

**bit.**online  
**INNOVATIV**

**BAND 50**

# ma*lis* Praxisprojekte 2014

**Projektberichte aus dem  
berufsbegleitenden Masterstudiengang  
*Bibliotheks- und Informationswissenschaft*  
der Fachhochschule Köln**



Fachhochschule Köln  
Cologne University of Applied Sciences

Institut für Informationswissenschaft  
Institute of Information Science

**2014**



**b.i.t.**online  
**INNOVATIV**

**DINGES & FRICK**  
| Offsetdruck | Digitaldruck | Verlag |

Band 50

**b.i.t.online – Innovativ**

Band 50

**MALIS-Praxisprojekte 2014**

Projektberichte aus dem berufsbegleitenden Masterstudiengang  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft  
der Fachhochschule Köln

2014

Verlag: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

# **MALIS-Praxisprojekte 2014**

Projektberichte aus dem berufsbegleitenden Masterstudiengang  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft  
der Fachhochschule Köln

Herausgegeben  
von

ACHIM OSWALD  
INKA TAPPENBECK  
HAIKE MEINHARDT  
HERMANN RÖSCH

2014

Verlag: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

## **b.i.t.online – Innovativ**

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-934997-63-9

ISBN 978-3-934997-63-9

ISSN 1615-1577

Redaktion: Dorothee Hofferberth und Susanne Röltgen

Satz: Dorothee Hofferberth

Titelfoto: © iStockfoto.com

© Dinges & Frick GmbH, 2014 Wiesbaden

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des Nachdrucks und der Übersetzung. Ohne Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, dieses Werk in einem photomechanischen oder sonstigen Reproduktionsverfahren zu vervielfältigen und zu verbreiten.

Alle Beiträge dieses Bandes werden auch als Open-Access-Publikationen über die Fachhochschule Köln sowie über den Verlag bereitgestellt.

Satz und Druck: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

Printed in Germany

# **MALIS-Praxisprojekte 2014**

## **Projektberichte aus dem berufsbegleitenden Masterstudiengang Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln**

Herausgegeben  
von

ACHIM OßWALD  
INKA TAPPENBECK  
HAIKE MEINHARDT  
HERMANN RÖSCH

Fachhochschule Köln  
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften  
Institut für Informationswissenschaft

---

Einführung 9

## **Informationstechnologie**

Entwicklung eines Konzeptes für die Teilautomatisierung des  
Büchermagazins der Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf  
*Ulrike Brunenberg-Piel* 15

Konzeption einer mobilen Website für die Universitäts- und  
Landesbibliothek Düsseldorf  
*Anja Hartung* 29

Ein Konzept für die digitale Langzeitarchivierung  
des „BIX 2004 - 2011“  
*Martin Jordanidis* 49

Die Suche nach Persica in deutschen Online-Katalogen:  
Eine Problemanalyse  
*Nina Zolanwar* 67

## **Marketing**

Emotion-Marketing durch Events in Bibliotheken:  
Eine Hochschulbibliothek inszeniert „Kunst am Campus“  
*Christina Gunzenhauser* 91

Strategische Markt- und Zielgruppenanalysen für ein kunden-  
gerechtes Dienstleistungsportfolio: das Beispiel ZB MED  
*Birte Lindstädt* 113

Bewertung von Bibliotheken in Hochschulrankings  
*Michael Porzberg* 135

## **Interne Kommunikation**

Die Plattform Metacoon als Arbeits- und Kommunikationsinstrument des Borromäusvereins

*Felix Stenert* 155

Kollaboratives Arbeiten: Konzeptionierung und Implementierung einer Informationsplattform für die Stadtbücherei Heidelberg

*Sandra Winkelmann* 171

## **Qualifizierung**

Fachreferat heute: Analyse des Berufsbildes von Fachreferenten anhand von Stellenanzeigen der Jahre 2003 bis 2013

*Katrin Braun und Ulrike Brunenberg-Piel* 189

Virtual Internships: Erste Schritte zur Entwicklung des Konzepts für virtuelle Praktika an der Fachhochschule Köln in Kooperation mit der German-North American Resources Partnership

*Stephanie Uhlenbrock* 211

Betreuerinnen und Betreuer der MALIS-Projekte: Kurzprofile 227

# Strategische Markt- und Zielgruppenanalysen für ein kundengerechtes Dienstleistungsportfolio: das Beispiel ZB MED

Birte Lindstädt

## Abstract

Die Kenntnis relevanter Märkte und Zielgruppen wissenschaftlicher Bibliotheken bekommt vor dem Hintergrund zunehmend internetbasierter Serviceangebote in der Informationslandschaft und der sich ändernden Wettbewerbssituation eine immer höhere Bedeutung. Als Teil des strategischen Marketings stellt eine Markt- und Zielgruppenanalyse eine wichtige Voraussetzung für den Prozess der Ziel- und Strategiefindung sowie der Umsetzung von Maßnahmen im operativen Marketing dar.

Der Beitrag zeigt auf, welche organisatorischen und inhaltlichen Punkte eine Bibliothek für die erfolgreiche Durchführung einer Markt- und Zielgruppenanalyse beachten muss und fasst sie in Form eines Leitfadens zusammen. In diesem Kontext wird auch diskutiert, unter welchen Rahmenbedingungen die Vergabe der Analyse an externe Berater sinnvoll ist.

Knowledge of relevant markets and target groups is of increasing importance for scientific libraries. Growth of web-based services in the information landscape and a developing competitive environment are both key drivers of this increasing importance. Being part of the strategic marketing process, the analysis of markets and target groups is an important condition for strategic target setting and the development of operational marketing activities.

This article deals with the key aspects for a successful execution of a market and target group analysis within a scientific library and summarizes them in form of a standardized guideline. In this context supporting this process with external consultants is a considerable option. The article gives an overview of the pros and cons for this option.

## 1. Einführung

Die Durchführung einer Markt- und Zielgruppenanalyse als Grundlage für ein strategisches Konzept einer Bibliothek ist bisher eher selten, obwohl sie die notwendige Basis einer Zieldefinition und Strategiefindung darstellt. Soll sie durchgeführt werden, stellt sich die Frage, wer die Analyse bearbeitet: die eigenen Mitarbeiter oder externe Dienstleister?

Ziel dieses Beitrags ist es darzustellen, welche Kriterien bei der Durchführung einer Markt- und Zielgruppenanalyse eine Rolle spielen. Dabei werden auch die Rahmenbedingungen für eine externe Vergabe denen für eine interne Bearbeitung gegenübergestellt. Der Fokus liegt hierbei aufgrund des gewählten Fallbeispiels auf wissenschaftlichen Bibliotheken und Spezialbibliotheken. Die Darstellung mündet in einen Leitfaden, der Bibliotheken Anhaltspunkte für die erfolgreiche Durchführung derartiger Untersuchungen geben soll.<sup>1</sup>

Die zentralen Aufgaben und Fragestellungen lauten:

- Beobachtung und Beschreibung der Prozesse und Ergebnisse im Fallbeispiel
- Aufzeigen von Lücken zwischen angestrebten Zielen einer Analyse bzw. deren Teilschritten und den tatsächlich erreichten Ergebnissen
- Zusammenfassung der Erkenntnisse zu einem Leitfaden für Bibliotheken zur erfolgreichen Durchführung einer Markt- und Zielgruppenanalyse
- Aufzeigen der wichtigen Rahmenbedingungen in einer Bibliothek für eine externe Bearbeitung
- Aufzeigen von „Stolpersteinen“ und zu beachtenden Aspekten in der Zusammenarbeit mit externen Gutachtern

Die Kriterien bzw. der Leitfaden werden anhand des Fallbeispiels der ZB MED Leibniz-Informationszentrum Lebenswissenschaften erarbeitet.<sup>2</sup>

Im Rahmen einer Evaluierung durch die Leibniz-Gemeinschaft im Jahre 2012 wurde der ZB MED der Auftrag erteilt, eine neue Strategie zu entwickeln, die den sich verändernden Kundenbedürfnissen, dem sich wandelnden technologischen Umfeld sowie der verstärkten Ausrichtung auf Forschung Rechnung trägt.<sup>3</sup> Die Strategieentwicklung wird im Rahmen eines Gesamtprojekts „Strategie- und Neuausrichtungsprozess ZB MED“ erarbeitet. Eine Markt- und Zielgruppenanalyse soll dabei zusammen mit einer Kundenbefragung und einer GAP-Analyse die Grundlagen für kundenorientierte und innovative Produkte und Dienstleistungen liefern. Darauf folgen die Zieldefinition, die

---

1 Das Projekt erfolgte im Rahmen des berufsbegleitenden Masterstudiengangs Bibliotheks- und Informationswissenschaft der FH Köln. Betreuerin war Prof. Ursula Georgy.

2 Im Folgenden: ZB MED.

3 Vgl. Leibniz-Gemeinschaft, Senat 2012, S. 3.

Entwicklung einer Strategie und die Ableitung konkreter Maßnahmen. Parallel läuft ein sogenannter Change-Prozess, der die Neuorganisation der ZB MED beinhaltet. Der Gesamtprozess soll hier jedoch nicht Gegenstand der Betrachtung sein, sondern nur der Teil der Markt- und Zielgruppenanalyse, die im Frühjahr 2013 durchgeführt wurde.

Die ZB MED hat die Erarbeitung der Markt- und Zielgruppenanalyse auf Wunsch der Zuwendungsgeber an ein externes Beratungsunternehmen vergeben. Die Schilderung des Fallbeispiels enthält somit die im Auftrag enthaltenen Schritte von der Ausschreibung über die Auftragsvergabe bis zum Abschluss der Markt- und Zielgruppenanalyse.

Der Darstellung des Fallbeispiels vorgeschaltet sind die Einordnung einer Markt- und Zielgruppenanalyse in den Gesamtprozess des strategischen Marketings sowie eine Gegenüberstellung der Argumente und Rahmenbedingungen für oder gegen eine externe Vergabe. Den Abschluss bildet der eigentliche Leitfaden, der die zu beachtenden Kriterien für die Durchführung einer Markt- und Zielgruppenanalyse zusammenfasst.

## **2. Markt- und Zielgruppenanalyse als Grundlage einer Strategiefindung für Bibliotheken**

Eine systematische Marktanalyse findet in Bibliotheken bisher selten statt. Dies begründete sich in der Vergangenheit oftmals damit, dass Bibliotheken einen öffentlichen Auftrag haben und nicht gewinnorientiert handeln müssen.<sup>4</sup>

Vor dem Hintergrund der schnellen Verbreitung und Anwendung onlinebasierter Services in der gesamten Informationslandschaft ändert sich jedoch das Wettbewerbsspektrum wissenschaftlicher Bibliotheken. Der potenzielle Nutzer hat eine breite Auswahl kommerzieller und nicht-kommerzieller Suchmöglichkeiten, angefangen bei Google über Google Scholar oder Web of Science hin zu fachspezifischen Suchangeboten wie virtuellen Fachbibliotheken, Datenbanken oder anderen Portalen.

Daher bildet eine Markt- und Zielgruppenanalyse als Teil des strategischen Marketings eine wichtige Grundlage für die kundengerechte Weiterentwicklung einer Bibliothek.

Strategisches Marketing kennzeichnet eine langfristig orientierte Marketingkonzeption eines Unternehmens oder einer Non-Profit-Organisation. Sie ist gekennzeichnet durch die Festlegung der Marketingziele, des grundlegenden Handlungsrahmens in Form von Strategien wie auch die längerfristige Festlegung des Instrumenteneinsatzes (Marketinginstrumente<sup>5</sup>).

---

4 Vgl. Seidler-de Alwis 2012, S. 156.

5 Vgl. Meffert 2000, S. 14 ff.

Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Prozess:



Abb. 1: Aufbau einer Marketingkonzeption<sup>6</sup>

Die Ziele beantworten die Frage „Wo wollen wir hin?“, die Strategie fixiert den Weg und der Marketingmix legt die Mittel fest, die eingesetzt werden müssen.<sup>7</sup>

Bei der Strategieentwicklung sind wiederum verschiedene Teilstrategien zu bearbeiten, um folgende Fragen zu beantworten:

- Was: Mit welchem Angebot werden welche Märkte bedient?
- Wann: Wann tritt man mit den Angeboten auf den Markt?
- Wie: Wie wird der Markt bearbeitet bzw. stimuliert?
- Wo: Welches Gebiet wird bearbeitet?

Die Marketinginstrumente („Mix“) gliedern sich üblicherweise in die Instrumentalbereiche:

- Produktpolitik (Was wird angeboten?)
- Preispolitik (Wie viel kosten die Angebote?)
- Distributionspolitik (Wie kommen die Angebote zum Kunden?)
- Kommunikationspolitik (Wie wird über die Angebote informiert?)

Die einzelnen Instrumente müssen inhaltlich, quantitativ und zeitlich aufeinander abgestimmt werden, um den optimalen Marketingmix zu erreichen. Hierbei haben die zuvor festgelegten Ziele und Strategien eine wichtige Lenkungsfunktion.<sup>8</sup>

6 Vgl. Becker 1990, S. 120.

7 Vgl. Becker 1990, S. 120 ff.

8 Vgl. Froböse; Kaapke 2000, S. 169-170.

Strategisches Marketing ist als ein Prozess aufzufassen. Der beschriebene Ablauf von Zieldefinition, Strategiefindung und Festlegung der geeigneten Instrumente setzt eine Situationsanalyse voraus, um eine Grundlage für deren Erarbeitung zu haben. Die Situationsanalyse wiederum muss folgende Elemente betrachten:

- Zielgruppen bzw. Nachfrage und deren Bedürfnisse
- Wettbewerb
- Eigene Ausgangsposition

Somit umfasst der zuvor dargestellte Aufbau einer Marketingkonzeption explizit eine Situationsanalyse. Der gesamte Prozess beinhaltet auch die Umsetzung bzw. Implementierung der Maßnahmen, die durch den Marketingmix festgelegt werden, sowie eine Erfolgskontrolle. Somit stellt sich der vollständige Prozess der Planung im strategischen Marketing folgendermaßen dar:

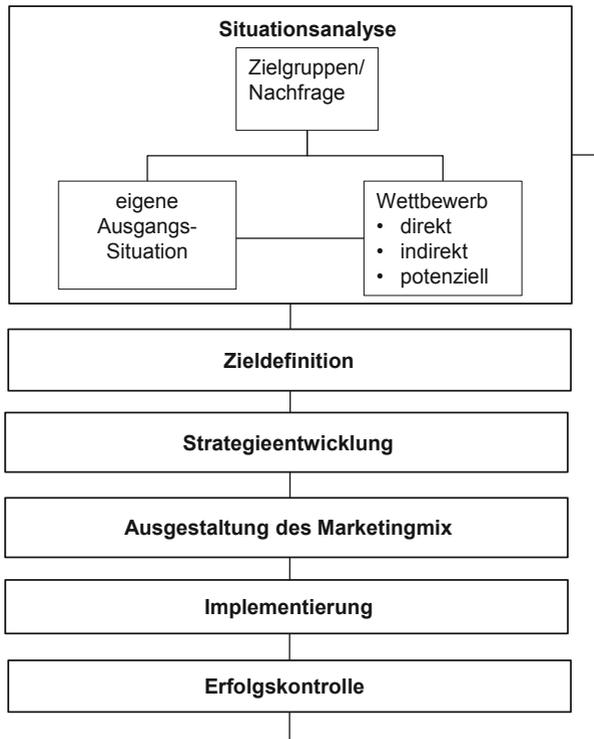


Abb. 2: Prozess der strategischen Marketingplanung<sup>9</sup>

<sup>9</sup> In Anlehnung an Froböse; Kaapke 2000, S. 27.

Die in der ZB MED durchgeführte Markt- und Zielgruppenanalyse beschäftigt sich im Rahmen der Situationsanalyse mit der Nachfrage und dem Wettbewerb. Dazu wurden zunächst die relevanten Märkte anhand einer Marktsegmentierung definiert. Wettbewerber sind beispielsweise nicht nur andere Bibliotheken im Sinne von direkten Konkurrenten, sondern auch frei zugängliche Suchmaschinen wie Google (indirekte Konkurrenten), so dass sich Bibliotheken auch auf diesem Markt bewegen. Damit einhergehend werden auf der Nutzerseite die relevanten Zielgruppen benannt. Die Verknüpfung von relevanten Märkten und Zielgruppen in Form einer Matrix bildet die Basis für weiterführende Nachfrageanalysen, beispielsweise für qualitative oder quantitative Marktforschung.

Eine Markt- und Zielgruppenanalyse, die auch den bestehenden und potenziellen Wettbewerb mit einbezieht, soll somit herausfinden, wie sich eine Bibliothek aufstellen muss, um eine möglichst hohe Nutzung zu erreichen, sowie zukunftsweisende Antworten auf u. a. folgende Fragen zu geben<sup>10</sup>:

- Welche Aufgaben soll die Bibliothek künftig erfüllen?
- Welche Services soll die Bibliothek bereitstellen?
- Wie verhalten sich Informationsanbieter im Wettbewerbsumfeld?
- Wie soll sich die Bibliothek künftig positionieren?

Für das strategische Marketing bleibt festzuhalten, dass erst nach Kenntnis der Märkte und Zielgruppen inklusive deren Ansprüche an die Leistungen einer wissenschaftlichen Bibliothek sowie nach Kenntnis der eigenen Ausgangssituation und der Marktpotenziale, Ziele und Strategie festgelegt werden können.

### **3. Interne Bearbeitung oder externe Vergabe einer Markt- und Zielgruppenanalyse – Rahmenbedingungen und Argumentationen**

Die Notwendigkeit der Durchführung einer Markt- und Zielgruppenanalyse wurde im vorhergehenden Kapitel bereits dargelegt. Es stellt sich nun die Frage, wie bzw. wer die Durchführung übernehmen soll.

Die Argumente lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Pro **interne** Erarbeitung der Markt- und Zielgruppenanalyse

- Kosteneinsparung
- Weniger Organisationsaufwand durch Wegfall von Abstimmungsprozessen mit den externen Bearbeitern
- Eigene Prozesssteuerung mit weniger Reibungsverlusten

---

<sup>10</sup> Vgl. Seidler-de Alwis 2012, S. 135.

Pro **externe** Erarbeitung der Markt- und Zielgruppenanalyse

- Entlastung der Mitarbeiter
- Ggf. Einkauf notwendiger Kompetenz
- Politische Glaubwürdigkeit der Ergebnisse
- Blick von außen
- Neutrale Personen gegenüber den eigenen Mitarbeitern

Benötigt eine Bibliothek, wie es in der ZB MED der Fall ist, eine neutrale Instanz, um Objektivität und Glaubwürdigkeit herzustellen, ist die externe Beratung unabdingbar.

Wichtig bleibt festzuhalten, dass auch die Durchführung durch externe Berater eine enge Begleitung des Prozesses benötigt, um zu abgestimmten und umsetzbaren Ergebnissen zu gelangen.

#### **4. Markt- und Zielgruppenanalyse in der ZB MED als externe Gutachterleistung**

Die ZB MED hat sich im Rahmen ihres Gesamtprojekts „Strategie- und Neuausrichtungsprozess ZB MED“, das im Juli 2012 begann und im Dezember 2014 beendet sein soll, entschlossen, für die im Evaluierungsbericht geforderten systematischen, belastbaren und überregionalen Bedarfs-, Nutzungs- und Zielgruppenanalysen<sup>11</sup> ein externes Dienstleistungsunternehmen zu beauftragen.

Dies geschah auf Wunsch der Geldgeber, dem Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (MIWF) und dem Bundesministerium für Gesundheit (BMG), die auch die Finanzierung komplett übernommen haben.

##### **4.1 Ausschreibung, Auswahlverfahren und Kick-off-Veranstaltung**

Die drei ersten Schritte zum Projektstart dienten in erster Linie dem Ziel mit dem (potenziellen) Auftragnehmer zu einem abgestimmten Projektverlauf und dem Angleich der inhaltlichen Ziele zu gelangen. Das heißt hier war es die Aufgabe der ZB MED zu vermitteln, welche Ziele und Erwartungen sie an das Projekt hat und wie sie sich den organisatorischen und zeitlichen Ablauf vorstellt.

---

11 Vgl. Leibniz-Gemeinschaft 2012, S. 2-4.

### 4.1.1 Ausschreibungsverfahren

Im Ausschreibungsverfahren waren von Seiten der ZB MED eine Reihe von formalen und inhaltlichen Kriterien zu beachten.

Die wichtigsten formalen Kriterien<sup>12</sup> sind:

1. Sicherstellung der Finanzierung vor Ausschreibung
2. Wahl der Vergabeart<sup>13</sup>
3. Prüfung der eingehenden Angebote, formal (Prüfung der Seriösität des Anbieters beim Bundesfinanzministerium, fristgerechter Eingang etc.) und inhaltlich (Erfüllung der ausgeschriebenen Leistungsmerkmale)
4. Auftragsvergabe

Die ZB MED hat sich für eine beschränkte Ausschreibung mit öffentlichem Teilnehmerwettbewerb auf einer öffentlich zugänglichen Internetplattform entschieden. In diesem Fall sind die in Frage kommenden Anbieter unbekannt und die Bibliothek fordert Bekundungen für die Angebotsabgabe ein. Mindestens drei der Anbieter, die Angebote abgeben möchten, werden dann ausgewählt und zur Abgabe eines Angebots aufgefordert.

Inhaltlich geht es um Informationen, die in der Ausschreibung für die Markt- und Zielgruppenanalyse enthalten sein sollten:<sup>14</sup>

Marktanalyse: Genaue Beschreibung des Marktes der „neuen ZB MED“

- Marktdefinition und -abgrenzung, Mitbewerber, Produkte
- Benennung von Alleinstellungsmerkmalen der Mitbewerber im Markt

Zielgruppenanalyse:

- Erhebung von belastbarem Datenmaterial zur aktuellen und perspektivischen Zielgruppendefinition unter Berücksichtigung vorhandener Studien
- Zielgruppendefinition ausgehend von bisherigen Annahmen
- Ausgangssituation verifizieren
- Zielgruppen ausschließen
- Neue potenzielle Zielgruppen erschließen
- Wer sind die relevanten Zielgruppen?  
Beispiel: Potenzial von Forschungsmuseen, niedergelassenen Ärzten, Ökotoxikologen, Stallbauern, Pharmaindustrie, Pflanzenschutzindustrie, Patienten, ... ermitteln
- Methodik: Desk Research (Internetrecherche, Kundenrecherche)

---

12 Vgl. Gärtner 2013.

13 Vgl. Finanzministerium NRW 2011, Kapitel 5.3, §3.

14 Vgl. ZB MED 2012, S. 2 und S. 4.

### 4.1.2 Auswahlverfahren

Auf die Ausschreibung hin gingen zwei schriftliche Angebote bei der ZB MED ein. Beide potenziellen Auftragnehmer wurden aufgefordert, ihre Angebote nochmals mündlich zu präsentieren, um weitergehende Fragen zu klären, die den Umfang der schriftlichen Leistungsbeschreibung gesprengt hätten.

Beide Angebotspräsentationen fanden an einem Tag in zweistündigen Abstand statt. Das Team der ZB MED zur Auswahl des künftigen Auftragnehmers setzte sich aus dem Direktor, dem Verwaltungsleiter, Vertreterinnen der Marketingabteilung, dem Projektassistenten für das Gesamtstrategieprojekt, der Verfasserin des vorliegenden Artikels und einer Vertreterin des ZB MED-Kuratoriums zusammen.

Mit dieser Zusammensetzung sollte dem Anspruch Genüge getan werden, formale und inhaltliche Kompetenz in der Auswahlgruppe zu haben sowie die Gremien der ZB MED vertreten zu wissen. Die Präsenz nur einer Person aus dem Kuratorium sowie die fehlende Vertretung der Zuwendungsgeber<sup>15</sup> wurden vom Bundesministerium für Gesundheit (BMG) im Nachhinein jedoch als nicht ausreichend kommentiert.

Nach den jeweiligen Angebotspräsentationen wurden den potenziellen Auftragnehmern zuvor formulierte Fragen der ZB MED-Auswahlgruppe gestellt. Es zeigte sich, dass diese Vorbereitung wichtig war, um vollständige Informationen zu erhalten und den Frageprozess zu strukturieren. Selbstverständlich ergaben sich während der Präsentation zusätzliche Fragen, die ebenfalls beantwortet wurden. Neben den Detailfragen zum Angebot war es auch hilfreich allgemeine Fragen zu Trends und Entwicklungen von Bibliotheken bzw. in der Informationslandschaft zu stellen, um einen Eindruck vom Branchenwissen der Anbieter zu erhalten.

Nach Abschluss beider Präsentationen hat die Auswahlgruppe sich über die Vergabe an einen der Anbieter verständigt. Dies geschah anhand der bereits im Angebot quantifizierten Kriterien:

- Qualität des Angebots (50 %)
- Angebotspreis (40 %)
- Erfahrung und Qualifikation des Auftragnehmers (10 %)

Diese drei Kriterien wurden bei der Entscheidung zur Auftragsvergabe spontan durch jeweilige Unterkriterien ergänzt und dann entschieden welcher Anbieter einen Punkt für das Unterkriterium erhält, um daraus eine Gesamtpunktzahl für jeden Anbieter zu berechnen. Aus diesem auf einem Flipchart dokumentierten Vorgehen wurde ein Aktenvermerk formuliert, in dem den Zuwendungsgebern das Ergebnis und das dahinter stehende Verfahren erläutert wurde.

---

<sup>15</sup> Zuwendungsgeber sind: Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung NRW; Bundesministerium für Gesundheit.

Die Rückmeldung des BMG dazu war ernüchternd, da sowohl die Kriterienauswahl als auch das mathematische Verfahren zur Errechnung der Punktzahl für jeden Anbieter als willkürlich und nicht objektiv angesehen wurde. Daraufhin wurden die Kriterienauswahl und das Punktvergabeverfahren nochmals genauer beschrieben. Der Kriterienkatalog gestaltete sich demnach folgendermaßen:

1. Qualität des Angebotes (50 % = 50 Punkte)

- Personelle Ressourcen
- Qualifikation des eingesetzten Personals
- Repräsentativität der Stichprobe
- Gewinnung von Probanden
- Anpassung der Methode an die Bedürfnisse der ZB MED
- Beantwortung spezieller Fragen anhand eines Fragenkataloges
- Trendwissen technologische Entwicklungen
- Trendwissen Branche
- Erfassung der Marktpotenziale
- Stellenwert von Markt- und Zielgruppenanalyse
- Stellenwert der GAP-Analyse
- Präsentation und eingereichte Unterlagen
- Motivation

2. Preis des Angebotes (40 % = 40 Punkte)

3. Erfahrung und Qualifikation des Auftragnehmers (10 % = 10 Punkte)

Die ZB MED hat sich entschieden, einem Konsortium den Auftrag für die Markt- und Zielgruppenanalyse zu geben, das aus einer kleinen inhabergeführten Unternehmensberatung und einem inhabergeführten Marktforschungsunternehmen besteht. Das Konkurrenzangebot stammte von einer international agierenden Unternehmensberatung. Entscheidend für die Wahl des Konsortiums war, dass die Vertreter stärker auf die individuellen Bedürfnisse der ZB MED eingingen und ein besseres Branchenwissen nachweisen konnten.

#### 4.1.3 Finanzierung der Markt- und Zielgruppenanalyse

Die Finanzierung der Studie durch die Zuwendungsgeber war der ZB MED vor der Ausschreibung mündlich zugesichert worden. Aufgrund interner Prozesse in den Ministerien wurde das Geld jedoch nicht fristgerecht zur Verfügung gestellt, so dass der geplante Projektstart Mitte Januar 2013 nicht eingehalten werden konnte.

Aufgrund des ohnehin engen Zeitplans für die Studie, die ja als Grundlage des Strategieprozesses dienen sollte, vergab die ZB MED aus Eigenmitteln Teilmodule der Studie

an die Auftragnehmer und übernahm damit das wirtschaftliche Risiko.<sup>16</sup>

Die Auftragnehmer erklärten sich bereit, den Projektauftritt in Form eines Kick-off ohne schriftlichen Auftrag durchzuführen. Für die weiteren Teilmodule erhielten sie dann den Auftrag der ZB MED.

Die verzögerte Bereitstellung des Geldes durch die Fördergeber führte dazu, dass der Projektstart um rund einen Monat verschoben werden musste. Die Auftragnehmer verkürzten als Entgegenkommen den Bearbeitungszeitraum um ca. zwei Wochen, so dass der Endtermin nur leicht nach hinten geschoben werden musste.

#### 4.1.4 Kick-off-Veranstaltung

Die Kick-off-Veranstaltung diente dazu, den Auftrag an die ausgewählten Gutachter nochmals im Detail zu besprechen und einen detaillierten Projektplan zu erarbeiten.

Inhalte des Kick-off waren:

- Formulierung der Ziele und Wünsche der ZB MED
- Erläuterung des Projektablaufs aus Sicht der Auftragnehmer
- Projektmeilensteine mit Erstellung eines Zeitplans
- Abstimmung über die von der ZB MED zu erbringenden Leistungen

Im Hinblick auf die Formulierung von Zielen und Wünschen der ZB MED war vor allem die Einordnung der Studie in das Gesamtprojekt „Strategie- und Neuausrichtungprozess ZB MED“ von Bedeutung. Hier wurde nochmals betont, dass die Studie einen zentralen Baustein für die Strategieentwicklung bildet und vor allem zwei Punkte berücksichtigen muss, die sich aus dem Evaluierungsbericht des Senats der Leibniz-Gemeinschaft ergeben.

Die ZB MED legt Wert darauf, dass die Strategieentwicklung und die Neuorganisation ihre Zukunftsfähigkeit sichern. Entsprechend soll bei der Durchführung des Projekts darauf geachtet werden, dass die Methoden und Ergebnisse *nachnutzbar* sind, dass ein *Wissenstransfer* stattfindet und dass die Ergebnisse *nachhaltig* sind.

Bei der Strategieentwicklung ist wichtig, dass die neue Gesamtstrategie von der ZB MED und ihren *Mitarbeitenden gelebt und umgesetzt* werden kann. Dafür ist entscheidend, dass die Mitarbeitenden angemessen in den Strategieentwicklungsprozess eingebunden werden und dass die Vorgehensweise und Ergebnisse entsprechend offen und transparent kommuniziert werden. Das bedeutet für die Methodik, *dass die Strategie nicht losgelöst von der ZB MED von externen Experten erarbeitet wird, sondern dass dies im Austausch mit den Mitarbeitenden der ZB MED geschieht.*<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Gärtner 2013.

<sup>17</sup> Vgl. Mumenthaler 2012, S. 2-3.

Auch die Ziele der Gesamtstrategie, die für die Marktstudie relevant sind, wurden nochmals betont:

- Der potenzielle Kundenkreis der ZB MED ist bekannt.
- Die Marktteilnehmer und Potenziale sind bekannt.
- Die Bedürfnisse und Arbeitsweisen der Kunden sind bekannt.
- Die Produkte und ihre Relevanz sind bekannt.
- Die zukunftsfähigen Geschäfts- und Forschungsfelder sind definiert.<sup>18</sup>

Darüber hinaus wurde im Rahmen dieses Punktes auch die Bearbeitung des MALIS-Projektes erläutert, so dass die externen Berater darüber informiert waren.

Nachdem die ZB MED ihre Ziele und Wünsche präsentiert hatte, ging es von Seiten der Auftragnehmer darum, ihre Sicht auf die Analyse in Form eines Projektablaufs und der Definition von Meilensteinen darzustellen.

Als Meilensteine der Markt- und Zielgruppenanalyse schlugen die Berater folgende vor:

- Meilenstein 1: Fertigstellung der Marktanalyse (Desktop Research)
- Meilenstein 2: Interviews / Workshop mit Mitarbeitern der ZB MED
- Meilenstein 3 Fertigstellung Markt- und Zielgruppenanalyse

Dabei sollten im Rahmen der Marktanalyse aus Sicht der Gutachter folgende Ergebnisse anhand einer Desktop-Recherche erzielt werden:

- Identifikation der relevanten Märkte auf Basis der grundsätzlichen strategischen Optionen
- Definition dieser Märkte
- Ermittlung des Marktpotenzials
- Definition und Analyse der relevanten Wettbewerber
- Positionierung der bestehenden ZB MED-Angebote in diesen Märkten
- Empfehlung für strategische Optionen

Die Zielgruppenanalyse hatte folgende Inhalte zum Ziel:

- Analyse der internen Daten
- Interviews mit ZB MED-Mitarbeitern zur Ermittlung ihrer Sicht auf die strategischen Optionen
- Durchführung eines Workshops mit Mitarbeitern der ZB MED zur Diskussion der strategischen Optionen und Zielgruppenpotenziale
- Durchführung der Zielgruppenanalysen
- Vorbereitung von Kundenprozessanalysen

In der Zusammenführung beider Analysen sollten folgende Ergebnisse erzielt werden:

- Bewertung der Attraktivität von Märkten und Zielgruppen auf Basis eines Bewertungsrasters
- Zusammenführung der Ergebnisse der Markt- und Zielgruppenanalyse

---

18 Vgl. Mumenthaler 2012, S. 3.

Diesen Projektzielen stimmte die ZB MED zu. Für die Projektdurchführung wurde dann ein konkreter Zeitplan mit Meilensteinen erstellt.

Arbeitspaket	Zeitraum / Termin	Beitrag ZB MED
Desktop Research	25.02.-03.05.2013	Stellt vorhandene Studien, interne Statistiken etc. zu Verfügung
Ca. 10 persönliche oder telefonische Interviews mit Mitarbeitern der ZB MED	11.03.-22.03.2013, davon mind. 1 Tag persönliche Präsenz vor Ort	Informationen zur Auswahl der Interviewpartner (z. B. Organigramm), Abstimmung des Interviewleitfadens
Eintägiger Workshop mit Mitarbeitern der ZB MED	15.04. oder 18.04.2013	Organisatorischer Rahmen (Raum, Catering), Absprache der Agenda
Abgabe schriftlicher Bericht	03.05.2013	
Präsentation der Ergebnis vor dem Kuratorium der ZB MED	07.05.2013	Abstimmung der Präsentation im Vorfeld

Abb. 3: Zeitplan Markt- und Zielgruppenanalyse

Aus dem Zeitplan wird bereits deutlich, dass es ebenfalls wichtig ist, im Vorfeld des Projektstarts die Aufgabenteilung zwischen Auftragnehmer und -geber klarzustellen. Verschiedene Informationen müssen vom Auftraggeber zur Verfügung gestellt werden. Dies betrifft vor allem Informationen und Daten über interne Prozesse und die Mitarbeiter (z. B. Nutzungszahlen von aktuellen Services, Stellenbeschreibungen). Andere Schritte im Projektverlauf bedürfen der Abstimmung. Hierfür sind beim Auftraggeber die verantwortlichen Personen zu benennen.

## 4.2 Desktop Research

Im Rahmen des Desktop Research ging es vor allem darum vorhandene Daten und Informationen zusammenzutragen, die für die Fragestellungen der Markt- und Zielgruppenanalyse relevant sind. Dazu hat die ZB MED alle bereits vorliegenden relevanten Informationen an den Auftragnehmer gegeben. Dabei handelte es sich überwiegend um Nutzerdaten für die eigenen Services (z. B. die Anfragezahlen der Fachportale, Zahl

der Dokumentlieferungen an verschiedene Zielgruppen) oder vorliegende Studien.

Als Rahmenbedingung wurde dem Auftragnehmer dabei auf den Weg mitgegeben, dass er die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens bei der Darstellung der Rechercheergebnisse beachten soll. Dies wurde sehr zufriedenstellend umgesetzt. Darüber hinaus sollte er darauf achten, vergleichbare Erkenntnisse aus der Recherche zu ziehen. Dies ist nur eingeschränkt gelungen, da insbesondere aus dem angloamerikanischen Raum Studien mit Zahlen vorliegen, die mit der Situation in Deutschland bzw. Mitteleuropa jedoch nicht immer vergleichbar sind.

### 4.3 Interviews mit Mitarbeitern

Die Interviews mit den Mitarbeitern sollten dem Ziel dienen, deren Sicht auf die relevanten Zielgruppen zu erfragen. Ausgewählt wurden die Interviewpartner vom Auftragnehmer auf der Grundlage des Organigramms der ZB MED und dem Kriterium „Kundenkontakt“, d. h. die Mitarbeiter sollten in irgendeiner Form mit den Kunden und damit den Zielgruppen Kontakt haben. Wichtig war an dieser Stelle, dass die Auswahl durch den Auftragnehmer erfolgte und somit die Neutralität gewahrt blieb.

Vor diesem Hintergrund wurden 14 Interviews mit Personen aus folgenden Bereichen geführt:

- Volltextversorgung / Dokumentlieferung
- Marketing
- Informationskompetenz
- Informationsdienste
- Entwicklung und Betreuung der Fachportale MEDPILOT und GREENPILOT
- Digitales Publizieren
- Bestandsentwicklung
- Ortsleihe

Einige dieser Personen waren in den Prozess des Gesamtprojekts Strategie- und Neuausrichtungsprozess ZB MED auf Führungsebene involviert, andere nicht. Dies war auch nicht das Auswahlkriterium, hatte aber zur Folge, dass Sinn und Zweck des Interviews teilweise ausführlich erläutert werden mussten.

Wichtig war dabei, die Mitarbeiter im Haus hierarchieübergreifend in die Marktstudie und damit in den Gesamtprozess einzubinden, auch wenn dadurch viel Erklärungsbedarf entstand. Zum einen ist das Know-how verschiedener Mitarbeiter an dieser Stelle relevant, zum anderen spielt die Beteiligung für die Akzeptanz und die Umsetzung der Strategie eine wichtige Rolle.

Der Interviewleitfaden, der den Mitarbeitern im Vorfeld zugesendet wurde, hatte folgenden Inhalt:

Leitfaden für die persönlichen und telefonischen Interviews

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen in erster Linie in Bezug auf Ihr Tätigkeitsfeld.

1. Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen bei der Analyse von Märkten und Zielgruppen?
2. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Zielgruppen der ZB MED? Welche Zielgruppen sollte die ZB MED in Zukunft stärker bedienen?
3. Welche Bedürfnisse dieser Zielgruppen sind heute wichtig, welche zukünftig?
4. Wie bewerten Sie das bestehende Dienstleistungs- und Produktangebot Ihres Bereiches im Hinblick auf die zukünftigen Bedürfnisse?
5. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Wettbewerber für die ZB MED in Bezug auf die von Ihnen genannten Zielgruppen und deren Bedürfnisse?
6. Welche weiteren Aspekte sollten wir bei der Untersuchung unbedingt bedenken?<sup>19</sup>

An den Interviews nahm die Autorin dieses Beitrags aus zwei Gründen teil:

1. Um die positiven und negativen Reaktionen der Interviewpartner im Sinne des MALIS-Projekts zu verfolgen.
2. Der Auftragnehmer wollte gern eine Person der ZB MED bei den Interviews dabeihaben, die den gesamten Prozess des Projekts Strategie- und Neuausrichtungsprozess ZB MED kannte, um eventuell Rückfragen der Interviewpartner diesbezüglich beantworten zu können.

Zusammenfassend fielen folgende Punkte auf, die bei der Durchführung von Interviews mit Mitarbeitern des eigenen Hauses beachtet werden sollten:

Organisatorisches:

- Die Einladung zu den Interviews sollte rechtzeitig erfolgen. Die angesetzten zehn Tage wurden oftmals als sehr kurzfristig betrachtet.
- Im Vorfeld ist eindeutig zu klären, ob das Interview persönlich oder telefonisch geführt wird.
- Im Vorfeld sollten die Interviewpartner gebeten werden aus ihrer Sicht wichtige Statistiken oder andere Materialien aus ihrem Arbeitsbereich bereitzuhalten.

Auswahl der Interviewpartner:

- Im Nachhinein stellte sich die Frage, ob das Auswahlkriterium „Kundenkontakt“ ausreichend war und nicht eher aus allen sogenannten Programmbe-  
reichen und Teams Mitarbeiter hätten befragt werden sollen, um ein um-

---

<sup>19</sup> Zitat aus dem Leitfaden des externen Beraters

fassendes Bild zu bekommen und eine gleichberechtigte Beteiligung aller Bereiche zu gewährleisten.

- Ggf. hätte dann die Zahl der Interviews erhöht werden müssen.
- Interviews mit Mitarbeitern aus den gleichen Arbeitsgebieten, wenn auch auf unterschiedlichen Hierarchiestufen, sind zu vermeiden. Hier entstanden Doppelungen bei den Antworten.

Auswahl der Fragen:

- Als Einstiegsfrage – „Eisbrecherfrage“ – wäre eine Frage zum eigenen Tätigkeitsbereich hilfreich gewesen, um die Sicherheit des Interviewpartners zu erhöhen und den externen Interviewer besser in Kenntnis darüber zu setzen, mit wem er gerade spricht.
- Die Fragen wurden nicht immer richtig verstanden. Bei der Formulierung ist darauf zu achten, keine abstrakten Fragen zu stellen, zu spezifische Fachbegriffe zu vermeiden und eventuell Beispiele einzufügen. Im konkreten Fall fiel es einigen Mitarbeitern schwer, die notwendige Kundenperspektive einzunehmen.

Klärung der Rahmenbedingungen:

- Den Interviewpartnern sollte bei der Terminierung erklärt werden, in welchem Zusammenhang das Interview stattfinden soll und warum die entsprechende Person ausgewählt wurde.
- Die Anonymität der Antworten sollte vorab, ggf. sogar in schriftlicher Form, zugesichert werden.
- Es sollte erklärt werden, wie die Antworten dokumentiert bzw. weiterverarbeitet werden.

#### **4.4 Interner Workshop mit Mitarbeitern**

Als Vertiefung und Fortsetzung der Mitarbeiterinterviews wurden alle 14 Interviewpartner zu einem eintägigen Workshop eingeladen.

Der Workshop verfolgte die Ziele:

- Die von den Beratern entwickelte Untersuchungsmethodik, den Analyseansatz und das konkrete Analysemodell zur Beschreibung der Märkte und Zielgruppen der ZB MED vorzustellen.
- Das vorgestellte Modell zu diskutieren und
- in Arbeitsgruppen eine vertiefende Analyse für drei Teilmärkte zur Ermittlung von Entwicklungspotenzialen durchzuführen.

Der Ablauf des Workshops gliederte sich in vier Abschnitte:

1. Einleitung und Einordnung des Workshops in den Gesamtprozess der Markt- und Zielgruppenanalyse

2. Präsentation der bisher erarbeiteten Ergebnisse von Seiten der Berater, d. h.
  - a. Märkte, Marktsegmentierung, Marktpositionierung, Zielgruppen – der methodische Hintergrund der Marktanalyse
  - b. Präsentation des Marktanalysemodells für die ZB MED: Märkte, Zielgruppen und das Märkte- und Zielgruppenraster als Analyse- und Arbeitsinstrument
3. Arbeit in Arbeitsgruppen: Bearbeitung von Teilmärkten im Hinblick auf die relevanten Zielgruppen, Trends und Positionierungsoptionen der ZB MED
4. Zusammenfassung und Feedback

Unabhängig von den inhaltlichen Ergebnissen des Workshops fielen im Prozess folgende Punkte auf:

- Es ist unbedingt notwendig, einen derartigen Workshop in den Gesamtprozess einzuordnen, in diesem Fall in die Markt- und Zielgruppenanalyse sowie in das Projekt Strategie- und Neuausrichtungsprozess ZB MED.
- Wie bei den Interviews sind Fachbegriffe (z. B. explorative Interviews) oder intern geprägte Begriffe für Schritte im Prozess (z. B. Produktportfolioanalyse) zu vermeiden oder zumindest zu erklären. Da nicht alle Workshopteilnehmer in den gesamten Strategieentwicklungsprozess eingebunden sind, sind die Begriffe nicht geläufig.
- Die Teilnehmer äußerten Bedenken, wie die Ergebnisse des Workshops in den Prozess der Marktstudie einfließen. Hier konnte der externe Berater jedoch glaubwürdig versichern, dass für seine Arbeit die Ergebnisse sehr wichtig sind.
- Positiv hervorzuheben ist die hierarchieübergreifende Zusammensetzung der Workshopgruppe. Hierbei handelte es sich nicht um eine Gruppe, die in dieser Form etabliert war, wie andere Gremien an der ZB MED. Gerade diese neue Zusammensetzung wurde für die Ergebnisfindung und die fruchtbare Zusammenarbeit als sehr wertvoll erachtet.

## **5. Zusammenfassung der Prozesse und ihre Bewertung – ein Leitfaden**

### **5.1 Relevante Kriterien für die Zusammenarbeit mit externen Beratern**

Bevor der Leitfaden anhand der beschriebenen Schritte bzw. Prozesse dargestellt wird, werden die wichtigsten Punkte für die externe Bearbeitung einer Markt- und Zielgruppenanalyse zusammengefasst.<sup>20</sup>

- Die externe Vergabe einer Markt- und Zielgruppenanalyse kann gegenüber

---

20 Vgl. Roesner 2013.

- Fördergebern, Politik und Öffentlichkeit ein starkes Vertrauen in die Objektivität, Belegbarkeit und Neutralität der gewonnenen Daten und Ergebnisse schaffen. Ist dies für eine Bibliothek von Bedeutung, sollte eine externe Bearbeitung auf jeden Fall in Betracht gezogen werden.
- Eine externe Unterstützung bringt neue Aspekte und Methoden in den Prozess und reichert den Prozess und die Ergebnisse zusätzlich zur Kompetenz des Auftraggebers an.
  - Eine detaillierte Vorbereitung der Ausschreibung, die klare Klärung der Aufgabenverteilung zwischen Auftraggeber und -nehmer sowie die größtmögliche Offenheit der Auftraggeber für eine Beratung fördern den Erfolg einer Zusammenarbeit mit externen Gutachtern.
  - Sehr wichtig ist die enge Begleitung und Teilnahme des Auftraggebers an den einzelnen Prozessschritten, beispielsweise die Teilnahme an den Mitarbeitergesprächen oder dem internen Workshop. Dies ist zwar sehr zeitaufwändig, zahlt sich aber aus, da die Vertreter des Auftraggebers zusätzliches Wissen aufbauen. Außerdem fällt die Prozesssteuerung leichter, falls es Abweichungen vom Projekt- und Zeitplan geben sollte oder muss.
  - Die Bibliotheksleitung sollte über den Prozess stetig informiert sein.
  - Ein wesentlicher Punkt ist die Beteiligung der eigenen Mitarbeiter. Zum einen ist die Information der Mitarbeiter über den Prozess wichtig, zum anderen ist relevant, das Wissen der Mitarbeiter für eine Studie zu nutzen. Zwei Möglichkeiten, die im Fallbeispiel ZB MED eingesetzt wurden, sind die Mitarbeiterinterviews und der interne Mitarbeiterworkshop. Darüber hinaus führt die ZB MED sog. Infotage durch, so dass einer dieser halbjährlich stattfindenden Termine für eine Information über die Markt- und Zielgruppenanalyse genutzt werden konnte.

Werden diese Punkte berücksichtigt, insbesondere die beiden letztgenannten, gibt es im Sinne der zuvor genannten Fragestellung nach Lücken zwischen gesetzten Zielen der Analyse und den tatsächlich erreichten Ergebnissen wenig Abweichungen. Dies ist ein wesentliches Ergebnis aus der Betrachtung des Fallbeispiels ZB MED.

## 5.2 Leitfaden für die Bearbeitung einer Markt- und Zielgruppenanalyse

Der Leitfaden stellt anhand der zuvor geschilderten Prozessschritte in tabellarischer Form das Vorgehen zur Erarbeitung einer Markt- und Zielgruppenanalyse dar. Dabei werden die jeweils relevanten Kriterien, die Zuständigkeiten für die Prozessschritte sowie Bewertungen oder Bemerkungen genannt.

Prozessschritt	Kriterien	Zuständigkeit	Bewertung / Bemerkung
Ausschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beachtung formaler Kriterien</li> <li>• Genaue inhaltliche Definition der Anforderungen</li> </ul>	Auftraggeber	<p>Je genauer der Auftrag formuliert wird, desto passgenauer sind die schriftlichen Angebote potenzieller Auftragnehmer. Dabei sind die formalen Kriterien eines Ausschreibungsverfahrens zu beachten. Der Zeitaufwand lohnt, um Aufwand im Auswahlverfahren und im späteren Projektverlauf zu vermeiden.</p> <p>Die Ausschreibungsunterlagen für die Marktstudie der ZB MED sind hierfür ein positives Beispiel.</p>
Auswahlverfahren-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besetzung der Auswahlgruppe mit internen Vertretern (inhaltliche und formale Kompetenz (z. B. Verwaltungsleiter)), Vertretern der externen Gremien (z. B. Beirat) und Vertretern der Zuwendungsgeber, d.h. mit Vertretern aller an der Untersuchung beteiligten Gruppen</li> <li>• Vorbereitung weiterführender Fragen für jedes Angebot</li> <li>• Branchenwissen prüfen</li> <li>• Nachvollziehbares und transparentes Auswahlverfahren anhand von <i>zuvor</i> definierten Kriterien</li> </ul>	Auftraggeber	<p>Eine Besetzung der Auswahlgruppe im vorgeschlagenen Sinne ist wichtig, insbesondere wenn eine Studie von Zuwendungsgebern oder anderen Fördergebern finanziert wird.</p> <p>In der Bewertung der Angebote (schriftlich und mündlich) ist unbedingt darauf zu achten, dass <i>vorher</i> ein Bewertungsraster erarbeitet wurde. Ein während des Beurteilungsprozesses spontan erarbeitetes Kriterienraster war im Fall der ZB MED ein Fehler.</p>
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung der Finanzierung vor Auftragsvergabe</li> <li>• Finanzierungsplan für den Fall der verspäteten Bereitstellung von Fördermitteln</li> </ul>	Auftraggeber	<p>Sollte wider Erwarten die Finanzierung zum Zeitpunkt der (zeitlich notwendigen) Auftragsvergabe nicht gesichert sein, muss ein alternativer Finanzierungsplan aufgestellt werden, um den Zeitplan einzuhalten. Im Fall der ZB MED ist die Bibliothek mit Eigenmitteln in Vorleistung getreten.</p>
Kick-off-Veranstaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkrete Ziele und Wünsche des Auftraggebers definieren</li> <li>• Abstimmung des Projektverlaufs und der Aufgabenteilung zwischen Auftraggeber und -nehmer</li> <li>• Erstellung eines Zeitplans</li> <li>• Beitrag des Auftraggebers definieren</li> </ul>	Auftraggeber und -nehmer	<p>Beide Seiten sollten sich detailliert auf das erste Treffen vorbereiten, um die wichtige Aufgabeklä rung zwischen beiden Parteien und die Aufstellung eines Projekt- und Zeitplans zu ermöglichen.</p> <p>Im Falle der ZB MED führte in erster Linie die gute Vorbereitung auf den Termin zu einem zielorientierten Ergebnis im Sinne eines Projekt- und Zeitplans. Die Auftragnehmer hatten dies lediglich vage vorbereitet.</p>
Desktop Research	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante Informationen durch den Auftraggeber zur Verfügung stellen</li> <li>• Wissenschaftliche Arbeitsweise fördern</li> </ul>	Auftragnehmer	<p>Ein wichtiger Punkt bei dem Baustein Desktop Research ist, dass ein externer Gutachter neue Denkansätze und Methoden in den Prozess einbringt und somit eine gewisse Betriebsblindheit der internen Mitarbeiter vermieden wird.</p>

Prozessschritt	Kriterien	Zuständigkeit	Bewertung / Bemerkung
Mitarbeiterinterviews	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl der Interviewpartner durch den Auftragnehmer, um Neutralität zu gewährleisten.</li> <li>• Organisatorische (z. B. Termin, Art des Interviews, Dokumentation) und inhaltliche Rahmenbedingungen (Warum Auswahl dieser bestimmten Person? Einordnung in Gesamtprojekt?) sind im Vorfeld zu klären.</li> </ul>	Auftragnehmer unter Beteiligung des Auftraggebers (Vertreter des Projektteams)	Mitarbeiterinterviews sind eine wichtige Möglichkeit der hierarchieübergreifenden Beteiligung an Analyseprozessen.
Workshop mit Mitarbeitern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notwendigkeit der Erklärung für das Stattfinden des Workshops, Einordnung in Gesamtprozess der Markt- und Zielgruppenanalyse</li> <li>• Hierarchieübergreifende Zusammensetzung</li> <li>• Zusammensetzung unabhängig von existierenden Gremien, d. h. eingespielten Gruppen</li> </ul>	Auftragnehmer unter Beteiligung des Auftraggebers (Vertreter des Projektteams)	Ein Workshop ist ebenfalls eine sehr gute Möglichkeit für die Einbindung der Mitarbeiter in Analyse- und Strategieprozesse. Eine hierarchieübergreifende Zusammensetzung der Gruppe und ein Abweichen von existierenden Gruppenstrukturen fördert Querdenken und die Gewinnung neuer Erkenntnisse.
Nachhaltiges und übertragbares Analysetool	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forderung bei Auftragsvergabe</li> </ul>	Auftraggeber (Forderung als Auftragskriterium); Auftragnehmer	Die Erarbeitung eines wieder einsetzbaren Analysetools, wie im Fall der ZB MED das Analyseraster von Märkten und Zielgruppen, stellt einen sehr wichtigen Baustein für eine mögliche Wiederholung einer Markt- und Zielgruppenanalyse dar. Das Tool kann auch anderen Bibliotheken zur Verfügung gestellt werden, so dass eine Vorreiterrolle eingenommen werden kann. Dies ist im Falle einer Zentralbibliothek wie der ZB MED besonders relevant.

Abb. 4: Leitfaden zur Durchführung einer Markt- und Zielgruppenanalyse

## 6. Fazit

Die erfolgreiche Durchführung einer Markt- und Zielgruppenanalyse ist in erster Linie von der Definition angestrebter Analyseziele, der sorgfältigen Vorbereitung der einzelnen Prozessschritte und ggf. einer engen Begleitung externer Berater abhängig.

Die Frage ob eine Markt- und Zielgruppenanalyse intern oder extern durchgeführt werden soll, ist grundsätzlich nur vor dem Hintergrund der Ziele und Rahmenbedingen der Analyse zu beantworten.

Selbstverständlich spielen die personellen und finanziellen Ressourcen eine wichtige Rolle, aber auch die Notwendigkeit durch die Ergebnisse eine politische Legitimation zu erreichen und damit Neutralität und Objektivität zu gewährleisten.

Ziel der Markt- und Zielgruppenanalyse kann einerseits sein, die Grundlage für eine neue Strategieentwicklung zu bilden. Andererseits kann es auch um eine Korrektur vorhandener Daten über Zielgruppen gehen.

Die ZB MED stellt durch die Ergebnisse der letzten Evaluierung, den politischen Druck und die zur Verfügung gestellten Fördermittel für die Markt- und Zielgruppenanalyse einen Sonderfall dar. Die externe Vergabe der Analyse war hier eine Notwendigkeit.

Für andere Bibliotheken kann es sinnvoll sein, nur Teile einer Analyse extern zu vergeben, z. B. die Durchführung qualitativer Interviews oder die Entwicklung eines Onlinefragebogen.

Birte Lindstädt

studierte Angewandte Wirtschaftsgeographie an der Universität Trier mit Abschluss Diplom im Jahre 1994. Nach langjähriger Tätigkeit in der Wirtschaftsberatung und Marktforschung ist sie seit 2010 als Verbundkoordinatorin des Goportis Leibniz-Bibliothekerverbundes Forschungsinformation tätig. Seit Frühjahr 2012 absolviert sie den berufsbegleitenden Masterstudiengang Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln.

Kontakt: lindstaedt@zbmed.de

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Aufbau einer Marketingkonzeption

Abb. 2: Prozess der strategischen Marketingplanung

Abb. 3: Zeitplan Markt- und Zielgruppenanalyse

Abb. 4: Leitfaden zur Durchführung einer Markt- und Zielgruppenanalyse

## **Literatur- und Quellenverzeichnis**

Becker, Jochen 1990: Marketing-Konzeption. 3. Aufl. München: Vahlen.

Bruhns, Manfred 2002: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 6. überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

- Finanzministerium NRW 2011: Vergabehandbuch des Landes Nordrhein-Westfalen für die Vergabe von Leistungen nach der Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen (VHB-VOL NRW). Köln.
- Froböse, Michael; Kaapke, Andreas 2000: Marketing – Eine praxisorientierte Einführung mit Fallbeispielen. Frankfurt [u.a.]: Campus.
- Gärtner, Jürgen 2013: Interview zu formalen Kriterien des Ausschreibungs- und Vergabeverfahrens für die Markt- und Zielgruppenanalyse. ZB MED, 17.07.2013.
- Heinold, Erhardt F. 2013 (nicht veröffentlicht): Markt- und Zielgruppenanalyse, Vorstudie zu Märkten und Zielgruppen als Grundlage für die Marktforschung. Hamburg.
- Leibniz-Gemeinschaft, Der Senat, 2012: Stellungnahme zur Deutschen Zentralbibliothek für Medizin (ZB MED) Köln / Bonn. [http://www.leibnizgemeinschaft.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/Evaluierung/Senatsstellungen/Senatsstellungnahme-ZB-MED-2012.pdf](http://www.leibnizgemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/Evaluierung/Senatsstellungen/Senatsstellungnahme-ZB-MED-2012.pdf) (19.02.2014).
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred 2000: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 9. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Mumenthaler, Rudolf 2012: Strategie- und Neuorganisationprozess ZB MED: Aktualisierter Projektplan. Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur, Schweizerisches Institut für Informationswissenschaft SII 2012. Chur und Köln.
- Roesner, Elke 2013: mündliches Interview zu Fragestellungen des Projekts, 11.07.13
- Seidler-de Alwis, Ragna 2012: Markt- und Wettbewerbsanalyse für Bibliotheken. In: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing. Georgy, Ursula et al. (Hrsg.). Berlin [u.a.]: De Gruyter, S. 135-157.
- ZB MED 2012: Markt- und Zielgruppenanalyse für die Deutsche Zentralbibliothek für Medizin (ZB MED Medizin, Gesundheit, Ernährung, Umwelt, Agrar), Ausschreibung. Köln.