

Marketing in OPL-Bibliotheken

Marketing in One Person Libraries

Abstract

In times of budget restraints and limited capacities it is important to use the available resources strictly market-oriented – in other words focused on the client's needs – and with a view to the company's targets. Even for a One Person Library, a marketing concept is essential in order to optimize the work of the library. This article introduces the different stages of the marketing management process. Hereby, the analysis of strengths and weaknesses and strategic marketing planning build the core area.

Keywords: marketing, market analysis, analysis of strengths and weaknesses, strategic marketing planning, Hospital Library, medically specialized library, One Person Library

Zusammenfassung

In Zeiten knapper Etats und geringer Personalkapazitäten ist es wichtig, die vorhandenen Ressourcen marktorientiert, d. h. an den Bedürfnissen der Kunden orientiert, und auf die eigenen Unternehmensziele hin einzusetzen. Auch für One Person Libraries ist ein Marketingkonzept unerlässlich, um die Arbeit der Bibliothek zu optimieren. Der Artikel stellt die Stationen des Marketing-Managementprozesses vor. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Stärken-Schwächen-Analyse und der strategischen Marketingplanung.

Schlüsselwörter: Marketing, Marktanalyse, Stärken-Schwächen-Analyse, strategische Marketingplanung, Krankenhausbibliothek, Medizinische Fachbibliothek, OPL

Marketing-Managementprozess

Ein Hauptanliegen des Marketing ist, die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu erkunden. Bibliotheken, insbesondere One Person Libraries (OPL), können nicht alles und für jeden etwas anbieten. Mit Hilfe eines Marketingkonzepts legt die OPL fest, welche Zielgruppen sie ansprechen möchte und welche Produkte angeboten werden ([2], S. 30). Die systematische Analyse und Planung mit Hilfe des in Abbildung 1 dargestellten Marketing-Managementprozesses sind Voraussetzung für eine Marketingkonzeption.

Mission Statement

Das Mission Statement ist eine „knappe Zusammenfassung von Zweck und Existenzgrund einer Institution mit Angabe des Aufgabenbereichs und der zu versorgenden Klientel, ggf. auch der zugrunde liegenden Werte und Ziele“ ([7], S. 94). Das Mission Statement ist kürzer als ein Leitbild. Im deutschsprachigen Raum finden sich oft-

Sabine Köhrer-Weisser¹

¹ Medi@thek des
Religionspädagogischen
Instituts der Evangelischen
Landeskirche in Baden,
Karlsruhe, Deutschland

mals andere Begriffe wie „Bibliotheksprofil“ oder „Wir über uns“. Es sollte allgemein formuliert sein, dass es nicht ständig revidiert werden muss, aber auf der anderen Seite auch so speziell, um die Ziele und das Programm der Organisation zu verdeutlichen. Es soll allgemeinverständlich und kurz sein und aus maximal 3 Sätzen bestehen. Es beschreibt, was die Organisation tut, wem sie dient und welches ihr Programm ist.

Beispiele

Die Medizinische Fachbibliothek steht allen MitarbeiterInnen des Hauses sowie den Studenten im Praktischen Jahr zur Verfügung. Sie versorgt die im Haus vorhandenen Kliniken und Fachbereiche mit Literatur und ermöglicht Zugang zu wissenschaftlichen Informationen (Medizinische Fachbibliothek der BG Kliniken Bergmannstrost: <http://www.bergmannstrost.de/index.asp?MenuID=96>). Als zentrale Infrastruktureinrichtung für Wissenschaft, Forschung und Praxis sammelt und erschließt die ZB MED wissenschaftliche Information sowie Literatur in sämtlichen Publikationsformen. Diese stellt sie ihren Kundinnen



Abbildung 1: Marketing-Managementprozess – in Anlehnung an [3], S. 7, und [4], S. 95, entwickelt

und Kunden – zu denen vornehmlich Studenten und Studentinnen, Ärzte und Ärztinnen, Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sowie die Industrie gehören – an ihren Standorten Köln und Bonn, im Internet, per E-Mail, per Fax oder Post zur Verfügung (<http://www.zbmed.de/ueber-uns.html> Bestände der ZBMED).

Marktanalyse

Instrumente der Marktanalyse sind die Konkurrenzanalyse, die Stärken-Schwächen-Analyse und die Nachfrageanalyse. Wenn sich eine Krankenhausbibliothek Gedanken über mögliche Konkurrenten macht, darf sie nicht nur an andere Bibliotheken denken. Konkurrenz besteht vor allem durch eigene Zeitschriftenabonnements der Ärzte, Buchkauf, Fortbildungen, das Internet oder Regale mit Fachliteratur in den Abteilungen.

Die Nachfrageanalyse beschäftigt sich mit den Nutzern der Bibliothek und versucht herauszufinden, was sie wollen. Wer sind die Nutzer und was wollen sie? Gibt es Nicht-mehr-Nutzer und warum? Welches sind die Gründe der Nicht-Nutzer oder Noch-nicht-Nutzer? Hilfsmittel sind statistische Analysen z. B. der Ausleihhits, Zugriffszahlen, die Bibliotheksnutzerstatistik und Zielgruppenbefragungen.

Zur Konkurrenz- und Nachfrageanalyse gibt es Musterfragebögen in der OPL-Checkliste 17 [5], die für den eigenen Bedarf angepasst werden können. An dieser Stelle soll deshalb darauf nicht weiter eingegangen werden. Ein für die Praxis wichtiger Tipp ist, bei allen Befragungen an das Pareto-Prinzip zu denken (auch 80/20-Regel genannt): es reicht, die wichtigen Kunden zu befragen! Das Pareto-Prinzip besagt, dass 20% der Kunden 80% des Umsatzes bringen. Es lohnt sich also, wichtigen Kunden besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Das bedeutet

nicht, dass die Verteilung immer 80% auf der einen Seite und 20% auf der anderen Seite betragen muss. Auf jeden Fall besteht eine unausgewogene Verteilung und die Einstellung dieser wenigen Kunden zum Unternehmen und zur Konkurrenz ist sehr wichtig; sie entscheidet über Erfolg oder Misserfolg.

Stärken-Schwächen-Analyse

Ein wichtiges Instrument, das Potential der eigenen Einrichtung zu analysieren, ist die Stärken-Schwächen-Analyse. Um eine solche durchzuführen, werden zunächst Beurteilungskriterien festgelegt und ein Beurteilungsbogen entwickelt. Der Bogen (Abbildung 2) wird von den Bibliotheksmitarbeitenden und wichtigen Kunden der Bibliothek ausgefüllt. Auch hier gilt wieder das Pareto-Prinzip. Es müssen nicht alle Mitarbeitenden im Krankenhaus befragt werden, sondern wichtige Personen, z. B. die Chefärzte als opinion leader, die ihre Mitarbeitenden auf die Bibliothek aufmerksam machen. Anonym füllen sie den Bogen aus. Die Beurteilung der Leistungsmerkmale erfolgt mit einer verbalen 5er-Skala, von „sehr zufrieden“, über „zufrieden“ (beides wird als Stärke interpretiert), „teils teils“, „weniger zufrieden“ bis hin zu „unzufrieden“. Bewerten die Befragten die Bibliothek und ihre Dienstleistungen mit „weniger zufrieden“ oder „unzufrieden“, so handelt es sich um Schwächen.

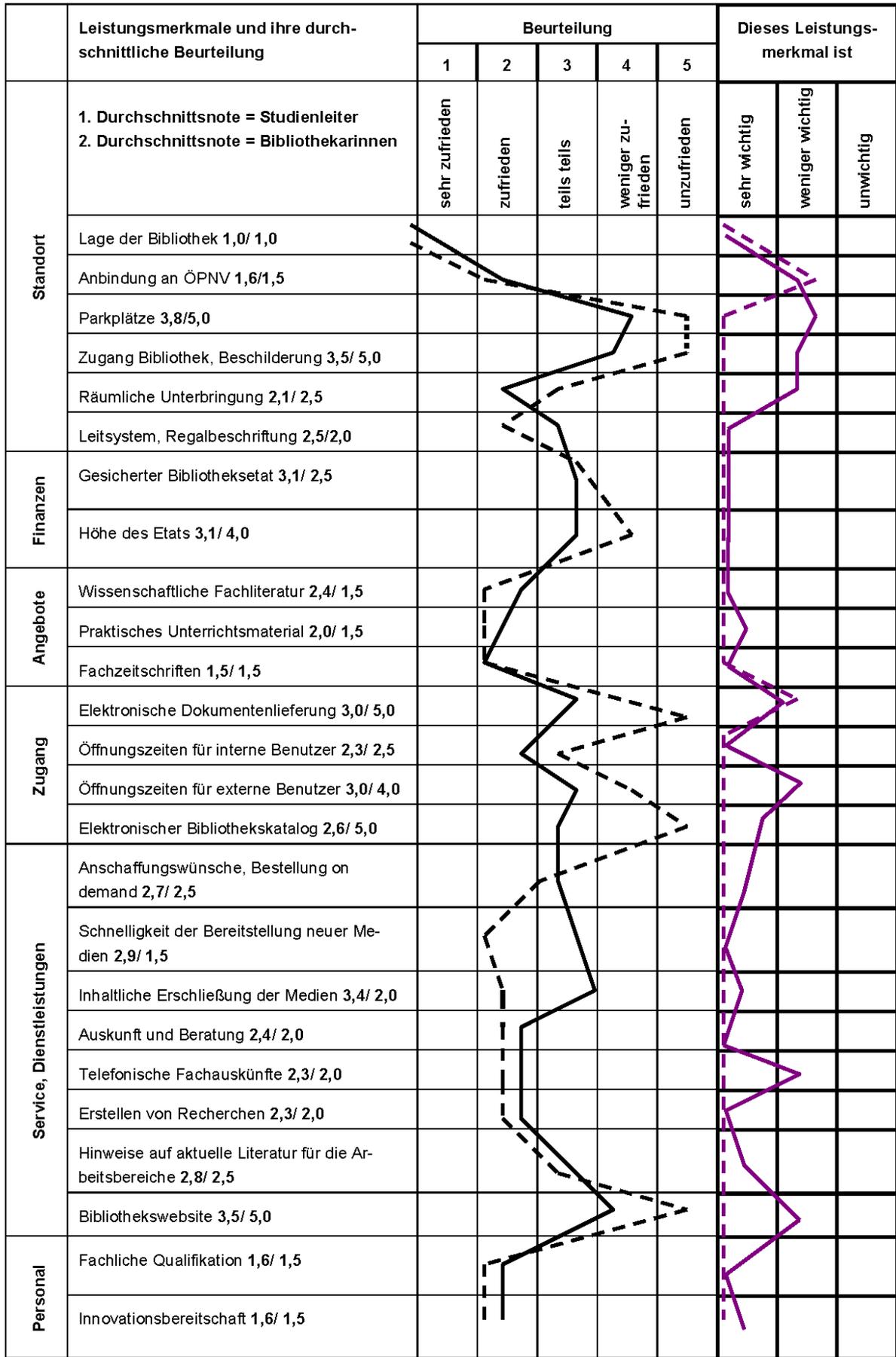
Zur Auswertung werden die verbalen Beurteilungskriterien in Schulnoten umgewandelt. „Sehr zufrieden“ entspricht der Note 1, „unzufrieden“ der Note 5. Alle Noten eines Leistungsmerkmals werden addiert und anschließend durch die Zahl der ausgefüllten Fragebögen dividiert. Der so errechnete Mittelwert wird in den Beurteilungsbogen eingetragen, wobei Mittelwerte zwischen 1,0 und 1,4 unter „sehr zufrieden“, Werte zwischen 1,5 und 2,4 als „zufrieden“ usw. eingetragen werden. Um die Kriterien

Fragebogen ausgefüllt von () Benutzer/-in () Bibliotheksmitarbeiter/-in									
	Leistungsmerkmal	Beurteilung					Das Leistungsmerkmal ist für mich		
		sehr zufrieden	zufrieden	teils teils	weniger zufrieden	unzufrieden	sehr wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Standort	Lage der Bibliothek								
	Zugang zur Bibliothek, Beschilderung								
	Räumliche Unterbringung								
	Leitsystem, Regalbeschriftung								
Finanzen	Gesicherter Bibliotheksetat								
	Höhe des Etats								
Angebote	Wissenschaftliche Fachliteratur								
	Fachzeitschriften								
	E-Journals								
	Datenbanken								
Zugang	Elektronische Dokumentenlieferung								
	Öffnungszeiten								
	Elektronischer Bibliothekskatalog								
Service, Dienstleistungen	Anschaffungswünsche, Bestellung on demand								
	Schnelligkeit der Bereitstellung neuer Medien								
	Inhaltliche Erschließung der Medien								
	Auskunft und Beratung								
	Telefonische Fachauskünfte								
	Erstellen von Recherchen								
	Hinweise auf aktuelle Literatur (Neuerwerbungslisten, Newsletter o. ä.)								
Bibliothekswebsite									
Personal	Fachliche Qualifikation								
	Innovationsbereitschaft								

Abbildung 2: Fragebogen zur Stärken-Schwächen-Analyse

aussagekräftiger zu machen, wird im Fragebogen auch nach der Wichtigkeit jedes Leistungsmerkmals gefragt. Dies ist für die anschließende Umsetzung der Stärken-Schwächen-Analyse wichtig. Ein Kriterium, das als unwichtig eingestuft wird, benötigt nicht dieselbe Aufmerksamkeit wie eines, das als sehr wichtig eingestuft wird. Bei der Wichtigkeit wird ebenfalls der Mittelwert aus allen abgegebenen Fragebögen errechnet und entsprechend eingetragen. Abbildung 3 zeigt das Ergebnis einer ausgewerteten Stärken-Schwächen-Analyse, welche die Autorin in ihrer eigenen Bibliothek vor mehreren Jahren durchgeführt hat.

Diese ergab als schlechtestes Ergebnis bei den als sehr wichtig erachteten Leistungsmerkmalen von den Bibliothekskunden, den Studienleitern im Religionspädagogischen Institut, eine 3,4. Dieses Votum betraf die inhaltliche Erschließung der Medien. Die Bibliothek muss also versuchen, hier ihren Job besser zu machen. Handlungsbedarf besteht vor allem bei den Leistungsmerkmalen, die von den Kunden als wichtig eingestuft werden und mit denen die Kunden weniger zufrieden oder unzufrieden sind. Falls Ihre Bibliothek keine weniger zufriedenen oder unzufriedenen Beurteilungen erhält, kümmern Sie sich um die mit „teils teils“ beurteilten Merkmale.



— Studienleiter - - - Bibliothekarinnen

Abbildung 3: Ausgewertete Stärken-Schwächen-Analyse

Tabelle 1: Marketingziele

Zielinhalt	Zielsegment	Zielausmaß	Zielgebiet	Zielperiode
Ausbau Marktanteil	Ärzte	Verringerung Bisher-nicht-Nutzer von 50% auf 35%	Chirurgie	2 Jahre
Erhöhung Kundenzufriedenheit	PJ-ler	Sehr zufrieden, zufrieden bis max. teils teils Beurteilung bei der Zielgruppenbefragung	Alle Kliniken	2 Jahre

Marketingziele, strategische Marketingplanung

Auch OPLs brauchen im Hinblick auf die Erreichung ihrer Marketingziele eine Strategie. Auf Grundlage der Marktanalyse (Ist-Zustand) werden Marketingziele festgelegt. Diese müssen kompatibel zum Mission Statement sein. Auf den Marketingzielen basiert die Steuerung der Bibliothek. Ökonomische Marketingziele sind Umsatz (z. B. Ausleihen pro Jahr/Medienbestand oder Downloads) und Marktanteil. Zu den psychologischen Marketingzielen gehören Bekanntheitsgrad, Image, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Für die Operationalisierung müssen die Marketingziele konkretisiert werden: Was soll erreicht werden (Zielinhalt)? In welchem Umfang (Zielausmaß)? In welchem Marktsegment (Zielsegment)? In welchem Gebiet/Region (Zielgebiet)? Bis wann soll das Ziel erreicht werden (Zielperiode)? Fehlt eine dieser Dimensionen, können die Ziele nur unzureichend kontrolliert werden ([1], S. 28). Tabelle 1 zeigt jeweils ein ökonomisches und ein psychologisches Marketingziel.

Strategische Marketingplanung – Marktsegmentierung

Benutzer einer Bibliothek haben sehr unterschiedliche Bedürfnisse. Mit Hilfe der Marktsegmentierung wird versucht, ähnliche Interessen zusammenzufassen. Dazu wird der Markt mittels Marktsegmentierungskriterien in Teilmärkte bzw. homogene Segmente gespalten, die unterschiedlich bearbeitet werden. Sinnvoll ist ein Marktsegment dann gebildet, wenn es messbar, substantiell wichtig, erreichbar und von anderen unterscheidbar ist, sowie eine gewisse zeitliche Stabilität hat. Außerdem muss die Organisation auch handlungsfähig sein, d. h. in der Lage sein, dieses Segment zu bedienen ([4], S. 260f.). Für Krankenhausbibliotheken stellt sich beispielsweise die Frage, ob Ärzte eine Zielgruppe sind, oder muss nach Chef-, Ober- und Assistenzärzten unterschieden werden? Weitere mögliche Benutzergruppen sind Famulanten, PJ-ler, examinierte Gesundheits- und Krankenpfleger, Pflegeschüler, Logopäden, Physiotherapeuten, Verwaltung ...

Strategische Marketingplanung – Zielmarktfestlegung

Passt die anvisierte Zielgruppe zum Mission Statement? Sind die nötigen finanziellen und personellen Ressourcen vorhanden? Die Größe und die Wachstumsrate spielt bei der Beurteilung der Attraktivität einer Zielgruppe für eine

wissenschaftliche Spezialbibliothek eine untergeordnete Rolle. Entscheidend ist ihre Bedeutung für die gesamte Einrichtung (z. B. Chefärzte als Opinion Leader).

Strategische Marketingplanung – Positionierung

„Positionierung ist das Bestreben des Unternehmens, sein Angebot so zu gestalten, dass es im Bewusstsein des Zielkunden einen besonderen, geschätzten und von Wettbewerbern abgesetzten Platz einnimmt.“ ([6], S. 495). Die Positionierungsstrategie sollte langfristig ausgelegt sein und es sollen Unterschiede zu Mitkonkurrenten herausgestellt und kommuniziert werden. Was ist der Mehrwert der Bibliothek im Vergleich zu den Konkurrenten?

Positionierungsmöglichkeiten von Krankenhausbibliotheken

Ärzte: Informations- und Dienstleistungszentrum (aktuelle und schnelle Literaturbeschaffung gedruckt/elektronisch, Datenbank-Recherchen, aktives Informationsmanagement)

Studierende/PJ-ler: medizinische Fachbibliothek (fachwissenschaftliche Grundlagenliteratur, Beratung, Fachzeitschriften, e-journals, Datenbank-Schulungen)

Pflegekräfte, sonstiges medizinisches Personal: medizinische Fachbibliothek (neue Fachliteratur, Recherchen, Beratung)

Gesundheits- und Krankenpflegeschüler: medizinische Fachbibliothek (Grundlagenliteratur, Rechenschulungen)

Patienten: medizinisches Informationszentrum (virtuell) und Patientenbibliothek vor Ort

Operative Marketingplanung

Die operative Marketingplanung baut auf den Ergebnissen der Marktanalyse und den Entscheidungen auf der Ziel- und Strategieebene auf. Hier kommen die Marketinginstrumente Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik zum Einsatz. Folgende Fragen sind zu beantworten: Welche Leistungen werden angeboten (Produkt- oder Angebotspolitik), zu welchen Bedingungen (Preispolitik), wie erreichen sie die Interessenten (Distributionspolitik) und wie können Einstellungen und Nachfrage beeinflusst werden (Kommunikationspolitik)? Es soll eine an den Zielgruppen mit ihren Wünschen und Bedürfnissen orientierte Konzeption aus einem Guss entstehen.

Tabelle 2: Marketingcontrolling

Marketingziel	Controllinginstrumente	Durchführung
Verringerung der Bisher-nicht-Nutzer unter den Ärzten der Chirurgie von 50% auf 35% in 2 Jahren	Analyse der Nutzerstatistik: Ausleihen, Abos, Zeitschriftenumläufe, sonstige Statistiken	Jährlich
Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei den PJ-lern in 2 Jahren	Zielgruppenbefragung: nur noch sehr zufriedene, zufriedene oder teils teils Antworten	Nach 2 Jahren, danach in größeren Abständen

Marketingcontrolling

Controlling wird oft mit Kontrolle übersetzt, doch bedeutet Controlling neben dem Soll-Ist-Vergleich vor allem auch Koordination von Aktivitäten, Früherkennung von Chancen und Risiken, Steuerung der strategischen und operativen Marketingaktivitäten, Hilfestellung für Planungen und Entscheidungen. To control wird besser mit „lenken, steuern, regeln“ übersetzt. „Controlling ist [...] in erster Linie zukunfts- nicht vergangenheitsorientierte Informationsgewinnung!“ ([4], S. 505). Die in Tabelle 1 formulierten Marketingziele werden mit Hilfe von Controllinginstrumenten untersucht (Tabelle 2) und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen eingeleitet. Dies könnte z. B. verstärkte Werbung bei der Zielgruppe sein oder ein Umschichten des Etats, um mehr Grundlagenliteratur für die PJ-ler kaufen zu können. Zeichnet sich ab, dass die Ziele zu hoch gegriffen sind, ist auch eine Korrektur der Zielvorgaben zu erwägen. In jedem Fall ist eine Marketingkonzeption ein Kreislauf, der immer wieder von vorne beginnt, und keine Einbahnstraße. Die Bibliothek muss immer wieder ihren Markt analysieren, die geänderten Bedürfnisse ihrer Kunden erkennen und sich dann neue Ziele setzen.

Fazit

Lohnt sich der Aufwand, in einer One-Person Library eine Marktanalyse durchzuführen und darauf aufbauend ein Marketingkonzept zu entwickeln – wird sich mancher fragen. Meiner Erfahrung nach ja! Vier Jahre nachdem die Marktanalyse in der RPI-Bibliothek durchgeführt und im Anschluss kleinere und größere Änderungen eingeführt wurden, zeigen sich deutliche Früchte, beispielsweise eine um 88% (!!!) gestiegene Ausleihquote (nach 2 Jahren waren es +35%) oder das Erreichen einer neuen Zielgruppe. Auch die Benutzerzahlen insgesamt haben sich kontinuierlich nach oben entwickelt, in 4 Jahren 57% mehr aktive Nutzer. Gründe für den Erfolg waren zum einen die Erweiterung und Anpassung der Öffnungszeiten an die Bedürfnisse der Benutzer. Zum anderen wurde das Medienangebot verbessert. Ein ganz praktischer Nutzen der Marketingkonzeption: für die tägliche Arbeit hilft es ungemein, die bei der strategischen Planung festgelegten Ziele und Zielgruppen im Auge zu haben. Damit fällt die Unterscheidung zwischen „wichtig“ und „dringend“ leichter, und die Arbeit lässt sich entsprechend planen.

Anmerkung

Interessenkonflikte

Die Autorin erklärt, dass sie keine Interessenkonflikte in Zusammenhang mit diesem Artikel hat.

Literatur

1. Bruhn M. Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 5th ed. Wiesbaden: Gabler; 2001.
2. Buzinkay M. Ratgeber für Bibliotheksmarketing. 2007. Available from: <http://www.buzinkay.net/texte/bib-marketing-ratgeber2.pdf>
3. Jülkenbeck A. Bibliotheksmarketing aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Einkaufszentrale für öffentliche Bibliotheken GmbH, ed. Benutzerorientierung, Marketing, Bestandsaufbau. Reutlingen: ekz; 1993. p. 7-19.
4. Klein A. Kultur-Marketing: das Marketingkonzept für Kulturbetriebe. München: Deutscher Taschenbuch Verlag; 2001.
5. Köhler-Weisser S. Marktanalyse für OPLs. In: Berufsverband Information Bibliothek/Kommission für One-Person Librarians, ed. Checklisten. Reutlingen; 2006. Available from: <http://www.bib-info.de/komm/kopl/pub/check17.pdf>
6. Kotler B, Bliemel F. Marketing-Management. 10th ed. Stuttgart: Schäffer-Poeschel; 2001.
7. Poll R. Bibliotheksmanagement. In: Frankenberger R, Haller K, eds. Die moderne Bibliothek. München: De Gruyter Saur; 2004. p. 93-116.

Korrespondenzadresse:

Dipl.-Bibl. Sabine Köhler-Weisser, M.A.
Medi@thek des Religionspädagogischen Instituts der Evangelischen Landeskirche in Baden, Blumenstr. 1-7, 76133 Karlsruhe, Deutschland, Tel. 0721/9175-480
sabine.koehler-weisser@ekiba.de

Bitte zitieren als

Köhler-Weisser S. Marketing in OPL-Bibliotheken. GMS Med Bibl Inf. 2011;11(3):Doc17.
DOI: 10.3205/mbi000232, URN: urn:nbn:de:0183-mbi0002327

Artikel online frei zugänglich unter

<http://www.egms.de/en/journals/mbi/2011-11/mbi000232.shtml>

Veröffentlicht: 29.12.2011

Copyright

©2011 Köhler-Weisser. Dieser Artikel ist ein Open Access-Artikel und steht unter den Creative Commons Lizenzbedingungen (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de>). Er darf vervielfältigt, verbreitet und öffentlich zugänglich gemacht werden, vorausgesetzt dass Autor und Quelle genannt werden.