

**Herbert Szirota**

# **Strategische Existenzsicherung öffentlicher Kulturbetriebe**

**Mit einem Geleitwort von  
Prof. Dr. Werner Hasitschka**

**DeutscherUniversitätsVerlag**

GABLER VIEWEG WESTDEUTSCHER VERLAG

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Problemeingrenzung	2
1.2	Zielsetzung	3
1.3	Vorgangsweise, Aufbau der Arbeit	5
<b>2</b>	<b>Wissenschaftstheoretischer Exkurs</b>	<b>8</b>
2.1	Wissenschaftstheoretische Fragestellungen vor dem Hintergrund der Themenstellung	8
2.2	Erkenntnisprogramme & Forschungsorganisation - methodologische Konsequenzen für den Untersuchungsablauf	10
2.3	Positionierung des gewählten Forschungsdesigns	15
2.4	Probleme der Methodenauswahl mit Bezug auf die (theoretischen) Ziele der Arbeit	17
2.5	Fallstudienanalyse	22
2.5.1	Kennzeichen der Fallstudienforschung	22
2.5.2	Fallstudienanalyse vor dem Hintergrund des dominierenden Forschungsparadigmas	24
2.5.3	Theoriekonstruktion in qualitativ-orientierten Fallstudien	26
2.5.3.1	Wahl der Untersuchungseinheiten	26
2.5.3.2	Datenerhebung	27
2.5.3.3	Auswertung des Materials	28
2.5.4	Stärken und Schwächen der Theoriebildung über die Fallstudienforschung	33
2.6	Sekundäranalyse	34
2.7	Szenario-Analyse	34
<b>3</b>	<b>Einordnung des Gegenstandsbereiches der Untersuchung in die Managementforschung</b>	<b>36</b>
3.1	Managementbegriff	36
3.2	DerGegenstandsbereich von Kulturmanagement	38
3.3	Kulturleistung	39
3.4	Kulturbetriebslehre: Theoretische Positionierung von Kulturbetrieben	41
3.5	Öffentliche Kulturbetriebe	43
3.6	Handlungsspielraum als Voraussetzung strategischer Steuerung	45
3.7	Die Umfeldabhängigkeit öffentlicher Kulturbetriebe - erste Einschätzung	48
<b>4</b>	<b>Strategische Unternehmensführung - theoretische Grundlagen</b>	<b>53</b>
4.1	Das Konzept der strategischen Unternehmensführung	53
4.2	Strategiebegriff	53
4.3	Strategieforschung als theoretischer Pluralismus	55

4.4	Abgrenzung des Forschungsfeldes: Ein Rückblick auf taxonomische Versuche in der Strategieforschung	57
4.5	Organisationsverständnis in der aktuellen Strategiediskussion - Strategie und Organisationstheorien	62
4.5.1	Die klassische Perspektive	65
4.5.2	Die Kontingenz-Sichtweise	65
4.5.3	Die sozio-politische Sichtweise	66
4.5.4	Die sozio-kognitive Sichtweise	67
4.5.5	Das Entstehen einer kritischen Perspektive	68
4.6	Strategieverständnis und Forschungsdesign	69
4.7	Strategische Unternehmensplanung - strategisches Management	71
4.7.1	Strategische Unternehmensplanung	71
4.7.2	Kritik am Konzept der strategischen Planung - Positionen zur Relevanz strategischer Unternehmensplanung	75
4.7.3	Weiterentwicklungen der präskriptiven Orientierung - Das Konzept des strategischen Management	77
4.7.3.1	Ansprüche an das strategische Management	77
4.7.3.2	Strategisches Management als Führungskonzeption	78
4.7.3.3	Die neue Rolle der strategischen Planung im strategischen Management	81
<b>5</b>	<b>Strategische Umweltanalyse als Ausgangspunkt organisatorischer Existenzsicherung</b>	<b>85</b>
5.1	Strategische Analyse	85
5.2	Abgrenzung von Analysefeldern: Grenzziehung zwischen Unternehmung und Umfeld	85
5.3	Die Phasen des Prozesses der strategischen Analyse	88
5.4	Vorgangsweisen, Verfahren der Umweltanalyse	91
5.4.1	Inhaltliche Beschreibung des betrieblichen Umfeldes	92
5.4.1.1	Bereiche der globalen Umwelt	93
5.4.1.2	Aufgabenumfeld	98
5.4.1.3	Interessensgruppen als Unternehmensumfeld	101
5.4.2	Formale Umfeld-Dimensionen	104
5.4.2.1	Umweltkomplexität	104
5.4.2.2	Umweltdynamik	105
5.4.2.3	Umweltdruck	105
5.5	Strategische Umfeldanalyse öffentlicher Kulturbetriebe: potentielle Problembereiche	106
5.6	Der Einsatz von Szenarien in der strategischen Analyse	109
5.6.1	Begriffsbestimmung	110
5.6.2	Szenario-Technik	111
5.6.3	Szenarien im Prozeß der strategischen Planung	113
5.6.4	Phasenablauf einer Szenario-Modellierung	115
5.6.5	Anschlußmöglichkeiten für die strategische Umweltanalyse öffentlicher Kulturbetriebe	116

<b>6</b>	<b>Das globale Umfeld als Bezugsrahmen im strategischen Management öffentlicher Kulturbetriebe</b>	<b>120</b>
6.1	Externes Umfeld und strategische Steuerung öffentlicher Kulturbetriebe	120
6.2	Eingrenzung externer Haupteinflußdimensionen	122
6.3	Kulturverhalten (generell)	124
6.4	Kulturpolitik	129
6.4.1	Kulturpolitische Leit motive	131
6.4.2	Kulturpolitik am Ende des Expansionsbooms	134
6.5	Ökonomie	137
6.6	Organisationsspezifischer Umfeldbereich - Anspruchsgruppeninteressen im (kulturpolitischen) Handlungsfeld öffentlicher Kulturbetriebe	139
6.7	Umweltkomplexität-Umweldynamik-Umweldruck: Legitimationsfelder öffentlicher Kulturbetriebe	141
6.8	Strategische Krisenvorsorge - Existenzsicherung im gegebenen Handlungsspielraum	144
<b>7</b>	<b>Fallstudie Schloß Schönbrunn: Strategische Analyse zur Existenzsicherung eines öffentlichen Kulturbetriebes</b>	<b>149</b>
7.1	Die Schloß Schönbrunn Kultur- und Betriebsgesellschaft mbH	149
7.2	Zielsetzung und Vorgangsweise der Fallstudienanalyse	151
7.3	Theoretische Positionierung von Schönbrunn aus Sicht der Kulturbetriebslehre	153
7.3.1	Trägerschaft: Schönbrunn als „öffentlicher Betrieb“	154
7.3.2	Das Kulturdenkmal Schönbrunn als mehrdimensionales Symbol	158
7.3.3	Der Kulturbetrieb Schönbrunn: Organisationsrechtliche Zielvorgaben	159
7.3.4	Schönbrunn als Nonprofit-Organisation	160
7.3.5	Der Dienstleistungsbereich	161
7.4	Externe Haupteinflußdimensionen - Darstellung der Umfeldentwicklung	163
7.4.1	Kulturverhalten/Tourismus als betriebliche erfolgswirksame Ausprägung des Kulturverhaltens	164
7.4.2	Die veränderte Funktion der Denkmäler	171
7.4.3	Ökonomie: öffentliche Kulturfinanzierung und SBG: Die aktuelle Situation im Denkmalschutz	172
7.5	Untermehmensanalyse (Die Ist-Situation der Betriebsgesellschaft)	176
7.5.1	Ressourceneinsatz: Die Vorrangigkeit der Erhaltungsleistung	176
7.5.2	Umsetzung des kulturellen Angebotes: Erlössituation der Schloß Schönbrunn Kultur- und Betriebsgesellschaft	177
7.5.3	Ordentliches Ergebnis und Auswirkungen auf die Finanzierungssituation	179
7.5.4	Erhaltungs-Abschöpfungsmechanismus	181
7.6	Szenario-Erstellung	181
7.6.1	Basisszenarien - Phasen der Szenarioerstellung	182
7.6.2	Variation ausgewählter Umfeldeinflüsse	183
7.6.3	Inanspruchnahme der Abschöpfungsoption des Bundes	184
7.6.4	Auswirkungen der Tourismusedwicklung	185
7.6.5	Basisszenarien	186
7.6.6	Szenario-Interpretation	188

7.6.6.1	Auswirkungen auf die geplanten Umsätze	188
7.6.6.2	Auswirkungen auf das Betriebsergebnis	189
7.6.6.3	Auswirkungen auf die Finanzierungssituation	189
7.6.6.4	Zusammenhang Cash-Flow und Investitionen, Betrachtung der längerfristigen Finanzierungseffekte	189
7.6.6.5	Der Kreditrahmen im Szenariovergleich	190
7.7	Zusammenfassung	191

<b>Resümee</b>	<b>193</b>
----------------	------------

<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>197</b>
-----------------------------	------------