

Öffentliche Bibliotheken stehen als so genannte „freiwillige Aufgabe“ schon immer unter Legitimationsdruck gegenüber ihren Geldgebern. Nachweise ihrer Notwendigkeit liefern die meisten Einrichtungen über jährliche Leistungskennzahlen: Öffnungsstunden, Medienangebote, Ausleihen, aktive Kunden, Besucher, Führungen usw. Bislang ist es durch kontinuierliches Nachfragewachstum meist gelungen, die Bibliotheksetats zu steigern oder zumindest auf einem ausreichenden Niveau zu halten. Doch dieses Wachstum wird durch die raschen Veränderungen der konkurrierenden Märkte zunehmend bedroht:

- Der Buchhandel liefert seine Produkte schnell und teilweise ohne Versandkosten nach Hause.
- Buchhandlungen kooperieren intensiver mit Kindertageseinrichtungen (Leserucksäcke) und Schulen, bieten attraktive Lesungen ...
- Günstige Angebote an E-Book-Readern machen das digitale Lesen deutlich attraktiver und Online-Leseplats (für Premium Kunden von Amazon und bei Skoobe) bieten fast unbegrenzten Lesestoff bei überschaubaren Kosten
- Verlage bieten ihre Zeitungen und Zeitschriften ebenfalls im online-Abo an.
- Die Informationsbeschaffung erfolgt vielfach mit komfortablen Recherchemöglichkeiten online über Google und Co.

Die Kunden öffentlicher Bibliotheken werden vielfach umworben und die angebotenen Produkte und Services sind immer besser auf die Kun-

deninteressen abgestimmt. Kann da die Bibliothek noch mithalten? Hinzu kommt die demografische Entwicklung, die zwar nicht überall, aber an vielen Bibliotheksstandorten für schrumpfende Besucher- und Kundenzahlen sorgen könnte.

Neukunden aquirieren oder bestehende Kunden halten?

Um konkurrenzfähig bleiben zu können, müssen sich Bibliotheken noch viel stärker als bisher an den Kundenwünschen orientieren. Dabei muss beachtet werden, dass es trotz prinzipiell großer Spielräume bei der Neukundenaquisition viel einfacher und wirtschaftlich günstiger ist, bestehende Kunden zu halten.

Bevor man sich also mit der Frage beschäftigt, warum in den skandinavischen Ländern rund 70 % der Bevölkerung regelmäßig die Bibliothek nutzen, während es in Deutschland nur 36% sind (Nichtnutzerstudie dbv + Stiftung Lesen, 2012), sollte man sich mit der Kundenbindung in der eigenen Bibliothek beschäftigen.



Biberach glänzt beim BIX 2012.



Guter Service macht Kunden glücklich

Kundenorientierung wird für öffentliche Bibliotheken immer wichtiger. Praktische Erfahrungen im Medien- und Informationszentrum Stadtbücherei Biberach (Baden-Württemberg)

Von Frank Raumel



Wesentliche Wünsche der Nichtkunden sind in der genannten Studie aufgeführt, doch wie sieht das mit den Menschen vor Ort aus? Sind die Kunden noch zufrieden oder bereits mit der Abwanderung beschäftigt? Was wissen wir über deren Zufriedenheit und Wünsche?

Zu dieser Frage liegen den meisten Bibliotheken durch die jährlichen Auswertungen für die DBS ausreichend Primärdaten vor. Ergänzt werden können sie durch Vergleiche mit anderen Bibliotheken z. B. im nationalen Bibliotheksindex BIX (www.bix-bibliotheksindex.de), durch Vergleich der eigenen Kundendaten, z. B. mit der lokalen Bevölkerungsstruktur oder durch Betrachtung der Entwicklungslinien vor Ort. Ein Beispiel: Der Anteil der Leser über 60 Jahre steigt im Medien- und Informationszentrum (MIZ) Biberach a. d. Riß von 2010 auf 2011 überdurchschnittlich um 13,8 % auf 5,3 % der Leserschaft, liegt aber noch deutlich unterdurchschnittlich zur Bevölkerungsstruktur. Für ältere Menschen scheinen also unsere Angebote nicht ausreichend attraktiv zu sein.

Auch wenn keine lokalen oder bundesweiten Vergleichszahlen vorliegen, kann ein interner langfristiger Vergleich Erkenntnisse generieren. 2011 z. B. konnte im MIZ mit 20 % die bislang niedrigste Kundenfluktuation seit Einführung der Ausleihgebühren erzielt werden.

Abnehmende Kundenfluktuation als Ergebnis einer intensiven Kundenorientierung

Seit vielen Jahren versucht das MIZ in Biberach, nicht nur regelmäßig und systematisch die Wünsche der Kunden zu erfassen und zu analysieren, sondern die Erkenntnisse auch stringent in Produkte, Dienstleistungen und die Kommunikation umzusetzen. Der Datenerhebung dienen die genannten statistischen Auswertungen ebenso wie **repräsentative Besucherbefragungen im Abstand von 3 Jahren** sowie das seit langem installierte Beschwerdemanagement (als Teil des **Customer Relationship Management CRM**). Zur Umsetzung mancher Wünsche sind natürlich größere Anstrengungen notwendig und manchmal muss das Büchereiteam auch über den eigenen Schatten springen, wenn es z. B. um die Ausweitung der Öffnungszeiten geht.

Kundenzufriedenheit ist aber kein statisches Moment, da der Kunde fortwährend seine Ansprüche und Erwartungen mit der tatsächlichen oder der wahrgenommenen (!) Leistung vergleicht. Sollte er in einem Punkt unzufrieden sein, so muss das nicht automatisch zur „Kündigung“ führen, wenn andere Pluspunkte das Manko aufwiegen. Biblio-

Links:
MIZ Biberach – Publikumsmagnet im denkmalgeschützten Gebäude

Rechts:
Der Lesegarten – sommerliche Leseoase für die Kunden



Kundenservice in Biberach: Regal zum Abholen vorbestellter Medien (li.) und Kundenteam am Servicepoint in einheitlicher Teamkleidung

theken sollten die Defizite aus Kundensicht jedoch erkennen, bevor die Waage kippt und der Leser womöglich dauerhaft verloren ist.

Um Kunden zufriedenzustellen, muss man zunächst wissen, was der Kunde will, um dann permanent an vielen Stellschrauben zu drehen: dem Medienangebot, der Präsentation, den Öffnungszeiten, dem Marketing, dem Kundenservice usw. – eine umfassende dauerhafte Aufgabe, die nicht alleine, sondern nur im Team bewältigt werden kann. Und da jede Bibliothek und deren Kunden einmalig sind, gibt es hier selten leicht kopierbare Patentrezepte.

Zwei konkrete Maßnahmen des Biberacher Bibliotheksteams seien hier als Beispiele aufgeführt und erläutert:

1. Einheitliche Teamkleidung als Beitrag zu verbesserter Kundenorientierung

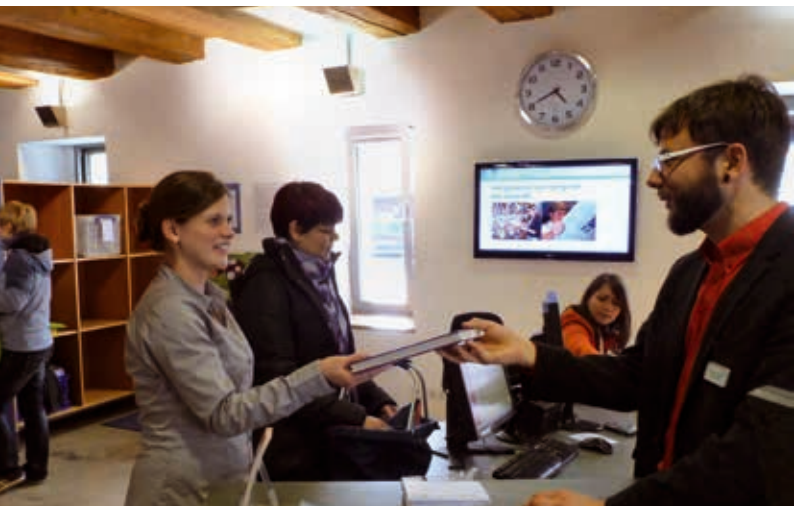
Im Rahmen unserer Überlegungen zur Kundenorientierung wurde die Idee einer einheitlichen Teamkleidung entwickelt. Sie soll die Mitarbeiter im Service leichter erkennbar und ansprechbar machen. Gleichzeitig soll sie unser Selbstverständnis von Professionalität und Seriosität transportieren.

Die Idee wurde bei der Diskussion zur 4. Auflage unseres Leitbildes bereits im Frühjahr 2007 geboren und von allen Mitarbeitern mitgetragen. Hintergrund war der Beschluss, ohne zusätzliches Personal die Öffnungszeiten von 30 auf 40 Stunden pro Woche zu erhöhen. Dies wurde zum einen durch die Umstellung der Selbstverbuchung

auf RFID und die Einführung von Rückgabeautomaten ermöglicht, zum anderen durch die Zusammenlegung von administrativen und Beratungsdienstleistungen am neuen zentralen Servicepoint im Eingangsbereich. Mit nur zwei Personen pro Öffnungsstunde bestreiten wir seitdem erfolgreich mehr als 570.000 Ausleihen an 8.700 aktive Leser und die Betreuung von rund 258.000 Besuchern pro Jahr (2011).

Die **Kundenteams** bestehen aus je einer Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste und einer Bibliothekarin / einem Bibliothekar. Sie liefern dem Kunden alle administrativen Dienstleistungen (Anmeldung, Gebührenzahlungen, Rückbuchung von Spielen und Kunstwerken, Adressänderungen, Verlängerungen, Auskünfte zum Kundenkonto etc.), sie beraten ihn bei der Literatursuche und –auswahl und sind behilflich, die Probleme des Kunden zu lösen. Für den Kunden ist dies **Service aus einer Hand!**

Damit Kunden, die auf den Publikumssetagen 2 und 3 unterwegs sind, für Fragen nicht immer ins Erdgeschoss kommen müssen, laufen die Servicemitarbeiter regelmäßig durchs Haus, prüfen technische Geräte auf Funktionsfähigkeit, die Geschosse auf Sauberkeit und suchen Kunden mit „fragenden Gesichtern“. Da die Mitarbeiter mit roter Oberbekleidung, schwarzem Jackett und einem Namensschild gut erkennbar sind, werden sie jedoch meist direkt angesprochen.



Schwierig wird es erst, wenn Geschmacksfragen anstehen

Die Grundsatzfrage, ob das Team bereit ist, eine einheitliche Kleidung im Publikumsverkehr zu tragen, war im Rahmen der zweitägigen Teamfortbildung im Februar 2007 „Weiterentwicklung unseres Leitbildes“ schnell und einstimmig mit ja beantwortet worden. Getragen von der Überzeugung, dass sich ein **einheitliches Outfit** positiv auf **Sichtbarkeit** und **Image** der Bücherei auswirken werde, wurde vereinbart, das Projekt bis Ende 2007 umzusetzen.

Dies erwies sich als der schwierigere Teil, denn es galt, nicht nur einheitliche Kleidung für Frauen und Männer in einem breiten Größenspektrum und mit langfristiger Wiederbeschaffungsgarantie zu finden, sondern auch Geschmacksdiskussionen zu einem Ergebnis zu führen. Eine zweiköpfige Arbeitsgruppe löste die schwierige Aufgabe und fand einen gemeinsamen Nenner für Art, Form, Material und Farbe der Teamkleidung. Nach der Marktsichtung wurden Hemden, Blusen, Jacketts und Polo-Shirts beschafft. Die Einigung war auf eine klassisch-zeitlose schwarz-weiß Kombination gefallen, die unserem Selbstverständnis von unaufdringlicher Professionalität am ehesten Ausdruck verleiht.

Die Zustimmung des Personalrates erfolgte problemlos, da **flankierende Maßnahmen** zugesichert werden konnten: eine Umkleidemöglichkeit mit Garderobe wurde installiert, ein Arbeitspapier zur Kleiderpflege, Nutzung und evtl. Übernahme bei Zeitverträgen erstellt, neue Mitarbeiter bereits bei der Einstellung informiert und im Budget der Stadtbücherei wurden ausreichend Mittel zur

Verfügung gestellt. Seit Januar 2008 tragen nun alle MitarbeiterInnen während des Publikumsdienstes und bei Veranstaltungen Teamkleidung. Die Namensschilder wurden grafisch angepasst.

„Seid ihr aber chic!“

Die Reaktionen der Kunden sind sehr positiv. Die Einheitlichkeit der Kleidung schafft **Identifikation und Erkennbarkeit**, die **korrekte Garderobe** verleiht v. a. jüngeren oder kleiner gewachsenen MitarbeiterInnen mehr Autorität. Wir wurden als „chic“, „professionell“ und „modern“ bezeichnet. Die Reaktionen aus der Stadtverwaltung waren von Anerkennung getragen, denn die Maßnahme stelle sicher, dass alle Mitarbeiter stets „ordentlich und angemessen“ gekleidet seien. Eine Übernahme auf andere Abteilungen fand jedoch nicht statt. Berufskollegen reagierten mitunter überrascht über unsere „Uniform“. Mit dem Hinweis auf die Freiwilligkeit und die Akzeptanz im gesamten Team verflieg die Skepsis meist schnell.

Team in Rot-Schwarz mit BIX-Urkunde





DER AUTOR

Frank Raumel ist Diplom-Bibliothekar und seit 1990 Leiter des Medien- und Informationszentrums Stadtbücherei Biberach.

Mut zu mehr Farbe

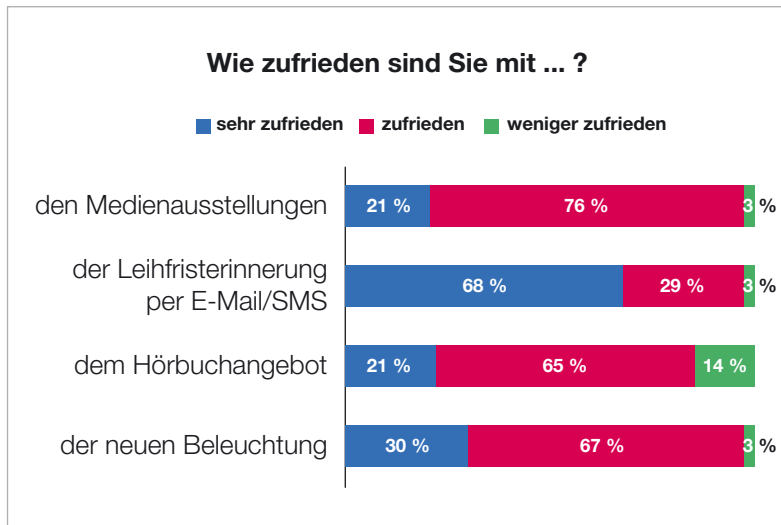
Das Tragen der Teamkleidung hat sich schnell etabliert. Nach zwei Jahren in dezentem Dienstleistungs-Weiß kamen erste Vorschläge, das Outfit etwas farbenfroher zu gestalten. Auch diesmal war die Grundsatzeinigung schnell gefunden und dafür die Farbauswahl eher kompliziert. Die Einigung auf ein leuchtendes Rot jedoch stellte alle Teammitglieder zufrieden. Und so treten wir heute stolz und selbstbewusst als das Büchereiteam in der Öffentlichkeit auf.

2. Die Leihfristerinnerung zur Vermeidung von Mahngebühren

Als zweites Beispiel für Kundenorientierung sei die Einführung der Leihfristerinnerung genannt. Sie basiert technisch auf einem Programmmodul, das die Leser drei Tage vor Ablauf der Leihfrist auf die Notwendigkeit der Rückgabe und die Möglichkeit der Verlängerung hinweist. Dieses Instrument haben wir mit weiteren Zielen verknüpft und den Service ab 2009 unter folgenden Bedingungen angeboten:

Was wurde mit dieser Umstellung erreicht:

- a) Der Anteil der unbaren Zahlungen ist auf 92 % gestiegen.
- b) Die Kundenfluktuation ist gefallen, die Kundentreue gestiegen.
- c) Lästige Kleingeldabrechnungen sowie Gebührenmahnungen wegen vergessener Begleichung entfallen.
- d) Die Befürchtung, dass dadurch die Einnahmen aus Mahngebühren rückläufig sein würden, hat sich nur vorübergehend bestätigt. Heute ist die Anzahl der gemahnten Medien und Nutzer höher denn je.
- e) Und: Der psychologische Effekt hat spürbar zu mehr Kundenzufriedenheit geführt. So wird die Vermutung widerlegt, dass die Bibliothek die Kunden für verspätete Rückgabe **bestrafen** möchte. Umso mehr, als das MIZ die Kunden bei der Organisation der Rückgabe durch Ausleihbelege, die Online-Abfrage des Medienkontos und die digitale Erinnerung unterstützt sowie das Verlängern so leicht als möglich organisiert hat.



Kunden glücklich zu machen, zählt inzwischen zu den auch organisatorisch festinstallierten Zielen der Stadtbücherei Biberach. Ob Lesegarten oder Getränkeangebot, ob Spielmöglichkeiten für die Kinder nahe der Anmeldung oder erweiterte Bestandsangebote, ob mobiler OPAC oder eine gut ausgestattete Lernwerkstatt: Angebote und Dienstleistungen werden aus Kundensicht betrachtet, im Team diskutiert, bei den Kunden abgefragt, verständlich vermarktet und in ihrem Kundennutzen evaluiert.

Grundvoraussetzung für nachhaltige Veränderungen in der Kundenorientierung ist aber nicht nur eine differenziertere Wahrnehmung des eigenen Betriebes aus Sicht des Kunden, sondern auch die Bereitschaft, Veränderungen daran auszurichten und dies als dauerhafte gesamtbetriebliche Aufgabe zu betrachten.

Frank Raumel hat mit seinem engagierten Team mehrfach den ersten Platz im deutschen Bibliotheksranking BIX errungen. 2009 erhielt das MIZ die Auszeichnung „Bibliothek des Jahres“, u. a. auf Grund innovativer Angebote und Produkte, die konsequent den Bedürfnissen der Kunden angepasst werden. Zum Thema Kundenorientierung referierte Raumel 2012 und 2013 in München, Nürnberg und Würzburg.

Ergebnis Benutzerbefragung 2011 – Zufriedenheit mit aktuellen Veränderungen im MIZ

- a) Es gibt ihn nur auf digitalem Weg als E-Mail oder SMS.
- b) Es gibt ihn umsonst, wenn uns der Kunde eine Einzugsermächtigung für alle entstehenden Gebühren erteilt.
- c) Wer uns eine Einzugsermächtigung erteilt, bekommt die Jahreskarte für 24 Euro statt für 28 Euro.
- d) Die Mitgliedschaft verlängert sich dabei automatisch, wenn keine Kündigung bis vier Wochen vor Ablauf erfolgt.
- e) Der Service ist auch für nichtzahlende Familienmitglieder möglich.