
Make-or-Buy-Entscheidungen in Öffentlichen Bibliotheken am Beispiel der Kosten für die Medienbearbeitung

Diplomarbeit

im Studiengang Bibliotheks- und Medienmanagement
der
Fachhochschule Stuttgart –
Hochschule der Medien

**Barbara Münz
Natalia Wirtz**

Erstprüfer: Prof. Ratzek
Zweitprüferin: Prof. Vonhof

Bearbeitungszeitraum: 08. Juli 2004 bis 08. Oktober 2004

Stuttgart, Oktober 2004

Kurzfassung

Diese Diplomarbeit untersucht die Gründe und die Vorgehensweisen von öffentlichen Bibliotheken beim Treffen von Make-or-Buy-Entscheidungen für den Bereich Medienbearbeitung. Es wurden zunächst die unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Ziele beim Treffen der Make-or-Buy-Entscheidungen in der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung beschrieben. Dann werden die qualitativen und die quantitativen Kriterien untersucht, die bei einer Make-or-Buy-Entscheidung eine Rolle spielen. Der wichtigste Aspekt gilt dem Vergleich der Kosten zwischen der Fremdvergabe und der Eigenherstellung bei der Medienbearbeitung. Es wurde eine Methode erarbeitet, die den Kostenvergleich ermöglicht. Außerdem wurde eine Checkliste zur Vorbereitung einer systematischen Make-or-Buy-Entscheidung entwickelt.

Schlagwörter: Make-or-Buy-Entscheidung, Kosten Medienbearbeitung, Outsourcing, öffentliche Bibliotheken, Rahmenbedingungen

Abstract

This thesis examines the reasons and the procedure of public libraries when making make or buy decisions for technical services operations like cataloguing, classifying and book preparation. Firstly the different basic conditions and goals of make or buy decisions in the economy and the public administration are analysed. Then the qualitative and the quantitative criteria are examined, which play a role in make or buy decisions. The most important aspect is the comparison of the costs between outsourcing and in-house production in the technical services operation. A method was compiled which makes the cost comparison possible. In addition a check list was developed for the preparation of a systematic make or buy decision.

Keywords: make or buy decision, costs technical services operation, outsourcing, public libraries, basic conditions

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	2
Abstract	3
Inhaltsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis.....	6
Tabellenverzeichnis.....	6
Abkürzungsverzeichnis.....	7
Vorwort.....	8
1 Einleitung	9
2 Rahmenbedingungen von Make-or-Buy-Entscheidungen in Wirtschaft und Verwaltung.....	12
2.1 Wirtschaft.....	12
2.1.1 Ziele	12
2.1.2 Rahmenbedingungen.....	14
2.1.3 Methoden / Vorgehensweise.....	14
2.2 Verwaltung	15
2.2.1 Ziele	15
2.2.2 Rahmenbedingungen und rechtliche Grenzen.....	17
2.2.3 Methoden / Vorgehensweisen	19
3 Kriterien für Make-or-Buy-Entscheidungen in Bibliotheken.....	21
3.1 Quantitative Kriterien	21
3.1.1 Personalkosten.....	21
3.1.2 Sachkosten	23
3.1.3 Gemeinkosten.....	24
3.1.4 Kalkulatorische Kosten.....	24
3.1.5 Methoden der Kostenermittlung	24
3.1.6 Transaktions- und Fremdbezugskosten.....	25
3.2 Qualitative Kriterien	26
3.2.1 Kernkompetenzen.....	27
3.2.2 Flexibilität.....	30
3.2.3 Qualität, Know-how.....	31
4 Ausgewählte Praxisbeispiele	34
4.1 Großstadtbibliotheken.....	34

4.1.1	Nürnberg.....	34
4.1.2	Dortmund	36
4.1.3	Zusammenfassung Großstadtbibliotheken.....	37
4.2	Kleine Bibliotheken	37
4.2.1	Stadtbibliothek Bad Dürkheim.....	37
4.2.2	Stadtbücherei Biberach.....	40
4.2.3	Zusammenfassung kleine Bibliotheken.....	42
4.3	Zusammenfassung ausgewählte Praxisbeispiele.....	42
5	Externe Anbieter	43
5.1	Ekz.bibliotheksservice GmbH (Einkaufszentrale für Bibliotheken)	43
5.2	Bibliotheksdienst Eugen Hambückers e.K.....	44
5.3	Buch und Kunst Stender GmbH	46
5.4	Buchhandel.....	47
6	Kriterienkatalog	48
6.1	Kostenanalyse	48
6.1.1	Kostenvergleichsrechnung	48
6.1.2	Probleme bei der Kostenanalyse.....	49
6.1.3	Kosten-Zeit-Vergeleich.....	49
6.2	Checkliste	61
7	Zusammenfassung und Ausblick.....	65
	Anhang.....	66
	Literaturverzeichnis.....	74
	Erklärung.....	79

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Stopp-Kriterien.....	62
----------------------------------	----

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Arbeitszeit laut KGSt	51
Tabelle 2: Systematisierung/Schlagwortvergabe	54
Tabelle 3: Katalogisierung	56
Tabelle 4: Technische Buchbearbeitung	58
Tabelle 5: Wer bietet was?	69
Tabelle 6: Berechnungen Materialkosten.....	72

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Art.	Artikel
ASB	Allgemeine Systematik für öffentliche Bibliotheken
BGB	Bürgerliches Gesetz Buch
BIX	Bibliotheksindex
DK	Dewey-Klassifikation
GABI	Gemeinsames Amtsblatt des Landes Baden-Württemberg
GG	Grundgesetz
ID	Inhaltsdienst (ekz)
ID-Zetteln	Inhaltsdienst-Zetteln
KAB	Klassifikation für Allgemeinbibliotheken
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KWG	Kreditwesengesetz
MAB	Maschinelle Austauschformat für Bibliotheken
MoB	Make-or-Buy
ÖB	Öffentliche Bibliothek
RAK-ÖB	Regeln für alphabetische Katalogisierung für öffentliche Bibliotheken
RAK-WB	Regeln für alphabetische Katalogisierung für wissenschaftliche Bibliotheken
RSWK	Regeln für den Schlagwortkatalog
SfB	Systematik für Bibliotheken
SSD	Systematik der Stadtbibliothek Duisburg
SW	Schlagwort
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz

Vorwort

Als die Ausschreibung für eine Diplom-Arbeit mit dem Thema „Make-or-Buy-Entscheidungen in Öffentlichen Bibliotheken am Beispiel der Kosten für die Medienbearbeitung“ im Frühjahr 2004 von Seiten der Ekz.Bibliotheksservice GmbH (ekz) bekannt gegeben wurde, schien uns dies das perfekte Thema: aktuell, mit einem direkten Bezug zur Bibliothek und es hatte etwas mit Betriebswirtschaft zu tun. Drei Punkte, die uns bei der Wahl eines Diplomarbeitsthemas wichtig waren.

Make-or-Buy-Entscheidungen – viele Bibliotheken haben diese Entscheidung schon längst getroffen, wie wir aus eigener Erfahrung durch verschiedene Praktika schon wussten. Wir wollten nun in unsere Diplom-Arbeit untersuchen, in wie weit dabei auch die Kosten in die Entscheidung einfließen und welche Faktoren sonst noch eine Rolle spielen.

Da der Bearbeitungszeitraum der Diplomarbeit in die Zeit der Sommerferien fiel, war es sehr schwierig Termine mit Bibliotheken zu vereinbaren. Vor allem kleine Bibliotheken machen innerhalb dieser Zeit einige Wochen zu, aber auch in den großen Bibliotheken musste man lange auf einen Termin warten, weil die Zuständigen im Urlaub waren.

Leider stellte sich schon bald heraus, dass sich die Ermittlung der Kosten für die Medienbearbeitung gar nicht so einfach ist. Viele Bibliotheken, vor allem die kleinen, haben noch nie ihre Kosten ermittelt. Und auch die Großstadtbibliotheken, die über eine Kosten-Leistungs-Rechnung verfügten, haben diese Kosten nicht berechnet. Dies stellte uns vor das Problem, dass wir eine Möglichkeit finden mussten, diese Kosten irgendwie zu ermitteln, ohne ein aufwendiges Kostenermittlungsverfahren in einigen Musterbibliotheken einzuführen. Dies wäre in den drei Monaten der Bearbeitungszeit nicht zu schaffen gewesen.

Deshalb mussten wir unser anfängliches Konzept völlig neu überdenken. So erwies sich die ursprünglich geplante Aufteilung nach großen und kleinen Bibliotheken als nicht so günstig, da es kaum Unterschiede bei Make-or-Buy-Entscheidungen in großen und kleinen Bibliotheken gibt.

Am Schluss möchten wir uns noch bei allen, die uns in irgendeiner Form beim Entstehen unsere Diplomarbeit unterstützt haben, bedanken.

1 Einleitung

Die Entscheidung, ob ein Produkt selbst hergestellt werden soll (make) oder von externen Anbietern fremd bezogen wird (buy), hängt von bestimmten Kriterien ab, die diese Diplomarbeit untersuchen wird. Wobei der Schwerpunkt auf den Kostenfaktor gelegt wird. Wie treffen Bibliotheken ihre Entscheidungen, geschieht das ähnlich wie einem Wirtschaftsunternehmen oder doch anders und welche Rolle spielen dabei die Kosten? Diese Fragen sollen am Ende der Arbeit unter anderem beantwortet werden.

Im Zusammenhang mit dem Begriff Make-or-Buy-Entscheidung taucht oft der Begriff Outsourcing auf. Diese Begriffe hängen unmittelbar miteinander zusammen und werden manchmal sogar als Synonyme verwendet. Es existieren viele Outsourcing – Definitionen. Eine davon definiert Outsourcing (Outside Resource Using) als Übertragung der bisher im Unternehmen erbrachten Leistungen auf andere Wirtschaftseinheiten¹. Outsourcing kann auch ein Ergebnis von Make-or-Buy-Entscheidung sein². Der Unterschied zwischen Outsourcing und einer Make-or-Buy-Entscheidung wird durch diese Aussage deutlich: Outsourcing - Überlegungen können nur im Unternehmen erbrachte Leistungen betreffen, wogegen Make-or-Buy-Entscheidungen auch vor einer Leistungserstellung auftreten können³. Also ist eine Make-or-Buy-Entscheidung eine Entscheidung über den Kauf einer Leistung oder deren Eigenherstellung, die während oder vor der Leistungserstellung unter Berücksichtigung bestimmter Kriterien getroffen werden kann.

Zwar wurden in der Fachliteratur schon Beispiele zu Make-or-Buy-Entscheidungen, vor allem aus dem Bereich der wissenschaftlichen Bibliotheken, beschrieben. Aber meist werden die qualitativen Kriterien, vor allem für die Wahl der Anbieter, vorgestellt. Das Thema Outsourcing und Make-or-Buy-Entscheidungen in öffentlichen Bibliotheken wurden bis jetzt nicht behandelt. Vor allem die in der Wirtschaft übliche Kosten-Vergleichsrechnung findet bisher keinerlei Beachtung.

Die Relevanz des Themas Make-or-Buy-Entscheidungen wird durch die Ergebnisse des Betriebsvergleiches an öffentlichen Bibliotheken im Regierungsbezirk Freiburg 1999-2001 deutlich. Als arbeitsintensivsten Tätigkeiten bei der Einarbeitung neuer Medien werden das Erstellen von Katalogaufnahmen, Angebots- und Bestandssichtung, Systematik, Schlagwortvergabe genannt. Als Optimie-

¹ Vgl. Mikus, Barbara (2001): Make-or-Buy-Entscheidungen, 2. Aufl., Chemnitz, S. 32.

² Vgl. ebd., S. 32.

³ Vgl. ebd., S. 32.

zungspotenzial wird unter anderem vorgeschlagen: Fremdbezug von Katalogdaten und ausleihfertigen Medien⁴.

In dieser Diplomarbeit wollen wir uns auf Make-or-Buy-Entscheidungen bei der Medienbearbeitung konzentrieren. Der Begriff der „Einarbeitung der Medien“ ist in der Literatur nicht klar definiert und kann je nach Bibliothek unterschiedliche Bearbeitungsvorgänge umfassen. Wir wollen folgende Arbeitsschritte untersuchen, die zur Einarbeitung neuer Medien gehören können:

- technische Buchbearbeitung:
 - Follierung
 - Signieren und Signaturbeschriftung
 - Anbringen von Fristzettel, Buchsicherungsstreifen, Strichcode- und Transponderetiketten usw.
- Systematisierung / Schlagworte vergeben
- Katalogisierung

Nicht berücksichtigt werden die Rechnungsbearbeitung und die Akzession.

Es sollten zwei kleine und zwei große öffentliche Bibliotheken untersucht werden, die entweder eine Kosten- und Leistungsrechnung haben oder schon einmal ausgerechnet haben, wie viel Zeit sie für die Medienbearbeitung benötigen. Natürlich kann das Ergebnis der Untersuchung wegen der kleinen Menge der untersuchten Bibliotheken nicht repräsentativ sein.

Als Vorgabe sollte die Diplomarbeit von zwei Studierenden bearbeitet werden. Barbara Münz hat Großstadtbibliotheken untersucht, Natalia Wirtz kleine und mittlere öffentliche Bibliotheken.

Die Diplomarbeit richtet sich an öffentliche Bibliotheken, die entweder eine Make-or-Buy-Entscheidung planen, oder schon fremde Leistungen bei der Medienbearbeitung beziehen, aber diese Entscheidung „aus dem Bauch heraus“ getroffen und nicht strukturiert geplant haben. Unser Ziel ist es einen Kriterienkatalog zu entwickeln, der den Bibliotheken als Checkliste bei einer Make-or-Buy-Entscheidung dienen soll.

⁴Vgl. Betriebsvergleich an öffentlichen Bibliotheken im Regierungsbezirk Freiburg 1999-2001 (2003) / Staatliche Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen Freiburg, S. 55.

Die Arbeit beginnt mit der Untersuchung der unterschiedlichen Rahmenbedingungen für Make-or-Buy-Entscheidungen in der Wirtschaft und in der Verwaltung. Im dritten Kapitel werden Kriterien, die eine Make-or-Buy-Entscheidung in Bibliotheken beeinflussen können beschrieben. Danach werden öffentliche Bibliotheken verschiedener Größen untersucht. Im fünften Kapitel stellen wir mögliche externen Anbieter und Bibliotheksdienstleister für die Medienbearbeitung vor. Anschließend soll eine Checkliste entwickelt werden, die bei einer Make-or-Buy-Entscheidung als Entscheidungshilfe herangezogen werden kann.

2 Rahmenbedingungen von Make-or-Buy-Entscheidungen in Wirtschaft und Verwaltung

In diesem Kapitel gehen wir auf die Rahmenbedingungen und die Vorgehensweisen bei MoB-Entscheidungen in der freien Wirtschaft und der Verwaltung ein.

2.1 Wirtschaft

Make-or-Buy-Entscheidungen werden in allen Unternehmensbereichen und Branchen getroffen⁵, und gehen über das eigentliche Outsourcing hinaus⁶. Auch können Make-or-Buy-Entscheidungen sehr weit reichende Folgen für ein Unternehmen haben, so dass, wenn einmal die Entscheidung gefallen ist, etwas fremd zu beziehen, diese nicht automatisch rückgängig gemacht werden kann.⁷ Darüber hinaus sind in der Regel mehrere Bereiche eines Unternehmens betroffen.⁸ Wenn ein Unternehmen einmal beschlossen hat, ein Produkt oder eine Leistung von Dritten zu beziehen, so gibt es die unterschiedlichsten Modelle und Arten des Outsourcings. Zum einen wird zwischen einem kurz- und einem langfristigen Outsourcing unterschieden. Zum anderen gibt es die unterschiedlichsten Modelle zur Zusammenarbeit mit einem Dienstleister. Dies reicht von der Fremdvergabe bis zur Neugründung eines Unternehmens. Alle diese Faktoren zeigen, dass eine Make-or-Buy-Entscheidung gut überlegt sein will.

2.1.1 Ziele

Wenn sich ein Unternehmen mit der Frage make or buy beschäftigt, so geschieht dies um folgende Ziele zu erreichen:

- Kostenabbau, Kostenoptimierung⁹
- Konzentration auf die Kernkompetenzen¹⁰

⁵ Vgl. Hendrix, Ulla / Abendroth, Claudia / Wachtler, Günther (2003): Outsourcing und Beschäftigung, München, S. 24.

⁶ Vgl. Kap. 1, S. 9.

⁷ Vgl. Mayer, Alexander G. / Söbbing, Thomas (2004): Outsourcing leicht gemacht. Muss man denn alles selber machen?, Frankfurt/Wien, S.13.

⁸ Vgl. Mikus, S.17.

⁹ Vgl. Hendrix / Abendroth / Wachtler, S. 27; Mayer / Söbbing, S.11; Hodel, Marcus (1999): Outsourcing-Management, Braunschweig, S. 2; Herff, Markus von (2002): Outsourcing-Entscheidungen, Aachen, S. 9 ff.

¹⁰ Hendrix / Abendroth / Wachtler, S. 27; Mayer / Söbbing: S. 12.

- Flexibilität¹¹
- Know-how

Kostenabbau, Kostenoptimierung

Der gestiegene Kostendruck spielt eine wichtige Rolle, wenn es um Make-or-Buy-Entscheidungen geht. „Um dem Wettbewerbsdruck ... begegnen zu können ist eine möglichst kostengünstige und flexible Produktion eine existentielle Voraussetzung.“¹². So können die Fixkosten, dies sind Kosten, die unabhängig von der erstellten Leistungsmenge anfallen, im eigenen Unternehmen gesenkt werden, wenn Teile von externen Dienstleistern hergestellt werden, da die Firma keine teuren Investitionen für neue Produktionsmittel einsetzen muss. Gleichzeitig kann mit einem niedrigen Fixkostenanteil auch die Gewinnschwelle gesenkt werden, was bedeutet, dass ein Unternehmen niedrigere Produktionsmengen benötigt, um Gewinne zu erwirtschaften.¹³ Dadurch wird das Risiko minimiert und weniger Kapital im Unternehmen gebunden.

Gleichzeitig entstehen durch ein Outsourcing zusätzliche Kosten, die so genannten Transaktions- und Fremdbezugskosten (s. Kap. 3.1.6).

Konzentration auf die Kernkompetenzen

„Um sich auf die eigenen Stärken, d.h. Kernkompetenzen konzentrieren zu können, besteht die Möglichkeit, andere Leistungen spezialisierten Zulieferern zu überlassen“.¹⁴ Damit einher geht eine Reduzierung der Fertigungstiefe. Gleichzeitig kann auch das eigene Unternehmen „verschlankt“ werden und die Organisationsabläufe optimiert werden.

Flexibilität

Aufgrund dessen, dass ein Unternehmen keine teuren Neuinvestitionen für eine mögliche Eigenfertigung tätigen muss, kann das Unternehmen schneller auf Marktveränderungen reagieren.¹⁵ Allerdings besteht die Gefahr, dass bei langfristigen Verträgen die angestrebte Flexibilität verloren geht.

¹¹ Vgl. Herff, S. 7.

¹² ebd., S. 8.

¹³ Vgl. ebd., S. 8.

¹⁴ ebd., S.1.

¹⁵ Vgl. Mayer / Söbbing, S. 13.

Know-how

Dadurch, dass sich ein Unternehmen spezialisiert und seine Produkte Dritten anbietet, kann es ein Know-how und Spezialwissen aufbauen. Dieses Know-how führt dazu, dass diese Firma auch über Maschinen und Techniken verfügt, die nur ihnen zur Verfügung steht und deshalb besser und günstiger produzieren können als andere Firmen.

Im Gegenzug kann das Outsourcing auch ein Know-how Verlust für das eigene Unternehmen bedeuten, was sich negativ auf den Produktionsablauf auswirken kann.

2.1.2 Rahmenbedingungen

Nur bei der Zulässigkeit von Bank- und Wertpapiergeschäften gibt es aufgrund der besonderen bank- und datenschutzrechtlichen Probleme eine gesetzliche Regelung (§ 25a Abs. 2 KWG, § 33 Abs. 2 WpHG)¹⁶. Ansonsten gibt es, anders als in der Verwaltung, keine rechtlichen Einschränkungen, wenn es um das out-sourcende Produkt geht.

Bei Outsourcing-Entscheidungen sind vor allem das Gesellschaftsrecht, das öffentliche Recht, das Arbeitsrecht und das Betriebsverfassungsrecht betroffen¹⁷. In wie weit diese dabei eine Rolle spielen, hängt von der Form des Outsourcings ab (Tochter- oder Beteiligungsgesellschaften).

Teilweise sind auch Patent- und Schutzrechte zu beachten, die ein Outsourcing notwendig machen.

Auch aufgrund technischer Gegebenheiten, weil ein Produktionsprozess geschlossen ablaufen muss bzw. die Vorprodukte nicht transportfähig sind, ist ein Outsourcing nicht immer möglich¹⁸. Hier stellt sich dann die Frage make or buy erst gar nicht, da nur eine Make-Entscheidung möglich ist. Dies trifft auch dann zu, wenn es keinen geeigneten Lieferanten gibt.

2.1.3 Methoden / Vorgehensweise

Bei Make-or-Buy-Entscheidungen sollte man immer sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien mit einbeziehen¹⁹, da solche Entscheidungen für ein Unternehmen weitreichende Folgen haben können. Meist handelt es sich bei Make-or-Buy-Entscheidungen um langfristige Entscheidungen, so dass Faktoren berücksichtigt werden müssen, die schwer abzuschätzen sind. Darüber hin-

¹⁶ Balze, Wolfgang / Rebel, Wolfgang / Schuck, Peter (2002): Outsourcing und Arbeitsrecht, 2. Aufl., S. 3.

¹⁷ Vgl. Mayer / Söbbing, S.181 ff.

¹⁸ Herff, S. 9.

¹⁹ Vgl. ebd., S. 39.

aus muss man auch beachten, dass wenn sich eine Firma für einen Fremdbezug entschieden hat, es schwierig und sehr teuer ist, diese Entscheidung wieder rückgängig zu machen.

Die Kostenvergleichsrechnung ist die am häufigsten eingesetzte Methode, wenn es um die Bewertung von quantitativen Kriterien geht.²⁰ Dabei werden die Kosten der Eigenfertigung denen des Fremdbezugs gegenüber gestellt. Darüber hinaus gibt es noch Methoden, die die zu tätigen Investitionen bei einer MoB-Entscheidung berücksichtigen (Investitionsrechnungen) sowie die Bedarfsmengen (Break-even-Analysen).

Bei der Bewertung der Qualitativen Kriterien darf man nicht vergessen, dass es sich um eine subjektive Entscheidung handelt. Dennoch gibt es verschiedene Modelle, die versuchen, die qualitativen Kriterien zu bewerten. Eine Methode ist dabei das von Männel beschriebene Punktwertsystem (Scoring Modell)²¹. Dabei werden die Beurteilungskriterien je nach Bedeutung für das Unternehmen gewichtet und mit Punkten versehen. Die so gewichteten Punktwerte werden dann für die Eigenfertigung und den Fremdbezug addiert und der höhere Gesamtpunktwert ist dann ausschlaggebend für make or buy.²²

2.2 Verwaltung

Auch in der öffentlichen Verwaltung stellt sich immer häufiger die Frage make or buy und eine damit verbundene Privatisierung von bisher öffentlichen Aufgaben und Einrichtungen. Denn gerade in Zeiten knapper Kassen und Schlagwörtern wie „Schlanker Staat“, effiziente und leistungsstarke Verwaltung sowie „Reformdruck“ glauben viele, dass „eine Privatisierung öffentlicher Aufgaben ein Allheilmittel zur Lösung von Finanzproblemen in Bund, Ländern und Gemeinden“ sei²³.

2.2.1 Ziele

Durch das Outsourcing von Aufgaben und Einrichtungen erhofft sich die Verwaltung ähnliche Effekte wie in der Wirtschaft:

- Einsparungspotential, Haushaltsentlastung
- Konzentration auf Kernkompetenzen

²⁰ Vgl. ebd., S. 51.

²¹ Männel, Wolfgang (1981): Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, Stuttgart, S.74 f; Herff, S.40 ff.

²² Herff, S. 46 ff.

²³ Eickmeyer, Horst / Bissinger Stephan (2002): Kommunales Management, Stuttgart, S.69.

- Bürger- (Kunden-)Orientierung, Entscheidungsbeschleunigung durch Entpolitisierung²⁴
- Motivation

Einsparungspotential, Haushaltsentlastung:

Aufgrund dessen, dass die Steuereinnahmen der Gemeinden in den letzten Jahren stark zurück gingen, gleichzeitig aber viele Ausgaben der Kommunen gesetzlich festgelegt sind, was dazu führt, dass eine Gemeinde nur begrenzt ihre Leistungen kürzen kann, sind viele Städte in beträchtliche finanzielle Schwierigkeiten geraten. Dies führte dazu, dass Gemeinden nach neuen Möglichkeiten der Haushaltsentlastungen suchten. Ein Weg ist dabei das Outsourcing von Dienstleistungen oder sogar die komplette Privatisierung von Dienstleistungsbereichen, und eine damit verbundene Entlastung der kommunalen Haushalte und eines Schuldenabbaues²⁵. Eine Rolle spielt dabei, dass Kapazitäten abgebaut werden können (Personal und Investitionen) und aus fixen Kosten variable Kosten werden²⁶, die nur bei einem Bezug der Leistung anfallen. Auch innerhalb der neuen Betriebe ist eine höher Wirtschaftlichkeit zu erwarten.

Konzentration auf Kernkompetenzen

Reinbert Schauer schreibt, „dass sich Gemeinden mit ihren eigenen Leistungskapazitäten auf jene Aufgabenbereiche beschränken sollen, die nur von ihnen allein sinnvoll zu bewältigen sind.“²⁷ In allen anderen Bereichen sollte sich die Verwaltung auf die Gewährleistung der Aufgabenerfüllung durch andere Leistungsträger beschränken oder den Aufgabenbereich zur Gänze dem marktwirtschaftlichen Wettbewerb durch Private öffnen.²⁸

Bürger- (Kunden-)Orientierung, Entscheidungsbeschleunigung durch Entpolitisierung

Durch eine Privatisierung wird erreicht, dass die politische Einflussnahme auf wirtschaftliche Aktivitäten der Kommunen reduziert wird. Darüber hinaus können die Dienstleister und Eigenbetriebe flexibler und schneller auf die aktuelle

²⁴ Haiber, Thomas (1997): Controlling für öffentliche Unternehmen, München, S.32 ff.

²⁵ Vgl.: Outsourcing – Übertragung kommunaler Aufgaben an private Dienstleister? (2001). Hrsg. von Reinbert Schauer, Linz, S. 8.

²⁶ Outsourcing – Übertragung kommunaler Aufgaben an private Dienstleister?, S.61; Hoffjen, Andreas: Zur Make-or-Buy-Problematik in der Öffentlichen Verwaltung, S. 392 in: Die Verwaltung 28(1995).

²⁷ Outsourcing – Übertragung kommunaler Aufgaben an private Dienstleister?, S. 59.

²⁸ Vgl. ebd., S. 59.

Marktsituation reagieren und handeln in der Regel outputorientiert, was zur Folge hat, dass die Kunden/Bürger einen besseren Service erwarten können.

Motivation²⁹

Auf Grund einer Privatisierung von öffentlichen Leistungen ist es auch möglich die Mitarbeiter des neuen Unternehmens mehr nach Leistung zu bezahlen, was zu mehr Motivation bei den Mitarbeitern führen kann. Auch können die Mitarbeiter mehr Handlungsspielraum haben und sind nicht mehr an die strengen Dienstvorschriften und Arbeitsabläufe der Verwaltung gebunden.

2.2.2 Rahmenbedingungen und rechtliche Grenzen

Im Gegensatz zu einem Wirtschaftsunternehmen, kann die Verwaltung nicht jede Aufgabe outsourcen. Bei Make-or-Buy-Entscheidungen in der Verwaltung müssen immer rechtliche Grenzen beachtet werden.

Generell kann man sagen, dass Hoheitliche Aufgaben, also Aufgaben, die eine „Außenwirkung gegenüber dem Bürger entfalten“³⁰ und damit „Entscheidungsbefugnis im Namen der öffentlichen Gewalt“³¹, nicht für ein Outsourcing in Frage kommen³². Darunter fallen vor allem Leistungen der Eingriffsverwaltungen wie der Polizei und der Gerichte, die durch Verwaltungsakte für Sicherheit und Ordnung sorgen und so in die Rechte und Freiheiten der Bürger eingreifen³³. Für einen Verwaltungsakt bedarf es einer gesetzlichen Grundlage. Typische Beispiele hierfür wären z.B. Baugenehmigungen, Gewerbe genehmigungen und Einweisung in eine Pflegeanstalt.³⁴

Bei Tätigkeiten der Leistungsverwaltung ist eine Fremdvergabe teilweise möglich. Bei Aufgaben der Leistungsverwaltung „fördert die öffentliche Verwaltung die Mitglieder des Gemeinwesens unmittelbar durch gewährende Tätigkeiten“³⁵. Dabei handelt es sich um den Bau und Betrieb von Schulen, Straßen, Kultur-

²⁹ Haiber, S.46 f.

³⁰ Büllsbach, A. und Reiß, J. (1998): Outsourcing in der öffentlichen Verwaltung – neue Formen der Kooperationen mit Privaten, S. 158. In: Outsourcing (1998). Hrsg. von Köhler-Frost, Wilfried, Berlin.

³¹ ebd., S. 158.

³² Vgl. Krönes, Outsourcing von öffentlichen Leistungen, VOP 6/7 (1997), S. 31 ; Ruter / Klute: Outsourcing – eine Strategie für die öffentliche Verwaltung?, http://www.ruter.de/downloads/2003/Artikel/Artikel_RuterKlute_OutsourcingEineStrategie_5_.pdf, S.3 ; Kaufen oder selber machen? In: Neues Verwaltungsmanagement 12/97, C 4.8, S.4.

³³ Vgl. Eickmeyer / Bissinger, S. 79.

³⁴ ebd. S. 79.

³⁵ ebd. S. 79.

und Sozialeinrichtungen sowie Versorgungs- und Entsorgungseinrichtungen.³⁶ Bei einem Outsourcing in diesem Bereich muss der Gleichheitsgrundsatz nach Art. 3 des Grundgesetzes, das Sozialstaatsprinzip nach Art. 20 Abs. 1 GG und kommunalrechtliche Grenzen gewahrt werden.

Bei Hilfsaufgaben, oder auch Annexaufgaben genannt, gibt es keinerlei rechtliche Einschränkungen³⁷. Diese sind somit generell für Outsourcingmaßnahmen geeignet. Dazu zählen zum Beispiel der öffentliche Fuhrpark, die Reinigung und die Wäscherei.

Ein weiterer Punkt, der bei Outsourcingmaßnahmen berücksichtigt werden muss, ist der Datenschutz. Grundsätzlich dürfen „personenbezogene Daten der öffentlichen Verwaltung ... durch Private verarbeitet werden“³⁸. Dies betrifft vor allem die Auslagerung der EDV oder einer Hausdruckerei, da diese mit personenbezogenen Daten arbeiten³⁹. Gerade hier muss eine absolute Geheimhaltung des Dienstleisters gewährleistet sein und es ist eine besondere Sensibilität gefragt, wenn es um dessen Auswahl geht. Zu beachten sind das Bundesdatenschutzgesetz und die Landesdatenschutzgesetze.

Darüber hinaus spielen in der Verwaltung noch haushaltsrechtliche Aspekte eine Rolle. Wobei es hier auf die Form des Outsourcings ankommt. Wenn ein neues Unternehmen gegründet werden soll, also Betriebsteile veräußert oder überführt werden, so ist auf jeden Fall ein Staatsakt (Gesetz oder Beschluss) notwendig. Bei einer Übernahme von Fremdleistungen, sind die Grundsätze der Ausschreibung zu beachten, da es sich nicht um Veräußerung von Betriebsteilen handelt.⁴⁰

Die Überführung der Angestellten und Arbeiter bei einer Privatisierung bereitet keine so großen Probleme. Es gelten die Regelungen des § 613a BGB, worin geregelt ist, dass bei „einem Betriebsübergang die Arbeitsverhältnisse zu unveränderten Bedingungen fortbestehen“⁴¹. Konkret bedeutet dies, dass die geschlossenen Arbeitsverträge inhaltsgleich auf den neuen Arbeitgeber übergehen und erst nach einem Jahr geändert werden können. Dies gilt auch für tarifrechtliche Bestimmungen. Kündigungen von Arbeitnehmerseite sind aufgrund des Betriebsübergangs ausgeschlossen.⁴² Ein besonderes Problem stellen die Beamten dar. Für sie gibt es zwei Möglichkeiten: der Beamte beantragt seine Entlassung oder er lässt sich von seinem bisherigen Arbeitgeber beurlauben,

³⁶ ebd., S. 79 f.

³⁷ ebd., S. 82.

³⁸ Büllsbach / Rieß, S. 157.

³⁹ Vgl. Ruter / Klute, S. 7, Büllsbach / Rieß, S. 160.

⁴⁰ Beger, Gabriele: Outsourcing – Privatisierung – Bibliothek, Rechtliche Aspekte. In: Bibliotheksdienst 28 (1994), 7, S. 1069.

⁴¹ Balze / Rebel / Schuck, S. 13.

um im neuen Betrieb zu arbeiten. Darüber hinaus ist auch immer der Personalrat einzubeziehen, wenn es um die Privatisierung einer Einrichtung oder deren Teilbereiche geht.

Ein letzter wichtiger Punkt, wenn es um die Rahmenbedingungen von Make-or-Buy-Entscheidungen in der Verwaltung geht, sind die politischen Interessen. So kann es sein, dass eine Verwaltung ein großes Interesse hat, dass die Medien beim örtlichen Buchhandel bezogen werden, um den Einzelhandel zu unterstützen. Dadurch werden Arbeitsplätze erhalten und es kann sich positiv auf die Steuereinnahmen der Stadt auswirken. In diesem Fall ist eine Make-or-Buy-Entscheidungen nicht möglich.

Aufgrund des Sozialstaatsprinzips (Art. 20 Abs.1 GG) muss die Gemeinde dafür sorgen, dass bestimmte Grundbedürfnisse zur Wahrung eines befriedigend Lebensunterhaltes gewährleistet werden. Der Staat hat eine Daseinsvorsorge, die auch im Falle einer Privatisierung von Dienstleistungen noch gewahrt bleiben muss.⁴³

2.2.3 Methoden / Vorgehensweisen

Das Ergebnis einer Make-or-Buy-Entscheidung in der Verwaltung kann sehr unterschiedlich aussehen, da das Spektrum der Privatisierung sehr weit gefächert ist. Dies reicht vom vollständigen Übergang in private Hände, über eine Teilprivatisierung bis hin zur Gründung von Eigenbetrieben durch die öffentliche Hand. Bei Teilprivatisierungen ist im Moment das Modell der Public Private Partnership (PPP) verbreitet. Dabei handelt es sich um Kooperationen zwischen Verwaltung und privat Unternehmen mit unterschiedlichen Beteiligungs- und Mehrheitsverhältnissen⁴⁴.

Aber egal welche Rechtsform bei einer Privatisierung oder einem Outsourcing angestrebt wird – auf keinen Fall sollte diese Entscheidung nur auf Grund des Kostenaspekts getroffen werden.⁴⁵

Wie in der Wirtschaft gibt es auch in der Verwaltung verschiedene Methoden und Instrumente zur Bewertung von quantitativen und qualitativen Kriterien. Die quantitativen Kriterien (Kosten) lassen sich am besten mit Hilfe einer Kosten-Leistungsrechnung erfassen. Es wird empfohlen mit einer Teilkostenrechnung zu arbeiten, da hierbei nur die Kosten berücksichtigt werden, die von einer Outsourcing-Maßnahme betroffen sind.⁴⁶ Gerade die Planung von langfristigen

⁴² Beger, S. 1071.

⁴³ Vgl. Eickmeyer / Bissinger, S. 81.

⁴⁴ Büllsbach / Rieß, S. 165.

⁴⁵ Vgl. Schmidt, Jürgen (2002): Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung, 6. Aufl., Berlin

⁴⁶ Vgl. Kaufen oder selber machen, S. 8.

Make-or-Buy-Entscheidungen, in deren Folge es auch um Veränderungen von eigenen Kapazitäten geht, ist nicht ganz einfach. Die qualitativen Kriterien werden am Besten mit einer Nutzwertanalyse bewertet. Diese Analyse kann solche Faktoren wie Kapazität, Qualität, Terminplanung, Risiko, Flexibilität und Image beinhalten.⁴⁷

Eine Make-or-Buy-Entscheidung sollte durch ein Team der betroffenen Verwaltungsbereiche getroffen werden.

Der Artikel im Neuen Verwaltungsmanagement empfiehlt folgende Vorgehensweise⁴⁸:

- Auswahl des zu betrachtenden Bereichs
- Definition von Produkten
- Grobanalyse:
Hierbei wird ermittelt, ob für eine bestimmte Leistung überhaupt eine Make-or-Buy-Entscheidungen möglich ist
- Überprüfen der K.O.-Kriterien (dies sind Kriterien die eine MoB-Entscheidung ausschließen) sowohl für die Eigenfertigung wie auch den Fremdbezug
- Feinanalyse:
in der Feinanalyse erfolgt die detaillierte Erfassung der Kosten einer Eigenfertigung
- Marktanalyse
- Entscheidung und Umsetzung:
Berücksichtigt werden die Vor- und Nachteile der qualitativen Kriterien sowie die quantitativen Kriterien.

Nach dem wir nun die Make-or-Buy-Problematik in Wirtschaft und Verwaltung vorgestellt haben, möchten wir im nächsten Kapitel auf die Kriterien eingehen, die für Bibliotheken wichtig sind, wenn es um eine Make-or-Buy-Entscheidung geht.

⁴⁷ ebd., S. 12.

⁴⁸ ebd., S. 15ff.

3 Kriterien für Make-or-Buy-Entscheidungen in Bibliotheken

3.1 Quantitative Kriterien

Bei den quantitativen Kriterien stehen die finanziellen Aspekte im Vordergrund⁴⁹. Deshalb ist ein wichtiger Punkt, wenn es um die Bewertung von quantitativen Kriterien bei Make-or-Buy-Entscheidungen geht, die Kostenermittlung.

Bei Kosten handelt es sich um den „bewerteten Verzehr von wirtschaftlichen Gütern materieller und immaterieller Art zur Erstellung und zum Absatz von Sach- und/oder Dienstleistungen sowie zur Schaffung und Aufrechterhaltung der dafür notwendigen Teilkapazitäten“.⁵⁰

In diesem Kapitel soll nun erklärt werden, welche Kosten bei der Medienbearbeitung relevant sind und wie diese ermittelt werden.

Für die Medienbearbeitung müssen neben den Personal- und Sachkosten auch die Gemeinkosten und eventuelle kalkulatorischen Kosten berücksichtigt werden. Darüber hinaus können auch die Transaktionskosten, vor allem bei der Transaktionskostentheorie eine Rolle spielen, wenn es um Make-Buy-Entscheidungen geht.

Allerdings werden die quantitativen Kriterien in der Verwaltung nicht so stark berücksichtigt wie in der Wirtschaft. Es steht weniger der Faktor Kostensenkung und Kosteneinsparung im Vordergrund als die Kostenanalyse und eine damit verbundene Kostenoptimierung.

3.1.1 Personalkosten

Der größte Teil der Kosten in Bibliotheken sind Personalkosten. So auch bei der Medienbearbeitung, da die Medienbearbeitung einer der personalintensivsten Tätigkeiten innerhalb der internen Dienstleistungen ist.⁵¹

Zwar kann man im Öffentlichen Dienst die Personalkosten für jeden Stelleninhaber individuell berechnen. Allerdings empfiehlt die KGSt mit Durchschnittswerten zu rechnen.⁵²

⁴⁹ Kaufen oder selber machen?, S. 8.

⁵⁰ Gabler Wirtschaftslexikon (1992), 13. Aufl., Bd. 2, S. 1938.

⁵¹ Vgl. Betriebsvergleich öffentlicher Bibliotheken, S. 51.

⁵² Kosten eines Arbeitsplatzes, KGSt-Bericht 7/2003, S.8.

Ein wichtiger Schritt, wenn es um die Personalkostenerfassung geht, ist die Arbeitszeiterfassung der Mitarbeiter.

Neben einem Verfahren, bei dem die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit selbst einschätzen, ist die Methode, bei der das Personal mit Hilfe eines vorgegebenen Aufgabenkatalogs ihre Tätigkeiten und die dafür benötigte Zeit aufschreiben, verbreitet. Der Erfassungszeitraum sollte über mehrere Wochen gehen. Von A. Jülkenbeck wird daher ein Zeitraum von 4 Wochen, um auch monatlich anfallende Aufgaben zu berücksichtigen, empfohlen⁵³. Darüber hinaus sollte die Erfassung zu einem Zeitpunkt stattfinden, bei dem mit durchschnittlicher Nachfrage zu rechnen ist. Es wird empfohlen die Arbeitsaufschreibung alle 3-4 Jahre zu wiederholen⁵⁴.

Der Mitarbeiter sollte jeden Tag seine geleisteten Arbeiten parallel zu seiner Tätigkeit in einem Formular erfassen. Deshalb sollten die Mitarbeiter schon frühzeitig über die geplante Erfassung informiert werden, um eventuelle Bedenken auszuräumen. Darüber hinaus sollen die Mitarbeiter bei der Entwicklung der Erfassungsbögen mit einbezogen werden. Denn eine Arbeitszeiterfassung macht nur dann Sinn, wenn die Mitarbeiter mitmachen und ihre Bögen auch ehrlich ausfüllen.

Daneben ist es auch sinnvoll, die Leistungsmengen zu erfassen. Diese können ebenfalls auf dem Erfassungsbogen mit integriert werden. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn die durchschnittlichen Kosten pro Medium errechnet werden sollen. Darum ist es wichtig, dass die Bibliothek sich schon im Vorfeld darüber klar ist, welche Zahlen ermittelt werden sollen. Je differenzierter die Arbeitszeiterfassung erfolgt, umso aussagekräftiger ist das Ergebnis. Im Falle einer KLR muss der Aufgabenkatalog so aufgebaut sein, dass sich die Personalkosten den Kostenstellen und der Kostenträger zuordnen lassen können⁵⁵.

Es müssen auch Tätigkeiten berücksichtigt werden, die im Erfassungszeitraum nicht angefallen sind. Ein Beispiel hierfür wäre das Organisieren von Veranstaltungen. Wenn im Erfassungszeitraum diese Tätigkeit nicht anfällt, so muss man schätzen, wie hoch in etwa der Anteil an der Jahresarbeitszeit ist. Auch muss beachtet werden, wenn im Erfassungszeitraum bestimmte Tätigkeiten überdurchschnittlich häufig oder unterdurchschnittlich gemacht werden. Hier müssen eventuell Korrekturen der prozentualen Arbeitszeit erfolgen.

Die Ergebnisse der Arbeitszeiterfassung können dann zum einen als Grundlage zur Verteilung der Personalkosten auf die Kostenstellen bei der KLR dienen

⁵³ Jülkenbeck, Klempin (1998): Kosten- und Leistungsrechnung in der Öffentlichen Bibliothek. In: Wege zu einer bibliotheksgerechten Kosten- und Leistungsrechnung / Deutsches Bibliotheksinstitut, Berlin, S. 82.

⁵⁴ ebd., S. 82.

⁵⁵ ebd., S. 82.

oder es kann die durchschnittliche Arbeitszeit für eine Tätigkeit (z.B. Folierung) errechnet werden, die als Grundlage für das Rechnen mit Durchschnittswerten benötigt wird.

Eventuelle Outsourcing-Maßnahmen im Bereich der Medienbearbeitung führen dazu, dass der Anteil der Personalkosten in diesem Bereich gesenkt werden kann und damit die Kosten pro Medium sich reduzieren. Die dadurch frei werdenden Personalkapazitäten können nun z.B. im Bereich der direkten Dienstleistungen eingesetzt werden. Damit besteht die Möglichkeit das Leistungsspektrum zu erweitern⁵⁶. Im Gegensatz zur freien Wirtschaft, wird im Moment in der Verwaltung auf betriebsbedingte Kündigungen verzichtet, so dass Personalkosten nur langfristig, aufgrund von Kündigungen von Arbeitnehmerseite und/oder Rente von Mitarbeitern und einer Nichtbesetzung dieser Stellen, ermöglicht wird. In der Realität ist es aber so, dass zuerst ein Personalmangel herrscht, in dessen Folge Teile der Medienbearbeitung fremd vergeben werden. Dennoch muss man sich darüber im klaren sein, dass „Outsourcingmaßnahmen meist mit internen Umstrukturierungsmaßnahmen verbunden“⁵⁷ sind.

3.1.2 Sachkosten

„Zu den Sachkosten zählen vor allem die Kosten für Räume, Medien, Geschäftsbedarf, EDV, Geräte, Veranstaltungen und ggf. Bücherbus“⁵⁸. Konkret fallen darunter Büroausstattung (von Möbeln bis zum Bleistift), Kosten für EDV, der Unterhalt von Gebäuden (Wasser, Strom, Reinigung), Kosten für Fahrzeuge und vieles mehr. Nicht nur auf Grund dieser Kostenvielfalt ist die Ermittlung der Sachkosten nicht ganz einfach. Oft hängen diese Kosten von örtlichen Gegebenheiten ab (z.B. Mieten), so dass eine pauschale Berechnung wie es die KGSt vorsieht, nicht ganz unbedenklich ist.

Bei der Berechnung mit Durchschnittswerten empfiehlt die KGSt, dass man für einen Büroarbeitsplatz mit einer Pauschale von 15.600 Euro rechnet.⁵⁹ Da der Begriff des „Nicht-Büroarbeitsplatzes“ in der Literatur nicht einheitlich definiert wird, haben wir uns bei unseren Berechnungen in Kapitel 6 entschieden, dass es sich in der Bibliothek um einen Büroarbeitsplatz handelt. Zwar berücksichtigt die KGSt nicht die Materialkosten wie Folien und Klebeetiketten.⁶⁰ Da aber bei den Sachkosten Kosten enthalten sind, die in der Bibliothek nicht anfallen (z.B.

⁵⁶ Vgl. Hendrix / Abendroth / Wachtler, S. 28.

⁵⁷ Balze / Rebel / Schuck, S. 2.

⁵⁸ Jülkenbeck / Klempin, S. 73.

⁵⁹ Kosten eines Arbeitsplatzes, S. 12 f.

⁶⁰ berücksichtigt werden Kapitalkosten, Instandhaltung, allgemeiner Bürobedarf, Raumkosten, Telekommunikation, Fahrtkosten und sonstiges.

Kosten für Dienst- und Schutzkleidung) und die Materialkosten sehr gering sind⁶¹, kann darauf verzichtet werden, diese getrennt zu ermitteln.

Bei einer Kosten-Leistungs-Rechnung kann die genaue Höhe der Sachkosten aus der KLR entnommen werden.

3.1.3 Gemeinkosten

Mit den Gemeinkosten, oder auch Verwaltungsgemeinkosten genannt, werden interne Dienstleistungen der Verwaltung abgegolten. Dazu zählen u. a. Leistungen des Personalamtes, der Kämmerei, der Stadtkasse, der Personalratstätigkeit und Tätigkeiten des Bauhofs. Oft wird auch von Inneren Verrechnungen gesprochen. Es empfiehlt sich hier auf die Werte der KGSt zurückzugreifen. Diese empfiehlt einen Satz von mindestens 20% auf die Brutto-Personalkosten.⁶² Bei der KLR kann man mit den genauen Werten für die Gemeinkosten rechnen.

3.1.4 Kalkulatorische Kosten

„Kalkulatorische Kosten erfassen den Verzehr von Ressourcen, der keine Ausgaben im Haushaltsjahr verursacht hat und deshalb in der Haushaltsrechnung nicht erscheint“⁶³. Dies können zum einen Abschreibungen auf Anlagegüter (über 410 Euro Anschaffungswert) wie Geräte und Gebäude sein. Zum anderen sind die kalkulatorischen Zinsen zu berücksichtigen. Diese fallen für das Fremdkapital an, welches die Stadt nutzt, um Investitionen in der Bibliothek finanzieren zu können. Im Moment werden diese Kosten, vor allem in kameralistischen Systemen, eher selten berücksichtigt.

Dennoch werden im Prozentsatz für die Sachkosten im KGSt-Bericht die kalkulatorischen Kosten berücksichtigt.

Bei einer KLR sind die Kosten auf jeden Fall zu berücksichtigen.

3.1.5 Methoden der Kostenermittlung

Nachdem wir nun die Kostenarten, die berücksichtigt werden müssen erläutert haben, möchten wir noch etwas allgemein zur Kostenermittlung sagen. Um die Kosten für die Medienbearbeitung zu ermitteln, muss eine Bibliothek nicht über eine Kosten-Leistungsrechnung verfügen. Vielmehr muss sich die Bibliothek darüber im Klaren sein, ob sie mit Pauschalwerten oder den genauen Kosten rechnen möchte.

⁶¹ Vgl. Anhang 2

⁶² Kosten eines Arbeitsplatzes, S. 15.

⁶³ Jülkenbeck, Klempin, S. 74.

Für die Berechnung mit Pauschalwerten gibt es verschiedene Berechnungsverfahren. Neben dem von der KGSt herausgegebenen „Kosten eines Arbeitsplatzes“ gibt es auch auf Länderebene verschiedene Verwaltungsvorschriften und Empfehlungen⁶⁴, deren eigentlicher Zweck die Festlegung von Verwaltungsgebühren und sonstigen Entgelten ist und nicht die Ermittlung der Kosten für die Medienbearbeitung in Bibliotheken. Dennoch kann man diese Richtlinien zur Kostenermittlung heranziehen, da dabei die Personal-, Sach- und Gemeinkosten berücksichtigt werden. Die Vorteile bei der Berechnung der Kosten mit Pauschalwerten ist, dass, im Vergleich zu der Berechnung mit den genauen Werten, diese Methode einfach und schnell geht. Allerdings ist das Ergebnis ungenau und es kann sein, dass die Bibliothek teurer oder günstiger erscheint als sie tatsächlich ist⁶⁵.

Möchte eine Bibliothek mit den genauen Kosten arbeiten, so ist das Ergebnis genauer, aber die exakte Erfassung aller Kosten ist sehr arbeitsintensiv. So müssen für jeden Mitarbeiter extra die Personalkosten ermittelt werden.

Grundlage für beide Verfahren ist auf jeden Fall eine Arbeitzeiterfassung um die durchschnittlichen Bearbeitungszeiten für die jeweiligen Arbeitsschritte der Einarbeitung der Medien zu kennen und so die Personalkosten ermitteln zu können.

Die Kosten der Medienbearbeitung lassen sich, wenn die KLR entsprechen aufgebaut ist, auch mit deren Hilfe ermitteln. Vor allem kann man damit auch die genauen Werte für die Sach- und Gemeinkosten ermitteln.

3.1.6 Transaktions- und Fremdbezugskosten

„Unter Transaktionskosten versteht man die Kosten, die entstehen, um den Kontakt zu einem Zulieferer herzustellen und Vereinbarungen abzuschließen, dies dann zu kontrollieren und ggf. notwendige Anpassungen vorzunehmen.“⁶⁶ Dazu zählen Kosten für die Suche eines möglichen Lieferanten, gegebenenfalls der Besuch des Lieferanten vor Ort, Kosten für Verträge, Ausschreibungen, Kosten zur Kontrolle der erbrachten Leistungen, z.B. Qualitätskontrolle und Bearbeitung der Rechnungen. Gezahlt werden Reisekosten, Personalkosten und Zeit, die dafür verwendet wurde. Dazu können noch Kosten zur Anpassung der

⁶⁴ In Baden-Württemberg: Verwaltungsvorschrift des Finanzministeriums über die Berücksichtigung des Verwaltungsaufwands bei der Festsetzung des Verwaltungsaufwands bei der Festsetzung von Verwaltungs- und Benutzungsgebühren und von sonstigen Entgelten für die Inanspruchnahme der Landesverwaltung (VwV-Kostenfestlegung). In: GABl. vom 27. November. 2002, S. 770 ff.

⁶⁵ Die Bibliothek erscheint günstiger, wenn man sehr altes Personal hat, da die Personalkosten eigentlich höher sind, als im Durchschnitt. Wenn man aber eher jüngeres Personal hat, erscheint die Bibliothek teurer.

Software kommen, z.B. beim Fremddatenbezug. Es ist ersichtlich, dass diese Kosten oft schwer zu kalkulieren sind. Es kann auch nicht pauschal gesagt werden, in wie weit diese zum Preis des Produktes gezahlt werden müssen. Vor allem weil diese Kosten normalerweise bei langfristigen Verträgen einmalig anfallen. Es ist möglich diese Kosten jährlich abzuschreiben und hier prozentual zu verfahren.

Es soll beachtet werden, dass die Ausschreibungen für die Beschaffung von Medien laut KGSt - Gutachten für Öffentliche Bibliotheken wie auch für wissenschaftliche Bibliotheken entfallen⁶⁷. Ausschreibungen kommen nur bei nicht periodischen Großaufträgen in Frage⁶⁸.

Unter Fremdbezugskosten versteht man die Kosten, die für Transport, Verpackung und andere möglich anfallende Bezugskosten anfallen. Hier soll beachtet werden, ob die Produktpreise die Transportkosten enthalten oder ob der Lieferant „frei Haus“ liefert (oft bei Medienkauf). Hier sollen die Vertragsbedingungen beachtet werden. Manche Lieferanten verlangen eine Mindestanzahl der Bestellungen für bestimmte Produkte und verzichten erst bei bestimmter Zahl der Bestellungen auf Transportkosten. Die Fremdbezugskosten können mindestens teilweise im Voraus errechnet werden und müssen zum Produktpreis gezahlt werden. Die Preise für die Medienbearbeitung werden normalerweise inklusive Umsatzsteuer angegeben.

3.2 Qualitative Kriterien

In diesem Kapitel werden qualitative Kriterien behandelt, die neben den quantitativen Kriterien einen Einfluss auf eine Make-or-Buy-Entscheidung haben. Man kann nicht eine Make-or-Buy-Entscheidung nur anhand von quantitativen Kriterien treffen, Qualitätseinbussen und z.B. ungewöhnlich lange Lieferzeiten können sich negativ auf das Bibliotheksimage auswirken. Es wurde eine Auswahl an qualitativen Kriterien getroffen, die aus unserer Sicht für Bibliotheken relevant sind. So wurden z.B. Kriterien Risiko, Absatz, Konkurrenz und andere für die Wirtschaft wichtige Qualitätskriterien nicht behandelt.

⁶⁶ Weber, Joachim (1991): Controlling im international tätigen Unternehmen: Effizienzsteigerung durch Transaktionskostenorientierung. München, S. 40. In: Herff, S. 72.

⁶⁷ Öffentliche Bibliothek: Gutachten der kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (1973) / Deutscher Bibliotheksverband, Arbeitsstelle für das Bibliothekswesen. Berlin, S. 43.

⁶⁸ Umlauf, Konrad (2003 ff.): Optimale Informationsdienstleistungen – Bestandspolitik. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen / Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm; Konrad Umlauf. Hamburg, Kap. 8/1.3, S. 6.

3.2.1 Kernkompetenzen

Einer der wichtigsten Gründe für Outsourcing ist die Hoffnung sich auf Kernaktivitäten konzentrieren zu können. Das beweist auch eine Nutzenanalyse zu Erwartungen an Outsourcing in der Region Stuttgart, wo die Konzentration auf das Kerngeschäft an erster Stelle steht.⁶⁹ In der Wirtschaft dienen die Kernkompetenzen der Unterscheidung eines Unternehmens vom anderen und haben unmittelbar Einfluss auf Gewinn und Marktposition eines Unternehmens. Mit dem Begriff Kernkompetenzen hängen die Begriffe Kernbereiche und Kernprodukte zusammen. Von Herff definiert Kernprodukte so:

Die Kernprodukte lassen sich als hoch unternehmensspezifisch und hoch innovations-, differenzierungs- und strategierelevant charakterisieren. Sie liefern einen maßgeblichen Beitrag zu dem Erfolg des Unternehmens am Markt.⁷⁰

In einer Bibliothek, die ein Teil öffentlicher Verwaltung ist, spielt der Begriff Kernkompetenzen vor allem im Zusammenhang mit Outsourcing eine wichtige Rolle. Hier ist es allerdings so, dass im Unterschied zu einem Unternehmen die Kernkompetenzen, oft nicht bekannt bzw. nicht genau definiert sind. Das Berufsbild 2000 nennt neben methodisch-fachlichen sprich genuin bibliothekarischen Kompetenzen (Informationsrecherche, Bedarfsermittlung der Benutzer, Erschließung nach bibliothekarischen Regelwerken usw.) eine Reihe anderer Kompetenzen (z.B. technische, wirtschaftliche Kompetenzen) über die Bibliothekare **je nach Handlungsfeld** verfügen müssen⁷¹. In den öffentlichen Verwaltungen wird zwischen „genuinen“ Staatsaufgaben (Übertragung auf Private rechtlich ist nicht möglich) und Infrastrukturaufgaben (Gewährleistung eines allgemeinen Zugangs für die Benutzer ohne Rücksicht auf deren soziale Stellung und Leistungsfähigkeit) unterschieden⁷². Danach stellt die Bereitstellung einer Bibliothek in der Kommune eine Infrastrukturaufgabe dar. Die Kernkompetenzen der Kommune sind die „genuinen“ Aufgaben. Es ist so, dass es vorstellbar ist, dass die ganze Bibliothek als Teil der öffentlichen Verwaltung an Private vergeben werden kann, wenn das Interesse bestehen würde.

Definition der Kernkompetenzen bei einer Make-or-Buy-Entscheidung

Eine Make-or-Buy-Entscheidung setzt die Definition der Produkte, die in einer Bibliothek angeboten werden voraus. Aus der Produktdefinition können dann die Kernbereiche, sprich die Schwerpunkte der Bibliotheksarbeit definiert wer-

⁶⁹ Outsourcing - Projekte erfolgreich realisieren (1999) / Hrsg. Von Frank Wisskirchen, Stuttgart, S. 16.

⁷⁰ Herff, S. 37.

⁷¹ Berufsbild 2000: Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel. URL: <http://www.bdbverband.de/seiten/berufsbild/berufsbild-deutsch.html>, Zugriff am 26.07.2004.

⁷² Vgl. Outsourcing - Übertragung kommunaler Aufgaben an private Dienstleister?, S. 64.

den. Die Festlegung der Kernbereiche setzt die Beherrschung entsprechender Kernkompetenzen voraus. Wenn man die Produkte der eigenen Bibliothek nicht kennt, kann man auch nicht eine Make-or-Buy-Entscheidung systematisch planen und treffen. In diesem Fall können Entscheidungen nur „aus dem Bauch“ heraus getroffen werden und es kann keine Rede von einem systematischen Vorgehen sein. Die Produktdefinition kann nach Vorgaben des Neuen Steuerungsmodells entwickelt werden. Allerdings empfiehlt das Neue Steuerungsmodell eine eng gefasste Definition von Produkten, deshalb soll die Bibliothek für den eigenen Gebrauch die Produkte detaillierter auflisten⁷³. Nachdem die eigenen Produkte bekannt sind, können die Kern- und Randprodukte der Bibliotheksarbeit festgelegt werden. Randprodukte können dann nach Wunsch und Möglichkeit ausgelagert werden.

Kernkompetenzen aus der Bibliothekssicht

Im Rahmen einer Make-or-Buy-Entscheidung soll das Bibliotheksteam sich die Frage stellen: Wie versteht sich unsere Bibliothek, was gehört zu unseren Kernkompetenzen und darf nicht ausgelagert werden? Im Unterschied zur Wirtschaft müssen hier die Vorgaben der Verwaltung, wie z.B. die im Zusammenhang mit Kontraktmanagement getroffenen Zielvereinbarungen beachtet werden. Wenn die Bibliothek in diesem Jahr mit der Verwaltung vereinbart hat, die Ausleihzahlen zu verdoppeln, sollte die Bestandsvermittlung zum Kernbereich dieser Bibliothek zählen. Außerdem müssen politische Vorgaben beachtet werden. Bibliothek als eine Einrichtung der öffentlichen Hand muss bestimmte Leistungen erbringen, die von privaten Unternehmen nicht angeboten werden (z.B. „der freie ungehinderte Zugang zu den Informationsquellen“). Trotzdem kann innerhalb dieser Vorgaben jede Bibliothek für sich ihre Schwerpunkte und somit die Kernbereiche bestimmen. Als eine Orientierungshilfe bei der Festlegung der Schwerpunkte der Bibliotheksarbeit können die informationslogistischen Rollen der öffentlichen Bibliotheken von Konrad Umlauf dienen. Danach soll jede Bibliothek in ihrer Arbeit Schwerpunkte setzen (informationslogistische Rollen), die Anzahl der Schwerpunkte ist auch vorgegeben⁷⁴.

Kernkompetenzen aus der Kundensicht

Kernkompetenzen können auch aus dem Aspekt der Kundensicht definiert werden. Warum gehen die Menschen in die Bibliothek? Was macht eine Bibliothek aus? Was unterscheidet die Bibliothek von anderen kulturellen Einrichtungen? Was erwarten Kunden in der Bibliothek? Aktuelles Angebot an Medien, das mit nur wenig Geld (kleine Jahresgebühr) genutzt werden kann, Beratung bei der

⁷³ Vgl. Das Neue Steuerungsmodell: Definition und Beschreibung von Produkten (1995), (KGSt-Bericht 8/1994),. Köln, S. 11.

⁷⁴ Vgl. Umlauf, Konrad: Medienkonzepte - Konzepte des Bestandsaufbaus. - Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2002. URL: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h79/>, Zugriff am 20.07.2004.

Medienauswahl und Hilfe bei der Nutzung verschiedener Medien, anregende Literaturveranstaltungen. Kaum ein Kunde geht in die Bibliothek mit der Erwartung kunstvoll foliierte Bücher vorzufinden oder sich an bestimmten Signaturfarben zu erfreuen. Wichtig ist für ihn, die gesuchten Medien unproblematisch und schnell finden zu können.

Kernkompetenzen und die Medienbearbeitung

Wie schon oben erwähnt ist es sinnvoll, für eine Make-or-Buy-Entscheidung einzelne Produkte in Teilbereiche zu zerlegen. So haben die städtischen Bibliotheken in Dresden die Produktgruppe Medienbereitstellung in drei Produkte gegliedert: Auswahl und Beschaffung von Medien, Erschließung und ausleihfertige Bearbeitung von Medien und Präsentation und Pflege des Medienbestandes⁷⁵. Nachdem die Produkte bekannt sind, können die Kernprodukte ausdifferenziert werden. So kann z.B. die Auswahl und Beschaffung als Kernprodukt und Erschließung und ausleihfertige Bearbeitung von Medien als Randprodukt betrachtet werden. Die Trennung zwischen Kernbereichen und Randbereichen der Bibliothek bei der Medienbereitstellung ist in der Fachliteratur mit verschiedenen Meinungen vertreten. So meint Usemann-Keller, dass „die Auswahl der anzuschaffenden Literatur ‘hoheitliche’ Aufgabe der erwerbenden Bibliothek bleibt.“⁷⁶. Ich meine, dass vor allem für kleine öffentliche Bibliotheken diese Aussage nicht zutrifft, da hier eher, Literaturvermittlung, Leseförderung und die Belebung des kulturellen Lebens eine wichtigere Rolle spielen und schon lange bei der Erwerbung Standing-Order und andere Erwerbungs-hilfen genutzt werden. Die Meinung, dass vor allem technische Medienbearbeitung nicht der Kernbereich einer Bibliothek ist, ist inzwischen weniger umstritten. Die Übernahme der Fremdleistungen bei der Format- und Sacherschließung ist heute vor allem durch die Vernetzung einfacher geworden und wird vor allem bei den öffentlichen Bibliotheken praktiziert. Hier entstand in den letzten Jahren ein Wandel in der Bedeutung der Katalogisierung vor allem für die öffentlichen Bibliotheken. Heute haben sich die Kernbereiche der öffentlichen Bibliotheken mehr auf die Literaturvermittlung, Veranstaltungsarbeit und Leseförderung verlagert.

Kernkompetenzen für Bibliotheken können so definiert werden: Kernkompetenzen können spezielle durch Ausbildung oder Praxis erworbene Schlüsselqualifikationen (z.B. Informationskompetenz, Medienkompetenz usw.) sein, die je nach Rolle und Funktion der Bibliothek verschieden angewendet werden und dadurch eine Bibliothek ausmachen. Durch die Beherrschung der Kernkompe-

⁷⁵ Hentrich, Kathleen (1998): Produktdefinition für öffentliche Bibliotheken, Berlin, S. 39. URL: <http://www.ib.hu-berlin.de/inf/handrei.htm#heft62>

⁷⁶ Usemann-Keller, Ulla: Outsourcing im Erwerbungs-bereich. In: Bibliotheksdienst, 32 (1998) 1, S. 32.

tenzen wird die Existenz des Berufstandes und der Bibliothek gewährleistet und argumentiert.

3.2.2 Flexibilität

Unter Flexibilität können mehrere Aspekte verstanden werden. Einer davon ist die Flexibilisierung des Arbeitskräfteeinsatzes⁷⁷. Das heißt, dass das Personal bereit sein muss, neue Aufgaben ohne eine lange Vorbereitungszeit anzunehmen. So müssen z.B. die Mitarbeiter, die vorher hauptsächlich für die technische Medienbearbeitung zuständig waren, nach der Fremdvergabe ganz andere Aufgaben wahrnehmen. In diesem Fall kann in der öffentlichen Verwaltung, anders als in der freien Wirtschaft das Problem der Eingruppierung auftreten. Durch die Wahrnehmung der neuen Aufgaben können sich Veränderungen in der Eingruppierung ergeben, wenn die neuen Aufgaben höher eingestuft sind als die vorherigen. Außerdem müssen in diesem Fall die Mitarbeiter bereit sein, die neuen Aufgaben zu erledigen und über entsprechende Qualifikation und Motivation verfügen. Deshalb ist ein flexibler Einsatz des Personals im öffentlichen Dienst schwieriger als in der freien Wirtschaft.

In diesem Kapitel werden die Schwerpunkte auf folgende Aspekte der Flexibilisierung gelegt: Lieferzeiten, Versorgungssicherheit und Unabhängigkeit. Martin Melchert nennt als einen Aspekt der Flexibilität „schnelle Befriedigung plötzlich auftretender Bedarfe“⁷⁸. Dies bedeutet, dass der Lieferant bereit sein muss, schnell auf neue Anforderungen der Bibliotheken zu reagieren ohne dass, es dabei zu einer Verzögerung der Lieferzeiten oder zum Einbüßen der Qualität kommt. So z.B. könnte in einer Bibliothek die Entscheidung getroffen werden, den Bereich für das Thema Arbeit und Beruf in relativ kurzer Zeit neu zu gestalten. Dafür sollen in kurzer Zeit die relevanten Titel zum Thema zusammengestellt und ausleihfertig geliefert werden. Leider kann die Flexibilität des Anbieters in diesem Fall meistens erst beim Auftreten des Bedarfs geprüft werden.

Laut Markus von Herff⁷⁹ bedeutet Versorgungssicherheit die Bereitschaft des Zulieferers einen größeren Bedarf abzudecken, im Fall einer steigenden Nachfrage. Dieser Aspekt spielt unter anderem bei der Fremdvergabe der Erwerbung bzw. Medienbearbeitung in den Bibliotheken eine sehr wichtige Rolle. Viele Bibliotheksdienstleister bieten relativ lange Lieferzeiten im Vergleich zum Buchhandel an. Deshalb greifen die meisten Bibliotheken bei aktuellen Bestsellern immer noch auf den Buchhandel zurück. Dies gewährleistet die Aktualität des Bestandes und damit auch die Zufriedenheit der Bibliothekskunden. In diesem Fall soll eine Bibliothek entscheiden für welche Titel die kurzen Lieferzeiten

⁷⁷ Vgl. Hendrix / Abendroth / Wachtler, S. 47.

⁷⁸ Vgl. Melchert, Martin (1992): Entwicklung einer Methode zur systematischen Planung von Make-or-Buy-Entscheidungen, Aachen, S. 46.

wichtig sind und entsprechend handeln. Deshalb sollen bei einer Outsourcing-Entscheidung Lieferzeiten vom Anbieter vor dem Vertragsschluss bekannt gegeben werden, hier kann gegebenenfalls zwischen einer normalen Bestellung und einer Eilbestellung unterschieden werden. Es ist wichtig sich schon im vornhinein über die Lieferzeiten zu informieren. Als Beispiel für die Befriedigung eines größeren Bedarfs in kurzer Zeit kann die Bestellung der Mehrfachexemplare von Harry Potter angegeben werden. In diesem Fall mussten mehrere Exemplare genau zum Erscheinen des nächsten Bandes ausleihfertig im Regal stehen.

Sehr wichtig ist auch zu wissen, wie flexibel der Lieferant auf die speziellen Wünsche einer Bibliothek reagiert. Es muss ermittelt werden, ob die Sonderwünsche überhaupt berücksichtigt werden und wenn ja, ob die Preise dadurch angehoben werden. Es gilt auch festzustellen, welchen Einfluss die Sonderwünsche auf die Arbeit und Führung einer Bibliothek haben. Hier ist es wichtig eine Prioritäten-Liste festzulegen, in der berücksichtigt wird, auf welche Leistungen nicht verzichtet werden kann und welche nur von geringer Bedeutung sind. Ein Signaturschild fünf Millimeter höher oder niedriger als üblich zu kleben oder die Signaturschilder in einer besonderen Farbe zu bestellen, hat mindestens auf den ersten Blick keinen Einfluss auf die Führung einer Bibliothek. Sinnvoll ist dagegen für eine Bibliothek, die ihre Bücher nach Interessenkreisen aufstellt, zu wissen, ob der Anbieter auch bereit ist Interessenkreisauflöser anzubringen.

Ein weiterer Aspekt nach dem die Flexibilität eines Anbieters beurteilt werden kann, ist wie schnell er auf die Veränderungen von außen reagiert (z.B. auf eine Einführung einer neuen Klassifikation, neue technische Möglichkeiten usw.).

3.2.3 Qualität, Know-how

In der Fachliteratur wird dem Begriff Qualität eine große Bedeutung im Zusammenhang mit Make-or-Buy-Entscheidungen beigemessen. Es ist auch verständlich, dass eine Make-or-Buy-Entscheidung nicht nur anhand von Kosten getroffen werden kann. Beim Outsourcing soll darauf geachtet werden, dass die Qualität des Produkts bzw. der Dienstleistung bei einer Fremdvergabe mindestens der Qualität der Eigenfertigung entsprechen soll. Besser wäre, wenn die Qualität bei der Fremdvergabe die eigene Qualität übertreffen würde. Die Begriffe Qualität und Know-how werden in der Fachliteratur oft getrennt behandelt. Für mich hängen diese Begriffe unmittelbar zusammen, weil das Know-how die Qualität eines Produkts bzw. einer Dienstleistung unmittelbar beeinflussen kann.

⁷⁹ Vgl. Herff, S.31.

Unter Qualität versteht man „Güte eines Produkts (Sach- oder Dienstleistung) im Hinblick auf seine Eignung für den Verwender“.⁸⁰ Im Rahmen einer Make-or-Buy-Entscheidung soll eine Bibliothek sich fragen, ob durch die Fremdvergabe die Qualität gleich bleibt oder sogar verbessert wird. Hier soll jede Bibliothek für jedes einzelne Produkt, das ausgelagert werden soll, Qualitätskriterien und Prioritäten festlegen. Das heißt, wo ist gute Qualität unabdingbar, besonders wichtig, entscheidend oder nur von geringer Bedeutung. So weist z.B. maschinelle Folierung eine bessere Qualität vor, aber wie wichtig ist sie für die Bibliothekskunden und für die Bibliothek. Wichtig ist, dass ein Buch überhaupt foliiert ist und dadurch länger ausgeliehen werden kann. So kann man die Qualität der Folierung nicht als ein unabdingbares Kriterium bei der Wahl der Anbieter sehen. In der Wirtschaft wird durch die Verbesserung der Qualität die Wertsteigerung eines Produkts erreicht. In einer Bibliothek kann man nicht von einer Wertsteigerung sprechen. Vielmehr sollte man von der Verbesserung der Kundenzufriedenheit oder der Zufriedenheit des Verwenders sprechen. Manchmal kann durch eine Qualitätsverbesserung eine Kostenersparung erzielt werden. Es stellt sich heraus, dass sowohl die Bibliothek als auch die Bibliothekskunden ein Verwender des Produktes gleichzeitig sein können. So kann durch eine Taschenbuchverstärkung die Langlebigkeit des Buches erhöht und dadurch die Kosten für ein Ersatzexemplar gespart werden, was für die Zufriedenheit der Bibliothek als Kunde sorgt. Andererseits wird durch ein gut systematisiertes und katalogisiertes Buch die Wiederauffindbarkeit des Buches gewährleistet, was für die Zufriedenheit des Bibliotheksbenutzers sorgt. Zusammenfassend ist die Qualität eine Einheit von Merkmalen, die bestimmten festgelegten Kriterien entsprechen und dem Verwender des Produkts zugute kommt. Wichtig ist zu bedenken, dass durch eine Outsourcing-Entscheidung eine Bibliothek nicht erwarten kann, die Verantwortung auf den Lieferanten zu verlegen. Es ist wichtig immer wieder Qualitätskontrollen durchzuführen. Dafür muss schon am Anfang die Zuständigkeit auf eine Person gelegt werden.

Know-how wird im Gabler-Wirtschafts-Lexikon so definiert: „Spezialwissen aus betrieblichen oder technischen Erfahrungen, z.B. Produktionserfahrungen, besondere Absatzerfahrungen und dgl.“⁸¹ Für mich bringt Know-how eine Qualitätsverbesserung des Produkts, die durch das Anwenden des Fachwissens, besondere Maschinen oder technische Vorrichtungen erreicht werden kann. Die Qualitätsverbesserung kann vor allem durch Spezialisierung eines Unternehmens erreicht werden. So wird bei einer Auslagerung des Infobroking Abteilung einer Bibliothek auf das Know-how einer Firma zugegriffen, die sich auf eine Informationsrecherche spezialisiert hat und

⁸⁰ Gabler-Wirtschafts-Lexikon. (1997) 14., vollst. überarb. und erw. Aufl.; Wiesbaden, Bd. 7, S. 3161.

⁸¹ Vgl. Gabler-Wirtschafts-Lexikon (1997) Bd. 5, S. 2151.

Informationsrecherche spezialisiert hat und deshalb über ein größeres Know-how verfügt als die Bibliotheksmitarbeiter.

Eine Entscheidung zur Fremdvergabe kann auch zum Verlust des Know-hows führen. Eine Bibliothek muss bei einer Make-or-Buy-Entscheidung die Möglichkeit bedenken, dass von der Verwaltung aus bestimmten Gründen ein Insourcing angeordnet werden kann. Insourcing bedeutet, die Leistungen, die bisher von den Privaten erstellt wurden, wieder selbst zu erstellen⁸². In diesem Fall müssen die Mitarbeiter sich das Fachwissen wieder aneignen. Ein Insourcing kann von der Verwaltung angeordnet werden, um den örtlichen Buchhandel in schweren Zeiten zu unterstützen. Ein anderer Grund liegt in der kameralistischen Haushaltsführung, die an feste Personalkosten gebunden ist und wo die Kosten nur bedingt gegenseitig deckungsfähig sind. In diesem Fall kann eine Bibliothek nicht frei über den Mitteleinsatz entscheiden. Die Kosten für die Medienbearbeitung außerhalb der Bibliothek müssen vom Haushalt bezahlt werden. So bedeutet die Medienbearbeitung außerhalb des Hauses eine zusätzliche Belastung des Haushalts. Die Personalkosten sind sowieso vorhanden und müssen bezahlt werden. In diesem Fall müssen die Mitarbeiter sich das Know-how wieder aneignen um die Medienbearbeitung wieder in der Bibliothek zu machen und andere wichtigere Bereiche werden dadurch vernachlässigt.

⁸² Vgl. Kaufen oder selber machen?, S 4.

4 Ausgewählte Praxisbeispiele

In diesem Kapitel werden vier Bibliotheken verschiedener Größen vorgestellt. Das Interesse gilt vor allem der Vorgehensweise und den Gründen der Bibliotheken beim Treffen einer Make-or-Buy-Entscheidung. Es wird auch darauf eingegangen, ob und warum die Bibliotheken schon ihre Kosten berechnet haben.

Die Auswahl der Bibliotheken geschah anfänglich nach dem Kriterium, dass die untersuchten Bibliotheken über eine Kostenleistungsrechnung verfügen sollten oder die benötigte Zeit für die Medienbearbeitung schon errechnet haben. Es hat sich schnell herausgestellt, dass die Mehrzahl der Bibliotheken nicht wusste, was sie die Medienbearbeitung kostet. Bei einer Make-or-Buy-Entscheidung werden nicht die Kosten zwischen Eigenfertigung und Fremdevergabe verglichen, sondern wenn überhaupt, dann die Preise der verschiedenen Anbieter für die Medienbearbeitung. Die Vorgabe der Diplomarbeit war es, Bibliotheken unterschiedlicher Größe zu untersuchen, um gegebenenfalls die Unterschiede beim Treffen der Make-or-Buy-Entscheidung festzustellen. Deshalb wird dieses Kapitel in kleine und große Bibliotheken gegliedert.

4.1 Großstadtbibliotheken

4.1.1 Nürnberg

Profil

Die Stadtbibliothek Nürnberg ist eine sehr alte Bibliothek und verfügt über einen großen wissenschaftlichen Medienbestand mit Altbestand (Inkunabeln, Handschriften etc.) und Literatur zur Orts- und Landesgeschichte. Die Bibliothek gliedert sich in die Zentralbibliothek (ÖB) und die Bibliothek am Egidienplatz mit Lesesaal, Fernleihe und Verwaltung. Darüber hinaus gehören zum Bibliothekssystem noch 15 Zweigstellen (auch Schulbibliotheken), 2 Bücherbusse und eine Musikbibliothek. Der Medienbestand betrug 930.000 bei 2,1 Mio. Entleihungen. Der Medienetat war 2002 730.000 Euro hoch. Die Bibliothek benutzt eine eigene Systematik, die an die Dezimal Klassifikation angelehnt ist. Katalogisiert wird nach RAK-WB. Die Sacherschließung erfolgt nach RSWK.

Die Bibliothek hat ein Leitbild und sieht einen Aufgabenschwerpunkt z.B. in der Vermittlung von Medienkompetenz, der Leseförderung und dem Erhalt und der Erschließung der Altbestände.⁸³

⁸³ Leitbild Stadtbibliothek Nürnberg, URL:
<http://www.stadtbibliothek.nuernberg.de/allgemein/leitbild.html>, Zugriff am 03.10.2004.

Make-or-Buy-Entscheidungen

Ein großer Teil der Medienbearbeitung in Nürnberg wird in der Bibliothek gemacht. Bei der Entscheidung make or buy spielten allerdings die Quantitativen Kriterien keine Rolle, obwohl die Bibliothek schon mehrere Jahre über eine ausgefeilte KLR verfügt. Vielmehr stehen die Qualitativen Aspekte im Vordergrund. Aufgrund der Outsourcing-Maßnahmen konnten die Durchlaufzeiten bei der Medienbearbeitung und eine damit verbundene Verbesserung des Service erzielt werden.

- Lektorat/Systematisierung:

Teilweise bezieht die Bibliothek die Standing Orders der ekz. Der Lektor entscheidet auch, ob im örtlichen Buchhandel oder bei sonstigen Lieferanten bestellt wird. Da die Systematik an die DK angelehnt ist, erfolgt die Systematisierung im Haus. Es ist nicht möglich, die Medien schon fertig signiert zu beziehen. Bei der Schlagwortvergabe richtet man sich nach der RSWK.

- Katalogisierung:

In der Bibliothek wird nach RAK-WB katalogisiert, weshalb die Titelaufnahmen der Deutschen Bibliothek übernommen werden. Katalogisate anderer Dienstleister werden nicht bezogen.

- Technische Buchbearbeitung:

Die technische Buchbearbeitung erfolgt zum Grossteil in der Bibliothek, da das Meiste beim örtlichen Buchhandel bestellt wird. Eine Besonderheit in Nürnberg ist die Teilfoliierung. Dabei wird nur die untere Hälfte eines Buches foliiert. Nur bei ekz-Bestellungen werden die Bücher schon foliiert bezogen. In der Bibliothek werden dann noch der Barcode mit Sicherungstreifen und ein Besitzvermerk angebracht. Diese Tätigkeiten werden vom Technischen Dienst erledigt. Dort wird auch entschieden, wenn es auf Grund von Personalengpässen zu Verzögerungen kommt, ob ein Teil der Medien beim Büchereiverein foliiert werden soll.

Während in Bereich der Medienbearbeitung keine weiteren Outsourcing-Maßnahmen geplant sind, wurde erst vor kurzem die Zeitschriftenverwaltung outgesourct. Daneben wird auch mit dem Gedanken gespielt, die Fortsetzungsverwaltung fremd zu vergeben.

Für die KLR gibt es keine Arbeitszeiterfassung. Viel mehr beurteilt das Personal, wie viele Stunden es für welche Kostenstelle gearbeitet hat.

4.1.2 Dortmund

Profil:

Die Stadt- und Landesbibliothek Dortmund gehört zum Kulturbetrieb Dortmund worin die städtischen Kultureinrichtungen zusammengefasst sind. Der Kulturbetrieb ist bilanzrechtlichen Vorschriften unterworfen.

Die Bibliothek verfügt über eine sehr ausgefeilte Kosten-Leistungs-Rechnung. Sie arbeitet aber mit der Stückkostenrechnung. Dabei werden Produkte definiert und die Kosten dafür ermittelt. Es findet keine Kostenträgerrechnung im Sinne eines Betriebsabrechnungsbogens statt. Dennoch wäre es möglich die Kosten für die Medienbearbeitung zu ermitteln, was aber nicht gemacht wird. Die Produkte können als die die Kernaufgaben der Bibliothek bezeichnet werden.

Die Bibliothek verfügt über einen Medienbestand von ca. 1,1 Mio. Bände bei 1.966.433 Ausleihen im Jahr 2003. Der Medienetat betrug 634.000 Euro, der Gesamtetat betrug 12.251.000 Euro. Im Moment gibt es 121,29 Stellen. Die Aufstellung der Bücher erfolgt nach einer eigenen Systematik. Die Magazinbestände sind nach Numerus currens aufgestellte. Die Bibliothek hat kein Leitbild.⁸⁴

Make-or-Buy-Entscheidungen

Die Bibliothek hat schon Teile der Medienbearbeitung outsourct.

- Lektorat

Die Bibliothek bezieht verschiedene Standing-Orders bei der ekz. Bestseller werden beim örtlichen Buchhandel bestellt. Non-Book-Medien werden beim günstigsten Anbieter gekauft. Die Systematisierung erfolgt im Haus, da die Bibliothek eine eigene Systematik hat.

- Katalogisierung

Bezogen werden die Titelaufnahmen von der Deutschen Bibliothek und der ekz, wobei die Katalogisate noch an die Hausregeln angepasst werden.

- Technische Buchbearbeitung

Die Bücher, die bei der ekz bezogen werden, werden schon foliiert gekauft. Ebenso die Bestseller. Alles andere wird im Haus vom Technischen Dienst erledigt.

⁸⁴ Kultur Dortmund – Geschäftsbericht der Kulturbetriebe 2003 (2004), Dortmund, S. 12 f.

Ausschlaggebend für die Outsourcing-Maßnahmen waren ein Personalabbau und eine damit verbundene Personalkosteneinsparung gewesen. Die Bibliothek könnte sich auch weitere Outsourcing-Maßnahmen vorstellen. Dies ist aber im Moment nicht möglich, da in Nordrhein-Westfalen, Outsourcing eine Privatisierungsmaßnahme ist und deshalb, laut Landespersonalvertretung, mitbestimmungspflichtig ist.

4.1.3 Zusammenfassung Großstadtbibliotheken

Es hat sich herausgestellt, dass sogar, wenn eine KLR in einer Großstadtbibliothek vorhanden ist und man die Kosten für die Medienbearbeitung ermitteln könnte, diese bei der Frage make or buy keine Rolle spielen. Vielmehr ist der Faktor Personal für Outsourcing-Entscheidungen ausschlaggebend.

4.2 Kleine Bibliotheken

Bei der Bibliothekssuche wurde der Kontakt mit über zwanzig Bibliotheken in verschiedenen Bundesländern aufgenommen. Auf einige von den Bibliotheken wurde ich durch Kontakt mit den Fachstellen hingewiesen. Es hat sich gezeigt, dass einige Bibliotheken, die in den letzten Jahren in kleinen Städten gegründet wurden, wo es vorher keine Bibliothek gab, die Make-or-Buy-Entscheidung schon bei der Gründung getroffen haben. Schon bei der Gründung war klar, dass das Personal, das zur Verfügung stehen wird, nicht dafür ausreicht auch noch Medien selbst zu bearbeiten. In diesem Fall wird wie in der Wirtschaft die Entscheidung der Fertigungstiefe oft schon vor der Gründung getroffen. In den Bibliotheken kann man nicht von Fertigungstiefe sondern von einer Entscheidung über die Festlegung der Kernbereiche sprechen. Unten werden zwei Bibliotheken vorgestellt, die einige mehr oder weniger geeignete Berechnungen der Kosten für die Medienbearbeitung besitzen. Allerdings werden die Berechnungen nicht detailliert vorgestellt, sondern die Bibliotheken selbst und deren Gründe für eine Make-or-Buy-Entscheidung.

4.2.1 Stadtbibliothek Bad Dürkheim

Profil:

Bad Dürkheim liegt im Rheinland-Pfalz und ist mit 19.932 Einwohnern ein attraktiver Urlaubs- und Kurort am Rande des Pfälzer Waldes⁸⁵. Die Bibliothek ist in einem Gebäude mit anderen kulturellen Einrichtungen untergebracht und verteilt sich über mehrere Stockwerke. Aus diesem Grund ist auch mehr Personal nötig als in einer Einraumbibliothek. Die Bibliothek verfügt über keine weiteren Zweigstellen und ist somit die zentrale Anlaufstelle für die Literaturversorgung in

⁸⁵ Stadt Bad Dürkheim. URL: <http://www.bad-duerkheim.de/html/>, Zugriff am 02.09.04.

Bad Dürkheim und die Umgebung. Den Zugang zu Information zu ermöglichen, Aus-, Fort- und Weiterbildung zu unterstützen, Hilfe bei der Freizeitgestaltung, Entwicklung der Medienkompetenz zu leisten, Unterstützung bei der schulischen Ausbildung und Leseförderung zu gewähren sind die Kernaufgaben, die die Bibliothek prägen⁸⁶. Aus diesem Grund wird von der Bibliothek ein Veranstaltungsangebot zusammengestellt. Dazu zählen unter anderem Interneteinführungen für Kinder und Erwachsene, monatlich stattfindender Literaturkreis und Kinder-Bücher-Lese-Treff, eine kostenlose wöchentliche Veranstaltung, die Kinder zum Lesen anregen soll. Die Bibliothek stellt auch drei Internetplätze zur Verfügung, die immer gut genutzt sind. Die Ausleihzahlen steigen kontinuierlich, so zählte man 1999 131.613 Ausleihen, 2003 sind sie auf 171 763 gestiegen. Deshalb zählt die Ausleihe zu einem der wichtigsten Kernbereiche der Bibliothek. Das bedeutet, dass die Öffnungszeiten nicht reduziert werden dürfen, weil es sonst zu einer Verringerung der Ausleihen kommt. Schon jetzt liegen die Öffnungszeiten unter dem BIX - Mittelwert. Auch bei der Personalausstattung liegt die Bibliothek mit 0,17 Mitarbeiterinnen je Einwohner unter dem BIX Mittelwert von 0,19 Mitarbeitern je Einwohner für Städte ab 15.000 bis 30000 Einwohnern. Viele Mitarbeiter müssen schon jetzt die Aufgaben erledigen, die nicht ihrer Qualifikation entsprechen. Die Bibliothek wird kameralistisch geführt und kann deshalb auch nicht über den Etat frei verfügen. Kameralistische Haushaltsführung erlaubt nicht die gegenseitige Deckungsfähigkeit der Personal- und Sachkosten.

Hier sind die wichtigsten Zahlen zur Bibliothek nach BIX Ergebnissen 2004⁸⁷:

Medienbestand: 37 530 ME

Medienetat: 37 530 €

Personalstellen: 3,5

Entleihungen: 171 763 ME

Wochenöffnungszeiten: 28⁸⁸

⁸⁶ Vgl. De Raaf, Sigrid: Produkt (unveröffentlichter Bericht). Stand: 2004, S.1.

⁸⁷ Der Bibliotheksindex (BIX). URL: <http://www.bix-bibliotheksindex.de/vergleich/index.php>, Zugriff am 02.09.04

⁸⁸ Diese Zahl stimmt nicht mehr. Die Erklärungen folgen unten.

Make-or-Buy-Entscheidungen:

Die Stadtverwaltung hat die Bibliothek aufgefordert, Produkte zu definieren und Aussagen über die Kosten dieser Produkte zu machen. Es sollten auch Vorschläge für die Kostenreduzierung gemacht werden. Für den Bericht wurden drei Produkte formuliert, die die Arbeit der Bibliothek zum jetzigen Zeitpunkt darstellen: Medienbereitstellung, Mediennutzung, Öffentlichkeitsarbeit / Leseförderung / Medienkompetenz. Teilprodukt der Medienbereitstellung wie Erschließung und Bearbeitung würde die Bibliothek gerne zum Teil fremd vergeben. Dadurch erhofft sich das Bibliotheksteam, dass ungefähr die Hälfte der Zeit bei der Medienbearbeitung eingespart werden könnte. Die eingesparte Zeit könnte für die Kernaufgaben der Bibliothek verwendet werden. Nach der Erlaubnis der Fremdvergabe der Medienbearbeitung, wäre die Bibliothek sogar mit der Reduzierung der Arbeitsstunden bei einigen Mitarbeiterinnen einverstanden. Für die Verfassung des Berichts wurde mit einer Stoppuhr gerechnet, wie lange die Fertigstellung eines Buches von der Bestellung bis zum Einband bei Eigenherstellung und bei der Fremdvergabe dauert. Bei der Fremdvergabe geht die Bibliothek von einer Zeiteinsparung von 50% aus. Folgende Leistungen würde die Bibliothek gerne von der ekz beziehen: Datensatz, Folierung, Einkleben der Klappentexte gegebenenfalls Leseannotation. Die Stadtbücherei bezieht seit einiger Zeit die Standing-Order EDV-Taschenbuch bei der ekz inklusive einiger Bearbeitungsschritte der Medienbearbeitung. Die Mitarbeiterinnen sind mit der Qualität und der Zeiteinsparung zufrieden, die durch die Übernahme der Fremdleistung entsteht. An den Taschenbüchern müssen nur einige Ergänzungen wie das Aufkleben der Signaturschilder vorgenommen werden.

Systematisierung

Die Bibliothek benutzt eine Systematik, die an die ASB angelehnt ist, aber an die Bedürfnisse der Bibliothek angepasst wurde und einige Abweichungen aufweist. Interessenkreise werden bei Kinderbüchern und Romanen eingesetzt. Deshalb können die Signaturschilder nicht von der ekz angefertigt werden, weil das ein schwer zu bearbeiteter Sonderwunsch wäre, der extra bezahlt werden muss. Ein Teil der Leistungen müsste auch nach der Fremdvergabe ausgeführt werden, wie z.B. der Ausdruck des Signaturschildes und der Datenergänzung.

Technische Medienbearbeitung

Die Medienbearbeitung wird wie in den meisten kleinen Bibliotheken von allen Mitarbeitern erledigt, technische Buchbearbeitung wird hauptsächlich von BAT VIII oder IX gemacht.

Leider konnte die Bibliothek die Stadtverwaltung nicht vom Vorteil des Fremdbezugs bei der Medienbearbeitung überzeugen. Aus Kostengründen wurde der Fremdbezug verboten und die Öffnungszeiten gekürzt. Da die Stadtbibliothek kameralistisch geführt wird, bedeutet der Fremdbezug eine zusätzliche Belastung des Haushalts. Die Stadtverwaltung in Bad Dürkheim will den örtlichen

Buchhandel unterstützen und erlaubt aus diesem Grund keinen Medieneinkauf außerhalb des Ortes. Dieser Grund kann vielleicht für den Ort Vorteile bringen, aber erlaubt gleichzeitig der Bibliothek nicht wirtschaftlich zu arbeiten. Öffentliche Buchhandlungen in Bad Dürkheim sind nicht bereit Sonderleistungen wie Folierung anzubieten, also muss die Medienbearbeitung weiterhin von den Bibliotheksmitarbeitern alleine ausgeführt werden. Dadurch werden andere wichtige Aufgaben der Bibliothek vernachlässigt. Die BIX - Zahlen zu Öffnungszeiten stimmen nicht mehr, die Öffnungszeiten wurden auf 22 Wochenöffnungszeiten reduziert.

4.2.2 Stadtbücherei Biberach

Profil:

Biberach ist eine große Kreisstadt mit 31.000 Einwohnern in Baden-Württemberg und bietet zahlreiche touristische Ziele in der Stadt und der Umgebung⁸⁹. Seit 1995 befindet sich die Bücherei im renovierten Gebäude des ehemaligen Kornspeichers. Die Bücherei hat den Beinamen Medien- und Informationszentrum und nimmt im BIX Platz 2 im Gesamtrang nach Größenklassen ein. Die Bibliothek verfügt über keine Zweigstellen.

Hier sind die wichtigsten Zahlen zur Bibliothek nach BIX Ergebnissen 2004⁹⁰:

Medienbestand: 68 066 ME

Medienetat: 99 040 €

Personalstellen: 9,8

Entleihungen: 408 468 ME

Wochenöffnungszeiten: 30,5

Die Bücherei hat ein Leitbild entwickelt, woraus auch einige Kernkompetenzen abgeleitet werden können. Hier ist eine Zusammenfassung des Leitbildes: Bibliothek ist Basis für Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts, Stützpunkt für lebenslanges, selbst gesteuertes Lernen, Bibliothek ist offen für alles Neue, arbeitet effizient und effektiv und ist eine lernende Organisation. Hier spielt das lebenslange Lernen im Rahmen der Wissensgesellschaft eine wichtige Rolle. Klassenführungen Interne kurse, zahlreiche Veranstaltungen zur Leseförderung werden entwickelt und durchgeführt. Die Bücherei ist teil budgetiert und beab-

⁸⁹ Stadt Biberach an der Riß. URL: <http://www.biberach-riss.de/>, Zugriff am 02.09.04.

⁹⁰ Vgl. Der Bibliotheksindex.

sichtigt in der Zukunft die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung, was von der Stadtverwaltung angestrebt wird. Deshalb liegen detaillierte Berechnungen zur Zeiterfassung und teilweise zur Kostenerfassung für die Medienbearbeitung vor (Gebührenkalkulation). Ein anderer Grund für die Berechnungen, war die Absicht, zu verfolgen wie viel Aufwand einzelne Tätigkeiten beanspruchen und gegebenenfalls Prozesse zu rationalisieren. Man hat festgestellt, dass bei der Medienreparaturen oder Medienersatz ein sehr großer Aufwand entsteht, der die Bibliothek viel Geld kostet. Infolgedessen wurden z.B. Gebühren für verlorene und beschädigte Medien erhoben. Die Berechnungen sind im Rahmen eines Projekts entstanden und werden nicht mehr konsequent weitergeführt. Die Berechnungen wurden nach der Verwaltungsvorschrift VwV-Kostenfestlegung vorgenommen. Diese Methode wurde wegen der Vereinfachung bei der Berechnung der Personalkosten genommen und ist vor allem für die Berechnung der Benutzungsgebühren geeignet. Die Ausleihzahlen steigen in Biberach nach einem leichten Rückgang bei der Einführung der Benutzergebühren wieder im Jahr 2002 um 12%⁹¹. Mit 0,31 Mitarbeitern je Einwohner liegt Biberach über dem BIX - Mittelwert mit 0,20 Mitarbeitern je Einwohner für Städte ab 30.000 bis 50.000 Einwohnern.

Make-or-Buy-Entscheidungen:

Die Bücherei nimmt schon seit jeher die Dienstleistungen der ekz zur Medienbearbeitung in Anspruch und ist eigentlich mit der Qualität der Dienstleistungen zufrieden. Die oben erwähnten Berechnungen hatten deshalb auch keinen Einfluss auf die Make-or-Buy-Entscheidung. Die Make-or-Buy-Entscheidung wurde auch nicht durch die Berechnungen neu erwogen. Die in Biberach vorhandene Gebührenkalkulation eignet sich im Prinzip für die Berechnung der Kosten für die Medienbearbeitung, wenn die einzelnen Vorgänge nicht pauschal berechnet werden. So z.B. wurde bei der Berechnung des Aufwandes bei der Systematisierung nicht zwischen einem Buch aus Eigenherstellung und einem fremd bezogenen Buch unterschieden, sondern eine Durchschnittszeit für Systematisierung ermittelt. Der Grund für das Outsourcing ist der Zeitgewinn und der Personaleinsatz für die Kernkompetenzen der Bibliothek. Kosten spielten bei der Make-or-Buy-Entscheidung keine Rolle. Bei den bei der ekz bestellten Büchern werden folgende Leistungen bezogen: Follierung, Strichcode anbringen, Fristzettel, Signaturschild, Fixierungsfolie, gegebenenfalls Interessenkreisaukleber einkleben. Bei Romanen kommt die Leserannotation hinzu. Es werden auch selbstverständlich die Katalogisate bezogen. Wegen der langen Lieferzeiten der ekz werden die Bestseller bei den örtlichen Buchhandlungen gekauft. Örtliche

⁹¹ Vgl. Biberach liest: Stadtbücherei steigert die Ausleihe um 12%! : Jahresbericht der Stadtbücherei Biberach. URL: <http://www.medienzentrum-biberach.de/aktuelles/pmjabe2002.html>, Zugriff am 14.09.2004

Buchhandlungen in Biberach bieten keine Sonderleistungen wie z.B. Follierung an. Anders als in Bad Dürkheim hat die Stadtverwaltung in Biberach keine Einwände gegen den Kauf der Bücher bei der ekz, weil viele Bücher z.B. Bestseller auch in den örtlichen Buchhandlungen gekauft werden. Die Bibliothek abonniert einige Standing-Order-Angebote von der ekz. Allerdings sind die Mitarbeiter nicht immer mit der Zusammenstellung der Medien in den Standing-Order-Angeboten zufrieden gewesen. Deshalb wurden auch einige abonnierte Standing-Order-Angebote wieder abgeschafft.

Medienbearbeitung:

Bei den selbst bearbeiteten Büchern sind für die technische Bearbeitung drei Bibliotheksassistentinnen verantwortlich, Systematisierung machen vier Diplom-Bibliothekarinnen und vier Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste. Katalogisierung wird von zwei Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste erledigt.

4.2.3 Zusammenfassung kleine Bibliotheken

Es hat sich herausgestellt, dass die Make-or-Buy-Entscheidungen in kleinen Bibliotheken nicht anhand von Kosten getroffen werden. Diese sind der überwiegenden Mehrheit der zwanzig befragten Bibliotheken so gut wie unbekannt. Wenn die Kosten bekannt waren, dann wurden sie gar nicht bei der Make-or-Buy-Entscheidung berücksichtigt. Gründe dafür können unter anderem fehlendes Personal, fehlende Zeit und großer Aufwand bei der Kostenberechnung sein. Kosten werden erst gerechnet, wenn das von der Verwaltung angeordnet wird und oft steht da ein Spargedanke dahinter. Zusammenfassend kann am Beispiel der beiden Bibliotheken gesagt werden, dass für die Make-or-Buy-Entscheidung die Kriterien Zeitgewinn und Konzentration auf Kernkompetenzen die entscheidende Rolle bei den Bibliotheken spielten. Das Kriterium politische Rahmenbedingungen hat in einer der Bibliothek die positive Entscheidung für den Fremdbezug trotzdem unmöglich gemacht.

4.3 Zusammenfassung ausgewählte Praxisbeispiele

Durch die untersuchten Bibliotheken wurden keine Unterschiede beim Treffen der Make-or-Buy-Entscheidungen festgestellt. Deshalb werden im Folgenden keine Unterschiede mehr zwischen großen und kleinen Bibliotheken mehr gemacht. Im nächsten Kapitel wird durch die Vorstellung der verschiedenen Anbieter den Bibliotheken die Möglichkeit geboten, diese zu vergleichen und sich für einen zu entscheiden oder vielleicht von einem zum anderen Anbieter zu wechseln.

5 Externe Anbieter

In diesem Kapitel werden mögliche Anbieter vorgestellt, die für Bibliotheken Dienstleistungen im Bereich ausleihfertige Medienbearbeitung anbieten. Es wird kein Anspruch auf Vollständigkeit der Anbieter erhoben. Außerdem werden nur die Anbieter, die für die öffentlichen Bibliotheken in Frage kommen, vorgestellt. Die Preise für die einzelnen Bearbeitungsvorgänge der Medienbearbeitung werden in Anhang 2 in der Tabelle *Wer bietet was?* aufgelistet. Es wird darauf verzichtet, die verschiedenen Komplettangebote der Anbieter in der Diplomarbeit vorzustellen, die die Medienbearbeitung noch günstiger machen. Es wird nur darauf hingewiesen, dass es solche Angebote gibt.

5.1 Ekz.bibliotheksservice GmbH (Einkaufszentrale für Bibliotheken)

Ekz.bibliotheksservice GmbH, im Folgenden ekz genannt, ist eine Einrichtung, deren Aufgabe es ist Service für Bibliotheken anzubieten. Das Unternehmen existiert seit 1947 und ist Eigentum von Kommunen, Bundesländern und Stiftungen. Das Unternehmen hat ein breites Betätigungsspektrum und umfasst folgende Bereiche: Medien, Material, Möbel, Bibliothekstechnik und Dienstleistungen. Ekz zählt über 200 Mitarbeiter und hat mehr als 10000 Kunden und ist damit der größte Bibliotheksdienstleister in Deutschland. Im Bereich der ausleihfertigen Bearbeitung versucht das Unternehmen Standards festzulegen und dadurch die preisgünstigere Bearbeitung anzubieten. So z.B. das Anbringen der Signatur an der gleichen Stelle oder gleiche Signaturgestaltung innerhalb der zur Wahl stehenden Alternativen. Sonderwünsche werden nach Möglichkeit berücksichtigt, aber müssen entsprechend bezahlt werden. Das Unternehmen hat einmalige Maschinen zur Taschenbuchverstärkung und Buchfoliierung entwickelt, was z.B. zur faltenfreien Foliierung führt. Zahlreiche kostenpflichtige Erwerbungs Hilfen erleichtern die Auswahl bei der Erwerbung: IDs, Standing Order usw. Bei der ekz können nicht nur Bücher aus eigenen Erwerbungs Hilfen bestellt werden, sondern alle auf dem Markt lieferbare Bücher. Die ekz erstellt Titelaufnahmen nach RAK-ÖB-alternativ und systematisiert nach den vier am weitesten in Deutschland verbreiteten Systematiken: ASB, KAB, SSD und SfB. Die Daten werden im ekz-MAB2-Format geliefert. Die Katalogisate können online, per CD-Rom oder Diskette abgerufen werden, allerdings ist seit 2004 ein Mindestumsatz von 500€ im Bereich Medien notwendig. Nach Aussage von Herrn Osswald, Leiter Einkauf & Logistik,⁹² bestellen bereits 20% der Bibliothe-

⁹² Osswald, Frank, Gespräch beim ekz-Besuch am 09.07.04.

ken ihre Bücher ausleihfertig. Um noch günstiger zu sein, hat ekz nach der Beobachtung des Kundenverhaltens festgestellt, dass viele Bibliotheken bestimmte Bearbeitungsschritte zusammenbestellen. Daraufhin hat ekz zahlreiche Komplettangebote entwickelt, wodurch die Medienbearbeitung noch günstiger wird. So kostet Fristzettel und Buchkartentasche einkleben 0,60 Cent, wenn man diese Schritte gemeinsam bestellt. Hier erfolgt die Einsparung von 0,20 Cent gegenüber dem normalen Preis. Es ist auch möglich das Anbringen von Interessenkreisen zu bestellen, sie müssen lediglich bei der Bestellung festgelegt werden. Medienlieferung erfolgt „frei Haus“. Die Lieferzeit beträgt zwei bis drei Wochen bei Büchern aus dem Lagerbestand und ab vier Wochen bei Verlagsbestellungen. Bestellungen können per Email, per Formular und Fax und online erfolgen. Bei Standing Order können keine individuellen Wünsche zur Buchbearbeitung berücksichtigt werden.

Kritik: Die meisten befragten Bibliotheken nennen als wichtigsten Kritikpunkt lange Lieferzeiten und bestellen deshalb Bestseller vor Ort. Die Mitarbeiter der ekz bekennen sich zu diesem Problem und haben versichert, dass an diesem Problem bereits gearbeitet wird.⁹³ Von den befragten Bibliotheken wurde auch bemängelt, dass die Interessenkreisbezeichnungen unbegründet geändert werden. Das kann in den Bibliotheken nicht nachvollzogen werden und führt eventuell zu unnötigen Arbeiten beim Ändern der vorhandenen Bezeichnungen.

Vorteile: Wie schon angesprochen besitzt das Unternehmen durch die qualifizierten Mitarbeiter und einmalige Maschinen ein Know-how.

5.2 Bibliotheksdienst Eugen Hambückers e.K.

Bibliotheksdienst Eugen Hambückers e.K mit Sitz in Bergneustadt ist ein mittelständisches Unternehmen, dass seit 1975 die Öffentlichen Bibliotheken in ganz Deutschland mit Medien aller Art beliefert. Nach Angaben von Britta Penneckendorf⁹⁴ sind die meisten Kunden von Hambückers die Bibliotheken in Klein- und Mittelstädten. Der Kernbereich des Bibliotheksdienstleisters ist die Medienbearbeitung. Hambückers stellt auch Bibliotheksmaterial zur Verfügung, aber sieht das nicht als ihr Hauptgeschäft. Zweimal jährlich erscheinen die Neuerscheinungskataloge, die kostenlos an die Kunden verschickt werden. Es sind insgesamt drei Kataloge, deren Innenseiten als Bestellformular dienen können (Sachbücher und CDs, Schöne Literatur und Kinderbücher). Die Kataloge sind nach Sachgruppen aufgeteilt und bieten kurze Titelangaben mit Annotation, Preisen und Strichcode und stellen eine Erwerbungsilfe dar. Durch das Einlesen des Strichcodes sollte die Erwerbung erleichtert werden, aber der Strichcode kann momentan nicht von allen Lesepistolen gelesen werden. Nach den An-

⁹³ Gespräch beim ekz-Besuch am 09.07.04.

⁹⁴ Penneckendorf, Britta, Bibliotheksdienst Eugen Hambückers e.K., Email vom 10.07.2004.

gaben von Frau Penneckendorf sollte dieses Problem gelöst werden. Im Unterschied zum ID sind bei den Titelaufnahmen keine ausführlichen Rezensionen und keine Eignungsempfehlungen für verschiedene Bibliothekstypen vorhanden. Jährlich werden in den Katalogen 15.000 bis 20000 Titelaufnahmen angeboten. Bei einer Bestellung ist der Besteller nicht an die Kataloge von Hambücker gebunden, es können alle im Handel vorhandene Medien geliefert werden. Es ist möglich aus ID-Zetteln oder aus Katalogprospekten zu bestellen. Bestellungen werden in aller Form angenommen: Email, Fax, schriftlich, und online. Das Gesamtmedienangebot, das bestellt werden kann, umfasst ca. 450.000 Titel. Diese Dienstleistung wird durch einen Kölner Barsortimenter gewährleistet. Hambücker erstellen Titelaufnahmen nach RAK-WB und liefern Katalogisate in MAB1 und MAB2-Format, systematisieren nach ASB, SSD und KAB, verschlagworten nach RSWK und vergeben nach Wunsch Interessenskreise. Es sind Interessenskreise für Romane und Kinderbücher vorhanden, die nach Wunsch angebracht werden. Die Inhaltsangaben werden bei jeder Buchlieferung mitgeliefert. Das Unternehmen zeigt sich sehr kundenfreundlich und flexibel. Spezifische Kundenwünsche werden berücksichtigt und ohne Preisaufschlag erledigt. So z.B. werden vom Hambücker keine Barcode-Etiketten oder Sicherungstreifen angeboten, aber wenn die Bibliotheken das wünschen, können die Barcodes von der ekz verwendet werden. Sie werden Hambücker zugeschickt und nach Wunsch vor der Follierung aufgeklebt. Sie gewähren Bibliotheksrabatt und liefern Buchlieferungen „frei Haus“. Lieferzeit beträgt ungefähr drei Wochen bei lieferbaren Büchern. Bei der Online-Bestellung läuft automatisch eine Dubletten-Kontrolle durch, wenn ein Buch schon mal vom Kunden bestellt wurde, wird er darauf hingewiesen. Hambücker bietet eine Rechnungsbearbeitung, die sehr differenziert ist und sich an den Kundenwünschen ausrichtet. Ähnlich wie ekz hat Hambücker Komplettangebote entwickelt, die die einzelnen Bearbeitungsschritte enthalten und die Medienbearbeitung bei der Bestellung des Komplettangebots günstiger machen. Bei Hambücker werden die Komplettangebote für manuelle Einarbeitung und Einarbeitung durch EDV unterschieden. Das gibt die Spezialisierung des Unternehmens auf kleine und mittlere Bibliotheken wieder, weil in manchen kleinen Bibliotheken auch heute Medien ohne EDV eingearbeitet werden.

Kritik: Hambücker bietet ähnlich lange Lieferzeiten wie ekz und deshalb bestellen Bibliotheken die Bestseller lieber vor Ort.

Vorteile: Durch das Telefongespräch mit Frau Penneckendorf, durch das Gespräch mit einem Referenzkunden und durch den Vergleich mit ekz wird hier eine Aussage über die Vorteile des Unternehmens gemacht. Hambücker zeigt sich sehr flexibel und kundenfreundlich. Es wird auf alle Sonderwünsche eingegangen. So z.B. kann die gewünschte Signatur von der Bibliothek zugeschickt werden und ist nicht an Vorgaben vom Anbieter gebunden. Wie schon erwähnt, werden Sonderwünsche ohne Preisaufschlag erledigt.

5.3 Buch und Kunst Stender GmbH

Firma Buch und Kunst Stender GmbH, besser bekannt als Stender, hat ihren Sitz in Essen und zählt ca. 15 Mitarbeiter. Das Unternehmen sieht sich als Buchhändler und Bibliotheksdienstleister. Zu den Kunden zählen kleine, mittlere sowie auch große Bibliotheken⁹⁵. Generell kann bei Stender jeder verfügbarer Titel bestellt werden. Nach Angaben von Herrn Stender verdient das Unternehmen fast nichts an der Medienbearbeitung, sondern am Verkauf von Büchern. Deshalb sind die Preise für die Medienbearbeitung sehr günstig, weil nur die Kosten für die manuelle Arbeit berechnet werden. Es werden Pauschalpreise angeboten, die davon abhängen, was für Leistungen bestellt werden und von der Menge des Auftrags. So bietet Stender, den günstigsten Preis für die Folierung, siehe Tabelle *Wer bietet was* im Anhang. Das Unternehmen gibt an, alle Kundenwünsche zu erfüllen und sehr flexibel zu sein. So kann eine Bibliothek z.B. das Ankleben der Barcodes, Signaturen und andere Sachen an beliebiger Stelle kleben lassen und ist nicht an eine feste Stelle gebunden. Signaturen können auch selbst beliebig zusammengestellt und in der gewünschten Klassifikation angefordert werden. Laut Herrn Stender ist Stender der einzige Anbieter, der Bibliotheken Sonderangebote aus allen Fachgebieten anbietet und die anschließend ausleihfertig bearbeitet. So können Bibliotheken z.B. im Bereich Taschenbücher MA (modernes Antiquariat) beziehen. Taschenbücher werden foliert, aber nicht verstärkt, weil manche von denen so günstig sind (ab 2,00 €), dass sich eine Verstärkung nicht lohnt. Das Unternehmen verkauft kein eigenes Bibliotheksmaterial, es wird für die Eigennutzung bei dem kostengünstigsten Anbieter eingekauft. Ganz neu ist die Internetpräsenz des Unternehmens, die vor allem für das Downloaden der Datensätze konzipiert wurde⁹⁶. Die Seite ist noch im Aufbau und enthält nicht viele Informationen.

Für die Katalogisierung sind zwei Dipl.-Bibliothekarinnen zuständig, die nach RAK-ÖB katalogisieren. Die Datensätze werden mit Hilfe der B.O.N.D 2000 in MAB-2-Format angefertigt. Datensätze können per Diskette oder im Internet bezogen werden. Bei den Lieferzeiten wird zwischen eilige (24 Stunden), normale (5 bis 15 Tage) und Subskriptionsbestellung unterschieden.

Kritik: Keine richtige Internetpräsenz, wenige Möglichkeiten sich über das Angebot des Unternehmens zu informieren.

Vorteile: Durch den Vergleich mit anderen Anbietern hat Firma Stender einen deutlichen Vorteil durch die Differenzierung der Lieferzeiten. Erfüllung der Sonderwünsche und günstige Preise sind weitere Vorteile des Unternehmens. Zu dieser Einschätzung komme ich durch das Gespräch mit Herrn Stender und durch die von ihm angegebenen Beispiele.

⁹⁵ Stender, Morris, Buch und Kunst Stender GmbH, Email vom 23.08.2004.

⁹⁶ Buch und Kunst Stender GmbH. URL: <http://www.bibuk.de/>, Zugriff am 09.09.2004.

5.4 Buchhandel

Außer der Bibliotheksdienstleister können auch Buchhandlungen einige Dienstleistungen der Medienbearbeitung gegen Aufpreis anbieten. Im Kapitel 4.2 hat es sich gezeigt, dass die meisten kleinen Buchhandlungen nicht bereit sind, Sonderleistungen bei der Medienbearbeitung zu erbringen. Es ist trotzdem empfehlenswert, sich vor Ort zu informieren. Vor allem die großen Buchhandlungen sind oft bereit, besondere Dienstleistungen für Bibliotheken zu erarbeiten und anzubieten. So bietet die Buchhandlung Litfass in Dortmund einige Dienste, die die Medienbearbeitung erleichtern: vom Anbringen der Inventarnummer im Buch und auf der Rechnung, Anbringen der Signaturschilder und Signaturstreifen, Follierung bis zur ausleihfertigen Medienbearbeitung. Die Lieferung erfolgt innerhalb von zwei Werktagen, Eillieferungen sind möglich. Die Buchhandlung ist so flexibel, dass sie es möglich macht jedes eingearbeitetes Buch gegen volle Erstattung des Preises zurückzugeben. Unter öffentlichen Bibliotheken zählt z.B. die Stadtbücherei Telgte zu den Referenzkunden der Buchhandlung⁹⁷.

Im Artikel „Zwei Partner auf neuen Wegen: Der Buchhandel als Dienstleister für Bibliotheken“ nennt Margot Wiesner (Stadt- und Universitätsbibliothek Frankfurt am Main) einige neue Dienstleistungen, die der Buchhandel als Dienstleister für Bibliotheken erbringen könnte. Das Anbringen der Inventarnummer im Buch und auf der Rechnung, den Eigentumsstempel der Bibliothek ins Buch drücken und Signaturschilder, Sicherheitsstreifen und Barcodes anbringen (hier nur Dienstleistungen, die Medienbearbeitung angehen) sollen in das Angebot mancher Buchhandlungen aufgenommen werden.⁹⁸ Natürlich können vor allem manche kleine Buchhandlungen diese Anforderungen nicht erfüllen.

In diesem Kapitel wurden die Profile der einzelnen Anbieter vorgestellt, Vorteile und Nachteile der einzelnen Firmen sind angesprochen worden. Im nächsten Kapitel wird ein Vorschlag vorgestellt, wie Bibliotheken ihre Kosten ermitteln können. Außerdem werden die im Kapitel 3.2 besprochenen qualitativen Kriterien in eine Checkliste präsentiert.

⁹⁷ Litfass- der Buchhandel in Dortmund. / Litfass. URL: <http://www.litfass-online.de/html/index1.htm>, Zugriff am 20.07.2004.

⁹⁸ Vgl. Wiesner, Margot: In: Buhrfeind, Anne: Zwei Partner auf neuen Wegen. In: Börsenblatt. Ausgabe Nr. 8 vom 27.01.1998. S. 10.

6 Kriterienkatalog

Wie die Ergebnisse der Bibliotheksbefragungen zeigen, konnte keine der befragten Bibliotheken eine Aussage über die Kosten der Eigenherstellung bei der Medienbearbeitung machen. Dabei waren allen Bibliotheken die Preise der Dienstleister für die Medienbearbeitung bekannt. Der Vergleich der Kosten zwischen der Eigenherstellung und der Fremdvergabe hat bei der Make-or-Buy-Entscheidung keine Rolle gespielt. Bei den Bibliotheken, die den Anspruch haben, wirtschaftlich zu handeln, werden Kosten der verschiedenen Anbieter verglichen und nicht die Kosten zwischen Fremdbezug und Eigenherstellung. Diese Erkenntnis stammt von den über zwanzig untersuchten Groß- und Kleinstadtbibliotheken. In der Zukunft können wegen angespannter Haushaltslage die Bibliotheken von Seiten der Stadtverwaltungen gezwungen werden, ihre Kosten zu ermitteln und die angebotenen Produkte zu definieren.

Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel ein Vorschlag für ein Kosten-Zeit-Vergleich zwischen der Eigenherstellung und der Fremdvergabe bei der Medienbearbeitung vorgestellt. Außerdem werden qualitative Kriterien in einer Checkliste zur Vorbereitung der Make-or-Buy-Entscheidung zusammengefasst.

6.1 Kostenanalyse

6.1.1 Kostenvergleichsrechnung

Wenn es um die Bewertung der quantitativen Kriterien bei MoB-Entscheidungen geht, ist sicher die Kostenvergleichsrechnung, die Methode, die am einfachsten anzuwenden ist. Diese Methode, die sowohl in der freien Wirtschaft wie auch in der Verwaltung verbreitet ist (siehe auch Kap.2), lässt sich auch auf Bibliotheken anwenden.

Dabei werden die Kosten der Eigenfertigung denen des Fremdbezugs gegenüber gestellt. Es werden die Kosten berücksichtigt, die von der Make-or-Buy-Entscheidung betroffen sind und im Falle einer Realisierung eines Projektes tatsächlich an- oder wegfallen⁹⁹. Wenn also über ein Fremdbezug der Katalogisate nachgedacht wird, so müssen die Personal-, Sach- und Gemeinkosten der Katalogisierung berücksichtigt werden und nicht die Kosten der technischen Medienbearbeitung. Wichtig ist, dass die Kosten für jeden Arbeitsschritt getrennt ermittelt werden können.

⁹⁹ Herff, S. 51.

Zur Ermittlung der Kosten der Eigenfertigung müssen die Personal-, Sach- und Gemeinkosten für den jeweiligen Arbeitsschritt ermittelt werden. Dabei hat eine Bibliothek die Möglichkeit mit Pauschalwerten oder mit den genauen Werten zu rechnen. Als Grundlage für die Personalkosten dient eine detaillierte Arbeitszeiterfassung zur Ermittlung der Personalkosten.

6.1.2 Probleme bei der Kostenanalyse

Bei der Ermittlung der Kosten für die Eigenfertigung stellten sich aber auch noch einige Probleme heraus, die man mitberücksichtigen sollte.

Zum einen ist es so, dass heutzutage eigentlich fast alle Bibliotheken schon mit Fremdleistungen arbeiten. Deshalb ist es nicht möglich, repräsentativ zu ermitteln, wie hoch die Kosten wären, wenn die Bibliothek alles selber machen würde. Ob es Sinn macht, die Kosten der Medienbearbeitung nach Spenden (mit einem höheren Anteil an eigenen Leistungen) und Büchern von Bibliotheksdienstleistern aufzuteilen, ist fraglich. Denn auch bei Spenden kann man ja Fremdleistungen (z.B. Titelaufnahmen) beziehen. Im Übrigen wäre dies mit einem erheblichen zusätzlichen Arbeitsaufwand verbunden.

Mann sollte viel mehr berücksichtigen, dass bei einem niedrigen Outsourcing-Anteil die Kosten für die Medienbearbeitung in der eigenen Bibliothek höher sind, wie bei einem höheren Outsourcing-Anteil.

Ein weiteres Problem ist, in wie weit die kalkulatorischen Kosten berücksichtigt werden. Werden die kalkulatorischen Kosten berücksichtigt, führt dies unweigerlich zu einer Erhöhung der Kosten für die Medienbearbeitung wohingegen eine Nichtbeachtung die Bearbeitungskosten minimieren. Dies muss aber jede Bibliothek für sich entscheiden. Empfohlen wird, dass die kalkulatorischen Kosten dann berücksichtigt werden, wenn dies auch schon in der Haushaltsrechnung gemacht wurde. Ansonsten wird im Moment noch häufig auf die Berücksichtigung der kalkulatorischen Kosten verzichtet.

6.1.3 Kosten-Zeit-Vergeleich

Die ideale Entscheidungsgrundlage für Make-or-Buy-Entscheidungen wäre eine Kostenvergleichsrechnung. Da dies aber sehr aufwendig ist, und der Faktor Kosten bisher bei Make-or-Buy-Entscheidungen in Bibliotheken keine Rolle gespielt hat, werden die Kosten der Medienbearbeitung oft gar nicht oder nur unzureichend ermittelt.

Diese stellte uns nun vor das Problem, dass wir nicht an das für unsere Berechnungen notwendige Zahlenmaterial heran kamen, und es in drei Monaten auch nicht möglich war, dieses für mehrere Bibliotheken zu ermitteln. So mussten wir eine Methode zur Bewertung der quantitativen Kriterien entwickeln, die

schnell und ohne großen Aufwand, wie z.B. Arbeitszeiterhebung, funktionieren würde. Daher entschieden wir uns vom umgekehrten Ansatz auszugehen:

Maßstab sind die Preise für den Fremdbezug. Dagegen gestellt werden die maximal „zulässigen“ Kosten für die Eigenerstellung. Ziel ist es, auszurechnen, wie lange ein Mitarbeiter für eine Tätigkeit an Zeit benötigen darf, um günstiger zu sein, als die Kosten für den Fremdbezug. Faktoren, die die Kosten der Eigenerstellung bestimmen, sind:

- Personalkosten: abhängig von der Gehaltsstufe nach BAT und der benötigten Zeit des Mitarbeiters
- Sachkosten
- Gemeinkosten

Als Berechnungsgrundlage nehmen wir die Werte der KGSt¹⁰⁰. Das sind die Bruttopersonalkosten (West), ein Sachkostenpauschale von 15.600 Euro und der Gemeinkostenzuschlag von mindestens 20% auf die Bruttopersonalkosten. Wie in Kapitel 3.1.2 erläutert wird auf die zusätzliche Berücksichtigung von Materialkosten (z.B. Folien) verzichtet. Gerechnet wird immer mit dem billigsten und dem teuersten Angebot.

Bei der Bewertung der Tätigkeiten nach BAT richteten wir uns nach den Vorgaben des Buches „Arbeitsvorgänge in Öffentlichen Bibliotheken“.

Diese Bewertung ist unabhängig davon, welche Arbeitsschritte in der jeweiligen Bibliothek zur Medienbearbeitung gerechnet werden. Grundsätzlich lassen sich alle Arbeitsschritte, für die es ein Angebot für ein Outsourcing gibt, getrennt voneinander berechnen. Deshalb ist es auch egal welche Standards eine Bibliothek bei der Medienbearbeitung hat. Als Beispiel kann das Einkleben der Fristzettel genommen werden. Bibliotheken, die keine Fristzettel mehr verwenden, müssen sich logischerweise auch keine Gedanken über die Kosten des Einklebens machen. Hingegen Bibliotheken, die diese noch verwenden, werden diesen Schritt bei einem Outsourcing der Medienbearbeitung anschauen müssen. So kann jede Bibliothek die Arbeitsschritte analysieren, die sie für ein Outsourcing vorsieht.

Mit den von uns ermittelten Zahlen kann jede Bibliothek selber abwägen, ob ein Mitarbeiter in der vorgegebenen Zeit eine Tätigkeit erledigen kann, dann wäre eine Eigenproduktion günstiger oder nicht. Bei letzterem Fall wäre ein Fremdbezug günstiger.

In den nächsten Abschnitten wird nun erläutert, wie die von uns entwickelte Kosten-Zeit-Vergleichsrechnung funktioniert. Damit kann auch jede Bibliothek

¹⁰⁰ Kosten eines Arbeitsplatzes

individuell errechnen, bei welchem Zeitbedarf die Eigenfertigung günstiger ist als der Fremdbezug.

Die dafür notwendigen Zahlen sind, neben den aus dem KGSt-Bericht 7/2003 entnommenen Bruttopersonalkosten, die Sachkosten und der Prozentsatz für die Gemeinkosten und die Jahresarbeitszeit, noch die Preise für die zu errechnende Dienstleistung. Im Folgenden wird nun Schritt für Schritt erklärt wie die Rechnung geht.

1. Errechnen der Kosten eines Arbeitsplatzes (BAT):

Bruttopersonalkosten ¹⁰¹ :	x
Sachkosten ¹⁰² :	15.600 Euro
Gemeinkosten (20%) ¹⁰³ :	0,2x

Arbeitszeit laut KGSt ¹⁰⁴

Tabelle 1 Arbeitszeit laut KGSt

	Westdeutschland	Ostdeutschland
Wochenarbeitszeit	38,5 h	40,0 h
Arbeitstage/Jahr	204,87	204,87
Arbeitsstunden/Jahr	1.578 h	1.639 h
Arbeitsminuten/Jahr ¹⁰⁵	94.680 min	98.340 min

¹⁰¹ Genauer Wert für je weilige BAT-Gehaltsstufe bitte dem aktuellsten KGSt-Bericht entnehmen. Die KGSt veröffentlichte regelmäßig im Rahmen der KGSt-Berichte die „Kosten eines Arbeitsplatzes“. Die Brutto-Personalkosten findet man in der Anlage 1 (alte Bundesländer) und Anlage 2 (neue Bundesländer)

¹⁰² KGSt-Wert von 2003

¹⁰³ KGSt-Empfehlung für einen Büro-Arbeitsplatz

¹⁰⁴ Vgl. Kosten eines Arbeitsplatzes, S.11 f

¹⁰⁵ *Arbeitsstunden / Jahr* • 60

Kosten eines Arbeitsplatzes pro Minute ¹⁰⁶

$$\text{Kosten/Minute} = \frac{\text{Personalkosten} + \text{Gemeinkosten} + \text{Sachkosten}}{\text{Arbeitsminuten/ Jahr}}$$

$$\text{Kosten/Minute} = \frac{X + 0,2X + 15600}{94680}$$

$$\text{Kosten/Minute} = \frac{1,2X + 15600}{94680}$$

Beispiel: Kosten pro Minute für eine BAT VIII:

$$\text{Kosten/Minuten} = \frac{1,2 \cdot 32.900 + 15600}{94680} = 0,58 \text{ Euro}$$

Nachdem nun die Kosten pro Minute ausgerechnet wurden, muss nun verglichen werden, wie lange ein Mitarbeiter an Zeit benötigen darf, damit es günstiger ist, im Haus zu produzieren. Dazu muss man wissen welche BAT-Stelle würde diese Tätigkeit im Haus übernehmen, wie hoch ist der Preis für die Leistung durch externe Dienstleister und welche Leistungen werden fremdbezogen. Eventuell kann es sein, dass es sich bei dem Angebot um einen Pauschalpreis handelt, der mehrere Tätigkeiten innerhalb der Bibliothek umfasst und von unterschiedlichen BAT-Stellen ausgeführt werden würde. In diesem Fall muss die Bibliothek genau abwägen in welchem Umfang welche Tätigkeit ausgeführt wird und den Preis des Angebotes entsprechend auf die Tätigkeiten aufteilen. Ein Beispiel hierfür wäre das Beziehen der Bücher mit Signaturschildern. Es würden in der Bibliothek Kosten für die Systematisierung anfallen und die technischen Arbeiten.

2. Vergleichsrechnung

Bei der Vergleichsrechnung Fremdbezug-Eigenerstellung ist es am Besten, wenn man mit Cent und Sekunden rechnet.

¹⁰⁶ Bibliotheken aus den neuen Bundesländern rechnen mit 98.340 min

$$\text{Zeitaufwand in Sekunden} = \frac{60s}{\text{Kosten pro Minute in Cent}} \cdot \text{Preis / Angebot in Cent}$$

Beispiel:

Eine BAT VIII-Stelle (Kosten pro Minute: 0,58 Euro, s. Ergebnis Rechnung 1) erstellt und beklebt Bücher mit Signaturschilder. Das Angebot des Dienstleisters (ekz) für beide Tätigkeiten beträgt 0,95 Euro.

$$\text{Zeitaufwand in Sekunden} = \frac{60}{58} \cdot 95 = 98,3s$$

Der Mitarbeiter darf für das Erstellen und Bekleben der Signatur 98,3 Sekunden oder 1 Minute 38 Sekunden benötigen. Braucht er länger, wäre der Fremdbezug günstiger. Benötigt er weniger Zeit, ist die Eigenfertigung preiswerter.

Zu beachten ist, dass wenn ein Sekundenwert über 60s herauskommt der Zeitaufwand über einer Minute liegt. In diesem Fall kann man die Sekunden auf Minuten umrechnen.

Mit diesen beiden Formeln, die sowohl auf kleine wie auch auf große Bibliotheken angewandt werden können, haben wir nun exemplarisch die Zeiten ausgerechnet, bei denen eine Eigenproduktion gleich teuer wäre wie ein Fremdbezug. Wir haben dabei jeweils das billigste und das teuerste Angebot berücksichtigt.

Kostenvergleich (Westtarife)

Tabelle 2: Systematisierung/Schlagwortvergabe

Tätigkeit / Gehaltsstufe	Kosten pro Minute in Euro je Gehaltsstufe	Billigster Anbieter	Zeitaufwand, bei dem Fremdbezug und Eigenproduktion gleich teuer sind	Teuerster Anbieter	Zeitaufwand, bei dem Fremdbezug und Eigenproduktion gleich teuer sind	Einschätzung
Systematisierung Vb IVb IVa	0,75 € 0,80 € 0,86 €					Da die ASB/SKJ, KAB, SSD und teilweise auch die SfB oft schon mit der Titelaufnahme mit geliefert wird, stellt sich die Frage nach Make-or-Buy hier nicht. Wenn die Bücher schon signiert bezogen werden, muss hier keine Entscheidung getroffen werden. Bibliotheken mit einer anderen Systematik müssen selber systematisieren. s.a. Katalogisierung
Schlagwortvergabe Vb	0,75 €					SW werden oft schon mit dem Katalogisat mitgeliefert ? keine Make-or-Buy-Entscheidung notwendig

IVb	0,80 €					s.a. Katalogisierung
IVa	0,86 €					

Tabelle 3: Katalogisierung

Gehaltsstufe	Kosten pro Minute in Euro je Gehaltsstufe	Billigster Anbieter	Zeitaufwand, bei dem Fremdbezug und Eigenproduktion gleich teuer sind	Teuerster Anbieter	Zeitaufwand, bei dem Fremdbezug und Eigenproduktion gleich teuer sind	Einschätzung
Maschinen-lesbarer Datensatz						
VIII	0,58 €					Das Ergänzen der Lokaldaten kann man nicht outsourcen. Es ist kein Dienstleister bekannt der dies anbietet.
VII	0,60 €	0,40 € Ham- bückers	40 Sek	0,60 € ekz	60 Sek	Wenn man nur den Kostenaspekt betrachtet ist ein Fremdbezug auf jeden Fall günstiger, niemand kann in 40 Sekunden eine Titelaufnahme erstellen. Dazu kommt, dass die Titelaufnahme noch verschiedene Systematiken enthält und oftmals auch Schlagworte.

VI	0,65 €	0,40 € Ham- bückers	36 Sek	0,60 € ekz	55 Sek.	s. Gehaltsstufe oben
Katalogkarten	0,60-0,65 €	0,35 € Ham- bückers	35 – 32 Sek.	0,60 €	60 – 55 Sek	s. Gehaltsstufe oben

Tabelle 4: Technische Buchbearbeitung

Gehaltsstufe	Kosten pro Minute in Euro je Gehaltsstufe	Billigster Anbieter	Zeitaufwand, bei dem Fremdbezug und Eigenproduktion gleich teuer sind	Teuerster Anbieter	Zeitaufwand, bei dem Fremdbezug und Eigenproduktion gleich teuer sind	Einschätzung
Follierung VIII	0,58 €	1,20 € Stender	124 Sek. 2 min 4 s	2,15 € ekz	222 Sek. 3 min 42 Sek	Bei der Follierung ist es sicher wichtig auch noch die qualitativen Kriterien, die Personalsituation und die verschiedenen Einbandarten zu berücksichtigen.
Signatur nur erstellen VII	0,60 €	0,25 € Ham- bückers	25 Sek.	0,35 € ekz	35 Sek.	Mit Hilfe der Arbeitzeiterfassung kann jede Bibliothek selber abwägen, ob eine Eigenproduktion günstiger wäre oder nicht
Signaturen erstellen und bekleben VII	0,60 €	0,50 Ham- bückers	50 Sek	0,95 ekz	95 s 1 min 35 Sek	s. oben
Strichcode-/Transponder-Etiketten IX	0,54 €(IX) 0,57 €(IXa)	0,35 € ekz	39 Sek 36 Sek.			Es lag nur ein Preis der ekz vor. Zahlen mit den Ergebnissen der Arbeitzeiterfassung vergleichen

Buchsicherungstreifen IXa	0,57 €	0,70 € ekz	74 s, 1 min 12 s			Nur ekz. Mit dem Ergebnis der Arbeitszeiterfassung vergleichen
Fristzettel oder Buchkartentasche ¹⁰⁷ IXa	0,57 €	0,40 € ekz	42 Sek.	0,50 € Ham- bückers	53 Sek.	Muss jede Bibliothek selber entscheiden.
Leserannotation IXa	0,57 €	0,25 € Ham- bückers	26 Sek.	0,45 € ekz	47 Sek.	s. oben
Klappentext IXa	0,57 €	0,50 € Ham- bückers	53 Sek.			s. oben

¹⁰⁷ ekz-Angebot Fristzettel und Buchkartentasche: 0,60 Euro, Zeit: 62 s

Bewertung der Zahlen:

Bei der Bewertung der Zahlen ist zu berücksichtigen, dass es Bibliotheken gibt, die keine BAT IX, IXa und VIII Stellen mehr haben. Auch in kleinen Bibliotheken kommt es oft vor, dass jeder Mitarbeiter alle Tätigkeiten können muss, und so z. B. eine BAT V-Stelle auch mal foliiert. In beiden Fällen steht dann dem Mitarbeiter weniger Zeit zur Verfügung, wie in der von uns angegebenen Tabelle. Im Gegenzug ist es so, dass, wenn eine BAT VII-Stelle auch Tätigkeiten einer höheren Gruppe macht, diese mehr Zeit dafür zur Verfügung hat. In diesem Fall kann die Bibliothek individuell ausrechnen wie viel Zeit den Mitarbeitern zur Verfügung steht.

Beispiel für die maximal zur Verfügung stehende Zeit, wenn ein Outsourcing gleich teuer sein soll, wie die Eigenfertigung. In diesem Beispiel rechnen wir jeweils mit dem günstigsten Angebot.

	Preis des Anbieters	max. Zeit.
Systematisierung, SW-Vergabe, Katalogisierung:	0,40 €	40 s
Follierung	1,20 €	124 s
Signatur erstellen/kleben	0,50 €	50 s
Strichcode-Etikett	0,35 €	36 s
<hr/> Summe	<hr/> 2,45 €	<hr/> 250 s = 4 min 10 s

Bei Klebearbeiten wurde mit BAT IXa gerechnet. Nicht berücksichtigt werden zusätzliche Kosten für Sicherungstreifen, Leserannotationen, Klappentexte, Fristzettel und Buchkartentaschen, da diese Kosten nicht in jeder Bibliothek auftreten.

Die oben ausgerechneten Werte zeigen deutlich, dass ein Fremdbezug der ganzen oder von Teilen der Medienbearbeitung unter Betrachtung des reinen Kostenaspekts auf jeden Fall günstiger ist wie eine Eigenfertigung. Denn es ist eher unwahrscheinlich, dass eine Bibliothek in etwas mehr wie 4 Minuten ein Buch Systematisiert, Katalogisiert und technisch bearbeitet. Besonders die Systematisierung/Katalogisierung ist sehr günstige und sollte auf jeden Fall fremd bezogen werden.

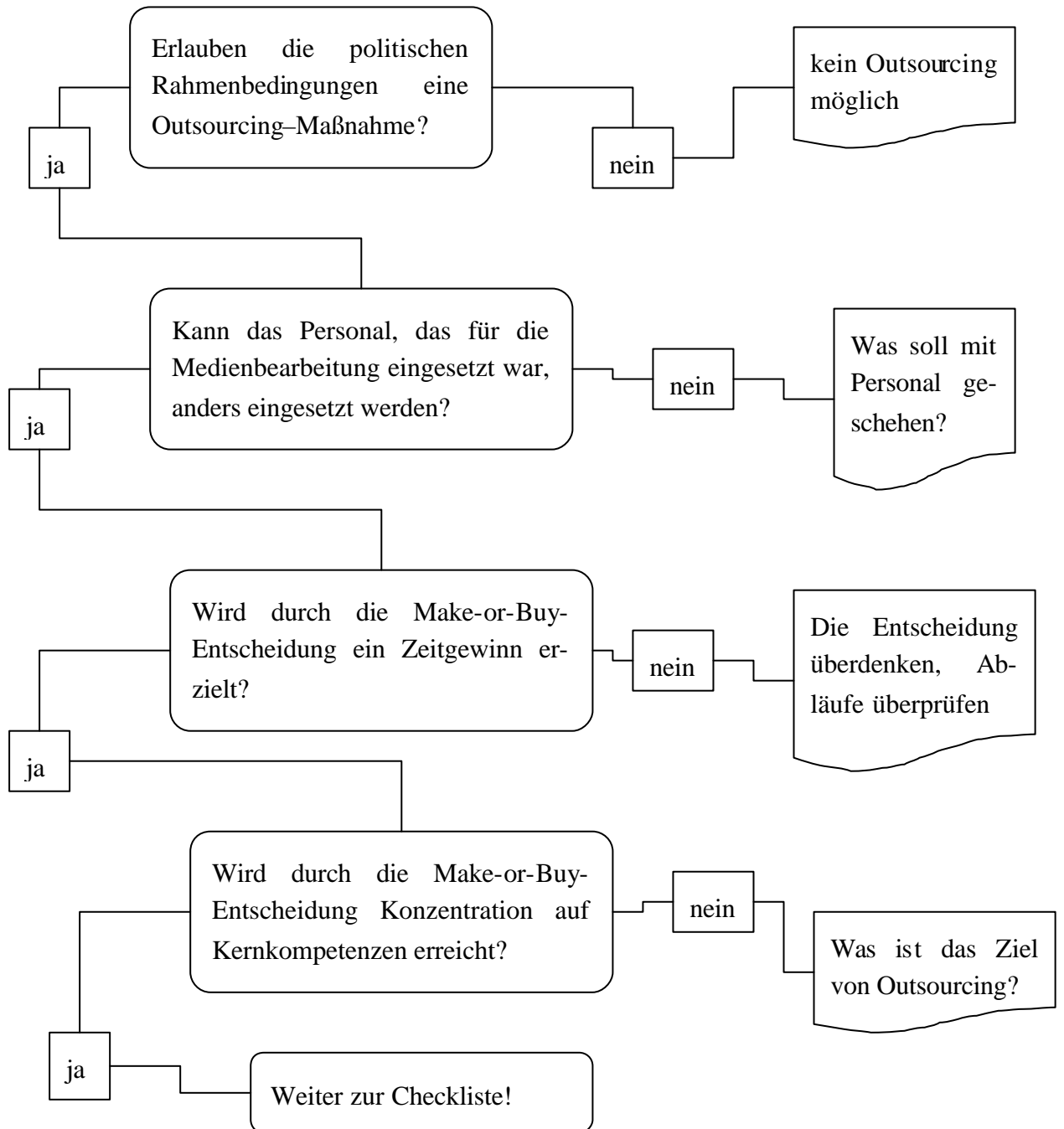
Dennoch muss man beachten, dass durch ein Outsourcing zuerst Mehrkosten entstehen, die, anders als in der freien Wirtschaft, nur langfristig ausgeglichen werden können (z.B. durch Stellenabbau). Ein anderer Fall wäre es, wenn die Bibliothek schon personell knapp besetzt ist. In diesem Fall ist ein Outsourcing auf jeden Fall günstiger, als wenn man eine neue Stelle schaffen würde. Es ist

deshalb nicht ratsam, eine Make-or-Buy-Entscheidung in Bibliotheken nur aufgrund einer Kostenanalyse durchzuführen. Vielmehr sollten auch die qualitativen Kriterien mit einbezogen werden.

6.2 Checkliste

In den untersuchten Bibliotheken wurden als Gründe für eine Make-or-Buy-Entscheidung nicht die Kosten, sondern andere Kriterien genannt, die die Entscheidung geprägt haben. Die wichtigsten Gründe waren der Zeitgewinn, der durch Outsourcing erzielt wird und die dadurch gewonnene Möglichkeit sich auf die wichtigeren Bereiche der Bibliotheksarbeit zu konzentrieren. Damit wurden oft Kernkompetenzen gemeint, aber der Begriff Kernkompetenzen wird nicht gerne von den befragten Bibliotheken verwendet und hat sich noch nicht richtig im Bewusstsein durchgesetzt. Günstige politische Rahmenbedingungen sind notwendig, denn sonst kann keine Make-or-Buy-Entscheidung zustande kommen. Außerdem muss das Personal, das durch die Make-or-Buy-Entscheidung entlastet wird anders eingesetzt werden können. In der unten dargestellten Grafik werden die vier zurzeit wichtigsten Kriterien dargestellt, die erfüllt werden sollen, um eine Make-or-Buy-Entscheidung möglich zu machen.

Abbildung 1 Stopp-Kriterien



* Stopp-Kriterien wurden in Anlehnung an K.O.- Kriterien¹⁰⁸ entwickelt. Bei deren nicht Erfüllung kann die Make-or-Buy-Entscheidung entweder nicht zustande kommen oder muss noch mal durchdacht werden.

¹⁰⁸ Kaufen oder selber machen? S.6-7.

Hier werden in einer Checkliste weitere mögliche Kriterien, die eine Make-or-Buy-Entscheidung beeinflussen vorgestellt. In der Checkliste wird außerdem die mögliche Vorgehensweise für die Vorbereitung einer Make-or-Buy-Entscheidung angegeben. Die Checkliste dient lediglich der Vorbereitung einer Make-or-Buy-Entscheidung und nicht deren Durchführung. Bei der Ist-Analyse soll die jetzige Situation bei der Medienbearbeitung analysiert werden. Dabei sollen Produkte und Kernkompetenzen definiert werden, siehe Kapitel 3.2.1. Es können nach Wunsch Kosten für die Eigenherstellung und der Fremdvergabe nach den oben vorgestellten Methoden berechnet werden. Natürlich müssen die Ziele für eine Make-or-Buy-Entscheidung klar definiert werden. Bei der Wahl der Anbieter spielten in einigen befragten Bibliotheken die Kosten der verschiedenen Anbieter für die Medienbearbeitung eine wichtige Rolle. Flexibilität und die Lieferzeiten sind ebenfalls sehr wichtig und bestimmen das Ausmaß der Make-or-Buy-Entscheidung. Bei dem Kriterium Flexibilität und Qualität ist es empfehlenswert eine Prioritäten-Liste aufzustellen, in der die Kriterien nach ihrer Wichtigkeit beurteilt werden, siehe Kapitel 3.2.2 und 3.2.3. Diese Liste kann von der Bibliothek zu Bibliothek verschieden ausfallen und ergänzt werden.

Checkliste für die Vorbereitung einer Make-or-Buy-Entscheidung für die Medienbearbeitung

- Ist-Analyse:
 - Bewertung der jetzigen Situation bei der Medienbearbeitung (bisheriger Ablauf und Zuständigkeiten)
 - Produkte definieren
 - Kernkompetenzen definieren
 - Für welche Medien kommt ein Outsourcing in Frage?
 - Berechnung der Kosten für die Eigenherstellung bei der Medienbearbeitung wie oben dargestellt (Kapitel 6) oder durch andere Methoden
- Ziele:
 - Was soll durch Outsourcing erreicht werden?
 - Mögliche Vorteile und Nachteile von einer Outsourcing-Entscheidung klären
- Entscheidungskriterien für die Wahl der Anbieter:
 - Tabelle: *Wer bietet was?*
 - Lieferzeiten (wenn zu lang, ist ein Outsourcing für ein Teil der Medien möglich?)
 - Gibt es differenzierte Lieferzeiten (eilige, normale Lieferung)?
 - Flexibilität (Erfüllung der Sonderwünsche), hier Prioritäten festlegen, siehe Kapitel 3.2.2
 - Werden Qualitätsanforderungen erfüllt? Hier empfiehlt sich ebenfalls eine Prioritäten-Liste, siehe Kapitel 3.2.3
 - Besitzt das Outsourcingunternehmen entsprechendes Know-how? Wenn nein, besteht die Gefahr der Qualitätsverschlechterung?

7 Zusammenfassung und Ausblick

Am Anfang unserer Diplomarbeit erläuterten wir die unterschiedlichen Rahmenbedingungen für Make-or-Buy-Entscheidungen in Wirtschaft und Verwaltung. Danach wurden die Kostenarten und die qualitativen Kriterien, die für Bibliotheken relevant sind beschrieben. Wie ursprünglich geplant wurden vier unterschiedlich große Bibliotheken auf die Vorgehensweisen und die Gründe beim Treffen von MoB-Entscheidungen untersucht. Es konnten keine Unterschiede zwischen verschiedenen Bibliotheksgrößen festgestellt werden.

Die Kostenermittlung zwischen Eigenfertigung und Fremdvergabe spielen im Moment in der Praxis keine Rolle. Bisher wurden die meisten Bibliotheken in Folge von Personal- und Zeitmangel gezwungen, Dienstleistungen fremd zu beziehen, um das verbleibende Personal für die Kernaufgaben einsetzen zu können. Dies wird sich vermutlich auch in Zukunft nicht ändern, da die Kostenermittlung mit einem erheblichen zeitlichen und personellen Aufwand verbunden ist. Dies kann sich ändern, wenn Bibliotheken die Chance bekommen, wirtschaftlich zu denken und zu handeln.

Außerdem führt eine Auslagerung der Medienbearbeitung zu zusätzlichen Kosten, die aber nicht sofort durch einen Personalabbau kompensiert werden können. Aus Kostensicht ist eine Outsourcing-Entscheidung nur über sehr lange Sicht günstiger, da die Mitarbeiter feste Verträge haben. Auch kann die Arbeitszeit der Mitarbeiter nicht ohne weiteres gekürzt werden, so dass Einsparungen bei den Personalkosten nur bedingt möglich sind. Anders ist dies bei Neugründungen. Hier wird die MoB-Entscheidung vor der Gründung getroffen und schon von vornherein weniger Personal eingestellt.

Langfristig kann eine MoB-Entscheidung, die als Ergebnis ein Outsourcing mit sich bringt, zu einer Haushaltsentlastung führen.

Anders als in der Wirtschaft können durch Auslagerung in den Bibliotheken nicht gleich Kosten eingespart werden.

Im Kapitel 6 erarbeiteten wir trotzdem einen Vorschlag, der es Bibliothek schnell und einfach ermöglicht, abzuschätzen, ob ein Fremdbezug, auch von Teilen der Medienbearbeitung, günstiger wäre oder nicht. Außerdem stellt die Checkliste mit den qualitativen Kriterien eine Hilfe bei einer systematischen Planung von Make-or-Buy-Entscheidungen dar.

Anhang

Anhang 1: Entwurf für eine Arbeitzeiterfassung in Zusammenhang mit der Ermittlung der Kosten für die Medienbearbeitung

Anhang 2: Wer bietet was?

Anhang 1: Entwurf für die Arbeitszeiterfassung zur Ermittlung der Kosten für die Medienbearbeitung

Name

Gehaltsgruppe

Datum

Technische Bearbeitung

Tätigkeit	Zeit/Min	Stückzahl	Ges. Zeit	Ges. Stückzahl
Signieren				
Folieren				
Sonstiges				
Löschen Medien				
Reparaturen Medien				
Bearbeiten Buchbinderaufträge				
Kontrolle Non-Book-Medien				
Sonst. Buchpflegemaßnahmen				

Lektorat

Tätigkeit	Zeit / Min	Stückzahl	Ges. Zeit/Min	Ges. Stückzahl
Bestandssichtung / Kaufentscheid				
Systematisierung / SW-Vergabe				
Löschen Medien				

Katalogisierung

Tätigkeit	Zeit/Min	Stückzahl	Zeit/Min	Ges. Stückzahl
Katalogaufnahmen erstellen				
Löschen Bestandsnachweis im Katalog				

Anhang 2

Tabelle 5: Wer bietet was?

Bearbeitungsschritt	EKZ (Preise in Euro)	Details	Hambückers (Preise in Euro)	Details	Stender (Prei- se in Euro)	Details
Folieneinband	2,15		1,75		1,20 oder 1,30	je nach Typ
TB-Verstärkung		siehe Folieneinband	1,30	Deckelverstärkung vorne und hinten mit Hartfolie, Leinenstreifen innen	nein, siehe Kap. 5.1.3	
TB-Verstärkung		siehe Folieneinband	1,30	zusätzlich klammern und fälzeln	nein, siehe Kap. 5.1.3	
TB-Verstärkung jedoch Übergröße		siehe Folieneinband	1,95		nein, siehe Kap. 5.1.3	
Buchkartentasche einkleben	0,40	hinterer Buchdeckel unten rechts	0,50	vorne links oder hinten rechts	Pauschalpreis nach Anfrage	
Fristzettel einkleben	0,40	hinteres Vorsatzblatt Mitte	0,50	vorne links oder hinten rechts	Pauschalpreis nach Anfrage	

Bearbeitungsschritt	EKZ (Preise in Euro)	Details	Hambücker (Preise in Euro)	Details	Stender (Prei- se in Euro)	Details
Leserannotation einkleben	0,45	vorderer Buchdeckel unten links	0,25	Selbstklebende Etiketten (Titelaufnahmen) entsprechen ungefähr den eingeklebten Leserannotationen	Pauschalpreis nach Anfrage	
Signaturschild anbringen	0,95	Etikett auf Buchrücken, 5 mm von Buchunterkante	0,50		Pauschalpreis nach Anfrage	alle Klassifikationen nach Bibliothekswunsch
Signaturschild lose beigelegt	0,35	ASB/SKJ KAB SSD SfB (6 Farben)	0,25	ASB/SKJ KAB SSD (6 Farben)	Pauschalpreis nach Anfrage	alle Klassifikationen nach Bibliothekswunsch
Katalogkarte/ Katalogzettel	0,60	(erste Katalogkarte)	0,35			
	0,20	Zusätzliche Katalogkarten, Leserannotation, Buchkarte				

Bearbeitungsschritt	EKZ (Preise in Euro)	Details	Hambücker (Preise in Euro)	Details	Stender (Prei- se in Euro)	Details
Maschinenlesbarer Da- tensatz: Email oder Dis- kette 3,5	0,60	ekz-MAB-2-Format	0,40	MAB1 und MAB 2	Pauschalpreis nach Anfrage	Diskette oder online
Strichcode-Etikett anbrin- gen	0,35			*	Pauschalpreis nach Anfrage	
Transponder-Etikett einkleben	0,35				Pauschalpreis nach Anfrage	
Transponder-Etikett einkleben und codieren	0,85					
Buchsicherungsstreifen einarbeiten	0,70	letzte 5 Seiten		*		

* keine eigenen vorhanden, nach Wunsch werden die Strichcode-Etiketten oder Buchsicherungsstreifen der anderen Anbieter zugeschickt und angebracht

Tabelle 6: Berechnungen Materialkosten

Material	Anzahl	Preis aus dem Katalog	Bruttopreis (Mwst.) ohne Versandkosten	Bemerkungen
Follierung	1	0,55	0,64	Ekz-Klebefolie F 25m-Rolle B 330mm (Preis 27,35) wurde als Mittelwert für DIN A4-Buch genommen. Für ein DIN A4 Buch braucht man gerundet 0,50m der Folie. Also reicht die Folie für ca. 50 Bücher.
Fristzettel groß	1	0,01	0,01	Fristzettel un gummiert 1 Packung=300 Stück (Preis 2,90) Preis pro Fristzettel beträgt 0,009 gerundet 0,01.
Signaturschild	1	0,01	0,01	Laserdrucketiketten-Papier 1 Bogen mit 49 Etiketten wurde als Durchschnitt genommen (Preis=0,45) Preis pro Etiket te=0,009 gerundet 0,01
Fixierungsfolie	1	0,02	0,03	Schutzfolie für Signaturschilder 25m-Rolle B 40mm (Preis 4,85) wurde als Durchschnitt genommen. Pro Buch braucht man ca. 110mm od. 0,11m. Die Packung reicht für ca. 227 Bücher.
ggf. Interessenkreisaufkleber	1	0,04	0,04	Interessenkreisaufkleber 1 Bogen=71 Etiketten (Preis 2,55)
ggf. Strichcode	1	0,18	0,21	Kein Preis im Katalog vorhanden, weil Strichcode von jeder Bibliothek selbst bestimmt wird (hier Beispiel Biberach)
Summe			0,94	

Ergänzungen zur Tabelle

Die Materialkosten werden anhand des Katalogs Bibliotheksmaterial von der ekz errechnet. Sie können unterschiedlich ausfallen, je nachdem wo die Materialien eingekauft werden. Sachkosten (z.B. Bleistift, Klebestift usw.) wurden schon in der Tabelle Kosten-Zeit-Vergleich berücksichtigt und werden hier außer acht gelassen. Außerdem wird beim Preis pro Stück nicht berücksichtigt, dass bestimmte Mengen abgenommen werden müssen. So z.B. wenn eine Bibliothek nur 20 Interessenaufkleber bestimmter Art braucht, muss eine Packung mit 71 Etiketten gekauft werden. Die Versandkosten konnten auch nicht berücksichtigt werden, da diese abhängig von der bestellten Menge verschieden ausfallen.

Literaturverzeichnis

Arbeitsvorgänge in Öffentlichen Bibliotheken (AVÖB) (1999), von Renate Gundel u.a., Berlin, (DBI-Materialien / Deutsches Bibliotheksinstitut ; 190).

Balze, W., Rebel, W., Schuck, P. (2002): Outsourcing und Arbeitsrecht, 2., völlig neu bearb. Aufl., Heidelberg.

Beger, Gabriele (1994): Outsourcing – Privatisierung – Bibliothek, Rechtliche Aspekte, in: Bibliotheksdienst 28(1994) 7, S. 1066- 1073.

Berufsbild 2000: Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel.

<http://www.bdbverband.de/seiten/berufsbild/berufsbild-deutsch.html>, Zugriff am 26.07.2004.

Betriebsvergleich an öffentlichen Bibliotheken im Regierungsbezirk Freiburg 1999-2001, Staatliche Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen Freiburg, 2003. URL: <http://www.fr.fachstelle.bib-bw.de/filez/pdf-downloads/gesamtdokument.pdf>, Zugriff am 23.07.2004.

Betriebswirtschaftliche Aspekte der Buchbearbeitung in öffentlichen Bibliotheken: Empfehlungen der Expertengruppe des deutschen Bibliotheksinstituts „Betriebswirtschaftliche Aspekte der Buchbearbeitung“ (1994), Deutsches Bibliotheksinstitut, Berlin, (Arbeitshilfen / Deutsches Bibliotheksinstitut).

Biberach liest: Stadtbücherei steigert die Ausleihe um 12%! : Jahresbericht der Stadtbücherei Biberach. <http://www.medienzentrum-biberach.de/aktuelles/pmjabe2002.html>, Zugriff am 14.09.2004.

Bibliothek 2007: Bibliotheksentwicklung in Deutschland: Ergebnisse einer bundesweiten Expertenbefragung. http://www.bibliothek2007.de/x_media/pdf/ergebnisbericht_kurzfassung030522.pdf, Zugriff am 26.07.2004.

Der Bibliotheksindex (BIX). URL: <http://www.bix-bibliotheksindex.de/vergleich/index.php>, Zugriff am 02.09.04.

Büllesbach, A. und Rieß, J. (1998) Outsourcing in der öffentlichen Verwaltung – neue Formen der Kooperation mit Privaten, in: Outsourcing, hrsg. von Köhler-Forst, W. (1998), Berlin, S. 157-167.

Buhrfeind, Anne: Zwei Partner auf neuen Wegen: Der Buchhandel als Dienstleister für Bibliotheken. In: Börsenblatt. Ausgabe Nr. 8 vom 27.01.1998.

Ceynowa, Klaus und Coners, André (1999): Kostenmanagement für Hochschulbibliotheken, Frankfurt am Main.

Eickmeyer, H. und Bissinger, S. (2002): Kommunales Management, Stuttgart.

- Gee, Monika und Jülkenbeck, Agnes** (1995): Ein gehöriges Maß an Anerkennung : Kostenuntersuchung in der Stadtbücherei Ostfildern, in: BuB 47(1995) 9 S.802-811.
- Gabler-Wirtschafts-Lexikon** (1992), in 4 Bd., 13., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Gabler-Wirtschafts-Lexikon** (1997), in 10 Bd., 14., vollst. überarb. und erw. Aufl.; Wiesbaden.
- Grainsperger, Thilo** (1999): Outsourcing für Bibliotheken, Potsdam, FH, Dipl.-Arbeit.
- Haiber, Thomas** (1997): Controlling für öffentliche Unternehmen : Konzeption und instrumentelle Umsetzung aus der Perspektive des New Public Management, München.
- Hendrix, U., Abendroth, C., Wachtler, G.** (2003): Outsourcing und Beschäftigung : die Folgen betriebsübergreifender Kooperation für die Gestaltung von Arbeit, München.
- Hentrich, Kathleen** (1998): Produktdefinition für Öffentliche Bibliotheken : eine vergleichende Darstellung verschiedener Modelle unter besonderer Berücksichtigung des Produktkataloges für Öffentliche Bibliotheken in Berlin. Berlin, (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft ;46). URL: <http://www.ib-berlin.de/inf/handrei.htm#heft62>.
- Herff, Markus von** (2002): Outsourcing-Entscheidungen: Beurteilungshilfen bei der Wahl zwischen „Eigenfertigung und Fremdbezug“ unter Berücksichtigung von qualitativen und quantitativen Aspekten, Aachen.
- Hodel, Marcus** (1999): Outsourcing-Management kompakt und verständlich, Braunschweig, Wiesbaden.
- Hoffjan, Andreas** (1995): Zur Make-or-Buy-Problematik in der öffentlichen Verwaltung, in: Die Verwaltung 28(1005), S. 389-401.
- Kaufen oder selber machen? – Make or Buy-Entscheidungen in der öffentlichen Verwaltung (1997), in: Neues Verwaltungsmanagement, Kap. C 4.8, S. 1-28.
- Kempf, Klaus und Schneider, Doris** (2000): Outsourcing in der Monographienerwerbung – neue Wege in kleinen Bibliotheken, in Bibliotheksforum Bayern 28(2000) 1, S. 93-110.
- Kosten eines Arbeitsplatzes** (2003), KGSt-Bericht 7/2003, Köln.
- Krauß-Leichert, Ute**: Multimedia Chancen für Informationsspezialisten? <http://www.b-i-t-online.de/archiv/2000-02/fach5.htm>, Zugriff am 26.07.2004.
- Krönes, Gerhard** (1997): Outsourcing von öffentlichen Leistungen, in: VOP – Verwaltung, Organisation, Personal (1997) 6-7, S. 30-34.

Litfass- der Buchhandel in Dortmund. – Buchhandel und Dienstleister im Bibliotheksservice und Firmenservice / Litfass URL: <http://www.litfass-online.de/html/index1.htm>, Zugriff am 20.07.2004.

Männel, Wolfgang (1981): Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, 2. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.

Mayer, A. und Söbbing, T. (2004): Outsourcing leicht gemacht: Muss man denn alles selber machen?, Frankfurt u.a.

Melchert, Martin (1992): Entwicklung einer Methode zur systematischen Planung von Make or Buy-Entscheidungen, Aachen, Zugl.: Aachen, Techn. Hochsch., Diss.

Mikus, Barbara (2001): Make-or-Buy-Entscheidungen : Führungsprozesse, Risikominimierung und Modellanalysen, 2. Aufl., Chemnitz

Moeske, Ulrich (1997): Kosten-Leistungsrechnung und Bibliotheksstruktur. In: Bibliothek: Forschung und Praxis 21(1997) 3, S. 301-306.

Das Neue Steuerungsmodell: Definition und Beschreibung von Produkten (1995), KGSt-Bericht 8/1994, Köln.

Öffentliche Bibliothek: Gutachten der kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (1973) / Deutscher Bibliotheksverband, Arbeitsstelle für das Bibliothekswesen, Berlin.

Outsourcing - Übertragung kommunaler Aufgaben an private

Dienstleister? Chancen und Risiken von öffentlichen-privaten Partnerschaften im kommunalen Dienstleistungsbereich: Tagung an der Johannes Kepler Universität Linz (2001). Hrsg. von Reinbert Schauer, Linz.

Peters, Renate: Outsourcing in der Erwerbungs- neue Wege partnerschaftlicher Zusammenarbeit von Bibliotheken und Buchhandel (2000). In: Information und Öffentlichkeit. 1 Gemeinsamer Kongress der Bundesvereinigung Dt. Bibliotheksverbände e.V. Hrsg. von Georg Ruppelt u.a. Wiesbaden, S. 225-230.

Ruter, Rudolf: „Outsourcing“ – eine Strategie für die öffentliche Verwaltung? / von Rudolf Ruter und Josef Klute. URL: http://www.ruter.de/downloads/2003/Artikel/Artikel_RuterKlute_OutsourcingEineStrategie_5_.pdf, Zugriff am 16.07.2004.

Schmidt, Jürgen (2002): Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung, 6. Aufl., Berlin.

Stadt Bad Dürkheim. URL: <http://www.bad-duerkheim.de/html/>, Zugriff am 02.09.2004.

Stadt Biberach an der Riß. URL: <http://www.biberach-riss.de/>, Zugriff am 02.09.2004.

Stadt- und Landesbibliothek Dortmund. URL: <http://www.stlb-dortmund.de/project/home/home.jsp>, Zugriff am 03.10.2004

Stadtbibliothek Nürnberg. URL: <http://www.stadtbibliothek.nuernberg.de>, Zugriff am 03.10.2004.

Umlauf, Konrad (2002): Medienkonzepte - Konzepte des Bestandsaufbaus. - Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin. (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft ; 79). URL: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlauf/handreichungen/h79/>, Zugriff am 20.07.2004.

Umlauf, Konrad (2003 ff.): Optimale Informationsdienstleistungen – Bestandspolitik. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen / Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm u.a. Hamburg, Kap. 8/1.3.

Usemann-Keller, Ulla: Outsourcing im Erwerbungsbereich: Ergebnisse einer Round-table-Diskussion. In: Bibliotheksdienst, Berlin, 32 (1998)1, S. 30-33.

Verwaltungsvorschrift des Finanzministeriums über die Berücksichtigung des Verwaltungsaufwands bei der Festsetzung des Verwaltungsaufwands bei der Festsetzung von Verwaltungs- und Benutzungsgebühren und von sonstigen Entgelten für die Inanspruchnahme der Landesverwaltung (VwV-Kostenfestlegung). In: GABl. vom 27. November. 2002, S. 770 ff.

Wege zu einer bibliothekgerechten Kosten- und Leistungsrechnung (1998) / Deutsches Bibliotheksinstitut, Berlin, (Dbi-Materialien ; 167).

Graue Literatur:

Betriebsabrechnung 2002. Hrsg. Stadtbibliothek Nürnberg, Nürnberg.

Bibliothekarische Dienste: Das ekz-Angebot. \ Ekz.bibliotheksservice GmbH. Stand: 2004

Bibliotheksdienst E. Hambücker: Neuerscheinungen / Neuauflagen: Kinderbücher Herbst 2004.

Bibliotheksdienst E. Hambücker: Neuerscheinungen / Neuauflagen: Sachbücher und CD´s Herbst 2004.

Bibliotheksdienst E. Hambücker: Neuerscheinungen / Neuauflagen: Schöne Literatur Herbst 2004.

Bibliotheksmaterial: Gesamtkatalog. / Ekz.bibliotheksservice GmbH. Stand: Juli 2004

De Raaf, Sigrid: Kostenreduzierung (unveröffentlichtes Dokument).

De Raaf, Sigrid: Produkt (unveröffentlichtes Dokument).

Ekz: Service für Bibliotheken / Ekz.bibliotheksservice GmbH.

Ekz: Standing Order: Buch und Non-Book-Medien / Ekz.bibliotheksservice GmbH. Stand: 2004

Ekz online: Informationen und Preise. / Ekz.bibliotheksservice GmbH. Stand: 2004

Ekz-Datendienste: Informationen und Preise / Ekz.bibliotheksservice GmbH. Stand: 2004

Jahreskontrakt 2004 Stadtbibliothek Nürnberg (2004) / Hrsg. Stadtbibliothek Nürnberg

Lektoratsdienste: Informationen und Preise / Ekz.bibliotheksservice GmbH. Stand: 2004

Preise rund um Medien - Zubehör und Ausleihfertige Bearbeitung. / Ekz.bibliotheksservice GmbH. Stand: 2004.

Gespräche:

Brunner Christine, Stadtbücherei Stuttgart, Interview am 29.07.2004

Ekz - Besuch am 09.07.2004

De Raaf, Sigrid, Leiterin der Stadtbücherei Bad Dürkheim: Interview am 27.07.2004

Jennen, Gabriele, Stellvertretende Leiterin der Stadtbücherei Biberach: Telefongespräch am 30.07.2004

Kunze, Christian und Würzberger, Hildegund, Stadtbibliothek Nürnberg, Interview am 25.08.2004

Löschner, Gottfried, Schulze, Rosemarie, Seppelt, Vera, Stadt- und Landbibliothek Dortmund, Interview am 30.08.2004

Penneckendorf, Britta, Bibliotheksdienst Eugen Hambückers e.K.: Email vom 10.07.2004

Penneckendorf, Britta, Bibliotheksdienst Eugen Hambückers e.K.: Telefongespräch vom 29.07.2004

Stender, Morris, Buch und Kunst Stender GmbH: Telefongespräch vom 09.09.2004

Stender, Morris, Buch und Kunst Stender GmbH: Email vom 23.08.2004

Erklärung

Hiermit erklären wir, dass wir die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt haben. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift

Ort, Datum

Unterschrift