

Marketing in Bibliotheken

Verfasser: Sabine Teigelkämper
Erstellungsdatum: Februar 2009
Umfang: 5 Seiten
Inhalt: Einführungstext

1. Marketing im Überblick

Allgemeines

Marketing in Bibliotheken ist kein Synonym für Werbung und Verkaufsförderung. Marketing bedeutet vielmehr einen Paradigmenwechsel weg von der Produkt- hin zur Marktorientierung bzw. in Bibliotheken weg von der Angebots- hin zur Nachfrageorientierung. Nicht ein Produkt, ein Angebot oder eine Dienstleistung, sondern die Bedürfnisse und der Nutzen der Kunden stehen am Anfang aller Überlegungen. Kundenzufriedenheit ist der zentrale Punkt, denn zufriedene Kunden sind potenzielle Stammkunden. Diese neue Perspektive verändert die Bibliothek und das bibliothekarische Denken nachhaltig. Oft spielt der Marketinggedanke auch im Zusammenhang mit einer Verwaltungsreform oder der Einführung von Qualitätsmanagement eine entscheidende Rolle und wird wie folgt definiert:

„Marketing will erklären, wie Austauschprozesse zustande kommen und Hinweise zur Ausgestaltung dieser Austauschbeziehungen ableiten und diese anschließend in entsprechende Maßnahmen umsetzen“ (vgl. Müller-Hagedorn, Lothar: Einführung in das Marketing 1990, S. 18).

„Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Ziele zu erreichen“ (vgl. Bruhn, Manfred: Kundenorientierung, 1999, S. 2 - 3).

In Anlehnung an eine Definition aus dem Kultur-Marketing kann man das Marketing in öffentlichen Kulturbetrieben/Bildungseinrichtungen darüber hinaus als die Kunst bezeichnen, jene Marktsegmente bzw. Zielgruppen zu erreichen, die aussichtsreich für ein Angebot interessiert werden können. Hierfür müssen Preis, Werbung, Bereitstellung und Service dem Kultur- bzw. Bildungs-Angebot möglichst optimal angepasst werden, um dieses mit einer entsprechenden Zahl von Interessenten erfolgreich in Kontakt zu bringen und die festgelegten Ziele der Kultur- und Bildungseinrichtung zu erfüllen (vgl. Klein, Armin: Kultur-Marketing, S. 40).

Eine geschlossene Lehre des Bibliotheksmarketings allerdings gibt es trotz einiger Veröffentlichungen zu dem Thema nicht, sondern vielmehr wird die Marketinglehre allgemein mit bibliothekarischen Anwendungen verknüpft. Genauso wenig gibt es eine einheitliche Schule des Marketings überhaupt. Je nach Lehre werden bestimmte Teilbereiche gar nicht behandelt oder sie werden unterschiedlich zugeordnet und die Terminologie ist oft nicht übereinstimmend.

2. Der Marketing-Management-Prozess

Zur Beschreibung des Marketing-Prozesses gibt es verschiedene, zum Teil recht komplexe Modelle. Im Bibliotheksmarketing wird häufig ein Modell des Marketingprozesses als Zyklus in vier Stufen verwendet:

- > Analyse-Phase (intern und extern)
- > Strategische Planung und Festlegung der Ziele und Strategien
- > Bearbeitung des Marktes durch den Einsatz von Marketinginstrumenten
- > Marketingkontrolle

a) Analyse-Phase (intern und extern)

Erster Schritt eines Marketing-Prozesses ist sowohl die interne als auch die externe Analyse. Die Bibliotheksmitarbeiter versuchen, ihre Leistungspotenziale zu ermitteln, die Benutzer und Nicht-Nutzer besser kennenzulernen und notwendige Informationen zu nutzen, die es ermöglichen, auf veränderte Rahmenbedingungen flexibel zu reagieren. In der Analyse-Phase sind folgende Aspekte wichtig:

Externe Analyse

Nachfrage-Analyse (Wer sind die Kunden? Was erwarten die Kunden? Wer nutzt die Bibliothek nicht?)

Umwelt-Analyse (Wie entwickeln sich die relevanten Rahmendaten im Umfeld der Bibliothek?
Gesellschaftliche - und Marktentwicklung?)

Konkurrenz-Analyse (Wer sind die Konkurrenten? Was können diese besser als die Bibliothek? Wo gibt es Nischen? Wer sind die Kooperationspartner?)

Beschaffungs-Analyse (Wen, was braucht die Bibliothek? Wo ist dies zu beschaffen?)

Interne Analyse

Potenzial-Analyse (Was kann die Bibliothek? Leistungspotenziale und Ressourcen? Stärken und Schwächen? Ist und Soll?)

Ziel-Analyse

Bibliotheken stellt sich die zentrale Frage: *Wer sind die Nutzer / Besucher der Bibliothek und was wünschen diese? Was wollen sie nicht? Was vermissen sie?*

Von Relevanz für die Ausrichtung der Bibliotheksarbeit ist neben der Besucher- und Kundenforschung zudem die Nichtnutzerforschung, falls diese finanziell und zeitlich durchführbar ist (welche Gruppen können noch für die Bibliothek gewonnen werden?).

Hinsichtlich der Methoden der Besucherforschung kann man unterscheiden zwischen der Primär- und der Sekundärforschung. Im Rahmen der Primärforschung werden Daten aus erster Hand mit unterschiedlichen Methoden direkt am Markt erhoben, dies sind vor allem Befragungen und Beobachtungen.

Die Sekundärforschung hat die Beschaffung, Zusammenstellung und Analyse anderweitig bereits vorhandener Daten zur Aufgabe, wobei sowohl innerbetriebliche als auch außerbetriebliche Informationsquellen herangezogen werden.

Als klassisches Mittel, um Kundenwünsche und -einstellungen zu ermitteln, wird gerne die standardisierte Benutzerbefragung verwendet (vgl. Rubrik Befragungen in der Rubrik Bibliotheksmanagement). Auch Online-Befragungen werden mittlerweile häufiger eingesetzt. Um zu einwandfreien Ergebnissen zu kommen, ist es wichtig, die Qualitätsstandards der empirischen Sozialforschung einzuhalten.

Eine Alternative zu Befragungen besteht darin, das Benutzerverhalten zu beobachten. Außerdem geben statistische Daten nähere Hinweise zum Entleihungs-, Recherche- und Suchverhalten und können ergänzend genutzt werden. Kunden äußern ihre Wünsche zudem in Auskunftsgesprächen oder im Wunschbuch.

Nutzerorientiert und einfach zu handhaben sind darüber hinaus

Focusgruppendifkussionen (10 -12 Teilnehmer und Dauer von ca. 90 – 120 Minuten). Die Moderation kann eine externe Person oder ein geeigneter Bibliotheksmitarbeiter übernehmen.

Focusgruppendifkussionen sind ein Instrument der Kundenforschung, dienen aber auch der Planung neuer Angebote und der Qualitätsmessung. Die Bewertung der Angebote durch die Diskussionssteilnehmer führt oft zu neuen Einschätzungen über Dienstleistungen, eine bessere Anpassung der Angebote an die Benutzerwünsche und gleichzeitig zu einer verstärkten Kundenbindung und gezielten Öffentlichkeitsarbeit. Das regelmäßige Abhalten von Focusgruppendifkussionen ermöglicht es, Entwicklungen in der Bibliothek zu verfolgen.

Um das nähere Umfeld zu analysieren, zählt noch immer die Gemeinwesenanalyse zum Standardinstrument: Situationsbeschreibungen, Standortanalysen und die Betrachtung des geographischen Einzugsbereiches liefern wichtige Informationen.

Externe Einflussfaktoren, die auf die Bibliothek einwirken, können politischer, ökonomischer, sozialer, und technologischer Art sein. Hier müssen auch Entwicklungen im Medienbereich, des Freizeitverhaltens, der Mediennutzung, des Wertewandels und die finanzielle Situation der Kommune berücksichtigt werden und zwar unter dem Gesichtspunkt, welche Chancen und Risiken diese Faktoren darstellen können.

Interne Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Bibliothek können personeller oder finanzieller Art sein, die technische Ausstattung, die Aufgaben und die Organisationsstruktur betreffen. Bei der internen Analyse geht es vorrangig darum, Soll und Ist, Stärken und Schwächen zu ermitteln und die vorhandenen Ressourcen (räumlich, finanziell, personell) zu prüfen.

b) Strategische Planung und Festlegung der Ziele und Strategien

Als Basis für die strategische Planung dient die Marketing-Analyse. Sie mündet zunächst in die Festlegung von Marketingzielen (interne und externe Marketingziele) und die Marktsegmentierung. Darunter versteht man die Aufspaltung des Marktes in Segmente, wobei die jeweiligen Zielgruppen ein ähnliches Nachfrageverhalten nach Bibliotheksleistungen aufweisen sollten. Die Marktsegmente sind differenzierter als die herkömmlichen Zielgruppen, z.B. Bürger über 60 Jahre, ökologisch Interessierte oder kulturell Interessierte. Voraussetzung ist es, gut über die Zielgruppen informiert zu sein, um deren Bedarf und Verhaltensweisen zu kennen. Daraus folgt die Festlegung von Marketing-Strategien, um diese Ziele zu erreichen.

Für die einzelnen Marktsegmente werden schließlich maßgeschneiderte Angebote entwickelt. Dies bedeutet festzulegen, welche Dienstleistungen konkret angeboten werden, wie diese im einzelnen beschaffen sein sollen, wie sie vermarktet, also an die Zielgruppen herangebracht werden und wie die Zielgruppen über die Angebote informiert werden sollen.

Am Ende des Planungsprozesses steht eine individuelle Marketing-Konzeption als Leitlinie für die Bibliotheksarbeit oder zumindest ein Leitbild mit konkreten Zielen.

c) Bearbeitung des Marktes durch den Einsatz von Marketinginstrumenten

Hiermit ist die konkrete Umsetzung der Analyse- und Planungsergebnisse in die Praxis gemeint. Es wird der Einsatz der einzelnen Instrumente geplant und der Markt schließlich mit Hilfe dieser Instrumente und geeigneter Strategien bearbeitet. Die Marketing-Instrumente müssen, um erfolgreich zu sein, in methodischer Weise eingesetzt werden. Methodisch heißt: planmäßiger Einsatz von Mitteln auf ein Ziel hin. Unter Marketing-Mix versteht man die Abstimmung der Marketing-Instrumente aufeinander.

Instrumente des Marketings:

- > **Produktpolitik**
- > **Preispolitik**
- > **Distributionspolitik**
- > **Kommunikationspolitik**

Die Produkt- oder auch Angebotspolitik gilt als zentrales Marketinginstrument. Hierzu zählen zum Beispiel die Medienbestände und Dienstleistungen, die Informationsvermittlung und Beratung, Kataloge und Veranstaltungen.

Strategien der Produktpolitik:

- 1) **Produkt-Markt-Strategie:** der Markt wird ähnlich wie bei der Segmentierung aufgeteilt. Hierbei werden durch die Kombination von Märkten und Produkten Marktfelder gebildet, wobei wiederum jeweils unterschiedliche Strategien (Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung, Diversifikation) zum Einsatz kommen.
- 2) **Portfolio-Analyse:** diese gibt einen Überblick zur Marktsituation in einer mehrdimensionalen Darstellung mit 4 Feldern: Fragezeichen, arme Hunde, Stars, Milchkühe. Die Portfolio-Analyse dient a) der Analyse und b) der Festlegung von strategischen Zielen und Ressourcen. Es geht

dabei darum, ähnlich wie bei Wertpapieren am Aktienmarkt, verschiedene Produkte der Bibliothek zu mischen, um das Verlustrisiko gering zu halten. Einzelne Produkte werden daraufhin untersucht, welche Position sie im Wettbewerb einnehmen und wie sich der Markt voraussichtlich entwickeln wird.

Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten geht es darum, Milchkühe zu melken, mit den Einnahmen der Milchkühe die Stars zu fördern, die möglicherweise die Milchkühe von morgen sind. Arme Hunde können auf Dauer aufgegeben werden und bei Fragezeichen muss entschieden werden, ob sie förderungswert sind oder vom Markt genommen werden.

Mögliche Stars in Bibliotheken sind Non-Book-Medien, Milchkühe Kinderbücher und Ratgeberliteratur, arme Hunde Philosophiebücher und die Lyrik, Fragezeichen können je nach lokaler Situation z.B. fremdsprachige Medien sein.

- 3) Produkt-Lebens-Zyklus:** bei der Produktpolitik ist zu berücksichtigen, dass ein Produkt bei begrenzter Lebensdauer fünf verschiedene Phasen durchläuft:

Einführungsphase, Wachstumsphase, Reifephase, Sättigungsphase und Degenerationsphase. Allerdings ist die Dauer jedes einzelnen Stadiums nicht vorhersehbar.

- 4) Produktpolitische Entscheidungen** in einer Bibliothek stehen mit den einzelnen Phasen des Produkt-Lebenszyklus in enger Verbindung und beziehen sich auf die Innovation (Aufnahme neuer Produkte und Angebote), Variation (Änderung bestehender Angebote) und Elimination (Aussondern bestehender Angebote wegen Veralterung oder zu schwacher Nutzung).

In Bibliotheken eignet sich z.B. der Bestandsaufbau für den Einsatz von Marketingstrategien. Dieser kann auf besonders zukunftssträchtige Marktsegmente ausgerichtet werden, bezüglich der Medien ist der Produkt-Lebenszyklus zu berücksichtigen. Wachstumsmöglichkeiten einzelner Medienarten können anhand der Portfolio-Analyse untersucht und geplant werden. Sowohl in diesem Zusammenhang als auch im Rahmen der Produkt-Markt-Strategie sind produktpolitische Entscheidungen zu treffen.

Zur **Preispolitik**, auch Gegenleistungs- oder Entgeltpolitik zählen einerseits die Festlegung der Benutzergebühren, Mahngebühren, Eintrittsgelder, andererseits auch Rabatte und nach Kundengruppen differenzierte Preise. Oft werden hierzu auch bibliotheksfremde Kosten und immaterielle Leistungen, die der Kunde aufbringen muss, um das Bibliotheksangebot wahrzunehmen, hinzugerechnet, z.B. Fahrtkosten und Zeit. Im Ergebnis eines Abwägungsprozesses muss für den Benutzer das Verhältnis Leistung – Gegenleistung günstig genug ausfallen.

Unter **Distributionspolitik** versteht man die zeitliche und räumliche Erreichbarkeit eines Angebotes. Hierunter fallen vor allem die Öffnungszeiten, die Einrichtung eines Bibliotheksnetzes (Filialen, Zweigstellen, Bücherbus), Lieferdienste, aufsuchende Bibliotheksarbeit, Leihverkehr, Bestandspräsentation und die Art der Erschließung.

Von zunehmender Bedeutung sind die Nutzungsmöglichkeiten übers Internet (z.B. Web-OPAC).

Kommunikationspolitik - das sind Maßnahmen wechselseitiger Kommunikation zwischen Bibliothek und Kunden sowie der Öffentlichkeit. Hierzu zählen Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, Pressearbeit, Werbung und die persönliche Kommunikation.

d) Marketingkontrolle

Am Ende eines Marketing-Prozesses steht die Marketingkontrolle / das Marketingcontrolling. Hier gilt es zu eruieren, ob die Bibliothek ihre Ziele erreicht hat und falls nein, welche Abweichungen vorliegen.

Mögliche Differenzen können darin liegen, dass die Angebote nicht der Nachfrage entsprechen, angepeilte Zielgruppen nicht erreicht wurden, Ziele zu hoch angesetzt waren oder die Ressourcen (z.B. finanziell) sich reduziert haben.

Die Ergebnisse der Marketingkontrolle sind maßgeblich für die weitere Arbeit der Bibliothek und haben Rückwirkungen auf alle einzelnen vorgelagerten Stufen des Marketingprozesses und sollten diesen modifizieren und optimieren. Wo nötig, sind Instrumente und Strategien zu verändern, um auf dieser Grundlage Angebote und Dienstleistungen effektiver zu gestalten.

3. Ausblick

Das Thema Marketing unterlag in den letzten Jahren einem starken Wandel und die Konzepte aus den 80er und 90er Jahren haben sich hin zu mehr Kundenorientierung weiterentwickelt und verfeinert.

Gezielte Beeinflussung und Absatzförderung rücken zunehmend in den Hintergrund und werden durch Aspekte wie Dialog, Vertrauen und Beziehungs- / Relationship-Marketing abgelöst. Zunehmend wird der Kunde als Partner gesehen, mit welchem die Bibliothek ihre Angebote gemeinsam entwickelt. In Zeiten der Finanzknappheit ist dies eine sehr geeignete Strategie, um die Besucher der Bibliothek als Lobby zu gewinnen.

Der Trend geht zudem dahin, mehr die individuellen Kundenbedürfnisse zu erforschen. Darauf aufbauend erhält jeder Kunde ein individuelles Profil und seine Wünsche werden auf dieser Basis serviceorientiert erfüllt. Hilfestellung hierbei leisten die Möglichkeiten der Informationstechnik mittels lokal zusammengestellter Kundendatenbanken und individuellem Nutzerprofil (vgl. Database-Marketing in Würzburg). Auch das Online-Marketing als neue Form und interaktive, übers Internet ausgerichtete Kommunikation gewinnt an Bedeutung (z.B. Website, Newsletter, Weblog).

Literatur:

Bruhn, Manfred: Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens. München: dtv, 1999. (Beck-Wirtschaftsberater im dtv)

Hobohm, Hans-Christoph: Marketing. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Loseblatt-Ausgabe. Hamburg: Verlag Dashöfer
Jülkenbeck, Agnes: Bibliotheksmarketing aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: ekz-Konzepte Bd. 1. Reutlingen, 1993.

Klein, Armin: Kulturmarketing. Marketingkonzept für Kulturbetriebe. München: dtv, 2001. (Beck-Wirtschaftsberater im dtv)

Umlauf, Konrad: Bibliotheksmarketing und Materialien (2000)
<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h34/>
<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h62/> (Materialien)

Umlauf, Konrad: Marketing und Leistungsmessung: Referat auf den gemeinsamen Bibliothekstagen für Sachsen-Anhalt und Niedersachsen, gehalten am 15. September 2001 in Salzwedel
<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h95/>

Vogt, Hannelore: Serviceoase Bibliothek? Kundenorientierte Marketingkonzepte (nicht nur) für Bibliotheken. In: Handbuch Kulturmanagement. Loseblatt-Ausgabe. Stuttgart: Raabe. D 1.18 / Februar 2004

Definition in Wikipedia:
<http://de.wikipedia.org/wiki/Marketing>