

Prof. Dr. Ulrich Naumann

## Serviceportfolios von Bibliotheken im Umbruch: Herausforderungen an Management und Organisation. Ein Überblick zur Thematik aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Abstract:

Nach dem Marktformenmodell treten Bibliotheken als oligopolistisch oder sogar monopolistisch organisierte Anbieter auf. Die Position der Bibliothek im Markt ist entscheidend für die Bereitschaft zur Veränderung des betrieblichen Geschehens und der angebotenen Dienstleistungen. Ohne Wettbewerbsmarkt fehlt ein entsprechender Anpassungsdruck für Bemühungen um eine Ausweitung des Portfolios. Bibliotheken machen sich keineswegs gegenseitig die Kunden durch verbesserte Produkte streitig, sondern kooperieren auf vielen Feldern. Eine Erweiterung des Portfolios wird deshalb aus einer positiven Entscheidungshaltung zur Verbesserung der Nutzungsbedingungen generiert.

Bei der Portfolio-Analyse werden verschiedene Modellansätze vorgestellt, die von der Boston Consulting Group 1969 ausgegangen sind. Die Ansätze können nicht unmittelbar auf Bibliotheken mit ihrem Dienstleistungsprofil übertragen werden, weil hierfür das für die strategischen Überlegungen notwendige Formalziel der Gewinnmaximierung fehlt. Dennoch kann die Idee der Portfolio-Analyse, das Produktangebot einer Bibliothek auf Unverzichtbares, Nützliches und Überflüssiges zu durchleuchten, aufgegriffen werden. Hierzu ist ein Produktkatalog zu definieren, der bei der Produktbildung auch die notwendigen Vorleistungen für die Leistungserstellung, der Potenzialaufbau, berücksichtigt.

Anhand der Ansoff-Matrix werden die verschiedenen Ausprägungen der Matrix (Marktdurchdringung, Markterweiterung, Produktentwicklung und Markterweiterung) und ihre Anwendbarkeit auf die bibliothekarischen Dienstleistungen besprochen. Bei der Markterweiterung werden neue Produkte auf neuen Märkten geplant, was diese Überlegungen mit dem Portfolio-Management verbindet. Eine Portfolio-Ausweitung ist nur in Bereiche möglich, die nicht zum bibliothekarischen Kerngeschäft gehören. Viele Ausweitungen können nur durch anders qualifiziertes Personal vorgenommen werden. Das Portfolio-Management setzt eine Stärken-Schwächen-Analyse voraus, in der die personellen und finanziellen Möglichkeiten genauer betrachtet werden müssen. Einsparungen und Mittelfreisetzungen, die sich aus dem herkömmlichen Analyseansatz der Portfolio-Analyse bei Aufgabe unrentabler Produkte ergeben können, sind in den Bibliotheken nicht in dem erforderlichen Umfang erzielbar.

### Gliederung

1. Einleitung
2. Die Position einer Bibliothek am Markt
  - 2.1. Die Bibliothek als Marktteilnehmer
  - 2.2. Die Position gegenüber der Marktgegenseite
  - 2.3. Die Position gegenüber der Marktnebenseite
3. Portfolio-Management als Teil der Produktpolitik
  - 3.1. Der Begriff „Portfolio“
  - 3.2. Die Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group
  - 3.3. Die Grenzen des Portfolio-Ansatzes für Bibliotheken
4. Portfolio-Überlegungen für Bibliotheken
  - 4.1. Produktkataloge als Grundlage der Portfolio-Überlegungen
  - 4.2. Erweiterungen des Kerngeschäfts der Bibliotheken durch Portfolio-Maßnahmen
  - 4.3. Grenzen der Erweiterungen des Kerngeschäfts der Bibliotheken durch Portfolio-Maßnahmen
5. Zusammenfassung

## 1. Einleitung

Die folgende Darstellung ist die erweiterte Textgrundlage für einen Powerpoint-Vortrag, der bei der Veranstaltung „Serviceportfolios von Bibliotheken im Umbruch: Herausforderungen an Management und Organisation“ gehalten wurde. Ort war der 4. Leipziger Kongress für Information und Bibliothek im März 2010, Veranstalter die VDB-Kommission für Management und betriebliche Steuerung zusammen mit der DBV-Managementkommission.

Neben diesem Überblick zum Thema „Serviceportfolios“ aus betriebswirtschaftlicher Sicht waren dort als weitere Themen vorgesehen: „Anforderungen an und Kosten von neuen Bibliotheksdienstleistungen“ (Berndt Dugall), „Hochschuleigenes Publizieren als Service von Bibliotheken“ (Ulrich J. Schneider), „Einsatz von Social Software und Web 2.0-Anwendungen“ (Wolfgang Tiedtke), „Innovationsmanagement und Produktportfolio an einer Hochschulbibliothek“ (Rudolf Mumenthaler), „Innovationen in der Medienbearbeitung“ (Michael Golsch) und „CRM: Beschwerdemanagement in einer Öffentlichen Bibliothek“ (Volker König). An dieser Zusammenstellung sieht man bereits, wie weit die Thematik gefasst werden kann und sollte, um die Entwicklungen und den Wandel in den betrieblichen Arbeitsaufgaben und Dienstleistungen der Bibliotheken zu beschreiben. Initiierung, Implementierung und Steuerung solcher Veränderungen gehören zu den Managementaufgaben der Bibliotheken. Sie dürfen sich nicht allein auf die Bibliotheksleitungen beziehen, sondern müssen von einer breiten Mitarbeiterschicht getragen werden, um die Bibliothek (weiterhin) erfolgreich „am Markt“ zu positionieren.

## 2. Die Position einer Bibliothek am Markt

Im letzten Satz ist die Formulierung „am Markt“ bewusst in Anführungszeichen gesetzt worden. Die Bereitschaft zur Veränderung des betrieblichen Geschehens und der angebotenen Dienstleistungen, also die Beschäftigung mit dem Portfolio, hängt entscheidend von der Position der Bibliothek im Markt ab. Denn wie jedes offene soziale System ist auch die Bibliothek durch zweiseitige Marktbeziehungen definiert. Als Nachfrager agiert sie auf den Märkten, auf denen von ihr Personal, Sachgüter und auch Dienstleistungen beschafft werden. Als Anbieter ist sie auf den Absatzmärkten mit verschiedenen von ihr aufgrund ihres Potenzials angebotenen Dienstleistungen vertreten. Daher soll zunächst ein kurzer Ausflug in die Marktformentheorie gemacht werden, um uns über die Position einer Bibliothek am Markt zu verständigen.

### 2.1. Die Bibliothek als Marktteilnehmer

Als Nachfrager kann die Bibliothek versuchen, Marktmacht gegenüber der Marktgegenseite, also den Anbietern von Personal, Sachgütern und auch Dienstleistungen, auszuüben, indem sie sich etwa Beschaffungskonsortien anschließt, um durch Abnahme größerer Mengen günstigere Beschaffungspreise zu erzielen<sup>1</sup>. An welche Grenzen die Zusammenarbeit in Konsortien stößt, zeigt das Marktverhalten eines der größten und wichtigsten Anbieter auf dem Print- und Online-Zeitschriftenmarkt, der Fa. Elsevier. Elsevier setzt absatzstrategisch mit einer aggressiven Preispolitik auf Marktsegmentierung bis zur Bibliotheks(system)ebene, um einen möglichst hohen Profit mit der Kopplung von Print- und Online-Produkten zu erzielen (Ab-

---

<sup>1</sup> Vgl. Degkwitz, Andreas; Andermann, Heike: Angebots-, Nutzungs- und Bezugsstrukturen elektronischer Fachinformation in Deutschland (2003), S. 20-33. - Online verfügbar unter der URN: [urn:nbn:de:kobv:517-opus-672](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus-672).

schöpfungsstrategie). Eine solche Marktmacht kann nicht innerhalb des bestehenden Marktsystems, sondern nur durch Systemrevolution (wie etwa mit dem Verfahren des open access) gebrochen werden. Auch in einem für die heutige Bibliotheksarbeit essentiellen Arbeitsbereich, dem Einsatz eines Online-Informationssystems für die Bearbeitung des Medienzugangs, die Medienverwaltung und die Medienvermittlung, zeigen sich starke Konzentrationsprozesse auf wenige international agierende Anbieter, deren Produkt- und Preispolitik mangels geeigneter Ausweichmöglichkeiten und bereits getätigter hoher Investitionen gefolgt werden muss.<sup>2</sup>

In einem anderen Bereich, der Nachfrage nach qualifiziertem Personal, sind ebenfalls Umbrüche zu beobachten, die durch die Gesetzgebung und die Tarifparteien ausgelöst worden sind. Die Föderalismusreform 2006 hat den Ländern das bis dahin durch das Bundesbesoldungsgesetz geregelte Besoldungsrecht für Beamte und Richter zurückgegeben. Auch bei den Angestelltenentlohnungen - unabhängig von dem Wechsel vom BAT zu einer der Spielarten des TVöD - sind bedeutende länderbezogene Verzerrungen eingetreten, die für zukünftige Mitarbeiter neben der erwarteten inhaltlichen Attraktivität des zukünftigen Arbeitsplatzes auch die Frage nach einer leistungsgerechten Vergütung zum Entscheidungsproblem für die Bewerbung um eine Stelle und die Annahme eines entsprechenden Angebots werden lassen<sup>3</sup>. Allerdings wird es Bibliotheken kaum gelingen, wegen der Einbindung in ein umfassenderes Personalmanagement der vorgesetzten Einrichtungen (Kommunen, Körperschaften des Öffentlichen Rechts) hier direkt dem potentiellen Mitarbeiter entsprechend günstigere finanzielle Angebote zu machen.

Als Anbieter kann sie versuchen, mit den klassischen sieben P-Elementen des Dienstleistungs-Marketing-Mix (hier kommen zu den vier „P“ des Konsumgüter-Marketingmix (Product, Price, Place, Promotion, also Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik) die drei „P“ People, Processes und Physical Facilities, also Dienstleistungspersonal, Dienstleistungserstellungsprozess und physisch fassbare Leistungspotenziale des Anbieters) ihre Absatzmärkte zu stabilisieren und zu erweitern. Die Preispolitik spielt dabei als Marketing-Instrument kaum eine Rolle.<sup>4</sup> Auf die Produktpolitik kommen wir später zurück.

## 2.2. Die Position gegenüber der Marktgegenseite

Wenn wir die oben formulierte Hypothese aufgreifen, dass die Bereitschaft zur Veränderung des betrieblichen Geschehens und der angebotenen Dienstleistungen entscheidend von der Position der Bibliothek im Markt abhängt, muss festgestellt werden, dass unabhängig von den Nachfrage-Marktbeziehungen einer Bibliothek auf der Angebotsseite bei den Bibliotheken eine wichtige Unterscheidung zwischen der Marktposition einer Öffentlichen und einer wissenschaftlichen Bibliothek notwendig ist.

---

<sup>2</sup> S. hierzu auch die demnächst erscheinende Dissertation von Jörg Albrecht: Integrierte elektronische Bibliothekssysteme in wissenschaftlichen Bibliotheken Deutschlands, Diss. HU Berlin, 2010.

<sup>3</sup> Hier ist in Berlin eine besonders unübersichtliche Situation entstanden. Nicht nur verhandeln die Hochschulen je eigene Tarifverträge mit den Gewerkschaften, sondern auch die nach wie vor ungleiche Bezahlung mit Westtarifen und Osttarifen, das Gelten von TV-VKA, TV-L und BAT nebeneinander und die Personalbeschaffungskonkurrenz durch die Bibliotheken der Bundesbehörden und außeruniversitären Forschungseinrichtungen erschweren das Gewinnen neuer qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

<sup>4</sup> Meffert u.a. weisen darauf hin, dass in den letzten Jahren teilweise eine Erweiterung auf über 30 Marketinginstrumente zu beobachten war, s. hierzu z.B. Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden. 6., vollst. neubearb. Auflage. - Gabler, Wiesbaden 2009, S. 22.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass auf der Angebotsseite, der morphologischen Marktformenlehre (begründet von Heinrich von Stackelberg) folgend, die Marktformen im Bereich der Bibliotheken und darüber hinaus im Informationsmarkt sich im Wesentlichen auf die Formen Monopol und Oligopol beschränken, da wenige Anbieter vielen potentiellen Nachfragern gegenüberstehen:

Nachfrager Anbieter	einer	wenige	vielen
einer	bilaterales Monopol	beschränktes Monopol	Monopol
wenige	beschränktes Monopson	bilaterales Oligopol	Oligopol
vielen	Monopson	Oligopson	Polypol

Morphologisches Marktformenschema<sup>5</sup>

Für den Bibliothekstyp Öffentliche (Allgemein-) Bibliothek lässt sich aus dem Marktformenschema ableiten, dass sie in einer oligopolistischen Struktur anbietet, die aber trotz der vielen potentiellen Kunden als Käufermarkt zu interpretieren ist. Der Kunde entscheidet, ob er die Dienstleistungen, die ihm die Öffentliche Bibliothek anbietet, nutzen will oder nicht. Öffentliche Bibliotheken konkurrieren weniger mit anderen Bibliotheken als in starkem Maße mit all den anderen Freizeitangeboten, die der Kunde nutzen kann (Sport, Fernsehen, Theater, Kino usw.). Da auch die Freizeit ein knappes Gut ist, wird sie vom Kunden dafür verwendet, was ihm den größten persönlichen Nutzen verspricht<sup>6</sup>.

Die wissenschaftliche (institutionengebundene) Bibliothek agiert dagegen in einer oligopolistischen und teilweise in einer monopolistischen Struktur auf einem Verkäufermarkt. Sie bietet Dienstleistungen an, die der Kunde in Anspruch nehmen muss, um bestimmte persönliche Ziele, und sei es „nur“ ein Hochschulabschluss, zu erreichen. Um ein Extrembeispiel zu bringen: Wer gerne in der Gutenberg-Bibel blättern will, muss sich den Bedingungen unterwerfen, die die Handvoll Bibliotheken setzen, die noch eine Gutenberg-Bibel in ihrem Bestand haben. Aber auch wer in Berlin studienunterstützend ein Lehrbuch ausleihen möchte, ist in

<sup>5</sup> Nach der Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54450/marktformen-v3.html> [Letzter Aufruf: 6.2.2010].

<sup>6</sup> Insbesondere die Jugendbibliotheken beklagen einen Kundenschwund bei männlichen Jugendlichen zwischen 12 und 18 Jahren, weil bei ihnen andere Freizeitinteressen, etwa das Spielen am Computer, dominieren, und versuchen mit entsprechenden Angeboten gegenzusteuern.

der Regel auf „seine“ Bibliothek angewiesen, da ihm die Lehrbuchsammlungsbestände anderer Universitäten am Ort verschlossen sind, obwohl er grundsätzlich dort als Nutzer zugelassen werden kann.

Hinzu kommt für die wissenschaftlichen institutionsgebundenen Bibliotheken eine Bestehensgarantie. Wissenschaftliche Bibliotheken, die unverzichtbarer Bestandteil der Hochschulinfrastruktur sind, werden unabhängig von ihrem Marktverhalten mangels unmittelbarer Konkurrenz vor Ort solange existieren, wie die Hochschule existiert.<sup>7</sup> Dabei kann sich ein Bedeutungswandel der Marktposition vollziehen, indem die Bibliothek durch ihre Angebote auf Kunden verzichtet, die sonst zur direkten örtlichen Inanspruchnahme gezwungen wären. Das umfangreiche Bereitstellen elektronisch aufbereiteter Materialien, teilweise von der Bibliothek selbst erworben und angeboten, macht manchen Besuch überflüssig. Angesichts der ungeheuren Menge an gedruckten Medien, die nicht so bald oder nie in die digitale Welt der Nullen und Einsen transformiert werden, erscheint ihre Position als Anbieter auf einem Verkäufermarkt aber kaum verändert<sup>8</sup>. Auch bei den elektronischen Angeboten, selbst wenn die Hochschulbibliothek nicht explizit darauf hinweist, ist das Nutzungsangebot von ihrer Bereitschaft und ihren finanziellen Möglichkeiten abhängig, wird also letztlich von ihr bestimmt. Die unmittelbare Bindung an die Leistungsbereitschaft der Bibliothek wird nur durch die DFG-Nationallizenzen aufgebrochen, die jedem nach Anmeldung zugänglich sind.<sup>9</sup>

### 2.3. Die Position gegenüber der Marktnebenseite

Die Marktbetrachtung wäre aber unvollständig, wenn bei den Marktbeziehungen nur die Marktgegenseite und nicht auch die Marktnebenseite, also die Konkurrenz durch andere Bibliotheken, betrachtet würde. Hier sehe ich erhebliche Schwierigkeiten, unsere aufgabengleiche Marktnebenseite, die anderen Bibliotheken, als Konkurrenten sowohl auf der Nachfrageseite als auch auf der Angebotsseite zu erkennen. Unter dem Thema „Die Bibliothek im Wettbewerb“ erscheinen in der Regel nur Publikationen, die sich mit dem Wettbewerb zu anderen nichtbibliothekarischen Einrichtungen wie Museen, Theatern, dem Freizeitmarkt insgesamt oder auch dem Informationsmarkt<sup>10</sup> auseinandersetzen und dabei die Bibliothek im Vergleich zu diesen Konkurrenten besser gegenüber dem „Kunden“ positionieren wollen<sup>11</sup>. Dieser fehlende Wettbewerb mag für wissenschaftliche Bibliotheken, die in einer Stadt zur einzigen Hochschule gehören, aufgrund ihrer lokalen Sonderstellung noch unmittelbar einleuchten. Aber auch in Berlin mit einem umfassenden Bestand von mehreren hundert wissenschaftlichen Bibliotheken, darunter vier Universitätsbibliotheken und die Staatsbibliothek zu Berlin, ist kein Wettbewerb zu spüren.

---

<sup>7</sup> Eine gedanklich reizvolle Untersuchung, bis zu welchem Umfang eine Universität die Literaturversorgung an einen externen Dienstleister übergeben kann (outsourcing), führt allerdings zum Ergebnis, dass dies vollständig möglich ist.

<sup>8</sup> Selbst das ehrgeizige GOOGLE-Digitalisierungsprojekt mit 15 Millionen Büchern entspricht etwa gegenwärtig nur 15 Jahresproduktionen an gedruckten Büchern.

<sup>9</sup> S. <http://www.nationallizenzen.de/>

<sup>10</sup> S. hierzu die umfassende Monographie von Kuhlen, Rainer: Informationsmarkt – Chancen und Risiken der Kommerzialisierung von Wissen. Konstanz: Universitätsverlag, 1995. ISBN 978-3-87940-529-9

<sup>11</sup> Vgl. z. B. Rogge, Stefan: Beispiel Stadtbibliothek Berlin-Mitte: Die Bibliothek im Wettbewerb, in: Zukunft der Bibliothek - Bibliothek der Zukunft: Dokumentation der Fachtagung der Freien Universität Berlin und der ÖTV Berlin am 21. November 2000 / hrsg. von Rolf Busch. Berlin, 2001, S. 71-83.

Es mag aus der Tradition der bibliothekarischen Arbeit, aber auch aus ihrer wirtschaftlichen Stellung als Einrichtungen, die weitgehend auf die Kostendeckung ihrer Arbeit verzichten können<sup>12</sup>, begründet sein, dass Bibliotheken andere Bibliotheken grundsätzlich nicht als Konkurrenten sehen. Wir können jedenfalls bei der Betrachtung des Marktverhaltens von Bibliotheken feststellen, dass das Verhältnis der Bibliotheken zueinander nicht durch Konkurrenz, sondern durch Kooperation geprägt ist. Es handelt sich oftmals um (betriebswirtschaftlich interpretiert) betriebliche Zusammenschlüsse. Dies sind Vereinigungen weiterhin selbstständig bestehender Betriebe mit dem Zweck gemeinschaftlicher Aufgabenerfüllung. In der Praxis spielt der damit erreichte Synergieeffekt eine große Rolle, nämlich die Tatsache, dass durch das Zusammenarbeiten bisher getrennt arbeitender Bereiche mehr Wertschöpfung produziert wird.

Auf Bibliotheken und ihre Arbeitsaufgaben angewandt kann man in betriebliche Zusammenschlüsse bei der „Schaffung der Dienstleistungsvoraussetzungen“ (Potenzialaufbau durch Erwerbung und Katalogisierung) und Zusammenschlüsse bei den Dienstleistungen selbst differenzieren. Hierzu sollen einige Beispiele aus Vergangenheit und Gegenwart folgen.

Beispiele bei der Erwerbung von Medien sind:

- das Sondersammelgebietsprogramm der Deutschen Forschungsgemeinschaft: etwa 35 Bibliotheken in der Bundesrepublik versuchen, jede auf der Welt erscheinende wissenschaftliche Publikation wenigstens einmal für die Bundesrepublik zu beschaffen.
- die Sammlung Deutscher Drucke
- die Lektoratskooperation der Öffentlichen Bibliotheken
- die koordinierte Erwerbungsabstimmung in den USA (früher: Farmington-Plan, heute: „Conspectus“<sup>13</sup>).

Bei der Katalogisierung von Medien sind beispielhaft zu nennen:

- der Preußische und Deutsche Gesamtkatalog und die „Berliner Titeldrucke“
- die (über)regionale Verbundkatalogisierung in den Bundesländern
- die Zeitschriftendatenbank
- die Verzeichnisse alter Drucke (VD 16, VD 17, VD 18)
- das Handbuch der historischen Buchbestände
- der Aufbau des Verbundkatalogs maschinenlesbarer Daten (heute KVK<sup>14</sup>)

---

<sup>12</sup> Bibliotheken sind als „Aufwandswirtschaften“ anzusehen, die etwa 98 % ihrer Kosten nicht erwirtschaften, sondern als Zuschuss von den Unterhaltsträgern erhalten müssen. Selbst wenn man viele der nutzerorientierten Dienstleistungen mit einer Gebühr versehen würde, könnte der Kostendeckungsgrad vielleicht auf 6 oder 8 % erhöht werden, was nach wie vor einen Zuschuss für über 90 % der Kosten erfordert. - S. dazu auch: Naumann, Ulrich: Peterchens Milchbubenrechnung und Was verdienen Bibliotheken?: Zwei Beiträge zur aktuellen Diskussion über die Finanzausstattung der Berliner Hochschulbibliotheken, Berlin 1997. Online verfügbar unter <http://www.ub.fu-berlin.de/~naumann/pete.html> [Letzter Aufruf: 14.2.2010].

<sup>13</sup> S. hierzu <http://wiki.iuk.hdm-stuttgart.de/erwerbung/index.php/Conspectus> [Letzter Aufruf: 14.2.2010]

<sup>14</sup> „Der Karlsruher Virtuelle Katalog (KVK) ist ein Meta-Katalog zum Nachweis von mehr als 500 Millionen Büchern und Zeitschriften in Bibliotheks- und Buchhandelskatalogen weltweit.“ Quelle: [http://www.ubka.uni-karlsruhe.de/hylib/virtueller\\_katalog.html](http://www.ubka.uni-karlsruhe.de/hylib/virtueller_katalog.html) [Letzter Aufruf: 15.2.2010]

- große Verbundsysteme mit Tausenden von Teilnehmern wie das OCLC (Online Computer Library Center) u.a. mit dem WorldCat<sup>15</sup>.

Bei der Benutzung von Medien sind beispielsweise zu nennen:

- der Deutsche Fernleihverkehr
- die elektronische Dokumentlieferung
- das JASON-Projekt (Journal Articles Send On Demand) in NRW
- SUBITO<sup>16</sup> (elektronische Dokumentenbeschaffung)
- regionale Erwerbungs- und Benutzungskooperation<sup>17</sup>.

Gemeinsames Handeln zum Zweck der je eigenen Aufgabenerfüllung ist vor allem im Bereich der Katalogisierung und der Benutzung durch ein Geben und Nehmen bestimmt, dessen langfristige Ausgewogenheit ein entscheidendes Argument für den Zusammenschluss ist.

Bei SUBITO zeigt sich in gewisser Weise eine erste Tendenz, aus dem eigenen Angebot Vorteile gegenüber den Nachfragern zu erzielen, da SUBITO-Leistungen nicht kostenfrei oder auf Verrechnungsbasis abgegeben werden, sondern vom Endkunden bezahlt werden müssen. Auch das Einschalten von „Absatzmittlern“ wie den Fernleihzentralen der Verbünde hat dazu geführt, dass für deren Vermittlungsdienste zusätzliche Kosten entstehen, die von den Endkunden zu tragen sind.

Auch im Bereich von Neuerungen, die durch den Einsatz von Informationstechnik gefördert werden, wollen die Bibliotheken sich durch den isolierten Einsatz dieser Technik keinen Marktvorsprung gegenüber ihren unmittelbaren Mitkonkurrenten verschaffen, sondern sind im Gegenteil bestrebt, andere Bibliotheken durch Überlassung von Programmen oder die kooperative Weiterentwicklung solcher Programme an ihren Fortschritten und Erfolgen teilhaben zu lassen („best practice“). Der Bibliothekskongress in Leipzig und die anderen Bibliothekartage legen mit ihrer Vielfalt von Informationsveranstaltungen hiervon ein Zeugnis ab.

Wir können daher als Zwischenergebnis festhalten: Aufgrund der groben Analyse der Marktsituation<sup>18</sup> (betrachtet für die Marktgegenseite und die Marktnebeneseite des Betriebs „Bibliothek“) richten sich qualitative Verbesserungen bestehender Produkte oder die Neuentwicklung von Produkten primär an die unmittelbare örtliche Nachfragerseite, die registrierten und die

---

<sup>15</sup> Aus der Website von OCLC: „Das 1967 gegründete Online Computer Library Center OCLC ist eine auf Mitgliedschaft basierende Non-Profit-Organisation, die sich im öffentlichen Interesse für den breiteren, computergestützten Zugang zum weltweiten Wissen und die Senkung der damit verbundenen Kosten einsetzt. Mehr als 72.000 Bibliotheken in 86 Ländern und Regionen auf der ganzen Welt setzen OCLC-Services ein, um Bibliotheksmaterialien zu suchen, zu erwerben, zu katalogisieren, zu verleihen und zu bewahren.“ Quelle: <http://www.oclc.org/de/de/about/default.htm> [Letzter Aufruf: 6.2.2010]

<sup>16</sup> Vgl. die Darstellung des SUBITO-Angebotes unter der URL: <http://www.subito-doc.de/> [Letzter Aufruf: 6.2.2010]

<sup>17</sup> So z.B. in Hamburg (Staats- und Universitätsbibliothek Carl von Ossietzky und Fachbibliotheken der Universität)

<sup>18</sup> Es ist dem Verfasser bewusst, dass eine eingehendere Analyse des Marktformenmodells von Bibliotheken vielschichtiger angelegt sein müsste. Für die hier zu treffenden Aussagen mag es aber bei dieser grundsätzlichen Ebene bleiben.

potentiellen Benutzerinnen und Benutzer einer Bibliothek, und sind auf sie ausgerichtet. Es sind kundenorientierte Vorhaben, die nicht aus einer Wahrnehmung oder dem Ziel einer verbesserten Position gegenüber der Marktgegen- oder Marktnebeneseite resultieren.

Allerdings kann nicht unberücksichtigt bleiben, dass durch den zwischenbetrieblichen Leistungsvergleich, wie etwa den BIX<sup>19</sup>, die Bibliotheken in einen „Quasi-Wettbewerb“ gedrängt werden können, wenn die Unterhaltsträger nicht nur die Erfolgsmeldungen einer guten Platzierung zur Kenntnis nehmen, sondern auch kritisch nach den Gründen einer schlechten Platzierung fragen. Der BIX soll jedoch weniger dem zwischenbetrieblichen Leistungsvergleich dienen, sondern nach eigener Zielsetzung auch als Marketing-Instrument gegenüber den Unterhaltsträgern eingesetzt werden.

„Der BIX ist ein freiwilliges Vergleichsinstrument für Öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken. Sein Ziel ist es, die Leistungsfähigkeit von Bibliotheken kurz, prägnant und dennoch in aussagekräftiger Form zu beschreiben. Er macht die Situation einer Bibliothek mit Hilfe von Kennzahlen transparent und trägt damit zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Bibliothek, Verwaltung, Öffentlichkeit und Politik bei.“

„Jede Bibliothek, die am BIX teilnimmt, bekommt für ihre Leistungen Punkte in vier ‚Disziplinen‘: Ausstattung/Angebote, Nutzerorientierung, Wirtschaftlichkeit und Entwicklungspotenzial. Die Punktwerte werden zu einem Gesamtranking addiert und erlauben gleichzeitig differenzierte Einblicke in die Arbeit der Bibliotheken.“<sup>20</sup>

Für einen Leistungsvergleich ist die Beteiligung am BIX gemessen an der Gesamtzahl der deutschen Bibliotheken nur sehr gering, und in der Regel treten in diesem „Wettbewerb“ nur Bibliotheken gegeneinander an, die sich durch Vorausberechnungen eine gute Position innerhalb der Indikatorensätze des BIX ausgerechnet haben.

### 3. Portfolio-Management als Teil der Produktpolitik

Oben wurde bereits das 7 P-Marketingmix eines Dienstleistungsbetriebes erwähnt. Zum Themenkreis der Produktpolitik eines Betriebes innerhalb des Marketing-Ansatzes gehört auch das vorhandene oder zu entwickelnde Portfolio bzw. das damit verbundene Portfolio-Management. Dabei sind im Bereich des Dienstleistungsmarketing aber auch die Potentiale zu beachten, die aus dem Personal und den vorhandenen oder zu schaffenden Fazilitäten zu gewinnen sind.

#### 3.1. Der Begriff „Portfolio“

Portfolio ist die anglierte Version des Begriffs Portefeuille (frz. *porter*, »tragen« und *feuille*, »Blatt«, dt.: Brieftasche). In der Herleitung des Begriffs sind Bezüge zu dem Tragebehältnis für Blätter nicht zu übersehen, so etwa die Trennung von Ministerposten mit und ohne „Portefeuille“, also Minister ohne Geschäftsbereich, die keine Aktentasche mit Unterlagen für die Kabinettsitzung mitführen mussten.

---

<sup>19</sup> S. dazu Xalter, Simon: Der „Bibliotheksindex“ (BIX) für wissenschaftliche Bibliotheken – eine kritische Auseinandersetzung. Tübingen, 2006. – Online verfügbar unter der URL [http://w210.ub.uni-tuebingen.de/dbt/volltexte/2006/2440/pdf/BIX\\_OPUS\\_Tue\\_Xalter.pdf](http://w210.ub.uni-tuebingen.de/dbt/volltexte/2006/2440/pdf/BIX_OPUS_Tue_Xalter.pdf) [Letzter Aufruf: 25.2.2010]

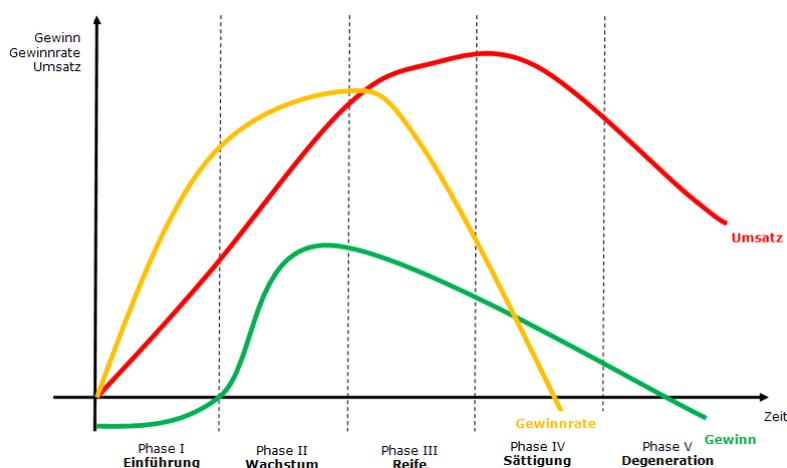
<sup>20</sup> Aus der Projektseite des BIX: <http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php?id=2> [Letzter Aufruf: 25.2.2010]

In der Wirtschaftswissenschaft wurde der Portfolio-Ansatz, der inhaltlich auf eine jahrtausendalte wirtschaftliche bzw. kaufmännische Verhaltensweise zurückzuführen ist<sup>21</sup>, 1952 von Harry M. Markowitz zuerst für den Finanzmarkt als Berechnungsmethode für die Klassifikation von Portfolios entwickelt.<sup>22</sup>

In Erweiterung der finanzwirtschaftlichen Betrachtungsweise wird im betrieblichen Marketing und im Marketing-Management unter Portfolio eine Kollektion von Produkten, Dienstleistungen, Projekten oder Marken verstanden, die ein Betrieb anbietet. Das Betriebsportfolio beschreibt die Geschäftsfelder und die dafür bestehende Marktposition eines Betriebs (Marktanteil, Wachstum). Das Produktportfolio ist die Verfeinerung des Betriebsportfolios bis zum einzelnen Produkt (Anteil am Umsatz, Gewinn, Zuwachsraten usw.). Ziel einer Aufstellung der beiden Portfolios eines Betriebs (Geschäftsfelder und Produkte oder Dienstleistungen) ist die Ableitung strategischer Vorgaben für die Geschäftsentwicklung.

### 3.2. Die Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group

Eine erste theoretische und graphische Fassung des erweiterten Portfolio-Ansatzes für den Aufbau und die Beurteilung eines Portfolios wurde 1969 von der Boston Consulting Group (B.C.G.) geliefert.<sup>23</sup> Theoretische Grundlage für diese Überlegungen ist der Lebenszyklus eines Produktes.



<sup>21</sup> Wie so oft in der betriebswirtschaftlich orientierten Erklärung menschlichen Verhaltens ist das Denken in Portfolios keine wissenschaftliche Entdeckung der Betriebswirtschaftslehre, sondern nur die Beschreibung von Verhalten, für das eine verbale oder formalisierte Erklärung gefunden wird. Das Überlegen, welche Produkte besonders marktfähig sein, welche Produkte man zu einer ertragsträchtigen Marktreife entwickeln sollte, welche Produkte kurz- oder dauerhaften Gewinn abwerfen oder beibehalten werden sollten, um die Expansion des Betriebs zu fördern, und auf welche Produkte man im Angebot verzichten sollte, weil sie keinen persönlichen erwerbswirtschaftlichen Nutzen mehr haben, ist so alt wie das wirtschaftliche Handeln der Menschheit.

<sup>22</sup> Markowitz, Harry: Portfolio Selection. In: Journal of Finance, 7 (1952), S. 77-91. - Markowitz wurde 1990 für seine Theorie der Portfolio-Auswahl mit dem Wirtschaftsnobelpreis (zusammen mit Merton H. Miller und William Sharpe) ausgezeichnet.

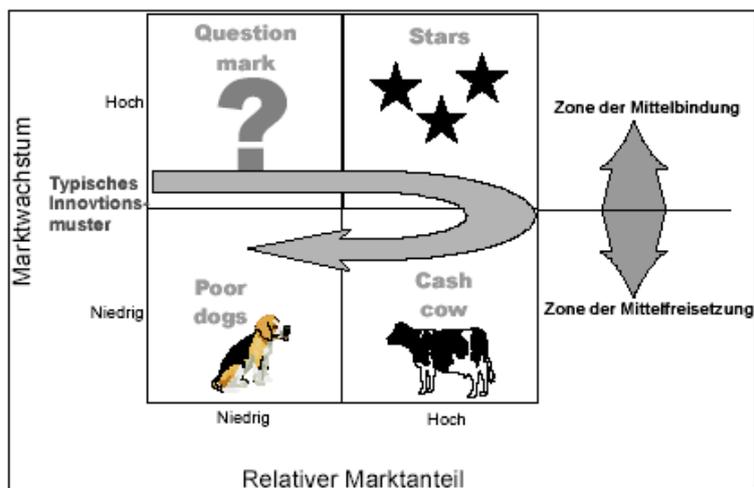
<sup>23</sup> Zum Ansatz s. die Kurzdarstellung der B.C.G.:

[http://209.83.147.85/publications/files/Product\\_Portfolio\\_Jan1970.pdf](http://209.83.147.85/publications/files/Product_Portfolio_Jan1970.pdf) [Letzter Aufruf: 7.2.2010]

Produktlebenszyklus<sup>24</sup>

Der Lebenszyklus wird hier unter dem Aspekt des Gewinns aus einem Produkt hergeleitet. Während das Produkt in der Einführungsphase trotz steigenden Umsatzes noch nichts zum Betriebsergebnis beiträgt, steigert es den Gewinn in der Wachstums- und der Reifephase, um sich dann nach einiger Zeit bei sinkendem Umsatz wieder als Verlustbringer zu erweisen. Andere Lebenszyklus-Modelle orientieren sich am technologischen Wert eines Produktes<sup>25</sup> und der technologischen Entwicklung des Marktes, an Modeerscheinungen und anderen Kriterien wie dem Produktnamen, die für die Aufnahme oder Ablehnung<sup>26</sup> eines Produktes im Markt eine Rolle spielen können.

Auf dieser eindimensional am Gewinn orientierten Basis werden die verschiedenen Produkte und Dienstleistungen eines Betriebes (bei umfassenden Angeboten ist auch eine Zusammenfassung zu Produkt- oder Dienstleistungsbereichen möglich) im Boston Consulting Group-Portfolio je nach Stand im Produktlebenszyklus in Abhängigkeit vom relativen Marktanteil und Marktwachstum in vier Kategorien eingeteilt: Question Marks, Stars, Cash Cows und Poor Dogs.

BCG-Matrix<sup>27</sup>

Der Lebensweg eines typischen Produktes verläuft vom Question Mark über Star und Cash Cow zum Poor Dog.

Die **Question Marks** (auch Fragezeichen oder Nachwuchsprodukte) sind neu entwickelte Produkte. Sie haben ein hohes Wachstumspotenzial, allerdings bisher nur geringe Marktanteile. Das Management steht vor der Entscheidung, ob es investieren oder das Produkt aufgeben

<sup>24</sup> Abbildung entnommen <http://de.wikipedia.org/wiki/Produktlebenszyklus> [Letzter Aufruf: 7.2.2010]

<sup>25</sup> Standardbeispiel ist hier die Entwicklung des VW-Käfers, dem es durch geringfügige technische Verbesserungen gelang, sich 70 Jahre auf dem Markt zu halten. S. hierzu Haupt, Heiko: Vom KdF-Wagen zum Beetle. In: <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/0,1518,256280,00.html> [Letzter Aufruf: 15.2.2010]

<sup>26</sup> Um noch ein Beispiel aus der Automobil-Industrie zu bringen: General Motors stellt 2010 die Produktion seines Erfolgsmodells „Hummer“ (cash cow) ein, nachdem der Markt keine solchen großvolumigen Fahrzeuge auch aus ökologischen Gründen akzeptiert und sich die Verkaufsrate innerhalb von 3 Jahren auf 20 % verringert hat (poor dog).

<sup>27</sup> Graphik leicht modifiziert nach Fiedler, Rudolf: Einführung in das Controlling, München: Oldenbourg (1998), S. 31.

soll. Im Falle einer Investition benötigt das Produkt liquide Mittel, die es jedoch nicht selbst erwirtschaften kann.

Die **Stars** haben nicht nur einen hohen Marktanteil, sondern auch ein hohes Marktwachstum. Den Investitionsbedarf, der sich aus dem hohen Marktwachstum ergibt, decken sie allerdings bereits mit hohem Einnahmenvolumen.

Die **Cashcows** (Melkkühe) haben einen großen Marktanteil, jedoch nur noch ein geringes Marktwachstum. Sie produzieren stabile hohe Einnahmenvolumina und können ohne weitere Investitionen "gemolken" werden.

Die **Poor Dogs** sind die Auslaufprodukte im Unternehmen. Sie haben ein geringes Marktwachstum, manchmal sogar einen Marktschwund sowie einen geringen Marktanteil. Zusätzlich entsteht sogar die Gefahr der Etablierung eines Verlustbringers.

Es ist aber nicht nur wichtig, die einzelnen Produkte nach dem Stand ihres Lebenszyklus zu beurteilen, sondern auch die Mittelbindung durch das Portfolio zu analysieren. Hierbei ist besonders auf den Finanzausgleich im Portfolio zu achten. Die Produkte im Portfolio sollten sich gegenseitig stützen und finanzieren können. Ein *Question Mark* kann nur dann zur Marktreife und zum Markterfolg entwickelt werden, wenn z.B. die *Cash Cow* diese Erweiterung bezuschusst. Auch die langfristige Entwicklung des Betriebs ist im Portfolio zu berücksichtigen. So sollten immer Produkte in den einzelnen Bereichen vertreten sein. Ein Unternehmen ohne Nachwuchsprodukte hat sicher kaum Chancen auf dem zukünftigen Markt. In der Regel versuchen Firmen deshalb, in ihrem Portfolio ein ausgewogenes Verhältnis von neuen, im Markt zu entwickelnden zu im Markt etablierten Angeboten zu erreichen. Es kann aber auch zu den Portfolio-Entscheidungen gehören, erfolgversprechende Produkte durch Firmenübernahmen einzukaufen, um den Entwicklungsaufwand zu sparen und das Produkt mit der entsprechenden Marktkenntnis gewinnbringend zu vermarkten. Viele start-up-Betriebe mit erfolgversprechenden Produkten erreichen deshalb keine eigene Marktreife, wohl aber ihre Produkte.

Der Ansatz der Boston Consulting Group ist in der Folgezeit vielfältig aufgenommen worden und hat zu verschiedenen, die Betrachtungsweise erweiternden Ansätzen geführt. In der Portfolio-Analyse des Beratungsunternehmens McKinsey wird die gewinnorientierte Eindimensionalität zur Erklärung der „Marktattraktivität“ und der „relativen Wettbewerbsposition“ (als Wettbewerbsvorteil) aufgegeben und eine Vielfalt quantitativer und qualitativer Faktoren als erfolgsbestimmend für Portfolio-Strategien angenommen. Ein anderes Beratungsunternehmen, Arthur D. Little, verknüpft den Lebenszyklus mit der Wettbewerbsposition. Die Dimension der relativen Marktposition wird mit einer Bewertung der strategischen Geschäftsfelder des Unternehmens bzw. ihrer Phase im Produktlebenszyklus verknüpft. Es sind aber auch Kombinationen anderer Dimensionen denkbar. Die Portfolio-Analyse und die daraus abgeleiteten Wettbewerbsstrategien werden vor allem von Beratungsunternehmen eingesetzt, um das Marktpotential einer von ihnen beratenen Firma abzuschätzen und Entwicklungsstrategien aufzuzeigen, die die Markt- und Gewinnchancen des Betriebs erhöhen. Die Portfolio-Analyse zählt damit zu den verbreitetsten Analyse- und Planungsinstrumenten des strategischen Managements.

An positiven Aspekten der verschiedenen Portfolio-Modelle kann herausgehoben werden, dass eine zweckmäßige Verteilung von Ressourcen vorgenommen werden kann, einfache Wettbewerbsstrategien für die verschiedenen Produkte entwickelt werden können, die auf klar definierten strategischen Zielen beruhen und letztlich ein Gesamtunternehmensbild mit seinen Stärken und Schwächen im Markt erarbeitet werden kann. Damit kann der Portfolio-Analyse

eine unterstützende Funktion für eine vorausgehende Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT<sup>28</sup>) zugesprochen werden.

Als Probleme werden benannt, dass die Komplexität betrieblichen Geschehens ungenügend berücksichtigt wird, wodurch wichtige Entscheidungsfaktoren übersehen werden können. Abhängigkeiten und Verbundeffekte zwischen Produkten werden nicht erkannt. Daher sind aus allgemeiner Erkenntnis vorgeschlagene Strategien, die für einzelne Produkte aus der Zuweisung zu den Lebenszyklusphasen angeraten sein können, für spezielle Probleme insbesondere in der Kuppelproduktion<sup>29</sup> nicht anwendbar.

Für größere Unternehmen ist auch ein mehrstufiger Portfolio-Ansatz anwendbar. So hat z.B. die Volkswagen AG inzwischen zehn verschiedene Automobilmarken unter einem Konzerndach (in ihrem Betriebs-Portfolio) vereinigt, die sich gegenseitig in der Ertragssituation des Gesamtkonzerns beeinflussen. Aber auch innerhalb der einzelnen Marken (bei VW etwa die deutsche Modellpalette mit siebzehn Modellen vom (in Brasilien produzierten) Fox bis zum Phaeton) sind Portfolio-Analysen möglich.

### 3.3. Die Grenzen des Portfolio-Ansatzes für Bibliotheken

Auch wenn in bibliotheksbezogenen Publikationen, insbesondere den Arbeiten von Rafael Ball, betont wird, dass das Basisinstrument der Portfolio-Analyse bei der Bestimmung eines ausgewogenen Produktkatalogs für eine leistungsfähige, zukunftsorientierte bibliothekarische Einrichtung hilft<sup>30</sup>, sind solche Aussagen mit der gebotenen Zurückhaltung zu bewerten.

Klaus Ceynowa, der sich mit der Portfolio-Analyse im Rahmen seiner Betrachtungen zur Prozesskostenrechnung in Bibliotheken beschäftigt hat<sup>31</sup>, weist darauf hin, dass den Bibliotheken ein wesentliches Moment fehlt, das allen Portfolio-Ansätzen implizit zugrunde liegt: das Streben nach Gewinn. Das Erzielen von Gewinn lässt Fragen der relativen Marktposition, also der Position gegenüber möglichen Marktkonkurrenten relevant werden. Eine schlechte relative Marktposition auf dem Wettbewerbsmarkt kann leicht zur Verdrängung der eigenen Produkte

---

<sup>28</sup> Die SWOT-Analyse (engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren)) wird im Bereich der Betriebswirtschaft in Deutschland häufig übersetzt mit „Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken“. Die SWOT-Analyse ist ein weit verbreitetes Instrument zur Situationsanalyse, welches nicht nur in der strategischen Unternehmensplanung eingesetzt wird. Innerhalb des Marketings lässt sich der SWOT-Ansatz z. B. im Bereich der Produktpolitik, insbesondere für die Festlegung des Produktlebenszyklus, einsetzen. – Eine Einsatzmöglichkeit der SWOT-Analyse im Bibliotheksbereich wurde im Rahmen der Marketing-Studie COMBI (Controlling und Marketing in wissenschaftlichen Bibliotheken. Bd. 1 : Zwischenergebnisse und Arbeitsmaterialien ; 1998, S. 63) für die Universitätsbibliothek Magdeburg durchgeführt

<sup>29</sup> Kuppelproduktion (auch Koppelproduktion, Verbundproduktion) liegt dann vor, wenn bei der Herstellung eines Produktes mit technischer Notwendigkeit mindestens ein weiteres Produkt anfällt. (Z.B. fällt bei der Gasgewinnung aus Kohle auch Koks an, der unabhängig vom Gasverkauf vermarktet werden kann.) Gewinnmindernd wäre es, wenn das weitere Produkt nicht absetzbar, sondern sogar zu hohen Kosten entsorgt werden muss.

<sup>30</sup> S. Ball, Rafael: Von Melkkühen, lahmen Pferden und toten Tieren: Bibliotheksdienstleistungen in der Portfolio-Analyse. In B.I.T. online, 4 (2001), H. 2, S. 139-146, hier S. 146. – Online verfügbar unter <http://www.b-i-t-online.de/archiv/2001-02-idx.html> [Letzter Aufruf: 13.2.2010]. - S. auch Ball, Rafael: Die Diversifizierung von Bibliotheksdienstleistungen als Überlebensstrategie. In B.I.T. online, 2 (1999), H. 1, S. 11-22. - Online verfügbar unter <http://www.b-i-t-online.de/archiv/1999-01/index.html> [Letzter Aufruf: 13.2.2010]

<sup>31</sup> S. hierzu Ceynowa, Klaus: Von der Kostenverwaltung zum Kostenmanagement: Überlegungen zum Steuerungspotential einer Kostenrechnung für Hochschulbibliotheken. In: Bibliotheksdienst, 32 (1998), H. 2, S. 263-287, hier S. 266 f. und S. 274 ff. . – Online verfügbar unter [http://bibliotheksdienst.zlb.de/1998/1998\\_02\\_Betriebsorganisation01.pdf](http://bibliotheksdienst.zlb.de/1998/1998_02_Betriebsorganisation01.pdf) [Letzter Aufruf: 13.2.2010]

durch die vom Kunden bevorzugten Konkurrenzprodukte führen. Ohne Gewinnstreben fehlt in den Bibliotheken eine wichtige Bezugsbasis für die oben vorgestellten Portfolio-Ansätze. Andererseits sind wissenschaftliche Bibliotheken, wie oben dargestellt, in einer vergleichbar komfortablen Marktposition, da sie sich keinem Wettbewerbsmarkt aussetzen müssen und als Oligopolisten bzw. Monopolisten das Markteschehen weitgehend aus einer Position der Stärke beeinflussen können. Das klingt zugegeben angesichts der auch mir bekannten finanziellen Engpässe, Abhängigkeiten und sonstigen Restriktionen in diesem Zusammenhang etwas merkwürdig, eine Marktformenbetrachtung lässt aber keinen anderen Schluss zu.

Eine weitere Überlegung knüpft an den Analyseansatz „Lebenszyklus“ an. Wenn wir von den klassischen Hauptprodukten<sup>32</sup> einer Bibliothek (Medienerwerb, Mediierschließung, Medienbereitstellung und Medienvermittlung) ausgehen, kann gefragt werden, ob im Sinne von *question marks*, *stars*, *cash cows* und *poor dogs* die Hauptprodukte überhaupt einen Lebenszyklus aufweisen, der von der Markteinführung bis zum Verschwinden aus dem Markt führt. Es ist leicht erkennbar, dass dies nicht der Fall ist. Wenn man das Produkt „Bibliothek“ nicht grundsätzlich in Frage stellt und einer Lebenszyklus-Betrachtung unterwirft (und hierzu neigen manchmal törichte Entscheider), müssen diese Produkte Arbeitsaufgaben der Bibliothek sein. Natürlich ist nicht zu verkennen, dass innerhalb der einzelnen Produkte Innovationen stattgefunden haben: Beim Medienerwerb vom Raub einzelner Handschriften durch König Minos in der Antike über die Vervielfältigung zum Verkauf durch Skriptorien in den mittelalterlichen Klöstern, der käuflich zu erwerbenden Massenproduktion nach der Erfindung Gutenbergs, mit beweglichen Lettern zu drucken bis hin zu digitalisierten Angeboten, die gegen eine Lizenz zu erwerben und zur Nutzung bereit gestellt werden. Jedoch hat sich nichts dabei an der grundsätzlichen Aufgabe, dem Produkt, geändert, Medien zum Erschließen und Bereitstellen zu erwerben. Ähnliche Feststellungen ließen sich auch für die Mediierschließung, die Medienbereitstellung und die Medienvermittlung treffen.

Wir kommen also zur negativen Einschätzung: Die erwerbswirtschaftlich orientierte Portfolio-Analyse ist kein geeignetes Instrument für die Management-Aufgaben in einer Bibliothek.

#### 4. Portfolio-Überlegungen für Bibliotheken

Auch wenn das erwerbswirtschaftlich orientierte Portfolio-Modell für Bibliotheken nicht geeignet ist, muss die Idee des Portfolio-Managements selbst nicht verworfen werden. Die Grundidee des Portfolio-Ansatzes aufnehmend ist das Produktangebot einer Bibliothek daraufhin zu durchleuchten, ob sich darunter Produkte befinden, die nicht dem Betriebsziel der Bibliothek dienen und unter Kostengesichtspunkten aufgegeben werden können bzw. ob mit anderen oder weiteren Produkten das Betriebsziel besser erreicht werden kann. Hierbei kann der Begriff „Gewinn“ auch durch den vielfältiger schillernden Begriff des „Nutzens“ ersetzt werden und gefragt werden, ob die von der Bibliothek für die Erreichung ihres Betriebsziels eingesetzten Produkte „nützlich“ sind. Diese unter dem Begriff der „Wirkungsforschung“ geführte Diskussion kann hier nicht weiter verfolgt werden, ist aber zweifellos als übergeordneter Gesichtspunkt im Rahmen der Portfolio-Überlegungen zu beachten.<sup>33</sup>

Bibliotheken arbeiten in der Regel mit einer Sachzielsetzung, die mehr oder weniger unscharf als „optimale Literatur- und Informationsversorgung“ beschrieben werden kann. Diese Sach-

---

<sup>32</sup> Zu den Produkten und Produktkatalogen von Bibliotheken s. Abschnitt 4

<sup>33</sup> S. hierzu die Beiträge im Bibliotheksportal des Kompetenznetzwerks für Bibliotheken: <http://www.bibliothekportal.de/hauptmenue/themen/management-organisation/leistungsmessung/> [Letzter Aufruf: 25.02.2010]

zielsetzung ist nicht das Ergebnis eigener betriebs- und erfolgsorientierter Entscheidungen, sondern fremdbestimmt, in der Regel durch den Unterhaltsträger vorgegeben<sup>34</sup>. Die Produktpolitik einer Bibliothek ist also weitgehend von anderen Interessen geleitet und nur in engen Grenzen verschiebbar, die durch das übergeordnete Sachziel vorgegeben sind.<sup>35</sup> Andererseits bietet die relativ unscharfe allgemein gehaltene Aufgabenbestimmung Raum für Interpretationen dieser Aufgabe und damit für ein eigenständiges produktpolitisches Handeln.

#### 4.1. Produktkataloge als Grundlage der Portfolio-Überlegungen

Für die Analyse der Produktpolitik dienen Produktkataloge. Dies entspricht dem erwerbswirtschaftlichen Ansatz, muss jedoch für die Bibliotheken in einem entscheidenden Punkt verändert werden: es müssen in die Produktpolitik-Betrachtung Produkte aufgenommen werden, die im herkömmlichen Sinn keine Produkte sind.

Nach Philip Kotler ist alles, was in einem Markt zum Gebrauch oder Verbrauch angeboten werden kann, was einen Wunsch oder ein Bedürfnis befriedigt, ein Produkt. Produkte können hiernach sein: physische Objekte, Dienstleistungen, Personen, Orte, Organisationen und Ideen. Entscheidend dabei ist, dass dieses Produkt an einen Dritten, jemanden außerhalb des Betriebes Stehenden abgegeben wird. Wollte man diesen marketingorientierten Produktbegriff zum konstituierenden Merkmal bibliothekarischer Produktkataloge nehmen, könnte man sich nur auf Produkte beziehen, die unmittelbar als Dienstleistungen gegenüber Dritten sichtbar sind: z.B. die Ausleihe von Medien, die Informationsarbeit, Schulungen, das Bereitstellen von Arbeitsmöglichkeiten in der Bibliothek einschließlich des dort frei zugänglichen Bestandes. Als Ergebnis würden nur wenige der bibliothekarischen Tätigkeiten in einem solchen Produktkatalog aufgeführt werden.

In seinen Überlegungen zur Anwendung der Kosten-Leistungs-Rechnung in Bibliotheken hat Ceynowa darauf hingewiesen, dass für das Kostenmanagement diese dienstleistungsorientierten Produktfestlegungen zu kurz greifen<sup>36</sup>. In erwerbswirtschaftlichen Betrieben sollen durch die Kostenrechnung mit der mehrfachen Umlage der betrieblichen Gemeinkosten (von Hilfskosten- über Vorkosten- und Endkostenstellen zum Kostenträger) letztlich die Selbstkosten eines Produktes für Kalkulationszwecke ermittelt werden. Damit kann ein für die Kostendeckung notwendiger (wenn auch nicht immer erzielbarer) Marktpreis festgelegt werden. Dieser Kostenrechnungsansatz ist in den nicht auf Gewinn oder die Ermittlung von Marktpreisen, sondern auf die Sachzielbefriedigung orientierten Bibliotheken nicht zweckmäßig. Kostenrechnung dient in den Bibliotheken dem nutzungsorientierten Kostenmanagement zur Verringerung des Ressourcenverbrauchs der notwendigen bibliotheksbezogenen Dienstleistungen.

---

<sup>34</sup> So etwa das Berliner Hochschulgesetz in § 86 Abs. 1: „Die Bibliotheken haben die Aufgabe, die für Forschung, Lehre und Information erforderliche Literatur und andere Informationsträger zu sammeln, zu erschließen und zur Nutzung bereitzustellen.“ Ein weitergehender Auftrag ist dort – und in keinem anderen Landeshochschulgesetz – nicht enthalten.

<sup>35</sup> Zu den konstitutiven Entscheidungen des Betriebs gehören unter anderem die Bestimmung des Leistungsprogramms, die Wahl des Standorts und die Wahl der Rechtsform. Diese Entscheidungen können von der Bibliothek in der Regel nicht eigenverantwortlich getroffen werden.

<sup>36</sup> S. Ceynowa, Klaus: Von der Kostenverwaltung zum Kostenmanagement: Überlegungen zum Steuerungspotential einer Kostenrechnung für Hochschulbibliotheken. In: Bibliotheksdienst, 32 (1998), H. 2, S. 266 f.

Ziel ist also die betriebsinterne Steuerung aller Kosten, die in den verschiedenen Arbeitsprozessen anfallen, sei es beim Potenzialaufbau oder bei den unmittelbaren Dienstleistungen<sup>37</sup>.

Unabhängig von der von Ceynowa favorisierten Methode der Prozesskostenrechnung muss deshalb in den Produktkatalogen der Bibliotheken neben den unmittelbar an den Markt abgegebenen Produkten der sonst entstehende erhebliche Gemeinkostenblock durch die Definition weiterer „Produkte“ in Einzelkostenblöcke zerlegt werden. Ceynowa nennt die Kosten, die für die Vorbereitung einer an Dritte abzugebenden Dienstleistung entstehen, „Kapazitätskosten“ bzw. „Potenzialkosten“<sup>38</sup>. Letztlich handelt es sich bei genauer Betrachtung in den Bibliotheken um drei Kostenbereiche, die zu unterscheiden sind:

- die Bereitstellungskosten: sie entstehen durch das Bereitstellen oder Vorhalten des vorhandenen Bestandes ohne Neuerwerb von Medien und ohne Interaktion mit den Nutzern (Kosten, die nur aus der Tatsache entstehen, dass die Bibliothek als Gebäude mit ihren Beständen existiert)
- die Potenzialkosten: sie entstehen, wenn das Potenzial zur Erbringung einer konkreten Dienstleistung ohne Interaktion mit den Nutzern geschaffen wird
- die Prozesskosten: sie entstehen bei konkreten Dienstleistungen in der Interaktion mit den Nutzern.

Die Aufschlüsselung der nicht den Dienstleistungen direkt zurechenbaren Gemeinkosten (Bereitstellungs- und Potenzialkosten) durch Bildung weiterer Produkte ist deshalb von hoher Relevanz für eine Kostensteuerung und letztlich auch für die Produktpolitik und das Portfolio-Management, weil hierunter etwa 70 % der Personalkosten, etwa 80 % der Sachkosten und etwa 90 % der Raumkosten fallen. Eine mehrstufige Umlage dieser Kosten auf die einzelnen Dienstleistungen als Kostenträger würde keine verwertbaren Ergebnisse bringen, unabhängig von allen Abgrenzungsproblemen, die kostenrechnerisch damit verbunden sind. Die Freie Universität Berlin hat deshalb bei der Einführung der Kosten-Leistungs-Rechnung in ihren Bibliotheken 39 solcher bibliotheksbezogener<sup>39</sup> „Produkte“ festgelegt, von denen 24 dem Potenzialaufbau und (nur) 15 den Dienstleistungsprozessen zuzuordnen sind. Die 39 Produkte gliedern sich in sechs Produktgruppen (Aufbau und Nachweis des Medienbestandes, Erhaltung des Medienbestandes, Zentrale Dienstleistungen, Mediennutzung, Information – Beratung – Schulung, Besondere Dienstleistungen). Die ersten drei Gruppen repräsentieren im Wesentlichen die Potenzialkosten, die folgenden drei Gruppen die Prozesskosten.

Für das Portfolio-Management muss berücksichtigt werden, dass es sich bei den festgelegten 39 Produkten nicht um je einzeln zu betrachtende Produkte handelt, über die im Sinne einer strategisch ausgerichteten Portfolioanalyse isoliert entschieden werden kann. Es handelt sich in vielen Fällen um Kuppelprodukte, die dem prozessualen Ablauf vor allem im Bereich der Medienbeschaffung, aber auch der Medienbereitstellung entsprechen. Selbst wenn man sich betriebsintern entscheidet, bestimmte Produkte nicht mehr selbst herzustellen, kann eine Dienstleistung zwar an Dritte übertragen werden, muss dann aber in der Kostenrechnung als

---

<sup>37</sup> S. Naumann, Ulrich; Nowak, Sean; Rabe, Heiko: Die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung im Bibliothekssystem der Freien Universität Berlin. In: Verwaltung und Management: Zeitschrift für moderne Verwaltung, 2008, H. 4, S. 208-212.

<sup>38</sup> S. Ceynowa, Klaus; Coners, André: Kostenmanagement für Hochschulbibliotheken. - Frankfurt am Main: Klostermann, 1999, S. 24 ff.

<sup>39</sup> Neben diesen bibliotheksbezogenen Produkten wurden für eine vollständige Kostenbetrachtung weitere ca. 40 „allgemeine“ Produkte wie Personal- und Haushaltsverwaltung herangezogen, die in allen Kostenstellenbereichen der Freien Universität Berlin anfallen und insoweit keine speziellen bibliotheksbezogenen Produkte sind.

Outsourcing-Kosten berücksichtigt werden – im Gegensatz zum erwerbswirtschaftlichen Betrieb, der ein „poor dog“ vom Markt nimmt, um keine weiteren Verluste zu erleiden. So kann die von uns als Produkt definierte Dienstleistung „Profilentwicklung und Medienauswahl“ komplett an Lieferanten übertragen werden, die aufgrund von approval plans<sup>40</sup> oder anderen im Voraus festgelegten Erwerbungsprofilen die Auswahl und Beschaffung der Literatur übernehmen. Auch die sich daran anschließende Medienbearbeitung kann weitgehend in fremde Hände gelegt werden, die das Medium regalfertig anliefern und auch noch die Beschickung der Regale übernehmen können<sup>41</sup>. Die Potenzialaufbaukosten aber bleiben, weil die nutzungsgerechte Medienauswahl und Medienschließung unverzichtbare Bestandteile des vom Unterhaltsträger beauftragten Sachziels „Optimale Literatur- und Informationsversorgung“ sind, auch wenn sie durch betriebsfremden Dienstleister wahrgenommen werden.

#### 4.2. Erweiterungen des Kerngeschäfts der Bibliotheken durch Portfolio-Maßnahmen

Wir haben oben festgestellt, dass sich Entscheidungen über das Produktportfolio einer Bibliothek am Auftrag der Bibliotheken orientieren müssen. Produkte (Potenzialleistungen und Dienstleistungen), die für die Erfüllung des Auftrags notwendig sind, müssen aus einer Abschätzung, ob sie im Portfolio einer Bibliothek verbleiben können, ausgeklammert bleiben. Lediglich eine durch die Kosten-Leistungsrechnung gestützte, aber nicht ausschließlich daran orientierte strategische Entscheidung des Selbermachens oder Fremdbezugs (make-or-buy-Entscheidung) ist hierbei möglich. Wenn Teile des Kerngeschäfts an Dritte verlagert werden, sollen Kapazitäten und Mittel für Erweiterungen des Portfolios freigesetzt werden. Ein Beispiel dafür ist die starke Anlehnung der Katalogisierung an Katalogisierungsverbände. Hierbei wird das unverzichtbare Kerngeschäft der Medienbeschaffung und Medienschließung durch Nutzung der im Verbund bereits vorhandenen Metadaten beschleunigt. Damit werden bei unverändertem Personalbestand qualifizierte Ressourcen frei, um sich anderen Aufgaben zu widmen, die nicht unmittelbar zum Kerngeschäft der optimalen Literatur- und Informationsversorgung gehören. Andererseits begibt sich eine Bibliothek durch den Verlust von ursprünglichen Kernkompetenzen (Medienauswahl und Medienschließung) in langfristige Abhängigkeiten, die nicht ohne erheblichen Aufwand wieder aufgebaut werden können.

Es wäre jedoch ein Trugschluss zu glauben, dass durch eine beschleunigte und weniger personalintensive Bearbeitung von Teilen des Kerngeschäfts automatisch finanzielle und personelle Ressourcen gewonnen werden können, die für eine Ausweitung des Portfolios benötigt werden. Rafael Ball hat in einer sicherlich überzogenen Formulierung davon gesprochen, dass ein hervorragender Medienbestand durch eine falsche Erschließung und benutzerunfreundliche Kataloge derart verschlüsselt werden kann, dass er „zum Selbstzweck formalbibliothekarischer Autisten“ verkommt.<sup>42</sup> Selbst wenn man durch Outsourcing des Kerngeschäfts Personalressourcen freibekommt, würde es nicht viel nützen, wenn es sich um solche „Autisten“ handelt, die kurz- oder mittelfristig für keine anderen Aufgaben eingesetzt werden können.

---

<sup>40</sup> S. hierzu [http://wiki.iuk.hdm-stuttgart.de/erwerbung/index.php/Approval\\_Plan](http://wiki.iuk.hdm-stuttgart.de/erwerbung/index.php/Approval_Plan) [Letzter Aufruf: 14.2.2010]. - S. auch Griebel, Rolf: Outsourcing in der Erwerbung – neue Zauberformel oder Weg zum effektiven Beschaffungsmanagement? In: Nur was sich ändert, bleibt: 88. Deutscher Bibliothekartag in Frankfurt am Main. Frankfurt a.M. 1999; S. 157-174.

<sup>41</sup> S. hierzu z.B. die Angebote der ekz.bibliotheksservice GmbH, Quelle: <http://www.ekz.de/ekz/angebote/medien.php> [Letzter Aufruf: 15.2.2010]

<sup>42</sup> Ball, Rafael: Die Diversifizierung von Bibliotheksdienstleistungen als Überlebensstrategie. In B.I.T. online, 2 (1999), H. 1, S. 11-22. – Zitiert nach der nicht seitenstrukturierten [Online-Ausgabe](#). – Im Internet findet sich allerdings keine Entgegnung auf eine solche Feststellung.

Wir erinnern uns, dass zu den „7 P“ des Dienstleistungsmarketings neben einer erfolgreichen Produktpolitik auch das für den Betriebserfolg notwendige Personal gehört. Und es darf auch nicht übersehen werden, dass die „Physical Facilities“ für eine Ausweitung des Dienstleistungsangebots gegeben sein müssen, z.B. eine „Digitalization on demand“ zunächst den Aufbau entsprechender personeller und gerätetechnischer Kapazitäten voraussetzt.<sup>43</sup>

Im Grunde geht es bei der Überlegung, in welche Richtung das Produktportfolio einer Bibliothek ausgeweitet werden kann, um das aus dem Marktmodell abgeleitete Markterweiterungsschema, auch als Ansoff-Matrix bekannt.

	<b>Märkte</b>	<b>gegenwärtige Märkte</b>	<b>neue Märkte</b>
<b>Dienstleistungen</b>		<b>Marktdurchdringung</b>	<b>Marktentwicklung</b>
<b>gegenwärtige Dienstleistungen</b>		<b>Dienstleistungs- entwicklung/ -innovation</b>	<b>Markterweiterung</b>
<b>neue Dienstleistungen</b>			

Ansoff-Matrix<sup>44</sup>

Bei der **Marktdurchdringung** geht es darum, die vorhandenen Produkte den Marktteilnehmern, die auf dem Markt als potentielle Kunden vorhanden sind, näher zu bringen. Wachstum wird hier in einem bestehenden Absatzmarkt der bibliothekarischen Dienstleistungen angestrebt, indem die Kennzahl „tatsächliche Nutzer bezogen auf die potentiellen Nutzer“ („Marktanteil“) erhöht wird. Dies geschieht durch verschiedene die Inanspruchnahme der Dienstleistungen fördernde Maßnahmen. Für wissenschaftliche Bibliotheken bietet sich z. B. eine vergrößerte Erwerbungssumme zur Ausstattung der Lehrbuchsammlung an, um zunächst durch dieses Angebot die Kundenbindung zu verstärken und zugleich eine gewisse Schwellenangst in der Benutzung der Bibliothek zu überwinden, die dann zu späteren, auch gezielten Ausleihen im übrigen Bestand führen kann. Für die wissenschaftlichen Bibliotheken, die in Institutionen eingebunden sind (Universitätsbibliotheken und Fachbibliotheken in Universitäten) ist zudem feststellbar, dass sich die Frage der Marktdurchdringung alle Jahre neu stellt, weil ständig neue Studierendengenerationen nachwachsen, also ein reger Austausch der Kunden auf der Marktgegenseite stattfindet. Damit ändert sich in der Regel nicht das Marktvolumen (die Zahl der Studierenden), aber die mit den Dienstleistungen ansprechbaren Studierenden.

Bei der **Marktentwicklung** werden neue Zielgruppen angesprochen, die sich für ein bestehendes oder allenfalls leicht angepasstes Produkt interessieren könnten. Bleiben wir bei unse-

<sup>43</sup> S. z.B. Johannsen, Nina: Digitalisierung auf Benutzerwunsch: Überlegungen zu einem Konzept für das Bibliothekssystem der Freien Universität Berlin. – Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2008. – 61 S., [3] Bl. : Ill., graph. Darst. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 225). Online verfügbar unter der URL: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlauf/handreichungen/h225/> [Letzter Aufruf: 12.2.2010]

<sup>44</sup> Graphik nach: Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden. 6., vollst. neubearb. Auflage. - Gabler, Wiesbaden 2009, S. 152.

rem Beispiel der Kataloge: Komfortable OPAC, die einen mehrdimensionalen Sucheinstieg ermöglichen, machen es natürlich grammatikalisch nicht mehr so versierten Benutzern oder Benutzern, die nach einem Sachbegriff suchen, leichter möglich, den Bestand der Bibliothek zu ermitteln und für ihre Nutzung einzubeziehen.

Für die Portfolio-Betrachtung ist relevant, dass es sich bei der Marktdurchdringung und der Marktentwicklung in der Regel um Angebote und Dienstleistungen des Kerngeschäfts handelt, die in etwas veränderter Form, aber mit der gleichen Zielsetzung angeboten werden: den Zugang zu gesammeltem und gespeichertem Wissen zu ermöglichen und auch die Information über dieses und anderes weltweit verfügbares Wissen zu vermitteln.

Bei der **Dienstleistungsentwicklung** wird die Inanspruchnahme der Dienstleistungseinrichtung Bibliothek durch neue oder verbesserte Angebote im bestehenden Markt angestrebt. Es handelt sich um Verbesserungen der bestehenden Produkte, aber um keine grundlegend neuen Angebote. Im Grunde geht es darum, einerseits die bestehenden Dienstleistungen besser zu vermitteln, andererseits auch darum, durch Verbesserungen bei den Potenzialprodukten das Angebot an Dienstleistungen deutlicher zu machen. Die Einführung verbesserten OPAC-Oberflächen, die Integration der verschiedenen Medienangebote unter eine einheitliche Suchstrategie („GOOGLE-like“) sind zu solchen Maßnahmen der Produktentwicklung zu zählen. Dies zeigt sich insbesondere beim vermehrten Angebot an elektronischen Diensten. Sie fristen in der gegenwärtigen Nachweisstrategie („nur was im Besitz der Bibliothek ist, wird auch im Bestandskatalog nachgewiesen“) oft nur ein zwar sehr kostenträchtiges, aber wenig genutztes Schattendasein. Ähnliches gilt für die in vielen Fachdisziplinen unverzichtbare unselbstständige Literatur aus Zeitschriften und Sammelwerken, die nicht in die herkömmlichen Monographien-orientierten Nachweisinstrumente einer Bibliothek integriert sind<sup>45</sup>. Mit geringfügigen Innovationen wird ein bestehendes Produkt attraktiver gemacht, mit radikalen Innovationen wie etwa dem Einsatz des Softwareprodukts Primo der Fa. ExLibris<sup>46</sup> werden dagegen signifikante Leistungsangebotsverbesserungen erzielt. Das Portfolio wird jedoch nicht erweitert.

Wenn wir auf das oben vorgestellte Marktpositionen-Modell zurückgreifen, kann vor allem eine wissenschaftliche Bibliothek auch darauf verzichten, in diesem Angebotsfeld etwas für die Nutzer zu tun. Es ist nicht zwingend erforderlich, die Katalogisierung durch eine elektronisch gestützte Version abzulösen oder durch eine Plattform wie Primo alle Angebote in eine Suchoberfläche einzubinden: Wer die Bestände der Bibliothek nutzen muss, weil er sie sonst nicht verfügbar findet, kann auch gezwungen werden, sich mit nach den Preußischen Instruktionen geführten Kartenkatalogen als Sucheinstieg zu befassen, um seinen Literaturbedarf zu befriedigen. Warum sollte man da knappes Personal und knappe Sachmittel einsetzen, um hier Verbesserungen zu erreichen?

---

<sup>45</sup> Ausnahmen finden sich in Spezialbibliotheken, etwa der Bibliothek des Kieler Instituts für Weltwirtschaft oder der Bibliothek des Deutschen Bundestages, die ihre Zettelkataloge nach dem „System Gülich“ aufgebaut haben. S. hierzu Scheerer, Holger: Gülich online: Die Retrokonversion des Zettelkatalogs der Bundestagsbibliothek. In: Bibliotheksdienst, 41 (2007), S. 893-901. Online verfügbar unter: [http://www.zlb.de/aktivitaeten/bd\\_neu/heftinhalte2007/Erschliessung010807.pdf](http://www.zlb.de/aktivitaeten/bd_neu/heftinhalte2007/Erschliessung010807.pdf) [Letzter Aufruf: 16.2.2010]

<sup>46</sup> „Primo schließt die Lücke zwischen den aktuellen Bibliothekssystemen und den heute allgemein verbreiteten Nutzererwartungen. Bibliotheken können mit Primo ihre Position als bevorzugter Ausgangspunkt für die Nutzer bei ihrer Suche nach Information zurück erobern. Bibliotheken bieten mit Primo ihren Nutzern eine überlegene ‚One Stop‘-Discovery und Delivery-Lösung. Primo vereint den Reichtum der Bibliothekssammlungen mit dem einzigartigen Wert der Katalogisierungsdienste der Bibliothek und mit den Nutzererfahrungen des Internetzeitalters.“ Quelle: <http://www.exlibrisgroup.com/de/category/PrimoForYourLibrary> [Letzter Aufruf: 14.2.2010]

Erst mit der **Markterweiterung** wird das Portfolio der Bibliothek gegenüber dem Kerngeschäft erweitert. Bei der Markterweiterung werden neue Produkte in neuen Märkten eingeführt. Dies ist in der Ansoff-Matrix der betriebspolitisch riskanteste Quadrant, der aber auch die größten Chancen enthält. Die Ausweitung der betrieblichen Tätigkeit auf neue Produkte in neuen Märkten ist für den Bereich der hier betrachteten Betriebe, die Bibliotheken, nicht unbegrenzt möglich. Solche Erweiterungen dürfen nur – schon im Interesse der Unterhaltsträger und der Nutzer – nicht zu Lasten des weiterhin bestehenden und eingeforderten Kerngeschäfts gehen.

Rafael Ball führt in seinem Aufsatz zur Diversifizierung der Bibliotheksdienstleistungen als Überlebensstrategie unter der Zwischenüberschrift „Innovation als Aktion“ Beispiele für die Übernahme weiterer infrastruktureller Dienstleistungen im Hochschul- und Wissenschaftssektor auf. Sie verlassen das bisherige Kerngeschäft des Wissenssammelns, Wissenbereitstellens und Wissenvermittelns und sind teilweise mit völlig neuen Anforderungen an die Dienstleistungseinrichtung verbunden. Die hier genannten Innovationen erfolgen nach Ball nicht als Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen (Ball bezeichnet ein solches Verhalten als „maßnehmend“). Die Einführung dieser Neuerungen erfolgt aus dem Bestreben heraus, als proaktiv gestaltete Neuerungen mit Einfaltsreichtum und bewusstem Eingehen von Risiken für einen möglichen Erfolg „maßgebend“ zu wirken.

Ball nennt solche neuen Produkte, wobei zu beachten ist, dass manche „maßgebende“ Produktbildung auf die von Ball zum damaligen Zeitpunkt wahrgenommene Leitungsfunktion einer renommierten Spezialbibliothek zurückzuführen ist<sup>47</sup>:

- das Führen einer Publikationsdatenbank aller Mitarbeiter einer Einrichtung,<sup>48</sup>
- die Übernahme von Verlagsfunktionen,<sup>49</sup>
- die Etablierung neuer Sammelgebiete, etwa die Integration von Softwaresammlungen in den Bestand einer Bibliothek,
- die Etablierung eines neuen Erwerbungsmanagements unter Einbeziehung von Lieferanten und Document-Delivery-Systemen,
- die Integration des Übersetzungs- und Sprachdienstes einer Hochschule oder Forschungseinrichtung in den organisatorischen und strukturellen Verantwortungsbereich der Bibliothek,<sup>50</sup>
- die Etablierung eines proof-readings für wissenschaftliche Manuskripte,<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> S. hierzu Ball, Rafael: Die Diversifizierung von Bibliotheksdienstleistungen als Überlebensstrategie. In B.I.T. online, 2 (1999), H. 1, S. 11-22. – Zitiert teils wörtlich nach der nicht seitenstrukturierten [Online-Ausgabe](#). Rafael Ball war damals Leiter der Zentralbibliothek des Forschungszentrums Jülich.

<sup>48</sup> Als ein Beispiel s. die an der Universitätsbibliothek der Freien Universität Berlin seit 1993 geführte Online-Publikationsdatenbank mit insgesamt 200.000 Quellen: <http://www.ub.fu-berlin.de/unibibliographie/>

<sup>49</sup> S. hier z.B. die gemeinsame Web-Site von 17 deutschen Hochschulverlagen: [http://www.ubka.uni-karlsruhe.de/portale/ag\\_univerlage/](http://www.ubka.uni-karlsruhe.de/portale/ag_univerlage/) [Letzter Aufruf: 20.2.2010]. – Um in der Sprache der Portfolio-Analyse zu bleiben: In den Angeboten der Hochschulverlage finden sich kaum die „stars“ und die „cash cows“, etwa die Lehrbücher der an der Universität beschäftigten Professoren, sondern oftmals Publikationen, für die sich ein gewinnorientierter Verlag kaum interessiert. Auch der von der Universitätsbibliothek der Freien Universität betriebene Verlag veröffentlicht hauptsächlich die Ausstellungskataloge der Bibliothek, die eher dem Schriftentausch und der Öffentlichkeitsarbeit denn einer Einnahmeerzielung dienen.

<sup>50</sup> S. hierzu den Sprachendienst der Zentralbibliothek des Forschungszentrums Jülich: [http://www.fz-juelich.de/zb/sprachendienst\\_start/](http://www.fz-juelich.de/zb/sprachendienst_start/) [Letzter Aufruf: 20.2.2010]

- die Übernahme von teilqualitativer und quantitativer Bewertung von Publikationsverzeichnissen bei Berufungen oder Einstellungen,
- die Organisation und feste Installierung von Ausstellungen und Vorträgen in der Alleinverantwortlichkeit der wissenschaftlichen Bibliotheken,
- die Ausgründung von Funktionsbereichen unter Mitarbeiterbeteiligung,
- die Übernahme von Archivdiensten durch den Bibliotheksbereich,
- die Erschließung von Archivmaterialien und die Bereitstellung von Findbüchern und Datenbanken,
- die Etablierung eines Dossierdienstes für Geschäftsführung bzw. Hochschulleitung und deren politische und historische Fragestellungen.

Diese Liste ließe sich sicherlich um weitere Dienstleistungen ergänzen:

- die Einbindung der Bibliothek in die Bachelor-Ausbildung, etwa im Modul „Allgemeine Berufsvorbereitung“ mit entsprechenden von Bibliotheksmitarbeitern zu benotenden Arbeitsergebnissen, eine neue Dienstleistung auf neuen Märkten, und zwar nicht wegen des Inhalts der dort angebotenen Dienstleistungen, sondern der Beteiligung an der Hochschullehre,<sup>52</sup>
- eine „Hausaufgabenhilfe für Grundschulkinder“, wie sie z.B. von der Stadtbibliothek Tempelhof-Schöneberg angeboten wird<sup>53</sup>,
- Kulturarbeit (Ausstellungen und unterschiedliche Veranstaltungen wie Lesungen, Kindertheater, mit denen die Bibliothek einen Beitrag zum kulturellen Leben der Kommune leistet.

Dagegen sind verstärkte Schulungsangebote im Bereich der „Informationskompetenz“ auch außerhalb der Bibliotheksräume<sup>54</sup> ohne eine produktive Einbindung in die Hochschullehre zu den oben genannten Aktivitäten im Bereich der Marktdurchdringung zu rechnen, weil die Ergebnisse letztlich einer verbesserten Nachfrage nach den von der Bibliothek angebotenen Dienstleistungen führen. Aus demselben Grund rechnen wir die Verbesserungen des räumlichen und zeitlichen Angebots nicht zu den Portfolio-Erweiterungen einer Bibliothek. „Komfort“-Arbeitsplätze mit Strom- und Netzanschluss oder einer bibliothekseigenem EDV-Ausstattung und ein 7/24-Betrieb sind Maßnahmen der Marktdurchdringung oder auch Pro-

<sup>51</sup> Wenn damit das Redigieren von wissenschaftlichen Texten hinsichtlich ihrer Zitationsgenauigkeit gemeint ist, ist der angeführte Aufsatz von Ball mit seinen zahlreichen Fehlern in den Literaturangaben ein schlechtes Beispiel. Ein proof-reading des Textes selbst auf seine „Wissenschaftlichkeit“ dürfte mit den Qualifikationen des vorhandenen Personals kaum leistbar sein. Vergleichbares gilt auch für die nächste Position in dieser Liste.

<sup>52</sup> S. hierzu auch: Wissenschaftliche Bibliotheken in Deutschland unterstützen die neuen Studiengänge durch die nachhaltige Förderung von Informations- und Medienkompetenz: Hamburger Erklärung des Vereins Deutscher Bibliothekare e.V. (VDB). In: Bibliotheksdienst, 44 (2010), H. 2, S. 199-201.

<sup>53</sup> S. <http://www.berlin.de/ba-tempelhof-schoeneberg/presse/archiv/20061017.1320.49381.html> [Letzter Aufruf: 14.2.2010]

<sup>54</sup> „Die Roadshow der Universitätsbibliothek [Freiburg] dient dazu, die elektronischen Angebote und Dienstleistungen der Bibliothek, unter besonderer Berücksichtigung der verschiedenen Fächer, den Studierenden wie dem Lehrpersonal der Albert-Ludwigs-Universität vor Ort näher zu bringen. Die jeweils zuständigen Fachreferent(inn)en der UB, unterstützt durch weitere Bibliotheksmitarbeiter(innen), präsentieren an einem bestimmten Tag die betreffenden Angebote und Dienstleistungen an zentralen Stellen der jeweiligen Institutsgebäude mithilfe von PC, Beamer und Leinwand.“ Quelle: <http://www.ub.uni-freiburg.de/index.php?id=1121> [Letzter Aufruf: 14.2.2010]

duktentwicklung, ändern aber nichts am Kerngeschäft, sondern dienen seiner Optimierung. Ob die „Digitalisierung auf Benutzerwunsch“ zu solchen neuen Dienstleistungen gezählt werden, ist fraglich. Bisher wurden den Nutzern bereits Kopien, auch digitalisierte Dateien im Rahmen der Fernleihe bereitgestellt. Die Digitalisierung ganzer Werke auf Benutzerwunsch kann auch als Erweiterung des bisherigen Handelns verstanden werden (Produktentwicklung). Man sollte sich deshalb auch sprachlich hüten, jede Erweiterung bisheriger Tätigkeiten als Ausweitung des Produkt-Portfolios zu bezeichnen – auch wenn sie für die Außendarstellung der Bibliothek als wirksame Werbemaßnahme gelten mag.

Strittig wäre sicherlich die Übernahme von „Komfort-Funktionen“ für die Nutzer, etwa das Betreiben eines Cafés. Hier entfernt sich die Bibliothek doch sehr weit von ihrem Kerngeschäft und macht privatwirtschaftlichen Betreibern direkt massive Konkurrenz.

Auch das Event-Marketing, bei dem Bibliotheksräume für andere Zwecke<sup>55</sup> vermietet werden, kann unserer Auffassung nicht zur Erweiterung des Produkt-Portfolios, allenfalls zur Verbesserung des Images gerechnet werden. Ähnliches gilt für die von der Universitätsbibliothek Mannheim veranstaltete ‚After-BiB-Party‘. Sie wird von der dortigen Bibliotheksleitung als Chance gesehen, durch den Event das Image der Bibliothek als offene, flexible und unverstaubte Einrichtung zu fördern, damit das Image der Bibliothek zu verbessern, ihren Bekanntheitsgrad zu steigern und – last, but not least - zusätzliche Mittel für die Universitätsbibliothek zu erwirtschaften.

### **4.3. Grenzen der Erweiterungen des Kerngeschäfts der Bibliotheken durch Portfolio-Maßnahmen**

Es wird erkennbar, dass manche neuen Produkte ohne eine wesentlich erweiterte Qualifikation des vorhandenen Bibliothekspersonals in das Portfolio aufgenommen werden können (so etwa das Führen des Publikationsverzeichnisses der Hochschulangehörigen als Hochschulbibliographie). Andere Produkte erfordern jedoch ein völlig anders qualifiziertes Personal. Die Übernahme von Verlagsaktivitäten erfordert eine buchhändlerische Ausbildung oder die Kenntnisse von Verlagskaufleuten, weil die Bibliothek nunmehr auf ihrer Marktgegenseite tätig wird. Die Übernahme der archivalischen Aufgaben ist nur im Ansatz mit dem Sammeln und Speichern von Informationen vergleichbar, erfordert aber eine gründliche Ausbildung als Archivar, um den Aufgaben gerecht zu werden. Das spricht nicht gegen eine organisatorische Einbindung des Archivs in die Bibliotheksverwaltung, um für die relativ kleinen Betriebseinheiten keine eigene Verwaltungsstruktur aufbauen zu müssen. Rafael Ball weist deshalb zu recht darauf hin, dass für eine erfolgreiche Ausweitung der betrieblichen Aktivitäten genügend Personal bereit stehen muss, das auch im Rahmen ständiger Weiterbildung und Zusatzqualifikation solche Dienstleistungen in einem die Benutzer befriedigenden Umfang anbieten kann. Hinzu kommt der Aufbau entsprechender physisch fassbarer Leistungspotenziale (Raumangebot, Geräte).

Für die Einschätzung dieser Möglichkeiten kann die Stärken-Schwächen-Analyse der Bibliothek eine wertvolle Hilfestellung liefern. Diese ist immer ein Vergleich zwischen dem Vorhandenen und dem Gewollten und muss sich vor allem auf die vorhandenen Personalressourcen und die finanziellen Möglichkeiten stützen. Hierbei spielen auch weitere Gesichtspunkte eine Rolle wie etwa die Tarifsituation. Aufgrund der einschränkenden Tarifbestimmungen etwa des BAT bzw. den bisher auch in neuen Tarifverträgen fortgeltenden Eingruppierungs-

---

<sup>55</sup> So wurde die Hochzeit des Schauspielers Heiner Lauterbach (mit Viktoria Skaf) in der Bayerischen Staatsbibliothek mit 380 Gästen gefeiert.

vorschriften darf das Potenzial der Mitarbeiter nur im Rahmen ihrer Eingruppierung ausgeschöpft werden (sofern man überhaupt von den Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Eignungsprofil) Kenntnis erhält). Dies betrifft z. B. die Sprachkenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch im Falle von freiwerdenden Stellen ist bei einer Neudefinition zur Abdeckung von im Rahmen der geplanten Markterweiterung einzuführender weiterer Aufgaben die Stellenwertigkeit zu beachten, da es kaum gelingt, hier eine notwendige Höhergruppierung wegen der geplanten neuen Aufgaben zu erreichen.

Eine Überprüfung des Erfolgs von Portfolio-Veränderungen oder –erweiterungen kann sich bei den Bibliotheken nicht unmittelbar in der Geldgröße „Gewinn“ ausdrücken, sondern muss durch Methoden der qualitativen Leistungsmessung erfolgen. Neben den Indikatorensets, die durch verschiedene Institutionen wie die IFLA und ISO angeboten werden <sup>56</sup>, können auch Ergebnisveränderungen in einer Balanced Score Card <sup>57</sup>, die für die Bibliothek aufgestellt worden ist, für diese Überprüfung genutzt werden.

## 5. Zusammenfassung

Kehren wir zum Ausgangspunkt unserer Überlegungen zurück. Ausgehend von dem Marktmodell, in dem Bibliotheken arbeiten, kommen wir zu der Feststellung, dass Bibliotheken in der relativ günstigen Position sind, auf ihrem engeren Markt als oligopolistisch oder sogar monopolistisch organisierte Anbieter ihrer Dienstleistungen auftreten zu können. Sie sind damit keinem starken Wettbewerbsdruck einer Marktnebenseite ausgesetzt und müssen ihr Verhalten und ihre Produkte wie im Wettbewerbsmarkt nicht unbedingt der Nutzernachfrage anpassen. Wir sehen deshalb die Bereitschaft zur Veränderung des betrieblichen Geschehens und der Anpassung und Ausweitung der angebotenen Dienstleistungen entscheidend abhängig von der Position der Bibliothek im Markt. Da wir es nicht mit einem Wettbewerbsmarkt zu tun haben, fehlt ein entsprechender Anpassungsdruck und damit auch die Einsicht in die Notwendigkeit, intensive Bemühungen um eine Ausweitung der angebotenen Dienstleistungen, des Portfolios, zu unternehmen. Es wurde betont, dass diese Marktposition bei den wissenschaftlichen Bibliotheken ausgeprägter als bei den Öffentlichen Bibliotheken ist, die sich zwar kaum einer Marktnebenseite mit vergleichbaren Produkten, sondern eher einem „Freizeitmarkt“ gegenüber sehen, auf dem sie sich behaupten müssen, um die Förderung ihrer Unterhaltsträger nicht zu verlieren.

Bei einer näheren Betrachtung der Marktnebenseite wurde zudem festgestellt, dass Bibliotheken sich keineswegs gegenseitig die Kunden durch verbesserte Produkte streitig machen, sondern auf vielen Feldern im Bereich der Medienbeschaffung, Mediierschließung und Mediennutzung im Sinne eines betrieblichen Zusammenschlusses kooperieren. Ansätze zu einer verbesserten Produktpolitik werden deshalb nicht wegen des Marktdruckes, sondern aus einer Entscheidungshaltung der Verbesserung der örtlichen Nutzungsbedingungen oder der Verbesserung der Position in der Hochschule (Mittelwettbewerb zwischen den verschiedenen Einrichtungen) generiert. Hierzu kann der BIX eine Hilfestellung geben, aber die verschiedenen Formen der qualitativen Leistungsmessung für Bibliotheken, die für solche Produktstrategien eine Rolle spielen können, werden damit nicht erfasst.

---

<sup>56</sup> S. z.B. Poll, Roswitha; Boekhorst, Peter te: Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken: internationale Richtlinien. - München: Saur, 1998. - 172 S.: graph. Darst. - ISBN: 3-598-11387-0

<sup>57</sup> S. Ceynowa, Klaus; Coners, André: Balanced Scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken. - Frankfurt am Main: Klostermann, 2002. - X, 152 S. - ll., graph. Darst. - ISBN: 3-465-03207-1. - (Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie : Sonderheft ; 82)

Die Portfolio-Analyse bietet sich für eine Durchleuchtung des Produktangebots an. Sie kann aufzeigen, welche Produkte für den Betrieb langfristig das Verbleiben im Markt sichern können und auf welche Produkte man aus Gründen einer unnötigen Kapitalbindung verzichten kann. Hierzu wurden verschiedene Modellansätze vorgestellt, die von den Überlegungen der Boston Consulting Group 1969 ausgegangen sind. Es wurde aber gezeigt, dass die Ansätze nicht unmittelbar in die Welt der Bibliotheken mit ihrem Dienstleistungsprofil übertragen werden können. Hierfür fehlt das für die strategischen Überlegungen erwerbswirtschaftlich orientierter Portfolio-Management-Ansätze notwendige Formalziel der Gewinnmaximierung. Damit sind die dort erarbeiteten Modelle nicht übertragbar auf die sachzielorientierten, fast vollständig fremdfinanzierten und fremdgesteuerten Aufwandswirtschaften, um die es sich bei Bibliotheken in öffentlicher Trägerschaft handelt. Die Kategorie „Gewinn“ muss bei der Sachzielorientierung durch den wesentlich schwerer messbaren Begriff des „Nutzens“ bzw. „outcome“ ersetzt werden.

Dennoch kann die Idee der Portfolio-Analyse, das Produktangebot einer Bibliothek auf Unverzichtbares, Nützliches und Überflüssiges zu durchleuchten, aufgegriffen werden. Hierzu ist ein Produktkatalog zu definieren, der prozessuale Zusammenhänge - nicht zu detailliert - in einem Produkt abbilden kann. Hierbei muss aber über den Begriff „Produkt als Absatzleistung an Dritte“ hinausgegriffen werden. Bei der Produktbildung müssen auch die notwendigen Vorleistungen für die Leistungserstellung, der Potenzialaufbau, berücksichtigt werden. Allerdings zeigt sich hier, dass im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlichen Betrieben die Bibliothek zwar auf die Eigenerstellung mancher Produkte verzichten kann, sie diese dann aber durch Fremdleistungen hinzukaufen muss, um ihren fremdbestimmten Auftrag der Literatur- und Informationsversorgung zu erfüllen.

Unter Nutzung der Ansoff-Matrix für das Aufzeigen von Möglichkeiten, wie eine Bibliothek ihr Portfolio verändern kann, wurden die verschiedenen Ausprägungen der Matrix, nämlich Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Markterweiterung besprochen. Bei der Markterweiterung werden konkret neue Produkte auf neuen Märkten betrachtet, was diese Überlegungen mit dem Portfolio-Management verbindet. Dabei wird unsere Auffassung verdeutlicht, dass eine Portfolio-Ausweitung nur in Bereiche möglich ist, die nicht zum bibliothekarischen Kerngeschäft gehören. Alle anderen Maßnahmen, etwa die Verbesserung der Nachweissituation der Bestände oder bessere Nutzungsmöglichkeiten der Bibliothek, werden von uns nicht als Portfolio-Ausweitungen, sondern als Ansätze zur Verbesserung der drei erst- genannten Ausprägungen der Ansoff-Matrix angesehen.

Anhand einer von Rafael Ball übernommenen Liste solcher Portfolio-Erweiterungen mit engerem bibliothekarischem Bezug und reinen wissenschaftsfördernden Dienstleistungen wurde erörtert, dass viele dieser Erweiterungen nur durch anders qualifiziertes Personal vorgenommen werden können. Die hier geforderten Qualifikationen sind üblicherweise im Mitarbeiterstamm nicht vorhanden und es bedarf daher eines langen personalentwicklungspolitischen Atems, um allmählich solche Veränderungen durch Stellenumwidmungen zu erreichen. Das setzt gleichzeitig wirksame Rationalisierungsmaßnahmen im Kerngeschäft voraus, da eine Personalausweitung wegen einer geplanten Portfolio-Erweiterung kaum Realisierungschancen seitens der Unterhaltsträger hat. Das Portfolio-Management muss also eine Stärken-Schwächen-Analyse zum Ausgangspunkt nehmen, in der die personellen und finanziellen Möglichkeiten genauer betrachtet werden, weil sich Einsparungen, die sich aus dem herkömmlichen Analyseansatz der Portfolio-Analyse mit der Aufgabe unrentabler Produkte (poor dogs) ergeben können, in den Bibliotheken kaum in dem erforderlichen Umfang erzielbar sind.