noch mal in die Musik Reinhören. Andere vertrauen uns da.“* (Interview 20). Nach Übergabe der Bänder an den Fernsehsender findet durch diesen die technische Endabnahme statt.

In der Verwertungsphase wird zunächst die neue fiktionale Serie vom Sender im eigenen Programm, in Zeitschriften etc. beworben, um das Interesse der potentiellen Zuschauer zu wecken. Einige Wochen später erfolgt die Premiere, die oftmals mit einer Pilotfolge startet. Ist die neue Serie erfolgreich, d.h. sie erreicht hohe Einschaltquoten, ist ein Verkauf von Lizenzrechten an ausländische Fernsehsender möglich. Bei der reinen Auftragsproduktion ist das Produktionsunternehmen an diesen Einnahmen nicht beteiligt. Anders verhält es sich bei der Inanspruchnahme von staatlichen Fördermitteln. Der Sender steuert dann etwa 60 % der finanziellen Aufwendungen bei, die entsprechende Landesförderanstalt ca. 30 % und weitere ca. 10 % werden vom Produktionsunternehmen bereitgestellt: *„Da hat man dann die Auslandsvertriebsrechte und je nachdem bekommt man vom Sender nach 7 – 12 Jahren die deutschen Rechte zurück – was immer die dann wert sind.“* (Interview 20).

Zu beachten ist, dass zwischen den Genres durchaus beachtliche Unterschiede bestehen. Ein Kinofilmprojekt ist zum Beispiel vornehmlich eine Eigenproduktion eines Produktionsunter-



nehmens, wodurch sämtliche Verhandlungen mit einem Fernsehsender entfallen. Vielmehr müssen zu Beginn intensive Verhandlungen zum Zwecke der Projektfinanzierung mit Verleihunternehmen, der Filmförderungsanstalt, etwaigen privaten Investoren, Banken und Koproduzenten geführt werden. Auch die Projektentwicklungsphase differiert zu der eines fiktionalen Serienprojekts. Das gesamte auszuwählende Produktionsteam ist spezialisiert auf die Herstellung von Kinofilmen.

## **6. Beziehungsstrukturen im Münchener Film- und Fernsehcluster**

Anliegen dieses Kapitels ist die Untersuchung der Beziehungsstrukturen der Akteure im Münchener Film- und Fernsehcluster. Diese Analyse vollzieht sich entlang von vier Clusterdimensionen. Zunächst werden die sozialen Beziehungen der vertikalen Dimension untersucht, anschließend die etwaigen Kontakte und Informationsflüsse der horizontalen Dimension. Kapitel 6.3 beschäftigt sich mit den formellen und informellen Institutionen des Clusters, während Kapitel 6.4 die externe Dimension, also die Beziehungen der Clusterakteure zu auswärtigen Unternehmen an entfernten Standorten beleuchtet. Die jeweiligen Auswirkungen der momentanen Krisensituation werden dabei immer wieder thematisiert. Zu beachten ist, dass eine exakte Trennung der untersuchten Clusterdimensionen nicht immer möglich war, was durch die starken Interdependenzen und selbstverstärkenden Effekte der Clusterdimensionen bedingt ist.

### **6.1 Beziehungsstrukturen der vertikalen Dimension**

Die Frage, ob Produzenten, Dienstleister und Freischaffende der Film- und Fernsehbranche in München von den dortigen Möglichkeiten der Erzielung von *economies of scale* und der Reduzierung von Transaktions- und Reisekosten profitieren und ob beispielsweise die Stammkunden der Produzenten hauptsächlich in München ansässig sind, werden nachfolgend untersucht. Des weiteren interessiert, ob unter Umständen verfestigte Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen existieren oder Vorteile der Wissensgenerierung, die auf räumlicher Nähe beruhen, bestehen. Es wird unterschieden zwischen den vor- und nachgelagerten Bereichen der Produktionskette. Zunächst werden die vertikalen Beziehungsstrukturen zwischen Produzenten und Fernsehsendern analysiert, anschließend die Beziehungen zwischen Produzenten, Dienstleistern und Freelancern. Soweit möglich, wird eine Differenzierung zwischen den Genres vorgenommen.

## Die Beziehungsstrukturen zwischen TV-Unternehmen und Produzenten

Die Kunden der Produktionsunternehmen sind in erster Linie Fernsehsender und Verleiher. *Traded interdependencies* zwischen Fernsehsendern und Produzenten sind als unterentwickelt anzusehen: *„Eigentlich sind die Sender, mit denen wir arbeiten, nicht in München, nur der BR – und das ist recht dünn. Pro7 und SAT.1 – mit denen haben wir nur in Berlin zu tun, hier in München ist nur die Dachgesellschaft.“* (Interview 18). Fast alle befragten Produktionsunternehmen bestätigten diese Aussage. Als Ursachen dieser unterentwickelten clusterinternen, Kundenbeziehungen müssen die Programmspezifität (Interview 20) und die Organisationsstrukturen der Münchener Sendeanstalten gesehen werden. Gemäß der Tradition der ARD-Anstalten produziert der BR viele Programmeinhalte in Eigenregie, besonders im Entertainmentbereich. Die Programminhalte von RTL II und VOX sind geprägt durch im Ausland hergestellte fiktionale Serien und Spielfilme. Die für Programminhalte verantwortliche Redaktion von SAT.1 ist in Berlin angesiedelt. Das ZDF-Landesstudio München produziert in der Hauptsache regionale Nachrichten und Infotainmentsendungen in Eigenproduktion. Demgegenüber sind im Bereich der Kinofilmproduktion viele Verleiher angesiedelt. Spiegelt sich hier auch die Tatsache wieder, dass es in München eine starke Tradition der Kinofilmproduktion gibt, muss angemerkt werden, dass diese Verleiher entweder eigene Produktionstöchter besitzen oder aber zu klein sind, um größere, wettbewerbsfähige Kinofilme zu finanzieren (Interview 18). Aus diesen Gründen sind Münchener Produzenten geradezu gezwungen, Kunden in anderen Zentren der deutschen Film- und Fernsehindustrie zu finden.

Zugleich ist in der Untersuchung aber deutlich geworden, dass die TV-Unternehmen durchaus an einer starken Zuliefererlandschaft am Unternehmenssitz interessiert sind. Ein unabhängiger Produzent äußerte: *„Wir produzieren hauptsächlich für den BR und Pro7. Der Grund ist einfach der, dass es Politik der Anstalten ist, das eigene Produktionszentrum zu fördern.“* (Interview 20). Dies ist wohl nicht zuletzt den daraus resultierenden Kosteneinsparungsmöglichkeiten (z.B. durch verringerten Reiseaufwand) und verbesserten Kommunikationsmöglichkeiten geschuldet. So wurde von Produzentenseite immer wieder betont, dass es wichtig ist, mit den Redakteuren und Programmverantwortlichen der Sender in engem Kontakt zu stehen. Dies ist insbesondere für die Auftragsakquirierung von Bedeutung und auch für die erfolgreiche Projektdurchführung maßgeblich, da hierfür spezifisches kodifiziertes und nicht-kodifiziertes Wissen unabdingbar ist. So ist das Wissen über die Höhe des dem Sender zur Verfügung stehenden Budgets entscheidend: *„Das heißt, wir entwickeln nicht, weil wir auf eine tolle Idee stoßen, das ist der absolute Ausnahmefall, sondern wir entwickeln, weil wir wissen, dass ein Sender auf einem bestimmten Serienplatz ein neues Format sucht [...] Sie wissen für die Sendeplätze ungefähr die Etatansätze und innerhalb dieser*

*Etatansätze müssen Sie sich auch bewegen, sonst haben Sie keine Chance, einen Auftrag zu bekommen.*" (Interview 10). Darüber hinaus sind Kenntnisse über die Spezifika des Senders und des Programmumfelds von enormer Wichtigkeit (Interview 20).

Um in die Kenntnis solcher Informationen zu gelangen, sind sowohl formelle als auch informelle Kontakte der Produzenten zu den Redakteuren der Sender sehr wichtig: *„Es gibt unterschiedliche Formen, wie man mit Sendern in Kontakt kommt und sich dann so austauscht. [...] Also wenn die im Herbst ihr neues Programm vorstellen, wird man dann eingeladen dazu und Sie informieren auch, in welche Richtung Sie ihr Programm entwickeln wollen. [...] Es gibt immer wieder Treffen [...], wo man durch persönliche Kontakte von verschiedenen Redakteuren oder Redaktionsleitern oder Programmchefs auf den neuesten Stand gebracht wird.*" (Interview 18). Um diese Kontakte sicherzustellen, wurde von allen Produzenten die Wichtigkeit von Messeveranstaltungen, Filmfestivals und Preisverleihungen hervorgehoben. Im Arbeitsalltag wird zwischen den jeweiligen Standorten der Sendeanstalten und Produktionsunternehmen viel hin- und hergereist (Interview 10). Teilweise haben die Fernsehsender Redakteure in München fest angesiedelt, um so den Kontakt zu den Produktionsunternehmen aufrecht zu erhalten. Aus dem Vorangegangenen geht hervor, dass nicht-kodifiziertes Wissen bei der Auftragsgenerierung von existentieller Wichtigkeit ist. Dieses Wissen wird über formelle, relativ unpersönliche Treffen, aber auch über persönliche Beziehungen zwischen Sendervertretern und Produzenten transferiert.

Ferner ist die Qualität der persönlichen Beziehungen zwischen Redakteuren und Produzenten beachtenswert. So müsse die *„Chemie“* zwischen beiden stimmen und ein hohes Maß an Vertrauen vorhanden sein: *„Es gibt halt Redakteure, die halt lieber mit mir zusammenarbeiten, die meinen Arbeitsstil und Denken höher schätzen als das meines Kollegen und umgekehrt.*" (Interview 20). Stellenweise resultieren daraus sehr feste Beziehungen zwischen einem Fernsehsender und einem Produktionsunternehmen, die jedoch abrupt unterbrochen werden, falls es beim Fernsehsender innerhalb der Redaktion oder dem Produktionsunternehmen zu personellen Veränderungen kommt (Interview 20).

Aufgrund gesellschaftsrechtlicher Verbindungen kann es zu starren Abnehmer-Zulieferer Beziehungen kommen: *„Wir haben hauptsächlich Private als Auftraggeber, aber auch Öffentlich-Rechtliche. Beim ZDF hatten wir da letztes Jahr eine Sendung,[...], die war aber nicht sehr erfolgreich. Und bei der ARD, das ist wahr, haben wir noch nie einen Fuß in die Tür gekriegt. Das lag in der Vergangenheit an der Konstellation, wir waren Kirch und die ARD wollte nicht mit Kirch zusammenarbeiten. [...] Jetzt haben wir das aber immer noch nicht geschafft.*" (Interview 34). Die Gefahr, die aus solchen extrem starren Bindungen erwächst, ist die von Uzzi (1997) angesprochene *lock in*-Situation. Es muss davon ausgegangen werden, dass besonders die in München angesiedelte ehemalige Kirch-Gruppe stark von einer solchen *lock*

*in*-Situation betroffen war. Insofern kann die Zerschlagung des Kirch-Konzerns als Chance begriffen werden, neue, weniger starre Verbindungen aufzubauen.

Es wurde bestätigt, dass die Kundenbetreuung in sämtlichen Phasen des Projekts wesentlich intensiver und besser ist, wenn die Redaktion des Senders vor Ort ist (Interview 34). Dies kann nicht weiter verwundern, müssen doch in allen Phasen des Projekts vielerlei Absprachen zwischen Sender und Produzent getätigt werden. Vor allem in der Development- und Projektentwicklungsphase nimmt der Sender Einfluss auf die Drehbuchentwicklungsarbeit und die Auswahl der wichtigsten Positionen im Projekt. Während der Dreharbeiten ist oftmals ein Redakteur vor Ort, um gegebenenfalls direkt Änderungswünsche zu äußern. Das Maß der Mitsprache ist aber auch abhängig von dem produzierten Format. So ist die Sendermitsprache bei einer Liveshow wesentlich höher als bei einer fiktionalen Serienproduktion. Dies beruht darauf, dass Fehler in einer Liveshow aus zeitlichen Gründen kaum behoben werden können. Im Kinofilmbereich kommt es darauf an, ob der Produzent eine Lizenz verkauft. In diesem Fall hat sich der Produzent weder mit dem Verleiher noch mit einem Fernsehsender abzusprechen. Falls sich jedoch ein Kunde als Koproduzent an dem Projekt beteiligt, kommt es auf die jeweiligen finanziellen Majoritäten bzw. Minoritäten an. Besonders im Zuge der Krise hat sich das Mitspracherecht der Fernsehsender stark erhöht, wobei das Maß der Mitsprache und der notwendigen Abstimmungen auch abhängig ist von den Erfahrungen aus früheren gemeinsamen Projekten: *„Aber [...] kennt man sich schon gut, dann wissen die auch schon, ach, da kommt das und das raus und da spricht der Redakteur nicht so viel mit.“* (Interview 18). Daraus wird offenbar, dass die wiederholte Zusammenarbeit eine selbstverstärkende Komponente darstellt, durch die spezifische Kompetenzen (vgl. das Konzept der *localised capabilities* von Maskell und Malmberg 1999a, 1999b) zwischen Sender und Produzent ausgebildet werden. Langwierige Absprachen oder Kontrollaufgaben des Redakteurs u.ä. werden überflüssig, Zeit- und Kostenersparnisse entstehen.

### **Beziehungsstrukturen zwischen Dienstleistern, Freelancern und Produzenten**

Sämtliche befragten Produzenten gaben an, dass die Mehrzahl der von Ihnen beanspruchten Dienstleister und Freelancer aus München stammt. Dies ist vor allem bei seriellen Produktionen von Bedeutung. Als Gründe hierfür wurden immer wieder die niedrigen Reisekosten und schnelleren Abstimmungsmöglichkeiten thematisiert. Auch wurde immer wieder hervorgehoben, dass in München alle benötigten Dienstleister und Freelancer in hoher Quantität und Qualität vorhanden sind, was auf eine stark ausgeprägte vertikale Clusterdimension sowie einen hohen Grad der Spezialisierung im Münchener Film- und Fernsehcluster schließen lässt: *„Technisches Personal sollte vor Ort sein wegen der Reisekosten. Ich muss die im Griff haben und sehen, dass ich so viele wie möglich aus der Region hole. Das ist ein Kostenfaktor.“*

*Es gibt hier alle Sorten Dienstleister, und man kann sich dann auch schneller abstimmen.*" (Interview 10). Es kommt vor, dass Fernsehsender den auszuwählenden Dienstleister fest vorgeben: *„Er gibt mir ein bißchen die Wahl der Dienstleister vor. Beispielsweise sagen die, du produzierst eine Gerichtsshow in München, dann produziere die bitte bei unserer Tochter X [...]“* (Interview 34). Dies ist ein Hinweis auf verfestigte Netzwerkstrukturen. Im Fall von einmaligen Entertainmentformaten und Kinofilmproduktionen ist das Produktionsteam nationaler bzw. internationaler zusammengesetzt. Dies liegt an den höheren Etats, die für solche Produktionen vorhanden sind, und den niedrigeren Reisekosten, die vom Produzenten zu bezahlen sind. Die sozialen Beziehungen der Mitarbeiter einer Serie können im Vergleich zu Kinofilmproduktionen als wesentlich dauerhafter und fester angesehen werden (Interview 16). Bei seriellen Produktionen kommt es zur Ausbildung von Projektnetzwerken, wie sie von Sydow und Staber (2001) beschrieben werden, während einmalige Fernsehproduktionen und die Kinofilmherstellung eher von latenten Netzwerken dominiert sind. Der Auswahl der Mitarbeiter kommt bei nicht-seriellen Produktionen eine noch höhere Bedeutung zu, da bei einmaligen Fernsehproduktionen (TV-Movie, Abendshow etc.) und Kinofilmen ein wesentlich höherer Zeitdruck besteht: *„Ein total zusammengewürfeltes Team ist da nicht so günstig. Da wird sich dann erstmal ein bis zwei Tage lang gegenseitig beschnuppert, um zu schauen, was der andere kann und wie der so drauf ist.“* (Interview 7).

Vertrauen und Reputation spielen bei der Auswahl der Projektmitarbeiter eine sehr wichtige Rolle. Jedes Produktionsunternehmen besitzt einen Pool an potentiellen Mitarbeitern, mit denen bereits in früheren Projekten zusammengearbeitet worden ist. Aus diesem Pool wählt die verantwortliche Person des Produktionsunternehmens die Mitarbeiter aus. Dieses Verfahren gilt für jede der in einem Projekt zu vergebenden Position. Ein Herstellungsleiter sagte dazu: *„Also die Dienstleister wähle ich in der Regel aus, man hat ja seine Erfahrungen, man hat eine Handvoll Dienstleister, mit denen man schon gearbeitet hat. [...] Ich und auch das ganze Unternehmen legen großen Wert auf die Kontinuität der Beschäftigung unserer Mitarbeiter. Kontinuität, weil das unsere Qualität sichert. [...] Beispielsweise nehme ich meinen Setaufnahmeleiter überall mit hin, ich nehm den immer.“* (Interview 34).

Wie bereits erwähnt, muss der Produzent bei einer Auftragsproduktion die wichtigsten Mitarbeiter mit dem Sender abstimmen. Dies kann zu Problemen führen, insbesondere dann, wenn der Sender von seinem Mitspracherecht zu starken Gebrauch macht: *„Den Regisseur schlagen meist wir vor. Es kommt aber auch mal vor, dass der Redakteur sagt, ich will den und den Menschen. Den Rest entscheiden wir dann mit dem Regisseur. Da kann es Ihnen dann passieren, dass der Regisseur das erstmal für ARD und ZDF arbeitet und vorher nur für die Privaten [...], da kann es sein, dass ich zum Regisseur sage, den Wunsch [den vom Regisseur vorgeschlagenen Kameramann zu engagieren] kann ich dir leider nicht erfüllen. Weil der foto-*

*grafiert gerne wie bei amerikanischen B-Filmen, mit viel Schwarzwerten, also cineastisch [...]. Ich weiß, dass meine siebzigjährige Tante die typische ZDF-Seherin ist [...] und sagt: 'Da habe ich gar nichts erkennen können.'* " (Interview 20). Aus diesem Zitat wird deutlich, dass die von Defillippi und Arthur (1998) für die Filmindustrie Hollywoods konstatierte Reputation auch im Münchener Cluster eine Rolle spielt, überdies offensichtlich, dass Vertrauen in die Fähigkeiten einer Person für eine erfolgreiche Projektdurchführung unerlässlich ist. Letztlich kommt dem Produzenten eine vermittelnde, Interessen ausgleichende Position zu, die er in enger Absprache mit den beteiligten Akteuren erfüllen muss. Dies haben Defillippi und Arthur (1997) und Grabher (2002a) als ein Charakteristikum der Projektarbeit aufgedeckt.

Für Dienstleister und Freischaffende, gleich ob im organisatorischen, technischen oder künstlerischen Bereich, ist es von extremer Wichtigkeit, in München zu sein. Alle Interviewten gaben an, dass sie hauptsächlich für Münchener Produzenten und Fernsehsender arbeiteten, der ständige Wohnsitz in München zur Auftragsgewinnung unabdingbar sei und es häufige informelle Treffen gebe: *„Das TV-Geschehen ist sehr flexibel. Man muss einfach in München sein. Alles geht quasi auf Zuruf. Von jetzt auf sofort. Da muss man schnell reagieren können.“* (Interview 8). Zur Bedeutung informeller Treffen sagte ein Freischaffender: *„Ich treffe mich auch privat mit den Redakteuren. Wir treffen uns da an ganz unterschiedlichen Orten. In der Disco, gestern war ich bei einem Abendessen. Heute Abend ist im Funky Kitchen eine Pro7-Afterworkparty. Da sind viele Redakteure, und wenn ich nicht dieses Interview machen würde, wäre ich auch da.“* (Interview 13). Diese Aussagen belegen, dass das Film- und Fernsehcluster in München eine starke Anziehungskraft aufgrund der dort vorhandenen Gelegenheitsstrukturen auf spezialisierte Dienstleister und Freelancer ausübt. Zugleich wird klar, dass informelle Kontaktmöglichkeiten und spezifische Informationsflüsse bestehen, die für die Akteure von Nutzen sind – beispielsweise bei der Auftragsakquisition.

## **6.2 Die Ausprägung der horizontalen Dimension**

In diesem Kapitel werden die Ausprägungen der horizontalen Dimension des Münchener Film- und Fernsehclusters näher untersucht. Es wird unterschieden zwischen Fernsehsendern, Produzenten, Dienstleistern und freien Mitarbeitern. Von Bedeutung sind hier die Aussagen über die Konkurrenzsituation in München, über mögliche direkte Kontakte oder Kooperationen zwischen den Unternehmen und die von ihnen beschrittenen Wege der Informationsgewinnung bezüglich ihrer Konkurrenten.

## Sender

Eine direkte Konkurrenzsituation unter Münchener Fernsehsendern wurde von den befragten Sendervertretern verneint, da diese unterschiedliche Zielgruppen bedienten (Interviews 9, 24, 32). Der Konkurrenzdruck ist zumindest auf Bundesebene erheblich: „[...] *man [hat] einfach in den letzten Jahren gelernt [...], dass der Formatklau groß ist. Wer heute eine gute Programmidee hat, der sollte sie ganz still zu Hause weiterentwickeln, weil es ganz schnell ganz viele Sender gibt, die dann ganz schnell was ganz Schlechtes produzieren und eine originäre Idee in den Sand setzen, während ein Sender, der das hochwertig erstellt hat und so ein halbes Jahr später sendet, einen versauten Markt vorfindet.*“ (Interview 9). Hier scheint zum einen der auf unternehmerischer Variation basierende Prozess der Wissensgenerierung stattzufinden (Maskell 2001), zum anderen eine Art Innovationswettbewerb, wie ihn beispielsweise Bathelt (2004b) anspricht.

Hinsichtlich der Kooperationen unter den Sendern muss zwischen verschiedenen Sendergruppierungen unterschieden werden (vgl. Kap. 5.2). So existiert zwischen den Privaten und Öffentlich-Rechtlichen, überdies zwischen den beiden privaten Sendergruppierungen keinerlei Kooperation: „*Bundesweit gesehen gibt es keine Kooperation zwischen Öffentlich-Rechtlichen und Privaten. Maximal in der Durchführung von Produktionen, wenn beide von [den]selben Ereignissen berichten. Sportereignisse zum Beispiel. Da aber dann nur mit dem ZDF. [...] Von den Privaten übernehmen wir höchstens mal was, zum Beispiel Bildmaterial von der Formel 1.*“ (Interview 9). Dahingegen wird zwischen Sendern derselben Unternehmensgruppe stark kooperiert, z.B. durch den Austausch von Programminhalten etc. Da aber diese Kooperationen innerhalb derselben Unternehmensgruppe geschehen, widerspricht dies nicht der These von Malmberg und Maskell (2002), wonach Kooperationen zwischen Unternehmen auf horizontaler Ebene nicht notwendig sind. Aufgrund der Tatsache, dass alle großen Sendergruppen an verschiedenen Standorten in Deutschland tätig sind, bedeutet dies vielmehr, dass Informationsflüsse an dieser Stelle als eine Art nationaler *translocal pipelines* betrachtet werden können (Bathelt 2004a). Geplante direkte Kontakte zwischen den Sendern wurden ebenfalls verneint. Wenn überhaupt, kommt es zu zufälligen Treffen von Redakteuren in der Stadt oder auf Events bzw. Messeveranstaltungen, Festivals und Preisverleihungen wie dies auch von Bathelt et al. (2004) bezüglich der Informationsgewinnung über etwaige Mitbewerber thematisiert werden.

Eine weitere Möglichkeit, an Informationen zu gelangen, stellen die an einer Fernsehproduktion beteiligten freien Mitarbeiter, Produzenten und Dienstleister dar. Es ist durchaus üblich bei der Zusammenstellung des Projektteams darauf zu achten, dass die Projektbeteiligten bereits für verschiedene Sender tätig waren. Dies gilt insbesondere für freie Mitarbeiter: „*Wir erfahren natürlich auch immer was über unsere freien Teams. Die sind immer so*

*zusammengestellt, dass die auch für andere Sender arbeiten.*" (Interview 9). Aus diesem Zitat geht hervor, dass vertikale Beziehungen, gleich ob es sich um *traded* oder *untraded interdependencies* handelt, eine gewisse Bedeutung bei den verantwortlichen Mitarbeitern der Fernsehsender genießen, um Informationen über die Konkurrenz zu erlangen. Im Zusammenhang mit den in Kapitel 6.1 angemerkten verfestigten Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen muss diese Aussage jedoch eingeschränkt werden.

### **Produktionsunternehmen**

Zur Konkurrenzsituation im Bereich der Produktion äußerten alle befragten Produktionsunternehmen, dass diese in München sehr hoch sei. Unterschieden wurde dabei zwischen Kinofilmproduktionen und Fernsehproduktionen. So gäbe es im Kinofilmbereich eigentlich keine Konkurrenz. Wenn doch, dann nur in dem Sinne, dass man eine gute Idee an einen anderen Produzenten verliere (Interview 18). Im Fernsehbereich stellt sich die Situation anders dar. Hier muss unterschieden werden zwischen den jeweiligen Spezialisierungen der Produktionsunternehmen: *„Die machen jetzt weniger Krimi. Das ist unser Glück. Es gibt X, es gibt Y, die machen aber eher den Entertainmentbereich. Die Landschaft der TV-Produktion ist sehr mittelständig. Sehr klein. Da gibt es viele Firmen, die haben lediglich 2 oder 3 TV-Movies, ein Umsatz bis zu 5 Millionen EUR.“* (Interview 18). Im Bereich des Dokumentarfilms und der fiktionalen Serien sei der Konkurrenzdruck dagegen sehr hoch (Interviews 10, 16, 18, 20, 22, 33). Vorangegangene Zitate weisen auf eine starke Produktdiversifizierung im Münchener Film- und Fernsehcluster hin. Aufgrund der momentanen Krisensituation wurde allerdings geäußert, dass man in Zukunft plane, auch in andere Programmsparten hineinzuwachsen. Dies sei aber extrem schwierig, da hierzu erst die notwendigen Kontakte zu Redakteuren und Freischaffenden aufgebaut werden müssten (Interview 18).

In der empirischen Untersuchung wurde deutlich, dass sich die Produzenten größtenteils untereinander kennen und durchaus freundschaftliche Beziehungen miteinander führen. Dabei werden zwar Informationen ausgetauscht, die aber keine finanziellen Angelegenheiten offenbaren, was u.a. durch die momentane Krisensituation bedingt ist. Der von Maskell (2001) beschriebene, auf Variation beruhende Wissensgenerierungsprozess konnte unter den in München angesiedelten Produktionsunternehmen ebenfalls nachgewiesen werden: *„[...] es wird nicht viel geredet, zumindest über das Finanzielle. [...] Man beobachtet die anderen ja auch und allein schon bei den Mitarbeiterzahlen kann man ja schon einiges sehen [...].“* (Interview 10).

In der Projektdurchführung von TV-Projekten wird zwischen den Produktionsunternehmen kaum kooperiert. In seltenen Fällen, wenn ein Produzent zu klein ist, um einen „guten Stoff“



zu verfilmen, kann es vorkommen, dass ein größerer Produzent die Rechte kauft oder das kleinere Unternehmen komplett übernimmt (Interview 20). Dagegen werden Ideen, die nicht zur eigenen Spezialisierung passen, durchaus an befreundete Produzenten weitergegeben. (Interview 18). In der Finanzierung von Kinofilmen wird dagegen sehr oft kooperiert, was zum einen an der fehlenden Finanzierungsquelle der Fernsehsender liegt, zum anderen durch die relativ hohen Budgets, die für Kinofilmproduktionen benötigt werden, bedingt ist.

An weitergehende Informationen über die Konkurrenz gelangen die Produktionsunternehmen durch freie Mitarbeiter, Messeveranstaltungen, Events oder auch über ihre Kunden. Dabei sind Informationen über die in München ansässigen Konkurrenten schneller erhältlich und auch zahlreicher. Die Informationen umfassen spezifische Inhalte wie augenblickliche Tätigkeiten, Erfolge und Misserfolge eines Produzenten, wobei – wie bereits angesprochen – finanzielle Themen eine Art Tabu darstellen: *„Die Branche ist sehr geschwätzig. Rein inhaltlich. Wenn man etwas erfahren will, dann erfährt man das auch. Über viele Kanäle. Bei Finanziellem ist die Branche zugeknöpfter. [...] Man weiß auch, wer es erzählt, das muss man auch beachten.“* (Interview 18). Diese Aussage weist auf die Existenz von *communities of practice* hin (vgl. Kap. 6.3).

### **Dienstleister**

Die Konkurrenz unter Münchener Dienstleistern der Film- und Fernsehbranche ist sehr stark, was vor allem Unternehmen im Postproduktionsbereich betrifft (Interviews 4, 12, 14, 17, 31). Dort ist der Standort München im Vergleich zu anderen deutschen Medienzentren sehr gut aufgestellt. Ängste oder Bedenken äußerten sämtliche Dienstleister bezüglich einer immer stärker werdenden osteuropäischen Konkurrenz, da diese technologisch stark aufgeholt habe und immense Kostenvorteile besitze. So sind die Arbeitskosten für den Bau einer Filmkulisse enorm, da es sich zumeist um Einzelanfertigungen handelt, die in Handarbeit gefertigt werden müssen. Amerikanische Filmproduzenten würden unter anderem wegen den wesentlich geringeren Arbeitskosten Drehorte in Osteuropa bevorzugen (Interviews 4, 17). Aufgrund des starken Konkurrenzdrucks sind Dienstleister und Postproduzenten zunehmend bereit, Aufträge außerhalb ihrer eigentlichen Spezialisierung zu akquirieren und betreiben verstärkt Produktdiversifizierung (Interview 4).

Kooperationen zwischen Dienstleistungsunternehmen sind eher selten (Interviews 4, 12, 14, 17, 21, 31). Im Studiobereich existiert keinerlei Kooperation. Dabei ist bemerkenswert, dass die Studiobetriebe in München weitestgehend gesellschaftsrechtlich mit großen Medienunternehmen verbunden sind und eine Kooperation allein aus diesen Gründen schon kaum möglich ist. Im Postproduktionsbereich wird ebenfalls kaum kooperiert: *„Kooperationen sind*

*selten. Nur bei Leuten, die ich kenne und weiß, dass die ihre Absprachen einhalten. Die müssen dann auch die entsprechende Qualität abliefern und ich muss wissen, dass die das auch können, damit man dem Kunden ein homogenes Produkt abliefern."* (Interview 12).

Dienstleister, die im gleichen oder nahezu gleichen Geschäftsfeld tätig sind, kennen sich meist untereinander und pflegen ein kollegiales Verhältnis (Interview 17). Die gegenseitige Kenntnis beruht auf der gemeinsamen Teilnahme an öffentlichen Veranstaltungen, aber auch auf früherer Zusammenarbeit im gleichen Unternehmen: *„Wir sind gut über die informiert. Das ist eine Branche, da weiß man, welche Technik die haben. Ich kenne die Leute, die haben teilweise früher bei uns gearbeitet. Es ist ein sehr kleiner Markt. Man sieht die Ergebnisse, da weiß man auch, was die können.“* (Interview 12). Gesprächsinhalte bei persönlichen Treffen können neue Tätigkeitsfelder, aber auch zukünftige Entwicklungen im technologischen Bereich sein. Finanzielle Angelegenheiten sind wie zuvor schon aufgezeigt tabuisiert. Weitere Informationen bezüglich der technischen Fertigkeiten von Unternehmen aber auch deren Kostenstrukturen werden über Kunden sowie ehemalige Mitarbeiter transportiert: *„Die kenne ich alle persönlich. Kunden erzählen mir bei einem Glas Wein auch was über die. Dann erzählen natürlich ehemalige Mitarbeiter was von denen. Was auch passiert ist, dass die Firma X manchmal Anfragen stellt, was irgendetwas bei uns kosten würde. Das machen die, um die eigenen Truppen unter Druck zu setzen.“* (Interview 4).

### **Freischaffende**

Freischaffende oder Freelancer der Münchener Film- und Fernsehbranche berichteten allesamt, dass die Konkurrenz hauptsächlich in München ansässig sei. Kontakte ergäben sich automatisch. Man treffe sich am Set, per Zufall in der Stadt oder auf Events wie Preisverleihungen u.ä. Eine Kooperation finde auf der Ebene der Auftragsvermittlung statt. Könne man beispielsweise der Anfrage eines Produktionsunternehmens wegen anderweitiger Verpflichtungen nicht entsprechen, schlage man dem Produzenten einen guten Bekannten oder befreundeten Konkurrenten vor, wobei das Prinzip der Gegenseitigkeit von Bedeutung zu sein scheint. Zudem geschieht ein intensiver Austausch über neue Techniken und Produkte: *„Es wird sich über neue Techniken ausgetauscht. Was ich mache, wenn ich ein anderes Team sehe, ist: Ich gehe dahin und schaue mir ganz genau an, wie arbeitet der, was hat der drauf, welchen Filter hat der. Wenn ich da irgendetwas sehe, was besser ist als bei mir, dann kümmere ich mich darum, dass ich das auch habe. Ich frage den auch. Letztens habe ich einen Rucksackdolly gesehen und der meinte dann: 'Den habe ich von der Messe, kostet das und das.' Ich schaue mir das Ding an, ob es was taugt.“* (Interview 13). Mit diesem Zitat werden die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Clusterdimensionen deutlich. So kommt zunächst das von Maskell (2001) dargelegte Konzept der Variation und der Beobachtung, wie dies

insbesondere in einem regionalen Cluster möglich ist, zum Tragen, weiterhin die sich auf Messeveranstaltungen ergebenden Informations- und Austauschmöglichkeiten. Im Lauf der Krise sind jedoch Prozesse der Wissensvermittlung, wie von Defillippi und Arthur (1998) beschrieben, stark eingeschränkt worden.<sup>6</sup>

### 6.3 Die Ausprägung der institutionellen Dimension

Dieses Kapitel bezieht sich in der Hauptsache auf Fragen, die die Ausprägung der institutionellen Dimension des Münchener Film- und Fernsehclusters erfassen. Insbesondere formelle und informelle institutionelle Gegebenheiten sollten beleuchtet werden. Hinsichtlich der informellen Institutionen wurde untersucht, ob sich eine spezifische Kultur in der Münchener Film- und Fernsehbranche entwickelt hat. Insbesondere das mögliche Vorhandensein von *communities of practice* und einem lokalen Rauschen an Informationsflüssen war von Interesse. Ziel war es ebenfalls zu klären, ob es zu einer Ausbildung bestimmter lokalisierter Fertigkeiten gekommen ist.

In Bezug auf formelle Institutionen erscheint der Standort München in einem positiven Licht. Von fast allen Befragten wurde die hohe Dichte an Hochschuleinrichtungen, Verbänden, Kongressen und Messeveranstaltungen der Film- und Fernsehbranche gelobt. Teilweise wird eng mit Institutionen wie der HFF oder der Fraunhofer Gesellschaft zusammengearbeitet: *„An der HFF machen wir Vorlesungen. Zur Staatskanzlei haben wir einen engen Kontakt aufgebaut...“* (Interview 12). Als Gründe für diese Zusammenarbeit wurden gelegentlich auch katastrophale Zustände in der Ausbildungssituation angeführt (Interviews 12, 14). Dies betrifft vor allem den Bereich der Computeranimation, in der zu wenige gut ausgebildete Mitarbeiter verfügbar sind und die im Hinblick auf die zunehmende osteuropäische Konkurrenz mit Sorge betrachtet wird. In der Zusammenarbeit mit staatlichen Behörden wie dem Landratsamt wurden des Öfteren bürokratische Vorgänge in puncto Drehgenehmigungen gerügt (Interviews 5, 7, 12, 17). Letztere seien nur zu hohen Kosten

---

<sup>6</sup>/. Dies wird in folgendem Zitat deutlich: *„Alles muss billiger werden. Die Konkurrenz ist sicherlich höher. [...] Die Gagen sind auch runtergegangen. [...] Die Qualität sinkt auch einfach rasant. [...] Dadurch sinkt auch das Niveau der Kameralente. Die Jungen bekommen nicht mehr so viel abverlangt und die Alten, die das können, eine bestimmte Fahrt zum Beispiel, müssen das denen nicht mehr zeigen bzw. haben die Zeit dafür gar nicht mehr. [...] Da geht zur Zeit viel know-how verloren. Das Beste ist dann, wenn mir eine Redaktion heute erzählt, dafür brauchen sie eine Steadycam. Die meinen, eine gute Produktion zeichnet sich durch eine Steadycam aus. [...] Es gibt viele Einstellungen, die man mit der Pumpe machen kann. Die Leute werden nicht mehr an ihre Grenze geführt. Damit steigen die Kosten wiederum.“* (Interview 32).

erhältlich und im Gegensatz zu anderen Medienstandorten kaum oder nur sehr bedingt für exponierte Innenstadtlagen zu bekommen.

Sämtliche interviewten Personen verneinten zunächst die Existenz einer gemeinsamen Kultur, gemeinsamer Verhaltensweisen, Bräuchen o.ä.. Auf genauere Nachfrage stellte sich jedoch heraus, dass auf der Ebene der Geschäftsführung durchaus gewisse Ansätze gemeinsamer Verhaltensweisen und Werte existieren. So zeichne sich der Standort durch eine „gewisse Gelassenheit“ (Interview 4, 18, 19) aus. Gegenseitiger Respekt und ein Handeln nach dem Prinzip des „leben und leben lassen“ (Interview 4) seien charakteristisch. Im Vergleich dazu sei der Umgang in Berlin wesentlich „rauher“ (Interview 4). In diesem Zusammenhang wurde auch das Vertrauen thematisiert, welches früher bei den „Alten“ die Zusammenarbeit sehr vereinfacht habe. Dieses Vertrauen sei aber im Zuge des Eintritts neuer Akteure und im Sinne einer Professionalisierung der Branche verlorengegangen: *„Das ist über die Jahre verlorengegangen. Das liegt auch daran, dass so Leute wie Saban<sup>7</sup> hier eingestiegen sind. Das war vielleicht vor zwanzig Jahren mal so. Da kannten sich alle. Dann wurde sich mal abends zusammengesetzt über einen Kooperationsvertrag von vierzig Seiten und hat gesagt: 'Machen wir das? Mache mer!' Batsch. Und das wars. Dann gab es auch keinen Ärger. Das gibt es heute nicht mehr. Man könnte auch sagen, es ist professioneller geworden.“* (Interview 18). Auch werde es in München als nichts Besonderes angesehen, wenn man in der Film- und Fernsehbranche tätig sei.

Alle Gesprächspartner betonten, dass eine spezielle Arbeitsweise, besonders auf der Ebene der Freischaffenden, nicht vorhanden sei. Arbeitstechniken und Arbeitsweisen seien deutschlandweit einheitlich. Man könne genauso gut in Berlin oder Köln arbeiten. Viele der befragten Personen stammten ursprünglich nicht aus München und waren auch schon an anderen deutschen Medienstandorten tätig. Die Zusammenarbeit der Akteure basiert eher auf der Grundlage vorhandener Sympathie. Dabei ist es nebensächlich, woher man stammt. In diesem Rahmen wurde aber auch das auf Erfahrung aufbauende Know-how erwähnt, welches im Vergleich zu anderen deutschen Medienstandorten in München existiere: *„Sie haben [...] im Gegensatz zu Köln [...] eine natürlich gewachsene Schicht von Spezialisten oder Arbeitern in dem Bereich. Also, sie können einen Kameramann hier in München finden, der irgendwie 58 Jahre ist und das seit 40 Jahren macht und in Köln haben sie es ausschließlich mit jungen Menschen zu tun. [...] Man lernt unheimlich viel. Einer meiner Lieblingsmaskenbildner, der macht das jetzt noch nebenberuflich [...], der ist 76. Der hat mit Leuten gedreht, da legen alle die Ohren an. Und es bringt zum Teil fachlich sehr viel. Wenn ich mich mit einem Produk-*

---

<sup>7</sup>/ Gemeint ist Haim Saban, israelisch-amerikanischer Medienunternehmer, der im August 2003 die Mehrheitsanteile der insolventen ProSiebenSAT.1 Media AG übernahm (FAZ, 2003).

tionsleiter unterhalte, der in den 70er Jahren in der Bavaria 'Tatort' gedreht hat, dann ist das sehr interessant. Da lerne ich was dabei [...], da haben Sie Leute, die haben ungeheuer viel Erfahrung, und die Erfahrung bringen Sie in Form von Routine, aber auch von Wissen oder auch Tips für Sie ein [...]. Das ist ja auch eigentlich das, was ein Unternehmen nach vorne bringt, vom Know-how eines anderen profitieren.“ (Interview 34). Dieses Zitat belegt, dass in München sowohl auf vertikaler als auch horizontaler Ebene ein Austausch nicht-kodifizierten Wissens in Form von kontextualisierten, schrittweise aufgebauten Routinen vermittelt wird, die auch als *localised capabilities* betrachtet werden können.

In Bezug auf eine spezielle Münchener Kultur in der Film- und Fernsehproduktion äußerte eine Reihe Interviewpartner, dass München im Gegensatz zu Köln oder Hamburg ein gewachsener Standort sei. So habe München das Image der Filmstadt, während in Köln und Hamburg eher das Fernsehen dominiere und Berlin erst wieder auf dem Wege sei, eine bedeutende Filmstadt zu werden. Auch werde mit München ein gewisser Qualitätsanspruch verbunden, der in anderen deutschen Zentren der Film- und Fernsehbranche nicht vorhanden sei (Interview 16). Zudem wird die Münchener Film- und Fernsehbranche als sehr transparent bezeichnet, obwohl in München eine Art „Spezialwirtschaft“ existiere. Allgemein wurde München ein eher provinzielles Milieu zugeschrieben; ein internationales Flair, wie es Berlin besitze, sei schlichtweg nicht vorhanden, wodurch inzwischen eine Wanderung von Kreativen, besonders Regisseuren und Autoren, dorthin eingesetzt habe (Interview 10).

Wie bereits vorangegangene Kapitel gezeigt haben, findet im Münchener Film- und Fernsehcluster durchaus eine Vielzahl an Informationsflüssen statt. Diese sind besonders in vertikaler Richtung zu verzeichnen. Auf horizontaler Ebene sind Informationsflüsse bei Produzenten, Dienstleistern und Freelancern vorzufinden. Ein Informationsaustausch zwischen den Akteuren findet sowohl in formellem als auch in informellem Rahmen statt: „In Schwabing gibt es ein paar Cafes, da trifft man schon mal jemanden aus der Szene. Oder irgendwer veranstaltet eine Party. [...] Aber das ist halt so das Prinzip 'sehen und gesehen werden'.“ (Interview 6). Die meisten Befragten priesen die Möglichkeiten zum Austausch auf Messerveranstaltungen, Events wie der Bavaria Open House oder Filmfestivals an und hoben deren Bedeutung zur Informationsgewinnung hervor (Interview 4, 18, 21). Die positive Einstellung gegenüber öffentlichen Veranstaltungen wurde mit der Möglichkeit zum Ausbruch „aus einem Inseldasein“ begründet. Dieses kann als Hinweis auf das Fehlen sonstiger Gelegenheiten – beispielsweise durch das Aufsuchen von Treffpunkten, zufällige Treffen beim Mittagessen etc. – zur Informationsgewinnung und zum Wissensaustausch gewertet werden, was in einem Expertengespräch grundsätzlich bestätigt wurde. Aus eigener Beobachtung heraus kann der Verfasser anmerken, dass es vor allem im Medienpark Unterföhring an

Möglichkeiten der zufälligen Begegnung fehlt. So ist beispielsweise das Betreten von firmenfremden Kantinen teilweise untersagt.<sup>8</sup>

#### 6.4 Die Außenbeziehungen der Münchener Clusterakteure

Bezüglich der Fernsehproduktion ergab sich das Bild, dass nur wenige Beziehungen ins Ausland bestehen. Wenn überhaupt, so bestehen Kooperationen deutscher und ausländischer Sender nur im Rahmen der EBU (European Broadcasting Union). Die öffentlich-rechtlichen Sender unterhalten darüber hinaus Kontakte ins deutschsprachige Ausland und als Ausnahme, mit dem Sender ARTE nach Frankreich (Interview 9). Gelegentlich werden zwar internationale Koproduktionen vorangetrieben, zuvorderst im Bereich der TV-Movies, um eine Finanzierung sicherzustellen, aber aufgrund der kulturellen Unterschiede werden Kooperationen mit ausländischen Sendern und Produzenten als schwierig angesehen (Interview 9). Selbst die Verpflichtung freischaffender Mitarbeiter aus anderen deutschen Zentren der Film- und Fernsehbranche durch Produktionsunternehmen gestaltet sich als äußerst diffizil. Dieses trifft besonders seit dem Beginn der Wirtschaftskrise im Jahr 2001 zu. Grund hierfür sind die hohen Kosten, die durch die notwendigen Reise- und Hotelausgaben, aber auch durch die dann zu zahlenden Tagesdiäten entstehen: *„Also wenn ich einen Kameramann aus Hamburg hole, dann weiß ich, dass ich den Flug bezahlen muss. Der braucht ein Hotel, bei einem Appartement braucht der auch eine Putzfrau. Wenn wir achtzehn Stunden arbeiten, kann ich von dem nicht noch erwarten, dass er seine Bude putzt. Und es gibt so etwas wie Tagesdiäten, wenn man aus einer anderen Stadt kommt, und das summiert sich bei vier Wochen. Das überlegt man sich also dreimal.“* (Interview 20).

In der Kinofilmproduktion wird hingegen zur Kofinanzierung gezielt nach ausländischen Partnern gesucht. Dies liegt in der Tatsache begründet, dass deutsche Produzenten meist nicht über genügend Eigenmittel verfügen, einen aufwändigen Kinofilm selbständig zu finanzieren: *„Beim Film schon, dass kann man von der Finanzierung her meist nicht mehr alleine stemmen. Oder es gibt Stoffe, die man nicht alleine auswerten kann. [...] Der hat zum Beispiel gute Finanzmittel, oder der kennt den und den Schauspieler gut, den brauchen wir für das Projekt unbedingt [...]. Das Ganze folgt der Effizienz. Wenn man einen australischen Partner braucht, dann ist das halt so [...]. Da kann man verschiedene Fördertöpfe in den jeweiligen Ländern anzapfen. Der Partner muss natürlich so potent sein, dass er nicht wegknickt.“*

---

<sup>8</sup>/. Ein Mitarbeiter eines Senders sagte dazu: *„Nein. Nie. Das findet nicht statt. Wobei Kantinenwechsel auch ausgeschlossen ist. Also ich dürfte gar nicht in die Kantine von X oder Y. Da ist mir der Zutritt verwehrt. Wir wollten das, weil die besser kochen, aber wir dürfen nicht.“* (Interview 9).

(Interview 18). Auf diese Weise kommt es zwar zu Kontakten mit ausländischen Produktionsfirmen, jedoch muss dabei angemerkt werden, dass sich sämtliche befragten Produzenten eher auf die TV-Produktion konzentrieren und nur relativ selten Kinofilmprojekte angestoßen werden: *„Kino ist eigentlich die ursprüngliche Betätigung [des Unternehmens X] gewesen, als [es Ende der 1940er Jahre] gegründet wurde. Kino machen wir im Moment also im kleinen Umfang, da wir nicht ins Kino in großem Umfang investieren wollen. Wir müssen ja sehen, dass wir unsere Eigenproduktionen finanziert bekommen, bevor wir sie in Angriff nehmen.“* (Interview 10).

Im Verlauf der rezenten Krise sahen sich einige Produktionsunternehmen gezwungen, ausländische Dependancen stillzulegen. Man sei im Ausland eigentlich nur bei internationalen Messeveranstaltungen vertreten und versuche, dort Kontakte zu anderen Produktionsunternehmen oder Dienstleistern aufzubauen, wobei man durch Institutionen wie dem FilmFernsehFond Bayern unterstützt werde (Interview 33). Insgesamt seien die Kontakte zu Unternehmen im Ausland zu vernachlässigen. Einige größere Produktionsunternehmen unterhalten in anderen deutschen Medienzentren Zweigstellen oder sind dort durch ein Tochterunternehmen vertreten. Schwerpunkte sind hier Hamburg und Berlin, wobei Münchener Produzenten auch in Leipzig tätig sind (Bathelt 2002). Der aufstrebenden Branche der Dienstleistungsunternehmen insbesondere im Postproduktions-, Setbau- und Studiobereich in Osteuropa steht man aber sehr aufgeschlossen gegenüber, könne man dadurch doch Kosten einsparen (Interviews 10, 16, 18, 20, 34). Mögliche Kooperationspartner machten deutsche Produzenten dabei in Prag, in Bukarest und den baltischen Staaten aus.

Münchener Dienstleister und Postproduzenten sind ebenfalls stark an Kooperationen mit osteuropäischen Konkurrenten interessiert; teilweise werden sogar Überlegungen angestellt, in Osteuropa Niederlassungen bzw. Zweigstellen aufzubauen (Interviews 4, 12, 17). Hauptanlass zu diesen Überlegungen ist der enorme Kostendruck, der über die Fernsehsender und Produktionsunternehmen an Dienstleister und Postproduzenten weitergegeben wird. Demgegenüber bestehen kaum Kontakte ins westeuropäische Ausland, geschweige denn nach Hollywood, New York, Vancouver oder Toronto – den führenden Zentren der nordamerikanischen Film- und Fernsehbranche (Coe 2000). Zweigstellen in Deutschland selbst sind insgesamt nur sehr selten vorhanden.

## **7. Fazit**

In der vorliegenden Studie wurde das Münchener Film- und Fernsehcluster hinsichtlich seiner Strukturen und etwaiger Wachstumsprobleme untersucht. Zu diesem Zweck eröffnete eine Darstellung der Entwicklung der Film- und Fernsehindustrie in München zunächst eine

evolutionäre Perspektive. Eine vereinfachte Betrachtung der Projektorganisation und damit der Wertschöpfungskette der Film- und Fernsehindustrie ermöglichte unter Einbeziehung unterschiedlicher Genres in dieser Branche eine differenzierte, mehrdimensionale Analyse der sozialen Akteursbeziehungen im Münchener Film- und Fernsehcluster.

Ein Ergebnis ist, dass die Film- und Fernsehproduktion von Projektarbeit dominiert wird, die eine äußerst komplexe sowie hochspezialisierte Wertschöpfungskette bedingt. Dabei unterscheidet sich die Wertschöpfungskette in Abhängigkeit von den herzustellenden Programminhalten mitunter beträchtlich, woraus unterschiedliche Netzwerkstrukturen im Münchener Film- und Fernsehcluster resultieren, die wiederum unterschiedliche Ausprägungen der Clusterdimensionen implizieren. Die Clusteranalyse förderte eindrucksvoll einige sehr ernst zu nehmende Wachstumsprobleme der Münchener Film- und Fernsehindustrie zu Tage. So ergaben sich in jeder Clusterdimension eindeutig benennbare Schwachpunkte, die zum Teil durch die rezente Wirtschaftskrise verstärkt worden sind. Auf den ersten Blick erscheint die vertikale Clusterdimension gut ausgebildet. Viele hoch spezialisierte Unternehmen aus sämtlichen Stufen der Wertschöpfungskette sind in München ansässig. Es existieren auf vertikaler Ebene zahlreiche soziale Beziehungen und Interaktionen, vor allem zwischen Fernsehsendern und Produzenten sowie zwischen Produzenten, Dienstleistern und Freischaffenden. Prozesse der Wissensgenerierung, wie sie von Maskell (2001) bezüglich der vertikalen Dimension ausgemacht wurden, konnten in der Untersuchung nur indirekt nachgewiesen werden. Hier sind die hohe Spezialisierung der Akteure, aber auch der Ursprung mancher befragter Unternehmen als *spin offs* anzuführen. Teilweise ist es zur Ausbildung von *localised capabilities* (Maskell und Malmberg 1999a, 1999b) gekommen – zum Beispiel in der Zusammenarbeit zwischen Redakteuren und Produzenten –, welches vor allem in der wiederholten Zusammenarbeit Münchener Akteure begründet ist. Diese wiederholte Kooperation basiert in der Hauptsache auf dem höheren Wissensstand über die in München ansässigen Partner und das in sie gesetzte größere Vertrauen gegenüber etwaigen Partnern aus anderen Standorten. Demgegenüber steht die Tatsache, dass es seit Mitte der 1990er Jahre zu einer starken Vergruppung großer Medienkonzerne – genannt seien hier die öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten, die von Haim Saban zu großen Teilen am Leben erhaltene ehemalige Kirch-Gruppe und die mehrheitlich zum Bertelsmann-Konzern gehörende RTL-Group – mit Produktionsunternehmen und Dienstleistern hin zu relativ starren, abgeschlossenen Netzwerken kam. Die von Storper (1997) beschriebenen *traded* und *untraded interdependencies* bestehen außerhalb dieser Netzwerke nur in geringem Maße. Unabhängige Produzenten könnten hier eine Brückenfunktion einnehmen. Diesbezüglich ist die momentane Krise sogar als eine, diese Tendenzen verstärkende, Komponente anzusehen, da Produktionsunternehmen aufgrund des starken Kostendrucks seitens der Sender gezwungen sind, fast ausschließlich lokale Zulieferer in Form von Dienstleistern, die möglichst mit den TV-Unternehmen



liert sind, und Freelancern in ein Projekt einzubinden. Von Produzentenseite wurden Ängste vor der Entstehung eines Studiosystems<sup>9</sup> geäußert, wie dies in den USA bis in die 1960er Jahre hinein existierte. Insofern muss die Zerschlagung der stark integrierten Kirch-Gruppe auch als Chance begriffen werden, verkrustete Strukturen aufzubrechen, einen innovationsfördernden freien Wettbewerb auf sämtlichen Stufen des Wertschöpfungsprozesses zu begünstigen und damit eine *lock in*-Situation zu vermeiden. Daher muss auch die Übernahme der ProSiebenSAT.1 Media AG durch Haim Saban kritisch betrachtet werden, ist doch eine Konservierung alter Netzwerkstrukturen zu befürchten.<sup>10</sup>

In den Bereichen der Produktions- und Dienstleistungsunternehmen, vor allem aber bei den Freischaffenden ist eine starke Konkurrenzsituation gegeben. Prozesse der Wissensgenerierung durch unternehmerische Variation sind hier feststellbar. Die jeweiligen Konkurrenten sind sich teilweise persönlich bekannt, wobei bis zu einem gewissen Grad Informationen ausgetauscht werden. Eine Kooperation ist nur bei Produktionsunternehmen und Freelancern zu beobachten, jedoch einzig im Rahmen der Auftragsvermittlung. Die Spitze der Wertschöpfungskette (Sender und Verleiher) ist dagegen als unterentwickelt zu betrachten. Dies liegt größtenteils in der Konzentration der Fernsehsender begründet. Auch haben Erfahrungen aus der Vergangenheit (vgl. Kap. 6.2) zu stark abgeschotteten Strukturen der sozialen Beziehungen und der Kommunikation zwischen den Senderblöcken geführt. Diese Abschottung wird nur gelegentlich im Zusammenhang mit Messeveranstaltungen und anderen öffentlichen Events sowie durch vertikale Beziehungen durchbrochen. Kosteneinsparungen als eine direkte Reaktion auf die ökonomische Krise haben darüber hinaus zu hohen Verlusten an Know-how geführt. Dies wurde insbesondere bei den Freischaffenden der Branche festgestellt. Aufgrund des wachsenden zeitlichen Drucks, aber auch durch die verstärkte Produktion von billigen Programminhalten ist eine Wissensvermittlung, wie dies in Kapitel 6.2 geschildert wurde, kaum noch möglich.

Vornehmlich im Hinblick auf die in München vorhandene Tradition in der Herstellung qualitativ hochwertiger Kinofilme und Fernsehserien erscheint eine Hinwendung zu Billigproduk-

---

<sup>9</sup>/. Unter dem Begriff Studiosystem wird das bis in die 1960er Jahre hinein dominierende Produktionssystem der Filmherstellung in Hollywood verstanden. Dieses zeichnete sich durch die Existenz einiger großer, vollintegrierter Produktionsunternehmen, so genannter „Majors“ aus. Erst die zunehmende Konkurrenz durch das Fernsehen und gesetzliche Regelungen führten zu einer schleichenden Desintegration der Produktionskette (Scott 2001).

<sup>10</sup>/. Inzwischen wurde die ProSiebenSAT.1 Media AG von der Axel Springer AG aufgekauft, wobei das Bundeskartellamt dem aber noch zuzustimmen hat. Damit entsteht das nach dem Bertelsmannkonzern zweitgrößte Medienunternehmen Deutschlands (Kurz 2005). Inwiefern sich dieser Vorgang auf die weitere Entwicklung der Münchener Film- und Fernsehwirtschaft auswirkt kann momentan noch nicht abgeschätzt werden.

tionen geradezu paradox. Dieses um so mehr, als gerade in München äußerst erfahrene freischaffende Mitarbeiter verfügbar sind, und dies wohl im Vergleich zu anderen deutschen Medienstandorten in einmaligem Maße. Überdies ist eine verstärkte Produktion billiger Formate problematisch, da München im innerdeutschen Vergleich, insbesondere mit Berlin, Leipzig oder Köln, überaus hohe Lebenshaltungskosten aufweist. Eine verstärkte Abwanderung qualifizierter Projektmitarbeiter konnte im Rahmen dieser Studie zwar nicht nachgewiesen werden, ist aber bei weiteren Kostensenkungsmaßnahmen zu befürchten. Auch aus diesem Grunde greift eine Wettbewerbsstrategie, die einzig auf einer Kostenreduzierung basiert, zu kurz. Obschon *communities of practice* im Münchener Film- und Fernsehcluster ausgemacht wurden, ist zu konstatieren, dass nur ein geringer *local buzz* an Informationsflüssen verzeichnet wurde. Dies mag insbesondere in dem teilweisen Fehlen von Stätten zufälliger Begegnung begründet sein. Dahingegen ist in München eine extrem hohe Dichte an branchenspezifischen Berufs- und Interessensverbänden sowie Ausbildungseinrichtungen vorhanden. Die zahlreichen Messeveranstaltungen, Preisverleihungen und Filmfestivals sind, wenn auch zeitlich begrenzte, so doch herausragende Orte der Begegnung, der Kontaktaufnahme und des Informationsaustauschs.

Die am schwächsten ausgeprägte Clusterdimension in München ist die der externen Beziehungen. Nur im nationalen Rahmen bestehen Kontakte zu anderen Medienstandorten. Handelt es sich um größere Unternehmen, sind oftmals Zweigstellen und Niederlassungen in Hamburg, Köln, Berlin oder Leipzig vorhanden. Im Zuge der Krise verstärkte sich dieses Defizit nochmals, da einige Unternehmen aufgrund des zunehmenden Kostendrucks gezwungen waren, Zweigstellen im Ausland stillzulegen. Auch Freischaffende werden nicht mehr so oft wie vor der Krise in ein Filmprojekt eingebunden. Jedoch besteht seitens der Produktionsunternehmen und Dienstleister das Interesse, Kontakte ins osteuropäische Ausland zu knüpfen, wobei hier zu einem großen Teil reine Kostenerwägungen eine Rolle spielen. Translokale Pipelines oder Verknüpfungen mit anderen Standorten, wie diese zur Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit nötig wären, könnten damit aufgebaut werden. Über diesen Umweg könnten möglicherweise sogar nordamerikanische oder westeuropäische Produzenten als Kunden gewonnen werden.

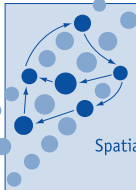
Gespräche mit Vertretern bedeutender Institutionen und Besuche bei von der IHK München veranstalteten Sitzungen zur momentanen Lage der Münchener Film- und Fernsehbranche ergaben, dass teilweise eine positive Zwischenbilanz nach dem Motto „gestärkt aus der Krise“ gezogen wurde. Dabei beruhte diese Einschätzung lediglich auf dem inzwischen wieder leicht anziehenden Werbeaufkommen. Die Krise sei ein „*reinigendes Gewitter*“ gewesen, in der unprofitable Unternehmen der Film- und Fernsehbranche vom Markt verschwunden seien. Sobald der Werbemarkt wieder anziehe, werde der Standort München zu „alter Stärke“

zurückfinden. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Studie, dass die rezente Krise die strukturellen Probleme des Münchener Film- und Fernsehclusters nur deutlicher hat vortreten lassen, erscheint dem Verfasser eine solche positive Einschätzung als fragwürdig. Zudem sollte bedacht werden, dass es in der Zukunft zu weitaus stärkeren allgemeinerwirtschaftlichen Einbrüchen kommen kann. Hierzu scheint ein dem Spielfilm „Lola rennt“ entnommenes und leicht abgewandeltes Zitat passend: „Nach der Krise ist vor der Krise.“

## Literatur

- Bathelt, H. (2004a): Vom 'Rauschen' und 'Pfeiffen' in Clustern: Reflexive Informations- und Kommunikationsstrukturen im Unternehmensumfeld. *Geographica Helvetica* **59**: 93-103.
- Bathelt, H. (2004b): Geographies of production: Growth regimes in spatial perspective 2 – Knowledge creation and growth in clusters. *Progress in Human Geography* **29**: 204-216.
- Bathelt, H., Malmberg, A. und Maskell, P. (2004): Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge-creation. *Progress in Human Geography* **28**: 31-56.
- Bavaria Film GmbH (Hrsg.) (1994): 75 Jahre Bavaria Filmstadt: Chronik 1919 – 1994. München.
- Biehler, H., Genosko, J., Sargl, M. und Sträter, D. (2003): Standort München - Medienwirtschaft und Fahrzeugbau. Marburg: Schüren.
- Coe, N. M. (2000): The view from out west: embeddedness, inter-personal relations and the development of an indigenous film industry in Vancouver. *Geoforum* **31**: 391-407.
- Defillippi, R. J. und Arthur, M. B. (1998): Paradox in project-based enterprise: the case of film making. *California Management Review* **40**: 125-139.
- Enright, M. J. (2003): Regional clusters: what we know and what we should know. In: Bröcker, J., Dohse, D. und Soltwedel, R. (Hrsg.): *Innovation Clusters and Interregional Competition*. S. 99-129. Hamburg: Springer.
- Ekinsmyth, C. (2002): Project organization, embeddedness and risk in magazine publishing. *Regional Studies* **36**: 229-243.
- FAZ (2002): Lange Schatten auf dem Medienstandort München. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 09.04.2002: 16.
- FAZ (2003): Sparprogramm in Saban-Sendern. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 29.10.2003: 19.
- Gann, D. M. und Salter, A. J. (2000): Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems. *Research Policy* **29**: 955-972.
- Grabher, G. (2001a): Ecologies of creativity: the village, the group, and the heterarchic organisation of the British advertising industry. *Environment and Planning A* **33**: 351-374.
- Grabher, G. (2001b): Locating economic action, projects, networks, localities and institutions. *Environment and Planning A* **33**: 329-331.
- Grabher, G. (2002a): Cool projects, boring institutions: temporary collaborations in social context. *Regional Studies* **36**: 205-214.
- Grabher, G. (2002b): The project ecology of advertising: tasks, talents and teams. *Regional Studies* **36**: 245-262.

- Horak, J. C. (1996): Munich's first fiction feature: Die Wahrheit. In: ELSAESSER, T. (Hrsg.): *A Second Life: German Cinema's First Decade*. S. 86-92. Amsterdam: AUP.
- Hachmeister, L. und Anschlag, D. (Hrsg.) (2003): *Die Fernsehproduzenten. Rolle und Selbstverständnis*. Konstanz: UVK.
- IHK München und Oberbayern und Landeshauptstadt München (Hrsg.) (2003): *Der Medienstandort München*. München.
- Jentsch, C. (2004): *Projektorganisation in der Werbeindustrie*. SPACES 2004-03. Marburg: Fachbereich Geographie, Philipps-Universität Marburg (URL: <http://www.geographie.uni-marburg.de/hpgeo/index.php?id=483>, 20.11.2005).
- Krätke, S. (2002): *Medienstadt. Urbane Cluster und globale Zentren der Kulturproduktion*. Opladen: Leske und Budrich.
- Keller Verlag (Hrsg.) (2003): *Medienhandbuch München*. Starnberg: Keller.
- Kurp, M. (2005): Springer Verlag greift nach ProSiebenSAT.1. (URL: <http://www.medienmaerkte.de/>, 15.11.2005).
- Malmberg, A. und Maskell, P. (2002): The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering. *Environment and Planning A* **34**: 429-449.
- Maskell, P. (2001): Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster. *Industrial and Corporate Change* **10**: 921-943.
- Maskell, P. und Malmberg, A. (1999a): The competitiveness of firms and regions: 'Ubiquitification' and the importance of localized learning. *European Urban and Regional Studies* **6**: 9-25.
- Maskell, P. und Malmberg, A. (1999b): Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge Journal of Economics* **23**: 167-185.
- Moser, S. A. (2003): *Film- und Fernsehbranche: Standorte mit Zukunft?* München: Ernst & Young.
- MOßIG, I. (2004): Steuerung lokalisierter Projektnetzwerke am Beispiel der Produktion von TV-Sendungen in den Medienclustern München und Köln. *Erdkunde* **58**: 252-268.
- Schielke, E. (2001): Berlin ist immer einen Film wert. In: FAZ.NET (Hrsg.): 12.07.2001.
- Scott, A. J. (2001): A new map of Hollywood: The production and distribution of American motion pictures. *Regional Studies* **36**: 957-975.
- Storper, M. (1997): *The Regional World. Territorial Development in a Global Economy*. London: Guilford.
- Sydow, J. und Staber, U. (2002): The institutional embeddedness of project networks: the case of content production in German television. *Regional Studies* **36**: 215-227.
- Uzzi, B. (1997): Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly* **42**: 37-70.
- Van den Berg, L., Braun, E. und Van Winden, W. (2001): *Growth Clusters in European Metropolitan Cities*. Aldershot: Ashgate.



**SPACES**

Spatial Aspects Concerning Economic Structures

Economic Geography  
Faculty of Geography

**Philipps-University of Marburg**

35032 Marburg • Germany

Fon: +49 (+6421) 28 24259 • Fax: +49 (+6421) 28 28950

Email: [spaces@staff.uni-marburg.de](mailto:spaces@staff.uni-marburg.de)

[www.uni-marburg.de/geographie/spaces/](http://www.uni-marburg.de/geographie/spaces/)

**ISSN 1612-8974**

