

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN
ZUR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWIS-
SENSCHAFT

HEFT 344

INSTRUMENTE DER STRATEGIEENTWICKLUNG
AN BIBLIOTHEKEN

VON
SABRINA BAUER

INSTRUMENTE DER STRATEGIEENTWICKLUNG
AN BIBLIOTHEKEN

VON
SABRINA BAUER

Berliner Handreichungen zur
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn
Herausgegeben von
Konrad Umlauf
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 344

Bauer, Sabrina

Instrumente der Strategieentwicklung an Bibliotheken / von Sabrina Bauer. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2013. – 77 S. : graph. Darst. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 344)

ISSN 14 38-76 62

Abstract:

Unternehmen nutzen Techniken des strategischen Managements, um sich in zunehmend globaleren Märkten und damit in einem zunehmend komplexeren und schwierigeren, durch hohen Konkurrenzdruck und hohe Zukunftsunsicherheit geprägten wirtschaftlichen, technischen, politischen und gesellschaftlichen Umfeld zu orientieren und zu behaupten. Es gilt, eine entsprechende Strategie zu entwickeln, diesem Umfeld zu begegnen und sich selbst möglichst günstig in ihm zu positionieren; ein Alleinstellungsmerkmal, einen strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Marktanbietern zu erreichen; dies alles natürlich unter möglichst effizientem Einsatz und möglichst optimaler Ausschöpfung eigener Ressourcen. Die vorliegende Arbeit untersucht, inwieweit sich der Ansatz des strategischen Managements – und hier insbesondere Techniken der Strategieentwicklung – auch für den Einsatz im Bibliotheksbereich eignen. Dabei liegt der Fokus auf den beiden in der Praxis mit Abstand am weitesten verbreiteten Strategiefindungsinstrumenten: Der SWOT- und der Portfolio-Analyse. Die Arbeit kommt zu einem insgesamt positiven Fazit.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Masterarbeit im postgradualen Fernstudiengang M.A. Bibliotheks- und Informationswissenschaft (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Online-Version: <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2013-344>



Dieses Werk steht unter einer Creative Commons [Namensnennung-NichtKommerziell-KeineBearbeitung 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/) Deutschland-Lizenz.

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 1. | <u>EINFÜHRUNG</u> | 9 |
| 2. | <u>VORÜBERLEGUNGEN</u> | 10 |
| 2.1. | DAS KONZEPT DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS | 10 |
| 2.1.1. | URSPRUNG UND ENTWICKLUNG DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS | 10 |
| 2.1.1.1. | ZUR ETYMOLOGISCHEN HERKUNFT UND VERWENDUNG DES STRATEGIEBEGRIFFS IM HISTORISCHEN KONTEXT | 10 |
| 2.1.1.2. | ZUM EINZUG DES STRATEGIEBEGRIFFS IN DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PLANUNGSPRAXIS: STRATEGISCHES MANAGEMENT ALS ANTWORT AUF DIE VIELFÄLTIGEN NEUEN HERAUSFORDERUNGEN DES UMFELDS | 11 |
| 2.1.2. | KERNMERKMALE UND ZIELE DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS | 15 |
| 2.1.3. | DER PROZESS DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS | 18 |
| 2.2. | STRATEGISCHES MANAGEMENT – AUCH EINE OPTION FÜR DEN NON-PROFIT-BEREICH? NOTWENDIGKEIT UND MÖGLICHE VORZÜGE EINES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS FÜR BIBLIOTHEKEN | 20 |
| 3. | <u>INSTRUMENTE DER STRATEGIEENTWICKLUNG I: DIE SWOT-ANALYSE</u> | 28 |
| 3.1. | ENTSTEHUNGSKONTEXT UND ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN IM PROFIT-BEREICH | 28 |
| 3.1.1. | DIE EXTERNE ANALYSE | 29 |
| 3.1.1.1. | ANALYSE DES GLOBALEN UMFELDS | 29 |
| 3.1.1.2. | SHAREHOLDER VERSUS STAKEHOLDER: ZUR BEDEUTUNG VON STAKEHOLDERN FÜR DEN LANGFRISTIGEN ÜBERLEBENSERFOLG DES UNTERNEHMENS | 31 |
| 3.1.1.3. | ANALYSE DES BRANCHEN- UND WETTBEWERBSUMFELDS | 32 |
| 3.1.2. | DIE INTERNE ANALYSE | 35 |
| 3.1.2.1. | DIE ANALYSE DER RESSOURCENBASIS DES UNTERNEHMENS | 35 |
| 3.1.2.2. | ERSTELLEN EINES STÄRKEN-SCHWÄCHEN-PROFILS | 36 |
| 3.1.3. | AGGREGATION DER DATEN ZUR SWOT-ANALYSE UND ABLEITEN STRATEGISCHER HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN | 37 |
| 3.2. | EINSATZMÖGLICHKEITEN UND GRENZEN DER ANWENDBARKEIT IM BIBLIOTHEKSBEREICH | 37 |
| 3.2.1. | DIE EXTERNE ANALYSE | 38 |
| 3.2.2. | DIE INTERNE ANALYSE | 44 |
| 3.2.2.1. | ANALYSE DER INTERNEN RESSOURCENBASIS DER BIBLIOTHEK | 44 |
| 3.2.2.2. | ERSTELLEN EINES STÄRKEN-SCHWÄCHEN-PROFILS | 45 |
| 3.2.3. | AGGREGATION DER DATEN ZUR SWOT-ANALYSE UND ABLEITEN STRATEGISCHER HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN | 49 |
| 4. | <u>INSTRUMENTE DER STRATEGIEENTWICKLUNG II: DIE PORTFOLIO-ANALYSE</u> | 51 |
| 4.1. | ENTSTEHUNGSKONTEXT UND ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN IM PROFIT-BEREICH | 51 |
| 4.1.1. | DAS MARKTWACHSTUMS-MARKTANTEILS-PORTFOLIO (BCG-MATRIX) | 52 |

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 4.1.2. | DAS MARKTATTRAKTIVITÄTS-WETTBEWERBSPOSITIONS-PORTFOLIO (MCKINSEY-MATRIX) | 55 |
| 4.2. | EINSATZMÖGLICHKEITEN UND GRENZEN DER ANWENDBARKEIT IM BIBLIOTHEKSBEREICH | 57 |
| 4.2.1. | DIE PORTFOLIO-ANALYSE ALS INSTRUMENT DES BESTANDSMANAGEMENTS | 57 |
| 4.2.2. | Dienstleistungscharakter bibliothekarischer Produkte und Einbezug dieses Aspekts in die Portfolio-Analyse | 61 |
| 5. | FAZIT | 69 |
| 6. | ANHANG | 72 |
| 6.1 | ABBILDUNGSVERZEICHNIS | 72 |
| 6.2 | QUELLEN- UND LITERATURVERZEICHNIS | 73 |
| 6.3 | ANHANG 1: INFORMATIONSQUELLEN ZUR EXTERNEN ANALYSE FÜR UNTERNEHMEN | 77 |

1. Einführung

Der Begriff der „**Strategie**“ ist einer der vermutlich weitverbreitetsten in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur, und das Feld des strategischen Managements hat sich zu einem sehr facettenreichen Forschungsfeld entwickelt, das in seiner Breite heute kaum noch zu überschauen ist. Doch ist allen Veröffentlichungen zum Konzept des strategischen Managements nicht ein harter Kern gemeinsam? Welche Kerncharakteristika zeichnen diese Art des Managements aus?¹ Und, die spannendste Frage: Eignet sich dieses Konzept auch zur Führung von Bibliotheken?

Mit dieser Fragestellung möchte sich die hier vorliegende Arbeit befassen, wobei allerdings ein eindeutiger Schwerpunkt auf jenen Techniken des strategischen Managements liegen wird, die der **Findung** bzw. **Entwicklung erfolgreicher Strategien zur Zukunftsbewältigung** dienen.

Zur Bedeutungsklä rung des Strategiebegriffs soll zunächst eine kurze etymologische Analyse vorgenommen und die Herkunft und historische Verwendung des Begriffes im militärischen wie auch politischen Kontext geklärt werden. Anschließend soll geklärt werden, wie der Strategiebegriff Eingang auch in den Bereich der Ökonomie, in unternehmerisches Denken und Handeln und damit letztlich auch in die betriebswirtschaftliche Planungspraxis und –theorie gefunden hat. Da das Konzept des strategischen Managements, so, wie wir es heute kennen, letztlich aus einer Anpassungsreaktion der Unternehmen heraus an stark veränderte Umwelt- und damit auch an stark veränderte Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns entstanden ist, soll die Evolution dieses Konzeptes im Zeitverlauf beschrieben werden. Dies ist nützlich, um zentrale Charakteristika dieses Managementkonzeptes herausarbeiten und verdeutlichen zu können.

Nachdem der Kernnutzen, den Unternehmen des Profit-Sektors aus der Anwendung des strategischen Managements ziehen, deutlich geworden ist, soll die Frage erörtert werden, ob der Non-Profit-Sektor – und hier insbesondere öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken – nicht möglicherweise ebenso sehr von dieser Art des Managements profitieren könnte. Nachdem diese Frage grundsätzlich positiv beantwortet worden ist, sollen zwei Instrumente der Strategieentwicklung, die im Profit-Sektor besonders weit verbreitet sind, näher erläutert und ihre Eignung auch für den Bibliotheksbereich näher geprüft werden: Die Stärken-Schwächen- (englisches Akronym: SWOT) und die Portfolio-Analyse.²

¹ Bekannte Strategieforscher wie Hungenberg sehen im heutigen Facetten- und Perspektivreichtum des Forschungsfeldes „strategisches Management“ einerseits eine Stärke, weisen aber andererseits auch auf die Gefahr der zunehmenden Zersplitterung der Disziplin in zu viele nur unzureichend miteinander verbundene Einzelaspekte hin, und halten daher eine „Konsolidierung und Rückbesinnung auf das, was als Kern des strategischen Managements gelten kann, [für] durchaus geboten.“ Vgl. hierzu ausführlicher Harald Hungenberg, *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren*, 6. Aufl. (Wiesbaden: Gabler, 2011), 66. Unter diesem gedanklichen „Stern“ sollen auch die folgenden Überlegungen zu Herkunft und Charakteristika des strategischen Managements stehen.

² Wenn im Folgenden von „Bibliotheken“ die Rede ist, sind in erster Linie öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken angesprochen. Für Unternehmensbibliotheken etwa, die dem Profit-Sektor zuzuordnen sind, gestalten sich die im Kontext des strategischen Managements und der Strategiefindung zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen – etwa solche finanzieller Art - teilweise doch etwas anders.

2. Vorüberlegungen

2.1. Das Konzept des strategischen Managements

2.1.1. Ursprung und Entwicklung des strategischen Managements

2.1.1.1. Zur etymologischen Herkunft und Verwendung des Strategiebegriffs im historischen Kontext

Möchte man die Bedeutung eines Begriffes klären, so ist es zunächst einmal ratsam, dessen etymologische Herkunft und Entwicklungsgeschichte zu erforschen. Die etymologischen Wurzeln des Strategiebegriffs reichen bis in die Zeit der griechischen Antike zurück. Sie lassen sich zurückführen auf die altgriechischen Begriffe „stratos“ (= Heer) und „agein“ (= führen). Der Begriff der Strategie stammt folglich ursprünglich aus dem Bereich des Militärischen; die Kunst der Strategie bezeichnete im antiken Griechenland die Kunst der Heerführung. Die griechischen Heerführer und Feldherren – ab ca. 550 v. Chr. auch „strategos“ genannt – dehnten ihre Machtsphäre im Laufe der Zeit stetig weiter aus und bekleideten schließlich auch bedeutende politische Ämter und Funktionen. Ab ca. 500 v. Chr. tagte in Athen ein Gremium aus zehn hohen militärischen Beamten, das sich selbst „Strategia“ nannte; dieses Gremium war nicht nur zuständig für Fragen der Kriegsführung, sondern bestimmte auch ganz wesentlich die Politik des Staates im Ganzen. Damit wurde „die Regierungsführung in wesentlichen Zügen verändert und eine Reihe von Strukturen geschaffen, die für die Entwicklung der Demokratie wesentliche Bedeutung hatte.“³ Der Begriff der Strategie bezeichnete somit im weiteren Verlauf über die Kunst der Heerführung hinaus auch die Kunst der politischen Führung bzw. Staatsführung.

Im Europa des 15. bis 19. Jahrhunderts fällt der Strategiebegriff wiederholt im militärischen Kontext; in der Strategieforschung berühmt geworden ist eine entsprechende Definition des Begriffs durch den preußischen Militärbeamten Carl von Clausewitz:

Die Strategie ist der Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges; sie muss also dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen, welches dem Zweck desselben entspricht, d. h. sie entwirft den Kriegsplan, und an dieses Ziel knüpft sie die Reihe der Handlungen an, welche zu demselben führen sollen, d. h. sie macht die Entwürfe zu den einzelnen Feldzügen und ordnet in diesen die einzelnen Gefechte an. Da sich alle diese Dinge meistens nur nach Voraussetzungen bestimmen lassen, die nicht alle zutreffen, eine Menge anderer, mehr ins Einzelne gehender Bestimmungen sich aber gar nicht vorher geben lassen, so folgt von selbst, dass die Strategie mit ins Feld ziehen muss, um das Einzelne an Ort und Stelle anzuordnen und für das Ganze die Modifikationen zu treffen, die unaufhörlich erforderlich werden.⁴

Diese aus heutiger Sicht ob ihrer Sprache etwas altertümlich anmutende Definition des Strategiebegriffs durch von Clausewitz enthält bereits viele Elemente, die auch aus Sicht der heutigen betriebswirtschaftlich geprägten Strategieforschung zentral für das Verständnis von „Strategie“ sind. Eingang in Theorie und Praxis der betriebswirtschaftlichen Planung fand das Strategiekonzept allerdings erst im Laufe des 20. Jahrhunderts – aus der Notwendigkeit der Anpassung an stark veränderte Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns heraus. Man könnte „Strategie“ in diesem Kontext - analog der ursprünglichen Definition von „Strategie“ als Kunst der erfolgreichen militärischen Führung

³ Dirk Ulrich Gilbert, Michael Behnam und Hartmut Kreikebaum, *Strategisches Management*, 7. Aufl. (Stuttgart: Kohlhammer, 2011), 23.

⁴ Carl von Clausewitz, *Vom Kriege*, 19. Aufl. (Bonn: Dümmler, 1991), 345.

und Staatsführung – auch als die **Kunst der nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung unter schwierigen Bedingungen** bezeichnen.

2.1.1.2. Zum Einzug des Strategiebegriffs in die betriebswirtschaftliche Planungspraxis: Strategisches Management als Antwort auf die vielfältigen neuen Herausforderungen des Umfelds

Um zu verstehen, in welcher Entwicklung das heutige strategische Management seinen Ursprung genommen hat, muss man zunächst einmal die historische Situation etwas näher betrachten. Dazu ist es notwendig, bis in die Zeit nach dem zweiten Weltkrieg zurückzugehen.

Im Mutterland des strategischen Managements, den USA, waren die Jahre nach dem zweiten Weltkrieg geprägt durch wachsenden Wohlstand, ein sehr starkes und stabiles Wirtschaftswachstum, ein beträchtliches industrielles Wachstum und stark expandierende Unternehmen. Die Nachfrage nach Konsum- und Investitionsgütern war enorm; nahezu jedes Produkt, das auf den Markt gebracht wurde, fand auch einen Käufer („Verkäufermarkt“). Parallel hierzu sahen sich die Unternehmen einem vergleichsweise ruhigen und überschaubaren Unternehmensumfeld gegenüber. All dies waren gute Voraussetzungen für eine ganz bestimmte Art der Planung: Die **Finanzplanung**. Hierzu schreibt Hungenberg:

Die Führung des Unternehmens konzentrierte sich vor diesem Hintergrund darauf, finanzielle Größen zu planen – die Finanzplanung stand im Mittelpunkt der unternehmerischen Planungstätigkeit. Ihr Ziel war es, Erlöse, Kosten und Finanzmittelbedarf für eine bestimmte Periode zu durchdenken. Ergebnis der Planung waren sogenannte Budgets, in denen die geplanten finanziellen Größen [in der Regel nur] für das nächste Jahr dokumentiert waren.⁵

Die Finanzplanung stellt somit eine sehr stark nach innen fokussierte und sehr auf finanzielle Größen als alleinige „Taktgeber“ abgestellte Art der Planung dar, deren Zeithorizont darüber hinaus sehr begrenzt war. Diese Art der Planung mochte erfolgversprechend gewesen sein, solange die Unternehmen ruhige Zeiten durchlebten; sie stieß jedoch sehr rasch an ihre Grenzen, als sich die Unternehmen einem zunehmend dynamischer und komplexer werdenden Umfeld gegenüber sahen. Bereits ab Mitte der 1950er Jahre mussten sich die Unternehmen verstärkt mit sich verändernden Konsumentenbedürfnissen und Konsumgewohnheiten auseinandersetzen; ab Mitte der 1960er Jahre ging dann auch das ungewöhnlich hohe und stabile Wirtschaftswachstum, das die vorangehende Ära geprägt hatte, Stück für Stück zurück. Konjunkturelle Einbrüche zwangen die Unternehmen, sich verstärkt mit dem Absatzmarkt zu beschäftigen und längerfristige Zielvorstellungen zu entwickeln. Was folgte, war die Phase der **Langfristplanung**: Die Unternehmen konzentrierten sich weiterhin auf die Planung von Budgets, berücksichtigten dabei aber einen etwas längeren Zeitraum – in der Regel fünf Jahre – und flankierten diese Art der Planung durch erste Ziel- und Maßnahmenplanungen. Als Informationsbasis für zukunftsgerichtete Entscheidungen des Managements diente der Langfristplanung – wie auch schon der Finanzplanung – die Fortschreibung bisheriger Trends. Zukunftsprognosen waren damit in erster Linie vergangenheitsbasiert.

Auch diese Art der Planung stieß schließlich an ihre Grenzen, als sich die Unternehmen – etwa ab Beginn der 1970er Jahre – verstärkt mit Trendbrüchen und anderen Diskontinuitäten konfrontiert sahen. Die 1970er Jahre sahen einen dramatischen Anstieg dessen, was die einschlägige Fachliteratur

⁵ Hungenberg, *Strategisches Management in Unternehmen*, 51.

als „environmental turbulences“ bezeichnet.⁶ Stark ausschlagende Konjunkturzyklen, die Aufgabe des Bretton-Woods-Prinzips fester Währungsparitäten, die erste Ölkrise 1973 – all diese Ereignisse und Entwicklungen blieben nicht ohne Folgen für den unternehmerischen Sektor und mussten im Rahmen unternehmerischer Planungskonzepte entsprechende Berücksichtigung finden. Zur wachsenden Dynamik und Komplexität des Umfelds weiter beitrugen sicherlich auch die Auswirkungen bzw. Implikationen des immer rascher vorstattengehenden wissenschaftlich-technologischen Wandels – und die Globalisierung bzw. Internationalisierung der Märkte. Das Jahr 1970 sah die Geburt des Konzepts der Branchensegmentierung: Große, stark diversifizierte Konzerne wie etwa der US-Konzern General Electric operierten fortan mit verschiedenen „strategischen Geschäftseinheiten“ (SGEs) in unterschiedlichen Märkten.⁷ Nicht nur das Unternehmensumfeld, auch das „Innenleben“ der Konzerne selbst hatte damit stark an Komplexität gewonnen; mit den bereits bekannten herkömmlichen Planungsansätzen waren diese damit nicht mehr zu steuern.

In Reaktion auf diese neuen Herausforderungen entstand schließlich das Konzept der **strategischen Planung**: Ausgehend von der Erkenntnis, dass für die auch auf lange Sicht erfolgreiche Positionierung eines Unternehmens am Markt sowohl eine profunde Kenntnis und Analyse der gegenwärtigen und künftigen Entwicklung der den Unternehmenserfolg in kritischer Weise beeinflussenden Faktoren des Umfelds als auch eine treffsichere Analyse der unternehmenseigenen, internen Ressourcen erforderlich ist, die zur Bewältigung dieser Umfeldherausforderungen zur Verfügung stehen, erfuhr ab Beginn der 1970er Jahre das bis dahin bekannte methodische Planungsinstrumentarium – insbesondere auch das Instrumentarium der strategischen Analyse – eine bedeutsame Erweiterung und Weiterentwicklung. Analyseinstrumente, die in der unternehmerischen Praxis in diesem Kontext vermehrt zum Einsatz kamen, waren in erster Linie die Szenariotechnik, die Stärken-Schwächen- sowie auch die Portfolio-Analyse:

- Die **Szenario-Analyse** ermöglichte – im Gegensatz zu den bis dahin in der unternehmerischen Planungspraxis weit verbreiteten quantitativen Trendextrapolationsverfahren – erstmals die Betrachtung der zukünftigen Entwicklung eines Prognosegegenstandes bei alternativen Rahmenbedingungen. Die Szenario-Analyse entwarf – unter Berücksichtigung der möglichen Entwicklung diverser für den Unternehmenserfolg relevanter Schlüsselfaktoren – verschiedene mögliche, plausible und in sich stimmige, konsistente Zukunftsvisionen („Szenarien“) der künftigen Unternehmenssituation. Bei der Szenario-Konstruktion wurde insbesondere auch darauf Wert gelegt, auch solche Ereignisse miteinzubeziehen, mit denen zwar ganz grundsätzlich zu rechnen war, die jedoch insgesamt eher plötzlicher Natur waren und deren Erscheinen sich nicht unbedingt über bereits existierende Trends abzeichnete, mit dem Ziel, auch für diesen Fall entsprechend geeignete alternative Handlungsstrategien entwickeln zu können und entsprechend gewappnet zu sein. Ein Pionier dieses Konzepts war das Unternehmen Royal Dutch Shell, das die Szenariotechnik nutzte, um alternative Szenarien für die zukünftige Entwicklung des Rohölmarktes in Folge der Ölkrise aus dem Jahre 1973 durchzu-

⁶Zum Begriff der „environmental turbulences“ s. Sheila Corral, *Strategic management of information services: A planning handbook* (London: Aslib/IMI, 2000), 11f.

⁷ Der US-Konzern General Electric fungierte, einer Empfehlung der Unternehmensberatung McKinsey folgend, zu jener Zeit als Pionier des Konzeptes der Branchensegmentierung. Bis heute ist GE mit seinen diversen strategischen Geschäftseinheiten einer der größten Mischkonzerne der Welt. Vgl. hierzu ausführlicher Nicolas S. Majluf, *Strategisches Management* (Frankfurt/Main [u.a.]: Campus, 1991), 31f.

spielen und entsprechende alternative unternehmerische Handlungsstrategien zu entwickeln.⁸ Die Szenario-Analyse dient – wie auch das genannte Praxisbeispiel zeigt – in erster Linie der Erfolgssicherung der unternehmerischen Planung unter Bedingungen extremer Unsicherheit. Es geht hier zum einen darum, ein ausgeprägteres Bewusstsein und eine stärkere Sensibilität für verschiedene Trends und mögliche Entwicklungen des Umfelds zu entwickeln und verschiedene strategische Handlungsoptionen zu durchdenken, um schließlich zu einer geeigneten Strategieformulierung zu finden, und zum anderen darum, in der unternehmerischen Planung trotz aller Determiniertheit eine gewisse Flexibilität zu wahren und für den Fall der Fälle mögliche geeignete Strategiealternativen parat zu haben. Der Dynamik des Umfelds, wie sie sich die Unternehmen ab Beginn der 1970er Jahre ausgesetzt sahen, war diese Art der strategischen Analyse in jedem Fall angemessen.

- Ausgangspunkt der **Stärken-Schwächen-Analyse** war die Erkenntnis, dass für die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs und erfolgreiche Platzierung des Unternehmens am Markt sowohl unternehmensinterne Ressourcen und Kompetenzen als auch die Entwicklung diverser externer Einflussfaktoren von Bedeutung sind. Als integratives Analyseinstrument brachte die Stärken-Schwächen-Analyse die unternehmensinterne Perspektive (Stärken und Schwächen des jeweiligen Unternehmens, gemessen im Vergleich zur Konkurrenz) sowie die externe Perspektive (sich aus bestehenden bzw. zu erwartenden Trends des Umfelds für das Unternehmen ergebende Chancen und Risiken) zusammen. Aus der Gegenüberstellung dieser beiden Perspektiven waren dann entsprechende Schlüsse zu ziehen und entsprechend geeignete Strategien abzuleiten. Diese sollten der gezielten Nutzung bzw. aktiven Antizipation von Chancen und der Vermeidung bzw. Verringerung möglicher Risiken, die sich für das Unternehmen aus der Entwicklung des Umfelds heraus ergeben könnten, dienen (aktives Risikomanagement). Stärken, die für die Erreichung der Unternehmensziele essenziell waren, sollten bestmöglich genutzt bzw. nach Bedarf ausgebaut, Schwächen in unternehmensziel- und damit strategisch relevanten Bereichen entweder eliminiert oder reduziert werden. Die angloamerikanische betriebswirtschaftliche Strategieforschung spricht in diesem Kontext auch vom anzustrebenden bzw. zu realisierenden „strategic fit“: Interne Stärken, ob nun bereits vorhandene oder noch auszubauende - sollten nach Möglichkeit auf sich ergebende externe Chancen treffen; die längerfristige Kombination von „interner Schwäche“ und „externem Risiko“ ist zu vermeiden.⁹ Grundlage für die Durchführung einer Stärken-Schwächen-Analyse ist die Sammlung und kritische Bewertung sowohl unternehmensinterner Daten als auch die Sammlung und Bewertung von Informationen, die Aufschluss geben über die gegenwärtige und künftig zu erwartende Entwicklung des Umfelds. Dabei sind erfolgskritische

⁸ Eine kompakte Darstellung des Konzeptes der Szenario-Analyse findet sich bei Gilbert, Behnam und Kreikebaum, *Strategisches Management*, 253ff. Für eine ausführlichere Darstellung des Einsatzes der Szenariotechnik durch die Royal Dutch Shell vgl. Pierre Wack, „Scenarios : uncharted waters ahead.“ *Harvard business review* 63, Nr. 5 (1985): 73–89 und Pierre Wack, „Scenarios : shooting the rapids.“ *Harvard business review* 63, Nr. 6 (1985): 139–150. Im Rahmen dieser Arbeit kann die Szenariotechnik – obgleich ihr Einsatz sicherlich auch für den Bibliotheksbereich interessant wäre – aus Platzgründen nicht mehr ausführlicher erörtert werden. Eine nähere Erörterung zu möglichen Einsatzmöglichkeiten der Szenariotechnik im Rahmen der strategischen Zukunftsplanung für Bibliotheken findet der interessierte Leser u. a. bei Joan Giesecke, *Scenario planning for libraries* (Chicago, Ill.: American Library Association, 1998).

⁹ Zum Konzept des „strategic fit“ s. Sue Roberts und Jennifer E. Rowley, *Managing information services* (London: Facet, 2004), 212.

bzw. relevante interne und externe Faktoren zu identifizieren.¹⁰ Ausgehend von dieser Informationsbasis kann dann eine entsprechend geeignete Strategie erarbeitet werden.

- Das Konzept der **Portfolio-Analyse** fand Anwendung sowohl auf Gesamtunternehmensebene als auch auf Ebene der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten. Auf Gesamtunternehmensebene war die zentrale Aufgabe der Portfolio-Analyse die Auswahl, Priorisierung und Ausrichtung der verschiedenen Geschäftsfelder des Unternehmens. Die Portfolioplanung sollte damit eine geschäftsfeldübergreifende, aus der Gesamtsicht heraus entwickelte Ausrichtung des Unternehmens ermöglichen, konkrete Empfehlungen für die strategische Entwicklung einzelner Geschäftsfelder und, damit einhergehend, auch für die Priorisierung und Verteilung der Ressourcen auf die einzelnen strategischen Geschäftsfelder liefern. Auch auf Ebene der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten fand die Portfolio-Analyse – in dann „kleinerem Maßstab“ – Anwendung. Zentrale Fragen, die im Rahmen der Portfolio-Analyse beantwortet werden sollten, waren unter anderem die Frage danach, in welchen Märkten ein Unternehmen bzw. eine strategische Geschäftseinheit bevorzugt tätig sein sollte, in welche Produkte bevorzugt investiert werden sollte, wo sich die Möglichkeit bot, Mittel abzuschöpfen, und wo möglicherweise eher desinvestiert werden sollte. Ähnlich wie die Stärken-Schwächen-Analyse kennt auch die Portfolio-Analyse eine interne und eine externe Dimension: Die externe Dimension beurteilt die Attraktivität des bestehenden oder potenziellen Marktes („Lohnt es sich, in diesem Markt tätig zu sein?“), die interne Dimension beurteilt die derzeitige Wettbewerbsstärke des betreffenden Unternehmens im jeweiligen Markt – oft gemessen an der Stärke des jeweiligen Marktführers („Wie ist unsere derzeitige Position?“). Infolge ihrer Fähigkeit zur Abstraktion und Komplexitätsreduktion waren und sind Portfolio-Analysen bis heute ein in der unternehmerischen Praxis sehr beliebtes Instrument der Strategiefindung; es gibt sie in verschiedenen Spielarten und Variationen, auf die im späteren Verlauf der Arbeit noch näher einzugehen sein wird.

Sowohl die Szenario- als auch die Stärken-Schwächen- und die Portfolio-Analyse sind bis heute zentrale Konzepte des strategischen Managements geblieben. Entstanden sind sie zum einen aus der Notwendigkeit der Anpassung unternehmerischer Planungskonzepte heraus an ein sich stetig schneller wandelndes und zunehmend dynamischer und komplexer werdendes Unternehmensumfeld, zum anderen aus der Notwendigkeit heraus, Konzepte zu finden, die zur **integrierten Steuerung** auch größerer und komplexerer Unternehmensgebilde geeignet waren. Diese **integrative** bzw. ganzheitliche **Sichtweise** ist kennzeichnend auch für das heutige strategische Management.¹¹ Herausgebildet

¹⁰ Die Erfolgsfaktorenforschung des strategischen Managements spricht hier auch von den sogenannten internen und externen „Erfolgspotenzialen“. Insbesondere das PIMS-Programm (initiiert 1960 durch GE) sowie auch die Analyse der Erfolgsfaktoren in 43 Unternehmen durch Peters/Waterman (1982) haben dieses Forschungsfeld stark geprägt. (S. hierzu Bradley T. Gale und Robert D. Buzzel, *Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg* (Wiesbaden: Gabler, 1989) sowie Thomas J. Peters und Robert H. Waterman, *In search of excellence: Lessons from America* (New York [u.a.]: Harper & Row, 1982).) Heute besteht weitgehend Konsens darüber, dass es die eine, über alle Branchen, Zeiten und Unternehmensgrößen hinweg erfolgversprechende generelle Strategie nicht gibt, sondern dass die jeweiligen Kontextfaktoren – insbesondere auch die Dynamik der Umwelt und die Intensität des Wettbewerbs – mit entscheidend für die Angemessenheit und das letztendliche Performance-Ergebnis der gewählten Strategie sind. Hieraus ergibt sich auch die Notwendigkeit, die einmal gewählte Strategie immer wieder im Kontext möglicher Umweltveränderungen zu überprüfen und möglicherweise notwendige Korrekturen vorzunehmen.

¹¹ Götze weist darauf hin, dass bereits die etymologischen Ursprünge der Begriffe „strategisch“ und „Strategie“ einen ersten Hinweis auf diese integrative und umfassende Sichtweise liefern. Laut Götze lassen sich diese beiden Begriffe vom altgriechischen „strataegeo“ ableiten. Dabei, so Götze, handele es sich um ein aus

hat sie sich jedoch, wie auch im Verlaufe der vorhergehenden Schilderung deutlich geworden sein dürfte, letztlich erst in einem **evolutionären Prozess**.

Zwischen den Ursprüngen des strategischen Managements in der Finanzplanung der 1950er Jahre und dem Konzept der strategischen Planung, wie es ab ca. 1970 praktiziert wurde, liegen Welten. Hungenberg bemerkt:

Die Unternehmensplanung entwickelte sich in diesem Zusammenhang von einer Planung primär finanzieller Größen zu einer unternehmensweiten Ziel- und Maßnahmenplanung, bei der im Rahmen eines umfassenden Planungssystems alle wesentlichen führungsrelevanten Größen systematisch durchdacht wurden.¹²

Mit der Phase der strategischen Planung war die Entwicklung des Konzeptes des strategischen Managements keineswegs abgeschlossen. Ab Beginn der 1990er Jahre richtete sich das Augenmerk der Forschung, die bis dahin sehr stark mit den Prozessen der strategischen Analyse und Strategieformulierung befasst gewesen waren, vermehrt auf jene unternehmensinternen Voraussetzungen, Strukturen und Bedingungen, die gegeben sein müssen, damit eine einmal formulierte Strategie auch erfolgreich umgesetzt werden kann (**Strategieimplementierung**). Das Interesse der Forscher – und Praktiker – richtet sich hier in erster Linie auf die möglichst strategiekonforme bzw. strategieunterstützende Ausgestaltung der unternehmenseigenen Führungssysteme, der Organisationsstruktur, der Personalpolitik (Anreiz- und Motivationssysteme) sowie der Unternehmenskultur. War eine zentrale Erkenntnis der strategischen Planung, dass für den langfristigen Unternehmenserfolg sowohl interne wie insbesondere auch externe Faktoren zu berücksichtigen sind und dass eine ausschließlich auf finanzielle Größen fixierte Planung der Ergänzung durch eine unternehmensweite Ziel- und Maßnahmenplanung bedarf, die sich an einer entsprechend übergeordneten, das Gesamtwohl des Unternehmens im Blick habenden konsistenten Strategie orientiert, so war – und ist – eine zentrale Erkenntnis der jüngeren Entwicklung des **strategischen Managements**, dass den sogenannten „soften“ Erfolgsfaktoren im Zuge erfolgreicher Strategieimplementierung langfristig gesehen eine mindestens ebenso hohe Bedeutung zukommt wie den gerne zitierten „harten“.¹³

2.1.2. Kernmerkmale und Ziele des strategischen Managements

Einige Kerncharakteristika und Ziele des strategischen Managements dürften im Verlauf der bisherigen Schilderung bereits deutlich geworden sein; der nun folgende Abschnitt möchte diese noch einmal in der Übersicht zusammenfassen und einige Überlegungen ergänzen.

- **Langfristorientierung des strategischen Managements:**
Ziel des strategischen Managements ist die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens in seinem Umfeld, insbesondere auch die langfristig erfolgreiche Platzie-

„stratos“ = „etwas, das alles andere umfasst, übergreift und in sich enthält“ sowie „igo“ = „tun, handeln“ zusammengesetztes Wort. Der Begriff der Strategie kennzeichne dementsprechend „ein Denken, Entscheiden und Handeln, das an übergeordneten Zielen orientiert ist und auf einer umfassenden Sichtweise basiert.“ (S. Uwe Götze, *Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung*, 2. Aufl. (Göttingen: Deutscher Universitäts-Verlag, 1993), 13.)

¹² Hungenberg, *Strategisches Management in Unternehmen*, 53.

¹³ Erwähnenswert in diesem Kontext ist das „7-S-Modell“ von McKinsey, dem zufolge der Unternehmenserfolg von sieben übergeordneten Faktoren abhängt: Drei sogenannten „harten“ (Strategie, Struktur, Systeme) sowie vier sogenannten „soften“ Faktoren (Selbstverständnis, Spezialkenntnisse, Stil, Stammpersonal). Für eine ausführlichere Erläuterung dieses Modells s. Corral, *Strategic management of information services*, 136ff.

rung des Unternehmens am Markt. „Strategisch“ sind somit solche Entscheidungen, die, aus übergeordneter Perspektive heraus getroffen, die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens und die Ausgestaltung seiner Ressourcenbasis determinieren mit dem Ziel der nachhaltig erfolgreichen Marktplatzierung des Unternehmens und der nachhaltigen Sicherung des Unternehmenserfolgs. Strategische Entscheidungen implizieren somit in der Regel einen entsprechend längeren Planungshorizont, und strategische Festlegungen sind in der Regel längerfristiger Natur.

- **Erzielen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch Erarbeitung eines Alleinstellungsmerkmals:**

Mit Blick auf die erfolgreiche Marktplatzierung des Unternehmens besteht das vorrangige Ziel des strategischen Managements in der Erarbeitung eines sogenannten „Alleinstellungsmerkmals“ (auch USP, „Unique Selling Proposition“ genannt). Ein solches Alleinstellungsmerkmal ermöglicht es dem Unternehmen, sich in besonders positiver Weise von der Konkurrenz abzuheben und sich nachhaltig gezielte Wettbewerbsvorteile zu verschaffen - etwa, indem es dem Kunden ein einzigartig differenziertes, qualitativ hochwertiges und innovatives Produkt anbietet; indem es sich über die gezielte Etablierung einer Marke Vertrauens- und Loyalitätsvorteile von Seiten der Kunden verschafft; oder aber, indem es infolge interner Kostenoptimierung entsprechend günstigere Preise anbietet und sich damit entsprechend höhere Umsätze und Marktanteile sichern kann.¹⁴ Sein Alleinstellungsmerkmal sichert dem Unternehmen somit zum einen ein unverwechselbares Profil, zum anderen und darüber hinaus aber auch die so begehrte Wertschätzung des Kunden.

- **Integration interner und externer Perspektive im Rahmen der Strategiefindung:**

Voraussetzung für die Formulierung einer Strategie, die entsprechend geeignet ist, das Unternehmen langfristig erfolgreich in seinem Umfeld zu platzieren, ist zum einen eine umfassende und kritische Analyse der gegenwärtigen und künftigen Entwicklung der den Unternehmenserfolg in kritischer Weise beeinflussenden Faktoren des Umfelds. Es gilt, Trends und Entwicklungen des Umfelds frühzeitig zu erkennen, um entweder rechtzeitig reagieren oder aber Chancen sogar proaktiv wahrnehmen und antizipieren zu können. Sich aus der Entwicklung des Umfelds für das Unternehmen ergebende extreme Risiken sind nach Möglichkeit entweder zu vermeiden oder – etwa durch den Ausbau entsprechend korrespondierender interner Stärken - zu reduzieren (Risikomanagement). Da nicht nur die Einflussfaktoren des Umfelds, sondern auch die dem Unternehmen zur Bewältigung dieser Umfeldherausforderungen zur Verfügung stehenden internen Ressourcen nachhaltigen Einfluss auf den langfristigen Unternehmenserfolg haben, sollte auch die Ressourcenbasis des Unternehmens einer kritischen Analyse unterzogen werden.¹⁵

¹⁴ Porter unterscheidet in diesem Kontext zwischen den Strategien der Kostenführerschaft, der Differenzierung und der Schwerpunktsetzung. Die Konzentration auf eine dieser Strategien hält er dabei für ratsam und das Risiko, das sich daraus ergibt, dass ein Unternehmen keine eindeutige und konsequente Strategie verfolgt, für beträchtlich. S. hierzu Michael E. Porter, *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, 7. Aufl. (Frankfurt/Main [u.a.]: Campus, 2010), 37ff.

¹⁵ Jene Perspektive, nach der in erster Linie die intern gegebene Ressourcenbasis über den langfristigen Erfolg eines Unternehmens am Markt entscheidet, wird in der Strategieforschung auch als ressourcenorientierter Ansatz bezeichnet („resource-based view“). Populäre Vertreter dieses Ansatz sind u. a. Penrose und Wernerfelt, aber auch Prahalad/Hamel (vgl. hierzu Edith Tilton Penrose, *The theory of the growth of the firm* (Oxford: Blackwell, 1959); Birger Wernerfelt, „A resource-based view of the firm.“ *Strategic Management Journal* 5 (1984): 171–180; C. K. Prahalad, „The Core Competence of the Corporation.“ *Harvard business*

- **Zielorientierung:**
Kennzeichnend für das strategische Management ist des Weiteren seine ausgeprägte Zielorientierung. Typisch für das strategische Management ist die Erarbeitung konsequenter, stark hierarchisch geprägter Zielsysteme, die in sich stimmig und konsistent sind. Das Gesamtziel des Unternehmens steht dabei in der Regel an der Spitze, daraus abgeleitet ergeben sich die Ziele für z. B. einzelne strategische Geschäftseinheiten, einzelne Divisionen oder Business Units.
- **Performance-Orientierung:**
Eine gute Strategie allein nutzt wenig, wenn sie nicht auch konsequent umgesetzt wird. Im Rahmen des strategischen Managements wird in regelmäßigen Abständen überprüft, ob einmal gesetzte Ziele auch erreicht wurden (strategische Kontrolle; Performance Measurement). Kennzahlen bzw. Leistungsindikatoren geben Auskunft darüber, welcher Grad der Zielerreichung realisiert werden konnte. Ist das Leistungsergebnis unzufriedenstellend, so müssen entweder die zur Zielerreichung vorgesehenen Maßnahmen überprüft und angepasst und die Anstrengungen um das Erreichen der betreffenden Ziele verstärkt werden, oder aber die Ziele selbst müssen, für den Fall etwa, dass sie unangemessen hoch oder unrealistisch gesteckt wurden, neu justiert werden. Unter Umständen – und in letzter Konsequenz - muss auch die Strategie selbst eine Änderung erfahren.
- **Effizienzorientierung:**
Eine zentrale Erkenntnis des strategischen Managements ist auch die, dass die Ressourcenbasis eines Unternehmens begrenzt ist; nicht jedes beliebige Ziel wird daher für das Unternehmen in beliebigem Ausmaße zu realisieren sein. Das strategische Management bemüht sich stattdessen um eine möglichst strategisch günstige Auswahl an Zielen und eine damit einhergehende eindeutige Priorisierung, die sich schließlich auch in der entsprechenden Ressourcenzuteilung niederschlägt. Das strategische Management zielt damit letztendlich auf die unter Effizienzgesichtspunkten möglichst optimale Allokation der zur Erreichung der Unternehmensziele notwendigen unternehmensinternen Ressourcen.¹⁶
- **Markt- bzw. Kundenorientierung:**
Unternehmen leben – nicht nur, aber vor allem – davon, dass ihre Produkte entsprechenden Absatz am Markt finden, in letzter Instanz also von der Wertschätzung des Kunden. Für das Unternehmen ist es folglich von entscheidender Bedeutung, die Anforderungen, Wünsche und Bedürfnisse bereits bestehender und auch potenzieller Kunden bei der Konzeption und

review (1990): 79–91). Dem gegenüber steht der sogenannte marktbasierter Ansatz („market-based view“), dem zufolge in erster Linie die Branchenbeschaffenheit und –struktur über den Unternehmenserfolg entscheidet und dessen bis heute bekanntester Vertreter Porter ist (s. hierzu Michael E. Porter, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors* (New York, NY [u.a.]: Free Press, 1980); Michael E. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* (New York [u.a.]: Free Press, 1985)). Über verhältnismäßig lange Zeit standen sich diese beiden Ansätze relativ unversöhnlich gegenüber. Nachdem in den 1980er und 1990er Jahren versucht wurde, die Überlegenheit des einen bzw. des anderen Ansatzes mit empirischen Untersuchungen zu belegen, ist heute klar, dass die beiden Ansätze als weitgehend komplementär anzusehen sind und dass sie damit gemeinsam die Basis für die Weiterentwicklung des Forschungsgebietes stellen. (S. hierzu Hungenberg, *Strategisches Management in Unternehmen*, 60f.)

¹⁶ S. hierzu Jo Bryson, *Effective library and information centre management*, 2. Aufl. (Aldershot: Gower, 1999), 41.

Vermarktung ihrer Produkte zu berücksichtigen. Das Produkt sollte dem Kunden einen sichtbaren Nutzen bieten, nach Möglichkeit auch einen spürbaren Mehrwert gegenüber möglichen Konkurrenz- oder Substitutionsprodukten.

Zentral für das strategische Management ist – wie bereits im Abschnitt zur Portfolio-Analyse angedeutet – somit auch die Frage danach, welche Märkte das Unternehmen empfehlenswerterweise bearbeiten und auf welche Produkte es sich hierbei idealerweise konzentrieren sollte. Gesucht sind in diesem Kontext in erster Linie Märkte, die einerseits attraktive Gewinnchancen eröffnen (etwa Wachstumsmärkte), in denen zu bestehen das Unternehmen aber andererseits auch die Mittel bzw. Ressourcen hat.¹⁷ In diesem Zusammenhang werden auch Überlegungen dazu angestellt, welche Wachstumsstrategien sich für das Unternehmen am ehesten realisieren ließen bzw. lohnenswert sein könnten.¹⁸

2.1.3. Der Prozess des strategischen Managements

Zu der Frage, wie konkret Strategien in der unternehmerischen Praxis eigentlich entstehen bzw. wie der Prozess der Strategiefindung eigentlich vonstattengeht, gibt es in der strategischen Managementforschung unterschiedliche Ansichten.

Während **Ansoff** der Ansicht ist, dass der Prozess der Strategiefindung aus einer systematischen Abfolge von Teilschritten besteht, die nacheinander durchlaufen werden bzw. durchlaufen werden sollten (**Modell der „synoptischen Planung“**), befindet **Mintzberg** auf Basis empirischer Untersuchungen, dass bei strategischen Entscheidungsprozessen in der Praxis vielfach keine eindeutige, phasendeterminierte Folge von Aktivitäten festzustellen ist und „Strategiefindung“ sich überraschenderweise sehr oft nach eher dezentralen, weniger strengen, im Zeitverlauf emergenten Mustern vollzieht (**Modell des „Inkrementalismus“**). Das erste Modell ist präskriptiv; es spricht Empfehlungen dazu aus, wie der Prozess der strategischen Entscheidungsfindung idealtypischerweise gestaltet werden sollte; das zweite Modell ist deskriptiv – es beschreibt, wie Prozesse der strategischen Entscheidungsfindung in der unternehmerischen Praxis tatsächlich oft ablaufen.¹⁹ Im Folgenden soll nun – basierend auf dem „Planungsmodell“ und den damit verbundenen idealtypischen Instruktionen – einmal der Prozess der Strategiefindung, eingebettet in den Prozess des strategischen Management als Ganzes, kurz beschrieben werden.

¹⁷ Zur Beurteilung der Attraktivität von Branchen hat Porter das vielzitierte „Fünf-Kräfte-Modell“ der Branchenstrukturanalyse entwickelt. Danach ist die Attraktivität einer Branche für ein konkretes Unternehmen abhängig von der Bedrohung durch potenzielle Konkurrenten, der Bedrohung durch den bereits bestehenden brancheninternen Wettbewerb, der Verhandlungsmacht der Abnehmer, der Verhandlungsstärke der Lieferanten und der Bedrohung der unternehmenseigenen Produkte durch mögliche Substitutionsprodukte am Markt. S. hierzu ausführlicher Michael E. Porter, *Wettbewerbsstrategie*, 10. Aufl. (Frankfurt [u.a.]: Campus-Verl., 1999), 33ff.

¹⁸ Eine Strukturierungshilfe im Zusammenhang mit den Überlegungen zu möglichen unternehmerischen Wachstumsstrategien bietet die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff. (Vgl. hierzu Udo Koppelman, *Produktmarketing*, 4. Aufl. (Berlin [u.a.]: Springer, 1993), 85ff.) Im Rahmen dieser Arbeit wird sie aus Platzgründen nicht ausführlicher besprochen, obgleich im späteren Verlauf der Arbeit durchaus auch noch einmal über die mögliche Realisierung von „Wachstumsstrategien“ für Bibliotheken nachgedacht werden soll.

¹⁹ Eine Gegenüberstellung dieser beiden Ansätze mit näheren Erläuterungen findet sich u. a. bei Hungenberg, *Strategisches Management in Unternehmen*, 14 sowie Gilbert, Behnam und Kreikebaum, *Strategisches Management*, 121f.

Um eine fundierte Entscheidung betreffend eine mögliche künftige Strategie treffen zu können, muss in einem ersten Schritt zunächst einmal die hierfür notwendige **Informationsbasis erarbeitet** werden. Dies geschieht im Rahmen der **strategischen Analyse**. Diese Analyse umfasst sowohl eine Analyse der Chancen und Risiken, die sich aus möglichen künftigen Entwicklungen des unternehmerischen Umfelds ergeben (**externe Analyse**), als auch eine Analyse der Ressourcen, die dem Unternehmen zur Bewältigung eben dieser Umfeldherausforderungen zur Verfügung stehen bzw. zur Bewältigung eben dieser Herausforderungen notwendig werden könnten (**interne Analyse**).

Auf dieser Informationsbasis werden dann im zweiten Schritt verschiedene mögliche **Alternativstrategien erarbeitet**, die zur Bewältigung der künftigen Herausforderungen grundsätzlich geeignet erscheinen. Jene Alternative, die der Erreichung der Unternehmensziele am dienlichsten erscheint, erhält schließlich den Zuschlag.

Im dritten und letzten Schritt folgt schließlich die Phase der **Strategieimplementierung**. Hier geht es im Wesentlichen um die Operationalisierung strategischer Ziele: Ein großes Ziel – das Unternehmensziel – muss auf viele kleine, nachgeordnete Ziele heruntergebrochen bzw. in diese übersetzt werden, um die konsequente Umsetzung zu gewährleisten. Im Rahmen der anschließenden **strategischen Kontrolle** bzw. **Performance-Messung** wird der Grad der Zielerreichung überprüft; dies geschieht in der Regel durch den Einsatz von Leistungsindikatoren. Ist das Ergebnis im Einzelfall unzufriedenstellend, so müssen entweder die Anstrengungen zur Erreichung des jeweiligen Zieles verstärkt und die hierzu nötigen Maßnahmen entsprechend angepasst werden; ein unrealistisches Ziel ist gegebenenfalls neu zu justieren. Unter Umständen und in letzter Konsequenz ist aber auch die Strategie selbst zu überdenken.

Hier knüpft der letzte Schritt wieder an den ersten an (den der strategischen Analyse); dies ist auch der Grund, warum der Prozess des strategischen Managements sehr oft auch als **Zyklus** dargestellt wird. Durch ständige Kontrolle und Feedback ist gewährleistet, dass ein fortwährender **Lernprozess** stattfindet und dass die gewonnenen Erfahrungen wiederum als Informationsbasis für künftige Entscheidungen dienen können. Müller-Stewens bezeichnet den Prozess des strategischen Managements daher treffenderweise auch als andauernden „kollektiven Lernprozess, in dem Ideen generiert, geprüft, durch Erfahrungen revidiert werden.“²⁰

²⁰ Günter Müller-Stewens und Christoph Lechner, *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, 4. Aufl. (Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2011), 20f. – Auf genau diesen dynamischen, selbstreflexiven und flexiblen Aspekt von „Strategie“ spielte sehr wahrscheinlich vor bereits über 150 Jahren auch der eingangs zitierte preußische Militärstrategie Carl von Clausewitz an, als er schrieb, dass im Rahmen militärischer Auseinandersetzungen „die Strategie mit ins Feld ziehen“ müsse, um „das Einzelne an Ort und Stelle anzuordnen und für das Ganze die Modifikationen zu treffen, die unaufhörlich erforderlich werden.“ Strategie darf dieser bis heute gültigen Auffassung zufolge nicht als Selbstzweck gesehen werden, sondern muss flexibel genug sein, sich gegebenenfalls auch an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, um die Erreichung von Zielen, die dem Gesamtvorhaben dienlich sind, zu gewährleisten. Auch hier übrigens ist die von Clausewitzsche Definition von „Strategie“ im Grunde genommen sehr modern: Von Clausewitz definiert „Strategie“ als militärisches Zielsystem. Das Ziel des militärischen Sieges steht als übergeordnetes Ziel an der Spitze; die zur Erreichung dieses Zieles notwendigen zu realisierenden Unterziele - die siegreiche Entscheidung einzelner Feldzüge und, in deren Rahmen, auch die siegreiche Entscheidung einzelner Gefechte – ergeben sich aus diesem. Die Vorstellung eines in sich stimmigen und konsistenten Zielsystems stark hierarchischer Prägung stellt bis heute eine der Kerndefinitionen von „Strategie“.

2.2. Strategisches Management – Auch eine Option für den Non-profit-Bereich? Notwendigkeit und mögliche Vorzüge eines strategischen Managements für Bibliotheken

Unternehmen nutzen Techniken des strategischen Managements, um sich in zunehmend globaler werdenden Märkten und damit in einem zunehmend komplexer und schwieriger werdenden, durch hohen Konkurrenzdruck und hohe Zukunftsunsicherheit geprägten wirtschaftlichen, technischen, politischen und gesellschaftlichen Umfeld zu orientieren und zu behaupten. Es gilt, eine entsprechende Strategie zu entwickeln, diesem Umfeld zu begegnen und sich selbst möglichst günstig in ihm zu positionieren; ein Alleinstellungsmerkmal, einen strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Marktanbietern zu erreichen; dies alles natürlich unter möglichst effizientem Einsatz und möglichst optimaler Ausschöpfung eigener Ressourcen. Ziel des strategischen Managements im Profit-Sektor ist damit neben der Gewinnmaximierung auch die Sicherstellung der langfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens in einem stark auf „Konkurrenz“ hin ausgerichteten Umfeld.

Für den **Non-Profit-** und hier insbesondere für den **Bibliotheksbereich** stellt sich die Situation etwas anders dar: Mit dem Streben nach Gewinn fehlt öffentlichen wie wissenschaftlichen Bibliotheken ein zentrales Merkmal des Profit-Sektors. Bibliotheken haben einen gemeinnützigen bzw. gesellschaftlichen Auftrag; das Erzielen von Gewinn ist nicht ihr oberstes Ziel. Auch sind, wie u. a. Naumann betont, zumindest wissenschaftliche Bibliotheken in Deutschland nicht zuvorderst auf Konkurrenz ausgerichtet: Zur Erstellung vieler Leistungen ist das wissenschaftliche Bibliothekswesen in der Bundesrepublik vielmehr auf Kooperation und gegenseitige Unterstützung angewiesen. Während man bei öffentlichen bzw. kommunalen Bibliotheken vielfach tatsächlich noch von einer gewissen Konkurrenzsituation sprechen kann – diese Bibliotheken konkurrieren mit anderen Informationsanbietern, anderen Freizeiteinrichtungen und –anbietern um Zeit, Geld und Aufmerksamkeit tatsächlicher und auch potentieller Kunden – besitzen wissenschaftliche Bibliotheken mit Blick auf ihre traditionellen Nutzerkreise (Lehrende und Studierende der jeweiligen Universität) laut Naumann im Prinzip ein Quasi-Monopol.²¹

Wenn die Konkurrenz für wissenschaftliche Bibliotheken so offenbar eher nicht in den eigenen Reihen zu suchen ist – wo sitzt sie dann? In einer Konkurrenzsituation finden sich sowohl öffentliche als insbesondere auch wissenschaftliche Bibliotheken dann wieder, wenn es um die Verteilung öffentlicher Gelder und um die Unterstützung durch Träger, Investoren und Sponsoren geht. Da die Unterhaltung öffentlicher Bibliotheken in der Bundesrepublik nach wie vor keine kommunale Pflichtaufgabe darstellt und da viele Kommunen sich zeitgleich in einer äußerst schwierigen finanziellen Situa-

²¹ Vgl. hierzu Ulrich Naumann, „Serviceportfolios von Bibliotheken im Umbruch: Herausforderungen an Management und Organisation: Ein Überblick zur Thematik aus betriebswirtschaftlicher Sicht.“ http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2010/829/pdf/Naumann_Portfolio.pdf (letzter Zugriff: 27. April 2012). – Die Diskussion darum, ob wissenschaftliche Bibliotheken in Deutschland nun eher als Partner oder eher als Konkurrenten zu betrachten sind, könnte sicherlich sehr kontrovers geführt werden, zumal nicht geleugnet werden kann, dass etwa im Rahmen der „Exzellenzinitiative“ und der damit verbundenen Profilierungsbestrebungen einzelner Hochschulen ein gewisses Konkurrenzelement Einzug auch in die Beziehungen der zugehörigen Bibliotheken gehalten hat. Auch bei der Bewerbung um Stiftungs- und Forschungsfördergelder – etwa im Rahmen einzelner DFG-Projekte – treten Bibliotheken oder auch Bibliothekszusammenschlüsse teilweise gegeneinander an. Das Verhältnis wissenschaftlicher Bibliotheken in Deutschland ist somit im Grunde genommen ein Spannungsverhältnis, geprägt durch sowohl kooperative als auch kompetitive Elemente. Aus Sicht der Verfasserin überwiegt allerdings letztendlich das kooperative Element; die Bibliotheken „können letztendlich nicht ohne einander“, sie sind aufeinander angewiesen, wenn sie ein gewisses Leistungsspektrum bedienen und aufrechterhalten wollen – und dies ist den weitaus meisten auch bewusst.

tion befinden, sind die **kommunalen Bibliotheken** unter allen öffentlichen kommunalen Einrichtungen oft die ersten, die dies zu spüren bekommen. Nicht wenigen Bibliotheken droht die Schließung, und viele sehen sich einem zunehmend stärkeren Legitimationsdruck ausgesetzt. Die betreffenden Bibliotheken sind aufgefordert, ihren Wert für die Gesellschaft herauszustellen, zu begründen, warum es lohnenswert ist, unter allen ebenfalls um öffentliche Gelder konkurrierenden kommunalen Einrichtungen ausgerechnet in sie zu investieren, und nachzuweisen, dass sie die ihnen anvertrauten Ressourcen auch effizient und zielgerichtet einzusetzen vermögen.

Mit einer ganz ähnlichen Problematik sehen sich zunehmend auch die **Bibliotheken der Hochschulen** konfrontiert; Inden formuliert:

Die Bibliothek als Dienstleistungseinrichtung muss im Rahmen der Einführung von Globalhaushalten, Budgetierung und dezentraler Ressourcenverantwortung zunehmend [gegenüber] ihren Unterhaltsträgern [...] ihre Effektivität und Effizienz unter Beweis stellen. Dabei stehen neben der reinen Kostenbetrachtung vor allem das Angebot und die Qualität der bibliothekarischen Dienstleistungen im Mittelpunkt der Betrachtungen. In zunehmendem Maße wird von den Bibliotheken verlangt, dass sie die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen auf die bestmögliche Art nutzen und qualitativ hochwertige Dienste liefern.²²

Im Falle der Hochschulbibliotheken sind es in der Regel die Länder, die in der finanziellen Verantwortung stehen; im Zuge der Stärkung der Hochschulautonomie und der Einführung universitärer Globalhaushalte und angesichts stetig knapper werdender universitärer Etats geraten auch die Universitätsbibliotheken zunehmend unter Druck. Jene müssten, so kommentiert Ceynowa, „ihre Ansprüche auf Personal-, Sach- und Investitionsmittel kosten- und leistungsorientiert begründen können, wenn sie einen angemessenen Anteil am Etatvolumen der Hochschule für sich gewinnen“ möchten.²³ Sollte es den Universitätsbibliotheken nicht gelingen, ihren Beitrag zur Sicherstellung qualitativ hochwertiger Lehr- und Forschungsleistungen etwas offensiver zu präsentieren und entsprechend überzeugend darzulegen, so befürchtet Ceynowa, dass die Hochschulbibliotheken künftig von Seiten der Universitätsleitung, aber auch von Seiten der einzelnen Fakultäten und Institute nur noch „als Kostentreiber wahrgenommen [...] werden, dessen Leistungsbeitrag und –niveau undeutlich bleibt.“²⁴

Die Universitätsbibliotheken benötigen folglich ein Konzept, das jenen, die über die Zuteilung der Finanzmittel im Rahmen des universitären Globalhaushaltes entscheiden, in möglichst überzeugender Weise darlegt, welche Ziele die Universitätsbibliothek anstrebt und welchen Beitrag diese Ziele zum Gesamtziel der Universität – der Sicherstellung qualitativ hochwertiger Leistungen in Forschung und Lehre – zu leisten vermögen. Darüber hinaus sollte dieser Leistungsbeitrag mess- und damit auch überprüfbar sein: Der Finanzmittelgeber sollte sich zum einen davon überzeugen können, dass die zugesagten Leistungsziele auch erreicht wurden, und er sollte zum anderen die Gewissheit bekommen, dass die investierten Mittel auch zweckgerecht und effizient eingesetzt wurden – dass also eine unter Zielerreichungspunkten optimale Allokation begrenzter interner Ressourcen erreicht

²² Yvonne Inden, „Die Entwicklung von Qualitätsstandards in Bibliotheken und ihr Einsatz im Benchmarking.“ http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/serien/aw/Berliner_Handreichungen/h229.pdf (letzter Zugriff: 27. April 2012), 9.

²³ Klaus Ceynowa, „Von der Kostenverwaltung zum Kostenmanagement: Überlegungen zum Steuerungspotential einer Kostenrechnung für Hochschulbibliotheken.“ *Bibliotheksdienst* 32, Nr. 2 (1998): 263–286, 263.

²⁴ Klaus Ceynowa, „Bibliotheksccontrolling mit der Balanced Scorecard.“ *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie* 48, Nr. 1 (2001): 3–13, 4.

wurde. Das **strategische Management** mit seiner ausgeprägten Ziel-, Effizienz- und Performance-Orientierung liefert hier sehr **gute Ansätze**.²⁵

Nicht nur knappe Finanzen und steigender Legitimationsdruck, auch andere Entwicklungen stellen Bibliotheken vor große Herausforderungen. Ebenso wie Unternehmen des Profit-Sektors sehen sich auch Bibliotheken einem zunehmend dynamischeren und **fordernderen Umfeld** ausgesetzt:

Auswirkungen des technologischen Fortschritts auf das Bibliothekswesen:

Der technologische Fortschritt ist nicht ohne Konsequenzen für das Bibliothekswesen geblieben. Die Umwälzungen der Informationstechnologie im Verlaufe des 20. Jahrhunderts, so kommentiert Ball, haben „die bibliothekarischen Strukturen nachhaltig verändert.“²⁶ Mit dem Einzug der EDV und der elektronischen Medien verbunden waren zum einen eine Revolution der Medienbearbeitung, zum anderen aber natürlich auch eine starke Veränderung der entsprechenden Nutzungsgewohnheiten.²⁷ Einerseits haben die Etablierung elektronischer Kataloge und die damit verbundenen – im Vergleich zu früheren Katalogformen ungleich komfortableren und umfangreicheren – Recherchemöglichkeiten den Bibliotheken eine Vervielfachung ihrer Nutzerzahlen eingetragen. Da viele Informationsangebote inzwischen allerdings auch in digitaler Form vorliegen, kann der Nutzer auf diese auch von zu Hause oder gar von unterwegs aus zugreifen - Letzteres mit Hilfe mobiler Endgeräte. Die Bibliothek, zurzeit in der Regel „hybride Bibliothek“, wird damit zunehmend zum „virtuellen Ort“. Muss sie deshalb um ihre Existenz fürchten? Worin besteht der Wert bzw. Mehrwert, den bibliothekarische Dienstleistungen bieten?

Technologische Neuerungen im Allgemeinen ermöglichen prinzipiell auch die Entwicklung neuer Bibliotheksdienstleistungen und –produkte. Ein entsprechend konsequentes Innovationsmanagement

²⁵ Ein im Profit-Bereich weit verbreitetes Instrument zur strategischen Performance-Kontrolle, gleichzeitig auch ein Instrument zur integrierten Steuerung im Rahmen der Umsetzung strategischer Ziele, ist die sogenannte „Balanced Scorecard“, die Ceynowa auch als geeignet zur Leistungsevaluation von Bibliotheken ansieht. Die Balanced Scorecard zielt auf die Übersetzung strategischer Ziele in ein entsprechendes Kennzahlensystem, das die für die Bibliotheksleistung entscheidenden Perspektiven sowohl der Finanzen und Geschäftsprozesse als auch die der Kunden (= Benutzer) und Potenziale berücksichtigt. Die funktionale Ausrichtung der Finanz-, Prozess- und Potenzialperspektive auf die prioritäre Benutzerperspektive unterstützt dabei laut Ceynowa die konsequente Ausrichtung der Bibliothek an den aus Benutzersicht entscheidenden Anforderungen. Darüber hinaus eignet sich die Balanced Scorecard dank ihrer integrativen Perspektive, ihrer Übersichtlichkeit und ihrer Reduktion auf wenige strategisch bedeutsame Kernkennzahlen auch hervorragend dazu, den entsprechenden Leistungsstand – etwa an Entscheider - zu kommunizieren. (S. hierzu ebd., 9f.) – Für eine ausführlichere Erläuterung des Konzeptes der Balanced Scorecard und ihrer Anwendung im Profit-Sektor durch die Pioniere des Konzeptes s. David P. Norton und Robert S. Kaplan, *Balanced scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen* (Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1998).

²⁶ S. Rafael Ball, „Bibliotheksdienstleistungen in der Portfolio-Analyse.“ Abschnitt 1. <http://www.b-i-t-online.de/archiv/2001-02/fach1.htm> (letzter Zugriff: 27. April 2012).

²⁷ Mittler spricht im Kontext des Einzugs der elektronischen Medien von den „drei Revolutionen“: der Bearbeitungs-, der Benutzungs- und auch der Informationsrevolution, wobei er letztere eng mit zweiterer verknüpft sieht. Für Mittler ist die Informationsrevolution im Wesentlichen jene, die sich für den Bibliotheksnutzer aus der Substitution der älteren Katalogformen – etwa Bandkataloge, Katalogkästen und Mikrofichekataloge – durch moderne EDV-Kataloge (OPACs) ergibt. (S. hierzu Elmar Mittler, „Bibliotheksbau für die Zukunft.“ *Bibliothek: Forschung und Praxis* 17, Nr. 3 (1993): 334–339.) Die Verfasserin würde den Begriff der Informationsrevolution aus heutiger Sicht allerdings noch etwas weiter spannen: „Revolutionär“ ist in diesem Kontext ihres Erachtens vor allem die Tatsache, dass nicht nur bibliographische Daten (Metadaten), sondern auch komplette Dokumente und Volltexte inzwischen in größerem Umfang netzbasiert verfügbar sind. Dass diese Entwicklung in diesem Umfang stattfinden würde, war zu Beginn der 1990er Jahre – als Mittlers Aufsatz erschien – mit einiger Wahrscheinlichkeit noch nicht absehbar.

scheint allerdings an deutschen Bibliotheken zurzeit noch wenig verbreitet.²⁸ Im Rahmen strategischer Überlegungen ist jedoch möglicherweise gerade die an Kundenbedürfnissen und damit -marktorientierte Entwicklung innovativer neuer Produkte bedenkenswert – ermöglicht sie es doch, einerseits eine Wachstumsstrategie im Ansoffschen Sinne zu realisieren und sich darüber hinaus über ein entsprechend eindeutiges, kunden-, markt- und serviceorientiertes Profil auch die Wertschätzung von Kunden und gegebenenfalls auch Investoren zu sichern.²⁹

Ökonomisierung von Wissen:

In der heutigen modernen Wissensgesellschaft sind, wie Kuhlen bemerkt, Wissen und Information zu den „entscheidenden Ressourcen für Entwicklung jeder Art“ geworden, sei diese nun persönlicher, wissenschaftlicher, sozialer, wirtschaftlicher oder auch politischer Natur.³⁰

Gleichzeitig haben jedoch – insbesondere durch die Öffnung des Internet für die Privatwirtschaft seit Mitte der 1990er Jahre - auch die Bestrebungen zur kommerziellen Ausbeutung und Verwertung von Wissen stark zugenommen. Betrachtet man die im derzeitigen Informations- und Kommunikationsmarkt zu erzielenden Profit- und Wachstumsmargen, so wird deutlich, welches Potenzial dieser Markt bietet und mit welchen ökonomischen Begehrlichkeiten er folglich verknüpft ist.³¹ Dementsprechend aggressiv versuchen kommerzielle Anbieter seit einigen Jahren auch, ihre Interessen durchzusetzen. Die Informationswirtschaft erhebt, so bemerkt Kuhlen, den „Anspruch, Informationsversorgung und Dokumentlieferung selbst wahrzunehmen“,³² diese Aufgabe nicht den Bibliotheken zu überlassen – und sich dafür fürstlich bezahlen zu lassen. Im heutigen Verlagsmarkt – insbesondere auch im Zeitschriftenmarkt – herrschen infolge umfangreicher Konzentrationsprozesse stark monopolistische Strukturen, so dass die dort dominierenden Anbieter ihre Preisvorstellungen in den letzten Jahren weitgehend ungehindert realisieren konnten.³³ Des Weiteren haben die Vertreter der etablierten Informations- und Medienwirtschaft in den letzten Jahren im Rahmen ihrer Status-quo-Sicherungsstrategie auch auf eine tendenzielle Verschärfung der IPR (Intellectual Property Rights)

²⁸ Vgl. hierzu Joachim Hennecke, „Innovationsmanagement in Bibliotheken.“ *Bibliotheksforum Bayern* 5, Nr. 2 (2011). http://www.bibliotheksforum-bayern.de/fileadmin/archiv/2011-2/BFB_0211_03_Hennecke_V05.pdf (letzter Zugriff: 27. April 2012).

²⁹ Für Hobohm und Kuhlen entsteht der gerade erwähnte Mehrwert mit Blick auf Informationsprodukte in erster Linie durch fachgerechte Erschließung und Vermittlung. (S. hierzu Rainer Kuhlen, *Informationsmarkt: Chancen und Risiken der Kommerzialisierung von Wissen* (Konstanz: Universitätsverlag, 1996).) Innovative Bibliotheksdienstleistungen sieht Hobohm als eine weitere Möglichkeit für Bibliotheken, sich entsprechend zu profilieren. Eine Strategie, in deren Zentrum „hochqualitative, innovative Produkte“ stehen, die „hochwertig beworben und vertrieben“ werden, sieht er als zukunftsweisend an. (Vgl. hierzu Hans-Christoph Hobohm, „Strategisches Informationsmarketing: Ziele und Strategien im strategischen Marketing und ihre Umsetzung im operativen Marketing.“ in *Handbuch Informationsmarketing*, hrsg. von U. Georgy und F. Schade (Berlin, 2012). S. auch Audhesh K. Paswan, Charles Blankson und Francisco Guzman, „Relationalism in marketing channels and marketing strategy.“ *European journal of marketing* : *EJM* 45, Nr. 3 (2011): 310–333.)

³⁰ Rainer Kuhlen, „Information, ein öffentliches oder privates Gut? Eine globale Perspektive, auch für Bibliotheken.“ http://www.kuhlen.name/MATERIALIEN/Vortraege_05Web/RK-vortrag_sao-paulo+rio0505.pdf (letzter Zugriff: 27. April 2012), 1.

³¹ Entsprechende Zahlen für den deutschen Informationsmarkt im internationalen Vergleich (Benchmarking) nennt u. a. der „12. Faktenbericht 2009“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie zum Thema „Innovationspolitik, Informationsgesellschaft, Telekommunikation“. (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, „Innovationspolitik, Informationsgesellschaft, Telekommunikation: 12. Faktenbericht 2009.“ http://www.tns-infratest.com/Monitoring-Deutschland-Digital/pd-mdd/BMWi_12_Faktenbericht_2009.pdf (letzter Zugriff: 27. April 2012).)

³² Rainer Kuhlen, „Information, ein öffentliches oder privates Gut?“, 1.

³³ Vgl. hierzu Rainer Kuhlen, „Open Access – eine elektronischen Umgebungen angemessene Institutionalisierungsform für das Gemeingut „Wissen“.“ *Leviathan* 38, Nr. 3 (2010): 313–329. <http://www.springerlink.com/content/d343006080m28762/fulltext.pdf> (letzter Zugriff: 27. April 2012), 321.

hingewirkt, so etwa auf die zeitliche Ausdehnung der IPR-Schutzdauer, die Ausweitung der exklusiven Publikations- bzw. Verfügungsrechte der Urheber und Verwerter und auch auf die Verstärkung der Schutzmechanismen durch technische Verfahren und den gleichzeitigen Schutz dieser technischen Maßnahmen innerhalb der IPR-Gesetze vor Umgehung unter Androhung zivil- und strafrechtlicher Konsequenzen.³⁴

Da Bildung und Wissenschaft jedoch auf den freien Zugang zu Wissen und Information angewiesen sind, hat sich hier unter den Bibliotheken inzwischen eine Gegenbewegung formiert: Mit dem Einzug der digitalen Medien und dem Siegeszug des elektronischen Publizierens haben sich auch für Bibliotheken neue Möglichkeiten ergeben, Informationen „open access“ bereitzustellen. Eine ganze Reihe an Bibliotheken sind inzwischen selbst als Verlage tätig bzw. betreiben eigene Repositorien. Im Rahmen von Open Access wird intensiv über mögliche neue Finanzierungs- und Lizenzmodelle nachgedacht; auch mit kommerziellen Anbietern steht man diesbezüglich mittlerweile in Verhandlung. Ob es im Rahmen von Open Access tatsächlich gelingen wird, traditionelle Rollenverteilungen und Strukturen am Informationsmarkt aufzubrechen, ist derzeit noch offen. Sollten sich die beiden Trends, die die Vergangenheit dominiert haben – der Trend zur Kommerzialisierung von Wissen und Information einerseits, der Trend zur Verschärfung der IPR-Regeln andererseits – fortsetzen, so befürchtet Kuhlen jedoch, dass die Bibliotheken in ihrer Dienstleistungsfunktion schlussendlich essenziell bedroht sind.³⁵

Bildungs- und wissenschaftspolitische Veränderungen:

Eine zunehmende Ökonomisierung ist auch im Bereich der Bildungs- und Wissenschaftspolitik, die traditionell große Auswirkungen auf das Bibliothekswesen hat, festzustellen.

Im Rahmen der sogenannten Bologna-Reform sollten zum einen systematisch Studienzeiten verkürzt und zum zweiten auch die Studieninhalte „marktgerechter“ gestaltet werden (so wird unter anderem auch verstärkt Wert auf die Vermittlung sogenannter „Schlüsselkompetenzen“ und „soft skills“ gelegt). Infolge der starken Modularisierung und Verschulung haben sich auch das Informationsnachfrage- und Lernverhalten der Studierenden teilweise beträchtlich geändert. So ist – trotz der Tatsache, dass inzwischen viele Informationen in digitaler Form und damit auch bequem von zu Hause aus abrufbar sind – die Bibliothek als „Lernort“ inzwischen ironischerweise gefragter denn je. Zählt man zu den Schlüsselkompetenzen auch die Fähigkeit zum methodisch-wissenschaftlichen Arbeiten und ganz generell die Medien- und Informationskompetenz, so ergeben sich hier für Bibliotheken zusätzliche Möglichkeiten, ihre Dienstleistungsangebote in das Modulangebot der jeweiligen Studiengänge mit einzubringen.

Einen wesentlichen Akzent in der Bildungs- und Wissenschaftspolitik der Bundesrepublik setzte auch die 2005 gestartete „Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen“. Die besagte Exzellenzinitiative sollte Spitzenforschung und –leistung an deutschen Universitäten befördern, hat damit allerdings auch unverkennbar zu verstärkten Profilierungsbestrebungen einzelner Universitäten und, damit verbunden, auch zu verschärftem Konkurrenzdenken geführt. Davon betroffen sind letztlich auch die Hochschulbibliotheken, die sich damit verstärkt dem Spannungsfeld zwischen „Kooperation“ und „Konkurrenz“ ausgesetzt sehen. Für Bibliotheken stellt sich hier einerseits die Frage nach möglichen „strategischen Allianzen“ – mit welchen Bibliotheken oder anderen Einrichtungen könnten sie kooperieren, um vorhandene Leis-

³⁴ Vgl. hierzu ausführlich Rainer Kuhlen, „Information, ein öffentliches oder privates Gut?“.

³⁵ Ebd., 9.

tungen auszubauen oder zusätzliche Leistungen zu verwirklichen - andererseits aber auch die Frage danach, wie sie sich ein möglichst einzigartiges und unverwechselbares Profil erarbeiten könnten; jenes „Alleinstellungsmerkmal“ also, das ihnen von Seiten ihrer Kunden und Investoren besondere Wertschätzung und damit letztlich auch ihre Existenz sichert.

Soziodemographische Veränderungen:

Beträchtliche Auswirkungen auf künftige Angebotsschwerpunkte und Betätigungsfelder der Bibliotheken dürfte auch die künftige soziodemographische Entwicklung haben. Im Rahmen der demographischen Entwicklung wird das Durchschnittsalter der Bevölkerung in der Bundesrepublik in den kommenden Jahren voraussichtlich stark ansteigen. Parallel dazu wird erwartet, dass der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung stark zunimmt. Insbesondere öffentliche Bibliotheken werden ihre Angebote entsprechend überdenken und den spezifischen Bedarfen dieser Gruppen entsprechend anpassen müssen.

Eine weitere Herausforderung, der sich insbesondere öffentliche Bibliotheken gegenübersehen, haben die LEO-Studie 2011, aber auch die PISA-Studie 2009 und der OECD-Bericht 2011 beschrieben: Die LEO-Studie gab die Zahl der funktionalen Analphabeten in der Bundesrepublik mit 7,5 Millionen an; die PISA-Studie attestierte Kindern und Jugendlichen in nicht unerheblichem Umfang mangelnde Lesekompetenz; und die OECD-Studie rügte die im internationalen Vergleich vergleichsweise niedrigen staatlichen Bildungsinvestitionen, insbesondere jene im Grundschulbereich.³⁶ In wenigen anderen Ländern sind die Bildungschancen eines Kindes so sehr abhängig von seiner sozialen Herkunft wie in der Bundesrepublik.³⁷

Hier ergeben sich für öffentliche Bibliotheken echte Herausforderungen. Der Ausbau von speziellen Bibliotheksangeboten für Kinder und Jugendliche, so resümiert der Deutsche Bibliotheksverband in einer Stellungnahme, und die Vermittlung von Medien- und Informationskompetenz gewinnen im Kontext der notwendigen Förderung von Lesefähigkeit „besondere Bedeutung“. Es werde eine „flächendeckende digitale Perspektive“ benötigt, um den „freien Zugang zu Informationen in allen Medienformaten“ zu gewährleisten. Auch dies also eine Aufgabe öffentlicher Bibliotheken: Auch jenen Zugang zu elektronischen Medien zu bieten, die ihrer sozialen Herkunft nach in dieser Hinsicht benachteiligt sind, und damit wider die „digitale Spaltung der Gesellschaft“ zu arbeiten.³⁸

Ein letzter Trend sei erwähnt: Der des „lebenslangen Lernens“. Die im Rahmen eines Schul-, Berufsbildungs- oder auch Universitätsabschlusses erworbenen Kenntnisse stellen in der heutigen Wissens- und Informationsgesellschaft für den jeweiligen Berufstätigen in der Regel nur eine erste Ausgangsbasis dar. Das Berufsleben erwartet von ihm konsequente Fort- und Weiterbildung. Auch hier

³⁶ Zu den Ergebnissen der LEO-Studie vgl. Anke Grotlischen und Wiebke Riekman, „LEO: Level-One Studie.“ http://blogs.epb.uni-hamburg.de/leo/files/2011/12/leo-Pressheft_15_12_2011.pdf (letzter Zugriff: 27. April 2012); zu den Ergebnissen der PISA-Studie 2009 vgl. OECD, *PISA 2009 Ergebnisse: Was Schülerinnen und Schüler wissen und können: Schülerleistungen in Lesekompetenz, Mathematik und Naturwissenschaften*, 1. Aufl. (Bielefeld: Bertelsmann, 2010). Zum aktuellen OECD-Bericht „Bildung auf einen Blick“ s. OECD, *Bildung auf einen Blick 2011: OECD-Indikatoren* (Bielefeld: wbv, 2011). <http://www.oecd.org/dataoecd/61/0/48631632.pdf> (letzter Zugriff: 27. April 2012).

³⁷ Eine nähere Begründung hierzu findet sich bei Markus Arens, „Bildung und soziale Herkunft: Die Vererbung der institutionellen Ungleichheit.“ in *Perspektiven der Bildung*, hrsg. von Marius Harring, Carsten Rohlf und Christian Palentien. 1. Aufl., 137–154 (Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007).

³⁸ S. hierzu Deutscher Bibliotheksverband (dbv), „Situation der Bibliotheken bleibt prekär.“ *BuB : Forum Bibliothek und Information* 64, Nr. 1 (2012): 8–10, 9.

müssten öffentliche, gegebenenfalls auch wissenschaftliche Bibliotheken ihre Angebote entsprechend zuschneiden.

Für **Bibliotheken** ergeben sich aus den gerade skizzierten dynamischen Veränderungen des rechtlichen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, technologischen und politischen Umfelds zahlreiche neue Herausforderungen, potenzielle neue Aufgaben- und Betätigungsfelder. In der Sichtweise des strategischen Managements sind Bibliotheken dazu aufgefordert, die von außen an die jeweilige Organisation herangetragenen Veränderungen nicht in erster Linie als Bedrohung anzusehen, sondern die mit ihnen verbundenen **Chancen** gezielt aufzuspüren und zu nutzen. Die Bibliothekarin Sheila Corral bemerkte:

Advances in technology, economic and political pressures, and socio-demographic factors have combined to create an environment posing unprecedented challenges and opportunities. [...] The way that higher education library services are viewed, planned and managed must change radically if they are to survive and thrive in the future.³⁹

Ganz ähnlich äußert sich auch der Bibliothekar und Ökonom Joseph R. Matthews:

The forces that have been transforming the library during the last decade are intensifying and accelerating. We will have to move quickly and decisively to take advantage of the opportunities such a climate of change offers. The library can either ride this wave of change or be overwhelmed by it. I believe we can and should ride it.⁴⁰

Das strategische Management fordert dazu auf, eine *Vision* zu entwickeln, die eigene Zukunft aktiv zu gestalten. Die dramatisch veränderten Rahmenbedingungen des Informations- und Bibliothekswesens, so kommentiert Rafael Ball, „verlangen nicht nur reaktive Anpassungen [...], sondern vermehrt ein **proaktives Handeln** aller Bibliotheksverantwortlichen.“⁴¹

Das Bibliotheksmanagement ist aufgefordert, die sich in diesem Kontext stark veränderter Rahmenbedingungen bietenden Chancen und Möglichkeiten im Rahmen einer strategischen Umfeldanalyse als solche zu identifizieren und über die zukünftige Zusammensetzung des individuellen Produkt- bzw. Serviceportfolios der Bibliothek zu entscheiden. Welche Dienste und Produkte möchte die Bibliothek künftig anbieten, wo möchte sie Schwerpunkte setzen; wie möchte sie sich in ihrem Umfeld positionieren? Soll mit bereits vorhandenen Produkten und Dienstleistungen gearbeitet oder sollen neue Produkte entwickelt werden? Welche Zielgruppen sollen bedient oder verstärkt bedient werden? Welche Möglichkeiten für sogenannte „strategische Allianzen“ und welche Möglichkeiten der individuellen Profilierung bieten sich?

Ausgehend von einer **strategischen Analyse des Umfelds** sowie interner Stärken und Schwächen werden folglich **lohnenswerte Ziele identifiziert** und eine **strategische Stoßrichtung definiert**.

Im Folgenden soll nun beschrieben werden, wie dieser Prozess der Strategiefindung konkret vonstattengeht und was Bibliotheken tun müssen, um zu einer für sie geeigneten Strategie zu finden. Der grundlegende Prozess der Strategiefindung wurde bereits in Abschnitt 2.1.3. im Rahmen der Erläuterung des strategischen Managementprozesses beschrieben. Im weiteren Verlauf der Arbeit sollen zwei Instrumente der Strategieentwicklung, die im Profit-Sektor besonders weit verbreitet sind,

³⁹ Sheila Corral, „Academic libraries in the information society.“ *New library world* 96, Nr. 1120 (1995): 35–42, 35.

⁴⁰ Joseph R. Matthews, *Strategic planning and management for library managers* (Westport, Conn.: Libraries Unlimited, 2005), 61.

⁴¹ Rafael Ball, „Bibliotheksdienstleistungen in der Portfolio-Analyse“, Abschnitt 1.

näher erörtert und ihre Anwendbarkeit auf den Bibliotheksbereich geprüft werden: Die **Stärken-Schwächen-** (englisches Akronym: **SWOT**) und die **Portfolio-Analyse**.

3. Instrumente der Strategieentwicklung I: Die SWOT-Analyse

3.1. Entstehungskontext und Anwendungsmöglichkeiten im Profit-Bereich

Die SWOT-Analyse ist das vermutlich am weitesten verbreitete Instrument des strategischen Managements; empirische Studien haben gezeigt, dass sie in fast 90 Prozent aller größeren Unternehmen zum Einsatz kommt.⁴² Ziel der SWOT-Analyse, die in den frühen 1960er Jahren von Andrews et al. an der Harvard Business School entwickelt wurde, ist zum einen die Identifikation von Chancen und Risiken, die sich für das Unternehmen aus den Trends und Entwicklungen des Umfelds ergeben, zum anderen aber auch die Analyse der unternehmensinternen Ressourcen, die zur Wahrnehmung dieser Chancen bzw. Bewältigung dieser Risiken zur Verfügung stehen. Aus der Gegenüberstellung der Umfeld- und der Unternehmensperspektive sind dann entsprechende Schlüsse zu ziehen und entsprechend geeignete Strategien abzuleiten.

Eine SWOT-Analyse erfolgt normalerweise in vier Schritten. In einem ersten Schritt ist eine **Analyse des Unternehmensumfelds** vorzunehmen mit dem Ziel, jene Trends und Entwicklungen des Umfelds zu identifizieren, die nachhaltigen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben könnten (**externe Analyse**). Dabei sind sowohl die Trends und Entwicklungen des **Makroumfelds** als auch die Bedingungen und Gegebenheiten des unmittelbaren **Branchen- und Wettbewerbsumfelds** zu berücksichtigen. Die unterschiedlichen Einflussfaktoren sind einer Bewertung zu unterziehen – je nachdem, wie intensiv ihr Einfluss auf den Unternehmenserfolg voraussichtlich ausfallen wird - und es ist eine entsprechende Priorisierung vorzunehmen. Mit Blick auf das Makroumfeld ist eine Analyse der politisch-rechtlichen, der ökonomischen, der technologischen, aber auch der gesellschaftlichen Trends vorzunehmen. Die Bedingungen des Branchen- und Wettbewerbsumfelds können mit Hilfe der Branchenstruktur- und Konkurrenzanalyse nach Porter einer genaueren Analyse unterzogen werden. Die externe Analyse kann bereits erste Hinweise geben auf mögliche Chancen und Risiken, denen das Unternehmen künftig seitens des Umfelds ausgesetzt sein wird.

Im zweiten Schritt der SWOT-Analyse ist eine **Analyse der unternehmensinternen Ressourcenbasis** vorzunehmen, die zur Bewältigung dieser Umfeldentwicklungen zur Verfügung steht, mit dem Ziel, entsprechende unternehmensinterne Stärken und Schwächen zu identifizieren (**interne Analyse**). Diese Analyse erfolgt in der Regel **funktionsbezogen**; die Frage, ob eine bestimmte Eigenschafts- oder Merkmalsausprägung eine Stärke oder Schwäche darstellt, beantwortet sich in der Regel danach, wie gut man hier im **Vergleich mit anderen** abschneidet. Zum Vergleich herangezogen werden etwa gerne die Potenzialausprägungen des schärfsten Konkurrenten im selben Markt, aber auch der Branchendurchschnitt. Auch ein **Benchmarking** und der **Vergleich mit betriebswirtschaftlichen Standards** können hilfreich sein, den eigenen Standpunkt zu bestimmen. Ergebnis dieses Prozesses ist ein unternehmensindividuelles **Stärken-Schwächen-Profil**.

Im dritten Schritt der SWOT-Analyse werden die im Rahmen der externen und internen Analyse gesammelten Daten einander gegenübergestellt und noch einmal in der Zusammenschau begutachtet, da sich viele Chancen und Risiken für das Unternehmen schlussendlich erst aus dem Zusammenspiel

⁴² S. hierzu Gilbert, Behnam und Kreikebaum, *Strategisches Management*, 248. Die Abkürzung „SWOT“ steht für „strengths, weaknesses, opportunities, threats“ – die im allgemeinen betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch übliche deutsche Übersetzung („Stärken-Schwächen-Analyse“) stellt somit eigentlich eine inhaltsteststellende Verkürzung dar.

von externen und internen Faktoren ergeben. Auch die Betrachtung der Faktorenentwicklung im Zeitverlauf und die Beachtung der möglichen künftigen Entwicklung sind wichtig; eine bestimmte Merkmalsausprägung, die in der Gegenwart für das Unternehmen eine Stärke darstellt (etwa die Spezialisierung und Konzentration auf eine sehr enge Produktpalette), kann unter veränderten Marktbedingungen (etwa einer entsprechenden Verschiebung der Nachfrage) durchaus auch zu einer Schwäche werden.

Im vierten und letzten Schritt der SWOT-Analyse schließlich werden aus der Gegenüberstellung von Chancen/Risiken und Stärken/Schwächen entsprechende Schlüsse gezogen und entsprechende **strategische Handlungsempfehlungen abgeleitet**. Im Folgenden sollen die einzelnen Schritte und Komponenten der SWOT-Analyse noch einmal genauer vorgestellt werden.

3.1.1. Die externe Analyse

3.1.1.1. Analyse des globalen Umfelds

Im Rahmen der Analyse des globalen Umfelds – auch als **Makroumfeld** bezeichnet – sind all jene generellen Faktoren einer kritischen Prüfung zu unterziehen, die nicht nur für das eigene Unternehmen und die eigene Branche, sondern darüber hinaus auch für eine größere Anzahl von Unternehmen von Bedeutung sind und die das Potenzial haben, das Wirtschaftsgeschehen bzw. die Möglichkeiten und Grenzen unternehmerischen Handelns nachhaltig zu beeinflussen.

An erster Stelle zu nennen wären hier die Normen des **politisch-rechtlichen Umfelds**: Die Gesetzgebung steckt den Rahmen ab, den das strategische Management als generelle Restriktion berücksichtigen muss. Zu richten haben sich Unternehmen hier in erster Linie natürlich nach der für den nationalen Bereich gültigen staatlichen Gesetzgebung. Zunehmend an Bedeutung für den Wirtschaftsbereich gewinnt aber auch die intra- und supranationale Gesetzgebung – etwa jene der Europäischen Union, die um Angleichung und Harmonisierung der unterschiedlichen nationalen Gesetzgebungen bemüht ist und an der sich eine derart exportintensive Wirtschaft wie die Bundesrepublik in vielfältiger Weise orientieren muss.

Auch die Ausgestaltung einzelner Politikbereiche ist für die Unternehmen von besonderem Interesse. Zu nennen wären hier etwa die konkrete Ausgestaltung der Finanz- und Währungspolitik, der Wirtschafts-, Wettbewerbs- und Konjunkturpolitik, der Außenhandelsgesetzgebung (etwa: Zölle, gesetzliche Import- und Exportrestriktionen, Freihandelszonen und Wirtschaftsgemeinschaften) sowie auch die Ausgestaltung der Patentschutz-, Steuergesetz- und Umweltschutzgesetzgebung. Ferner zu berücksichtigen sind für das Unternehmen die entsprechenden gesetzlichen Vorschriften des Gesellschaftsrechts, der Unternehmensverfassung, des Arbeits- und Tarifvertragsrechts, der Betriebsverfassung und der Gesundheits- und Sozialgesetzgebung. Interessant in diesem Kontext ist auch, dass gesetzliche Regelungen nicht in jedem Fall eine Restriktion für das Unternehmen darstellen müssen; gelegentlich bieten sie auch Chancen (etwa dann, wenn über die entsprechende Gesetzgebung staatliche Subventionen zur Förderung ökologiegerechter Produktinnovationen bereitgestellt werden). Nicht nur gesetzliche Regelungen an sich, auch die Stabilität des politischen Systems selbst kann massive Auswirkungen auf die Erfolgchancen unternehmerischen Handelns haben. Während die Stabilität und Verlässlichkeit der politischen Organe in den meisten westlichen Ländern als eher hoch einzuschätzen ist, weisen viele der derzeit noch im Transformationsprozess befindlichen mittel- und

osteuropäischen Länder hier zurzeit noch teilweise erhebliche Defizite auf. Auch aus den Krisenregionen dieser Erde ziehen sich Investoren in der Regel eher zurück.⁴³

Bei der Analyse des **ökonomischen Umfelds** steht in der Regel die Analyse makroökonomischer Entwicklungen im Vordergrund. Diese können die gesamte Weltwirtschaft betreffen, aber auch einzelne größere Wirtschaftsräume (etwa die EU; ASEAN), einzelne Absatzländer und schlussendlich auch die eigene Volkswirtschaft. Als bedeutende Einflussgrößen des ökonomischen Umfelds gelten etwa die Entwicklung des Wirtschaftswachstums, der Zinsen, der Inflationsrate und der Wechselkurse. Für Unternehmen wirken sich diese Faktoren unter anderem auf die Entwicklung der Nachfrage, der Wettbewerbsintensität, des Kostendrucks oder auch des Investitionsklimas aus.⁴⁴

Sehr viel Wert legen sollten Unternehmen auch auf die Analyse des **technologischen Umfelds**. Technologische Veränderungen können einerseits zu veränderten Arbeitsprozessen im Unternehmen selbst und damit zu unter Umständen hohen Effizienzgewinnen führen (Einführung neuer Produktionstechnologien), andererseits aber natürlich auch zu gravierenden Veränderungen in den Märkten. Bei Produkttechnologien wird zwischen Basis- und Verbesserungsinnovationen unterschieden; die Anwendungsbreite und vor allem auch das Weiterentwicklungspotenzial relevanter Technologien ist konsequent zu beobachten. Einige Branchen sind sicherlich auch innovationsintensiver als andere (etwa IT und Medizintechnik); hier stellen das konsequente Beobachten des technologischen Umfelds und die gezielte Antizipation entsprechender Chancen eine absolute Überlebensnotwendigkeit dar.⁴⁵

Eingebettet sind Unternehmen schließlich auch in ein entsprechendes **gesellschaftliches Umfeld**, das ebenfalls einer Analyse zu unterziehen ist. Im Zentrum dieser Analyse stehen in erster Linie soziodemographische Trends, aber auch gesellschaftlichen Werte und Normen, die dem Unternehmen einerseits Grenzen des Handelns vorgeben, die ihm aber andererseits auch Chancen eröffnen und entsprechende Impulse vermitteln. So führt z. B. die Tatsache, dass die Bevölkerung in den westlichen Industrieländern im Schnitt immer mehr altert, einerseits zu verbesserten Absatzchancen für und einer stärkeren Nachfrage nach seniorengerechten Produkten; andererseits werden sich aber die Unternehmen selbst in den kommenden Jahren auch auf zunehmend ältere Belegschaften und – in einigen Branchen zumindest – auch auf eventuelle Nachwuchssorgen und einen entsprechenden Fachkräftemangel einstellen müssen. Der Trend zur Individualisierung und auch das wachsende Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein weiter Bevölkerungskreise haben Auswirkungen darauf, wie erfolgversprechende Produkte zu konzipieren und zu vermarkten sind. Die Unternehmen profitieren einerseits massiv von einer entsprechenden gesellschaftlichen Infrastruktur – so verdanken sie ihr gut ausgebildetes Personal in der Regel staatlichen Investitionen in die entsprechende Bildungsinfrastruktur – sie stehen aber andererseits auch sehr stark unter Beobachtung. Man spricht in diesem Kontext seit einigen Jahren auch verstärkt von der „stakeholder company“, der „stakeholder economy“ oder auch der „stakeholder society“.

⁴³ Ebd., 101 f.; Hungenberg, *Strategisches Management in Unternehmen*, 419.

⁴⁴ Ebd.

⁴⁵ S. hierzu ausführlicher Adolf G. Coenenberg, Thomas Günther und Heinz-Georg Baum, *Strategisches Controlling*, 3. Aufl. (Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004), 55f.

3.1.1.2. Shareholder versus Stakeholder: Zur Bedeutung von Stakeholdern für den langfristigen Überlebenserfolg des Unternehmens

Für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist es nicht nur wichtig, dass dieses allgemeinen Umfeldentwicklungen und Trends entspricht; von entscheidender Bedeutung sind auch funktionierende Stakeholderbeziehungen. Ebenso sehr wie den verschiedenen Umfeldentwicklungen und – trends muss das Unternehmen den Ansprüchen verschiedener Bezugsgruppen gerecht werden – in der Regel sind dies Kunden, Mitarbeiter, Kapitalgeber, Lieferanten, aber auch die allgemeine staatliche wie gesellschaftliche Öffentlichkeit. Da die verschiedenen Anspruchsgruppen unter Umständen unterschiedliche Interessen haben (etwa Kapitalgeber versus Mitarbeiter), sind Zielkonflikte nicht selten. Das Unternehmen ist hier aufgefordert, die verschiedenen Interessen auszutarieren mit dem Ziel, das Unternehmen selbst langfristig auf Erfolgskurs zu halten. Klar ist hierbei auch, dass das Unternehmen dabei nicht allein nach ökonomischen Kriterien beurteilt wird – etwa danach, ob es eine entsprechende Gewinnsteigerung realisieren oder seine Marktanteile ausbauen konnte - sondern dass auch immer mehr Stakeholder (insbesondere auch Nichtregierungsorganisationen, denen Hungenberg „wachsenden Einfluss“ bescheinigt⁴⁶) sozial und ethisch verantwortliches Handeln von unternehmerischer Seite einfordern. Dies gilt es auch im Rahmen des strategischen Managements zu berücksichtigen. Gilbert kommentiert:

Im klassischen Harvard-Ansatz [der für das strategische Management prägend war und ist, SB] wird stets die Notwendigkeit betont, dass Unternehmen im Rahmen der Strategieentwicklung auch die Frage nach den ethischen Konsequenzen ihrer Handlungen stellen sollten. Unternehmen sind [...] Teil der Gesellschaft und müssen deshalb auch [...] ethische Verantwortung gegenüber den jeweiligen Anspruchsgruppen übernehmen. Für die Strategieentwicklung bedeutet dies, sich des klassischen Konflikts zwischen Gewinnorientierung zum einen und der Übernahme ethischer Verantwortung zum anderen bewusst zu sein und Wege zu finden, mit diesem Dilemma umzugehen.⁴⁷

Ökonomische Ziele und soziale bzw. ethische Werte müssen einander nicht ausschließen; sehr oft befinden sie sich allerdings doch im Konflikt miteinander. Vor diesem Hintergrund fordert Gilbert, dass die ethische Reflexion der eigenen Handlungsalternativen im Rahmen des strategischen Managements ein Muss sein sollte. Dies hat durchaus nicht nur noble, sondern auch ganz eigennützige Gründe: Ein Unternehmen, das auf den gesellschaftlichen Wertekontext, in den es selbst auch eingebunden ist und dem es sich nicht entziehen kann, keine Rücksicht nimmt, riskiert, dass sich bedeutende Stakeholder von ihm abwenden, und entzieht sich damit auf längere Sicht gesehen selbst die Existenzgrundlage. Da nicht alle Stakeholder für das Unternehmen von gleich hoher Bedeutung sind, empfiehlt es sich, eine entsprechende Priorisierung vorzunehmen, um entscheiden zu können, welchen Anspruchsgruppen man die höchste Aufmerksamkeit schenken und die Interessen welcher Gruppen man bevorzugt bedienen sollte. Dies kann z. B. im Rahmen einer **Stakeholder-Analyse** geschehen.⁴⁸

⁴⁶ S. Hungenberg, *Strategisches Management in Unternehmen*, 424.

⁴⁷ Gilbert, Behnam und Kreikebaum, *Strategisches Management*, 29.

⁴⁸ Vgl. hierzu etwa Hungenberg, *Strategisches Management in Unternehmen*, 425f.: ergänzend auch Kevan Scholes, „Stakeholder mapping:: a practical tool for managers.“ in *Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management*, hrsg. von Véronique Ambrosini, Gerry Johnson und Kevan Scholes, 152–168 (London [u.a.]: Prentice Hall Europe, 1998).

3.1.1.3. Analyse des Branchen- und Wettbewerbsumfelds

Ebenso entscheidend für den langfristigen Unternehmenserfolg wie die Trends und Entwicklungen des Makroumfelds sind die individuellen Bedingungen des Branchen- und Wettbewerbsumfelds.

Ein Hilfsmittel zur Beurteilung der Attraktivität von Branchen und damit auch eine Entscheidungshilfe mit Blick auf mögliche künftige unternehmerische Investitionen stellt die **Branchenstrukturanalyse nach Porter** dar – auch Fünf-Kräfte-Modell genannt. Diesem Modell zufolge ist die Attraktivität einer Branche für ein bestimmtes Unternehmen abhängig von der Bedrohung durch bereits bestehende, aber auch durch potenzielle neue Konkurrenten, von der Verhandlungsmacht der Abnehmer, der Verhandlungsmacht der Lieferanten und schlussendlich auch von der Bedrohung durch Ersatzdienste und –produkte. Je ausgeprägter diese fünf Kräfte sich für ein einzelnes Unternehmen einer bestimmten Branche darstellen, desto härter und intensiver ist dort der Wettbewerb, desto geringer die zu erwartende Rendite und desto unattraktiver bzw. riskanter folglich die Investition in diesen Markt für das betreffende Unternehmen.⁴⁹

Ergänzt werden sollte die Branchenstrukturanalyse durch eine **Konkurrenzanalyse**. Ziel einer solchen Analyse ist in erster Linie das Erkennen der Inhalte und Erfolgchancen der voraussichtlichen **strategischen Schritte relevanter Konkurrenten**. Von Nutzen kann es auch sein, ein entsprechendes „Reaktionsprofil“ zu erstellen – ein Profil also, das beschreibt, wie der betreffende Konkurrent einerseits voraussichtlich auf die Vielzahl der möglichen Veränderungen der Branche und des weiteren Umfelds, andererseits aber auch auf mögliche strategische Schritte anderer Wettbewerber reagieren wird. In die Analyse einbezogen werden sollten dabei sowohl bereits im Markt befindliche als auch potenzielle neue Konkurrenten.

Um Rückschlüsse auf die **Situation und künftige Strategie eines Konkurrenten** ziehen zu können, ist es zunächst einmal hilfreich, diesen im Gesamtkontext zu betrachten. Das bedeutet z. B. für den Fall, dass es sich bei der Konkurrenz um die strategische Geschäftseinheit (SGE) eines Konzerns handelt, dass man die Gesamtsituation und –strategie des übergeordneten Konzerns begutachten sollte, bevor man sich der SGE selbst zuwendet. Interessant ist die Frage danach, welche strategische Bedeutung der Konzern der SGE im Hinblick auf die übergreifende Konzernstrategie beimisst. Wie sehen die Diversifizierungspläne des Konzerns als Ganzes aus; welche Rückschlüsse lassen sich daraus mit Blick auf den langfristigen strategischen Stellenwert der SGE ableiten? Betrachtet der Konzern den Markt, den die betreffende SGE bedient, als Wachstumsmarkt und Schlüssel für die Zukunft; betrachtet er ihn als eher ausgereift, als stabil und als Liquiditätsquelle; oder sieht er ihn gar als einen Bereich an, in dem Investitionen nicht mehr lohnen und aus dem man sich besser zurückziehen sollte? Die gegenwärtigen Ergebnisse des Gesamtkonzerns lassen in der Regel näherungsweise Rückschlüsse auf die Ziele zu, die einzelnen SGEs vorgegeben werden (etwa mit Blick auf Umsatzwachstum, Rendite usw.).

Auch das **Potenzial des Konkurrenten** lässt sich in vielen Fällen wenigstens näherungsweise abschätzen; hilfreich hierzu ist ein Blick auf die Entwicklung des Konzerns bzw. der SGE im Verlauf der Jahre. Haben finanzieller Erfolg und Marktanteile des Wettbewerbers gerade in jüngerer Vergangenheit stark zugelegt, hat der Konkurrent auf bestimmten Gebieten Spitzenleistungen erbracht, und verfügt er ganz offenbar über herausragende Kernfähigkeiten (etwa eine sehr leistungsstarke Abtei-

⁴⁹ Für eine ausführlichere Erörterung der Branchenstrukturanalyse s. Porter, *Wettbewerbsstrategie*, 33ff.

lung Forschung und Entwicklung und Geschick in der Ausnutzung konzernweiter Synergiepotenziale), so besteht Aussicht, dass mit dieser Konkurrenz auch künftig zu rechnen sein wird. Überhaupt ist die Analyse der „**Kernfähigkeiten**“ der Konkurrenz im Kontext der Konkurrenzanalyse von zentraler Bedeutung.⁵⁰ Dazu wird untersucht, welche Fähigkeiten der Wettbewerber in jedem seiner **Funktionsbereiche** besitzt und wo entsprechende Stärken und Schwächen liegen. Interessant ist z. B. die Frage danach, ob sich mit wachsender Erfahrung des Konkurrenten Änderungen dieser Fähigkeiten abzeichnen (etwa Lerneffekte), so dass von einem wachsenden Potenzial auszugehen ist. Interessant ist darüber hinaus aber auch die Frage, ob der Konkurrent seine eigenen Fähigkeiten realistisch einschätzt und ob er infolgedessen eine diesen Fähigkeiten angemessene Strategie ergreifen wird. Wahrnehmungsfehler des gegnerischen Managements bedeuten letztlich Chancen für das eigene Unternehmen; das gilt selbstverständlich und vor allem auch für das rechtzeitige Erkennen und das korrekte Einschätzen von Umfeldtrends und das damit verbundene rechtzeitige Reagieren bzw. aktive Antizipieren von Chancen. Zeitvorsprünge können hier letztlich enorme Gewinne bedeuten.⁵¹

Eine Analyse des Branchen- und Wettbewerbsumfelds wäre jedoch unvollständig, würde sich das Augenmerk im Rahmen dieser lediglich auf die zu erwartenden **Bedrohungen** durch die Konkurrenz bzw. die Konkurrenzprodukte richten: Mit Blick auf das Markt- und Branchenumfeld bieten sich vielen Unternehmen auch entsprechende Möglichkeiten, Wachstumsstrategien im Rahmen unternehmerischer **Kooperationen** zu realisieren. Kooperationen treten in der Praxis in vielfältiger Form auf: Sie reichen von wechselseitigen Beteiligungen („cross-shareholding“) und langfristigen Verträgen über „joint ventures“ bis hin zu strategischen Allianzen und Netzwerken. Gerade **strategische Allianzen** sind dabei in der Praxis weit verbreitet. Diese stellen, so Müller-Stewens, „eine institutionalisierte, freiwillige und längerfristige Kooperation zwischen zwei oder mehr Unternehmen dar, die dem gemeinsamen Ziel dient, sich gemeinsam Wettbewerbsvorteile [und damit auch eine entsprechende Marktmacht] zu sichern.“⁵²

Im Rahmen einer strategischen Allianz bleiben die Partnerunternehmen in der Regel rechtlich und wirtschaftlich selbständig. Strategische Allianzen sind meist von vornherein auf die Erreichung eines bestimmten Zieles – etwa das gemeinsame Realisieren einer Produktinnovation oder die Erschließung eines neuen geographischen Marktes – aus- und meist nicht auf Dauer angelegt. Im Rahmen dieser Allianzen bietet sich den Partnern die Möglichkeit, **komplementäre Fähigkeiten** zu einer leistungsstarken Einheit zu verbinden: Die Kernfähigkeiten beider Partner können sich bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder in idealer Weise ergänzen und so die Realisierung überdurchschnittlicher Erfolge und Gewinne ermöglichen. Über strategische Allianzen können Unternehmen Zugriff erlangen

⁵⁰ „Kernkompetenzen“ sind jene Kompetenzen, die in der Lage sind, einem Unternehmen wettbewerbsentscheidende Vorteile zu verschaffen. Lt. Gilbert müssen diese Kompetenzen dazu vier Kriterien erfüllen: 1. Sie müssen in herausragendem, nachweisbarem Zusatznutzen für den Kunden resultieren. 2. Sie müssen seltener Natur sein, dürfen also nicht von mehreren Wettbewerbern am Markt angeboten werden. 3. Sie sollten nicht-imitierbar und nicht-substituierbar sein (etwa Patente, oder auch Markenloyalität). 4. Strategie, Struktur und Kultur des betreffenden Unternehmens müssen in einer Art und Weise aufeinander abgestimmt sein, die die Ausbeutung der betreffenden Kernkompetenz auch tatsächlich ermöglicht. Basierend auf diesen vier Faktoren, die der Identifikation tatsächlicher oder potenzieller Kernkompetenzen dienen, wurde das sogenannte VRIO-Modell entwickelt. S. hierzu ausführlicher Gilbert, Behnam und Kreikebaum, *Strategisches Management*, 90ff.

⁵¹ Für eine ausführlichere Erörterung der Konkurrenzanalyse s. Porter, *Wettbewerbsstrategie*, 86ff.

⁵² S. hierzu und zu den folgenden Ausführungen Müller-Stewens und Lechner, *Strategisches Management*, 298 ff.

auf markt- und produktbezogenes Wissen, das zur Erschließung eines Geschäftsfelds dringend nötig ist, über das sie selbst aber nicht in ausreichendem Umfang verfügen; darüber hinaus dient diese Form der unternehmerischen Kooperation sehr oft auch der Sicherung des Zugangs zu bedeutenden Ressourcen (etwa Rohstoffen oder Patenten). Das unternehmerische Risiko, das mit einer Produktinnovation oder dem Eintritt in ein neues Geschäftsfeld verbunden ist, verteilt sich auf mehrere Schultern – und auch die Geschwindigkeit, mit der ein neuer Markt erfolgreich erschlossen werden kann, vervielfacht sich. Innovative Durchbrüche sind sehr viel schneller zu erzielen, wenn Unternehmen ihre Ressourcen „poolen“ bzw. zusammenschließen. Darüber hinaus bieten strategische Allianzen auch die Möglichkeit der Realisierung von Kosteneinsparungen, die sich unter anderem infolge von Synergieeffekten ergeben.⁵³

Im Rahmen sogenannter **strategischer Netzwerke** schließlich werden die traditionellen Zweierkooperationen der strategischen Allianzen in Richtung eng miteinander zusammenarbeitender Gruppen erweitert. Mit der Zahl der Kooperationspartner steigt allerdings auch das Konfliktpotenzial, das bereits im Rahmen strategischer Allianzen gegeben ist; Müller-Stewens bezeichnet strategische Netzwerke daher auch als ihrer Natur nach „hoch komplex und dynamisch“.⁵⁴

Im Bisherigen sind die Analyse des Makroumfelds sowie die Analyse auf Branchen- und Wettbewerbsebene als Voraussetzung für erfolgreiche Strategieformulierung besprochen worden. Eine zentrale Schwierigkeit bei der Analyse des Makroumfelds dürfte die Herausforderung sein, aus der Flut an Umfeldinformationen jene herauszufiltern, die wesentlich und für den eigenen Unternehmenserfolg tatsächlich relevant sind, während eine entscheidende Schwierigkeit im Kontext der Konkurrenzanalyse und auch im Kontext der Suche nach möglichen Allianzpartnern die sein dürfte, dass an entsprechende Informationen teilweise nur sehr schwer heranzukommen ist. Anhang 1 stellt mögliche **Informationsquellen zur Umfeldanalyse für Unternehmen in der Übersicht** zusammen.

Dass ein umfassendes Wissen über das Umfeld, dessen Trends und Entwicklungen den künftigen Unternehmenserfolg mit bedingen, ein regelmäßiges, konsequentes und systematisches „scanning“ voraussetzt, sollte eigentlich klar sein; umso überraschender mutet daher die wenig professionelle,

⁵³ Als alternative Möglichkeiten, Wachstum zu realisieren, nennt Müller-Stewens an dieser Stelle auch die Möglichkeit der „internen Entwicklung“ („organisches Wachstum“) und die Möglichkeit der Akquisition anderer Unternehmen („Mergers & Acquisitions“/M&A). Im Rahmen der internen Entwicklung bzw. im Rahmen einer Strategie „organischen Wachstums“ versucht ein Unternehmen, sich über bereits vorhandene oder auszubauende Kernfähigkeiten neue Märkte zu erschließen; im Rahmen einer Akquisition versucht ein Unternehmen, Wachstum zu realisieren, indem es ein anderes Unternehmen aufkauft, das bereits im anvisierten Markt tätig ist. Ein zentrales Merkmal der Strategie, die auf „organisches Wachstum“ setzt, ist, dass sie verhältnismäßig zeitintensiv ist, was vor allem in innovationsintensiven Branchen mit relativ kurzen Produktlebenszyklen schnell zum entscheidenden Nachteil werden kann. Akquisitionen wiederum scheitern in der Praxis sehr häufig an dem, was auch im Rahmen strategischer Allianzen problematisch ist: Das Konfliktpotenzial, das sich aus im Zeitverlauf divergierenden Zielvorstellungen, v. a. aber auch aus strukturellen, politischen und kulturellen Unterschieden der beteiligten Unternehmensorganisationen heraus ergibt, ist für gewöhnlich nicht zu unterschätzen (das letztere Phänomen ist in der einschlägigen Fachliteratur auch als „cultural clash“ bekannt). Die sich hieraus ergebenden Spannungen können die Funktionsfähigkeit der betreffenden Kooperationen nachhaltig beeinträchtigen. Hinzu kommen – insbesondere auch für strategische Allianzen, bei denen die Partner rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleiben – ein in der Regel sehr hoher Steuerungs- und Koordinationsaufwand, die Notwendigkeit, sich mit dem Partner immer wieder in unter Umständen langwierigen Verhandlungen abzustimmen, und auch das Risiko, sich mit der betreffenden Kooperation in eine unter Umständen sehr ungesunde, dem eigenen Unternehmenserfolg abträgliche langfristige Abhängigkeit zu begeben. Unter dem Strich, so betont jedoch Müller-Stewens, überwiegen die potenziellen Vorteile strategischer Allianzen in der Regel bei weitem die mit ihnen verbundenen Risiken. (Ebd., 298ff.)

⁵⁴ Ebd., 206f.

wenig systematische und sehr sporadische Art und Weise an, in der sich viele insbesondere kleinere Unternehmen der Umfeldanalyse widmen. Während etablierte größere Unternehmen bzw. Konzerne darin in der Regel schon sehr geübt sind – oft haben diese im Rahmen des konzernweiten strategischen Controllings sehr leistungsfähige **Frühwarnsysteme** etabliert, mit deren Unterstützung diverse Umfeld-Trendindikatoren konsequent überwacht und entsprechende Entwicklungen frühzeitig aufgedeckt werden können – kann von „Professionalität“ und „Konsequenz“ bei vielen kleineren Unternehmen und Organisationen nicht die Rede sein:

In many organisations, scanning tends to be informal, intermittent, irregular, individual, unsophisticated, ad hoc and partial, typically triggered by events instead of anticipating them. To cope with the current scale and pace of change, it is desirable to establish a process that is continuous – or at least regular – systematic, proactive, objective, diverse and wide-ranging in the views covered. The challenge then is to move from chance acquisition to deliberate search [...], from forecasting to opportunity-spotting.⁵⁵

Damit hat Corral eine zentrale Herausforderung im Kontext der Umfeldanalyse treffend beschrieben.

3.1.2. Die interne Analyse

3.1.2.1. Die Analyse der Ressourcenbasis des Unternehmens

Ebenso entscheidend für den langfristigen Überlebenserfolg des Unternehmens wie eine gute Kenntnis der Bedingungen des Makro- und des Branchenumfelds ist ein umfassendes Wissen betreffend die eigene unternehmensinterne Ressourcenbasis, die zur Bewältigung dieser Umfeldherausforderungen zur Verfügung steht.

Die **Analyse unternehmensinterner Potenziale** kann **funktions- oder wertbezogen** erfolgen. Im Rahmen der **funktionsbezogenen** Ermittlung von Potenzialen wird für die unterschiedlichen betrieblichen Funktionsbereiche – wie etwa Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Finanzen und Management – die jeweilige Ausstattung mit Ressourcen überprüft. Diese Ressourcen können personeller, finanzieller, sachlicher, organisatorischer oder technologischer Art sein.

Exemplarisch für den **Funktionsbereich Forschung und Entwicklung** betrachtet bedeutet dies z. B., die Höhe der Investitionen in Grundlagenforschung zu überprüfen (Ausstattung des Funktionsbereichs mit finanziellen Ressourcen), Größe, Alter und Standort von F&E-Abteilungen zu betrachten (Ausstattung mit Sachmitteln) oder auch Anzahl und Qualifikationsprofil von Wissenschaftlern und Ingenieuren zu überprüfen (Ausstattung des Funktionsbereichs mit personellen Mitteln). Ferner können auch das System zur Überwachung der technischen Entwicklung oder auch die Anzahl der durch diese Abteilung generierten Patente einer Überprüfung unterzogen werden (im ersteren Fall wäre dies eine Überprüfung der Angemessenheit bzw. der derzeitigen Leistungsfähigkeit der organisatorischen Strukturen für diesen Funktionsbereich, im letzteren Fall eine Überprüfung der Ausstattung des Funktionsbereichs mit technologischen Ressourcen – Ressourcen im Sinne von „Wissen um bestimmte Technologien“).⁵⁶

⁵⁵ Corral, *Strategic management of information services*, 29f. – Für eine ausführlichere Erörterung der Instrumente und Methoden der „strategischen Frühaufklärung“ s. Coenberg, Günther und Baum, *Strategisches Controlling*, 307f.

⁵⁶ Für eine ausführlichere Erörterung der funktionsbezogenen Analyse unternehmensinterner Ressourcen und weitere Beispiele s. ebd., 62ff.

3.1.2.2. Erstellen eines Stärken-Schwächen-Profiles

Zur Einschätzung dessen, welche unternehmensinternen Merkmalsausprägungen als **Stärke** und welche als **Schwäche** einzustufen sind, empfiehlt sich z. B. ein **Vergleich** mit den entsprechenden Merkmalsausprägungen des stärksten Konkurrenten bzw. Marktführers. Zur Bewertung der Merkmalsausprägungen können Punktwertverfahren herangezogen werden. Dabei werden die Ausprägungen der einzelnen Merkmale in Punktwerte transformiert. Diese Bewertung kann für alle im Rahmen der internen Analyse überprüften Merkmale erfolgen. Überträgt man diese Punktwerte in eine Graphik und stellt die erzielten Punktwerte jenen der Konkurrenz gegenüber, so ergibt sich das unternehmensindividuelle Stärken-Schwächen-Profil. Möglich ist auch ein Abgleich mit den Punktwerten, die im **Leistungsdurchschnitt der Branche** erzielt werden, oder aber ein Abgleich mit **betriebswirtschaftlichen Standards**.⁵⁷

Eine weitere, letzte Möglichkeit der Ermittlung der eigenen internen Stärken und Schwächen sei erwähnt: Der Vergleich der eigenen Unternehmensleistung mit der anderer Unternehmen im Rahmen eines **Benchmarkings**. Im Rahmen eines solchen Prozesses „vergleicht ein Unternehmen kontinuierlich seine Leistung im Hinblick auf Produkte oder Prozesse mit dem Unternehmen, das diese Leistung am Markt am besten erbringt.“ Ziel des Benchmarking-Prozesses ist die Identifikation jener „best practices“, die in erster Linie für den Erfolg des Vergleichsunternehmens verantwortlich zeichnen, und deren Übernahme in die eigene Unternehmenspraxis. Die eigene Leistung soll so „systematisch verbessert und schrittweise dem Niveau des Benchmarking-Partners angenähert werden.“⁵⁸ Unterschieden wird dabei – je nach Art der Zusammenarbeit mit dem Benchmarking-Partner – zwischen **kooperativem** und **nicht-kooperativem Benchmarking**. Im Rahmen eines kooperativen Benchmarkings findet das Projekt gemeinsam mit dem Benchmarking-Partner statt, der direkten Zugang zu allen relevanten Informationen gewährt. Im Falle des nicht-kooperativen Benchmarkings stellt der Partner keine direkten Informationen zur Verfügung; das Unternehmen, das den entsprechenden Benchmarking-Prozess initiieren möchte, muss sich in diesem Falle mit jenen Informationen begnügen, die öffentlich verfügbar sind. Das Benchmarking geht, wie Gilbert bemerkt, in seiner Zielsetzung in der Regel weit über den weiter oben erwähnten Konkurrenzvergleich hinaus: Es zeigt nicht nur die „Lücke“ zwischen der eigenen und der ganz offenbar prinzipiell erreichbaren Leistung auf, sondern zielt auch darauf ab zu verstehen, wodurch konkret die Mehrleistung des Vergleichsunternehmens zustande gekommen ist, und vermittelt damit konkrete Anregungen und konstruktive Impulse zur Verbesserung der eigenen Unternehmensleistung.

Unabhängig davon, „wogegen“ die eigene Leistung gemessen wird, sollte ein zentrales Augenmerk bei der Bewertung interner Ressourcen schließlich insbesondere auch auf der Frage liegen, ob es sich bei dem betreffenden Faktor mit Blick auf das Marktumfeld um einen sogenannten „kritischen Erfolgsfaktor“ handelt. Für ein Unternehmen etwa, das in einer sehr innovationsintensiven Branche tätig ist, dürfte die Schlagkräftigkeit der unternehmenseigenen F&E-Abteilung möglicherweise von weit zentralerer und überlebenskritischerer Bedeutung sein als die anderer interner Faktoren. Eine angemessene Konzentration der Ressourcen auf diesen Bereich wäre dann im Rahmen strategischer Überlegungen durchaus anzuraten.

⁵⁷ Vgl. hierzu Gilbert, Behnam und Kreikebaum, *Strategisches Management*, 249.

⁵⁸ S. hierzu und im Folgenden ebd., 234ff.

3.1.3. Aggregation der Daten zur SWOT-Analyse und Ableiten strategischer Handlungsempfehlungen

Im Rahmen der abschließenden SWOT-Analyse sind schließlich die im Rahmen der externen und internen Analyse ermittelten **Daten zusammenzuführen** und einander gegenüberzustellen: Die zentralen Trends und Entwicklungen des Umfelds werden dem individuellen Stärken-Schwächen-Profil des Unternehmens gegenübergestellt und die sich hieraus ergebenden **Chancen** und **Risiken** einer **Einschätzung, Bewertung** und entsprechenden **Priorisierung** unterzogen. Je stärker sich ein externer Trend aller Voraussicht nach auf den Unternehmenserfolg auswirken wird und je höher seine Eintrittswahrscheinlichkeit und zeitliche Dringlichkeit sind, desto höher auch die entsprechende Prioritätsstufe, der er zuzuordnen ist.

Je nachdem, welche Kombination externer und interner Faktoren anzutreffen ist, sind aus dieser Gegenüberstellung schließlich unterschiedliche **strategische Handlungsempfehlungen** abzuleiten:

Die optimale Kombination liegt dann vor, wenn unternehmensinterne **Stärken** auf sich extern bietende **Chancen** treffen. In diesem Fall gilt es, die betreffenden Trends durch intensiven Einsatz der betreffenden unternehmensinternen Ressourcen bestmöglich zu nutzen. Konkret könnte das bedeuten, dass Investitionen in einen bestimmten Markt, in einen bestimmten Teilmarkt oder ein bestimmtes Produkt und damit verbunden auch eine entsprechende Unternehmensexpansion angestrebt werden. Trifft dagegen eine offenbare interne **Schwäche** auf eine sich bietende externe **Chance**, so wird erstere abgebaut werden müssen. Das bedeutet letztlich auch, dass über die unternehmensinterne Verteilung der Ressourcen und, sollte der betreffende Umfeldtrend ein wesentlicher sein, der unter Umständen länger anhalten wird bzw. grundsätzlicher Natur ist, gegebenenfalls auch über eine grundsätzliche strategische Neuausrichtung nachgedacht werden muss.

Interne **Stärken**, die auf externe **Risiken** treffen, können eingesetzt werden, um das Ausmaß letzterer abzufedern; interne **Schwächen**, die auf externe **Risiken** treffen, müssen, sofern der betreffende Risikofaktor von zentraler erfolgsentscheidender Bedeutung ist, reduziert werden. Die Kombination von „Schwäche“ und „Risiko“ kann aber auch bedeuten, dass ein Unternehmen sich z. B. aus einem bestimmten Markt zurückzieht und die dabei freiwerdenden Mittel anderweitig investiert. Zur graphischen Veranschaulichung des Prozesses kann die sogenannte **SWOT-Analyse-Matrix** dienen.⁵⁹

3.2. Einsatzmöglichkeiten und Grenzen der Anwendbarkeit im Bibliotheksbereich

Ebenso wie Profit-Unternehmen sehen sich auch **Bibliotheken** einem weiteren Umfeld ausgesetzt, dessen Trends und Entwicklungen die Anforderungen, die künftig an sie gestellt werden, ganz wesentlich mitbestimmen, und ebenso wie Unternehmen sind auch Bibliotheken mit Stakeholdern konfrontiert, deren Anforderungen und Wünsche sie erfüllen müssen. Ebenso wie Profit-Unternehmen sehen sich auch Bibliotheken einem „Branchenumfeld“ gegenüber (dem Bibliotheks- und Informationswesen im engeren, aber auch dem Informations- und Kommunikationsmarkt im weiteren Sinne), und auch Bibliotheken haben die Möglichkeit, in diesem herausforderungsreichen Umfeld nach potenziellen Verbündeten zur Realisierung von Zielen, Allianz- und Netzwerkpartnern im strategischen

⁵⁹ Vgl. hierzu etwa Klaus Kerth, *Die besten Strategietools in der Praxis* (München [u.a.]: Hanser, 2005), 225.

Sinne zu suchen. Die SWOT-Analyse, die all diese Aspekte im Rahmen der Strategiefindung berücksichtigt, macht folglich auch für Bibliotheken Sinn.

Die **SWOT-Analyse für Bibliotheken** sollte sich – analog der für Profit-Unternehmen – in mehreren Schritten vollziehen. In einem ersten Schritt sind zunächst die wesentlichen Trends und Entwicklungen des weiteren Umfelds (**Makroumfelds**) sowie jene des **Branchenumfelds** zu erfassen und die sich aus ihnen ergebenden potenziellen Chancen und Risiken für die weitere Entwicklung der Bibliothek als Dienstleister zu identifizieren (**externe Analyse**). Nachdem in einem ersten Schritt die maßgeblichen Herausforderungen des Umfelds identifiziert wurden, ist im Anschluss nun der Blick nach innen zu richten: Die derzeitige Ressourcenbasis der Bibliothek, die zur Bewältigung dieser Umfeldherausforderungen zur Verfügung steht (oder anders ausgedrückt: die derzeitige Leistungsfähigkeit der Bibliothek), muss einer kritischen Analyse unterzogen werden (**interne Analyse**). Aus der **Gegenüberstellung der externen und der internen Perspektive** sind schließlich in einem letzten Schritt entsprechende Schlüsse zu ziehen und geeignete **Strategien abzuleiten**.

3.2.1. Die externe Analyse

Da die wesentlichen politischen, gesellschaftlichen, ökonomischen und technologischen Trends des Makro-, aber auch des Branchenumfelds und die sich aus ihnen aller Wahrscheinlichkeit nach ergebenden künftigen Anforderungen an Bibliotheken bereits recht ausführlich in Kapitel 2 vorgestellt worden sind, wird der Schwerpunkt der „externen Analyse“ für Bibliotheken im Folgenden zum einen auf der **Ermittlung der für Bibliotheken relevanten Stakeholder**, zum anderen aber auch auf dem **Aufzeigen potenzieller Partner im Rahmen strategischer Allianzen und strategischer Netzwerke** liegen. Zudem wird nach **Informationsquellen** geforscht, die im Rahmen der externen und internen Analyse und damit auch für den Prozess der Strategiefindung als Ganzes von Nutzen sein könnten.

Wie Profit-Unternehmen sehen sich auch Bibliotheken den Anforderungen und Wünschen diverser Stakeholder-Gruppen ausgesetzt. Es empfiehlt sich daher, im Rahmen der externen Analyse auch eine entsprechende **Stakeholder-Analyse** vorzunehmen.

Dazu sind in einem ersten Schritt die für die Bibliothek relevanten Bezugs- bzw. Anspruchsgruppen (Stakeholder) zu identifizieren.⁶⁰ Im zweiten Schritt ist eine entsprechende **Priorisierung** vorzunehmen; diejenigen Stakeholder, die den tatsächlich oder potenziell größten Einfluss auf die künftige Bibliotheksentwicklung haben, sind jene, denen man mit einiger Wahrscheinlichkeit auch die künftig größte Aufmerksamkeit widmen muss. Die Erwartungen dieser Stakeholder sind zu identifizieren, und mögliche Zielkonflikte der verschiedenen Interessengruppen aufzudecken. Nach Möglichkeit sollte versucht werden, die unterschiedlichen Interessen auszubalancieren und zu einem für alle Beteiligten zufriedenstellenden Kompromiss zu finden, der auch der Bibliothek selbst mit Blick auf künftige Entwicklung und Existenzsicherung zuträglich ist. Wo das nicht möglich ist, müssen

⁶⁰ Bryson definiert „Stakeholder“ als „any person, group or organization that can place a claim on an organization’s resources, attention or output, or is affected by its output.“ (John Moore Bryson und Farnum K. Alston, *Creating and implementing your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations*, 1. Aufl. (San Francisco: Jossey-Bass Publ, 1996), 5.) Er liefert damit eine eher ressourcenzentrierte Definition von „Stakeholder“, während Corral auf die Notwendigkeit hinweist, nicht nur aktuelle, sondern auch mögliche zukünftige Anspruchs- und Bezugsgruppen in die Analyse mit einzubeziehen: „A stakeholder can be seen as any individual or group with an involvement or interest in the organisation, actual or potential – in the past, present or future.“ (Corral, *Strategic management of information services*, 33.)

Schwerpunkte gesetzt werden. Als mögliche **Stakeholder für wissenschaftliche Bibliotheken** bieten sich etwa die in Abbildung 1 dargestellten Gruppen an.⁶¹

| | |
|--|---|
| <p>Konkrete Stakeholder:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kultusministerium/Wissenschaftsministerium ▪ Übergeordnete Universität/Fachhochschule: <ul style="list-style-type: none"> - Akademisches und nichtakademisches Personal der Universität; insbesondere: Universitätsleitung - Einzelne Fakultäten und Institute ▪ Bibliotheksnutzer: <ul style="list-style-type: none"> - Studierende der jeweiligen Universität - Nutzer mit kommerziellem Hintergrund - Sonstige Nutzer, z. B. Stadtnutzer ▪ Kooperierende Bibliotheken; Partnerbibliotheken; Verpflichtungen im Rahmen schon bestehender Kooperationen, Projekte und Netzwerke, ggf. auch mit anderen Informations-, Bildungs- und Kulturanbietern | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderorganisationen (DFG); Stiftungen; andere potenzielle Investoren ▪ Kommerzielle Anbieter, deren Leistungen und/oder Infrastruktur die Bibliothek in Anspruch nimmt (Verlage; Anbieter technischer Services und Produkte) ▪ Mitarbeiter der Bibliothek (unter Umständen unterteilt nach Dienststufen und Funktions- bzw. Tätigkeitsbereichen) ▪ Professionelle Verbände; Berufs- und Lobbyverbände ▪ Gewerkschaften <p>Stakeholder im abstrakteren Sinne:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die (internationale) Forschungsgemeinschaft ▪ „Die Gesellschaft“, „das Gemeinwohl“ (auf lokaler, regionaler, nationaler, internationaler Ebene) ▪ „Die Nachwelt“ |
|--|---|

Abb. 1: Mögliche Stakeholder mit Blick auf wissenschaftliche Bibliotheken
(Quelle: Eigene Darstellung)

Denkbar sind etwa Konflikte zwischen den Interessen der Bibliotheksnutzer (Wunsch nach besserer Servicequalität und nach Verstärkung des Angebots) und den Interessen des Unterhaltsträgers (Aufforderung dazu, Kosten einzusparen). Auch Nutzer- und Mitarbeiterwünsche können kollidieren (etwa dann, wenn der Nutzerwunsch nach einer Ausweitung der Öffnungs- und Servicezeiten auf wenig Gegenliebe bei den Mitarbeitern trifft). Regelmäßig kollidieren auch die Interessenlagen von Bibliotheksverantwortlichen/Bibliotheksnutzern und kommerziellen Anbietern. Erstere möchten ein mög-

⁶¹ Die Stakeholder-Gruppen für öffentliche bzw. kommunale Bibliotheken dürften ähnlich aussehen – mit dem Unterschied, dass hier nicht „die Universität“ als übergeordnete Einheit an der Spitze steht, sondern der jeweilige Träger in Form der Kommune. Auch dienen kommunale Bibliotheken nicht in erster Linie der Unterstützung des Lehr- und Forschungsbetriebs; ihr Bildungsauftrag geht eher in die Breite. Dies hat zwei Konsequenzen: Zum einen ist es für öffentliche Bibliotheken besonders wichtig, den Schulterschluss mit anderen Informations-, Bildungs- und Kulturanbietern zu suchen, um ihr Leistungsspektrum entsprechend ausweiten zu können und eine möglichst große Reichweite zu erzielen. Zum zweiten müssen gerade öffentliche Bibliotheken sehr genau hinsehen, wie sich ihre – auch potenzielle - Nutzerschaft zusammensetzt (etwa mit Blick auf soziodemographische, aber auch auf andere Merkmale).

lichst umfassendes Angebot präsentieren bzw. nutzen können, Letztere setzen im Grunde genommen auf die Verknappung des ökonomischen Gutes „Information“ und auf damit zu realisierende Preissteigerungen und Gewinne. Konflikte sind auch denkbar mit Blick auf bereits bestehende und potenzielle neue Verpflichtungen im Rahmen von Kooperationen: Die Ressourcen sind begrenzt – Auf welche Partner sollte man sich daher im Rahmen schon bestehender Netzwerke und Leistungsverbünde, aber auch mit Blick auf mögliche **künftige strategische Kooperationsprojekte** und die damit verbundenen möglichen individuellen Profilierungschancen konzentrieren?

Die bereits bestehenden **Kooperationen im deutschen Bibliothekswesen** sind vielfältig; über die Jahre haben die deutschen Bibliotheken ein insgesamt durchaus sehr leistungsfähiges kooperatives Netz geschaffen.⁶² Aus Sicht des strategischen Managements besonders interessant sind über die Deckung eines gewissen Grundbedarfs und über traditionelle bibliothekarische Kooperationsstrukturen hinaus jedoch insbesondere für wissenschaftliche Bibliotheken jene Kooperationen, in deren Rahmen gemeinsame **Produkt- bzw. Leistungsinnovationen** realisiert werden können, da diese naturgemäß einen besonders ausgeprägten Profilierungseffekt versprechen. Die rasante technologische Entwicklung einerseits sowie die sich - unter anderem auch dadurch - wandelnden Kundenbedürfnisse andererseits erfordern zunehmend die ständige Bereitschaft der Bibliotheken, neue Dienstleistungen anzubieten. Der Druck auf Bibliotheken, positive Innovationswirkungen zu realisieren, ist „in den letzten Jahren erheblich gestiegen.“⁶³ In der Konsequenz trifft auch das Thema **Innovationsmanagement** an Bibliotheken im deutschsprachigen Raum auf durchaus zunehmendes Interesse. Ein wirklich systematisches, **strategisch ausgerichtetes Innovationsmanagement** ist jedoch bis dato nur an wenigen Bibliotheken anzutreffen.

Ein positives Beispiel für die systematische Ausgestaltung des Innovationsmanagements bietet die Bibliothek der **ETH Zürich**. Hier ist der Funktionsbereich „Innovation und Marketing“ als dritter wesentlicher Funktionsbereich neben den Bereichen „Medien- und IT-Services“ sowie „Kundenservices“ angesiedelt. Man habe sich, so berichtet R. Mummenthaler, der Bereichsleiter „Innovation und Marketing“ der ETH-Bibliothek, bewusst gegen die Zuordnung der Verantwortlichkeit für den Bereich „Innovation“ an eine Stabsstelle entschieden, da diese traditionellerweise lediglich beratende Funktion habe, während man bei einer mit Weisungsbefugnis versehenen Linienfunktion von einer

⁶² Deutsche Bibliotheken kooperieren im Bereich der Medienerwerbung und des Bestandsaufbaus; mit Blick auf wissenschaftliche Bibliotheken zu nennen wären hier z. B. das 1949 begonnene und noch immer sehr erfolgreiche Sondersammelgebietsprogramm der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), aber auch Projekte wie etwa die 1989 begonnene „Sammlung Deutscher Drucke“, in deren Rahmen eine verteilte nationale Forschungsbibliothek bzw. eine verteilte Nationalbibliothek realisiert werden sollen. Öffentliche Bibliotheken wirken zusammen im Rahmen der Lektoratskooperation. Die gemeinschaftliche Katalogisierung von Medien etwa im Rahmen der Verbundkatalogisierung hat in erheblichem Ausmaß zu Rationalisierungseffekten und einer Steigerung der Effizienz in der Medienbearbeitung geführt. Das Bemühen um möglichst einheitliche Richtlinien zur Formal- und Sacherschließung bzw. auch um den Einsatz entsprechend einheitlicher Systematiken (RAK, RSWK; KAB/ASB) hatte darüber hinaus letztlich auch zum Ziel, die Recherchierbarkeit der Titel, ihre Zugänglichkeit und damit letztlich auch die Benutzerfreundlichkeit der Bibliotheksservices insgesamt zu verbessern. Eine sehr ähnliche Zielsetzung hatten letztlich auch Projekte wie der KVK (Karlsruher Virtuelle Katalog) die ZDB (Zeitschriftendatenbank), die Verzeichnisse alter Drucke (VD 16, VD 17, VD 18) sowie das „Handbuch der historischen Buchbestände“. An Kooperationsprojekten für den Bereich der Medienbenutzung zu nennen sind unter anderem der sehr leistungsfähige Deutsche Fernleihverkehr der Bibliotheken, aber auch Projekte aus dem Bereich der elektronischen Dokumentlieferung („document delivery“) wie etwa die Dienste „JASON“ und „Subito“. (S. hierzu Engelbert Plassmann et al., *Das Bibliothekswesen der Bundesrepublik Deutschland: Ein Handbuch*, 3. Aufl. (Wiesbaden: Harrassowitz, 1999), 206ff.)

⁶³ Hennecke, „Innovationsmanagement in Bibliotheken“, 82.

weitaus „effektiveren Durchsetzungsmacht“ ausgehen könne.⁶⁴ Die ETH-Bibliothek versucht, das Potenzial ihrer Mitarbeiter zu nutzen, indem sie diese in den Ideenfindungsprozess mit einbezieht: Bereits im Jahre 2009 wurde ein Blog zur Eingabe von Ideen durch die Bibliotheksmitarbeiter eingerichtet; es ist vorgesehen, die besten bzw. innovativsten Vorschläge jeweils zum Jahresende hin auszuzeichnen. Ein weiteres wesentliches Merkmal des Innovationsmanagements an der ETH-Bibliothek ist seine überaus konsequente Einbettung in das Produktmanagement der Bibliothek. Die Schaffung eines gemeinsamen Verantwortungsbereiches von Innovation und Marketing ist, so Hennecke, „vor allem deshalb wesentlich, weil die Umsetzung von Innovationen personelle und materielle Ressourcen in nicht zu unterschätzendem Ausmaß bindet.“⁶⁵ Das gesamte Produktportfolio der Bibliothek wird daher kontinuierlich – in der Regel einmal jährlich – auf Basis der sogenannten BCG-Matrix überprüft.⁶⁶ In der Konsequenz werden „obsoletere Angebote“ (d. h., Angebote, nach denen künftig voraussichtlich keine stärkere Nachfrage mehr bestehen wird/deren zugrunde liegende Trends aus Sicht des Bibliotheksmanagements keine wirkliche Zukunft mehr haben) aufgegeben mit dem Ziel, die so frei gewordenen Ressourcen zur Realisierung zukunftssträchtigerer Innovationsprojekte einsetzen zu können. Zur Kanalisierung der Ideenfindung setzt die ETH-Bibliothek auf den sogenannten „**Technologieradar**“: Ziel dieses Projektes, das unter Trägerschaft der „Zukunftswerkstatt“ in Kooperation mit der FH Potsdam gestartet wurde, ist die „Beobachtung der Entwicklung relevanter Technologien und Märkte, um bei Vorliegen knapper Ressourcen sinnvollen Innovationspfaden folgen“ und „Innovationsbestrebungen der Bibliotheken in die erfolgsversprechendste Richtung lenken“ zu können.⁶⁷ In einer Art Trendreport sollen „aktuelle und zukünftige Kommunikations- und Medientechnologien identifiziert und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Kultur- und Wissensvermittlung analysiert werden.“⁶⁸ Der Technologieradar soll zielgerichteter informieren, als es der bisher in Bibliotheken noch häufig zu Rate gezogene **HORIZON-Report** kann; die in seinem Rahmen ermittelten Ergebnisse sollen in einem zweijährlich erscheinenden Bericht veröffentlicht werden, der ähnliche Konturen wie der HORIZON-Report aufweisen soll.^{69/70}

Um ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu erreichen, ist, wie Georgy bemerkt, zu gewährleisten, dass „bibliothekarische Innovationen den Wünschen ihrer Kunden möglichst weitgehend entsprechen.“ Um dies zu erreichen, propagiert Georgy unter anderem das Konzept der „**Open innovation**“: Die konsequente Öffnung des Innovationsprozesses über die Grenzen der Bibliothek hinaus nach außen. Eine Variante der „Open innovation“ stellt das „Lead user“-Konzept dar, in

⁶⁴ Mummenthaler, sinngemäß wiedergegeben nach Hennecke, „Innovationsmanagement in Bibliotheken“, 86. Für eine ausführlichere Erörterung der Innovationsstrategie der ETH-Bibliothek s. Rudolf Mummenthaler, „Innovationsmanagement an Hochschulbibliotheken am Beispiel der ETH-Bibliothek.“ <http://e-collection.library.ethz.ch/eserv/eth:41815/eth-41815-01.pdf> (letzter Zugriff: 27. April 2012).

⁶⁵ Hennecke, „Innovationsmanagement in Bibliotheken“, 86.

⁶⁶ Was hier zum Einsatz kommt, ist eine auf den Bibliotheksbereich zugeschnittene Version des von der Boston-Consulting-Group in den 60er Jahren entwickelten Marktwachstums-Marktanteils-Portfolios; für nähere Informationen hierzu s. das Kapitel zur Portfolio-Analyse.

⁶⁷ Ebd., 85.

⁶⁸ S. hierzu Hans-Christoph Hobohm, „Zukunftswerkstatt Kultur- und Wissensvermittlung e.V.: Der Technologieradar.“ <http://zukunftswerkstatt.wordpress.com/zwtechnologieradar/> (letzter Zugriff: 27. April 2012). Die Seite bietet eine ausführliche Beschreibung des Projekts „Technologie-Radar“; ein Blog soll die Leser auf dem Laufenden halten.

⁶⁹ Hennecke, „Innovationsmanagement in Bibliotheken“, 85.

⁷⁰ Der HORIZON-Report ist abrufbar über The New Media Consortium und EDUCAUSE Learning Initiative, „HORIZON Report 2009.“ <http://www.nmc.org/pdf/2009-Horizon-Report-de.pdf> (letzter Zugriff: 27. April 2012).

dessen Rahmen die Einbeziehung einzelner repräsentativer Kunden und ihrer Bedürfnisse in den Innovationsprozess erfolgt.⁷¹ Weitere zentrale Werkzeuge von „Open innovation“ können, wie Möslein bemerkt, Innovationswettbewerbe, Innovationsmarktplätze und Innovations-Communities sein; für alle drei sind Interaktion und Ideenaustausch im Rahmen des Web 2.0 von entscheidender Bedeutung.⁷²

Welche **Informationsquellen** nutzen Bibliotheken nun, wenn es darum geht, für den Bibliotheksbereich relevante Trends des wirtschaftlichen, technischen und gesellschaftlichen Umfelds zu identifizieren? Einer von Hobohm im Jahre 2008 durchgeführten Umfrage unter 32 als besonders innovativ einzustufenden Bibliotheken zufolge rangiert auf Platz 1 der bedeutendsten Instrumente zur Trendbeobachtung der **bibliothekarische Fachdiskurs**: Der Konsum von Fachliteratur, insbesondere von bibliothekarischen Fachzeitschriften, aber auch der Austausch mit Kollegen im Rahmen von Tagungen, Konferenzen, nationalen und internationalen Fachkongressen nimmt eine herausgehobene Position ein. Auch die Möglichkeit des Erfahrungsaustauschs über das Internet, über Foren und Mailing-Listen wird genannt. Insgesamt wird das Knüpfen von Netzwerken als „elementar“ für das rechtzeitige Erlangen von Informationen betreffend künftige Trends und die damit verbundene Möglichkeit der zeitigen Realisierung innovativer, kundenorientierter und effizienter Bibliotheksdienstleistungen angesehen. Auf Platz 2 der Liste der Instrumente zur Ermittlung künftiger Trends folgt die **gezielte Ermittlung von Kundenwünschen und –bedürfnissen**, etwa mit Hilfe von Kundenbefragungen, Nutzungsanalysen, aber auch basierend auf der Auswertung von Benutzerstatistiken und Erkenntnissen des Beschwerdemanagements. Weitere Hinweise dazu, wie sich die künftige Nutzerschaft der einzelnen Bibliothek voraussichtlich zusammensetzen und welche Präferenzen und Bedürfnisse diese vermutlich haben wird, liefern u. a. **demographische und soziodemographische Studien und Statistiken** (diese können lokaler, regionaler, nationaler oder auch internationaler Natur sein – etwa die bereits zu Beginn dieser Arbeit erwähnte OECD-Studie, die PISA- oder auch die LEO-Studie, zusätzlich lokale Bevölkerungsstatistiken und Sozialstudien). Auf Platz 3 folgt die „allgemeine Marktbeobachtung/Beobachtung des allgemeinen weiteren Umfelds“ durch aufmerksames **Verfolgen der medialen Öffentlichkeit**; auf Platz 4 folgt die Beobachtung und Analyse der Aktivitäten anderer Bibliotheken, und zwar insbesondere jener, die – etwa im Rahmen von Rankings wie dem BIX – als besonders leistungsstark und innovativ auffallen. Die „**best practice**“ dieser Bibliotheken dient anderen als **Orientierungspunkt**. Auf dem 5. und letzten Platz liegt die **Ermittlung von Trends** im Rahmen gezielter Projekte zur Zukunftsforschung oder **im Rahmen eines gezielten strategischen Innovationsmanagements**.⁷³

Die Anforderungen im Rahmen der Trendermittlung fasst eine Bibliothekarin sehr treffend mit folgenden Worten zusammen:

Um zu ermitteln, welche Entwicklungen für den Bibliotheksbereich relevant werden können, bedarf es zweierlei: nämlich einmal der stetigen Beobachtung, welche Erwartungen, Wünsche et cetera Bibliotheksnutzer haben, und zum anderen der aufmerksamen Verfolgung von Entwicklungen außerhalb des

⁷¹ Georgy, sinngemäß wiedergegeben nach Hennecke, „Innovationsmanagement in Bibliotheken“, 83.; für eine ausführlichere Schilderung des Konzepts der „Open innovation“ vgl. auch Ursula Georgy, *Erfolg durch Innovation: Strategisches Innovationsmanagement in Bibliotheken und öffentlichen Informationseinrichtungen* (Wiesbaden: Dinges & Frick, 2010).

⁷² Möslein, sinngemäß wiedergegeben nach Hennecke, „Innovationsmanagement in Bibliotheken“, 82.

⁷³ S. hierzu Hans-Christoph Hobohm, „Wie werden innovative Ideen aufgespürt und umgesetzt? Qualitative Erhebung zu Environmental Scanning und Trendbeobachtung an deutschen Bibliotheken.“ *BuB : Forum Bibliothek und Information* 61, Nr. 6 (2009): 454–459.

Bibliotheksbereiches, die geeignet sein könnten, diesen Erwartungen, Wünschen et cetera Rechnung zu tragen.⁷⁴

Die Hobohm-Studie zeigt im Prinzip, dass es eine Vielzahl guter Ansätze zur Trend- bzw. Umfeldbeobachtung an deutschen Bibliotheken gibt; aus Sicht des strategischen Managements läge eine Herausforderung nun u. a. darin, diesen Prozess des „Scannens“ weiter zu systematisieren, zu professionalisieren und insgesamt konsequenter zu verfolgen. Ein strategisches Innovationsmanagement, wie etwa von der ETH-Bibliothek oder auch der UB der TU München bereits vorgelebt,⁷⁵ könnte hier gute Ansätze bieten; mit dem Technologieradar und dem damit verbundenen Bericht steht künftig ein weiteres wertvolles Informationsinstrument zur Verfügung.

„**Vernetzung**“ ist ein zentrales Stichwort, wenn es um die Informationssuche und die Identifikation zukünftiger Trends und die damit verbundene Möglichkeit der Realisierung von Innovationen geht, unter Umständen auch im Verbund mit entsprechend leistungsstarken Partnern im Rahmen strategischer Allianzen und Netzwerke. Auf Vernetzung angewiesen sind Bibliotheken aber natürlich auch, wenn es um die Realisierung oder auch nur das Aufrechterhalten eines bestimmten Leistungsspektrums geht (unabhängig davon, ob dieses nun als besonders innovativ anzusehen ist oder nicht); das gilt insbesondere auch für öffentliche Bibliotheken. So schreibt Plassmann:

In Zeiten knapper Kassen und eines wachsenden betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Denkens in der öffentlichen Verwaltung gewinnen Kooperation und partnerschaftliches Zusammenspiel aller Dienstleister und Anbieter auf dem Informations- und Bildungsmarkt an Bedeutung; für Bibliotheken ist jede Form konstruktiver Zusammenarbeit unerlässlich geworden. „Kooperation“ ist einer der Schlüsselbegriffe für die Zukunft der Bibliotheken.⁷⁶

Das Überleben gerade vieler öffentlicher Bibliotheken dürfte in erheblichem Maße davon abhängen, inwieweit es ihnen gelingt, **strategisches Denken in Form strategischen „Netzwerks“** zu realisieren:

Kontakte und Zusammenarbeit mit Partnern auch außerhalb des Bibliothekswesens sind heute unerlässlich, wenn Bibliotheken ihre Aufgaben zielgerichtet erfüllen, Entwicklungsplanungen vorantreiben und in der Öffentlichkeit präsent sein wollen. Kooperative Aktivitäten der Bibliotheken sind nicht Selbstzweck; sie sollen Attraktivität und Image der Bibliothek verbessern, ihre Lobby stärken und damit letztlich der Bibliotheksbenutzung dienen.⁷⁷

Als Partner für **öffentliche Bibliotheken** bieten sich u. a. all jene Einrichtungen an, die ebenfalls Teil der kommunalen Infrastruktur sind: Sozial- und Kultureinrichtungen; Einrichtungen der Jugendarbeit; Schulen und Volkshochschulen; Museen und Archive; Kunstgalerien/Artotheken; Opern- und Theaterhäuser. Auch eine Kooperation mit kommerziellen Anbietern ist denkbar, etwa dem örtlichen Buchhandel (Anbieten von Autorenlesungen und Vorlesungen; Abhalten von Autorenwettbewerben und Vorlesewettbewerben für Kinder; gemeinsame Vorstellung neuer Bücher). Ebenso bieten sich

⁷⁴ Eine leider namentlich nicht bekannte Bibliothekarin, zitiert nach ebd., 456.

⁷⁵ Ausgehend von der Feststellung, dass es zu wenig systematische Prozessabläufe zur Umsetzung von Innovationsideen gibt, hat sich die UB der TU München entschieden, ein „systematisches Innovationsmanagement in eine langfristige Innovationsstrategie einzubetten.“ Das Innovationsziel wurde im Leitbild der Bibliothek, im Bibliotheksprofil sowie im Bibliotheksentwicklungsplan für den Zeitraum 2010-2013 verankert; zusätzlich wurde eine Innovationsbeauftragte ernannt, die sowohl ein Forum zur Sammlung innovativer Ideen entwickelte als auch einen Workflow zur Weitergabe eben dieser etablierte. Nach eingehender Forumdiskussion werden innovative Ideen in letzter Instanz von einer strategischen Abteilungsleiterrunde noch einmal auf Attraktivität und Realisierbarkeit hin geprüft, bevor sie schließlich ggf. in ein konkretes Projekt überführt werden. S. hierzu ausführlicher Hennecke, „Innovationsmanagement in Bibliotheken“, 84f.

⁷⁶ Plassmann et al., *Das Bibliothekswesen der Bundesrepublik Deutschland: Ein Handbuch*, 228f.

⁷⁷ Ebd., 230.

weitere Bildungs- und Wissenschaftsorganisationen auf regionaler wie überregionaler Ebene (etwa der Verband Deutscher Schriftsteller, die Stiftung Lesen, die Deutsche Literaturkonferenz, die Gesellschaft für Deutsche Sprache, die Goethe-Institute, Kultursekretariate und Literaturbüros) für gemeinsame Projekte an.

Nicht nur öffentliche, auch **wissenschaftliche Bibliotheken** sind gut beraten, über das Bibliothekswesen hinaus Ausschau nach potenziellen Partnern zu halten und hierzu aus dem „Pool“ der Stakeholder als Ganzes zu schöpfen. Auch kommerzielle Anbieter können, wie z. B. die Zusammenarbeit der BSB München mit dem Internet-Giganten Google im Rahmen von „Google Books“ zeigt, durchaus zu Partnern werden.⁷⁸

3.2.2. Die interne Analyse

3.2.2.1. Analyse der internen Ressourcenbasis der Bibliothek

Nachdem im Rahmen der externen Analyse nun für den Bibliotheksbereich maßgebliche künftige Trends, Stakeholder und auch potenzielle Verbündete zur Bildung strategischer Allianzen und Netzwerke ermittelt wurden, wird im Rahmen der internen Analyse nun schließlich die Ressourcenbasis der Bibliothek einer näheren Überprüfung unterzogen. Dabei geht es im Kern um die **Bestimmung der derzeitigen Leistungsfähigkeit und Qualität** und damit auch um die Zukunftsfähigkeit **der Bibliotheksservices und –produkte**.

Zur Beschreibung des Dienstleistungsangebots der Bibliothek in quantitativer wie auch qualitativer Hinsicht bedarf es umfangreicher **statistischer Daten**, die entsprechend analysiert, ausgewertet und interpretiert werden müssen. Da die Datenerhebung jedoch unter Umständen sehr aufwändig werden kann, greift man hier gerne auf bereits vorhandene statistische Daten zurück.⁷⁹ In der Bundesrepublik steht mit der bereits seit Beginn der 1970er Jahre erscheinenden **Deutschen Bibliotheksstatistik (DBS)** eine entsprechende Datenquelle zur Verfügung, die statistisches Datenmaterial zum deutschen Bibliothekswesen in umfassendem Umfang bietet. Die DBS liefert umfassende statistische Angaben zu den Bereichen „Ausstattung“, „Bestand“, „Entleihungen“, „Ausgaben“, „Finanzen“ und „Personal“ deutscher Bibliotheken. Da ca. 96 Prozent der Grundgesamtheit aller öffentlichen und 65 Prozent der Grundgesamtheit aller wissenschaftlichen Bibliotheken dort vertreten sind, erreicht sie einen relativ hohen Grad an Repräsentativität. Die DBS ist jedoch weniger als System zur Leistungsmessung gedacht; vielmehr dient sie als „Instrument der Bestandsaufnahme und der Übersicht über das deutsche Bibliothekswesen.“⁸⁰ Die einzelnen Kennzahlen der DBS für sich genommen sind wenig aussagekräftig; sie erlauben kaum valide Aussagen über die tatsächliche Effektivität und Effizienz und damit auch die tatsächliche Leistungsfähigkeit der Services einzelner Bibliotheken. So sagt z. B. die bloße Angabe der Bestandsgröße einer Bibliothek nichts darüber aus, ob die von der Bibliothek er-

⁷⁸ Das Projekt „Google Books“ und das damit verbundene Engagement der BSB München wurde und wird aus verschiedenen – teilweise sicherlich berechtigten - Gründen und Motiven heraus stark kritisiert. Dies muss jedoch nicht gegen die prinzipielle Zusammenarbeit von Bibliotheken und „Kommerziellen“ sprechen. Weitere Möglichkeiten der Kooperation für wissenschaftliche Bibliotheken auch mit kommerziellen Anbietern im modernen Medien- und Informationszeitalter werden u. a. erörtert bei Nick Moore, „Partners in the information society.“ *The Library Association Record* 101, Nr. 12 (1999): 702–703.

⁷⁹ Ulla Wimmer, „Betriebsvergleich, Benchmarking, Leistungsmessung.“ in *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Bd. 2*, hrsg. von Hans-Christoph Hobohm und Konrad Umlauf (Hamburg: Dashöfer, 2002), Kap. 5.6.4, S. 3.

⁸⁰ Ebd., Kap. 5.6.5, S. 2.

worbenen Bestände von den Benutzern auch tatsächlich (intensiv) genutzt werden, ob also der Bestandsaufbau dieser Bibliothek als eine gute Leistung im Hinblick auf die Nutzerbedürfnisse und auf den effizienten Einsatz des Erwerbungssetats angesehen werden kann. Zu tatsächlichen Kriterien für die Güte der Leistung der betreffenden Services werden die DBS-Daten, wie u. a. Xalter bemerkt, erst dann, wenn sie „in Relation gesetzt werden zu den Aufgaben und Zielen der Bibliothek und den Bedürfnissen der Benutzer.“ Notwendig sind also die relationale Betrachtung verschiedener Kenngrößen und die Erarbeitung entsprechender **Indikatoren**. Als Beispiel nennt Xalter den Indikator „Marktdurchdringung“: Dieser zeigt das Verhältnis von aktiven Entleihern einer Bibliothek zur Gesamtzahl der Personen der zuvor festgelegten Zielgruppe an; er zeigt damit in recht zuverlässiger Weise an, in welchem Ausmaß die betreffende Bibliothek ihr Ziel, die besagte Zielgruppe möglichst umfassend zu erreichen, realisieren konnte.⁸¹

Mit der Erarbeitung möglichst aussagekräftiger **Leistungsindikatoren für den Bibliotheksbereich** waren in den letzten Jahren verschiedene national wie auch international besetzte Arbeitsgruppen und Projekte befasst.⁸² Ein Indikatorenset, das von zentraler Bedeutung für den Leistungsvergleich zwischen Bibliotheken insbesondere auf bundesdeutscher Ebene ist, brachte schließlich das **DFG-Projekt „Integratives Controlling mit der Balanced Scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken“** (2002) hervor. Aus dem von der ULB Münster, SuUB Bremen und BSB München getragenen Projekt ging ein strategisch orientiertes Kennzahlensystem hervor, das maßgeblichen Einfluss hatte auch auf die Erarbeitung der Leistungsindikatoren, die schlussendlich bis heute in einem **Benchmarking**-Projekt nationalen Ausmaßes – dem **Deutschen Bibliotheksindex (BIX)** – zum Einsatz kommen.⁸³

3.2.2.2. Erstellen eines Stärken-Schwächen-Profiles

Der **Deutsche Bibliotheksindex (BIX)** – der ursprünglich auf den Leistungsvergleich öffentlicher Bibliotheken beschränkt war und dessen Konzept erst 2003/04 auch auf den Bereich der wissenschaftlichen Bibliotheken ausgeweitet wurde – hat wie jedes Benchmarking-Projekt zum Ziel, die beteiligten Partner einem Leistungsvergleich zu unterziehen und dabei die „Besten“ inklusive ihrer „best practice“ zu identifizieren, deren Analyse wiederum mögliche konstruktive Anstöße und kon-

⁸¹ S. hierzu Simon Xalter, „Der Bibliotheksindex (BIX) für wissenschaftliche Bibliotheken: Eine kritische Auseinandersetzung.“ http://tobias-lib.uni-tuebingen.de/volltexte/2006/2440/pdf/BIX_OPUS_Tue_Xalter.pdf (letzter Zugriff: 27. April 2012), 5.

⁸² Die **IFLA-Guidelines** der IFLA-Sektion für wissenschaftliche Bibliotheken und andere allgemeine Forschungsbibliotheken aus dem Jahre 1996 etwa umfassen 17 sehr stark qualitätsorientierte Indikatoren zu den Bereichen Bibliotheksbenutzung, Bestands- und Katalogqualität, Dokumentenverfügbarkeit, Auskunftsdienst und Benutzerzufriedenheit. (S. hierzu Roswitha Poll und Peter te Boekhorst, *Measuring quality: International guidelines for performance measurement in academic libraries*. IFLA publications 76 (München: Saur, 1996).) Der **DIN-Fachbericht ISO 11620** aus dem Jahre 1998 arbeitet mit einem Raster von 30 sehr präzise definierten Leistungsindikatoren, wobei zwischen Indikatoren für „interne Prozesse“ und solchen „benutzerorientierter“ Natur unterschieden wird. Die Indikatoren sind spartenübergreifend ausgelegt, folglich für jeden Bibliothekstyp geeignet. (S. hierzu Ulla Wimmer, „Betriebsvergleich, Benchmarking, Leistungsmessung.“ in *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen* (s. Anm. 79), Kap. 5.6.5, S. 1.) Ergänzt wurde die besagte ISO-Norm schon sehr bald durch den **DIN-Fachbericht ISO/Technical Report 20983** von 2001, der Leistungsindikatoren insbesondere für elektronische Bibliotheksdienstleistungen bereitstellte. (S. hierzu Simon Xalter, „Der Bibliotheksindex (BIX) für wissenschaftliche Bibliotheken“, 7.)

⁸³ Für eine kompakte Darstellung des Konzeptes der Balanced Scorecard, angewandt auf Bibliotheken, s. Ceynowa, „Bibliothekcontrolling mit der Balanced Scorecard“; für eine ausführlichere Darstellung s. Klaus Ceynowa und André Coners, *Balanced scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken* (Frankfurt am Main: Klostermann, 2002).

krete Hinweise für die übrigen Projektteilnehmer dahingehend liefern kann, wie diese ihre Performance verbessern können. Grundgedanke hierbei ist die jeder Form von Benchmarking zugrunde liegende Erkenntnis, dass auch Indikatoren und Kennzahlenwerte für sich genommen noch immer nur wenig aussagekräftig sind und dass es zur Einschätzung dessen, ob eine bestimmte Indikatoreausprägung nun als „gute“ oder „weniger gute“ Leistung (oder auch, um mit der **SWOT-Analyse** zu sprechen: als „**Stärke**“ oder als „**Schwäche**“) anzusehen ist, eines **Vergleiches mit anderen** bedarf. Naturgemäß sollten sich die Benchmarking-Partner dabei in ihrer Zielsetzung und Struktur möglichst ähnlich sein, da sonst die Vergleichbarkeit der Leistung nicht mehr gegeben ist; auch sollten Erhebungsmethoden und Verfahrensinstrumente entsprechend standardisiert und möglichst einheitlich konsequent angewandt werden.⁸⁴

Im Rahmen des Deutschen Bibliotheksindex, der in seiner heutigen Form als kooperative Leistung von mehreren Partnern unter Führung des Deutschen Bibliotheksverbandes (dbv) erstellt wird, werden die Bibliotheken zum Zwecke der besseren Vergleichbarkeit ihrer Dienstleistungen in verschiedene Gruppen unterteilt; so etwa die wissenschaftlichen Bibliotheken in FH-Bibliotheken und in ein- sowie zweischichtige Universitätsbibliotheken. Der Leistungsvergleich der wissenschaftlichen Bibliotheken erfolgt – analog den vier Dimensionen der Balanced Scorecard, die als Inspiration für das Indikatorenset des BIX diente – anhand von Indikatoren in vier verschiedenen Bereichen („**Zieldimensionen**“), wobei jede dieser Zieldimensionen drei bis sechs Indikatoren umfasst. Die vier Zieldimensionen sollen alle wesentlichen Aufgaben und Bereiche einer wissenschaftlichen Bibliothek widerspiegeln.

So sollen etwa im Rahmen der **Zieldimension** „**Angebote**“ Umfang und Leistungsfähigkeit der Infrastruktur beschrieben werden, die die Bibliothek ihren Nutzern zu bieten hat: Hierzu wird überprüft, in welchem Umfang wesentliche personelle und finanzielle Ressourcen, die zur nutzergerechten Ausgestaltung dieser Infrastruktur benötigt werden, vorhanden sind (etwa: „Ausgaben für Literatur und Information pro 1000 Mitglieder der primären Nutzergruppe, oder auch: „Bibliotheksmitarbeiter pro 1000 Mitglieder der primären Nutzergruppe“). Besonderen Wert legt man darauf, im Rahmen dieser Ressourcenbewertung auch das elektronische Bestandsangebot mit einzubeziehen („Anteil der Ausgaben für elektronische Bestände an den gesamten Ausgaben für Informationsversorgung“). Schließlich erfährt auch die den Nutzern zur Verfügung stehende räumliche Infrastruktur eine zumindest quantitative Bewertung („m² Nutzungsbereich pro 1000 Mitglieder der primären Nutzergruppe“). Die **Zieldimension** „**Nutzung**“ fragt danach, wie intensiv diese Infrastruktur auch genutzt bzw. wie gut das betreffende Bibliotheksangebot von den Nutzern auch angenommen wird. Die **Zieldimension** „**Effizienz**“ betrachtet die Relation von Kosten und Nutzen der dargebotenen Bibliotheksservices; die **Zieldimension** „**Entwicklung**“ schließlich fragt danach, ob in der betreffenden Bibliothek ausreichend Potenzial für künftige Entwicklung vorhanden ist. Letzteres bewertet der BIX u. a. anhand des „Anteils der Bibliotheksmittel an den Mitteln der Hochschule“, aber auch anhand des „Anteils der Dritt- und Sondermittel an den Bibliotheksmitteln“ und anhand des „Anteils zur Entwicklung und Bereitstellung elektronischer Dienste eingesetzten Personals.“^{85/86} Während die beiden letztgenannten

⁸⁴ Der BIX ist international bekannt, aber natürlich nicht das einzige Benchmarking-Projekt, das inzwischen für den Bibliotheksbereich durchgeführt wurde. Weitere Beispiele finden sich z. B. bei Yvonne Inden, „Die Entwicklung von Qualitätsstandards in Bibliotheken und ihr Einsatz im Benchmarking“, 59ff.

⁸⁵ Eine vollständige Übersicht über das bis einschließlich 2011 gültige Indikatorenset des BIX bietet die betreffende BIX-Projektseite: Deutscher Bibliotheksverband (dbv), „BIX - Bibliotheksindex: Methodik und Indexberechnung bis 2011.“ <http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php?id=79> (letzter Zugriff: 27. April 2012).

Indikatoren einen Hinweis darauf geben können, wie innovationsstark und –freudig die betreffende Bibliothek bereits ist, gibt der erstgenannte Indikator Auskunft darüber, wie viel finanzieller Spielraum ihr vermutlich künftig im Rahmen der Restriktionen des Hochschulbudgets zur Realisierung strategischer Vorhaben zur Verfügung stehen wird.

Im Rahmen des BIX wurde – zumindest bis zum Jahre 2011 – auch ein **Ranking** erstellt. Hierzu wurden – wie auch im Rahmen der Stärken-Schwächen-Analyse für Unternehmen – in erster Instanz Punktwertverfahren herangezogen: Die Werte aller Indikatoren wurden in Punktwerte transformiert und zunächst für jede Zieldimension einzeln, schließlich auch für alle vier Zieldimensionen zusammen zu einem Gesamtindex addiert. Die Bibliotheken wurden entsprechend ihrer Leistung gerankt. Ab 2012 soll der BIX ein neues Konzept erhalten; das „Ranking“ wird dann durch ein „**Rating**“ ersetzt, in dessen Rahmen die Bibliotheken für jede Zieldimension einzeln betrachtet nur noch pauschal einer Top-, Mittel- oder Basisgruppe zugeordnet werden. Anstelle einer Platzierung im Rahmen des Rankings sollen die teilnehmenden Bibliotheken dann die Möglichkeit erhalten, ihr jeweils individuelles Stärken-Schwächen-Profil im Vergleich zu anderen Bibliotheken der Vergleichsgruppe einzusehen. Die entsprechende BIX-Profilgraphik wird, so kündigt es zumindest die BIX-Projektseite an, die Positionierung der Bibliothek für jeden einzelnen Indikator im Verhältnis zu anderen Bibliotheken der Vergleichsgruppe anzeigen. Möglich wird dies durch die verstärkte Einbeziehung von Daten der Deutschen Bibliotheksstatistik: Die Ergebnisse des Benchmarkings im Rahmen des BIX werden dadurch, dass ab 2012 DBS-Daten *aller* deutschen Bibliotheken in die Auswertung mit einbezogen werden, aller Voraussicht nach vermutlich noch stärker repräsentativ ausfallen als bisher.⁸⁷

Die Frage, ob der BIX nun tatsächlich ein geeignetes Instrument für eine bundesdeutsche Bibliothek darstellt, die eigenen Stärken und Schwächen im Rahmen einer strategischen SWOT-Analyse fundiert zu eruieren, ließe sich sicherlich sehr kontrovers diskutieren. Einerseits hat der BIX sicherlich seine Vorzüge. So bietet er jenen Bibliotheken, die Interesse daran haben, im Rahmen eines Benchmarkings eigene Stärken und Schwächen zu ermitteln und von den „Besten“ ihres Berufsstands zu lernen, eine bereits etablierte und insgesamt durchaus tragfähige Projektinfrastruktur. Die betreffende Bibliothek begibt sich mit der Teilnahme am BIX in einen bereits bestehenden Kreis an Vergleichsbibliotheken; sie muss sich nicht erst selbst auf die unter Umständen langwierige und mühsame Suche nach potenziellen Benchmarking-Partnern begeben. Durch die Einbeziehung der DBS-Daten ist eine verhältnismäßig gute Repräsentativität der Daten gegeben, gegen die die eigene Leistungsfähigkeit gemessen werden kann. Auch der verhältnismäßig hohe Standardisierungsgrad der Instrumente, die im Rahmen des BIX zum Einsatz kommen, spricht für diesen.⁸⁸

⁸⁶ Die vier Zieldimensionen, in deren Rahmen sich die Leistungsevaluation öffentlicher Bibliotheken vollzieht, lauten analog: „Auftragserfüllung“ (Fokus auf Quantität), „Kundenorientierung“ (Fokus auf Qualität), „Wirtschaftlichkeit“ und „Entwicklung“, wobei die ersten beiden Dimensionen in der Gesamtwertung eine stärkere Gewichtung erfahren und entsprechend priorisiert werden. Ausführlichere Informationen hierzu auf der Projektseite des BIX-ÖB: Deutscher Bibliotheksverband (dbv), „BIX - Bibliotheksindex für öffentliche Bibliotheken: Methodik.“ <http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php?id=28> (letzter Zugriff: 27. April 2012).

⁸⁷ Ausführlichere Informationen zu den ab 2012 geplanten Neuerungen sind über die Projektseite des BIX abzurufen: Deutscher Bibliotheksverband (dbv), „BIX - Bibliotheksindex: BIX 2012.“ <http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php?id=172> (letzter Zugriff: 27. April 2012).

⁸⁸ S. hierzu Ulla Wimmer, „Betriebsvergleich, Benchmarking, Leistungsmessung.“ in *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen* (s. Anm. 79), Kap. 5.6.4, S. 4 und Kap. 5.6.6, S. 1f.

Wie so viele andere Systeme zur Leistungsevaluierung bewegt sich, wie Xalter bemerkt, allerdings auch der BIX im Spannungsfeld zwischen „praktischer Handhabbarkeit“ und „möglichst differenzierter Darstellung der Leistungsaspekte“ einer Bibliothek. Ersteres erfordert eine Beschränkung auf eher wenige, Letzteres den Einsatz eines möglichst breiten Spektrums an Leistungsindikatoren. Kritisiert wird zum einen die Angemessenheit und tatsächliche Aussagekraft einzelner Indikatoren, die zurzeit Bestandteil des BIX sind, zum anderen aber auch die Tatsache, dass einzelne durchaus wesentliche Leistungsbereiche, die in der Praxis vorhanden sind, nicht durch entsprechende Indikatoren abgedeckt werden und somit auch keinen Eingang in die Leistungsevaluierung im Rahmen des BIX insgesamt finden.⁸⁹

Ebenso hätte man sich – im Sinne eines konsequenten Benchmarkings im umfassenderen Sinne – eine etwas breitere und auch detailliertere öffentliche Darstellung und ggf. Diskussion der betreffenden „best practices“ gewünscht. In seiner bisherigen Form lässt der BIX leider kaum Rückschlüsse darauf zu, wie konkret die ungewöhnlich guten Leistungsergebnisse der Erstplatzierten denn nun eigentlich zustande gekommen sind; es bleibt den interessierten Bibliotheken selbst überlassen, sich diese Informationen – etwa im Rahmen sogenannter „Vergleichsringe“ – selbst zu beschaffen.⁹⁰

Vermissten lässt der BIX auch Informationen zur subjektiv empfundenen Zufriedenheit der Nutzer mit Blick auf die betreffenden Bibliotheksservices. Diese subjektive Komponente ist bzw. sollte sicher nicht das einzige Kriterium zur Bewertung der Services sein – sie stellt aber doch eine wesentliche Facette dar, die bei dieser Art der Wertung gänzlich unberücksichtigt bleibt und die insbesondere auch zur Verbesserung der Bibliotheksarbeit vor Ort wertvolle Impulse hätte liefern können. Über die Einführung einer „Nutzerzufriedenheitsquote“ in das Indikatorenraster des BIX wurde zwar kurzzeitig nachgedacht; nachdem man den mit dieser Maßnahme verbundenen Mehraufwand im Rahmen der Erhebung und Auswertung aber scheute, wurde dieser Gedanke wieder fallen gelassen.⁹¹

⁸⁹ S. hierzu ausführlicher und konkreter Simon Xalter, „Der Bibliotheksindex (BIX) für wissenschaftliche Bibliotheken“, 13ff.

⁹⁰ S. hierzu ebd., 17f.

⁹¹ Den Gedanken der subjektiven Bewertung der Dienstleistungsqualität durch die Bibliotheksnutzer selbst greifen Projekte wie Libqual+TM auf. Das Libqual-Konzept wurde im Jahre 1999 im Rahmen der „New Measurement Initiative“ der amerikanischen „Association of Research Libraries“ (ARL) erarbeitet. Es basiert auf dem SERVQUAL-Modell, das seinerseits wiederum auf dem sog. GAP-Modell der Dienstleistungsqualität fußt. Kerngedanke sowohl des SERVQUAL- als auch des Libqual-Modells ist, dass letztendlich der Kunde selbst bestimmt, was Qualität ist: Entscheidend für den Erfolg einer Dienstleistung ist weniger deren objektive Qualität (soweit diese überhaupt feststellbar ist), sondern vielmehr die Wahrnehmung des Kunden. Parasuraman schreibt hierzu: „Unlike goods quality, which can be measured objectively by such indicators as durability and number of defects [...], service quality is an abstract and elusive construct because of three features unique to services: intangibility, heterogeneity, and inseparability of production and consumption. [...] In the absence of objective measures, an appropriate approach for assessing the quality of a firm's service is to measure consumers' perceptions of quality.“ (S. A. Parasuraman, V. A. Zeithaml und L. L. Berry, „SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality.“ *Journal of retailing* 64, Nr. 1 (1988): 12–37, 13.) – Im Rahmen des Libqual-Projekts haben Bibliotheken die Möglichkeit, sich im Rahmen dreier Qualitätsdimensionen („service affect“, „information access“ und „library as place“) einer entsprechenden Evaluierung zu unterziehen, wobei die Bibliotheksnutzer dazu aufgefordert sind, entsprechende Wertungen mit Blick auf den minimal akzeptierten, den eigentlich gewünschten und schließlich auch den wahrgenommenen Level der jeweiligen Dienstleistungsqualität abzugeben. Die Projektteilnahme ist mit der Entrichtung einer Teilnahmegebühr, festen Regeln und Abläufen verbunden; die Auswertung der Ergebnisse erfolgt zentral durch ein professionelles Libqual-Team, und die teilnehmenden Bibliotheken haben die Möglichkeit, ihre Ergebnisse im Vergleich zu denen anderer Bibliotheken einzusehen. Bisher scheint Libqual überwiegend im nordamerikanischen Raum verbreitet zu sein; auch in Europa gibt es Anwender, in der Bundesrepublik jedoch nur vereinzelt. (Für eine ausführlichere Erläuterung des SERVQUAL- wie auch des Libqual-Ansatzes s. Yvonne Inden, „Die Entwicklung von Qualitätsstandards in

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der **BIX** im Rahmen einer bibliothekarischen Stärken-Schwächen-Analyse durchaus gute Dienste leisten kann in dem Sinne, dass er erste Hinweise zu liefern vermag; er bietet allerdings kein vollständiges Bild und sollte **durch weitere Instrumente**, die der Einschätzung der Leistungsfähigkeit der eigenen Bibliotheksservices und damit auch der Einschätzung eigener Stärken und Schwächen dienen, **ergänzt** werden. Anbieten würde sich hier z. B. die Durchführung von Nutzerbefragungen vor Ort.

3.2.3. Aggregation der Daten zur SWOT-Analyse und Ableiten strategischer Handlungsempfehlungen

Im letzten Schritt der SWOT-Analyse schließlich werden die im Rahmen der externen Analyse ermittelten Umfeldtrends sowie die sich aus ihnen ergebenden Chancen und Risiken und die im Rahmen der internen Analyse ermittelten eigenen Stärken und Schwächen der Bibliothek einander gegenübergestellt. Je nachdem, welche Kombination externer und interner Faktoren anzutreffen ist, sind aus dieser Gegenüberstellung schließlich unterschiedliche strategische Handlungsempfehlungen abzuleiten:

Die optimale Kombination liegt dann vor, wenn bibliotheksinterne **Stärken** auf sich extern bietende **Chancen** treffen. In diesem Fall gilt es, die betreffenden Trends durch intensiven Einsatz der entsprechenden internen Ressourcen bestmöglich zu nutzen. Ein Beispiel hierzu: Die Beobachtung des Umfelds – etwa mit Hilfe des Technologieradars – hat ergeben, dass eine bestimmte Technologie mittelfristig an Bedeutung für den Wissens- und Informationsmarkt und damit auch für den Bibliotheksbereich gewinnen wird. Die Bibliothek selbst verfügt bereits über eine sehr leistungsstarke Abteilung Forschung & Entwicklung; sie sieht jedoch Spielraum, dieses Potenzial noch weiter auszubauen – etwa, indem sie gezielt zusätzliche Expertise auf dem Arbeitsmarkt einkauft, oder aber indem sie sich zwecks Realisierung von Wissenszugewinnen und Synergieeffekten im Rahmen eines gemeinsamen Innovationsprojekts mit einem entsprechenden Partner im Rahmen einer „strategischen Allianz“ zusammenschließt.

Trifft dagegen eine offenbare interne **Schwäche** auf eine sich bietende externe **Chance**, so wird erstere abgebaut werden müssen. Das bedeutet letztlich auch, dass über die bibliotheksinterne Verteilung der Ressourcen und, sollte der betreffende Umfeldtrend ein wesentlicher sein, der unter Umständen länger anhalten wird bzw. grundsätzlicher Natur ist, gegebenenfalls auch über eine grundsätzliche strategische Neuausrichtung nachgedacht werden muss. Ein aktuelles Beispiel hierzu: Die Nutzerfrage nach elektronischen Ressourcen – unter anderem auch elektronischen Zeitschriften – steigt. Angesichts steigender Preise und eines stagnierenden Erwerbungssetats kann die betreffende Bibliothek das entsprechende Angebot allerdings nicht mehr länger in gewohntem Umfang aufrechterhalten. Sie kann nun entweder nach „strategischen Partnern“ suchen, um sich selbst eine etwas günstigere Ausgangsposition auf dem Markt zu verschaffen (Stichwort: Bibliothekskonsortien). Sie kann darüber hinaus aber auch versuchen, eine längerfristige Strategie zu etablieren, indem sie selbst als Verlag aktiv wird, den Schulterchluss mit anderen „Open access“-Verfechtern sucht und aktiv an der Erarbeitung neuer Geschäftsmodelle (in erster Linie Finanzierungs- und Lizenzmodelle) mitwirkt.

Treffen eine bibliotheksinterne **Stärke** und ein externer **Risikotrend** aufeinander, so kann erstere eingesetzt werden, um mögliche negative Auswirkungen des letzteren zu begrenzen – oder gar gänz-

Bibliotheken und ihr Einsatz im Benchmarking“, 47 und 49ff.; zum GAP-Modell der Dienstleistungsqualität s. A. Parasuraman, V. A. Zeithaml und L. L. Berry, „A conceptual model of service quality and its implications for future research.“ *Journal of marketing* 1985, Nr. 4 (49): 41–50.)

lich abzuwenden. Ein Beispiel hierfür wären drohende Mittelkürzungen einer Universitätsbibliothek, die im Rahmen eines universitätsweiten zwangsverordneten „Sparpakets“ vorgesehen sind. Die Bibliothek hat jedoch innovative Projekte in der „Pipeline“, die auch für die Universität insgesamt einen Profilierungsgewinn versprechen; es gelingt daher, die Mittelkürzungen zu begrenzen. Da sie bereits in der Vergangenheit erfolgreich innovative Projekte durchgeführt hat und auch diesmal ein überzeugendes strategisches Konzept zur Projektrealisation vorlegen kann, gelingt es der Bibliothek darüber hinaus, zusätzliche Förder-, Stiftungs- und Sponsorengelder zur Realisierung des Projektes einzuwerben.

Trifft eine bibliotheksinterne **Schwäche** auf ein sich extern abzeichnendes **Risiko**, so wird ebenfalls gehandelt werden müssen. Dies wäre etwa dann der Fall, wenn eine öffentliche Bibliothek im Rahmen einer Leistungsevaluierung feststellt, dass sie zum einen die anvisierte Zielgruppe (etwa: Kinder im Grundschulalter, die starken Förderbedarf haben) nur unzureichend erreicht und dass zum zweiten die Bedeutung dieser Nutzergruppe künftig stark zunehmen wird (Letzteres ableitbar aus lokalen Bevölkerungsstatistiken und soziodemographischen Studien, die zeigen, dass der Anteil an Kindern aus Nicht-Akademiker-Familien, an Kindern aus Familien, die auf Sozialleistungen angewiesen sind, und auch an Kindern aus Familien mit Migrationshintergrund in der Stadtregion und ggf. auch im weiteren Umfeld künftig voraussichtlich stark zunehmen wird). Die Bibliothek wird sich fragen müssen, worin die Ursachen für die derzeit unzufriedenstellend geringe Nutzung ihres Angebots zu suchen sind: So wird sie einerseits künftig möglicherweise gezielt den Schulerschluss mit jenen kommunalen Anbietern sozialer, pädagogischer oder kultureller Dienste suchen müssen, die auch bevorzugt von der besagten Nutzergruppe „angesteuert“ werden, andererseits aber auch ihr Bestands- und Dienstleistungsangebot daraufhin kritisch prüfen müssen, ob es den Bedarfen der betreffenden Zielgruppe denn auch tatsächlich entspricht. Tut sie das nicht, so könnten dramatisch zurückgehende Nutzerzahlen der übergeordneten Kommune schon bald „Argumentationsfutter“ liefern dahingehend, dass die Bibliothek ja doch ganz offensichtlich ohnehin nicht gebraucht werde und dass deren Etat folglich ohne allzu ernste Konsequenzen drastisch weiter gekürzt werden könne.

Die Gegenüberstellung von bibliotheksindividuellen Stärken und Schwächen kann – der besseren Visualisierung und Übersicht halber – auch im Rahmen einer entsprechenden **Matrix** erfolgen: Dies erleichtert den Prozess der Strategiefindung und Prioritätensetzung.⁹²

⁹² Eine solche Matrix hat etwa Hobohm beispielhaft für eine Unternehmensbibliothek aufgestellt. (S. Hans-Christoph Hobohm, „Die SWOT-Analyse.“ in *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationsseinrichtungen: Bd. 1*, hrsg. von Hans-Christoph Hobohm und Konrad Umlauf (Hamburg: Dashöfer, 2003), Kap. 3.3.2, S. 2.)

4. Instrumente der Strategieentwicklung II: Die Portfolio-Analyse

4.1. Entstehungskontext und Anwendungsmöglichkeiten im Profit-Bereich

Eines der am weitesten verbreiteten Instrumente zur Strategiefindung im Rahmen des strategischen Managements ist neben der SWOT- auch die Portfolio-Analyse. Portfolio-Analysen „gelten als unverzichtbarer Bestandteil der strategischen Planungstheorie und –praxis“; vielfach werden sie „als *das* Instrument der strategischen Unternehmensplanung angesehen und teilweise [sogar] mit dieser identifiziert.“⁹³ Ziel der Portfolio-Analyse ist es unter anderem, die Attraktivität von Märkten und Produkten sowie die eigenen Marktchancen (oder auch: die eigene Wettbewerbsstärke im betreffenden Markt) einer kritischen Analyse zu unterziehen. Die Portfolio-Analyse soll hierauf basierend eine Entscheidungshilfe bieten, was künftige unternehmerische Investitionsschwerpunkte angeht, und somit auch zur möglichst marktgerechten, auch unter Effizienzgesichtspunkten optimalen Allokation naturgemäß begrenzter unternehmensinterner Ressourcen beitragen.

Ihren Ursprung hat die Portfolio-Analyse in der finanzwirtschaftlichen Portefeuille-Theorie, in deren Rahmen unter Abwägung von Aspekten der Rendite und des Risikos eine möglichst optimale Zusammenstellung unterschiedlicher Wertpapiere für den einzelnen Anleger erfolgen sollte. Es galt, für entweder eine gegebene Höhe des Risikos die zu erwartende Rendite aus dem Portfolio zu maximieren oder aber für eine gegebene Rendite das zu erwartende Risiko aus dem Portfolio zu minimieren.

Überträgt man, so Hungenberg, diesen Grundgedanken auf die Situation eines Unternehmens, das mit unterschiedlichen strategischen Geschäftseinheiten (SGEs) in diversen Märkten tätig ist, so stellen die einzelnen Märkte bzw. strategischen Geschäftsfelder „Anagemöglichkeiten dar, die es hinsichtlich unterschiedlicher Kriterien zu beurteilen gilt, um eine aus Sicht des Anlegers optimale Zusammensetzung zu erreichen.“⁹⁴ Allen Varianten der Portfolio-Analyse gemeinsam ist daher neben ihrer grundsätzlichen Zielsetzung (der unter Marktgesichtspunkten möglichst optimalen Allokation begrenzter Unternehmensressourcen) auch ihr logischer Aufbau: Strategische Geschäftsfelder „werden im Rahmen der Portfolio-Analyse in einem zweidimensionalen Koordinatensystem positioniert, dessen eine Achse sich im weitesten Sinne auf die Marktattraktivität bezieht, während die andere Achse im weitesten Sinne die Stärke der Position des Unternehmens in den betrachteten Märkten abbildet.“⁹⁵ Portfolios können für ganze Geschäftsfelder, aber auch für einzelne Segmente oder gar Einzelprodukte erarbeitet werden. Die verschiedenen Portfolio-Ansätze wurden ab Beginn der 1960er Jahre zunächst von den großen Unternehmensberatungen, später dann auch von der Wissenschaft selbst weiterentwickelt. Zwei der bekanntesten Ansätze sollen hier kurz vorgestellt werden: Das **Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio**, entwickelt von der **Boston Consulting Group** in den frühen 1960er Jahren, und die Weiterentwicklung dieses Ansatzes durch **McKinsey (Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio)**.

⁹³ Hartmut Kreikebaum, „Der Mythos des Portfolio-Managements.“ in *Der Niedergang des US-Management-Paradigmas: Die europäische Antwort*, hrsg. von Ulrich Steger, 155–166 (Düsseldorf: ECON, 1993), 155.

⁹⁴ S. Hungenberg, *Strategisches Management in Unternehmen*, 458.

⁹⁵ Christian Homburg und Harley Krohmer, *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung* (Wiesbaden: Gabler, 2003), 436.

4.1.1. Das Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio (BCG-Matrix)

Im Rahmen des von der Boston Consulting Group entwickelten Marktwachstums-Marktanteils-Portfolios wird das **Wachstum eines Marktes** als der entscheidende Faktor zur Bestimmung der Attraktivität eines Marktes und der **relative Marktanteil** des Unternehmens als der entscheidende Faktor zur Bestimmung der Stärke der unternehmenseigenen Position im betreffenden Markt angesehen. Das Marktwachstum wird dabei in der Regel prozentual gemessen; der relative Marktanteil wird bestimmt, indem der eigene Marktanteil zu dem des stärksten Konkurrenten bzw. Marktführers ins Verhältnis gesetzt wird.⁹⁶

Die beiden Dimensionen werden in einer **Portfolio-Matrix** zusammengeführt und der Anschaulichkeit halber in jeweils zwei Segmente unterteilt. Die Trennlinie für den „relativen Marktanteil“ liegt in der Regel beim Wert 1: Hier ist die Stärke des Unternehmens im Markt exakt so groß wie die des schärfsten Konkurrenten. Die Trennlinie für das „Marktwachstum“ wird bestimmt z. B. durch die Höhe des Bruttosozialprodukts oder auch durch das (ggf. gewichtete) durchschnittliche Wachstum aller Märkte, in denen das Unternehmen tätig ist.

Durch diese Segmentierung der zwei Dimensionen ergibt sich eine Vier-Felder-Matrix, in die nun alle strategischen Geschäftsfelder des Unternehmens (analog: einzelne Marktsegmente oder Produkte) nach Maßgabe ihres jeweiligen relativen Marktanteils und ihres Marktwachstums eingeordnet werden können, wobei die unterschiedlichen Umsätze dieser Einheiten durch entsprechend unterschiedlich große kreisförmige Flächen veranschaulicht werden können (s. Abb. 2). Je nach Feld werden den Produkten nun bestimmte **Charakteristika** zugeordnet; gleichzeitig lassen sich aus der Zuordnung zu einem bestimmten Feld auch entsprechend zugehörige **Normstrategien** ableiten:

Nachwuchsprodukte sind Produkte, die über einen (noch) niedrigen relativen Marktanteil verfügen, gleichzeitig aber in Märkten operieren, die ein insgesamt durchaus hohes Marktwachstum aufweisen. Sollen diese Produkte auf dem betreffenden Markt bestehen können, sind meist hohe Investitionen nötig. Da der Umsatz dieser Produkte jedoch (noch) gering ist, sind sie meist wenig profitabel. Es ergibt sich somit, wie Homburg bemerkt, die „strategische Schlüsselfrage“, ob die zur längerfristig

⁹⁶ Die Entscheidung, den „relativen Marktanteil“ als entscheidenden Indikator für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens im betreffenden Markt und das „Marktwachstum“ als zentralen Indikator für die Attraktivität des betreffenden Marktes anzusehen, beruht dabei, wie u. a. Hahn betont, auf dem Hintergrund des Erfahrungskurven-Konzepts: Dieses besagt, dass „die realen Stückkosten eines Produktes um einen jeweils relativ konstanten Betrag (potenziell 20 bis 30 Prozent) zurückgehen, sobald sich die in kumulierten Produktmengen ausgedrückte Produkterfahrung verdoppelt.“ Hahn nennt als Ursachen dieser Kostenreduktion u. a. „Lerneffekte, Spezialisierungseffekte, Betriebs- und Losgrößendegressionseffekte sowie Produkt- und Verfahrensinnovationen“. In der Konsequenz kann das Unternehmen Kostenvorteile aufbauen, wenn es ihm gelingt, seine kumulierte Menge schneller zu vergrößern als die Konkurrenz – wenn es also Marktanteile gewinnt. Die Sicherung hoher relativer Marktanteile ist lt. Hahn „möglichst in Märkten mit künftig hohen Wachstumsraten anzustreben, da in diesen Märkten kumulierte Mengen rasch steigen und die entsprechenden Erfahrungskurveneffekte deutlich erkennbar werden.“ (S. hierzu Dietger Hahn, „Zweck und Entwicklung der Portfolio-Konzepte in der strategischen Unternehmensplanung.“ in *Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen*, hrsg. von Dietger Hahn, 215–248 (Berlin [u.a.]: Springer, 2006), 219ff.) Homburg weist darauf hin, dass die Bewertung der Marktattraktivität anhand des Marktwachstums darüber hinaus auch „in der Logik des Lebenszyklusmodells verwurzelt“ ist, dem zufolge Märkte einer idealtypischen Entwicklung folgen, wobei junge Märkte durch hohe und reife Märkte durch niedrige Wachstumsraten gekennzeichnet sind. Unterstellt man für einen Markt die Gültigkeit dieses Modells, so Homburg, so ist „das Marktwachstum ein geeigneter Indikator für die Lebenszyklusphase, in der sich ein Markt befindet, und somit in gewissen Grenzen auch für die Attraktivität dieses Marktes.“ (Homburg und Krohmer, *Marketingmanagement*, 437.)

erfolgreichen Produktpositionierung entsprechend notwendigen größeren Investitionen auch tatsächlich getätigt werden sollen.⁹⁷ Erscheint die Investition zu riskant oder zu wenig erfolgversprechend, so empfiehlt sich ein Rückzug aus dem betreffenden Markt.

Starprodukte sind Produkte, die sowohl einen hohen relativen Marktanteil aufweisen als auch in Märkten mit hohem Wachstum operieren. Sie sind „Marktführer in einem Wachstumsmarkt“.⁹⁸ Als solche erfordern sie beträchtliche Ressourcenzuwendungen, erwirtschaften dafür im Gegenzug allerdings auch eine überdurchschnittliche Rendite. Die hier erwirtschafteten Überschüsse können entweder in den weiteren Ausbau der Starposition reinvestiert oder aber zur Förderung erfolgversprechender Nachwuchsprodukte verwendet werden.

Cashprodukte sind Produkte, die sich in einer starken Marktposition mit hohem Marktanteil befinden. Sie befinden sich in einer günstigen Kostenposition, aus der heraus sie hohe Gewinne erzielen können - Letzteres auch deshalb, da es sich bei den zugehörigen Märkten meist um Märkte handelt, die bereits in der „Reifephase“ angekommen sind und da ein Produkt in einem solchen Umfeld in seiner Position zu halten in der Regel nur begrenzte Ressourcen erfordert. Cashprodukte erwirtschaften deshalb Finanzmittelüberschüsse, die für andere Zwecke – etwa zur Förderung erfolgversprechender Nachwuchsprodukte – abgeschöpft werden können.

Problemprodukte sind Produkte mit nur geringem Marktanteil in nur unterdurchschnittlich wachsenden, stagnierenden oder gar schrumpfenden Märkten. Sie erfordern zwar nur geringe Investitionen, tragen allerdings auch kaum mehr zum Unternehmenserfolg bei. In der Konsequenz sind Desinvestition und Rückzug aus dem betreffenden Markt nicht ausgeschlossen; die hierbei frei werdenden Ressourcen können evtl. an anderer Stelle einer sinnvolleren Verwendung zugeführt werden.

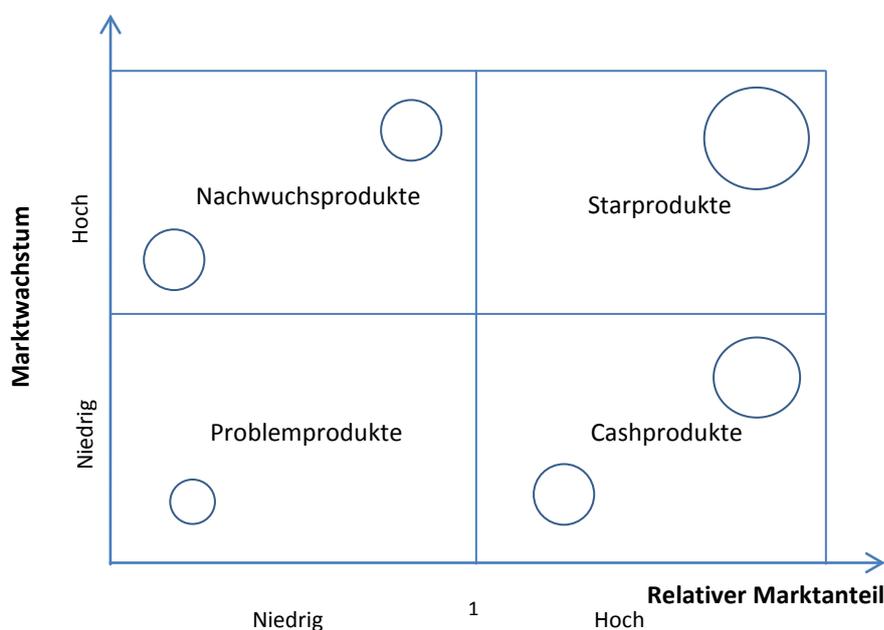


Abb. 2: Das Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio (BCG-Matrix)
(Quelle: In Anlehnung an Christian Homburg,
Quantitative Betriebswirtschaftslehre (Wiesbaden: Gabler, 2000), 151.)

⁹⁷ Ebd., 438.

⁹⁸ Hungenberg, *Strategisches Management in Unternehmen*, 461.

Die aus der Positionierung eines Produktes in der Matrix abzuleitenden **strategischen Handlungsempfehlungen** zielen, wie bereits erwähnt, letztlich auf eine strategisch günstige Priorisierung der Produkte und damit verbunden auch auf eine unter Marktgesichtspunkten möglichst optimale Allokation begrenzter unternehmensinterner Ressourcen. Ein zentrales Ziel der Portfolio-Analyse ist dabei auch das der **Ausgewogenheit**: Die Portfolio-Analyse bietet die Möglichkeit, sowohl jene Produkte, die Finanzmittelüberschüsse erwirtschaften, als auch jene, die in dieser Hinsicht Bedarf aufweisen, zu identifizieren. Sie zeigt damit Möglichkeiten des unternehmensweiten Finanzmittelausgleichs auf: Im Interesse der längerfristigen Ausgewogenheit des Unternehmensportfolios sollten sich cash-generierende (Starprodukte, Cashprodukte) und cash-verzehrende Produkte (Nachwuchsprodukte, Problemprodukte) in etwa die Waage halten. Das Portfolio, so bemerkt Müller-Stewens, „sollte so konfiguriert sein, dass es sich langfristig im **Cash-Gleichgewicht** befindet.“⁹⁹

Ein weiteres Ziel der Portfolio-Analyse ist das des **unternehmensinternen Risikoausgleichs**: Die Portfolio-Analyse zielt letztlich auch auf ein ausgewogenes Verhältnis von jungen, risikobehafteten Produkten (Nachwuchsprodukte, Starprodukte) und solchen reiferer und risikoärmerer Natur (Cashprodukte). Auch die drohende **Überalterung einer Produktpalette** und die damit schwindende Attraktivität derselben aus Kundensicht kann auf diese Weise rechtzeitig aufgedeckt und durch entsprechende Maßnahmen („Nachschieben“ neuer, innovativer Produkte) abgefangen werden.

Kritiker bescheinigen der Portfolio-Analyse einerseits eine „hohe Praktikabilität“ und bezeichnen sie als „ausgezeichnetes Kommunikationsinstrument zwischen allen an der Planung Beteiligten“. Infolge ihrer ausgeprägten Fähigkeit zur Abstraktion und Komplexitätsreduzierung ist sie bis heute eines der beliebtesten Strategiefindungsinstrumente in der Unternehmenspraxis. Andererseits ist Letzteres aber auch genau der Punkt, für den sie immer wieder hart kritisiert wird. Die BCG-Matrix, so die Kritiker, vereinfache zu stark, in verschiedener Hinsicht. So dürften etwa, wie Hahn bemerkt, die mit der BCG-Matrix verknüpften Normstrategien „in der Praxis nicht unreflektiert verwirklicht werden, sondern muss[t]en stets einzelfallbezogen hinsichtlich ihrer Anwendungs- und Durchführungsprämissen überdacht und zumeist unternehmensspezifisch variiert werden.“¹⁰⁰ Auch mit Blick auf die Validität der den beiden Matrix-Dimensionen zugrunde liegenden Erfolgskriterien hat der BCG-Ansatz Kritik erfahren: „Marktattraktivität“ und „Wettbewerbsstärke“ werden diesem Portfolio-Ansatz zufolge durch jeweils nur ein einziges Kriterium gemessen (Marktwachstum bzw. Marktanteil). Es ist, wie Hungenberg bemerkt, jedoch „fraglich, ob [diese beiden] Kriterien tatsächlich die wesentlichen Bestimmungsfaktoren von Attraktivität und Stärke [darstellen].“ Denn schließlich gibt es durchaus „auch Märkte, die trotz bescheidenen Wachstums attraktiv“ sind; und es existieren viele vor allem kleinere Unternehmen, die „auch mit nur geringen Marktanteilen sehr erfolgreich“ sind.^{101/102}

⁹⁹ Müller-Stewens und Lechner, *Strategisches Management*, 286.

¹⁰⁰ Dietger Hahn, „Zweck und Entwicklung der Portfolio-Konzepte in der strategischen Unternehmensplanung.“ in *Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung* (s. Anm. 96), 222.

¹⁰¹ S. hierzu Hungenberg, *Strategisches Management in Unternehmen*, 464.

¹⁰² Kritik hat die Portfolio-Analyse im Übrigen auch für die Orientierung am Modell des „Produktlebenszyklus“ erfahren. Porter weist darauf hin, dass die Dauer der einzelnen Lebenszyklus-Etappen u. U. „von Branche zu Branche variieren“ könne; dadurch werde es schwierig, die konkrete Position eines Produkts innerhalb des Produktlebenszyklus zu bestimmen, was wiederum die Verwendbarkeit des Konzepts als Planungsinstrument verringere. Auch folge das Branchenwachstum „keinesfalls immer dem S-förmigen Muster“, da es sich nach einer Phase des Rückgangs infolge verschiedener Einflüsse u. U. auch wieder beleben könne; ferner könnten auch die Unternehmen selbst die Form der Wachstumskurve beeinflussen – etwa durch Produktinnovationen – und sie so „auf vielfältige Weise verschieben und erweitern.“ Zwar stelle das Modell des Produktlebenszyklus „ein häufiges oder sogar das häufigste Muster der Branchenentwicklung“ dar; jedoch

An diesen letzten Kritikpunkt anknüpfend erfuhr die BCG-Matrix zu Beginn der 1970er Jahre eine Überarbeitung bzw. Weiterentwicklung durch die Unternehmensberatung **McKinsey**. Das Ergebnis war das sogenannte „**Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio**“.

4.1.2. Das Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio (McKinsey-Matrix)

Im Zentrum des McKinsey-Modells steht die Erkenntnis, dass sich die **Attraktivität eines Marktes** und die **Wettbewerbsstärke eines Unternehmens** schwerlich durch jeweils nur ein einziges Kriterium bestimmen lassen (Marktwachstum bzw. relativer Marktanteil). Vielmehr wird angenommen, dass beide durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst werden und daher sinnvollerweise auch anhand **mehrerer Kriterien** gemessen werden sollten. Welche Faktoren dabei letztlich Erfolg bestimmend sind, muss letztlich unternehmensspezifisch festgelegt werden.

Zur Bestimmung der **Marktattraktivität** herangezogen werden können neben diversen Markt- bzw. Branchenmerkmalen (etwa: Marktvolumen, Marktwachstum, durchschnittliche Rentabilität der im Markt vertretenen Anbieter) auch Merkmale der weiteren ökonomischen Umwelt (etwa: Konjunkturlage, Arbeitskräfteverfügbarkeit, Versorgungssituation mit Blick auf Energie und Rohstoffe), Merkmale der technologischen Umwelt (F&E-Intensität des betreffenden Marktes, hiermit verbundene eventuell erforderliche zusätzliche Investitionen, Beschaffenheit der entsprechenden Schutzrechtsituation) und auch Merkmale der rechtlich-politischen Umwelt (etwa die mit einem bestimmten Markteintritt oder der Lancierung eines bestimmten neuen Produktes verbundene zusätzliche Steuerbelastung, oder auch Chancen auf mögliche staatliche Subventionen).

Zur Beurteilung der **Wettbewerbsstärke** des Unternehmens herangezogen werden können die relativen Stärken des Unternehmens in seinen einzelnen Funktionsbereichen (etwa: relative Produktqualität; Stärke von F&E; Vertriebsstärke) sowie auch der letztlich daraus resultierende relative Marktanteil.¹⁰³ Da die einzelnen Faktoren in der Regel unterschiedlich skaliert sind, müssen sie zum Zwecke der besseren Vergleichbarkeit zuerst einmal in Punktwerte transformiert werden. Die endgültige Positionierung eines Produkts in der **Portfolio-Matrix** wird dann durch Addition der einzelnen Punktwerte zu jeweils einem Gesamtpunktwert für Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke erreicht.¹⁰⁴ Zum Zwecke der besseren Veranschaulichung werden die beiden Dimensionen der Matrix in jeweils drei Bereiche unterteilt (solche mit niedriger, mittlerer und hoher Ausprägung der betreffenden Punktwerte); die resultierende Matrix enthält somit insgesamt neun Felder (s. Abb. 3).

gebe es in der Praxis „zahlreiche Ausnahmen, die die Allgemeingültigkeit dieses Konzeptes in Zweifel stellen.“ (S. hierzu Porter, *Wettbewerbsstrategie*, 215ff.) – Mit Blick auf den Bibliotheksbereich ist Naumann der Ansicht, dass das Modell des Produktlebenszyklus auf die klassischen Bibliotheksprodukte – Medienerwerb, -erschließung, -bereitstellung, -vermittlung - nicht zuträfe, womit auch eine der Grundvoraussetzungen zur Anwendung der Portfolio-Analyse auf den Bibliotheksbereich nicht gegeben sei. (Vgl. hierzu Ulrich Naumann, „Serviceportfolios von Bibliotheken im Umbruch: Herausforderungen an Management und Organisation“, 13.) Die Verfasserin ist allerdings der Ansicht, dass Medien sowohl hinsichtlich ihres Inhalts als auch hinsichtlich ihres aus Nutzersicht bevorzugten technischen Formats durchaus einer im Zeitverlauf veränderten Nachfrage unterworfen sind. Ähnliches gilt möglicherweise auch für manche – nicht alle – Bibliotheksdienstleistungen.

¹⁰³ S. hierzu ausführlicher Dietger Hahn, „Zweck und Entwicklung der Portfolio-Konzepte in der strategischen Unternehmensplanung.“ in *Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung* (s. Anm. 96), 222f.

¹⁰⁴ Hierbei ist natürlich auch eine entsprechende Gewichtung der verschiedenen Faktoren möglich.

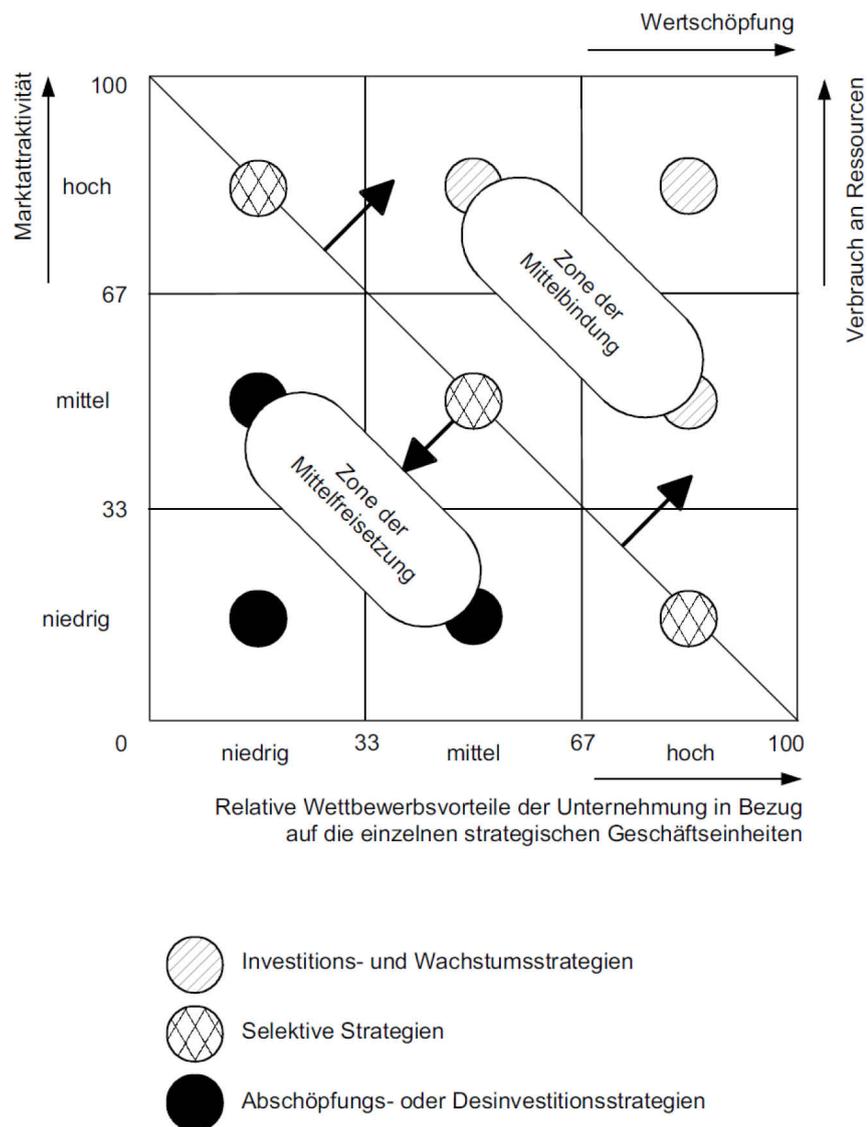


Abb. 3: Das Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio (McKinsey-Matrix)
(Quelle: Hahn 2006, 223)

Innerhalb dieser Matrix werden nun **drei Zonen** unterschieden. Je nachdem, in welcher Zone bzw. in welchem konkreten Feld ein Produkt nun positioniert ist, lassen sich **unterschiedliche Normstrategien** ableiten:

Produkte, die sich in der **Zone der Mittelbindung** befinden, zeichnen sich durch sowohl hohe Marktattraktivität als auch hohe Wettbewerbsstärke aus. Die entsprechend zugehörige strategische Empfehlung lautet, die starke Marktposition dieser Produkte durch zusätzliche Investitionen entweder zu halten oder bestenfalls gar weiter auszubauen (Investitions- und Wachstumsstrategien).

Produkte, die sich in der **Zone der Mittelfreisetzung** aufhalten, operieren dagegen in einem eher wenig attraktiven Marktumfeld; darüber hinaus haben sie keine sonderlich starke Marktposition inne.

Investitionen in diesen Produktbereich lohnen für das Unternehmen kaum. Die zugehörige strategische Empfehlung lautet daher, diesen Bereich so weit wie möglich abzuschöpfen und die entsprechenden Mittel auf längere Sicht gesehen anderweitig zu investieren (Desinvestitionsstrategien).

Produkte, die sich im **selektiven Bereich** der Matrix bewegen, bedürfen – ähnlich wie jene Produkte, die im Rahmen des BCG-Ansatzes als „Nachwuchsprodukte“ bezeichnet werden - einer genaueren Einzelfallprüfung, da es hier schwierig ist, entsprechende Normempfehlungen auszusprechen. Der Tendenz nach kann gesagt werden, dass Investitionsstrategien wohl am ehesten noch für jene Produkte in Frage kommen dürften, die im linken oberen Feld des selektiven Bereichs positioniert sind; dies würde dann einen Versuch darstellen, die eigene Marktposition in einem grundsätzlich durchaus attraktiven und lohnenden Markt zu verbessern. Desinvestitions- und Abschöpfungsstrategien dagegen dürften sich in vielen Fällen eher für jene Produkte empfehlen, die im rechten unteren Feld positioniert sind; hier kann das Unternehmen durch seine starke Marktposition zumindest für begrenzte Zeit auch ohne nennenswerte Investitionen noch entsprechende Rückflüsse erzielen.¹⁰⁵

Das Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio nach McKinsey gestattet eine insgesamt wesentlich differenziertere und damit auch ausgewogenere Betrachtung und Beurteilung der beiden zugrunde gelegten Erfolgsdimensionen als die BCG-Matrix. Kritik hat jedoch auch dieses Konzept erfahren; so wird u. a. kritisch angemerkt, dass die Auswahl der Beurteilungskriterien meist in erheblichem Maße subjektiv bestimmt sei, ebenso wie die Ausprägungen der Kriterien z. B. für verschiedene Produkte oft qualitativ abgeschätzt werden müssten; die schlussendliche Positionierung der Produkte in der Matrix werde dadurch „in sehr hohem Maße durch subjektive Einschätzungen bestimmt“.¹⁰⁶

4.2. Einsatzmöglichkeiten und Grenzen der Anwendbarkeit im Bibliotheksbereich

Ebenso wie Profitunternehmen verfügen auch Bibliotheken über ein **Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio**, und ebenso wie diese haben auch sie ein Interesse daran, begrenzte interne Ressourcen finanzieller, materieller und personeller Art dergestalt einzusetzen, dass eine unter Aspekten der Informationsversorgung und vor allem auch der Nutzerzufriedenheit betrachtet möglichst optimale, zielgerichtete Ausgestaltung dieses Portfolios erfolgt.

Auch Bibliotheken haben einen begrenzten Etat, und auch Bibliotheken müssen im Rahmen dieses Etats über entsprechende zukünftige **Investitionsschwerpunkte** – und damit gegebenenfalls auch über die Art und Ausgestaltung einer möglichen zukünftigen **strategischen Profilierung** - entscheiden. Die Portfolio-Analyse kann diesen Prozess der strategischen Entscheidungsfindung ihrem Grundgedanken und ihrer Grundkonzeption nach unterstützen; allerdings muss sie dazu, wie im Folgenden noch deutlich werden wird, entsprechend den spezifischen Bedingungen und Gegebenheiten des Bibliotheksumfelds modifiziert werden.

4.2.1. Die Portfolio-Analyse als Instrument des Bestandsmanagements

Im Rahmen des bibliothekarischen **Bestandsmanagements** bietet sich die Portfolio-Analyse als ein Instrument zur Einschätzung der Erfolgspotenziale der verschiedenen Bestandssegmente der Biblio-

¹⁰⁵ S. hierzu Hungenberg, *Strategisches Management in Unternehmen*, 465f.

¹⁰⁶ S. ebd., 467.

thek und, damit verbunden, auch zu einer zielgerichteten **strategischen Entwicklung des Bestands** und einer entsprechenden **strategischen Profilierung** an.

Um die verschiedenen Bestandssegmente innerhalb des Portfolios miteinander vergleichen zu können, bedarf es zunächst einmal einer entsprechenden **Bezugsgröße**. Die ursprüngliche BCG-Matrix, die im Profit-Sektor zum Einsatz kommt, sieht die Bewertung eines strategischen Geschäftsfelds, eines Geschäftsfeldsegments oder auch eines Einzelproduktes anhand der Attraktivität des betreffenden Marktes und der Stärke der Wettbewerbsposition des Unternehmens im betreffenden Markt vor. Im Profit-Kontext mögen „Marktwachstum“ und „Wettbewerbsstärke“ angemessene Indikatoren sein, wenn es um die Bewertung der Zukunftsfähigkeit bzw. Investitionswürdigkeit eines Geschäftsfelds oder auch Produktes für ein bestimmtes Unternehmen geht. Das für den Profit-Sektor typische Streben nach Gewinn lässt, so Naumann, „Fragen der relativen Marktposition, [...] der Position gegenüber möglichen Marktkonkurrenten, relevant werden.“¹⁰⁷ Bibliotheken arbeiten jedoch, wie Naumann betont, sehr viel eher sachziel- als gewinnorientiert; auch fehlt dem Bibliotheksbereich weitgehend jenes Wettbewerbsmoment, das den Profit-Sektor auszeichnet. Eine Bewertung der einzelnen Bestandssegmente der Bibliothek im Rahmen des Bestandsmanagements anhand der genannten Indikatorenkombination erscheint folglich wenig sinnvoll.¹⁰⁸

Wonach aber sollte das **Erfolgspotenzial eines Bestandssegments** nun beurteilt werden? Betrachtet man den Aspekt der Nutzerzufriedenheit und geht man davon aus, dass die möglichst nachfragegerechte Ausgestaltung des Produktportfolios der Bibliothek ein wesentliches Ziel der Bestandspolitik sein sollte, so bietet sich als **Indikator** die **Produktnachfrage** an – ausgedrückt über die entsprechenden **Ausleihzahlen**. Die von Schade für den Bereich der öffentlichen Bibliotheken propagierte bibliotheksspezifische Modifikation der BCG-Matrix sieht dementsprechend vor, auf der Abszisse der Portfolio-Matrix die Auslastung eines Bestandssegments im Verhältnis zum Gesamtbestand und auf der Ordinate die Entwicklung der Nachfrage für ein bestimmtes Bestandssegment im Vergleich zum Vorjahr abzutragen. Ersterem liegt im Prinzip der Gedanke zugrunde, dass die verschiedenen Bestandssegmente der Bibliothek dahingehend in „Konkurrenz“ zueinander stehen, dass sie miteinander um die Zuteilung von Mitteln aus dem Bibliotheksetat konkurrieren; Letzterem liegt der Gedanke zugrunde, dass die Entwicklung der Nachfrage für ein bestimmtes Bestandssegment über eine gewisse Zeitspanne hinweg betrachtet Rückschlüsse auf dessen künftiges Potenzial zulässt. Je positiver sich die Nachfrage nach einem bestimmten Bestandssegment aller Voraussicht nach zukünftig entwickeln wird, desto attraktiver ist es, in dieses zu investieren.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Ulrich Naumann, „Serviceportfolios von Bibliotheken im Umbruch: Herausforderungen an Management und Organisation“, 12.

¹⁰⁸ Schade schreibt hierzu: „Nicht abgebildet werden können bei der Übertragung der Portfolio-Analyse auf das Bestandsmanagement öffentlicher Bibliotheken die Zusammenhänge von Marktvolumen und Wettbewerbsstärke, wie es dem ursprünglichen Ansatz der BCG-Matrix entspricht. Dieser Ansatz ist [...] zu vernachlässigen, da öffentliche Bibliotheken in der Kultur- und Bildungslandschaft nicht im harten Wettbewerb mit anderen öffentlichen Bibliotheken stehen und das Bibliothekswesen in Deutschland kooperativ und nicht wettbewerbsorientiert ausgerichtet ist. Auch mit kommerziellen Anbietern, wie beispielsweise [...] Buchhandlungen, ringen öffentliche Bibliotheken nicht um Marktführerschaft, da kommerzielle Unternehmen gewinnorientiert ausgerichtet sind, öffentliche Bibliotheken als Non-Profit-Einrichtungen jedoch vor allem ideelle [...] Ziele verfolgen.“ (Frauke Schade, „Die Portfolio-Analyse: Ein Instrument zur Profilierung von Bibliotheksbeständen.“ *BuB : Forum Bibliothek und Information* 62, Nr. 5 (2010): 404–409, 408f.)

¹⁰⁹ Kritisch anzumerken ist an dieser Stelle, dass die unterschiedlichen Medienarten in der Regel unterschiedliche Ausleihfrequenzen haben und dass dies über die Ausleihzahlen natürlich auch die Kennzahlen entsprechend beeinflusst. (Die Ausleihfrist von stark nachgefragten Medienarten wie DVDs, Zeitschriften, Konsolenspielen ist an den meisten öffentlichen Bibliotheken kürzer als die von Büchern.) (S. ebd., 406.)

Ebenso wie im BCG-Modell erfolgt auch hier eine **Segmentierung** der beiden **Bewertungsdimensionen**:

Im BCG-Modell orientiert sich die Trennlinie für die Dimension des „relativen Marktanteils“ in der Regel an einem „relativen Marktanteil“ im Wert von 1; das bedeutet, hier ist die Wettbewerbsposition des Unternehmens in der Regel genauso stark wie die des stärksten Konkurrenten. In der von Schade vorgestellten, auf den Bibliothekskontext zugeschnittenen Version der Portfolio-Matrix wird die Stärke der „Wettbewerbsposition“ eines Bestandssegments im Verhältnis zum Gesamtbestand durch den sogenannten „**Effizienzquotienten**“ ausgedrückt: Liegt dieser bei 1, so entsprechen Angebot und Nachfrage für das betreffende Bestandssegment einander in etwa; ist er größer als 1, so ist die Nachfrage für das betreffende Bestandssegment im Verhältnis zum Gesamtbestand als überdurchschnittlich stark anzusehen und der betreffende Bestand im Verhältnis zu dieser Nachfrage zu klein.¹¹⁰ Vergleiche dieser Art sind, wie u. a. Umlauf bemerkt, allerdings nur innerhalb ein- und desselben Bestandsblocks sinnvoll.¹¹¹

Die Trennlinie der BCG-Matrix für die Dimension „Marktwachstum“ orientiert sich, wie im Vorhergehenden bereits beschrieben wurde, in der Regel an der Höhe des Bruttosozialprodukts oder auch am – gegebenenfalls gewichteten - durchschnittlichen Wachstum aller Märkte, in denen das betreffende Unternehmen tätig ist. In der **Bibliotheksversion der Portfolio-Matrix** dagegen werden die Felder auf der Ordinate „durch einen Wert der Umsatzentwicklung abgegrenzt, der für die Bibliothek in der Gesamtschau der Ergebnisse signifikant ist und individuell gesetzt wird.“ Schade hat in ihrem Beispiel einen Wert von ca. 20 Prozent angegeben: Ist die Nachfrage für das im Rahmen der Analyse jeweils zu betrachtende Bestandssegment also gegenüber dem Vorjahr um mehr als 20 Prozent gestiegen, so geht man von einer „signifikanten Erhöhung“ aus – und folglich von möglicherweise besonderer Investitionswürdigkeit des betreffenden Bestandssegments.¹¹²

Je nach individueller Ausprägung der beiden genannten Indikatoren – „Umsatzentwicklung“ (bzw. Nachfrageentwicklung) und „Effizienz“ – erfolgt nun eine Einordnung der zu betrachtenden Bestandssegmente in die Portfolio-Matrix (s. hierzu Abb. 4). Ähnlich wie auch im BCG-Modell werden den so eingeordneten Bestandsgruppen nun je nach Matrixfeld entsprechend spezifische **Charakteristika** zugewiesen; je nachdem, in welchem Matrixfeld das betreffende Bestandssegment positioniert ist, lassen sich zudem **strategische Handlungsempfehlungen** ableiten.

Bei **Starprodukten** handelt es sich um Bestandssegmente, die eine steigend hohe Nachfrage haben, die durch das bis dato zur Verfügung stehende Angebot nicht gedeckt werden kann. Die zugehörige strategische Handlungsempfehlung lautet, in diese Segmente zu investieren, um eine Profilierung des

¹¹⁰ Die Berechnung des Effizienzquotienten im Detail: Der Effizienzquotient berechnet sich lt. Schade aus dem Verhältnis von Ausleihanteil zu Bestandsanteil, wobei der Ausleihanteil sich wiederum aus dem Verhältnis der Ausleihen einer Bestandsgruppe zu den Ausleihen insgesamt und der Bestandsanteil sich aus dem Verhältnis des Bestandes einer Bestandsgruppe zum Gesamtbestand ergibt. (Ebd., 405.)

¹¹¹ Sinnvoll ist lt. Umlauf z. B. ein Vergleich der Effizienz der unterschiedlichen Sachgruppen des Blocks „Sachliteratur“ untereinander, nicht jedoch der Vergleich der Effizienz der Bestandsblöcke „Sachliteratur“ und „Kinderbücher“. (S. hierzu Konrad Umlauf, *Bestandsaufbau an öffentlichen Bibliotheken* (Frankfurt am Main: Klostermann, 1997), 134f.)

¹¹² Die Berechnung der Nachfrageentwicklung im Detail: Ausschlaggebend ist hier die „Umsatzentwicklung“ für das betreffende Bestandssegment über einen Zeitraum von etwa einem Jahr betrachtet: [(Umsatz einer Bestandsgruppe aktuell/Umsatz einer Bestandsgruppe im Vorjahr) – 1] x100, wobei der „Umsatz“ als das Verhältnis von Ausleihen pro Jahr zu Bestand definiert ist. (S. Schade, „Die Portfolio-Analyse“, 406.)

Bestands herbeizuführen. Sind die finanziellen Mittel der Bibliothek jedoch begrenzt und ist die Etalage schwierig, so wird man nicht alle „Star“-Segmente in gleichem Ausmaß fördern können. In diesem Fall müssen entsprechende Förder- bzw. Investitionsschwerpunkte gesetzt werden. Diese könnten im Rahmen der Zielvereinbarungen der Bibliothek fixiert und der Bestand so über mehrere Jahre hinweg systematisch entwickelt werden.

Cashprodukte sind Bestandssegmente, die entweder seitens der Kunden als Standardangebot erwartet werden, die keinen besonderen Neuigkeitswert mehr darstellen oder aber die Trends mit eher abnehmender Bedeutung repräsentieren. In ein Standardangebot, das gut genutzt wird, sollte so weit investiert werden, dass das entsprechende Niveau gehalten werden kann. Investitionen in Bestandssegmente, die im Augenblick noch recht gut genutzt werden, deren inhaltliche Aktualität und damit Nutzungsintensität aber mittel- bis langfristig gesehen zurückgehen wird, sollten eher „nach Augenmaß“ erfolgen. Ähnliches gilt mit Blick auf Medienformate, die im Augenblick noch recht gefragt sind, deren Bedeutung aber angesichts neuerer technologischer Entwicklungen mittel- bis langfristig gesehen vermutlich eher abnehmen wird. Hier dürfen Ressourcen – zugunsten anderer Portfolio-Schwerpunkte, etwa der bereits erwähnten Förderung von Nachwuchsprodukten – abgezogen werden.

Bei **Nachwuchsprodukten** handelt es sich um Bestandssegmente, die gerade neu eingeführt worden sind (etwa: neue Medienformate, E-Books; aber auch: Titel zu bestimmten Themen, die „im Kommen“ bzw. von steigendem gesellschaftlichem/allgemeinem Interesse sind). Die Nachfrage nach ihnen ist im Verhältnis zum Gesamtbestand betrachtet noch relativ niedrig, hat sich jedoch im Vergleich zum Vorjahr sehr gut entwickelt. Die zugehörige strategische Handlungsempfehlung lautet, die Entwicklung der Nutzung dieser Bestandssegmente zunächst weiter aufmerksam zu verfolgen und hier bei anhaltend positiver Entwicklung entsprechend verstärkt zu investieren. Darüber hinaus kann auch versucht werden, die Nutzung dieses Bestandssegments durch die Entwicklung zusätzlicher Dienstleistungsangebote weiter zu fördern und zu intensivieren (etwa, indem die betreffende öffentliche Bibliothek ein entsprechendes Angebot in Zusammenarbeit mit anderen Kulturveranstaltern der Stadt entwickelt, das die Aufmerksamkeit tatsächlicher und potenzieller Nutzer auf das Vorhandensein und den Nutzen des betreffenden Bestandssegments lenkt).

Unter den **Problemprodukten** finden sich häufig entweder jene Bestandssegmente wieder, deren inhaltliche Aktualität nicht mehr gegeben ist, oder aber jene Bestandssegmente, die bereits durch neuere technologische Entwicklungen überholt worden sind (wie etwa Kassetten). Aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht sollte hier desinvestiert werden. Aus grundsätzlichen Überlegungen heraus wird die Bibliothek allerdings, wie Schade bemerkt, „auf einige wenig genutzte Angebote nicht verzichten können“. Als Beispiel nennt sie die Bestandsgruppe „Literatur“ und hier insbesondere die klassische Schulliteratur, da diese „für die Zusammenarbeit mit Schulen grundlegend“ ist. Es wäre zu überlegen, so Schade, ob die Bibliothek die Nutzung der betreffenden Bestandsgruppe nicht durch ein verbessertes Dienstleistungsangebot – in diesem Fall etwa eine verstärkte Kooperation mit den Bildungspartnern „Schule“ und „Volkshochschule“ – intensivieren könnte.

Abseits der Tatsache, dass das BCG-Konzept einer grundlegenden **Modifikation** hinsichtlich der zugrunde gelegten **Bewertungsdimensionen** bedarf, um auf den Bibliotheksbereich anwendbar zu sein, zeigt sich hier eine weitere **Grenze der Übertragbarkeit des Ansatzes**: Im Profit-Sektor sind die Präferenzen des Marktes – sprich, die Präferenzen der Kunden und die damit verbundene Nachfrage nach bestimmten Produkten – ausschlaggebend für die Ausgestaltung des Produktportfolios des

jeweiligen Unternehmens. Selbstverständlich sollten auch Bibliotheken ihre Bestandsportfolios grundsätzlich nachfragegerecht gestalten. Unabhängig davon haben sie jedoch auch einen *Bildungsauftrag*. Eine öffentliche Bibliothek, die nur noch seichte Unterhaltungsliteratur anbietet, deren Bestandsportfolio kaum mehr anspruchsvollere Sachliteratur und/oder Literaturklassiker enthält, hätte eben diesen Auftrag mit einiger Wahrscheinlichkeit verfehlt. Kundenorientierung ist für Bibliotheken sicherlich von großer Bedeutung; auch stellen die Nutzerpräferenzen sicherlich ein wesentliches Kriterium für die konkrete Ausgestaltung der Bestandsentwicklung dar – aber eben nicht das einzige.

Wissenschaftliche Bibliotheken sehen sich im Kontext des Portfolio-Managements zudem mit einer ganz anderen Grenze konfrontiert: Im Gegensatz zu öffentlichen Bibliotheken haben Universitäts-, Landes- und Staatsbibliotheken in der Regel einen *Archivierungsauftrag*. Produkteliminierungen (etwa die Aussonderung von Bestandssegmenten, die nur noch sehr selten genutzt werden, deren Lagerung, Erhaltung und Pflege aber natürlich Kosten verursacht) im Sinne des ursprünglichen BCG-Ansatzes sind somit im Prinzip entweder gar nicht oder nur sehr behutsam – mit dem sprichwörtlichen Augenmaß – durchführbar. Bibliotheken sind Akteure von „Nachhaltigkeit“ und sollen Wissen auch für künftige Forschergenerationen noch zugänglich und verfügbar halten. Der Gewinnspekt muss hinter diesem Ziel zurückstehen.

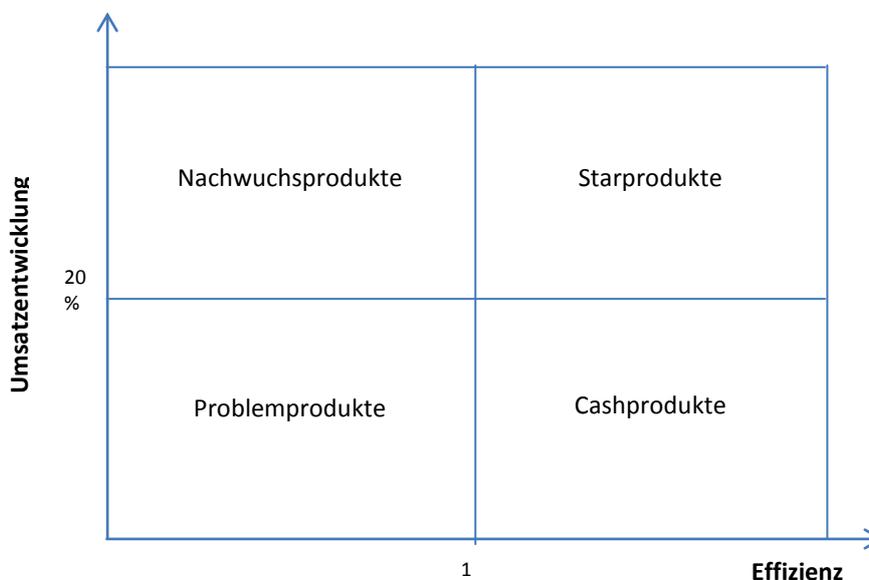


Abb. 4: Anwendung des Portfolio-Ansatzes im Rahmen des bibliothekarischen Bestandsmanagements (Quelle: In Anlehnung an Schade 2010, 407)

4.2.2. Dienstleistungscharakter bibliothekarischer Produkte und Einbezug dieses Aspekts in die Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse eignet sich – wie bereits dargestellt – in Grenzen und unter Vornahme gewisser Modifikationen durchaus zur **Unterstützung strategischer Entscheidungsprozesse im Rahmen des bibliothekarischen Bestandsmanagements**, zur strategisch günstigen Definition entsprechender künftiger Investitionsschwerpunkte und, damit verbunden, auch zur strategischen Profilierung von Bibliotheksbeständen und zur **strategischen Entwicklung zukunftsfähiger, kunden- bzw. nutzerorientierter Bestandsprogramme**.

Nicht berücksichtigt wird bei dieser Variante der Anwendung der Portfolio-Analyse auf den Bibliothekskontext jedoch, dass die Bibliothek in der Regel auch **Dienstleisterin** ist – für die Öffentlichkeit, die Gesellschaft, im Falle wissenschaftlicher Bibliotheken insbesondere auch für den Forschungs- und Wissenschaftsbetrieb. Bestandsaufbau und –profilierung etwa wären nicht denkbar ohne die entsprechenden bibliothekarischen **Leistungsprozesse**, die ihre Realisierung erst ermöglichen (Beschaffung, Erschließung, technische Bearbeitung der verschiedenen Medien). Möchte man den Dienstleistungscharakter bibliothekarischer Produkte im Kontext der Portfolio-Analyse berücksichtigen, so ist eine entsprechend angepasste **Produktdefinition** vorzunehmen; eine Produktdefinition, die eben diesen Dienstleistungscharakter und die damit verbundene vielfache Immaterialität bibliothekarischer Produkte beschreibt. Im Rahmen seiner Überlegungen zur Kosten- und Leistungsrechnung an Universitätsbibliotheken schreibt etwa Ceynowa:

Hochschulbibliotheken produzieren keine physischen Objekte, sie erbringen – indem sie die Literatur- und Informationsversorgung für Forschung, Lehre und Studium gewährleisten – Dienste für die [...] Hochschul-Öffentlichkeit. Damit aber wird es schwierig, objektive und eindeutig zu beschreibende Kostenträger – „Produkte“ – zu identifizieren, denen auf dem Weg über die Kostenarten- und Kostenstellenrechnung Kosten zugerechnet werden können.¹¹³

Ceynowa weist darauf hin, dass man jedesmal dann, wenn man ein **bibliothekarisches Produkt** beschreibt, im Grunde genommen einen **Leistungsprozess** beschreibt; analysiert man diesen weiter, so beschreibt man im Prinzip einzelne Prozesssegmente. Die Produkte von Bibliotheken (und generell auch die anderer Dienstleister), so resümiert er, hätten somit „nicht Objekt-, sondern Prozesscharakter“.¹¹⁴ Zur Kalkulation und Steuerung dieser Leistungsprozesse empfiehlt Ceynowa das Instrument der **Prozesskostenrechnung**. Aus Sicht der Prozesskostenrechnung sind unter „Bibliotheksprodukten“ jene „Hauptprozesse“ zu verstehen, die „als Kostenträger der Bibliothek fungieren“ und die ihrerseits wiederum als „kostenstellen- und funktionübergreifender, sachlogischer Zusammenhang einer Serie von Teilprozessen“ definiert werden können.¹¹⁵

Diese Hauptprozesse fasst Ceynowa in einem entsprechenden **Bibliotheks-Produktkatalog** zusammen, innerhalb dessen zwischen zehn verschiedenen „Produktgruppen“ unterschieden wird (Aufbau des Medienbestands; Informationsdienste; Medienausleihe; Leihverkehr; Benutzerschulungen; Archivierungs- und Restaurierungsleistungen; historische/ schützenswerte Bestände bereitstellen; Ausstellungen und Veranstaltungen; besondere Dienstleistungen, etwa die Betreuung eines Sonder-sammelgebietes oder die Wahrnehmung landesbibliothekarischer Aufgaben; interne Dienstleistungen). Die einzelnen Produktgruppen umfassen jeweils zwei bis fünf Produkte; so umfasst etwa die zuerst genannte Produktgruppe („Aufbau des Medienbestands“) die Einzelprodukte der Beschaffung, Erschließung und technischen Bearbeitung von Lehrbüchern, Monographien, Zeitschriften, elektronischen Medien und sonstigen Nicht-Buch-Materialien.¹¹⁶

Nachdem die **Bibliotheksprodukte**, die im Rahmen des Portfolio-Ansatzes einer kritischen Analyse unterzogen werden sollen, nun zunächst einmal **definiert** sind, ist im nächsten Schritt jedes dieser Produkte einer **Bewertung** zu unterziehen – und zwar hinsichtlich der Prozesskosten, die es verursacht, hinsichtlich der entsprechenden Prozesskostensätze und auch hinsichtlich der Personalkapazitäten, die durch es gebunden werden. Über den **Kostenaspekt** hinaus ist selbstverständlich auch der **Aspekt der Nutzung** zu berücksichtigen: Für jedes der zu betrachtenden Produkte ist die aktuelle Nutzungsintensität zu ermitteln („aktuelle Leistungsnachfrage“). Ebenso ist eine Einschätzung dahin-

¹¹³ Ceynowa, „Von der Kostenverwaltung zum Kostenmanagement“, 268.

¹¹⁴ Ebd., 268f.

¹¹⁵ Ebd., 274.

¹¹⁶ Für eine ausführliche Darstellung dieses Produktkatalogs s. ebd., 277f.

gehend vorzunehmen, wie sich die Nachfrage nach diesem Produkt aller Voraussicht nach künftig – das bedeutet mittel- bis langfristig gesehen – entwickeln wird. Je stärker das betreffende Produkt aller Voraussicht nach künftig nachgefragt werden wird, desto höher ist seine „**strategische Bedeutung**“.¹¹⁷ Sind alle relevanten Zahlen ermittelt bzw. abgeschätzt, so kann eine Einordnung der zu betrachtenden Produkte in eine Portfolio-Matrix erfolgen, wobei auf der Abszisse die „**aktuelle Leistungsnachfrage**“ für das betreffende Produkt und auf der Ordinate die entsprechende „**strategische Bedeutung**“ abgetragen werden (s. hierzu Abb. 5). Die Größe der Produktkreise beschreibt dabei den Grad bzw. das Ausmaß, in dem die betreffenden Produkte Ressourcen binden (Kostenaspekt).¹¹⁸

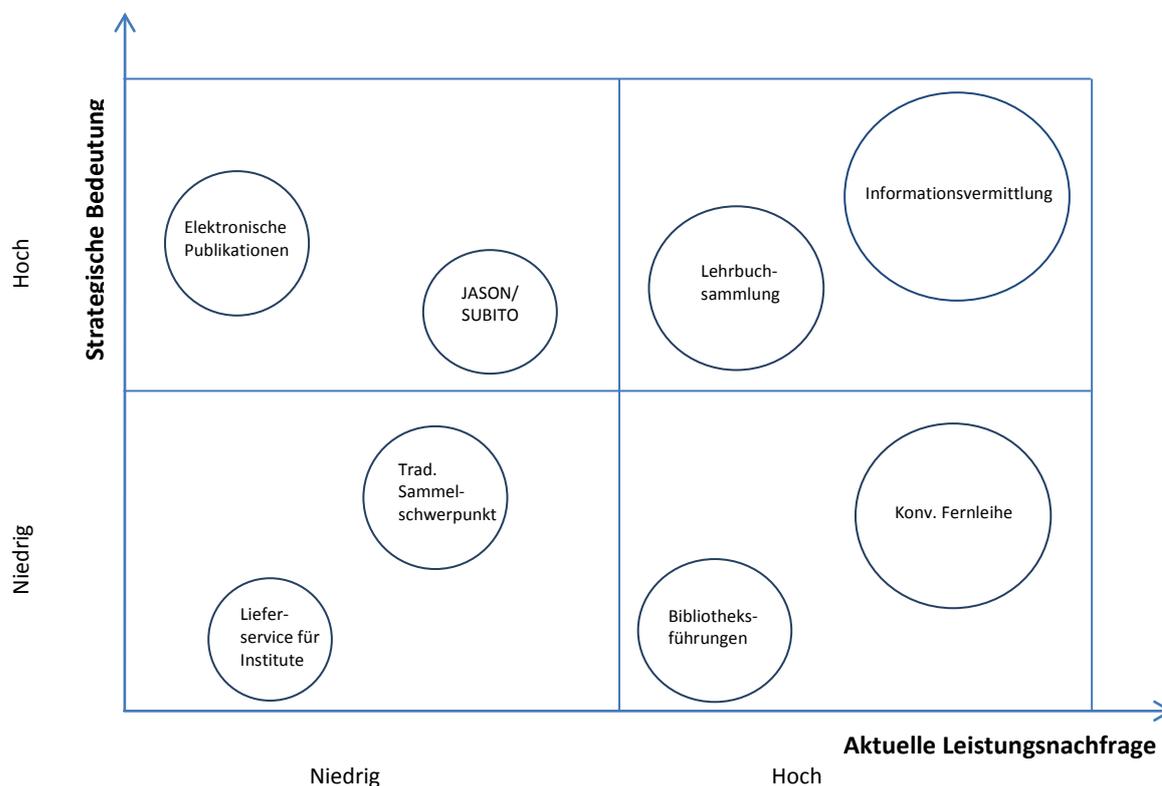


Abb. 5: Dienstleistungsorientierte Portfolio-Planung für Bibliotheken
(Quelle: Ceynowa 1998, 280)¹¹⁹

¹¹⁷ Hier stellt sich die Frage, auf welcher Basis die künftig voraussichtlich zu erwartenden Nachfragewerte ermittelt werden sollen. Denkbar wäre zum einen eine Extrapolierung vergangener Trends in die Zukunft: In diesem Fall würde man, wie Schade das auch im Rahmen der Anwendung der Portfolio-Analyse auf das Bestandsmanagement getan hat, die Entwicklung der Nachfragewerte für ein bestimmtes Produkt über einen bestimmten Zeitraum hinweg betrachten und daraus Schlüsse ziehen mit Blick auf das künftige Produktpotenzial. Denkbar wäre aber auch, wie das Ball zu propagieren scheint, dass das Bibliotheksmanagement selbst eine Einschätzung hinsichtlich der Zukunftsträchtigkeit und des Potenzials einzelner Produkte vornimmt. (S. hierzu Rafael Ball, „Bibliotheksdienstleistungen in der Portfolio-Analyse“, Abschnitte 3.2 und 3.3) In diesem Fall müsste man allerdings davon ausgehen, dass das Ergebnis der Portfolioanalyse in sehr hohem Maße durch entsprechend subjektive Einschätzungen und ggf. Präferenzen gekennzeichnet sein würde. Genau dies hat man im Grunde genommen auch der McKinsey-Matrix vorgeworfen, in deren Rahmen nicht nur die Auswahl der Beurteilungskriterien, sondern auch die Einschätzungen seitens des Managements bezüglich deren Ausprägung für verschiedene Produkte oft in sehr hohem Maße subjektiv bestimmt sind. (S. Hungenberg, *Strategisches Management in Unternehmen*, 467.)

¹¹⁸ S. hierzu und im Folgenden Ceynowa, „Von der Kostenverwaltung zum Kostenmanagement“, 279.

¹¹⁹ Anmerkung: Die von Ceynowa vorgenommene Einschätzung bzw. Zuordnung der verschiedenen Bibliotheksprodukte zu den unterschiedlichen Matrixfeldern stammt aus dem Jahre 1998; heute würde man einiges sicherlich anders sehen. So würde man Dienste wie „Subito“ sehr wahrscheinlich nicht mehr der Kategorie der erfolversprechenden „Nachwuchsprodukte“ zuordnen. Weiter abgenommen haben dürfte auch die Bedeutung der konventionellen Fernleihe. Ursache für diese Entwicklung ist die Tatsache, dass viele Dokumen-

Abhängig davon, in welchem Matrixbereich die Produkte nun positioniert sind, erfolgt – wie aus dem BCG-Modell bereits bekannt – die Zuweisung sowohl bereichsspezifischer **Produktcharakteristika** als auch die Zuweisung entsprechend bereichsspezifischer **strategischer Handlungsempfehlungen**:

Starprodukte sind Bibliotheksprodukte, deren gegenwärtige und künftig zu erwartende Nutzungsintensität als hoch oder gar sehr hoch einzustufen ist (im Portfolio einer Universitätsbibliothek könnten dies etwa die studentische Grundversorgung mit Lehrbüchern oder auch der Bereich der „Informationsvermittlung“ sein - mit den Einzelprodukten der Nutzerberatung, Fachinformation, Unterstützung der Online-Recherche, der Einrichtung des Internet-Zugangs, der Internet-Dienste sowie der Unterstützung der Präsenznutzung). Produkte dieser Kategorie beanspruchen in hohem Maße Ressourcen. Die außerordentliche Priorität, die diese Produkte aus Kunden- bzw. Nutzersicht gegenwärtig genießen und auch künftig noch genießen werden, rechtfertigt diesen Ressourceneinsatz allerdings auch.

Zur Kategorie der **Nachwuchsprodukte** zählen jene Bibliotheksprodukte, deren strategische Bedeutung zwar als „hoch“ einzuschätzen, deren derzeitige Nutzungsintensität aber noch verhältnismäßig gering ist (etwa die Bereitstellung elektronischer Publikationen). Ceynowa empfiehlt, diesen Produktbereich gezielt zu fördern. Da sich jedoch nicht grundsätzlich alle Nachwuchsprodukte auch zu Starprodukten entwickeln, sollte die weitere Entwicklung der Nutzungsintensität für diese Produkte aufmerksam beobachtet werden; zeichnet sich hier eine aller Wahrscheinlichkeit nach nachhaltige „Trendwende“ im negativen Sinne ab, so sollten die entsprechenden Mittel wieder abgezogen und an eher anderer Stelle (etwa im Bereich der Starprodukte, oder auch in andere, erfolgversprechendere Nachwuchsprodukte) investiert werden.

Cashprodukte sind Bibliotheksprodukte mit traditionell hoher, künftig aber aller Voraussicht nach abnehmender Nutzungsintensität (etwa die konventionelle Fernleihe). Hier handelt es sich um Leistungsbereiche, aus denen mittelfristig Ressourcen abgezogen werden können.

In der Kategorie der **Problemprodukte** schließlich finden sich jene Bibliotheksprodukte wieder, deren gegenwärtige wie auch künftig zu erwartende Nutzungsintensität gering ist (etwa die Bestandsentwicklung in auslastungsarmen Studienfächern). Auch hier empfiehlt es sich, Ressourcen entweder abzuziehen oder aber – im Extremfall – das betreffende Produkt auch gänzlich aus dem Leistungskatalog zu streichen.

Mit ihren klaren Handlungsempfehlungen kann die dienstleistungs- bzw. prozessorientierte, an den spezifischen Bibliothekskontext angepasste Variante der Portfolio-Analyse somit (ebenso wie die ursprüngliche BCG- und auch die im Rahmen des bibliothekarischen Bestandsmanagements zur Anwendung gelangende Analyse-Variante) den strategischen Entscheidungsprozess des Bibliotheksmanagements mit Blick auf die konkrete Ausgestaltung des künftigen Produkt-/Dienstleistungsportfolios der Bibliothek und die damit verbundene Möglichkeit der **strategischen Profilierung des Angebots im kundenorientierten Sinne** sowie mit Blick auf die Setzung entsprechend konkreter strategischer Investitionsschwerpunkte unterstützen.

Ebenso wie die beiden anderen Portfolio-Varianten hat auch sie darüber hinaus ein klares zusätzliches Ziel: Das der **Ausgewogenheit**. Die BCG-Variante der Portfolio-Analyse bietet die Möglichkeit,

te inzwischen netzbasiert bzw. in elektronischer Form zur Verfügung stehen; ihrer Bedeutungszunahme entsprechend dürften elektronische Publikationen heute vielfach bereits zu den „Starprodukten“ zu rechnen sein.

sowohl jene Produkte, die Finanzmittelüberschüsse erwirtschaften, als auch jene, die in dieser Hinsicht Bedarf aufweisen, zu identifizieren. Sie zeigt damit Möglichkeiten des unternehmensweiten **Finanzmittelausgleichs** auf. Im Interesse der längerfristigen Ausgewogenheit des Unternehmensportfolios sollten sich cash-generierende (Starprodukte, Cashprodukte) und cash-verzehrende Produkte (Nachwuchsprodukte) in etwa die Waage halten (man bezeichnet dies, wie bereits geschildert wurde, auch als „Cash-Gleichgewicht“).

Indem sie attraktive und weniger attraktive Produkte aufzeigt – wobei sich die Attraktivität und damit auch die Investitionswürdigkeit eines Produktes nach seiner Nutzungsintensität und damit auch nach seiner Priorisierung durch den Kunden bzw. Nutzer bemisst – ermöglicht auch die „Dienstleistungsvariante“ der Portfolio-Analyse für Bibliotheken analog eine **effiziente und zielgerichtete Allokation stark begrenzter bibliotheksinterner Ressourcen**. Investitionsmittel, die aus aus Kundensicht wenig relevanten Portfoliosegmenten abgezogen werden, können, wie Ceynowa bemerkt, entsprechend umgeschichtet und anderweitig eingesetzt werden – zum Ausbau bzw. zur Verbesserung eben jener Produkte bzw. Dienstleistungen, die aus Kundensicht ganz offenbar eher Priorität genießen.

Eine konsequente Optimierung aller Dienstleistungsprozesse könnte, wie Ceynowa bemerkt, darüber hinaus in zusätzlichem Maße Ressourcen freisetzen – die etwa zur Realisierung von Produktinnovationen oder auch zur grundsätzlichen **Ausweitung des Dienstleistungsspektrums der Bibliothek über den traditionellen „Kernbereich“ hinaus** verwendet werden könnten.¹²⁰

Die Frage, ob Bibliotheken sich im Rahmen ihrer Portfolioüberlegungen auf das traditionelle Kerngeschäft konzentrieren sollten oder ob sie es wagen sollten, ihr Angebot zu „**diversifizieren**“, wird sehr kontrovers diskutiert.¹²¹ Die Risiken der Diversifikation, so das *Culture, Media and Sport Committee*

¹²⁰ Naumann sieht dies kritisch: „Es wäre jedoch ein Trugschluss zu glauben, dass durch eine beschleunigte und weniger personalintensive Bearbeitung von Teilen des Kerngeschäfts automatisch finanzielle und personelle Ressourcen gewonnen werden können, die für eine Ausweitung des Portfolios benötigt werden.“ (S. hierzu und im Folgenden Ulrich Naumann, „Serviceportfolios von Bibliotheken im Umbruch: Herausforderungen an Management und Organisation“, 16f.). Einsparpotenziale seien vielfach kaum vorhanden, da viele Bibliotheken bereits personell unterbesetzt seien und an der Grenze ihrer Belastungsfähigkeit arbeiteten. Zudem bedürfe es zur Realisierung zusätzlicher, evtl. besonders innovativer Angebote eines ausreichend großen Bestands entsprechend spezifisch qualifizierten Personals. Die Mitarbeiter einer Bibliothek seien nicht beliebig flexibel einsetzbar; nicht nur individuelle spezifische Qualifikationsdefizite, sondern v. a. auch tarif- und eingruppierungsrechtliche Bestimmungen stünden dem entgegen. Stellenumwidmungen seien zwar „grundsätzlich möglich“; jedoch bedürfe es zur Realisierung solcher Veränderungen eines „langen personalentwicklungspolitischen Atems“. Darüber hinaus setze die Ausweitung des Angebots über den eigentlichen Kernbereich des Bibliotheksgeschäfts hinaus in der Regel auch den „Aufbau physisch fassbarer Leistungspotenziale“ (Raumangebot, Gerätschaften) voraus. Dies sei mit den vorhandenen sehr begrenzten Ressourcen oft nur schwer zu leisten.

¹²¹ Aus betriebswirtschaftlicher Sicht zählt die „Diversifikation“ zu den Wachstumsstrategien. Eine Strukturierungshilfe im Zusammenhang mit den Überlegungen zu möglichen unternehmerischen Wachstumsstrategien bietet die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff, in deren Rahmen zwischen den Strategien der „Marktdurchdringung“ (Durchdringung gegenwärtiger Märkte mit gegenwärtigen Produkten), „Marktentwicklung“ (erfolgreiche Platzierung gegenwärtiger Produkte auf neuen Märkten), „Produktentwicklung“ (erfolgreiche Platzierung neuer Produkte auf gegenwärtigen Märkten) und „Markterweiterung/Diversifikation“ (erfolgreiche Platzierung neuer Produkte auf neuen Märkten) unterschieden wird. (S. hierzu ausführlicher Koppelman, *Produktmarketing*, 85 ff.)

So strikt, wie es die Ansoff-Matrix suggeriert, sind die Trennlinien zwischen den durch die verschiedenen Matrixkategorien repräsentierten Strategietypen wohl allerdings in der Realität oft nicht zu ziehen. Müller-Stewens etwa definiert „Diversifikation“ schlicht als „den Eintritt eines Unternehmens in ein neues Geschäftsfeld“. Was dabei unter „neu“ zu verstehen sei, ließe sich, so Müller-Stewens, nicht allgemeinverbindlich festlegen. Hilfreich sei es, so der Autor, in diesem Kontext auf jene Kriterien zurückzugreifen, anhand

des britischen *House of Commons* in einer Stellungnahme aus dem Jahre 2004, überwögen mit Blick auf den Bibliotheksbereich bei weitem den mit ihr verbundenen potenziellen Nutzen. Die Tatsache, dass Bibliotheken ihr Kerngeschäft verlassen und sich **neue bzw. angrenzende Dienstleistungsbereiche erschließen** würden, hätte vielfach zu erheblichen Qualitätseinbußen mit Blick auf die Dienstleistungsbereiche des „Kerns“ geführt.¹²² Auch Naumann hegt die Befürchtung, dass die **Diversifikationsbestrebungen** einer Bibliothek und die mit ihr verbundenen Ressourcenumwidmungen – in einer Zeit, in der Bibliotheken ohne- und gemeinhin nur äußerst knappe Ressourcen zugestanden werden – unter Umständen zu sehr zu Lasten der Qualität der Angebote und Dienstleistungen des eigentlichen bibliothekarischen „Kerns“ gehen könnten.¹²³ Es ist ein Fakt: Die Realisierung von Produktinnovationen, aber auch die Ausweitung des Dienstleistungsspektrums in quantitativer wie auch qualitativer Hinsicht sind entsprechend **ressourcenintensiv**. Natürlich sind Umschichtungen innerhalb des Produkt-/Dienstleistungsportfolios der Bibliothek und, damit verbunden, veränderte Ressourcenzuweisungen möglich; möglicherweise kann auch die Optimierung aller bibliotheksinternen

derer Geschäftsfelder im Allgemeinen abgegrenzt würden (Produkte, Marktsegmente, Technologien, auch: geographische Kriterien). Erführen mindestens zwei Kriterien, die für ein bestimmtes Geschäftsfeld von hoher Relevanz seien, eine signifikante Änderung, so sei von einem „neuen Geschäftsfeld“ und in diesem Kontext auch von einer „Diversifikation“ zu sprechen. (S. hierzu Müller-Stewens und Lechner, *Strategisches Management*, 293.) Johnson et al. weisen darauf hin, dass ein Großteil der in der Praxis stattfindenden Diversifikationen auf bereits bestehenden Produkten und Märkten aufbaue; oft etwa würden im Rahmen von „Marktdurchdringung“ und „Produktentwicklung“ Modifikationen hinsichtlich bereits bestehender Märkte und Produkte vorgenommen, die „auch als Diversifikation verstanden werden“ könnten. Entscheidend für die Frage, ob es sich im betreffenden Fall um eine „Diversifikation“ handle oder nicht, sei letztlich das „Ausmaß der Veränderung“. (S. hierzu Gerry Johnson, Kevan Scholes und Richard Whittington, *Strategisches Management: Eine Einführung; Analyse, Entscheidung und Umsetzung*, 9. Aufl. (München: Pearson, 2011), 325.)

Legt man eine entsprechend engere und strengere Definition von „Diversifikation“ zugrunde, so können etliche der in der bibliothekarischen Fachliteratur genannten Beispiele für die „Diversifizierung“ bibliothekarischer Dienstleistungen aus Sicht der Verfasserin nicht mehr als solche gelten, sondern müssten sehr viel eher als reine Maßnahmen der „Produktentwicklung“ oder auch „Marktdurchdringung“ angesehen werden. Grund dafür ist die Tatsache, dass es insbesondere für wissenschaftliche Bibliotheken entsprechend schwierig ist, sich komplett „neue Märkte“ (im Sinne von: neue/zusätzliche Zielgruppen) zu erschließen. Während öffentliche Bibliotheken durchaus auf unterschiedlichen Zielgruppen fokussieren und dabei auch solche Gruppen/„Märkte“ anvisieren können, die sie bisher evtl. noch nicht oder kaum bearbeitet haben, ist dies für wissenschaftliche Bibliotheken kaum möglich: Deren ausschlaggebende Zielgruppe – der Forschungs- und Wissenschaftsbetrieb im Allgemeinen, insbesondere jener der eigenen Hochschule – ändert sich ja nicht; insofern kann auch schlecht von der Bearbeitung potenzieller neuer „Märkte“ gesprochen werden. Man könnte höchstens dahingehend argumentieren, dass bestimmte Markt- bzw. Zielgruppensegmente verstärkt bearbeitet werden sollen, und dies dann im Zusammenhang mit einer „Produktentwicklung“ oder auch „Produktmodifikation/-verbesserung“ als „Diversifikation“ bezeichnen.

Die Frage ist hier letztlich, ob es – im Kontext der Überlegungen zu möglichen „Wachstumsstrategien“ für Bibliotheken – tatsächlich hilfreich ist, sich in allzu feinsinnigen Überlegungen zur Definition des Diversifikationsbegriffs zu verlieren. Die grundlegende Aussage der Ansoff-Matrix lautet: Je weiter sich ein Unternehmen von vertrauten Märkten und Produkten entfernt, desto riskanter wird das betreffende Unterfangen. Empirische Diversifikationsstudien haben diesen Befund bestätigt und daraus Empfehlungen zu nach Möglichkeit zu favorisierenden spezifischen Diversifikationsstrategien abgeleitet. Die resultierende Empfehlung wiederum, sich im Rahmen von Überlegungen zu einer Ausweitung des Produktportfolios an möglichst verwandten (Branchen-) Bereichen und bereits vorhandenen oder doch zumindest verhältnismäßig leicht auszubauenden Stärken bzw. Kernkompetenzen zu orientieren, können sich auch Bibliotheken zunutze machen.

¹²² Vgl. hierzu Media and Sport Committee, House of Commons/Culture, „Public libraries: Third report of session 2004-5.“. <http://www.parliament.the-stationery-office.co.uk/pa/cm200405/cmselect/cmcmcds/81/81i.pdf> (letzter Zugriff: 27. April 2012), 16f.

¹²³ Den Bereich der klassischen bibliothekarischen Kernaufgaben definiert Naumann als den Bereich der „Medienerwerbung, -erschließung, -bereitstellung und -vermittlung“. (S. Ulrich Naumann, „Serviceportfolios von Bibliotheken im Umbruch: Herausforderungen an Management und Organisation“, 13.)

Prozesse zusätzliche Kapazitäten freisetzen. Ob beides zusammengenommen allerdings ausreichend ist, die Diversifikationsbestrebungen der Bibliothek Realität werden zu lassen und zeitgleich ein auch weiterhin hochwertiges und solides „Kernangebot“ vorhalten zu können, darf bezweifelt werden. Innovation und Ausweitung des Dienstleistungsangebots haben ihren Preis – gänzlich ohne zusätzliche Mittel dürfte es in vielen Fällen nicht gehen. Die Portfolio-Analyse unterstützt den Prozess strategischer Entscheidungsfindung, indem sie künftig attraktive potenzielle Investitionsschwerpunkte identifiziert; ihre Empfehlungen stoßen allerdings dort an Grenzen, wo **politische Vorgaben** und/oder allgemeine – extreme – **Ressourcenknappheit** den weiteren Spielraum entsprechend begrenzen. Dennoch werden Bibliotheken nicht umhin kommen, ihr bisheriges Produkt- und Dienstleistungsangebot wenigstens ein Stück weit zu überdenken. Rafael Ball kommentiert:

Vor dem Hintergrund der sich verändernden technischen und medialen Rahmenbedingungen ist die Konzentration auf das Kerngeschäft einer bibliothekarischen Einrichtung nicht unproblematisch. Die Diversifizierung von Bibliotheksdienstleistungen ist eine mögliche Strategie, um ein ausgewogenes und lebendiges Produkt-Portfolio auch künftig unter veränderten Rahmenbedingungen sowie veränderten Wünschen der Kunden und Unterhaltsträger aufbauen zu können.¹²⁴

Möchte die Bibliothek aus Nutzersicht attraktiv sein und bleiben, so darf sie sich **neueren Entwicklungen nicht verschließen**. Walton kommentiert:

If organisations are to survive and prosper over the long term, they must change. Inevitably this change involves redefining the business in which the organisation operates. [...] If libraries do not grow and develop, it is unlikely they will provide the services required by their customers [in the future], so achieving some level of diversification is important.¹²⁵

Die Entwicklung neuer, innovativer Produkte, die kontinuierliche Überarbeitung, Verbesserung, gegebenenfalls auch Ausweitung des bisherigen Dienstleistungsspektrums über den traditionellen bibliothekarischen Kern hinaus bieten der betreffenden Bibliothek die Möglichkeit, sich den Kundenwünschen entsprechend zu profilieren, sich die Wertschätzung des Kunden – und damit schlussendlich auch ihre eigene Existenzberechtigung – zu sichern.

Empirische Diversifikationsstudien, die für den Profit-Bereich durchgeführt wurden und in deren Rahmen die **Erfolgsraten unterschiedlicher Diversifikationsstrategien** ermittelt wurden, sind zu dem Ergebnis gekommen, dass jene Unternehmen die besten Ergebnisse erzielen, die sich im Rahmen einer Diversifikation ihrem bisherigen Wirkungsfeld nahestehende bzw. **verwandte Bereiche mit ähnlichen Ressourcen- und Fähigkeitsanforderungen** erschließen.¹²⁶ Aus strategischer Sicht anzuraten ist also, dass ein Unternehmen sich im Rahmen entsprechender Diversifikationsüberlegungen auf seine *Kernfähigkeiten* besinnt – auf seine eigentlichen Stärken, und auf deren potenzielle multiple Anwendung. Für den Bibliotheksbereich bedeutet dies analog: Bibliotheken sollten, wenn sie es denn tun, ihr traditionelles Produkt-/Dienstleistungsangebot in solche Bereiche hinein ausweiten, die ihrem angestammten traditionellen Wirkungsfeld zumindest nahestehen und in denen sie bereits vorhandene Stärken oder auch Kernkompetenzen zur Entfaltung bringen können. Walton etwa sieht als eine „**Kernkompetenz**“ von Bibliotheken deren Fähigkeit zur Vermittlung von Informationskompetenz,¹²⁷ und Naumann schlägt konsequenterweise vor, dass Bibliotheken sich im Rahmen der neuen Bachelor- und Masterstudiengänge mit einem entsprechend eigenen Angebot in die Hoch-

¹²⁴ Rafael Ball, „Bibliotheksdienstleistungen in der Portfolio-Analyse“, Abschnitt 4.

¹²⁵ Graham Walton, „Theory, research and practice in library management 3: diversification.“ *Library Management* 28, 6/7 (2007): 428–432, 431f.

¹²⁶ S. hierzu ausführlicher Müller-Stewens und Lechner, *Strategisches Management*, 297.

¹²⁷ S. Walton, „Theory, research and practice in library management 3: diversification“, 428.

schullehre mit einbringen sollten.¹²⁸ Zählt man zu den Schlüsselkompetenzen auch die Fähigkeit zum methodisch-wissenschaftlichen Arbeiten und ganz generell die Medien- und Informationskompetenz, so ergeben sich hier für Bibliotheken entsprechende Möglichkeiten, sich über das Einbringen entsprechender Dienstleistungsangebote in das Modulangebot der jeweiligen Studiengänge zu profilieren. Eine Ausweitung des Produktportfolios der Bibliothek ist auch durch die **Übernahme weiterer infrastruktureller Dienstleistungen für den Hochschul- und Wissenschaftssektor** denkbar; beispielhaft seien hier genannt:

- Die Übernahme von Verlagsfunktionen;
- die Bereitstellung und Betreuung eines digitalen Repositoriums; beides evtl. im Kontext einer „Open Access“-Strategie
- der Einstieg in das Forschungsdatenmanagement (Sammlung, Erschließung, Bereitstellung und Archivierung von Forschungsprimärdaten)
- die Erarbeitung neuer Metadatenschemata und Erschließungsmethoden, die einerseits angepasst sind an die Möglichkeiten und Gegebenheiten virtueller Infrastruktur, die aber gleichzeitig auch der Heterogenität bzw. Vielfalt der zu beschreibenden vorliegenden Daten bzw. Objekte Rechnung tragen
- die Verbesserung der Qualität eines zukünftig zu realisierenden Semantic Web durch das Zurverfügungstellen qualitativ hochwertiger bibliothekarischer Normdaten
- die Erarbeitung und Etablierung einer digitalen Infrastruktur, die der verbesserten und v. a. auch beschleunigten Kollaboration der Wissenschaftler untereinander dient und in deren Rahmen letztendlich der gesamte wissenschaftliche Arbeitsprozess – von der ausganglichen Recherche über die Erstellung einer wissenschaftlichen Publikation in Zusammenarbeit mit Kollegen bis hin zu deren abschließender Veröffentlichung – abgewickelt werden kann (Stichwort: virtuelle Forschungsumgebungen)

Auch bei der Realisierung dieser Dienstleistungen könnte die Bibliothek auf bereits vorhandenen Kernkompetenzen und bereits vorhandenem Wissen aufbauen. Letztendlich bedarf es im Grunde genommen keiner kompletten „Diversifikation“, um einen entsprechend positiven Profilierungseffekt im strategischen Sinne zu erreichen. Unabhängig davon, ob es sich bei der von der jeweiligen Bibliothek verfolgten Wachstumsstrategie nun um eine **Strategie der Produktentwicklung, Marktdurchdringung, Marktentwicklung** oder gar eine komplette **Diversifizierung** im eigentlichen betriebswirtschaftlichen Sinne handelt – entscheidend dürfte bei allem die entsprechende **Kundenorientierung** sein.

Die Bibliotheksvariante der Portfolio-Analyse kann, wie im Vorhergehenden gezeigt wurde, eine solche **kunden- bzw. nachfrageorientierte Ausgestaltung des Produktportfolios der Bibliothek** gut unterstützen.

¹²⁸ S. Ulrich Naumann, „Serviceportfolios von Bibliotheken im Umbruch: Herausforderungen an Management und Organisation“, 20.

5. Fazit

Ähnlich wie Unternehmen sehen sich auch Bibliotheken mit einem zunehmend dynamischeren und höhere Anforderungen stellenden wirtschaftlichen, technischen, politischen und gesellschaftlichen Umfeld konfrontiert – und ebenso wie diese sind auch sie dazu aufgefordert, Strategien zu entwickeln, wie diesem Umfeld bestmöglich begegnet werden kann. Dabei eignen sich, wie diese Arbeit versucht hat aufzuzeigen, zwei sehr bekannte **Instrumente der Strategiefindung** des klassischen strategischen Managements – die **SWOT-** und die **Portfolio-Analyse** – in Grenzen und ganz grundsätzlich auch für den Bibliotheksbereich.

Im Rahmen der **SWOT-Analyse** sind Bibliotheken dazu aufgefordert, ein systematisches „Scanning“ des wirtschaftlichen, technischen, politischen und gesellschaftlichen Umfelds vorzunehmen, relevante **Trends und Entwicklungen** zu identifizieren und eine Einschätzung der sich aus ihnen für die Bibliothek bzw. auch das Bibliothekswesen insgesamt ergebenden **Chancen** und **Risiken** vorzunehmen. Parallel dazu ist eine Analyse der bibliotheksinternen Ressourcen vorzunehmen, die zur Bewältigung dieser Umfeldherausforderungen – d. h., der möglichst gezielten Antizipation entsprechender Chancen und der rechtzeitigen „Entschärfung“ entsprechender Risiken – zur Verfügung stehen. Im Rahmen der Umfeldanalyse geht es insbesondere auch darum zu ermitteln, wie sich die künftige (potenzielle) Nutzerschaft der Bibliothek zusammensetzen wird, welche Präferenzen diese Nutzerschaft haben wird und welche unter Umständen auch neuen Technologien geeignet sein könnten, ein diesen **Nutzerpräferenzen** entsprechend angepasstes **Bibliotheks-Produktportfolio** zu entwickeln. An deutschen Bibliotheken sind, wie die Hobohm-Studie aus dem Jahre 2008 gezeigt hat, bereits eine Vielzahl grundsätzlich vielversprechender Ansätze zur Trend- bzw. Umfeldbeobachtung zu verzeichnen. Aus Sicht des strategischen Managements läge nun eine Herausforderung jedoch darin, diesen Prozess des „Scannens“ weiter zu systematisieren und zu professionalisieren. Ein konsequentes **strategisches Innovationsmanagement**, wie es etwa von der Bibliothek der ETH Zürich oder auch der UB der TU München bereits vorgelebt wird, sollte das Ziel sein; mit dem von der Zukunftswerkstatt der FH Potsdam entwickelten Technologieradar wird künftig ein weiteres wertvolles Informationssystem für den Bibliotheksbereich, das insbesondere auch Produktinnovationen inspirieren bzw. anregen könnte, zur Verfügung stehen.

Bestandteil der von Bibliotheken im Rahmen der SWOT-Analyse vorzunehmenden **Umfeld-Analyse** sollte auch eine Analyse der für die jeweilige Bibliothek relevanten **Stakeholder** sein, da sich in deren Rahmen unter anderem auch potenzielle Partner für die Bildung strategischer Allianzen identifizieren lassen. Letztere bieten sich - ebenso wie entsprechende **Allianzen** im Profit-Bereich - insbesondere auch für die gemeinsame **Realisierung von Produktinnovationen** an. Zwar sind die bereits bestehenden Kooperationen im deutschen Bibliothekswesen vielfältig. Aus Sicht des strategischen Managements besonders interessant sind über die Deckung eines gewissen Grundbedarfs und über traditionelle bibliothekarische Kooperationsstrukturen hinaus jedoch insbesondere auch für wissenschaftliche Bibliotheken jene Kooperationen, in deren Rahmen gemeinsame Produkt- bzw. Leistungsinnovationen realisiert werden können, da diese naturgemäß einen besonders ausgeprägten Profilierungseffekt versprechen. Angesichts der rasanten technologischen Entwicklung einerseits sowie auch der sich – unter anderem, aber nicht nur dadurch – stetig weiter wandelnden Nutzungsgewohnheiten und Nutzerpräferenzen andererseits wird auch der Druck auf Bibliotheken, entsprechende Produktinnovationen zu realisieren, künftig eher noch weiter zunehmen.

Neben der SWOT- ist auch die **Portfolio-Analyse** ein für Bibliotheken grundsätzlich geeignetes Instrument zur Strategiefindung und strategischen Profilierung. Anwendbar ist sie zum einen im Rahmen des bibliothekarischen **Bestandsmanagements**; darüber hinaus kann sie aber auch zur kompletten Ausgestaltung des vollständigen Produkt-/Dienstleistungsportfolios der jeweiligen Bibliothek dienen. Um auf den Bibliothekskontext anwendbar zu sein, muss die ursprüngliche Version der BCG-Matrix allerdings hinsichtlich ihrer Bewertungsdimensionen und der zugrunde liegenden Bewertungskriterien **modifiziert** werden. In einem Nicht-Wettbewerbs-Kontext, wie er für den Bibliotheksbereich nun einmal gegeben ist, erscheint es wenig sinnvoll, die Attraktivität bzw. Investitionswürdigkeit eines Produktes anhand der Dimensionen „Marktattraktivität“ und „Wettbewerbsstärke“ zu beurteilen; eher angebracht erscheint eine Beurteilung anhand der aktuellen und künftig voraussichtlich zu erwartenden Produktnachfrage. Indem sie die Beurteilung von Attraktivität und Investitionswürdigkeit verschiedener Bibliotheksprodukte unterstützt, unterstützt die Portfolio-Analyse für Bibliotheken auch den Entscheidungsprozess über künftig vorzunehmende **strategische Investitionsschwerpunkte** und den damit verbundenen zielgerichteten Einsatz in der Regel sehr begrenzter Ressourcen. Das Kriterium der „Produkt- bzw. Leistungsnachfrage“ als zentrales Beurteilungskriterium unterstützt dabei die **Ausgestaltung des Bibliotheks-Portfolios im konsequent nutzerorientierten Sinne**; die Konzentration auf entsprechende Produkt- bzw. Leistungsschwerpunkte eröffnet der betreffenden Bibliothek darüber hinaus die Möglichkeit der **strategischen Profilierung**.

Im Zusammenhang mit der Ausgestaltung ihres künftigen Produktportfolios stellt sich für die jeweilige Bibliothek auch die Frage, ob sie sich künftig eher auf das klassische bibliothekarische Kerngeschäft konzentrieren oder aber ihr Portfolio über diesen „traditionellen Kern“ hinaus ausweiten sollte. Ressourcen-Umschichtungen – wie etwa Stellenumwidmungen - innerhalb des Portfolios vorzunehmen ist zwar grundsätzlich möglich, infolge entsprechender Starrheiten und Rigiditäten, die sich etwa aus tarif- oder auch eingruppierungsrechtlichen Vorschriften speziell des öffentlichen Dienstes ergeben, oft genug jedoch eher schwierig. Viele Bibliotheken leider zudem bereits heute unter extremer **Ressourcenknappheit**, die wenig Spielraum zur Realisierung von Produktinnovationen oder auch einer ganz grundsätzlichen Ausweitung des jeweiligen Produkt-/Dienstleistungsangebots lässt. Die **synergetische Nutzung von Ressourcen im Rahmen strategischer Allianzen** und auch strategischer Netzwerke dürfte daher künftig für den Bibliotheksbereich eher noch an Bedeutung gewinnen.

Immer gilt es, im Rahmen von Überlegungen zur künftigen Ausgestaltung, evtl. sogar Ausweitung des Bibliotheks-Portfolios die entsprechenden Chancen und Risiken sorgfältig gegeneinander abzuwägen. Dieses Abwägen ist etwas sehr Typisches für den Prozess der strategischen Entscheidungsfindung:

Die Merkmale, die mit strategischen Entscheidungen verbunden sind, lassen die grundsätzlichen Schwierigkeiten und Herausforderungen des strategischen Managements deutlich erkennen. Es geht darum, langfristig in die Zukunft wirkende Entscheidungen zu treffen, was angesichts der schwierigen Prognostizierbarkeit der Zukunft, aber auch angesichts der vielfältigen komplexen und oft widersprüchlichen Einflussfaktoren von Strategieentscheidungen alles andere als trivial ist. Strategische Entscheidungen beruhen daher in weit stärkerem Maße auf einem Abwägen von Argumenten und auf plausibler Schlussfolgerung als auf eindeutigen (gesetzmäßigen) Zusammenhängen. Vor diesem Hintergrund kann strategisches Management nicht bedeuten, die Zukunft des Unternehmens deterministisch auszugestalten. Vielmehr geht es darum, diese zu durchdenken, Einflüsse und Handlungsmöglichkeiten sichtbar zu machen, den Entscheidungsträgern die Auswirkungen von Handlungsmöglichkeiten zu verdeutlichen und aus Entwicklungen für zukünftige Entscheidungen zu lernen.¹²⁹

¹²⁹ Hungenberg, *Strategisches Management in Unternehmen*, 6f.

Es geht im Rahmen strategischer Entscheidungsprozesse also möglicherweise gar nicht so sehr darum, die *eine* Strategie zu finden, die – tatsächlich oder vermeintlich – den eigenen Unternehmenserfolg sichern soll, und eine damit verbundene „fixe Zukunftsvision“ zu entwickeln. Vielmehr geht es darum, ein stärkeres Bewusstsein und eine ausgeprägtere Sensibilität zu entwickeln: Für die Trends und Entwicklungen des wirtschaftlichen, technischen, politischen und gesellschaftlichen Umfelds, für deren mögliche Erfolgsrelevanz, was das eigene Unternehmen angeht; für künftige mögliche Chancen und Risiken; für die eigenen Möglichkeiten und Grenzen; und, natürlich: Auch für die möglicherweise vorhandenen verschiedenen strategischen Handlungsoptionen, deren individuelle Vorzüge, Nachteile und Konsequenzen.

Bis dato ist strategisches Management an deutschen Bibliotheken eher wenig weit verbreitet. Als Gründe hierfür gibt Poll zum einen die „**hohe Bindung von Ressourcen durch Tagesprobleme**“, aber auch die „**starke Orientierung am Bisherigen**“ an – an „gewohnten Aufgaben, Abläufen und Ressourcenverteilungen“. ¹³⁰ Der Ansatz des strategischen Managements könnte geeignet sein, diese eingeschliffenen Denk- und Verhaltensmuster zumindest ein Stück weit aufzubrechen. Angesichts der allgegenwärtigen Ressourcenknappheit im Bibliothekswesen mögen entsprechende strategische Handlungsoptionen zwar möglicherweise vorerst begrenzt sein. Eine etwas ausgeprägtere Kundenorientierung könnte aber einigen Bibliotheken dennoch nicht schaden, ¹³¹ ebenso wenig wie etwas mehr Mut zur aktiven Zukunftsgestaltung.

Die **Grenzen**, mit denen sich das strategische Management an Bibliotheken konfrontiert sieht, sind letztlich **politischer Natur**. Das Bibliotheksmanagement entscheidet häufig nicht autonom, sondern ist den – unter Umständen wechselnden und divergierenden – Interessen verschiedener übergeordneter politischer Entscheidungsträger ausgesetzt. Dies sind gleichsam die Rahmenbedingungen, mit denen sich das Bibliotheksmanagement konfrontiert sieht, so es seine im Rahmen des strategischen Managements erarbeiteten Strategien umsetzen möchte. Ein Argument, auf strategische Abwägungen grundsätzlich zu verzichten, ist dies aus Sicht der Verfasserin nicht. Es schadet nicht, über die eigene Situation, das eigene Können und Potenzial informiert zu sein und eine Vision von dem zu entwickeln, was sowohl aus Sicht des Bibliotheksmanagements als auch aus Nutzersicht mittel- bis langfristig betrachtet wünschenswert ist. Es schadet nicht, das eigene Bewusstsein für verschiedene Trends und Handlungsoptionen zu schärfen in der Auseinandersetzung mit dem, was strategisch gesehen wünschenswert und was machbar ist. Ein Stück weit ist hier tatsächlich der Weg das Ziel.

Zu den politisch schwierigen Rahmenbedingungen, mit denen sich das strategische Management an Bibliotheken konfrontiert sieht, zählt des Weiteren auch die Tatsache, dass der Bildungssektor insgesamt zunehmenden Sparzwängen ausgesetzt ist. Der Leistungsbeitrag, den Bibliotheken zu einem funktionierenden Gemeinwesen oder auch zu einem qualitativ hochwertigen Wissenschafts-, Forschungs- und Lehrbetrieb beisteuern, bleibt nach außen hin vielfach unsichtbar bzw. wird kaum als solcher wahrgenommen. Infolgedessen unterbleiben vielfach dringend notwendige Investitionen. Aus Sicht des strategischen Managements läge hier wohl ein Mangel an Wertschätzung vor – dem dringend offensiv begegnet werden müsste.

¹³⁰ Roswitha Poll, „Bibliotheksmanagement.“ in *Die moderne Bibliothek: Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung*, hrsg. von Rudolf Frankenberger und Klaus Haller, 93–116 (München: Saur, 2004), 93.

¹³¹ Zur noch ausbaubedürftigen Kunden- bzw. Marktorientierung an vielen Bibliotheken vgl. Barbara Sen, „Theory, research and practice in library management 8: Market orientation.“ *Library Management* 31, Nr. 4 (2010): 344–354.

6. Anhang

6.1 Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abb. 1: Mögliche Stakeholder mit Blick auf wissenschaftliche Bibliotheken | 31 |
| Abb. 2: Das Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio (BCG-Matrix)..... | 45 |
| Abb. 3: Das Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio (McKinsey-Matrix) | 48 |
| Abb. 4: Anwendung des Portfolio-Ansatzes im Rahmen des bibliothekarischen Bestandsmanagements | 53 |
| Abb. 5: Dienstleistungsorientierte Portfolio-Planung für Bibliotheken..... | 55 |

6.2 Quellen- und Literaturverzeichnis

- Ambrosini, Véronique, Gerry Johnson und Kevan Scholes, Hrsg., *Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management*. London [u.a.]: Prentice Hall Europe, 1998.
- Arens, Markus, „Bildung und soziale Herkunft: Die Vererbung der institutionellen Ungleichheit.“ in *Perspektiven der Bildung*, hrsg. von Marius Harring, Carsten Rohlfis und Christian Palentien. 1. Aufl., 137–154. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007.
- Ball, Rafael, „Bibliotheksdienstleistungen in der Portfolio-Analyse.“ <http://www.b-i-t-online.de/archiv/2001-02/fach1.htm> (letzter Zugriff: 27. April 2012).
- Bryson, Jo, *Effective library and information centre management*, 2. Aufl. Aldershot: Gower, 1999.
- Bryson, John Moore und Farnum K. Alston, *Creating and implementing your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations*, 1. Aufl. San Francisco: Jossey-Bass Publ., 1996.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, „Innovationspolitik, Informationsgesellschaft, Telekommunikation: 12. Faktenbericht 2009.“ http://www.tns-infratest.com/Monitoring-Deutschland-Digital/pd-mdd/BMWi_12_Faktenbericht_2009.pdf (letzter Zugriff: 27. April 2012).
- Ceynowa, Klaus, „Von der Kostenverwaltung zum Kostenmanagement: Überlegungen zum Steuerungspotential einer Kostenrechnung für Hochschulbibliotheken.“ *Bibliotheksdienst* 32, Nr. 2 (1998): 263–286.
- , „Bibliothekskontrolling mit der Balanced Scorecard.“ *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie* 48, Nr. 1 (2001): 3–13.
- Ceynowa, Klaus und André Coners, *Balanced scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken*. Frankfurt am Main: Klostermann, 2002.
- Clausewitz, Carl von, *Vom Kriege*, 19. Aufl. Bonn: Dümmler, 1991.
- Coenberg, Adolf G., Thomas Günther und Heinz-Georg Baum, *Strategisches Controlling*, 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004.
- Corrall, Sheila, „Academic libraries in the information society.“ *New library world* 96, Nr. 1120 (1995): 35–42.
- , *Strategic management of information services: A planning handbook*. London: Aslib/IMI, 2000.
- Deutscher Bibliotheksverband (dbv), „BIX - Bibliotheksindex: BIX 2012.“ <http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php?id=172> (letzter Zugriff: 27. April 2012).
- , „Situation der Bibliotheken bleibt prekär.“ *BuB : Forum Bibliothek und Information* 64, Nr. 1 (2012): 8–10.
- , „BIX -Bibliotheksindex für öffentliche Bibliotheken: Methodik.“ <http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php?id=28> (letzter Zugriff: 27. April 2012).
- , „BIX - Bibliotheksindex: Methodik und Indexberechnung bis 2011.“ <http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php?id=79> (letzter Zugriff: 27. April 2012).
- Frankenberger, Rudolf und Klaus Haller, Hrsg., *Die moderne Bibliothek: Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung*. München: Saur, 2004.
- Gale, Bradley T. und Robert D. Buzzel, *Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Gabler, 1989.
- Georgy, U. und F. Schade, Hrsg., *Handbuch Informationsmarketing*. Berlin, 2012.
- Georgy, Ursula, *Erfolg durch Innovation: Strategisches Innovationsmanagement in Bibliotheken und öffentlichen Informationseinrichtungen*. Wiesbaden: Dinges & Frick, 2010.
- Giesecke, Joan, *Scenario planning for libraries*. Chicago, Ill.: American Library Association, 1998.

- Gilbert, Dirk Ulrich, Michael Behnam und Hartmut Kreikebaum, *Strategisches Management*, 7. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, 2011.
- Götze, Uwe, *Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung*, 2. Aufl. Göttingen: Deutscher Universitäts-Verlag, 1993.
- Grotlüschen, Anke und Wiebke Riekmann, „LEO: Level-One Studie.“ http://blogs.epb.uni-hamburg.de/leo/files/2011/12/leo-Presseheft_15_12_2011.pdf (letzter Zugriff: 27. April 2012).
- Hahn, Dietger, „Zweck und Entwicklung der Portfolio-Konzepte in der strategischen Unternehmensplanung.“ in *Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen*, hrsg. von Dietger Hahn, 215–248. Berlin [u.a.]: Springer, 2006.
- , Hrsg., *Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen*. Berlin [u.a.]: Springer, 2006.
- Harring, Marius, Carsten Rohlfis und Christian Palentien, Hrsg., *Perspektiven der Bildung*, 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007.
- Hennecke, Joachim, „Innovationsmanagement in Bibliotheken.“ *Bibliotheksforum Bayern* 5, Nr. 2 (2011). http://www.bibliotheksforum-bayern.de/fileadmin/archiv/2011-2/BFB_0211_03_Hennecke_V05.pdf (letzter Zugriff: 27. April 2012).
- Hobohm, Hans-Christoph, „Die SWOT-Analyse.“ in *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Bd. 1*, hrsg. von Hans-Christoph Hobohm und Konrad Umlauf. Hamburg: Dashöfer, 2003.
- , „Wie werden innovative Ideen aufgespürt und umgesetzt? Qualitative Erhebung zu Environmental Scanning und Trendbeobachtung an deutschen Bibliotheken.“ *BuB : Forum Bibliothek und Information* 61, Nr. 6 (2009): 454–459.
- , „Zukunftswerkstatt Kultur- und Wissensvermittlung e.V.: Der Technologieradar.“ <http://zukunftswerkstatt.wordpress.com/zwtechnologieradar/> (letzter Zugriff: 27. April 2012).
- , „Strategisches Informationsmarketing: Ziele und Strategien im strategischen Marketing und ihre Umsetzung im operativen Marketing.“ in *Handbuch Informationsmarketing*, hrsg. von U. Georgy und F. Schade. Berlin, 2012. (Z. Zt. im Satz.)
- Hobohm, Hans-Christoph und Konrad Umlauf, Hrsg., *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Bd. 2*. Hamburg: Dashöfer, 2002.
- , Hrsg., *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Bd. 1*. Hamburg: Dashöfer, 2003.
- Homburg, Christian, *Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle*, 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2000.
- Homburg, Christian und Harley Krohmer, *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler, 2003.
- House of Commons/Culture, Media and Sport Committee, „Public libraries: Third report of session 2004-5.“ <http://www.parliament.the-stationery-office.co.uk/pa/cm200405/cmselect/cmcomeds/81/81i.pdf> (letzter Zugriff: 27. April 2012).
- Hungenberg, Harald, *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren*, 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011.
- Inden, Yvonne, „Die Entwicklung von Qualitätsstandards in Bibliotheken und ihr Einsatz im Benchmarking.“ http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/serien/aw/Berliner_Handreichungen/h229.pdf (letzter Zugriff: 27. April 2012).
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes und Richard Whittington, *Strategisches Management: Eine Einführung: Analyse, Entscheidung und Umsetzung*, 9. Aufl. München: Pearson, 2011.
- Kerth, Klaus, *Die besten Strategietools in der Praxis*. München [u.a.]: Hanser, 2005.

- Koppelman, Udo, *Produktmarketing*, 4. Aufl. Berlin [u.a.]: Springer, 1993.
- Kreikebaum, Hartmut, „Der Mythos des Portfolio-Managements.“ in *Der Niedergang des US-Management-Paradigmas: Die europäische Antwort*, hrsg. von Ulrich Steger, 155–166. Düsseldorf: ECON, 1993.
- Kuhlen, Rainer, *Informationsmarkt: Chancen und Risiken der Kommerzialisierung von Wissen*. Konstanz: Universitätsverlag, 1996.
- , „Information, ein öffentliches oder privates Gut? Eine globale Perspektive, auch für Bibliotheken.“ http://www.kuhlen.name/MATERIALIEN/Vortraege_05Web/RK-vortrag_sao-paulo+rio0505.pdf (letzter Zugriff: 27. April 2012).
- , „Open Access – eine elektronischen Umgebungen angemessene Institutionalisierungsform für das Gemeingut „Wissen“.“ *Leviathan* 38, Nr. 3 (2010): 313–329.
<http://www.springerlink.com/content/d343006080m28762/fulltext.pdf> (letzter Zugriff: 27. April 2012).
- Majluf, Nicolas S., *Strategisches Management*. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus, 1991.
- Matthews, Joseph R., *Strategic planning and management for library managers*. Westport, Conn.: Libraries Unlimited, 2005.
- Mittler, Elmar, „Bibliotheksbau für die Zukunft.“ *Bibliothek: Forschung und Praxis* 17, Nr. 3 (1993): 334–339.
- Moore, Nick, „Partners in the information society.“ *The Library Association Record* 101, Nr. 12 (1999): 702–703.
- Müller-Stewens, Günter und Christoph Lechner, *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2011.
- Mummenthaler, Rudolf, „Innovationsmanagement an Hochschulbibliotheken am Beispiel der ETH-Bibliothek.“ <http://e-collection.library.ethz.ch/eserv/eth:41815/eth-41815-01.pdf> (letzter Zugriff: 27. April 2012).
- Naumann, Ulrich, „Serviceportfolios von Bibliotheken im Umbruch: Herausforderungen an Management und Organisation: Ein Überblick zur Thematik aus betriebswirtschaftlicher Sicht.“ http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2010/829/pdf/Naumann_Portfolio.pdf (letzter Zugriff: 27. April 2012).
- Norton, David P. und Robert S. Kaplan, *Balanced scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1998.
- OECD, *PISA 2009 Ergebnisse: Was Schülerinnen und Schüler wissen und können: Schülerleistungen in Lesekompetenz, Mathematik und Naturwissenschaften*, 1. Aufl. Bielefeld: Bertelsmann, 2010.
- , *Bildung auf einen Blick 2011: OECD-Indikatoren*. Bielefeld: wbv, 2011.
<http://www.oecd.org/dataoecd/61/0/48631632.pdf> (letzter Zugriff: 27. April 2012).
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml und L. L. Berry, „A conceptual model of service quality and its implications for future research.“ *Journal of marketing* 1985, Nr. 4 (49): 41–50.
- , „SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality.“ *Journal of retailing* 64, Nr. 1 (1988): 12–37.
- Paswan, Audhesh K., Charles Blankson und Francisco Guzman, „Relationalism in marketing channels and marketing strategy.“ *European journal of marketing* : *EJM* 45, Nr. 3 (2011): 310–333.
- Penrose, Edith Tilton, *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell, 1959.
- Peters, Thomas J. und Robert H. Waterman, *In search of excellence: Lessons from America*. New York [u.a.]: Harper & Row, 1982.
- Plassmann, Engelbert, Jürgen Seefeldt, Gisela von Busse und Horst Ernestus, *Das Bibliothekswesen der Bundesrepublik Deutschland: Ein Handbuch*, 3. Aufl. Wiesbaden: Harrassowitz, 1999.

- Poll, Roswitha, „Bibliotheksmanagement.“ in *Die moderne Bibliothek: Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung*, hrsg. von Rudolf Frankenberger und Klaus Haller, 93–116. München: Saur, 2004.
- Poll, Roswitha und Peter te Boekhorst, *Measuring quality: International guidelines for performance measurement in academic libraries*. IFLA publications 76. München: Saur, 1996.
- Porter, Michael E., *Wettbewerbsstrategie*, 10. Aufl. Frankfurt [u.a.]: Campus-Verl., 1999.
- , *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, 7. Aufl. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus, 2010.
- Porter, Michael E., *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY [u.a.]: Free Press, 1980.
- , *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York [u.a.]: Free Press, 1985.
- Prahalad, C. K., „The Core Competence of the Corporation.“ *Harvard business review* (1990): 79–91.
- Roberts, Sue und Jennifer E. Rowley, *Managing information services*. London: Facet, 2004.
- Schade, Frauke, „Die Portfolio-Analyse: Ein Instrument zur Profilierung von Bibliotheksbeständen.“ *BuB : Forum Bibliothek und Information* 62, Nr. 5 (2010): 404–409.
- Scholes, Kevan, „Stakeholder mapping:: a practical tool for managers.“ in *Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management*, hrsg. von Véronique Ambrosini, Gerry Johnson und Kevan Scholes, 152–168. London [u.a.]: Prentice Hall Europe, 1998.
- Sen, Barbara, „Theory, research and practice in library management 8: Market orientation.“ *Library Management* 31, Nr. 4 (2010): 344–354.
- Steger, Ulrich, Hrsg., *Der Niedergang des US-Management-Paradigmas: Die europäische Antwort*. Düsseldorf: ECON, 1993.
- The New Media Consortium und EDUCAUSE Learning Initiative, „HORIZON Report 2009.“ <http://www.nmc.org/pdf/2009-Horizon-Report-de.pdf> (letzter Zugriff: 27. April 2012).
- Umlauf, Konrad, *Bestandsaufbau an öffentlichen Bibliotheken*. Frankfurt am Main: Klostermann, 1997.
- Wack, Pierre, „Scenarios : shooting the rapids.“ *Harvard business review* 63, Nr. 6 (1985): 139–150.
- , „Scenarios : uncharted waters ahead.“ *Harvard business review* 63, Nr. 5 (1985): 73–89.
- Walton, Graham, „Theory, research and practice in library management 3: diversification.“ *Library Management* 28, 6/7 (2007): 428–432.
- Wernerfelt, Birger, „A resource-based view of the firm.“ *Strategic Management Journal* 5 (1984): 171–180.
- Wimmer, Ulla, „Betriebsvergleich, Benchmarking, Leistungsmessung.“ in *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Bd. 2*, hrsg. von Hans-Christoph Hobohm und Konrad Umlauf. Hamburg: Dashöfer, 2002.
- Xalter, Simon, „Der Bibliotheksindex (BIX) für wissenschaftliche Bibliotheken: Eine kritische Auseinandersetzung.“ http://tobias-lib.uni-tuebingen.de/volltexte/2006/2440/pdf/BIX_OPUS_Tue_Xalter.pdf (letzter Zugriff: 27. April 2012).

6.3 Anhang 1: Informationsquellen zur externen Analyse für Unternehmen

| | |
|---|---|
| <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Informations- lieferanten innerhalb der Unternehmung</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Internes und externes Rechnungswesen ▪ Bestehendes Wissen/Informationsstand der Mitarbeiter (Konferenzen) ▪ Interne Statistiken (z. B. Anfrage-, Auftrags-, Reklamationsstatistiken) ▪ Schriftverkehr mit Nachfragern, Konkurrenten, öffentlichen Stellen ▪ Persönliche/telefonische Kontakte mit Dritten ▪ Karteien (z. B. Lieferantenkartei, Kundenkartei) |
| <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Informationslieferanten außerhalb der Unternehmung</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veröffentlichungen internationaler Organisationen und Behörden (EU, UNO, GATT) ▪ Amtliche Statistiken und Register (Statistisches Bundesamt, Staat, Landesämter, Handelsregister) ▪ Studien privater und öffentlicher Institutionen <ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftswissenschaftliche Institute - Markt- und Meinungsforschungsinstitute (GfK Nürnberg, Stiftung Warentest München) ▪ Ministerien des Bundes und der Länder ▪ Beratungsunternehmen, Auskunftfeien, Banken; auch: Bundesbank ▪ Veröffentlichungen von Verbänden, Industrie- und Handelskammern (Fachbriefe, Verbandberichte, Mitgliederverzeichnisse, IHK-Mitteilungen/Studien) ▪ Messen und Ausstellungen ▪ Firmen- und Adressbücher ▪ Firmenberichte, Geschäftsberichte, Kataloge, Prospekte, Preislisten anderer Unternehmungen ▪ Berichterstattung der Presse (Tageszeitungen, Fernsehen, Rundfunk; v. a. auch: Wirtschaftsfachpresse) ▪ Informationen aus dem Internet, z. B. dem World Wide Web (WWW), z. B. Datenbank GENIOS (750.000 Firmenprofile, Hintergründe aus 120 Pressestellen, http://www.genios.de) ▪ Bundesstelle für Außenhandelsinformationen (BfAI): Informationen über Marktchancen und Branchenentwicklungen zu ca. 40 Branchen in über 100 Ländern |

(Quelle: In Anlehnung an Coenenberg, Günther und Baum 2004, 61)