

**Kulturangebote  
in regionaler Kooperation.**  
Konzepte, Erfolgsfaktoren und  
Best Practices  
(Kurzfassung)

Dipl.-Soz. Carl Peter Kleidat  
Dipl.-Kffr. Britta Pünt  
Prof. Dr. Reinhold Decker  
Universität Bielefeld

**Bielefeld 2000plus – Forschungsprojekte zur Region**

Herausgegeben von: Prof. Dr. Joachim Frohn  
(Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften)  
Karsten Gebhardt  
(Vorstandsmitglied Bielefelder Konsens: Pro Bielefeld e.V.)  
Prof. Dr. Reinhold Decker  
(Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften)

**Diskussionspapier Nr. 47**  
**August 2009**

**Kulturangebote  
in regionaler Kooperation.**  
Konzepte, Erfolgsfaktoren und  
Best Practices  
(Kurzfassung)

Dipl.-Soz. Carl Peter Kleidat  
Dipl.-Kffr. Britta Pünt  
Prof. Dr. Reinhold Decker  
Universität Bielefeld

**Bielefeld 2000plus – Forschungsprojekte zur Region**

Herausgegeben von: Prof. Dr. Joachim Frohn  
(Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften)  
Karsten Gebhardt  
(Vorstandsmitglied Bielefelder Konsens: Pro Bielefeld e.V.)  
Prof. Dr. Reinhold Decker  
(Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften)

**Diskussionspapier Nr. 47  
August 2009**

Kontakt: Bielefeld 2000plus  
Geschäftsstelle  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Universität Bielefeld  
Universitätsstr. 25  
33615 Bielefeld  
Tel.: 106 - 48 74  
Fax: 106 - 64 25  
Email: [bi2000plus@wiwi.uni-bielefeld.de](mailto:bi2000plus@wiwi.uni-bielefeld.de)  
[www.uni-bielefeld.de/bi2000plus](http://www.uni-bielefeld.de/bi2000plus)

## VORWORT

In dieser Reihe werden in zwangloser Folge Projektberichte publiziert, die entweder in einem engen regionalen Bezug zu Bielefeld stehen oder aber regionenübergreifende zukunftsweisende Themen ansprechen.

Diese Veröffentlichungen sind Teil des langfristig angelegten Projektes „Bielefeld 2000plus – Forschungsprojekte zur Region“, das sich mit den Zukunftsperspektiven der Region beschäftigt und gemeinsam von der Universität Bielefeld und von der Stadt Bielefeld getragen wird. Im Herbst 1997 sind hierfür mehrere Arbeitsgruppen für die Bereiche Wirtschaft, Stadtentwicklung, Umwelt, Kultur, Bildung, Wissenschaft und Gesundheit eingerichtet worden, in denen Wissenschaftler der Universität Bielefeld gemeinsam mit Vertretern verschiedener Institutionen und Organisationen der Stadt Bielefeld Fragestellungen bearbeiten, die die Zukunftsfähigkeit der Region betreffen.

Wir danken allen, die das Projekt unterstützt und die Herausgabe dieser Diskussionsarbeitsreihe finanziell gefördert haben.

Bielefeld, Oktober 2002

Prof. Dr. J. Frohn (Universität Bielefeld)

K. Gebhardt (Bielefelder Konsens: Pro Bielefeld e.V.)

Prof. Dr. R. Decker (Universität Bielefeld)

# Kulturangebote in regionaler Kooperation. Konzepte, Erfolgsfaktoren und Best Practices

## Kurzfassung

Die nahezu fortdauernde Finanznot kommunaler Haushalte und die wachsende Zahl der Konsumalternativen im Freizeitbereich stellen für viele öffentlich geförderte Kulturinstitutionen eine existenzielle Bedrohung dar. Vor diesem Hintergrund werden in Wissenschaft und politisch-administrativer Praxis bereits seit geraumer Zeit sowohl Einsparungs- als auch Nachfragesteigerungspotenziale des kulturellen Angebots der Städte und Gemeinden diskutiert. Jüngerer Datums sind in diesem Zusammenhang beispielsweise solche Überlegungen, die intra-regionale Kooperationen kommunaler Kulturorganisationen als mögliche Problemlösung thematisieren.

Die dieser Zusammenfassung zugrundeliegende Studie (Pünt 2009) hat Formen und Bedingungen der Zusammenarbeit lokaler Kulturanbieter in einem regionalen Rahmen theoretisch und empirisch genauer in den Blick genommen und bietet auf Basis dieser Analyse mögliche Hinweise und Anleitungen für die Gestaltung einer erfolgversprechenden Praxis der regionalen Kooperation von Kulturbetrieben unter besonderer Berücksichtigung des Marketings. Zur Beantwortung der zentralen Frage nach den **Erfolgsfaktoren regionaler Kulturkooperationen** wurden sowohl Erkenntnisse allgemeiner wirtschaftswissenschaftlicher Theorien auf den Fall der regionalen Kulturkooperation angewendet als auch auf der methodischen Grundlage leitfadengestützter Interviews sieben umfassende Befragungen von Expertinnen und Experten hiesiger Kulturinstitutionen durchgeführt.

In Bezug auf **Ziele, Konzepte und Organisation** regionaler Kooperationen kommunaler Kulturorganisationen kommt die Untersuchung zu folgenden Ergebnissen:

Anhand der ermittelten Daten wird deutlich, dass sich die Marketingausrichtung öffentlicher Kulturbetriebe derzeit in einer Phase der Entwicklung befindet. Speziell **regionale Kooperationen** sind in diesem Rahmen (**derzeit noch**) **selten Bestandteil eines strategischen Marketings**. Kulturbetriebe kooperieren regional primär im Bereich der Leistungs- politik, während anderen Elementen des operativen Marketings – Kommunikations-, Distributions- und Produkt-/Servicepolitik – (noch) kein besonderer Stellenwert zugeschrieben wird. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es für Kultureinrichtungen grundsätzlich auch im Bereich des Marketings zu den ständigen Herausforderungen gehört, die **Zielambiguität** zwischen den an Rentabilität orientierten Zielen und den Non-Profit-Zielen zu meistern.

Als **übergeordnete Ziele** regionaler Kooperationen im Kulturbereich können (1.) Größenvorteile im Sinne von Produktions-, Distributions- und Erfahrungskurvenvorteilen, (2.) Wissenszugang sowie (3.) Synergie-Effekte und zum Teil auch eine (4.) Risikominimierung identifiziert werden.

Da durch eine Zusammenarbeit von Kulturhäusern, z. B. in der Produktion, das Angebot breiter ausgestaltet werden kann, sind auf **Größenvorteile** gerichtete Ziele von zentraler Bedeutung. Ein weiteres, wichtiges Ziel ist im Wissenstransfer zu sehen: Kooperationen eröffnen für die Kulturpartner fast immer auch einen **Zugang zu neuem, relevantem Wissen** und besonderen Techniken der jeweils anderen Seite. Als Beispiel hierfür ist ein regionaler „Kulturstammtisch“ zu nennen, bei dem sich die Kulturschaffenden über Aspekte im Marketing austauschen und von den Erfahrungen, dem Know-how und den Wissensbeständen der Partner wechselseitig profitieren. Weiterhin werden als Ergebnisse regionaler Kulturkooperationen, zumindest zum Teil, **Synergie-Effekte** angestrebt, die durch das Zusammenbringen von komplementären Kompetenzen entstehen, so etwa durch die Kombination von Theateraufführung und Kunstaussstellung. Allerdings bringen

regionale Kooperationen nur in Ausnahmefällen Zeitvorteile für die Arbeit der Kulturbetriebe mit sich: Die Abstimmung der Interessen kostet Zeit, so dass eine Zusammenarbeit mit anderen Kulturinstitutionen in dieser Hinsicht eher als eine Art „Korsett“ für das eigene Management gesehen wird. Die **Minimierung von Risiken** gehört nur selten zu den Zielen regionaler Kulturkooperationen. Da Kulturbetriebe durch ihre finanzielle Förderung seitens der öffentlichen Hand vergleichsweise gut vor Risiken geschützt sind, bedarf es zumeist keiner gesonderten, durch Kooperation wechselseitig gestützten Absicherung von Kulturinstitutionen.

Die **spezifisch auf Marketingaktivitäten bezogenen Ziele** regionaler Kulturkooperationen richten sich auf die Besucherakquisition, die Besucherbindung, Innovationen im Bereich der Leistungsangebote und die Leistungspflege. Regionale Kooperationen ermöglichen den beteiligten Institutionen, neue Besucherschichten für sich zu gewinnen: Insbesondere für traditionelle Häuser kommt es darauf an, auch jüngere Besucher anzusprechen, so z. B. durch die projektformige Zusammenarbeit mit einem Jazz-Club oder einem Jugendzentrum.

Aufgrund schrumpfender Fördermittel beinhalten Kooperationen auch immer das Ziel, bestehende Leistungen zu pflegen und für die Zukunft zu stabilisieren. Hier ist die Zusammenarbeit von zwei Stadttheatern beispielhaft anzuführen, die sich gegenseitig ihr Personal ausleihen, um die Kosten für laufende Produktionen gemeinsam zu tragen. Mittels regionaler Kulturkooperationen ist es auch möglich, neue Leistungspotentiale zu erschließen: So übernahm z. B. ein freies Theater die komplette Gestaltung einer Ausstellung für ein Kunstmuseum.

Regionale Kulturkooperationen sind zumeist durch Vertrag rechtlich fixiert, in zeitlicher Hinsicht eher kurzfristig (oft auf weniger als 12 Monate) angelegt und in vielen Fällen an das Produktionsprogramm des Hauses gebunden. Dabei können die beteiligten Kulturinstitutionen im direkten oder indirekten Wettbewerb zueinander stehen.

**In konzeptioneller Hinsicht** werden Kooperationen primär im Bereich der Produktion mit anderen Kulturbetrieben durchgeführt. Daher sollte in den Kulturbetrieben das Bewusstsein dafür gestärkt werden, dass das in wirtschaftlich agierenden Organisationen übliche Konzept des „**Marketing-Mix**“ eine Vielzahl attraktiver Kooperationsmöglichkeiten bietet, die über Kooperationen in der Leistungs politik deutlich hinausgehen. Darüber hinaus kann eine Verbesserung des kulturellen Angebots durch intra-regionale Vernetzung und ein entsprechendes Marketing dazu beitragen, dass sich die Region in den Bereichen Tourismus und Wirtschaft besser positioniert.

Allianzen zwischen Kulturinstitutionen sind selbstverständlich nicht notwendigerweise in der Region angesiedelt. Sie werden häufig auch auf lokaler oder überregionaler Ebene eingerichtet, da der für das jeweilige Vorhaben beste Kooperationspartner nicht notwendigerweise im regionalen Umfeld zu finden ist. Gerade bei den größeren Kulturhäusern besteht oft der Wunsch, Partner „auf Augenhöhe“ zu finden, die in ihrer Reputation dem eigenen Hause ebenbürtig sind. Große, angesehene und gut etablierte Kulturbetriebe scheuen oft das Risiko eines Profilverlusts bei der Zusammenarbeit mit kleineren Institutionen. Insofern müssten wohl auch stärkere **politische Anreize** gesetzt werden, um intra-regionale Kooperationen (gerade auch zwischen Partnern unterschiedlicher Größe und Reputation) zu fördern.

Bei der **Organisation** regionaler Kulturkooperationen stellt die Initiierung der Zusammenarbeit eine besonders kritische Phase dar. Voraussetzung dafür, dass Kooperationsprojekte überhaupt in Angriff genommen werden, ist zunächst die Identifizierung eines plausiblen **Kooperationsbedarfs** in den in Betracht kommenden Kulturbetrieben und die Formulierung konkreter, operationalisierbarer **Kooperationsziele**. Bei der Partnersuche sollten nicht nur die bestehenden Kontakte (re-)aktiviert werden, sondern darüber hinaus auch Gespräche mit **potenziellen neuen Partnern** geführt werden. Die Eigen- und Fremdleistungen der beteiligten Kultureinrichtungen müssen von Beginn an klar abgestimmt werden, so dass die **Erwartungshaltungen** hinsichtlich der Projektergebnisse frühzeitig konturiert sind.

Für das Gelingen regionaler Kulturkooperationen sind neben beidseitig attraktiven, aber realistischen Kooperationszielen, einem ausgewogenen Einsatz der Ressourcen, gemeinsamen sozialen Werten, einer guten Kommunikation und der grundsätzlichen Bereitschaft eines Miteinanders sowohl die **Überwindung des künstlerischen Autonomiegedankens** als auch ein gewisses „**Matching**“ der Kooperationspartner besonders wichtig. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund zu sehen, dass Kulturbetriebe sich selbst oft als „eigenwillige Systeme“ verstehen. Die befragten Kulturschaffenden betonten übereinstimmend, dass Kulturorganisationen stark durch die Persönlichkeit ihrer wichtigsten Akteure geprägt sind. Daher kommt es darauf an, dass künstlerische und organisatorische Sicht- und Arbeitsweisen bei einer Kooperation miteinander harmonisieren.

Auf Basis der ermittelten Daten werden eine Reihe von Erfolgs- und Misserfolgskriterien sichtbar, die einen nachhaltigen Kooperationserfolg fördern bzw. verhindern können. Beide Faktorengruppen werden in der nachfolgenden Tabelle systematisiert:

### Erfolgsfaktoren und Misserfolgskriterien regionaler Kulturkooperationen

Erfolgsfaktoren	Relative Häufigkeit	Misserfolgskriterien	Relative Häufigkeit
Überwindung des künstlerischen Selbstverständnisses	7/7	Streben nach Autonomie	7/7
Beidseitige, realistische Kooperationsziele	7/7	Zielkonflikte	7/7
Soziale Werte (Loyalität, Vertrauen, Offenheit, Ehrlichkeit und Toleranz)	7/7	Mangelnde Soft-Factors	7/7
Ausgewogener Einsatz von Ressourcen (Zeit, Personal, Finanzmittel)	7/7	Unausgewogener Einsatz	7/7
Guter Partnerfit	7/7	Schlechter Partnerfit	7/7
Balancierte Machtverhältnisse	7/7	Unausgewogene Machtverhältnisse	7/7
Gutes Kommunikationssystem	6/7	Unzureichende Kommunikation	6/7
Bereitschaft eines Miteinanders	5/7	Konkurrenzdenken	5/7
Mehrwert für alle Partner	5/7	Mehrwert für den Kulturbetrieb	5/7
Unabhängigkeit von Kooperationszwängen	2/7	Angst vor wirtschaftlichen Zwängen	2/7
Klarer Erfolgsmaßstab	1/7	Ungeeignete Evaluationsmaßnahmen	1/7

Ein Teil der hier abstrakt dargestellten Erfolgs- und Misserfolgskriterien kultureller Kooperationen kann anhand von empirischen Beispielen für „Best Practice“ und „Worst Practice“ auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene veranschaulicht werden. Datengrundlage der in der nachfolgenden Tabelle genannten Beispiele ist der Erfahrungsschatz der befragten Kulturexpertinnen und -experten (Kodiert mit A bis G).

## „Best Practice“ und „Worst Practice“ aktueller Kulturkooperationen

Nr.	Fall	Räumliche Ausrichtung	Best Practice Beispiele
1.	D	Lokal	Zusammenarbeit eines Stadttheaters mit Laien unterschiedlichster Gruppierungen, um Personalkosten einzusparen und die Bevölkerung in die Produktion einzubinden.
2.	G	Regional	Kosteneinsparungen konnte das Stadttheater erzielen, weil es zusammen mit einem Theater ein gemeinsames Bühnenbild erstellt hat. Dieses wird zunächst einem Theater zur Verfügung gestellt und wandert nach der Spielzeit zu dem nächsten Haus.
3.	A	Lokal	Um das bestehende Leistungspotential der Kunstaussstellungen auszuschöpfen und die Gesamtperformance zu verbessern, arbeitet ein Kunstmuseum mit einem Theater zusammen, das die Ausstellungsstücke mit einer Theateraufführung unterlegt.
4.	F	Regional	Mit dem Ziel „ganz neues Terrain“ zu erobern, ist ein freies Theater als Ausstellungsmacher für ein Kunstmuseum im Rahmen der Gestaltung tätig.
5.	B	Lokal	Zusammenarbeit eines Museums mit dem Stadtmarketing und dem Varietétheater, um die Stadt als Tourismusdestination zu fördern. Dabei ergänzen sich die Kulturanbieter. Während das Museum das Programm für den Nachmittag anbietet, ist das Varieté-Programm für den Abend ausgelegt.
6.	F	Lokal	Regelmäßiges Treffen der Kulturschaffenden der Stadt, um Wissen auszutauschen, Ideen zu sammeln und aktuelle Probleme zu lösen.
7.	B	International	Gegenseitige Leihgabe von Kunst bekannter Maler mit dem Ziel, das eigene Leistungsprogramm um thematisch verwandte Künstler zu erweitern.
8.	G	Über-regional	Mit dem Ziel, Kosten zu sparen und die Gesamtperformance zu verbessern, kooperierten zwei Stadttheater im Bereich Musik. Die Theater haben sich dabei wechselseitig Personal aus den Orchestern zur Verfügung gestellt.
9.	E	Regional	Ein Vernetzungsprojekt der Städte in der Region hat das Ziel, das Kulturangebot im Bereich Tanz zu erweitern. Dabei verwalten die jeweiligen Kulturämter das Projekt.
10.	A	Lokal und Regional	Zusammenarbeit mit Universitäten, Kindergärten, Schulen und Seniorenclubs, um mehr Besucher zu akquirieren und stärker zu binden.
Nr.	Fall	Räumliche Ausrichtung	Worst Practice Beispiele
11.	B	Über-regional	Das Beispiel bezieht sich auf ein Vernetzungsprojekt der Städte im Bereich der Museen, indem sich der Kulturbetrieb beteiligt und engagiert hat. Innerhalb des Projektes wurden relevante Informationen unzureichend weitergegeben. Es war unklar, woraus der Kooperationsteil bestehen sollte und was das Haus einzubringen hat. Auch ließ sich im Nachhinein der Nutzen des Projektes hinterfragen.
12.	C	Über-regional	Nicht zustande kam eine geplante Kooperation mit einem großen Konzern, der sich an einer Ausstellung in großem Umfang beteiligen wollte. Während eines Zeitraums von 1 ½ Jahren wurde mit einem enormen Spesenaufwand aneinander vorbeigeredet, bis dann geklärt werden konnte, dass unterschiedliche Prämissen und Zielsetzungen sowie ein Ungleichgewicht in der wirtschaftlichen Ausgangssituation vorliegen.
13.	D	Lokal	Durch eine zu hohe Erwartungshaltung entstanden Konflikte zwischen einem freien Theater und dem Stadttheater. Das freie Theater versprach sich einen zu hohen Nutzen durch die Zusammenarbeit mit einem großen Haus. Durch die Dysbalance im Machtgefüge und die unterschiedlichen Interessen scheiterte die Kooperation.
14.	E	/	Eine gemeinsam geplante Aktion von großer Tragweite wurde im Vorfeld abgesagt, weil keine Übereinstimmung erzielt werden konnte, wer als Ideengeber fungierte und wer welche Aufgaben zu erfüllen hatte. Hierbei kam es zu Problemen auf persönlicher Ebene.
15.	G	Über-regional	Vor dem Landgericht endete eine Kooperation zwischen einem Stadttheater und einem freien Theater, weil sich das freie Theater in seiner künstlerischen Eigenständigkeit bedrängt fühlte und die eigenen künstlerischen Vorstellungen konsequent durchsetzen wollte. Das Stadttheater, welches die künstlerische Leitung besaß, reichte daraufhin Klage ein.

Der Erfolg einer Kooperation sollte prinzipiell einer Evaluation zugänglich sein. Das Vorgehen bei der **Evaluierung des Kooperationserfolgs** wird allerdings bislang sehr heterogen ausgestaltet. Die interviewten Kulturexperten nennen als Maßstäbe ihrer Erfolgsmessung sowohl quantifizierbare Effekte wie etwa Besucher- und Tourismuszahlen, als auch qualitative Kriterien wie beispielsweise die gegenseitige Inspiration der beteiligten Kulturschaffenden.

### Kriterien der Erfolgsmessung regionaler Kulturkooperationen

	A	B	C	D	E	F	G
Tourismuszahlen	✓	✓	✓				
Besucherzahlen	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Besucherbefragungen		✓	✓				
Grad der Zielerreichung				✓		✓	
Nennungen in der Presse	✓			✓	✓	✓	✓
Fördermittelakquisition						✓	✓
Kosten/Nutzen Verhältnis	✓			✓	✓		✓
Knüpfung von Kontakten		✓				✓	
Zufriedenheit der Partner		✓		✓		✓	✓
Zufriedenheit der Besucher	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Gegenseitige Inspiration			✓	✓		✓	
Politische Aufmerksamkeit			✓			✓	✓
Carry-Over Effekte	✓		✓				

Auf Basis der theoretisch und empirisch gewonnenen Ergebnisse dieser Studie lassen sich im Bereich des Marketings eine Reihe von verschiedenen **Handlungsempfehlungen** für die Praxis der regionalen Kulturkooperation formulieren: Grundsätzlich besteht Handlungsbedarf in der Ausrichtung der Konzepte regionaler Kulturkooperationen. Denn die in der Praxis etablierten Kooperationskonzeptionen lassen erkennen, dass Kulturbetriebe häufig nur im Rahmen der Leistungspolitik („Produktion“) zusammenarbeiten. Auch ist anhand der Interviewdaten deutlich geworden, dass Marketing von den Kulturschaffenden als Synonym für „Öffentlichkeitsarbeit“ verstanden und nicht als übergeordnete Führungsaufgabe angesehen wird. Dabei wäre eine **strategische Marketingperspektive** insbesondere auch bei Kulturkooperationen besonders hilfreich: Denn angesichts schwieriger finanzieller Rahmenbedingungen kommt es auch im Bereich der Kultur darauf an, Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Regionen zu erzielen. Die Potenziale regionaler Kulturkooperationen im Bereich des Marketings sind derzeit noch keineswegs erschöpft. Es wird in Zukunft verstärkt darum gehen, alle Elemente des Marketingmix zu berücksichtigen und sich nicht auf eine Zusammenarbeit in der Leistungspolitik zu konzentrieren. In diesem Zusammenhang ist in den Interviews mit Expertinnen und Experten bereits deutlich geworden, dass erste Schritte in breiter angelegte Kooperationsformen gewagt werden.

Zur **Ausgestaltung regionaler Kulturkooperationen** kommen insbesondere die folgenden Maßnahmen in Betracht:

1. Kooperationen in der Produktion, der Kunstvermittlung und Kunstpädagogik
2. Rabattkooperationen und Bonusprogramme
3. Kollektivwerbung bei gemeinsamen Produktionen und wechselseitige Bewerbung
4. Gemeinsamer regionaler Vertrieb und E-Commerce der Eintrittstickets
5. Zusammenarbeit im Servicebereich
6. Co-Marketing mit Marketinggesellschaften in den Bereichen Kultur und Tourismus
7. Erstellung von Bündelgütern im Bereich der Produktgestaltung
8. Preiskoalitionen durch gemeinsames Bundling von Leistungen
9. Verbundkooperationen mit Medienunternehmen

#### **Weiterführende Quellen zu der behandelten Thematik:**

Friese, M. (1998): Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Helm, S. u. Hausmann, A. (2006): Kundenorientierung im Kulturbetrieb: Eine Einführung, in: Hausmann, Andrea u. Helm, Sabine (Hrsg.): Kundenorientierung im Kulturbetrieb: Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzung, VS Verlag, Wiesbaden.

Hilgers-Sekowsky, J. (2006): Besucherorientierung durch Marketing-Kooperationen von Museen, in: Hausmann, Andrea u. Helm Sabine (Hrsg.): Kundenorientierung im Kulturbetrieb: Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzung, VS Verlag, Wiesbaden.

Klein, A. (2007): Der exzellente Kulturbetrieb, VS Verlag, Wiesbaden.

Mandel, B. (2008): Audience Development, Kulturmanagement, kulturelle Bildung: Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung, kopaed Verlag, München.

Pünt, B. (2009): Kulturangebote in regionaler Kooperation. Konzepte, Erfolgsfaktoren und Best Practices, Working Paper No. 1/09, Chair of Marketing, University of Bielefeld.

**Folgende Diskussionspapiere können Sie bei Bielefeld 2000plus gegen Erstattung der Druck- und Portokosten anfordern oder als pdf-Datei auf der Webseite von Bielefeld 2000plus unter [www.uni-bielefeld.de/bi2000plus/veroeffentlichungen.html](http://www.uni-bielefeld.de/bi2000plus/veroeffentlichungen.html) beziehen:**

Nr. 1:

**Prof. Dr. Thorsten Spitta**, 1997, Universität Bielefeld:  
IV-Controlling im Mittelstand Ostwestfalens – Ergebnisse einer Befragung

Nr. 2:

**Prof. Dr. Herwig Birg**, 1998, Universität Bielefeld:  
Nationale und internationale Rahmenbedingungen der Bevölkerungsentwicklung Bielefelds im 21. Jahrhundert

Nr. 3:

**Dr. Bernd Adamaschek**, 1998, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh:  
Zwischenbehördliche Leistungsvergleiche – Leistung und Innovation durch Wettbewerb

Nr. 4:

**Prof. Dr. Hermann Glaser**, 1998, Technische Universität Berlin, ehem. Kulturdezernent der Stadt Nürnberg:  
Der ästhetische Staat – Arbeit und Arbeitslosigkeit, Tätigkeitsgesellschaft

Nr. 5:

**Dipl.-Kfm. Ralf Wagner, Dipl.-Kffr. Claudia Bornemeyer, cand. rer. pol. Stephan Kerkojus**, 1999, Universität Bielefeld:  
Imageanalyse des Bielefelder Einzelhandels

Nr. 6:

**Prof. Dr. Helge Majer**, 1999, Universität Stuttgart:  
Die Ulmer Lokale Agenda 21 und der Beitrag der Wirtschaft

Nr. 7:

**Prof. Dr. Franz Lehner**, 1999, Institut für Arbeit und Technik Gelsenkirchen:  
Zukunft der Arbeit

Nr. 8:

**Prof. Dr. U. Schulz, Dr. H. Kerwin**, 1999, Universität Bielefeld:  
Fahrradpotential in Bielefeld

Nr. 9:

**Dr. Werner Müller**, 1999, Bundesminister für Wirtschaft und Technologie:  
Politische und administrative Rahmenbedingungen zur Stützung und Förderung der Biotechnologielandschaft in der Bundesrepublik Deutschland

Nr. 10:

**Dipl.-Soz. Katrin Golsch**, 2000, Universität Bielefeld:  
Im Netz der Sozialhilfe - (auf-)gefangen?

Nr. 11:

**Prof. Dr. Franz-Xaver Kaufmann**, 2000, Universität Bielefeld:  
Der deutsche Sozialstaat in international vergleichender Perspektive

Nr. 12:

**Prof. Dr. Helmut Skowronek**, 2000, Universität Bielefeld:  
Universitäten heute

Nr. 13:

**Prof. Dr. Werner Hennings**, 2000, Oberstufen-Kolleg der Universität Bielefeld:  
Nachhaltige Stadtentwicklung in Bielefeld?

Nr. 14:

**Prof. Dr. Joachim Frohn**, 2000, Universität Bielefeld:  
Umweltpolitik und Beschäftigungswirkungen

Nr. 15:

Einige Beiträge zur Stadtentwicklung. 2000, Universität Bielefeld

Nr. 16:

**Dipl.-Kffr. Claudia Bornemeyer, Prof. Dr. Reinhold Decker**, 2001, Universität Bielefeld:  
Empirische Studie zu Einfluß- und Maßgrößen des Stadtmarketingerfolgs, Zwischenbericht

Nr. 17:

**Dipl.-Kffr. Claudia Bornemeyer, Prof. Dr. Reinhold Decker**, 2001, Universität Bielefeld:  
Erfolgskontrolle im Stadtmarketing – Ergebnisse und Implikationen einer bundesweiten Studie

Nr. 18:

**Carl Peter Kleidat**, 2001, Universität Bielefeld:  
Kontraktmanagement und Zieldefinitionen. Eine Untersuchung in der Kulturverwaltung der Stadt Bielefeld

Nr. 19:

**Prof. Dr. Mathias Albert**, 2001, Universität Bielefeld:  
Globalität und Lokalität – Auswirkungen globalen Strukturwandels auf lokale Politik

Nr. 20:

**Dr. Barbara Moschner**, 2002, Universität Bielefeld:  
Altruismus oder Egoismus – Was motiviert zum Ehrenamt?

Nr. 21:

**Dr. Heinz Messmer**, 2002, Universität Bielefeld:  
Opferschutz in der Polizeiarbeit

Nr. 22:

**Dr. Johann Fuchs**, 2002, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) Nürnberg:  
Demografischer Wandel und Arbeitsmarkt

Nr. 23:

**Dr. Markus C. Kerber**, 2002, Fakultät für Wirtschaft und Management, TU Berlin:  
Städte und Gemeinden: Motor der Investitionen – Randfiguren in der Finanzverfassung

Nr. 24:

**Dr. Dieter Herbarth**, Carl-Severing-Berufskolleg, Bielefeld, **Thorsten Echterhof**, AVA AG, Bielefeld, 2002: Basiskompetenzen für Berufsanfänger aus schulischer und unternehmerischer Perspektive

Nr. 25:

**Prof. Dr. Fred Becker**, 2002, Universität Bielefeld:  
Erfolg = Leistung? Ein Missverständnis mit weit reichenden Folgen für Mitarbeiter, Unternehmen und Gesellschaft

Nr. 26:

**Prof. Dr. Ulrich Schulz, Dr. Harmut Kerwien, Dipl. Soz. Nadine Bals**, 2002, Universität Bielefeld:

Mit dem Rad zur Arbeit: für Gesundheit und Umwelt

Nr. 27:

**Prof. Dr. Carsten Stahmer**, Statistisches Bundesamt, 2002, Wiesbaden:

Fortschritt durch Rücksicht – Acht Thesen zur Nachhaltigkeit

Nr. 28:

**Dipl.-Soz. Frank Berner, Prof. Lutz Leisering**, 2003, Universität Bielefeld:

Sozialreform „von unten“ – Wie der Sozialstaat in den Kommunen umgebaut wird

Nr. 29:

**Prof. Dr. Dieter Timmermann**, 2003, Universität Bielefeld: Akademische Arbeitsmärkte zwischen Boom und Depression. Das Beispiel des Lehrerarbeitsmarktes

Nr. 30:

**Prof. Dr. Marga Pröhl**, 2004, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh: Kompass – Ein Projekt der Bertelsmann Stiftung zum Aufbau einer strategischen Steuerung der Stadtentwicklung für Kommunen

Nr. 31:

**Prof. Dr. Ulrich Schulz, Friederike Zimmermann**, 2004, Universität Bielefeld: Mit dem Rad zur Arbeit – Verkehrspsychologische Begleitung eines halbjährigen Projekts in Bielefeld im Jahr 2003

Nr. 32:

**Thomas Fiebig**, Stadtplaner, **Prof. Dr. Joachim Frohn**, Universität Bielefeld, **Jens-Peter Huesmann**, Stadtplaner, 2004, Bielefeld:

Stadtentwicklungsszenario „Bielefeld 2000+50 Jahre“ Status-Quo-Bericht, Stand: Juli 2004

Nr. 33:

**Thomas Fiebig**, Stadtplaner, **Prof. Dr. Joachim Frohn**, Universität Bielefeld, **Jens-Peter Huesmann**, Stadtplaner, 2004, Bielefeld:

Das Projekt „Bielefeld 2050“ – Visionen und Perspektiven für eine Stadt, Vortrag am 14. Juli 2004

Nr. 34

**Prof. Dr. Claudia Hornberg**, 2004, Universität Bielefeld:

Problemfelder der Umweltmedizin

Nr. 35:

**Dr. Albrecht Göschel**, Deutsches Institut für Urbanistik, 2004, Berlin:

Die Zukunft der deutschen Stadt: Schrumpfung oder Wachstum?

Nr. 36:

**Dr. Hans Ulrich Schmidt**, 2004, Gartenbaudirektor i.R. der Stadt Bielefeld:

Der Aufbau der Bielefelder Grünanlagen von 1947 bis 1976

Nr. 37:

**Klaus Frank, Joachim Frohn, Georg Härtich, Claudia Hornberg, Ulrich Mai, Annette Malsch, Roland Sossinka, Achim Thenhausen**, 2004:

Grün für Körper und Seele: Zur Wertschätzung und Nutzung von Stadtgrün durch die Bielefelder Bevölkerung

Nr. 38:

**Carsten Pohl**, ifo Institut für Wirtschaftsforschung, 2004, Niederlassung Dresden:  
Wirtschaftliche Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf Deutschland

Nr. 39:

**Prof. em. Dr. Bernhard Winkler**, TU München, Vor- und Nachwort von **Prof. Werner Hennings**, Universität Bielefeld, 2005:  
Die Zukunft der Stadt. Wohin mit dem Verkehr?

Nr. 40:

**Prof. Dr. Werner Hennings**, 2005, Universität Bielefeld:  
Das Prinzip Nachhaltigkeit in der kommunalen Entwicklung: Was ist aus der Lokalen Agenda 21 geworden?

Nr. 41:

**Prof. Dr. Reinhold Decker, Thomas Fiebig, PD Dr. Jürgen Flöthmann, Prof. Dr. Joachim Frohn, Inge Grau, Jens-Peter Huesmann, Carl Peter Kleidat, Michael Seibt, Hans Teschner:**  
Stadtentwicklungsszenario Bielefeld 2050 - Ergebnisbericht

Nr. 42:

**Prof. Dr. Reinhold Decker, Thomas Fiebig, PD Dr. Jürgen Flöthmann, Prof. Dr. Joachim Frohn, Inge Grau, Jens-Peter Huesmann, Carl Peter Kleidat, Michael Seibt, Hans Teschner:**  
Stadtentwicklungsszenario Bielefeld 2050 - Materialien

Nr. 43:

**Dipl.-Soz. Carl Peter Kleidat, Prof. Dr. Reinhold Decker, Dipl.-Kfm. Frank Kroll, Dr. Antonia Hermelbracht:**  
Nutzung und Bewertung Bielefelder Frei- und Grünflächen. Untersuchung verschiedener Freiraumtypen

Nr. 44:

**Dr. Andreas Stockey, Erwin Eckert, Pia Fröse, Amanda Nentwig, Hendrik Preising, Johanna Schumacher:**  
Empirische Untersuchungen zur Wirkung der Bewirtschaftungsart auf die Bodenvitalität auf dem Bioland-Schelphof, Bielefeld

Nr. 45:

**Aiko Strohmeier, Prof. Dr. Ulrich Mai:**  
In guter Gesellschaft: Städtische Öffentlichkeit in Parks. Eine vergleichende Untersuchung von Nordpark und Bürgerpark in Bielefeld

Nr. 46:

**Prof. Dr. Claudia Hornberg, Karen Brune, Thomas Claßen, Dr. Annette Malsch, Andrea Pauli, Sarah Sierig:**  
Lärm- und Luftbelastung von innerstädtischen Erholungsräumen am Beispiel der Stadt Bielefeld

Nr. 47:

**Dipl.-Soz. Carl Peter Kleidat, Dipl.-Kffr. Britta Pünt, Prof. Dr. Reinhold Decker**, 2009, Universität Bielefeld:  
Kulturangebote in regionaler Kooperation. Konzepte, Erfolgsfaktoren und Best Practices (Kurzfassung)