

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN  
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN  
ZUR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWIS-  
SENSCHAFT

HEFT 206

**MARKETING  
FÜR ELEKTRONISCHE DIENSTLEISTUNGEN  
IM BIBLIOTHEKSBEREICH**

VON  
JUTTA REUSCH



**MARKETING  
FÜR ELEKTRONISCHE DIENSTLEISTUNGEN  
IM BIBLIOTHEKSBEREICH**

**VON  
JUTTA REUSCH**

---

Berliner Handreichungen zur  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn  
Herausgegeben von  
Konrad Umlauf  
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 206

## **Reusch, Jutta**

Marketing für elektronische Dienstleistungen im Bibliotheksbereich / von Jutta Reusch. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2007. - 75 S. : graph. Darst. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 206)

ISSN 14 38-76 62

### **Abstract:**

Die vorliegende Arbeit bietet einen detaillierten Literaturbericht und ausführliche Beispiele zum Thema "Marketing für elektronische Dienstleistungen im Bibliotheksbereich". Nach einer allgemeinen Darstellung des Marketing in Bibliotheken werden Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing und des Marketing für Informationsdienstleistungen beschrieben. Im zweiten, speziellen Teil wird das Marketing für elektronische Dienstleistungen anhand der klassischen Marketing-Instrumente Marktanalyse, Produktpolitik, Preis- und Entgeltpolitik, Distributions- und Kommunikationspolitik systematisch abgehandelt.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Master-Arbeit im postgradualen Fernstudiengang Master of Arts (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Online-Version: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h206/>

## Inhalt

1	Marketing in Bibliotheken .....	7
1.1	Marketing-Zyklus .....	9
1.1.1	Marketing-Audit – Marktanalyse.....	10
1.1.2	Marktsegmentierung – Ermittlung von Zielmärkten.....	13
1.1.3	Entwicklung von Marketing-Strategien und Planung von Marketing- Programmen .....	14
1.1.4	Controlling von Marketing-Aktivitäten.....	15
1.2	Non-Profit-Marketing .....	17
1.3	Besonderheiten des Marketing für Dienstleistungen .....	19
1.3.1	Make-or-Buy .....	22
1.3.2	Kundenorientierung.....	23
1.3.3	Dienstleistungsqualität .....	25
1.4	Besonderheiten des Marketing für Informationsdienstleistungen .....	27
1.5	E-Marketing .....	29
2	Marketing für elektronische Dienstleistungen in Bibliotheken.....	30
2.1	Allgemeines.....	30
2.2	Marktanalyse – Environmental Scanning .....	31
2.2.1	Methoden der Marktforschung .....	32
2.2.2	Marktstudien für den BID-Bereich .....	35
2.3	Produktpolitik.....	39
2.3.1	Produktinnovation .....	40
2.3.2	Produktpalette.....	41
2.3.3	Produktkataloge .....	42
2.3.4	E-Learning und Informationskompetenz-Kurse.....	43
2.4	Preis- und Entgeltpolitik.....	47
2.4.1	Erwerbungsmodalitäten und Preispolitik für elektronische Services .....	49
2.4.2	Sponsoring, Spenden und Werbung durch Externe.....	54
2.5	Distributionspolitik .....	57
2.6	Kommunikationspolitik.....	59
2.6.1	Werbung und Öffentlichkeitsarbeit .....	61
2.6.2	Individualisierung/Personalisierung von Dienstleistungen.....	64
2.6.3	Website/Usability .....	67
3	Resümee.....	72
	Literaturverzeichnis .....	73



## 1 Marketing in Bibliotheken

"Libraries will continue to share an expanding infosphere with an increasing number of content producers, providers and consumers. [...] The challenge for libraries is to clearly define and market their relevant place in that infosphere – their services and collections both physical and virtual."<sup>1</sup>

Der zitierte OCLC-Report spricht außer der wachsenden Konkurrenz auf dem Informationsmarkt das konservative Rezeptionsmuster an, mit dem ein Großteil der Bevölkerung Bibliotheken wahrnimmt. Die "Marke Bibliothek" wird noch immer zunächst mit nostalgischen Werten, Büchern und Lesen besetzt; nur Universitätsstudenten und Teile der über Fünfundzwanzigjährigen sehen als Hauptaufgabe der Bibliothek die Informationsvermittlung. Durch gezieltes "branding" sollten Bibliotheken daher anstreben, ihr Image zu verjüngen und den wachsenden Anteil online verfügbarer Informationen zu integrieren.<sup>2</sup> Marketing für elektronische Dienstleistungen ist also global gesehen eine dringende Aufgabe für Bibliotheken, ganz besonders in einer Situation der immer enger werdenden Mittelausstattung.

Marketing erhält damit den Stellenwert einer Management-Aufgabe, steht als solche im Zusammenhang mit der strategischen Planung, der Ziel- und Prioritätensetzung einer Bibliothek und sollte in ihr Management-Konzept integriert werden.

Marketing ist darüber hinaus eine Unternehmensphilosophie, die auf einem Menschenbild nach dem Human-Relations-Ansatz basiert<sup>3</sup> und eine nachhaltige Entwicklung mit dem Ziel langfristigen Überlebens anstrebt. Diese Philosophie räumt den Kunden- und Mitarbeiterbedürfnissen neben den ökonomischen Faktoren und den Forderungen nach Effizienz und Effektivität eine hohe Priorität ein. "Für viele Zwecke reicht es aus, eine marktorientierte Haltung oder Einstellung im Unternehmen zu praktizieren. Dann spricht man von Marketing als Maxime oder als Philosophie. Es geht darum, alle Entscheidungen im Unternehmen – bzw. in der Or-

---

<sup>1</sup> OCLC Membership Report 2005: Conclusion, S. 6-8.

<sup>2</sup> Vgl. ebd.

<sup>3</sup> Diesem Ansatz liegt ein Menschenbild zugrunde, das z.B. durch die Bedürfnispyramide nach Maslow veranschaulicht wird: Die Basis bilden physiologische Bedürfnisse, die Pyramide verjüngt sich über Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, das Bedürfnis nach Wertschätzung, bis hin zur Spitze, dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Zu diesem Menschenbild gehören auch Prinzipien des Marketing wie das Anreiz-Beitrags-Prinzip (Wer etwas will, muss etwas geben), das Ganzheits-Gleichheits-Prinzip (Alle entsprechen dem Leitbild), die Prinzipien der strategischen Führung, der Leistung durch Zufriedenheit und Effizienzorientierung u.a. Vgl. Hobohm 2002: Management und Marketing, Abschnitte 3.1.3 Vom wissenschaftlichen Management zum Human-Relations-Ansatz und 3.1.7 Grundprinzipien erfolgreichen Managements, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

ganisation [...] auf die Zielgruppen auszurichten."<sup>4</sup> Das hat die Konsequenz, dass neben der Impuls gebenden Bibliotheksleitung alle BibliotheksmitarbeiterInnen<sup>5</sup> Verantwortung für den Marketing-Prozess tragen, dass sie aktiv daran beteiligt sind und sie alle Tätigkeiten und Abläufe an Kundenbedürfnissen orientieren. – "Marketing is the management process which identifies, anticipates and supplies customer requirements efficiently and profitably."<sup>6</sup>

Auch Weingand beschreibt Marketing als Management-Prozess, der direkt mit den organisationellen Zielen verbunden ist und auf sorgfältig formulierten Programmen statt auf verstreuten Aktionen basiert. Der Marketing-Prozess nutzt aufeinander abgestimmt eine Kombination der Instrumente Marktanalyse, Controlling und Marketing-Mix (Product, Pricing, Place/Distribution, Promotion/Communication, also Produkt-, Entgelt-, Distributions- und Kommunikationspolitik).<sup>7</sup>

Gleichzeitig kann jeder Teilprozess der bibliothekarischen Abläufe, eine zielgruppenorientierte Grundhaltung vorausgesetzt, ein Marketing-Instrument sein. So fasst Umlauf zusammen: "Alles, was Bibliotheken tun – auch Katalogisierung, Bestandsaufbau, Auskunftsdienst usw. – oder tun können, [kann] unter Marketing-Gesichtspunkten gesehen"<sup>8</sup> werden, d.h. Marketing kann von allen Bereichen ausgeübt werden. Und umgekehrt kann ein Marketing-Konzept Auswirkungen auf alle Aufgabenbereiche einer Bibliothek haben.<sup>9</sup> So bestimmen die Erwerbungsentscheidungen die Produkt- und Preispolitik mit, die Erschließung ist eine der Grundlagen für die Distributionspolitik und der Bereich der Benutzung und Informationsvermittlung wird zunehmend zum Zentrum der Bibliothek, da er als Schnittstelle zu den Nutzern eine kundenorientierte Kommunikationspolitik ermöglicht. Sowohl die interne Struktur der Bibliotheken als auch ihre externe Struktur sind vom Marketing-Konzept betroffen. So empfiehlt der Wissenschaftsrat,<sup>10</sup> die

---

<sup>4</sup> Hobohm 2002: Management und Marketing, Abschnitt 3.4 Marketing, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

<sup>5</sup> Diese beide Geschlechter umschließende Form verwende ich gelegentlich, um sie in Erinnerung zu rufen, doch wegen ihrer sprachlichen Schwerefälligkeit nicht durchgängig. In allen anderen Fällen sind in die männliche Pluralform beide Geschlechter eingeschlossen.

<sup>6</sup> Sáez 2002: Marketing concepts for libraries and information services, S. 1, Motto (Definition des Chartered Institute of Marketing).

<sup>7</sup> Vgl. Weingand 1999: Marketing/Planning Library and Information Services, S. 9.

<sup>8</sup> Umlauf 1997: Bibliotheksmarketing. Abschnitt 1. (Zitat aus der Webversion, daher ohne Seitenangabe)

<sup>9</sup> Vgl. Umlauf 2002: Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, Abschnitt 7.1.1. Begriffe und Konzepte, S. 1, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

<sup>10</sup> Vgl. Wissenschaftsrat 2001: Empfehlungen zur digitalen Informationsversorgung durch Hochschulbibliotheken, S. 38 ff.

Dienstleistungseinrichtungen der Universität wie Rechenzentrum und Bibliothek zusammenzulegen, wie es im KIZ Ulm (Kommunikations- und Informationszentrum der Universität Ulm mit den "Servicebereichen": Bibliothek, Informationstechnik und Medien) oder im IKMZ in Cottbus (Informations-, Kommunikations- und Medienzentrum mit den "Serviceangeboten": Bibliothek, Rechenzentrum, Multimediazentrum und Betriebliche Datenverarbeitung) auch schon verwirklicht ist. Ob sich diese Struktur, die in englischen Universitätssystemen schon häufiger anzutreffen ist, in Deutschland durchsetzt, ist noch offen. Die interne Struktur der Universitätsbibliotheken orientiert sich zunehmend an der projektorientierten Matrixorganisation und strebt flachere Hierarchien mit sachlich begründeter Teambildung an.

### **1.1 Marketing-Zyklus**

Der Marketing-Prozess als dynamisches kybernetisches System kann wie der ihn übergreifende allgemeine Management-Prozess mit Hilfe zyklischer Modelle beschrieben werden.

Für das strategische Management wird beispielsweise das Bild vom Steuerungskreislauf mit den Elementen Vision/Leitbild – Strategische Ziele – Messgrößen – Zielvorgaben – Maßnahmen – Controlling/Reporting – Anpassung/Neuausrichtung verwendet.

Der Controlling-Kreislauf beinhaltet Prozesszielgrößen (Soll), die in den Geschäftsprozess einfließen und aus denen Prozessmessgrößen (Ist) hervorgehen, die dann mit den Sollgrößen verglichen werden.

Der Demingkreis für Dienstleistungsqualität im Rahmen des Total Quality Management besteht aus den Elementen Plan (Design, Darstellung, Ermittlung von Merkmalen), Do (Umsetzung), Check (Beschwerde, Messung) und Act (Analyse, Verbesserung).<sup>11</sup>

Der Marketing-Prozess als integrativer Bestandteil des Managements kann in folgenden Teilschritten als Regelkreis mit Rückkoppelung beschrieben werden: Marktanalyse/Environmental Scanning, Marktplatzierung und -segmentierung, Planung und Durchführung von Marketing-Strategien, Marketing-Instrumente (Marketing-Mix), Qualitätskontrolle als Überprüfung der Wirkung der Instrumente,

---

<sup>11</sup> Vgl. Hobohm 2002: Management und Marketing, Abschnitt 3.5.7 Der Demingkreis als Ausgangspunkt für Qualitätstechniken, S. 3, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

die wiederum als ein Feedback in die Markt- und Bedarfsanalyse eingehen kann und weitere strategische Entscheidungen beeinflusst.<sup>12</sup>

Coote beschreibt Marketing als einen "business process", der die gleichen Schritte enthält wie jeder andere Prozess, nämlich Zielsetzung, Implementierung einer übergreifenden Strategie, Entwicklung und Implementierung von Handlungsplänen, Erfolgskontrolle und Modifikation der Pläne in Rückkoppelung mit den Beobachtungsergebnissen.<sup>13</sup>

Auch die Teilprozesse des Marketing-Systems wie das Audit oder die strategische Planung sind ihrerseits wieder miteinander korrespondierende Regelkreise.

In diesem Sinne sind die folgenden Einteilungen der Arbeit in Kapitel und Einzelschritte lediglich als Hilfsmittel zur Beschreibung und Systematisierung zu verstehen. Im realen Gesamtprozess des Marketing sind alle diese Schritte, auch die Bereiche des Marketing-Mix, untrennbar miteinander und mit der Ablauforganisation einer Bibliothek verzahnt und beeinflussen einander gegenseitig.

### **1.1.1 Marketing-Audit – Marktanalyse**

Ein Marketing-Audit untersucht und evaluiert das Marketing-Umfeld der Bibliothek, ihre Märkte, Kunden, Konkurrenten, also ihre Makro-Umwelt, sowie das Marketing-System innerhalb der Organisation mit ihren Zielen, ihren Programmen und deren Implementierung sowie ihren wichtigsten Marketing-Aktivitäten.

Für die Durchführung eines Audits empfiehlt Weingand folgende Schritte:<sup>14</sup>

1. Bestimmung der Elemente, die beobachtet werden sollen; Information und Motivation der Belegschaft
2. Eine vorausgehende und ständige Prüfung des Audit-Prozesses soll die Richtung weisen und halten.
3. Sammlung und Analyse von Daten (aus eigenen Quellen, z.B. aus Berichtswesen, Statistik und Umfragen; aus Sekundärquellen, z.B. staatliche wirtschaftliche, geographische und demographische Daten)
4. Eine Evaluation mit Schlussfolgerung sollte gegenwärtige und zukünftige Praktiken, Probleme und Möglichkeiten aufzeigen.

---

<sup>12</sup> Vgl. Hobohm 2002: Management und Marketing, Abschnitt 3.4.4. Stufen des Marketing-Managements, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

<sup>13</sup> Vgl. Coote; Batchelor 1997: How to market your library service effectively, S. 6.

<sup>14</sup> Vgl. Weingand 1999, S. 42.

5. Erstellung und Präsentation eines schriftlichen und mündlichen Berichtes für die Leitung und die Belegschaft, die Stakeholders und Repräsentanten spezifischer Zielgruppen, z.B. die Universitätsleitung, die Ministerien etc.
6. Einspeisen der Ergebnisse des Audits in den Marketing- und Planungsprozess  
Die Umwelt gibt der Bibliothek ihren Sinn. Um sie zu untersuchen, sollten vielfältige demographische, geographische, psychographische, wirtschaftliche, technologische, politische und gesellschaftliche Faktoren beachtet werden. Die Umwelt kann in folgende Unterbereiche untergliedert werden:
  - die Makro-Umwelt mit den Kräften, die von der Bibliothek nicht kontrolliert werden können, die sie jedoch beeinflussen, wie die Inflationsrate, technische Entwicklungen, Gesetzgebung
  - die Mikro-Umwelt, das ist die direkt von der Bibliothek beeinflussbare Umwelt wie die Universität, die aktuellen und potenziellen primären Zielgruppen z.B. unter den Fragestellungen: Welches Verhalten zeigt die Zielgruppe bei der Suche nach Information? Welche Entscheidungsfaktoren bestimmen die Nicht- oder Nutzung eines Produktes? Wie wird eine Dienstleistung wahrgenommen?
  - der Wettbewerb/die Konkurrenz: Wer sind diejenigen, die ähnliche Produkte und Dienstleistungen vertreiben? Welche Stärken, welche Grenzen haben sie? Wo liegen Überschneidungen? Gibt es Möglichkeiten der Kooperation?
  - Marktsegmente, die nicht unbedingt potenzielle Nutzer der Bibliothek sind, jedoch Auswirkungen auf die Stellung der Bibliothek in ihrem Umfeld haben können wie Vereinigungen, Bildungsinstitutionen, Stiftungen etc.
  - Die interne Umwelt, die Eigenschaften und Kapazitäten der eigenen Organisation: Ihre "mission", ihr Leitbild, bedarf des Einbezuges und des Verständnisses bei den MitarbeiterInnen. Ihre Visionen und konkreten Ziele, von denen das Design der Produkte abhängt, ihre Ressourcen (menschliche, finanzielle, technische, physische), ihre Struktur, sei es eine Hierarchie, eine Matrixorganisation o.a., müssen berücksichtigt werden. Die Analyse der internen Umwelt ermöglicht einen Vergleich mit möglichen Konkurrenten im Hinblick auf Überschneidungen bzw. mögliche Kooperationen.
  - Das Marketing-System der Institution: Welchen Stellenwert hat die Anwendung aller Marketing-Aspekte in der Bibliothek? Gibt es einen Planungsprozess, eine Kontrolle, einen optimalen Informationsfluss? Wie spielen die Marketing-Aktivitäten mit anderen Management-Aspekten zusammen? Wie steht die Belegschaft zur Marketing-Philosophie? Wird Teamgeist gefördert? Wird kontinu-

ierlich Marktforschung betrieben? Wie werden Produkte entwickelt? Wer trifft Entscheidungen? Auf welchen Kriterien basieren diese Entscheidungen? Ist Produkteliminierung in die Produktentwicklung eingeschlossen?<sup>15</sup>

Als Teil des Audits beschreibt Weingand das "Environmental Scanning", also die Umwelt-Analyse. Diese Methode nimmt frühe Signale für Entwicklungen und Trends auf, indem sie für jeweils festgelegte Zeiträume Trenddaten erfasst, die wichtigen Daten systematisch in den Marketing-Prozess einspeist und evaluiert. Der Prozess des environmental scanning ist wie eine Spirale, die über Daten zu Interpretationen, Entscheidungen, Handlungen und zu neuen Zielsetzungen führt. Ohne diese Marktbeobachtung könnten frühe Signale von Entwicklungen, Gefahren oder Möglichkeiten übersehen werden; sie ist also besonders auch im schnell sich entwickelnden und verändernden Bereich elektronischer Informationsdienstleistungen eine wichtige Komponente des Marketing- und Planungsprozesses.

Ein gängiges Instrument für die Umwelt-Analyse ist die SWOT-Analyse, die Schwächen und Stärken der Institution als interne Faktoren sowie Chancen und Gefahren als externe Einflussgrößen untersucht, um noch ungenutzte Potenziale bzw. Schwachstellen aufzuspüren, sich mit den wichtigsten Wettbewerbern zu vergleichen und sich auf dem Markt zu positionieren. Zur Analyse können zahlreiche Vergleichsfelder aus den Bereichen Angebot, Distribution, Kommunikation, Preise, Produktion, Beschaffung, Ressourcen, Management/Organisation und Informationsmanagement herangezogen werden.<sup>16</sup>

Ein wichtiger Schritt nach und während der Implementierung eines Marketing-Konzeptes ist die Evaluation, sowohl eine Prozessevaluation, die die laufenden Aktivitäten evaluiert und anzeigt, ob Kursänderungen vorzunehmen sind, als auch eine summative und finale Evaluation, die zum Schluss eines Projektes oder am Ende eines Jahres die gesamte Effektivität auswertet. Sie ermittelt, in welchem Maße die Bibliothek ihre Ziele erreicht, ob ihre Mittel ausreichen, in welchem Maße die Prioritäten der verschiedenen Stakeholders erfüllt werden und ob ihre Organisationsform der Aufgabe angemessen ist.

---

<sup>15</sup> Vgl. Weingand 1999, S. 40, 41.

<sup>16</sup> Mögliche Vergleichsfelder sind z.B.: Umsatz, Personalbestand, -qualifikation, -motivation, Standorte, Produktgestaltung, -qualität, -programm (Angebotsbreite und -tiefe), Vertriebsorganisation und -kapazität, Lieferfähigkeit, Marktkommunikation wie Corporate Identity/Design, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Online-Kommunikation, Preispolitik, Schulung, Anzahl der Neuprodukteinführungen, Beschaffung (Bezugspreise, Versorgungssicherheit, Grad der Abhängigkeit von Lieferanten, Finanzen), Organisationsstruktur, Führungsstil, Planungs-, Kontroll- und Steuerungsinstrumente, Grad der Verknüpfung innerbetrieblicher Information, usw. Vgl. Höft, Uwe: SWOT-Analyse. (ohne Seitenangabe, da hier die Webversion herangezogen wurde.)

### 1.1.2 Marktsegmentierung – Ermittlung von Zielmärkten

Das Zielgruppen-Marketing ermittelt Segmente des gesamten potenziellen Marktes, die sich durch jeweils gemeinsame Eigenschaften und Wege der Erreichbarkeit in homogene Gruppen gliedern lassen, und geht auf deren spezifische Bedürfnisse ein. Speziell bei hochqualifizierten, anspruchsvollen Nutzergruppen mit differenzierten Bedürfnissen sind Methoden des Massen-Marketing nicht sinnvoll. Hinter der Segmentierung steht die Idee, eine Push-Situation zu schaffen, d.h. aktiv und möglichst individuell auf die Nutzer zuzugehen: "Libraries and information centres will only succeed if they leave behind the philosophy of 'take us as you find us' and seek to target their markets effectively through differentiated marketing tuned to the specific needs of particular segments."<sup>17</sup>

Marktsegmentierung arbeitet durch zielgruppenspezifische Angebote und Imagepflege auf eine langfristige Kundenbindung hin.<sup>18</sup> So zeigt sich z.B. im kommerziellen Bereich, dass die "heimlichen Gewinner" oft Familienbetriebe auf stabilen Märkten sind, die sich ganz ihren Kunden widmen, die sich durch hohe Leistung, raschen Service, pünktliche Lieferung und hervorragende Kenntnis ihrer Kunden auszeichnen und in direktem und regelmäßigem Kontakt zu ihnen stehen.<sup>19</sup> In Anlehnung daran könnten sich Bibliotheken z.B. dadurch einen Wettbewerbsvorteil vor freien Internetangeboten oder einem kommerziellen information broker erarbeiten, dass sie etwa das Segment der Nutzer der aufstrebenden Wissenschaftler und zukünftiger EntscheidungsträgerInnen besonders intensiv pflegen; oder dass sie eine möglichst flächendeckende Informationsversorgung in den Fächern anstreben, die beim Wettbewerb aus Gründen mangelnder Profitträchtigkeit ins Hintertreffen geraten, wie beispielsweise Geisteswissenschaften oder "Orchideenfächer"; oder dass sie ihr Angebot auf die Forschungsschwerpunkte an ihrer Universität fokussieren, um damit gleichzeitig das Segment der persönlich erreichbaren WissenschaftlerInnen und das der geldgebenden Institution zu erreichen. Im Rahmen des E-Marketing könnten Bibliotheken versuchen, mit Hilfe neuer Kommunikationsformen wie Mailinglisten, Chats oder Foren die Bildung von Communities aus solchen Segmenten zu fördern.

Die Profilbildung für Segmente kann durch Marktanalysen nach vielfältigen Kriterien vorgenommen werden, z.B. nach demographischen Faktoren (Segmentierung

---

<sup>17</sup> Sáez 2002: Marketing concepts for libraries and information services, S. 133.

<sup>18</sup> Vgl. Hobohm 2000: Marketing elektronischer Publikationen, S. 297.

<sup>19</sup> Vgl. Geffroy 2005: Das Einzige, was stört, ist der Kunde, S. 27.

nach Bevölkerungsgruppen wie Singles, Paare, Familien, Studierende, Berufstätige), nach Verhalten (Nutzungsfrequenz, Innovationsfreudigkeit), nach Lifestyle und Werten ("achievers" erreichen etwas und genießen ihr Leben, "belongsers" sind konventionell und mögen keine Experimente etc.), nach psychographischen Merkmalen (Bedürfnis nach Sicherheit, Selbstverwirklichung, Wertschätzung) u.a.<sup>20</sup> Übertragen auf den Bibliotheksbereich könnten Segmente gebildet werden wie Erstsemester (mit geringer Informationskompetenz und relativ hoher IT-Kompetenz), ProfessorInnen (mit relativ hoher fachspezifischer Informationskompetenz und geringer IT-Kompetenz), BA-/MA-Studierende, DoktorandInnen, Postdocs, Lehrende, Angestellte im akademischen Mittelbau, SchülerInnen, berufstätige Fort- und Weiterbilder, Bildungsbürger, Ministerialbeamte, LeiterInnen von Bildungseinrichtungen, MitarbeiterInnen der eigenen Bibliothek, der Universität oder kultureller Institutionen der Region wie Dramaturgen, Museumskuratoren usw.

### **1.1.3 Entwicklung von Marketing-Strategien und Planung von Marketing-Programmen**

Mit der Erhebung der Datengrundlage durch Marktanalysen kann ein strategischer Marketing-Plan implementiert und ein Zielfindungsprozess eingeleitet werden. Nach Coote sind die Schlüsselemente einer Marketing-Strategie die Analyse der Kundenbedürfnisse und -erwartungen, eine Stärken-Schwächen-Analyse der Bibliothek und ihrer Konkurrenten, eine Analyse der Unterschiede zwischen der Bibliothek und ihren Konkurrenten und ein praktischer Handlungsplan, der die Ziele der Bibliothek operationalisiert, d.h. Handlungsschritte und Meilensteine auf dem Weg zur Zielerreichung setzt.<sup>21</sup>

Das strategische Marketing definiert also auf der Grundlage des Leitbildes der Bibliothek unter den Fragestellungen "Was tun wir?", "Für wen und warum tun wir es?", "Was sollten wir tun?" strategische Ziele, die dann in operative Maßnahmen umgesetzt werden. Im strategischen Stadium werden z.B. Produkte entworfen, im operativen Bereich können die Angebote gestaltet und auf Kundenbedürfnisse abgestimmt werden. Der Prozess der Entwicklung von Handlungsstrategien kann durch Kreativitätstechniken unterstützt werden, um z.B. Szenarien für die nächsten zehn Jahre zu entwerfen.

---

<sup>20</sup> Vgl. Sáez 2002: Marketing concepts for libraries and information services, S 117 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Coote; Batchelor 1997: How to market your library service effectively, S. 6-7.

Die konkreten Ziele, die aus den strategischen Zielen erarbeitet werden, sollten messbar sein, eine Deadline haben, bis zu der sie erfüllt werden können, konsistent mit den übergreifenden Zielen sein, präzise formuliert und vor allem erreichbar sein. Sie sollten im Hinblick auf den gesamten Planungsprozess durch folgende Fragestellungen geprüft werden: Trägt das Ziel direkt zu den übergreifenden Zielen der Bibliothek bei? – Waren die Verantwortlichen UND die Betroffenen an der Zielformulierung beteiligt? – Stellt das Ziel eine Herausforderung dar?

Zielfindung umfasst alle Gebiete des Marketing-Mix, das Management von Ressourcen (Fundraising, Materialbeschaffung, Personalpolitik) und administrative Ziele. Konkrete Zieldefinitionen könnten so lauten: die identifizierten Zielgruppen just-in-time mit akkurater und aktueller Information versorgen; die Mitarbeiter motivieren, indem sie Ziele der Institution mit persönlicher Entwicklungsmöglichkeit verbinden können, u.a.

Die Ziele sollten in verschiedenen Szenarios gedanklich getestet und gefiltert werden durch die Fragen: "Was geschieht, wenn die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, politischen Bedingungen die gleichen bleiben wie heute bzw. wenn sie sich deutlich in eine positive oder negative Richtung verändern?"<sup>22</sup>

Welche suggestive Kraft die imperative Formulierung strategischer Ziele haben kann, zeigen folgende Beispiele von Weingand, die speziell für den Bereich der Informationsvermittlung Zielrichtungen angeben:

"Make speed your mind-set. Connect everything with everything. Build product into every service... Put service into every product. Put your offer online. Make your offer interactive. [...] Make sure your offer gets smarter with use. Make sure your offer anticipates your customers' desires. Help your customers get smarter every time they use your offer."<sup>23</sup> Die Herausforderung für Bibliotheken besteht nun in der Umsetzung der strategischen in operative Ziele und Aktivitäten.

#### **1.1.4 Controlling von Marketing-Aktivitäten**

Wie Umlauf betont, ist das Marketing-Controlling ein essenzieller Bestandteil des Marketing-Prozesses. "Wenn man sich Ziele vornimmt, muß man auch feststellen, wie nah man den gesteckten Zielen gekommen ist."<sup>24</sup> Controlling als "Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Daten zur Vorbereitung zielsetzungsgerech-

<sup>22</sup> Weingand 1999: Marketing/Planning Library and Information Services, S. 61.

<sup>23</sup> Weingand 1999: Marketing/Planning Library and Information Services, S. 161-165.

<sup>24</sup> Umlauf 1997: Bibliotheksmarketing, Abschnitte 2.1. und 10.5.

ter, koordinierter Entscheidungen "<sup>25</sup> stellt aus Statistiken und Leistungsmessung die Informationen und das Datenmaterial zu Input und Output einer Bibliothek zur Verfügung und gibt damit Hilfestellungen in Entscheidungsprozessen. "Leistungsmessung vergleicht die erhobenen statistischen Daten mit Zielen, stellt sie in Beziehung zu Aufgaben oder zu den Nutzergruppen, für die die Bibliothek ihre Dienstleistungen erbringt."<sup>26</sup>

Berens und Karlowitsch schlagen für den Non-Profit-Bereich "Business Reengineering" und Benchmarking als Controlling-Instrumente vor, die in besonderer Weise auf Dienstleistungsmarketing ausgerichtet sind, da sie prozess- und kundenorientiert sind. "Business Reengineering" richtet den Blick auf die Geschäftsprozesse eines Unternehmens mit dem Ziel, diese hinsichtlich ihres Wertes für die Kunden zu verbessern. Mit der Frage nach dem Sinn jedes einzelnen Prozesses im Hinblick auf seinen Zielerreichungsgrad sollte die bestehende Aufbau- und Ablaufstruktur einer Bibliothek hinterfragt und eventuell neu strukturiert werden.

Ein Instrument zum Auffinden von Verbesserungspotenzialen eigener Dienstleistungen ist das Benchmarking, der Vergleich mit anderen Bibliotheken anhand von Kennzahlen und Leistungsindikatoren und die Anpassung der erfolgreichen Methoden und Prozesse der Best-Practice-Bibliotheken an die eigenen. Zum Vergleich sollten Gruppen von Bibliotheken herangezogen werden, die einander in Aufgabe und Struktur entsprechen.

Kennzahlen und Leistungsindikatoren sind methodisch klar definierte Qualitätskriterien, die der Leistungsmessung, dem Leistungsvergleich sowie der Kontrolle und Verbesserung des Leistungsniveaus der Bibliothek dienen. Kennzahlenraster wie BIX, ISO, EQUINOX u.a. bieten spezifische Indikatoren und Kennzahlen für das Controlling. In Bibliotheken wird auch die Balanced Scorecard als Controlling-Werkzeug verwendet, das die strategischen Ziele der Institution in ein System von Leistungsindikatoren übersetzt, das die vier Perspektiven der Nutzer, der Finanzen, der Prozesse und der Potenziale beleuchtet.

Folgende Beispiele für Indikatorengruppen und Leistungsindikatoren für den Bereich der Informationsdienstleistungen veranschaulichen, wie solche feingeraster-ten Kontrollsysteme alle Abläufe in Bibliotheken detailliert betrachten:

Erfolgsrate bei der Suche im AK, Erfolgsrate bei der Suche im Sachkatalog<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Berens; Karlowitsch 1999: Controlling im Non-Profit-Bereich, S. 86.

<sup>26</sup> Poll 2005: Bibliotheksmanagement, S. 100.

<sup>27</sup> Vgl. ISO 11620: Liste der Leistungsindikatoren.

- Nutzung:

Zahl der PC-Arbeitsplatzstunden pro Woche und Kopf der primären Nutzergruppe; Anteil der PC-Arbeitsplätze, die durchschnittlich in Benutzung sind; Zahl der Fernnutzungen elektronischer Angebote pro Kopf der primären Nutzergruppe/der jew. Zielpopulation u.a.

- Ressourcen und Dienstleistungspotenzial:

Anteil der Medienausgaben für elektronische Angebote an den gesamten Medienausgaben; Anteil der zurückgewiesenen an den gesamten Sessions eines elektronischen Angebots (durch Überschreitung der Lizenzzahl) u.a.

- Kosten-Nutzen-Relation:

Medienkosten des jew. elektronischen Angebots pro Zugriff; Medienkosten des jew. elektronischen Angebots pro konkreter Nutzung u.a.

- Marktdurchdringung und Akzeptanz:

Anteil der Angehörigen der primären Nutzergruppe, die die elektronischen Bibliotheksangebote nutzen; Zahl der Teilnahmen an formalen Schulungen zum Angebot elektronischer Dienstleistungen pro Kopf der primären Nutzergruppe u.a.

- Nachfrage nach konkreten Angeboten:

Zahl der Zugriffe auf die elektronischen Angebote pro Kopf der jew. Zielpopulation; Zahl der konkreten Nutzungen (Downloads, Ausdrucken oder Abspeichern) der elektronischen Angebote pro Kopf der jeweiligen Zielpopulation u.a.

- Zufriedenheit und Nutzungserfolg:

Benutzerzufriedenheit mit dem elektronischen Medienangebot, der Infrastruktur und speziellen Informations- und Schulungsdienstleistungen u.v.a.m.<sup>28</sup>

## 1.2 Non-Profit-Marketing

Neben dem kommerziellen Marketing hat sich im Öffentlichen Dienst, in den Bereichen Kultur, Bildung, Forschung, Kirche und Sozialarbeit der Zweig des Non-Profit-Marketing herausgebildet. Dabei geht es weniger um Profitmaximierung als um effektivere Aufgabenerfüllung mit effizienterer Nutzung der Ressourcen. Das Non-Profit-Marketing "untersucht die Zielsysteme von Organisationen, die nicht erwerbswirtschaftlich ausgerichtet sind"<sup>29</sup> und den dafür erforderlichen Einsatz von Mitteln. So ist das Ziel wissenschaftlicher Bibliotheken die Versorgung der Univer-

<sup>28</sup> <<http://equinox.dcu.ie/reports/pilist.html>> (letzter Zugriff 18.2.2006).

<sup>29</sup> Umlauf 1997: Bibliotheksmarketing, Abschnitt 3.1.

sität und der Öffentlichkeit mit Informationen, die für ein erfolgreiches Studium sowie für effektive und innovative Forschung gebraucht werden. Da der Staat ein großes Interesse an der Leistungsfähigkeit der Wirtschaft hat, die wiederum aus qualifizierten Studienabgängern und Forschungsergebnissen gespeist wird, werden die Universitäten noch zum großen Teil staatlich finanziert. Da Bildung und Kultur außerdem eine wichtige Grundlage eines funktionierenden Sozialsystems mit dem politischen Ziel der sozialen Kohäsion sind, werden sie als öffentliche Aufgabe betrachtet und unterliegen der Subsidiarität<sup>30</sup> und der Daseinsvorsorge, d.h. der Versorgung der Bevölkerung mit lebenswichtigen Gütern durch den Staat. Da Bibliotheken und Informationseinrichtungen meist noch immer Non-Profit-Organisationen sind, sie also nicht ausschließlich unter Wirtschaftlichkeitsaspekten agieren, sind ihre Umsätze, ihre Leistung und Wirkung nicht wie in anderen Branchen messbar. Sie geraten in der rasant sich verändernden wirtschaftlichen Gesamtsituation mit Einführung des Globalhaushaltes und durch die Umwälzungen der Informations- und Kommunikationslandschaft zunehmend in Legitimationsschwänge vor ihren Zuwendungsgebern. Kotler und Bliemel beschreiben dies als Motivation für Marketing-Aktivitäten:

"Auch Non-Profit-Organisationen [...] müssen zunehmend die bisher nicht beachteten Marketingfunktionen und -methoden übernehmen. [...] Diese Organisationen haben allesamt ein Marktproblem. Ihre Leitungsgremien ringen darum, wie sie die Organisation trotz des Wandels in der Verbrauchereinstellung und schrumpfender Geldmittel am Leben halten können, und wenden sich verstärkt an das Marketing, um mögliche Antworten auf ihre Probleme zu finden. Auch Ministerien und Behörden greifen bei einer Vielzahl ihrer Programme für die Öffentlichkeit oder für bestimmte Zielgruppen zu Marketingmethoden. Gemeinsam mit Marketingdienstleistern wie Werbeagenturen, Markt- und Meinungsforschern, entwickeln sie z.B. Kommunikationskampagnen [...] und entfalten andere Aktivitäten, die im öffentlichen Interesse liegen."<sup>31</sup>

Statt profitorientierter Marketing-Strategien sehen sie Kundenbindung als Ziel des Marketing: "Das Beziehungsmarketing umfasst alle Aktivitäten, die ein Unternehmen gezielt einsetzt, um jeden einzelnen seiner Kunden besser kennenzulernen,

---

<sup>30</sup> "Der Begriff Subsidiarität besagt, daß der Staat bzw. die Kommunen gerade solche Aufgaben wahrnehmen sollen, die der Natur der Sache nach oder wegen unerwünschter Folgen bei privatwirtschaftlicher Aufgabenwahrnehmung nicht durch Private wahrgenommen werden können oder sollen." Umlauf 1997: Bibliotheksmarketing, Abschnitt 3.2.

<sup>31</sup> Kotler; Bliemel 2006: Marketing-Management, S. 49, 50.

wertzuschätzen, zu seiner Zufriedenheit zu bedienen und mit ihm zusammenzuarbeiten."<sup>32</sup>

Dabei ist es wichtig, den Kundenbegriff möglichst weit zu definieren, wie es der "Stakeholder"-Ansatz tut, der typisch für Non-Profit-Organisationen ist: Zielgruppe des Marketing sind dabei alle Interessengruppen beispielweise einer wissenschaftlichen Bibliothek: die primäre Nutzergruppe, die Mitarbeiter der übergeordneten Institution, das Bibliothekspersonal, die Leitung der übergeordneten Institution, Unterhaltsträger, politische Entscheidungsträger, WissenschaftlerInnen und Benutzer außerhalb der Institution, kooperierende Bibliotheken, Lieferanten, Gesellschaft und Nachwelt im weitesten Sinn. All diese Gruppen tragen mit die Verantwortung für Auftrag und Ziele der Bibliotheken und sollten an der Definition dieser Ziele, seien es politische oder wissenschaftliche, beteiligt werden.

### **1.3 Besonderheiten des Marketing für Dienstleistungen**

"Während die Industriegesellschaft mit fortschreitender Geschwindigkeit zu einer Informationsgesellschaft mutiert, läuft parallel ein zweiter Prozess ab: Die meisten Unternehmen entwickeln sich zu Dienstleistungsunternehmen."<sup>33</sup>

Diese Entwicklung geht mit einem ständig sich wandelnden Konsumverhalten einher: Die Inanspruchnahme von Dienstleistungen, sei es aus Zeitmangel, sei es aus Unlust oder Unfähigkeit, alles selbst zu erledigen, ist inzwischen zur Selbstverständlichkeit geworden. Daher werden im kommerziellen wie im privaten Bereich Aufgaben an Dienstleistungsbetriebe delegiert bzw. "outsourced".

Infolgedessen entwickelt sich neben dem Konsumgüter- und Investitionsgüter-Marketing das Dienstleistungsmarketing, das versucht, den speziellen Eigenschaften des Produktes Dienstleistung in Abgrenzung zu Eigenschaften der Waren und Güter gerecht zu werden: Eine Dienstleistung bringt "keine direkten Besitz- oder Eigentumsveränderungen mit sich";<sup>34</sup> Dienstleistungen sind nicht greifbar, immateriell, nicht lagerfähig, d.h. sie können nicht auf Vorrat produziert werden; ihre Produktion, in der Regel eine Handlung, ist nicht vom Konsum trennbar; sie sind Unikate, d.h. nicht identisch reproduzierbar<sup>35</sup>; sie haben einen starken Personenbezug, erfordern also eine ständige Weiterqualifizierung der Mitarbeiter. Dienstleistungen sind kaum korrigierbar oder prüfbar, da sie im Augenblick ihrer Produktion

---

<sup>32</sup> Kotler; Bliemel 2006: Marketing-Management, S. 86.

<sup>33</sup> Matys 2004: Dienstleistungs-Marketing, S. 7.

<sup>34</sup> Kotler; Bliemel 2006: Marketing-Management, S. 772.

<sup>35</sup> Vgl. Umlauf 1997: Bibliotheksmarketing, Abschnitt 2.2.14.

konsumiert werden. Außerdem gehört zu ihrer Erbringung per definitionem die Kundeninteraktion, die wiederum einen großen Einfluss auf ihre Qualität hat. Ihre Qualität kann also schwanken.<sup>36</sup>

Dienstleistungen sind überdies ein Vertrauensgut, da die Kunden den wirklichen Wert der "Ware" nicht bestimmen können und daher dem Anbieter einen Vertrauensvorschuss geben müssen.<sup>37</sup> Dienstleistungen stellen also ein "mehrdimensionales Merkmals-(Eigenschafts-) und Wahrnehmungsbündel"<sup>38</sup> dar, das sowohl aus Sicht der Anbieter als auch aus Sicht der Konsumenten beschrieben werden kann. Daher ist die Qualität von Dienstleistungen schwer greifbar und schwierig darzustellen und Qualitätsansprüche der Kunden entwickeln sich langsamer als bei materiellen Gütern.<sup>39</sup> Das Gap-Modell von Parasuraman, Zeithaml und Berry<sup>40</sup> zeigt, "daß die interne Spezifikation eines Dienstleistungsangebotes aus Anbieter-sicht nicht zwingend mit der externen Spezifikation durch den Kunden übereinstimmen muß."<sup>41</sup> So können sich Maßnahmen wie Kosteneinsparungen durch Standardisierung und Automation, die sich im Marketing-Prozess für materielle Produkte oft positiv auswirken, im Dienstleistungsbereich als kontraproduktiv zur Strategie der Kundenbindung auswirken, da dabei so genannte "Touch"-Qualitäten verlorengehen. Mittlerweile schieben sich im Dienstleistungssektor immer mehr "Medien und Automaten zwischen die Anbieter und Nachfrager von Dienstleistungen", die aber eine "enge sachliche und zeitliche Kopplung zwischen Anbietern und Nachfragern" nicht ersetzen.<sup>42</sup>

Aus den genannten Eigenschaften der Dienstleistung ergeben sich Anforderungen für Dienstleistungen und ihr Marketing: Dienstleistungen sollten "gegenständlich" gemacht werden, d.h. den Kunden sollte geholfen werden, eine konkrete Vorstel-

<sup>36</sup> Die Termini für Dienstleistungseigenschaften aus der anglo-amerikanischen Marketing-Literatur lauten: intangibility (Dienstleistungen können nicht berührt, gesehen oder geschmeckt werden.), variability (Je nach Verfassung der Dienstleister bzw. der Kunden kann die Dienstleistung verschieden ausfallen.), inseparability (Die Dienstleistung wird in einem untrennbaren Prozess angeboten und konsumiert.), perishability (Die Dienstleistung kann nicht gelagert werden.). Vgl. Sáez 2002: Marketing concepts for libraries and information services, S. 83.

<sup>37</sup> Vgl. Hobohm 2000: Marketing elektronischer Publikationen, S. 292.

<sup>38</sup> Scharitzer 1995: "SERVMORPH", S. 175.

<sup>39</sup> Vgl. Umlauf 1997: Bibliotheksmarketing, Abschnitt 2.2.14.

<sup>40</sup> Das Gap-Modell veranschaulicht die Lücken zwischen Kundenerwartung und -erfahrung an den Schnittstellen der Dienstleistungsproduktion, nämlich zwischen der Unternehmensauffassung und der vom Kunden erwarteten Leistung, zwischen Unternehmensauffassung und Qualitätsstandards, zwischen Qualitätsstandards und Ausführung der Dienstleistung, zwischen Ausführung und Kundenkommunikation sowie zwischen erwarteter und empfundener Dienstleistung. Vgl. Theden; Colman 2005: Qualitätstechniken, S. 17-20.

<sup>41</sup> Scharitzer 1995: "SERVMORPH", S. 176.

<sup>42</sup> Maier; Preiß 2002: Bibliotheken und Marketing für Informationsquellen und Informationsdienstleistungen, S. 9.

lung davon zu entwickeln.<sup>43</sup> Das könnte z.B. durch Qualitätstechniken wie die Vignetten-Technik<sup>44</sup> geschehen, nachdem zuvor der Dienstleister selbst das Angebot durch ein Blueprinting des Service<sup>45</sup> oder andere Techniken auf die konkrete Anwendung hin konzipiert hat.

Da KundInnen die Dienstleistungsqualität nicht leicht beurteilen können, könnte durch positive Beschreibungen begleitend zur Leistungserstellung das Urteil der KundInnen in die gewünschte Richtung gelenkt werden. Die Bedeutung der Kommunikationspolitik für das Dienstleistungsmarketing zeigt sich auch in der Notwendigkeit des Branding, d.h. der Markenbildung, die einer Dienstleistung, wie dem Dokumentlieferdienst Subito, einen Namen, ein Logo und einen hohen Bekanntheitsgrad verschafft und eine gleichbleibend hohe Qualität anstrebt.<sup>46</sup>

Ganz anders als bei anderen Produkten muss die gleichmäßige Auslastung des Personals geplant und die vorhandene Kapazität optimal genutzt werden, da Leerlaufzeiten nicht für Zeiten des Andranges gehortet werden können. Außerdem sollten die MitarbeiterInnen in die Gestaltung des Dienstleistungsangebots einbezogen werden, da ihre Problemlösungskompetenz in hohem Maße gefordert wird, indem sie individuelle und doch genügend standardisierte und verlässliche Dienstleistungen nach den Regeln ihres Berufes erbringen müssen. Da Dienstleistung für alle Beteiligten ein Vertrauensgut ist, sollte auch der Führungsstil des gesamten Betriebes auf interne Kommunikation, Motivation und Vertrauensbildung ausgerichtet sein statt auf autoritäre Vorgaben.

Auch Kunden sollten "bei der Definition oder gar der Durchführung der Leistungserstellung des Anbieters konkret" mitwirken; "Für den Anbieter heißt Kundenintegration, seinen Kunden und dessen Produktionsfaktoren in den eigenen Wertschöpfungsprozeß und möglichst auch in ein Wertverbundsystem der Marktversorgung einzubeziehen."<sup>47</sup> Hier kann z.B. das Blueprinting eingesetzt werden, um dort, wo Kunden an der Leistungserstellung mitwirken, Informationen über die Kunden einfließen zu lassen.

---

<sup>43</sup> Vgl. Matys 2004: Dienstleistungs-Marketing, S. 14.

<sup>44</sup> Dabei werden systematisch aufgebaute Szenarien einer neuen Dienstleistung, so genannte Vignetten, nach Merkmalen beschrieben und im Interview einer ausgewählten Fokusgruppe zur Beurteilung vorgelegt. Vgl. Theden; Colman 2005: Qualitätstechniken, S. 32.

<sup>45</sup> In einer Konstruktionszeichnung für Serviceabläufe werden in Form eines Ablaufdiagramms die Serviceabläufe dargestellt. Eine Besonderheit ist dabei, dass auf die Schnittstellen zwischen internen und externen Prozessen, also die Interaktionspunkte mit den Kunden, besondere Aufmerksamkeit gerichtet wird. Vgl. Theden; Colman 2005: Qualitätstechniken, S. 44.

<sup>46</sup> Vgl. Umlauf 2006: Konsultation 8.1. Benutzungsorganisation vom 6.5.2006 an der Humboldt-Universität zu Berlin.

<sup>47</sup> Kotler; Bliemel 2006: Marketing-Management, S. 87.

### 1.3.1 Make-or-Buy

Es gibt in der theoretischen Literatur auch Varianten der Auffassungen des Dienstleistungsbegriffes. So möchte Rück statt des Gegensatzpaares "immateriell" contra "materiell" als essenzielles Gegensatzpaar für die Entscheidung der Kunden zwischen den verschiedenen Prinzipien der Bedarfsdeckung die Kategorien "Make" oder "Buy", also das Gegensatzpaar Self-Service versus Service bzw. Selbstversorgung durch Eigenproduktion versus Marktinanspruchnahme, sehen.<sup>48</sup> Dieses Kriterium der Make-or-Buy-Entscheidung aus der Wirtschaft bringt eine weitere Perspektive ins Spiel. Seit die Geldgeber und gleichzeitig Kunden der Bibliotheken, nämlich die Universitäten und im Bereich der Öffentlichen Bibliotheken die Kommunen, öffentlich darüber nachdenken, ob sie Bibliotheken wirklich brauchen oder sogar im kommunalen Bereich Bibliotheken einfach schließen, steht im Grunde diese Make-or-Buy-Frage dabei im Hintergrund. Gerade im Bereich der elektronischen Dienstleistungen könnten die Fakultäten der Universitäten sich auf den Standpunkt stellen, elektronisch verfügbare Informationen könnten sie auch selbst beschaffen, ohne eine teure Bibliothek dafür unterhalten zu müssen. Bibliotheken tragen in dieser Situation die Beweislast dafür, dass es erstens keine preisgünstigere Möglichkeit für die Geldgeber gibt, ein solch konzertiertes Bündel von Dienstleistungen zu erhalten wie über den Servicebetrieb Bibliothek, dass es zweitens eine große Menge von Kunden gibt, die sich andere, kommerzielle Anbieter nicht leisten könnten, und dass ein Versorgungsmangel bei diesen Zielgruppen (Studierende, Schüler, BürgerInnen etc.) langfristige ökonomische Folgen zeitigt; das zeigen die Pisa-Studien und der phasenweise Mangel an qualifizierten Studienabschließern in bestimmten Fächern.

Durch Leistungsmessung, Controlling und Benchmarking zeigt sich, dass Dienstleistungen und in gewisser Weise sogar das ihnen entgegengebrachte Vertrauen in Zahlen messbar und in Euro bezifferbar sind. So stehen die Bibliotheken selbst in manchen Bereichen vor der Entscheidung des Make-or-Buy, wenn es darum geht, ihre Kernbereiche neu zu definieren. Es stellt sich z.B. die Frage, ob nicht das Outsourcing von Dienstleistungen wie beispielsweise Erschließung – z.B. bei der Retrokonversion von Zettelkatalogen oder Volltextlieferung durch Verlage – in bestimmten Fällen und Kombinationen günstiger ist als die eigene Produktion; oder ob Bibliotheken sich durch Outsourcing traditioneller Bereiche auf neue Kern-

---

<sup>48</sup> Vgl. Rück 1995: Dienstleistungen – ein Definitionsansatz auf Grundlage des "Make or buy"-Prinzips, S. 14; 19-26.

gebiete wie die Systematisierung von Informationsservices bzw. Entwicklung von Portalen, virtuellen Fachbibliotheken, Informationskompetenz-Vermittlung, also Aufbereitung und Vermittlung der Information, konzentrieren können. Diese Überlegungen sollten ganz genau durchkalkuliert werden, indem man mit Instrumenten wie der Kosten- und Leistungsrechnung den Preis einzelner Dienstleistungen errechnet.<sup>49</sup> Gerade im Dienstleistungssektor hat also das Make-or-Buy-Kriterium weitreichende Auswirkungen, sobald Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Effektivität gefragt sind wie im Bibliothekswesen seit Einführung des Globalhaushaltes und der Verwaltungsreform.

### 1.3.2 Kundenorientierung

Ein ganz zentraler Unterschied des Marketing von Dienstleistungen im Verhältnis zu anderen Produkten ist die Notwendigkeit der Kundenorientierung. Als Vertrauens- und Interaktionsgut muss sich die Dienstleistung ganz an den KundInnen und deren Erwartung an Qualität ausrichten. Dabei sollte der für andere Produkte gängige Kundenbegriff erweitert werden um potenzielle bzw. Noch-Nicht-Kunden sowie interne KundInnen: Auch für die anderen Abteilungen und Bereiche des eigenen Betriebes soll qualitativ hochwertige Arbeit geleistet werden. Die Benutzung ist Kunde der Erwerbungsabteilung, alle Abteilungen sind Kunden der EDV-Abteilung etc. In diesem prozessorientierten Ansatz wird an jeder Schnittstelle auf Kundenorientierung und die genaue Dokumentation der Aufgabe bei der Übergabe von der einen auf die andere Organisationseinheit geachtet. Die Aufnahme einer Rechercheanfrage muss so vollständig sein, dass die Recherche ohne weitere Rückfragen durch den nächsten Kollegen durchgeführt werden kann.<sup>50</sup>

Dieses Marketing-Konzept der umfassenden Ausrichtung auf die Kunden kann als ein integrierter Bestandteil des Total Quality Management (TQM) verwirklicht werden. TQM ist eine Unternehmensphilosophie, die in den 1950er Jahren von W.E. Deming entwickelt und in Firmen erfolgreich eingesetzt wurde und die Qualität definiert als die Leistung minus der Erwartung der Kunden, als eine kontinuierliche prozessuale Verpflichtung des Managements. Die Prinzipien des Total Quality Management gehen über die normale Erstellung "guter" Dienstleistung hinaus durch die Forderung nach kontinuierlicher Verbesserung aller Arbeitsprozesse

<sup>49</sup> Vgl. Münz; Wirtz 2005: Handfestes Rechenmodell ersetzt vage Intuition, S. 793-798.

<sup>50</sup> Vgl. Hobohm 2002: Management und Marketing, Abschnitt 3.5 Kundenbindung und Qualitätsmanagement, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

(nach der japanischen "Philosophie" des Kaizen), Prävention statt Korrektur von Fehlern (Dahinter steht das Bewusstsein der Kosten mangelhafter Qualität), Qualitätscontrolling, Benchmarking u.a. Die Umsetzung dieses Managements muss von der Leitung angestoßen und repräsentiert werden; die Durchführung verlangt eine Partizipation der MitarbeiterInnen auf allen Hierarchieebenen und fördert damit die Verantwortung jedes/r Einzelnen. Im Dienstleistungsbereich wurden inzwischen zahlreiche Qualitätstechniken entwickelt, z.B. das Beschwerde-Management, Ablauf-, Ursache- und Wirkungsdiagramme, die Six-Sigma-Methode,<sup>51</sup> Blueprinting, Qualitätszirkel u.a.<sup>52</sup>

Die Norm ISO 8402 definiert Qualität als "Die Gesamtheit der Merkmale und Eigenschaften eines Produkts oder einer Dienstleistung, die im Zusammenhang stehen mit seiner Eignung, ein bekanntes oder angenommenes Bedürfnis zu befriedigen." Die bibliothekarische Dienstleistung hat also keine Qualitätsmerkmale unabhängig von ihren NutzerInnen. Ihre Qualität entspricht deren Qualitätswahrnehmung, richtet sich an deren Wünschen, an der Marktforderung aus. Weingand wendet diese Sicht auf Bibliotheken an: "In library/information agency terms, information professionals design a product to meet community needs instead of spending time in the often futile attempt to persuade a reluctant public that they 'should' use the library because it is intrinsically valuable."<sup>53</sup>

Orava umschreibt die wahrgenommene Qualität von Dienstleistungen und deren Auswirkungen in einem schönen Beispiel:

"What makes a Pub popular? I mean permanently popular, not just briefly fashionable. Is it the result of advertising and campaigning? Rarely, or at least only for a short while. What's essential is that supply meets demand, with expertise, good personal service, flexibility, the ability to cope with the unusual and, above all, interpersonal skill. If this works, then word of mouth takes care of the marketing – to a great extent, not totally. If marketing isn't working at the service level, then all other marketing efforts are in vain and will achieve no more than passing results."<sup>54</sup>

<sup>51</sup> Eine Operationalisierung der Null-Fehler-Philosophie auf der Grundlage des Bewusstseins, dass Fehlerbehebung teurer ist als Fehlervermeidung Vgl. Hobohm 2006: Konsultation 3.4. Betriebsabläufe, -analyse vom 5.5.2006 an der Humboldt-Universität zu Berlin.

<sup>52</sup> Vgl. Hobohm 2002: Management und Marketing, Abschnitt 3.5 Kundenbindung und Qualitätsmanagement, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

<sup>53</sup> Weingand 1999: Marketing/Planning Library and Information Services, S. 2.

<sup>54</sup> Orava 2000: Marketing is an Attitude of Mind, S. 84.

### 1.3.3 Dienstleistungsqualität

Diese Einschätzung findet sich abstrahiert im RATER-Konzept der Dienstleistungsqualität aus dem SERVQUAL-Modell wieder. Aufgrund zahlreicher Umfragen in Bibliotheken und anderen Dienstleistungsbereichen wurde festgestellt, dass "weiche" Faktoren wie "Reliability" (Zuverlässigkeit), "Assurance" (Souveränität), "Tangibles" (Materielles, Erscheinungsbild), "Empathy" (Einfühlung) und "Responsiveness" (Entgegenkommen), also Sozialkompetenz ("interpersonal skill") für das Image von Dienstleistungsbetrieben und ihren "Produkten" mindestens genauso wichtig sind wie die inhärente Qualität der Dienstleistung. Übertragen auf das Marketing elektronischer Dienstleistungen heißt das z.B., dass genauso wichtig wie ein umfassendes Angebot an relevanten Datenbanken, Volltexten etc. die Sicherheit und Verlässlichkeit der MitarbeiterInnen ist, mit der sie selbst sich in dem Angebot auskennen und dieses Wissen weitervermitteln, ihr äußeres Erscheinungsbild, ihre Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und Flexibilität, auch wenn es um ungewöhnliche Probleme, Recherchen oder Beschaffungswege geht sowie Einfühlungsvermögen, die Fähigkeit und Bereitschaft, z.B. durch Fragen das eigentliche Thema einer Recherche herauszufinden, mit den NutzerInnen gemeinsam Suchwörter zu ermitteln usw.

Für Qualitätswahrnehmung spielen also Imageelemente wie Leitbild, Corporate Identity, Corporate Design eine große Rolle; sie kann nicht einfach gemanaged werden, da sie auf komplizierten sozialpsychologischen Prozessen beruht. Ein negatives Image verbreitet sich viermal so schnell wie ein positives, da Kunden über negative Erfahrungen statistisch viermal so häufig berichten als über positive. Für das Marketing bedeutet das, dass zufriedene Kunden die besten Werbeträger sind, und dass die Bibliothek sie motivieren sollte, ihre Zufriedenheit weiterzuvermitteln. Wer sich wohlfühlt, kann auch über Fehler hinwegsehen.<sup>55</sup>

Auch der kommerzielle Unternehmensbereich der "freien" Wirtschaft entdeckt für seine Marketing-Strategien dieses Prinzip der Dienstleistungsmentalität.<sup>56</sup> Geffroy sieht den Menschen, sowohl die KundInnen mit ihren Bedürfnissen, als auch die MitarbeiterInnen mit ihrer Kreativität und ihrem Engagement als Kern und Erfolgs-

<sup>55</sup> Vgl. Hobohm 2002: Management und Marketing, Abschnitt 3.5.3 Qualität=Qualitätswahrnehmung, S. 2, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

<sup>56</sup> "Mehr und mehr werden neben rein quantitativen Kriterien wie Umsatz, Deckungsbeitrag, Gewinn und Marktanteil qualitative Kriterien an Bedeutung gewinnen. Qualitative Kriterien sind Anziehungskraft, Bekanntheitsgrad, Imagefaktor, ein eindeutiges Profil, Sympathiewert, Vertrauen und Zuverlässigkeit." Geffroy 2005: Das Einzige, was stört, ist der Kunde, S. 59.

faktor des gesamten Produktions- und Marketing-Prozesses neben Produktstrategien und Globalisierungskonzepten. Durch eine neue Beziehungsqualität sollen Mitarbeiter durch Förderung, Anerkennung und andere Anreize so motiviert werden, dass sie sich im Betrieb so wohl fühlen wie in ihrer Freizeit, denn nur begeisterte Mitarbeiter können Kunden begeistern. Er plädiert für den Aufbau von Beziehungsnetzwerken, besonders digitaler Netzwerke, über die ein dauernder Kundenkontakt aufrechterhalten werden kann. Dadurch können Unternehmen ihre Kunden, auch potenzielle, kennen lernen und binden, ihre Vorlieben und Ansprüche entdecken und partnerschaftliche Beziehungen zu ihnen aufbauen. Diese Haltung übe einen Sog aus, anstatt des Druckes, der häufig durch Werbebelästigung ausgeübt wurde.

Wenn auch diese euphorischen Ideen bis in ihre Sprachlichkeit hinein die idealistische Illusion von der Machbarkeit eines neuen Leitungs- und Mitarbeitertyps aufbauen, so zeigt sich doch darin ein Menschenbild, das die menschlichen Bedürfnisse in ihrer Gesamtheit in den Mittelpunkt stellt und bei aller Funktionalisierung ihnen gerecht zu werden versucht. Natürlich ist dieses Konzept ursprünglich aus der Not schwindender Absätze und Absatzmärkte geboren.

Auch die Bibliotheken sehen sich aufgrund ihrer Existenzsorgen dazu gezwungen, solche Ideen in etwas abgeschwächter Form aufzugreifen mit dem positiven Effekt, dass "Benutzer" auch als "Kunden" betrachtet werden und die eigene Arbeit in einem wandelbaren Beziehungsnetzwerk von Partnern, Lieferanten, Konkurrenten, Geldgebern, Mitarbeitern und Kunden gesehen wird. Impulse dazu gingen vor allem vom anglo-amerikanischen Bibliotheksbereich aus und werden in den letzten Jahren auch durch europäische Bibliotheken interessiert aufgenommen.

So wurde beispielsweise das Instrument SERVQUAL in den USA durch ALA und ARL als LibQUAL zur Qualitätsmessung für Bibliotheken adaptiert. SERVQUAL ist ein Befragungsinstrument mit 22 Frage-Items, die speziell im Hinblick auf Dienstleistungen und deren Qualität entwickelt wurden und für spezifische Dienstleistungen jeweils angepasst werden können. Die Fragen ermitteln Erwartungen an die Dienstleistung auf der einen Seite und die tatsächliche Erfahrung der Dienstleistung auf der anderen. Diese Erhebung ermöglicht eine "Gap-Analyse" (s.o.), d.h. sie stellt an verschiedenen Stellen die Differenzen zwischen Kundenerwartung und -erfahrung fest sowie die Differenzen zwischen der Wahrnehmung der Personen, die die Dienstleistung erbringen und derer, die sie entgegennehmen, letztlich

zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung der Bibliothek.<sup>57</sup> Das Befragungsinstrument LibQUAL enthält zum Beispiel für den Bereich der elektronischen Dienstleistungen Fragen nach "Easy-to-use access tools that allow me to find things on my own", "The library helps me distinguish between trustworthy and untrustworthy information", "The library helps me with the information skills I need in my work or study", "Employees instill confidence in users" etc.<sup>58</sup> Der Fokus dieser Fragen liegt insgesamt auf dem Vertrauen der Kunden in ihre Bibliothek und ihrem Gefühl von Unabhängigkeit, das die Bibliothek, von deren Dienstleistungen sie in gewisser Weise abhängig sind, ihnen selbst vermittelt.

Ein weiteres Marketing-Instrument speziell für Dienstleistungen ist das Portfolio-Management: Es beleuchtet, wie einzelne Produkte und Dienstleistungen zur "Gesundheit" der gesamten Organisation beitragen. Dabei werden Dienstleistungen in einer Matrix klassifiziert, z.B. als "Stars" (Marktführer), "Fragezeichen" (Dienstleistungen mit hohem Potenzial und hohem personellen und finanziellen Ressourcenverbrauch), "Milchkühe" (Dienstleistungen, die die größte Nachfrage haben) und "Arme Hunde" (die am wenigsten profitablen und gefragten Dienstleistungen).<sup>59</sup> Dieser Prozess wirft Diskussionen auf und bewirkt, dass strategisch über Dienstleistungen nachgedacht wird.

#### **1.4 Besonderheiten des Marketing für Informationsdienstleistungen**

Es gibt keine eindeutige Produktdefinition des Gutes "Information" – es weist im Grunde ähnliche Eigenschaften auf wie Dienstleistung im allgemeinen: Information ist immateriell und nicht veräußerungsfähig; die Kunden sind in den Prozess des Retrievals integriert und nehmen Einfluss auf dessen Ergebnisse. Für Informationsdienstleistung ist eine Wertbestimmung nur ex post möglich, nämlich anhand der Auswirkungen auf die Forschung und Entwicklung, d.h. sie ist ein Erfahrungsgut. Daher können über Informationsdienstleistungen keine direkten Wirtschaftlichkeitsberechnungen angestellt werden. Information ist ein "Rohstoff", der seinen Nutzen durch den Mehrwert erhält, den die Bibliothek und der Abnehmer ihm hinzufügen. Durch diese Eigenschaft gewinnt der Qualitätsbegriff für den Informationsbereich eine ähnlich große Bedeutung wie für den Dienstleistungsbereich,

<sup>57</sup> Vgl. Hobohm 2002: Management und Marketing, Abschnitt 3.5.8 Was ist Dienstleistungsqualität, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

<sup>58</sup> <<http://www.libqual.org/>> (letzter Zugriff am 24.3.2006).

<sup>59</sup> Vgl. Hobohm 2002: Management und Marketing, Abschnitt 3.4.6 Produktpolitik, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

denn der Abnehmer muss sich auf die hohe Qualität des Rohstoffmaterials wie auf den Produzenten oder Vermittler verlassen können. Die Spätfolgen fehlerhafter Information können vor allem im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich teuer und gefährlich sein. In anderen Bereichen treten die Folgen dafür oft erst langfristig zu Tage. Daher ist Information in hohem Maße ein Vertrauensgut. Die Qualität von Informationsdienstleistungen ist nur schwer objektivierbar.<sup>60</sup>

Information wird auch bei mehrfacher Nutzung nicht zwangsläufig verbraucht, ist meist nur in Kopie erhältlich und lässt sich erst durch Medien(-technologien) materialisieren. Ihre Transportgeschwindigkeit hängt von Apparaten, Technologien und Transportwegen ab. Information ist die Grundlage für Lehre und Forschung, für Kommunikation überhaupt. Ihr Wert ist abhängig vom Kontext der Verwendung. Information als Ware unterliegt dem Bewertungsparadoxon, das besagt, dass Kunden Information erst bewerten können, wenn sie sie kennen, und dann müssten sie sie eigentlich nicht mehr kaufen.

An den generischen Informationsaktivitäten Informationsgewinnung, -verarbeitung, -speicherung, -aktualisierung, -bewertung, -übertragung und -austausch haben Bibliotheken als Informationsvermittler und -dienstleister zunehmenden aktiven Anteil. Ihre Aufgabe besteht nun darin, Informationsquellen bereitzustellen, aus Informationsquellen nutzbare Informationsressourcen zu machen, diese auszuwählen, zu ordnen und pflegen und als Informationsdienstleistungen anzubieten. Zum Angebot gehören die Unterstützungsleistungen wie die Bereitstellung von Geräten zur Verarbeitung, Speicherung und Reproduktion von Informationen sowie von Kommunikationsräumen.

Ziele des strategischen Marketing für Informationsdienstleistungen können sein: die "strategische Ausrichtung von Informations- und Dienstleistungsangeboten auf einzelne Zielgruppen", die "konzeptionelle Abstimmung der eigenen Informations- und Dienstleistungsangebote mit anderen Anbietern", "Vernetzung mit komplementären Informationsangeboten und Dienstleistungen" und "Ausrichtung und Umstellung von Informationsangeboten auf neue Technologien und Apparate" und damit verbunden die Planung zukünftig erforderlicher Ressourcen.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Hobohm 2002: Management und Marketing, Abschnitt 3.5.2 Qualitätsvoraussetzungen des Produktes "Information", in: Hobohm; Umlauf 2002: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

<sup>61</sup> Vgl. Maier; Preiß 2002: Bibliotheken und Marketing für Informationsquellen und Informationsdienstleistungen, S. 13.

## 1.5 E-Marketing

Die Grundsätze des traditionellen Marketing gelten auch in der digitalen Welt: Trends entdecken, Marktbedürfnisse erkennen, ein Marketing-Mix anbieten, evaluieren. Dazu kommen Dienstleistungen im Inter- und Intranet, technisches Know-how und Recherchekenntnisse; die "mission" muss um den technologischen Aspekt erweitert werden. Eine ganz entscheidende neue Qualität des E-Marketing ist die Interaktivität. Weitere neue Faktoren des E-Marketing sind: Globale Wirkung, höhere Aktualität, dauerhafte Informationsverfügbarkeit, Multimedialität, selektive Botschaften sowie die Position des Kunden, der aktiv eine Website auswählt und entscheidet, ob und wie lange er sich damit beschäftigt (Pull-Situation). Mit den neuen Technologien sind auch neue Werbeformen möglich, die auf der Interaktivität basieren bzw. mit ihr spielen, wie Werbebanner, Werbung nach Suchbegriff-Eingabe, in Blogs und Chatrooms, Pop-Ups, interaktive Werbespots u.a.<sup>62</sup>

Wollen Bibliotheken der realen Konkurrenz der kommerziellen Informationsdienstleister, der Suchmaschinen, der spezialisierten Informationskanäle über Satellit und anderer Informationsvermittlungswege begegnen, müssen sie sich – aufbauend auf den vorhandenen Kompetenzen – neues Know-how erarbeiten. Direkter Zugang zu digitalen Informationen eröffnet die Möglichkeit, Vermittler wie Bibliotheken zu umgehen. Die Mehrheit der Zielgruppe braucht Hilfe, sucht sie jedoch nicht unbedingt in Bibliotheken, wie Marktanalysen zeigen. Doch liegt gerade in der bibliothekarischen Fähigkeit, Wissen zu organisieren, eine Chance für Synergien von Content-Providern, Organisatoren und Designern digitaler Kommunikation. Bibliotheken und BibliothekarInnen können im "global network environment" neue Rollen ausfüllen, z.B. die eines Internetzugangsproviders, die von Navigatoren, Lehrern, Verlegern, Vermittlern, Informationsbewertern und -organisatoren.<sup>63</sup>

Dabei kommen der Bibliothek die Vorteile des E-Marketing zugute: Schnelligkeit der Informationsversorgung, bequeme Transaktionen an jedem Ort zu jeder Zeit, Aufhebung der geographischen Schranken der Kommunikation und Wahlmöglichkeit von Seiten der Anbieter und KundInnen zwischen unpersönlicher, nicht emotionaler bzw. individualisierter Kommunikation.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Georgy 2002: Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, Abschnitt 7.6 Online-Marketing, 7.6.3 Online-Marketing versus klassisches Marketing, S. 1; 7.6.4 Übersicht der Formen des online-Marketings, S. 1-5, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

<sup>63</sup> Vgl. Sáez 2002: Marketing concepts for libraries and information services, S. 136.

<sup>64</sup> Vgl. Warschburger; Jost 2001: Nachhaltig erfolgreiches E-marketing, S. 1-13.

## 2 Marketing für elektronische Dienstleistungen in Bibliotheken

Marketing für elektronische und Informationsdienstleistungen unterscheidet sich prinzipiell nicht vom Marketing für Dienstleistungen im allgemeinen.<sup>65</sup> Es ist sogar in Bibliotheken strukturell verzahnt mit dem Marketing für die übrigen Ressourcen und Dienstleistungen.<sup>66</sup> Daher treffen die im ersten Teil dieser Arbeit dargestellten allgemeinen Bedingungen auch für diesen zweiten Teil zu, der spezifischer und anhand von Beispielen auf einzelne Marketing-Instrumente innerhalb des Marketing-Konzeptes einer Bibliothek eingehen wird.

### 2.1 Allgemeines

Trotz langjähriger Erfahrungen der Bibliotheken und ihrer KundInnen mit der Nutzung des Internets sowie digitaler Medien und Quellen bereitet das Angebot an elektronischen Dienstleistungen immer noch Probleme hinsichtlich Präsentation, Systematisierung und Akzeptanz. Sowohl für die MitarbeiterInnen als auch für Studierende ist es nicht leicht, sich im Dschungel der Datenbanken mit je unterschiedlichen Suchmöglichkeiten, Lizenzen, Gattungen und Inhalten zurechtzufinden.

Die elektronischen Medien ziehen eine tiefgreifende Veränderung der Informationslandschaft nach sich. Gedruckte Bibliographien werden durch elektronische Literaturdatenbanken ersetzt, Zeitschriften durch ihre elektronischen Parallelausgaben, gedruckte Aufsätze durch Volltexte auf einem Server. Das exponentielle Wachstum online verfügbarer Informationen wirkt sich nicht nur auf die Methoden wissenschaftlichen Arbeitens, sondern auch auf die Marktbedingungen und die Konkurrenzsituation für Bibliotheken aus. Nutzer gewöhnen sich zunehmend daran, Recherche und Beschaffung in einem Arbeitsgang erledigen zu können. Da Fachdatenbanken und andere Angebote wissenschaftlicher Bibliotheken noch nicht hinreichend bekannt oder zu kompliziert zu benutzen sind, werden Informationen häufig über leichter zugängliche und qualitativ heterogene Informationsquellen im World Wide Web beschafft. Angesichts der nicht selten kostspieligen Anschaffung elektronischer Informationsmedien ist "im Hinblick auf eine effiziente und breite Nutzung dieser Angebote ein gezieltes Marketing "<sup>67</sup> notwendig.

---

<sup>65</sup> Vgl. Hobohm 2000: Marketing elektronischer Publikationen, S. 290.

<sup>66</sup> Vgl. Drechsel 2002: Marketing für elektronische Informationsdienstleistungen, S. 852-856.

<sup>67</sup> Sühl-Strohmeier 2000: Marketing von elektronischen Informationsdienstleistungen, S. 227.

Da für Dienstleistungen, die die Universitätsbibliothek über das Internet zur Verfügung stellt, eine große neue Nutzergruppe der "remote users" entsteht, die auf diese Dienste von außerhalb der Universitätsbibliothek zugreifen, muss auch diese Zielgruppe z.B. durch Umfragen oder Schulungen in das Marketing-Konzept einbezogen werden. Jedoch sind etliche Angebote nur den Hochschulzugehörigen frei zugänglich, daher ist die Universitätsbibliothek mit kommerziellen Informationsanbietern nur bedingt vergleichbar. Deshalb sollte der Schwerpunkt der Marketing-Aktivitäten doch im Bereich der Hochschule selber liegen. Diese Aktivitäten umfassen neben kontinuierlicher Produktwerbung die Einbindung der elektronischen Dienstleistungen in die Serviceangebote der FachreferentInnen und die zielgruppenorientierte Prüfung, Auswahl und Beschaffung von Informationsprodukten. Nicht zuletzt gehört dazu die stetige Anpassung der Organisationsstruktur an die Erfordernisse, so wurde z.B. in der UB Freiburg eine neue Abteilung "Bibliothekarische Koordination und Informationstechnik (BKIT)" geschaffen, die sich verantwortlich unter anderem mit konkreten Fragen der Kommunikationspolitik wie dem Design der elektronischen Informationen der Universitätsbibliothek befasst.<sup>68</sup>

## **2.2 Marktanalyse – Environmental Scanning**

Zur Analyse der Marktsituation, zur Bedarfserhebung, zur Ermittlung der Benutzerzufriedenheit sowie zur Bewertung von Angeboten und Innovationen dienen Umwelt-Analysen mit verschiedenen Methoden aus der empirischen Sozialwissenschaft. Dazu gehören SWOT-Analysen, Befragungen mit gedruckten oder Online-Fragebögen, Interviews, Environmental Scans u.a.

Neben der lokalen Mikro-Umwelt der eigenen Bibliothek mit ihrer zugehörigen Universität und ihren finanziellen Grundlagen sollte auch die Makro-Umwelt, die Trends und Entwicklungen in Deutschland, in Europa und weltweit, beobachtet werden. Oft wird die Bibliothek erst durch allgemeine Tendenzen und Entwicklungen auf Desiderate im eigenen Umfeld aufmerksam. Während in der näheren Umgebung Umfragen und Interviews durchgeführt werden können, empfiehlt es sich für die Beobachtung der weiträumigen Umwelt Studien, Projektergebnisse und Statistiken heranzuziehen.

---

<sup>68</sup> Vgl. Sühl-Strohmenger 2000: Marketing von elektronischen Informationsdienstleistungen, S. 227.

### 2.2.1 Methoden der Marktforschung

Im Bibliotheksbereich wurden verschiedenste Methoden der Marktforschung entwickelt; eine Auswahl soll im Folgenden umrissen werden.

Für die Befragung von Nutzern zu elektronischen Dienstleistungen eignen sich Fokusgruppen, das sind Interviewgruppen mit 6 - 12 TeilnehmerInnen mit möglichst homogenen Eigenschaften. Die Interviews dauern 90 bis 120 Minuten, werden von einer neutralen Person moderiert, nach Fragenkatalogen geführt und auf Band mitgeschnitten. So viele Gruppen werden interviewt, bis keine neuen Argumente und Gedanken mehr auftauchen.<sup>69</sup>

Auch persönliche Gespräche können aufschlussreich sein. Die Bibliothek der Universität Konstanz führt Interviews bei den Lehrenden der Fachbereiche durch, um Daten über die Benutzung ihrer elektronischen Angebote zu erheben und den Bedarf an Fachinformation in elektronischer Form zu ermitteln.

Für größere Umfragen kann nach Bestimmung der Zielgruppe (z.B. alle WissenschaftlerInnen in aus öffentlichen Mitteln geförderten deutschen Forschungseinrichtungen) und Optimierung des Fragebogens durch einen Pretest aus der Grundgesamtheit per Zufallsauswahl eine Stichprobe ermittelt werden. An diese Auswahlgruppe werden Fragebögen verschickt und nach Rücklauf ausgewertet.

Ein kostengünstiges Erhebungsinstrument besonders zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit und für die Produktentwicklung ist das Beschwerde-Management, denn Nutzer, die sich beschweren, sind zum Dialog bereit. Da im Dienstleistungssektor die kommentarlose Abwanderung von Kunden die Regel ist, sollte Beschwerde nicht als Kritik, sondern als Chance und Verbesserungspotenzial begriffen werden. Professionelles Beschwerde-Management kann zudem Vertrauen und Kundenbindung schaffen. Auf der Website kann als immer sichtbare Standardfunktion eine Möglichkeit zur Beschwerde per E-Mail angeboten werden. Auf Beschwerde-E-Mails sollte schnell und nutzerfreundlich reagiert und die Beschwerden dann im Hinblick auf interne Abläufe analysiert und kommuniziert werden.<sup>70</sup>

Eine inzwischen gängige Form der Befragung ist die durch Online-Fragebögen, auf die ein Link an exponierter Stelle der Website hinführt. Man kann sie mit Freiwilligen durchführen oder auch an eine ausgewählte Zielgruppe Mails mit dem Link und der Bitte um Beantwortung versenden. Dabei wird häufig die Frage disku-

---

<sup>69</sup> Vgl. Gläser; Kranz; Lück: Das wissen wir doch am besten, was die Benutzer wollen.

<sup>70</sup> Vgl. Hobohm 2002: Management und Marketing, Abschnitt 3.5.9.2 Beschwerdemanagement, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

tiert, ob der Einsatz von Passwörtern die Umfrage objektiviert, da er das Mehrfachausfüllen von Webformularen verhindert, oder ob er potenzielle Probanden abschreckt. Mit der Online-Befragung können auch Nicht-Nutzer erreicht werden, wenn sie entsprechend geleitet und motiviert werden. So wurde beispielsweise an der Universitätsbibliothek Augsburg im Begrüßungstext explizit diese Gruppe angesprochen. Durch einen Filter wurden für diesen Personenkreis nur solche Fragen ausgewählt, die von ihnen auch beantwortet werden können; es werden also etwa Gründe für die bisherige Nicht-Nutzung erfragt.<sup>71</sup> Eine Gefahr der Verzerrung besteht in der Wahrscheinlichkeit, dass schwerpunktmäßig Nutzer den Fragebogen ausfüllen, die IT-affiner und -kompetenter sind als die Gesamtheit. Andererseits kann man gerade durch diese Gruppe auch auf Probleme stoßen, die nicht an mangelnder Erfahrung liegen und die zu einer Neustrukturierung des Angebots führen können, z.B. Schwierigkeiten im Umgang mit der Elektronischen Zeitschriftenbibliothek.

Der Fragenkatalog orientiert sich am Produktkatalog und lädt die Probanden ein, ihre Erfahrungen mit diesen Dienstleistungen zu dokumentieren. Üblich sind Fragen nach der Übersichtlichkeit, dem Layout, der Navigation auf der Website der Bibliothek, Fragen zur Suche nach Medien im Online-Katalog und in Datenbanken, zur Suche nach und in Elektronischen Zeitschriften, zu Elektronischen Büchern, zu Dokumentlieferdiensten, zu Auskunft, Beratung und Schulungen sowie zum externen Zugang zum Online-Angebot der Bibliothek.

"Befragungen lassen sich im Internet mit Hilfe mehrerer Dienste durchführen. Hierfür können in erster Linie das World Wide Web und E-Mail, aber auch Newsgroups, IRC oder andere Chat-Systeme verwendet werden. WWW-Fragebögen sind am vielseitigsten einsetzbar und gestatten die beste Integration multimedialer Elemente in einen Fragebogen."<sup>72</sup> Die Befragungsergebnisse können direkt in eine zuvor eingerichtete Datenbank übertragen werden.

"Die Teilnehmeransprache ist eines der größten Probleme bei WWW-Befragungen. Sie erfolgt gewöhnlich mit dem Ziel, möglichst viele Personen über die Durchführung der Umfrage zu informieren bzw. jeder Person aus der Zielgruppe eine möglichst gleiche Chance zu geben, mit dem Fragebogen in Kontakt zu kommen und ihn auszufüllen. Es lassen sich zunächst die Link-Methode sowie die zufallsgesteuerte Ansprache unterscheiden. Bei der Link-Methode ist es das Ziel,

---

<sup>71</sup> Vgl. Dollinger 2003: Computergestützte Benutzerbefragung der UB Augsburg.

<sup>72</sup> Kotler; Bliemel 2006: Marketing-Management, S. 219-220.

Hinweise auf die stattfindende Befragung in Form von Werbebannern oder Text-Links auf einer oder mehreren vielfrequenzierten WWW-Seiten zu schalten. Für den WWW-Nutzer, der diesen Hinweis sieht, besteht dann die Möglichkeit, auf dieses Banner bzw. diesen Link zu klicken und damit zur Umfrage zu gelangen. Es ist allerdings festzustellen, daß diese Ansprachemethode lediglich auf der sogenannten Selbstselektion der Teilnehmer beruht. Hierdurch ergeben sich offensichtlich Effekte in bezug auf die Zusammensetzung der gewonnenen Stichprobe. Die zufallsgesteuerte Ansprache im WWW verspricht eine teilweise Lösung dieses Problems. Dabei wird ausgewählten Besuchern einer bestimmten WWW-Seite ein zusätzliches Browser-Fenster im Vordergrund eingeblendet (Pop-Up), in dem ein kurzer Erläuterungstext zur Befragung und die Bitte um Teilnahme enthalten sind. Ist die angesprochene Person bereit, an der Umfrage teilzunehmen, wird sie zum Fragebogen weitergeleitet, andernfalls zur eigentlich gewünschten Seite. Hiermit kann eine zufallsgesteuerte Stichprobe aus den Nutzern des jeweiligen WWW-Angebots erzeugt werden, und es ist mit einer höheren Repräsentativität zu rechnen, allerdings nur für die Nutzer der jeweiligen Website."<sup>73</sup>

Für die Arbeit am Bildschirm gibt die Methode des lauten Denkens aufschlussreiches Feedback: eine Form der offenen Beobachtung, in der NutzerInnen am Bildschirm recherchieren und ihre Schritte selbst kommentieren. Diese Methode wird bei Usability-Untersuchungen angewandt und eignet sich zur Optimierung des Designs und der Nutzerführung auf der Website.

Nicht zuletzt dient die Aufzeichnung von Logfiles zur Auswertung der Aktionen der Nutzer am Bildschirm, die sowohl Recherchestrategien als auch Auswahl von Datenbanken, Verirrungen und neue Wege nachvollziehen kann.

Über die Analyse von Logfiles hinaus können durch die Benutzung sogenannter Cookies weitere Informationen erhoben werden. Cookies speichern Daten auf der Festplatte des Internetnutzers ab, der eine bestimmte WWW-Seite besucht. Bei einem späteren erneuten Zugriff des gleichen Nutzers wird dieser erkannt. Dieses Verfahren, das vom Nutzer allerdings auch technisch einfach verhindert werden kann, birgt die Möglichkeit der Ermittlung von Brutto- und Nettozugriffsraten.<sup>74</sup>

Aus dem kommerziellen Bereich kommt das Data-Mining als Technik zur Gewinnung wertvoller Kundeninformationen. Da Kundenbindungsmaßnahmen durch die hohe Anonymität von Geschäftsprozessen erschwert werden, kann ein Betrieb die

---

<sup>73</sup> Kotler; Bliemel 2006: Marketing-Management, S. 219-220.

<sup>74</sup> Vgl. Kotler; Bliemel 2006: Marketing-Management, S. 219.

Kundenzufriedenheit und -bindung nur schwer ermitteln. Mit Hilfe des Data-Mining können Kundendaten zu Gruppen segmentiert und analysiert werden. Data-Mining ist eine neue Technik, die es ermöglicht, riesige Datenbestände automatisch auszuwerten und strukturell zu analysieren. Mit Hilfe statistischer Verfahren, künstlicher neuronaler Netzwerke, genetischer Algorithmen oder Fuzzy-Clustering-Verfahren können Regeln und Muster bzw. statistische Auffälligkeiten aufgespürt werden. So lassen sich z. B. Änderungen im Verhalten von Kunden oder Kundengruppen aufspüren, es kann aber auch abweichendes Verhalten einzelner Personen erkannt werden.<sup>75</sup> Dieses Verfahren kann aufgrund der breiten Datengrundlage sicherlich auch auf den Bibliotheksbereich übertragen werden. Um das Kundenvertrauen zu bewahren, müssen Datenschutzbestimmungen dabei genau beachtet werden.

### 2.2.2 Marktstudien für den BID-Bereich

Nach der Beschreibung der wichtigsten Methoden zur Erforschung des Marktes der elektronischen Dienstleistungen sollen im Folgenden konkrete Marktstudien aus dem Bibliotheks- und Informationsbereich und einige ihrer Ergebnisse vorgestellt werden. Aufgrund des rasanten Wachstums der Informationsflut, auch im wissenschaftlichen Sektor, und als Reaktion auf die Mängel des Bildungswesens und der Forschung wurden von staatlicher Seite Studien in Auftrag gegeben, die sich mit der Nutzung elektronischer Dienstleistungen auseinandersetzen.

Horstkemper und Schäffler verweisen auf eine Studie von Rüdiger Klatt u.a. zur "Nutzung elektronischer wissenschaftlicher Information in der Hochschulausbildung. Endbericht" (Dortmund 2001) und ziehen daraus Schlüsse für die Notwendigkeit, Datenbankangebote bekannter zu machen:

"Die Untersuchung aktueller Trends bei der Informationsbeschaffung von Wissenschaftlern und Studierenden hat [...] ergeben, dass die von Bibliotheken bereitgestellten Online-Ressourcen immer noch zu wenig bekannt sind und zugunsten von qualitativ weniger gehaltvollen, aber möglicherweise leichter zugänglichen freien Informationsmöglichkeiten im World Wide Web vernachlässigt werden."<sup>76</sup>

Viel beachtet wurde in der bibliothekarischen Welt die vom BMBF in Auftrag gegebene "Stefi-Studie" zur Informationskompetenz<sup>77</sup>, die im Jahr 2001 durch Inter-

<sup>75</sup> Vgl. Schneider; Nelke; Poloni 2003: Kundenbindung und Abwanderungsprävention.

<sup>76</sup> Horstkemper; Schäffler 2006: Das Pay-per-Use-Modell als Instrument der überregionalen Bereitstellung von geistes- und sozialwissenschaftlichen Fachdatenbanken, S. 4.

<sup>77</sup> Vgl. Nutzung elektronischer wissenschaftlicher Information in der Hochschulausbildung 2001.

view-Befragungen von Dekanaten, Studierenden und Lehrenden natur- und sozialwissenschaftlicher Fächer der Hochschulen zu dem Ergebnis kam, dass der "virtuellen Universität" der Zukunft noch in vieler Hinsicht die Basis fehle: In ca. drei Viertel der befragten Fachbereiche fehlte die personelle Ausstattung, die Beauftragte für Informations- und Kommunikationstechnologien stellen könnte. Die Hauptrecherchekanäle waren Suchmaschinen, während die fachspezifischen elektronischen Angebote nur zu ca. 5 % genutzt wurden, kostenpflichtige Angebote nur zu weniger als 3%. Ein Großteil der Befragten hatte sich autodidaktisch und mit Hilfe ihrer KommilitonInnen eine fragmentarische Informationskompetenz angeeignet, und Lehrende motivierten in ihren Veranstaltungen nur selten zum Gebrauch der elektronischen Dienste. Online-Volltextdienste wie Jason oder Subito waren den Lehrenden noch kaum bekannt, doch spielte der Download von Volltexten schon eine wachsende Rolle bei der Informationsbeschaffung. Das Desiderat einer professionellen Vermittlung von Informationskompetenz wurde durchgängig konstatiert. Auch wurde die große Schwierigkeit bei den Studierenden erkannt, Qualität und Bedeutung der recherchierten Information einzuschätzen. Die Hochschullehrenden nennen in der Befragung als mögliche Verbesserungsmaßnahmen die kostenlose Bereitstellung elektronischer wissenschaftlicher Information, ein übersichtlicheres Angebot für Studierende, Informationskompetenz-Tutorien und -Weiterbildung sowie Vereinfachung des Zugangs zu Informationen.

In einer von der DFG im Hinblick auf Sondersammelgebiete geförderten Fokusgruppen-Befragung stellt sich die Problematik ganz ähnlich dar.<sup>78</sup> Die Grundaussage der Ergebnisse ist inzwischen ein Gemeinplatz: Auch WissenschaftlerInnen sehen eine Behinderung ihrer Arbeit in der Informationsflut und deren Bewältigung. Als Ursache hierfür sehen sie neben der Informationsmenge die mangelnde Informationskompetenz, die Redundanz und mangelnde Qualität der Informationen. Die Werkzeuge zur Informationsrecherche können die Informationsbelastung reduzieren, besonders werden Retrievaltechniken für die Recherche in Fachdatenbanken, aber auch in Suchmaschinen, chatgroups, Mailing- und Diskussionslisten, Preprints etc. geschätzt. Bei der Evaluation der Dienste steht die direkte Belieferung mit Fachinformationen an den Arbeitsplatz an der Spitze, besonders für Fächer, in denen hohe Aktualität wichtiger ist als Vollständigkeit, beispielsweise im anwendungsorientierten ingenieurwissenschaftlichen Bereich, in dem unter dem

---

<sup>78</sup> Vgl. Nutzungsanalyse des Systems der überregionalen Literatur- und Informationsversorgung. Teil I: Informationsverhalten und Informationsbedarf der Wissenschaft 2003.

Motto "now or never" auf Information auch verzichtet wird, wenn sie nicht sofort verfügbar ist. Für Recherche wird durchschnittlich ein halber Tag pro Woche aufgewandt; dieser Zeitaufwand wird von der Zielgruppe eher akzeptiert als der hohe Zeitaufwand für Beschaffung. Da die Online-Verfügbarkeit zu einem Schlüsselkriterium geworden ist, besteht ein großes Interesse an der Digitalisierung von Beständen und Katalogen. Fachportale sollen vor allem leicht benutzbar sein, Volltextsuche und direkten Zugang zu Volltexten bieten. Die kontinuierliche Belieferung durch Profil- oder Alertingdienste wird unter der Voraussetzung als sinnvoll erachtet, dass die WissenschaftlerInnen dafür selbstgewählte Stichwörter in ihrer eigenen Terminologie angeben, d.h. Dienstleister müssten diese mit Fachthesauri abgleichen. Grundsätzlich wird vorausgesetzt, dass solche Dienstleistungen kostenlos oder gegen ein Entgelt von bis zu zwei Euro erbracht werden sollen. Nur für Expresslieferung ist eine höhere Zahlungsbereitschaft vorhanden. Eindeutig besteht nach wie vor der Bedarf nach elektronischer wie gedruckter Information, eine "hybride Bibliothek" scheint also dieser Studie zufolge das ideale Angebot zu sein.<sup>79</sup>

Dass solche Marktforschungsergebnisse durchaus Wirkung zeigen, wird z.B. in folgenden Entwicklungen deutlich: Erweiterung der Angebote zur Erhöhung der Informationskompetenz in den letzten Jahren oder auf politischer Ebene Bewusstseinsbildung, die sich auf die Bereitstellung von Mitteln auswirken kann bzw. mindestens Meinungsdruck ausübt. So gab beispielsweise der Wissenschaftsrat direkt im Anschluss an das Erscheinen der Stefi-Studie und auf diese Bezug nehmend die "Empfehlungen zur digitalen Informationsversorgung durch Hochschulbibliotheken"<sup>80</sup> heraus. Information wird darin als "Schlüsselressource des 21.

---

<sup>79</sup> Einige Beispiele für Fragen aus dieser Umfrage, die elektronische Dienstleistungen betreffen: Wie häufig nutzen Sie persönlich die folgenden Quellen, um aktuelle Information für Ihre wissenschaftliche Arbeit in Forschung und Lehre zu erhalten?, Welchen Anteil haben die o.g. Gruppen von Informationsquellen für Sie beim Finden relevanter Fachinformationen?, Welche Probleme treten bei der Nutzung der folgenden Informationsquellen auf?, Wie häufig nutzen Sie die folgenden Wege für die Beschaffung der Dokumente?, Wofür benötigen Sie die gesuchten Informationen?, Wie viele Stunden pro Woche verwenden Sie zur Informationssuche und -beschaffung?, Wenn Sie für sich selbst ein Interessenprofil erstellen könnten, wie würden Sie dieses definieren?, Wenn Sie die Wahl hätten: Über welche aktuellen Informationen innerhalb Ihres Forschungsprofils würden Sie gern regelmäßig benachrichtigt werden?, Wie wichtig sind Ihnen folgende Eigenschaften für ein Internet-Portal Ihres Faches?, Wie wichtig sind die folgenden Serviceleistungen von Bibliotheken und anderen Informationseinrichtungen für Sie persönlich? Auskunft- und Beratungsdienste für die Informationssuche und -beschaffung, Belieferung von Fachinformationen direkt an den Arbeitsplatz, Expresslieferung von Dokumenten, Sofortbenachrichtigung bei neuen Publikationen oder Informationen (Alertingdienste) etc.,  
<<http://www.stefi.de/download/fragebogendeka.pdf>> (letzter Zugriff: 8.4.2006).

<sup>80</sup> Wissenschaftsrat 2001: Empfehlungen zur digitalen Informationsversorgung durch Hochschulbibliotheken.

Jahrhunderts" bewertet und ihre Bedeutung für Forschung und Lehre beschrieben. Aus den Umbrüchen im wissenschaftlichen Publikationswesen, im Bereich der Lehr- und Lernmethoden sowie der Kommunikationsformen werden die Forderungen erhoben, dass sich Zugang zu und Nutzung der Informationen "unmittelbar an den individuellen Bedürfnissen und Arbeitsweisen der Nutzer orientieren"<sup>81</sup> solle und Informationen direkt am Arbeitsplatz zur Verfügung stehen sollen. "Die Informationsversorgung muß ein vernetztes Zugreifen und ein Suchen und Navigieren in Kontextzusammenhängen erlauben."<sup>82</sup> Den Hochschulbibliotheken wird in diesem Prozess eine wichtige Rolle zugeschrieben. Zusätzlich zu den klassischen Funktionen des Erwerbens, Nachweisens und Archivierens wird von den Bibliotheken erwartet, "daß sie auch mit digitalen Medien eine dem Fächerspektrum ihres Hochschulstandortes angemessene Informationsversorgung sicherstellen. Dazu zählen der Zugang zu Datenbanken (CD-ROM und Online), lokaler und Verbund-OPAC sowie digitale Zeitschriften und andere digitale Volltexte."<sup>83</sup> Die Verbünde sollen Online-Fernleihe und Dokumentlieferung sowie einen gemeinsamen Zugang zu digitalen Beständen anbieten. Virtuelle Fachbibliotheken sollen bei den SSG-Bibliotheken aufgebaut werden, und Informationsverbünde sollen "im Rahmen einzelner vom Bund geförderter Projekte zum Aufbau elektronischer Volltextserver, deren Schwerpunkt in der Entwicklung und der Evaluierung verschiedener Lizenz- und Nutzungsmodelle für in der Regel kostenpflichtige Verlagsliteratur liegt",<sup>84</sup> geschaffen werden. Hochschulbibliotheken sollen sich als Bring-Bibliotheken, als "aktive und flexible Dienstleistungsanbieter" entwickeln, die auch Profildienste anbieten, eine Mittlerfunktion zwischen Informationsproduzenten, -anbietern und -nutzern einnehmen, zusammengefasst sich zu einem "Information-Gateway" entwickeln. Bibliotheken sollen Fachportale anbieten, mit Zugangsrechten und Nutzungslizenzen umgehen und eigene Publikationswege fördern. Beobachtet man die Entwicklung der Hochschulbibliotheken in den Jahren seit dieser und anderen Empfehlungen und Studien, wurden genau diese Ziele verfolgt und – darauf liegt bei der gegenwärtigen Finanzlage die Betonung – gefördert. Zusammenfassend bestätigt sich in diesen Beispielen also die Bedeutung von

---

<sup>81</sup> Wissenschaftsrat 2001: Empfehlungen zur digitalen Informationsversorgung durch Hochschulbibliotheken, S. 9.

<sup>82</sup> ebd.

<sup>83</sup> ebd., S. 12, 13.

<sup>84</sup> ebd., S. 13.

Umwelt-Analysen im Sinne eines strategischen Marketing, das neue Konzepte verwirklichen und Politik wie Geldgeber dafür gewinnen möchte.

Ähnliche Tendenzen zeichnen sich übrigens weltweit ab. In den USA hat OCLC in den letzten Jahren ausführliche Environmental Scans durchgeführt, die zu vergleichbaren Ergebnissen kommen.<sup>85</sup>

### 2.3 Produktpolitik

Produkte können allgemein als Output der Informationseinrichtung definiert werden. Das Dienstleistungsangebot einer Bibliothek ist ihr Produkt bzw. ihre Produktpalette und damit die zentrale Komponente ihres Marketing. "Ohne ein marktgerechtes, auf die Benutzerbedürfnisse zugeschnittenes Dienstleistungsangebot (=Produkt) sind alle weiteren Überlegungen und Investitionen umsonst."<sup>86</sup>

Die Marktwirkung und -chancen von Produkten können in einem Vierfelder-Portfolio abgebildet werden,<sup>87</sup> in dem die X-Achse den Marktanteil eigener Produkte anzeigt und die Y-Achse ihre Marktbedeutung.<sup>88</sup> Mit Hilfe dieses Instrumentes kann entschieden werden, ob Dienstleistungen ausgebaut, variiert oder sogar eliminiert werden sollen.

Die angebotene Produktpalette steht mit den Zielen und dem Leitbild der Bibliothek in enger Beziehung. Organisationelle Parameter während der Planung und im Marketing-Prozess beeinflussen den Produktmix, die Produktlinien (einander verwandte Produkte) und die einzelnen Produkte. Die Entscheidungen einer Bibliothek sollten sich auf schon existierende und auf potenzielle Produkte beziehen.

Die Marketing-Literatur unterscheidet zwischen Kernprodukt, Produkteigenschaften und erweiterten Produkten. Das Kernprodukt leitet sich direkt vom Leitbild ab. "Bei der Bestimmung des Kernprodukts wäre etwa zu fragen, ob sich die Bibliothek in erster Linie als Medien- und Dokumentenlieferant versteht oder ob sie ihre Stärken in der Vermittlung von Informationskompetenz sieht, ob sie eher Problemlösung bietet oder Daten- und Faktenzugriff."<sup>89</sup> Die Produkteigenschaften sind

---

<sup>85</sup> Einige der wichtigsten Ergebnisse: Nur ein Prozent der Befragten beginnt ihre Suchen auf einer Bibliothekswebsite. Achtzig Prozent halten Suchmaschinen für einen besseren und schnelleren Weg, qualitativ und quantitativ befriedigende Informationen zu erhalten als bibliothekarisch begleitete Recherchen. Ein Großteil der Befragten erwartet aktuelle, frei zugängliche und kostenlose Information, ist sich jedoch nicht bewusst, dass solche auf Bibliothekswebsites zu finden ist. Vgl. OCLC Environmental Scan 2003; OCLC Membership Report 2005.

<sup>86</sup> Hobohm 2002: Management und Marketing, Abschnitt 3.4.6 Produktpolitik, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

<sup>87</sup> Vgl. ebd.

<sup>88</sup> Vgl. ebd.

<sup>89</sup> ebd., S. 2.

konkrete Ausformungen des jeweiligen Dienstleistungsangebots. Auf dieser Ebene wird definiert, ob z.B. Informationskompetenz-Kurse nur für Erstsemester oder flächendeckend und gestuft für alle Studiengrade entwickelt und angeboten werden. Das Konzept des erweiterten Produktes lässt sich, wie Hobohm zeigt<sup>90</sup>, besonders gut auf elektronische Dienstleistungen anwenden, da es zusätzlich zum Produkt selber die informationellen Mehrwerte wie Beratung, Schulung, Aufbereitung von Information enthält, die gerade Bibliotheken bieten.

Produkte haben einen Lebenszyklus von Einführung, Wachstum, Aufrechterhalten, Abklingen und Auslaufen. Im Non-Profit-Bereich, besonders im Bibliotheksbereich, tat man sich lange schwer mit dem Gedanken, dass Produkte auch wieder auslaufen und durch andere ersetzt werden. Doch kann ein Produkt nicht für alle Zeiten optimal bleiben, da sich sowohl die allgemeine Umwelt wie Bevölkerungs-, Bildungs-, Universitätsstruktur ändern wie auch die Umwelt des Marktes, als auch interne Strukturen der Bibliotheken selbst.<sup>91</sup> Neben der Produktinnovation und -eliminierung gibt es auch die Möglichkeit der Variation. Z.B. wäre eine Erweiterung der Öffnungszeiten eine Variation des Angebots, das den Zeitrahmen des Konsums der Dienstleistung verändert. Ein Beispiel für ein Produkt, das nach Vierfelder-Portfolio vielleicht ein "Fragezeichen" oder ein "Armer Hund" wäre und eliminiert werden könnte, ist, wenn man gegenwärtige Entwicklungen betrachtet, das E-Book, und man könnte sich fragen, ob man statt E-Books z.B. mehr elektronische Zeitschriften erwirbt.

### **2.3.1 Produktinnovation**

Für die Produktinnovation könnte man auf ein kommerzielles Konzept für die Neuproduktentwicklung mit folgenden acht Phasen zurückgreifen: Ideengewinnung, Ideenvorauswahl, Entwicklung und Erprobung des Konzeptes, Erarbeitung der vorläufigen Marketing-Strategie, Wirtschaftlichkeitsanalyse, Produktentwicklung, Markterprobung und Markteinführung.<sup>92</sup>

Die Innovationsfähigkeit eines Netzwerkes, in dem jede einzelne Bibliothek von den Dienstleistungsinnovationen und Lerneffekten des gesamten Netzes profitiert, zeigt Tobias Frindte am Beispiel der Elektronischen Zeitschriftenbibliothek (EZB), die verschiedene Suchmöglichkeiten für E-Zeitschriften mit lokal und regional ge-

<sup>90</sup> Vgl. Hobohm 2002: Management und Marketing, Abschnitt 3.4.6 Produktpolitik, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen, S. 2.

<sup>91</sup> Vgl. Weingand 1999: Marketing/Planning Library and Information Services, S. 85.

<sup>92</sup> Vgl. Sáez 2002: Marketing concepts for libraries and information services, S. 97.

stufen Zugangsmöglichkeiten bietet und in einem Bibliotheksnetzwerk von derzeit 343 Bibliotheken im deutschsprachigen Raum angeboten wird. Er schlägt vor, den Prozess der Produktinnovation mit mehreren Techniken zu begleiten wie Kreativitätstechniken für die Ideengewinnung, Blueprinting des Service für die Dienstleistungskonzeption und FMEA<sup>93</sup> für die Leistungskontrolle und kontinuierliche Verbesserung.<sup>94</sup>

In der Universitätsbibliothek Bielefeld wird im Rahmen des Projektes ProSeBiCA für die Innovation elektronischer Dienstleistungen die Methode der Conjoint-Analyse angewandt. Ideensammlungen bei MitarbeiterInnen und anderen Bibliotheken sowie Auswertung von Beschwerden und Wünschen der Kunden können als Basis für Produktinnovationen, -variationen oder Me-too-Innovationen dienen, die dann in der Conjoint-Analyse konkretisiert werden. Dabei werden, ähnlich wie bei der Vignetten-Technik, Produkte mit ihren Merkmalsausprägungen auf Nutzerpräferenzen hin untersucht. Für jede Merkmalsausprägung wird deren Beitrag zum Gesamtnutzen der Dienstleistung ermittelt. Dahinter steht die Erfahrung, dass eine Produktneueinführung, die sich ganz an dem Nutzen ausrichtet, der den Kunden potenziell daraus entsteht, sich mit größerer Wahrscheinlichkeit am Markt durchsetzen wird.<sup>95</sup>

### 2.3.2 Produktpalette

Die Produktpalette der elektronischen Dienstleistungen, wie sie auf den Websites der Bibliotheken angeboten werden, ist inzwischen recht breit gefächert und ständig erweiterbar. Dazu gehören: Rechercheangebote (Gratisrecherche, kostenpflichtige Recherche, Expressrecherche, "Lend a Librarian", Online-Bibliothekskataloge im Internet – z. B. KVK, Digitale Bibliothek NRW, Bibliotheksverbünde), OPAC und Online-Training am OPAC, bibliographische und Fachinformationsdatenbanken, Portale, virtuelle Fachbibliotheken, elektronische Fachzeitschriften, wissenschaftliche Volltextrecherche- und Bestelldienste, Online-Volltextdienste (Jason, Subito), Current-Awareness-Dienstleistungen, Dokumentlieferdienste (auch Beobachtung von und Mitarbeit an Urheberrecht und Lizenzbedingungen), FAQ-Seiten, kostenfreie Online-Dienste, kommerzielle Online-

<sup>93</sup> FMEA (Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse) ist ein Instrument des Qualitätsmanagements zur Fehlervermeidung. Vgl. Theden; Colman 2005: Qualitätstechniken, S. 100 ff.

<sup>94</sup> Vgl. Frindte, Tobias: Dienstleistungsinnovationen in Bibliotheksnetzwerken. Vortrag anlässlich des 95. Deutschen Bibliothekartags in Dresden, März 2006.

<sup>95</sup> Vgl. Decker; Hermelbracht 2004: Gestaltung zukünftiger Bibliotheksangebote mit Methoden der Marketingforschung, S. 611-626.

Datenbanken, Fach- und Brancheninformationen, Firmeninformationen, Presseinformationen, Online-Nachrichten, Links zum Online-Buchhandel, eigene elektronische Publikationen der UB wie die Bibliographie der Universitätsbibliothek, ein virtueller Rundgang durch die UB, Informationspuzzle, RSS feeds, SMS-Dienste, Online-Tutorials und E-Learning-Materialien, IT-Training, elektronische Semesterapparate, E-Books, digitale Hörbücher, digitale Formate u.a.

### 2.3.3 Produktkataloge

Ein relativ neues Mittel des strategischen Marketing, sowohl für die Produktpolitik, als auch für die Preis- und Kommunikationspolitik, sind die Definitionen von Produkten in Produktkatalogen. Für die wissenschaftlichen Bibliotheken Baden-Württembergs hat der Arbeitskreis Kosten-Leistungsrechnung einen Produktkatalog erarbeitet, auf dessen Basis exakte Kosten für die einzelnen Produkte errechnet werden können. Auch die Berliner Öffentlichen Bibliotheken haben einen Produktkatalog erarbeitet, der jedem Produkt eine Definition mit Erläuterungen zuordnet sowie deren Leistungsstärke in Zahlen angibt. Das Produkt "Medien- und Informationsdienste" wird dort beispielsweise wie folgt definiert:

"Erwerbung, Erschließung und Vermittlung von Medien und Informationen jeglicher Art durch Fachpersonal. Fachliche und zielgruppengerechte Auswahl, Erschließung und technische Bearbeitung der Medien und Präsentation. Vermittlung von Informationen aufgrund bibliothekseigener Bestände als auch anderer Informationsquellen (z.B. Datenbanken). Bereitstellung und Pflege der vor Ort zur Verfügung gestellten Informationsapparate (Informationsbestände, Internet, Multimedia-PC) sowie Medienzusammenstellungen und Broschürendienste. Planung und Durchführung von auf dem Medienangebot aufbauenden Veranstaltungen und Ausstellungen sowohl mit eigenen Mitteln als auch in Zusammenarbeit mit anderen Ämtern und Institutionen und mit Autoren, Künstlern, Gruppen usw."<sup>96</sup>

Das Produkt wird erläutert als Kern der Bibliotheksarbeit und in kostenstellen- und kostenartenspezifische Merkmale aufgegliedert: "Es beinhaltet bibliothekarische Tätigkeiten (z.B. Auswahl, Erwerbung, Erschließung der Medien, Leserberatung und Informationsvermittlung), die technische Medienbearbeitung sowie Verwaltungsarbeiten (z.B. Rechnungslegung). Darüber hinaus schließt dieses Produkt die Bereitstellung und Pflege der elektronischen Informationsmittel ein."<sup>97</sup>

<sup>96</sup> VÖBB Produktkatalog in: Jahresbericht 2003 der Berliner Öffentlichen Bibliotheken.

<sup>97</sup> ebd.

Für jedes Produkt wird eine Bezugsgröße definiert, die seine Leistungsstärke wiedergibt; für das Produkt "Medien- und Informationsdienste" ist das die Zahl der Bibliotheksbesuche/-zugriffe, für das Produkt "Vermittlung von Medienkompetenz und Leseförderung" ist das die Zahl der Teilnehmer an den Kursen usw. Die Zahlen und daraus resultierende Tendenzen werden für alle Stadtteilbibliotheken in Tabellen oder Diagrammen für mehrere Berichtsjahre graphisch oder in Prozentangaben dargestellt. Auf diese Weise wird transparent, welche Produkte wie intensiv nachgefragt werden; das kann in Kombination mit der Errechnung der Produktpreise als Grundlage für eine Kosten-Nutzen-Analyse verwendet werden.

Eine solche Produktdefinition dient auch der Produktdifferenzierung, also der Integration sinnvoller Unterschiede in das Design eines Produktangebots, um das eigene Angebot vom Angebot der Wettbewerber abzuheben. Die "value added services" der Bibliotheken wie Aufbereitung der Information, kostenlose Bereitstellung oder Hilfestellungen, stellen eine Produktdifferenzierung des Produktes "Information" dar. Mit diesem Mehrwert könnten Bibliotheken auch werben und sich eine "unique selling proposition" erarbeiten, etwa unter dem Motto: "Im Internet *suchen* Sie, bei uns *finden* Sie".

#### **2.3.4 E-Learning und Informationskompetenz-Kurse**

Für Informationskompetenz (IK)-Vermittlung gilt wie für die Auskunft, dass sie einerseits ein wichtiger expandierender Service, also ein Produkt der Bibliothek ist, andererseits ein optimales Kommunikationsforum für PR-Arbeit und Werbung. Da die Hochschulen die Vermittlung von Informationskompetenz schon im konventionellen Printbereich nur sporadisch geleistet haben und im Bereich der elektronischen Informationsangebote selten leisten können, haben die Universitätsbibliotheken diese Aufgabe als genuin informationsvermittelnde, also im weitesten Sinne bibliothekarische erkannt und übernehmen sie in zunehmendem Maße. Auch diese Entwicklung ist als Reaktion auf die Umwelt-Analysen ein Teil des gesamten Marketing-Konzeptes: Im Zuge des Bologna-Prozesses und der berufsorientierten Bachelorstudiengänge erhalten Schlüsselqualifikationen und Methodenkompetenzen einen höheren Stellenwert als bisher.<sup>98</sup> Die Bibliothek positioniert sich innerhalb dieser Neustrukturierung, indem sie durch ihre Präsenz in Vorlesungsverzeichnissen sichtbar wird; sie vertieft die fachlichen und kooperativen Beziehun-

---

<sup>98</sup> Vgl. Vogt 2004: Vermittlung von Informationskompetenz im Rahmen der Hochschullehre, S. 117-128.

gen zu der Universität, nimmt dem Unterhaltsträger die eher ungeliebte Basisarbeit ab und kann sich dadurch vor ihrem Geldgeber legitimieren und für Studierende, eine ihrer Hauptzielgruppen, unersetzlich machen. Da Bibliotheken einen beträchtlichen Anteil der ihnen zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel für elektronische Informationssysteme ausgeben, müssen diese, um nicht zu einem großen Teil ungenutzt oder zu wenig genutzt zu bleiben, durch integrierte Dienstleistungen wie IK-Kurse angereichert werden, die ihre Nutzung erst in vollem Ausmaß ermöglichen. Nach dem Motto der Werbung für DuMont Reiseführer, "Man sieht nur, was man weiß", machen IK-Kurse einen Großteil des elektronischen Angebots einer Bibliothek erst einmal sichtbar und im nächsten Schritt zugänglich. Zu den Leistungen der IK-Kurse, auch der virtuellen, zählt die Vermittlung von Recherchetechniken, Kenntnissen über die wichtigen Fachdatenbanken, die Beschaffung von Zeitschriftenartikeln mithilfe elektronischer Dokumentlieferdienste, die Nutzung des lokal verfügbaren Angebots an Datenbanken, E-Zeitschriften, Volltexten, lokaler elektronischer Kataloge etc.<sup>99</sup> Auch allgemeinere Benutzer Schulungen, Auskunft, Beratung und Führungen sowie gedruckte Kurzinformationen, z.B. Flyer zu jeder Datenbank mit Beschreibung und Suchanleitung, Online-Tutorials und E-Learning-Angebote gehören in den konzeptuellen Rahmen der Informationskompetenz-Vermittlung und sollten im Sinne der PR und Corporate Identity inhaltlich und visuell aufeinander abgestimmt werden.

Die Lehrenden, in Personalunion MitarbeiterInnen der Bibliothek, können an den Reaktionen der Studierenden erkennen, wie das Angebot inhaltlich und formal (um)gestaltet werden muss, um den fachlichen Informationsbedürfnissen zu genügen. Sie erhalten eine Rückmeldung darüber, welche Lücken ihr Angebot aufweist, wie es auf der Website zugänglicher gestaltet werden kann, welche Systematik der Darstellung, welche Typologie und Hierarchie der Informationsmittel selbsterklärend und nachvollziehbar sind. IK-Kurse sind auch der Ort, an dem die qualitativen Unterschiede zwischen Suchmaschinen und Fachdatenbanken oder zwischen einem Angebot wie Lycos iQ und einem bibliothekarischen Auskunftssystem erläutert werden können. Der IK-Bereich ist also ein zentraler Ort für das Marketing elektronischer Dienstleistungen. Indem die Bibliothek die Fähigkeit fördert, die angebotenen Dienstleistungen souverän für Studium und Forschung zu nutzen, oder indem sie Verbesserungsvorschläge aktiv umsetzt, fördert sie auch das Vertrauen in sie als Dienstleisterin.

---

<sup>99</sup> Vgl. Vogt 2004: Vermittlung von Informationskompetenz im Rahmen der Hochschullehre, S. 121.

IK-Kurse sind als Modul "Informations- und Medienkompetenz" im Bereich "BOK (Berufsfeldorientierte Kompetenzen)" mit Schein- und ECTS-Punktevergabe gut in die Bachelor- und Masterstudiengänge integrierbar.<sup>100</sup> Durch die Teilnahme am universitären Curriculum wächst den FachreferentInnen eine Aufgabe zu, die das Berufsbild neu profiliert, nachdem die klassischen Aufgaben weniger Raum einnehmen. Die Sacherschließung geschieht zunehmend im Verbund, und Erwerbung richtet sich immer mehr bedarfsorientiert an den Anschaffungsvorschlägen der Fachbereiche aus.<sup>101</sup> Jochum betont die Bedeutung der Inhalte für die Akzeptanz von IK-Kursen. Kurse, die rein Methoden vermitteln, finden bei Studierenden nicht so viel Zuspruch wie Kursangebote, die Fachinhalte mit der Methodenkompetenz kombinieren. Er sieht in dieser Kombination eine genuine Aufgabe der FachreferentInnen, die durch ihre zweifache Ausbildung auch beides vereinen. Um die Bibliothek kompetent als Teaching Library zu positionieren, müssen sowohl FachreferentInnen als auch Diplom-BibliothekarInnen geschult werden. So werden z.B. in der Universitätsbibliothek Freiburg Mitarbeiterschulungen zu "Katalog- und Datenbankkompetenz" und zu "E-Journals" im Rahmen der EZB durchgeführt<sup>102</sup>. Inzwischen bieten hochschuldidaktische Zentren der Universitäten Baden-Württembergs didaktische Weiterbildung, expertengestütztes Coaching und Best-Practice-Austausch für die "Teilzeit-DozentInnen" aus den Universitätsbibliotheken an. Sie vermitteln, wie innerhalb schwieriger zeitlicher wie räumlicher Rahmenbedingungen lernerzentrierte didaktische Konzepte verwirklicht werden können.<sup>103</sup> Auch das Bibtutor-Projekt, unterstützt vom Bundesministerium für Bildung und Forschung,<sup>104</sup> erarbeitet Konzepte und Navigationswerkzeuge, um NutzerInnen bei der Literaturrecherche zu unterstützen.

Ein neuer Trend zur Vernetzung stärkt die Zusammenarbeit der Bibliotheken untereinander. In Baden-Württemberg hat sich das NIK (Netzwerk Informationskompetenz Baden-Württemberg) gegründet, das wie schon ähnliche Netzwerke in Thüringen und Nordrhein-Westfalen eine modularisierte Datenbank für Lehrmaterialien zur freien Nachnutzung aufbaut. Fachspezifisches und fachübergreifendes

---

<sup>100</sup> Vgl. Schubel; Sühl-Strohmerger 2003: Informationsdienstleistung und Vermittlung von Informationskompetenz, S. 445.

<sup>101</sup> Vgl. Jochum 2003: Informationskompetenz, Bibliothekspädagogik und Fachreferate.

<sup>102</sup> Vgl. Schubel; Sühl-Strohmerger 2003: Informationsdienstleistung und Vermittlung von Informationskompetenz.

<sup>103</sup> Vgl. Dietz, Anke: Hochschuldidaktische Qualifizierung von Diplombibliothekaren/innen und Fachreferenten/innen für die Durchführung didaktisch fundierter Bibliotheksveranstaltungen für Studierende. Vortrag anlässlich des 95. Deutschen Bibliothekartags in Dresden, März 2006.

<sup>104</sup> <[http://www.dfki.uni-kl.de/KM/bibtutor/content/index\\_ger.html](http://www.dfki.uni-kl.de/KM/bibtutor/content/index_ger.html)> (letzter Zugriff am 12.3.2006).

Material sowie eine Übersicht über das Schulungs- und Kursangebot in allen Universitäts-, Landes- und anderen teilnehmenden Bibliotheken werden dort angeboten.<sup>105</sup> Lehr- und Lernmaterialien sollen weiter standardisiert werden, um einen Austausch von Modulen zu ermöglichen. Module werden sowohl nach Zielgruppen,<sup>106</sup> als auch fächerspezifisch erarbeitet. Gemeinsame Entwicklung von Materialien, gemeinsames Marketing, gemeinsame Evaluation und Qualitätskontrolle sollen Ressourcen bündeln und einen einheitlichen Auftritt aller Partner gewährleisten. Die Veröffentlichung der Zahlen<sup>107</sup>, selbst schon eine wichtige PR-Maßnahme, zeigt, welchen Stellenwert die IK-Kurse inzwischen gewonnen haben: Allein im Jahr 2005 wurden in den baden-württembergischen Universitäts- und Landesbibliotheken 2.666 Kurse für 28.845 TeilnehmerInnen gehalten.

Am Beispiel des Tübinger E-Learning-Angebots tobias-edu lässt sich zudem eine Vernetzung mit weiteren IT-Dienstleistungen als Technik- und Dienstleistungspaket des Rechenzentrums in Zusammenarbeit mit der UB beobachten. Zusätzlich zur E-Learning-Plattform werden unter anderem Tools zum Einstellen elektronischer Semesterapparate (ESEM), zum Informationsaustausch der Lehrenden untereinander oder Tutorials für EDV-unkundige Professoren angeboten. Technische Voraussetzung dafür ist ein Ariadne-Objektserver, in dem fast jeder Medientyp abgelegt und erschlossen werden kann. Diese Austauschplattform für Contents soll langfristig über die Verbünde recherchierbar werden.<sup>108</sup>

Ein attraktives Beispiel für die Präsentation eines E-Learning-Service ist auf der Website der UB Tübingen zu sehen: ein Bild für die Rettung der Nutzer vor dem Ertrinken in der Informationsflut:

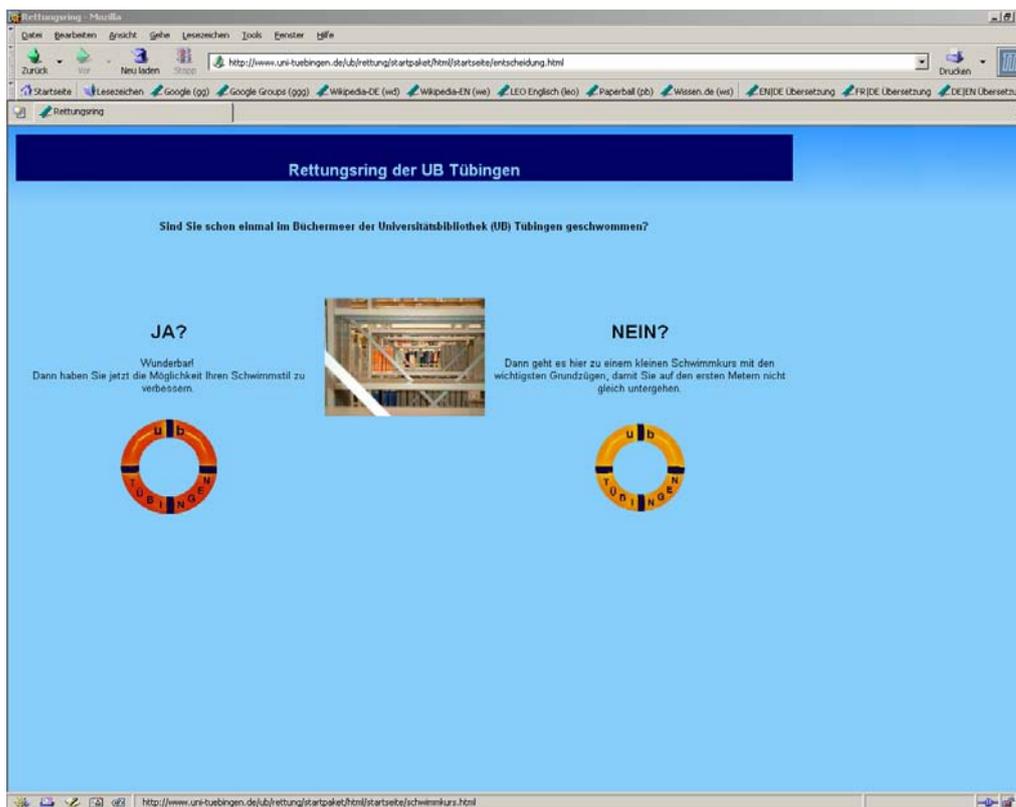
---

<sup>105</sup> Vgl. Sühl-Strohmenger, Wilfried: Das Netzwerk Informationskompetenz der baden-württembergischen Hochschul- und Landesbibliotheken. Vortrag anlässlich des 95. Deutschen Bibliothekartags in Dresden, März 2006, <<http://www.informationskompetenz.de>> (letzter Zugriff am 12.4.2006).

<sup>106</sup> So gibt es die Grundstufe (Ersteinweisung), die Aufbaustufe 1 (Fachliche Einführung in die Informationsrecherche) und die Aufbaustufe 2 (Beratung für spezielle Recherche bei individuellen Themenstellungen). Vgl. Sühl-Strohmenger, Wilfried: Das Netzwerk Informationskompetenz der baden-württembergischen Hochschul- und Landesbibliotheken. Vortrag anlässlich des 95. Deutschen Bibliothekartags in Dresden, März 2006, <<http://www.informationskompetenz.de>> (letzter Zugriff am 12.4.2006).

<sup>107</sup> ebd.

<sup>108</sup> Vgl. Rempis, Peter: Bibliotheken als E-Learning-Dienstleister – Beispiele aus Konstanz und Tübingen. Vortrag anlässlich des 95. Deutschen Bibliothekartags in Dresden, März 2006.



## 2.4 Preis- und Entgeltpolitik

Auf der untersten Ebene ist der Preis mit den Kosten gleichzusetzen, die bei der Herstellung eines Produktes/einer Dienstleistung entstehen. Die kostenlose Bibliotheksdienstleistung ist eine Illusion. Im Profit-Sektor werden alle Kostenfaktoren (*direkte* – beim Produktionsprozess entstehende Kosten – und *indirekte* – Raum-, Betriebs- und allgemeine Personalkosten) in die Kalkulation mit einbezogen. Im Non-Profit-Bereich ist das Budget die einzig bekannte Größe, um die alle möglichen Produkte miteinander konkurrieren. Der Prozess der Kostenerhebung bleibt jedoch derselbe.

In der Kontroverse "fee versus free", die so oft im Bibliotheksbereich diskutiert wird, werden immer wieder die real entstehenden Kosten übersehen. Das Marketing und der Planungsprozess sollte durch das Design der Produkte den Nutzerbedürfnissen unter der Grundvoraussetzung entgegenkommen, dass keine der Bibliotheksdienstleistungen kostenlos ist, und die Kosten der Erstellung mit einkalkulieren. Um dann abwägen zu können, für welche Produkte das limitierte Budget ausgegeben werden soll, müssen alle Kostenfaktoren bestimmt und nach dem

Kriterium ausgewählt werden, inwiefern jedes Produkt zu den Zielen der Bibliothek beiträgt.<sup>109</sup>

Welche Kosten fallen in einer Bibliothek an und wie kann man sie beeinflussen? – Auf Bibliotheksseite sind das Beschaffungskosten wie die Kosten für Erwerbung von Literatur und von Lizenzen für Datenbanken, Elektronische Zeitschriften usw., also variable Kosten, feste Kosten wie Personal-, Material-, Ausstattungskosten und die indirekten Kosten (s.o.).

Mit dem Instrument der Kosten- und Leistungsrechnung kann man die realen Kosten jeder einzelnen Dienstleistung errechnen, aber auch so genannte Opportunitätskosten, ein Konstrukt aus der Betriebswirtschaft, das die "Kosten als ob" bezeichnet, beispielsweise die Kosten, die entstünden, wenn jeder Nutzer einen Aufsatz direkt bei einem Verlag bestellen und kaufen müsste. Diese Opportunitätskosten können in die Preispolitik einbezogen werden, um bei Etatverhandlungen oder Erwerbungsentscheidungen als Argument zu dienen. Eine Bibliothek kann für ihren individuellen Marketing-Prozess zusätzlich zu der Kostenrechnung für den Zuwendungsgeber eine interne Kostenrechnung erstellen.

Auf der Nutzerseite fallen Kosten wie Entgelte und Gebühren an sowie Kosten für ihren Zeitaufwand für die Beschaffung der Information innerhalb des Angebots der Bibliothek.

Preise in Form von Gebühren und Entgelten spielen eine eher untergeordnete Rolle. Seit Bibliotheken im Globalhaushalt jedoch mehr finanzielle Freiheiten und Engpässe haben, erhält der Preis als Marketing-Instrument eine politische Bedeutung. Da Entscheidungsträger immer wieder die Meinung vertreten, eine Universität brauche keine zentrale Bibliothek und deren Etat könne auf die Fachbereiche verteilt werden, wird es zu einem existenziellen Bereich des Marketing, auf Kosteneffizienz der Leistung zu achten, diese durch Kosten- und Leistungsrechnung transparent zu machen und aktiv an Universität und Nutzer zu kommunizieren.

Die 2005 veröffentlichten Empfehlungen der Hochschulinformations-System GmbH (HIS) zur Ressourcenplanung für Universitäts- und Fachhochschulbibliotheken stellen Ressourcenplanung als Mittel dar, Analysen der Kosten und der Effizienz sowie den eventuell daraus folgenden Einsparungen vorausschauend zu begegnen, statt nur darauf zu reagieren. Kernforderungen dieser Empfehlungen sind Etatbedarfsermittlungen nach der Bemessungsgrundlage des bayerischen Etatbedarfsmodells für universitäre Bibliothekssysteme von 2001 sowohl für Er-

---

<sup>109</sup> Vgl. Weingand 1999: Marketing/Planning Library and Information Services, S. 101, 102.

werbungszahlen nach Fachgruppen als auch für den Personalbestand, der den größten Anteil der Gesamtkosten einer Bibliothek ausmacht. Das Ziel für den Großteil der Bibliotheken ist es, ein "Nettonullwachstum" zu realisieren, das de facto durch die Etatkürzungen schon vorgegeben ist. Diese Empfehlungen verdeutlichen, wie der Preis von Dienstleistungen indirekt mit strukturellen Entscheidungen zusammenhängt: Sie nehmen gegen das klassisch-zweischichtige Bibliothekssystem Stellung und empfehlen eine Auslagerung der IT-Dienste wie etwa der E-Learning-Plattformen, der Medientechnik und -didaktik oder des Serverbetriebes für Online-Kataloge in Rechen- bzw. Multimediazentren.<sup>110</sup>

Um die Arbeitszeit der NutzerInnen zu verringern im Sinne von Ranganathans "Save the time of the reader", sollten statt Metadaten möglichst Volltexte und Datensammlungen direkt zugänglich sein und überregional angeboten werden. Da Lizenzkosten für Volltext- oder Faktendatenbanken sehr hoch sein können, stellt sich hier die Frage, ob NutzerInnen in die Kostendeckung mit einbezogen werden. Ein wichtiger Faktor für die Akzeptanz dieser Kosten durch die Nutzer ist zunächst die Akzeptanz der Produkte und Dienstleistungen, ihrer Zugänglichkeit und Qualität, die, wie schon beschrieben, stark von subjektiven Faktoren beeinflusst wird.

#### **2.4.1 Erwerbungsmodalitäten und Preispolitik für elektronische Services**

Anhand einiger Beispiele aus dem Bereich elektronischer Dienstleistungen sollen nun verschiedene Aspekte der Preispolitik veranschaulicht werden. In dem ersten Beispiel geht es um die Abwägung der Kosten für verschiedene Beschaffungswege anhand der Errechnung der Opportunitätskosten. Anhand des Pay-per-Use-Modells und des ReDI-Projektes sollen verschiedene Wege für die Erwerbung von Lizenzen für Fachdatenbanken beschrieben werden. Als dritter Aspekt sollen Fragen der Preisgestaltung, der Deckung von Bereitstellungskosten durch Entgelte sowie deren Akzeptanz bei Nutzern behandelt werden.

##### **2.4.1.1 Elektronische Zeitschriften und Datenbanken**

Für die Erwerbung elektronischer Zeitschriften und Datenbanken sind strategische Überlegungen erforderlich: Sollen sie als ganze abonniert werden? – Sollen einzelne Aufsätze daraus als Volltexte im Pay-per-View-Verfahren einzeln bestellt werden? Anhand des Konstruktes der "Opportunitätskosten", d.h. der "Kosten, die

---

<sup>110</sup> Vgl. Bonte 2006: Die Empfehlungen der HIS GmbH zur Organisation und Ressourcenplanung für wissenschaftliche Bibliotheken, S. 32.

anfallen, wenn die Leistungen, die die Bibliothek erstellt, nicht zur Verfügung stehen, sondern anderweitig eingekauft werden müssten"<sup>111</sup>, hat Kirchgäßner errechnet, dass der Pay-per-View-Erwerb wissenschaftlicher Aufsätze ohne die Infrastruktur der Bibliotheken weit teurer kommen könnte als mit ihr. Ausgehend von der Nutzungsstatistik der Online-Zeitschriften der Bibliothek der Universität Konstanz im Jahr 2003 errechnete er für Artikel aus Zeitschriften, die die Bibliothek als Paket erwirbt, einen Stückpreis von 2,52 Euro. Für einen Pay-per-View-Artikel im Einzelbezug vom Verlag lag der Preis bei 30 Dollar. Für die 1030 Artikel, die im Jahr im Volltext abgerufen wurden, hätte im Einzelbezug also 27.800 Euro aufgewandt werden müssen, während das gesamte Zeitschriftenpaket die Bibliothek nur 2.600 Euro kostete. Es gibt jedoch auch Gegenbeispiele, je nach Nutzung oder Preis: In manchen Fächern werden keine oder kaum Online-Zeitschriften genutzt; manche Zeitschriften werden sehr intensiv genutzt, viele nur gering oder gar nicht. Manche Verlage erwirtschaften mit Höchstpreisen bis zu 35 Prozent Rendite, während andere faire Angebote für Bibliotheken machen.<sup>112</sup> Auch hier gilt es also, sowohl die Nutzung als auch den Markt ständig zu beobachten und auf Entwicklungen zu reagieren. Noch weniger kann die Entwicklung im Open-Access-Bereich prognostiziert werden, da es zu viele Unbekannte gibt, einschließlich der rechtlichen Fragen des Digital Rights Managements. Kirchgäßner kommt zu dem Ergebnis, dass, wenn sämtliche WissenschaftlerInnen der Sektion Naturwissenschaften der Universität nur in Open-Access-Zeitschriften publizieren und auch nur solche lesen würden, Open Access sich nur dann rechnet, wenn die Kosten für die Veröffentlichung eines Artikels auf Dauer deutlich unter 2.250 Euro lägen. (Die Veröffentlichungspreise variieren beträchtlich von ca. 500 bis 3.000 Euro je Artikel). Keine dieser Voraussetzungen kann bei den rasanten Änderungen des Arbeitsverhaltens in der Wissenschaft und des Marktes auf Dauer garantiert werden. Die Berechnung der Opportunitätskosten kann also für den Marketing-Prozess wertvolle Hilfestellungen leisten, indem sie Hinweise darauf gibt, auf welche "Produkte" sich die Bibliothek konzentrieren sollte und wie sie den Einsatz ihrer sinkenden Mittel bedarfsorientiert steuern kann.

---

<sup>111</sup> Kirchgäßner 2004: Rentiert sich der Einkauf?, S. 23.

<sup>112</sup> Vgl. ebd.

### 2.4.1.2 Erwerbungsmodelle

Wie die Preisgestaltung elektronischer Informationsdienstleistungen durch verschiedene Beschaffungsmodelle flexibel gestaltet werden kann, zeigen folgende Beispiele: Das Pay-per-Use-Modell der Bayerischen Staatsbibliothek München<sup>113</sup> wurde 2003 im Rahmen eines DFG-Projektes zur Sicherstellung der überregionalen Informationsversorgung im Bereich von Online-Datenbanken begonnen. Durch die zunehmende Konkurrenz zu anderen Informationsangeboten im Internet oder über kommerzielle Anbieter wird den Bibliotheken erst bewusst, dass das System der Lizenzverträge mit begrenzten Nutzungsrechten nur die lokalen Nutzerkreise der Universitäten und ihrer Region abdeckt und die überregionale Literaturversorgung ein Desiderat bleibt. Besonders in den geistes- und sozialwissenschaftlichen Fächern bestehen noch erhebliche Lücken der Versorgung mit Datenbankzugriffen. Daher werden in dem DFG-Projekt Pay-per-Use mögliche Formen und Finanzierungen des Datenbankangebots in diesen Fächergruppen getestet. Ausgehend von der Annahme, dass die Grundversorgung mit Fachinformationen weiterhin durch institutionelle, d.h. von der Bibliothek übernommene, Pauschallizenzen gewährleistet wird, wurden folgende drei Geschäftsmodelle und Lizenzierungsformen erwogen:

- ein erweitertes Fachkonsortium, in dem Fachdatenbanken durch Universitäten konsortial lizenziert werden. Ergänzend soll eine zusätzliche "virtuelle Lizenz" abgeschlossen werden, die einer begrenzten Zahl registrierter Einzelnutzer den Zugang zu den Datenbanken ermöglicht.
- Nationallizenzen, die durch Fördermittel erworbene abgeschlossene Datensammlungen bundesweit allen Interessenten zugänglich machen.
- ein Pay-per-Use-Modell, das einer unbegrenzten Zahl registrierter Einzelnutzer den Zugriff auf Fachdatenbanken gegen die Entrichtung eines moderaten Entgeltes gewährt.

Im Pay-per-Use-Verfahren könnten beispielsweise kontinuierlich erweiterte Volltextsammlungen oder laufende Bibliographien und Abstractdatenbanken angeboten werden, wobei zu überlegen wäre, ob die Nutzer oder die Bibliothek für die Kosten der Zugriffe aufkommen.

Ähnliche strategische Überlegungen hat Adalbert Kirchgäßner schon 1999 anlässlich des Projektes ReDI (Regionale DatenbankInformation Baden-Württemberg)

---

<sup>113</sup> Vgl. Horstkemper; Schäffler 2006: Das Pay-per-Use-Modell als Instrument der überregionalen Bereitstellung von geistes- und sozialwissenschaftlichen Fachdatenbanken, S. 3-15.

und der Gründung eines Datenbankkonsortiums angestellt.<sup>114</sup> Kirchgäßner legt dar, wie essenziell eine Abstimmung der Bibliotheken untereinander ist, bevor sie Verhandlungen mit Anbietern aufnehmen. Dabei müssen die verschiedenen Produktgruppen und ihre unterschiedlichen Preise und Erwerbungsbedingungen voneinander abgegrenzt werden, wie beispielsweise die teuren Literaturdatenbanken oder Volltextsammlungen (Textcorpora), elektronische Parallelausgaben von Zeitschriften, unterschiedliche Angebotsformen wie CD-ROM- oder Online-Datenbanken. Der Umfang der Datenbanklizenzen muss vorab diskutiert werden: Sollen Einzellizenzen erworben werden, Lizenzen für mehrere oder beliebig viele Parallelnutzer, eine Fakultätslizenz oder eine Campuslizenz? Gemeinsame Einkaufsgrundsätze sollten erarbeitet werden, wie beispielsweise folgende: Der Gesamtpreis für eine gemeinsam eingekaufte Datenbank darf nicht höher sein als die Summe der Einzellizenzen für die einzelnen Bibliotheken, wenn sie ihren Bedarf decken würden. Produkte, die nicht für den zentralen Betrieb auf einem Landesserver geeignet sind, sollen nur bei deutlichem Preisvorteil gemeinsam beschafft und dann dezentral geführt werden. Elektronische Parallelausgaben von Zeitschriften sollen nicht zusätzlich bezahlt werden, da die Inhalte schon mit der Printversion abgegolten sind.

Grundvoraussetzungen für effektives Verhandeln sind die Sicherheit im Hintergrund, einen Vertrag nicht unbedingt abschließen zu müssen und die erfolgreiche Kommunikation mit KundInnen und Kooperationspartnern. Die Bibliothek muss sich einerseits mit ihren NutzerInnen darüber auseinandersetzen, dass sie beispielsweise bei unbezahlbaren Preisforderungen der Anbieter eine Datenbank nicht kaufen kann, auch wenn sie von Nutzerseite gewünscht wird. Hier enthält Bibliotheksmarketing auch den politischen Aspekt, dass Bibliotheken sich nicht von Anbietern abhängig machen, sondern durch Kooperation deren Preispolitik und die Marktentwicklung mit steuern sollten.

Auf der anderen Seite muss die Entscheidung, ob eine Bibliothek Konsortialbeziehungen und andere Kooperationen eingeht, immer neu hinterfragt werden unter Abwägung der finanziellen Vorteile, des Aspektes der Marktmacht und der Berücksichtigung der lokalen Benutzerbedürfnisse. Auch rechtliche Vorbedingungen müssen geklärt werden, z.B. die Frage, wer der rechtliche Vertragspartner der Datenbankanbieter ist: das jeweils zuständige Ministerium, die Universität oder die Bibliotheken.

---

<sup>114</sup> Vgl. Kirchgäßner 1999: Datenbank-Konsortium für ReDI, S. 153-156.

### 2.4.1.3 Kostenbeteiligung der Nutzer

Da die Bibliothek prinzipiell kostendeckend arbeiten muss und ihr Erwerbungssetat stagniert oder zurückgeht, stellt sich die Frage, ob Anteile der Kosten an die Nutzer weitergegeben werden. Erhebt man Entgelte oder Gebühren, sollten solche Überlegungen vorausgehen wie: Wird diese Preispolitik Auswirkungen auf die Mittelzuweisung vom Zuwendungsgeber haben? Wie hoch sollen die Entgelte sein? Welchen Zweck hat die Gebühr? Zielt sie ab auf Erwirtschaftung von Mitteln oder auf Einschränkung der Nachfrage? – Ob der Preis für Dienstleistungen sich an die gängige Höhe der Gebühren hält (price taking) oder ob die Bibliothek aktiv einen Preis bestimmt (price making), hängt dabei von Leitbild und Zielrichtung der Bibliothek ab.

Durch Umfragen im Kontext des Pay-per-Use-Modells wurde deutlich, dass die Nutzer durchaus bereit sind, für qualitativ hochwertigen Content kleine Beträge zu entrichten. So waren fast die Hälfte der Befragten bereit, für einen Volltextaufsatz bis zu 3 Euro zu zahlen. Die Akzeptanz steigt mit dem Wachstum des E-Commerce und der Verbreitung von Breitbandinternetanschlüssen.<sup>115</sup> Dieses Verfahren setzt voraus, dass Zahlungssysteme, Benutzerverwaltung, Zugangskontrolle und Protokollierungssysteme entwickelt werden. Durch das "Micro-Payment" können auch kleine Beträge eingezogen und verwaltet werden, so dass die Preispolitik sich hier flexibel den Entwicklungen anpassen kann.<sup>116</sup>

Sowohl Lizenzverträge mit Verlagen und anderen Anbietern als auch die Zahlungsformen für Nutzer müssen auf Dauer für alle Beteiligten zu einer Win-Win-Situation führen, um erfolgreich zu funktionieren. Dazu muss die Preisgestaltung gut durchdacht sein. Verschiedene Modelle können getestet werden, z.B. ein Zeitfenster-Modell, bei dem innerhalb eines definierten Zeitraumes, meist 24 Stunden, zu einem fest definierten Preis auf die Datenbank zugegriffen werden kann. Möglich wäre auch eine genaue Abrechnung nach Nutzungszeit oder Menge der heruntergeladenen Daten. Ein wichtiger Faktor ist dabei die Erschließung der Angebote beispielsweise in dem Datenbank-Informationssystem DBIS, in der ZDB und in Virtuellen Fachbibliotheken sowie die Kennzeichnung der kostenpflichtigen Angebote. Im Preisfaktor enthalten und eng mit ihm verbunden sind also immer auch die anderen Bereiche des Marketing-Mix wie Distribution oder Kommunikation.

<sup>115</sup> Die British Library bietet beispielsweise über E-commerce die "digital heritage image library" mit Bildern aus Bibliotheken, Museen und Galerien gegen Bezahlung an. Vgl. Sáez 2002: Marketing concepts for libraries and information services.

<sup>116</sup> Vgl. Hobohm 2000: Marketing elektronischer Publikationen, S. 299-300.

Einen weiteren Spielraum der Preisgestaltung für Nutzer bietet die Möglichkeit, bei Informationsanbietern um Campus-/Universitätsprovisionen mit verschiedenen Abstufungen für Studenten und Mitarbeiter zu verhandeln und eine Vollpreisversion für die universitätsexterne Öffentlichkeit anzubieten. Diese Sonderpreise würden die Nutzerakzeptanz für Entgelte sicherlich fördern, und für die Bibliothek wäre eine Gemischtkalkulation möglich.

Die Überlegungen, die im Zusammenhang mit dem Angebot elektronischer Informationsdienstleistungen angestellt werden, zeigen, wie komplex und wichtig die Preispolitik inzwischen auch im Bereich der wissenschaftlichen Bibliotheken geworden ist. Da die Preise auf dem Markt der elektronischen Angebote sich ständig ändern und nur schwer prognostizierbar sind, müssen Strategien der Erwerbungs- und Kooperationsformen stetig angepasst werden. An den Beispielen wird deutlich, welche weitreichenden Implikationen scheinbare Einzelentscheidungen haben. Letztlich spielen sie auch in die Etatverteilungspläne hinein, da voraussichtlich Mittel zugunsten der elektronischen Angebote umverteilt werden müssen. Preispolitik sollte also über die einzelnen Universitäten und Bundesländer hinaus kooperativ durchdacht werden.

#### **2.4.2 Sponsoring, Spenden und Werbung durch Externe**

Da die Universitätsbibliotheken im Globalhaushalt die Möglichkeit haben, sich eigene Einnahmen zu verschaffen, gleichzeitig die Etats sinken und die Beschaffungspreise steigen, liegt es nahe, in ein Konzept für die Öffentlichkeitsarbeit auch das Fundraising zu integrieren. Voraussetzungen dafür sind die Akzeptanz in der Hochschule, die Abklärung steuerrechtlicher Fragen mit der Hochschulverwaltung und ein Ansprechpartner in der Bibliothek für die interessierten Unternehmen. Mit Sponsoring- und Werbeaktivitäten können sowohl Geld- als auch Sachmittel akquiriert werden. Im Gegensatz zu einer Spende, also einer einseitigen und oft auch einmaligen Zuwendung eines Unternehmens oder einer Privatperson ohne vertragliche Verpflichtung, ist Sponsoring weit tiefer in den Marketing-Aktivitäten der gesponserten Institution verankert: Beide Seiten verpflichten sich durch einen Vertrag zu gegenseitigem Geben und Nehmen. Die gesponserte Institution gewährt dem Sponsor das Recht, sie zu kommunikativen Zwecken zu nutzen, d.h. z.B. zum Imagetransfer, zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades, zur Steigerung der Mitarbeitermotivation usw., mit dem Ziel der eigenen Umsatz- und Gewinnsteigerung. Eine dritte Form der Kooperation ist die Nutzung der Bibliothek als Medium

für Werbung. Da ihre Adressaten und daher auch die Unternehmen selbst der Werbung zunehmend kritischer gegenüberstehen, ist Sponsoring eine gesellschaftlich eher akzeptierte Alternative mit prognostiziertem Wachstumspotenzial. Durch Sponsoring erreichen die Unternehmen ihre Zielgruppen in nicht kommerziellen Situationen und stellen so eine höhere Kontaktqualität zu ihren potenziellen Kunden her.

Da das Wissenschaftssponsoring für Unternehmen lange nicht so attraktiv ist wie das medienwirksamere Sport- und Kultur-Sponsoring, muss die Bibliothek sich die Frage stellen, welchen Nutzen sie den Unternehmen als Gegenleistung für ihre Unterstützung anbieten kann. Dieser könnte in einer Imagekorrektur bestehen oder in der Möglichkeit, die Zielgruppe der AkademikerInnen über die Bibliothek besser zu erreichen als über breit streuende Werbung. Die Bibliothek sollte also Unternehmen ansprechen, deren Zielgruppe Wissenschaftler und Studierende sind, seien es Verlage, Forschungsunternehmen, Finanzdienstleister oder Krankenkassen, die Kunden früh binden wollen, oder Firmen aus der Umgebung, die eine regionale Zielgruppe erreichen wollen.<sup>117</sup>

Sponsoren der Bibliothek der Universität Konstanz sind beispielsweise Firmen oder Privatleute aus Konstanz oder aus der Region. An der Sponsorenliste ist erkennbar, dass das Spektrum sehr gemischt ist und sich sowohl aus verwandten Sparten wie Verlagen als auch aus verschiedensten Industrie- und Dienstleistungsunternehmen zusammensetzt.<sup>118</sup>

Sollen die Zuwendungen statt für ausgewählte Projekte für die unspektakuläre laufende Erwerbung eingesetzt werden, empfiehlt sich die Kommunikation der Hintergründe wie in diesem Beispiel:

"Ihre Spende ist bei uns gut angelegt! Wir werden sie ausschließlich für folgende Zwecke einsetzen:

1. Kauf von Büchern
2. Kauf von Zeitschriften

Um Ihnen eine Vorstellung zu vermitteln, wie Ihre beabsichtigte Spende sich zu den in der Bibliothek anfallenden Kosten verhält, nennen wir Ihnen einige Zahlen.

---

<sup>117</sup> Vgl. Olliges-Wieczorek 1999: Sponsoring und Werbung in Wissenschaftlichen Bibliotheken, S. 53.

<sup>118</sup> Liste der Sponsoren der Bibliothek der Universität Konstanz: AchSo!-Verlag, ALTANA Pharma Deutschland, Badische Landesbausparkasse, Dornier GmbH - EADS Defense Electronics, Dr. Wolfram Dufner, Dr. med. Peter Ehlers, Haufe Mediengruppe, KonNet, Manfred Köhler, Maggi-Werk Singen, Nomos Verlagsgesellschaft, Siemens Dematic AG, Sparkasse Konstanz, SÜDKURIER Konstanz, Universitätsgesellschaft Konstanz e. V. u.a., <<http://www.ub.uni-konstanz.de/Sponsoren.htm>> (letzter Zugriff am 19.5.2006).

[Hier folgen Durchschnittspreise von Büchern und Zeitschriftenbänden nach Fachgebieten.] Wie Sie sehen, ist Wissenschaft nicht billig zu haben. Ihre Spende hilft uns, unseren Auftrag auch weiterhin erfüllen und dringend benötigte Literatur kaufen zu können."<sup>119</sup>

Als Gegenleistung der Bibliothek werden Sponsoren beispielsweise mit Sponsorenaufklebern auf den Büchern oder an den Regalen beworben und vor allem auf der Website genannt. Unter der Überschrift "Unsere Sponsoren" und mit dem einleitenden Satz: "Folgende Firmen, Institutionen und Privatpersonen haben mit ihrer finanziellen Unterstützung dazu beigetragen, dass die Bibliothek der Universität Konstanz außergewöhnliche Werke oder verschiedene Zeitschriften erwerben konnte, was mit normalen Etat-Mitteln nicht möglich gewesen wäre:"<sup>120</sup> erhalten sie eine eigene Seite.

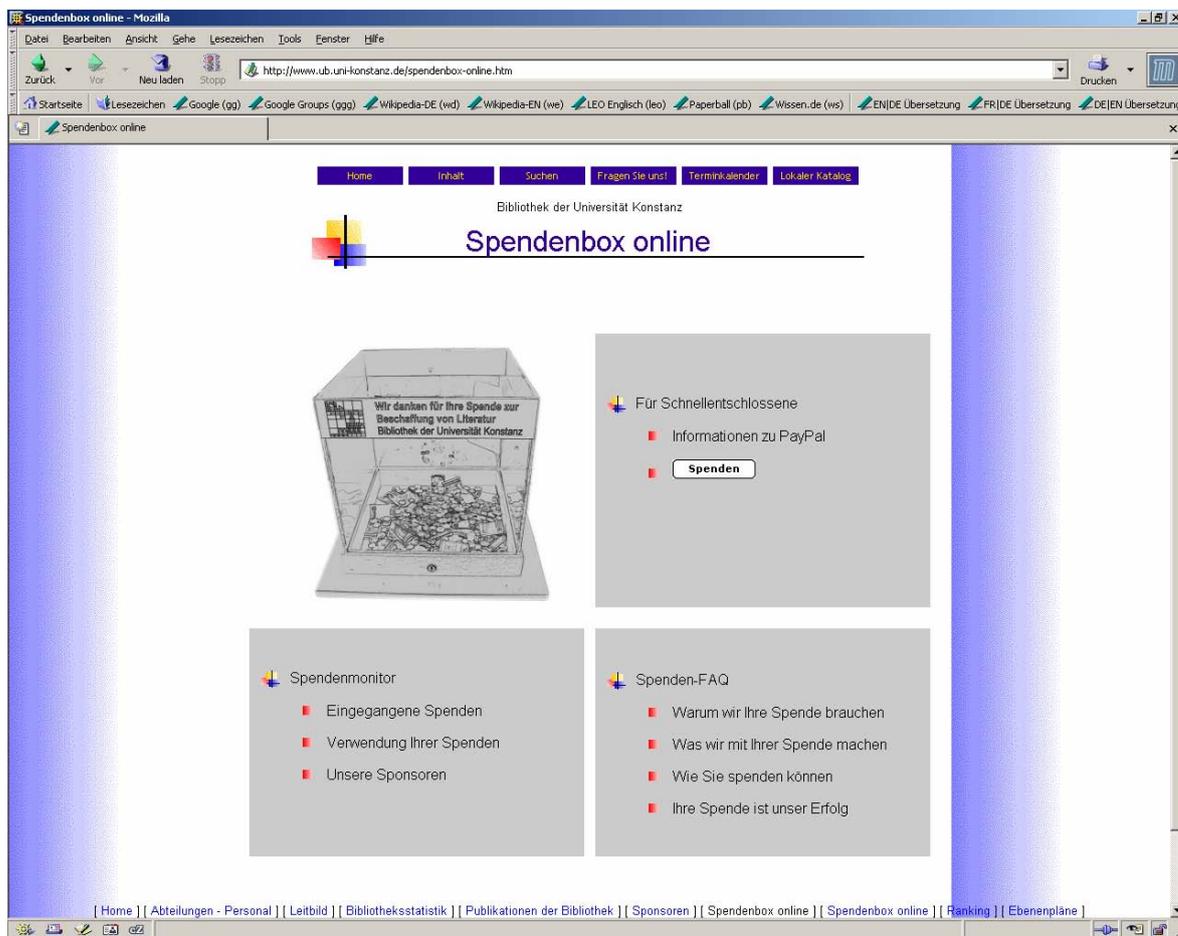
Wie Olliges-Wieczorek 1999 zeigt, ist jedoch das Verhältnis von Preis und Leistung beim Verkauf von Werbung auf der Website oder in der Bibliothek selber insgesamt meist besser als beim Sponsoring. Dazu gehören z.B. im Bereich der Internetwerbung das Anbringen von Links auf Unternehmen, im elektronischen Angebot der Bibliothek werbende Banner und Buttons oder Bildschirmschoner, die pauschal oder nach Ad Views (Sichtkontakten) abgerechnet werden.

Ein Beispiel für eine ansprechend gestaltete Spendenbox mit Kontaktmöglichkeiten für Sponsoren ist die Spendenseite der Bibliothek der Universität Konstanz:

---

<sup>119</sup> <<http://www.ub.uni-konstanz.de/spenden-wofuer.htm>> (Zugriff 15.5.2006).

<sup>120</sup> <<http://www.ub.uni-konstanz.de/Sponsoren.htm>> (letzter Zugriff am 8.5.2006).



## 2.5 Distributionspolitik

Elektronische Dienstleistungen müssen, wenn sie den Kundenbedürfnissen gerecht werden wollen, von allen Orten aus zugänglich sein; die technischen Voraussetzungen für diese universelle Zugänglichkeit und die Distribution an die individuellen Arbeitsplätze sollten vom Dienstleister gewährleistet werden. Unter Ort und Distribution kann die Schnittstelle von Produkt und Kunden verstanden werden als der Ort, an dem Dienstleistung und NutzerIn zusammenkommen, z.B. die Bibliothek als Ort oder Kommunikationskanäle wie E-Mail, Telefon und Website.

Der Ort als Absatzgebiet ist ein wichtiges Kriterium für die Entscheidung der NutzerInnen für oder gegen eine Dienstleistung: sei es der physische Ort mit Eigenschaften und atmosphärischen Faktoren wie Wärme, Gemütlichkeit, Dekoration, Ergonomie, sei es in zunehmendem Maße der virtuelle Ort mit Wunschmerkmalen wie Geschwindigkeit und Bequemlichkeit des Zugangs.

Im Folgenden werden einige Beispiele für Distributionsorte genannt:

Die *Website* ist ein Marketing-Kanal, ein virtueller Umschlagplatz für Information und gleichzeitig eine Dienstleistung der Bibliothek. Mit Informationsangeboten wie dem Datenbank-Informationssystem DBIS, der EZB oder OASE (Open Access to

Scientific Literature) kann sie versuchen, den Ansprüchen der Nutzer an eine reibungslose Distribution entgegenzukommen. Sind keine Volltexte verfügbar, sollte ein Link direkt zum Dokumentlieferdienst Subito führen. Zusätzlich zu den Informationen kann die Website das Corporate Image der Bibliothek transportieren.<sup>121</sup>

Bei Angeboten mit eingekauften Lizenzen wie elektronischen Zeitschriften, Volltextcorpora etc. spielt der *Speicherort* eine wichtige Rolle für die Distribution. Ist die Bibliothek nur Vermittler und Weiterverkäufer und abhängig vom Lieferanten, muss mit den Anbietern um die dauerhafte Verfügbarkeit aller Daten, auch des Archivs, verhandelt werden;<sup>122</sup> die Texte müssen so archivierbar sein, dass die Bibliothek sie ihren Nutzern jederzeit zur Verfügung stellen kann, unabhängig von ihrer Verfügbarkeit auf dem Server des Anbieters.

*Öffnungszeiten* sind ein temporaler Aspekt des Distributionsortes, da sie sich direkt auf die Verfügbarkeit von Dienstleistungen auswirken. Wie die aktuelle Diskussion über Sonntagsöffnungszeiten<sup>123</sup> zeigt, verliert der räumliche Ort der Bibliothek keineswegs an Bedeutung.

Nicht zuletzt gehört die *Erschließung* der elektronischen Informationsdienstleistungen im Sinne eines Transportmittels zur Distributionspolitik. Im OPAC der Bibliothek der Universität Konstanz sind elektronische Angebote formal erschlossen, verschlagwortet und systematisiert, wie an dem Beispiel der Titelaufnahme der BDSL-Online zu sehen ist:

TITEL	Bibliographie der deutschen Sprach- und Literaturwissenschaft
Materialart	Elektronische Ressource
Zusatz zum Titel	BDSL-Online
Verfasserangabe	Stadt- und Universitätsbibliothek Frankfurt am Main
Erscheinungsverlauf	1985/2002(2003) -
Erscheinungsort	Frankfurt, M.
Verlag	Klostermann
Hinweis	Kostenfreier Zugriff auf die Jg. 1985 - 1995
Titelhinweis	CD-ROM-Ausg. und Vorg.: Bibliographie der deutschen Sprach- und Literaturwissenschaft
URL	<a href="http://www.bdsl-online.de">http://www.bdsl-online.de</a> Verlag <a href="http://www.bibliothek.uni-regensburg.de/dbinfo/frontdoor.phtml?titel%5Fid=2236DBIS">http://www.bibliothek.uni-regensburg.de/dbinfo/frontdoor.phtml?titel%5Fid=2236DBIS</a>
Bemerkungen	Online-Datenbank. - Campuslizenz
Internetseite / Link	<a href="http://www.ub.uni-konstanz.de/%5Fredi/bdsl-online.htm">http://www.ub.uni-konstanz.de/%5Fredi/bdsl-online.htm</a>
Siehe auch	<a href="http://www.bdsl-online.de">http://www.bdsl-online.de</a>
Siehe auch	<a href="http://www.bibliothek.uni-regensburg.de/dbinfo/frontdoor.phtml?titel%5Fid=2236DBIS">http://www.bibliothek.uni-regensburg.de/dbinfo/frontdoor.phtml?titel%5Fid=2236DBIS</a>
Schlagwörter:	Bibliographie, Deutsch, Literatur, Online-Publikation, Sprache
Siehe Auch:	Katalog, Literaturbericht, Neuerwerbungsliste, Buch, Schriftsteller
Classification:	GB 1625, deu 303, inf 493:d

<sup>121</sup> Vgl. Sáez 2002: Marketing concepts for libraries and information services, Kapitel "Website".

<sup>122</sup> Vgl. Kirchgäßner 1999: Datenbank-Konsortium für ReDI, S. 156.

<sup>123</sup> Vgl. Inetbib-Mailingliste, April 2006.

Auch *Catalogue Enrichment*, also die Anreicherung der Titeldaten durch Content wie Inhaltsverzeichnisse, Abstracts, Artikel aus der Wikipedia o.a. gehört in diesem Sinne zur Distribution; ebenso die übersichtliche, optische systematische Erschließung elektronischer Angebote auf den Websites vieler Bibliotheken nach Fachbereichen und Fächern oder nach Typen wie Metadaten-, Volltext- oder Faktendatenbanken.

Um auch Nutzer von Suchmaschinen zu erreichen, könnte das Angebot an Datenbanken der Bibliothek zusätzlich über das WWW zugänglich gemacht werden. Zu überlegen wäre eine Kooperation mit anderen Webangeboten wie Wikipedia. Mit der Technik von Link-Resolvieren und Open-URLs können Internetnutzer schon jetzt von Artikeln über Personen aus der Wikipedia durch eine Suche mit der PND- oder ISBN-Nummer über Hyperlinks auf Bibliothekskataloge weitergeleitet werden. Ein Problem des (virtuellen) Ortes ist nämlich auch die Frage, in welcher Schicht des Webs Daten und Informationen zugänglich sind: Können sie über Suchmaschinen im Web oder nur im Invisible Web in Datenbanken, OPACs etc. direkt gefunden werden? Dieses Problem versuchen Bibliotheken, Portale, virtuelle Fachbibliotheken aktuell durch *Suchmaschinentechnologien* zu lösen. Dazu werden aus den dynamischen Datenbankinhalten statische HTML-Seiten generiert und ausgespielt, die von Suchmaschinen indiziert und dadurch im allgemeinen Web sichtbar gemacht werden können. Auf diese Weise könnten Bibliotheken die Nutzer dort abholen, wo sie am häufigsten recherchieren, nämlich in den Suchmaschinen, und sie von der Trefferliste in ihre eigenen virtuellen Räumlichkeiten locken.<sup>124</sup> Wenn das gelingt, ist die Distributionspolitik ein möglicher Weg, das eigene Angebot im Markt zu positionieren und Konkurrenten zu Partnern zu machen.

## 2.6 Kommunikationspolitik

"Unter der Kommunikationspolitik versteht man alle Maßnahmen, die eine Unternehmung zur Übermittlung von Informationen über das Unternehmen und/oder sein Leistungsangebot mit dem Ziel der Steuerung von Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Zielgruppen einsetzen kann. Sie dient demzufolge dazu, Kontakte zum Markt an sich und zu den unternehmensspezifischen Abnehmern herzustellen."<sup>125</sup>

<sup>124</sup> Vgl. Lewandowski 2006: Suchmaschinen als Konkurrenten der Bibliothekskataloge.

<sup>125</sup> Warschburger; Jost 2001: Nachhaltig erfolgreiches E-Marketing, S. 12.

Sie erhöht bei potenziellen Kunden durch Information den Bekanntheitsgrad des Produktes, schafft ein Image für das Angebot und den Anbieter. Von ihren Teilgebieten Werbung, Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit), Direkt-Marketing und Verkaufsförderung sind für Bibliotheken besonders die ersten drei von Interesse, wenn sie auch nicht immer intensiv eingesetzt werden.

Kommunikationspolitik – so stellt es die Marketing-Literatur unisono dar – wird noch immer fälschlicherweise mit Marketing als solchem gleichgesetzt. Dass es jedoch ein wichtiger Anteil des Marketing-Prozesses in einer von Medien bestimmten Welt ist, umschreibt Hobohm bildlich: "Wer in einer solch lauten Welt nicht gehört und gesehen wird, der existiert nicht."<sup>126</sup> Werbung zielt darauf ab, für die Dienstleistungen der Bibliothek Aufmerksamkeit zu erregen, Produktwissen zu vermitteln, Nutzungsabsicht zu erzeugen, Nutzung und Marktanteil zu erhöhen und das Image zu verbessern.<sup>127</sup>

Öffentlichkeitsarbeit beinhaltet die Schwerpunkte Kontakt-, Lobby- und Pressearbeit, auch innerbetriebliche Kommunikation, Promotionmaßnahmen, Corporate Design, Nutzerschulung, Fundraising, Sponsoring und Kultur-Management mit folgenden Zielgruppen: die Dachorganisation, Geldgeber, Ministerien, politisch einflussreiche Organisationen, Medien, Berufsorganisationen, die eigenen Angestellten, Gewerkschaften, Lieferanten, Nutzer und Kunden. Öffentlichkeitsarbeit stellt nach Umlauf eine "Gestaltung der Kommunikation und Interaktion zwischen Bibliothek und ihrer Umwelt mit der Funktion der wechselseitigen Information, Überzeugung, Motivation und der Förderung eines dauerhaften Konsenses zwischen Bibliothek, Unterhaltsträger, Kunden und Bezugsgruppen der Öffentlichkeit dar".<sup>128</sup> Sie ist im Bibliotheksbereich durch einen engen finanziellen Rahmen begrenzt, doch stehen ihr viele Kanäle und Formen offen, da sie in einem Netzwerk von Bildungseinrichtungen und kulturellen Institutionen agieren kann.<sup>129</sup>

---

<sup>126</sup> Hobohm 2002: Management und Marketing. Abschnitt 3.4.9 Kommunikationspolitik, S. 1, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

<sup>127</sup> Nach dem Kommunikationsmodell AIDA (Awareness – Interest – Desire – Action) sollen Aufmerksamkeit geweckt, Interesse stimuliert, Bedürfnisse geweckt und eine Handlung ausgelöst werden. Vgl. auch Sáez 2002, S. 64.

<sup>128</sup> Umlauf 2002: Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, Abschnitt 7.1.1 Begriffe und Konzepte, S. 2, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

<sup>129</sup> Vgl. Umlauf 2002: Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, Abschnitt 7.1 Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Kulturmanagement, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

Seit elektronische Dienstleistungen zum bibliothekarischen Angebotsschwerpunkt mit wachsender Bedeutung gehören, wird die strategisch orientierte Selbstbehauptung und -profilierung in einem Markt der zunehmend ubiquitär verfügbaren Information immer wichtiger. Dazu muss die Bibliotheksleitung mit dem Unterhaltsträger einen Konsens über die Entwicklung der Bibliotheksdienstleistungen in Einklang mit ihrem Auftrag und über die Bereitstellung der dafür notwendigen Mittel herstellen. Die Bibliothek sollte ihre Zielgruppen motivieren, sich für ihre Serviceeinrichtung einzusetzen.<sup>130</sup> Eine Bibliothek mit ihren Dienstleistungen muss sich im Rahmen eines strategischen Marketing-Konzeptes durch eine Corporate Identity ein unverwechselbares Erscheinungsbild schaffen und dadurch ihre Alleinstellungsmerkmale unterstreichen.

### **2.6.1 Werbung und Öffentlichkeitsarbeit**

Es gibt zahlreiche Mittel und Maßnahmen der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Nicht zu unterschätzen ist die kommunikative Wirkung der Services selbst und ihrer Präsentation. So kann ein E-Mail-Auskunftssystem oder sogar ein Chatbot der Bibliothek ein Image der Freundlichkeit, Offenheit, Kundenorientierung, der prompten Servicebereitschaft und Verlässlichkeit geben. Das Datenbankangebot vermittelt über die inhaltlichen Informationen hinaus auch ein Bild der Kompetenz und Alleinstellung der Bibliothek unter den Fragestellungen: Wie sind die Datenbanken ausgewählt, systematisiert, präsentiert? Sind die wichtigsten Informationsressourcen eines Faches vorhanden? Werden eventuell sogar kostenpflichtige Datenbanken kostenlos zur Verfügung gestellt? – Integriert in das Angebot könnten spezifische Formen der E-Werbung wohl dosiert eingesetzt werden, um beispielsweise konkurrenzlose Angebote hervorzuheben. Beispielsweise könnte direkt bei der Datenbank ein Pop-Up mit dem Hinweis auftauchen: "Ihre Bibliothek trägt die Kosten für diese Datenbank, Sie recherchieren kostenfrei."<sup>131</sup>

Für die interne Kommunikation kann ein Preeticker im Intranet eine wirksame Informationsquelle sein, um neue Bibliotheksangebote, Strategien, Aufrufe, Ideen, Nachrichten wie Informationen zu Entwicklungen des elektronischen Publizierens in Verlagen, rechtliche Entwicklungen in der Open-Access-Bewegung, etc. zu kommunizieren. In einem Pressespiegel sollten Veröffentlichungen über die Biblio-

---

<sup>130</sup> Vgl. Umlauf 2002: Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, Abschnitt 7.1.1 Begriffe und Konzepte, S. 2-3, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

<sup>131</sup> Idee aus einer Referentensitzung der UB Konstanz 2005.

thek in Massenmedien und Fachpublikationsmedien gesammelt, archiviert und dem Unterhaltsträger, der Belegschaft und den Zielgruppen präsentiert werden.

Im Rahmen der Pressearbeit sollten regelmäßig Pressemitteilungen über neue Angebote veröffentlicht werden. Berichterstattung in der Fachpresse, in Zeitschriften wie "Bibliotheksdienst", "B.I.T. Online" oder "ZfBB" (Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie) über neue Angebote hilft der Bibliothek, ihr Image als fortschrittliche aktive Institution zu verbreiten. Veröffentlichungen erleichtern die Suche nach Kooperationspartnern, die an ähnlichen Projekten arbeiten und die Orientierung an Best-Practice-Bibliotheken. Für die Bewerbung von Produktinnovationen im Bereich der elektronischen Dienstleistungen bieten sich Veröffentlichungen in Mailinglists (z.B. der Inetbib-Liste), in Weblogs (wie log.netbib.de), in Podcasts oder in E-Mail-Newsletters an, in denen man die AdressatInnen mit Links im Text direkt zum neuen oder verbesserten Angebot führen kann.

Veranstaltungsarbeit, bisher eher eine Domäne der öffentlichen Bibliotheken, wird auch in wissenschaftlichen Bibliotheken immer häufiger praktiziert, und zwar über das Ausstellen von Zimelien aus den eigenen Beständen hinaus als Mittel der Information über das eigene Angebot. So werden Tage der offenen Tür, Informationswochen, Schnupperangebote oder Roadshows veranstaltet, um besonders auch potenzielle KundInnen zu erreichen. Für die Bewerbung elektronischer Dienstleistungen hat die UB Freiburg mit Roadshows Erfolge und positive Erfahrungen gesammelt.<sup>132</sup> Ziele der Roadshows waren, die Kenntnis der teuer erworbenen elektronischen Datensammlungen zu verbessern, deren Nutzung zu steigern und "das Image der UB als kundenfreundliche, leistungsstarke Einrichtung auch in den dezentralen Einrichtungen des Bibliothekssystems mehr zur Geltung zu bringen".<sup>133</sup> Mit dieser Methode des "Event-Marketing" sollen elektronische Dienstleistungen auf spektakuläre Weise in das Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt werden, Studierende und Lehrende für den Nutzen dieser Produkte sensibilisiert werden, Neuerungen auf dem Gebiet der Fachinformation präsentiert, die Informationskompetenz der Fachreferenten vorgeführt sowie der Kontakt der Zentralbibliothek zu den Instituten und Seminaren gestärkt werden.<sup>134</sup> Mittels PC, Beamer und Leinwand haben MitarbeiterInnen des Dezernates Informationsdienste

---

<sup>132</sup> Vgl. Sühl-Strohmenger 2001: Die 'Roadshow' als Mittel des Informationsmarketing der Universitätsbibliothek.

<sup>133</sup> Sühl-Strohmenger 2001: Die 'Roadshow' als Mittel des Informationsmarketing der Universitätsbibliothek, S. 1027.

<sup>134</sup> ebd., S. 1035-1036.

elektronische Dienste und Angebote einiger Fächer an zentralen Stellen der Institutsgebäude präsentiert. Die Tatsache, dass die Präsentation nicht im Bibliotheksgebäude stattfinden muss, bringt den NutzerInnen ins Bewusstsein, dass diese Angebote auch für "remote users" unabhängig von der Lokalität benutzt werden können. Datenbanken, OPAC, E-Journals etc. werden laufend und zu bestimmten Terminen anhand ausgearbeiteter, an Semesterthemen orientierter oder auch vom Publikum gewünschter Recherchebeispiele vorgeführt. Wichtig ist natürlich die Bewerbung dieser Werbeveranstaltung, sozusagen die Metawerbung, durch Plakate, Flyer, auf der Website u.a. Die Evaluation für diese Werbemethode fällt in Freiburg positiv aus, der hohe Zeit- und Arbeitsaufwand lohnt sich und wirkt sich unmittelbar und mittelbar aus: Nach den Roadshows werden Beratungstermine und Schulungen der FachreferentInnen vermehrt nachgefragt. Fachreferenten werden auch zu Einführungsvorlesungen eingeladen, um Services vorzustellen und auf Schulungsangebote hinzuweisen.

Auch mit mehrtägigen Informationsveranstaltungen hat die Bibliothek in der universitären Öffentlichkeit große Aufmerksamkeit erfahren. Dabei wurden Datenbankdemonstrationen kombiniert mit einem Vortragsprogramm von WissenschaftlerInnen, EDV-SpezialistInnen und Bibliothekaren.<sup>135</sup>

Formale Zielgruppen wie alle Studierenden der Universität erreicht man durch Angebote wie Informationskompetenz-Kurse, E-Learning, Führungen, Präsentationen, Vorträge, Nachweise der elektronischen Informationsmittel im OPAC, gedruckte und optische Hinweise an der Infotheke sowie im gesamten Raum der Bibliothek und der Universität. Ein aktuelles Beispiel für einen Blickfänger ist das "Lebende Plakat" der UB Freiburg, eine multimediale Leinwand, die nahe dem Zugang zum Freihandbereich, an frequentierter Stelle, angebracht ist und mithilfe professionell gestalteter Multimediaprojektionen die wichtigsten Bibliotheksdienstleistungen prägnant darstellt. Ein Beispiel für die Kooperation mit Partnern aus einem Umfeld, das über den bibliothekarischen und universitären Bereich hinausgeht: Die Gestaltung des "Lebenden Plakates" sowie des Leitsystems der UB wird professionell durch Studierende der Freiburger Hochschule für Grafik und Gestaltung durchgeführt.<sup>136</sup> Solche Partnerschaften sind, wie die Lobbyarbeit in Hochschule, Verbänden und Ministerien, nur effektiv, wenn sie, wie der gesamte Marketing-Prozess, von der Bibliotheksdirektion angestoßen und getragen werden.

---

<sup>135</sup> Vgl. Sühl-Strohmeier 2000: Marketing von elektronischen Informationsdienstleistungen, S. 230.

<sup>136</sup> ebd., S. 231.

Weitere Maßnahmen der Kommunikationspolitik für elektronische Dienstleistungen sind informative Fachseiten im Webauftritt, regelmäßige tägliche Sprechstunden bei FachreferentInnen, Datenbankschulungen, aktuelle schriftliche Anleitungen (als Flyer oder in elektronischer Form), Faltblätter, Auftritte in Vorlesungen, persönliche Kontakte zu Lehrenden, Bekanntgabe von Kursen und Schulungen im Vorlesungsverzeichnis, Ankündigungen von Neuigkeiten auf der Website unter "Aktuelles", Webartikel in E-zines und auf Websites, Schaufenster und E-Mail-Marketing.<sup>137</sup>

Um Kontakte zu vereinfachen, sollte die URL als wichtiger Informations- und Werbeträger<sup>138</sup> auf allen offiziellen Briefbögen, E-Mails, schwarzen Brettern, Publikationen zu sehen und die E-Mail-Adresse der MitarbeiterInnen von der Website aus zugänglich sein.

Bibliotheken öffnen sich auch der Idee des Direkt-Marketing. So wird z.B. an der UB Freiburg persönliche Kommunikation durch FachreferentInnen praktiziert, indem sie Studierende in Einführungsvorlesungen kontaktieren, sie zu Neuanschaffungsvorschlägen auffordern oder in ihre Sprechstunden und IK-Kurse einladen. Zum Direkt-Marketing im Sinne der Lobbyarbeit können auch persönliche Gespräche der Bibliotheksleitung mit der Universitätsdirektion oder der Fachreferenten mit Lehrenden der Fachbereiche gezählt werden.

Neben zahlreichen weiteren Formen der Kommunikationspolitik kann die Personalisierung von Dienstleistungen dazu dienen, die Angebote der Bibliotheken attraktiver zu gestalten und dadurch bei ihren Zielgruppen eine Verhaltensänderung in die erwünschte Richtung herbeizuführen.

## **2.6.2 Individualisierung/Personalisierung von Dienstleistungen**

Was im E-Commerce und im amerikanischen Bibliothekswesen bereits Usus ist, die individuelle Kommunikation mit den KundInnen, etwa unter "My Amazon" oder "My Library", hält mit der Verlagerung der Bibliotheksangebote ins Internet auch im deutschen Bibliotheksbereich Einzug. Einige Bibliotheken stellen einen Bereich "Meine Bibliothek" bereit, in dem neben dem Ausleihkonto ein persönlicher Newsletter, eine Möglichkeit zum Chatten oder ein E-Learning-Bereich angeboten wird.

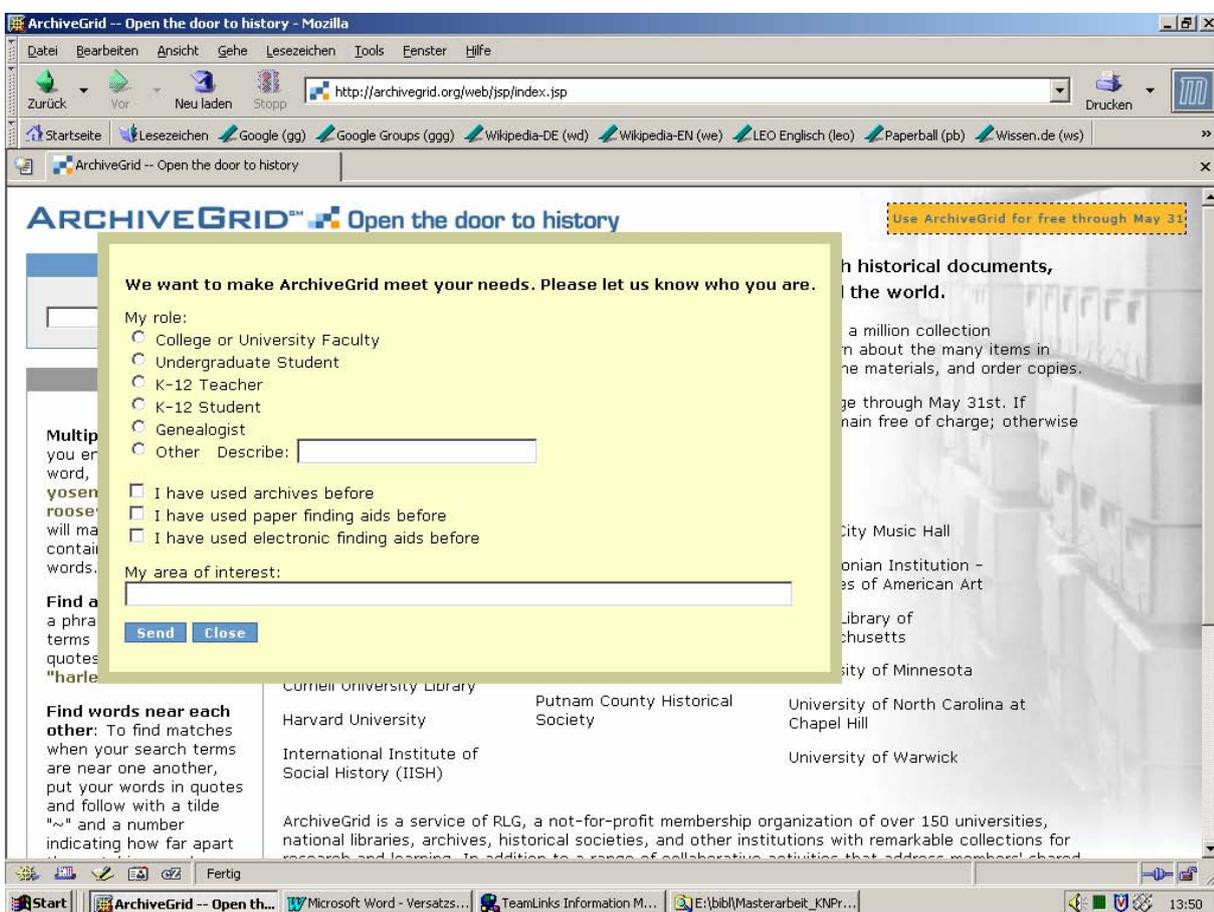
<sup>137</sup> Dabei ist es wichtig, die Absender-Institution deutlich herausstellen: 16% der Nutzer löschen E-Mails von unbekanntem Absendern, während 17% der Nutzer die Mails von bekannten Institutionen öffnen. Vgl. S. Sáez 2002: Marketing concepts for libraries and information services, S. 72.

<sup>138</sup> Vgl. Umlauf 2002: Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, Abschnitt 7.6.5 Die URL als zentrale Marketingmaßnahme, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

Diese Form der Individualisierung elektronischer Dienstleistungen geht aus den Konzepten des Clienting, One-to-one-marketing oder auch Customer Relationship Marketing hervor und dient der Herstellung einer persönlichen Beziehung der Kunden zur Bibliothek und deren Angebot. Auf ihrer persönlichen Website werden die NutzerInnen mit Namen angesprochen und ihrem Profil entsprechend bedient. Durch Einsatz von Online-Formularen zur Registrierung der Kunden erhebt die Bibliothek Daten, die für die Kommunikation unabdingbar sind wie die E-Mail-Adresse sowie die Daten, die für eine inhaltliche Personalisierung des Angebots verwendet werden können, z.B. das Fächerspektrum der Studierenden, ihre Semesterzahl, ihr akademischer Grad, ihre Position innerhalb der Universität usw. Durch diese relativ neue Möglichkeit, bei einer Transaktion mit Kunden das gesamte Kundenprofil präsent zu haben, d.h. ihre Kundeneigenschaften in Verbindung mit dem Marktsegment identifizieren zu können, sind maßgeschneiderte Angebote möglich. Gerade für den Dienstleistungssektor ist dieses Marketing-Instrument besonders wichtig, da es Kundenbindung herstellt und ein Grundbedürfnis des Menschen erfüllt, persönlich angesprochen und gemeint zu sein, individuelle Hilfe und Orientierung zu erhalten, anstatt in der Masse unterzugehen. Wie erfolgreich diese Methode angewandt wird, hängt nicht zuletzt von der Genauigkeit der Datenerhebung ab. Da sie mit rechtlichen Implikationen und Einschränkungen verbunden ist und Kunden auf den Schutz ihrer personenbezogenen Daten großen Wert legen, sollte die vertrauensbildende Grundlage dieser Kundenbeziehung die strikte Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen sein. Außerdem sollte die Datenerhebung immer im Rahmen des Permission-Marketing stattfinden, d.h. Kunden/Nutzer sollten um Erlaubnis gefragt werden, ob sie E-Mails erhalten wollen, ob sie Cookies zulassen oder ob sie damit einverstanden sind, dass persönliche Daten aus Umfragen für die Kommunikation verwendet werden; sie sollten höflich gebeten werden, Angaben zu ihrer Person der Bibliothek zu überlassen mit der Begründung, dass dann ihr elektronisches Angebot spezifischer auf sie abgestimmt werden kann und sie sich nicht jedesmal von neuem selbst durch den Informationsdschungel schlagen müssen. Angesichts des mangelnden Personenschutzes im Web und der Überschwemmung mit Spam-E-Mails ist es sehr wichtig, das Vertrauen der Nutzer zu fördern. Im E-Mail-Marketing ist es – speziell mit akademischer Zielgruppe – nicht nebensächlich, die üblichen Fehler wie saloppen Umgangston, fehlerhafte Rechtschreibung oder Missachtung der Höflichkeitsformen zu vermeiden.

Eine Individualisierung der Services könnte durch die Kombination einer Datenbank mit einem E-Mail-Auskunftssystem erleichtert werden.<sup>139</sup> In einem Webformular können E-Mail-Adressen, Beruf, Fachgruppen etc. erfragt werden. Eine hausübergreifende E-Mail-Datenbank erleichtert transparente und Effizienz steigende workflows und dient damit dem internen Marketing. Überdies ermöglichen solche Datenbanken durch ihre Statistikfunktionen eine Evaluation der Kundeninteressen, die wiederum für die Umwelt-Analyse und Marktsegmentierung eingesetzt werden können.

Eine technische Möglichkeit, auf der Website um persönliche Daten zu bitten, ist ein Overlay-Fenster, das weggeklickt werden kann (Es darf auf keinen Fall behindern), wie es das ArchiveGrid anbietet:<sup>140</sup>



<sup>139</sup> Siehe z.B. das lokale Auskunftsmagementsystem der UB Würzburg. Vgl. Franke, Fabian: "Frag' die UB" – ein lokales Auskunftsmagementsystem der Universitätsbibliothek Würzburg. Vortrag anlässlich des 95. Deutschen Bibliothekartags in Dresden, März 2006.

<sup>140</sup> Mit dem Stand vom 28.3.2006.

Alle wie auch immer erhobenen Nutzerdaten können – das Einverständnis der NutzerInnen vorausgesetzt – in einer zentralen Datenbank geführt und für alle Kontakte genutzt werden. Auch Daten, die über Formulare oder Aufzeichnung der Schritte der User durch Cookies gewonnen werden, könnten in diese Datenbank eingehen.

Eine solche Kundendatenbank kann der Filterung von Informationen zur automatischen Segmentierung der Zielgruppen dienen. Beispielsweise könnte ein nach Fachgebieten gefilterter Newsletter Ankündigungen neuer Produkte und Dienstleistungen fachspezifisch weitergeben. Das setzt eine gewisse sachliche Erschließung sowohl der Kundendaten als auch der elektronischen Angebote voraus; die Systematik oder Verschlagwortung des OPACs, in dem die Datenbanken zumeist sachlich erschlossen sind, könnte für diesen Zweck mit den Feldern des Registrierungsformulars abgeglichen werden. Auch nach Nutzerkategorien wie Grundstudium, Hauptstudium, Postdoc, Studierende, Lehrende, etc. können Informationen über Bibliothekseinführungen, IK-Kurse, Datenbankpräsentationen usw. gefiltert und an die Zielgruppe weitergegeben werden.

Auf dieser Datenbasis wären auch laufende Alerting- oder Profildienste möglich, eine persönliche fachliche Metasuche in den Bibliothekskatalogen oder eine fachspezifische virtuelle Auskunft.

### **2.6.3 Website/Usability**

Die Website als zentrales Instrument der Kommunikations- und Distributionspolitik für elektronische Dienstleistungen sollte so gestaltet sein, dass sie Kunden bindet ("Stickiness"). Durch personalisierte Seiten entsteht das Besitzergefühl, das Nutzer zum Wiederkommen einlädt. Zusätzlich zum kundenfreundlichen, attraktiven Design kann das auch auf technischem Wege geschehen, z.B. indem Links zu wichtigen weiteren Angeboten auf der eigenen Website angeboten werden und somit das eigene Angebot zentral und durch den "Zurück"-Button immer wieder erreichbar bleibt.

Die Website soll vor allem auch neue Kunden akquirieren. Neben der Anmeldung der Site in Suchmaschinen ist ein beliebtes Mittel dafür die SEO (Search Engine Optimization), eine Art der Verschlagwortung der Seite, bei der eine Anhäufung relevanter Suchbegriffe die Website im Ranking und damit in den Ergebnisseiten

von Suchmaschinen auf höheren Plätzen erscheinen lässt.<sup>141</sup> Eine weitere Methode ist die Verlinkung mit den Websites anderer Bibliotheken und Partner im weitesten Sinne wie kulturellen Einrichtungen, Universitäten, Schulen, Verlagen, Sponsoren, also kooperierender und verwandter Institutionen.

Die Website muss aktuell sein, ein professionelles Design haben, die Nutzer stringent führen und sie locken, sich auf die Seiten einzulassen, darin zu blättern und weiter zu navigieren. "Value Added Services", d.h. freie oder personalisierte Services zusätzlich zum Kernangebot,<sup>142</sup> können von Bibliotheken beispielsweise im Bereich kostenloser Programme<sup>143</sup> oder Telefonate bzw. SMS-Möglichkeiten in einem Wireless LAN (Das dann allerdings über das Websiteangebot im engeren Sinn weit hinausgeht.) angeboten werden.

Umlauf weist darauf hin, dass die Website als Teil der gesamten Kommunikationspolitik in Design und Inhalt auf andere Kommunikationsmaßnahmen abgestimmt sein muss, dass sie sich auf die Kunden orientieren, das Dienstleistungsangebot erläutern und dabei Fachtermini vermeiden sollte.<sup>144</sup> Kontaktmöglichkeiten zu MitarbeiterInnen und die Suchmöglichkeit in den elektronischen Katalogen der Bibliothek z.B. als "Google-Schlitz" sollte ins Auge springend an jeder Stelle der Website an der gleichen Stelle angeboten werden.

Die Website sollte ein Intranet für die interne Kommunikation anbieten mit Informationsmedien wie einem Nachrichtenticker, einem Austauschforum für Arbeitsmaterialien, Regelwerke, Besprechungsergebnisse usw.

Die Website einer Bibliothek muss ihre Marktsegmente abdecken, relevanten Content liefern, interaktiv sein, z.B. Chatforen zwischen Nutzern und Bibliothek bzw. Nutzern mit Nutzern anbieten, das Feedback von Nutzern fördern (z.B. durch ein Besucher"buch"), um Nutzerprofile aufbauen zu können und die Loyalität der Nutzer zu gewinnen.<sup>145</sup> Im anglo-amerikanischen Bibliothekswesen werden auch spezialisierte Communities und Online-Diskussionsgruppen für die Kommunikation

---

<sup>141</sup> Vgl. Umlauf 2002: Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, Abschnitt 7.6.8 Suchmaschinen-Marketing, in: Hobohm; Umlauf 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. (Google wehrt sich inzwischen jedoch gegen die Methoden der Optimierer. Wer zu viele unsinnige Schlagwörter und Querverweise setzt, wird aus dem Index gestrichen.)

<sup>142</sup> Vgl. Warschburger; Jost 2001: Nachhaltig erfolgreiches E-Marketing, S. 230-234.

<sup>143</sup> Z.B. das Literaturverwaltungsprogramm Bibliographix, das von der Bibliothek der Universität Konstanz für Campus-Angehörige um einen Sonderpreis angeboten wird.

<sup>144</sup> Vgl. Umlauf 2002: Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, Abschnitt 7.6.6 Webdesign, in: Hobohm; Umlauf. 2002-: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen.

<sup>145</sup> Vgl. Sáez 2002: Marketing concepts for libraries and information services, S. 149.

der Nutzer mit den Bibliotheksangestellten entwickelt sowie Knowledge-Sharing-Systeme und Document-Sharing-Plattformen angeboten.

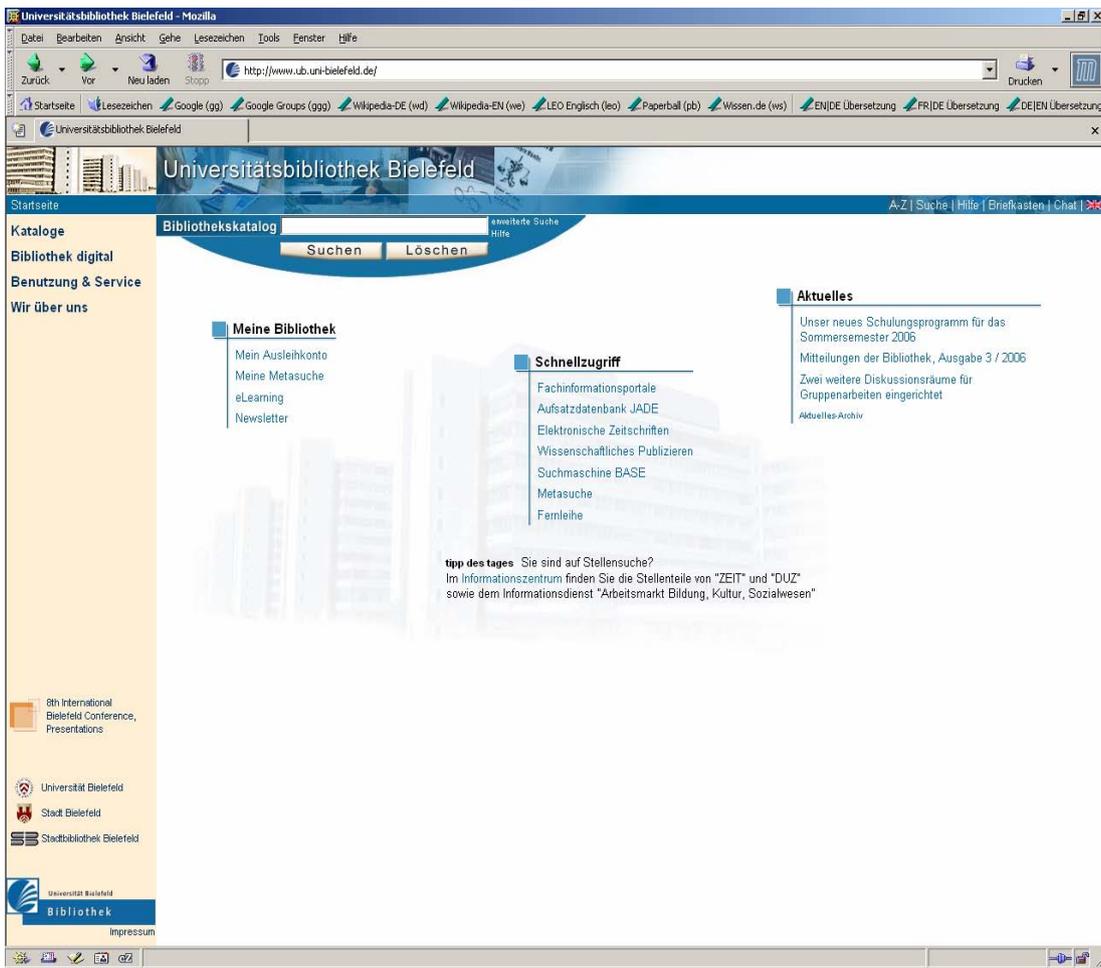
Um Professionalität zu gewährleisten, sollte eine Bibliothek für ihr Webangebot Manager und Designer einsetzen, die nicht zuletzt die Regeln der Usability professionell anwenden und Logfile-Analysen auswerten können. Websites müssen einfach zu nutzen sein. Viele Nutzer scrollen nicht und finden die Darstellung großer Informationsmengen und langer Listen unübersichtlich. Um ihnen die kognitive Verarbeitung und Orientierung zu erleichtern, empfiehlt sich das Clustern oder Chunking, d.h. die Strukturierung und Hierarchisierung des Angebots in sinnvolle Gruppen.<sup>146</sup> Die Ladezeiten sollten kurz gehalten werden (maximal 0,1 Sekunden). Die Dialoge sollten leicht zu lernen, selbsterklärend, merkbar und fehlertolerant sein.<sup>147</sup> Viele Nutzer vermissen einen Mangel an Interaktivität.

Die Homepage der UB Bielefeld beispielsweise bietet auf der Startseite übersichtlich angeordnete Navigationsmittel und noch keine Contents an. Die Navigationsleiste zeigt den Nutzern, wo sie sich befinden und bietet rechts oben die allgemeinen Funktionen wie eine Suche innerhalb der Website und Hilfe an. An zentraler Stelle steht der "Google-Schlitz" für eine Suche im Bibliothekskatalog. Der Zugriff auf nicht lokale Angebote ist über die Liste "Schnellzugriff" möglich. Durch das Design wird eine deutliche visuelle Gliederung und Hierarchie entwickelt. Unter "Aktuelles" ist eine neue Datenbank angekündigt. Im Menü am linken Rand sind Informationen über die Bibliothek und Links zu Kooperationspartnern angeordnet:

---

<sup>146</sup> Vgl. Bartel 2004: Die Verbesserung der Usability von WebSites, S. 9.

<sup>147</sup> Vgl. ISO 9241, Teil 10 "Grundsätze der Dialoggestaltung".



Auch die Seite "Fachinformationsportale" ist übersichtlich nach Fächern gegliedert und muss nicht gescrollt werden:

UB Bielefeld: Fachinformationsportale - Mozilla

Daten Bearbeiten Ansicht Gehe Lesezeichen Tools Fenster Hilfe

Zurück Vor Neu laden Stopp http://www.ub.uni-bielefeld.de/portals/ Drucken

Startseite Lesezeichen Google (gg) Google Groups (ggg) Wikipedia-DE (wd) Wikipedia-EN (we) LEO English (leo) Paperbal (pb) Wissen.de (ws) EN|DE Übersetzung FR|DE Übersetzung DE|EN Übersetzung

UB Bielefeld: Fachinformationsportale

Universitätsbibliothek Bielefeld

Startseite A-Z Suche Hilfe Briefkasten Chat

**Kataloge**

**Bibliothek digital**

- ▶ Fachinformationsportale
- Elektronische Zeitschriften
- Elektronische Hochschulschriften
- Digitale Volltexte
- Datenbanken von A-Z

**Benutzung & Service**

**Wir über uns**

Startseite > Bibliothek digital > Fachinformationsportale

**Fachinformationsportale**

Fachdatenbanken und Internet-Quellen für Ihr Fachgebiet und Infos zu Ihrer Fachbibliothek

- ▶ **Biologie**
- ▶ **Chemie**
- ▶ **Frauenforschung**
- ▶ **Geowissenschaften**
- ▶ **Geschichtswissenschaft**
- ▶ **Gesundheitswissenschaften**
- ▶ **Informatik**
- ▶ **Kunst und Musik**
- ▶ **Linguistik und Literaturwissenschaft**
- ▶ **Mathematik**
- ▶ **Pädagogik und Medienwissenschaft**
- ▶ **Philosophie**
- ▶ **Physik**
- ▶ **Psychologie**
- ▶ **Rechtswissenschaft**
- ▶ **Soziologie**
- ▶ **Sportwissenschaft**
- ▶ **Theologie**
- ▶ **Wirtschaftswissenschaften**

WWW-Redaktion, Universitätsbibliothek Bielefeld

Universitätsbibliothek Bielefeld

Impressum

### **3 Resümee**

In der vorliegenden Arbeit wurden allgemeine Aspekte des Marketing in Bibliotheken vorgestellt und anhand einiger Beispiele aus dem speziellen Bereich der elektronischen Dienstleistungen beleuchtet. Dabei hat sich gezeigt, dass der Marketing-Prozess alle bibliothekarischen Arbeitsabläufe, Aufgaben und Organisationseinheiten umfasst.

Zahlreiche Bibliotheken bieten elektronische Dienstleistungen schon als einen Schwerpunkt ihres Service an und entwickeln sich zu hybriden Bibliotheken. Auch wächst die Zahl der bibliothekarischen Veröffentlichungen zum Thema "Marketing für elektronische Dienstleistungen". Doch sieht die Marketing-Landschaft insgesamt noch recht heterogen aus, und es ist zu beobachten, dass viele der Maßnahmen Einzelaktivitäten aus Teilbereichen des Marketing, insbesondere der Kommunikationspolitik bleiben.

Es wäre zu wünschen, dass das Bewusstsein vom Marketing als einem übergreifenden Management-Prozess wächst, und dass die Marketing-Instrumente zunehmend als integrale Bestandteile einer Gesamtstrategie angewandt werden.

Dabei könnten Bibliotheken mit vergleichbarer Organisations- und Aufgabenstruktur ressourcensparend kooperieren. Gerade der für alle Universitätsbibliotheken recht ähnlich strukturierbare Bereich der elektronischen Dienstleistungen könnte in ein übergreifendes, für alle nutzbares Marketing-Konzept eingebunden werden.

## Literaturverzeichnis

- Bartel, Torsten 2004: Die Verbesserung der Usability von WebSites: auf der Basis von Web Styleguides, Usability Testing und Logfile-Analysen. 2. Aufl. Stuttgart : WiKu-Verl.
- Berens, Wolfgang; Karlowitsch, Martin 1999: Controlling im Non-Profit-Bereich. In: Niggemann, Elisabeth u.a. (Hrsg.): Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken (COMBI), Bd. 3. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut (dbi-materialien; 193), S. 85-96.
- Bonte, Achim 2006: Die Empfehlungen der HIS GmbH zur Organisation und Ressourcenplanung für wissenschaftliche Bibliotheken. In: ABI-Technik 26, Heft 1/2006, S. 30 – 37.
- Coote, Helen; Batchelor, Bridget 1997: How to market your library service effectively. 2<sup>nd</sup> ed. London: Aslib (The Aslib know how series).
- Decker, Reinhold; Hermelbracht, Antonia 2004: Gestaltung zukünftiger Bibliotheksangebote mit Methoden der Marketingforschung. In: Bibliotheksdienst 38. Jg. (2004), H. 5, S. 611-626.
- Dollinger, Bernd 2003: Computergestützte Benutzerbefragung der UB Augsburg. Methodische Anmerkungen und Perspektiven für Online-Erhebungen. In: Bibliotheksdienst 37. Jg. (2003), H. 7, S. 876-885.
- Drechsel, Kathrin 2002: Marketing für elektronische Informationsdienstleistungen. In: Bibliotheksdienst 36. Jg. 2002, H. 7, S. 852-856.
- Geffroy, Edgar K. 2005: Das Einzige, was stört, ist der Kunde. Clienting ersetzt Marketing. 16. Aufl. Frankfurt: Redline Wirtschaft.
- Gläser, Christine; Kranz, Brigitte; Lück, Katharina 1998: Das wissen wir doch am besten, was die Benutzer wollen. In: Bibliotheksdienst 32. Jg. (1998), H. 11, S. 1912-1921.
- Hobohm, Hans-Christoph 2000: Marketing elektronischer Publikationen. In: Tröger, Beate (Hrsg.): Wissenschaft online. Elektronisches Publizieren in Bibliothek und Hochschule. Frankfurt/M.: Klostermann (Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB) Sonderhefte; 80), S. 290-305.
- Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.) 2002: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Hamburg: Dashöfer.
- Höft, Uwe: SWOT-Analyse.  
<<http://www.fh-brandenburg.de/~hoeft/toolbox/swot.htm>>  
(letzter Zugriff am 25.4.2006).
- Horstkemper, Gregor; Schäffler, Hildegard 2006: Das Pay-per-Use-Modell als Instrument der überregionalen Bereitstellung von geistes- und sozialwissenschaftlichen Fachdatenbanken. In: ZfBB 53 (2006) 1, S. 3-15.
- Jahresbericht 2003 der Berliner Öffentlichen Bibliotheken.  
<[http://www.senwisskult.berlin.de/6\\_service/inhalt/6\\_bibliotheken/pdf/Jahresbericht\\_2003.pdf](http://www.senwisskult.berlin.de/6_service/inhalt/6_bibliotheken/pdf/Jahresbericht_2003.pdf)>  
(letzter Zugriff am 17.5.2006).
- Jochum, Uwe 2003: Informationskompetenz, Bibliothekspädagogik und Fachreferate. In: Bibliotheksdienst 37. Jg. (2003), H. 11, S. 1450-1462.

- Kirchgäßner, Adalbert 1999: Datenbank-Konsortium für ReDI. In: Bibliothek 23. 1999. Nr. 2, S. 153-156.
- Kirchgäßner, Adalbert 2004: Rentiert sich der Einkauf? In: Mitteilungen der VÖB 57 (2004) Nr. 3/4, S. 22-32.
- Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm 2006: Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. 10. Aufl. München: Pearson Studium.
- Lewandowski, Dirk 2006: Suchmaschinen als Konkurrenten der Bibliothekskataloge: Wie Bibliotheken ihre Angebote durch Suchmaschinentechologie attraktiver und durch Öffnung für die allgemeinen Suchmaschinen populärer machen können. In: ZfBB 53 (2006) 2, S. 71-78.
- Maier, Matthias; Preiß, Karina 2002: Bibliotheken und Marketing für Informationsquellen und Informationsdienstleistungen. Arbeitspapier Nr. 01/2002. Weimar: Professur Medienmanagement an der Bauhaus-Universität Weimar. <<http://www.uni-weimar.de/medien/management>> (letzter Zugriff 4.5.2006).
- Matys, Erwin 2004: Dienstleistungs-Marketing. Bielefeld: Redline Wirtschaft.
- Münz, Barbara; Wirtz, Natalia 2005: Handfestes Rechenmodell ersetzt vage Intuition. In: BuB: Forum für Bibliothek und Information 57 (2005) 11/12, S. 793-798.
- Nutzung elektronischer wissenschaftlicher Information in der Hochschulausbildung. Barrieren und Potenziale der innovativen Mediennutzung im Lernalltag der Hochschulen. 2001. Dortmund. <<http://www.stefi.de/download/bericht2.pdf>> (letzter Zugriff am 25.4.2006).
- Nutzungsanalyse des Systems der überregionalen Literatur- und Informationsversorgung. Teil I: Informationsverhalten und Informationsbedarf der Wissenschaft. 2003. Münster: ULB Münster; infas-Institut für Angewandte Sozialwissenschaft. <[http://www.dfg.de/forschungsfoerderung/wissenschaftliche\\_infrastruktur/lis/download/ssg\\_bericht\\_teil\\_1.pdf](http://www.dfg.de/forschungsfoerderung/wissenschaftliche_infrastruktur/lis/download/ssg_bericht_teil_1.pdf)> (letzter Zugriff am 9.5.2006).
- OCLC Environmental Scan 2003. Pattern Recognition. <<http://www.oclc.org/reports/escan/library/default.htm>> (letzter Zugriff am 4.5.2006).
- OCLC Membership Report 2005. Perception of Libraries and Information Resources <<http://www.oclc.org/reports/2005perceptions.htm>> (letzter Zugriff am 4.5.2006).
- Olliges-Wieczorek, Ute 1999: Sponsoring und Werbung in Wissenschaftlichen Bibliotheken. In: Niggemann, Elisabeth u.a. (Hrsg.): Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken (COMBI), Bd. 3. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut (dbi-materialien; 193), S. 49-66.
- Orava, Hilikka 2000: Marketing is an Attitude of Mind. In: Savard, Réjean (Ed.): Adapting Marketing to Libraries in a Changing and World-wide Environment. München: Saur (IFLA-Publications; 89), S. 84-89.
- Poll, Roswitha 2004: Bibliotheksmanagement. In: Frankenberger, Rudolf; Haller, Klaus (Hrsg.): Die Moderne Bibliothek. München: Saur, S. 93-146.

- Rück, Hans R. G. 1995: Dienstleistungen – ein Definitionsansatz auf Grundlage des "Make or buy"-Prinzips. In: Kleinaltenkamp, Michael (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition Wissenschaft. Focus Dienstleistungsmarketing), S. 3-31.
- Sáez, Eileen Elliott de 2002: Marketing concepts for libraries and information services. 2<sup>nd</sup> ed. London: Facet Publishing.
- Scharitzer, Dieter 1995: "SERVMORPH" – Die Produktgestaltung bei Dienstleistungen. In: Kleinaltenkamp, Michael (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition Wissenschaft. Focus Dienstleistungsmarketing), S. 173-192.
- Schneider, Tanja; Nelke, Martin; Poloni, Marco 2003: Kundenbindung und Abwanderungsprävention. In: Wiedmann, Klaus-Peter; Buckler, Frank (Hrsg.): Neuronale Netze im Marketing-Management. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 155-182.
- Schubel, Bärbel; Sühl-Strohmenger, Wilfried 2003: Informationsdienstleistung und Vermittlung von Informationskompetenz – das Freiburger Bibliothekssystem auf neuen Wegen. In: Bibliotheksdienst 37. Jg. (2003), H. 4, S. 437-449.
- Sühl-Strohmenger, Wilfried 2000: Marketing von elektronischen Informationsdienstleistungen – am Beispiel der Universitätsbibliothek Freiburg. In: B.I.T.online 3 (2000) Nr. 2, S. 227-231.
- Sühl-Strohmenger, Wilfried 2001: Die 'Roadshow' als Mittel des Informationsmarketing der Universitätsbibliothek. In: Bibliotheksdienst 35. Jg. (2001), H. 9, S. 1027-1036.
- Theden, Philipp; Colman, Hubertus 2005: Qualitätstechniken : Werkzeuge zur Problemlösung und ständigen Verbesserung. 4. Aufl. München; Wien: Hanser (Pocket Power; 002).
- Umlauf, Konrad 1997: Bibliotheksmarketing. Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Bibliothekswissenschaft (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft und Bibliothekerausbildung; 34)  
<<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h34/>>  
(letzter Zugriff am 10.5.2006).
- Vogt, Renate 2004: Vermittlung von Informationskompetenz im Rahmen der Hochschullehre. In: Hilgemann, Klaus; Boekhorst, Peter te (Hrsg.): Die effektive Bibliothek. München: Saur, S. 117-128.
- Warschburger, Volker; Jost, Christian 2001: Nachhaltig erfolgreiches E-Marketing. Braunschweig; Wiesbaden: Vieweg.
- Weingand, Darlene E. 1999: Marketing/Planning Library and Information Services. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited.
- Wissenschaftsrat 2001: Empfehlungen zur digitalen Informationsversorgung durch Hochschulbibliotheken. Greifswald.  
<<http://www.wissenschaftsrat.de/texte/4935-01.pdf>>  
(letzter Zugriff am 19.5.2006).