

Was macht kulturwirtschaftliche Netzwerke erfolgreich?



Von Dietmar Wiegand

Bild: Daniel Kempken / Pixello

Kulturwirtschaftliche Netzwerke sind Hoffnungsträger für die Entwicklung ländlicher Räume. Für Akteure und Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung stellt sich die Frage, wie diese Netzwerke erfolgreich aufgebaut werden können und welche Formen der Kooperation sich eignen. Erste Erkenntnisse beschreibt dieser Beitrag.

Auch wenn es kaum Forschung speziell zu kulturwirtschaftlichen Netzwerken gibt, arbeiten Wirtschaftswissenschaftler seit über 20 Jahren intensiv zu so genannten Geschäftsnetzwerken und Unternehmensclustern. Dabei werden Netzwerke als soziale Organisationsformen definiert, die Personen, Tätigkeiten und Gedanken enthalten und nicht an einem bestimmten Ort festgemacht werden können (Gummeson 1994). Geschäftsnetzwerke werden von sogenannten Gesinnungsnetzwerken unterschieden, wobei auch in Geschäftsnetzwerken nicht zwangsweise jeder Partner über Gewinnerzielungsabsichten verfügen muss. Cluster dagegen sind geografische Konzentrationen von miteinander verbundenen Unternehmen und Institutionen innerhalb eines Wirtschaftszweiges, die auf bestimmten Ebenen mit dem Ziel zusammenarbeiten, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern (Porter 1998). Kulturwirtschaftliche Netzwerke vereinen als regionale Geschäftsnetzwerke die Eigenschaften von Clustern und Netzwerken miteinander, wobei die konkrete organisatorische Ausgestaltung stark variieren kann.

Typen geografisch abgegrenzter Unternehmensbeziehungen

In der Forschung zu Unternehmensclustern werden drei Typen geografisch abgegrenzter Unternehmensbeziehungen unterschieden

(Michael 2007):

- **Horizontale Kooperation** von Konkurrenzfirmen, die auf gleicher Stufe der Wertschöpfungskette stehen – zum Beispiel Kulturveranstalter, die ihre Angebote aufeinander abstimmen oder die im Bereich der Ausbildung kooperieren;
- **Vertikale Kooperation** von Unternehmen auf unterschiedlichen und nacheinander folgenden Stufen der Wertschöpfungskette – zum Beispiel Konzertveranstalter und Verleiher von Licht- und Tontechnik;
- **Diagonale Kooperation** von Unternehmen auf unterschiedlichen und nacheinander folgenden Stufen der Wertschöpfungskette, wobei Unternehmen auf gleicher

Stufe der Wertschöpfungskette durchaus Konkurrenzfirmen sein können. Ein Beispiel dafür ist ein Netzwerk aus Kulturveranstaltern, das Paketangebote schnürt und mit jeweils auf derselben Wertschöpfungsstufe untereinander konkurrierenden „Zulieferern“ aus den Bereichen Hotellerie und Gastronomie oder Bildung und Sport kooperiert (siehe Abb. 2).

Diagonale Kooperationen am erfolgreichsten

Fallstudien des Vereins Kultur und Arbeit e.V. in Baden-Württemberg und der TU Wien zeigen, dass beispielsweise kulturtouristische

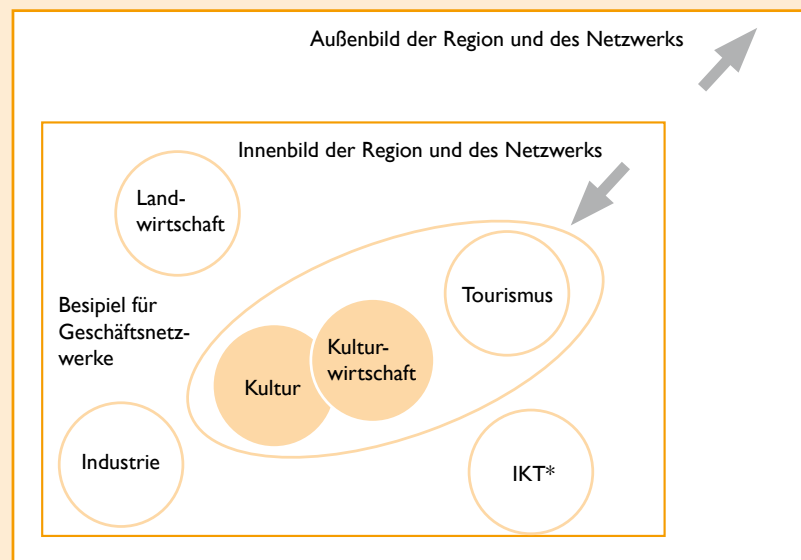


Abbildung 1: Beispiel eines Geschäftsnetzwerks als Quelle eines neuen Selbstverständnisses und Außenbilds ländlicher Räume; *IKT: Informations- und Kommunikationstechnologie (Quelle: eigene Darstellung)

Angebote im ländlichen Raum betriebswirtschaftlich und regionalökonomisch sehr erfolgreich durch diagonale Kooperationen angeboten werden können. Es handelt sich also nicht um Netzwerke ausschließlich innerhalb der Kulturwirtschaft; vielmehr werden Geschäftsbeziehungen zum Beispiel zu Tourismus, Informationstechnologie, Landwirtschaft, Maschinenbau oder Bildung und Sport aufgebaut. Sowohl untereinander konkurrierende Unternehmen – zum Beispiel aus Hotellerie und Gastronomie – als auch nicht gewinnorientierte Einrichtungen – etwa im Kulturbereich oder öffentliche Einrichtungen für den Vertrieb oder den Personentransport – stellen dem Netzwerk Leistungen zur Verfügung. Es handelt sich dabei um semi-formale oder formale Austauschnetzwerke (Gibson et al 2005), das heißt die Netzwerkpartner regeln ihre Austauschbeziehungen über bilaterale Verträge oder gründen für die Netzwerkorganisation einen eigenen Verein, eine GmbH oder Ähnliches.

Erfolg durch Angebote aus einer Hand

Die im ländlichen Raum fehlende räumliche und zeitliche Dichte der kulturwirtschaftlichen Angebote und die damit verbundenen Unannehmlichkeiten für die Kunden werden durch das Netzwerk idealerweise organisatorisch kompensiert:

- durch eine zeitliche Abstimmung und Bündelung der Angebote;
- durch räumliches Clustering der Angebote oder durch Organisation und integrierte Bereitstellung von Transportdienstleistungen;
- durch die buchungs- und abrechnungstechnische Bündelung der Angebote.

Diese Bündelung durch das Netzwerk bringt den Kunden zahlreiche Vorteile. So werden sie zum Beispiel von der aufwändigen Suche nach nur zeitweise bestehenden Angeboten entlastet. Damit können auch Angebote, die allein für sich betrachtet weniger attraktiv sind, plötzlich attraktiver werden. Zudem können im ländlichen Raum insbesondere im Zusammenhang mit der offenen Landschaft Angebote gemacht werden, die sich von der städtischen Kulturwirtschaft abheben und damit Alleinstellungsmerkmale darstellen – Kunst in der Landschaft, Angebote im Bereich der Agrikultur oder Naturerlebnisse, um nur einige Beispiele zu nennen.

Potenzial über den Kulturtourismus hinaus

Nicht nur für den Kulturtourismus bieten diagonale Kooperationen großes Potenzial. Für kleine Städte an den Rändern der Ballungszentren oder im ländlichen Raum dazwischen lassen sich durchaus weitere Schnittmengen zwischen der Kulturwirtschaft und anderen Bereichen herstellen. So können die Interessen der Kulturwirtschaft mit denen der Stadtentwicklung verbunden

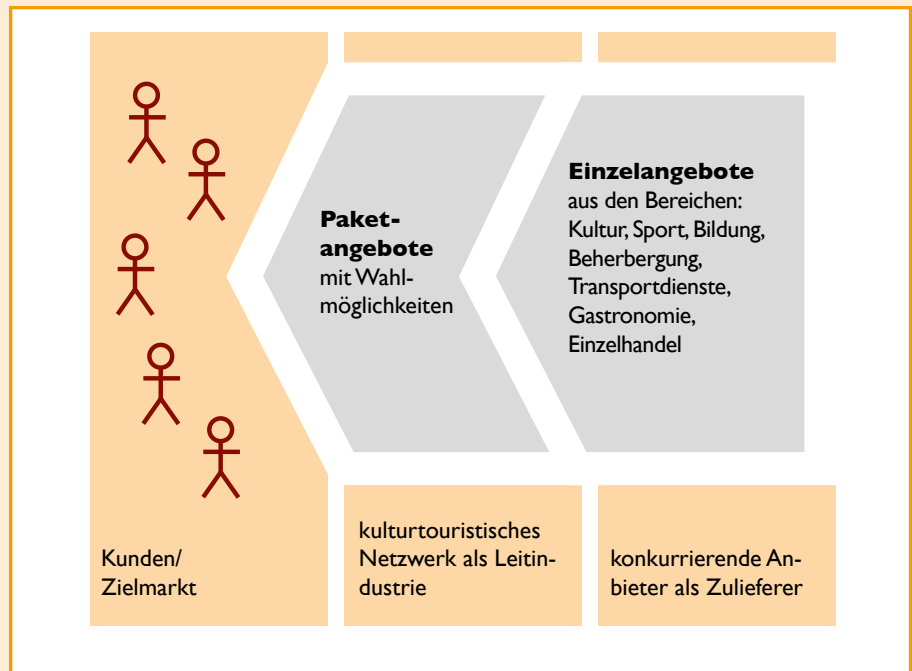


Abbildung 2: Schematische Darstellung der Wertschöpfungskette kulturtouristischer Netzwerke (Quelle: eigene Darstellung)

werden, etwa durch neue Nutzungskonzepte bzw. Leerstandsmanagement für historische Ortskerne. Kulturwirtschaftliche Angebote können mit Naturerlebnis verbunden werden oder als zusätzliches Standbein für die Landwirtschaft etabliert werden; hierdurch lassen sich auch Einkommensmöglichkeiten für Frauen im ländlichen Raum schaffen. Neue Herausforderungen, aber auch Potenziale erwachsen der Kulturwirtschaft auch aus dem demografischen Wandel (Stichwort „Kultur im Alter“).

Profis ins Boot holen und vorhandene Strukturen nutzen

Kulturwirtschaftliche Netzwerke als diagonale Kooperationen umzusetzen, bringt jedoch gewisse Herausforderungen mit sich: So muss eine gemeinsame Sprache ebenso gefunden werden wie geeignete sektorenübergreifende Fördertöpfe. Die Netzwerke müssen die Geschäftssituation jedes (!) einzelnen Akteurs im Netzwerk im Sinne einer Win-win-Situation verbessern, sonst würden sie weder entstehen noch Bestand haben.

Der Sprung von den im ländlichen Raum bereits bestehenden sozialen Netzwerken zu Geschäftsnetzwerken stellt hohe Anforderungen an die Kompetenzen der Netzwerkpartner und ist zudem mit finanziellen Risiken verbunden. Insbesondere beim Aufbau der Netzwerke, mitunter aber auch bei ihrer Weiterentwicklung ist die Hilfe Dritter – zum Beispiel des Staates – notwendig. Dies beinhaltet Maßnahmen zur Weiterbildung der Akteure bezüglich Management- und Sozialkompetenz. Da die Limitierung der Netzwerke auf Gemeindegrenzen unter wirtschaftlichen Aspek-

ten häufig unsinnig ist, bedürfen vor allem gemeindegrenzenübergreifende Bündnisse staatlicher Unterstützung.

Kulturwirtschaftliche Netzwerke können überall entstehen; sie sollten jedoch auf den vorhandenen regionalen Potenzialen aufbauen – wie zum Beispiel einem kulturellen Erbe. Für den erfolgreichen Aufbau, die Steuerung und die Entwicklung von Netzwerken braucht es in jeder Phase die richtigen Personen am Tisch – Akteure, die die Prozesse beherrschen und etwas vom Geschäft verstehen.

Weiterführende Literatur

- Gibson L., Lynch P., Morrison A., 2005: The local destination tourism network: Development issues, *Tourism and Hospitality Planning & Development*, Vol. 2, Num. 2, S. 87-99.
- Gummeson E., 1994: Making Relationship Marketing Operational, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, Num. 5, S. 5-20.
- Michael E., 2007: *Micro-Clusters and Networks: The Growth of Tourism*, Netherlands, Elsevier.
- Porter M., 2008: On Competition – a Harvard Business Review, USA 1998, in: von Peinen C., 2008: *Tourismus-Cluster in der Regionalentwicklung*, Saarbrücken.

Mehr Informationen:

Prof. Arch. Dipl.-Ing. Dietmar Wiegand
Technische Universität Wien
Fachbereich Projektentwicklung
und Projektmanagement
Telefon: +43 (0)1 / 588 01 - 260 41
E-Mail: wiegand@tuwien.ac.at
www.red.tuwien.ac.at