

# Marketing für Bibliotheken – Implikationen aus dem Non-Profit- und Dienstleistungsmarketing

Ursula Georgy, Frauke Schade

## 1 Einleitung

Marketing wird sowohl in Öffentlichen als auch in wissenschaftlichen Bibliotheken bisher selten professionell praktiziert. Dies liegt einerseits daran, dass Bibliotheken Vorbehalte haben, moderne Marketingansätze als Teil ihres bibliothekarischen Selbstverständnisses zu antizipieren, andererseits auch daran, dass bisher wenig Strategie- und Methodenkompetenz in Bibliotheken vorhanden ist, Marketing systematisch anzuwenden.

Marketing haftet der Verdacht an, nicht mehr einem öffentlichen Auftrag verpflichtet zu sein, sondern die Bibliothek ausschließlich im Spannungsfeld von Wettbewerb, Kostenoptimierung und Kundenorientierung zu profilieren. Marketing scheidet damit häufig schon an seinen Begrifflichkeiten,<sup>1</sup> indem unterstellt wird, dass kommerzielle Marketingansätze unreflektiert auf Bibliotheken angewendet werden. Mit dieser Haltung werden Chancen verspielt, gesellschaftlich relevante Angebote zu entwickeln, eine hohe Kundenzufriedenheit und -bindung zu erreichen und das Image der Bibliothek in der öffentlichen Wahrnehmung, bei Entscheidungsträgern und im Wettbewerb deutlich zu profilieren und damit insgesamt Ausstattung und Existenz der Bibliothek nachhaltig sicherzustellen. Dabei kommt es natürlich entscheidend darauf an, sich tiefer gehend mit Marketing auseinanderzusetzen und dieses reflektiert auf die spezifischen Bedingungen und Anforderungen von Bibliotheken zu betrachten und anzuwenden.

Ein weiterer Grund für die geringe Marketingperformance in Bibliotheken ist, dass Marketing generell und insbesondere für Bibliotheken ein relativ junges Managementkonzept darstellt. Erst seit den 1970er Jahren wird Marketing überhaupt als strategisch ausgerichteter Prozess der Planung, Koordination

---

<sup>1</sup> Vgl. Bruhn 2005, S. 67, 85.

und Kontrolle von Unternehmen verstanden, der auch das aktuelle Marketingverständnis prägt.<sup>2</sup> Im Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, bei der neben der industriellen Produktion zunehmend auch Dienstleistungen zur volkswirtschaftlichen Wertschöpfung beitragen, erweitert sich seit Mitte der 1980er Jahre das Marketingverständnis, indem die besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen und die ausgeprägte Breite des Dienstleistungssektors in einem spezifischen Marketing Berücksichtigung fanden.<sup>3</sup>

Non-Profit-Einrichtungen wie Museen oder Theater adaptieren Marketingansätze erst seit den frühen 1990er Jahren im Zuge steigender Finanzierungskonkurrenz öffentlicher Einrichtungen. Auch der gesellschaftliche Wandel in Demografie und Werten führte zu einer Ausweitung des Non-Profit-Marketings im Gesundheitssystem oder in wohlfahrtsorientierten Vereinigungen. Dies wiederum gab weitere Impulse für die Weiterentwicklung des Dienstleistungsmarketings<sup>4</sup> und führte zu einer Teildisziplin des Marketings: dem Non-Profit-Marketing, das sich in zahlreichen Spezifizierungen des Kultur-, Sozial- und Politik-Marketings bis heute stetig erweitert und rechtliche, gesellschaftliche und ökologische Rahmenbedingungen in die Marketingplanung zunehmend mit einbezieht. Dabei ist unstrittig, dass sowohl allgemeine Marketingaussagen des Non-Profit- als auch des Dienstleistungsmarketings aufgrund der außerordentlichen Breite und hohen Differenzierung im Dienstleistungssektor vor dem Hintergrund der jeweiligen Branchen reflektiert und die jeweiligen Spezifika bei der Adaption von Marketingansätzen berücksichtigt werden müssen.<sup>5</sup>

In Bibliotheken wurden Marketingansätze vor allem aus der Perspektive der benutzerorientierten Bibliothek entwickelt und beziehen seit den 1990er Jahren zunehmend Aspekte des Qualitätsmanagements mit ein.<sup>6</sup> Dabei wurden im Hinblick auf die Kunden Aspekte der Kundenbindung, insbesondere des Beschwerdemanagements, im Rahmen des neuen Steuerungsmodells Aspekte einer bibliotheksgerechten Kosten- und Leistungsrechnung sowie die Entwicklung von Leitbildern als relevante Handlungsfelder betrachtet. Vereinzelt gab es Bestrebungen, Bibliotheksmarken zu entwickeln.<sup>7</sup> Zunehmend gewinnen Marktforschungsmethoden zur Beschreibung von

---

2 Vgl. Meffert, Bruhn, Kirchgeorg 2008, S. 8 f.

3 Vgl. Meffert, Bruhn 2006, S. 4; dies. 2009, S. 12. Siehe auch den Beitrag „Umfeldentwicklungen“ von Göschel in diesem Handbuch.

4 Vgl. Meffert, Bruhn 2006, S. 4; dies. 2009, S. 12.

5 Vgl. Meffert, Bruhn 2006, S. 4.

6 Siehe den Beitrag „Qualitätsmanagement“ von Vonhof in diesem Handbuch.

7 Vgl. Bernsee 2006; Schade, Schmidt 2010.

Zielgruppen und zur Analyse von Nachfrageverhalten, Bewertungen des Wettbewerbs und Umfeldentwicklungen an Relevanz.<sup>8</sup> Durch Initiativen zur Entwicklung von Bibliothekskonzepten in Baden-Württemberg, Bayern, Niedersachsen und Rheinland-Pfalz ist das Thema strategische Marketingplanung und Profilierung jüngst noch deutlicher auf die Tagesordnung von Bibliotheken gerückt.<sup>9</sup> Dennoch werden Methoden und Instrumente bisher selten in einem systematischen und strategischen Marketingmanagement angewendet. Es fehlen sowohl in der Theorie als auch in der Praxis verlässliche Methoden und Konzepte aus der Marktforschung und -segmentierung, der strategischen Marketingplanung und operativen Umsetzung im Marketingmix sowie dem Marketingcontrolling, die umfassend und in sich geschlossen auf den spezifischen Bedarf von Bibliotheken angewendet werden.

Dabei stehen Unternehmen und öffentliche Einrichtungen heute insgesamt vor der Herausforderung, im Marketing Antworten auf gesellschaftliche und technologische Entwicklungen zu finden, die durch die schnelle Entwicklung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, die hohe Veränderungsdynamik der postmodernen Gesellschaft und das Auseinanderdriften von Märkten infolge von Globalisierung und Internationalisierung getriggert werden.<sup>10</sup> Marketing versteht sich dabei heute als Beziehungsmarketing und als „ein universelles Konzept der Beeinflussung und als Sozialtechnik“<sup>11</sup>, bei der es nicht mehr nur um die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen geht, sondern auch darum, „Ideen, die einen gesellschaftlichen Nutzen [...] stiften, zu verbreiten“<sup>12</sup>. Diese generische Interpretation des Marketings führt zu einer wachsenden Vielfalt moderner Marketingansätze: Virales Marketing, Netzwerkmarketing, interaktives und Online-Marketing sowie Emotion Marketing sind nur einige Ausprägungen, die gesellschaftliche und technologische Entwicklungen ausloten und überraschend, interaktiv, multioptional und vernetzend einen natürlich zu hinterfragenden individuellen, aber auch gesellschaftlichen Mehrwert von Unternehmen und ihrem Angebot konsistent und vielseitig über alle Marketingkanäle hinweg kommunizieren.

---

8 Siehe die Beiträge „Markt- und Wettbewerbsanalysen“ von Seidler-de Alwis sowie „Marketingforschung“ von Fühles-Ubach in diesem Handbuch.

9 Vgl. Bassen 2007; vgl. Büchereizentrale Niedersachsen 2007.

10 Vgl. den Beitrag „Umfeldentwicklungen“ von Göschel in diesem Handbuch.

11 Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2008, S. 10.

12 Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2008, S. 10.

Marketing meint allgemein die „bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens“<sup>13</sup> und bezieht sich auf die Analyse, strategische Planung und operative Umsetzung von Unternehmenszielen im Marketingmix sowie in der sich daran anschließenden Erfolgskontrolle im Marketingcontrolling. Dabei richtet das absatzorientierte Marketing seinen Blick nach außen auf die (potenziellen) Anspruchsgruppen und den Wettbewerb. Mit entsprechenden Marketinginstrumenten werden alle Austauschbeziehungen zwischen Anspruchsgruppen und Bibliothek gestaltet und Differenzierungsstrategien im Wettbewerbsumfeld entwickelt. Marketinginstrumente setzen dabei auf das Unternehmensprofil und übergeordnete Zielsetzungen auf, um auf allen Ebenen des Unternehmens eine widerspruchsfreie und konsistente Identität zu entwickeln, die sich nach außen in einem klaren Profil darstellt und Strahlkraft entfaltet.<sup>14</sup>

Bibliotheken sind öffentlich finanzierte Einrichtungen und erbringen im Wesentlichen Dienstleistungen. Das Marketing von Bibliotheken muss deshalb unter den Implikationen des Non-Profit- und des Dienstleistungsmarketings betrachtet werden. Dabei sind allgemeine Marketingansätze aus dem Non-Profit- und dem Dienstleistungsmarketing auf ihre Anwendbarkeit auf Bibliotheken zu überprüfen und auf die spezifischen Bedingungen dieser zu adaptieren. Im Folgenden wird dargestellt, welche Implikationen sich daraus für das Marketing von Bibliotheken ergeben und wie diese in den einzelnen Phasen des Marketingmanagement-Prozesses berücksichtigt werden können und müssen.

## 2 Implikationen des Dienstleistungsmarketings

Plassmann, Rösch, Seefeldt und Umlauf definieren das Angebotsportfolio von Bibliotheken konsequent als Dienstleistungen, indem sie feststellen: „Bibliothekarische Aktivitäten lassen sich grundsätzlich und durchgängig als Dienstleistung beschreiben.“<sup>15</sup> Dabei klassifizieren sie bibliothekarische Tätigkeiten nach den Basisfunktionen Sammeln, Bewahren, Ordnen/Erschließen, Bereitstellen oder Benutzen sowie Vermitteln, wie es in Tab. 1 vorgestellt wird.<sup>16</sup>

Sammeln	Geplanter Bestandsaufbau bzw. Erwerbung durch Auswahl im Falle externer netzbasierter Quellen: Zugang/Lizenzierung durch Auswahl
---------	--

<sup>13</sup> Meffert 2005, S. 8.

<sup>14</sup> Vgl. Becker, Schnetzer 2006, S. 114.

<sup>15</sup> Plassmann, Rösch, Seefeldt, Umlauf 2011, S. 219.

<sup>16</sup> Vgl. Plassmann, Rösch, Seefeldt, Umlauf 2011, S. 220 und Tab. 1.

Aufbewahren	(Langzeit-)Archivierung und Tradierung
Ordnen/Erschließen	Formale und inhaltliche Erschließung durch Aufstellung und Verzeichnung
Benutzen	Literaturversorgung, Ortsleihe, Lesesaal, Leihverkehr, Dokumentenlieferung, Informationsangebote zur Nutzung über das Internet
Vermitteln	Aktive Vermittlung von Informationen: Auskunft und Informationsdienst

Tab. 1: Dienstleistungsbereiche und Informationsdienstleistungen, kategorisiert nach den Basisfunktionen von Bibliotheken (in Anlehnung an Plassmann, Rösch, Seefeldt und Umlauf)<sup>17</sup>

Dienstleistungen werden allgemein definiert als „selbstständige, marktfähige Leistungen, die im Gegensatz zu Gütern weitgehend immateriell sind“.<sup>18</sup> Sie lassen sich nur in der Interaktion mit dem Kunden erbringen, weshalb ihnen eine input-, eine output- und eine prozessorientierte Komponente zugeschrieben wird.<sup>19</sup> In der Übertragung des Dienstleistungsbegriffs auf bibliothekarische Tätigkeiten werden Informationsdienstleistungen beschrieben

[...] als Potenziale, Prozesse und Produkte, die eingesetzt werden mit dem Ziel, den Informationsbedarf Dritter zu decken.<sup>20</sup>

Damit wird auf abstrakter Ebene gefasst, was konkret den Basisfunktionen bibliothekarischer Tätigkeiten entspricht.

## 2.1 Leistungstypologische Einordnung des Angebotsportfolios von Bibliotheken

Die Unterscheidung zwischen Sachleistung und Dienstleistung ist äußerst relevant, da Dienstleistungen aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften andere Implikationen für das Marketing aufweisen als Sachleistungen (Synonym: Produkte, Waren). Problematisch ist jedoch, dass eine eindeutige Abgrenzung zwischen Sach- und Dienstleistung im Angebotsportfolio von Bibliotheken auf den ersten Blick nicht möglich ist, da das Ergebnis der Informationsdienstleistung auch ein Informationsprodukt sein kann.<sup>21</sup> Linde

<sup>17</sup> Ebd.

<sup>18</sup> Vgl. Meffert, Bruhn 2006, S. 33 f.

<sup>19</sup> Vgl. Meffert, Bruhn 2006, S. 30; dies. 2009, S. 16 f.

<sup>20</sup> Plassmann, Rösch, Seefeldt, Umlauf 2011, S. 216.

<sup>21</sup> Vgl. Plassmann, Rösch, Seefeldt, Umlauf 2011, S. 217.

diskutiert dieses Klassifikationsproblem in seiner informationsökonomischen Auseinandersetzung mit dem Begriff des Informationsguts – das sich sowohl auf Produkte wie auf Dienstleistungen beziehen kann – folgendermaßen:

Es wird schnell deutlich, dass die wirtschaftswissenschaftlich gut nachvollziehbare Trennung von Waren und Dienstleistungen bei Informationsgütern verschimmt. Wenn von Informationsgütern die Rede ist, soll das fortan in dem Bewusstsein geschehen, dass es zwar reine Informationsprodukte, nicht aber reine Informationsdienstleistungen gibt. Ein Dienstleistungsanteil liegt immer dann vor, wenn ein externer Faktor an der Erstellung eines Informationsprodukts mitwirkt. Insofern können Informationsgüter und -produkte als weitgehend identisch angesehen werden.<sup>22</sup>

In seiner Argumentation schließt Linde – im Gegensatz zu Plassmann, Rösch, Seefeldt und Umlauf – aus, dass es reine Informationsdienstleistungen geben kann, indem er unterstellt, dass jede Informationsdienstleistung in einem Produkt endet. Es sei einmal dahingestellt, ob tatsächlich jede bibliothekarische Recherche oder Beantwortung einer Auskunftfrage so verwertet wird, dass sie in einem marktfähigen Produkt endet; vielmehr soll der Blick darauf gelenkt werden, dass es im Angebotsportfolio von Bibliotheken Unschärfen zwischen den Reinformen von Produkten und -dienstleistungen gibt, die einer leistungstypologischen Klärung bedürfen. Ziel von Leistungstypologien ist es, typenübergreifend Merkmale von Angeboten zu identifizieren, um differenzierte Hinweise für die Vermarktung geben zu können.<sup>23</sup>

Die verschiedenen Leistungstypologien, die im Marketing Verwendung finden, sind zwar umstritten, sie geben dennoch Hinweise darauf, wie Angebote zwischen den Reinformen von Produkt und Dienstleistung einzuordnen sind. Als Beispiel wird hier die Leistungstypologie von Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumen<sup>24</sup> vorgestellt, da mit dieser gezeigt werden kann, dass sich das Angebot von Bibliotheken auf einem Kontinuum zwischen reiner Sach- und reiner Dienstleistung bewegt und eine eindeutige Zuordnung durch die auftretenden Mischformen zweifelhaft ist. Die Leistungstypologie von Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumen positioniert Sach- und Dienstleistungen nach den konstituierenden Merkmalen von Dienstleistungen in einer Matrix, die Ergebnis- und Prozessdimension gegenüberstellt und auf der Abszisse (x-Achse) als Ergebnisdimension den Immaterialitätsgrad und auf der Ordinate

<sup>22</sup> Siehe den Beitrag „Märkte für Information“ von Linde in diesem Handbuch.

<sup>23</sup> Vgl. Meffert, Bruhn 2006, S. 34; dies. 2009, S. 19.

<sup>24</sup> Vgl. Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumen 1992, S. 35, zit. nach Meffert, Bruhn 2009, S. 21.

(y-Achse) die Prozessdimension in dem Integrationsgrad darstellt (vgl. Abb. 1):

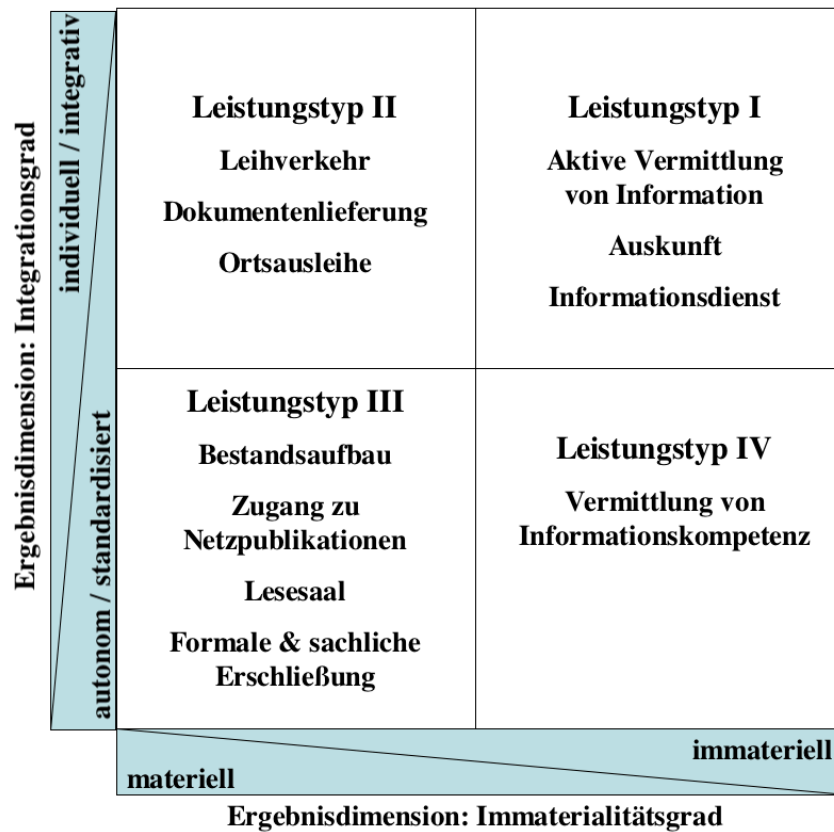


Abb. 1: Modifizierte Leistungstypologie (eigene Darstellung nach Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumen)<sup>25</sup>

Unterstellt man dabei, dass eine hohe Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess zu einer höheren Individualisierung der Leistung und eine geringe Integration des Kunden zu einer Standardisierung von Leistungen führt, sind damit die wesentlichen charakteristischen Unterscheidungsmerkmale von Sach- und Dienstleistungen herausgearbeitet. Dabei zeigt die Darstellung, dass nur Leistungstyp III reine Merkmale von Sachleistungen und nur Leistungstyp I reine Merkmale von Dienstleistungen

<sup>25</sup> Engelhardt, Kleinaltenkamp, Reckenfelderbäumen 1992, S. 37, zit. nach Meffert, Bruhn 2006, S. 27.

aufweisen. Leistungstyp II und Leistungstyp IV stellen Mischformen dar. Hinsichtlich der Zuordnung von Bibliotheksdienstleistungen ist festzustellen, dass sich ein differenziertes Bild abzeichnet und Bibliotheksangebote nicht hinreichend eindeutig und ausschließlich einzelnen Leistungstypen zugeordnet werden können. Da die Mehrzahl von Bibliotheksangeboten jedoch Leistungstypen zuzuordnen sind, die reine Dienstleistungen sind oder Anteile von Dienstleistungen aufweisen, erscheint es notwendig, die Vermarktung von Bibliotheken und ihren Angeboten unter den Implikationen des Dienstleistungsmarketings zu betrachten.

## 2.2 Informationsökonomische Einordnung des Angebotsportfolios von Bibliotheken

Die o.g. Argumentation kann durch eine informationsökonomische Einordnung von Bibliotheksangeboten unterstützt werden. Die Informationsökonomik unterscheidet hier grundsätzlich zwischen Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Gütern.<sup>26</sup> Erfahrungseigenschaften lassen sich erst während oder nach der Inanspruchnahme des Angebots beurteilen (z.B. Friseurbesuch).<sup>27</sup> Bei einem hohen Anteil an Vertrauenseigenschaften kann die Qualität des Gutes möglicherweise überhaupt nicht beurteilt werden, wie bspw. bei einer Rechtsberatung oder dem Therapievorschlagn eines Arztes.<sup>28</sup> Je höher der Anteil an Vertrauens- bzw. Erfahrungseigenschaften ist, desto höher sind auch Informationsdefizite und Unsicherheiten beim Nachfrager zu bewerten, die sich jedoch durch gefestigte Kundenbeziehungen relativieren lassen.<sup>29</sup> Im Hinblick auf Bibliotheksangebote und insbesondere auf Informationsdienstleistungen und -produkte besteht Einigkeit darüber, dass diese hohe Anteile an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften aufweisen.<sup>30</sup> Um ein Beispiel zu geben: Ob das Medienangebot tatsächlich den Informationsbedarf eines Kunden deckt, wird dieser erst wissen, wenn er sich am Regal oder im Bibliothekskatalog einen Überblick verschafft oder in das ein oder andere Buch hineingelesen hat (Erfahrungsanteile). Die Qualität des Medienangebots der Bibliothek in Bestandtiefe, -breite, Aktualität, medialer Ausgewogenheit etc. wird er kaum abschließend beurteilen können

<sup>26</sup> Vgl. Meffert, Bruhn 2009, S. 56 f.

<sup>27</sup> Vgl. Meffert, Bruhn 2009, S. 57.

<sup>28</sup> Ebd.

<sup>29</sup> Vgl. Meffert, Bruhn 2009, S. 57 f.

<sup>30</sup> Vgl. Plassmann, Rösch, Seefeldt, Umlauf 2011, S. 217. Siehe auch den Beitrag „Märkte für Information“ von Linde in diesem Handbuch.



(Vertrauensanteile)<sup>31</sup> bzw. nur dann, wenn er selbst tiefe Kenntnisse in diesem Fach vorzuweisen hat.

### 2.3 Eigenschaften von Bibliotheksdienstleistungen

Aus der informationsökonomischen Einordnung von Bibliotheksangeboten folgt, dass Bibliotheksdienstleistungen Eigenschaften aufweisen, die ihre Vermarktung entscheidend beeinflussen. Dargestellt wird dies in diesem Beitrag anhand der spezifischen Charakteristika von reinen Dienstleistungen.

Bei reinen Dienstleistungen fallen Produktion und Konsum in der Regel zusammen und setzen die aktive Beteiligung des Kunden voraus, was zu einer stärkeren Abhängigkeit von externen Faktoren führt, die schwer kalkuliert werden können. Konzepte der Kundenorientierung und -bindung spielen deshalb eine große Rolle. Da die reine Dienstleistung im unmittelbaren Kundenkontakt entsteht, ist sie an sich immateriell und darüber hinaus standortgebunden. Damit sind Dienstleistungen nicht nur nicht lagerfähig, sondern auch nur eingeschränkt transportierbar. Die hohe Interaktion zwischen Dienstleistern und Kunden führt – neben anderen Faktoren – auch zu einer höheren Heterogenität einzelner Dienstleistungen, die individuell an den Kunden angepasst werden und damit Prozesse der Standardisierung und Qualitätssicherung von Dienstleistungen infrage stellen.<sup>32</sup> Zusammenfassend sind die charakteristischen Merkmale von Dienstleistungen und Informationsdienstleistungen in Tab. 2 dargestellt.

<b>Eigenschaft</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Beispiel(e)</b>
Immaterialität	Die Dienstleistung ist immateriell und nicht greifbar. <i>Die Informationsdienstleistung als solche ist ebenfalls immateriell und nicht greifbar.</i>	<i>Auskunfts- und Informationsdienst</i>
Intangibilität	Die Qualität von Dienstleistungen kann vor ihrer Erbringung, d.h. vor der Inanspruchnahme, nur begrenzt sinnlich wahrgenommen werden. <i>Die Qualität von Informationsdienstleistungen kann vor ihrer Inanspruchnahme ebenfalls nur begrenzt sinnlich wahrgenommen werden.</i>	<i>Aktualität eines Webkataloges; Wert einer in Auftrag gegebenen Recherche</i>
Unteilbarkeit	Produktion und Konsumtion der Dienstleistung erfolgen simultan; eine Weitergabe der Dienstleistung an Dritte ist daher unmöglich.	

31 Vgl. Meffert, Bruhn 2006, S. 86; Plassmann, Rösch, Seefeldt, Umlauf 2006, S. 181.

32 Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2008, S. 29; Meffert, Bruhn 2009, S. 40.

	<i>Produktion und Konsumtion der Informationsdienstleistung erfolgen ebenfalls simultan; eine Weitergabe der Informationsdienstleistung als solche ist daher nicht möglich, wohl aber die Weitergabe des Ergebnisses der Informationsdienstleistung.</i>	<i>Datenbankrecherche und die aufbereitete Recherche für den Kunden, die der Kunde an andere weitergeben kann.</i>
Vergänglichkeit/ Lagerfähigkeit	Die Gleichzeitigkeit von Herstellung und Gebrauch hat zur Folge, dass Dienstleistungen nicht lagerfähig sind. <i>Die Informationsdienstleistung als solche ist nicht lagerfähig, die Ergebnisse/Produkte von Informationsdienstleistungen sind dagegen in nennenswertem Umfang lagerfähig und transportierbar.</i>	<i>Informationsdienstleistung: Bestandsaufbau; Ergebnis/Produkt: Medienbestand, Sammlungen</i>
Standortgebundenheit/ Standortungebundenheit	Eine Dienstleistung kann nicht transportiert werden, sondern muss am Ort des Dienstleistungsanbieters oder des Kunden erstellt werden. <i>Die Ergebnisse/Produkte der Informationsdienstleistungen können transportiert werden oder dezentral abgerufen werden.</i>	<i>Der Dokumentenlieferdienst als Informationsdienstleistung; die Kopien bzw. netzbasierten Dokumente als Ergebnis/Produkt</i>
Individualität/ Standardisierung	Dienstleistungen werden für den Kunden jeweils neu erstellt, sodass Leistungsumfang und Qualität unterschiedlich sein können. <i>Informationsdienstleistungen können für den Kunden im Auftrag (reaktiv) jeweils neu erstellt, aber auch proaktiv (ohne konkreten Auftrag) und standardisiert erzeugt werden. Leistungsumfang und Qualität variieren mit steigender Individualität.</i>	<i>Referateorgane, Profildienste, personalisierte Pushdienste, Auftragsrecherchen</i>
Integration des externen Faktors	Damit eine Dienstleistung erbracht werden kann, muss ein direkter Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager hergestellt werden: Die Leistungserstellung bedarf der Beteiligung des Kunden. <i>Je personalisierter die Informationsdienstleistung, desto stärker muss der Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager sein.</i>	<i>Interview als Basis für eine Auftragsrecherche</i>

Tab. 2: Charakteristika von Dienstleistungen und Informationsdienstleistungen in Anlehnung an Plassman, Rösch, Seefeldt, Umlauf<sup>33</sup>

Die Merkmale von Dienstleistungen lassen sich weitgehend jedoch nicht vollständig auf Bibliotheksangebote unter Berücksichtigung der spezifischen Leistungstypen anwenden. Der Auskunfts- und Informationsdienst ist als reine Informationsdienstleistung immateriell, nicht greifbar und nicht lagerfähig, da

<sup>33</sup> Vgl. Plassmann, Rösch, Seefeldt, Umlauf 2006, S. 178; dies. 2011, S. 216 f.

nicht nachgefragte Auskunftszeit nicht aufgeschoben bzw. gehortet werden kann, um sie später zu verwenden.<sup>34</sup> Damit ist der Auskunft- und Informationsdienst auch standortgebunden. Zudem ist die Leistungserstellung stets individuell auf den Informationsbedarf des Kunden ausgerichtet und damit nur bedingt standardisierbar. Ebenso verhält es sich mit allen Dienstleistungen, die sich der aktiven Vermittlung von Information widmen, wie z.B. Konzepte von Teaching Library, Rechercheleistungen etc. Anders hingegen ist es bei Dienstleistungen der Basisfunktionen Sammeln, Ordnen/Erschließen und Benutzen. Wiederkehrende Auftragsrecherchen, Bibliothekskataloge, Bibliografien oder Literaturzusammenstellungen können auch proaktiv, standardisiert und ohne aktive Interaktion mit den Kunden erbracht werden.<sup>35</sup>

Medienbestände und der Zugang zu Netzpublikationen sind Kerndienstleistungen von Bibliotheken. Sie gehören hinsichtlich der leistungstypologischen Einordnung zum Leistungstyp II (siehe Abschnitt 2.1, dort insbesondere Abb. 1), da sich das Leistungsangebot im Ergebnis als Medienangebot darstellt, dieses jedoch nicht ohne die Dienstleistung Bestandsmanagement realisiert werden könnte. Anders als bei Sachleistungen, wird hier kein neues Produkt hergestellt, sondern die Leistung der Bibliothek liegt in der Zusammenstellung von Medien, die von anderer Seite produziert wurden. Die Merkmale von Dienstleistungen sind hier deshalb weitgehend anwendbar, da Medienbestände und der Zugang zu Netzpublikationen die Dienstleistung Bestandsmanagement voraussetzen, indem sie systematisch nach definierten Selektionskriterien aufgebaut bzw. nach Deselektionskriterien gepflegt werden und damit für Kunden eine Filterfunktion angesichts der steigenden Informationsmenge darstellen. Die Entwicklung von Bestandskonzepten bzw. Erwerbungsprofilen ist an sich immateriell und für den Kunden im Sammlungskonzept auch nur begrenzt wahrnehmbar (Intangibilität). In der Zielgruppenorientierung beim Aufbau von Medienbeständen, insbesondere bei Öffentlichen Bibliotheken, spielt die Integration des externen Faktors eine entscheidende Rolle, um ein bedarfsgerechtes Angebot machen zu können. Auch wenn der Kunde dabei nicht unmittelbar beteiligt ist, so dürfte ein vollkommen standardisiertes Medienangebot, das die Gegebenheiten vor Ort und den Kundenbedarf nicht mitberücksichtigt, für die meisten Bibliotheken undenkbar sein. Insgesamt ist das Medienangebot zwar standortgebunden, durchaus aber lagerfähig, während Netzpublikationen zwar auch wesentliche Merkmale von

---

34 Vgl. Hobohm 2006, Abschnitt 3.4.2.

35 Vgl. Plassmann, Rösch, Seefeldt, Umlauf 2011, S. 216 f.

Dienstleistungen erfüllen, jedoch standortunabhängig sind, indem sie dezentral abgerufen werden können.<sup>36</sup>

Die Merkmale von Dienstleistungen prägen sich durch die Breite des Produkt- und Dienstleistungsportfolios von Bibliotheken besonders stark aus und müssen bei der Vermarktung in allen Phasen des Marketingmanagement-Prozesses berücksichtigt werden.

#### 2.4 Besonderheiten von Informationsdienstleistungen

Informationsdienstleistungen nehmen im Dienstleistungskanon eine Sonderrolle ein. Bei der Einordnung von Bibliotheksangeboten in das Dienstleistungsmarketing müssen deshalb insbesondere Besonderheiten berücksichtigt werden, die aus dem spezifischen Charakter von Informationsdienstleistungen resultieren.

Dabei wird bereits die Abgrenzung von Dienstleistungen und Information in der Literatur kontrovers diskutiert, da Input, Output und Prozess der Informationsdienstleistung jeweils auf Information beruhen, die Informationsdienstleistung selbst jedoch keine Tätigkeit an sich darstellt.<sup>37</sup> Information ist darüber hinaus immer an ein Medium gebunden: Sei es im zwischenmenschlichen Kontakt an die primären Medien von gesprochener Sprache, Mimik und Gestik, über sekundäre Medien, wie Bücher oder Zeitschriften, oder an tertiäre Medien, die eine Übertragungstechnik für den Empfang und die Speicherung von Information benötigen, wie bspw. das Telefon, CDs oder CD-ROMs. Beruht die Informationsübermittlung und -speicherung auf Informationstechnologie der Telekommunikation – wie z.B. dem Internet –, handelt es sich um quartäre Medien.<sup>38</sup> Informationsdienstleistungen zeigen damit einen dualen Charakter, der einerseits aus dem Inhalt der Information an sich und andererseits aus dem Übertragungs- bzw. Speichermedium besteht.<sup>39</sup> Vor allem im Zuge der Entwicklung von Informationstechnologie und wachsender Medienkonvergenz verliert Information zunehmend die Zuweisung zu einem einzelnen Medium und kann über verschiedene Medien nahezu identisch verbreitet werden.<sup>40</sup> Aus dem dualen Charakter von Information ergibt sich für die Vermarktung die Notwendigkeit, Information sowohl auf der inhaltlichen

---

36 Vgl. Plassman, Rösch, Seefeldt, Umlauf 2011, S. 216.

37 Vgl. Meffert, Bruhn 2006, S. 34; Plassmann, Rösch, Seefeldt, Umlauf 2011, S. 217.

38 Siehe den Beitrag „Märkte für Information“ von Linde in diesem Handbuch.

39 Ebd.

40 Ebd.

Ebene als auch auf der medialen Ebene zu vermarkten. Das Phänomen von steigender Medienkonvergenz muss insofern Berücksichtigung finden, indem der spezifische Mehrwert des Mediums im Marketing herausgestellt wird.

Steigende Medienkonvergenz beschleunigt aber auch den Prozess, Information in identischer Weise zu vervielfältigen und zu verbreiten. Dabei wird Information – im Gegensatz zu konsumtiven Gütern – an sich weder verbraucht noch verliert sie an Wert, wenn sie mehrfach oder gleichzeitig mehrfach oder auch nicht genutzt wird.<sup>41</sup> Eine Konsumrivalität und Nutzenkonkurrenz zwischen verschiedenen Nutzern von Information stellt sich nicht unmittelbar ein.

Nachteile entstehen für Nutzer vor allem dadurch, schlecht oder überhaupt nicht informiert zu sein. Vorteile werden vor allem durch die Exklusivität von Information und den damit verbundenen Informationsvorsprung gewonnen. Dahin gehend wird Information – zumindest in der Phase der Verbreitung – als öffentliches Gut bezeichnet, das prinzipiell jedem zur Verfügung stehen kann. Die Exklusivität der Information kann nur durch den Ausschluss über rechtliche Beschränkungen (z.B. Urheberrecht, Lizenzrecht) oder über Geheimhaltungspflichten erreicht werden.<sup>42</sup> In diesem Zusammenhang unterscheidet man Information in Systeminformation, die nur einem bestimmten Personenkreis zugänglich ist, z.B. das Wissen einer Forschungsgruppe, marktliche Information, die gegen Entgelte zur Verfügung gestellt wird, sowie frei zugängliche, sogenannte öffentliche Information.<sup>43</sup> Die Vermarktung von Information in Bibliotheken bezieht sich dabei weitgehend auf marktliche und öffentliche Information; im Rahmen von Crowdsourcing- und Schwarmintelligenzkonzepten gewinnt aber auch die freie Verfügbarkeit von Systeminformation an Relevanz und stellt das Marketing von Bibliotheken mit diesem Angebot vor neue Herausforderungen.

Das wirtschaftswissenschaftliche Paradigma, dass Leistungen nur dann marktfähig sind, wenn sie knapp sind, muss für Informationsdienstleistungen relativiert werden, weil Information omnipräsent und weitgehend im Überfluss vorhanden ist. Knappheit entsteht bei Information so nicht auf der Angebots-, sondern auf der Nachfrageseite und findet seine Beschränkung sowohl in den kognitiven Fähigkeiten der Informationsaufnahme und -verarbeitung der Rezipienten als auch in ihrer Bereitschaft, Information Aufmerksamkeit zu

---

41 Vgl. Plassmann, Rösch, Seefeldt, Umlauf 2011, S. 217. Siehe auch Abschnitt 1.3 im Beitrag „Märkte für Information“ von Linde in diesem Handbuch.

42 Vgl. den Beitrag „Märkte für Information“ von Linde in diesem Handbuch.

43 Ebd.

widmen.<sup>44</sup> Im Marketing werden daher vor allem Anforderungen an die Kommunikationspolitik gestellt, deren Aufgabe es ist, Information so zu bewerben, dass sie wahrgenommen wird.

Darüber hinaus muss in der Vermarktung von Information beachtet werden, dass zwischen Anbietern von Information und Nachfragern eine ungleiche Informationsverteilung vorliegt. Da Information immateriell ist und einen hohen Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften aufweist, erschließen sich der Wert und die Qualität der angebotenen Information für den Nachfrager nicht unmittelbar, sondern können – wenn überhaupt – nur erst ex post beurteilt werden, nämlich dann, wenn die Information begutachtet und auch verstanden werden konnte. Den Informationsanbieter stellt dies vor die Herausforderung, diese Informationsasymmetrie auszugleichen und Wert, Qualität und Nutzen der Information für den Kunden glaubwürdig darzustellen, sofern er die Information nicht vor Verkauf preisgeben will.<sup>45</sup>

Aus der ungleichen Informationsverteilung resultiert für den Informationssuchenden ein hoher Informationsbeschaffungsaufwand, um Information bewerten zu können. Dabei tritt „die Besonderheit auf, dass die Beschaffung weiterer Informationen über ein Informationsgut gleichzusetzen ist mit der sukzessiven Beschaffung des Guts selbst. Je intensiver man sich also über ein spezielles Informationsgut informiert, um so mehr erfährt man über den Inhalt.“<sup>46</sup> Dieses Phänomen wird als Informationsparadoxon bezeichnet.

Zudem gehört das Informationsgut zu den sogenannten Netzwerkgütern, bei denen sich der Nutzen nicht nur durch den Wert des Inhalts und des Mediums ergibt, sondern sich ein Zusatznutzen dadurch einstellt, dass das Gut auch von anderen genutzt werden kann bzw. der Zusatznutzen mit der Zahl der Nutzer, die es verwenden, steigt. Diese sogenannten direkten Netzwerkeffekte sind für Bibliotheken insofern relevant, weil strategische Entscheidungen zur Einführung von neuen Medienformaten auch davon abhängen, wie sich diese am Markt durchsetzen. So hängen die Einführung und das Angebot von E-Books in Bibliotheken nicht zuletzt davon ab, welches Format sich bei E-Books in den jeweiligen Netzwerken durchsetzen wird. Schon jetzt zeigt sich, dass E-Books in einem wissenschaftlichen Kontext vor allem im PDF-Format publiziert werden, weshalb wissenschaftliche Bibliotheken weitgehend E-Books im PDF-Format anbieten, während belletristische und populäre

---

44 Ebd.

45 Ebd.

46 Ebd.

Sachliteratur vor allem im EPUB-Format angeboten werden und dieses Format von Öffentlichen Bibliotheken favorisiert wird.

Indirekte Netzwerkeffekte lassen sich bei Informationsdienstleistungen darüber hinaus im Marketing dadurch erzielen, dass Verbundeffekte realisiert werden, indem Zusatzleistungen angeboten werden, die die Primärleistung der Information ergänzen und dadurch die Nutzung im Netzwerk verstärken bzw. zu einer Ausweitung des Netzwerkes führen. Für Bibliotheken heißt das, dass sich nicht nur E-Books in ihrem Angebotsportfolio befinden sollten, sondern auch die entsprechenden mobilen Lesegeräte.

## 2.5 Dienstleistungsmarketing

Im Gegensatz zum Produktmarketing berücksichtigt das Dienstleistungsmarketing die besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen bei der Vermarktung. Dienstleistungsmarketing wird definiert als

umfassende Konzeption des Planens und Handels, bei der – ausgehend von systematisch gewonnenen Informationen – alle Aktivitäten des Dienstleistungsbetriebes konsequent auf die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse der relevanten Märkte ausgerichtet werden, in dem Bestreben, die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen und gleichzeitig die betrieblichen Ziele zu erreichen.<sup>47</sup>

Der Dienstleistungssektor ist insgesamt breit aufgestellt, weshalb allgemeingültige Aussagen auf die spezifischen Dienstleistungsbranchen hin reflektiert und in ihrer Übertragbarkeit überprüft werden müssen.<sup>48</sup> Bei der Vermarktung von Bibliotheken und ihrem Angebotsportfolio müssen neben der Tatsache, dass sie Non-Profit-Einrichtungen sind (siehe Abschnitt 1), auch die informationsökonomischen Besonderheiten von Informationsdienstleistungen berücksichtigt werden (siehe Abschnitt 2.4). Die Berücksichtigung dieser Spezifika hat Einfluss auf alle Phasen des Marketingmanagement-Prozesses, wobei die Befriedigung von Kundenbedürfnissen in der o.g. Definition besonders herausgestellt wird.

Der augenfällige Unterschied zwischen Produkt- und Dienstleistungsmarketing ist, dass die Marketinginstrumente im operativen Marketing um weitere Politiken ergänzt werden, um den Eigenschaften von Dienstleistungen Rechnung zu tragen. So können die klassischen vier Ps der Produktpolitik (Product), der Preispolitik (Price), der Kommunikationspolitik (Promotion) und der Distributionspolitik (Place) des Marketing-Mixes mindestens noch um die Personalpolitik (People), die

<sup>47</sup> Haller 2005, S. 101.

<sup>48</sup> Vgl. Meffert, Bruhn 2009, S. 4.

Dienstleistungserstellungspolitik (Process) und die Ausstattungspolitik erweitert werden. Eine Ausweitung des Marketing-Mixes auf bis zu neun Ps wird in der Literatur kontrovers diskutiert.<sup>49</sup>

Da sich Marketing auf die Gestaltung der Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen und Kunden bezieht und damit prinzipiell einen externen, auf den Markt gerichteten Fokus aufweist, kommen Meffert und Bruhn zu der Erkenntnis, dass die Dienstleistungserstellungspolitik (Process) als internes Managementinstrument aus dem Marketing auszuschließen ist, die Personalpolitik hingegen als Marketinginstrument berücksichtigt werden sollte, sofern sie die Gestaltung von Kundenbeziehungen betrifft.<sup>50</sup> Bruhn verweist darauf, dass Mitarbeiter eine zentrale Funktion im Leistungserstellungsprozess mit dem Kunden haben (Integration des externen Faktors) und die Mitarbeiterkommunikation für den Unternehmenserfolg bedeutsam ist. Er ordnet die Personalpolitik deshalb in dieser externen Perspektive der Kommunikationspolitik zu.<sup>51</sup> Für die Vermarktung von Bibliotheken und ihrem Angebotsportfolio wird sich deshalb der Argumentation in diesem Beitrag angeschlossen und die kundenbezogenen Aspekte werden innerhalb der Kommunikationspolitik berücksichtigt. Die „klassischen Marketinginstrumente“ sollten darüber hinaus um die Ausstattungspolitik ergänzt werden, da Bibliotheksdienstleistungen nicht nur vor Ort in Anspruch genommen werden können, sondern auch der Standort sowie die Aufenthaltsqualität und die Funktion der Bibliothek als öffentlicher, kultureller und/oder Lernort für die Profilierung relevant ist.

Anhand der besonderen Merkmale von Dienstleistungen und der informationsökonomischen Besonderheiten von Informationsdienstleistungen wird im Folgenden dargestellt, was im Marketingmanagement unter den Aspekten des Dienstleistungsmarketings zu berücksichtigen sind.

#### *2.5.1 Integration des Externen Faktors: Kundenorientierung, -zufriedenheit und -bindung*

Dienstleistungen werden im direkten oder indirekten Kontakt mit den Kunden erstellt. Durch die hohe Veränderungsdynamik und Individualisierung der postmodernen Gesellschaft<sup>52</sup> kommt sowohl der Kundenorientierung als auch der Herstellung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung eine hohe

---

49 Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2008, S. 22; Meffert, Bruhn 2009, S. 243.

50 Vgl. Meffert, Bruhn 2009, S. 244, 246.

51 Vgl. Bruhn 2005, S. 384.

52 Siehe den Beitrag „Umfeldentwicklungen“ von Göschel in diesem Handbuch.



Bedeutung zu.<sup>53</sup> Dies bezieht sich auf alle Phasen des Marketingmanagement-Prozesses.

In der Marktanalyse geht es um die dezidierte Erforschung der Zielgruppen und ihrer Disposition in Werthaltungen, Einstellungen und Präferenzen sowie ihrer sozioökonomischen und -demografischen Bedingungen. In Bibliotheken sind Befragungen ein probates Mittel, die Qualität von Bibliotheksdienstleistungen zu messen bzw. die Ansprüche der verschiedenen Zielgruppen zu evaluieren.<sup>54</sup> Plassmann, Rösch, Seefeldt und Umlauf verweisen darauf, dass Indikatoren aus der ISO-Norm 11620<sup>55</sup> sowie aus der IFLA-Publikation „Measuring Quality“ von Roswitha Poll und Peter te Boeckhorst<sup>56</sup> eine wichtige Grundlage dafür sind, die Kundenzufriedenheit und -bindung bei Bibliotheksdienstleistungen zu bewerten.<sup>57</sup> Zur Bewertung der Dienstleistungsqualität eignen sich u.a. das branchenunabhängige GAP-Modell der Dienstleistungsqualität von Zeithaml, Parasuraman und Berry sowie das Messinstrument SERVQUAL.<sup>58</sup> Eine hohe Relevanz für Bibliotheken hat dahin gehend auch ein systematisches Database Marketing und User Profiling, in dem unter strategischem Anspruch sukzessive Bestands- und Nutzungsdaten ausgewertet und für die Profilierung von Bibliotheken genutzt werden. Die Durchführung von Nicht-Nutzer-Befragungen ist durch den notwendig hohen Ressourceneinsatz für Öffentliche Bibliotheken nur in Ausnahmefällen repräsentativ realisierbar und in der deutschen Bibliothekslandschaft bisher relativ selten. Insgesamt stehen Bibliotheken keine exorbitanten Marketingbudgets zur Verfügung, um Marktforschung im großen Stil zu betreiben und umfangreiche, z.B. Geo-Milieustudien durchführen zu können.<sup>59</sup> Deshalb kommt es umso mehr darauf an, dass Bibliotheken hier in verstärktem Maße darauf setzen, Sekundärstudien zu nutzen und Markt- und Verbraucherstudien im Hinblick auf die spezifischen Bedingungen der Bibliothek vor Ort auswerten. Zu nennen sind hier z.B. die „Typologie der Wünsche“ des Instituts für Medien- und Konsumentenforschung<sup>60</sup>, die ARD/ZDF-Online-Studien<sup>61</sup>, die SINUS-Studie U27<sup>62</sup> sowie weitere Studien, die kostenfrei von Instituten, Verbänden

---

53 Vgl. Meffert, Bruhn 2009, S. 4, 40–42.

54 Siehe den Beitrag „Marketingforschung“ von Fühles-Ubach in diesem Handbuch.

55 Library Performance Indicators.

56 Vgl. Poll, te Boeckhorst 2007.

57 Vgl. Plassmann, Rösch, Seefeldt, Umlauf 2011, S. 191.

58 Vgl. den Beitrag „Qualitätsmanagement“ von Vonhof in diesem Handbuch.

59 Siehe den Beitrag „Marksegmentierung“ von Schade in diesem Handbuch.

60 Vgl. [www.imuk.de](http://www.imuk.de) (Abruf: 03.09.2011).

61 Vgl. [www.ard-zdf-onlinestudie.de](http://www.ard-zdf-onlinestudie.de) (Abruf: 03.09.2011).

62 Vgl. Wippermann, Calmbach 2008.

und/oder Vereinigungen zur Verfügung gestellt werden, wie z.B. vom Börsenverein des Deutschen Buchhandels.

Insgesamt muss die Marktsegmentierung nach Zielgruppen dabei auf der Grundlage ausreichender Kenntnisse von Primär- und Sekundärdaten der Zielgruppen erfolgen. Eine Zielgruppensegmentierung auf der reinen Grundlage von soziografischen bzw. sozioökonomischen Merkmalen ist nicht mehr ausreichend.<sup>63</sup> Im Dienstleistungsmarketing geht der Trend deutlich zum Konzept des „Segment of one“. Dies bedeutet, dass im Dienstleistungssektor mitunter eine so kleinteilige Marktsegmentierung vorgenommen wird, dass die Zielgruppe nur noch aus einer Person besteht, der ein auf den individuellen Bedarf zugeschnittenes Angebot offeriert wird.<sup>64</sup>

Der Heterogenität von Zielgruppen und ihrer sehr spezifischen Bedarfe ist auch im strategischen Marketing Rechnung zu tragen. Der Zielkanon von Bibliotheken ist um Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsziele zu ergänzen. Dies ist auch deshalb relevant, weil die Kundenloyalität infolge von Individualisierungstendenzen stetig sinkt und es immer schwieriger wird, Kunden langfristig an ein Unternehmen oder bestimmte Güter zu binden.<sup>65</sup> Da Zielgruppen nicht über das Gesamtangebot der Bibliothek erreicht werden, sind für die avisierten Zielgruppen strategische Geschäftsfelder zu entwickeln, um für den entsprechenden Bedarf dezidierte Angebote unterbreiten zu können. Somit sind ökonomische und psychografische Marketingziele sowohl auf die Zielgruppen als auch auf strategische Geschäftsfelder bezogen darzustellen. In bibliothekarischen Positionspapieren, wie bspw. „21 gute Gründe für gute Bibliotheken“ werden Aussagen zur Erreichung von Zielgruppen bisher sehr global formuliert, indem allgemein festgestellt wird, dass die Bibliothek jährlich mindestens 3.000 physische Besuche je 1.000 Einwohner erzielen sollte.<sup>66</sup> Dies kann zwar eine generelle Aussage zum Erfolg der Bibliothek sein, die Zielerreichung einer zielgruppenspezifischen Profilierung des Bibliotheksangebots und seiner weiteren Vermarktung im Marketingmix kann damit aber nicht ausreichend abgebildet werden.

Im operativen Marketingmix ist die Disposition der Zielgruppen – möglichst in ihrer Milieuverortung – in der Dienstleistungs-, Preis-, Distributions-, Ausstattungs- sowie in der Kommunikationspolitik zu berücksichtigen, da soziale Milieus selbstreflexiv sind und sich durch Distinktion und Abgrenzung

---

63 Vgl. Motzko 2008; vgl. Schade 2011.

64 Vgl. Lüttgemann, Hillinger, Tollman, Rehder 2009.

65 Vgl. Meffert, Bruhn 2009, S. 9, 142 f.

66 Vgl. BID 2008, S. 5.

konstituieren.<sup>67</sup> Werthaltungen, Einstellungen, Präferenzen sowie ökonomische und zeitliche Ressourcen sollten daher im Marketingmix berücksichtigt und die Austauschbeziehungen entsprechend gestaltet werden. Um ein Beispiel zu geben: Für die Dienstleistungspolitik bedeutet dies, dass ein Kunde aus dem hedonistischen Milieu bspw. nicht nur erwartet, dass er die Zeitschriften „Playboy“ und „Praline“ im Zeitschriftenbestand findet, sondern auch, dass er sich daran stört, wenn er dort die Zeitschriften „Arte“ und „Neue Welt“ vorfindet. Da Distinktions- und Abgrenzungsstrategien auch über Sprache transportiert werden, sind Milieukenntnisse auch in der Kommunikationspolitik relevant. Besonders drastisch stellt sich dies in der Ausstattungspolitik dar. Ebenso wie Mode eignet sich die Möblierung besonders als Chiffre, den persönlichen Lebensstil zu demonstrieren und sich damit gezielt Milieus zuzuordnen bzw. von bestimmten Milieus abzugrenzen. Im Umkehrschluss ist es für Bibliotheken deshalb bedeutsam, nicht nur für eine anregende Aufenthaltsqualität in Einrichtung und Ausstattung generell zu sorgen, sondern auch zu reflektieren, welche Zielgruppen damit angesprochen bzw. abgeschreckt werden. Denn während sich das Traditionelle Milieu in „Eiche rustikal“ wohlfühlen dürfte, wirkt das auf das junge, expeditiv Milieu doch eher abschreckend.

Darüber hinaus hat auch die Integration des Kunden durch Internalisierung bzw. Externalisierung Gewicht. Von Internalisierung spricht man, wenn die Bibliothek Aktivitäten wahrnimmt, die bisher von Kunden selbstständig wahrgenommen wurden, bspw. wenn Bibliotheksmitarbeiter Medien für bestimmte Bedarfe zusammenstellen, wie dies etwa bei Medienkisten der Fall ist. Dies stellt in der Servicequalität einen Mehrwert für den Kunden dar, der sich positiv auf die Kundenbindung auswirken wird. Die Externalisierung von Dienstleistungen kommt dann zum Tragen, wenn der Kunde verstärkt in den Leistungserstellungsprozess mit einbezogen wird und sich dadurch in seinen Ansprüchen ernst genommen fühlt. So können Benutzer bspw. über Patron-driven Acquisitions (PDA)<sup>68</sup> oder über Wunschkarten am Bestandsaufbau mitwirken oder über ein leistungsfähiges Beschwerde- bzw. Feedbackmanagement die Chance erhalten, aktiv an der Optimierung von Bibliotheksprozessen mitzuwirken.<sup>69</sup>

Wesentlich für die Kommunikation mit Kunden sind jedoch vor allem die Mitarbeiter der Bibliothek, denen im Dienstleistungsmarketing eine

<sup>67</sup> Vgl. Schade 2011.

<sup>68</sup> Patron-driven Acquisitions ist ein alternatives Erwerbungsmodell, das Bibliothekskunden die Möglichkeit gibt, Netzpublikationen, die im Bibliothekskatalog ausgewiesen, aber nicht im Bibliotheksbestand sind, per Mausclick für die Bibliothek zu kaufen bzw. zu mieten.

<sup>69</sup> Siehe den Beitrag „Kundenbindungsstrategien“ von Lison in diesem Handbuch.

zunehmend hohe Bedeutung beigemessen werden muss und die in Zielentwicklung mit einbezogen werden müssen.<sup>70</sup> Durch den direkten Mitarbeiter-Kunden-Kontakt und aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen steht die wahrgenommene Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit in unmittelbarem Zusammenhang zu den Mitarbeitern.<sup>71</sup> Mitarbeiter werden dabei häufig als Surrogat der Dienstleistung empfunden:<sup>72</sup> Qualifikation, Persönlichkeit, aber auch soziale Kompetenzen wie Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit sind relevant für die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, denn die Mitarbeiter der Bibliothek sind die wichtigsten Markenbotschafter. Für Bibliotheken kommt es dabei z.B. nicht nur darauf an, wie gut eine Informationsfrage verstanden, recherchiert und Informationen und Medien von Mitarbeitern angeboten sowie aufbereitet werden können, sondern auch darauf, wie zuvorkommend sich der Kunde bedient fühlt. Dabei unterstützen personalpolitische Entscheidungen, u.a. auch im Rahmen von Diversity-Konzepten<sup>73</sup> oder Schulungen zum Umgang mit Kunden, die zielgruppenspezifische Kundenkommunikation. Eine hohe Kundenzufriedenheit und -bindung kann auch durch eine gute interne Kommunikation erreicht werden. Dazu ist es erforderlich, alle Mitarbeiter mit den notwendigen Informationen zuverlässig auf dem neusten Stand zu versorgen. Vor allem aber trägt zur Kundenzufriedenheit und -bindung die intrinsische Motivation der Mitarbeiter bei, die durch eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit erreicht und durch Anreiz- und Belohnungssysteme unterstützt werden kann.<sup>74</sup>

### *2.5.2 Standortgebundenheit und die eingeschränkte Transportfähigkeit von Dienstleistungen*

Die Standortgebundenheit sowie die eingeschränkte Transportfähigkeit von Bibliotheksdienstleistungen, insbesondere bei körperlichen Medien und Informationsdienstleistungen, die vor Ort erbracht werden, stellen im Marketing Anforderungen an die Erfüllung des raumzeitlichen Präsenzkriteriums.<sup>75</sup> Dies bedeutet, dass Angebote für Kunden räumlich und zeitlich komfortabel erreichbar sein müssen. Der Aufwand muss dabei aus Kundensicht in einem günstigen Verhältnis zum erwarteten Nutzen stehen. Dies stellt im strategischen Marketing Anforderungen an die Wahl des Standortes an sich,<sup>76</sup> aber auch an den Aufbau des Zweigstellennetzes unter

70 Vgl. Bruhn 2005, S. 384; Meffert, Bruhn 2009, S. 358.

71 Vgl. Meffert, Bruhn 2009, S. 144 f., 358.

72 Vgl. Meffert, Bruhn 2006, S. 468.

73 Vgl. Kaiser 2008.

74 Vgl. Meffert, Bruhn 2009, S. 360, 363; Vogt 2004.

75 Vgl. Meffert, Bruhn 2009, S. 353.

76 Vgl. Meffert, Bruhn 2009, S. 255. Siehe auch den Beitrag „Standortmarketing“ von Umlauf in diesem Handbuch.

der Berücksichtigung von Reichweiten und infrastrukturellen Voraussetzungen, wie z.B. die Anbindung an den Öffentlichen Nahverkehr, die Verfügbarkeit von Parkplätzen oder die Anbindung an den örtlichen Einzelhandel. Insgesamt werden die Eigenschaften Standortgebundenheit und eingeschränkte Transportfähigkeit darüber hinaus vor allem in der Distributions- und in der Ausstattungspolitik bearbeitet. Die Öffnungszeiten müssen so auf die Zielgruppen abgestimmt werden, dass diese den Bibliotheksbesuch auch zeitlich in ihren Alltag „eintakten“ können.

Durch den demografischen Wandel und den Anstieg bei älteren Bürgern sowie die durch Zeitknappheit und Bequemlichkeit verursachten Trends von „Delivery Services“ und „Online Shopping“<sup>77</sup> gewinnt darüber hinaus die indirekte Distribution über aufsuchende Bibliotheksarbeit oder das Angebot von Lieferdiensten an Relevanz. Bei klassischen Lieferdiensten wie Document Delivery, Fernleihe oder dem internen Leihverkehr geht es dabei darum, Lieferfristen zu optimieren bzw. eine hohe Lieferzuverlässigkeit sicherzustellen.<sup>78</sup> Weitere Lieferdienste werden oftmals aus dem eigenen Leistungsspektrum der Bibliothek oder durch die Einbeziehung ehrenamtlichen Engagements realisiert.<sup>79</sup> Die Möglichkeit der indirekten Distribution über kommerzielle Absatzvermittler ist von Bibliotheken bisher bei Weitem nicht ausgeschöpft, gewinnt aber zunehmend an Relevanz, da Lieferdienste, die im Zusammenspiel mit der Kerndienstleistung des Medienangebotes angeboten werden, nicht nur die Chance bieten, die Kundenbindung und die Nutzung des Medienangebots zu erhöhen, sondern im Wettbewerb mit kommerziellen Anbietern auch zunehmend von Kunden erwartet werden.

Die zunehmende Digitalisierung von Informationsangeboten und das Angebot von Portalen und Web-2.0-Anwendungen flexibilisieren zwar die Möglichkeiten der Erreichbarkeit von Bibliotheksangeboten, sie rücken als „Gegentrend“ aber auch die Funktion und atmosphärische Qualität der Bibliothek als Ort an sich – als Raum für soziale Begegnung und/oder kulturellen Treffpunkt oder als Lernort mit seiner Service- und Aufenthaltsqualität – in den Fokus.

Die Ausstattungspolitik bezieht sich auf die Gestaltung der Service- und Aufenthaltsqualität am Point of Sale. Unternehmen aus dem privatwirtschaftlichen Bereich – wie etwa Buchhandlungen – setzen hier hohe

---

77 Vgl. Lüttgemann, Hillinger, Tollmann, Rehder 2009, S. 134.

78 Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2008, S. 562.

79 Siehe den Beitrag „Corporate Social Responsibility“ von Keite in diesem Handbuch.

Standards und nutzen Erkenntnisse aus der Konsumentenforschung<sup>80</sup> sowie Konzepte aus dem Retailmarketing. Ziel des Retailmarketings ist es, den „Einkauf“ als angenehme, erlebnisreiche und inspirierende Erfahrung zu inszenieren und Kunden zum Eintreten, Verweilen und Wiederkommen zu animieren. Quantitativ zielt Retailmarketing auf eine höhere Marktdurchdringung und Steigerung des Umsatzes im Einzelhandel ab, qualitativ auf eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -bindung.<sup>81</sup> Dabei bezieht sich Retailmarketing auf die Gestaltung zur leichten und übersichtlichen Orientierung im Raum, auf die atmosphärische Qualität und die „Convenience“ sowie auf die Präsentation der Angebote, wobei dazu u.a. affektive<sup>82</sup>, intensive<sup>83</sup> und kollative<sup>84</sup> Stimuli genutzt werden, wie Farben, Bilder, überraschende Präsentationen, Gerüche etc.<sup>85</sup>

In deutschen Bibliotheken findet die konzeptuell fundierte und stringente Anwendung von Erkenntnissen aus dem Retailmarketing bisher selten Anwendung und kommt über die Frontalpräsentation, wenige Büchertische sowie zögerliche Ansätze von Dekoration kaum hinaus. Sie erscheint in der Dimension einer subtilen Beeinflussung des Konsumverhaltens in der letzten Konsequenz für öffentlich finanzierte Einrichtungen natürlich auch fragwürdig. Dennoch werden hier vom Einzelhandel Standards gesetzt, die auch von den Kunden der Bibliotheken erwartet werden und Bibliotheken Anregungen geben können.

### *2.5.3 Immaterialität und Informationsasymmetrien*

Da Bibliotheksdienstleistungen immateriell sind und hohe Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften aufweisen, ist die Information über das Angebot zwischen Anbietern und Nachfragern ungleich verteilt; Brauchbarkeit und Nutzen erschließen sich für den Kunden nicht unmittelbar und können demnach kaum von Kunden eingeschätzt werden. Diese Informationsasymmetrie muss durch das Marketing ausgeglichen werden. Die Angebotsqualität muss dabei nicht nur hergestellt werden, sondern sie muss auch ausreichend dokumentiert und kommuniziert werden.

So bekommt Qualität im Dienstleistungsmarketing eine besondere Bedeutung zu:

---

80 Vgl. Kroeber-Riel, Weinberg, Gröppel-Klein 2009.

81 Vgl. Gröppel-Klein 2009, S. 317 f.

82 Z.B. positive und negative Schlüsselreize.

83 Z.B. Lautstärke, Helligkeit, Farben.

84 Z.B. Überraschungen am Point of Sale.

85 Vgl. Gröppel-Klein 2009, S. 327.

Die Sicherung einer überlegenen Dienstleistungsqualität durch eine konsequente Erfüllung der Kundenanforderungen anhand der angebotenen Leistung ist somit die zentrale Forderung an ein erfolgreiches Qualitätsmanagement für Dienstleistungen und stellt zwingend eine Aufgabe aller am Wertschöpfungsprozess beteiligten Mitarbeitenden dar.<sup>86</sup>

Die von dem Kunden empfundene subjektive Dienstleistungsqualität hat dabei Priorität, da sie sich weitgehend auf die subjektive Einschätzung des Kunden bezieht. Die empfundene Qualität muss also nicht zwangsläufig übereinstimmen mit der tatsächlichen Dienstleistungsqualität, die anhand von selbst gesetzten Standards der Bibliothek objektiv messbar und nachweisbar ist.<sup>87</sup> Dienstleistungsqualität wird deshalb definiert als die Fähigkeit eines Anbieters, Leistungen mit bestimmten Eigenschaften und Merkmalen aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anspruchsniveau zu erstellen.<sup>88</sup> Dabei bezieht sich die Dienstleistungsqualität auf die Potenzialqualität, die alle Leistungsvoraussetzungen, die zur Erbringung der Dienstleistung erforderlich sind, erfasst, auf die Prozessqualität, die sich auf alle Aktivitäten bezieht, die während des Dienstleistungsprozesses stattfinden, sowie auf die Ergebnisqualität, die insgesamt zeigt, ob die Intention des Kunden zur Inanspruchnahme der Leistung tatsächlich erfüllt wurde.<sup>89</sup> In der Marktanalyse kommt deshalb der Messung der Dienstleistungs-, aber auch der Informationsqualität eine hohe Bedeutung zu. Diese bezieht sich einerseits auf die kundenorientierte, andererseits auf die unternehmensorientierte Messung der Dienstleistungsqualität.<sup>90</sup> Instrumente wie das GAP-Modell<sup>91</sup>, das dynamische Prozessmodell von Boulding, das Beziehungsqualitätsmodell von Liljander und Strandvik sowie der SERVQUAL-Ansatz<sup>92</sup> können zur Messung der Dienstleistungsqualität herangezogen werden. Zur Messung der Informationsqualität eignen sich Modelle und vor allem Frameworks, wie sie z.B. von Eppler<sup>93</sup> entwickelt wurden, bisher jedoch kaum im Marketingkontext von Bibliotheken thematisiert wurden. Im strategischen Marketing werden generelle Aussagen zur Dienstleistungsqualität in Marktleistungszielen formuliert, die sich auf die Qualität des Angebots sowie auf die personelle und räumliche Ausstattung beziehen und Standards aus

---

86 Meffert, Bruhn 2009, S. 185.

87 Vgl. Meffert, Bruhn 2009, S. 185; Strauss 1991, S. 12. Siehe auch den Beitrag „Qualitätsmanagement“ von Vonhof in diesem Handbuch.

88 Vgl. Meffert, Bruhn 2006, S. 292.

89 Vgl. Homburg, Krohmer 2006, S. 982.

90 Vgl. Meffert, Bruhn 2009, S. 195.

91 Vgl. Bruhn 2009, S. 190–193. Siehe auch den Beitrag „Qualitätsmanagement“ von Vonhof in diesem Handbuch.

92 Vgl. Meffert, Bruhn 2006, S. 203. Siehe auch den Beitrag „Qualitätsmanagement“ von Vonhof in diesem Handbuch.

93 Vgl. Eppler 2003.

bibliothekarischen Positionspapieren im Kontext der Kultur- und Bildungslandschaft mit berücksichtigen können.

Informationsasymmetrien können auch durch das Angebot von Value Added Services in der Dienstleistungspolitik relativiert werden. Diese Zusatzleistungen zielen darauf ab, einen Mehrwert zu schaffen, der die Nachfrage erhöht.<sup>94</sup> Bei Value Added Services geht es nicht darum, neue Kunden bzw. Kundengruppen zu erschließen, sondern die vorhandenen Kundenbeziehungen zu intensivieren und die ungleiche Informationsverteilung auszugleichen.<sup>95</sup> Value Added Services zur Primärleistung des Medienangebots Öffentlicher Bibliotheken sind z.B. themen- oder zielgruppenbezogene Auswahlverzeichnisse, Vorlesedienste, Medienausstellungen, Handapparate für Schüler oder Lesetipps auf der Website. Sie dokumentieren in gewisser Weise die Leistung der Bibliothek, tragen aber auch maßgeblich zur Erschließung des weiteren Angebots bei.

Durch die Entwicklung des Internets und insbesondere durch Web-2.0-Anwendungen entsteht für Bibliotheken darüber ein Instrumentarium, die ungleiche Informationsverteilung zusätzlich auszugleichen.<sup>96</sup> Dazu gehört z.B. die Kataloganreicherung, die durch zusätzliche Inhalte (z.B. Cover, Annotationen, Inhaltsverzeichnisse), personalisierte Empfehlungen sowie durch Tagging und die Einbindung des Kataloges in andere Web-Anwendungen (z.B. Social Bookmarking) das Medienangebot der Bibliothek nicht nur besser erschließen, sondern auch zusätzliche Informationen anbieten, um die Qualität des Medienangebotes zu beurteilen.<sup>97</sup>

Über die Anreicherung des Kataloges hinaus sind Web-2.0-Anwendungen interessant, die auf das Angebotsportfolio der Bibliothek an sich rekrutieren, wie RSS-Feeds, Mashups und Blogs.<sup>98</sup> Insbesondere die Möglichkeiten der Interaktivität und Personalisierung digitaler Anwendungen bieten Öffentlichen Bibliotheken Chancen, individualisierte Mehrwerte und Netzwerkeffekte zu generieren, die positive Effekte auf die Nutzung des Medienangebotes haben und die Kundenbindung sowie die Identifikation mit der Bibliothek erhöhen können.

---

94 Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2008, S. 461.

95 Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2008, S. 461.

96 Vgl. Meffert, Bruhn 2009, S. 276 f.

97 Vgl. Kneifel 2010, S. 40 f.

98 Vgl. Kneifel 2010, S. 40 f. Siehe auch den Beitrag „Web-2.0-Kommunikation“ von Trapp in diesem Handbuch.



Im Hinblick auf die Kompensierung von Informationsasymmetrien bei der Vermarktung von körperlichen Medien und Netzpublikationen kommt der Medienvermittlung im Rahmen der Distributionspolitik eine hohe Bedeutung zu, was sich für Bibliotheken derzeit als innovatives Feld darstellt. Insbesondere Portale und digitale Bibliotheken, in denen Bibliotheken als Absatzvermittler ein Konglomerat an Datenbanken, E-Journals und E-Books der verschiedenen Anbieter zusammenstellen, das von Kunden hinsichtlich der zu erwartenden Inhalte und Nutzungsmodalitäten nicht so leicht durchschaut werden kann, müssen ausreichend in ihrer Leistung dokumentiert und über die verschiedenen Kommunikationskanäle kommuniziert und erläutert werden. Dies ist auch deshalb relevant, weil sich durch den Vertrieb im Internet Wertschöpfungsketten dahin gehend verändern, dass Absatzvermittler zunehmend ausgeschaltet werden und Produkte und Dienstleistungen an Kunden direkt vertrieben werden.<sup>99</sup> Neben den vielfältigen Möglichkeiten der Integration von Web-2.0-Applikationen in Katalog und Ausleihsystem (vgl. Value Added Services) kann die Vereinfachung der Katalogsuche, die Verknüpfung des Kataloges mit einer virtuellen Standortanzeige z.B. über Smartphones, die einen digitalen Raumplan der Bibliothek zeigt, wo das Medium zu finden ist, einen positiven Effekt auf die Nutzung des Medienbestandes haben.<sup>100</sup>

Da für Bibliotheksdienstleistungen selbst weitgehend nicht die Möglichkeit der Markierung im Sinne des Markenauftritts besteht, müssen diese im direkten Zusammenhang mit der Bibliotheksmarke in der entsprechenden Markenarchitektur kommuniziert werden.<sup>101</sup> Dabei müssen die Merkmale von Dienstleistungen auch in der Kommunikationspolitik berücksichtigt werden. Es geht hier ebenfalls vor allem darum, Informationsasymmetrien zwischen Anbietern und Nachfragern auszugleichen, indem zu erwartende Leistungen gut dokumentiert und kommuniziert werden bzw. dazu anzuregen, Angebote tatsächlich in Anspruch zu nehmen.<sup>102</sup>

### 3 Implikationen des Non-Profit-Marketings

Bibliotheken legitimieren sich über ihren öffentlichen Auftrag und verfolgen als öffentliche Einrichtungen vor allem soziale, gesellschaftliche und bedarfswirtschaftliche Ziele, die den öffentlichen Auftrag definieren und operativ umsetzen. Bibliotheken stehen damit zwingend unter den

---

<sup>99</sup> Vgl. Meffert, Bruhn 2009, S. 346.

<sup>100</sup> Vgl. Kneifel 2010, S. 46.

<sup>101</sup> Vgl. Schade 2010b, Folie 12.

<sup>102</sup> Vgl. Meffert, Bruhn, Kirchgeorg 2008, S. 32.

Implikationen des Non-Profit-Marketings. Non-Profit-Marketing wird beschrieben als

[...] eine spezifische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Aktivitäten, die durch eine Ausrichtung am Nutzen und den Erwartungen der Anspruchsgruppen [...] darauf abzielen, die finanziellen, mitarbeiterbezogenen und insbesondere aufgabenbezogenen Ziele der Non-Profit-Organisation zu erreichen.<sup>103</sup>

Das Non-Profit-Marketing hat Auswirkungen auf alle Phasen des Marketingmanagement-Prozesses und muss bei der Vermarktung der Bibliotheken und ihrem Produkt- und Dienstleistungsportfolio berücksichtigt werden.

### 3.1 Öffentlicher Auftrag und Unternehmenszielsetzungen

Essenziell im strategischen Marketing von Bibliotheken ist, dass die Unternehmensziele der Bibliothek konkret auf den öffentlichen Auftrag, das Setting der Kultur- und Bildungslandschaft sowie auf die Nachfragestruktur der Bibliothek im kommunalen Kontext bezogen werden müssen. Zielsetzungen, basierend auf Standards bibliothekarischer Planungs- und Positionspapiere, können so nur eine Richtschnur geben und müssen anhand der Profilierung und übergeordneten Zielsetzung der Bibliothek sowie im kommunalen Kontext überprüft bzw. modifiziert werden. Die Zielpluralität von Bibliotheken ist dabei deutlich höher als bei privatwirtschaftlichen Unternehmen und die Wertigkeit von Zielen insofern anders gelagert, da gewinnmaximierende Ziele in Bibliotheken eine untergeordnete Rolle spielen. Rentabilitätszielsetzungen gewinnen hingegen durch die Verwaltungsreform seit Mitte der 1990er Jahre und die dabei eingeführte Kosten- und Leistungsrechnung an Bedeutung. Die Träger erwarten, dass Bibliotheken Eigeneinnahmen erwirtschaften, Ressourcen effizient einsetzen und erbrachte Leistungen plausibel nachweisen.

Die hohe Heterogenität und Komplexität von Bibliothekszielsetzungen erschwert ganz maßgeblich die Operationalisierung der Unternehmensstrategie im Marketingmanagement-Prozess. Deshalb müssen die möglichen Zielbeziehungen der Zielkomplementarität und Zielneutralität bzw. mögliche Zielkonflikte bereits im strategischen Marketing definiert werden, um sie bei der weiteren Ableitung von Zielen bewerten zu können. Da soziale, gesellschaftliche und bedarfswirtschaftliche Ziele qualitativer Natur sind, sind sie – im Gegensatz zu Unternehmenszielsetzungen aus dem

---

<sup>103</sup> Bruhn 2005, S. 63.

privatwirtschaftlichen Bereich – deutlich schwieriger zu quantifizieren. Deshalb ist es notwendig, die qualitativen Zielsetzungen von Bibliotheken quantitativ so mit Kennzahlen zu hinterlegen, dass der Grad der Zielerreichung in einem definierten Zeitraum dargestellt werden kann, um zu gewährleisten, dass Ziele im Marketingmix operativ umgesetzt und im Marketingcontrolling evaluiert werden können.

### 3.2 Öffentlicher Auftrag und Breite des Produkt- und Dienstleistungsportfolios

Entsprechend der Breite der Zielsetzungen fällt auch das Produkt- und Dienstleistungsportfolio von Bibliotheken aus. Es reicht von dem Angebot an Printmedien und dem Zugang von Netzpublikationen über bibliografische Dienstleistungen, wie Neuerwerbungslisten und Medienzusammenstellungen für verschiedene Zielgruppen, sowie Veranstaltungsarbeit bis hin zu Programmen zur Leseförderung sowie der Vermittlung von Medien- und Informationskompetenz. Hinsichtlich der dargebotenen Vielseitigkeit ergeben sich daraus im strategischen Marketing hohe Anforderungen an die Markenbildung und -führung der Bibliothek. Hinter Markenkonzepten steht die grundsätzliche Idee der Einfachheit. Marken sollen das Leistungsversprechen des Produktes, der Dienstleistung oder des Unternehmens direkt auf den Punkt bringen, damit es z.B. unmittelbar im Kontakt mit der Marke dechiffriert werden kann. Marken bieten deshalb in ihrer Einfachheit, Plausibilität und angestrebten Einzigartigkeit „Mental Convenience“, die kognitive Entlastung in Entscheidungssituationen. Durch die angestrebte schnelle Dechiffrierbarkeit sollen Marken für die verschiedenen Anspruchsgruppen eine Informations-, Orientierungs- und Vertrauensfunktion erfüllen, die gewährleistet, dass die Marke sofort erkannt, positiv assoziiert und damit nachgefragt wird. „Mental Convenience“ lässt sich bei dem breiten Produkt- und Dienstleistungsportfolio von Bibliotheken jedoch kaum herstellen. Das erklärt auch, warum Bibliotheken in der öffentlichen Wahrnehmung und bei Entscheidungsträgern oft auf das Buch reduziert werden. Es stellt sich damit grundsätzlich die Frage nach der zu wählenden Markenstrategie und -architektur. Die Gestaltungsoptionen bewegen sich dabei von sehr offenen Markenarchitekturen, die Produkte und/oder Dienstleistungen als Einzelmarke führen (House of Brands), bis hin zu geschlossenen Markenarchitekturen, wie sie Dachmarkenkonzepte vorsehen (Branded House).<sup>104</sup> Da Medienbestände oder Netzpublikationen bereits von anderer Seite – z.B. dem Verlag oder dem Datenbankanbieter –

<sup>104</sup> Vgl. Burkhardt 2010, S. 2. Siehe auch den Beitrag „Markenentwicklung“ von Schade in diesem Handbuch.

mit einem Logo markiert sind und Dienstleistungen wie Veranstaltungen oder Auskunft- und Beratungsdienst nicht markiert werden können (vgl. Implikationen des Dienstleistungsmarketings), scheidet die Einzelmarkenstrategie weitestgehend aus. Die Markenführung lässt sich plausibel nur über ein Markenarchitekturkonzept realisieren, das die Herkunft von Produkten und Dienstleistungen deutlich macht.

Dachmarkenkonzepte lassen sich jedoch nur dann rechtfertigen, wenn Markenkonzeptkonsistenz zwischen den unter der Dachmarke geführten Angeboten besteht. Dies bedeutet, dass möglichst alle im Rahmen der Dachmarke geführten Angebote auf den gleichen oder einen ähnlichen Markenkern rekrutieren und sich so ein Imagetransfer zwischen den Marken bzw. den Angeboten herstellen lässt. In wissenschaftlichen Bibliotheken ist eine Markenkonzeptkonsistenz dahin gehend gegeben, dass zwischen Bibliothek und übergeordneter Einrichtung enge Bezüge in den Unternehmenszielsetzungen bestehen. Sowohl eine Hochschule als auch eine Hochschulbibliothek verfolgen als primäres Ziel, Forschung und Lehre zu ermöglichen. Die Markenbildung und -führung von Öffentlichen Bibliotheken wird hingegen häufig dadurch erschwert, dass die Träger sie dazu verpflichten, ihren Markenauftritt im Rahmen eines Dachmarkenkonzeptes zu übernehmen. Bei Öffentlichen Bibliotheken ist Markenkonzeptkonsistenz nicht gegeben. Öffentliche Verwaltungen, aber auch weitere Einrichtungen der Kommune, wie Museen, Schulen, Abfallwirtschaft etc., verfolgen weitgehend andere Zielsetzungen als Bibliotheken. Insbesondere Öffentliche Bibliotheken müssen hier auf mehr Eigenständigkeit drängen und Marken in einem schlüssigen und vor allem professionellen Corporate Design realisieren. Aber auch hier ist der Trend festzustellen, dass sich die Bibliotheken mehr und mehr dem Dachmarkenkonzept der Stadt oder Kommune unterordnen müssen.

Gegen ein reines Dachmarkenkonzept spricht darüber hinaus, dass Zielgruppen von Bibliotheken nicht bzw. nur selten über das „Gesamtunternehmen“ der Bibliothek erreicht werden, sondern über das spezifische Angebot für verschiedene Zielgruppen in strategischen Geschäftsfeldern, wie der Kinder-, Jugend- oder Musikbibliothek, bzw. über bestimmte Rollen, die die Bibliothek in ihrer Auftrags Erfüllung wahrnimmt (Informationen zur Alltagsbewältigung, zur Fort- und Weiterbildung). Deshalb ist es für Bibliotheken sinnvoll, ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio in einer Markenarchitektur zu realisieren, die eine differenzierte Markenführung über strategische Geschäftsfelder zulässt, wie das über Subbrands oder Endorsed Brands<sup>105</sup> möglich ist. Bei dem Konzept der Subbrands wird die

---

105 Marke, die als Teil einer Markenfamilie unabhängig am Markt agiert, jedoch von einer anderen Marke unterstützt wird, z.B. der Unternehmensmarke, wie beim A6 von Audi.

Dachmarke für strategische Geschäftsfelder variiert, z.B. derart, dass bei einem einheitlichen Corporate Design strategische Geschäftsfelder oder Abteilungen über eine eigene Farbcodierung markiert werden. Endorsed Brands realisieren für strategische Geschäftsfelder einen eigenen Markenauftritt, der aber durch die Herkunft der Dachmarke unterstützt wird.

### 3.3 Öffentlicher Auftrag und Zielgruppenportfolio

Das Marketing öffentlich finanzierter Einrichtungen unterscheidet sich darüber hinaus in seinen Anspruchsgruppen erheblich von Unternehmen aus der freien Wirtschaft. Vergleichbar mit privatwirtschaftlichen Unternehmen, sind es bei Bibliotheken lediglich die (potenziellen) Bibliothekskunden, die mit ähnlichen Marketingstrategien wie in gewinnmaximierenden Unternehmen bedient werden können. Darüber hinaus müssen Bibliotheken jedoch auch politische Gremien, Behörden, Sponsoren, Förderer und weitere Stakeholder überzeugen und ihren gesellschaftlich relevanten Wert stetig demonstrieren, um Akzeptanz in der Kultur- und Bildungslandschaft zu erhalten.<sup>106</sup> Im Bereich der Marktanalyse kommt deshalb der Umfeld- und der Nachfrage-Analyse eine hohe Bedeutung zu, um gesellschaftlich relevante Angebote unterbreiten zu können, die politisch überzeugen und dem Bedarf der Zielgruppen entsprechen. Dies stellt sich insbesondere in der Nachfrage deshalb komplexer dar, weil es nicht nur darum geht, den Bedarf (potenzieller) Kunden zu ermitteln, sondern auch darum, die Interessenlagen von Entscheidungsträgern und Stakeholdern auszuloten. Im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen verfügen Bibliotheken dabei jedoch nicht über hohe Marketingbudgets. Ein exorbitanter Marketingaufwand ist mit den Mitteln der öffentlichen Hand nicht vertretbar und würde in der Öffentlichkeit auf Unverständnis stoßen.<sup>107</sup>

Zudem folgt die Zielgruppensegmentierung im strategischen Marketing nicht zwingend der Logik des Marktes, sondern ebenso wohlfahrtsorientierten Gesichtspunkten, die im öffentlichen Auftrag begründet sind. Auswirkungen des breiten Zielgruppenportfolios zeigen sich auch im operativen Marketing und hier insbesondere in der Kommunikations- und in der Gebührenpolitik. Die Kommunikationspolitik von Bibliotheken stellt sich im Gegensatz zu der Kommunikationspolitik privatwirtschaftlicher Unternehmen deshalb aufwendiger dar, weil individuelle und auf die verschiedenen Anspruchsgruppen abgestimmte Kommunikationsstrategien und -instrumente

---

<sup>106</sup> Vgl. Plassmann, Rösch, Seefeldt, Umlauf 2006, S. 220 f.; Schade 2010b, Folie 10. Siehe auch den Beitrag „Lobbyarbeit“ von Lux in diesem Handbuch.

<sup>107</sup> Vgl. Bruhn 2005, S. 47.

gefragt sind, da es hier nicht nur um die einfache Vermarktung eines Produktes oder einer Dienstleistung geht, sondern vor allem auch um das komplexe Aushandeln verschiedener, u.a. kultur- und bildungspolitischer Positionen.<sup>108</sup>

Dem wohlfahrtsorientierten Paradigma von Bibliotheken ist darüber hinaus auch geschuldet, dass Angebote und Preise nicht ausschließlich auf der Grundlage der marktlichen Überlegungen von Angebot, Nachfrage und Wettbewerb zustande kommen, sondern auch auf der Grundlage sozialer und politischer Überlegungen.<sup>109</sup> Der in der freien Wirtschaft verwendete Begriff Preispolitik ist für Non-Profit-Einrichtungen unzureichend, weshalb Bruhn den Begriff Gebührenpolitik verwendet. Unter die Gebührenpolitik von Bibliotheken fallen Entgelte und Konditionen, die festschreiben, zu welchen Bedingungen die Angebote der Bibliothek in Anspruch genommen werden können. Bei Bibliotheken sind dies vor allem Benutzergebühren und Eintrittsgelder, aber auch Rabatte und nach Kundengruppen differenzierte Gebühren auf der Grundlage der Benutzungs- bzw. Gebührenordnung. Dabei steht die Gebührenpolitik generell unter den Vorgaben des Verwaltungsrechts. Nur die Gebühren sind bei kommunalen Bibliotheken zulässig, die in der Gebühren- bzw. Benutzungsordnung durch die Gemeindevertretung verabschiedet wurden. Dabei ist die Bibliothek nicht nur auf die Gebührenhöhe festgelegt, sondern auch verpflichtet, diese Gebühren tatsächlich einzunehmen, wenn der in der Gebühren- bzw. Benutzungsordnung genannte Sachverhalt (z.B. Fristüberschreitung) eintritt. Bisher haben Bibliotheken im Rahmen der Gebührenpolitik wenig Steuerungsmöglichkeiten und Spielraum, das Bibliotheksprofil durch Entgeltdifferenzierungen und Konditionen kundenorientiert zu gestalten.

### 3.4 Öffentlicher Auftrag und Wettbewerb

Weiterhin zu beachten ist im Non-Profit-Bereich, dass sich die Wettbewerbssituation für Bibliotheken anders darstellt als für privatwirtschaftliche Unternehmen. Bibliotheken stehen nicht im harten Wettbewerb untereinander und auch nicht zu anderen Einrichtungen vor Ort. Öffentliche Bibliotheken und auch die meisten wissenschaftlichen Bibliotheken haben eine monopolistische oder oligopolistische Marktform bzgl. ihrer direkten Konkurrenz. Das heißt, dass wenigen Anbietern gleicher bzw. ähnlicher Angebote potenziell viele Nachfrager gegenüberstehen.<sup>110</sup> In

---

<sup>108</sup> Schade 2010b, Folie 10.

<sup>109</sup> Vgl. Bruhn 2005, S. 46.

<sup>110</sup> Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2008, S. 49; Naumann 2010, S. 4.

der Regel sind Öffentliche Bibliotheken bzw. Bibliothekssysteme die einzigen Einrichtungen vor Ort mit einem bibliotheksspezifischen Aufgabenprofil. Sie stehen bei der Gewinnung von Kunden und dem Absatz ihrer Kernprodukte nicht im direkten Wettbewerb mit anderen Unternehmungen, sondern auf einem „Käufermarkt“ lediglich in Freizeitkonkurrenz mit anderen Kultur-, Bildungs- und Freizeiteinrichtungen, wie Theatern, Museen, Volkshochschulen, aber auch Schwimmbädern und Sportvereinen.<sup>111</sup> Dazu kommt, dass das Bibliothekswesen in Deutschland kooperativ ausgerichtet ist, wie sich durch die Verbundeffekte des überregionalen Leihverkehrs oder der kooperativen Erwerbung zeigt.<sup>112</sup> Zwar drängt der Leistungsvergleich BIX Bibliotheken in einen „Quasi-Wettbewerb“<sup>113</sup>, der sie auch unter Legitimationsdruck gegenüber Unterhaltsträgern bringen kann;<sup>114</sup> der Vergleich kann hinsichtlich der verschiedenen Schwerpunktsetzungen von Bibliotheken jedoch nur bedingt standhalten.

Trotzdem ist nicht zu vernachlässigen, dass Unternehmen, wie z.B. Buchhandlungen, Museen oder Volkshochschulen, vor Ort Standards setzen, die auch von Bibliotheken erwartet werden.<sup>115</sup> Durch die zunehmende Digitalisierung von Informationsangeboten kommerzieller und nicht kommerzieller Anbieter verschärft sich darüber hinaus der Wettbewerb von Bibliotheken mit kommerziellen Informationsanbietern auf sogenannten Distanzmärkten.<sup>116</sup> Dabei konditionieren Anbieter aus dem E-Commerce wie bspw. Amazon oder Suchmaschinen wie Google die kognitiven Fähigkeiten, aber auch die Conveniencepräferenzen von Konsumenten im großen Stil. Durch Prozesse der Disintermediation<sup>117</sup> laufen Bibliotheken bei digitalen Dienstleistungen zudem Gefahr, dass sie als Absatzvermittler ausgeschaltet werden, wenn sie ihren Mehrwert nicht konsequent demonstrieren, da Dienstleister digitaler Angebote zunehmend direkte Distributionswege aufbauen.<sup>118</sup> Bei der Anwendung von Methoden aus dem Marketing muss diese spezifische Wettbewerbssituation in allen Phasen des Marketingmanagement-Prozesses berücksichtigt werden.

Hinsichtlich der Wettbewerbsanalyse sollten Bibliotheken ihr Augenmerk deshalb auf den Servicekomfort von öffentlich finanzierten Einrichtungen und

---

111 Vgl. Naumann 2010, S. 4.

112 Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2008, S. 63.

113 Naumann 2010, S. 8.

114 Vgl. Naumann 2010, S. 8.

115 Siehe den Beitrag „Markt- und Wettbewerbsanalysen“ von Seidler-de Alwis in diesem Handbuch.

116 Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg 2008, S. 50, 66.

117 Wegfall einzelner Stufen im Wertschöpfungsprozess.

118 Vgl. Meffert, Bruhn 2009, S. 346.

privatwirtschaftlichen Unternehmen vor Ort richten, um die mit Standards verbundenen Erwartungen von Anspruchsgruppen auch in der Bibliothek erfüllen zu können. Dies tangiert im operativen Marketing vor allem die Distributions- und Ausstattungspolitik, da sich Bibliotheken hier – z.B. in Bezug auf Öffnungszeiten und Aufenthaltsqualität – in deutlichem Wettbewerb befinden. Darüber hinaus kommt es darauf an, auch das Wettbewerbsumfeld auf Distanzmärkten, insbesondere im E-Commerce, zu beobachten und zu bewerten, um frühzeitig Differenzierungsstrategien zu entwickeln, die den Mehrwert von Bibliotheken bei Disintermediationsprozessen zuverlässig demonstrieren, um zu verhindern, dass Bibliotheken als Absatzvermittler ausgeschaltet werden. Dies stellt im operativen Marketing im Wesentlichen ein Gestaltungsfeld in der Distributionspolitik dar.

Zur Bewertung des Wettbewerbsumfeldes eignen sich insbesondere einfache Methoden wie die Stärken- und Schwächen-Analyse oder die SWOT-Analyse. Marktforschungsmethoden und Instrumente der strategischen Marketingplanung sind dabei bisher nur unzureichend für den Bedarf von Non-Profit-Einrichtungen übersetzt worden. Marktfeld- und Marktabgrenzungsstrategien aus dem Profit-Bereich rekrutieren vor allem auf Kennzahlen wie Marktanteil und Wettbewerbsstärke, für die es im Non-Profit-Bereich bisher keine Äquivalente gibt. Insofern stellt insbesondere die Adaption von Methoden zur Untersuchung des Wettbewerbsumfeldes für Bibliotheken ein Desiderat dar.<sup>119</sup>

Hinsichtlich der strategischen Unternehmensplanung kommt es bei Zielbildungsprozessen in Bibliotheken nicht nur darauf an, wohlfahrtsorientierte Zielsetzungen zu formulieren, sondern auch darauf, zu zeigen, wie man sich zu dem weiter gefassten Wettbewerbsumfeld positioniert, indem man auch Marktstellungs- und Marktleistungsziele formuliert, was bisher selten im Zielkanon von Bibliotheken auftaucht. Insbesondere in der zunehmenden Finanzierungskonkurrenz mit anderen öffentlich finanzierten Einrichtungen, ist es für eine Bibliothek nicht unerheblich, zu zeigen, welche Position sie in der Kultur- und Bildungslandschaft erreichen möchte, indem sie z.B. Aussagen über die Marktgeltung, Marktdurchdringung und ggf. auch zu Marktanteilen trifft. Erst jüngere Positionspapiere, wie bspw. „21 gute Gründe für gute Bibliotheken“, treffen dazu überhaupt Aussagen, indem sie formulieren, dass die Bibliothek „jährlich mindestens 3.000 physische Besuche je 1.000 Einwohner ihres

---

119 Siehe den Beitrag „Markt- und Wettbewerbsanalysen“ von Seidler-de Alwis in diesem Handbuch.



Einzuggebietes“ erzielen sollte.<sup>120</sup> Marktleistungsziele von Bibliotheken, die Aussagen zur Produkt- und Dienstleistungsqualität treffen, orientieren sich oftmals an den Standards bibliothekarischer Planungs- und Positionspapiere sowie an den Parametern zur Leistungsmessung im BIX. Zwar ist es legitim, Standards für den Grad der Auftragserfüllung, wie Anzahl Medien, qm Publikumsfläche, Anzahl Mitarbeiter – jeweils je 1.000 Einwohner –, zu formulieren,<sup>121</sup> sie sollten jedoch nicht nur im Kontext der lokalen Notwendigkeiten reflektiert werden, sondern auch der hohen Inputorientierung bibliothekarischer Forderungen zu erwartende Ergebnisse gegenüberstellen, die den Ressourceneinsatz rechtfertigen und Aussagen über den Grad der Zielerreichung treffen.

#### 4 Fazit

Die Zukunftsfähigkeit von Bibliotheken hängt entscheidend davon ab, wie es ihnen gelingt, die schnellen gesellschaftlichen, politischen, ökonomischen und politischen Entwicklungen zu antizipieren und sich dazu im Kontext der Kultur- und Bildungslandschaft mit einem unverwechselbaren Profil und einem gesellschaftlich relevanten Produkt- und Dienstleistungsportfolio zu positionieren. Marketingmanagement bietet konzeptionell und methodisch einen Rahmen und einen strukturierten Prozess an, gesellschaftlich relevante Angebote zu entwickeln sowie alle Austauschbeziehungen zwischen Anspruchsgruppen und Bibliothek optimal zu gestalten und wirksam als Marke nach außen darzustellen. Dies gelingt jedoch nur dann, wenn Methoden und Instrumente des Marketings nicht isoliert eingesetzt, sondern systematisch in einem Prozess eingebunden werden, der Analyse, Strategie, operative Umsetzung und Kontrolle umfasst und Implikationen des Non-Profit- und des Dienstleistungsmarketings dezidiert berücksichtigt.

#### Literaturverzeichnis

- Bassen, Günter: Aus der Defensive in die Offensive. Bibliotheksprofile in der Kommune in Niedersachsen : Demografische Analysen. In: BuB 59 (2007) 7/8, S. 538–539.  
[http://www.b-u-b.de/C0000/heftarchiv\\_2007.shtml](http://www.b-u-b.de/C0000/heftarchiv_2007.shtml) (Abruf: 15.02.2012)
- Becker, Christian; Schnetzer, Uwe: Lebensstile als Grundlage der Markenführung : Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Studierenden der Region Köln/Bonn : Diplomarbeit, eingereicht am Fachbereich Wirtschaft der FH Bonn-Rhein-Sieg, Februar 2006 (n.v.)

---

<sup>120</sup> BID 2008, S. 5.

<sup>121</sup> Vgl. Leistungsparameter im BIX.

- Bernsee, Elke: Bibliothek als Marke. Chancen und Problemfelder des identitätsorientierten Markenmanagements (Berliner Handreichungen; 176). Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2006.  
<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h176> (Abruf: 15.02.2012)
- Bessau, Dirk; Rudko, Wojciech: Strategisches Innovationsmanagement : Marktorientierte Ansätze. In: Lenk, Thomas; Zelewski, Stephan (Hrsg.): ECOVIN. Enhancing competitiveness in small and medium enterprises. Essen/Leipzig: Universität Essen, Universität Leipzig, 2000
- BID (Bibliothek & Information Deutschland) (Hrsg.): Grundlagen für gute Bibliotheken. Leitlinien für Entscheider. Supplement der BID-Publikation „21 gute Gründe für gute Bibliotheken“. Berlin: BID, 2008.  
[http://www.bideutschland.de/download/file/21%20GUTE%20GRUENDE-Anlagen\\_endg\\_16-1-09.pdf](http://www.bideutschland.de/download/file/21%20GUTE%20GRUENDE-Anlagen_endg_16-1-09.pdf) (Abruf: 15.02.2012)
- Borchardt, Peter: Die effektive Bibliothek. Endbericht des Projekts „Anwendung und Erprobung einer Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken“. Bd. 1: Texte; Bd. 2: Anhänge. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1992 (DBI-Materialien; 119)
- Bruhn, Manfred: Marketing für Non-Profit-Organisationen : Grundlagen, Konzepte, Instrumente. Stuttgart: Kohlhammer, 2005
- Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik : Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften), 2009
- Bruhn, Manfred; Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias: Handbuch Kommunikation : Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Gabler, 2009
- Büchereizentrale Niedersachsen (Hrsg.): Bibliotheksprofil in der Kommune : Ein Arbeitsprogramm für Öffentliche Bibliotheken in Niedersachsen (CD-ROM). Lüneburg: Büchereizentrale Niedersachsen, 2007
- Bücherhallen Hamburg: Website – [www.buecherhallen.de](http://www.buecherhallen.de)
- Burkhardt, Achim: Besonderheiten von Markenarchitekturen bei Städten. TAIKN Strategische Markenberatung, 2010
- Burmann, Christoph; Spickschen, Jan: Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister (LIM-Arbeitspapiere; 8). Bremen: Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement, 2004
- Eppler, Martin: Managing information quality : increasing the value of information in knowledge-intensive products and processes. Berlin et al.: Springer, 2003
- Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung. 3., überarb. Aufl. München: Vahlen, 2005
- Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung. 4., überarb. u. erw. Aufl. München: Vahlen, 2007
- Göschel, Albrecht: Stadt und Kommune – soziales und politisches Umfeld von Bibliotheken im Wandel. In: Georgy, Ursula; Schade, Frauke (Hrsg.): Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing. Berlin, München: De Gruyter Saur, 2012
- Gröppel-Klein, Andrea: Ladengestaltung. In: Bruhn, Manfred; Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias: Handbuch Kommunikation : Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2009, S. 315–336
- Hacker, Rupert: Bibliothekarisches Grundwissen. 8. Aufl. München: Saur, 2008. 414 S.

- Haller, Sabine: Dienstleistungsmanagement : Grundlagen, Konzepte, Instrumente. 3. Aufl. Wiesbaden, 2005
- Hobohm, Hans-Christoph: Informationsdienstleistung als zu vermarktendes Produkt. In: Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen (Lieferungen ab 2002; 14. Akt. 2006). Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 3.4.2
- Hobohm, Hans-Christoph: Qualitätsvoraussetzungen des Produktes „Information“. In: Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen (Lieferungen ab 2002; 14. Akt. 2006). Hamburg: Dashöfer, Abschnitt 3.5.2
- Hohn, Stefanie: Public Marketing. Marketing-Management für den Öffentlichen Sektor. Lehrbuch. Wiesbaden: Gabler, 2006
- Homburg, Christian; Bruhn, Manfred: Handbuch Kundenbindungsmanagement. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2008
- Homburg, Christian; Krohmer, Harley: Marketingmanagement. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006
- Kaiser, Wolfgang: Diversity Management : Eine neue Managementkultur der Vielfalt für eine neues Image der Bibliotheken. Berlin: Simon Verlag, 2008
- Kneifel, Fabienne: Der Katalog 2.0: Mit Web 2.0 zum Online-Katalog der nächsten Generation. In: Handbuch Bibliothek 2.0. Berlin: De Gruyter Saur, 2010, S. 37–62. <http://www.e-cademic.de/data/ebooks/extracts/9783110232097.pdf> (Abruf: 15.02.2012)
- Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter; Gröppel-Klein: Konsumentenverhalten. 6. Aufl. München: Vahlen, 2009
- Linde, Frank: Märkte für Information – Ökonomische Besonderheiten. In: Georgy, Ursula; Schade, Frauke (Hrsg.): Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing. Berlin, München: De Gruyter Saur, 2012
- Lüttgemann, Marc; Hillinger, Norbert; Tollmann, Sven; Rehder, Torsten: Trendbook 2010 : Das Zukunftslexikon der wichtigsten Trendbegriffe. Hamburg: TrendOne, 2009
- Meffert, Heribert: Marketing : Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung : Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. 9., überarb. u. erw. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 2005
- Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing : Grundlagen, Konzepte, Methoden : Mit Fallstudien. 5., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006
- Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden. 7., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2009
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung : Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. 10. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2008
- Motzko, Meinhardt: Abschied von der Lebenslüge der „Bibliothek für alle“. In: BuB 60 (2008) 1, S. 50–55. [http://www.b-u-b.de/cgi-local/byteserver.pl/pdfarchiv/Heft-BuB\\_01\\_2008.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks](http://www.b-u-b.de/cgi-local/byteserver.pl/pdfarchiv/Heft-BuB_01_2008.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks) (Abruf: 15.02.2012)
- Naumann, Ulrich: Serviceportfolios von Bibliotheken im Umbruch: Herausforderungen an Management und Organisation : Ein Überblick zur Thematik aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Leipzig: Kongress für Information und Bibliothek, 15.–18. März 2010.

- [http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2010/829/pdf/Naumann\\_Portfolio.pdf](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2010/829/pdf/Naumann_Portfolio.pdf)  
(Abruf: 15.02.2012)
- Niggemann, Elisabeth: Controlling und Marketing in wissenschaftlichen Bibliotheken (COMBI) : Entwicklung einer praxiswirksamen Marketingstrategie für Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliotheken Düsseldorf und Magdeburg. Bd. 1–3. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1998/1999 (DBI-Materialien; 177, 186, 193)
- Plassmann, Engelbert; Rösch, Hermann; Seefeldt, Jürgen; Umlauf, Konrad: Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland : Eine Einführung. Wiesbaden: Harrassowitz, 2006. XI; 333 S. 6 Karten. – ISBN: 3-447-05230-9
- Plassmann, Engelbert; Rösch, Hermann; Seefeldt, Jürgen; Umlauf, Konrad: Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland : Eine Einführung. 2. Aufl. Wiesbaden: Harrassowitz, 2011
- Poll, Roswitha ; te Boeckhorst, Peter: Measuring quality. – 2. Aufl. München : Saur, 2007. – (IFLA Publications ; 127)
- Schade, Frauke (2010a): Brand communication for public libraries : EUROLIS Seminar, 18. November 2010, Goethe-Institut London.  
[http://eurolis.files.wordpress.com/2010/11/schade\\_brandcommunication.pdf](http://eurolis.files.wordpress.com/2010/11/schade_brandcommunication.pdf) (Abruf: 15.02.2012)
- Schade, Frauke (2010b): Markenkommunikation für Öffentliche Bibliotheken. Mittwoch, 17. März 2010, 14 Uhr, Vortragsraum 10, 4. Leipziger Kongress für Information und Bibliothek.  
[http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2010/866/pdf/Marken\\_FraukeSchadeIV.pdf](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2010/866/pdf/Marken_FraukeSchadeIV.pdf) (Abruf: 15.02.2012)
- Schade, Frauke: Das Dilemma mit der Bibliothek für alle . Das neue Sinus-Modell, die Aussagekraft von sinus-basierten Sekundärstudien und die Zielgruppensegmentierung auf der Grundlage der microm Geo Milieus In: BuB 63 (2011) 5, S. 403–409.  
[http://www.b-u-b.de/cgi-local/byteserver.pl/pdfarchiv/Heft-BuB\\_05\\_2011.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks](http://www.b-u-b.de/cgi-local/byteserver.pl/pdfarchiv/Heft-BuB_05_2011.pdf#page=1&view=fit&toolbar=0&pagemode=bookmarks) (Abruf: 15.02.2012)
- Schade, Frauke; Schmidt, Ralph (Hrsg.): All About Schmidt : Marketingkonzeption, Image-Analyse und Kommunikationsstrategie für die Hochschulbibliothek der Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, 2010. Erschienen in: Veröffentlichungen der Universitätsbibliothek der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg – Aus der Praxis für die Praxis. Bd. 3. Hrsg.: Tannhof, Werner. – ISSN (elektronisch) 1869-5396 – ISBN (elektronisch) 978-3-86818-010-7
- Schneider, Dietram: Unternehmensführung und strategisches Controlling : Überlegene Instrumente und Methoden. 4. Aufl. München: Hanser Verlag, 2005
- Strauss, Bernd: Service-Qualität als strategischer Erfolgsfaktor. In: Strauss, Bernd (Hrsg.): Erfolg durch Service-Qualität. Tagungsbericht gfmt – Gesellschaft für Management und Technologie, München, 1991
- Umlauf, Konrad: Bestandsaufbau an Öffentlichen Bibliotheken. Frankfurt a.M.: Klostermann, 1997. 413 S.
- Umlauf, Konrad: Materialien zum Bibliotheksmarketing [Computerdatei]. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 1999. – (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft; 62).  
<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h62/> (Abruf: 15.02.2012)
- Umlauf, Konrad: Marketing und Leistungsmessung. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2001. 42 S. – (Berliner

- Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft; 95).  
<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h95/> (Abruf: 15.02.2012)
- Umlauf, Konrad: Bestandspolitik. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Hobohm, Hans-Christoph; Umlauf, Konrad (Hrsg.): Loseblatt-Ausg. Dashöfer, 2002, Abschnitt 8/1.1-8/1.2
- Umlauf, Konrad: Leistungsmessung und Leistungsindikatoren für Bibliotheken im Kontext der Ziele von Non-Profit-Organisationen. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2003. 50 S. – (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft; 116).  
<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h116/h116.pdf> (Abruf: 15.02.2012)
- Umlauf, Konrad: Standards und Profile für Öffentliche Bibliotheken. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2005. 100 S. – (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft; 166).  
<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h166/h166.pdf> (Abruf: 15.02.2012)
- Umlauf, Konrad: Standortmarketing. In: Georgy, Ursula; Schade, Frauke (Hrsg.): Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing. Berlin, München: De Gruyter Saur, 2012
- Umlauf, Konrad: Etatverteilung für den Bestandsaufbau mit Profil. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin. – (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft; 78).  
<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h78/> (Abruf: 15.02.2012)
- Umlauf, Konrad: Leitbild und Bestandskalkulation. In: Umlauf, Konrad: Etatverteilung für den Bestandsaufbau mit Profil. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin. – (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft; 78).  
<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h78/> (Abruf: 15.02.2012)
- Umlauf, Konrad: Medienkonzepte – Konzepte des Bestandsaufbaus. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin. – (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft; 79).  
<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h79/> (Abruf: 15.02.2012)
- Umlauf, Konrad; Gradmann, Stefan: Lexikon der Bibliotheks- und Informationswissenschaft. Stuttgart: Hirsemann, 2009 f.
- Verch, Ulrike: Sonntagsöffnung von Bibliotheken. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2002, 89 S. – (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft; 109) – ISSN 1438-7662.  
<http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h78/> (Abruf: 15.02.2012)
- Vogt, Hannelore: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung : Erfolgreiche Managementkonzepte für öffentliche Bibliotheken. Gütersloh: Bertelsmann, 2004
- Wippermann, Carsten; Calmbach, Marc: Wie ticken Jugendliche?. Sinus-Milieustudie U27. Düsseldorf: Verlagshaus Altenberg, 2008