Marketing für One-Person Libraries –

Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit von Marketingstrategien in Klein- und Kleinstunternehmen

Bachelorarbeit

Studiengang Bibliothekswesen

Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften

Fachhochschule Köln

Vorgelegt von:

Annika Simon
Gartenstr. 8
42799 Leichlingen
Matr.Nr.: 11077427

Am: 20.08.2013

1. Gutachter: Frau Prof. Dr. Ursula Georgy
2. Gutachter: Frau Prof., MBA Ragna Seidler-de Alwis

Abstract

Diese Bachelorarbeit stützt sich auf die These, dass Klein- und Kleinstunternehmen sowie One-Person Libraries (OPLs) hinsichtlich ihrer Eigenschaften genügend Gemeinsamkeiten aufweisen, um eine Übertragung von Marketingstrategien in Kleinunternehmen auf OPLs zu ermöglichen. Es wird untersucht, ob diese Gemeinsamkeiten ausreichen oder ob die Differenzen zwischen kommerziellen Kleinunternehmen und Non-Profit-OPLs zu groß sind, um eine Übertragung zu ermöglichen. Anhand einschlägiger Fachliteratur werden die Eigenschaften von Kleinunternehmen sowie OPLs herausgearbeitet. Die Besonderheiten, die es bei der Erstellung eines Marketingkonzeptes für Bibliotheken zu berücksichtigen gibt, werden erläutert. Es werden geeignete Marketingstrategien für Kleinunternehmen vorgestellt, welche schließlich auf ihre Eignung für OPLs untersucht werden. Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass eine unveränderte Übernahme der Marketingstrategien nicht möglich ist, da diese auf die Spezifika von Bibliotheken anzupassen sind.

Schlagwörter: Marketing, Marketingstrategien, One-Person Library, Kleinunternehmen, Kleinstunternehmen, Non-Profit-Organisation

Abstract (englisch)

This Bachelor thesis is based on the assumption that small businesses and one-person libraries (OPLs) have enough in common regarding their characteristics to allow a transfer of marketing strategies in small businesses to OPLs. It is analysed if these similarities are really sufficient or if the differences between commercial small businesses and non-profit-OPLs are too big to allow a transfer. The characteristics of small businesses as well as OPLs are carved out with the help of relevant literature. The peculiarities that have to be considered when developing a marketing concept for libraries are commented on. Suitable marketing strategies for small businesses are being introduced and finally analyzed with regard to their applicability for OPLs. As a result, it can be said that an unmodified transfer of these marketing strategies is not possible, because they have to be adapted to the special features of libraries.

Key words: marketing, marketing strategies, one-person library, small business, micro-enterprise, non-profit-organisation

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung ... 7

2. Kurzeinführung Marketing ... 9

2.1. Grundlagen des Marketings ... 9

2.1.1. Definition Marketing ... 9

2.1.2. Strategisches Marketing ... 10

2.1.3. Operatives Marketing ... 12

2.2. Bedeutung ... 13

3. Klein- und Kleinstunternehmen ... 15

3.1. Definition ... 15

3.2. Besonderheiten ... 16

3.2.1. Vorteile ... 16

3.2.2. Nachteile ... 18

3.3. Kompetenzanforderungen an Unternehmer und Mitarbeiter ... 19

3.4. Marketing in Klein- und Kleinstunternehmen ... 22

3.4.1. Bedeutung ... 22

3.4.2. Marketingstrategien ... 23

3.4.3. Unterstützung für Kleinunternehmen ... 29

3.4.4. Probleme ... 31

4. One-Person Libraries (OPLs) ... 34

4.1. Definition ... 34

4.2. Organisation und Aufgabenbereiche ... 34

4.3. Anforderungen an Bibliothekare in OPLs ... 36

4.4. Zielgruppen ... 39

4.5. Marketing in OPLs ... 40

4.5.1. Bedeutung ... 40

4.5.2. Besonderheiten des Marketings für Bibliotheken/OPLs ... 41

4.5.3. Marketingkonzeptionen in OPLs 43

4.5.4. Probleme 44

5. Übertragung von Marketingstrategien in Klein- und Kleinstunternehmen auf One-Person Libraries 46

5.1. Gemeinsamkeiten von Klein- und Kleinstunternehmen und OPLs 46

5.2. Beispiele erfolgreicher Marketingstrategien in Kleinunternehmen und OPLs 48

5.3. Potenziale für die Übertragung 57

5.4. Grenzen bei der Übertragung 63

6. Fazit 68

7. Literaturverzeichnis 71

8. Anhang 76

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Idealtypischer Phasenablauf des strategischen Marketings (S.12)

Abbildung 2: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (S.27)

Abbildung 3: Repositionierung der Tanzschule Heidenreich als „Tanzerlebnis Heidenreich“ mit Verwendung des „tanzenden Bäres“ als Wiedererkennungssymbol (S.51)

Abbildung 4: Marketing-Managementprozess in der Bibliothek des RPI (S.57)

Abkürzungsverzeichnis

AIDA	Attention, Interest, Desire, Action
CHL	career – help – life
EPU	Ein-Personen-Unternehmen
IHK	Industrie- und Handelskammer
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
KOPL	Kommission für One-Person Libraries
NPO	Non-Profit-Organisation
OPAC	Online Public Access Catalogue
OPL	One-Person Library
PH	Pädagogische Hochschule
PR	Public Relations
RPI	Religionspädagogisches Institut
SLA	Special Libraries Association
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

1. Einleitung

„Strategie ist eine in sich stimmige Anordnung von Aktivitäten, die ein Unternehmen von seinen Konkurrenten unterscheidet.“[1]

„Strategie ist die Kunst und die Wissenschaft, alle Kräfte eines Unternehmens so zu entwickeln und einzusetzen, dass ein möglichst profitables, langfristiges Überleben gesichert wird.“[2]

Diese beiden Definitionen zeigen, warum Marketingstrategien sowie ein gut ausgearbeitetes Marketingkonzept so wichtig sind: Ein Unternehmen kann sich mit Hilfe von Marketing nicht nur von der Konkurrenz abheben, richtig eingesetzte Strategien tragen entscheidend zu einem möglichst hohen Umsatz und einer langfristigen Existenz bei. Dennoch wird Marketing als strategischer Prozess in Unternehmen erst seit den 1970er Jahren wahrgenommen, in Non-Profit-Organisationen, zu denen Bibliotheken gehören, erst seit den frühen 1990er Jahren,[3] wobei sich diese Wahrnehmung noch nicht überall bemerkbar macht: „Marketing wird sowohl in Öffentlichen als auch in wissenschaftlichen Bibliotheken bisher selten professionell praktiziert“.[4] Bibliothekare, die in einer One-Person Library (OPL) arbeiten, sehen sich dabei mit noch mehr Hindernissen konfrontiert, Marketing professionell anzuwenden, als Bibliothekare in größeren Bibliotheken. Grund hierfür ist die hohe Verantwortlichkeit für Aufgaben und Abläufe, die meist einzig und allein dem OPL-Bibliothekar zufallen – häufig bleibt da keine Zeit mehr für Marketing. Zudem ist bisher nur wenig Literatur zum Thema „Marketing in OPLs“ vorhanden. Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, zu untersuchen, ob sich Marketingstrategien in Klein- und Kleinstunternehmen auf OPLs übertragen lassen, sodass OPL-Bibliothekare trotz geringen Zeitaufwandes effektiv Marketing betreiben können. Als Grundlage für ein besseres Verständnis der Thematik wird im ersten Teil der Arbeit zunächst erläutert, was Marketing genau ist und warum es so wichtig ist. Danach werden auf Basis von Literaturrecherchen die Eigenschaften von Kleinunternehmen, Kleinunternehmern und Mitarbeitern sowie Marketingstrategien hinsichtlich ihrer Eignung für diese

[1] Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie, S. 15.
[2] Simon [u.a.]: Das große Handbuch der Strategiekonzepte, S. 21.
[3] Vgl. Georgy,Ursula; Schade, Frauke: Marketing für Bibliotheken – Implikationen aus dem Non-Profit- und Dienstleistungsmarketing, S. 7f.
[4] Ebd., S. 7.

Unternehmensform untersucht. Anschließend wird anhand einschlägiger Fachliteratur erläutert, was eine OPL ist, wie sie organisiert ist, welche Fähigkeiten OPL-Bibliothekare mitbringen sollten und auf welche Besonderheiten im Rahmen der Erstellung eines Marketingkonzeptes für Bibliotheken zu achten ist. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden die Gemeinsamkeiten von Kleinunternehmen und OPLs herausgearbeitet, um anschließend untersuchen zu können, ob sich die zuvor für Kleinunternehmen als geeignet erwiesenen Marketingstrategien trotz des Unterschiedes kommerzielle Unternehmen vs. Non-Profit-OPLs übertragen lassen. Am Ende der Arbeit sollen so die Fragen beantwortet werden können, ob die Gemeinsamkeiten von Kleinunternehmen und OPLs ausreichen, um eine Übertragung der Marketingstrategien zu ermöglichen, oder ob die Differenzen zwischen kommerziellen Unternehmen und Non-Profit-Bibliotheken zu groß sind, um eine solche Übertragung zu erlauben.

Um einen besseren Lesefluss zu ermöglichen, wird in der vorliegenden Arbeit die Berufsbezeichnung des Bibliothekars nur in seiner männlichen Form genutzt, ebenso die des Kleinunternehmers. Zudem wird überwiegend der Begriff des Kleinunternehmens genutzt, mit dieser Bezeichnung sollen aber auch die Kleinstunternehmen berücksichtigt werden. Die Begriffe Nutzer und Kunde werden synonym verwendet.

2. Kurzeinführung Marketing

2.1. Grundlagen des Marketings

Da der Bereich des Marketings sehr vielseitig und komplex ist, wird im Folgenden nur auf eine allgemeine Marketing-Definition sowie Definitionen des strategischen und operativen Marketings und deren Abläufe eingegangen. Darauf folgt eine kurze Erläuterung der Funktion des Marketings.

2.1.1. Definition Marketing

Der Begriff „Marketing“ entstand zu Beginn des 20. Jahrhunderts im angloamerikanischen Raum,[5] „die Grundidee des Marketing ist [jedoch] bereits seit vielen Jahrhunderten im Marktgeschehen zu beobachten“.[6] In den darauffolgenden Jahren verbreitete sich der Begriff „Marketing“ immer weiter, bis er schließlich in den 60er Jahren auch in Deutschland immer häufiger genutzt wurde und damit den bisher verwendeten Begriff der Absatzwirtschaft bzw. Absatzpolitik ablöste. Im Laufe der Jahre wurden, den aktuellen Entwicklungen folgend, verschiedene Definitionen von „Marketing“ aufgestellt. So wurde „das Marketing in den fünfziger Jahren primär als ‚Distributions- und Verkaufsfunktion‘ interpretiert“[7], während „in den achtziger Jahren […] eine stärkere kompetitive Ausrichtung des Marketing im Vordergrund“[8] stand.

Laut

> […] der klassischen Interpretation **bedeutet Marketing die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden.**[9]

Philip Kotler definiert den Begriff des Marketings ähnlich:

> Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.[10]

---

[5] Vgl. Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Aufl., S. 7.
[6] Ebd.
[7] Meffert, Heribert: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8.Aufl., S. 4.
[8] Ebd., S. 5.
[9] Ebd., S. 7.
[10] Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, S. 12.

Hans-Jürgen Borchardt definiert in seinem Buch „Marketing für Klein- und Familienbetriebe“ aus dem Jahr 2010 Marketing als

> Ober- bzw. Sammelbegriff für sämtliche Aktivitäten, die den Absatz direkt oder indirekt fördern und unterstützen, wie z.B. Vertrieb, Werbung, Verkaufsförderung, Präsentation, Service, Sponsoring, Angebotsentwicklung, Innovationspolitik, PR, usw., usw.[11]

2.1.2. Strategisches Marketing

Das strategische Marketing gilt als grundlegender, erster Schritt im Marketing.[12] Es

> beschäftigt sich mit langfristigen, grundlegenden Fragen und Entscheidungen im Marketing. Es nimmt planerische Festlegungen vor, an die das Unternehmen i. d. R. über einen längeren Zeitraum gebunden ist. Das strategische Marketing zeigt die grundlegende Entwicklungsrichtung für das Unternehmen auf und schafft damit eine Orientierung für die gesamte Organisation und ihre Mitglieder.[13]

Das strategische Marketing legt demnach eine „inhaltliche Basis“ sowie eine Orientierungsrichtung für die Entwicklung der Marketing-Maßnahmen fest. Es werden z.B. Zielgruppen, Strategien und Ziele des Unternehmens definiert. Erst wenn diese grundlegenden Aspekte eindeutig geklärt sind, „können konkrete Maßnahmen im Rahmen des Marketing-Mix geplant werden“.[14] (vgl. Kapitel 2.1.3.)

Der Ablauf des strategischen Marketings lässt sich in verschiedene Phasen aufteilen:[15] Zuerst erfolgt die Analyse der Ausgangssituation. Hierbei werden das externe Unternehmensfeld, wie Markt- und Konkurrenzsituation, sowie die interne Unternehmenssituation, also finanzielle und personelle Ressourcen, untersucht. Diese Analyse stellt die Informationsgrundlage für das weitere Vorgehen, d.h. für die Entwicklung von Zielen und Marketingstrategien, dar. Für die Analyse stehen zahlreiche Instrumente, wie z.B. die SWOT-Analyse, zur Verfügung. Hierbei werden die unternehmensinternen Stärken („Strengths“) und Schwächen („Weaknesses“), als auch die unternehmensexternen Chancen („Opportunities“) und die Risiken („Threats“) untersucht.[16]

---

[11] Borchardt, Hans-Jürgen: Marketing für Klein- und Familienbetriebe, S. 16.
[12] Vgl. Walsh, Gianfranco; Klee, Alexander; Kilian, Thomas: Marketing: Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies, S. 123.
[13] Ebd.
[14] Ebd.
[15] Vgl. ebd., S. 129ff.
[16] Vgl. Wirtschaftslexikon.gabler.de: Definition SWOT-Analyse. URL: www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/swot-analyse.html (18.07.1013).

Die nächste Phase beinhaltet die genaue Planung der strategischen Ziele. Als Ziele werden „Aussagen über erwünschte Zustände, die als Ergebnis wirtschaftlichen Handelns eintreten sollen“[17] bezeichnet. Diese Ziele können ökonomisch, also auf einen möglichst hohen Umsatz, oder kundenorientiert, z.B. auf eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit, ausgerichtet sein. Damit die Erreichung der Ziele später kontrolliert und geeignete Strategien und Maßnahmen abgeleitet werden können, müssen Ziele konkret und eindeutig benannt werden. Hierbei müssen drei Aspekte beachtet werden: der *Zielinhalt*, also was genau soll erreicht werden, *Zielausmaß*, bei dem festgelegt wird, in welchem Umfang das Ziel erreicht werden soll, und *zeitlicher Bezug*, d.h. bis wann soll das Ziel erreicht werden. Mit der Zielplanung einhergehend müssen Strategien festgelegt werden, denn diese geben den Weg vor, welcher nötig ist, um die geplanten Ziele zu erreichen.

Der nächste Schritt gehört nicht zum strategischen, sondern zum operativen Marketing (vgl. Kapitel 2.1.3.): Basierend auf den Strategien müssen konkrete Maßnahmen entwickelt und durchgeführt werden.

Der letzte Schritt des strategischen Marketings ist das Controlling. Dieses Wort wird häufig mit „Kontrolle“ übersetzt, es geht hier aber vielmehr darum, einen Vergleich von Ist- und Sollzustand durchzuführen, Aktivitäten zu koordinieren sowie Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen.[18]

Dieser Ablauf mag wie eine einmalige Prozedur erscheinen, der Marketingprozess muss jedoch als Kreislauf gesehen werden, welcher ständig wiederholt wird. Da sich Markt- und Konkurrenzsituation und damit die Kundenbedürfnisse permanent ändern, muss eine regelmäßige Änderung und Anpassung der Marketingkonzeption erfolgen.

[17] Walsh, Klee, Kilian: Marketing, S. 154.
[18] Vgl. Köhrer-Weisser, Sabine: Marketing in der One-Person Library, S. 26.

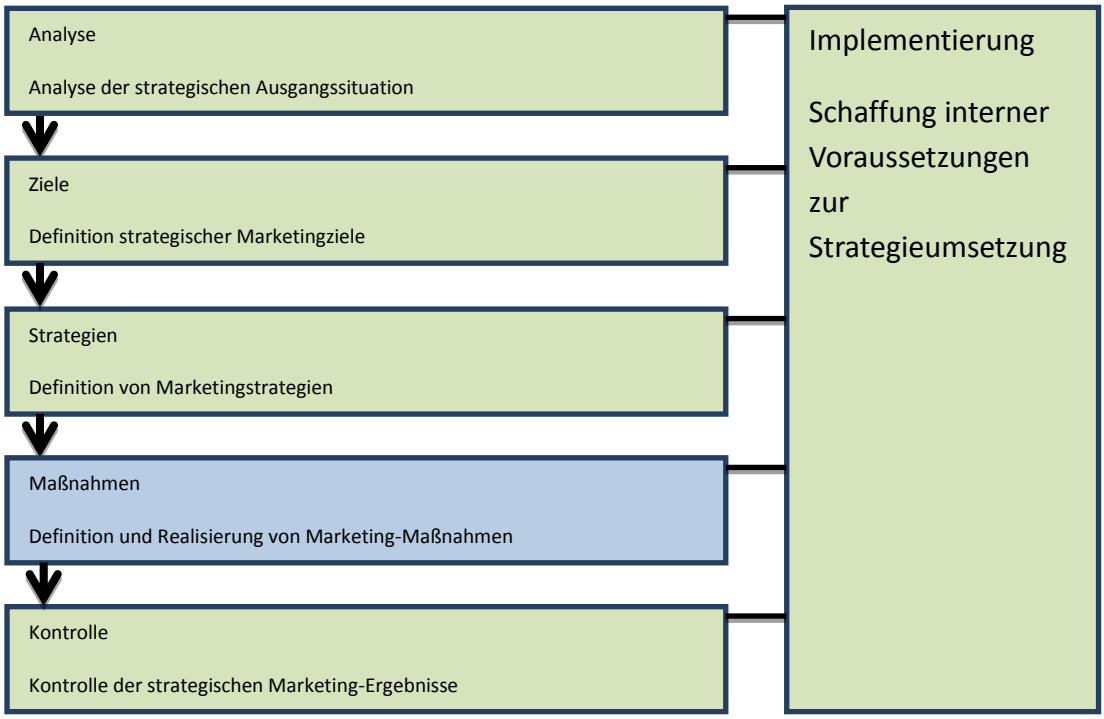

Abb. 1: Idealtypischer Phasenablauf des strategischen Marketing (=grüne Bereiche)
(Quelle: nach Walsh, Klee, Kilian: Marketing : Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies, S. 129.)

2.1.3. Operatives Marketing

Im Gegensatz zum strategischen Marketing handelt es sich beim operativen Marketing nicht um ein langfristiges, sondern um ein kurzfristiges, oftmals sogar täglich anfallendes Konzept.[19]

Aufgabe des operativen Marketings ist es, die im strategischen Marketing entwickelten Strategien praktisch umzusetzen. Hierfür bedient man sich der Instrumente des Marketing-Mix, der sogenannten „4 Ps“. Diese Abkürzung steht für „Product, Price, Place, Promotion“.

Im Rahmen der Produktpolitik sollte z.B. beantwortet werden, ob sich das Unternehmen auf ein Kernprodukt spezialisiert, oder ob ein ganzes Produktsortiment angeboten werden soll und welche Eigenschaften diese Produkte mitbringen.[20] Um Produkte hinsichtlich ihrer Stellung am Markt beurteilen zu können, wird häufig die Methode der Portfolioanalyse angewandt. Hierbei werden sowohl Marktanteil als auch Marktwachstum eines Produktes beurteilt, sodass das Unternehmen entscheiden kann, ob das Produkt genügend zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beiträgt oder ob es unzureichende Einnahmen erzielt und aus dem Angebot genommen werden sollte.

[19] Vgl. Marketinglexikon.marketingberatung.de: „Operatives Marketing“. URL: http://marketinglexikon.marketingberatung.de/operatives-marketing.html (21.05.2013).
[20] Vgl. Haunerdinger,Monika; Probst,Hans-Jürgen: Marketingstrategien und Marketingmix. In: ProFirma, 09/2006, S. 71f.

Bei der Preispolitik wird festgelegt, ob die Produkte niedrigpreisig, oder aufgrund einer herausragenden Qualität im hochpreisigen Segment angeboten werden sollen. Bei der Gestaltung der Preise muss darauf geachtet werden, dass ein angemessener wirtschaftlicher Gewinn erzielt wird.
Ziel der Kommunikationspolitik ist es, ein Produkt möglichst bekannt zu machen und so potenzielle Kunden anzusprechen. Die Instrumente, welche zur Erreichung dieses Zieles eingesetzt werden, sind Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit. Hierbei geht man häufig nach dem sogenannten AIDA-Konzept vor: Der Kunde soll durch die eingesetzten Werbemaßnahmen auf das Produkt aufmerksam werden (A=Attention), sein Interesse an dem Produkt (I=Interest) und der Wunsch, dieses zu besitzen (D=Desire) sollen geweckt werden. Daraus resultierend folgt dann idealerweise der Kauf des Produktes (A=Action).
Das letzte Instrument des Marketing-Mix ist die Distributions- bzw. Absatzpolitik. Hier geht es um die Festlegung von Vertriebswegen und –systemen. Das Unternehmen entscheidet, ob es seine Produkte direkt oder über andere Händler anbietet.

2.2. Bedeutung

Da im Verlauf dieser Arbeit noch näher darauf eingegangen wird, welche Bedeutung Marketing in Kleinunternehmen sowie in OPLs hat, wird hier nur kurz auf die Frage, warum Marketing generell betrieben werden sollte, eingegangen.

Wie aus der Definition von Hans-Jürgen Borchardt (vgl. Kapitel 2.1.1.) hervorgeht, ist eine wichtige Funktion des Marketings, den Absatz (entweder direkt oder indirekt) zu fördern.
Wie Meffert in seiner Definition von Marketing aufzeigt (vgl. Kapitel 2.1.1.), sollen mit Hilfe von Marketing außerdem die Bedürfnisse der Kunden befriedigt werden. Ziel hierbei ist es, die Kunden durch eine permanente Wiederholung dieser Bedürfnisbefriedigung an das eigene Unternehmen zu binden, sodass sie immer wieder zurückkehren und trotz Wettbewerbes nicht zur Konkurrenz wechseln. Hans-Jürgen Borchardt geht noch einen Schritt weiter und bezeichnet Marketing nicht als Wettbewerb, sondern als Krieg[21], in dem Marketing „immer das Ziel [hat], zu siegen

[21] Vgl. Borchardt: Marketing für Klein- und Familienbetriebe, S. 5.

und – wenn möglich – den oder die Gegner vom Markt zu verdrängen, und zwar definitiv und endgültig“.[22]

[22] Ebd., S. 6.

3. Klein- und Kleinstunternehmen

3.1. Definition

Laut einer Definition der Europäischen Union werden „Kleinstunternehmen [und] kleine Unternehmen […] entsprechend ihrer Mitarbeiterzahl und ihres Umsatzes bzw. der Bilanzsumme definiert“.[23]

Als Kleinunternehmen werden diejenigen Unternehmen bezeichnet, welche weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigen und deren Umsatz oder Jahresbilanz zehn Mio. € nicht überschreiten.

Kleinstunternehmen, auch Mikrounternehmen genannt, beschäftigen weniger als zehn Mitarbeiter und erwirtschaften einen maximalen Umsatz bzw. eine maximale Jahresbilanz von zwei Mio. €.[24]

Die Struktur der Klein- und Kleinstunternehmen ist sehr heterogen, d.h. diese Unternehmensformen sind in nahezu allen Branchen zu finden, zunehmend aber vor allem im Dienstleistungssektor.[25]
Zu der Gruppe der Kleinstunternehmen gehören auch die Ein-Personen-Unternehmen (EPU). Die EPU-Plattform definiert Ein-Personen-Unternehmen wie folgt:

> [Als EPU gelten] Unternehmen ohne unselbständig Beschäftigte (auch ohne geringfügig Beschäftigte) der gewerblichen Wirtschaft mit Orientierung am Markt, Ausrichtung der Tätigkeit auf Dauer und ohne Mitunternehmertum, d.h. im Wesentlichen nur Einzelunternehmen und GmbH.[26]

Diese Definitionen variieren z.T. stark von Land zu Land: in den USA beispielsweise gelten Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern noch als Kleinunternehmen.[27]

---

[23] Offizielle Website der Europäischen Union: Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, URL: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_de.htm (22.05.2013).
[24] Vgl. ebd.
[25] Vgl. Egbringhoff, Julia: Ständig selbst: Eine Untersuchung der alltäglichen Lebensführung von Ein-Personen-Selbständigen, S. 125.
[26] Wirtschaftskammer Österreich: Ein-Personen-Unternehmen (EPU) in Österreich. URL: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=357341&DstID=17 (14.05.2013).
[27] Vgl. Hamer, Eberhard: Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben. In: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, S. 29.

Da diese Bachelorarbeit die Situation in Deutschland beleuchtet, werden diese Unterschiede jedoch nicht berücksichtigt, sondern obenstehende Definitionen als Grundlage genutzt.

3.2. Besonderheiten

Klein- und Kleinstunternehmen weisen, besonders im Vergleich zu Großunternehmen, einige besondere Merkmale auf. Diese können sowohl zum Vorteil, teilweise auch zum Nachteil eines Kleinunternehmens werden. Im Folgenden werden einige der Vor- und Nachteile erläutert.

3.2.1. Vorteile

Ein entscheidender Vorteil, den Kleinunternehmen gegenüber Großunternehmen besitzen, ist der direkte und persönliche Kontakt zum Kunden.[28] Da Kleinunternehmer nur wenige Mitarbeiter beschäftigen, kennen diese meist alle ihre Kunden persönlich, inklusive deren Präferenzen und Probleme. Die Mitarbeiter können ihren Kunden maßgeschneiderte Angebote liefern, was wiederum zu einer hohen Zufriedenheitsrate auf Seite der Kunden führt und sie an das Unternehmen bindet.

Zur Kundenbindung trägt außerdem dazu bei, dass die Kunden ihre Ansprechpartner genau kennen und wissen, wer bei welchen Problemen weiterhelfen kann.

Bei Änderungswünschen oder Problemen seitens der Kunden sind Kleinunternehmen stark im Vorteil, denn die Mitarbeiter „können sofort reagieren und die gewünschten Änderungen und Probleme sofort und direkt mit dem Kunden besprechen und beheben“.[29] Aufgrund der Tatsache, dass der Kunde in den Änderungs- oder Problemlösungsprozess mit einbezogen wird, ist zudem die Wahrscheinlichkeit höher, dass er genau die Dienstleistung oder das Produkt erhält, welches er benötigt.

Diese Flexibilität ist nicht nur beim Kundenkontakt von Vorteil. Da die Entscheidungswege bei Kleinunternehmen kürzer und übersichtlicher als bei Großunternehmen sind, kann auf Veränderungen am Markt viel schneller reagiert werden.[30] Auch bei Fehlentscheidungen können Kleinunternehmen sofort reagieren und

[28] Vgl. Reichwald, Ralf: Die neue Welt der Mikrounternehmen: Netzwerke – telekooperative Arbeitsformen – Marktchancen, S. 118.
[29] Borchardt: Marketing für Klein- und Familienbetriebe, S. 56.
[30] Vgl. Meyer, Jörn-Axel: Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Jahrbuch der KMU-Forschung 2000, S. 3.

den Fehler beheben.[31] Wenn also z.B. ein neues Produkt weniger gut angenommen wird als erwartet, können Kleinbetriebe dieses umgehend wieder vom Markt nehmen, ihre Preispolitik ändern o.ä., während dieser Prozess bei Großunternehmen mehrere Wochen dauern kann, was wiederum zu Verlusten führt.

Sowohl Markt als auch Wettbewerb haben bei Kleinunternehmen i.d.R. eine recht überschaubare Größe, d.h. die Unternehmer kennen ihre Konkurrenten und deren Angebote sehr genau. Dieses Wissen sollte unbedingt dafür genutzt werden, sich möglichst vorteilhaft am Markt zu positionieren und sich von der Konkurrenz abzuheben.[32]

Ein weiterer Vorteil, den Klein- und Kleinstunternehmen aufweisen, ist die flache, meist einstufige Hierarchie.[33] Durch die enge Zusammenarbeit von Inhaber und Mitarbeitern, ist ein direkter, i.d.R. täglich stattfindender Meinungs- und Informationsaustausch „ohne Filter und mit wenig Verfälschung“[34] sehr gut möglich. Zudem kennen sich Inhaber und Mitarbeiter durch die intensive Zusammenarbeit sehr gut, wissen, dass sie sich aufeinander verlassen können und interagieren so als ein aufeinander eingespieltes Team.

Damit einhergehend ist eine weitere Stärke von Kleinunternehmen die hohe Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen. Fühlen sich die Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen zugehörig und arbeiten gerne dort, ist die Mitarbeiterfluktuation dementsprechend gering. Außerdem besteht die „Chance, langjährige Vertrauensbeziehungen zwischen den eigenen Vertriebsmitarbeitern und Kunden aufzubauen“.[35] Durch die hohe Identifikation sind die Mitarbeiter außerdem glaubwürdiger im Kundengespräch, was zu einem höheren Verkaufserfolg führt.

Einen weiteren, nicht zu vernachlässigen Vorteil, stellen die Marktnischen für Kleinunternehmen dar. Kleine Teilmärkte für ein Produkt oder eine Dienstleistung sind

---

[31] Vgl. Borchardt: Marketing für Klein-und Familienbetriebe, S. 18.
[32] Vgl. Borchardt, Hans-Jürgen: Warum Kleinunternehmer auf ein „Do-it-yourself-Marketing“ setzen sollten: Marketing aus dem Lehrbuch ist für Einzelunternehmer nicht geeignet. URL: http://akademie.de/wissen/do-it-yourself-marketing (14.05.2013).
[33] Vgl. ebd.
[34] Borchardt: Marketing für Klein- und Familienunternehmen, S. 18.
[35] Rumler, Andrea: Marketingchancen für mittelständische Unternehmen. URL: http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15136-Marketingchancen-fuer-mittelstaendische-Unternehmen.html (16.05.2013).

für Großunternehmen i.d.R. nicht effizient genug, sodass Kleinunternehmen hier eine monopolartige Stellung einnehmen können.[36]

Eine Besonderheit der Ein-Personen-Unternehmen, welche zum Vorteil werden kann, ist, dass der Erfolg des Unternehmens von nur einer einzigen Person, nämlich dem Inhaber, abhängig ist. Ist der Inhaber stets motiviert, engagiert und setzt er sich intensiv für alle seine Kunden ein, ist dies ein enormer Vorteil.[37]

3.2.2. Nachteile

Einer der Nachteile, den Kleinunternehmen gegenüber Großunternehmen aufweisen, ist, dass die Inhaber der kleinen Unternehmen häufig über keine oder nur unzureichende betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen.[38] Natürlich könnte man hier durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen entgegensteuern, allerdings fehlt Kleinunternehmern aufgrund ihrer hohen Verantwortlichkeit für das Unternehmen häufig die Zeit und auch aus finanzieller Sicht gibt es nicht genügend „adäquate Unterstützungsmaßnahmen zur Förderung von Management- und Selbstkompetenzen".[39] Mit diesem Mangel an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen geht einher, dass in vielen Kleinunternehmen „die strategische Planung eher unstrukturiert, sporadisch und inkremental erfolgt".[40] Zwar kann dieses Problem durch die Flexibilität, das Engagement der Mitarbeiter und die tägliche Kommunikation mit dem Inhaber halbwegs behoben werden, trotzdem büßt das Unternehmen hier einiges an organisatorischem Potenzial ein.

Haben Kleinunternehmer nur wenige oder keine Stammkunden, oder Kunden, die nur unregelmäßig die Dienste des Unternehmens beanspruchen, sind die Unternehmer einer erhöhten Unsicherheit ausgesetzt, da die Auslastungen z.T. stark schwanken. Es kann vorkommen, dass das Unternehmen eine Zeit lang gar keine oder nur wenige Aufträge bekommt und dann wiederum sehr viele Aufträge in sehr kurzer Zeit. Diese

---

[36] Vgl. ebd.
[37] Vgl. Hueber, Robert: Ein-Personen-Unternehmen: Ein Leitfaden zur erfolgreichen Gründung, Steuerung und Führung, S. 36.
[38] Vgl. Siller, Helmut; Grausam, August: Selbstcontrolling für Selbständige und kleine Unternehmen, S. 66.
[39] Finzinger, Richard [u.a.]: Analyse von Mikrounternehmen unter besonderer Berücksichtigung der beschäftigungspolitischen Dimension, S.VI. URL: http://www.wu.ac.at/itf/student/down_s/mikrounternehmen (14.05.2013).
[40] Pfohl, Hans-Christian: Unternehmensführung. In: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, S. 91.

Unsicherheit führt beim Unternehmer und bei den Mitarbeitern häufig zu Angst und psychischem Stress. Diese Faktoren werden noch verstärkt durch die oftmals mangelnde soziale Absicherung von Kleinunternehmen. Wenn ein Mitarbeiter oder gar der Unternehmer selbst wegen Krankheit o.ä. ausfällt, bedeutet dies zusätzlichen Stress und Druck für die anderen Mitarbeiter, da sie nun die Aufgaben des Kollegen mit übernehmen müssen. Gerade Ein-Personen-Unternehmer leiden häufig unter einer hohen Arbeitsbelastung: mehr als 40% der Ein-Personen-Unternehmer, welche an einer Studie zur Untersuchung dieser Unternehmensformen teilnahmen, arbeiteten mehr als 40 Std./Woche – im Vergleich zu Angestellten ist dies eine erhöhte Arbeitsbelastung.[41] Zudem sagten über 80% der Ein-Personen-Unternehmer aus, dass ihre Arbeiten im Vergleich zu Angestellten mit mehr Verantwortung und Risiko verbunden seien.

Ein Nachteil, mit dem vor allem EPU zu kämpfen haben, sind die oftmals auftretenden Vorbehalte, z.B. von potenziellen Kunden, welche die Kleinunternehmen nicht ernst nehmen, was wiederum zu erhöhtem psychischem Stress und Verunsicherung führt.[42]

Ein weiterer Aspekt, der zum Nachteil werden kann, ist, dass der Erfolg des Unternehmens sehr stark von der Persönlichkeit des Inhabers abhängt. Ist dieser nicht engagiert und besitzt keine Teamfähigkeit, sind nicht nur die Mitarbeiter unzufrieden, es bleibt auch der Erfolg für das Unternehmen aus.[43]

3.3. Kompetenzanforderungen an Unternehmer und Mitarbeiter

Auch wenn sich die angebotenen Produkte und Dienstleistungen von Klein- und Kleinstunternehmen stark unterscheiden, haben ihre Unternehmer doch vieles gemeinsam was ihre Eigenschaften und Fähigkeiten angeht.

Viele Gründungen von Klein- und Kleinstunternehmen gehen darauf zurück, dass die Unternehmer sich selbst verwirklichen und beruflich unabhängig sein wollen. Natürlich ist eine gute Stellung am Markt ebenfalls wichtig, es ist allerdings nicht oberste Priorität, so viel Umsatz wie nur möglich zu machen.[44] In dem 2003 erschienenen Buch „Klein aber oho! Kleinunternehmer in der Praxis“ wird die Arbeit eines

[41] Vgl. Analyse von Mikrounternehmen, S. 12f.
[42] Vgl. ebd., S. 54.
[43] Vgl. Siller, Grausam: Selbstcontrolling für Selbständige und kleine Unternehmen, S. 66.
[44] Vgl. Egbringhoff: Ständig selbst, S. 124f.

Kleinunternehmers folgendermaßen beschrieben: „Die Arbeit ist auch ein integraler Bestandteil ihres Lebens und soll Spaß und Sinn machen und zur ‚Selbstverwirklichung' beitragen".[45]

Der „typische" Kleinunternehmer bringt daher i.d.R. ein überdurchschnittliches Engagement, einen außerordentlichen Arbeitseinsatz sowie eine positive Lebenseinstellung mit. Auf der anderen Seite bedeutet die Arbeit eines Kleinunternehmers eine Herausforderung im Hinblick auf die Koordination von Privat- und Berufsleben.[46]

Weitere wichtige Fähigkeiten, die ein Kleinunternehmer besitzen sollte, sind eine realistische Selbsteinschätzung sowie Selbstbewusstsein, denn:

> Der Mikrounternehmer vermarktet in hohem Maße seine Person, seinen Namen sowie das sich durch seine Biographie ergebende Erfahrungswissen. Er ist sich seiner persönlichen Kernkompetenz bewusst; d.h. er kennt idealerweise seine Stärken und Schwächen und ist im wahrsten Sinne des Wortes ‚selbstbewusst'. Dieses ‚Selbstbewusstsein' ermöglicht es ihm auch, sich in ungewohnten Situationen und flexiblen Strukturen zurechtzufinden. Er verfolgt die Strategie, sehr viel noch selber machen zu können. Er ist in der Lage, alle im Unternehmen anfallenden Aufgaben, insbesondere die vom Kunden direkt wahrnehmbaren Leistungen, selbst zu erledigen bzw. zumindest in ihren Zusammenhängen zu verstehen. Er pflegt ein persönliches Verhältnis zu seinen Kunden und ist in der Lage individuell und flexibel auf die Kundenwünsche einzugehen.[47]

Gerade im Kundengespräch sind selbstbewusstes und sicheres Auftreten wichtig, denn „das persönliche Gespräch mit dem potenziellen Kunden gilt als die erfolgreichste, aber auch anspruchsvollste Form des Verkaufens".[48] Ebenfalls von Nöten sind hierbei hohe Fachkompetenz sowie Motivation und Einfühlungsvermögen.

Weitere Aufgaben, die Kleinunternehmer erfüllen müssen, sind die typischen Führungsaufgaben, wie zukunftsbezogene Planungen erstellen, Entscheidungen treffen, organisieren, kontrollieren, Entwicklungsprozesse sowie Veränderungen in Gang bringen und gestalten, Ziele festlegen sowie die eigenen Mitarbeiter sowohl zu fördern als auch zu fordern.[49]

Zudem sollten Kleinunternehmer teamfähig sein, denn sie müssen ihre Mitarbeiter nicht nur führen, sondern auch eng mit ihnen zusammenarbeiten. Soziale Kompetenzen sind

---

[45] Schmette, Martine; Nußbaum, Christine; Strina, Giuseppe: Klein aber oho!: Mikrounternehmer in der Praxis, S. 15.
[46] Vgl. Reichwald: Die neue Welt der Mikrounternehmen, S. 21.
[47] Schmette: Klein aber oho!, S. 18.
[48] Hämmerli, Fredy: Erfolgreich als Kleinunternehmer: Firmengründung, Finanzen, Rechtsform, Personalführung, Versicherungen, Marketing und Verkauf, Steuern, S. 90.
[49] Vgl. Siller, Grausam: Selbstcontrolling für Selbständige und kleine Unternehmen, S. 68ff.

auch dann wichtig, wenn z.B. bei Großprojekten die Kapazitäten des eigenen Unternehmens nicht mehr ausreichen und Kooperationen abgeschlossen werden müssen.[50]

Ähnliche Fähigkeiten und Kompetenzen werden von den Mitarbeitern in Kleinunternehmen gefordert: zum einen sollten sie natürlich fachlich und methodisch kompetent sein, aber auch Interaktions- sowie soziale Kompetenzen sind wichtig, denn die einzelnen Mitarbeiter arbeiten täglich eng zusammen und müssen individuell auf jeden Kunden eingehen können.[51]
Mitarbeiter von Kleinunternehmen sollten zudem kreativ sein, denn nicht jedes Problem kann mit einer konventionellen, standardisierten Lösung behoben werden. Auch technologisches Know-how ist sehr wichtig, denn gerade heutzutage gibt es laufend neue Entwicklungen, über die sich die Mitarbeiter regelmäßig informieren sollten. Dies ist wichtig, um möglichst effizient arbeiten zu können und um ihren Kunden den Eindruck zu vermitteln, immer auf dem aktuellsten Stand zu sein. Damit einhergehend ist es wichtig, dass die Mitarbeiter genügend Eigenmotivation mitbringen, um sich regelmäßig fortzubilden.
Genau wie bei den Kleinunternehmern selber ist es auch für die Mitarbeiter erforderlich, über eine gewisse Portion Problem- und Selbstbewusstsein zu verfügen, um beim Kundengespräch zu erkennen, was der Kunde wirklich benötigt und um ihn davon zu überzeugen, dass das eigene Unternehmen das beste für die Lösung seiner Probleme ist. Sowohl beim Kundenkontakt als auch bei der Zusammenarbeit mit ihren Kollegen sollten die Mitarbeiter Spaß an der Sache haben, denn je mehr sie sich selber mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen identifizieren können, desto überzeugender wirken sie auf ihre Kunden.[52]

In Bezug auf den Kundenkontakt ist es erforderlich, dass die Mitarbeiter über eine gewisse Sprachkompetenz verfügen, um dem Kunden zwar detailliert, aber ohne ihn zu überfordern, erklären zu können, wie das Unternehmen ihnen helfen kann. Hierbei ist es ebenfalls wichtig, mit Kritik umgehen zu können, d.h. man sollte sich nicht persönlich angegriffen fühlen sondern versuchen, die Kritik dahingehend zu nutzen, seine Services zu verbessern und sich an die Wünsche der Kunden anzupassen.

---

[50] Vgl. Schmette: Klein aber oho!, S. 18.
[51] Vgl. Reichwald: Die neue Welt der Mikrounternehmen, S. 74.
[52] Vgl. ebd., S. 117f.

3.4. Marketing in Klein- und Kleinstunternehmen

Wie in Kapitel 2.2. aufgezeigt, erfüllt Marketing eine wichtige Funktion bei der Förderung des Absatzes sowie bei der Kundenbindung. Was genau Marketing für Klein- und Kleinstunternehmen bedeutet, wird im Folgenden erläutert.

3.4.1. Bedeutung

Viele Kleinunternehmer sind der Meinung, Marketing sei ausschließlich lästig, kostenintensiv und überflüssig, denn solange die Qualität stimme, würden die Kunden schon kommen.[53] Unternehmen, die mit solch einer Haltung geführt werden, existieren jedoch nicht lange.

Ein großes Problem, welchem besonders neugegründete Kleinunternehmen gegenüberstehen, ist, dass die meisten potenziellen Kunden nichts von der Existenz des Unternehmens mitbekommen, da kaum oder gar kein Marketing eingesetzt wird. Hinzu kommt, dass die Kunden gegenüber neuen Unternehmen erst einmal skeptisch sind, denn „in den Augen der Kunden sind eben jene Produkt- und Leistungsanbieter ‚die Besten', die bereits bekannt und profiliert sind und die von anderen Leuten empfohlen werden".[54]

Hier wird deutlich, warum Marketing ein wichtiger Faktor für den Erfolg eines jeden Klein- oder Kleinstunternehmen ist: Zum einen müssen potenzielle Kunden erst einmal von dem Unternehmen sowie seinen Angeboten erfahren. Zum anderen muss deutlich gemacht werden, warum gerade dieses Unternehmen besser als die Wettbewerber ist, man muss sich aus der Masse hervorheben.[55] Um diese Ziele zu erreichen, müssen Kleinunternehmer „systematisch […] und kontinuierlich Marketing betreiben"[56], denn nur so können sie sich „ihre Stellung im Markt […] erobern".[57]

Da gerade kleine Unternehmen oftmals von einem kleinen Kreis an Kunden und Geschäftspartnern abhängig sind, ist der Einsatz von Marketing erforderlich, um diese Kunden an das Unternehmen zu binden und zudem neue Kunden sowie Aufträge

[53] Vgl. Borchardt: Marketing für Klein- und Familienbetriebe, S. 6.
[54] Greber, Thomas: Marketing für Kleinunternehmer, Freiberufler und Selbständige: Wie Sie sich und Ihr Business erfolgreich vermarkten; kostengünstig, effizient, professionell, S. 9.
[55] Vgl. Borchardt: Warum Kleinunternehmer auf ein „Do-it-yourself-Marketing" setzen sollten.
[56] Greber: Marketing für Kleinunternehmer, Freiberufler und Selbständige, S. 10f.
[57] Ebd.

hinzuzugewinnen.[58] Um dies zu erreichen, sollte die Zufriedenheit der Kunden immer im Mittelpunkt stehen, denn zufriedene Kunden wechseln seltener den Anbieter und sind auch bereit, bei entsprechender Qualität mehr als bei der Konkurrenz zu bezahlen.[59] Ziel der Unternehmen muss es daher sein, mit Hilfe von Marketing „die Anforderungen des Marktes möglichst frühzeitig zu erkennen und zu befriedigen".[60] Um dies zu erreichen, werden

> [a]uf Basis einer Analyse der eigenen Stärken und Schwächen im Verhältnis zu den Wettbewerbern […] Strategien zur aktiven Gestaltung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden entwickelt und umgesetzt.[61]

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass dem Marketing für Klein- und Kleinstunternehmen eine große Bedeutung zukommt. Besonders neugegründete Unternehmen müssen möglichst viele potenzielle Kunden erreichen, um sie zum einen über ihre Existenz zu informieren und zum anderen, um die Kunden davon zu überzeugen, dass gerade das eigene Unternehmen das beste der Branche ist. Zudem ist der Aspekt der Kundenbindung bei Kleinunternehmen noch wichtiger als bei Großunternehmen, welche häufig einen sehr großen Kundenstamm haben, während kleinere Unternehmen meist auf nur einige wenige Kunden angewiesen sind. All diese Ziele können mit Hilfe von richtig eingesetzten Marketingstrategien erreicht werden und so dem Unternehmen zu einer erfolgreichen Existenz verhelfen.

3.4.2. Marketingstrategien

Wie in der Einleitung und in Kapitel 2.1.2. erläutert, sind Strategien „der Weg zum Ziel". Sie „stellen das Bindeglied zwischen der Zielorientierung des Unternehmens und dem Einsatz des Marketing-Instrumentariums dar".[62] Strategien sind langfristig ausgerichtet und legen fest, wie die Ziele des Unternehmens erreicht werden sollen. Bei der Festlegung der Strategien muss nicht nur darauf geachtet werden, dass die Ziele effektiv, sondern auch möglichst effizient erreicht werden.

---

[58] Vgl. Finzinger: Analyse von Mikrounternehmen, S. 15.
[59] Vgl. Borchardt: Marketing für Klein- und Familienbetriebe, S. 25.
[60] Zanger, Cornelia: Marketing. In: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, S.184.
[61] Ebd.
[62] Herrmann, Reinhard; Heß, Jens-Uwe: Die Gestaltung einer Marketing-Konzeption in mittelständischen Unternehmen, S. 19.

Die Planung und Festlegung von Strategien ist immer ein individueller, an das Unternehmen (egal ob groß oder klein) angepasster Vorgang,[63] *die* eine, perfekte Marketingstrategie gibt es nicht.

Grundsätzlich lassen sich Marketingstrategien in vier Kategorien aufteilen, zu denen jeweils verschiedene Strategieausprägungen gehören:[64]

• Marktfeldstrategien

- Marktdurchdringungsstrategie
- Produktentwicklungsstrategie
- Marktentwicklungsstrategie
- Diversifikationsstrategie

• Marktstimulierungsstrategien

- Preis-Mengen-Strategie
- Präferenzstrategie

• Marktparzellierungsstrategien

- Strategie der Qualitätsführerschaft
- Strategie der aggressiven Preisführerschaft
- Nischenstrategie
- Selektive Niedrigpreisstrategie

• Marktarealstrategien

- Nationale Strategie
- Internationalisierungsstrategie

Im Folgenden werden die Eigenschaften dieser Strategien sowie ihre Eignung für Kleinunternehmen erläutert.

Marktfeldstrategien „legen die strategische Stoßrichtung des Unternehmens in Bezug auf mögliche Produkt-Markt-Kombinationen fest“.[65] Grundlage dieser Strategien ist die

[63] Vgl. Dornis, Peter: Chancen mit strategischem Marketing, S. 46.
[64] Vgl. Zanger: Marketing, S. 196ff.
[65] Ebd., S. 197.

Produkt-Markt-Matrix von Ansoff[66], bei der vier verschiedene Produkt-Markt-Kombinationen definiert werden. Eine dieser Kombinationen ist die *Marktdurchdringungsstrategie*, bei der bestehende Märkte mit existierenden Produkten bearbeitet werden. Ziel ist es, den Umsatz mit möglichst geringem Aufwand so weit wie möglich zu steigern. Diese Strategie ist für Kleinunternehmen gut geeignet, da hier der enge Kundenkontakt genutzt werden kann, um den Konsum der Produkte zu steigern.[67] Denkbare Maßnahmen für eine solche Konsumsteigerung sind z.B. Mengen- oder Treuerabatte, Qualitätssteigerungen und die Intensivierung der Werbemaßnahmen. Diese gesteigerten Werbemaßnahmen können nicht nur dazu beitragen, vorhandene Kunden zu einem erhöhten Konsum zu bewegen, sondern helfen auch, neue Kunden hinzuzugewinnen, die vorher bei der Konkurrenz eigekauft haben. Weitere Vorteile dieser Strategie sind die geringen Kosten und Risiken.

Auch die *Marktentwicklungsstrategie* gehört zu den Marktfeldstrategien. Hierbei wird angestrebt, neue Märkte mit bestehenden Produkten zu erschließen. Um diese Strategie erfolgreich umsetzen zu können, sind genaue Kenntnisse des neuen Marktes von Nöten, was eine Marktanalyse voraussetzt. Um das Produkt im neuen Markt bekannt zu machen, ist zudem der intensive Einsatz von Kommunikationsmaßnahmen erforderlich. Sowohl die Marktanalyse als auch der Einsatz der Kommunikationsmaßnahmen sind zeit- und kostenintensiv, was viele Kleinunternehmen abschreckt, da sie nur über geringe finanzielle und zeitliche Ressourcen verfügen. Auch das Risiko, mit dieser Strategie zu scheitern ist höher als bei der Marktdurchdringungsstrategie. Dennoch sollte die Marktentwicklungsstrategie nicht ausgeschlossen werden. Da Kleinunternehmen oftmals lokal tätig sind und Sekundärdaten für die Marktforschung, wie z.B. Branchenberichte und Statistiken, heutzutage kostengünstig über das Internet verfügbar sind, ist die Marktentwicklungsstrategie durchaus anwendbar. Diese Strategie ist besonders dann geeignet, wenn ein Kleinunternehmen auf seinem bisherigen Markt einer starken Konkurrenz ausgesetzt ist.

Eine weitere Marktfeldstrategie ist die *Produktentwicklungsstrategie*, bei der dem bestehenden Markt ein neues Produkt angeboten wird. Diese Strategie ist sehr gut für Kleinunternehmen geeignet, da sie hier wieder von ihrem engen Kundenkontakt profitieren können. Dadurch, dass die Unternehmer und Mitarbeiter ihre Kunden sowie

[66] Vgl. Ansoff, H.I.: Management-Strategie. 1966.
[67] Vgl. Zanger: Marketing, S. 197.

deren Bedürfnisse genau kennen, ist es hier sehr gut möglich, mit Hilfe des Kunden, neue, maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten. Durch die Bedürfniserfassung und die Beteiligung der Kunden, ist sichergestellt, dass nicht am Bedarf vorbei gearbeitet wird, sondern Innovationen entwickelt werden können, welche die Kunden definitiv benötigen und folglich kaufen werden. Diese Innovationen können entweder vorhandene Produkte sein, welche weiterentwickelt werden oder völlig neue Produkte. In jedem Fall sind Innovationen „heute in vielen Bereichen […] [ein] zentrale[r] Wettbewerbsfaktor, um den eigenen Kundenstamm zu halten oder auszubauen“.[68]

Die letzte Strategie, welche in die Kategorie der Marktfeldstrategien fällt, ist die *Diversifikationsstrategie*: Hierbei werden neue Märkte mit neuen Produkten bearbeitet. Dabei kann noch einmal unterschieden werden in horizontale, vertikale und laterale Diversifikation.[69] Bei der horizontalen Diversifikation wird das bestehende Produktsortiment um naheliegende Produkte erweitert. Kennzeichnend für die vertikale Diversifikation ist die „Erweiterung um Produkte der vor- oder nachgelagerten Absatzstufe“.[70] Bei der lateralen Diversifikation werden völlig neue Produkte oder Dienstleistungen, welche nichts mit der bisherigen Angebotspalette des Unternehmens gemeinsam haben, eingeführt. Obwohl die Diversifikationsstrategie als risikoreich gilt, wird sie oft von Kleinunternehmen eingesetzt, um „durch das Angebot neuer Produkte auf bisher nicht bearbeiteten Märkten Unternehmenswachstum zu erreichen und sich auf diesem Wege ‚neue Standbeine‘ zu schaffen“.[71] Am meisten geeignet scheint hier die horizontale Diversifikation zu sein, da durch die Ähnlichkeit zur bisherigen Produkt- oder Dienstleistungspalette ähnliche Kompetenzen wie bisher benötigt werden. Die Diversifikationsstrategie kommt vor allem dann zum Einsatz, wenn ein Unternehmen auf ihrem bisherigen Markt verschärften Wettbewerbsbedingungen ausgesetzt ist.

[68] Walsh, Klee, Kilian: Marketing, S. 166.
[69] Vgl. Haunerdinger, Probst: Marketingstrategien und Marketingmix, S. 71.
[70] Ebd.
[71] Zanger: Marketing, S. 198.

Abb.2: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (Quelle: Böhringer, Dorothee; Rehm, Hanna: Ansoff-Matrix. URL: http://www.bibliotheksportal.de/index.php?id=659, 18.07.2013)

Eine weitere Kategorie der Marketingstrategien stellen die *Marktstimulierungsstrategien* dar, welche sich in *Preis-Mengen-Strategie* und *Präferenzstrategie* unterteilen lassen. Die Preis-Mengen-Strategie zeichnet sich dadurch aus, dass die angebotenen Produkte günstiger als bei der Konkurrenz sind. Für diese Produkte werden keine weiteren Marketinginstrumente eingesetzt, sie verkaufen sich „einzig und allein über den günstigen Preis".[72] Da dieser niedrige Preis häufig aufgrund von Massenfertigungen erreicht wird, ist diese Strategie für Kleinunternehmen aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen nicht geeignet.

Anders sieht es dagegen bei der Präferenzstrategie, auch Leistungsvorteilsstrategie genannt, aus: Hier soll eine besonders hohe Produkt- oder Servicequalität erreicht werden, die sich deutlich vom Wettbewerb unterscheidet und der hohen Qualität entsprechend einen hohen Preis mit sich bringt. Hierfür „wird häufig eine ‚Marke' aufgebaut. Der Kunde soll Qualität, guten Service und ein positives Image mit der Marke verbinden. Er soll immer wieder ‚seine Marke' kaufen".[73] Kunden, welche mit dieser Strategie angesprochen werden, sind i.d.R. bereit, für „ihre" Marke mehr zu bezahlen als bei der Konkurrenz. Diese Strategie ist für Kleinunternehmen durchaus geeignet, da sie durch ihre große Nähe zum Kunden individuelle Produkte sowie intensiven Service bieten können, was ihnen einen Leistungsvorteil, insbesondere

[72] Haunerdinger, Probst: Marketingstrategien und Marketingmix, S. 71.
[73] Ebd.

gegenüber Großunternehmen, bringt. Da Kleinunternehmen aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen und des kleinen Kundenstammes keine billigen Massengüter produzieren, können hier die Kriterien der hohen Qualität und des damit verbundenen überdurchschnittlich hohen Abgabepreises erfüllt werden.

Zu den *Marktparzellierungsstrategien* gehören die *Strategie der Qualitätsführerschaft*, die *Strategie der aggressiven Preisführerschaft*, die *Nischenstrategie* sowie die *selektive Niedrigpreisstrategie*. Auf die ersten beiden dieser Strategien soll hier nicht näher eingegangen werden, da sie auf die Abdeckung des Gesamtmarktes abzielen, was für Kleinunternehmen aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen nicht sinnvoll ist.

Die Nischenstrategie dagegen wird von Kleinunternehmen häufig gewählt. Sie „konzentriert sich auf attraktive (ausgewählte) Teilmärkte“[74], welche „bisher noch nicht bzw. unzureichend von der Konkurrenz (Wettbewerb) bearbeitet wurden“.[75] Vor Bearbeitung einer Nische sollte zunächst untersucht werden, ob diese ausreichend groß ist und damit wirtschaftlichen Erfolg bringt. Diese Strategie ist gerade für Kleinunternehmen so attraktiv, da diese hier ihre Stärken der Anpassungsfähigkeit an spezifische Kundenbedürfnisse, Flexibilität bei der Einführung von Angeboten, intensive Betreuung und Beratung der Kunden etc. besonders sinnvoll einsetzen können. Zudem erfahren die Kleinunternehmen hier keine oder nur wenig Konkurrenz durch Großunternehmen, da sich diese vorwiegend auf den Massenmarkt, nicht aber auf kleine Teilmärkte konzentrieren.

Die selektive Niedrigpreisstrategie ist ebenfalls auf einen speziellen Teilmarkt ausgerichtet. Auf diesem Teilmarkt bietet das Unternehmen seine Produkte besonders preisgünstig an und will sich somit von der Konkurrenz abheben. Problematisch ist hierbei jedoch, dass diese Produkte häufig imitiert werden und von anderen Unternehmen noch günstiger angeboten werden. Kleinunternehmen ohne besonderes Alleinstellungsmerkmal sind häufig gezwungen, ihre Produkte über diese Strategie zu vertreiben. Langfristig ist dies aber kein Weg, der zum Erfolg führt, weshalb sich diese Kleinunternehmen nach Alternativen umschauen sollten.

---

[74] Zanger: Marketing, S. 200.
[75] Wirtschaftslexikon24.com: Nischenstrategie. URL: www.wirtschaftslexikon24.com/d/nischenstrategie/nischenstrategie.htm (27.06.2013)

Die letzte, wichtige Kategorie der Marketingstrategien für Kleinunternehmen sind die *Marktarealstrategien*. Hierbei wird der „räumlich-geografische […] Rahmen der Marketingaktivitäten sowie die darin angestrebte Entwicklung“[76] festgelegt. Marktarealstrategien lassen sich unterteilen in *nationale* sowie *übernationale Strategien (Internationalisierungsstrategie)*. Kleinunternehmen sind vor allem zu Beginn ihrer Existenz auf lokale oder regionale Märkte beschränkt, viele entwickeln sich mit der Zeit aber auch zu überregionalen oder nationalen Unternehmen. Der Vorteil einer lokalen oder regionalen Beschränkung liegt in der genauen Kenntnis des Marktes und der Überschaubarkeit beim Einsatz der Marketinginstrumente. Aufgrund der Globalisierung gibt es heutzutage immer mehr Kleinunternehmen, die auch international tätig werden, es existiert jedoch eine Vielzahl von Hindernissen, welche den Einstieg in den globalen Markt verhindern bzw. erschweren, wie z.B. die fehlende Kundennähe. Daher werden meist „risikoarme Markteintrittsstrategien gewählt, wie der indirekte Export über Partner“.[77]

Zusammenfassend lässt sich in Bezug auf Marketingstrategien für Kleinunternehmen feststellen, dass sich besonders solche Marketingstrategien als geeignet erweisen, welche den Stärken der Kleinunternehmen entgegenkommen. Speziell der enge Kundenkontakt ist Kernelement für den Erfolg einiger Strategien, aber auch die Nischenstellung, welche Kleinunternehmen häufig im Gegensatz zu Großunternehmen einnehmen, wird bei einigen Strategien ausgenutzt.

3.4.3. Unterstützung für Kleinunternehmen

Was die Unterstützung für Kleinunternehmen hinsichtlich des Marketings angeht, so sind besonders in den letzten Jahren immer mehr Angebote entstanden, welche sich speziell auf die Bedürfnisse von Kleinunternehmen konzentrieren.

Zum einen sind hier die verschiedenen Industrie- und Handelskammern (IHK) zu erwähnen: so hat beispielsweise die IHK Reutlingen das IHK-Netzwerk für alle Ein-Personen- und Kleinunternehmen gegründet.

> Dort können sich die Unternehmerinnen und Unternehmer regelmäßig über Themen des Alltags austauschen, sich vernetzen und frisches Know-how für die eigene Arbeit gewinnen. In den Netzwerkveranstaltungen geht es um Wissenswertes rund um Selbständigkeit und Wirtschaft.

[76] Zanger: Marketing, S. 200.
[77] Ebd., S.201.

> Darüber hinaus bündelt die IHK wichtige Anliegen der Einpersonen- und Kleinunternehmen und vertritt sie gegenüber der Politik.[78]

Außerdem werden regelmäßige Netzwerktreffen veranstaltet, bei denen Experten Vorträge zu verschiedenen, aktuellen Themen halten. Zusätzlich bietet das Netzwerk Exkursionen und Firmenbesuche an, bei denen sich die Unternehmer Einblicke in andere Firmen verschaffen und Anregungen holen können. Hierbei wird natürlich auch das Thema Marketing behandelt, aber auch Buchführung und Controlling sowie die Mitarbeiterführung werden angesprochen.

Eine weitere Unterstützungsmöglichkeit für Kleinunternehmen in Bezug auf Marketing sind die sogenannten Webinare, also Seminare, welche über das Internet gehalten werden. Ein Anbieter solcher Webinare ist die Firma „chl (career – help – life) - Management“, welche u.a. die Reihe „Marketing für Kleinunternehmer bis KMU“ anbietet.[79] Hierbei gibt es fünf verschiedene Module à 60 Minuten mit den Themen „Marketingstrategie“, „klassische Werbung“, „Onlinewerbung“, „social media“ und „E-Mail-Marketing“. Diese Module bauen zwar aufeinander auf, können aber auch unabhängig voneinander gebucht werden, sodass der Unternehmer wählen kann, ob er sich auf ein bestimmtes Thema konzentrieren möchte oder lieber alle Bereiche abdeckt. Das Konzept von chl-Management sieht vor, dass der erste Webinartermin in Form eines kostenlosen Vorgespräches erfolgt. Hier kann der Unternehmer seine spezifischen Probleme und Fragen erläutern und erhält daraufhin individuelle Handlungsempfehlungen, welche dem Unternehmer auch in schriftlicher Form zur Verfügung gestellt werden. Vorteil dieser Webinare ist, dass der Kleinunternehmer kein Geld und keine Zeit für eine Anreise investieren muss, sondern sich von seinem Unternehmensstandort aus weiterbilden kann.

Eine dritte Möglichkeit der Unterstützung von Kleinunternehmen im Bereich Marketing stellen die „klassischen“ Marketingberater dar, welche die Unternehmer bei der Erstellung eines Marketingkonzeptes unterstützen. Auch hier gibt es mittlerweile Berater, welche sich auf die Spezifika von klein- und mittelständischen Unternehmen konzentrieren.

---

[78] IHK Reutlingen: IHK-Netzwerk Einpersonen- und Kleinunternehmen. URL: www.reutlingen.ihk.de/start/oscms/0/4603/112123/IHK-Netzwerk+Einpersonen-+und+Kleinunternehmen.html (06.06.2013).

[79] Vgl. chl-management: Webinarreihe Marketing für Kleinunternehmer bis KMU. URL: www.chl-management.de/index.php/leistungen/online-webinare-marketing.html (06.06.2013).

3.4.4. Probleme

Obwohl dem Marketing in Kleinunternehmen eine große Bedeutung zukommt (vgl. Kapitel 3.4.1.), wird es in vielen dieser Unternehmen nur unzureichend oder gar nicht angewandt. Im Folgenden werden die Gründe hierfür erläutert.

Eines der Hauptprobleme besteht darin, dass viele Kleinunternehmer über keine oder nur minimale Kenntnisse im Bereich Marketing verfügen.[80] Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Managementsysteme in deutschen Unternehmen“ des Lehrstuhls für Unternehmensführung der Universität Dortmund: zwar geben 65% der Führungskräfte von klein- und mittelständischen Unternehmen an, dass Marketing sehr wichtig für ihr Unternehmen sei, aber nur 38% schätzen sich als qualifiziert genug ein, um ein geeignetes Marketingkonzept erstellen zu können.[81] Dieses Unwissen über den richtigen Einsatz von Marketingstrategien rührt daher, dass viele Kleinunternehmer schon am Begriff „Marketing“ scheitern. Viele Unternehmer setzen Marketing mit Werbung, Vertrieb, Service etc. gleich und unterschätzen die Komplexität dieses Begriffes.[82] Aufgrund dieses falschen Verständnisses von Marketing stellen sich demzufolge keine oder nur wenige Erfolge ein, sodass die Kleinunternehmer nach kurzer Zeit resigniert aufgeben und das Thema Marketing wieder von ihrer Prioritätenliste streichen. Dieses Problem fällt besonders im Vergleich zu Großunternehmen auf, welchen die Bedeutung sowie die Komplexität von Marketing sehr wohl bekannt ist und die Spezialisten für diesen Bereich beschäftigen.[83] Damit einhergehend wird deutlich, dass Großunternehmen über ganz andere finanzielle Mittel verfügen und sich nicht nur die Marketing-Profis, sondern auch aufwendige Kampagnen leisten können, während die Kleinunternehmen mit einem begrenzteren Budget auskommen müssen.

Ein weiteres Problem ist, dass sich die meisten Kleinunternehmer, welche versuchen sich die Methodik des Marketings im Eigenstudium anzueignen, von der Fülle der verschiedenen Bereiche überfordert fühlen und Marketing als zu wissenschaftlich empfinden.[84] Dies liegt auch daran, dass Marketing in der Fachliteratur, auf Seminaren etc. meist so vermittelt wird, wie es in den Großunternehmen praktiziert wird. Diese

---

[80] Vgl. Borchardt: Marketing für Klein- und Familienbetriebe, S. 6.
[81] Vgl. o.V.: Wissen: strategische Herausforderungen. Managementmethoden mittelständischer Unternehmen. In: *Absatzwirtschaft* (1), hier: S. 43.
[82] Vgl. Borchardt: Marketing für Klein- und Familienbetriebe, S. 6.
[83] Vgl. ebd.
[84] Vgl. ebd., S. 16.

Vorgehensweisen sind für Kleinunternehmen jedoch absolut ungeeignet. Richtig wäre es, die Konzepte an die größenspezifischen Besonderheiten von Kleinunternehmen anzupassen, anstatt die Marketingstrategien der Großunternehmen unverändert zu übernehmen.[85]

Ebenfalls problematisch ist, dass Kenntnisse über den Markt, also Kenntnisse über tatsächliche und potenzielle Kunden, Wettbewerber etc., häufig unvollständig sind. Die Kleinunternehmer sind sich zwar bewusst, dass dieser Marktüberblick wichtig ist und die Mehrzahl der Kleinunternehmer ist auch der Meinung, dass sie diesen Überblick hat. Dennoch werden die hierfür benötigten Informationsquellen, wie Branchenberichte und Statistiken, nur selten genutzt, sodass die tatsächliche Kenntnis des Marktes eher zweifelhaft sein dürfte.[86] Genaue Kenntnisse des Marktes sind jedoch für jedes Unternehmen extrem wichtig, da sie die Grundlage eines jeden Marketingkonzeptes bilden. Selbst wenn ein Kleinunternehmen diese Kenntnisse besitzt, wird die darauf aufbauende Marketingstrategie häufig nur teilweise oder gar nicht schriftlich fixiert, sondern existiert „in den Köpfen der Führungskräfte und Mitarbeiter".[87] Für eine mittel- oder langfristige Planung stellt dies jedoch ein Problem dar.

Ein weiteres Problem in Bezug auf die Erstellung eines Marketingkonzeptes ist, dass viele Kleinunternehmen nur ein einziges Konzept für alle ihre Kunden entwerfen, aber keine Zielgruppen einzeln angesprochen werden. Aufgrund dieser Undifferenziertheit fühlen sich die Kunden nicht angesprochen, sodass der Zweck des Marketings nicht erfüllt werden kann.[88]

Auch problematisch ist, dass viele Kleinunternehmen ihre vorhandenen Kunden aus dem Blick verlieren und sich vielmehr auf die Gewinnung von Neukunden konzentrieren. Dabei sind gerade für Kleinunternehmen die Stammkunden extrem wichtig, da von diesen, meist wenigen Kunden, viel abhängt. Zudem sind die Kosten für die Gewinnung eines neuen Kunden i.d.R. dreimal so hoch wie für die Erhaltung eines Stammkunden.[89]

---

[85] Vgl. ebd., S. 16f.
[86] Vgl. Zanger: Marketing. S. 193.
[87] Ebd., S. 187.
[88] Vgl. Gisin, Oliver: Marketing für KMU: Ansatzpunkte für ein effizienteres und effektiveres Marketingkonzept. URL: http://www.kmuratgeber.ch/docs/EffizienteresMktg-OG.pdf (03.06.2013).
[89] Vgl. ebd.

Da Kleinunternehmen nur begrenzt über personelle Ressourcen verfügen, ist die Zeit ein weiterer limitierender Faktor bei der Erstellung eines Marketingkonzeptes. Besonders neugegründete Unternehmen sehen sich mit diesem Problem konfrontiert, da sie viel zu sehr mit ihrem Alltagsgeschäft und dem Aufbau ihrer Existenz beschäftigt sind, um sich um Marketingstrategien zu kümmern. Dabei sind gerade diese Marketingstrategien, wenn sie denn richtig angewandt werden, ein entscheidender Faktor in der Bekanntmachung des Unternehmens und dem Aufbau eines Kundenstammes.[90]

[90] Vgl. Hämmerli: Erfolgreich als Kleinunternehmer, S. 101.

4. One-Person Libraries (OPLs)

4.1. Definition

Zum ersten Mal gebraucht wurde der Begriff „One-Person Library“ (OPL) im Jahre 1972 von Guy St. Clair, als er eingeladen wurde, eine Diskussion bei der jährlichen Konferenz der „Special Libraries Association (SLA)“ zum Thema „The One-Man Library“ zu leiten. Er sagte, er würde dies nur tun, wenn der Begriff geändert würde in „One-Person Library“.[91] Von diesem Moment an festigte sich dieser Begriff immer mehr in der Bibliothekswelt und es wurden verschiedene Arbeitsgruppen gegründet, welche sich speziell auf die Bedürfnisse von OPLs konzentrierten.

Wie der Begriff „One-Person“ schon andeutet, zeichnet sich diese Art von Bibliothek dadurch aus, dass eine einzige Fachkraft, meistens ein/e Bibliothekar/in oder Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, für die ganze Bibliothek zuständig ist und diese managt.[92] Diese Fachkraft kann jedoch auch ein/e Fachwissenschaftler/in oder Verwaltungsangestellte/r sein,[93] welche sich z.B. durch Fortbildungen genügend fachliche Kompetenz angeeignet hat, um die Bibliothek leiten zu können.[94] Die Fachkraft wird oftmals unterstützt durch ungelernte Personen, wie z.B. studentische Hilfskräfte oder Praktikanten. One-Person Libraries existieren in allen Bereichen der Bibliothekslandschaft, „besonders hoch ist ihr Anteil allerdings innerhalb der wissenschaftlichen Spezialbibliotheken“.[95]

4.2. Organisation und Aufgabenbereiche

„Jede One-Person Library ist – normalerweise in finanzieller Hinsicht – von einer *Trägerorganisation* abhängig“[96]: im öffentlichen Bibliotheksbereich kann dies z.B. eine Gemeinde sein, die ihre Stadtbibliothek oder eine Zweigstelle dieser finanziert. Im

---

[91] Vgl. Siess, Judtih A.: The new OPL Sourcebook: a guide for solo and small libraries, S. 4.
[92] Vgl. goethe.de: Alles in einer Hand – die One-Person Library. Fachdiskussion mit Herrn Dr. Jürgen Plieninger. URL: www.goethe.de/wis/bib/fdk/de9359548.htm (12.06.2013).
[93] Vgl. Jecht, Heike: OPLs heute und in der Zukunft. URL: www.spezialbibliothek.de/OPL/Definition/geschichte.html (13.06.2013).
[94] Vgl. Plieninger, Jürgen: Was ist ein/e One-Person Library? URL: www.dasbibliothekswissen.de/Was-ist-ein-e-One-Person-Library%3F.html (13.06.2013).
[95] Jecht: OPLs heute und in der Zukunft.
[96] St.Clair, Guy: One Person Libraries: Aufgaben und Management, S. 3.

Unternehmensbereich ist die Trägerorganisation beispielsweise eine Gesellschaft, eine Firma, eine historische Gesellschaft oder ein Museum. So unterschiedlich diese Trägerorganisationen sein mögen: die Kernaufgaben ihrer One-Person Libraries sind dabei immer die gleichen, nämlich die Versorgung dieser Trägerorganisationen mit Informationen, welche „entscheidend dazu beitragen, ihren jeweiligen Auftrag zu erfüllen".[97] Guy St. Clair beschreibt den Bibliothekar einer One-Person Library als einen „Unterstützer"[98] wenn es um Informationen geht, denn die Mitarbeiter der Trägerorganisation wissen meist nur wenig über die für sie relevanten Quellen. Ihr Job besteht darin, die Informationen zu verwenden, nachdem sie gefunden wurden – und zwar vom Bibliothekar.

Damit der Bibliothekar diese Aufgaben erfüllen kann, bedarf es zunächst einiger Voraussetzungen, die erfüllt werden müssen. Einer der wichtigsten Aspekte für die Bibliothekare einer OPL ist es, ihre Trägerorganisation genau kennen zu lernen.[99] Jede Organisation wird ihre ganz eigenen Werte und Visionen haben, und egal, ob der Bibliothekar diesen zustimmt oder nicht, er muss sie akzeptieren können. Er muss genau wissen, wie die Trägerorganisation strukturiert ist, wer die Führungspositionen inne hat und wer nicht, aber vor allem muss er sich darüber bewusst werden, wer welche Informationen benötigt, wie diese kommuniziert werden sollen und wie sie innerhalb der Trägerorganisation fließen.

Um die Bibliothek erfolgreich managen zu können, muss der Bibliothekar bei jedem Arbeitsschritt darauf achten, dass er dazu beiträgt, die Trägerorganisation zu unterstützen.[100] Damit dies gelingen kann, muss die Rolle der Bibliothek innerhalb der Organisation klar definiert sein. Ist dem nicht der Fall, werden sich die Nutzer auf falsche Erwartungen stützen, was zu Enttäuschungen auf Nutzerseite, und Unzufriedenheit beim Bibliothekar führt. Um klar abgrenzen zu können, was die Bibliothek alles bietet und was nicht, sollte ein Mission Statement verfasst werden. Ein Mission Statement klärt, was eine Institution tut, für wen sie dies tut, wie sie es tut und

[97] Ebd.
[98] St. Clair, Guy; Williamson, Joan: Managing the new One-Person Library, S. 56.
[99] Vgl. Siess: The new OPL sourcebook, S. 59f.
[100] Vgl. St.Clair: One-Person Libraries, S. 19.

warum.[101] Da die Bibliothek ihrer Trägerorganisation dient, sollte sich das Mission Statement der Bibliothek an dem der Organisation orientieren.

4.3. Anforderungen an Bibliothekare in OPLs

Was die Anforderungen an Bibliothekare in OPLs angeht, so sind ebenso wie in anderen Bibliotheksformen bestimmte „Basiskenntnisse“, wie z.B. Katalogisierung, Erwerbung von Medien und Umgang mit EDV erforderlich, jedoch sollten Mitarbeiter in OPLs aufgrund der besonderen Struktur dieser Einrichtungen über weitere, spezielle Kompetenzen verfügen, welche wesentlich zum erfolgreichen Betrieb beitragen. Die wichtigsten dieser Fähigkeiten werden im Folgenden näher erläutert.

Eine Besonderheit der OPLs ist, dass die Bibliothekare nicht nur ebendiese Rolle ausfüllen, sondern gleichzeitig auch als Manager agieren, da sie die gesamte Verantwortung für die Bibliothek, ihre Services und, falls vorhanden, für die Mitarbeiter der Bibliothek tragen.[102]

Da eine One-Person Library immer von einer Trägerorganisation abhängig ist (vgl. Kapitel 4.2.), sollte bei jeder Entscheidung bedacht werden, was das Beste für die Organisation als Ganzes, und nicht nur das Beste für die Bibliothek ist:

> Die One-Person Librarian hat ein Verständnis dafür zu entwickeln, daß ihre Dienstleistungen eng mit den Aktivitäten der Organisation zusammenhängen, und in vielen Fällen wird von ihr ein übergreifendes Engagement erwartet werden, die Mitarbeit an Projekten z.B.[103]

Damit einhergehend ist es wichtig, dass sich der Bibliothekar mit seiner Trägerorganisation identifizieren kann und sich ihr zugehörig fühlt. Ebenfalls von Nöten ist ein gewisses Maß an diplomatischem Geschick, denn der Bibliothekar muss die Verantwortlichen seiner Trägerorganisation von der Wichtigkeit der Bibliothek überzeugen können und sie regelmäßig über neue Entwicklungen auf dem Laufenden halten.[104] Um diese Überzeugungsarbeit leisten zu können, ist es erforderlich, dass Bibliothekare in OPLs über eine gute Portion an Selbstbewusstsein verfügen. Guy St. Clair beschreibt die Bedeutung von genügend Selbstbewusstsein in seinem Buch

---

[101] Vgl. Siess: The new OPL sourcebook, S. 79.
[102] Vgl. goethe.de: Alles in einer Hand. URL: www.goethe.de/wis/bib/fdk/de9359548.htm (12.06.2013).
[103] St.Clair: One-Person Libraries, S. 39.
[104] Vgl. ebd., S. 39f.

„Managing the new one-person library" wie folgt: „Certainly in the business world, especially the area of small business (to which one-person libraries can relate), the success of any venture depends on the confidence of the people involved".[105] Auch für die Erledigung der alltäglich anfallenden Aufgaben bedarf es eines selbstbewussten Bibliothekars: Er muss sich selber zutrauen, diese Aufgaben wirklich bewältigen zu können, denn anders als in einer Bibliothek, in der mehrere Bibliothekare arbeiten, erfährt der OPL-Bibliothekar keine direkte Unterstützung von anderen bibliothekarischen Fachkräften, sondern trägt allein die ganze Verantwortung. Aus diesem Grund ist es notwendig, dass OPL-Bibliothekare in der Lage sind, eigenständig zu handeln und gut mit Druck und Stress umgehen können, denn oftmals wird von ihnen verlangt, mehrere Aufgaben in kurzer Zeit zu erledigen.[106]

In diesem Zusammenhang gibt es zwei weitere Anforderungen, die eng miteinander verbunden und unbedingt erforderlich sind: Zeitmanagement und Geduld. Der OPL-Bibliothekar sollte genau wissen, wann er welche Aufgaben zu erledigen hat und mit welcher Priorität diese zu behandeln sind. So sollten z.B. Kundenanfragen immer Vorrang vor anderen Aufgaben haben:

> …the one-person librarian […] must be able to prioritize his tasks. He must be willing to interrupt any task to respond to a user's query, and he must be able to walk away from that task, work with the user for however long is required, and then return to the task and continue as if he had never been interrupted.[107]

Da durch diese Unterbrechungen viele Aufgaben, obwohl vielleicht nicht sehr umfangreich, einige Tage andauern können, sind hier viel Geduld und Eigenmotivation notwendig.

Weitere Fähigkeiten, die Bibliothekare in OPLs besitzen sollten, sind Koalitionsbereitschaft, Teamfähigkeit und Führungsqualitäten, denn sie müssen nicht nur häufig mit anderen Mitgliedern der Organisation zusammenarbeiten, sondern sollten auch wissen, wie sie ihre Mitarbeiter zu führen haben.[108]

Da die OPL meist hauptsächlich den Mitarbeitern der Trägerorganisation dient, ist es wichtig, dass die Bibliothekare sich regelmäßig über neue Themen und Trends des Fachgebietes der Organisation informieren und eine gewisse Begeisterung für dieses

---

[105] St. Clair, Williamson: Managing the new one-person library, S. 42.
[106] Vgl. ebd., S. 47.
[107] Ebd., S. 44.
[108] Vgl. St.Clair: One-Person Libraries, S. 41, 57.

Gebiet mitbringen, da nur so gewährleistet werden kann, dass die Mitarbeiter genau die Informationen bekommen, die sie benötigen.[109]

Eine letzte, essentielle Fähigkeit, die hier erwähnt werden soll, ist eine hohe Frustrationstoleranz:[110] Wann immer Kunden mit der Bibliothek unzufrieden sind, werden sie dies am Bibliothekar auslassen, auch wenn dieser vielleicht nicht für dieses Problem verantwortlich ist (z.B. technische Schwierigkeiten mit dem OPAC-Betreiber). Zudem sind die Arbeitszeiten eines OPL-Bibliothekars i.d.R. überdurchschnittlich lang, wohingegen das Gehalt verhältnismäßig niedrig ist.[111] Weitere Frustrationsfaktoren sind die fehlenden fachlichen Kontakte innerhalb der Bibliothek sowie der ständige Zeitmangel und die daraus resultierende Tatsache, dass nicht immer alle Aufgaben fertiggestellt werden können.

Es lässt sich feststellen, dass an Bibliothekare in OPLs eine Vielzahl von Anforderungen gestellt wird, die z.T. sehr belastend sein können. Um die Bibliothekare zu unterstützen, haben sich in den letzten Jahren vielfältige Hilfsangebote für OPLs in Deutschland gebildet. Als Hauptanlaufstelle sei hier die Kommission für One-Person Libraries (KOPL) genannt. Vorsitzender der 1997 gegründeten Kommission ist Dr. Jürgen Plieninger.[112] Die KOPL veröffentlicht u.a. regelmäßig Berichte von One-Person Bibliothekaren sowie Checklisten, welche der Unterstützung der alltäglichen Arbeit von OPL-Bibliothekaren dienen sollen.[113] Hierbei werden u.a. die Themen „twittern für OPLs“ und „Marketing“ behandelt. Zudem haben sich Gesprächskreise gebildet, bei denen sich geographisch nah beieinanderliegende OPL-Bibliothekare regelmäßig austauschen können.

---

[109] Vgl. St. Clair, Williamson: Managing the new one-person library, S. 45.
[110] Vgl. Siess: The new OPL sourcebook. S. 25.
[111] Vgl. Pitts, Roberta L.: A Generalist in the Age of Specialists: A Profile of the One-Person Library Director. In: Library Trends 43 (1), S. 133.
[112] Vgl. bib-info.de: Kommission für One-Person Librarians. URL: www.bib-info.de/kommissionen/kopl.html (20.06.2013).
[113] Vgl. bib-info.de: Publikationen. URL: www.bib-info.de/kommissionen/kopl/publikationen.html (20.06.2013).

4.4. Zielgruppen

Da One-Person Libraries einer Trägerorganisation dienen, ist die primäre Zielgruppe der Bibliothek die Nutzerschaft dieser Organisation. So versorgt z.B. die Bibliothek einer Rechtsanwaltskanzlei die dort arbeitenden Juristen mit den Informationen, welche diese für ihre Arbeit benötigen. Eine öffentliche Stadtbibliothek dagegen versorgt alle interessierten Einwohner der Kommune mit Informationen. Die Nutzer von OPLs können in zwei Kategorien eingeteilt werden: interne sowie externe Nutzer.[114] Zu den internen Nutzern gehören die erwähnten Mitglieder der Trägerorganisation, im Fall der Kanzleibibliothek also Juristen, Sekretärinnen, Praktikanten etc. Externe Nutzer dagegen gehören nicht zur Organisation, besitzen aber einen thematischen Bezug zur Bibliothek: bei der Kanzlei wären dies z.B. Jura-Studenten oder Juristen anderer Kanzleien. Bibliothekare in OPLs sollten jedoch darauf achten, ihre Nutzer nicht nur aufgrund ihrer Profession in verschiedene Gruppen einzuteilen, sondern auch auf die jeweiligen Bedürfnisse der Nutzer eingehen.[115] So kann es beispielsweise in einer Institutsbibliothek mehrere Professoren für das Fach Geschichte geben, welche thematisch gesehen sicher ähnliche Interessen haben. Trotzdem kann es gut sein, dass der eine sehr vertraut im Umgang mit OPAC und Fachdatenbanken ist, während der andere sich nicht mit den im Netz vorgehaltenen Informationen auskennt und so auf die Hilfe von Bibliothekar und Bibliotheksmitarbeitern angewiesen ist und seine Informationen in Papierform bevorzugt.

So unterschiedlich die Nutzer der OPLs sind, so unterschiedlich sind ihre Anforderungen an die Informationsbeschaffung: in Kanzleien z.B. sind besonders eine schnelle Lieferung, 100%ige Seriosität sowie Aktualität und eine vertrauliche Behandlung der Informationen gefragt.[116] In Öffentlichen Bibliotheken dagegen geht die Informationsrecherche meist nicht so sehr in die Tiefe, sondern deckt hauptsächlich bibliographische sowie Orientierungsfragen ab. Da jeder Kunde und seine Bedürfnisse verschieden sind, sollte darauf geachtet werden, dass die Dienstleistungen der Bibliothek an diese speziellen Bedürfnisse angepasst werden.[117] Gerade in Bibliotheken mit nur einem kleinen Nutzerstamm ist es aufgrund des engen Kontaktes zwischen

---

[114] Vgl. bibliothekswissen.de: Die Nutzer der One-Person Library. URL: www.dasbibliothekswissen.de/Die-Nutzer-der-One-Person-Library.html (13.06.2013).
[115] Vgl. Plieninger, Jürgen: Marketing einzelner Dienste der OPL, S. 6.
[116] Vgl. Siess: The new OPL sourcebook, S. 9.
[117] Vgl. ebd, S. 58.

Bibliothekar und Nutzer gut möglich, jedem Kunden genau die Informationen, die er benötigt, in genau der Form, die er benötigt, zur Verfügung zu stellen und so eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen: „Know how each customer prefers to receive information – summarized, citations only, or with full text included“.[118]

4.5. Marketing in OPLs

Gerade in Zeiten von finanziellen und personellen Kürzungen wird auch Bibliotheken die Bedeutung von Marketing immer bewusster: es ist ein essentieller Faktor, der zur Benutzung und damit zum Überleben der Bibliothek beiträgt. Im Folgenden werden die Bedeutung von Marketing speziell für OPLs, die Besonderheiten des Marketings in Bibliotheken, Besonderheiten bei der Erstellung einer Marketingkonzeption in einer OPL, sowie Probleme in Bezug auf Marketing, mit denen OPLs sich konfrontiert sehen, erläutert.

4.5.1. Bedeutung

Einer der Hauptgründe, warum Marketing in One-Person Libraries betrieben werden sollte, ist die Sicherung der Existenz der Bibliothek.[119] Betreibt eine Bibliothek kein Marketing, so wird auch niemand wissen, dass sie überhaupt existiert, geschweige denn, welche Dienstleitungen sie anbietet. Dementsprechend wird die Bibliothek nicht genutzt werden, doch gerade „die Benutzung ist ein kritischer Faktor für das dauerhafte Überleben der One-Person Library auf dem heutigen, unbeständigen Markt der Informationsdienstleistungen“.[120] Kommt es dann zu Einsparungen innerhalb der Trägerorganisation, wird diese feststellen, dass die Bibliothek keinen wesentlichen Beitrag zum Erfolg der Organisation liefert, so dass die OPL eine der ersten Abteilungen sein wird, welche entweder mit Sparmaßnahmen, oder sogar mit der Schließung rechnen muss.[121]

Doch auch in einer hoch frequentierten Bibliothek ist Marketing ein Muss. Da sich die Bedürfnisse der Kunden permanent ändern, ist ein effektives und effizientes

[118] Ebd.
[119] Vgl. St.Clair: One-Person Libraries, S. 71.
[120] Ebd.
[121] Vgl. Siess: The new OPL sourcebook, S. 53.

Marketingkonzept von Nöten, um diese Veränderungen zu erkennen „und die Methoden zu entwickeln, diesen zu entsprechen. Marketing sorgt dafür, daß die Bibliothek (und die Bibliothekarin) flexibel bleiben und nicht nur angeboten wird, was schon immer angeboten wurde“.[122]

Ein gut entwickeltes Marketingkonzept kann außerdem dazu beitragen, neue Nutzer zu gewinnen, welchen bisher noch nicht klar war, dass die Bibliothek überhaupt existiert oder dass sie sie bei ihrer Arbeit unterstützen kann.[123]

4.5.2. Besonderheiten des Marketings für Bibliotheken/OPLs

Um die Möglichkeiten der Übertragung von Marketingstrategien in Klein- und Kleinstunternehmen auf OPLs bestmöglich untersuchen zu können, wird im Folgenden auf einige Besonderheiten, welche Bibliotheken aufgrund ihrer Organisationsstruktur mit sich bringen, eingegangen. Diese werden dann in Kapitel 5 bei der Untersuchung der Übertragungsmöglichkeiten mit einbezogen.

Da Bibliotheken, und somit auch OPLs, zu den Non-Profit-Organisationen gehören, ist eine Besonderheit, dass ein möglichst hoher Umsatz nicht das oberste Ziel darstellt.[124] Die Ziele von Non-Profit-Organisationen, und somit von Bibliotheken, sind „qualitativer Natur“.[125] Da Qualität, im Gegensatz zu den Umsatzzahlen von kommerziellen Unternehmen, jedoch nur schwer messbar ist, stellt „die Aufstellung eines strukturierten Ziel- und Aufgabenplans eine besondere Herausforderung für das Management von Nonprofit-Organisationen“[126] dar und hat „in modifizierter Form zu erfolgen“.[127] Hierbei müssen Ersatzkriterien für die Erfolgsmessung aufgestellt werden, da die „typischen“ Kriterien wie Gewinn, Umsatz etc. bei Non-Profit-Organisationen nicht greifen.[128] Solche Kriterien, anhand derer der Erfolg gemessen werden kann, sind beispielsweise die Anzahl neuer Mitglieder oder die Anzahl der Teilnehmer an Veranstaltungen.

---

[122] St.Clair: One-Person Libraries, S. 71.
[123] Vgl. St.Clair, Williamson: Managing the new OPL, S. 137.
[124] Vgl. Bruhn, Manfred: Marketing für Nonprofit-Organisationen, S. 33,41.
[125] Ebd., S.41.
[126] Ebd.
[127] Ebd.
[128] Vgl. Purtschert, Robert: Marketing für Verbände, S. 342.

Die Abhängigkeit von einer Trägerorganisation ist Grund für eine weitere Besonderheit des Marketings in OPLs: bei der Bearbeitung der Zielgruppen müssen nicht nur die Kunden, sondern auch Stakeholder[129] berücksichtigt werden, sodass sich ein, im Gegensatz zu Kleinunternehmen, „weitaus komplexeres Beziehungsgeflecht, das es zu managen gilt“[130], ergibt.

Da Bibliotheken hauptsächlich Dienstleistungen anbieten, muss „das Marketing von Bibliotheken […] unter den Implikationen des […] Dienstleistungsmarketings betrachtet werden“.[131] Da jedoch auch Kleinunternehmen zunehmend im Dienstleistungssektor tätig sind, soll auf die Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden.

Eine weitere Besonderheit, die beim Marketing für Bibliotheken beachtet werden muss, betrifft die Hauptaufgabe von OPLs: die Bereitstellung von Informationen. Da Informationen heutzutage im Überfluss vorhanden sind und der Nutzer zwischen zahllosen Angeboten wählen kann, kommt der Kommunikationspolitik im Bibliotheksmarketing eine besondere Rolle zu. Deren Aufgabe ist es nämlich, „Information so zu bewerben, dass sie wahrgenommen wird“.[132] Zudem liegt beim Anbieten von Informationen immer eine „Informationsasymmetrie“ vor, d.h. der Anbieter der Information weiß über diese sehr viel mehr als der Nutzer. Aufgabe des Marketings ist es hier, dem Kunden den Wert sowie den Nutzen, den die Information für ihn enthält, so zu vermitteln, dass er die Information erwerben will.

Ein letzter Aspekt auf den hier eingegangen werden soll, ist die Wettbewerbssituation von Bibliotheken. Im Gegensatz zu Unternehmen stehen Bibliotheken nicht im Wettbewerb untereinander, sondern handeln eher kooperativ.[133] Dies soll jedoch nicht heißen, dass Bibliotheken keiner Konkurrenz ausgesetzt sind. Öffentliche Bibliotheken konkurrieren mit anderen Freizeiteinrichtungen um die Aufmerksamkeit der Kunden, während wissenschaftliche Bibliotheken vor allem in Konkurrenz zum Buchhandel und elektronischen Informationsanbietern stehen.

---

[129] „*Stakeholders* […] sind alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind.“ (www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anspruchsgruppen.html?referenceKeywordName=Stakeholder, 17.06.2013).
[130] Bruhn: Marketing für Nonprofit-Organisation., S. 43.
[131] Georgy, Schade: Marketing für Bibliotheken, S. 9.
[132] Ebd., S. 18.
[133] Vgl. ebd., S. 34.

4.5.3. Marketingkonzeptionen in OPLs

Da die ideale Entwicklung und Umsetzung einer Marketingkonzeption den Prozessen des strategischen und operativen Marketings (vgl. Kapitel 2.1.2. und 2.1.3.) entsprechen sollte, werden im Folgenden nur einige Aspekte genannt, die bei einer Marketingkonzeption in OPLs besonders zu beachten sind.[134]

Idealerweise sollte das Marketingkonzept einer OPL auf dem Mission Statement der Bibliothek aufbauen,[135] da hieraus die Aufgaben sowie Zielgruppen der Bibliothek abgeleitet werden können.

Im Rahmen der Marktanalyse sollte darauf geachtet werden, bei der Konkurrenzbetrachtung nicht nur andere Bibliotheken oder Institutionen mit ähnlichem Schwerpunkt zu betrachten, sondern auch elektronische Angebote wie z.B. Fachdatenbanken mit einzubeziehen. Um sich mit ihrer Konkurrenz vergleichen zu können, benötigt die Bibliothek bestimmte Leistungsmerkmale, wie beispielsweise Angebotsspektrum oder Zugang zu den Angeboten.

Der Prozess der Marktanalyse sollte in OPLs unbedingt eine Nachfrageanalyse enthalten, da hier untersucht wird, wer die Nutzer sind, welches ihre Bedürfnisse sind, ob es Nicht-mehr-Nutzer gibt und wenn ja, warum. Dies ist deshalb so essentiell, da eine Bibliothek nur dann bestehen kann, wenn sie genutzt wird. Um eine möglichst hohe Frequentierung zu erreichen, muss zunächst jedoch bekannt sein, was die Nutzer erwarten, um auf diesen Erwartungen entsprechende Angebote aufbauen zu können. Diese Befragungen können natürlich ganz konventionell persönlich oder telefonisch durchgeführt werden, oder mit der „Marketing-by-walking-around“ Methode, die sich besonders für OPLs bewährt hat. Hierbei geht der Bibliothekar durch seine Trägerorganisation und spricht ganz gezielt Mitarbeiter der Organisation an, um sie nach ihren Erwartungen an die Bibliothek zu befragen.

Ein weiterer Aspekt der strategischen Marketingplanung, welcher besonders für OPLs relevant ist, ist die Festlegung von Zielgruppen. Natürlich müssen sich auch Unternehmen im Klaren darüber sein, welche Zielgruppen sie wie ansprechen wollen, da OPLs aber im Gegensatz zu Kleinunternehmen von einer Trägerorganisation

---

[134] Vgl. Köhrer-Weisser: Marketing in der One-Person Library. URL: http://www.bib-info.de/fileadmin/media/Dokumente/Kommissionen/Kommission%20f%FCr%20One-Person-Librarians/Checklisten/check30.pdf (15.08.2013).

[135] Vgl. ebd., S. 5.

abhängig sind, sollten sie darauf achten, dass sie den jeweiligen Zielgruppen die erforderliche Priorität einräumen. So sollte z.B. Stakeholdern, welche auch Nutzer der Bibliothek sein können, mehr Aufmerksamkeit entgegen gebracht werden, als dem Rentner, der die Bibliothek nur für private Interessen nutzt.

Da Bibliotheken und somit OPLs zu den Non-Profit-Organisationen gehören, spielt hier die Preispolitik eine weniger wichtige Rolle als in Unternehmen. Die Kosten einer OPL lassen sich unterteilen in psychische Kosten, also Zeit- und Geldaufwand um zur Bibliothek zu gelangen, sowie Gebühren, z.B. die Jahresgebühr oder Kopierkosten.

4.5.4. Probleme

Obwohl dem Marketing in One-Person Libraries eine hohe Bedeutung zukommt (vgl. Kapitel 4.5.1.), wird es in vielen Bibliotheken nur unzureichend oder gar nicht betrieben. Einer der Hauptgründe hierfür ist der Zeitmangel: da Bibliothekare in OPLs für alles alleine verantwortlich sind, bzw. nur partielle Unterstützung durch Hilfskräfte erfahren, rutscht der Bereich des Marketings meist ganz unten auf die Prioritätenliste. Viele Bibliothekare befürchten, dass durch die Beschäftigung mit Marketing andere Aufgaben, die in ihren Augen wichtiger sind, zu kurz kommen.[136]

Ein anderes Bedenken ist, dass Marketing zu viel kostet:[137] Viele denken beim Wort Marketing direkt an aufwendige Kampagnen und Werbemittel, welche viel Geld verschlingen. Dabei kann bereits ein Newsletter, welcher zwar selber gestaltet werden muss, dafür aber kostenlos betrieben werden kann, bei regelmäßiger Anwendung eine große Wirkung erzielen.

Ein weiteres Hindernis bei der Entwicklung und Durchführung von Marketingkonzepten ist das fehlende Wissen: Viele OPL-Bibliothekare haben während ihrer Ausbildung nicht gelernt, wie und warum Marketing betrieben werden sollte.[138] Gerade in den letzten Jahren ist die Publikationsrate im Bereich „Marketing für Bibliotheken“ jedoch deutlich angestiegen, sodass sich das benötigte Wissen auch selbst aneignen lässt. Für One-Person Libraries empfehlen sich hier beispielsweise die seit 2003 erscheinenden „Checklisten“, welche von der KOPL herausgegeben werden und

[136] Vgl. Siess: The new OPL sourcebook, S. 108.
[137] Vgl. ebd.
[138] Vgl. ebd., S. 109.

OPLs bei der Bewältigung ihres Alltages unterstützen wollen.[139] Abgedeckt werden hier Themen wie die Erstellung eines Intranets, Aussonderung, Umsystematisierung und eben auch Marketing speziell für One-Person Libraries.

[139] Die Checklisten können kostenlos unter www.bib-info.de/kommissionen/kopl/publikationen/checklisten.html abgerufen werden.

5. Übertragung von Marketingstrategien in Klein- und Kleinstunternehmen auf One-Person Libraries

Um die Übertragbarkeit von Marketingstrategien in Klein- und Kleinstunternehmen auf One-Person Libraries bestmöglich untersuchen zu können, werden im Folgenden OPLs und Kleinunternehmen miteinander verglichen und deren Gemeinsamkeiten herausgearbeitet. Daran anschließend werden je ein Beispiel für eine erfolgreiche Planung und Umsetzung von Marketingstrategien in einem Kleinunternehmen sowie einer OPL vorgestellt. Zuletzt werden sowohl Potenziale als auch Grenzen bei der Übertragung von Marketingstrategien in Klein- und Kleinstunternehmen auf One-Person-Libraries untersucht.

5.1. Gemeinsamkeiten von Klein- und Kleinstunternehmen und OPLs

Nachdem die Merkmale von Kleinunternehmen und One-Person Libraries erläutert und Definitionen aufgeführt wurden, sollen nun auf Grundlage dieser Aspekte die Gemeinsamkeiten von Kleinunternehmen und OPLs herausgearbeitet werden. Die genutzten Quellen sind daher identisch mit den Quellen aus den vorherigen Kapiteln.

Eine Gemeinsamkeit, die beim Vergleich von Klein- und Kleinstunternehmen und One-Person Libraries sofort auffällt, ist die Größe dieser Organisationen: Kleinunternehmen beschäftigen maximal 50 Mitarbeiter, Kleinstunternehmen nur maximal zehn. Auch One-Person Libraries beschäftigen nur eine bibliothekarische Fachkraft sowie, wenn überhaupt, einige wenige Hilfskräfte. Weiterhin gibt es sowohl in Kleinunternehmen als auch in OPLs einen Hauptverantwortlichen: im Unternehmen ist dies der Inhaber, in der OPL der Bibliothekar. Daraus resultiert, dass der Erfolg des Unternehmens bzw. der Bibliothek zum größten Teil von dieser einen Person abhängt. Eine weitere Gemeinsamkeit, die sich aus der Größe ergibt, ist die flache Hierarchie. Auch in Bezug auf ihre Kunden weisen Kleinunternehmen und OPLs Gemeinsamkeiten auf: bedingt durch die geringe Mitarbeiterzahl und den meist kleinen Kundenkreis ist der Kontakt zum Kunden sehr direkt und persönlich, sodass hier selbst bei neuen Kunden schon nach kurzer Zeit bekannt sein dürfte, welche Bedürfnisse diese haben. Zudem ist der Kundenkreis meist sehr speziell und oft an eine bestimmte Region gebunden. Eine

weitere Gemeinsamkeit, welche aus der Größe von Kleinunternehmen und OPL resultiert, ist das hohe Ausmaß an Flexibilität: Im Gegensatz zu Großunternehmen sind die Entscheidungswege in Kleinunternehmen viel kürzer, und auch OPLs bekommen von ihrer Trägerorganisation häufig einen hohen Grad an Autonomie und Flexibilität zugesprochen: „The OPL often does not have to go through layers of administration to get approval for purchases or new programs".[140] Konkret bedeutet dies, dass auf Kundenwünsche oder Änderungen sehr schnell reagiert werden kann. Wünscht ein Kunde einer OPL beispielsweise ein Buch, welches sich sowohl fachlich als auch preislich mit der Organisation vereinbaren lässt, kann der Bibliothekar das Medium sofort kaufen, anstatt den Anschaffungswunsch zuerst, wie in Großstadtbibliotheken, in die Erwerbungsabteilung geben zu müssen.

Auch bei den Führungspersönlichkeiten von Kleinunternehmen und OPL lassen sich Gemeinsamkeiten feststellen. Zum einen ist es für beide von essentieller Wichtigkeit, dass sie über Managementqualitäten verfügen, denn sie müssen nicht nur alle Aufgaben sowie Mitarbeiter koordinieren, sondern auch sich selbst und ihre Zeitplanung möglichst effizient managen können. Da mit dem Beruf des Unternehmers bzw. OPL-Bibliothekars eine hohe Arbeitsbelastung sowie Verantwortung einhergehen, ist es zudem wichtig, dass sie Selbstbewusstsein, Engagement und Freude für ihren Job mitbringen. Ebenfalls von Nöten sind soziale sowie diplomatische Kompetenzen, denn sie müssen sowohl mit ihren Mitarbeitern bzw. im Falle der OPL auch mit anderen Mitgliedern der Trägerorganisation zusammenarbeiten können, als auch fähig sein, Verhandlungen mit Kunden bzw. der Leitungsebene ihrer Trägerorganisation (OPL) zu führen. Kleinunternehmer und OPL-Bibliothekare sollten außerdem kritikfähig sein, denn durch den direkten Kontakt zum Kunden trifft jedwede Kritik direkt und ungefiltert auf den Unternehmer bzw. den Bibliothekar. Eine weitere Gemeinsamkeit im Hinblick auf Mitarbeiter von Kleinunternehmen und OPLs ist die hohe Identifikation mit der eigenen Organisation.

[140] Siess: The new OPL Sourcebook, S. 3.

5.2. Beispiele erfolgreicher Marketingstrategien in Kleinunternehmen und OPLs

Im Folgenden werden jeweils ein Beispiel für erfolgreiches Marketing in einem Kleinunternehmen, als auch in einer One-Person Library aufgezeigt.

Als Beispiel für ein Kleinunternehmen, welches mit Erfolg Marketing betreibt, soll hier die Tanzschule „Heidenreich“ dienen.[141] Die Tanzschule ist im 10. Bezirk in Wien angesiedelt und wurde 1979 als ein Familienbetrieb gegründet. Ursprünglich arbeiteten hier das Unternehmerpaar, die beide geprüfte Tanzlehrer sind, die zwei Töchter sowie freie Mitarbeiter als Aushilfen. Mittlerweile hat der Inhaber zwar gewechselt, die Familie arbeitet jedoch immer noch mit in der Tanzschule. Angeboten werden neben Anfänger- und Fortgeschrittenenkursen für Gesellschaftstänze auch „trendabhängige Modetanzkurse“[142]; der Schwerpunkt liegt bei Jugendlichen. Zudem werden Kostümparties, Balleröffnungskurse sowie verschiedene Freizeitaktivitäten, z.B. Schifffahrten oder Skifreizeiten, angeboten. Die Entwicklung des Unternehmens zeigt, dass ab ca. 1987 ein leichter Rückgang in der Gruppe der 15-17jährigen zu verzeichnen ist. Durch eine Befragung von 60 Schülern im 10. Bezirk wurde herausgefunden, dass besonders die männlichen Schüler die Teilnahme an einem Tanzkurs für überflüssig und langweilig halten, während hingegen die Schülerinnen Tanzschulen als sinnvoll, modern und unterhaltsam erachten. Zudem wurden 50 Kursteilnehmer der Tanzschule Heidenreich nach ihrer Motivation zur Belegung eines Tanzkurses befragt. So sagten beispielsweise 55% der weiblichen Teilnehmer aus, dass sie Tanzen als eine Möglichkeit ihre Freunde zu treffen sehen; bei den männlichen Teilnehmern nannte nur ein Viertel das Treffen der Freunde als Grund. Für 35% der Kursteilnehmer ist die Möglichkeit Kontakte zum anderen Geschlecht zu knüpfen ein Grund die Tanzschule aufzusuchen, bei den weiblichen Teilnehmern nannten nur 5% diesen Grund. Gründe für die Auswahl der Tanzschule Heidenreich waren für die Teilnehmer die Nähe zum Wohnort sowie Empfehlungen von Freunden.

---

[141] Vgl. Rößl, Dietmar: Tanzschule Heidenreich: Repositionierung als Konkurrenzstrategie. In: Marketing-Fallstudien für Klein- und Mittelbetriebe, S. 97-122.
[142] Ebd., S. 102.

Auf der Grundlage der Ergebnisse dieser Befragungen sowie einer Konkurrenzanalyse, wurden zunächst hypothetische Segmente gebildet. Hierbei ergaben sich vier verschiedene Ausprägungen:

1. Das „Nichttanzsegment“:
   - Tanzen hat weder Bildungs- noch Unterhaltungswert
2. Das „Schul-Lebensbildungssegment“:
   - Gute Tanzkenntnisse werden von der Gesellschaft erwartet
   - Vermittlung der Tanzschritte geht einher mit der Vermittlung von Benimmregeln
   - Bekleidungsvorschriften
3. Das „soziale Fun-Segment“:
   - Tanzen=Möglichkeit Freunde zu treffen und neue Leute kennen zu lernen
   - Spaß ohne Druck
   - Keine Bekleidungsvorschriften
4. Das „Individualitäts- und Sportsegment“:
   - Tanzen=Hobby, trotzdem Ehrgeiz auch anspruchsvolle Choreographien zu erlernen
   - Fitness und Sport

Bei näherer Betrachtung dieser möglichen Segmente sowie der Konkurrenz wurde deutlich, dass das „Schul-Lebensbildungssegment“ bereits von anderen Tanzschulen abgedeckt wird. Auch das „Individualitäts- und Sportsegment“ ist ungeeignet, da dieses Segment relativ klein ist. Zudem ist das tänzerische Niveau sehr ausgeprägt, was hochqualifizierte Tanzlehrer erfordert. Diese Kombination aus wenigen Teilnehmern und der benötigten hohen Qualifizierung des Personals ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht sehr attraktiv. Das „soziale Fun-Segment“ dagegen scheint gut geeignet zu sein, denn es ist so groß, dass es sogar noch von Mitbewerbern bearbeitet werden kann. Beim Marketing-Mix fehlen jedoch noch deutliche Signale in der Produkt- und Kommunikationspolitik um dieses Segment gezielt anzusprechen. Ein weiterer Mangel ist, dass Bekleidungsvorschriften sowie eine eher schulische, strenge Tanzausbildung vermittelt werden, obwohl das „Schul-Lebensbildungssegment“ nicht explizit angesprochen werden soll. Eine Überarbeitung des Marketing-Mix ist also unabdingbar.

Um das „soziale Fun-Segment“ anzusprechen, muss das bisherige primär vorherrschende Bild der Tanzschule geändert werden: von der schulischen Vermittlung der Tanzschritte hin zu einer entspannten, unterhaltenden Atmosphäre. Das neue Image soll eine moderne Tanzschule darstellen, in der „Ziel des Tanzens […] Spaß [ist], nicht notwendigerweise Perfektion“.[143] Hierfür wird eine mögliche Positionierung als „Erlebniswelt Tanz-Club Heidenreich“ vorgeschlagen. Um diese Veränderung zu erreichen, werden folgende Überarbeitungen vorgeschlagen: die Choreographien sind nach den „didaktischen Prinzipien von ‚Animationsbetrieben‘“[144] zu vermitteln, d.h. in spielerischer, zwangloser Form. Zur Unterstützung der Zwanglosigkeit soll außerdem nicht mehr davon ausgegangen werden, dass alle Teilnehmer zu jedem Termin pünktlich erscheinen können. Zur Zwanglosigkeit soll das Angebot freier Tanzmöglichkeiten nach Kursende beitragen. Zudem sollen die bisherigen Bekleidungsvorschriften abgeschafft werden. Als Kommunikationsmedien werden z.B. Plakate in U-Bahn-Stationen, Anzeigen in Schülerzeitungen und ein jährliches Direct-Mailing an alle ehemaligen Kunden der Tanzschule gewählt. Um das neue Image durchzusetzen, werden u.a. der Einsatz eines modernen Schrifttypes sowie die durchgängige Verwendung des „tanzendes Bäres“ als Kommunikationssymbol zur Anzeigenwiedererkennung vorgeschlagen. Durch diese Repositionierung erhofft sich die Tanzschule nicht nur einen Imagewechsel und einen damit verbundenen Anstieg der männlichen Kursteilnehmer, sondern auch eine Abgrenzung gegenüber ihrer Konkurrenz, da diese meist nicht über ein eigenständiges Image- oder Erlebnisprofil verfügen. Hier „ergibt sich für die Tanzschule Heidenreich die Möglichkeit, durch Entwicklung eines *unverwechselbaren Produktbildes* Wettbewerbsvorteile zu schaffen“.[145]

Da zum Zeitpunkt der Veröffentlichung der Fallstudie noch an der Umsetzung der Strategie gearbeitet wurde, gibt es keine Zahlen, die einen tatsächlichen Erfolg belegen. Betrachtet man jedoch die Internetseite der Tanzschule Heidenreich[146], so lässt sich feststellen, dass auch heute, 20 Jahre nach Erscheinen der Studie, die damals festgelegten Maßnahmen eingesetzt werden: Die Tanzschule beschreibt sich selbst als „Tanzerlebnis Heidenreich“, der Bär als Wiedererkennungssymbol wird durchgehend

[143] Ebd., S. 103.
[144] Ebd., S. 118.
[145] Ebd., S. 116.
[146] Vgl. www.heidenreich.at

verwendet und auf der Informationsseite für die Jugendtanzkurse wird darauf hingewiesen, dass Freizeitkleidung willkommen ist. Zudem wird der Besuch des Tanzkurses als stressfrei und als Möglichkeit, andere Jugendliche zu treffen, beschrieben.

Abb. 3: Repositionierung der Tanzschule Heidenreich als „Tanzerlebnis Heidenreich“ mit Verwendung des „tanzenden Bäres“ als Wiedererkennungssymbol (Quelle: www.heidenreich.at, 15.08.2013)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Marketingstrategie der Tanzschule Heidenreich in einer Repositionierung liegt. Hierbei wurden die Gründe für den Rückgang der Nutzergruppe der Jugendlichen von 15-17 Jahren erforscht und entsprechend darauf eingegangen, indem das Image der Tanzschule überarbeitet wurde. Statt wie bisher auf eine schulische, strenge Vermittlung der Tanzstile zu setzen, wird der Tanzunterricht nun unterhaltsam, ohne Druck und als Freizeiterlebnis gestaltet.

Eine One-Person-Library, welche eine Marketingkonzeption erfolgreich geplant und umgesetzt hat, ist die Bibliothek des „Religionspädagogischen Instituts der Landeskirche in Baden“ (RPI) in Karlsruhe. Um zu verstehen, warum welche Strategien eingesetzt wurden, wird im Folgenden auch auf die weiteren Bestandteile der Marketingkonzeption, wie Marktanalyse, Zielsetzung etc. eingegangen.

Die Planung der Marketingkonzeption erfolgte im Jahr 2004 im Rahmen einer Masterarbeit von Frau Sabine Köhrer-Weisser,[147] Bibliothekarin in ebenjener Bibliothek. Zu Beginn musste zunächst einmal ein Mission Statement für die Bibliothek entwickelt werden, da auf diesem die Ziele und Strategien aufgebaut werden. Anschließend wurde die Marktanalyse durchgeführt. Mit Hilfe der Bibliotheksstatistik ließ sich feststellen, dass die wichtigste Benutzergruppe aus neuen Studienleiterinnen

[147] Vgl. Köhrer-Weisser, Sabine: Entwicklung einer Marketingkonzeption für die Bibliothek des Religionspädagogischen Instituts in Karlsruhe. Masterarbeit.

und –leitern bestand, da sie nicht nur 30% der Ausleihen ausmachen, sondern auch Shareholder[148] der Bibliothek sowie wichtige Multiplikatoren[149] sind. Da diese Benutzergruppe so bedeutend ist, wurde sie gebeten, sich an der Konkurrenz- sowie der Stärken- und Schwächen-Analyse zu beteiligen. Anhand verschiedener Leistungsmerkmale, wie z.B. Zugang zum Angebot, wurde die Bibliothek mit Konkurrenten verglichen und auf ihre Stärken und Schwächen untersucht. Bei dieser Marktanalyse wurde deutlich, dass die Öffnungszeiten für externe Nutzer eine große Schwäche darstellten, und auch das elektronische Angebot wurde als Schwäche identifiziert. Im Rahmen der Marktanalyse wurden Befragungen mit weiteren Benutzergruppen, wie z.B. Lehrern und Studierenden, welche 63% aller Nutzer ausmachen, durchgeführt. Bei dieser Befragung sollten Wünsche und Bedürfnisse erfasst werden. Ziel war es, vorhandene Leistungen optimieren zu können sowie Auskünfte über den Bedarf an weiteren Angeboten zu gewinnen. Bei dieser Nutzerbefragung wurde u.a. festgestellt, dass die Studienleiter häufig direkt am Regal nach Literatur suchen und hier somit ein gutes Leitsystem von Nöten ist. Außerdem wurde eine geringe Nutzung des OPAC, welcher bisher nur über das Intranet verfügbar war, festgestellt, sowie eine Bemängelung der Öffnungszeiten. Da die Öffnungszeiten bereits in der Stärken- und Schwächen-Analyse schlecht abgeschnitten hatten, wurde bei der Nachfrageanalyse gezielt nach Verbesserungsvorschlägen der Öffnungszeiten gefragt. Hierbei wurde deutlich, dass sich die Nutzer der RPI-Bibliothek längere Öffnungszeiten wünschen.

Eine weitere Befragung wurde außerdem mit einer Gruppe durchgeführt, an die bisher noch nicht als Zielgruppe gedacht wurde: 24 Schuldekaninnen und –dekane, deren Aufgabe es ist, die „Dienst- und Fachaufsicht über die Religionslehrerinnen und –lehrer in ihrem jeweiligen Dienstbezirk“[150] zu führen. „Diese neue Zielgruppe […] [wurde] bewusst ausgewählt, weil Schuldekane eine wichtige Rolle als Multiplikatoren in der Landeskirche spielen“.[151] Anhand von Fragebögen sollte festgestellt werden, welche

[148] Ein Shareholder ist eine Person, eine Gruppe oder eine Organisation, der ein oder mehrere Anteile einer Firma oder Organisation gehören und die dadurch über ein gewisses Mitspracherecht verfügt. (www.businessdictionary.com/definition/shareholder.html, 17.06.2013).
[149] Ein Multiplikator ist eine Person oder Einrichtung, „die Wissen oder Information weitergibt und zu deren Verbreitung, Vervielfältigung beiträgt“ (www.duden.de/rechtschreibung/Multiplikator, 12.08.2013).
[150] Köhrer-Weisser: Entwicklung einer Marketingkonzeption für die Bibliothek des Religionspädagogischen Instituts in Karlsruhe, S. 39.
[151] Ebd., S. 39f.

Angebote diese Gruppe bisher genutzt hatte und welche spezifischen Bedürfnisse sie hat. Das Angebot, welches am meisten gewünscht wurde, war ein regelmäßiger Newsletter mit Hinweisen auf wichtige religionspädagogische Neuerscheinungen.

Im Anschluss an diese Marktanalyse erfolgte die Formulierung der Ziele. Diese stützten sich auf das Mission Statement der Bibliothek und auf die Ergebnisse der Marktanalyse. So wurde als ein Ziel beispielsweise festgelegt, das „RPI als eine Serviceeinrichtung für Schuldekane zu verankern“.[152] Als ein weiteres Ziel wurde die Erhöhung der Kundenzufriedenheit von Studienleitern und Schuldekanen angestrebt. Zielausmaß sollte eine „zufrieden[e] oder sehr zufriedene Beurteilung der RPI-Bibliothek insgesamt“[153] sein. Dieses Ziel sollte innerhalb von zwei Jahren erreicht werden. Weiterhin sollten 60% der Studierenden des Faches evangelische Religion der Pädagogischen Hochschule (PH) in Karlsruhe als Bibliothekskunden gewonnen werden. Auch dieses Ziel sollte innerhalb von zwei Jahren erreicht werden.
Um diese Ziele zu erreichen, wurde die Marktsegmentierungsstrategie angewandt. Bei dieser Strategie sollen „alle wichtigen **Kundengruppen mit ihren jeweiligen spezifischen Bedürfnissen**“[154] identifiziert und mit verschiedenen, auf die jeweiligen Bedürfnisse abgestimmten Programmen bearbeitet werden. Hierbei wird in drei Schritten vorgegangen: Marktsegmentierung, Zielmarktauswahl und die Marktpositionierung.[155] Zunächst einmal wurde die Marktsegmentierung durchgeführt, bei der der Gesamtmarkt der Bibliothek in Teilmärkte aufgeteilt wurde. Solche Teilmärkte bzw. Segmente waren z.B. die Schuldekane, Lehrer, Pfarrer, Studenten, aber auch neue Segmente wie Eltern und Erzieher wurden gebildet.

Der nächste Schritt bestand in der Zielmarktfestlegung, bei der die vorher festgelegten Teilmärkte auf ihre Attraktivität hin untersucht wurden. Die wichtigste Frage hierbei war, ob das Segment mit dem Mission Statement kompatibel ist. Größe und Wachstumspotenzial eines Segmentes spielten hier eine untergeordnete Rolle, es ging vorrangig um die Bedeutung des Segmentes für die Einrichtung. Zudem musste abgewogen werden, ob die Bibliothek „zur Erreichung einzelner Segmente die nötigen

[152] Ebd., S. 40.
[153] Ebd., S. 51.
[154] Walsh, Klee, Kilian: Marketing, S. 176.
[155] Vgl. wiwi-treff.de: Zielgruppenorientiertes Marketing. URL: www.wiwi-treff.de/home/mlexikon.php?mpage=beg/zielgrmark.htm (16.07.2013).

finanziellen und personellen Ressourcen hat".[156] Daraufhin wurden die endgültigen Zielmärkte festgelegt. Hierbei wurde deutlich, dass das Segment der Studienleiter die wichtigste Zielgruppe darstellt, da sie nicht nur 30% der Ausleihen ausmachen, sondern auch Shareholder und Multiplikatoren sind. Als zweitwichtigste Zielgruppe wurden die Schuldekane identifiziert, da sie einen großen Einfluss auf die Landeskirche ausüben und Multiplikatoren für die Lehrer vor Ort sind.

Zuletzt musste noch die Positionierung der Bibliothek geklärt werden. Hierbei sollen die Einrichtung und deren Angebote so präsentiert werden, dass den Kunden das Alleinstellungsmerkmal sowie der Nutzen, den die Einrichtung ihnen bietet, besonders deutlich werden. Die RPI-Bibliothek hat hier für jede Zielgruppe eine etwas andere Positionierung gewählt: Während sie für die Studierenden eine religionspädagogische Spezialbibliothek darstellt, soll sie den Studienleitern eher als „Kompetenzzentrum Information"[157] dienen, welches Hilfestellungen bei deren Informationsmanagement leistet sowie Medien- und Informationskompetenz vermittelt.

An die Festlegung der Strategien schloss sich nun die operative Marketingplanung an. Im Rahmen der Produktpolitik hat die Bibliothek z.B. eine Produkt-Markt-Matrix angefertigt, um zu klären, welche Angebote für welche Zielgruppen angeboten werden sollen.
Die Distributionspolitik „soll das Angebot der Bibliothek zeitlich und räumlich verfügbar machen".[158] Um dies zu gewährleisten, mussten beispielsweise die Öffnungszeiten verändert werden. Als Maßnahme wurde festgelegt, die Bibliothek anstatt wie bisher von 8-11 Uhr und von 14-16 Uhr, jetzt von 9-12 Uhr und von 14-18 Uhr zu öffnen. Zudem wurde geregelt, welche Mitarbeiterin zu welchen Zeiten verfügbar sein sollte.
Die Kommunikationspolitik soll deutlich machen, „welchen besonderen Nutzen die jeweilige Zielgruppe von der RPI-Bibliothek hat".[159] Bei den Studierenden wird hier z.B. als Kommunikationskanal die PH sowie der persönliche, selten auch virtuelle Kontakt genutzt. Kommunikationsmittel sollen die persönliche Kontaktaufnahme zu den Professoren vor Semesterbeginn sowie eine Bibliothekseinführung sein.

---

[156] Köhrer-Weisser: Entwicklung einer Marketingkonzeption für die Bibliothek des Religionspädagogischen Instituts in Karlsruhe, S. 53.
[157] Ebd., S. 58.
[158] Ebd., S. 67.
[159] Ebd., S. 72.

Im Rahmen der Preispolitik sollten die psychischen Kosten, also Zeit und Aufwand die benötigt werden, um die Bibliothek und ihre Angebote zu erreichen, vermindert werden. Eine Maßnahme hierfür war, den OPAC nicht nur über das Intra-, sondern zukünftig auch über das Internet anzubieten, damit die Nutzer bereits von zu Hause aus recherchieren können, ob das von ihnen benötigte Medium in der Bibliothek verfügbar ist. Jetzt, neun Jahre nach der Erstellung dieses Konzeptes stellt sich natürlich die Frage: Waren diese Strategien und Maßnahmen sinnvoll? Konnten die Ziele erreicht werden? Eine E-Mail-Auskunft von Frau Köhrer-Weisser[160] brachte Aufklärung: Zunächst einmal zu einem der größten Mankos der Bibliothek, den Öffnungszeiten. Die Steigerung der aktiven Benutzerzahlen deutet auf eine große Akzeptanz der Öffnungszeiten durch die Nutzer hin: Im Jahre 2004 betrug die Anzahl der aktiven Benutzer noch 212, zwei Jahre später waren es 339 und 2012 konnte die Bibliothek 402 aktive Benutzer verbuchen. Damit einhergehend stiegen auch die Ausleihen pro Jahr deutlich an: 2004 wurden insgesamt 6.063 Ausleihen getätigt, 2006 waren es 11.770 und 2012 13.440 Ausleihen pro Jahr. Auch die angestrebte monatliche Neuerwerbungsliste für die Studienleiter und Schuldekane konnte realisiert werden. Frau Köhrer-Weisser merkt an, dass sie inzwischen „eine Art Fachstelle für die Schuldekanate geworden“[161] ist, sodass das Ziel, das „RPI als eine Serviceeinrichtung für Schuldekanate zu verankern“ ebenfalls als erfolgreich erreicht angesehen werden dürfte.

Da in der Marktanalyse deutlich wurde, dass die Studienleiter hauptsächlich am Regal suchen, sollte hier außerdem eine Verbesserung des Leitsystems erreicht werden. Diese Planung konnte nicht umgesetzt werden, allerdings wurden umfangreichere Sachgruppen in Untergruppen gegliedert, sodass hier trotzdem eine Verbesserung der Übersichtlichkeit erreicht werden konnte.

Ob das Ziel, innerhalb von zwei Jahren 60% der Studierenden des Faches evangelische Religion als Bibliothekskunden dazuzugewinnen, erreicht werden konnte, lässt sich nicht ganz eindeutig klären, da die PH Schwierigkeiten dabei hat, die genaue Anzahl der Studierenden dieses Faches zu benennen, da es sowohl als Haupt-, Nebenfach, für unterschiedliche Schulformen etc. studiert werden kann. Bei Betrachtung der Neuanmeldungen sowie Bibliothekseinführungen mit Studenten lässt sich jedoch ein

[160] s. Anhang
[161] Ebd.

deutlicher Anstieg erkennen: 2004 verzeichnete die Bibliothek noch 24 Neuanmeldungen von Studenten der evangelischen Religion, 2006 waren es 43 und im Jahr 2012 meldeten sich 84 Studenten neu in der Bibliothek an. Dementsprechend ist auch die Anzahl an Bibliothekseinführungen gestiegen: 2004 wurde eine Einführung mit insgesamt sechs Studierenden durchgeführt, 2006 ebenfalls eine Einführung mit fünf Studierenden, 2012 jedoch waren es vier Einführungen mit insgesamt 28 Studierenden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Planung und Umsetzung der Marketingkonzeption einen deutlichen Erfolg darstellte. Mit Hilfe der Marktanalyse wurden Stärken und Schwächen erkannt sowie Wünsche und Bedürfnisse der Nutzer erfasst. Darauf aufbauend wurden Ziele formuliert, die die Bibliothek in unterschiedlichen Zeiträumen erreichen wollte. Um diese Ziele zu erreichen, wurde die Marktsegmentierungsstrategie angewandt: Die Gesamtkunden wurden in verschiedene Zielgruppen aufgeteilt, diese Zielgruppen wurden bewertet und die Teilmärkte festgelegt. Zudem erfolgte eine Positionierung der Bibliothek, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen und um den unterschiedlichen Nutzergruppen zu verdeutlichen, welchen Nutzen die Bibliothek ihnen bringt. Diese Strategie wurde anschließend im Rahmen des Marketing-Mix in konkrete Maßnahmen umgesetzt und anhand ausgewählter Controllinginstrumente wurde sichergestellt, dass die Ziele erfolgreich umgesetzt werden konnten.

Abb. 4: Marketing-Managementprozess in der Bibliothek des RPI (Quelle: Köhrer-Weisser, Sabine: Marketing in der One-Person-Library, S.5)

5.3. Potenziale für die Übertragung

Wie in Kapitel 5.1. aufgezeigt, weisen Kleinunternehmen und OPLs eine Reihe von Gemeinsamkeiten auf. Besonders der enge und persönliche Kontakt zu den Kunden, die hohe Identifikation der Mitarbeiter bzw. Bibliothekare und die geringen zeitlichen und personellen Ressourcen fallen hier, vor allem im Vergleich zu Großunternehmen bzw. Großstadtbibliotheken, auf. Auch der Marketing-Managementprozess läuft nach dem gleichen Schema ab: zu Beginn steht die Analyse der internen sowie externen Bedingungen, die Festlegung der Ziele, die darauf aufbauende Planung von Strategien, der Einsatz der Marketing-Mix-Instrumente zur praktischen Realisierung dieser Strategien und der Controlling Prozess, um eventuelle Abweichungen vom Plan frühzeitig zu erkennen. Die Voraussetzungen für eine Übertragung von Marketingstrategien in Klein- und Kleinstunternehmen auf OPLs scheinen aufgrund der vielen Ähnlichkeiten dieser beiden Organisationsformen gegeben zu sein. Um diese Hypothese belegen zu können, werden im Folgenden die in Kapitel 3.4.2. erläuterten

und für Kleinunternehmen als geeignet empfundenen Marketingstrategien auf ihre Tauglichkeit für OPLs hin untersucht.

Wie in Kapitel 3.4.2. als Ergebnis festgehalten wurde, sind die Strategien, welche für Kleinunternehmen geeignet sind, die *Marktdurchdringungs-*, die *Marktentwicklungs-*, die *Produktentwicklungs-* sowie die *Diversifikationsstrategie*, welche zu den Marktfeldstrategien gehören. Im Bereich der Marktstimulierungsstrategien ist die *Präferenzstrategie* zu nennen, und im Bereich der Marktparzellierungsstrategien sind die *Nischen-* sowie die *selektive Niedrigpreisstrategie*, diese allerdings nur bedingt, für Kleinunternehmen geeignet. Als letzte geeignete Marketingstrategien sind die *Marktarealstrategien* zu erwähnen.

Zur *Marktdurchdringungsstrategie*, bei der bestehende Märkte mit bestehenden Produkten bearbeitet werden, lässt sich sagen, dass die Eignung dieser Strategie für OPLs auf den ersten Blick zweifelhaft erscheint, da „Marktfeld[…]strategien aus dem Profit-Bereich […] vor allem auf Kennzahlen wie Marktanteil und Wettbewerbsstärke [rekrutieren], für die es im Non-Profit-Bereich bisher keine Äquivalente gibt“.[162] Bei näherer Betrachtung ist eine Verwendung dieser Strategie in OPLs dennoch nicht auszuschließen: sowohl die Risiken als auch die Kosten bei dieser Strategie sind gering und auch der Aufwand hält sich in Grenzen. Maßnahmen, die die Bibliothek zu einer erhöhten Nutzungsfrequenz der Angebote durch die Kunden einsetzen kann, sind z.B. eine Erweiterung oder Änderung der Öffnungszeiten welche den Bedürfnissen der Kunden entspricht. Eine weitere denkbare Maßnahme ist die Qualitätssteigerung eines Produktes. So kann beispielsweise der OPAC der Bibliothek, anstatt wie bisher nur Autor, Titel und Erscheinungsjahr der Medien zu verzeichnen, auch die Cover sowie Abstracts der jeweiligen Medien mit einbinden. Auch Empfehlungen zu thematisch verwandten Medien, wie man es von Amazon kennt, können die Nutzung des OPAC erhöhen. Eine weitere Möglichkeit ist eine Veränderung der Preispolitik. Hier könnte z.B. eine Art Treuekarte eingeführt werden, bei der der Kunde nach jeder Ausleihe eines kostenpflichtigen Mediums einen Punkt erhält und nach jeder 10. Ausleihe ein Medium kostenlos entleihen darf.

Bei der *Marktentwicklungsstrategie* sollen neue Märkte mit bereits vorhandenen Produkten bearbeitet werden. Da OPLs thematisch meist sehr spezialisiert sind, muss

[162] Georgy, Schade: Marketing für Bibliotheken, S. 35.

zunächst einmal erkundet werden, ob es noch neue Märkte gibt, die es sich zu erschließen lohnt. Wie bei den Kleinunternehmen muss geprüft werden, ob die ohnehin schon geringen personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen für die Umsetzung dieser Strategie ausreichen. Eine Maßnahme dieser Strategie, die vor allem eine öffentliche OPL einsetzen könnte, wäre die Erweiterung des fremdsprachigen Medienangebotes, um z.B. Kunden mit Migrationshintergrund hinzuzugewinnen.[163]

Die nächste Strategie, welche auf ihre Tauglichkeit für OPLs untersucht werden soll, ist die *Produktentwicklungsstrategie*, bei der dem bestehenden Markt neue Produkte angeboten werden. Auch diese Strategie lässt sich gut in einer OPL einsetzen: durch den engen Kundenkontakt kann der Bibliothekar mittels einer Befragung oder Konkurrenzanalyse herausfinden, welche neuen Produkte (z.B. Datenbanken) und Dienstleistungen die Kunden sich wünschen. Durch diese Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen und der Einführung von Innovationen, steigt die Nachfrage der Nutzer, denn Innovationen stellen, zumindest für einen gewissen Zeitraum, ein Alleinstellungsmerkmal dar. Durch dieses Alleinstellungsmerkmal können zudem neue Kunden hinzugewonnen werden, welche vom bisherigen Angebot noch nicht überzeugt waren. Einschränkungen können in finanzieller Sicht entstehen, denn vor Einführung eines neuen Angebotes muss geklärt werden, ob die finanziellen Ressourcen hierfür ausreichen. Es muss zudem abgeschätzt werden, ob sich die Einführung lohnt, denn eine teure Datenbank zu lizenzieren, die im Endeffekt nur verhältnismäßig wenige Kunden nutzen werden, ist keine geeignete Maßnahme, um den Erfolg der Bibliothek zu steigern.

Maßnahmen, welche im Rahmen der Produktentwicklungsstrategie gut denkbar sind, sind beispielsweise die Einführung von benutzerfreundlichen Suchmasken, der Nachweis von frei zugänglichen Datenbanken sowie der Auf- oder Ausbau digitaler Dienstleistungen.[164]

Als nächstes soll die *Diversifikationsstrategie*, bei der neue Produkte für neue Märkte angeboten werden, auf ihre Tauglichkeit für OPLs untersucht werden. Betrachtet man die Charakteristika dieser Strategie sowie die Merkmale von OPLs, scheint sie zunächst nicht sehr geeignet zu sein. Ein Grund hierfür ist, dass die Diversifikationsstrategie als sehr risikoreich und kostenintensiv gilt, da Voraussetzung für die Bearbeitung neuer

[163] Vgl. Böhringer, Dorothee; Rehm, Hanna: Ansoff-Matrix. URL: www.bibliotheksportal.de/index.php?id=659 (08.08.2013).
[164] Vgl. ebd.

Märkte eine zumeist sehr kostenintensive Marktanalyse ist. Da OPLs oftmals weder über die finanziellen noch über die personellen Ressourcen für solch eine aufwendige Marktanalyse verfügen, steht der Beginn dieser Strategie unter keinen guten Voraussetzungen. Es existieren noch weitere Gründe, warum die Diversifikationsstrategie als eher ungeeignet für OPLs gilt: Da OPLs aufgrund ihrer Trägerorganisation meist fachlich sehr spezialisiert sind (Ausnahmen stellen hier die öffentlichen Stadtbibliotheken dar), sind auch ihre Zielgruppen, vor allem im Vergleich zu Großstadtbibliotheken, klein und spezialisiert. Es ist zu bezweifeln, ob hier noch neue Zielgruppen erschlossen werden können, welche von ausreichender Größe sind, besonders im Verhältnis zum Aufwand, der betrieben werden muss, um diese Zielgruppen ausfindig zu machen und zu bearbeiten. Zudem kommt die Diversifikationsstrategie vor allem dann zum Einsatz, wenn ein Unternehmen auf seinem bisherigen Markt einem erhöhten Wettbewerbsdruck ausgesetzt ist. Da Bibliotheken untereinander eher kooperativ als wettbewerbsorientiert handeln, ist dieser Aspekt nicht so schwerwiegend wie bei Unternehmen. Trotz dieser Hindernisse, denen eine OPL im Hinblick auf die Diversifikationsstrategie gegenübersteht, sollte eine Verwendung dieser Strategie nicht ausgeschlossen werden. Von den verschiedenen Ausprägungen der Diversifikationsstrategie – horizontal, vertikal und lateral –, empfiehlt sich hier, wie bei den Kleinunternehmen, am ehesten die horizontale Diversifikation, da die benötigten Kompetenzen den bisher eingesetzten ähneln. Hier kann die Bibliothek beispielsweise eine Artothek oder eine Galerie zum von ihr betreuten Fachgebiet eröffnen.[165] Vom Angebot völlig neuer Produkte oder Dienstleistungen, also der lateralen Diversifikation, ist nicht nur wegen des Risikos abzuraten, sondern auch aufgrund der dafür benötigten Fähigkeiten. Kennt sich der Bibliothekar nicht zufällig aufgrund privaten Interesses oder durch anderweitige Aneignung der benötigten Fähigkeiten in dem neuen Angebotsfeld aus, muss er sich die neuen Kompetenzen entweder selber aneignen, was aufgrund des Zeitmangels, dem ein OPL-Bibliothekar ständig ausgesetzt ist, sehr problematisch erscheint, oder Personal für die neuen Aufgaben einstellen. Auch das ist eher unrealistisch, da die Einstellung zusätzlichen Personals Kosten mit sich bringt, die die OPL meist nicht aufbringen kann.

[165] Vgl. Seidler-de Alwis, Ragna: Markt- und Wettbewerbsanalyse für Bibliotheken. In: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing, S. 154.

Im Rahmen der Marktstimulierungsstrategien hat sich für Kleinunternehmen die *Präferenzstrategie* als geeignet erwiesen. Diese Strategie „zielt darauf ab, durch ein vom Wettbewerb differenziertes Angebot eine zahlungsbereite Zielgruppe anzusprechen und einen überdurchschnittlichen Abgabepreis zu realisieren".[166] Um dieses Ziel zu erreichen, wird häufig eine Marke aufgebaut. Diese Methode der Markenetablierung ist auch für Bibliotheken geeignet, denn eine

> Etablierung als Marke [erfüllt] gerade im Dienstleistungsbereich Funktionen, die auch für Bibliotheken von besonderer Bedeutung sind im Hinblick auf die Interaktion mit ihren internen und externen Bezugsgruppen, wie z.B. Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb, Qualitätssicherung und Kundenbindung.[167]

Sich durch eine möglichst hohe Qualität und den Aufbau einer Marke vom Wettbewerb abzugrenzen, scheint auch für OPLs eine gute Strategie darzustellen. Allerdings kann der Aspekt der entsprechend hohen Preisgestaltung nicht eins zu eins auf Bibliotheken übertragen werden. Da diese zu den Non-Profit-Organisationen zählen, stellt der möglichst hohe wirtschaftliche Gewinn kein Ziel einer OPL dar. Da das Hauptziel einer jeden OPL die bestmögliche Versorgung ihrer Trägerorganisation mit Informationen ist, sollte die Qualität der Dienstleistungen und der Informationen so hoch wie möglich sein, unabhängig vom Preis. Die Präferenz- bzw. Leistungsvorteilsstrategie kann also nur bedingt auf OPLs übertragen werden: Einerseits kann sich die OPL zwar durch eine möglichst hohe Qualität und den Aufbau einer Marke einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und sich so von anderen Institutionen und kommerziellen Informationsanbietern abheben. Andererseits kann der Aspekt des „überdurchschnittlichen Abgabepreises" hier nicht umgesetzt werden, da Bibliotheken als Non-Profit-Organisation keine Umsätze erwirtschaften.

Als nächste Marketingstrategie soll die *Nischenstrategie*, welche zu den Marktparzellierungsstrategien gehört, untersucht werden. Sie wird auch Fokussierungsstrategie genannt,[168] da sie sich auf besondere Schwerpunkte eines Unternehmens konzentriert. Sie ist „auf ein bestimmtes Marktsegment ausgerichtet"[169] und passt „sich hier genau an die Wünsche der Verbraucher"[170] an. Aufgrund dieser

---

[166] Zanger: Marketing, S. 198.
[167] Bernsee, Elke: Bibliothek als Marke: Chancen und Problemfelder des identitätsorientierten Markenmanagements, S. 11.
[168] Vgl. wirtschaftslexikon.gabler.de: Nischenstrategie. URL: www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/nischenstrategie.html (28.06.2013).
[169] Wirtschaftslexikon24.com: Nischenstrategie.
[170] Ebd.

Merkmale ist die Nischenstrategie auch für OPLs geeignet: die Nähe zum Kunden ist hier, wie auch bei Kleinunternehmen, sehr groß, sodass der Bibliothekar seine Kunden sehr genau kennt und sie gezielt nach ihren Wünschen und Erwartungen befragen kann. Da OPLs thematisch meist schon sehr spezialisiert sind, müssen sie sich nicht erst auf einen bestimmten Schwerpunkt festlegen, sie können jedoch stark frequentierte Medien besonders hervorheben oder sich auf ein Teilgebiet innerhalb des Fachgebietes der Trägerorganisation spezialisieren. Zudem sollten sie sich als zentrale Anlaufstelle für ihr Fachgebiet positionieren und ihre spezifischen Besonderheiten, wie z.B. für die Nutzer besonders interessante Datenbanken oder eine einzigartige Quellensammlung, hervorheben, sodass ihr Alleinstellungsmerkmal klar sichtbar ist. Auf diese Weise können sie sich von der Konkurrenz abheben und auch geographisch weiter entfernte Nutzer ansprechen. Bei der Anwendung der Nischenstrategie in OPLs ist jedoch zu beachten, dass die Bibliotheken aufgrund ihrer Trägerorganisation fachlich an eine bestimmte Nische gebunden sind. Diese Nische sollte vor Einsatz der Marketinginstrumente genauestens untersucht werden, um nicht an den Bedürfnissen vorbei zu arbeiten, denn ein einmal etabliertes Image lässt sich nur schwer und mit viel Aufwand wieder ändern. Das Image der OPL sollte demnach direkt zu Beginn positiv sein. Dies gelingt, indem die Bibliothek ihre Angebote spezifisch auf die Bedürfnisse der Nische ausrichtet und diese entsprechend vermittelt.

Die nächste zu untersuchende Marketingstrategie ist die *selektive Niedrigpreisstrategie*. Diese sollte nur als Notlösung für Kleinunternehmen und nicht als dauerhafte Strategie angewandt werden. Auch für OPLs ist diese Strategie nur bedingt geeignet, denn sie zeichnet sich dadurch aus, dass die Produkte und/oder Dienstleistungen eines Unternehmens zu einem möglichst günstigen Preis angeboten werden, sodass die Kunden dieses Unternehmen bevorzugen, da sie hier weniger zahlen als bei der Konkurrenz. Bei Unternehmen, welche Produkte anbieten, kommt dieser niedrige Preis häufig durch Massenproduktionen zustande. Da OPLs Dienstleistungen anbieten, ist dieses Prinzip nicht übertragbar, denn Dienstleistungen sind weder materiell, noch können sie auf Vorrat produziert oder gelagert werden. Zudem müssen sie an die spezifischen Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden angepasst werden. Für die Bibliothek besteht jedoch die Möglichkeit, damit zu werben, dass sie im Vergleich zu kommerziellen Informationsanbietern die gleiche Information zu einem günstigeren Preis beschaffen kann, da sie Lizenzen für bestimmte Datenbanken besitzt. Den Kunden

muss also deutlich gemacht werden, dass es für sie deutlich preisgünstiger ist, die Information über die Bibliothek zu beschaffen, als die Datenbanken privat zu nutzen. Auf diesem Wege steigt die Nutzung der Bibliothek, die Kunden werden an die OPL gebunden und durch die Nutzung verschiedener Datenbanken durch den Bibliothekar werden diese nicht zur Konkurrenz, sondern zu Kooperationspartnern.

Die letzte Kategorie der Marketingstrategien, welche auf die Übertragbarkeit auf OPLs geprüft werden sollen, sind die *Marktarealstrategien*. Auch diese Strategie scheint nicht eins zu eins übertragbar zu sein. Da die OPL primär ihrer Trägerorganisation dient, ist sie geographisch gebunden. Durch die hohe thematische Spezialisierung, ergibt sich jedoch die Möglichkeit, geographisch entfernte Personen trotzdem anzusprechen. Im Gegensatz zu Unternehmen werden OPLs zwar keine weiteren „Filialen“ eröffnen, jedoch ist es heutzutage aufgrund der vielfältigen technischen Möglichkeiten gut denkbar, die Angebote der Bibliothek auch anderweitig verfügbar zu machen. So wäre eine Möglichkeit beispielsweise Volltexte zum Download anzubieten oder Linksammlungen, welche einen thematischen Bezug zur OPL haben, aufzubauen. So können Personen, denen die geographische Distanz zu groß ist, die Angebote der Bibliothek nutzen. Auf diese Weise gewinnt die OPL neue Kunden hinzu. Ist das Thema wirklich sehr speziell oder sogar einzigartig, können internationale Angebote aufgebaut werden, d.h. die Volltexte oder Linksammlungen müssten mindestens auch in englischer Sprache verfügbar sein. Hier muss vorher abgeklärt werden, ob die personellen Ressourcen für solch ein Vorhaben vorhanden sind und ob es wirklich genügend Interessierte gibt, die den Aufwand rechtfertigen. Auf diese Weise kann sich die OPL zwar physisch keine neuen Areale erschließen, jedoch ist die Gewinnung überregionaler, nationaler oder sogar internationaler Kunden durch virtuelle Angebote durchaus denkbar.

5.4. Grenzen bei der Übertragung

Wie in Kapitel 3.4.2. erläutert, muss sich die Planung und Festlegung von Marketingstrategien immer an die individuellen Besonderheiten der Unternehmen bzw. Bibliotheken anpassen. Dies erschwert eine Übertragung der Marketingstrategien von Kleinunternehmen auf OPLs, da sie, trotz aller Gemeinsamkeiten, doch einige

Unterschiede aufweisen. Einer dieser Unterschiede ist, wie in Kapitel 4.5.2. erläutert, die Tatsache, dass OPLs zu den Non-Profit-Organisationen gehören, während Kleinunternehmen Gewinne erwirtschaften müssen, um ihre Existenz zu sichern. Um eine erfolgreiche Übertragung der Marketingstrategien von Kleinunternehmen auf OPLs gewährleisten zu können, müssen zunächst einmal die Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen bekannt sein, „da diese konkrete Hinweise darauf geben, bei welchen Aspekten eine – im Vergleich zum kommerziellen Marketing – differenzierte Herangehensweise zur Implementierung der Marktorientierung notwendig ist".[171] Diese Besonderheiten müssen nicht nur bei der Umsetzung der Strategien berücksichtigt werden, sondern in „alle[n] Phasen des Marketingmanagementprozesses".[172]

Der Unterschied kommerzielle Kleinunternehmen vs. Non-Profit-Bibliotheken bringt einige Probleme bei der Adaption von Marketingstrategien mit sich: So kann beispielsweise die Präferenzstrategie nicht eins zu eins von den Bibliotheken übernommen werden, da hier die hohe Qualität einen überdurchschnittlich hohen Preis fordert. Da OPLs aber keine Gewinne erwirtschaften, können sie keine Preise festlegen, welche überdurchschnittlich hoch angesetzt sind (vgl. Kapitel 5.3.). Auch bei den Marktfeldstrategien kommt es zu Schwierigkeiten, da diese, wie in Kapitel 5.3. erwähnt, zur Beurteilung des Erfolges messbare Kennzahlen wie Umsatz, Marktanteil etc. erfordern, welche im Non-Profit-Bereich nicht einsetzbar sind. Dies bedeutet, dass vor der Anwendung der Marktfeldstrategien zunächst entsprechende Äquivalente für den Non-Profit-Bereich entwickelt werden müssen.

Ein weiterer Unterschied zwischen Kleinunternehmen und OPLs, der bei der Übertragung von Marketingstrategien berücksichtig werden muss, ist die Anzahl und Wichtigkeit der Zielgruppen. Während Kleinunternehmen „nur" ihre Kunden von ihrem Angebot zu überzeugen haben,

> müssen Bibliotheken jedoch auch politische Gremien, Behörden, Sponsoren, Förderer und weitere Stakeholder überzeugen und ihren gesellschaftlich relevanten Wert stetig demonstrieren, um Akzeptanz in der Kultur- und Bildungslandschaft zu erhalten.[173]

Daraus resultiert, dass sich die Marktanalyse als sehr aufwendig gestaltet, da nicht nur potenzielle Kunden, sondern auch weitere Interessensgruppen, wie z.B. Stakeholder,

[171] Bruhn: Marketing für Nonprofit-Organisationen, S. 41.
[172] Georgy, Schade: Marketing für Bibliotheken, S. 30.
[173] Ebd., S. 33.

erfasst werden müssen. Häufig fehlen Bibliothekaren in OPLs für solch eine aufwendige Marktanalyse jedoch nicht nur die Zeit, sondern auch die finanziellen Mittel. Hier ist zudem anzumerken, dass „[z]ur Bewertung des Wettbewerbsumfeldes […] einfache Methoden wie die Stärken-Schwäche-Analyse oder die SWOT-Analyse“[174] zwar durchaus geeignet sind, „Marktforschungsmethoden […] sind [...] bisher [jedoch] nur unzureichend für den Bedarf von Non-Profit-Einrichtungen übersetzt worden“.[175]

Ebenfalls zu beachten gilt es, dass sich durch die Vielfalt der Zielgruppen die Notwendigkeit ergibt, diese mit verschiedenen Marketingstrategien zu bearbeiten, sodass hier nur eine Strategieübernahme nicht ausreicht. Außerdem sollten diese Zielgruppen ihrer Wichtigkeit für die Bibliothek nach bearbeitet werden: Stakeholdern, welche regelmäßig Ausleihen tätigen, sollte mehr Priorität entgegengebracht werden als Studenten, welche nur in unregelmäßigen Abständen Kopien tätigen.

Doch nicht nur die Zielgruppen der OPLs sind vielfältiger als die der Kleinunternehmen, auch „die Zielpluralität von Bibliotheken ist […] deutlich höher als bei privatwirtschaftlichen Unternehmen“.[176] Diese „hohe Heterogenität und Komplexität von Bibliothekszielsetzungen erschwert ganz maßgeblich die Operationalisierung der Unternehmensstrategie im Marketingmanagement-Prozess“.[177] Hier wird deutlich, dass fundierte Kenntnisse im Marketingbereich für OPL-Bibliothekare unerlässlich sind, um den vielen Ansprüchen und Zielen gerecht werden zu können und in eine geeignete Strategie umzusetzen. Diese Kenntnisse fehlen jedoch häufig oder sind nur unzureichend (vgl. Kapitel 4.5.4. sowie weitere Ausführungen in diesem Kapitel).
Zudem sind die Ziele der OPLs aufgrund der Tatsache, dass sie den Non-Profit-Organisationen angehören, qualitativer Natur, die Ziele der Kleinunternehmen sind dagegen gewinnorientiert. Um den Erfolg der Ziele messen zu können, müssen Kriterien entwickelt werden, mit denen auch qualitative Ziele gemessen werden können. Eine nicht modifizierte Übernahme der Kriterien zur Messung des Erfolges von Kleinunternehmen auf Bibliotheken kann hier nicht erfolgen.

---

[174] Ebd., S. 35.
[175] Ebd.
[176] Ebd., S. 30.
[177] Ebd.

Ein großes Problem bei der Übernahme von Marketingstrategien sind Vorbehalte und Unwissenheit in Bezug auf Marketingkonzepte, nicht nur auf der Seite der Kleinunternehmer, sondern auch aus Sicht der Bibliothekare:

> …die Ablehnung eines Marketing für Nonprofit-Organisationen [ist] primär auf ein reduziertes Marketingverständnis zurückzuführen […] und [scheitert] damit bereits an Begrifflichkeiten […]. Derartige Hemmnisse erschweren die Implementierung eines Marketing für Nonprofit-Organisationen massiv.[178]

Bevor die Marketingstrategien übernommen werden können, muss den Bibliothekaren einer OPL zunächst einmal klar sein, warum Marketing überhaupt notwendig ist und was ein erfolgreiches Marketingkonzept ausmacht. Dies ist auch deshalb notwendig, da die Strategien der Kleinunternehmen, wie bereits mehrfach erwähnt, nicht unreflektiert übernommen werden können, sondern auf die Spezifika der OPL angepasst werden müssen. Hierfür müssen den OPL-Bibliothekaren die Unterschiede zwischen kommerziellen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen klar sein, denn wie zu Beginn dieses Kapitels erläutert, sind Kenntnisse über die Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen essentiell, „um Marketing in den NPO-Bereich sinnvoll übertragen zu können".[179]

Zudem müssen die anderen Aspekte des Marketingkonzeptes, wie Marktanalyse, Zielfestlegung etc. ebenfalls durchgeführt werden, was nur geschehen kann, wenn die Bibliothekare ein grundlegendes Verständnis vom Marketingbegriff und dessen Prozessen verinnerlicht haben:

> Damit Marketing […] in der NPO auch tatsächlich wirksam in die Praxis umgesetzt werden kann, muss es im **Führungssystem** einer Organisation **verankert** sein. Dies bedeutet Internalisierung der Marketing-Philosophie in der **Denkhaltung der Mitarbeitenden** (Haupt- und Ehrenamt!) sowie klare **Verankerung** in der **Organisationsstruktur** […].[180]

Diese Marketingkenntnisse sind auch deshalb von Nöten, da die Bibliothekare in OPLs die Hauptverantwortlichen für alle Prozesse, also auch für das Marketing, sind. Um ein erfolgreiches Marketingkonzept planen und durchführen zu können, müssen sie demnach selber ausreichende Kenntnisse hierfür haben, da sie kaum Hilfe von außen oder von anderen Mitarbeitern der OPL erfahren; es ist dementsprechend niemand vorhanden, der eventuelle Fehler in der Konzeption ausmachen und beheben könnte.

---

[178] Bruhn: Marketing für Nonprofit-Organisationen, S. 67.
[179] Purtschert: Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, S. 39.
[180] Ebd., S. 85.

Doch die Probleme bei der Übertragung von Marketingstrategien in Kleinunternehmen auf OPLs liegen nicht nur bei den Bibliothekaren, sondern auch bei den Kleinunternehmern selbst. Da diese häufig nur über unzureichende oder gar keine Marketingkenntnisse verfügen, fällt es ihnen schwer, geeignete Marketingstrategien auszuwählen und richtig einzusetzen. Selbst wenn Kleinunternehmen für sie geeignete Strategien und Marketingmaßnahmen finden, werden diese nur selten schriftlich fixiert, sondern eher intuitiv eingesetzt und nur mündlich weitergegeben. Dies erschwert die Übernahme für OPLs enorm, da ihnen durch die fehlende Verschriftlichung konkrete Beispiele fehlen, an denen sie sich orientieren können. Sie müssen auf theoretische Ausführungen zurückgreifen, welche meist für Großunternehmen konzipiert und daher nicht für OPLs geeignet sind.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es trotz des scheinbar hohen Potenzials der Übertragung einiger Marketingstrategien von Kleinunternehmen auf OPLs, auch Hindernisse gibt, welche die Übertagung erschweren. Hauptproblem ist dabei das unzureichende Marketingverständnis sowohl auf Seiten der Kleinunternehmer als auch der OPL-Bibliothekare: wenn sie nicht genau wissen, was eine gute Marketingkonzeption ausmacht, kann keine geeignete Entwicklung und anschließende Anpassung der Marketingstrategien auf die Besonderheiten der jeweiligen Organisationsformen erfolgen. Hierbei ist es essentiell, dass den Bibliothekaren in OPLs die Spezifika von Non-Profit-Organisationen bekannt sind. Zudem setzt eine erfolgreiche Planung und Einführung einer Marketingstrategie immer eine Analyse der Ausgangssituation und die Festlegung von Zielen voraus, wofür ebenfalls Marketingkenntnisse von Nöten sind. Weitere Hindernisse stellen die geringen personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen dar.

6. Fazit

Marketing ist und bleibt ein essentieller Faktor für den Erfolg und das Überleben eines jeden Kleinunternehmens sowie jeder One-Person Library: ohne Marketing erlangen weder Unternehmen noch Bibliothek Bekanntheit, was keine oder nur eine unzureichende Nutzung des Angebotes durch die Kunden zur Folge hat. Zudem trägt Marketing dazu bei, die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu erfassen und das Angebot dementsprechend zu gestalten. Geschieht dies nicht, sehen die Kunden keinen für sie persönlichen Nutzen im Angebot des Unternehmens oder der Bibliothek, was ebenfalls zu einer unbefriedigenden Nutzungsrate führt. Werden mit Hilfe von Marketing aber der Bekanntheitsgrad gesteigert und die Wünsche der Kunden erfüllt, so steigen nicht nur Umsatz bzw. Nutzung des Angebotes, die Kunden werden auch an das Unternehmen bzw. die Bibliothek gebunden.

Zu Beginn dieser Bachelorarbeit stand die Frage, ob die Gemeinsamkeiten von Klein- und Kleinstunternehmen und OPLs ausreichen, um eine Übertragung der Marketingstrategien der Unternehmen auf OPLs zu ermöglichen, oder ob die Differenzen zwischen kommerziellen Kleinunternehmen und Non-Profit-Organisationen doch zu groß sind. Als Antwort auf diese Frage kann nach Auswertung der verfügbaren Quellen folgendes festgehalten werden: Eine Übertragung ist möglich – jedoch nur mit Einschränkungen und entsprechenden Anpassungen!

Wie gezeigt, weisen Kleinunternehmen und OPLs viele Gemeinsamkeiten auf: nur wenige Mitarbeiter, nur eine Person die die Hauptverantwortung trägt, ein kleiner Kundenstamm, zu dem ein persönlicher und direkter Kontakt besteht. Aufgrund dieser vielen Gemeinsamkeiten ist ein gewisses Potenzial für die Übertragung von Marketingstrategien vorhanden: so kann die Marktdurchdringungsstrategie, wenn auch mit einigen Einschränkungen bzw. Veränderungen, als Orientierungsrahmen für eine Marketingstrategie in einer OPL herhalten. Auch Produktentwicklungsstrategie, die horizontale Diversifikation, Präferenzstrategie, Nischenstrategie, die selektive Niedrigpreisstrategie und die Marktarealstrategien weisen Potenzial für eine, wenn z.T. auch stark angepasste, Übernahme auf. Ohne Änderungen übernommen werden kann jedoch keine dieser Strategien, da OPLs im Gegensatz zu Kleinunternehmen einige Besonderheiten aufweisen, die für eine erfolgreiche Planung und Umsetzung einer Marketingstrategie unbedingt berücksichtigt werden müssen. So wird der Erfolg der

Marktdurchdringungsstrategie anhand messbarer Kennzahlen, wie dem Umsatz, bewertet; da OPLs aber zu den Non-Profit-Organisationen gehören, müssen hier vor einer Übernahme dieser Strategie zunächst einmal entsprechende Äquivalente gefunden werden. Eine weitere Besonderheit, die ebenfalls für eine erfolgreiche Umsetzung einer Marketingstrategie wichtig ist, ist die Einbeziehung der Stakeholder der Bibliothek, während Kleinunternehmen „nur“ auf die Bedürfnisse ihrer Kunden achten müssen. Es lässt sich feststellen, dass eine unveränderte Adaption der Marketingstrategien nicht empfehlenswert ist, sie können aber als Orientierungsrahmen dienen und an die Spezifika der OPL angepasst werden.

Marketingstrategien alleine garantieren jedoch keinen Erfolg. Um Marketing so erfolgreich wie möglich einzusetzen, wird eine komplette Marketingkonzeption benötigt, d.h. neben der Strategieauswahl sind auch Analyse, Zielsetzung, Umsetzung des Marketing-Mix sowie Controlling notwendig. Dies kann nur geschehen, wenn den Verantwortlichen, also Kleinunternehmern und Bibliothekaren sowie deren Mitarbeitern, die Bedeutung sowie die Kenntnisse für solch eine Planung und Umsetzung eines Konzeptes bekannt sind. Problematisch hierbei ist, dass sowohl Kleinunternehmer, als auch OPL-Bibliothekare meist nur unzureichende Marketingkenntnisse aufweisen, und so entweder kein Marketing, oder nur punktuell und unregelmäßig Marketing betreiben. Bevor an eine Übernahme der Marketingstrategien in Klein- und Kleinstunternehmen auf OPLs gedacht werden kann, ist es dringend erforderlich, dass sich Unternehmer, Bibliothekare und Mitarbeiter ein grundlegendes Verständnis in Bezug auf den Marketingprozess aneignen. Um diese Kenntnisse zu erlangen, sind Fördermöglichkeiten unabdingbar, da sowohl zeitliche als auch finanzielle Ressourcen von Kleinunternehmern als auch Bibliothekaren nur sehr begrenzt sind. Ein guter Schritt in die richtige Richtung stellen hier für die Kleinunternehmen die IHK-Netzwerke dar, in denen Marketing spezifisch für Kleinunternehmen vermittelt wird. Das entsprechende Äquivalent für den Bereich der OPLs stellt hier die KOPL dar, welche nicht nur regelmäßig Literatur speziell für OPLs herausgibt, sondern auch Gesprächskreise organisiert, in denen sich die Bibliothekare austauschen können. Dennoch ist es notwendig, einen noch stärkeren Fokus auf die Rolle des Marketings zu legen, um eine bestmögliche Planung und Umsetzung der Konzepte verwirklichen zu können. Da sich sowohl Kleinunternehmer als auch OPL-Bibliothekare stark mit ihrer Arbeit identifizieren und sehr engagiert sind, scheint es

realistisch, dass sie sich für den Bereich Marketing stark machen werden, um den Erfolg ihres Unternehmens bzw. ihrer Bibliothek so weit wie möglich zu fördern.

7. Literaturverzeichnis

Ansoff, H.I (1966): Management-Strategie. München: Vahlen.

Bernsee, Elke (2006): Bibliothek als Marke: Chancen und Problemfelder des identitätsorientierten Markenmanagements. Hg. v. Konrad Umlauf. Humboldt-Universität zu Berlin. Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, 176).

Berufsverband Information Bibliothek e.V. (2013): Kommission für One-Person Librarians. URL: www.bib-info.de/kommissionen/kopl.html (15.08.2013).

Berufsverband Information Bibliothek e.V. (2013): Publikationen. URL: http://www.bib-info.de/kommissionen/kopl/publikationen.html (15.08.2013).

Böhringer, Dorothee; Rehm, Hanna (2013): Ansoff-Matrix. URL: http://www.bibliotheksportal.de/index.php?id=659 (15.08.2013).

Borchardt, Hans-Jürgen (2010): Marketing für Klein- und Familienbetriebe: Konzepte, Ideen, Beispiele, Checklisten. Erlangen: Publicis.

Borchardt, Hans-Jürgen (2012): Warum Kleinunternehmer auf ein „Do-it-yourself-Marketing“ setzen sollten: Marketing aus dem Lehrbuch ist für Einzelunternehmer nicht geeignet. URL: http://akademie.de/wissen/do-it-yourself-marketing (15.08.2013).

Bruhn, Manfred (2005): Marketing für Non-profit-Organisationen: Grundlagen - Konzepte - Instrumente. Stuttgart: Kohlhammer (Kohlhammer-Edition Marketing).

Businessdictionary.com (2013): shareholder: definition. URL: www.businessdictionary.com/definition/shareholder.html (15.08.2013).

chl-management (2013): Webinarreihe Marketing für Kleinunternehmer bis KMU. URL: www.chl-management.de/index.php/leistungen/online-webinare-marketing.html (15.08.2013).

Dornis, Peter (1991): Chancen mit strategischem Marketing: Ein Leitfaden für mittelständische Unternehmen. 3. Aufl. Eschborn: RKW (RKW-Schriftenreihe marktorientierte Unternehmensführung - Absatzwirtschaft).

Egbringhoff, Julia (2007): Ständig selbst: Eine Untersuchung der alltäglichen Lebensführung von Ein-Personen-Selbständigen. 1. Aufl. Mering, München: Hampp (Arbeit und Leben im Umbruch, 14).

Finzinger, Richard [u.a.] (2007): Analyse von Mikrounternehmen unter besonderer Berücksichtigung der beschäftigungspolitischen Dimension. Seminararbeit. Wirtschaftsuniversität Wien, Wien. URL: http://www.wu.ac.at/itf/student/down_s/mikrounternehmen (15.08.2013).

Georgy, Ursula; Schade, Frauke (2012): Marketing für Bibliotheken: Implikationen aus dem Non-Profit- und Dienstleistungsmarketing. In: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing, S. 7–40.

Gisin, Oliver (o.J.): Marketing für KMU: Ansatzpunkte für ein effizienteres und effektiveres Marketingkonzept. URL: http://www.kmuratgeber.ch/docs/EffizienteresMktg-OG.pdf (15.08.2013).

Goethe Institut (2012): Alles in einer Hand – die One-Person Library. Fachdiskussion mit Herrn Dr. Jürgen Plieninger. URL: www.goethe.de/wis/bib/fdk/de9359548.htm (15.08.2013).

Greber, Thomas (1998): Marketing für Kleinunternehmer, Freiberufler und Selbständige: Wie Sie sich und Ihr Business erfolgreich vermarkten; kostengünstig, effizient, professionell. Landsberg a.L: Mvg (Small business).

Hamer, Eberhard (2006): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben. In: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe : Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, S. 26–49.

Hämmerli, Fredy (2009): Erfolgreich als Kleinunternehmer: Firmengründung, Finanzen, Rechtsform, Personalführung, Versicherungen, Marketing und Verkauf, Steuern. Unter Mitarbeit von Ernst Meierhofer. 4. Aufl. Zürich: Konsumenteninfo-AG (K-Tipp Ratgeber, 17).

Haunerdinger, Monika; Probst, Hans-Jürgen (2006): Marketingstrategien und Marketingmix. In: *ProFirma* (09), S. 70–73.

Herrmann, Reinhard; Heß, Jens-Uwe (1997): Die Gestaltung einer Marketing-Konzeption in mittelständischen Unternehmen: Praktischer Leitfaden. Hg. v. Karl-Heinz Hoppe. Technische Universität Ilmenau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Fachgebiet BWL/Marketing. Ilmenau (Arbeitspapiere des Fachgebietes BWL/Marketing).

Hueber, Robert (2011): Ein-Personen-Unternehmen: Ein Leitfaden zur erfolgreichen Gründung, Steuerung und Führung. 1. Aufl. Graz: dbv (Praxishandbuch).

IHK Reutlingen (o.J.): IHK-Netzwerk Einpersonen- und Kleinunternehmen. URL: www.reutlingen.ihk.de/start/oscms/0/4603/112123/IHK-Netzwerk+Einpersonen-+und+Kleinunternehmen.html (15.08.2013).

Jecht, Heike (2007): OPLs heute und in der Zukunft. URL: www.spezialbibliothek.de/OPL/Definition/geschichte.html (15.08.2013).

Köhrer-Weisser, Sabine (2004): Entwicklung einer Marketingkonzeption für die Bibliothek des Religionspädagogischen Instituts in Karlsruhe. Masterarbeit. Hochschule der Medien Stuttgart, Stuttgart. URL: http://opus.bsz-bw.de/hdms/volltexte/2005/528/pdf/sabine.pdf (15.08.2013).

Köhrer-Weisser, Sabine (2009): Marketing in der One-Person Library. Hg. v. Berufsverband Information Bibliothek / Kommission für One-Person Librarians (Checklisten, 30). URL: http://www.bib-info.de/fileadmin/media/Dokumente/Kommissionen/Kommission%20f%FCr%20One-Person-Librarians/Checklisten/check30.pdf (15.08.2013).

Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (2005): Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung. 10. Aufl. München [u.a.]: Pearson Studium.

Marketinglexikon.marketingberatung.de (2013): „Operatives Marketing". URL: http://marketinglexikon.marketingberatung.de/operatives-marketing.html (15.08.2013).

Meffert, Heribert (1998): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 8. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 11. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Meyer, Jörn-Axel (2000): Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Jahrbuch der KMU-Forschung 2000, S. 3–12.

o.V. (2000): Wissen: strategische Herausforderungen. Managementmethoden mittelständischer Unternehmen (2002). In: *Absatzwirtschaft* (01), S. 41–47.

Offizielle Website der Europäischen Union (2007): Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. URL: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_de.htm (15.08.2013).

Pfohl, Hans-Christian (2006): Unternehmensführung. In: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, S. 79–114.

Pitts, Roberta L. (1994): A Generalist in the Age of Specialists: A Profile of the One-Person Library Director. In: *Library Trends* 43 (01), S. 121–135.

Plieninger, Jürgen (2005): Marketing einzelner Dienste der OPL. Hg. v. Berufsverband Information Bibliothek / Kommission für One-Person Librarians (Checklisten, 11). URL: http://www.bib-info.de/komm/opl/pub/check11.pdf (15.08.2013).

Plieninger, Jürgen (2003): Die Nutzer der One-Person Library. URL: http://www.dasbibliothekswissen.de/Die-Nutzer-der-One-Person-Library.html (15.08.2013).

Plieninger, Jürgen (2003): Was ist ein/e One-Person Library? URL: www.dasbibliothekswissen.de/Was-ist-ein-e-One-Person-Library%3F.html (15.08.2013).

Porter, Michael E. (1999): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10. Aufl. Frankfurt [u.a.]: Campus-Verl.

Purtschert, Robert (2001): Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt.

Reichwald, Ralf [u.a.] (2004): Die neue Welt der Mikrounternehmen: Netzwerke - telekooperative Arbeitsformen - Marktchancen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Rößl, Dietmar (1993): Tanzschule Heidenreich: Repositionierung als Konkurrenzstrategie. In: Marketing-Fallstudien für Klein- und Mittelbetriebe, S. 97–122.

Rumler, Andrea (2006): Besonderheiten des Marketing für mittelständische Unternehmen. URL: http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15134-Besonderheiten-des-Marketing-fuer-mittelstaendische-Unternehmen.html (15.08.2013).

Rumler, Andrea (2006): Marketingchancen für mittelständische Unternehmen. URL: www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15136-Marketingchancen-fuer-mittelstaendische-Unternehmen.html (15.08.2013).

Schmette, Martina; Nußbaum, Christine; Strina, Giuseppe (2003): Klein aber oho! Mikrounternehmer in der Praxis. Aachen: Shaker.

Seidler-de Alwis, Ragna (2012): Markt- und Wettbewerbsanalyse für Bibliotheken. In: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing, S. 135–158.

Siess, Judith A. (2006): The new OPL sourcebook: A guide for solo and small libraries. Medford, N.J: Information Today.

Siller, Helmut; Grausam, August (2013): Selbstcontrolling für Selbständige und kleine Unternehmen. Wiesbaden: Springer.

Simon, Hermann (Hg.) (2000): Das grosse Handbuch der Strategiekonzepte: Ideen, die die Businesswelt verändert haben. Frankfurt/Main: Campus-Verl.

St. Clair, Guy (1998): One-Person Libraries: Aufgaben und Management; Handlungshilfe für den Betrieb von OPLs. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut (dbi Materialien, 169).

St. Clair, Guy; Williamson, Joan (1992): Managing the new one-person library. 2. Aufl. London [u.a.]: Bowker-Saur.

Tanzschule Heidenreich (2013): Homepage. URL: www.heidenreich.at (15.08.2013).

Walsh, Gianfranco; Klee, Alexander; Kilian, Thomas (2009): Marketing: Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies. 1. Aufl. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch).

Wirtschaftskammer Österreich (2013): Ein-Personen-Unternehmen (EPU) in Österreich. URL: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=357341&DstID=17 (15.08.2013).

Wirtschaftslexikon.gabler.de (o.J.): Anspruchsgruppen. URL: www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anspruchsgruppen.html?referenceKeywordName=Stakeholder (15.08.2013).

Wirtschaftslexikon.gabler.de (o.J.): Nischenstrategie. URL: www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/nischenstrategie.html (15.08.2013).

Wirtschaftslexikon.gabler.de (o.J.): SWOT-Analyse. URL: www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/swot-analyse.html (15.08.2013).

Wirtschaftslexikon24.com (2013): Nischenstrategie. URL: www.wirtschaftslexikon24.com/d/nischenstrategie/nischenstrategie.htm (15.08.2013).

wiwi-treff.de (2011): Zielgruppenorientiertes Marketing. URL: www.wiwi-treff.de/home/mlexikon.php?mpage=beg/zielgrmark.htm (15.08.2013).

Zanger, Cornelia (2006): Marketing. In: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe : Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, S. 184–208.

8. Anhang

E-Mail-Korrespondenz mit Frau Sabine Köhrer-Weisser, Bibliothekarin des RPI, vom 17.06.2013

Betreff: Antwort: Re: Antwort: Bitte um Mithilfe meiner Bachelorarbeit Bibliothekswesen
Von: rpi-bibliothek@ekiba.de
Datum: 17.06.2013 17:36
An: Annika Simon <annika.simon@smail.fh-koeln.de>

Sehr geehrte Frau Simon,

nun hat es doch etwas mit der Antwort gedauert - sorry, aber in einer OPL kommt halt oft etwas dazwischen. Zu Ihre Fragen:

```
am meisten würde ich mich interessieren, wie Ihre Nutzer die neuen
Öffnungszeiten aufgenommen haben: Ist die Kundenzufriedenheit
gestiegen? Haben Sie durch die Veränderungen neue Kunden dazu gewinnen
können?
```

Klares ja.
Wenn Sie die aktiven Nutzerzahlentwicklung ab 2004 anschauen, sehen Sie, dass sich die Öffnungszeiten erst einmal herumsprechen mussten, aber dann sind die Nutzerzahlen kontinuierlich gestiegen.

Entwicklung der aktiven Benutzerzahlen in den einzelnen Jahren

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
212	249	339	351	387	386	382	400	402

Ausleihen pro Jahr

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
6.063	7.128	11.770	12.486	13.348	14.196	14.113	13.849	13.440

Interessant ist, dass wir im Sommer 2005 unser Angebot erweitert haben und seitdem auch digitale Medien anbieten. Darauf führe ich den Sprung an Ausleihen von 2005 zu 2006 zurück. Seit 2011 sind wir an einem Medienportal beteiligt, bei dem man sich Filme downloaden kann, somit gehen die Ausleihzahlen insgesamt etwas zurück.

```
Ein weiteres Ziel war ja auch, per Mail eine monatliche
Neuerwerbungsliste an die Studienleiter und Schuldekane zu schicken.
Hier würde mich interessieren, ob dieses Ziel erreicht wurde und ob
die Kundenzufriedenheit dadurch gesteigert werden konnte.
```

Die monatliche Neuerwerbungsliste geht zur Zeit an über 100 Personen und Institutionen. Vor allem meine Begleit-E-Mail, in der ich auf wichtige Neuerscheinungen hinweise, wird als sehr hilfreich zurückgemeldet. Die Studienleiter schauen die Listen durch und melden, was Sie entliehen haben wollen. Für die Schuldekanen hebe ich Titel auf der Liste hervor, die ich zur Anschaffung der Schuldekanatsmedienstellen empfehle. Inzwischen bin ich so eine Art Fachstelle für die Schuldekanate geworden, denn 2010 haben wir eine badischen Verbund gegründet, an dem 10 der 20 Medienstellen beteiligt sind. Rückmeldungen, dass die Liste gelesen wird, erhalte ich in Form von E-Mails oder Telefonaten wenn z. B. nach Bestellmöglichkeiten bei grauer Literatur o.ä. gefragt wird.

```
Außerdem wüsste ich gerne, ob die angestrebten Meinungskarten für das
Kritikmanagement entworfen werden konnten und wenn ja, ob es Ihnen bei
der Verbesserung Ihrer Services weiterhilft.
```

Das ist so etwas, was leider in den Alltagswirren untergegangen ist. Aber bei Kundengesprächen

an der Ausleihtheke oder wenn ich Benutzereinführungen habe, ermuntere ich die Benutzer immer, Verbesserungsvorschläge zu machen. Meist sind es dann Anschaffungswünsche für Bücher, Zeitschriftenabos oder Filme. Diesen komme ich - wenn finanziell möglich und zu unserem Bestand passend - nach.

```
Was mich auch noch interessiert, ist, ob die Beschilderung innerhalb
der Bibliothek und das Leitsystem verbessert wurde, da dies ja
hauptsächlich für die wichtigste Nutzergruppe geändert werden sollte.
```

Das Leitsystem im Haus wurde überarbeitet, aber es ist immer noch verbesserungsbedürftig. Leider sind mir hier die Hände gebunden, da das Aufgabe des Hausmanagements des Evangelischen Oberkirchenrates ist und Verbesserungsvorschläge zwar gesammelt aber nie umgesetzt wurden.
In der Mediathek wurde an der Beschriftung nichts geändert, aber durch Untergliederung umfangreicher Sachgruppen in kleinere Gruppen (z. B. aus dem Kindergottesdienstbestand wurden ausgegliedert: Kinderbibelwochen, Krabbelgottesdienste, Familiengottesdienste) ist manches übersichtlicher und die Nutzer finden sich schneller zurecht. In letzter Zeit kamen deshalb keine Klagen mehr, dass sich Leute nicht zurechtfinden.

```
Meine letzte Frage wäre, ob Sie Ihr Ziel, in 2 Jahren 60% aller
Studierenden im Fach evangelische Religion als Bibliotheksnutzer zu
gewinnen, erreichen konnten?
```

Ob es tatsächlich 60 % sind, kann ich nicht sagen, da die PH schon damals Schwierigkeiten hatte, genau zu sagen, wie viele Studierende sie in evangelische Religion hat (da verschiedene Schularten, Europalehramt, Hauptfach oder Nebenfach). Deshalb habe ich nie mehr nach neuen Zahlen gefragt. Aber wenn ich mir die Zahlen der Neuanmeldungen von Studierenden pro Jahr anschaue, ergibt sich folgendes Bild:

Neuanmeldungen von Studierenden

2004	2006	2008	2009	2012
24	43	58	83	84

Wenn ich mir die Mediathekseinführungen für PH-Studierende anschaue, ergibt sich folgendes:

2004	2006	2008	2009	2012
1 Einführung mit 6 Studis	1 Einführung mit 5 Studis	3 Einführungen mit 24 Studis	4 Einführungen mit 23 Studis	4 Einführungen mit 28 Studis

Bis auf einen Professor kommen alle evangelischen Lehrkräfte mit ihren Studierenden, wenn diese Tagespraktikum machen.

Ich hoffe, Sie können mit diesen Ausführungen etwas anfangen. Wenn nicht, melden Sie sich. Wird Ihre Bachelorarbeit als Open Access veröffentlicht?

Mit freundlichen Grüßen
Sabine Köhrer-Weisser

(Dipl.-Bibl./Master of Arts)

****
Öffnungszeiten: MO + MI + DO
9-12 Uhr und 14-18 Uhr
****
Evangelischer Oberkirchenrat
- Religionspädagogisches Institut/Medi@thek -
Blumenstr. 1-7
76133 Karlsruhe

Telefon: 0721 9175-480
E-Mail: sabine.koehrer-weisser@ekiba.de
Internet: www.ekiba.de/666.php
Onlinekatalog: http://baden.cidoli.de

Eidesstaatliche Erklärung

Hiermit versichere ich, die Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt zu haben.

Leichlingen, den 20.08.2013

A. Simon