

Estella Kühmstedt

**Customer Relationship Management
in Hochschulbibliotheken
Chancen und Grenzen**

VDM Verlag Dr. Müller 2007

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Einleitung	7
1 Customer Relationship Management	10
1.1 Grundgedanken und Ziele	10
1.2 Begriffe und Erläuterungen	13
1.2.1 Kundenorientierung oder Kundennähe	13
1.2.2 Kundenzufriedenheit	16
1.2.3 Kundenbindung und Kundenbindungsmanagement	17
1.2.4 Kundenbeziehung und Kundenbeziehungsmanagement	18
1.2.5 Zusammenhang der Konstrukte	19
1.3 Kontaktpunkte im Wertschöpfungsprozess	20
1.4 Personalisierung im CRM	21
1.5 Vom Nutzen und Nachteil der Personalisierung	22
1.6 Schattenseiten oder Der transparente Kunde	23
2 Unternehmen und Bibliotheken: Von Unterschieden und Gemeinsamkeiten	25
2.1 Dependenz versus Autonomie	25
2.2 Gemeinwohl versus Gewinnstreben	26
2.3 Angebot und Nachfrage	27
2.4 Kunden und Nutzer	29
2.5 Wettbewerb und Kooperation	30
2.6 Wissensmanagement	31
2.7 Gemeinsamkeiten	32
3 Personalisierung	34
3.1 Grundlagen – Definitionen – Ziele	34
3.2 Gegenstände der Personalisierung	36
3.3 Rechtliche Rahmenbedingungen	38

4	Der Prozess der Personalisierung	40
4.1	Pull- und Push-Technologien	40
4.2	Phasen des Verfahrens	40
4.2.1	Profiling: Die Profilbildung	41
4.2.2	Matching: Der Abgleich von Profil und Inhalt	44
4.2.3	Channeling: Die Unterbreitung des Angebotes	47
5	Kundenorientierung und personalisierte Dienstleistungen in wissenschaftlichen Bibliotheken	48
5.1	Gewinnung und Nutzung von Daten	48
5.2	Wertschöpfungsprozesse und Segmentierung	52
5.3	Personalisierte Angebote und Dienstleistungen	57
5.3.1	Konventionelle Dienstleistungen	57
5.3.2	Elektronische Dienstleistungen	61
5.4	Personalisierung als Portalelement	62
5.4.1	Das Portal: Definition und Entwicklung	62
5.4.2	Beispiele personalisierter Hochschulangebote	65
5.4.3	Überlegungen zu bibliothekarischen Personalisierungskonzepten	72
6	Chancen und Grenzen: Abschließende Bemerkungen	76
	Literaturverzeichnis	80

Vorwort

Dieses Buch basiert auf meiner Master's thesis „Personalisierte Dienstleistungen im Rahmen des Customer Relationship Managements - ein Modell für wissenschaftliche Bibliotheken? Chancen und Grenzen einer Transformation“, die ich zur Erlangung des akademischen Grades eines Master of Library and Information Science im Dezember 2004 bei der Fachhochschule Köln eingereicht habe. Zahlreiche Passagen sind verändert, aktualisiert oder ergänzt worden. Danken möchte ich an dieser Stelle meinen Kindern Joana und Nils für ihre Geduld und Bernd Vielhaber für seine zuverlässige Korrekturarbeit.

Einleitung

Personalisierung ist das Schlüsselwort, das sich das Customer Relationship Management (CRM) mit aller Konsequenz auf die Fahne geschrieben hat. Unternehmen, so lautet das Credo der CRM-Verfechter, müssen ihre Strategien einer veränderten Gesellschaft anpassen, in der sich die Beziehung zwischen Anbieter und Kunde zunehmend individuell gestaltet.¹ Kunden erwarten die rasche und auf den persönlichen Bedarf möglichst präzise abgestimmte Erfüllung ihrer Wünsche und geben sich mit Standardlösungen und Massenproduktion nicht länger zufrieden. Vor diesem Hintergrund wird die Befriedigung der Kundenbedürfnisse zur eigentlichen Ware, die der Anbieter absetzt. Die uneingeschränkte Bereitschaft, die Probleme der Kunden zu lösen, setzt eine genaue Kenntnis dieser Kunden, ihrer Bedürfnisse und Wertschöpfungsprozesse voraus. Aufmerksamkeit dem Kunden gegenüber und ein kontinuierliches „Mitdenken“ seiner Prozesse im betrieblichen Alltag ermöglichen den Aufbau einer problemlösungsorientierten Beziehung zwischen Anbieter und Kunde, die über eine schlichte Kundenzufriedenheit hinausgeht und zu einer „One-to-One-Relationship“ führen kann.

Nutzerorientierung ist auch in Bibliotheken längst kein Fremdwort mehr. Seit Jahren findet eine Akzentverschiebung „vom Bestand zum Benutzer“ statt, die in der einschlägigen Literatur viel diskutiert und in der Praxis zunehmend realisiert wird. Veränderungen äußern sich hier zum einen in einer verstärkten und regelmäßiger durchgeführten Benutzerforschung, zum anderen in der Übernahme betriebswirtschaftlichen Know-hows wie der Kosten-Leistungs-Rechnung, des Qualitäts- und Beschwerdemanagements oder des Controllings. Aus der Privatwirtschaft entlehnte Termini haben Eingang in den Biblio-

¹ Vgl. z. B. Rapp, R.: Customer Relationship Management. Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen, Frankfurt/Main 2000.

thekebereich gefunden, darunter auch der Begriff des Customer Relationship Managements. Immer häufiger wird der Benutzer als Kunde bezeichnet und die Bibliothek betont als Dienstleistungsunternehmen charakterisiert. Kundenorientierung wird als Allheilmittel in der Krise beschworen, die sich in zunehmendem Kostendruck, Rechtfertigungszwängen dem Unterhaltsträger und der Öffentlichkeit gegenüber² äußert, im Angesicht einer sich verstärkenden kommerziellen Konkurrenz. Überspitzt gesagt: Für die Bibliotheken steht nichts weniger als die „raison d'être“ auf dem Spiel.

Im Blickpunkt der Betrachtung stehen personalisierte Dienstleistungen in Hochschulbibliotheken. Es wird zu untersuchen sein, ob und inwieweit das Personalisierungskonzept des Customer Relationship Managements ein zukunftsträchtiges Modell auch für Bibliotheken sein kann. Sind die Dienstleistungen von wissenschaftlichen Bibliotheken als Non-Profit-Organisationen vergleichbar mit denen der Privatwirtschaft? Worin unterscheiden Bibliotheken sich von Unternehmen, was haben sie mit diesen gemeinsam? Sind die Gemeinsamkeiten ausreichend, um die gleiche Marketingstrategie anwenden zu können? Die vorliegende Arbeit will diesbezüglich zu einem Problembewusstsein beitragen und im Ergebnis Anregungen für eine effektive Nutzerorientierung geben, die auf privatwirtschaftlichen Theorien beruhen und dennoch auf die Eigentümlichkeiten des Wissenschaftsbetriebes abgestimmt sind. So wird die Frage, inwieweit Personalisierung im konventionellen und digitalen Bereich bereits vorhanden oder sinnvoll ist, zu beantworten sein. Außen vor bleiben dabei technologische Lösungen, verzichtet wird also auf ein Für und Wider von marktgängigen Personalisierungssystemen. Beschränkt bleibt der Beitrag außerdem in geografischer Hinsicht, d. h. auf das deutschsprachige Hochschulbibliothekswesen.

Im ersten Kapitel werden zunächst die Grundgedanken, Zielsetzungen sowie die Begrifflichkeiten des Customer Relationship Managements dargestellt. Die konsequente Fokussierung dieses Konzeptes auf die Bedürfnisse und Wünsche einzelner Kunden oder Kundensegmente führt im Ergebnis zur Personalisierung von Produkten und Dienstleistungen. Wenn das Kundenbeziehungsmanagement auch unbestreitbare Vorteile für Kunden und Anbieter hat, so dürfen doch nicht die Nachteile oder die Schattenseiten übersehen werden, die das systematische Anhäufen von Kundendaten mit sich bringt.

Customer Relationship Management ist ein privatwirtschaftliches Konzept, das rein ökonomisch motiviert ist. Wird nach dessen Übertragbarkeit auf eine

² Raffelt, A./Sühl-Strohmenger, W.: Neue Informationsstruktur an den Universitäten? Gedanken zur Rolle der Bibliothek im Kontext von Informations- und Wissensmanagement. In: B. I. T. online (2002), H. 3., S. 233-244.

wissenschaftliche Bibliothek gefragt, sind naturgemäß die Unterschiede zwischen Wirtschaftsunternehmen und einer Non-Profit-Organisation zu prüfen. Im zweiten Kapitel werden die Differenzen von Unternehmen und Hochschulbibliotheken näher beleuchtet im Hinblick darauf, welche Rolle diese bei einer strikten Kundenorientierung im Sinne des Customer Relationship Managements spielen.

Im dritten Kapitel wird es um den Begriff und die Ausprägungen der Personalisierung von Produkten und Dienstleistungen gehen. Wie sich die einzelnen Phasen einer Personalisierung gestalten, wird im vierten Kapitel verfolgt, wobei gängige Personalisierungstechnologien und -verfahren in knapper Form skizziert werden.

Zunehmend etablieren sich personalisierte Dienstleistungen im Bereich der Wissenschaft und Forschung. Das fünfte Kapitel befasst sich mit der Datenermittlung in wissenschaftlichen Bibliotheken und der Differenzierung der Bibliotheksbenutzer im Kontext ihrer Wertschöpfungsprozesse. Es werden Möglichkeiten personalisierter Leistungen in verschiedenen bibliothekarischen Bereichen näher betrachtet – auf realer wie auf virtueller Ebene. Als Beispiele solcher Dienste im digitalen Bereich werden die Angebote der Universitätsbibliotheken in Dortmund, Frankfurt, Bielefeld und Zürich herangezogen. Es schließen sich Überlegungen dazu an, wie Personalisierung als ein zentrales Charakteristikum von Bibliotheksportalen sinnvoll erfolgen kann und wo sich Probleme ergeben. Bemerkungen zu Chancen und Grenzen der Übertragung einer Personalisierung im Sinne des Customer Relationship Managements auf Hochschulbibliotheken im sechsten Kapitel beschließen dieses Buch.

1 Customer Relationship Management

1.1 Grundgedanken und Ziele

Das Konzept des Customer Relationship Managements basiert auf einer ganzheitlichen Managementphilosophie, die aus den Komponenten Organisation, Mensch und Technik besteht. Es handelt sich um ein Konzept, das definiert wird als die „Ausrichtung aller unternehmerischen Strukturen, Prozesse und Aktivitäten auf Kundenbedürfnisse, die darauf gerichtet sind, profitable Kundenbeziehungen zu identifizieren, zu begründen, zu intensivieren und bei nicht mehr gegebener Vorteilhaftigkeit zu beenden“³. In die gleiche Richtung zielt eine andere Definition des Managementansatzes, die von einer kundenorientierten Unternehmensstrategie spricht, „die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen“⁴.

Aus diesen Definitionen lassen sich zwei zentrale Gestaltungsektoren ableiten: Zum einen umfasst das CRM eine dezidiert kundenorientierte Strategie, zum anderen ein die Kundenorientierung tragendes bzw. unterstützendes Informationssystem. Beide Bereiche, der betriebswirtschaftliche wie der technologische Bereich, sind dabei exakt aufeinander abgestimmt. Das Customer Relationship Management meint folglich keine techniklastige Kundenorientierung, bei der die Komponente Mensch fehlt: „Das beste IT-System nützt wenig, wenn die damit verbundenen Strategien nicht von den entsprechend geschulten Mitarbeitern eingesetzt oder sogar erst entwickelt werden können.“⁵ Die Art und Weise des Zusammenspiels von Organisation, Mensch und Technik wird im Kundenbeziehungsmanagement zum Gradmesser des Erfolges.

Das CRM-Konzept ist rein ökonomisch motiviert. Die strikte Kundenorientierung zielt darauf, durch langfristige Sicherung von profitablen Kunden dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu verschaffen und damit den Unterneh-

³ Krafft, M./Götz, O.: Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkungen. In: Hippner, H./Wilde, K.: Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung. 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 325-356, hier S. 346.

⁴ Hippner, H.: CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte. In: Hippner/Wilde (2006), S. 15-44, hier S. 18.

⁵ Rudolph, A./Rudolph, M.: Customer Relationship Marketing – individuelle Kundenbeziehungen. Das professionelle 1 x 1. Berlin 2000, S. 46.

mentwert zu steigern.⁶ Vor dem Hintergrund der Marktsättigung und des grassierenden Kostendrucks steht die Erkenntnis, dass die klassischen Marketingansätze dem Unternehmenserfolg nicht mehr dienlich sind: Die Produktorientierung, die damit zusammenhängende Konzentration auf die Kundenakquise sowie das Primat der zu optimierenden internen Geschäftsprozesse haben im Konstrukt des Kundenbeziehungsmanagements ausgedient. Der Kerngedanke dieses Managementansatzes liegt darin, dass allein durch systematisches Management der existierenden Kunden Kosten gesenkt werden können und der Unternehmenswert erhöht wird. Diese Neuorientierung „hin zum übergreifenden, ganzheitlichen Kundenmanagement, das auf die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden abzielt“⁷, sieht in eben dieser Beziehung den wichtigsten Wettbewerbsvorteil.

Wenn ausdrücklich der Kunde - insbesondere der bereits an das Unternehmen gebundene - im Zentrum der Aufmerksamkeit bzw. am Beginn jeglicher Maßnahmen steht, setzt eine effektive Umsetzung dieses Konzeptes ein gravierendes Umdenken bei Managern und Unternehmensmitarbeitern voraus und erzwingt nicht selten eine Reorganisierung der gesamten Geschäftsprozesse. Das CRM wendet sich von einem Denken ab, das nur die Optimierung der eigenen Abteilung im Blick hat, und fordert eine offene, kommunikative und vernetzte Organisation, die stets auf Veränderungen reagieren kann. Dass in der Praxis viele dahingehende Vorhaben scheitern, wird mit der einseitigen, rein technologischen Ausrichtung oder einer halbherzigen und unsystematischen Umsetzung der Kundenorientierung erklärt.⁸ Zu bedenken ist, dass es sich bei dem Kundenbeziehungsmanagement um ein sehr anspruchsvolles und finanziell aufwändiges Konzept handelt.

Gründe für die Neuorientierung im Management sind die veränderten Erwartungen und Ansprüche der Kunden, die ihre Interessen und Bedürfnisse individuell befriedigt wissen wollen. Der Massenmarkt mit seiner relativ homogenen Bedürfnis- und Nachfragestruktur ist zum anachronistischen Gebilde geworden. Kunden verlangen heute von Unternehmen eine hohe Flexibilität und Schnelligkeit, kurze Lieferzeiten, bedarfsgerechten, kostengünstigen und

⁶ Das Grundkonzept des CRM ist an den Universitäten von Atlanta, Cranfield und Stockholm entwickelt worden. Vgl. Payne, A./Rapp, R.: Relationship Marketing: Ein ganzheitliches Verständnis von Marketing. In: Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung. Hrsg. von Payne, A./Rapp, R., München 1999, S. 3-16, hier S. 3 f. Zum Thema CRM (mit vielen Fallstudien versehen) vgl. auch Rapp (2000).

⁷ Rapp R./Decker, A.: Herausforderungen und Trends im Customer Relationship Management. In: CRM 2000 - Customer Relationship Management - So binden Sie Ihre Kunden. Hrsg. von Wilde, K. D./Hippner H.-J., Düsseldorf 2000, S. 73-77, hier S. 73.

⁸ Ebd., S. 74; Rapp (2000), S. 54 ff.; Schwetz, W.: Customer Relationship Management: Mit dem richtigen CRM-System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten. Wiesbaden 2001, S. 16.

qualitätvollen Service. Zudem lässt sich der Kunde nicht mehr in feste Kategorien einordnen, da er durchaus Schnäppchenjäger, Billigprodukt- und Markenkäufer gleichzeitig ist. Kurz: Der Kunde ist auf der Suche nach zeit- und ortflexiblen, maßgeschneiderten Problemlösungen. Individuell ausgerichtete Leistungen sind die Basis für eine erfolgreiche Kundenbindung und bedingen die genaue Kenntnis der Kundenbedürfnisse. Der Anbieter wird hier zum Beziehungsmanager, der in seinen Kunden Partner und nicht nur Konsumenten sieht. Damit steht neben der Produktdifferenzierung das Management der Kundenprozesse im Fokus kundenorientierter Maßnahmen.⁹

CRM-Technologien unterstützen die Umsetzung der konsequenten Kundenorientierung von der Datenerfassung bis zur Planung von Maßnahmen und Aktionen.¹⁰ Speziell entwickelte Software dient der Integration aller Unternehmensbereiche, d. h. sie verknüpft alle Prozesse im Marketing, Vertrieb und Servicebereich. EDV-gestützte Verfahren gewährleisten, „dass jeder Kundenkontakt gespeichert wird, sodass Anfragen, Beschwerden etc. nicht nur in den Köpfen einzelner Kundenbetreuer zur Verfügung stehen, sondern jederzeit von jedem Angestellten genutzt werden können“¹¹. Geschicktes Datenmanagement lässt eine Service-Qualität ähnlich der des „Tante Emma-Ladens“ entstehen, die zudem mit den Vorteilen eines großen Unternehmens einerseits und dem Vorteil eines kostensparenden Kommunikationskanals (Internet) andererseits verbunden ist. „One-to-One-Relationship“ ist der Terminus technicus für das moderne „Tante Emma-Prinzip“ des Kundenbeziehungsmanagements. Die Technik ist dabei nur Mittel zum Zweck und nicht primärer Faktor, wenn es darum geht, Kundenbeziehungen erfolgreich zu managen.¹² Wird aktuelle Technologie ohne Konzept installiert und werden alle möglichen Tools implementiert, bedeutet dies noch keine Erfolgsgarantie für eine Unternehmung. Nicht Aktualität, Raffinesse oder der Umfang der Technologie sind Basis der Kundenbindungsstrategie, vielmehr entscheidet das Unternehmenskonzept über die Art und den Umfang der Technik, und dieses Konzept richtet sich im CRM ausschließlich nach dem Kundennutzen.

Das Customer Relationship Management wird in der Literatur von anderen Begriffen wie Beziehungsmarketing oder Kundenbindungsmanagement nicht immer sauber und auch sehr uneinheitlich abgegrenzt.¹³ Vor allem das Relationship Marketing wird oft synonym verwendet, obwohl es sich insofern vom CRM abgrenzt, als es neben den Kundenbeziehungen auch die Wechsel-

⁹ Rapp/Decker (2000), S. 73.

¹⁰ Zu CRM-Systemen vgl. Schwetz (2001), S. 25 ff.

¹¹ Biermann, T.: Kompakt-Training Dienstleistungsmanagement. Hrsg. von Olfert, K., Ludwigshafen 2003, S. 224.

¹² Rapp (2000), S. 77 f.

¹³ Zu den Begrifflichkeiten in der Literatur vgl. Hippner (2006), S. 18 f.

beziehungen zu vorgelagerten Märkten des Unternehmens, d. h. das Umfeld seiner Lieferanten umfasst. Relationship Marketing ist somit als eine Teilmenge des Customer Relationship Managements zu betrachten.¹⁴

1.2 Begriffe und Erläuterungen

Unternehmerisches Handeln im Sinne des CRM bedeutet ein Handeln, das Kunden zufriedenstellt, sie an das Unternehmen bindet und Beziehungen aufzubauen vermag, die von Vertrauen und Loyalität geprägt sind. Zur Klärung der Begriffe Kundenorientierung bzw. Kundennähe, Kundenbindung und Kundenbeziehung bedarf es einiger Definitionen und Erläuterungen:

1.2.1 Kundenorientierung oder Kundennähe

Im Zentrum des Customer Relationship Managements steht der Kunde mit seinen Wünschen, Interessen und Bedürfnissen. Alfred und Miriam Rudolph fassen das Phänomen „Kunde“ in seinen vielen Erscheinungsformen und definieren Kunden als „Käufer, Abnehmer, Verwender und alle am Kaufvorgang im weitesten Sinne beteiligten Personen“¹⁵. Das Konzept des Customer Relationship Managements geht noch weiter – hier wird der Kunde zum Partner einer Unternehmung.

Kundenorientierung ist gekennzeichnet durch eine dyadische Kunde-Anbieter-Beziehung mit dem Ziel, individuelle Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Den Kunden wird nicht länger zum Kauf vorgelegt, was ein Unternehmen produzieren kann, ohne zu hinterfragen, ob das Produkt oder die Dienstleistung erwünscht ist. Ein Anbieter, der auf der Basis der Vermutung oder Unterstellung von Kundenwünschen produziert und anbietet, stellt sich, wenn nicht ins Abseits, so doch auf sehr unsicheren Boden. Hinter dem Gedanken der kundenorientierten Produktion und Dienstleistung steht ein neuer Kundenbegriff: Bis in die 90er-Jahre hinein war der Kunde als Abnehmer einer Leistung produktorientiert definiert. Der neue Kunde ist ein Mensch, der individuelle Wünsche und Bedürfnisse hat und sich entsprechend für oder gegen ein Produkt oder eine Dienstleistung entscheidet. Im Zuge der „Verähnlichung der Märkte“¹⁶ wird der Wettbewerb nicht mehr durch das Produkt an sich, sondern durch dessen Qualität sowie durch Mehrwertleistungen entschieden. Die Höhe des Nutzens dieser Leistungen für den Kunden ist es letztlich, die

¹⁴ Ebd., S. 19.

¹⁵ Rudolph (2000), S. 41.

¹⁶ Wilmsmeier, S.: ... und was haben die Benutzer davon? In: Bibliothek 23 (1999), Nr. 3, S. 277-317, hier S. 287.

das Image eines Unternehmens prägt und dem Erfolg dienlich oder abträglich ist. Gefordert ist daher ein intensiver und vorurteilsfreier Kundenkontakt, d. h. Kundennähe.

Kundenorientiert sind Unternehmen noch nicht dadurch, dass sie Produkte für den Kunden herstellen oder inflationsartig den Begriff „Kunde“ strapazieren. Kundenorientierung entsteht erst in Verbindung mit einer Serviceorientierung, die meist als Synonym für Kundenorientierung missverstanden wird. Der Begriff „Service“ ist im allgemeinen Sprachgebrauch nicht eindeutig: Einmal wird unter Service jede Dienstleistung verstanden, die von einer Unternehmung angeboten wird, ein anderes Mal ist eine Mehrwertleistung gemeint. Hierbei fängt der Service an, wo er kein Bestandteil des Kernproduktes mehr ist, wo die Leistung also zur Zusatzleistung wird.¹⁷ Grundbedingung dieser Mehrwertleistung ist ihr Nutzen für den Kunden, der in Zeit- und Arbeitsersparnis oder der Bedienungsfreundlichkeit von Geräten liegen kann. Ausschlaggebend für den Kunden ist nie das Mehr an Service, sondern das Mehr an Nutzen.¹⁸ Ein Service, der unerwünschter Ballast ist (wie unverlangte News von Onlineshops) oder verärgert (Produktverteuerung infolge einer Zusatzleistung), schafft unzufriedene Kunden. Insbesondere die Anrechnung einer Zusatzleistung auf den Produktpreis kann fatal sein, wenn der Kunde den Service nicht nutzen will oder kann (z. B. Schwimmbad/Sauna im Hotel), es aber mitfinanzieren soll.

Service im Sinne einer Zusatzleistung ist jedoch nicht zwangsläufig das Allheilmittel bei sinkenden Verkaufszahlen. Ist er „blind“, reduziert er sich bestenfalls auf einen (unnötigen) Kostenfaktor. Eine wichtige Rolle spielt der Bedeutungsgrad eines Bedürfnisses für den Kunden einerseits sowie die Erwartungshaltung an das Unternehmen andererseits. So werden Mehrwertleistungen bei dem einen Unternehmen als Standardleistung (Selbstverständlichkeit) verstanden, bei einem anderen als Leistung gewertet, die über das Erwartete hinausgeht. Wie sehr die Erwartung ausschlaggebend für Kundenorientierung ist, zeigt sich an dem Phänomen der Lebensmittelkette Aldi: ein Paradebeispiel dafür, dass Null-Service auch erfolgreich und kundenorientiert sein kann, weil die Erwartungen der Kunden erfüllt werden – frische und preiswerte Ware. Wegen der unterschiedlichen Kundenerwartungen und -bedürfnisse kann es daher den „guten“ Service per se nicht geben: Der gleiche Service kann bei einem Zufriedenheit und bei einem anderen Unzufriedenheit auslösen.¹⁹ Nicht zuletzt beeinflusst das Unternehmen selbst die Erwar-

¹⁷ Vgl. Staminski, W.: Mythos Kundenorientierung: Was Kunden wirklich wollen. Frankfurt/New York 1998, S. 36 ff.

¹⁸ Ebd., S. 18 ff.

¹⁹ Ebd., S. 34 ff.

tungshaltung, mit der der Kunde auftritt. Der Blick des Kunden richtet sich auf die Versprechungen eines Unternehmens und will sie erfüllt sehen.

Soll Kundenorientierung authentisch sein, sind primär die zentralen Kundenbedürfnisse zu befriedigen (Kernproduktleistung). Darüber hinaus muss ein Service geboten werden, der über die Kundenerwartungen hinausgeht und zu überraschen vermag. Dies bedingt ein genaues Kennen und Wertschätzen der Kunden und ihrer Bedürfnisse. Kundenorientierung schafft naturgemäß Kundennähe.

Das Umsetzen kundenorientierter Maßnahmen setzt zunächst voraus, dass Probleme, die der Durchführung dieser Kundenorientierung entgegenstehen, von dem Unternehmen aufgespürt, analysiert und gelöst bzw. abgestellt werden.²⁰ Dafür müssen Kundenbefragungen durchgeführt und die Kontaktstellen zwischen den Mitarbeitern und den Kunden überprüft werden. Dies geschieht durch Zerlegung der Schnittstellen in einzelne zu analysierende Suchkreise (Service, Versand, Telefonate, E-Mails etc.). Ein Festlegen der Anforderungen, die der Verbesserung der Kundenorientierung dienen, erfolgt als weiterer Schritt nach der Auswertung der Kundenbefragung und der Schnittstellenanalyse. Im Anschluss daran werden die zur Erreichung der Ziele notwendigen Maßnahmen und Schritte festgelegt und umgesetzt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Kundenorientierung ist die Übertragung des marktwirtschaftlichen Systems in die interne Organisation, indem die Gestaltung der Beziehungen zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens als interne Kunden-Beziehung betrachtet wird, ohne die Mitarbeiter jedoch auf ihre Funktion innerhalb der Wertschöpfungskette zu beschränken.²¹ Kundenorientierung heißt auch hier zunächst Problemlösung. Wie konfliktfrei/konfliktreich und problemlos/problembeladen gestalten sich Kommunikation und Kooperation zwischen den Kollegen, zwischen den Bereichen oder Abteilungen, zwischen den Mitarbeitern und der Führungsspitze? Auch hier sind Mitarbeiterbefragungen und Schnittstellenanalysen zu tätigen. Durch das Prozesscontrolling wird darüber hinaus in Erfahrung gebracht, wie reibungslos sich die Zusammenarbeit an den Schnittstellen gestaltet. Kundenorientierungsmaßnahmen dürfen keinesfalls von „oben“ ohne Einbeziehung der Mitarbeiter erarbeitet und nach „unten“ hin verordnet werden. Vielmehr sind stets die Mitarbeiter zu befragen, zu informieren, einzubeziehen. Als „Kundenmanager“ brauchen sie für das Aufspüren und Lösen von Problemen ein hohes Maß an Eigenbeteiligung sowie hinreichenden Aktions- und Reaktionsspielraum. Statt die nötigen Rahmenbedingungen für mehr Kundenorientierung zu

²⁰ Zintel, Arno E./Treischl, A. M.: Das ABC der Kundenbindung. Kostengünstige Methoden in der Praxis. 1. Aufl., Würzburg, 2000, S. 9 ff.

²¹ Ebd., S. 61 ff; Staminski (1998), S. 117.

schaffen, ist die Führungsspitze durch rigide Vorgaben häufig für den Mangel an kundenorientiertem Verhalten der Mitarbeiter verantwortlich.²² Problematisch ist zudem die notorische Einsparung von Personalkosten, die stets hinterfragt werden sollte, denn rundum guter Service verlangt nach persönlichen Kontaktmöglichkeiten und verlässlicher, unmittelbarer Auftrags erledigung. Kundenorientierung muss von allen Mitarbeitern und der Unternehmensführung gelernt, gelebt und als langsamer und kontinuierlicher Prozess hin zu einer echten Kundennähe verstanden werden. Statt sich vornehmlich auf Marktanalysen zu stützen, sollte das Management den eigenen Markt kennen und regelmäßig Kundenkontakte pflegen. Auf der anderen Seite müssen vorhandene Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter erkannt und genutzt werden. Für die Mitarbeiter sind Schulungen und systematische Betreuung wichtige Instrumente für kundenorientiertes Denken und Verhalten.

1.2.2 Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist ein entscheidender, wenn auch kein ausreichender Faktor für das Entstehen einer Kundenbindung. Der Grad der Zufriedenheit ergibt sich nach allgemeiner Auffassung durch den Vergleich der Leistung, die der Kunde erhalten hat, mit der Erwartung, die er zuvor an die nachgefragte Leistung gestellt hat. Kundenzufriedenheit wird also verstanden als „positive emotionale Reaktion auf einen kognitiven Vergleichsprozess zwischen den Erwartungen des Kunden und des von ihm wahrgenommenen Leistungsni-veaus“.²³ Hier spielt die subjektive Wahrnehmung eine große Rolle. Die Mes-sung der Zufriedenheit erfolgt an den sogenannten Kontaktpunkten, dort, wo Kunde und Anbieter während des Geschäftsprozesses aufeinander treffen. Gemessen wird Kundenzufriedenheit durch Befragung und/oder Beobach-tung, wobei quantitative und qualitative Messmethoden eingesetzt werden.²⁴ Ein funktionierendes Beschwerdemanagement²⁵ ist dabei ein nicht zu unter-schätzendes Zufriedenheitsbarometer, hat jedoch auch seine Grenzen: Nicht jeder unzufriedene Kunde beschwert sich. Daher ist es voreilig, zu glauben, dass ein Wenig an Beschwerden ein Mehr an Zufriedenheit bedeutet. Es kann also nicht darum gehen, die Zahl der Beschwerden zu minimieren, die durch-aus einen Vertrauensbeweis darstellen können, sondern darum, Unzufrieden-heit zu verringern. Ein effektives Managen von Beschwerden verhilft zu mehr Kundennähe, die sich wiederum in einer gesteigerten Kundenzufriedenheit

²² Staminski (1998), S. 53 ff.

²³ Krafft/Götz (2006), S. 334.

²⁴ Zu den konzeptionellen Grundlagen und Messmethoden von Kundenzufriedenheit in der Literatur vgl. Krafft/Götz (2006), S. 334 f.

²⁵ Töpfer, A.: Beschwerdemanagement. In: Hippner/Wilde (2006), S. 541-582.

ausdrücken kann.²⁶ Wo Erwartungen mehr als erfüllt werden, entsteht Zufriedenheit und Loyalität. Dennoch ist Kundenzufriedenheit noch kein Garant für den Erfolg oder eine hohe Dauer von Kundenbeziehung, wenn das Unternehmen es nicht schafft, den Kunden durch effektive Kundenbindungsmaßnahmen auf der Basis definierter Qualitätsstandards an sich zu binden.

1.2.3 Kundenbindung und Kundenbindungsmanagement

Hohe Zufriedenheit ist eine erste Voraussetzung, die hilft, den Kunden an das Unternehmen zu binden und den Kundenwert zu erhöhen. Unter Kundenbindung wird das Aufrechterhalten einer Geschäftsbeziehung verstanden, „die durch eine nicht zufällige Folge von Markttransaktionen zwischen Anbieter und Kunde gekennzeichnet ist“²⁷. Die Bindung konkretisiert sich in dem vergangenen, gegenwärtigen und zukünftigen Kaufverhalten des Kunden. Auf der Seite des Anbieters erfolgt die Bindung über Marketingmaßnahmen: „Kundenbindungsmanagement ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen eines Unternehmens mit dem Ziel, dass die Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen.“²⁸ Ein wirkungsvolles Kundenbindungsmanagement stabilisiert und vertieft die Beziehung zwischen Kunde und Anbieter für die Zukunft. Auf der Seite des Kunden manifestiert sich die Bindung durch eine positive Einstellung zum Unternehmen, in Wiederkaufabsichten und Weiterempfehlungen.

Kundenbindungsmaßnahmen zielen auf den Aufbau eines festen Kundenstammes. Wesentlich ist dabei die Betreuung der Kunden auch nach dem Leistungserhalt. Im Konzept des CRM herrscht keine Gleichheit, vielmehr werden Kunden mittels Kundenbewertungsmodellen klassifiziert und als unterschiedlich wertvoll für den Unternehmenserfolg eingestuft. So sind Kunden, bei denen mit einer hohen Auftrags-Wahrscheinlichkeit gerechnet wird, investitionswürdiger als unprofitable Kunden.²⁹ Anstelle des Grades der Kundenzufriedenheit wird hier der Kundenwert als Indikator herangezogen: „Die Messung des Kundenwertes aus der Sicht von Anbieterunternehmen sowie Maßnahmen zur wertorientierten Steuerung von Kundenbeziehungen sind

²⁶ Staminski (1998), S. 179 ff.

²⁷ Krafft/Götz (2006), S. 338.

²⁸ Homburg, Chr./Manfred Bruhn, M.: Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen. Hrsg. von Bruhn, M./Homburg, Chr., 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 3-36, hier S. 8.

²⁹ Zu Kundenbewertungsmodellen vgl. Rudolph (2000), S. 111 ff.; Bruhn, M.: Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). 2. Aufl., München 2003, S. 112 ff.

damit zu aktuellen Herausforderungen für das Marketing geworden.³⁰ Die Steigerung des Kundenwertes bedeutet gleichzeitig die Steigerung des Unternehmenswertes.

Das Kundenwertkonzept orientiert sich an dem langfristigen, im Idealfall lebenslangen Erfolg mit dem Kunden (customer lifetime value).³¹ Kundenbindungsmaßnahmen müssen zentral getätigt werden, da Aktionen von einzelnen Mitarbeitern keine Permanenz garantieren. Dafür ist ein optimal aufgebautes zentrales Datensystem erforderlich, das gezielte Abfragen zulässt und über entsprechende Inhalte und Verknüpfungen verfügt. Nur so können neue und wiederkehrende Aktionen durchgeführt werden, die regelmäßig auf ihren Sinn zu überprüfen sind. Pflegeanforderungen und Zugriffsrechte sind ebenso festzulegen wie Verantwortliche für die Datenerfassung und Datenänderung.

1.2.4 Kundenbeziehung und Kundenbeziehungsmanagement

Das zentrale Handlungsobjekt des Customer Relationship Managements ist die Kundenbeziehung.³² Der Begriff Kundenbeziehung zielt auf Vertrauen bildende und Loyalität erzeugende Maßnahmen, die auf einem zunehmend sich verfeinernden Wissen um die Kundenprozesse basieren: „Die Herausforderung der Zukunft besteht im Verständnis des Kundenprozesses, nicht im Beherrschen der Technologie.“³³ Es wird davon ausgegangen, dass die Identifizierung der Kundenprozesse, die Typisierung der Kunden und die Anpassung der Leistungen an die Kundenbedürfnisse zu einer immer fester werdenden Beziehung führen. Rapp spricht von der „lernenden Kundenbeziehung“³⁴. Dazu gehört allerdings auch die Einsicht, dass nicht jeder Kunde in gleichem Maße eine Beziehung zum Unternehmen wünscht. So gibt es profitable Kunden, die mehr transaktions- als beziehungsorientiert sind, Kunden, die eine virtuelle Beziehung der realen vorziehen, oder Kunden, die eine sehr intensive Beziehung zum Leistungsanbieter wünschen. Hier sind Differenzierung und Feingefühl gefragt.³⁵

³⁰ Günter, B./Helm, S.: Kundenbewertung im Rahmen des CRM. In: Hippner/Wilde (2006), S. 357-378, hier S. 359. Die Autoren weisen darauf hin, dass es bis dato wenig akzeptable und praxistaugliche Methoden der Messung von Kundenwerten gibt.

³¹ Zum Kundenlebenszyklus vgl. Finsterwalder, J. et al.: Erschließen und Ausschöpfen von Kundenpotenzialen durch Customer Relationship Management (CRM) – Managementkonzept und Ergebnisse einer Studie bei Schweizer Dienstleistern. In: Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung. Hrsg. von Payne, A./Rapp, R., München 2003, S. 361-383, hier S. 367 f.

³² Hippner (2006), S. 22 f.

³³ Rapp/Decker (2000), S. 74.

³⁴ Rapp (2000), S. 56 ff.

³⁵ Finsterwalder et al. (2003), S. 365.

Eine optimale Kunden-Anbieter-Beziehung basiert auf Vertrauen und darauf, dass die Vorteile einer langfristigen Beziehung für beide Seiten sichtbar werden.³⁶ Konkret geht es auf der Seite des Unternehmens um Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit.³⁷ Kundenwünsche zu kennen, setzt Interesse, gutes Zuhören und Beobachten voraus sowie das Bewusstsein, dass nicht die eigenen Belange, sondern die der Kunden im Mittelpunkt stehen. Im CRM wird der Kunde immer mit einbezogen, indem nachgefragt wird, ob die angebotenen Lösungen in seinem Sinne sind, bei Problemen nachgefasst wird oder relevante Informationen gegeben werden. Im Beziehungsmanagement ist die Kommunikation zwischen Anbieter und Kunde der zentrale Faktor. Insbesondere der persönliche Kontakt vermag die Geschäftsbeziehung zu stärken. Einladungen zu Veranstaltungen bzw. die Organisation interessanter Events tragen dazu bei, dass wertvolle Informationen gegeben und Kundenwünsche erfahren werden können.³⁸ Erfahrungen und Informationen werden im Kundenbeziehungsmanagement dokumentiert und an alle Mitarbeiter kommuniziert, wodurch das Bewusstsein für Beziehungen wächst und sich die Fähigkeit, kundenorientiert zu handeln, verbessert.

1.2.5 Zusammenhang der Konstrukte

Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind Konstrukte des Customer Relationship Managements, die sich gegenseitig bedingen und beeinflussen.³⁹ Zusammenfassend kann hinsichtlich der Begriffe und ihres Beziehungsgefüges gelten: Hohe Kundenzufriedenheit gründet sich einerseits auf Kundennähe und vermag andererseits die Kundenbindung zu stärken. Zahlreiche Studien weisen darauf hin, dass „Kundenzufriedenheit als Effekt einer größeren Kundennähe einzuschätzen ist, zugleich aber eine zentrale Einflussgröße auf die Bindung von Kunden darstellt“⁴⁰. Kundenbindung wiederum ist die Basis der optimalen Anbieter-Kunden-Beziehung.

³⁶ Zintel/Treischl (2000), S. 30 ff.

³⁷ Staminski (1998), S. 218 ff.

³⁸ Vgl. Beck, S.: Eventmarketing in Bibliotheken. Berlin 2006.

³⁹ In der Fachliteratur unstrittig ist, dass die Konstrukte sich gegenseitig beeinflussen, ihr Zusammenhang wird jedoch kaum gestützt durch empirische Studien. Krafft/Götz (2006), S. 341.

⁴⁰ Ebd., S. 348.

1.3 Kontaktpunkte im Wertschöpfungsprozess

Kundenorientiert handeln setzt voraus, die Wertschöpfungsprozesse der Kunden zu verstehen. Die Kenntnis hiervon gibt Antwort auf die Frage, was Kunden für ihre Arbeit brauchen, für die Freizeit wünschen, was ihnen den Alltag erleichtert. Der Anbieter weiß, welche zusätzlichen Mehrwertdienste dem Kunden nutzen und welche dieser erwartet. Auf der anderen Seite wird geklärt, welche existierenden Angebote nicht oder in anderer Weise benötigt werden und welche unbekannt sind.

Die Unterstützung der Wertschöpfungsprozesse setzt an den Kontaktpunkten von Anbieter und Nachfrager an. Die jeweiligen Kontaktpunkte bedürfen der Analyse und Auswertung, damit das Angebot dem Kundenbedarf Rechnung trägt. Das reißverschlussartige Ineinandergreifen der Prozesse von Anbieter und Kunden trägt eine Zukunftskomponente in sich: Ein stetiges Eingehen von Unternehmen auf Veränderungen oder Trends hinsichtlich gesellschaftlicher, technischer und sozialer Faktoren bringt eine Entwicklung mit sich, die immer nah am Kunden bleibt.⁴¹ Hier ergibt sich eine sogenannte Win-Win-Situation, d. h., beide Seiten haben Vorteile davon: Der Kunde erhält jederzeit das, was er in seiner aktuellen Lebensphase braucht oder wünscht (als Studierender, Arbeitnehmer, Elternteil etc.). Im Idealfall erhält er einen Mehrwert, der die Bindung an das Unternehmen festigt. Indem der Kunde kommuniziert, was für ihn Wert hat und was nicht, erhält er als Kompetenzquelle einen neuen Stellenwert. Der Anbieter wiederum kann seine Maßnahmen gezielt auf den Kunden abstimmen und damit Kosten sparen. Dadurch generiert er profitable Kunden, und je mehr er von diesen hat, desto größer wird der Erfolg und damit der Wert seines Unternehmens sein. Werte ergeben sich somit durch den Austausch von Unternehmen und Kunden.

Eine große Herausforderung für das Konzept der Kundenbeziehung ist die Entwicklung innerhalb der letzten Jahre: „Wir finden heute einen Kunden vor, der sich selbst mehr als erwartet engagiert und seinen Vorteil zunehmend erfolgreich zu wahren versteht. Der Kunde wird unabhängiger, spürt seine Macht und ist inzwischen nicht nur bereit, sondern auch interessiert daran, weit mehr einfache operative Tätigkeiten zu übernehmen.“⁴² In der Rollenvielfalt und seiner „Customer Energy“ greift der Kunde heute an jeder Stelle der Wertschöpfungskette in den Prozess der Wertschöpfung des Anbieters ein und beeinflusst so das gesamte Geschäftsmodell, insbesondere die Art der Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden.⁴³ Und mehr noch: Die spür-

⁴¹ Rapp (2000), S. 105 ff.

⁴² Sonnenschein, M. et al.: Customer Energy: Wie Unternehmen lernen, die Macht des Kunden für sich zu nutzen. Wiesbaden 2006, S. 13.

⁴³ Zum Phänomen der Customer Energy vgl. ebd.

bare Abnahme der Wechselbeziehung zwischen dem Sozialstatus und dem Konsumverhalten sowie die wachsende Dynamik im Kundenverhalten hat eine zunehmende Unschärfe des Profils des Einzelkunden zur Folge und erschwert die Kundensegmentierung. Stattdessen kristallisieren sich immer mehr sogenannte Communities heraus, also Gruppen von Menschen, die gleiche oder ähnliche Interessen haben und sich durch Erfahrungsaustausch gegenseitig beeinflussen, z. B. im Internet mit Rezensionen oder Produktbewertungen. Kunden wählen individuell nur ihre Zugehörigkeit zu einer Gruppe und passen sich innerhalb ihres Segments an. Bei diesen „Schwarmkulturen“⁴⁴ steht nicht die langfristige Bindung an eine Unternehmung, eine Marke oder ein Produkt im Zentrum, sondern das Mittel zum Zweck. Die latente Instabilität des Kundenverhaltens erfordert heute eine immense Flexibilität auf jeder Stufe der unternehmerischen Wertschöpfung, d. h., tradierte Verknüpfungen einzelner Wertschöpfungsstufen müssen hinterfragt bzw. völlig neu gestaltet werden. Es gilt, die wachsende Kundenenergie, die sich als ernst zu nehmender Machtfaktor manifestiert, zu nutzen, indem sie vom Management gesteuert und kanalisiert, gebändigt oder verstärkt wird.

1.4 Personalisierung im CRM

Personalisierung als Schlüsselfaktor im Konzept des Customer Relationship Managements dient der intensiven Pflege von Kundenbeziehungen mit dem Ziel, die Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Reinhold Rapp definiert Personalisierung als „jede Aktivität von Seiten des Kunden und Lieferanten [...], die es dem Individuum immer stärker möglich macht, seine individuellen Bedürfnisse durch Produkte, Dienstleistungen oder Inhalte zu befriedigen“⁴⁵. Personalisierung wird hier umfassend als Aktivität auf beiden Seiten begriffen und impliziert entsprechende strategische, organisatorische und technische Belange. Personalisierung ist die Konsequenz einer strikten Kundenorientierung. An die Stelle des Massenproduktes und des anonymen Massenmarktes sind maßgeschneiderte Produkte und die in ihren spezifischen Bedürfnissen und Prozessen identifizierten Kundentypen getreten. CRM bedeutet im Kern und Ziel nichts anderes als den Weg (zurück) zu einer Beziehung, die immer persönlicher wird, weil aus Kundenverhalten kontinuierlich gelernt wird. Wenn Rapp die Frage stellt „Lernen durch Personalisierung oder Personalisierung durch Lernen?“⁴⁶, so ist dies eine rhetorische Frage. Denn offensichtlich besteht hier eine Wechselwirkung. Kontinuierliches Lernen durch systematisches Erfassen der individuellen Wünsche und Reaktionen des Kunden verfeinert zunehmend die Maßschneidung von Produkten und

⁴⁴ Sonnenschein et al. (2006), S. 166.

⁴⁵ Rapp (2000), S. 205.

⁴⁶ Ebd.

Dienstleistungen. Dies trägt zu einer immer besseren Befriedigung der Kundenbedürfnisse bei und verringert in gleichem Maße die Neigung des Kunden, zur Konkurrenz abzuwandern. Denn damit ist stets zu rechnen - auf Märkten, in denen sich die Angebote zunehmend ähneln und es informationstechnisch ein Leichtes für den Kunden ist, sie miteinander zu vergleichen.

1.5 Vom Nutzen und Nachteil der Personalisierung

Angus Kidman fasst lapidar zusammen, „der Hauptnutzen, den die Verbraucher aus der Personalisierung ziehen [liegt] darin, dass sie einen Service erhalten, der ihren Bedürfnissen entspricht. Der Hauptnutzen für Unternehmen liegt darin, dass sie am Ende mehr Ware absetzen.“⁴⁷ Um es ein wenig differenzierter zu betrachten: Durch die Maßschneidung von Produkten und Dienstleistungen fühlt sich der Kunde als Individuum wahrgenommen und verstanden. Erfahrungen zeigen, dass Kunden durchaus mehr bezahlen und bereitwilliger Daten über sich preisgeben, wenn eine Leistung für sie von Wert ist. Allerdings erwarten sie, dass die Daten erkennbar zu ihrem Vorteil genutzt werden, ihr Vertrauen nicht missbraucht wird. Personalisierung bewirkt, dass sich der Kunde nicht länger durch die Vielfalt der Angebote durcharbeiten muss, was zeitaufwändig und lästig ist. Vielmehr kann er die ihm angepassten und kommunizierten Produkte und Dienstleistungen auf einfache Weise finden und nutzen. Die Quellen, derer er sich bedient, sind aufgrund ihrer Maßschneidung für ihn von relevanter Natur, was ihn vor der viel beklagten Informationsflut schützt. Personalisierung im Kundenbeziehungsmanagement hält auch für die unternehmerische Seite, die nicht mehr Gegenseite, sondern Partner ist, Vorteile bereit:⁴⁸ Mit den hinterlegten Kundendaten (Präferenzen, Interessen, Verhaltensmuster) liegt eine solide Basis für deren systematische Nutzung vor - mit dem Vorbehalt, dass sie quantitativ und qualitativ geeignet sind. Zudem können Ressourcen, insbesondere im Marketing, effizient eingesetzt werden. Anders als im klassischen Marketing werden mit weniger Aufwand bessere Ergebnisse erzielt, weil die Maßnahmen präziser die Kundenbedarfe treffen und Streuwerbung vermieden wird. Personalisierung stärkt hier den Kundenkontakt und hilft Kosten sparen, weil exakter ermittelt werden kann, wie Zielgruppen jeweils auf welches Preisniveau reagieren. Personalisierung bietet so die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu erschließen.

Sicherlich können Angebote nicht auf jeden Kunden perfekt zugeschnitten sein. Das ist eine Utopie und kein Nachteil. Nachteilig kann Personalisierung

⁴⁷ Kidman, A.: Personalisierte Web-Services: Chancen und Herausforderungen. In: ZDNet, 20. Oktober 2003. URL: http://www.zdnet.de/zdnetweek/print_this.htm?pid=39116569-39001036c, S. 4 f.

⁴⁸ Rapp (2000), S. 207.

werden, wenn der Kunde zu viel selbst machen muss und/oder er u. U. mit einer von ihm zu tätigenen Aktion überfordert ist. Personalisierung darf kein simples Übertragen von Leistungen des Anbieters auf den Kunden ohne ersichtlichen Nutzen sein. Sieht der Kunde keinen Sinn in einem Angebot, das er sich auch noch selbst zurechtschneiden muss, wandert er ab zu einem Anbieter, der seine Wünsche auf einem für ihn bequemeren Weg erfüllt. Ein anderes Problem liegt darin, dass der Kunde leicht von Angeboten ausgeschlossen werden kann, weil sein Profil ungünstig, nicht optimal angelegt oder veraltet ist. Personalisierung hat naturgemäß die Tendenz zur Einseitigkeit und Einschränkung. Genau dies macht einerseits ihren Vorteil aus, aber eben auch ihren Nachteil. Diese Zweiseitigkeit zeigt sich insbesondere in der Datenerhebung und Datennutzung, die den Kern personalisierter Dienstleistungen bilden. Nutzen und Risiken stehen hier eng beieinander.

1.6 Schattenseiten oder Der transparente Kunde

„Unter den Bedingungen der modernen Datenverarbeitung wird der Schutz des Einzelnen gegen unbegrenzte Erhebung, Speicherung, Verwendung und Weitergabe seiner persönlichen Daten von dem allgemeinen Persönlichkeitsrecht des Art. 2 Abs. 1 in Verbindung mit Art. 1 GG umfasst. Das Grundrecht gewährleistet insoweit die Befugnisse des Einzelnen, grundsätzlich selbst über die Preisgabe und Verwendung seiner persönlichen Daten zu bestimmen.“⁴⁹ Seitdem das Bundesverfassungsgericht diesen Leitsatz im „Volkszählungsurteil“ (1983) ausgesprochen hat, gilt Datenschutz als Grundrecht, wenn es im Grundgesetz auch nicht ausdrücklich enthalten ist. Das Customer Relationship Management ist nicht nur bestrebt, so viele Daten und Informationen wie möglich über den Kunden zu ermitteln, es ist aufgrund seiner Zielsetzung angewiesen auf den „gläsernen Kunden“. Konrad Becker konstatiert: „Der anwesende physische Körper hat im Cyberspace sein virtuelles Gegenstück entwickelt, den ‚Datenkörper‘.“⁵⁰ Unternehmen sammeln heute mehr denn je Daten von Kunden und Konkurrenten und analysieren sie, um gezielt kundenindividuelle Angebote zu generieren. Daten unterschiedlichster Datensammlungen können heute mühelos und in kürzester Zeit verglichen und durchgerastert werden, um herauszufinden, auf wen oder was bestimmte Merkmale

⁴⁹ Leitsatz des Bundesverfassungsgerichts im „Volkszählungsurteil“ vom 15.12.1983 (BVerfGE 65,1), zitiert aus: Garstka, H.: Informationelle Selbstbestimmung und Datenschutz. Das Recht auf Privatsphäre. In: Bürgerrechte im Netz. Hrsg. von Schulzki-Haddouti, Chr., Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung Band 382, Bonn 2003, S. 48-70, hier S. 48. Vgl. auch: Virtuelles Datenschutzbüro: <http://www.datenschutz.de/recht/grundlagen>.

⁵⁰ Becker, K.: Globale Datenkörper. In: Die Politik der Infosphäre. World-Information.Org. Hrsg. von Becker, K. et al., Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung, Bd. 386, Bonn 2002, S. 195-209, hier S. 195.

zutreffen.⁵¹ Kunden hinterlassen stets Spuren in der digital vernetzten Welt, die unbemerkt für wirtschaftliche Zwecke ausgebeutet werden können. Verhaltensweisen werden analysiert und Profile gebildet. Diverse Methoden wie Gewinnspiele, Fragebögen, Payback-Karten oder auch der Zukauf von Informationen über Direkt-Marketing-Firmen, verhelfen zu weiteren Daten. Methoden des Data-Mining erweitern die Datenprofile noch einmal und werden gezielt für das Marketing oder z. B. für Risikoprüfungen bei Versicherungen eingesetzt. Sei es für lautere oder unlautere Zwecke, der Datenkörper ist ein begehrtes Objekt bei der Wirtschaft, das kaum mehr zu schützen ist und oftmals dem Recht auf informationelle Selbstbestimmung⁵² entgegensteht, „denn die Informatisierung der Wirtschaft verlangt nach der Produktion von so genanntem Daten-Mehrwert, gerade dann, wenn es um personenbezogene Daten geht. Daten sind wichtigster Rohstoff der modernen Wirtschaft geworden.“⁵³

Der Datenkörper ist ein problematisches Phänomen. Konrad Becker spricht von der Notwendigkeit, Daten als soziales Konstrukt und nicht als Abbild der Wirklichkeit zu verstehen, und bezeichnet die Art, wie „Datenkörper angelegt werden, was mit ihnen geschieht und wer sie kontrolliert“ als „eine brisante politische Frage“⁵⁴. Auch Reginald Ferber nimmt sich der politischen Brisanz an und äußert sich im Zusammenhang mit der „Wenn-Dann“-Methodik, die beispielsweise von Kreditgesellschaften genutzt wird, um aus Kundendaten Regeln für die Aufnahme neuer Kunden zu ermitteln, folgendermaßen: „Es gehört nicht viel Phantasie dazu, sich vorzustellen, wie die Verfahren z. B. bei der Vergabe von Arbeitsplätzen, dem Abschluss von Versicherungsverträgen oder der polizeilichen (Raster-) Fahndung angewendet werden können. Dabei besteht natürlich die Gefahr, dass [...] falsche Schlüsse auf Verhaltensweisen, Eigenschaften und Risiken einer Person gezogen werden. Aber auch wenn die Regeln und Schlüsse richtig sein sollten, wird sich eine Gesellschaft grundlegend verändern, wenn ihre Bürgerinnen und Bürger durch die Anwendung der Regeln auf [...] leicht zu erhebende Daten sehr genau eingeordnet werden können. Schließlich kann allein der Glaube von Entscheidungsträgern an die Vorhersagen eines Systems bei Ermessensentscheidungen ausschlaggebend sein und zur Diskriminierung ganzen Gruppen führen.“⁵⁵

⁵¹ Vgl. Garstka (2003), S. 51.

⁵² Anerkannt vom Bundesverfassungsgericht im „Volkszählungsurteil“ vom 15.12.1983 (BVerfGE 65,1); vgl. Garstka (2003) und Virtuelles Datenschutzbüro: <http://www.datenschutz.de/recht/grundlagen>.

⁵³ Becker (2002), S. 195. Zu den Risiken der Nutzung der Informationstechnik vgl. auch Garstka (2003), S. 4 ff.

⁵⁴ Ebd., S. 197.

⁵⁵ Ferber, R.: Information Retrieval – Suchmodelle und Data-Mining-Verfahren für Textsammlungen und das Web. Heidelberg 2003. URL: <http://www.information-retrieval.de/irb/ir.html> (Punkt 1.1.9.: Kategorisierung mit einem Data-Mining-System).

2 Unternehmen und Bibliotheken: Von Unterschieden und Gemeinsamkeiten

Um prüfen zu können, ob ein für privatwirtschaftliche Unternehmen entwickeltes Konzept wie das Kundenbeziehungsmanagement auf wissenschaftliche Bibliotheken übertragbar ist, ist der vergleichende Blick unumgänglich: Was unterscheidet Einrichtungen wie Hochschulbibliotheken von privatwirtschaftlichen Unternehmen?⁵⁶ Wo finden sich Gemeinsamkeiten? Ohne Zweifel schrumpfen die Unterschiede: Zunehmend werden im Bibliotheksbereich betriebswirtschaftliche Termini und Marketinginstrumentarien verwendet, immer mehr unternehmerisches Know-how fließt in das Bibliotheksmanagement ein. Unterschiede zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen kurz und prägnant herauszuarbeiten heißt, auf tatsächlich vorhandene Differenzierungen innerhalb der zu vergleichenden Seiten zu verzichten, was insbesondere den Bereich der Hochschulbibliotheken betrifft. So gibt es nicht *die* wissenschaftliche Bibliothek, d. h., einige der folgenden Aussagen werden nicht auf alle Einrichtungen zutreffen. Seit Jahren ist ein Aufbruch zu spüren, sind grundlegende Veränderungen gerade in wirtschaftlicher Hinsicht von diesen Institutionen in Angriff genommen worden – mehr oder weniger umfänglich und effektiv. So zeigt sich in der Wirklichkeit ein breites Spektrum ganz verschiedener Innovationsniveaus. Dennoch kommt es bei dem folgenden Vergleich von Unternehmen und Bibliotheken vornehmlich darauf an, die Wesensgrundzüge beider Seiten herauszustellen. Die Beantwortung der Frage nach den Unterschieden ist insofern essenziell, als sie die Kernfrage dieser Untersuchung präzisiert: Welche Konsequenzen ergeben sich aus den Differenzen für eine Nutzerorientierung in wissenschaftlichen Bibliotheken im Sinne des Customer Relationship Managements?

2.1 Dependenz versus Autonomie

These: Der Gegensatz von Autonomie und Abhängigkeit besitzt bezüglich der Notwendigkeit, kunden- bzw. nutzerorientiert zu handeln, keine Relevanz.

Der prominenteste Unterschied zwischen Bibliotheken und Unternehmen zeigt sich darin, dass Bibliotheken Einrichtungen der öffentlichen Hand sind und aus Steuermitteln finanziert werden. Wissenschaftliche Bibliotheken sind

⁵⁶ Vgl. hierzu Umlauf, K.: Die Bibliothek als wirtschaftliches Dienstleistungsunternehmen. Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft Nr. 81, 2000. URL: <http://www.ib.huberlin.de/~kumlau/handreichungen/h81>.

ein Teil der Hochschule und von deren (Finanz-) Politik abhängig.⁵⁷ Wirtschaftsunternehmen dagegen - sofern sie nicht öffentlich bzw. gemeinnützig sind - befinden sich in Privateigentum und sind weitgehend autonom in ihren Entscheidungen und Handlungen, sieht man einmal von rechtlichen Vorgaben oder konjunkturellen Beschränkungen ab. Auf den ersten Blick scheint es, als hätten Bibliotheken es weniger nötig als Unternehmen, sich gezielt um den Nutzer zu bemühen, werden sie doch öffentlich finanziert und sind von der Kaufwilligkeit von Kunden unabhängig. Bibliotheken müssen heute jedoch mehr denn je ihre Marktposition in einer veränderten Informationslandschaft behaupten, da sie zunehmend unter Rechtfertigungszwang stehen. Angesichts der durch die neuen Medien entstandenen Aufgaben, insbesondere im Bereich der Dienstleistungen, können Bibliotheken nur durch verstärkt nutzerbedarfsorientierte Leistungen ihre Marktposition behaupten. Besser sein als kommerzielle Anbieter, heißt die Devise, denn der Nutzer wird wenig solidarisch sein, wenn die Information woanders schneller und bequemer erreichbar ist. Die Schwerpunktverlagerung „vom Bestand zum Benutzer“ ist zugleich eine Chance, sich ein Stück Autonomie zu erobern: Je mehr die wissenschaftliche Bibliothek es schafft, ein unverzichtbarer integraler Bestandteil von Studium, Lehre und Forschung zu sein, vor allem auch im Hinblick auf die Erfordernisse, die sich durch die neuen Medien ergeben, desto solider kann die Basis für autonome Entscheidungen werden. Denn Wissenschaft und Forschung brauchen nach wie vor die Bibliotheken und deren kompetente und qualitativ hochwertige Leistungen. Eine effektive Nutzerorientierung kann zudem Sponsoren überzeugen und das finanzielle Fundament stärken.

2.2 Gemeinwohl versus Gewinnstreben

These: Die Kundenorientierung von Unternehmen und die Nutzerorientierung wissenschaftlicher Bibliotheken sind unterschiedlich motiviert und verschieden in der Zielsetzung. Gemeinwohlorientierte Organisationen sind per se bedarfsorientiert, Unternehmen sind kundenorientiert, wenn bzw. weil es dem Gewinn dienlich ist.

Gewinnmaximierung ist ein Hauptziel von Unternehmen. Im Zentrum steht daher immer die Frage: Wie kann am besten mit dem Kunden verdient werden? Bibliotheken dagegen sind gemeinwohlorientiert, d. h., ihre (Sach-) Ziele richten sich prinzipiell auf nicht-marktgängige Leistungen. Bibliotheken sind angewiesen, Aufzeichnungen von Information und Wissen ungeachtet des Trägermaterials zu sammeln, zu erschließen, adäquat zu vermitteln und sie für die Zukunft physisch und digital zu bewahren.⁵⁸ Das bedeutet einerseits, Bü-

⁵⁷ Die wachsende Hochschulautonomie verstärkt diesen Befund.

⁵⁸ Eversberg, B.: Paradigma heute schon gewechselt? Weltbild-Wandel in Bibliotheken. 21.10.2003. URL: <http://www.allegro-c.de/regeln/pwx.htm>, S. 3.

cher weiterhin in Gebäuden zu bewahren und zugänglich zu halten, und andererseits, elektronische Medien für die Zukunft zu speichern (Langzeitarchivierung) und ebenfalls verfügbar zu machen.

Der Auftrag der Bibliotheken hängt mit dem Grundrecht jedes Bürgers auf freien Zugang zu Informationen zusammen (Art. 5 Abs. 1 GG). Dieses Recht spielt eine grundlegende Rolle im Prozess der Demokratisierung und hinsichtlich der Chancengleichheit, indem die Partizipation aller Bürgerinnen und Bürger am politischen, kulturellen und sozialen Leben ermöglicht wird. Der flächendeckende und überwiegend kostenfreie Zugang zu allen Informationen der Gesellschaft hilft zu verhindern, dass gesellschaftliche Gruppierungen übervorteilt oder benachteiligt werden. Bibliotheken fungieren als „Navigatoren durch das Informationsgestrüpp. Sie können die Desinformation der Bürgerinnen und Bürger durch Informationsmüll verhindern.“⁵⁹ Schließlich unterstützen Bibliotheken mit ihren Dienstleistungen den Prozess des Lernens, Lehrens und Forschens. Die Aufgabenziele sind in Bibliotheken langfristig angelegt, d. h., ihre Angebote zeichnen sich durch Kontinuität aus.

In Bibliotheken haben wir es mit Kulturgütern zu tun, in Unternehmen dagegen mit Produkten, die möglichst viel und oft konsumiert werden sollen, um den Absatz zu steigern. Gewinnmaximierung kann für Bibliotheken nur die verstärkte Nutzung (Abnahme) ihrer Medien und Dienste bedeuten, um der zunehmenden Inanspruchnahme nur noch kommerzieller Informationsangebote und damit Ungleichheit und Desinformation entgegenzuwirken.⁶⁰ Dies ist ein qualitativer Unterschied und damit ein deutlicher Ausdruck für die Andersartigkeit der jeweiligen Motivation und Zielsetzung einer Kunden- bzw. Nutzerorientierung.

2.3 Angebot und Nachfrage

These: Das Angebot wissenschaftlicher Bibliotheken wird nur bedingt durch Nachfrage generiert und durch einen Markt reguliert. In wirtschaftlichen Unternehmen können im Zuge einer strikten Kundenorientierung ausschließlich Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, bei denen Nachfrage besteht.

Die Volkswirtschaftslehre bezeichnet einen Markt als „Zusammentreffen von Angebots- und Nachfragebeziehungen für bestimmte Güter oder Gütergruppen“, losgelöst von Ort- oder Zeitvorstellungen.⁶¹ Die Nachfrage hängt dabei

⁵⁹ Neisser, H.: Vom Printmedium zur elektronischen Publikation – Auswirkungen auf Kultur und Gesellschaft. 2000. URL: <http://www.aib.sk/infos/infos2000/4.htm>, S. 7.

⁶⁰ Zu Information und Desinformation vgl. Becker (2002), S. 99 ff.

⁶¹ Baßeler, U. et al.: Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft, Stuttgart 2006, S. 99.

von Preis, Einkommen und Bedarf ab, wobei neue Produkte und Werbung die Bedarfsstruktur beeinflussen. Die Verknappung auf Angebots- oder Nachfrageseite ist ein wesentliches Element der Marktregulierung.

Wenn wissenschaftliche Bibliotheken im Rahmen ihres Auftrages Medien sammeln, agieren sie nur bedingt nachfrageorientiert. Die Erwerbung von Medien erfolgt in erster Linie auf Basis der Stufengliederung des deutschen Bibliothekswesens. So sind National- und Regionalbibliotheken, Sondersammelgebiets- oder Spezialbibliotheken für die überregionale Literaturversorgung zuständig und streben in ihren jeweiligen Sammelbereichen Vollständigkeit an. Die Nachfrage in wissenschaftlichen Bibliotheken findet auf zwei Ebenen statt: auf der übergeordneten Ebene im Rahmen des Kulturauftrags und auf der Ebene, wo sich die Belange der jeweiligen Hochschule mit ihren Lehrstühlen, Fakultäten oder Forschungsbereichen geltend machen. Allein auf dieser letzten Ebene kann der spezielle Nutzerbedarf eine Rolle spielen. Während Handelsunternehmen wie Verlage oder auch öffentliche Bibliotheken nicht nachgefragte Produkte (Bücher etc.) aus dem Sortiment nehmen bzw. makulieren können, kann es im Bereich des gesamten Angebots bei wissenschaftlichen Bibliotheken weder um das Kriterium der Gebrauchshäufigkeit bzw. der Ausleihzahlen⁶² noch um das der Aktualität gehen – ausgenommen die Lehrbuchsammlung oder Lesesaalbestände. Allerdings ist die Situation bei Datenbanken und elektronischen Zeitschriften eine andere: Sie gelten als Fehlinvestition, wenn sie nicht oder zu selten genutzt werden.⁶³ Der Kostendruck führt hier zur strikten Nutzerorientierung.

Durch das Zugänglichmachen von gedruckten und elektronischen Medien ergibt sich kein Markt im herkömmlichen Sinne, weil „das Veröffentlichen im Gegensatz zu der für einen Markt typischen Verknappung steht“⁶⁴. Ist das Merkmal der Verknappung bei der Ausleihe von Büchern noch gegeben, verschwindet es zunehmend mit den technologischen Möglichkeiten des Zugangs: Digitalisierte Informationsressourcen sind nie „verliehen“.⁶⁵ Ein Markt kann sich allerdings hinsichtlich unterschiedlicher Zugangsarten (Schnelligkeit und Kosten) ergeben. Urheberrechtliche Fragen erschweren jedoch auch hier ein wirkliches Marktgeschehen.⁶⁶ Schließlich sind die zu liefernden Dienstleistungen und die zu bedienende Klientel den Bibliotheken weitgehend verbindlich vorgeschrieben.

⁶² Tatsächlich erfolgt dies in einigen Bibliotheken inzwischen aus Kostengründen und einem Mangel an Speicherkapazitäten; das Gesagte gilt hier vor allem bei den Bibliotheken mit speziellem Sammelauftrag.

⁶³ Raffelt, A./Sühl-Strohmenger (2002), S. 7 (Online-Version).

⁶⁴ Eversberg (2003), S. 3.

⁶⁵ Ausgenommen E-Books, die ggf. lizenziert sind, d. h. nur einer bestimmten Zahl von Nutzern zur Verfügung stehen.

⁶⁶ Ebd.; Raffelt/Sühl-Strohmenger (2002), S. 9.

2.4 Kunden und Nutzer

These: Der Bibliotheksbenutzer ist kein Kunde im herkömmlichen Sinne, weil die Konstellation von Leistung und Gegenleistung bei einer Non-Profit-Organisation eine andere ist als bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen.⁶⁷ Dies ist dem Aufbau einer Beziehung zwischen Bibliothek und Nutzer jedoch nicht abträglich.

Ein Kunde ist eine Person, die in Unternehmen Käufe tätigt bzw. Waren und Dienstleistungen bezahlt, wobei der Preis von Angebot und Nachfrage abhängt. Wie andere betriebswirtschaftliche Termini hat auch der „Kunde“ zunehmend Einzug in den bibliothekarischen Sprachgebrauch gefunden. Das sich hier äußernde Umdenken prägt nicht allein ein neues Berufsbild des Bibliothekars, sondern zeigt gleichzeitig eine veränderte Sicht auf den Nutzer: Er wird zum Kunden.⁶⁸ Dennoch kennzeichnen Nutzer andere Merkmale als Kunden: „Für Non-Profit-Organisationen sind diese Adressaten nicht ‚Kunden‘ im engeren Sinne kommerzieller Transaktionen, die Güter und Leistungen gegen Geld erwerben, sondern Leistungsempfänger, die den Absichten der NPO entsprechend ohne direkte Entgeltlichkeit behandelt, informiert, geschützt, unterstützt werden.“⁶⁹ Ein Bibliotheksbenutzer kauft und bezahlt nicht, sondern leiht Medien aus, nutzt die technische Infrastruktur der Einrichtung und nimmt Auskünfte in Anspruch, und zwar überwiegend kostenfrei. Da kein Tauschgeschäft stattfindet, ist der Nutzer streng genommen nicht mit einem Kunden gleichzusetzen. Das „Konzept der Eliminierung von Kunden“, ein Konzept der Abschreckung nicht-profitabler Kunden, das nach Rapp jede CRM-Strategie beinhalten sollte⁷⁰, auf Bibliotheken zu übertragen, ist fragwürdig. Sicherlich gibt es in wissenschaftlichen Bibliotheken „profitablere“ Nutzer, um die man sich vermehrt bemühen kann, von der Nutzung der bibliothekarischen Einrichtung darf jedoch kraft des Kulturauftrags prinzipiell keine Person ausgeschlossen werden.⁷¹ Ein weiterer Unterschied zeigt sich auch darin, dass, wie oben bereits ausgeführt, der Nutzer nicht generell am Anfang und im Zentrum aller Maßnahmen stehen kann: Was die Erwerbspolitik betrifft, spielt der aktuelle Nutzer nur bedingt eine Rolle, hinsichtlich der Dienstleistungen kann und soll er wie der Kunde eines Unternehmens im Fokus aller Aufmerksamkeit und Anstrengung stehen. Tatsächlich verlangt und erwartet der Bibliotheksbenutzer oft viel weniger von der Bibliothek als

⁶⁷ Scheuch, F.: Marketing. München 1996, S. 495 f.

⁶⁸ Umlauf (2000), S. 2.

⁶⁹ Scheuch (1996), S. 497.

⁷⁰ Rapp (2000), S. 90; vgl. das Fallbeispiel „NextCard“ S. 217 f.

⁷¹ Allerdings hält Rapp unprofitable Kunden nicht a priori für unwichtige Kunden; vgl. Rapp (2000), S. 90 f. Auch Georgy weist darauf hin, dass Kunden u. U. deshalb „unprofitabel“ sein können, weil sie bisher nicht angemessen behandelt wurden. Vgl. Georgy, U.: Customer Relationship Management in Bibliotheken. Die neue Qualität der Kundenbeziehung. In: ProLibris 4 (2001), S. 239-241, hier S. 240.

ein Kunde von einem Unternehmen, was als Indikator für die Sicht auf die Leistungen der Bibliothek gewertet werden muss. Insofern kann es für beide Seiten hilfreich sein, den Nutzer als Kunden bzw. die Bibliothek als Dienstleistungsunternehmen zu betrachten.

2.5 Wettbewerb und Kooperation

These: Anders als bei Unternehmen ist das Verhältnis der Bibliotheken zueinander traditionell durch Kooperation und nicht durch Konkurrenz geprägt. Wegen der wachsenden Konkurrenz seitens kommerzieller Informationsanbieter bedarf es verstärkter Bemühungen um den Nutzer und strategische Partnerschaften.

Unternehmen stehen innerhalb ihrer Branchen im Wettbewerb zueinander und müssen stets ihre Marktpositionen behaupten. Ihr Ziel ist es, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, sei es durch Kostenführerschaft, Konzentration, Differenzierung oder, im Sinne des CRM ausgedrückt, durch den systematischen Aufbau von Kundenbeziehungen. Ein Unternehmen besitzt diesen Wettbewerbsvorteil, wenn ihm aus Kundenperspektive ein überlegenes Preis-Leistungs-Verhältnis bescheinigt wird bzw. wenn eine hohe Kundenzufriedenheit vorhanden ist. Wissenschaftliche Bibliotheken befinden sich in einer vergleichsweise günstigen Position, da sie keinem harten marktwirtschaftlichen Wettbewerb ausgesetzt sind. Zwar ist das Verhältnis der Bibliotheken zueinander mehr durch Kooperation als durch Konkurrenz geprägt,⁷² dennoch stehen sie in Konkurrenz mit kommerziellen Informationsanbietern sowie zunehmend - in Zeiten knapper Ressourcen - mit anderen kulturellen Einrichtungen. Mit den neuen Medien geht eine wachsende „Entinstitutionalisierung“ des BDI-Bereiches einher⁷³, wodurch sich der lokale Vorteil von Bibliotheken durch die orts- und zeitunabhängige elektronische Literaturversorgung relativiert. Die auf vielen Servern verteilte Vorhaltung von Dokumenten führt dazu, dass dem Zugang zu Informationen und nicht mehr der Sammlung von Speicherträgern ein höherer Stellenwert zukommt. Bibliotheken können

⁷² Angefangen bei dem Fernleihverkehr und der verbundübergreifenden Katalogisierung bis zu gemeinschaftlichen Erschließungs- und Digitalisierungsprojekten oder der konsortialen Beschaffung elektronischer Zeitschriften etc. Allerdings machen sich Bibliotheken unnötig Konkurrenz auf dem Gebiet der Sondersammelgebiete (SSG), indem eindeutig dem SSG zuzuordnende Medien mehrfach angeschafft werden. Vgl. hierzu: Boekhorst, P. te et al.: Nutzungsanalyse des Systems der überregionalen Literatur- und Informationsversorgung, Teil II: Zur Nutzung der SSG-Bibliotheken. 2003. URL: http://www.dfg.de/forschungsfoerderung/wissenschaftliche_infrastruktur/lis/download/ssg_bericht_teil_2.pdf.

⁷³ BDI: Bibliothek, Dokumentation, Information. Vgl. Umlauf, K.: Gutenberg 1999. Chancen und Herausforderungen des Umbruchs in der Medienlandschaft für Bibliotheken. (Punkt 3.1.) Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft Nr. 72, 1999. URL: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h72>.

sich längst nicht mehr auf ihre Bestände (ownership) berufen und es dabei belassen. Wenn Hermann Rösch das Motto „from ownership to access“ verwirft, weil auf elektronische Informationen wegen ihrer Flüchtigkeit kein Verlass ist, und betont, dass vielmehr „ownership and access“ gelten müssten, genügen diese beiden „Säulen“ dennoch nicht, um die Bibliotheken vor ernsthafter Konkurrenz zu schützen.⁷⁴ Studenten wie Wissenschaftler nutzen kommerzielle Suchmaschinen, Kataloge oder Internetportale (Google etc.) als echte Alternativen und konzentrieren sich nicht mehr allein auf die Bibliotheken. Zusätzlich wird immer wieder ein stärkerer Wettbewerb zwischen den Bibliotheken gefordert, wodurch sie in ein Spannungsfeld zwischen Kooperation und Konkurrenz geraten. Der schwindenden Nutzertreue kann durch Bemühungen begegnet werden, die den Nutzer zu binden vermögen, z. B. durch personalisierte Dienstleistungen. Innovatives Potenzial steckt auch in der Integration von Leistungen kommerzieller Content-Provider. Vor allem für Hochschulbibliotheken gilt die Maxime des Customer Relationship Managements, strategische Partnerschaften zu nutzen, wenn ein Produkt oder eine Dienstleistung nicht selbst erbracht wird.⁷⁵ Dann gelingt es, im Sinne des „One-Stop-Shopping“ alle Angebote über ein Unternehmen (hier die Bibliothek) abzuwickeln und dadurch dem Nutzer einen echten Mehrwert zu bieten.

2.6 Wissensmanagement

*These: Das Management von Informationen und Wissen in Hochschulbibliotheken erfordert eine andere Qualität und Gestaltung als im Unternehmensbereich, weil Ziele und Kommunikationskulturen verschieden sind. Individuelle Nutzerbelange und Gemeinschaftsräume sind im bibliothekarischen Wissensmanagement optimal zu integrieren. Dennoch fordert erfolgreiches „Knowledge-Management“ von Bibliotheken unternehmerisches Denken und konsequente Kundenorientierung.*⁷⁶

Wladimir Bodrow weist auf einen gewichtigen Unterschied zwischen Unternehmen der Wirtschaft und Einrichtungen der Wissenschaft hin, wenn er betont, dass es bei dem Wissenserwerb in der Wirtschaft typischerweise darum gehe, vorhandenes Wissen zu organisieren, um es für die Effizienzsteigerung einzusetzen. Die Aufgabe der Wissenschaft sei dagegen die „Generierung neuen Wissens, für das unter Umständen überhaupt noch kein weiteres Anwendungsfeld neben der Wissenschaft selbst, geschweige denn identifizier-

⁷⁴ Rösch, H.: Wissenschaftliche Kommunikation und Bibliotheken im Wandel. In: B. I. T. on-line 7 (2004), H. 2, S. 113-124, URL: <http://www.b-i-t-online.de/heft/2004-02/fach1/htm>, S. 9 (Online-Version).

⁷⁵ Rapp/Decker (2000), S. 76.

⁷⁶ Ball, R.: Knowledge-Management – eine neue Aufgabe für Bibliotheken? In: B. I. T. online 5 (2002), H. 1, S. 23-34, hier S. 32.

barer wirtschaftlichen Nutzen existiert“⁷⁷. Thomas Herrmann betrachtet den Transfer der Grundmuster des unternehmerischen Wissens-Managements auf den Wissenschaftsbetrieb deshalb als problematisch, weil der wissenschaftliche Betrieb eine höhere fachliche Vernetzung aufweist, die wiederum eine besondere Kommunikationskultur bedingt, „gepaart mit überraschend ausgeprägt zufälligem, voluntaristischem Moment“⁷⁸. So sei die „Top-down“-Variante des Wissensmanagements von Unternehmen für die Wissenschaft, die sich vor allem selbst organisiert, eher ungeeignet, da sie an Interessen und Ansprüchen möglicher Nutzer vorbeiziele. Die reine „Bottom-up“-Variante dagegen zerfranse die Kommunikation - mit dem gleichen Resultat einer abnehmenden Partizipation. Die Lösung liege daher in der Integration „persönlicher Anwendungsmuster mit einem übergreifenden Metawissen als verbesserte Orientierung in ein Gesamtsystem“⁷⁹. Während das Customer Relationship Management für die „Bottom-up“-Variante plädiert,⁸⁰ muss für Bibliotheken das Zusammenspiel beider Varianten gelten.

2.7 Gemeinsamkeiten

These: Aufgrund der Gemeinsamkeiten mit Unternehmen können wissenschaftliche Bibliotheken kundenorientiert im Sinne des Beziehungsmanagements agieren und dessen Methoden übernehmen, aber unter anderen Vorzeichen und im Rahmen ihres Auftrages.

Trotz aller Unterschiede finden sich Gemeinsamkeiten zwischen Bibliotheken und Wirtschaftsunternehmen. So sehen sich Bibliotheken wie Unternehmen veränderten Forderungen und Bedürfnissen der Nutzer/Kunden gegenüber, deren Macht umso mehr wächst, je ähnlicher sich Angebote und Dienstleistungen gestalten. Beide Seiten verstehen sich als Problemlöser und wollen bzw. müssen den Kunden/Nutzern Mehrwert bieten. Damit sind sie zunehmend kunden-/nutzerorientiert, bestimmt durch das Leitmotiv der gegenseitigen Werteschaffung von Leistungsanbieter und Leistungsempfänger. Sowohl Unternehmen als auch Bibliotheken müssen Werte schaffen, um die Existenz nach innen und außen (Aktionäre, Geldgeber) zu sichern bzw. zu rechtfertigen. Sie müssen sich – wenn auch in sehr unterschiedlichem Maße – dem Wettbewerb stellen und sich auf ihre Kernkompetenzen besinnen. Eine weitere Gemeinsamkeit liegt darin, dass hier wie dort nach dem Wirtschaftlich-

⁷⁷ Zusammengefasste Aussagen von Bodrow in: Kaden, B. et al.: Wissensmanagement in der Wissenschaft. Bericht über die Tagung der Gesellschaft für Wissenschaftsforschung und des Instituts für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin am 26. und 27. März 2004. In: B. I. T. online 7 (2004), S. 149-150, hier S. 150.

⁷⁸ Ebd., S. 149.

⁷⁹ Ebd.

⁸⁰ Rudolph (2000), S. 51.

keitsprinzip gearbeitet wird, das sich auf das Verhältnis von eingesetzten Mitteln (Personal, Material, Kapital) zum erzielten Ergebnis bezieht.

Eine wirkungsvolle Kundenbeziehung setzt voraus, dass der Anbieter seine Abnehmer und deren Wertschöpfungen genau kennt und entsprechendes Datenmaterial vorliegt. In Unternehmen und Bibliotheken können leicht Daten ermittelt werden, mit denen zum Nutzen der Nachfragerseite gearbeitet werden kann, mit denen also maßgeschneiderte Dienstleistungen entwickelt werden können. Wie diese auf der jeweiligen Seite aussehen, wird noch zu betrachten sein. Zunächst ist „Personalisierung“ das Stichwort, das der näheren Erläuterung bedarf.

3 Personalisierung

3.1 Grundlagen - Definitionen - Ziele

Das bedarfsgerechte Anbieten von Produkten oder die Erbringung von maßgeschneiderten Dienstleistungen sind keine moderne Erfindung. Vielmehr wird ein bekanntes Prinzip aus der historischen Versenkung gehoben: das „Tante-Emma-Laden“-Prinzip. Bei Tante Emma ist der Kundenkreis überschaubar, man kennt sich und spricht sich persönlich an. Vor allem aber erhält der Kunde das, was er braucht oder wünscht. Analog zu diesem Grundsatz zielt die Personalisierung des Massenmarktes im Kern stets „auf die Anerkennung der Individualität, Besonderheiten und Unverwechselbarkeit eines Menschen mit seinen Merkmalen, Wünschen und Vorlieben“⁸¹. Sicherlich hat die Personalisierung in ihrer Übertragung auf den Massenmarkt und durch die Einbindung modernster Technologien neue Facetten, Ausprägungen und Möglichkeiten, doch am Grundprinzip ändert sich dadurch wenig. Dieses beruht auf dem kommunikativen Kontakt zwischen Verkäufer und Käufer, was im Marketing als „One-to-One-Relationship“ bezeichnet wird. Allerdings kann eine Personalisierung rein virtueller Ausprägung keine persönlichen Kontakte ersetzen.

Ein Streifzug durch die Literatur zeigt das Fehlen einer allgemein akzeptierten Definition von Personalisierung.⁸² Vielmehr wird der Begriff aus verschiedenen Blickwinkeln heraus definiert. Dies liegt in der Natur der Sache begründet, denn in der Tat lässt sich Personalisierung aus unterschiedlichen Perspektiven greifen: Der Begriff kann strategisch, prozessual, nutzer-, ergebnis- oder technik- bzw. systemorientiert verstanden werden.⁸³ Es handelt sich somit um einen multidimensionalen Begriff. Allen Definitionen gemeinsam ist dennoch die Aussage, dass es sich bei Personalisierung immer darum handelt, dem Kunden maßgeschneiderte Produkte oder Dienstleistungsangebote zu unterbreiten. Die Personalisierung ist graduell verschieden: Die Spanne reicht von der persönlichen Ansprache bis zu Produktempfehlungen mittels errechneter Kundenprofile. Als Basis der individuellen Anpassung von Inhalten an die Kunden dienen gesammelte und gespeicherte Kundendaten wie Transaktions-

⁸¹ Klein, S./Güler, S./Lederbogen, K.: Personalisierung im elektronischen Handel. In: Wisu (2000), H. 1, S. 88-94.

⁸² Garcia, J./Chia, Chr.: Personalisierung von Services. Herausforderung für öffentliche Bibliotheken. Gütersloh 2002, Bertelsmann Stiftung. URL: <http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/aw/2003/bertelsmann/personalisierung.pdf>, S. 6; vgl. auch Kalenborn, A.: Content Management. Personalisierung. URL: <http://www.wi.uni-trier.de/lehre/veranstaltungen/Hauptstudium/CMS/08%20-%20CMS%20. Personalisierung.pdf>, S. 9.

⁸³ Garcia/Chia (2002), S. 7 f.

daten (Kaufhistorie, Kundenverhalten auf Websites etc.), psychografische oder soziodemografische Daten. Die Menge und die Qualität der Daten bestimmen wesentlich die Güte und den Umfang einer Personalisierung von Angeboten.

Häufig wird statt von Personalisierung auch von „Mass Customization“ gesprochen, ein Oxymoron, das Merkmale der Massenfertigung mit Merkmalen der Einzelfertigung verbindet und mit „maßgeschneiderte Massenfertigung“ übersetzt werden kann. Frank Piller differenziert die Begriffe: Personalisierung bedeute, „die Kommunikation und äußere Darbietungsform eines Produktes oder einer Leistung zu individualisieren“. Es sei ein „kosmetischer“ Prozess, bei dem z. B. im Editorial einer Kundenzeitschrift nicht „Lieber Leser“ stünde, sondern jeder Leser mit seinem Namen angesprochen werde. Customization dagegen individualisiere die Zeitschrift selbst, d. h., die Auswahl der Artikel erfolge je nach Interessenprofil.⁸⁴ Auch Jakob Nilsen grenzt Personalisierung von Customization ab. „Customization is under direct user control: the user explicitly selects between certain options [...]. Personalization is driven by the computer which tries to serve up individualized pages to the user based on some form of model of that user's needs.“⁸⁵

Kennzeichen von Mass Customization nach Piller:⁸⁶

- Kommunikation: Auf der Basis eines Anbieter-Kunden-Dialoges werden Produkte und Dienstleistungen bereitgestellt, die mit bestimmten Eigenschaften die Kundenbedürfnisse zielgenau treffen. Das kann auf der einen Seite zu einem Unikat führen, auf der anderen Seite zu einer homogenen Massenfertigung, die der Kunde später den eigenen Bedürfnissen gemäß gestaltet. Massenfertigung und Maßschneidung schließen sich daher nicht aus.
- Profilbildung: Voraussetzung für Mass Customization ist die Datenerhebung über Kundenwünsche und -bedürfnisse (Individualisierungsinformation) zu einem Profil, dessen Erstellung so wenig aufwändig wie möglich für den Kunden sein sollte.
- Differenzierung durch Varietät: Angebote werden variabel erstellt, um den Spielraum der Relevanz für viele Kunden breit zu halten. Richtig verstanden ist Mass Customization jedoch keine direkte Variantenferti-

⁸⁴ Fresko, A.: Interview mit Piller, F. über Mass Customization, CRM, Personalisierung und die zentrale Rolle des Internets zur Umsetzung dieser Strategien. Online-Newsletter Autoresponder, Juni 2000. URL: <http://www.mass-customization.de/mc2000/interview.html>. S. 1.

⁸⁵ Nielsen, J.: Personalization is Over-Rated. Nielsen's Alertbox for October 1998. URL: <http://www.useit.com/alertbox/981004.html>. S. 1.

⁸⁶ Piller, F.: Was bedeutet Mass Customization? Modifizierter Auszug aus Piller, F.: Kundenindividuelle Massenproduktion. München/Wien 1998, Kap. 4. URL: <http://www-mass-customization.de/wasist.htm> oder <http://www.mass-customization.de/inhalt.htm>.

gung, da der Kunde nicht die Wahl zwischen Varianten hat, sondern das Produkt erhält, das er wünscht, indem er dieses aus verschiedenen Komponenten selbst zusammenstellt. Weitere Differenzierungen erfolgen über die Erstellung kundenbezogener Dienstleistungen oder einen hohen Lieferservicegrad etc.

- **Kostenoption:** Der Preis bleibt ähnlich oder gleich dem Preis von Standardgütern und Standard-Dienstleistungen.
- **Kundendifferenzierung:** Mass Customization zielt ab auf einen Massenabsatzmarkt, dessen Kunden sich aufgrund ihrer Wünsche an spezielle Eigenschaften eines Produktes oder einer Dienstleistung unterscheiden.
- **Learning Relationship:** Die kontinuierliche Interaktion zwischen Anbieter und Kunden ist die Grundlage für den Aufbau einer dauerhaften Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern. Diese idealerweise lebenslange Kundenbindung verspricht einen Wettbewerbsvorteil.

Was die Ziele der Personalisierung betrifft, so kann zwischen direkten und indirekten Zielen unterschieden werden. Direkte Ziele sind die Schaffung einer Kundenbindung und der Aufbau einer ganzheitlichen und persönlichen Kundenbeziehung im Sinne von „One-to-One-Relationship“ oder Customer Relationship Management. Übergeordnete oder indirekte Ziele sind neben Kosteneinsparungen Gewinn- und Umsatzsteigerungen.

3.2 Gegenstände der Personalisierung

Soll Personalisierung eingeführt werden, stellt sich zunächst die Frage, was genau personalisiert werden soll und wie sich das Vorgehen gestaltet. Eine zu präzisierende Vorstellung und eine geeignete Strategie sind gefragt. Vorab ist zu klären, was alles personalisiert werden kann. Dazu werden im Folgenden die Ansätze der Gartner-Group und von Quocirca herangezogen,⁸⁷ als Grundlage dient jedoch die differenziertere Klassifizierung von Klein, Güler und Lederbogen.⁸⁸

Personalisierung von Inhalten

Informationen:

Hierbei geht es um einen möglichst exakten Zuschnitt der Informationen auf das jeweilige Kundenprofil oder Kundensegment hinsichtlich der Auswahl, der Selektion und der Aufbereitung von Informationen (regionalisierter Wetterbericht entsprechend der Postleitzahl des Kunden z. B.). Der Kunde kann die

⁸⁷ Vgl. Garcia/Chia (2002), S. 9 f.

⁸⁸ Klein et al. (2000), S. 90.

auf einer Website präsentierten Inhalte seinen individuellen Vorstellungen und Bedürfnissen anpassen.⁸⁹

Angebote:

Bei der Personalisierung von Angeboten wird versucht, Kunden und Angebote einander „richtig“ zuzuordnen. Passende Angebote werden generiert, indem auf der Basis von Kundenprofilen die Präferenzen aller am Gesamtsystem beteiligten Personen mittels automatischer/intelligenter Analysemethoden verglichen werden. Die Personalisierung von Angeboten bestimmt auch das optimale Vorgehen hinsichtlich der Preise, der Werbung oder der Wahl des Vertriebskanals.

Produkte:

Die Personalisierung der Produkte ermöglicht es dem Kunden, aus den verschiedenen Komponenten eines spezifischen Artikels sein eigenes Produkt individuell zusammenzustellen. Es handelt sich damit um eine interaktive Produktkonfiguration, um Customization.

Personalisierung der Präsentation von Inhalten

Interface:

Hier geht es um die Navigationsstruktur, die kundenspezifisch angepasst werden kann. Art und Auswahl der Navigationselemente richten sich nach den Präferenzen der Kunden.

Darstellung:

Die angebotenen Inhalte können hinsichtlich der Anordnung, des Aussehens oder der Farbgebung individuell gestaltet werden

Technologieeinsatz:

Der Einsatz kann sich in reiner Kundenorientierung erschöpfen (HTML) oder aber aufwändigere Technik wie multimediale oder grafische Elemente (Flash-Seiten) einbinden.

Personalisierung der Interaktion

Persönlichkeit:

Dem Kunden bleibt selbst überlassen, ob er bei Interaktionen anonym oder persönlich in Erscheinung treten will.

⁸⁹ Quocirca spricht hier von „Self-Service“-Personalisierung. Vgl. Garcia/Chia (2002), S. 9.

Intensität:

Personalisiert angeboten werden können Interaktionsintervalle (zeitliche Varianten) und das Ausmaß der Betreuung (geringfügig oder intensiv). Dem Kunden wird zudem der optimale Kommunikationskanal für seine Anfragen zur Verfügung gestellt.

Medienwahl:

Der Kunde kann die Medien zur Übermittlung von Inhalten und Kommunikation frei wählen: Web, E-Mail, SMS, Fax usw.

Lernende Personalisierung

Die lernende Personalisierung, die dem impliziten Personalisierungsverfahren zuzuordnen ist, taucht allein in der Kategorisierung bei Quocirca auf. Hier steht das System im Zentrum des Interesses, das zunehmend verfeinert auf die Bedürfnisse reagiert, indem es kontinuierlich das Kundenverhalten im Web „beobachtet“ (errechnet) und aus diesen Informationen „lernt“, z. B. neu klassifiziert.

3.3 Rechtliche Rahmenbedingungen

Personalisierung und Datenschutz stehen in einem Spannungsverhältnis zueinander: Je mehr Daten für eine effektive Personalisierung benötigt werden, desto mehr wird in die Privatsphäre des Einzelnen eingegriffen, die es zu schützen gilt. Es muss ein vernünftiges Verhältnis zwischen der Nutzung persönlicher Daten und dem Datenschutz gefunden werden. Zu beachten sind die geltenden Datenschutzgesetze wie das Telekommunikationsgesetz (TKG), das Teledienstschutzgesetz (TDDSG), und das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) bzw. die Datenschutzgesetze der Länder⁹⁰.

Das Datenschutzgesetz bezieht sich auf die Erhebung, die Nutzung und die Verarbeitung personenbezogener Daten. Außerhalb des Schutzes bleiben aggregierte und anonyme bzw. anonymisierte Daten. In Anlehnung an die Datenschutzbestimmungen der UNO enthalten die deutschen Schutzbestimmungen folgende Grundsätze: den Grundsatz der Rechtmäßigkeit und Beachtung von Treu und Glauben, den der Richtigkeit, der Zweckbestimmung, den Grundsatz des Auskunftsrechts der Betroffenen und den der Nichtdiskriminierung.⁹¹ In Deutschland ist der Datenschutz für den öffentlichen und nicht-öffentlichen Bereich unterschiedlich geregelt. In beiden Bereichen gilt

⁹⁰ Garstka (2003), S. 63 ff.

⁹¹ Ebd., S. 52.

jedoch das Prinzip der Erforderlichkeit, d. h., es dürfen grundsätzlich nur so viele Daten erhoben und verarbeitet werden, wie dies für den Zweck unbedingt erforderlich ist.⁹² Dieses Prinzip kann im unternehmerischen Bereich bezüglich der Geschäftszwecke oder der Vertragserfüllung unterschiedlich weit interpretiert werden. Wenn ein berechtigtes Interesse an sensiblen Daten und kein Grund zu der Annahme besteht, dass diese zweckfremd missbraucht werden, ist die Verarbeitung personenbezogener Daten für die Verfolgung von Geschäftszwecken zulässig, auch wenn diese von vertraglichen Verhältnissen (noch) nicht abgedeckt sind, wie es z. B. im Bereich der Werbung der Fall ist.⁹³ Wer jedoch zu viele Daten abfragt, wobei der Nutzen für den Kunden in Form eines entsprechenden Services nicht erkennbar ist, der schürt Misstrauen. Das größte Problem ist die Kontrolle der Datenerhebung und Datenverarbeitung. Wenn im öffentlichen wie im nicht-öffentlichen Bereich der Kunde oder Nutzer das Recht auf Auskunft über seine gespeicherten Daten besitzt und vor allem seine Einwilligung für die Verarbeitung erforderlich ist, können personenbezogene Daten heute leicht und von den Betroffenen unbemerkt bearbeitet werden. Der Umgang mit sensiblen Daten erfordert ein gewisses Maß an Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit. Dem Kunden muss es überlassen bleiben, was und wie viel dieser von sich preisgeben will. Eine Vertrauensbasis kann geschaffen werden, indem den Kunden jederzeit Zugriff auf ihre gespeicherten Daten gegeben wird und sie diese ändern oder löschen (lassen) können. Transparenz ist ein wichtiger Faktor. Sollen personalisierte Dienstleistungen angeboten werden, sind unterschiedliche Personalisierungsgrade oder die Pseudonymisierung anzubieten.

Voraussetzung für die Nutzung personenbezogener Daten ist grundsätzlich immer das Einholen einer schriftlichen oder elektronischen Einverständniserklärung. Je mehr Maßnahmen für den Schutz personenbezogener Daten getroffen werden, desto komplexer wird die Datenverwaltung sein. Dennoch ist die Vorsorge nötig und der Aufwand berechtigt.

⁹² Ebd., S. 50.

⁹³ Ebd., S. 56.

4 Der Prozess der Personalisierung

4.1 Pull- und Push-Technologien

Personalisierungstechnologien dienen der Gewinnung, Analyse und Auswertung von Kundendaten mit dem Ziel, den Kunden individualisierte Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Bei den Verfahren wird zwischen Pull- und Push-Diensten bzw. -Technologien unterschieden: Pull-Dienste werden von den einzelnen Kunden initiiert, indem sie sich anhand einer „Check-Box“ ihre Interessengebiete auswählen oder sich über ein kontrolliertes Vokabular selbst kategorisieren und dadurch Leistungsaufträge generieren. Die Datengewinnung erfolgt hier explizit durch den Kunden. Push-Technologien werden eingesetzt, wenn die Kommunikation zwischen Anbieter und Kunde vonseiten des Dienstleisters angestoßen wird. Solchermaßen generierte Dienste basieren auf vorhandenen Kundendaten und -informationen, von denen auf Präferenzen oder Abneigungen und damit auf vermutlich gefragte oder nicht gefragte Dienste geschlossen wird. Die Daten werden explizit und implizit gewonnen und zur Unterstützung des One-to-One-Marketings häufig mit Data-Mining-Verfahren (automatisierte Mustererkennung) bearbeitet. Im Bereich der Werbung ist die Kombination von Pull- und Push-Diensten gängige Praxis, um Kunden oder Kundensegmente gezielt zu erreichen, was Kosten spart. Bedingung hierfür ist die eindeutige Identifizierbarkeit der Kunden, i. d. R. über Cookies oder Handynummern.

4.2 Phasen des Verfahrens

Bei allen Unterschieden der Systeme und Methoden bleibt das Prozedere der Personalisierung prinzipiell dasselbe. Der Kreislauf einer CRM-Systemarchitektur zeigt das drei Phasen umfassende Verfahren, wobei eine vierte Phase als kreisschließendes Glied darauf abzielt, „das ganze System kontinuierlich und systematisch im Sinne einer Learning Relationship weiterzuentwickeln.“⁹⁴ In der ersten Phase des Prozesses geht es um die Gewinnung, Speicherung und Bereitstellung von Kundendaten (profiling), wobei ein zentrales Datenlager, wie z. B. ein Data Warehouse, die Datenbasis für integrierte CRM-Systeme bildet. Die zweite Phase dient der Analyse und Auswertung von Kundendaten über einen Abgleich der Profile mit dem Content, z. B. durch Data-Mining-Verfahren (matching). Am Ende stehen die dadurch generierten maßgeschneiderten Angebote oder Empfehlungen, die es zudem erlauben, Kundenprofita-

⁹⁴ Decker, A.: Customer Relationship Management bei Banken – Drei wesentliche Herausforderungen auf dem Weg zum Erfolg. In: Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung. Hrsg. von Payne/Rapp, München 2003, S. 345-360, hier S. 357.

bilitäten bzw. den Kundenwert zu ermitteln. In einer dritten Phase werden die personalisierten Produkte und Dienstleistungen an die Einzelpersonen oder Kundensegmente ausgegeben sowie konkrete Aktionen in den Bereichen Marketing, Service und Verkauf durchgeführt (channeling). Über die kontinuierliche Aufnahme neuer oder aktualisierter Informationen „lernt“ das System und schließt den Kreislauf (learning relationship).

Wie innerhalb der einzelnen Phasen methodisch vorgegangen wird und welche Methode die besten Ergebnisse liefert, hängt von mehreren Faktoren ab: dem Einsatzgebiet bzw. der Fragestellung („Problemtyp“), der Beschaffenheit der Daten, der benötigten Genauigkeit der Aussage oder der für die Analyse zur Verfügung stehenden Zeit und letztlich auch von der Fähigkeit der Analysten.⁹⁵ Es kann daher a priori keine Verfahrensweise als beste Methode gelten. Im Folgenden werden einige gängige Methoden kurz vorgestellt und bewertet.

4.2.1 Profiling: Die Profilbildung

Personalisierungsvorhaben setzen, unabhängig davon, für welche Strategie oder Methode sich ein Anbieter entscheidet, eines voraus: das Sammeln von Daten, mit deren Hilfe Kunden „modelliert“ werden. Diese Einzel-, Gruppen- oder Durchschnittsprofile sind das Fundament für die Erstellung individualisierter Angebotsinhalte durch Personalisierungssysteme (Personalisierungsen-gines). Dabei werden zwei Arten von Profiling-Verfahren unterschieden: das Verfahren der expliziten und das der impliziten Datengewinnung.⁹⁶

Explizite Profildatengewinnung

Bei der expliziten Datengewinnung ist es der Kunde (Zielperson), der dem Anbieter aktiv persönliche Daten (Name, Anschrift, E-Mail-Adresse) oder Präferenzen anhand vorgegebener Themensparten zur Nutzung überlässt. Dazu nutzt er entweder ein vorgefertigtes Formular bzw. eine „Check-Box“ zum Abhaken der gewünschten Leistungen oder kategorisiert sich selbst mittels eines kontrollierten Vokabulars. Bedingung für ein vernünftiges Bearbeiten expliziter Kundenprofile ist das Vorhandensein einer ausreichend großen

⁹⁵ Rapp, R./Guth, S.: Data Mining-Anwendungen im Relationship Marketing. In: Handbuch Relationship Marketing. Hrsg. von Payne/Rapp (2003), S. 165-179, hier S. 170.

⁹⁶ Högl, T./Bulander, R./Schiefer, G.: Personalisierung beim Mobile Computing. Untersuchung im Rahmen des Projektes „MoMa – Mobiles Marketing“ zum Programm MobilMedia des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA), Institut AIFB, Universität Karlsruhe (TH). 2004. URL: http://www.mobilesmarketing.com/moma/Downloads/Trendberichte/Moma_PosPapier_Personalisierung.pdf, S. 5 f.

bzw. hinreichend kleinen Zahl von Kategorien, über die sich der Kunde einem vorbestimmten bzw. statistisch ermittelten Zielgruppensegment zuordnet. Diese Berechnungen begründen die Annahme des Anbieters, dass die Interessen des einzelnen Kunden mit denen der ihm zugeordneten Gruppe affin sind und er infolgedessen die gleichen Angebote wünscht. Da jeder Kunde selbst entscheidet, welche Daten er mit welchem Wahrheitsgehalt und welcher Relevanz weitergibt, kann es zu Fehlzuordnungen kommen. Je spezifischer und wahrer die Angaben sind, desto besser werden die Analyseergebnisse sein, also die Angebote, die auf Basis dieser Kundendaten generiert werden. Eine weitere Schwäche der expliziten Datengewinnungsmethode liegt darin, dass sich ein gewisses Maß an Statik dadurch ergibt, dass allein der Kunde sein Profil ändern kann und daher mit einem hohen Prozentsatz veralteter Daten gerechnet werden muss. Deshalb sollte der Arbeitsaufwand dafür, die eigenen Daten auf dem Laufenden zu halten, für den Kunden so gering wie möglich gehalten werden. Vor allem muss das Verhältnis von Zeit und Nutzen stimmig sein. Die Freiwilligkeit der Datengabe, die eine Einverständniserklärung des Kunden darstellt, ist datenschutzrechtlich unbedenklich, solange die Daten nicht für andere Zwecke missbraucht werden. Der Vorteil der expliziten Datengewinnungsmethode liegt in ihrer relativ einfachen technischen Umsetzbarkeit.

Implizite Profildatengewinnung

Die implizite Profildatengewinnung erfolgt ohne Zutun und in der Regel auch ohne Wissen des Kunden, ist also reaktiv. Durch sein Agieren im Web (dem „Click Stream“) gibt der Kunde stets Informationen über sich und sein Surf-Verhalten preis, die von ihm unbemerkt (automatisiert) beobachtet und gespeichert werden: Welche Seiten sieht er sich an, und in welcher Reihenfolge? Wie lange verweilt er dort? Welche Themen interessieren ihn? Was kauft er? Durch Logfile-Analysen wird auf Präferenzen und Verhalten der Kunden geschlossen, und diese werden im Hinblick auf passende Angebote ausgewertet.

Die gängigste Art der impliziten Datengewinnung erfolgt serverseitig: Kunden werden über die Registrierung⁹⁷ oder über Cookies identifiziert, sämtliche Sessions werden erfasst, Transaktionen analysiert. Denn eine vernünftige Personalisierung kann bei impliziten Verfahren erst erfolgen, wenn genügend Daten vorliegen. Dies bedingt eine regelmäßige und starke Nutzung des Webs. Seltener werden Profildaten clientseitig gewonnen, wobei Daten über Aktionen wie Mausbewegungen oder Scrollen erfasst werden, da dies von gängigen Browsern nicht unterstützt wird. Neben internen Daten werden häufig auch externe Daten für die implizite Profilbildung herangezogen, z. B. Daten von

⁹⁷ Die Registrierung ist insofern die bessere Methode, als Cookies vom Kunden unterdrückt werden können.

Partnerinstitutionen, Marktforschungsergebnisse oder Datenzukauf von Drittanbietern, SCHUFA-Abfragen etc.

Anders als bei der expliziten Datengewinnung wird den implizit gewonnenen Informationen ein hoher Wahrheitsgehalt unterstellt aufgrund der Annahme, dass sich der Kunde bei der Recherche oder beim Surfen natürlich verhält. Weil zudem die Aktivitäten des Kunden im Web laufend dessen Profil aktualisieren, wird von stets passenden Angeboten ausgegangen. Fehlerhafte, unvollständige oder veraltete Daten gelten hier als nicht existent. Die Annahme jedoch, dass der Kunde sich immer dafür interessiert, was er sich ansieht oder kauft, kann in die Irre führen. Die Auswahl dessen, was man anklickt, ist oft genug situativ bedingt und nicht grundsätzlich profitauglich. Was Käufe angeht, so kann man auch für Freunde oder Verwandte etwas erwerben, und schon ist das eigene Profil verfälscht und die Angebote sind nicht mehr korrekt angepasst. Anfallende Daten solcher Art müssen herausgefiltert werden (z. B. durch Einrichtung eines Geschenketools).

Wegen des Mangels an Transparenz bezüglich der gespeicherten Daten und der oftmals fehlenden Einverständniserklärung der Kunden ist die implizite Datengewinnung zumindest als bedenklich zu bewerten. Auch wenn Informationen anonym sind, ist es häufig leicht, an die Daten der Kunden heranzukommen, z. B. über Registrierungen, Gewinnspiele, Kundenkarten oder Gratis-Mail-Adressen.⁹⁸ Die Speicherung von Kundenverhaltensweisen ist ohne Einwilligung des Kunden rechtswidrig, bei Online-Anbietern mittlerweile jedoch gängige Praxis.

Dass diese Methoden für wissenschaftliche Bibliotheken nur begrenzt Relevanz haben, muss hier nicht betont werden. Es ergeben sich jedoch Möglichkeiten, z. B. das Retrieval anhand von Rechercheauswertungen (anonymisiert) zu prüfen und es den Nutzern anzupassen. Für die Identifizierung des Einzelnen sind Cookies im Bibliotheksbetrieb ungeeignet, da die Nutzer an verschiedenen Computern arbeiten bzw. die PCs im Bibliotheksgebäude von unterschiedlichen Nutzern gebraucht werden. Der Bibliotheksbenutzer wird daher über die Authentifizierung identifiziert.

⁹⁸ Becker (2002), S. 197 ff.; Garstka (2003), S. 54.

4.2.2 Matching: Der Abgleich von Profil und Inhalt

Im Zentrum des Personalisierungsprozesses steht die Phase, in der Nachfrager und Angebote aufeinandertreffen. Die explizit oder implizit erstellten Profile werden zielgerichtet, d. h. auf der Basis einer spezifischen Fragestellung zusammengeführt und mit den strukturierten Inhalten aus dem „Warenlager“ (content repository) des Anbieters abgeglichen. Dem Abgleich liegen Algorithmen zugrunde, mit deren Hilfe die Merkmale der Kundenprofile mit den Merkmalen der Inhalte verbunden werden. Daraus ergeben sich zielgruppenspezifische Empfehlungen für Kaufvorschläge, Aktionsmaßnahmen oder Darstellungen von Dokumenten. Unterschieden werden u. a. folgende Abgleich-Verfahren.⁹⁹

Regelbasierter Abgleich

Bei regelbasierten Verfahren, dem sogenannten rule-based filtering, werden Verhaltensmuster von Kunden in Annahmen umgewandelt und Empfehlungen über manuell oder automatisiert definierte Wenn-Dann-Regeln erarbeitet. Präferenzen und Abneigungen von Kunden können so „vorhergesehen“ und die Verkaufs- und Werbeanstrengungen entsprechend auf den Kunden maßgeschneidert werden. Regelbasierte Verfahren haben den Vorteil, dass sie überschaubar und gut steuerbar sind und technisch gesehen nicht viel mehr als eine funktionierende dynamische Website sowie eine SQL-Datenbank benötigen, mit deren Hilfe die Wenn-Dann-Regeln umgesetzt werden. Eine weitere Stärke dieser Personalisierungsmethode liegt in den beliebigen Verknüpfungsmöglichkeiten, die sich bieten. Allerdings setzt das Verfahren ein gutes Produkt- und Zielgruppen-Know-how der Anwender voraus. Auch bedeutet der Einsatz einen enormen konzeptionellen Aufwand. Für den Anbieter ergibt sich jedoch eine hohe Kontrolle, während Nutzerbelange meist unberücksichtigt bleiben. Die Wenn-Dann-Beziehungen können beliebig komplex gestaltet werden und sind als sogenannte Recommender-Systeme (Empfehlungssysteme) ein Baustein fast aller CRM-Systeme. Komplexität entsteht vor allem dadurch, dass Empfehlungssysteme auf Kundenszenarien aufbauen, die über Data-Mining-Verfahren gebildet wurden. Ausgeklügelte statistische Verfahren differenzieren hier automatisch signifikante Kundeneigenschaften, klassifizieren, bilden Cluster und nehmen Schätzungen oder Prognosen vor.¹⁰⁰

⁹⁹ Vgl. zu diesem und folgenden Verfahren:
<http://www.idealobserver.de/htdocs/collaborative.html>:

¹⁰⁰ Rapp/Guth (2003), S. 170-174.

Data Mining

Unter Data Mining oder auch Knowledge Discovery (Wissensentdeckung) wird ein Verfahren verstanden, das bisher unbekannte Verbindungen zwischen Daten identifiziert, d. h. neue Muster in den Daten aufdeckt.¹⁰¹ Die Datenbasis besteht dabei aus unterschiedlichen operativen und externen Datensammlungen, die in einem „Data Warehouse“ integriert sind. Im Unterschied zu SQL-Abfrage-Systemen, bei denen die Analyse durch eine Hypothese des Anwenders beginnt und nichts entdeckt wird, was vom Anwender nicht vorher in Betracht gezogen wird, erfolgt hier die Mustersuche autonom, d. h. ohne Steuerung von außen, da der Zweck ja gerade darin besteht, Unbekanntes zu entdecken. Die Resultate solcher Verfahren werden im Vergleich zu den Resultaten herkömmlicher Marktforschungstechniken als weitaus präziser eingeschätzt. Die über Data Mining gewonnenen Verhaltensmuster geben Aufschluss über die Wertschöpfung bzw. die Bedürfnisse der Kunden und sind damit der Stoff für die Kundensegmentierung bis hin zum One-Person-Segment. Längst schon hat sich Data Mining in vielen Branchen fest etabliert. So bedienen sich beispielsweise Banken, Versicherungen, die Automobilbranche oder Fluggesellschaften dieses Verfahrens.

Content-based Filtering

Diese Art der Personalisierung generiert Empfehlungen, die sich über Ähnlichkeiten von Produkten ergeben. Wesentliches Element ist hier die Kategorisierung von Produkten. Anhand der Attribute der Produkte, für die sich der Kunde bisher interessiert hat, werden Produkte mit ähnlichen Merkmalen (Substitutionsgüter) oder Komplementärgüter ermittelt und empfohlen. Content-based Filtering ist somit eine eigenschaftsbasierte Filterung mit dem Ziel, Alternativen oder Ergänzungen aufzuzeigen. Diese Verfahrensart setzt ein funktionierendes Kategorienschema und geeignete Algorithmen zur Ermittlung maßgeschneiderter Vorschläge voraus. Als vorteilhaft erweist sich, dass aus vielen Lebensbereichen bereits Kategorien vorhanden und dem Nutzer bekannt sind (Politik, Kultur, Sport etc., mit den jeweiligen Teil- oder Unter rubriken). Allerdings erschwert eine zu starre oder zu gering spezifizierte Kategorisierung wiederum die Einordnung einzelner Produkte. Positiv ist, dass auch Kunden problemlos bedient werden können, die sich nicht eindeutig einer definierten Gruppe zuordnen lassen. Eine Schwäche des Verfahrens liegt in der Erfordernis einer genügend hohen Anzahl auskunftsbereiter Kunden, um gute Angebote generieren zu können. Zudem entsteht für den Anbieter personalisierter Produkte ein hoher Initial- und Pflegeaufwand durch das Einordnen von Produkten. Problematisch bleibt auch die Herstellung einer Be-

¹⁰¹ Ferber (2003), Punkt 1.1.8. der Web-Version.

ziehung zwischen Kundenpräferenzen und den aus der Struktur der Produkte abgeleiteten Kategorisierungen. Schließlich fehlt, anders als bei dem Collaborative Filtering, die Aussage über die Qualität der Produkte.

Collaborative Filtering

Statt der Ähnlichkeit von Produkten ist es hier die Ähnlichkeiten der Kunden, aufgrund derer Empfehlungen ausgesprochen werden. Aus den Spuren, die jeder Kunde auf den Angebotsseiten hinterlässt, werden Vorlieben und Abneigungen abgeleitet und mit denen anderer Personen verglichen. Ähnliche Profile lassen sich zu Affinitätengemeinschaften oder „peer groups“ zusammenfassen. Aktives Collaborative Filtering erfolgt anhand von Objektbewertungen durch die Kunden selbst. Kundenaustausch findet dabei über Mailing-Listen oder Online-Foren statt, in denen Kunden ihre Vorlieben und Abneigungen äußern und dadurch ihr Profil bilden, das mit dem Profil anderer Personen verglichen wird. Dass Angebote nach dem Motto „Der Kunde, der dieses Produkt gekauft hat, hat auch diese Produkte gekauft“ personalisiert sind, bleibt für den Angebotsempfänger in der Regel verborgen. Das Verfahren wird heute von einer Reihe von Unternehmen eingesetzt, das bekannteste Beispiel ist Amazon. Collaborative Filtering kann auch passiv erfolgen, indem Segmente durch Proximitätsanalysen berechnet werden. Mithilfe spezieller Algorithmen wird errechnet, welche Daten anderer Personen auf ein bestimmtes Profil ergänzend übertragen werden können.¹⁰² Im Gegensatz zum Content-based Filtering müssen keine Kategorien erstellt werden, und es sind produktübergreifende Vorschläge realisierbar (Bücher, CDs, Videos etc.). Möglich sind relativ genaue Vorhersagen über die Interessen einer Person für andere Gebiete, wenn diese von Personen seiner Gruppe entsprechend bewertet wurden. Damit sind auch bei neuen Kunden gute Vorhersagen zu treffen. Allerdings setzt dieses Personalisierungsverfahren ein breites Angebot und eine große Menge an Kundeninformationen voraus, wenn sinnvoll verglichen werden soll. Da ein längerer Zeitraum für gute Angebote benötigt wird, ergibt sich für diese Methode ein „Kaltstart“-Problem.¹⁰³ Nachteile liegen in den relativ hohen Software-Kosten und im Risiko irrelevanter Vorschläge, die sich durch zufällige Zusammenhänge ergeben können.

In der Praxis werden Content-based-Filtering und Collaborative Filtering meist kombiniert. Dadurch lässt sich die Personalisierung optimieren und die jeweiligen Probleme können reduziert werden.¹⁰⁴

¹⁰² Högler et al. (2004), S. 9.

¹⁰³ Ebd., S. 8.

¹⁰⁴ Ebd., S. 11.

Website Customization

Die schlichteste Methode der Personalisierung ist diejenige, bei der der Kunde die Personalisierung selbst in die Hand nimmt und auf Sites mit dem Präfix „my“ die Inhalte auswählt, die ihn interessieren.¹⁰⁵ Diese Methode ist vor allem dann geeignet, wenn dem Nutzer eine möglichst hohe Kontrolle über die Vielfalt im Angebot überlassen werden soll. Voraussetzungen sind ein breit gefächertes, reichhaltiges Inhaltsangebot sowie die entsprechende Software (Pull-Technologie). Für den Anbieter ist das Verfahren konzeptionell wenig aufwändig. Dem Nutzer dagegen obliegt die Mühe der Profilbildung. Ein großes Misserfolgsrisiko bei dieser Methode der Maßschneidung liegt darin, dass der Nutzer in der Regel nicht immer die Komplexität des Angebots überschauen dürfte und es folglich für ihn schwierig ist, optimale Ergebnisse zu erzielen. Diese Art der Personalisierung, die mit explizit gewonnenen Daten arbeitet, hebt sich von den vorherigen Verfahren dadurch ab, dass sie kein Marketinginstrument darstellt.

4.2.3 Channeling: Die Unterbreitung des Angebotes

In einem dritten Schritt erfolgen die Auswahl sowie die Übertragung der personalisiert zusammengestellten Objekte (Inhalt, Präsentationsform, Kommunikationsart) zum Nutzer über den für seine Bedürfnisse optimalen Kommunikationskanal: Web, E-Mail, SMS, Post, Fax etc. Die gewünschten Inhalte werden dem Kunden in einem geeigneten Medium zum gewünschten Zeitpunkt in der gewünschten Umgebung präsentiert. Außerdem erfolgt die Durchführung konkreter Aktionen in den Bereichen Marketing, Service und Verkauf.

¹⁰⁵ Zu Website-Customization vgl. <http://www.idealobserver.de/htdocs/customize.html>.

5 Kundenorientierung und personalisierte Dienstleistungen in wissenschaftlichen Bibliotheken

5.1 Gewinnung und Nutzung von Daten

Kundenbedarfsorientierte bzw. personalisierte Dienstleistungen setzen die Ermittlung von Daten voraus, die repräsentativ im Umfang, hinreichend in ihrer Qualität und vor allem zentral verfügbar sind. Täglich fällt in Bibliotheken eine Flut von Daten an, deren Nutzung auf vielfältige Weise dazu beitragen kann, vorhandene Dienstleistungen nutzerorientiert(er) zu gestalten oder neue Angebote zu generieren. Darüber hinaus geben Ergebnisse aus der Benutzerforschung sowie Informationen aus dem Beschwerdemanagement mehr oder weniger präzise Hinweise auf die Zufriedenheit der Benutzer mit dem bibliothekarischen Dienstleistungsangebot.¹⁰⁶ Die folgenden Abschnitte geben einen groben Überblick über die unterschiedliche Herkunft von Daten in Bibliotheken.

Daten der Benutzer

Zunächst liegen der Bibliothek über den Benutzerausweis sämtliche Angaben zur Person (Name, Adresse, Geburtsdatum, Nationalität) sowie über die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Benutzergruppe vor (Studierender, wissenschaftliches Personal etc). Darüber hinaus sind Zahlen über getätigte Aus- und Fernleihen (sofern Letztere über das Ausleihsystem laufen), positiv und negativ erledigte Bestellungen, Vormerkungen, Mahnungen sowie Daten über die Nutzung von Lieferdiensten vorhanden.

Für eine optimale Differenzierung der Benutzer gibt der herkömmliche Bibliotheksausweis zu wenig Auskünfte über den jeweiligen Besitzer. Mehr Möglichkeiten bietet hier beispielsweise die Chipkarte, wie sie die FH Braunschweig/Wolfenbüttel eingeführt hat.¹⁰⁷ Diese multifunktionale Chipkarte ist gleichzeitig Studien-, Dienst- und Bibliotheksausweis, Semesterticket und Fahrausweis, sie gibt den Fachbereich und die Semesterzahl an, hat Zahlfunktion für die Mensa und erlaubt den Zugang zu den Poolräumen des Rechenzentrums. Auch kann der Nutzer jederzeit seinen Notenspiegel einsehen. Mit einer solchen Karte, die wichtige Nutzerdaten speichert und auch die Abbuchung von Gebühren ermöglicht, ergibt sich ein großer Spielraum für perso-

¹⁰⁶ Heischmann, G.: Bestandsvermittlung - Benutzungsdienste. In: Frankenberger, R./Haller, K. (Hrsg.): Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung. München 2004, S. 263-299; Poll, R.: Bibliotheksmanagement. In: Frankenberger/Haller (2004), S. 9.

¹⁰⁷ Zur Chipkarte vgl. <http://www.fh-wolfenbuettel.de/cms/de/fh-card/>.

nalisierte Dienste. Die Verwertung dieser Daten bedürfen jedoch der ausdrücklichen Einverständniserklärung der Kartenbesitzer.

Daten des Ausleihsystems

Auch das elektronische Ausleihsystem liefert wertvolle Daten für benutzerorientierte Maßnahmen, indem sämtliche Benutzereingaben am internen oder externen PC detailliert protokolliert und gespeichert werden. Da es sich hierbei ebenfalls um personenbezogene Daten handelt, sind das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und die Datenschutzgesetze der Länder zu beachten. Auf der Basis von Statistiken lassen sich die am häufigsten bzw. die wenig oder nie ausgeliehenen Medien ermitteln, was beispielsweise für den nutzerorientierten Bestandsaufbau der Lehrbuchsammlung verwertbar ist (fachliche/thematische Schwerpunktsetzung, Anzahl der Exemplare etc.). Auch können Zusammensetzung und Veränderungen der Benutzerstruktur aus den Daten des Ausleihsystems herausgelesen werden.

Daten aus der Gebäude- und Infrastrukturnutzung

Relevante Informationen für gebäude- und infrastrukturtechnische Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit ergeben sich aus der Zahl der Personen, die das Bibliotheksgebäude betreten und den Präsenzbestand (Leseaal, Lehrbuchsammlung) sowie die bibliothekarische Infrastruktur nutzen. Die ermittelten Daten geben Auskunft über die Auslastung vorhandener Arbeitsplätze, die Nutzung von PCs und LAN-Stationen, das Aufkommen von Warteschlangen an der Auskunfts- sowie Ausleihtheke oder die Nutzung von Kopiergeräten etc. Konsequenzen der Bewertung dieser ermittelten Daten können veränderte Öffnungszeiten, verbesserte räumliche Gegebenheiten, ein barrierefreier Zugang zum Gebäude, die Schaffung weiterer Arbeitsplätze (ggf. mit Sonderausstattung für Blinde und Sehbehinderte) oder abgeschlossene Arbeitsbereiche (Kabinen) für einen definierten Personenkreis sein.

Daten von Recherchen

Gespeicherte Protokolle von Recherchen in Online-Katalogen oder Datenbanken dienen ebenfalls der Datengewinnung.¹⁰⁸ Die Protokolle können mittels definierter Kriterien ausgewertet werden, die inhaltlicher oder formaler Natur sind. Auf diese Weise ist es beispielsweise möglich, die Häufigkeit, die Art und Tiefe der Datenbanknutzung zu ermitteln (Titelanzeige, Volltext-An-

¹⁰⁸ Heischmann (2004), S. 263.

zeige, Ausdruck). Auch Fragen bezüglich des Beherrschens von Suchfunktionen bzw. Suchstrategien können beantwortet und entsprechende Maßnahmen zur Erleichterung der Suche oder zur optimalen Gestaltung des Desktops durchgeführt werden. Die Analyse solcher Recherchedaten eröffnet den Bibliotheken die Möglichkeiten für personalisierte Schulungsdienste mit gezielten Recherchehilfen.

Weiteres Zahlenmaterial erhält die Bibliothek über die Statistik der geglückten sowie aufgrund fehlender Lizenzen abgewiesenen Aufrufe von Datenbanken und elektronischen Zeitschriften. Diese Daten zeigen die Präferenzen und Bedürfnisse der Benutzer und geben damit einen deutlichen Hinweis auf das Maß an Zufriedenheit mit dem Angebot: Häufig abgelehnte Aufrufe eines E-Journals machen deutlich, dass Handlungsbedarf besteht. Schließlich wirft die Inanspruchnahme der Dokumentlieferung Zahlen über die Häufigkeit des Gebrauchs, den Umfang, die Kosten sowie über die Wahl des Dienstes ab.

Daten aus der Benutzerforschung

Um über die Qualität und Kundenfreundlichkeit der Dienstleistungen Aussagen zu erhalten, ermitteln viele Bibliotheken weitere Daten per Interview und Fragebögen oder in Kombination dieser Befragungsformen. Durchgeführt werden z. B. telefonische und postalische Befragungen ausgesuchter Benutzergruppen, direkte Befragungen spezifischer Benutzergruppen (Fokusgruppen), die im automatischen Bibliothekssystem nicht identifizierbar sind, mündliche Befragungen der Nutzer innerhalb oder beim Verlassen des Bibliotheksgebäudes, Befragungen per E-Mail, Chat oder Web-Formular im Anschluss an eine OPAC- oder Datenbanksitzung etwa. Nicht zuletzt können Informationen aus dem Beschwerdemanagement ausgewertet werden, das jede Bibliothek einrichten und sorgfältig analysieren sollte.

Daten der Auskunft

Eine systematische Speicherung von Auskunftsdaten fehlt in deutschen Hochschulbibliotheken. Diese Art von „Daten“ zu dokumentieren kann sich jedoch als äußerst ergiebig für das Kennenlernen der Klientel erweisen und zur Intensivierung von Kundennähe beitragen: Das Bibliothekspersonal wird zunehmend sensibler die Bedürfnisse, Kenntnisse und Erwartungen der Benutzer aufnehmen und die Antworten bewusster und präziser geben können. Durch systematisches Speichern und Anonymisieren der Daten kann eine Auskunftsdatenbank aufgebaut werden, die nicht nur die Auskunft insgesamt verbessert, aus deren Informationen sich außerdem zielgruppenspezifische Maßnahmen und neue oder veränderte Angebote herauskristallisieren können. Erfahrungs-

werte aus der Benutzerschulung können hier ebenfalls Eingang finden. Ein kundenorientierter Auskunftsdienst ist über mehrere Kanäle erreichbar: vis-à-vis, telefonisch, per E-Mail, Chat oder Web-Formular. Auch hier gibt die Statistik über die Nutzung der Kanäle wertvolle Informationen.

Sonstige Daten

Regelmäßig gehen Informationen in die Deutsche Bibliotheksstatistik ein, die einer Bibliothek im Vergleich mit den Daten anderer Bibliotheken Aufschluss über die eigenen Leistungen geben (Benchmarking).¹⁰⁹ Da es sich hierbei um quantitative Informationen handelt, ziehen viele Bibliotheken das ServQual-Modell von Berry, Zeithaml und Parasuraman zur Überprüfung der Qualität ihrer Leistungen hinzu.¹¹⁰ Die ServQual-Fragebögen ermitteln die vom Nutzer minimal und maximal erwartete sowie die tatsächlich erfahrene Qualität verschiedener Dienstleistungen. Im Zentrum steht der Qualitätsstand einer Dienstleistung aus Sicht der Benutzer, die mit der Sichtweise der Bibliothekare keineswegs immer übereinstimmt.¹¹¹ Die ServQual-Methode geht über die üblichen Zufriedenheitsermittlungen hinaus und ist, wird sie regelmäßig ausgeführt, ein wirksames Mittel für die Verbesserung oder Veränderung bibliothekarischer Leistungsangebote.

In ihrer Effektivität keinesfalls zu unterschätzen sind Methoden der Leistungsmessung, die nicht mit Zahlen operieren, sondern vielmehr den Blick auf die Frage lenken, ob die richtigen Leistungen in einer angemessenen Qualität angeboten werden, denn „gute“ Qualität definiert sich für die Bibliothek als Dienstleistungsbetrieb nicht unbedingt als maximal erreichbare, sondern als angemessene Qualität, gemessen am Aufgabenspektrum und dem Bedarf der Klientel“¹¹².

¹⁰⁹ Deutsche Bibliotheksstatistik, Teil B. URL: <http://www.bibliotheksstatistik.de>.

¹¹⁰ Vgl. hierzu z. B. Poll (2004), S. 100; Bruhn (2003), S. 85 ff.

¹¹¹ Die DIN-Definition von Qualität ist eindeutig nutzerorientiert: „Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen und Eigenschaften eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf die Fähigkeit der Bibliothek auswirken, festgestellte oder implizite Bedürfnisse zu befriedigen.“ (DIN/ISO 11620). Zitiert in: Poll (2004), S. 98.

¹¹² Vgl. ebd. zum Qualitätsmanagement in Bibliotheken.

5.2 Wertschöpfungsprozesse und Segmentierung

Bibliotheken rücken heute verstärkt ihre Dienstleistungskompetenz in den Vordergrund und Mittelpunkt ihrer Bemühungen.¹¹³ Wichtig ist nicht mehr schwerpunktmäßig der Bestand, sondern das Lösen von Problemen und Vereinfachen der Arbeitsprozesse der Bibliotheksbenutzer mittels adäquater Dienstleistungen. Gemessen an den Wünschen und Erwartungen der Kunden, zeichnen sich hochwertige Dienstleistungen durch Schnelligkeit, Relevanz sowie Korrektheit aus und sind in ihrer Qualität und ihrem Umfang nach dem individuellen Bedarf angepasst. Um sich diesem Ziel so weit wie möglich zu nähern, muss die Bereitschaft vorhanden sein, sich auf den Benutzer voll und ganz einzulassen. Zunächst setzen bedarfsorientierte Maßnahmen die Segmentierung der Nutzer voraus.

Aufgrund ihres Auftrags ist die Klientel von Hochschulbibliotheken weitgehend festgelegt: Studierende, Professoren, Dozenten, wissenschaftliches Personal, ferner Schüler, Bürger der Stadt und Firmen. Eine solche Segmentierung ist für die echte Hinwendung zum Nutzer zu grob angesichts der Tatsache, dass Bibliotheken Benutzergruppen mit stark variierenden Interessen und Anforderungen haben. Wenn Bibliotheken mit ihren Dienstleistungen die Lern-, Lehr- und Alltagsprozesse der Nutzer wirkungsvoll unterstützen wollen, müssen sie deren de facto sehr verschiedene Wertschöpfungsprozesse kennen- und verstehen lernen. Das Konzept der Wertschöpfungskette hilft, diese Prozesse zu analysieren. In der Betriebswirtschaftslehre werden die Phasen bei der Erstellung eines Produktes als primäre Wertschöpfungskette beschrieben, die mit sekundären Wertschöpfungsmaßnahmen wie Marketing, Distribution, Material- und Personalmanagement oder Technologieentwicklung flankierend unterstützt wird. Die Wertschöpfungskette der Bibliotheksbenutzer verstehen, heißt, sich die einzelnen Phasen der Erkenntnisgewinnung im Wissenschaftsbetrieb zu vergegenwärtigen: den Weg von der konkreten Fragestellung oder Idee über die Hypothesenbildung, die durch die jeweils gewählte Methode (Experiment, Datenerhebung, Deduktion) verifiziert oder falsifiziert wird, bis zur Erkenntnis, die kommuniziert werden soll. Das Wissen über diesen Prozess ist eine Grundvoraussetzung für die Formulierung und weitere Spezifizierung bibliothekarischer Supportaufgaben, die an verschiedenen Stellen der Wertschöpfungskette der Nutzer ansetzen.¹¹⁴

Zunächst stellen Hochschulbibliotheken für die allgemeine Nutzung jeweils unterschiedlich gewachsene Infrastrukturen zur Verfügung. Sie bieten den Zu-

¹¹³ Zum Selbstverständnis der Bibliotheken als Service-Provider vgl. Ball, R.: Knowledge-Management (2002), S. 25 ff.

¹¹⁴ Ball, R.: Bibliothek und Wissenschaft im Zeichen der Wertschöpfung. URL: <http://www.b-i-t-online.de/archiv/2002-03/fach1.htm>, S. 3 ff.

gang zu den eigenen Magazin- und Freihand-Beständen (Ausleihe, Präsenznutzung), den Zugang zu externen Beständen über Fernleihe und Lieferdienste sowie den Zugriff auf elektronische Informationsressourcen wie freie und lizenzierte elektronische Zeitschriften, Datenbanken etc. Die Bibliothek bietet neben Arbeits- und Laborplätzen mit Internetanschluss auch Auskunfts-, Recherche- und Schulungsdienstleistungen an.

In Art und Umfang der Nutzung der bibliothekarischen Infrastruktur spiegeln sich die unterschiedlichen Bedürfnisse der Benutzer wider. Hermann Leskien spricht zu Recht von der „Notwendigkeit der Differenzierung“ und weist darauf hin, dass Umfang, Art und Aktualität der Information sowie das präferierte Medium „von Fach zu Fach, von Gruppe zu Gruppe, von Zweck zu Zweck“ wechseln, und konstatiert: „[...] langfristig wird sich wohl genau dort der Erfolg einstellen, wo es gelingt, fachimmanenten, gruppen- und zweckspezifischen Bedarf mit dem optimalen Medium zu bedienen.“¹¹⁵ Denn der Informationsmarkt ist „keineswegs einheitlich, vielmehr handelt es sich um ein buntes Muster unterschiedlich strukturierter Märkte, auf denen die einzelnen qualitativen Komponenten zudem quantitativ in unterschiedlicher Zahl oder in unterschiedlichem Anteil wirksam sind“¹¹⁶. Leskiens Ausführungen zur Differenzierung ist noch hinzuzufügen, dass die Wertschöpfung letztlich von Mensch zu Mensch variiert. Jeder Einzelne durchläuft individuelle Arbeitsprozesse, hat ganz eigene Bedürfnisse, bevorzugt unterschiedliche Medien. Dieser Tatsache will das Konzept der Personalisierung Rechnung tragen.

Was die Gruppenspezifika betrifft, so benutzen Studierende vor allem Literatur, die ihnen einen Überblick zu einem bestimmten Gegenstand oder Themenbereich gibt, der relevant und generell anerkannt ist: Handbücher, Lexika, Enzyklopädien, Monografien oder Seminar-Skripte bzw. Handapparate (Ordner) der Dozenten. Dagegen benötigen Fachwissenschaftler i. d. R. hochaktuelle und vollständige Spezialliteratur, d. h. neueste Artikel aus Spezialzeitschriften etwa. Die eine Gruppe benötigt eine gut ausgestattete Lehrbuchsammlung, die andere arbeitet primär mit Internetquellen, eine dritte Gruppe benötigt alte Handschriften im Original usw. Aber auch Studierende bedürfen der weiteren Differenzierung: Ein Erstsemester ist z. B. nicht vergleichbar mit einem Examenskandidaten, der eine Zwischenposition einnimmt zwischen Studierendem und Fachwissenschaftler. Schließlich zeigen auch „interessierte Laien“ (Bürger) divergierende Informationsbedürfnisse, die entsprechend zu beachten sind.

¹¹⁵ Leskien, H.: Von der Notwendigkeit der Differenzierung. Vortrag vom 20.10.1997. URL: <http://www.imn.htwk-leipzig.de/~bastian/unendl/leskien.txt>, S. 1 f.

¹¹⁶ Ebd.

Die Informations- und auch Kommunikationsbedürfnisse der Gruppen unterscheiden sich zusätzlich im Hinblick auf den fachlichen Forschungsbereich: Chemiker, Physiker oder auch Informatiker arbeiten primär in internationalem Rahmen, ihre Informationseinheiten sind oft von geringer Größe, die Menge davon pro Jahr ist umso größer. Im sogenannten STM-Bereich (Naturwissenschaft, Technik, Medizin) vollziehen sich Veralterungsprozesse der Informationen i. d. R. ungleich schneller als im geisteswissenschaftlichen Bereich. Insofern verwundert es wenig, wenn hier das Internet die bevorzugte Informationsquelle ist, wo das Kommunizieren von Ergebnissen und die Reaktionen darauf beschleunigt und ohne Medienbruch stattfinden.¹¹⁷ Dass dennoch in der Frage der Publikation nach wie vor mit Printzeitschriften vorlieb genommen wird, hängt mit dem Renommee zusammen, das einschlägige Fachzeitschriften dem Autor verleihen und das ausschließliche Publizieren in rein elektronischen Zeitschriften so zäh gestaltet. Im Bereich der Geisteswissenschaften dagegen sind Forschungsergebnisse meist umfassender und genießen eine längere Gültigkeitsdauer. Hier spielen nach wie vor umfangreiche Monografien und Printzeitschriften eine große Rolle, sowohl bei der Arbeit als auch in der Frage der Publikation. Geisteswissenschaftler nutzen i. d. R. intensiv die Bibliothek, häufig auch historische Buchbestände. Sicherlich ist die Aufteilung in Natur- und Geisteswissenschaftler eine grobe und verkürzte Sicht; auch hier kann feiner differenziert werden. Schließlich durchlaufen Fachfremde oder praktizierende Wissenschaftler unterschiedliche Arbeitsprozesse.

Im Zusammenhang mit dem präferierten Leitmedium kritisiert Rafael Ball die Alternativfrage „Buch oder Internet?“ vehement: „Wer einseitig nur Buch oder elektronische Informationsversorgung gelten“ lasse, laufe Gefahr, „die Vielfalt gegen die Einfalt einzutauschen und die Gleichschaltung der Köpfe und des Denkens zu riskieren. Die Bibliotheken laufen Gefahr, nur noch von standardisierten Schnittstellen zu sprechen und anderes gar nicht mehr zuzulassen. Die Unterdrückung alternativer Konzepte von Informationsversorgung in Wissenschaft und Forschung und das Primat der elektronischen Quellen verschließen Augen und Ohren vor der Vielfalt der Quellen und Informationen, vor der Vielfalt des möglichen Zugangs, aber auch vor der Vielfalt des möglichen Outputs.“¹¹⁸ Sollen die Informationsbedürfnisse der Bibliotheksbenutzer ernsthaft Berücksichtigung finden, muss die freie Medienwahl gewährleistet bleiben. Auch Leskien äußert sich ähnlich und macht hinsichtlich des häufigen Rufes nach Vermeidung des sogenannten Medienbruchs (z.B. im Rahmen der virtuellen Fachbibliotheken) auf die Brüche unterhalb des Medienbruchs aufmerksam: Brüche der Datenerfassung und -haltung oder Konzeptionsbrüche etwa. Die Vermeidung von Medienbrüchen ist, so das

¹¹⁷ Raffelt/Sühl-Strohmenger (2002), S. 6.

¹¹⁸ Ball: Bibliothek und Wissenschaft (2002), S. 9.

Fazit, nicht nur unzweckmäßig, sondern angesichts des Aufwands einer Konvertierung sämtlicher Druckwerke zudem äußerst unrealistisch.¹¹⁹

Drittens unterscheidet sich der Zweck des Informationsbedürfnisses nach der jeweiligen Aufgabenstellung: Soll ein Referat vorbereitet, für eine Klausur gelernt, eine Haus- oder Examensarbeit geschrieben oder eine hoch spezialisierte Forschung betrieben werden? Will der Nutzer nur punktuell Fakten oder Zusammenhänge nachschlagen, wünscht er belletristische Literatur (Buch), will er einen Stoff lernen (Buch oder digital/multimedial) oder neueste Forschungsergebnisse einsehen? Hier gehen die jeweilige Informationsaufnahme und Lesegewohnheiten ganz verschiedene Wege. Unterschiedliche Zwecke erfordern daher unterschiedliche Angebote.

Bibliotheken haben traditionell mit ihren Dienstleistungen primär die frühen Erkenntnis- bzw. Arbeitsprozesse in der Wissenschaft unterstützt: das Auffinden relevanter Literatur und den Zugriff auf deren Inhalte. Inzwischen werden verstärkt auch die späteren Prozessphasen der wissenschaftlichen Forschung mit den nötigen Dienstleistungen unterstützt. In der Wissenschaft ist die Kommunikation ein wesentlicher Faktor. Rafael Ball hebt hervor, dass die Wertschöpfung mit der Erkenntnis keinesfalls abgeschlossen ist.¹²⁰ Letztes Glied der Kette ist das wissenschaftliche Publizieren bzw. der wissenschaftliche Austausch, der Ergebnisse zur Diskussion freigibt und sie am Ende zu allgemein akzeptierten oder nicht akzeptierten Ergebnissen macht: „Tatsächlich jedoch ist Wissenschaft ein kontinuierlicher Prozess, der durch die Rezeption der Ergebnisse und die Diskussion in der Fach- oder breiteren Öffentlichkeit fortgesetzt wird. Und wieder ist es die Bibliothek, die entscheidend dafür Sorge tragen muss, dass die Ergebnisse verbreitet, allen Interessierten zur Verfügung gestellt und langfristig erhalten werden.“¹²¹ Den wissenschaftlichen Austausch aktiv zu fördern, ist vor allem so enorm wichtig, weil dieser seit jeher als Qualitätskontrolle fungiert. Bibliotheken können hier insofern unterstützend wirken, als sie verlegerische Funktionen übernehmen und Open Access-Angebote werbend herausstellen.

Wird der Frage nachgegangen, welche Veränderungen die neuen Medien im wissenschaftlichen Betrieb hervorgerufen haben, wird deutlich, dass der Prozess der Erkenntnisgewinnung vom Prinzip her unangetastet geblieben ist.¹²² Was sich vor allem geändert hat, ist eher auf technischer Seite anzusiedeln: So sind die Prozesse des Publizierens, der Aufbereitung, Verbreitung und Nutzung der Forschungsergebnisse andere geworden, sie haben eine enorme Be-

¹¹⁹ Leskien (1997), S. 3 f.

¹²⁰ Ball, R.: Bibliothek und Wissenschaft (2002), S. 6 f.

¹²¹ Ebd., S. 6.

¹²² Ebd., S. 7 f.

schleunigung erfahren. Weitgehend unabhängig von Ort und Zeit stehen sie der fachlichen und breiten Öffentlichkeit mittels leistungsstarker Rechercheinstrumente zur Verfügung. Ball konstatiert: „So sind die Konsequenzen der Digitalisierung denn auch mehr in einer neuen Kulturtechnik (Computer Literacy), einer sich verändernden Medienkompetenz und einer grundlegend veränderten Medienwahrnehmungs- und Rezeptionsstruktur des Lesers bzw. des jetzt so bezeichneten Nutzers zu sehen.“¹²³ So viel heute von Medienkompetenz die Rede ist, so wenig ist sie bei der Mehrzahl der Nutzer vorhanden.¹²⁴ Damit ergibt sich für die Bibliotheken ein ergiebiges Feld für nutzerorientierte Supportaufgaben, für maßgeschneiderte Schulungen oder elektronische Tutorials.

Neben der Kundensegmentierung spielen die Kundenkontaktpunkte eine zentrale Rolle für das Customer Relationship Management.¹²⁵ Kennt die Bibliothek die Arbeitsweisen ihrer Klientel, müssen alle möglichen Punkte zur Kontaktaufnahme aufgespürt werden. Der Kontakt beginnt meist, indem der Bibliotheksbenutzer von sich aus Verbindung zu der Bibliothek aufnimmt, sei es durch das Betreten des Gebäudes oder virtuell durch das Aufrufen der Homepage. Diesen Schritt kundenorientiert zu gestalten - z. B. über die Möglichkeit des barrierefreie Gebäudezugangs oder durch das Kontaktangebot über unterschiedlicher Kanäle (vis-à-vis, per Telefon, Brief, Fax, E-Mail, Chat) - und auch die weiteren Kontakte aktiv durch adäquate Maßnahmen anzuregen, gehört zu den Kernaufgaben von Dienstleistungsunternehmen im Rahmen einer Kundenbindungsstrategie. Mit dem gezielten Aufsuchen von sinnvollen Kontaktpunkten, unterstützt durch geeignete Marketingmaßnahmen, können neue Schnittstellen erschlossen und intensiviert werden. Dabei kommt es stets darauf an, die Prozesse der Kontakte so komfortabel und effektiv wie möglich zu gestalten: „Kennzeichen gut vorbereiteter Prozesse sind eine geringe Anzahl von Schnittstellen sowie eine hohe Geschwindigkeit und Sicherheit der Bearbeitung.“¹²⁶ Diese Prozesse müssen erst identifiziert und analysiert werden, bevor sie festgeschrieben werden. Wichtig bei der Gestaltung der Kundenkontakte ist die genaue Festlegung von Zuständigkeiten und die Vorgehensweise im Anschluss an die Kontakte: Wann und wie soll bei Problemen nachgefasst, wie sollen Beschwerden aufgegriffen und bearbeitet werden? Vorhandene Kundenkontaktpunkte können wiederum gezielte Marketing-Aktionen wie Werbemaßnahmen, Kampagnen, spezielle Betreuungsaktivitäten

¹²³ Ebd., S. 8.

¹²⁴ Klatt, R. et al.: Nutzung elektronischer wissenschaftlicher Information in der Hochschulausbildung – Barrieren und Potenziale der innovativen Mediennutzung im Lernalltag der Hochschulen. Studie der Sozialforschungsstelle Dortmund im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Endbericht 2001. URL: <http://www.stefi.de>.

¹²⁵ Wehrmeister, D.: Customer Relationship Management. Kunden gewinnen und an das Unternehmen binden. Köln 2001, S. 113 ff.

¹²⁶ Ebd.

etc. initiieren oder unterstützen. Dies entspricht einer CRM-Orientierung und trägt zur Unternehmenskultur bei, insbesondere was die persönliche Kommunikation betrifft.¹²⁷

5.3 Personalisierte Angebote und Dienstleistungen

5.3.1 Konventionelle Dienstleistungen

Sind auf der Basis der ermittelten Nutzerbedürfnisse Zielgruppen gebildet worden, wobei die Segmentierung bis hin zum „One-Person-Segment“ reichen kann, können maßgeschneiderte Angebote entwickelt werden. Im Folgenden soll gezeigt werden, wie Personalisierung in einzelnen bibliothekarischen Bereichen aussehen kann.

Auskunft und Beratung

Die Auskunftsleistungen der wissenschaftlichen Bibliotheken werden zunehmend erweitert und immer effektiver organisiert. Insbesondere der Mangel an der sogenannten Medienkompetenz der Nutzer erklärt den wachsenden Bedarf für diese Dienstleistungen. In der Praxis zeigt sich eine deutliche Tendenz der Nutzer zur direkten, persönlichen Auskunft, wohingegen schriftliche Informationen oft nicht gelesen oder wahrgenommen werden. Bibliotheken bieten neben der traditionellen face-to-face-Auskunft den telefonischen Kontakt, den Dialog per E-Mail oder auch die Auskunft per Chat an. Call-Center, die im Unternehmensbereich weite Verbreitung gefunden haben, haben sich bisher in deutschen Hochschulbibliotheken allerdings nicht durchsetzen können. Dem Auskunftsdienst als einer bibliothekarischen Kernkompetenz wird seitens der Bibliotheken ein hoher Stellenwert eingeräumt, was sich in der verstärkten Hervorhebung z. B. auf den Homepages widerspiegelt. Diese Betonung ist notwendig, da die Erwartung, die die Benutzer an eine Bibliothek haben, in vielen Fällen noch immer sehr gering ausgeprägt ist. Einem großen Teil dieser Nutzer ist nicht klar, welche Kompetenzen und Potenziale sich in Bibliotheken „verbergen“. Hier müssen Bibliotheken entschieden nachhelfen, denn nur die bewusst organisierte, „laute“ Herausstellung der Leistung bringt es mit sich, dass diese von den Nutzern als Angebot wahrgenommen und in Anspruch genommen wird. Finden die verschiedenen Bedürfnisse der Nutzer Beachtung, muss konsequenterweise der Aufwand für die Dienstleistung unterschiedlich hoch ausfallen.

¹²⁷ Ebd., S. 132 ff.

Eine Fachauskunft wird nach Bedarf vom einzelnen Nutzer in Anspruch genommen und ist somit per se auf den individuellen Nutzerbedarf fokussiert, also bereits hochgradig personalisiert. Problematisch ist dabei, dass die Antwort auf eine Anfrage nicht nur von der Motivation und dem Kenntnisstand der Auskunft gebenden Person abhängt, auch verbleiben – wenn überhaupt – Anfrage und Antwort bei den Kommunizierenden, d. h., eventuell wertvolle Daten hinsichtlich der Nutzerbedarfe verpuffen im Nichts. Sinnvoll wäre hier eine professionelle Auskunftsinterview-Technik, die dokumentiert und gespeichert wird. Anonymisiert kann eine solche Datensammlung der Beantwortung späterer, gleicher oder ähnlicher Fragestellungen dienen. Maßnahmen im Sinne einer strikten Nutzerorientierung erfordern nicht allein das Angebot mehrerer Kontaktkanäle, sondern auch eine Neuausrichtung bezüglich der Aus- und Weiterbildung des bibliothekarischen Auskunftspersonals. Entsprechende Fortbildungen sowie regelmäßiger Erfahrungsaustausch sollten feste Bestandteile der Arbeit in Bibliotheken sein.

Recherchen

Ebenso wie die Auskunftsdienste haben die Recherchedienste seit den 90er-Jahren eine Aufwertung erfahren und sind nicht länger nur zusätzliche Supportdienste. Auftragsrecherchen durch das Bibliothekspersonal gehören in wissenschaftlichen Bibliotheken längst zum Alltag, ob kostenlos in geringem Umfang oder kostenpflichtig in größerem Ausmaß. Hier könnte in weitaus stärkerem Umfang personalisiert gearbeitet werden, indem Kosten gestaffelt werden: feste Preise für vorher bestimmte Zielgruppensegmente bis hin zu Einzel- bzw. Sonderpreisen nach vorher festgelegten Kriterien. Die Recherche erfolgt nutzerorientiert, indem der jeweilige Arbeitskontext der einzelnen Person (oder Gruppe) einbezogen wird. Gutes Zuhören und eine durchdachte Check-Liste helfen herauszufinden, was und in welchem Umfang der Auftraggeber recherchiert haben möchte. Kontinuierliche Nutzerbefragungen bezüglich der Zufriedenheit mit dem Ergebnis im Anschluss an den Rechercheauftrag sind ein wichtiges Instrument zur Überprüfung der Leistung. Ergebnisse dieser Recherchen können in eine Archivdatenbank einfließen und der Datengewinnung und Datenauswertung dienlich sein. Ein Problem bleibt hier die Aktualität der gespeicherten Daten.

Bibliotheksführungen

Im Zuge der Nutzerorientierung ist an traditionellen Bibliotheksführungen mit ihren allgemeinen Erläuterungen nicht länger festzuhalten. Führungen durch die Bibliothek können und müssen einen weitaus stärker personalisierten Charakter erhalten, als sie meist noch haben. Kundenorientierte Führungen sind in

Ausmaß und Inhalt den Gruppen-, Fach- sowie Niveauspezifika angepasst und werden in den entsprechenden Segmenten aktiv und regelmäßig angeboten. Angedacht werden können zudem kostenpflichtige (preisgestaffelte) Einführungen, beispielsweise durch kompetente studentische Hilfskräfte, um nicht teures Bibliothekspersonal binden zu müssen.

Schulungen

Der Bereich der Nutzerschulung kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Schulungen im Auffinden von Literatur, in Recherche-Techniken und –strategien können modular aufbauend zielgruppenspezifisch angeboten werden, d. h. differenziert nach Gruppen, Einzelpersonen, Fachgebiet und Zweck – kostenfrei oder kostenpflichtig. Dabei können zur Konkretisierung z. B. die Themen des laufenden Semesters aufgegriffen und die Literaturlisten der Dozenten eingebunden werden. Auch an der Schnittstelle von Schule und Studium gewinnt die Vermittlung und Förderung von Medienkompetenz an Bedeutung. Personalisierte Nutzerschulung ist eine zentrale Konsequenz, die sich aus der strikten Nutzerorientierung ergibt. Die Aufmerksamkeit, die in angelsächsischen Ländern längst der „library user education“ geschenkt wird, macht sich seit Jahren auch in Deutschland bemerkbar: „teaching library“ ist das Schlüsselwort.¹²⁸ Den Nutzern Medienkompetenz zu vermitteln, setzt den Besitz eben dieser voraus, daher sind neue Aus- und Weiterbildungswege für Bibliothekare bzw. Fachreferenten gefragt.

Sonstige Dienstleistungen

Der Aufbau sozialer Dienste, wie ein Bring- und Holdienst (per Velo z. B.) für Behinderte, Mütter/Väter mit ganz kleinen Kindern oder Senioren, gehört dazu, will die Bibliothek umfassend nutzerorientiert sein. Als (kostengünstige) Fahrer können beispielsweise studentische Hilfskräfte eingesetzt werden. Auch eine kostenfreie oder kostenpflichtige Kinderaufsicht könnte als Praktikumsmöglichkeit für Pädagogik-Studierende eingerichtet werden.¹²⁹ Vielerorts gibt es diese Dienste bereits.

¹²⁸ Vgl. z. B. Homann, B.: Standards der Informationskompetenz. Eine Übersetzung der amerikanischen Standards der ACRL als argumentative Hilfe zur Realisierung der „Teaching Library“. In: Bibliotheksdienst 36 (2002), H. 5, S. 625-637; siehe auch Raffelt/Sühl-Strohmenger (2002), S. 11.

¹²⁹ Ermert, S.: Kinderbetreuung als Service der Fachhochschulbibliothek? Rückblick auf einen erfolgreichen Versuch. In: Bibliothek - Forschung und Praxis 26 (2002), Nr. 1, S. 23.

Verlegerische Tätigkeiten

Wenn die Wertschöpfung der wissenschaftlich Arbeitenden mit der Erkenntnis nicht beendet ist, sondern in der Veröffentlichung; Diskussion und Bewertung der Erkenntnis ihre Fortsetzung findet, muss auch diese Phase durch passende Aktivitäten der Bibliothek unterstützt werden. Im Bereich des elektronischen Publizierens bietet sich den Bibliotheken die Gelegenheit, bei der Herstellung von CD-ROM-Produkten (z. B. Dissertationen) oder der Einstellung von Manuskripten ins Web redaktionell und technisch behilflich zu sein. Auch kann das Marketing übernommen werden.¹³⁰ Entsprechend personalisierte Angebote können an verschiedene Nutzersegmente kommuniziert werden. Ein weiterer Bereich ist der Printing-on-demand-Service, den Bibliotheken anbieten oder – wo es einen solchen bereits gibt – weiter ausbauen können. Verlegerische Tätigkeiten bieten nicht nur große Vorteile für die Wissenschaftler, sondern auch für die Bibliothek selbst, indem sie die Plattform bietet, auf der wissenschaftliche Betriebsamkeit zusammenläuft und die Erträge vermarktet werden können. Allerdings ist hier noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten, da die Bibliotheken als Verleger meist nicht „das qualifizierte Material bieten können, das zur Akzeptanz als wissenschaftliches Primärmedium wichtig ist“¹³¹.

Maßnahmen zur Nutzerbindung

Da es ungleich schwieriger ist, Hochschulabsolventen als Nutzer zurückzugewinnen, als sie vor dem Einstieg in das Berufsleben an die Einrichtung zu binden, liegt die Priorität aller Maßnahmen in der Bemühung um die Studierenden. Personalisierung muss so weit greifen, dass deren Bindung an die Bibliothek bereits während der Studienzeit derart gefestigt ist, dass sich später lediglich das Profil und die Gruppenzugehörigkeit ändern, die Nutzer jedoch nicht verloren gehen. Loyalität gegenüber der Bibliothek kann über nutzerspezifische (Werbe-) Kampagnen und Veranstaltungen wie Lesungen, thematische Ausstellungen, fachbezogene Bücherflohmärkte, Kurse, Festivitäten usw. gelingen. Vor allem über persönliche Kontakte können die Bibliotheksmitarbeiter und das Management die Nutzer kennenlernen und wertvolle Informationen sammeln, die Aufschlüsse über Wünsche, Probleme, Bedürfnisse und Zufriedenheit mit den bibliothekarischen Leistungen geben.

¹³⁰ Ball, R.: Bibliothek und Wissenschaft (2002), S. 10 f.; Raffelt/Sühl-Strohmenger (2002), S. 8.

¹³¹ Raffelt/Sühl-Strohmenger (2002), S. 8.

Maßnahmen zur Rückgewinnung von Nutzern

Hat die Hochschulbibliothek dennoch Nutzer verloren, kann sie geeignete Maßnahmen für deren Rückgewinnung ergreifen. Dafür kann sie dem Hochschulabsolventen speziell auf dessen berufliche Arbeit und Interessen zugeschnittene, attraktive Angebote unterbreiten. Ein großes Potenzial kann hier insofern ausgeschöpft werden, als Praxiswissen zurückfließen und die wissenschaftliche Forschung anreichern und fördern kann. Als Angebote in Betracht zu ziehen wären: ein Bibliotheksausweis (oder eine Chipkarte), personalisierte Push-Dienste als „Karriereservice“, Profildienste, die Möglichkeit, (praxisbezogene) Vorträge zu halten oder Workshops durchzuführen, Gutachten zu erstellen oder an Fortbildungen teilzunehmen etc.

Maßnahmen zur Gewinnung potenzieller Kunden

Gilt das Bemühen zwar in erster Linie der Pflege der bereits existierenden Nutzer, kann die Bibliothek dennoch versuchen, attraktive Neukunden wie Firmen oder Privatpersonen zu akquirieren. Persönliche Einladungen zu Veranstaltungen, die den jeweiligen Interessen und Bedürfnissen affin sind, regelmäßige Kampagnen mit attraktiven Angeboten für Recherchen, Schulungen oder Fortbildungen etc. helfen, „profitable Neukunden“ an die Einrichtung zu binden. Allerdings ist eine übertriebene Initiative im Bereich der Neukundengewinnung zu vermeiden, da dies zu viele Ressourcen bindet, was auf Kosten der primären Zielgruppe geht und sich möglicherweise kontraproduktiv auswirken würde.

5.3.2 Elektronische Dienstleistungen

Web-Personalisierung im Rahmen des Customer Relationship Managements ist die Konsequenz einer vollständigen Nutzerorientierung. So erstreckt sich die Personalisierung bibliothekarischer Dienstleistungen ohne Frage auch auf den elektronischen Bereich. Allerdings setzen sich in deutschsprachigen wissenschaftlichen Bibliotheken nur langsam maßgeschneiderte Web-Angebote durch. So gibt es vielerorts personalisierte Profil- und Alertdienste, die Universitätsbibliotheken von Dortmund, Frankfurt, Bielefeld und Zürich zeigen weitergehende Versuche der Web-Personalisierung.

Die Implementierung eines Bibliotheksportals mit integrierten Personalisierungsfunktionen kann helfen, Nutzer an die Einrichtung zu binden. Dies ist umso notwendiger, als die Existenzberechtigung von Bibliotheken in vielen Augen der Öffentlichkeit und Politik davon abhängt, wie diese sich auf dem Informationsmarkt behaupten werden. Bibliotheken müssen effektive An-

strengungen unternehmen, um die Nutzer an sich zu binden und ihnen zu erklären, warum z. B. Google nicht alles sein kann.¹³² Tatsächlich „ergoogeln“ sich die Studierenden oft ihre Informationen, statt die elektronischen Angebote der Bibliothek zu nutzen.¹³³ Um die Nutzer zu binden, muss es über die bibliothekarischen Basis-Angebote hinaus speziell auf die Nutzer und ihren Arbeitskontext abgestimmte Zusatzleistungen geben, sogenannte Mehrwertleistungen, die über die Erwartungen der Nutzer hinausgehen und diese begeistern können.

5.4 Personalisierung als Portalelement

5.4.1 Das Portal: Definition und Entwicklung

Seemanns Lexikon der Architektur definiert das Portal als einen „durch Größe u. Schmuck“ betonten repräsentativen „Gebäude- oder Hofeingang, gleichbedeutend mit ‚Tor‘. In allen Gesellschafts- und Stilepochen eine der bevorzugtesten Ansatzstellen architekton(isch)-plast(ischen) u(nd) künstler(ischen) Schmucks.“¹³⁴ Das Portal ist demnach der prunkvoll angelegte Haupteingang eines repräsentativen Gebäudes. Bedeutete ein Portal bisher vor allem ein Tor zur geistlichen (Kirche, Kathedrale) oder weltlichen Macht (Paläste), taucht es seit etwa einem Jahrzehnt in der virtuellen Welt als Tür zu Aufzeichnungen von Informationen und Wissen auf. Dabei wird der Begriff noch immer für die unterschiedlichsten Formen verwendet: für Startseiten von Webportalen (die den Zugriff auf thematische Seiten bereithalten) über Startseiten diverser Internetsuchmaschinen bis zu einfachen (thematischen) Linklisten. Noch umfangreicher sind die Begriffsvarianten Fachportal, Unternehmensportal, Wissensportal, Internetportal, Bibliotheksportal, usw. sowie sämtliche anglis-tische Varianten bzw. Komposita.¹³⁵

Tobias Hauser und Ulrich Löwer definieren das Portal als „eine Website, die unter einer einheitlichen Oberfläche eine Vielzahl an Funktionalität verbindet“, und werten diese Sichtweise zutreffend als „nicht befriedigend“, da hier

¹³² Interessant in diesem Zusammenhang sind die Ausführungen von Müller, H.: Inhaltliche Erschließung in Zeiten des Internets. Googeln oder Nichtgoogeln – das ist hier die Frage! In: B. I. T. online 7 (2004), Nr. 1, S. 29-32.

¹³³ Klatt, R.: <http://www.stefi.de>.

¹³⁴ Kadatz, H.-J.: Seemanns Lexikon der Architektur. Leipzig 2000, S. 199.

¹³⁵ Vgl. zu diesem Thema Guba, B.: MyDUK. Vom Nutzen eines Informations- und Kommunikationsportals im Fall der Donau-Universität Krems. Masterthese, Universität Krems, 2006.

die Grenzen zu normalen Websites verschwimmen.¹³⁶ Hermann Rösch sieht neben den Merkmalen von Kollaboration und Validierung in der Personalisierung ein drittes zentrales Portal-Merkmal.¹³⁷ Ebenso definiert Richard Boss: „A portal typically contains the following: intuitive and customizable web interface [...], personalized content presentation [...], security [...], communication and collaboration.“¹³⁸

Das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) definiert das Portal als „eine Applikation, welche basierend auf Webtechnologien einen zentralen Zugriff auf personalisierte Inhalte sowie bedarfsgerecht auf Prozesse darstellt. Charakterisierend für Portale sind die Verknüpfung und der Datenaustausch zwischen heterogenen Anwendungen über eine Portalplattform. Eine manuelle Anmeldung an den in das Portal integrierten Anwendungen ist durch Single-Sign-On nicht mehr notwendig, es gibt einen zentralen Zugriff über eine homogene Benutzungsoberfläche. Portale bieten die Möglichkeit, Prozesse und Zusammenarbeit innerhalb heterogener Gruppen zu unterstützen.“¹³⁹

Personalisierung wird als ein zentrales portalkonstituierendes Merkmal begriffen, und die Herleitung aus dem ursprünglichen Begriff „Portal“ ist insofern berechtigt, als das virtuelle Portal ein persönliches Informationsgebäude repräsentiert. Vor allem aber helfen definierte Merkmale dabei, die sehr unterschiedlichen Formen des Zugangs zu Informationen im Web abzugrenzen.

Portale entstanden zunächst auf kommerziellem Boden. Die Entwicklung nimmt 1996/97 ihren Anfang mit ersten Personalisierungsmöglichkeiten in dem Webkatalog „Yahoo!“.¹⁴⁰ Dieses Konzept war rein marketingstrategischer Art: Die Kunden sollten motiviert werden, das Katalogangebot intensiver und länger zu nutzen, um dadurch die Werbeeinnahmen zu erhöhen. Seither existieren zunehmend Internetportale mit mehr oder weniger ausgeprägten Personalisierungsoptionen.

¹³⁶ Hauser, T./Löwer, U. M.: Web Services und Portale. Portalanwendungen auf der Basis von Web Services. URL: <http://www.dini.de/veranstaltungen/jahres/2004/vortraege/>, S. 4.

¹³⁷ Rösch (2000), S. 4 ff.

¹³⁸ Boss, R. W.: Library Web Portals. 02/2002. URL:

<http://www.ala.org/ala/pla/plapubs/technotes/librarywebportals.htm>, S. 1 f.

¹³⁹ Kirchhof, A./Gurzki, T. et al.: Was ist ein Portal? Definition und Einsatz von Unternehmensportalen Whitepaper. Hrsg.: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. 2004. URL:

http://www.ebi.iao.fraunhofer.de/Whitepaper%20Was%20ist%20ein%20Portal_mit%20Logo.pdf, S. 5 (Stand: 27.06.2007)

¹⁴⁰ Rösch, H.: Wissenschaftsportal – bibliothekarische Konzeption in der Informationsgesellschaft (2000). URL: <http://bt2000.univie.ac.at/abstracts/roesch.pdf>, S. 4.

An wissenschaftlichen Einrichtungen ist diese Entwicklung nicht spurlos vorübergegangen. Die Vorteile und Potenziale, die das Portalkonzept auch für die Wissenschaft bietet, liegen auf der Hand: Personalisierungselemente helfen, dem Bibliotheksbenutzer Möglichkeiten der Selbstorganisation an die Hand zu geben, indem er sich seinen eigenen elektronischen Handapparat aufbauen, gestalten und ihn verwalten kann. In den USA haben längst zahlreiche „My-Library“-Systeme, d. h. institutsbezogene Bibliotheksportale, Eingang in den Wissenschaftsbetrieb gefunden¹⁴¹, in Großbritannien wurden institutionsübergreifende Subject-Gateways zu Subject-Portals erweitert.¹⁴²

Im deutschsprachigen Raum hat sich das Bibliotheksportal im Sinne des My-Library-Konzepts bis heute nicht durchgesetzt; nur einige wenige Hochschulbibliotheken haben Schritte in diese Richtung unternommen. Beate Guba definiert Bibliotheksportale in Abgrenzung zu den Fachinformationsportalen als „personalisierbare Zugänge zum Literatur- und Informationsangebot einer speziellen Bibliothek“¹⁴³. Bei der folgenden Betrachtung der deutschsprachigen Portalkonzepte bleiben Personalisierungsmodelle des Typs der Fachinformationsportale außen vor, wie sie beispielsweise die Virtuelle Fachbibliothek Geowissenschaften der Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen und Technischen Universität Freiberg oder das Fachportal Chronicon der Bayerischen Staatsbibliothek München entwickelt haben.¹⁴⁴

¹⁴¹ <http://my.bib.ncsu.edu/>.

¹⁴² Rösch, H./Weisbrod, D.: Linklisten, Subject Gateways, Virtuelle Fachbibliotheken, Bibliotheks- und Wissenschaftsportale. In: B.I.T. online 7 (2004), Nr. 3, S. 183 f. Zu dem Unterschied zwischen Fachinformationsportal und Bibliotheksportal vgl. Guba, B.: Bibliotheken und Portale – Ein Überblick. In: GMS Medizin-Bibliothek-Information 6 (2006), Nr. 2. URL: <http://www.egms.de/de/journals/mbi/2006-6/mbi000033.shtml>

¹⁴³ Guba (2006), S. 5.

¹⁴⁴ Ebd.; <http://www.geo-leo.de/>; <http://elektra.bsb-muenchen.de/servlet/Top/searchadvanced>.

5.4.2 Beispiele personalisierter Hochschulangebote

Dortmund: Angebote nach Maß

Das Personalisierungskonzept der Universität Dortmund basiert auf Überlegungen zum wissenschaftlichen Wertschöpfungsweg. Die bibliothekarischen Dienstleistungen sollen in ihrer Ausgestaltung das „Wissen Schaffen“ unterstützen, wobei die Hilfen insbesondere auf die späteren Phasen des Schaffensprozesses zielen.¹⁴⁵ Zunächst geht es um die Auswahl geeigneter Informationsquellen (discover) und um deren Auffindbarkeit (retrieve) im OPAC, in Datenbanken usw. Geeignete Suchindizes sowie parametrisierbare Liefersdienste flankieren die „Bergung“ der Information. Hierbei ist nur wenig Personalisierung möglich. Die individuelle Ablage des gefundenen Materials aus heterogenen Quellen (collate) unterstützt die Bibliothek durch eine modifizierbare Ordnerstruktur. Mit Alert-Diensten sowie über eine periodisch erfolgende Prozessierung von Suchanfragen wird der Wissensspeicher automatisch erweitert. Schließlich müssen Forschungsergebnisse bewertet (interpret), diskutiert und publiziert (re-present) werden. Für die Erzeugung von Wissen müssen Beziehungen zwischen Ressourcen hergestellt, Annotationen zur Diskussion und Kommentierung angebracht und Autorenwerkzeuge sowie technische Hilfen, z. B. zur Erzeugung von Literaturverzeichnissen oder für die Publikation der Arbeiten, bereitgestellt werden. Für die spätere Phase der wissenschaftlichen Arbeit ist die Teamarbeit zu fördern, um so den Transfer von Wissen zu unterstützen. Einerseits muss der Wissensspeicher also auf Einzelpersonen, andererseits auf Gruppen zugeschnitten sein.

Dieses Konzept hat in die „Angebote nach Maß“ der Universitätsbibliothek Dortmund Eingang gefunden.¹⁴⁶ Über einen gut platzierten Link auf der Homepage gelangt der Bibliotheksbenutzer zu einer gruppenspezifischen Auflistung, hinter der sich die auf die jeweils Angesprochenen zugeschnittenen Angebote befinden. Zunächst wird grob differenziert zwischen Studierenden, Wissenschaftlern, Externen sowie behinderten Personen. Unterhalb dieser Ebene findet eine feinere Segmentierung statt.

Für die Studienanfänger liegt der Schwerpunkt der Service-Zusammenstellung auf erste Orientierungshilfen wie Informationen zu Bibliotheksführungen, Fachbereichsbibliotheken etc. Über den Link „Unser Katalog“ gelangt der Benutzer zum Suchformular des Kataloges. Vorhanden ist auch die Möglich-

¹⁴⁵ Gövert, N.: Meine Universitätsbibliothek – Das personalisierte Wissensportal (2005).
URL: http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2005/32/pdf/2005-03-17_bibtag.pdf,
Folie 11-26.

¹⁴⁶ http://www.ub.uni-dortmund.de/angebote_nach_mass/index.html.

keit, Skripte und Literaturlisten von Dozenten herunterzuladen. Bei den „Informationen für Studien-Anfänger/innen und Studierende“ geht es um Wohnungssuche, Studienberatung, Auslandssemester, Hochschulwechsel, Studienbeiträge, Darlehn und Kredite, Sprachkurse, PC-Kurse, die Vereinbarkeit von Studium und Familie etc.

In dem Segment „Studierende im Hauptstudium und Doktoranden“ besitzen die bibliothekarischen Angebote fachlichen und arbeitstechnischen Bezug. Der Link zu den Fachinformationen führt u. a. zu Datenbanken und Linklisten der entsprechenden Disziplin, es wird hingewiesen auf die Möglichkeit der Beratung durch Fachreferenten, Zitiervorschriften können eingesehen werden. Kurse für Studierende im Hauptstudium, Informationen zu PC-Arbeitsplätzen und die Möglichkeit der kostenlosen Anmietung einer abschließbaren Arbeitskabinen runden das Angebot ab.

Die Angebote für „Studierende der Frauenstudien“ und das „Seniorenstudium“ unterscheiden sich allein im spezifischen Inhalt des Kursangebots. Ansonsten gleicht sich die Zusammenstellung: Verlinkung zu Fachinformationen (Datenbanken, E-Journals, Linklisten), zu Fachreferenten, den Bereichsbibliotheken sowie zu einer Übersicht zur Nutzung der Bibliothek.

Für das Segment „Forschung und Lehre“ in der Kategorie „Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen“ gibt es neben dem Standardangebot von Katalog- und Fachdatenbankensuche den Zugriff auf Neuerscheinungen in der Bibliothek und den Bereichsbibliotheken mit der Möglichkeit, per E-Mail über Neuzugänge informiert zu werden. Eine Erklärung zum Zeitschriftenkonzept der Universitätsbibliothek weist darauf hin, dass benötigte Artikel aus Zeitschriften, die nicht zu den abonnierten Kernfachzeitschriften gehören, kostenlos geliefert werden. Der „Service für Lehrstühle“ bietet eine Reihe von Informationen für Lehrende, darunter von der Universität Dortmund selbst erstellte „Regeln guter wissenschaftlicher Praxis“. Weiter befindet sich im Angebot der seit 2003 existierende Zeitschrifteninformationsdienst „ZID“. Per E-Mail erhält der Abonnent das jeweils aktuelle Inhaltsverzeichnis der gewünschten Zeitschriften und kann Entwicklungen auf einem bestimmten Fachgebiet verfolgen, ohne selbst alles durchstöbern zu müssen. Die Artikel lassen sich direkt auf den eigenen Rechner laden, wenn die Bibliothek die Lizenz für die entsprechende Zeitschrift besitzt; fehlt sie, kann via Fernleihe (u. U. gebührenpflichtig) bestellt werden. Ein weiteres Angebot ist „ELFI“, ein Portal zur Forschungsförderung im deutschsprachigen Raum mit Informationen über Programme und Förderungen. Über „Script2Web“ können Dozenten Vorlesungsskripte u. a. online anbieten, und der Dokumentenserver „Eldorado“ erlaubt die Veröffentlichung und Speicherung von Dissertationen und ähnlichen Schriften. Literatursuche-Kurse für studentische Hilfskräfte

und Lehrstuhllangehörige sowie ein Link auf Protokolle von Treffen der Bibliotheksbeauftragten komplettieren das Angebot.

Die Inhalte der bibliothekarischen Dienstleistungen für „Erfinder und Erfinderinnen“ beziehen sich ausschließlich auf Informationen rund um den Bereich von Patenten. Verlinkt wird zum Informationszentrum Technik und Patente, zu Terminen für eine Patentanwaltsberatung, zu einschlägigen Fachdatenbanken, zur Patentanmeldung sowie zu „ITPstore“, einem persönlichen Patentarchiv.

Unter „Externe“ werden Schüler, Studieninteressierte, Firmen und Bürger subsummiert. Schülern und Studieninteressierten wird eine Bibliotheksführung angeboten, real und in Form einer Flash-Präsentation. Neben dem Link auf das Suchformular des Bibliothekskatalogs können sich die jungen Benutzer auf Wunsch bei der Literatursuche beraten lassen. Neben Informationen zum Bibliotheksausweis beinhaltet das Angebot für Bürger und Bürgerinnen den Zugriff auf den Dortmunder Bibliothekskatalog und die Digitale Bibliothek NRW (DigiBib). Für Firmen erschöpft sich das Angebot in der Möglichkeit einer Auftragsrecherche, der Nutzung von Fernleihe, Dokumentlieferung sowie des Zeitungsinformationsdienstes („ZID“).

Schließlich werden in dem Segment „Behinderte Personen“ über den barrierefreien Zugang zum Bibliotheksgebäude und die barrierefreie Nutzung der Bibliothek, wie extra ausgewiesene Arbeitsplätze mit Sonderausstattung, Informationen für Blinde und Sehbehinderte bereitgestellt. Für Schwerbehinderte ist die deutlich verlängerte Ausleihe vorgesehen, Bücherlisten können von Körper- und Sehbehinderten im Erdgeschoss abgegeben, die Bestellung kann am nächsten Tag abgeholt werden.

Frankfurt: myUB

Seit Mai 2004 bietet die Stadt- und Universitätsbibliothek Frankfurt am Main ihren Benutzern „myUB“ an. Ursprünglich basierte „myUB“ auf dem Dewey Library-System¹⁴⁷, heute ist es mangels Nutzung der Personalisierungsfunktionen nur noch ein einfach konzipiertes Angebot, das wenig Möglichkeit der persönlichen Gestaltung zulässt.¹⁴⁸ Anders als bei dem Modell von Dortmund wird in Frankfurt fachspezifisch differenziert: Nach dem Log-in ordnet sich der Benutzer anhand eines Pulldown-Menüs seiner Disziplin zu und gelangt auf eine eigene Einstiegsseite. Hier findet er voreingestellt die fachspezifischen

¹⁴⁷ <http://dewey.library.nd.edu/mylibrary/>.

¹⁴⁸ <http://myub.stub.uni-frankfurt.de/start>.

Basisangebote der Bibliothek: Fachdatenbanken, elektronische Zeitschriften, Internetquellen (fachbezogene Linklisten) sowie Neuerwerbungen. Letztere werden in monatlichem Abstand aktualisiert und sind mit einem Link in den OPAC versehen, so dass gewünschte Literatur direkt bestellt werden kann. Die Suche im Bibliothekskatalog ist von jeder Seite der Homepage aus möglich. Bücher können über „Mein Kaufvorschlag“ zur Erwerbung vorgeschlagen werden. Die Rubrik „Meine Druckdateien“ erlaubt das Abrufen und Löschen von Druckaufträgen, die an einem Arbeitsplatz in der Bibliothek gespeichert wurden. Außerdem ist der direkte Zugriff auf das persönliche Benutzerkonto gewährleistet.

Auf Optionen einer weitergehenden Personalisierung, wie die Darstellung (Layout), der individuellen Zusammenstellung von Inhalten oder die Möglichkeit, selbständig externe Quellen einzustellen, wurde inzwischen verzichtet, da ca. 90 % der Benutzer keine individuellen Konfigurationen vorgenommen haben und das Verfahren technisch sehr aufwändig ist.¹⁴⁹ Auch die Rubrik „Bibliotheken und Angebote“, in der sich Öffnungszeiten, eine Liste anderer Bibliotheken und dergleichen befanden, ist mangels Interesse der Benutzer nicht mehr im Angebot von „myUB“.¹⁵⁰

Bielefeld: Meine Bibliothek

Mehr Personalisierungsoptionen als das Frankfurter Konzept bietet die Universitätsbibliothek Bielefeld in den vier Rubriken von „Meine Bibliothek“.¹⁵¹ Zunächst kann sich der Bibliotheksbenutzer über „Mein Ausleihkonto“ einen Überblick über seinen Ausleihstatus verschaffen, er kann Literatur vormerken und verlängern lassen.

Über „Meine Metasuche“ gelangt der Nutzer zur Digitalen Bibliothek NRW, wo er die elektronischen Ressourcen durchsuchen, die Möglichkeit der Fernleihe nutzen oder sich Literatur im Internet-Buchhandel bestellen kann. Favoriten lassen sich speichern, persönliche Einstellungen können vorgenommen werden.

Der eLearning-Komplex „StudIP“ differenziert gruppenspezifisch: Der Benutzer ordnet sich bei dem Log-in als Studierender, Tutor oder Dozent ein und gelangt auf seine persönliche Seite, die er mit Informationen über sich selbst anreichern und deren Layout er individuell umgestalten kann. In dem

¹⁴⁹ E-Mail der Universitätsbibliothek Frankfurt an die Autorin vom 25.06.2007.

¹⁵⁰ Ebd.; eine statistische Auswertung ergab, dass weniger als 2 % der Benutzer das Angebot nutzten.

¹⁵¹ Universität Bielefeld. URL: <http://www.ub.uni-bielefeld.de/>.

Komplex findet sich digitales Kursmaterial, Veranstaltungen können gesucht und abonniert, Termine verwaltet werden. Hinter einem Briefsymbol verbirgt sich ein internes, E-Mail-ähnliches Nachrichtensystem, das die Online-Kommunikation der „StudIP“-Nutzer ermöglicht. Außerdem wird ein Chat für alle Nutzer angeboten und die Möglichkeit gegeben, geschlossene Chat-Räume (mit Einladungsfunktion) einzurichten. Schließlich können Dozenten in dieser dritten Rubrik ihre Veranstaltungen anlegen und verwalten.

Über die vierte Rubrik können alle Nutzer von „Meine Bibliothek“ den Newsletter der Bibliothek abonnieren. Bis auf diese Rubrik ist für alle anderen ein separates Log-in erforderlich.

Zürich: myETH

„myETH“ ist das Ergebnis einer Fusion zweier Projekte der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH).¹⁵² Auf Initiative der Hochschule wurden im Frühjahr 2004 deren „ETH-Portal“-Projekt und das Bibliotheksprojekt „MyLibrary@ETH“ unter hohem technischem Aufwand vereint, weil Ähnlichkeiten in der Zielsetzung und die beiderseitige Auswahl der gleichen Portal-Software ein Zusammengehen naheliegend machte. Die Idee von MyLibrary@ETH bestand darin, die Arbeitsprozesse von Studenten, Wissenschaftlern und Forschern durch die Implementierung eines personalisierten Portals optimal zu unterstützen. Neben einem fachspezifischen Basisangebot elektronischer Ressourcen und Suchmöglichkeiten sollte die Möglichkeit gegeben werden, einen eigenen elektronischen Handapparat frei zu gestalten und zu verwalten.

Im Vorfeld der Planung führte die ETH-Bibliothek eine Befragung unterschiedlicher Zielgruppen durch. Etwa 45 Personen aus Verwaltung, Lehre und Forschung äußerten sich über ihre Zufriedenheit mit den bibliothekarischen Dienstleistungen und gaben präferierte Dienste und ihre speziellen Informa-

¹⁵² Soweit nichts anderes angegeben ist, beziehen sich alle weiteren Angaben und Zahlen zu „myETH“ in diesem Kapitel auf: Jutzi-Müller, U./Neubauer, W.: MyLibrary@ETH: Managing the Resources You Need, IATUL Proceedings, Vol. 14 (2004). URL: <http://www.iatul.org/conference/proceedings/vol14/fulltexts/Jutzi%20Muller.pdf>; Neubauer, W.: Von Bibliothekskatalogen zu Wissensportalen. In: Bibliothek - Forschung und Praxis (2006), H. 3, S. 275-283; Interview ohne Titel mit Wolfram Neubauer (2004). URL: http://www.ethworld.ethz.ch/community/interviews/w_neubauer; Brogle, R.: Das Tor zur persönlichen ETH. 28.06.2004. URL: <http://www.ethlife.ethz.ch/articles/tages/myeth.html#oben>.

tionsbedürfnisse an.¹⁵³ Auch wurde ihre Haltung gegenüber einem personalisierbaren Webportal erfragt. Aus den Ergebnissen schlussfolgerte das Bibliotheksmanagement:

- Nutzer benötigen nur einen Bruchteil der angebotenen Bibliotheksressourcen und Dienste; dieser Bruchteil ist individuell verschieden.
- Nutzer erwarten einen schnelleren und bequemeren Weg zu den Informationen.
- Nutzer wünschen eine Fokussierung auf ihre individuellen Bedürfnisse, d. h. Hilfestellung bei der Selektion von relevanten Informationen.
- Vorhandene Ressourcen und Dienste sind bei den Bibliotheksbenutzern oft unbekannt, womit angesichts der oft hochwertigen Qualität Handlungsbedarf seitens der Bibliothek hinsichtlich der Werbung besteht.

Auf der Basis dieser Schlussfolgerungen entwickelte das eingesetzte Projektteam folgende Ziele und Maßnahmen:

- Bündelung der Inhalte aus verschiedenen Quellen in einem Portal (Content Aggregation) in Form von Informationspaketen
- Zielgruppenspezifische Aufbereitung und Darstellung des Contents
- Schaffung der Möglichkeit für die Nutzer, die Informationsressourcen selbst zu managen und das bibliothekarische Angebot durch Hinzufügen externer Quellen zu erweitern
- Erleichterung des Zugriffs auf elektronische Ressourcen (primär der ETH-Ressourcen)
- Förderung der Kommunikation innerhalb der ETH-Community
- Unterstützung der Lehre und Forschung an der ETH

Die ermittelten Wünsche und Erwartungen der Bibliotheksbenutzer hinsichtlich der Informationsquellen und Dienstleistungen wurden zu Informations- und Servicepaketen, sogenannten Channels gebündelt, die nur zum Teil bibliothekarischer Natur waren.

„MyETH“ präsentiert sich den Benutzern in 2005 wie folgt: Vor dem Log-in erscheint zunächst die öffentlich zugängliche Startseite. Beim ersten Einloggen hält „myETH“ eine Musterseite (Default Page) mit Inhalten bereit, um dem Nutzer den Start bei der Einrichtung seiner persönlichen Seite zu erleichtern. Diese Musterseiten sind den 18 Fachbereichen (Departementen) der Hochschule angepasst und können anhand der einzelnen Authentifizierung den

¹⁵³ Vgl auch Keller, A.: Elektronische Zeitschriften: Was sagen die Nutzerstatistiken aus? In: B. I. T.online 5 (2002), Nr. 3, S. 213-232, hier S. 218 ff.

Nutzern zugeordnet werden. Wird die zugewiesene Musterseite jetzt vom Nutzer frei gestaltet, d. h. in eine individuelle „myETH“-Seite umgewandelt, erscheint sie bei späteren Log-ins stets in der neu konfigurierten Form. Ein Zurück in den ursprünglichen Zustand kann jederzeit per E-Mail veranlasst werden. Auch Gruppen bietet sich hier die Möglichkeit, gemeinsam benötigtes Material zu verwalten. So kann z. B. ein Professor für ein spezielles Seminar die relevanten Informationen auf der Seite zusammenstellen und den Studenten eine begrenzte Zeit zur Verfügung stellen.

Der Benutzer kann die im Webportal angebotenen Informationspakete beliebig auswählen, verschieben, löschen oder hinzufügen. In vielen Fällen ist eine Editiermöglichkeit gegeben, d. h., der angebotene Inhalt kann nach bestimmten Kriterien gefiltert werden, wobei der Benutzer selbst entscheidet, wie viele Meldungen zu welchen Themen er angezeigt haben möchte. Auch externe Links und Dienste können auf der eigenen Seite abgespeichert werden. Das Layout der voreingestellten Musterseiten ist konfigurierbar. So können Spalten in ihrer Breite variiert, entfernt oder neu erstellt und mit Inhalt gefüllt oder Hintergrundbilder können ausgetauscht werden. Anfragen, Kommentare oder Anregungen kann der Nutzer per E-Mail oder via Kontaktseite von myETH kommunizieren. Auch steht der jeweilige Fachreferent für Auskünfte zur Verfügung.

Der Tradition entsprechend ist das Portal grundsätzlich zweisprachig (Deutsch und Englisch). Nicht gewährleistet ist die Zweisprachigkeit nur dort, wo Inhalte, die ins Portal integriert werden, ausschließlich in einer Sprache vorliegen.

Die ETH thematisiert in den „FAQ“ ausdrücklich die Sicherheit: „Die Akzeptanz und der Einsatz der neuen Technologien basieren auf dem Vertrauen aller Nutzenden, und dieses Vertrauen muss durch Transparenz und Zuverlässigkeit erst verdient werden. Deshalb ist die Sicherstellung des Datenschutzes und einer intakten technischen Infrastruktur von größter Wichtigkeit.“ Dem Benutzer wird weiter die Garantie ausgesprochen, dass personenbezogene Daten „nicht weitergeleitet und nur zur Durchführung und Abwicklung der von Ihnen gewählten Informationsdienste benötigt“ werden. Schließlich sorgt ein Timeout dafür, dass nach vier Stunden Inaktivität ein automatisches Logout erfolgt.

Nach zwei Jahren Betrieb ist „myETH“ 2006 auf seine Nutzung hin überprüft worden, indem die Zahl der Zugriffe auf die jeweiligen Channels ermittelt wurden. Für die erste Hälfte des Jahres 2006 ergibt sich ein positives Bild: Insgesamt ist die Akzeptanz des Portals mit etwa 14 000 Nutzern (von ca. 20 000 Universitätsangehörigen) im Juni 2006 hoch, die Nutzer- bzw. Nutzungszah-

len sind hier eindeutig.¹⁵⁴ Wenn die Nutzung der Angebote insgesamt als Erfolg gewertet wird, zeigt sich ein weitaus differenzierteres Bild, sieht man sich die Nutzung der einzelnen Channels an. Das statistische Material ist für den Zugriff auf die bibliothekarischen Informationspakete äußerst ungünstig: Erst im Mittelfeld befinden sich als erstes bibliothekarisches Angebot die elektronischen Zeitschriften und Datenbanken (weniger als 10 000 Recherchen pro Monat, im Vergleich dazu an vorderster Stelle der SMS-Channel mit knapp 120 000 Zugriffen), noch weiter abgeschlagen findet sich der Bibliothekskatalog, gefolgt von den E-Texten, die Dienstleitungen der Bibliothek nehmen gar einen der letzten Plätze ein.¹⁵⁵ Aus diesen Ergebnissen und aufgrund der Tatsache, dass der Zugriff auf die bibliothekarischen Leistungen über die Homepage der Bibliothek anhaltend sehr hoch ist, hat die ETH-Bibliothek Zürich die Konsequenz gezogen, sie wird sich mit dem Ausstieg aus dem Großprojekt wieder verstärkt auf bibliothekarische Inhalte beschränken. Das geschieht zurzeit über die komplette Überarbeitung der Homepage, die Ende 2007 abgeschlossen sein soll.

5.4.3 Überlegungen zu bibliothekarischen Personalisierungskonzepten

Die Beispiele aus Dortmund, Frankfurt, Bielefeld und Zürich zeigen unterschiedliche Personalisierungsmodelle. Zunächst unterscheiden sie sich in der Art der Differenzierung. Einmal wird gruppenspezifisch differenziert (Dortmund, Bielefeld), wobei die Position innerhalb der wissenschaftlichen Laufbahn eine Rolle spielt, auf der anderen Seite findet eine fachlich ausgerichtete Segmentierung statt (Frankfurt, Zürich). Beide Differenzierungsvarianten haben ihre Berechtigung, indem sie den Bibliotheksbenutzer spezifizieren, zeigen aber Schwächen, wo die Differenzierung zu gering ausgeprägt ist (Bielefeld) und wo ihnen die jeweils andere Spezifizierung abgeht (Frankfurt). Ideal ist die nutzerorientierte Dienstleistung dann, wenn beide Differenzierungsarten für die Ausgestaltung des Angebotes herangezogen werden, wie es in Dortmund angelegt ist. Sinnvoll ist dabei eine gewisse Durchlässigkeit, da die Übergänge hinsichtlich der Position fließend und die Erfahrungswerte individuell verschieden ausgeprägt sind: So verfügen nicht alle Erstsemester oder Studierende im Hauptstudium über die jeweils gleichen Erfahrungen in der Nutzung bibliothekarischer Leistungen. Sicherlich ist eine fachspezifische Vorauswahl für Wissenschaftler sinnvoller als für Studierende, die neben einem Hauptfach noch Nebenfächer studieren und zudem oft interdisziplinäre Kurse belegen müssen. Auch ihnen muss jedoch die Möglichkeit gegeben werden, ihre Seite mit den benötigten fachspezifischen Inhalten zu speisen. Ein nutzerorientier-

¹⁵⁴ Neubauer (2006), S. 279.

¹⁵⁵ Ebd., S. 280.

tes Angebot hat nichts mit starrer Zuteilung zu tun, sondern ermöglicht den Zugriff auf Fachinformation und andere Dienste und Inhalte, die beliebig erweitert, abonniert, verwaltet und entfernt werden können. Die nutzerspezifische Voreinstellung der Bibliothek ist eine wichtige Hilfestellung. Sie bedarf jedoch einer Flexibilität, die dafür sorgt, dass der Nutzer nach der individuellen Einrichtung wirklich auf eine Seite gelangt, die das Präfix „my“ verdient.

Differenzierung erfordert Stringenz in der Ausführung. So sollten behinderte Personen kein eigenes Segment in einer rollenspezifischen Unterscheidung bilden, wie es in Dortmund geschieht, da sich diese Personen auf jeder Stufe der wissenschaftlichen Laufbahn und in jedem Fachbereich befinden. Vielmehr gehören die entsprechenden Angebote auf alle voreingestellten Seiten mit der Option zur Abwahl. Gleiches gilt für die Senioren. Fremd wirkt in Dortmund auch die Differenzierung „Frauenstudien“, da es sich bei der übergeordneten Segmentierung eindeutig nicht um eine thematische Differenzierung handelt.

Ein zentrales Thema bei der Einrichtung personalisierter Angebote sind die unterschiedlichen Erfahrungswerte der Nutzer mit Recherchen. Ein OPAC-Suchformular ohne Suchtipps oder Erklärung der Suche mit Boole'schen Operatoren kann weder Studienanfängern und noch weniger Schülern zugemutet werden.¹⁵⁶ Vergegenwärtigt man sich Fragen, die ein Studienanfänger hat - Wie schreibe ich Hausarbeiten? Wie suche ich nach Literatur zu meinem Thema? Welche Datenbanken sind für mich interessant? –, darf das Angebot einer Einführung in die Recherche nicht vernachlässigt werden. Die Förderung der Medienkompetenz muss in der Anfangsphase des Studiums stehen, damit diese Kompetenz im Hauptstudium gefestigt ist.

Zur Förderung einer wertschöpfenden Zusammenarbeit gehören sogenannte Community Building Services wie Chat-Räume oder Foren sowie unterschiedliche Kommunikationskanäle (Auskunft). Solche Angebote finden sich in Bielefeld und auch in Dortmund.

Schließlich erstrecken sich Personalisierungsfunktionen auch auf das Layout-Management, d. h. auf die Möglichkeit, die Darstellung der Inhalte wunschgemäß zu verändern.

Wie in Frankfurt hat sich vielerorts – ob bei Bibliotheken oder Unternehmen – gezeigt, dass die gegebenen Möglichkeiten der Personalisierung nur wenig genutzt werden. Hier stellt sich die Frage nach der Ursache des Desinteresses. Ein Grund hierfür liegt möglicherweise darin, dass die Angebote zu starr oder

¹⁵⁶ Tipps für die Suche unter dem Suchformular bietet z.B. die Universitätsbibliothek Koblenz-Landau: <http://aleph1.uni-koblenz.de/F>

zu beschränkt gestaltet, benötigte Dienste nicht vollständig integriert sind. Fehlen z. B. Basisdienste wie der direkte Zugriff auf das Benutzerkonto oder der Zugang zu Fernleihe und Dokumentlieferung, bleibt die Personalisierung Stückwerk und der Benutzer muss doch wieder auf das allgemeine Angebot zurückgreifen.

Eine andere Ursache für das Desinteresse an Personalisierungsoptionen kann darin gesehen werden, dass Personalisierung zu aufwändig für den Benutzer gestaltet ist statt ihm mit der Leistung Zeit und Mühe in der Bewältigung der Informationsmasse zu sparen. Bei allen personalisierten Angeboten, die dem Wissenschaftsbetrieb optimale Arbeitsbedingungen versprechen, muss immer im Auge behalten werden, ob die Theorie der Praxis standhält. Leicht kann es passieren, dass der Anbieter den Benutzer mit seinem Angebot überfordert oder aber das Angebot zu wenig attraktiv erscheint, um überzeugend und motivierend zu sein. Denn es darf nicht vergessen werden, dass die Einrichtung einer persönlichen Seite zunächst Mühe macht und daher oft gar nicht erfolgt. Das Angebot wird dann sehr schnell als Misserfolg gewertet. Was und wie viel einem Benutzer zugemutet werden kann, ist oft eine Gratwanderung, denn Personalisierung ist zweischneidig: Der Nutzer kann/darf sich seine eigene Seite einrichten, er muss es aber auch tun. Es gilt daher einmal, die Gewohnheit und/oder Bequemlichkeit des Benutzers durch hohe Anreize zu brechen, zweitens ist zu prüfen, inwieweit der Nutzer überhaupt in der Lage ist, die Angebote optimal zu nutzen bzw. mit ihnen umzugehen. Auch hierzu gehört ein Maß an Kompetenz, das nicht a priori als gegeben gelten kann.

Wenn die Bibliothek nicht das leisten kann, was der Besitzer einer optimalen persönlichen Seite letztlich selbst tun muss, sei es die Einrichtung der Seite über ein aufwändiges Checkbox-Verfahren oder über eine Profilbildung anhand eines kontrollierten Vokabulars, muss eine Lösung gefunden werden, die den Benutzer motiviert, tätig zu werden. Eine Lösung des Problems könnte sein, im Rahmen gruppen- bzw. fachspezifischer Schulungen Kurse anzubieten, in denen sich die Teilnehmer unter kompetenter Anleitung ihre persönliche Seite einrichten. Ist diese einmal vorhanden, sieht der Benutzer erst die Vorzüge und wird gerne damit arbeiten. Insbesondere sollte ein solcher Kurs verstärkt Studienanfängern angeboten werden, und es sollte ein entsprechendes Marketing erfolgen, das nicht teuer sein muss, aber öffentlichkeitswirksam ist. Das Ausmaß der Annahme der Kursangebote sowie regelmäßige Benutzerbefragungen werden dann die Frage beantworten können, ob der Benutzer personalisierte Web-Angebote für seinen Wertschöpfungsprozess wünscht bzw. benötigt, so wie sie sich ihm präsentieren. Dann erst wird sich herausstellen, ob die Angebote nicht lediglich eine von der Anbieterseite vermutete „gute Sache“ sind, die zu wenig von den Bedürfnissen der Benutzer weiß. Vor allem aber stärkt ein solches Kursangebot die Kundenbindung, indem persönlicher Kontakt und Austausch stattfinden. Nah am Benutzer zu bleiben

und mit ihm zu kommunizieren ist auch bei digitalen Dienstleistungen wesentlich, um dessen Erfahrungen, Meinungen und Bedürfnisse herauszufinden.

Schließlich sind Fragen zu den Verfahren der Personalisierung zu klären. Bibliotheken begnügen sich bisher vor allem mit expliziten Verfahren. Implizite Verfahren der Personalisierung wie Data-Mining sind kritisch zu hinterfragen. Hier ist die Frage zu klären, inwieweit solche Verfahren im Bibliotheksbereich wünschenswert und sinnvoll sind. Macht es beispielsweise Sinn, Studierenden auf der Basis ihrer Aktionen im Web personalisierte Angebote zu machen, wenn sich studienbedingt sehr oft die Themen wechseln? Soll man ihnen ähnliche „Produkte“ anbieten mit dem Risiko, dass die Hausarbeit und das Referat längst erledigt sind? Eher sind Methoden der automatischen Generierung von Angeboten für Wissenschaftler vorstellbar, deren Forschungsgegenstände konstanter sind. Es zeigt sich hier deutlich, dass Wissenschaftsportale – anders als bei Internetportalen der Fall - stark divergierende Zielgruppen einbinden müssen, was naturgemäß Konsequenzen für Art und Umfang einer Personalisierung hat. Auch hinsichtlich der Verfahren entscheidet nicht zuletzt der Bibliotheksbenutzer mit dem Maß seiner Akzeptanz darüber, wie weit eine Personalisierung reichen wird.

6 Chancen und Grenzen: Abschließende Bemerkungen

Die Ausgangsfrage des vorliegenden Beitrages war, ob personalisierte Dienstleistungen, wie sie das Unternehmenskonzept des Customer Relationship Managements vorsieht, auf wissenschaftliche Bibliotheken übertragbar sind. Die Erarbeitung der Unterschiede hat gezeigt, dass Personalisierung in Unternehmen und Bibliotheken auf verschiedenen Kontexten beruht, d. h. unterschiedlich motiviert ist und eine andere Zielrichtung besitzt: hier Absatz, Umsatz und Gewinn, dort Förderung der Wissenschaft und Forschung sowie gesellschaftliche Verpflichtung. Damit ist auch die Rolle der Nachfrager jeweils eine andere. Dennoch spielen betriebswirtschaftliche Methoden und Strategien aufgrund von Ressourcenknappheiten im Bibliotheksbereich zunehmend eine wichtige Rolle, und so macht der Blick auf das Kundenbeziehungskonzept (CRM) mit dessen Kernkomponente, der Personalisierung von Produkten und Dienstleistungen, durchaus Sinn. Das Bibliotheksmanagement kann und sollte sich passende Grundsätze aus diesem unternehmerischen Bereich nutzbar machen, darf dabei jedoch den Zweck der eigenen Einrichtung nicht aus den Augen verlieren.

Sind bibliothekarische Dienstleistungen grundsätzlich auf die Befriedigung der Nutzerbedürfnisse ausgerichtet, kann eine feinere Segmentierung der Zielgruppen, die auf dem verbesserten Verstehen der Wertschöpfungsprozesse der Nutzer basiert, diese Ausrichtung weiter vertiefen und verstärken. Im Endeffekt führt dies zu personalisierten Angeboten im traditionellen und vor allem im digitalen Bereich. Bibliotheken spielen in der Wertschöpfungskette der Wissenschaftler durch ihre sekundären Wertschöpfungsaktivitäten eine wichtige Rolle. Im verstärkt nutzerorientierten Ausbau dieser Aktivitäten liegt eine große Chance für die Zukunft. Die qualitativ hochwertige Unterstützung der Wissenschaft und Forschung ist eine Kernkompetenz der Bibliotheken, die vom Bibliotheksmanagement aktiver und besser der Öffentlichkeit und der Politik zu vermitteln ist. Denn allen Unkenrufen und Beerdigungsimperativen zum Trotz¹⁵⁷ werden Bibliotheken auch zukünftig für die wissenschaftliche Arbeit benötigt: für den (überwiegend) kostenlosen Zugriff auf Medien aller Art, für die hochwertige Erschließung insbesondere der digitalen Informationen sowie für deren Langzeitarchivierung.

Ergeben sich einerseits durch Personalisierung von bibliothekarischen Dienstleistungen große Chancen, lassen sich andererseits Grenzen feststellen. Personalisierung hat naturgemäß die Tendenz zur Vereinzelung. Unternehmen

¹⁵⁷ Albrecht, Chr.: Begrabt die Bibliotheken! Unser Kulturauftrag ist die Digitalisierung. In: F. A. Z., Feuilleton, 16.04.2002, S. 43. Vgl. auch Raffelt/Sühl-Strohmenger (2002), H. 3, S. 233-244. URL <http://www.b-i-t-online.de/archiv/2002-03/fach3.htm>.

sprechen den Einzelnen an, um ihn zum Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung zu bewegen. Im Wissenschaftsbereich dagegen muss diese Vereinzelung mit gemeinschaftsbildenden Strukturen verknüpft bleiben, von denen sich die Wertschöpfung der Nutzer nährt. Personalisierung ist hier als integraler Bestandteil größerer Zusammenhänge zu begreifen und darf daher keinesfalls alleiniges Ziel einer Nutzerorientierung sein. Personalisierung und Gemeinschaftsbildung stehen in einem Spannungsverhältnis zueinander: Personalisierung darf nur so weit reichen, als sie freies Agieren in der wissenschaftlichen Gemeinschaft nicht behindert. Zuteilung bzw. Vorenthaltung von Leistungen oder massive Manipulation durch Werbung – wie es im CRM durchaus vorgesehen ist - haben hier nichts verloren. Denn die Tätigkeit des Studierens und Forschens kann nicht ersetzt werden durch technische Tools, die Empfehlungen abgeben und Informationen zuteilen oder fernhalten. Hier liegt eine Gefahr der Einseitigkeit („Fachidiotentum“), der Manipulation und einer wie immer auch gearteten Beschränkung. Wissenschaftlicher Diskurs ist ein lebendiger Prozess und kein Produkt, das bis ins Letzte kategorisiert werden kann. Auch schließen bibliothekarische Dienstleistungen nicht beim „Endverbraucher“ ab wie ein neuer Haarschnitt, sondern zeichnen sich durch Kontinuität aus, indem Wertschöpfungsprozesse über das Publizieren der wissenschaftlichen Ergebnisse ineinander laufen und neue Prozesse generieren. Personalisierte Dienstleistungen haben die Funktion, dem Bibliotheksbenutzer optimale Hilfestellung für seinen persönlichen Arbeitskontext zu geben, und haben ihre Grenze dort, wo sie für den Nutzer zum Korsett oder Störfaktor werden.

Eine psychologische Grenze liegt in der Akzeptanz der Datennutzung durch Personalisierungstechnologien bzw. -methoden. Bedürfnisbefriedigung, die Daten erfordert, und Schutz der Privatsphäre haben meist einen gleich hohen Stellenwert bei den Kunden und Nutzern. Das Customer Relationship Management bedingt den gläsernen Menschen. In wissenschaftlichen Bibliotheken sind allein die Daten zu ermitteln, die nötig sind, um effektive Supportdienste anbieten zu können. Gilt für Unternehmen das Motto „So viele Daten sammeln wie möglich“, heißt es für den wissenschaftlichen Bereich zusätzlich „So wenig wie nötig“. Nicht das technisch Machbare aus Gründen des Profits, sondern das für die Wissenschaft Notwendige und Verantwortbare ist gefragt.

Rechtliche Grenzen für die Personalisierung ergeben sich aus den Datenschutzgesetzen, die den Bibliotheken den Rahmen abstecken. Zwar gelten auch für Unternehmen Grenzen bezüglich personenbezogener Daten, dennoch agieren diese oftmals am Rande der Legalität.

Erfolgreiches Customer Relationship Management greift in sämtliche Prozesse des Unternehmens ein und stellt den Kunden in den Mittel- und Ausgangspunkt aller Maßnahmen, die auf die Bedürfnisbefriedigung der Kunden, d. h.

auf Personalisierung zielen. Da personalisierte Dienstleistungen in wissenschaftlichen Bibliotheken nur zusätzliche Angebote sein können und bibliothekarische Angebote nur bedingt von der Nachfrage der Nutzer abhängen¹⁵⁸, werden die klassischen Organisationsstrukturen weitgehend bestehen bleiben.

Das Konzept des Beziehungsmanagements von Unternehmen zielt darauf ab, dem Kunden größte Aufmerksamkeit entgegenzubringen. Diese starke Hinwendung zum Kunden muss sich heute auch das Bibliotheksmanagement bezüglich seiner Dienstleistungen zu eigen machen: Den Nutzer besser kennenlernen, offen für seine Belange zu sein, Flexibilität nicht nur situativ zu zeigen, sondern als Grundeinstellung zu verinnerlichen, sind die Erfordernisse der Gegenwart und Zukunft. Nicht allein das Optimieren der internen Geschäftsprozesse sollte im Vordergrund stehen, sondern die Dienstleistung am Nutzer, dessen Probleme adäquat und für seine Arbeit effektiv in den sich ändernden Studien- oder Lebensphasen zu lösen sind. Erfahrungen der Bibliothekare im Unterstützen der Nutzer sind nur soweit gut, als sie innerbetrieblich kommuniziert werden und durchlässig für Veränderungen bleiben. Die Aufmerksamkeit dem Kunden gegenüber erstreckt sich im Customer Relationship Management auch auf die Mitarbeiter und die Führung. Über den Tellerrand der eigenen Abteilung zu schauen, hilft, festgefahrene Organisationsstrukturen zu lockern und abgeschottete Räume zu öffnen.

Trotz des Kostendrucks sollten wissenschaftliche Bibliotheken ihre Standard-Leistungen um personalisierte Angebote ergänzen, wollen sie die Beziehung zu den Nutzern festigen. Ein großes Potenzial liegt in wissenschaftlichen Portalen, in denen personalisierte Unterstützungsfunktionen neben Funktionen gemeinschaftsbildender Ausprägung stehen.¹⁵⁹ Ein gut durchdachtes, effektiv implementiertes Portal ist weitaus leistungsstärker im Hinblick auf wissenschaftliches Arbeiten als die Angebote kommerzieller Content-Provider. Damit können Bibliotheken Nutzer binden und souverän der Konkurrenz standhalten bzw. ihren Anteil auf dem veränderten Informationsmarkt festigen. Denn die spezifischen Leistungen der Bibliotheken sind keinesfalls obsolet, und

¹⁵⁸ So spielen vor allem der vorhandene Etat, der jeweilige Sammelschwerpunkt der Bibliothek, die Ausrichtung der Lehrstühle sowie die Qualität der Medien in der Erwerbungspolitik eine Rolle.

¹⁵⁹ Über den Aufbau neuer Informationsinfrastrukturen vgl. Digitale Bibliotheken: Rahmenbedingungen, Perspektiven, Anforderungen und Empfehlungen zur Neuordnung von Strukturen der Information und Kommunikation in den Wissenschaften. Positionspapier der Initiative Information und Kommunikation (IuK) der Wissenschaftlichen Fachgesellschaften in Deutschland. Entwurf vom 09.09.2001. URL: <http://www.iuk-initiative.org/documents/digbib09092001/>; vgl. auch Schöning-Walter, Chr.: Information vernetzen – Wissen aktivieren. Strategisches Positionspapier zur Zukunft der wissenschaftlichen Information. Hrsg. vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (2003). URL: <http://www.iwi-iuk.org/iuk2003/program/schoening/ppt/>.

„eine Kommerzialisierung würde nicht als primäres Ziel die für die Wissenschaft erforderliche umfassende Informationsversorgung haben“¹⁶⁰.

Noch sind die Dienstleistungen in den deutschsprachigen wissenschaftlichen Bibliotheken zu gering zielgruppenspezifisch ausgeprägt. Das Interesse an einer Personalisierung von Dienstleistungen ist zwar vorhanden, allein es fehlt an einer umfassenden Umsetzung der in diese Richtung gehenden Visionen, die sich nicht in technischen Implementierungen erschöpfen darf. Die Chancen einer Neuorientierung durch ein Beziehungsmanagement, wie es das Customer Relationship Management darstellt, sollten genutzt werden, wenn auch - wegen des Kulturauftrags - unter anderen Vorzeichen.

¹⁶⁰ Digitale Bibliotheken (2001).

Literaturverzeichnis

Albrecht, Christoph: Begrabt die Bibliotheken! Unser Kulturauftrag ist die Digitalisierung. In: F. A. Z., Feuilleton, 16.04.2002, S. 43.

Ball, Rafael: Bibliothek und Wissenschaft im Zeichen der Wertschöpfung. In: B. I. T. online 5 (2002), H. 3, S. 203-212, URL: <http://www.b-i-t-online.de/archiv/2002-03/fach1.htm> (23.07.2004).

Ders.: Knowledge-Management – eine neue Aufgabe für Bibliotheken? In: B. I. T. online 5 (2002), H. 1, S. 23-34.

Baßeler, Ulrich/Jürgen Heinrich/Burkhard Utecht: Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft. 18. Aufl., Stuttgart 2006.

Beck, Silke: Eventmarketing in Bibliotheken. Berlin: BiBSpider, 2006.

Becker, Konrad: Globale Datenkörper. In: Die Politik der Infosphäre. World-Information Org. Hrsg. von Konrad Becker u. a., Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung, Bd. 386, Bonn 2002, S. 199-209.

Biermann, Thomas: Kompakt-Training Dienstleistungsmanagement. Hrsg. von Klaus Olfert, Ludwigshafen 2003.

Boekhorst, Peter te/Matthias Kayß/Roswitha Poll: Nutzungsanalyse des Systems der überregionalen Literatur- und Informationsversorgung, Teil 2: Zur Nutzung der SSG-Bibliotheken. Juni 2003. URL: http://www.dfg.de/forschungsforderung/wissenschaftliche_infrastruktur/lis/down/load/ssg_bericht_teil_2.pdf (22.07.2007).

Boss, Richard W.: Library Web Portals. 02/2002. URL: <http://www.ala.org/ala/pla/plapubs/technotes/librarywebportals.htm> (16.12.2004).

Brogle, Richard: Das Tor zur persönlichen ETH. 28.06.2004. URL: <http://www.ethlife.ethz.ch/articles/tages/myeth.html#oben> (16.12.2004).

Bruhn, Manfred: Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). 2. Aufl., München 2003.

Chronicon: <http://elektra.bsb-munchen.de/servlet/Top/searchadvanced>.

Decker, Alexander: Customer Relationship Management bei Banken – Drei wesentliche Herausforderungen auf dem Weg zum Erfolg. In: Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung. Hrsg. von Adrian Payne und Reinhold Rapp, 2. Aufl., München 2003, S. 345-360.

Deutsche Bibliotheksstatistik: <http://www.bibliotheksstatistik.de>.

Dewey Library-System: <http://dewey.library.nd.edu/mylibrary/>

Digitale Bibliotheken: Rahmenbedingungen, Perspektiven, Anforderungen und Empfehlungen zur Neuordnung von Strukturen der Information und Kommunikation in den Wissenschaften. Positionspapier der Initiative Information und Kommunikation der Wissenschaftlichen Fachgesellschaften in Deutschland. Entwurf vom 09.09.2001. URL: <http://www.iuk-initiative.org/documents/digbib09092001/> (16.12.2004).

Ermert, Simone: Kinderbetreuung als Service der Fachhochschulbibliothek? Rückblick auf einen erfolgreichen Versuch. In: Bibliothek - Forschung und Praxis 26 (2002), Nr. 1, S. 23.

ETH World: http://www.ethworld.ethz.ch/about/index_DE.

Eversberg, Bernhard: Paradigma heute schon gewechselt? Weltbild-Wandel in Bibliotheken. 21.10.2003. URL: <http://www.allegro-c.de/regeln/pwx.htm> (16.12.2004).

Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel: <http://www.fh-wolfenbuettel.de/cms/de/fh-card/>.

Ferber, Reginald: Information Retrieval – Suchmodelle und Data-Mining-Verfahren für Textsammlungen und das Web. Heidelberg 2003. URL: <http://www.information-retrieval.de/irb/ir.html> (10.12.2004).

Finsterwalder, Jörg/Sven Reinecke/Torsten Tomczak/Martin Stadelmann: Erschließen und Ausschöpfen von Kundenpotenzialen durch Customer Relationship Management (CRM) – Managementkonzept und Ergebnisse einer Studie bei Schweizer Dienstleistern. In: Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung. Hrsg. von Adrian Payne/Reinhold Rapp, 2. Aufl., München 2003, S. 361-383.

Fresko, Andreas T.: Mass Customization, CRM, Personalisierung und die zentrale Rolle des Internets zur Umsetzung dieser Strategien. Interview mit Frank Piller. Online-Newsletter Autoresponder (Juni 2000). URL: <http://www.mass-customization.de/mc2000/interview.html> (16.12.2004).

Garcia, June/Christopher Chia: Personalisierung von Services. Herausforderung für öffentliche Bibliotheken. Gütersloh 2002, Bertelsmann Stiftung. URL: <http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/aw/2003/bertelsmann/personalisierung.pdf> (16.12.2004).

Garstka, Hansjürgen: Informationelle Selbstbestimmung und Datenschutz. Das Recht auf Privatsphäre. In: Bürgerrechte im Netz. Hrsg. von Christiane Schulzki-Haddouti, Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung Band 382, Bonn 2003, S. 48-70. URL:<http://www.bpb.de/files/YRPN3Y.pdf> (08.12.2004).

Georgy, Ursula: Customer Relationship Management in Bibliotheken. Die neue Qualität der Kundenbeziehung. In: ProLibris 4 (2001), S. 239-241.

Dies.: Kundenorientierung durch Personalisierung als Erfolgsgarant. In: Information Professional 2011. Strategien – Allianzen – Netzwerke. 26. Online-Tagung der DGI, Frankfurt/Main, 15.-17. Juni 2004, Proceedings. Hrsg. von Marlis Ockenfeld, Deutsche Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis, S. 47-58.

Gövert, Norbert: Meine Universitätsbibliothek – Das personalisierte Wissensportal. 24.03.2005. URL: http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2005/32/pdf/2005-03-17_bibtag.pdf (27.06.2007).

Guba: Beate: MyDUK. Vom Nutzen eines Informations- und Kommunikationsportals im Fall der Donau-Universität Krems. Master's thesis, Universität Krems, 2006.

Dies.: Bibliotheken und Portale – ein Überblick. In: GMS Medizin-Bibliothek-Information 6 (2006), Nr.2. URL: <http://www.egms.de/de/journals/mbi/2006-6/mbi000033.shtml> (27.06.2007).

Günter, Bernd/Sabrina Helm: Kundenbewertung im Rahmen des CRM. In: Hajo Hippner/Klaus D. Wilde: Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung. 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 357-378.

Hauser, Tobias/Ulrich M. Löwer: Web Services und Portale. Portalanwendungen auf der Basis von Web Services. 2004. URL: <http://www.dini.de/veranstaltungen/jahres/2004/vortraege/> (12.11.2004).

Hippner, Hajo: CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte. In: Hajo Hippner/Klaus D. Wilde: Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung. 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 15-44.

Högler, Tamara/Rebecca Bulander/Gunther Schiefer: Personalisierung beim Mobile Computing. Untersuchung im Rahmen des Projektes „MoMa – Mobiles Marketing“ zum Programm MobilMedia des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA), Institut AIFB, Universität Karlsruhe (TH), 2004.

URL:http://www.mobilesmarketing.com/moma/Downloads/Trendberichte/Moma_PosPapier_Personalisierung.pdf (26.11.2004)

Homann, Benno: Standards der Informationskompetenz. Eine Übersetzung der amerikanischen Standards der ACRL als argumentative Hilfe zur Realisierung der „Teaching Library“. In: Bibliotheksdienst 36 (2002), H. 5, S. 625-637.

Homburg, Chr./Manfred Bruhn: Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen. Hrsg. von Manfred Bruhn/Chr. Homburg, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 3-36.

Ideal Observer: <http://www.idealobserver.de/htdocs/collaborative.html>.

Jutzi-Müller, Ursula/Wolfram Neubauer: MyLibrary@ETH: Managing the Resources You Need. IATUL Proceedings, Vol. 14 (New Series), 2004. URL: <http://www.iatul.org/conference/proceedings/vol14/fulltexts/Jutzi%20Muller.pdf> (03.12.2004).

Kadatz, Hans-Joachim: Seemanns Lexikon der Architektur. 2. Aufl., Leipzig 2000.

Kaden, Ben/Andrea Kaufmann/Roland Wagner-Döbler: Wissensmanagement in der Wissenschaft. Bericht über die Tagung der Gesellschaft für Wissenschaftsforschung und des Instituts für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin am 26. und 27. März 2004. In: B. I. T. online 7 (2004), Nr. 2, S. 149-150. URL: <http://www.b-i-t-online.de/heft/2004-02/report2.htm> (23.07.2004).

Kalenborn, Axel: Content Management. Personalisierung. URL: <http://www.wi-univ-trier.de/lehre/veranstaltungen/Hauptstudium/CMS/08%20%20CMS%20Personalisierung.pdf> (16.12.2004).

Keller, Alice: Elektronische Zeitschriften: Was sagen Nutzerstatistiken aus? In: B. I. T. on-line 5 (2002), Nr. 3, S. 213-232.

Kidman, Angus: Personalisierte Web-Services: Chancen und Herausforderungen. In: ZDNet, 20. Oktober 2003. URL: http://www.zdnet.de/zdnetweek/print_this.htm?pid=39116569-39001036c (16.12.2004).

Kirchhof, A./T. Gurzki et al.: Was ist ein Portal? Definition und Einsatz von Unternehmensportalen Whitepaper. Hrsg.: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. 2004. URL: http://www.ebi.iao.fraunhofer.de/Whitepaper%20Was%20ist%20ein%20Portal_mit%20Logo.pdf (27.06.2007).

Klatt, Rüdiger et al.: Elektronische Information in der Hochschulausbildung. Innovative Mediennutzung im Lernalltag der Hochschulen. (Studie der Sozialforschungsstelle Dortmund im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung) Opladen 2001. URL: <http://www.stefi.de> (16.12.2004).

Klein, S./S. Güler/K. Lederbogen: Personalisierung im elektronischen Handel. In: Wisu (2000), H. 1, S. 88-94.

Krafft, Manfred/Oliver Götz: Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkungen. In: Hajo Hippner/Klaus D. Wilde: Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung. 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 325-356.

Leskien, Hermann: Von der Notwendigkeit der Differenzierung. Vortrag vom 20.10.1997. URL: <http://www.imn.htwk-leipzig.de/~bastian/unendl/leskien.txt> (03.12.2004).

Müller, Hartmut: Inhaltliche Erschließung in Zeiten des Internets. Googeln oder Nichtgoogeln – das ist hier die Frage! In: B. I. T. online 7 (2004), Nr. 1, S. 29-32.

Müller, Ursula: MyLibrary@ETH: Personalisierter Zugang zu elektronischen Informationsressourcen. In: Corinne Gysling: Auf dem Weg zur digitalen Bibliothek: Strategien für die ETH-Bibliothek im 21. Jahrhundert. Zürich 2005, S. 137-152.

Neisser, Horst: Vom Printmedium zur elektronischen Publikation – Auswirkungen auf Kultur und Gesellschaft (2000). URL: <http://www.aib.sk/infos/infos2000/4.htm> (16.12.2004).

Neubauer, Wolfram: Interview ohne Titel, 2004. URL: http://www.ethworld.ethz.ch/community/interviews/w_neubauer (24.10.2004).

Ders.: Von Bibliothekskatalogen zu Wissensportalen. In: Bibliothek - Forschung und Praxis (2006), H. 3, S. 275-283.

Nielsen, Jakob: Personalization is Over-Rated. Nielsen's Alertbox for October 1998. URL: <http://www.useit.com/alertbox/981004.html> (16.12.2004).

Payne, Adrian/Reinhold Rapp: Relationship Marketing: Ein ganzheitliches Verständnis von Marketing. In: Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und erfolgreiche Umsetzung. Hrsg. von A. Payne/R. Rapp, München 1999, S. 3-16.

Piller, Frank: Was bedeutet Mass Customization? Modifizierter Auszug aus Frank Piller: Kundenindividuelle Massenproduktion. München/Wien 1998, Kap. 4. URL: <http://www.mass-customization.de/wasist.htm> oder <http://www.mass-customization.de/inhalt.htm> (16.12.2004).

Poll, Roswitha: Bibliotheksmanagement. In: Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung. Hrsg. von Rudolf Frankenberger und Klaus Haller, München 2004, S. 93-116.

Raffelt, Albert/Wilfried Sühl-Strohmenger: Neue Informationsstruktur an den Universitäten? Gedanken zur Rolle der Bibliothek im Kontext von Informations- und Wissensmanagement. In: B. I. T. online 5 (2002), H. 3, S. 233-244. URL <http://www.b-i-t-online.de/archiv/2002-03/fach3.htm> (23.07.2004).

Rapp, Reinhold: Customer Relationship Management. Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen, Frankfurt/Main 2000.

Ders./Alexander Decker: Herausforderungen und Trends im Customer Relationship Management. In: CRM 2000 - Customer Relationship Management - So binden Sie Ihre Kunden. Hrsg. von K. D. Wilde/H.-J. Hippner, Düsseldorf 2000, S. 73-77. URL: [http://www.competencesite.de/dienstleistung.nsf/0BC434B98247DC95C1256AF5003AA797/\\$File/herausforderunge_n_und_trends_im_crm.pdf](http://www.competencesite.de/dienstleistung.nsf/0BC434B98247DC95C1256AF5003AA797/$File/herausforderunge_n_und_trends_im_crm.pdf) (26.11.2004).

Ders./Sebastian Guth: Data Mining-Anwendungen im Relationship Marketing. In: Handbuch Relationship Marketing. Konzeption und

erfolgreiche Umsetzung. Hrsg. von A. Payne/R. Rapp, 2. Aufl., München 2003, S. 165-179.

Rösch, Hermann: Wissenschaftsportal – bibliothekarische Konzeption in der Informationsgesellschaft (2000). URL: <http://bt2000.univie.ac.at/abstracts/roesch.pdf> (16.12.2004).

Ders.: Wissenschaftliche Kommunikation und Bibliotheken im Wandel. In: B. I. T. online 7 (2004), H. 2, S. 113-124. URL: <http://www.b-i-t-online.de/heft/2004-02/fach1/htm> (23.07.2004).

Ders./Dirk Weisbrod: Linklisten, Subject Gateways, Virtuelle Fachbibliotheken, Bibliotheks- und Wissenschaftsportale. In: B. I. T. online 7 (2004), Nr. 3, S. 177-188.

Rudolph, Alfred/Miriam Rudolph: Customer Relationship Marketing – individuelle Kundenbeziehungen. Das professionelle 1 x 1. Berlin 2000.

Scheuch, Fritz: Marketing. 5., verb. und erg. Aufl., München 1996.

Schöning-Walter, Christa: Information vernetzen – Wissen aktivieren. Strategisches Positionspapier zur Zukunft der wissenschaftlichen Information. Hrsg. vom Bundesministerium für Bildung und Forschung 2003. URL: <http://www.iwi-iuk.org/iuk2003/program/schoening/ppt/> (16.12.2004).

Schwetz, Wolfgang: Customer Relationship Management. Mit dem richtigen CRM-System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten. 2., aktual. Aufl., Wiesbaden 2001.

Sonnenschein, Martin/Harald Zapp/Axel Freyberg.: Customer Energy: Wie Unternehmen lernen, die Macht des Kunden für sich zu nutzen. Wiesbaden 2006.

Staminski, Wolfgang: Mythos Kundenorientierung: Was Kunden wirklich wollen. Frankfurt/New York 1998.

Töpfer, Armin: Beschwerdemanagement. In: H. Hippner/K.D. Wilde: Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung. 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 541-582.

Umlauf, Konrad: Die Bibliothek als wirtschaftliches Dienstleistungsunternehmen. Berliner Handreichungen zur

Bibliothekswissenschaft Nr. 81, 2000. URL: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h81/> (26.11.2004).

Ders.: Gutenberg 1999. Chancen und Herausforderungen des Umbruchs in der Medienlandschaft für Bibliotheken. Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft Nr. 72, 1999. URL: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h72/> (16.12.2004).

Universitätsbibliothek Bielefeld: <http://www.ub.uni-bielefeld.de/>.

Universitätsbibliothek Dortmund: http://www.ub.uni-dortmund.de/angebote_nach_mass/index.html.

Universitätsbibliothek Johann Christian Senckenberg, Frankfurt/Main: <http://myub.stub.uni-frankfurt.de/start>.

Universitätsbibliothek Zürich: <http://myeth.ethz.ch/>.

Virtuelles Datenschutzbüro:
<http://www.datenschutz.de/recht/grundlagen/>.

Virtuelle Fachbibliothek Geowissenschaften: <http://www.geo-leo.de/>.

Wehrmeister, Dierk: Customer Relationship Management. Kunden gewinnen und an das Unternehmen binden. Köln 2001.

Wilmsmeier, Silke: ... und was haben die Benutzer davon? In: Bibliothek 23 (1999), Nr. 3, S. 277-317.

Zintel, Arno E./Anton M. Treischl: Das ABC der Kundenbindung. Kostengünstige Methoden in der Praxis. 1. Aufl., Würzburg 2000.