

17. Nov. 1997

Johannes Kepler Universität Linz  
Universitätsbibliothek  
A - 4040 Linz

## JOHANNES KEPLER UNIVERSITÄT LINZ

### **Kooperation & Kunst: Marketingnetzwerke und ihre Bedeutung für autonome Kunst- und Kulturvermittlung am Beispiel der Kulturplattform OÖ (KUPF)**



Diplomarbeit  
zur Erlangung des akademischen Grades  
Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

eingereicht am  
**Institut für Handel, Absatz und Marketing**

Betreuer: o.Univ.-Prof. Dr. Gerhard A. Wührer

von cand. rer.soc.oec. Karl Zabern  
9255349

Linz, den 10. November 1997



148157 - C

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>A. Einführung</b>	<b>9</b>
I. Problemstellung und wissenschaftlicher Beitrag	9
II. Aufbau der Arbeit	11
 <b>B. Autonome Kunst- und Kulturvermittlung in Oberösterreich: Die Kulturplattform („KUPF“)</b>	 <b>12</b>
I. Selbstverständnis der Kulturplattform OÖ	13
II. Die Mitglieder-Vereine der KUPF	14
1. Eigenschaften und Wirkungsweise der Mitglieder	14
2. Verhältnis der Kulturvereine zum Dachverband KUPF	15
III. Zur KUPF als Dachorganisation	16
1. Ziele der KUPF	16
2. Aufgaben und Leistungen des Dachverbandes	17
3. Funktionsweise von Entscheidungsvorgängen	18
4. Zeitliche Entwicklung	19
 <b>C. Theoretische Aspekte zu Kooperationen und Netzwerken</b>	 <b>20</b>
I. Skizze kritischer Elemente bezüglich (dyadischer) Kooperationsbeziehungen	20
1. Abgrenzung des Begriffs „Kooperation“	21
2. Prinzipielle Einflußgrößen der Zielerreichung von Kooperationen	23
2.1. Vorgaben durch die Kooperationsumwelt	23
2.1.1. Externe Situation - Umwelteinflüsse	23
2.1.2. Interne Situation der Kooperationspartner	24
2.2. Kooperationsaufgabe	24
2.3. Träger der Kooperation	24
2.4. Interaktion der Partner	25
2.5. Zwischenbilanz	26
3. Aufgabenorientierte Kooperationsgestaltung	28
4. Interaktionsorientierte Kooperationsgestaltung	29
4.1. Gestaltung und Steuerung von Kooperationsprozessen	30
4.2. Koordination der Interaktionsebene	30



4.2.1. Strukturelle Koordination	31
4.2.2. Technokratische Koordination	31
4.2.3. Personelle Koordination	33
4.2.3.1. Zum Begriff „Kooperationsklima“	33
4.2.3.2. Gestaltungsansätze des Kooperationsklimas	34
4.2.3.2.1. Ansätze auf Basis der Kooperationsträger	34
4.2.3.2.2. Ansätze auf Basis der Interaktionsebene zwischen den Kooperationsträgern	36
4.3. Einflußstrategien im Verlauf der Interaktionen	36
4.3.1. Einführende Überlegungen	37
4.3.2. Zum Wesen von Verhandlungssituationen	38
4.3.3. Einflußstrategien in integrativen Verhandlungsprozessen	39
4.3.4. Einflußstrategien in distributiven Verhandlungsprozessen - zur Bewältigung von Konflikten	39
4.3.4.1. Konfliktursachen	40
4.3.4.2. Konfliktbewältigung in distributiven Verhandlungsprozessen	41
4.3.4.2.1. Unmöglicher Interessensausgleich	41
4.3.4.2.2. Möglicher Interessensausgleich	42
II. Netzwerke - Die Philosophie multi-organisationaler Koordination	42
1. Was sind Netzwerke?	43
1.1. Ausgangspunkt: Soziale Netzwerke	44
1.1.1. Inhalt von Netzwerkbeziehungen	45
1.1.2. Form der Beziehungen	45
1.1.3. Intensität der Beziehungen	48
1.1.4. „Knoten“ und „Linien“	48
1.2. Die Unternehmung als Akteur	50
1.2.1. Netzwerke als Bindeglied zwischen Markt und Hierarchie - die drei Steuerungsprinzipien der Koordination	50
1.2.2. Unternehmungsnetzwerke	54
1.2.3. Ziele von Unternehmungsnetzwerken	55
1.2.3.1. Zeit- und Flexibilitätsvorteile	56
1.2.3.2. Durchsetzung von Gruppeninteressen	57
1.2.3.3. Referenz- und Vermittlungsfunktion	57
1.2.3.4. Zugang zu Ressourcen	58
1.2.3.5. Kostensynergien	58
1.2.3.6. Innovationsfunktion	59
1.2.3.6.1. Informationsfunktion	59
1.2.3.6.2. Entwicklungsfunktion	61
1.2.3.6.3. Diffusionsfunktion	61
1.2.3.7. Problembereiche - Motive, um <i>nicht</i> teilzunehmen	62
1.2.4. Zur formalrechtlichen Ausgestaltung der Beziehungen	64
1.3. Netzwerke und Strategie	65
1.3.1. Zum Begriff der Strategie	65
1.3.2. Strategische Netzwerke	67
1.3.3. Funktionsweise von strategisch geführten Netzwerken - zum Management von wirtschaftlichen Interdependenzen	68
1.3.3.1. Vertikale Interdependenz	71
1.3.3.2.1. Exkurs: Die Wertkette	71
1.3.3.2.2. Vertikale Kooperation auf Basis der Wertekette	72
1.3.3.2. Horizontale Interdependenz	75
1.3.3.3. Symbiotische Interdependenz	77
1.4. Marketingnetzwerke - ein Zwischenresümee	77
2. Dynamik in Netzwerken	79
2.1. Zur Auffassung des Begriffs Dynamik innerhalb von Netzwerken	79
2.2. Netzwerke im Zeitablauf	80
2.2.1. Der Netzwerklebenszyklus	80
2.2.2. Bedeutung des Zeithorizontes für den einzelnen Netzwerkakteur	81
2.3. Macht als dynamische Variable vernetzter Beziehungen	82
2.3.1. Allgemeine Überlegungen zum Begriff Macht	83
2.3.2. Machtausübung in Netzwerken	85



2.3.3. Vertrauen als Machtbasis	86
2.3.3.1. Theoretische Überlegungen zur Notwendigkeit von Vertrauen in Netzwerken - das Gefangenendilemma	87
2.3.3.2. Das Entstehen von Vertrauen	89
2.3.3.3. Vertrauen als kritische Variable bezüglich Adaption und Angleichung von Netzwerkakteuren	91
2.4. Kooperation und Wettbewerb	94
2.5. Netzwerkatmosphäre als resultierende Größe	96
3. Theoretische Erklärung des Entstehens von Netzwerkbeziehungen - der institutionalistische Ansatz	97
3.1. Grundsätzliche Aussagen institutionalistischer Theorien	97
3.2. Netzwerke im Lichte institutionalistischer Ansätze	98
3.3. Kritik	100

## **D. Empirischer Teil: Das „Netzwerk KUPF“ - Marketingnetzwerke und ihre Relevanz für die Kulturplattform OÖ**

**102**

I. Vorbemerkung	102
II. Zur Methodik der Datenerhebung	102
III. Ergebnisse der Expertenbefragung	104
1. Beziehungsinhalte im KUPF-Netzwerk	104
1.1. Zum spezifischen Gehalt der Netzwerkbeziehungen	104
1.2. Kooperationszielsetzungen innerhalb der Gemeinschaft	107
1.3. Problembereiche	108
2. Intensität der Beziehungen	109
3. Zum Stellenwert von Macht und Vertrauen	111
4. Interner Wettbewerb	112
5. Zusammenfassung der Ergebnisse	113

## **E. Gegenüberstellung der empirischen Befunde mit den theoretischen Erkenntnissen - Schlußfolgerungen und Konsequenzen**

**115**

I. Zum Netzwerkcharakter der Kulturplattform	115
1. Organisation des Netzwerkes	115
2. Positions- und Rollenverhältnisse	118
3. Strategische Bedeutung der KUPF	119
II. Perspektiven für die Zukunft der Kulturplattform	121
1. Vorbemerkung	121
2. Empfehlungen des Autors - eine Anleitung in drei Stufen	122
Stufe 1: Bewußtseinsbildung auf Ebene der Mitgliedsvereine	122
Stufe 2: „Empowerment“ durch strukturgebende Maßnahmen	122
Stufe 3: Mobilisierung der Akteure	124
III. Schlußwort	124

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Einflußfaktoren der Zielerreichung von Kooperationen	27
Abb. 2:	Position, Beziehung und Rolle im Netzwerk	49
Abb. 3:	Charakteristika von Netzwerken	53
Abb. 4:	Formalrechtliche Arrangements zwischen Markt und Hierarchie	65
Abb. 5:	Die fünf Wettbewerbskräfte	70
Abb. 6:	Aufbau der Wertschöpfungskette	71
Abb. 7:	Beispiel für eine vertikale Aufspaltung der Porter'schen Wertekette	73
Abb. 8:	Transaction und Transformation Activities	74
Abb. 9:	Entscheidungsmatrix des Gefangenendilemmas	88
Abb. 10:	Die zentrale Rolle von Vertrauen in Netzwerken	91
Abb. 11:	Ablauf des Adaptionvorganges	93

## TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1:	Entwicklung des Mitgliedsstandes der KUPF	19
Tab. 2:	Dimensionen des Kooperationsklimas und deren Ausprägungen	34
Tab. 3:	Strukturelle und kulturelle Organisiertheit von Netzwerken	47
Tab. 4:	Zentrale Merkmale von Markt, Hierarchie und Netzwerk	52
Tab. 5:	Strukturelle Organisiertheit im Netzwerk KUPF	116
Tab. 6:	Kulturelle Organisiertheit im Netzwerk KUPF	117

## LISTE DER BEFRAGTEN KUPF-KULTURVEREINE

Verein	Adresse	Gesprächspartner	Datum	Gesprächsdauer
Kanal	Josefstal 21 4311 Schwertberg	Franz Primetzhofer	08.Aug.97	70 min.
Guten Morgen Vorchdorf	Einsiedling 20 4655 Vorchdorf	Michael Praschma	12.Aug.97	70 min.
KIK - Kunst im Keller	Hartwagnerstr. 14 4910 Ried/Innkreis	Stephan Stürzer	12.Aug.97	70 min.
Kraft-Werk	Gaswerkgassee 2 4400 Steyr	Andreas Liebl	13.Aug.97	60 min.
Raml-Wirt	Marktplatz 10 4212 Neumarkt/Mkr.	Margot Steigersdorfer	14.Aug.97	50 min.
Jazzatelier Ulrichsberg	Badergasse 2 4161 Ulrichsberg	Alois Fischer	18.Aug.97	schriftlich nach tel. Absprache
KAPU	Kapuzinerstr. 36 4020 Linz	Markus Panholzer	23.Aug.97	60 min.
Kulturinitiative	Postfach 5 4283 Bad Zell	Wolfgang Sabaini	24.Aug.97	60 min.
Waschecht - Schlachthof	Dragonerstr. 22 4600 Wels	Wolfgang Wasserbauer	02.Sep.97	70 min.
B 124	Markt 19 4290 Königswiesen	Heinz Puchberger	04.Sep.97	50 min.
Tribüne St. Georgen	Pürach 28 4222 Luftenberg	Reinhard Caspar	11.Sep.97	60 min.
Gruppe O2	Roßstall 4650 Lambach	Regina Lint	17.Sep.97	60 min.
Aktion K	Wolfsgruberstr. 10 4810 Gmunden	Susanne Seidel	17.Sep.97	60 min.
AKKU	Färbergasse 5 4400 Steyr	Veronika Almer	18.Sep.97	70 min.

# LEITFADEN EXPERTENINTERVIEWS

## „Beziehungen zwischen den KUPF-Kulturvereinen“

1. **Beschreiben Sie bitte maßgebliche Inhalte der Beziehungen zwischen den KUPF-Vereinen!** (Th: Austausch von emotionellen u. materiellen Ressourcen, Informationen, Freundschaft)
2. **Welche gemeinsamen Vorteile ergeben sich dadurch?** (Th: Zeit- u. Flexibilitätsvorteile, Durchsetzung v. Gruppeninteressen, Referenz- u. Vermittlungsfunktion, Zugang zu Ressourcen, Kostensynergien, Informations-, Entwicklungs-, Diffusionsfunktion)
3. **Wo können/könnten mögliche Problembereiche liegen?** (Th: Angst vor Abhängigkeit - bei Partnerwahl - bezüglich opportunistischem Verh. - über Verlust der eigenen Entscheidungsbefugnis zugunsten von Netzwerkentscheidungen, kein Mehrwert durch Partner ersichtlich, Win-win-Situation nicht erzielbar, neg. Grundeinstellung bezüglich NW-Beziehungen)
4. **Wie beurteilen Sie die Beziehungen bezüglich a) Interaktionshäufigkeit, b) Freiwilligkeit, c) Gegenseitigkeit, d) Vertrautheit, e) Bedeutsamkeit und f) Besonderheit?** (Th: Intensität von NW-Beziehungen)
5. **Wie sind die Beziehungen formalrechtlich ausgestaltet?** (Th: nicht-vertraglich, Kauf-/Tauschvertrag, langfristige Liefervertr., Joint Ventures)
6. **Macht und Einfluß: Durch wen und in welchen Bereichen innerhalb der KUPF-Gemeinschaft identifizieren Sie Macht- und Einflußaktivitäten?** (Th: Kollektive Entscheidungsfindung, Autorität des einzelnen Mitglieds, Führungsanspruch über das Netzwerk)
7. **Worauf gründen sich diese Einflußnahmen?** (Th: Größe der Einheit einzelner Akteure, Stellung gegenüber Lieferanten u. Kunden, kritische -Ressourcen -Aktivitäten -Expertenwissen, rechtliche Legitimation, Vertrauen→)
8. **Welche Rolle spielt für die KUPF-Vereine wechselseitiges Vertrauen und worauf basiert es?** (Th: Gefangenendilemma, „tit-for-tat“-Strategie)
9. **Welchen Stellenwert hat gegenseitiger Wettbewerb innerhalb der Gemeinschaft?** (Th: Nur in best. Bereichen, gegen Akteure außerhalb des NW, Entwicklung im Zeitablauf durch gegens. Lernen, bewußter Wettbewerb zur Sicherstellung von „innovation push“)

## „Beziehung der Vereine zur Dachorganisation Kulturplattform“

10. **Welche Rolle spielt die Dachorganisation für die Gemeinschaft der KUPF-Vereine bzw. für Ihren Verein?**
11. **Welche gemeinsamen Vorteile erzielen die KUPF-Vereine dabei durch den Dachverband?**
12. **Bestehen Problembereiche bezüglich dem Verhältnis Verein - Dachverband?**
13. **Wie beurteilen Sie allgemein die Beziehungen der Vereine/bzw. die Beziehung Ihres Vereins zum Dachverband bezüglich a) Interaktionshäufigkeit, b) Freiwilligkeit, c) Gegenseitigkeit, d) Vertrautheit, e) Bedeutsamkeit und f) Besonderheit?**
14. **In welcher Weise und in welchem Ausmaß übt die Dachorganisation Macht- und Einflußaktivitäten auf die Mitglieder aus?**

**15. Wie und in welchem Ausmaß erfolgen umgekehrt Einflußnahmen durch die Mitglieder bzw. Ihren Verein auf den Dachverband?**