

Gestaltung zukünftiger Bibliotheksangebote mit Methoden der Marketingforschung

Ein neues DFG-Projekt des Lehrstuhls für BWL und Marketing
und der Bibliothek der Universität Bielefeld

Reinhold Decker, Antonia Hermelbracht

1. Einleitung

Über die Zukunft der Bibliotheken bzw. „die Bibliothek der Zukunft“ wird gegenwärtig vielerorts diskutiert. Die Frage nach der zukünftigen Ausgestaltung von Informationsdienstleistungen ist nicht nur für Bibliothekare, sondern auch für die Nutzer entsprechender Angebote in Wissenschaft und Praxis von Interesse. Schwerpunkte dieser Diskussionen bilden z.B. die Weiterentwicklung elektronischer Bibliotheksdienste, aber auch die Neuausrichtung des wissenschaftlichen Publikationsprozesses und der offene Zugang zu wissenschaftlichen Informationen über das Internet. Die hierzu vertretenen Meinungen und Standpunkte sind so vielfältig wie die Entwicklungsmöglichkeiten und Aufgabenfelder der Bibliotheken selbst.

Um zu Leistungsangeboten zu gelangen, die den zukünftigen Nutzerbedürfnissen bestmöglich Rechnung tragen, können unterschiedliche Wege eingeschlagen werden. Eine mögliche Vorgehensweise bei der Entwicklung neuer Serviceleistungen besteht in der Anwendung praxisbewährter **Methoden der Marketingforschung und -planung**. Für einen in dieser Hinsicht systematisch betriebenen Innovationsprozess sprechen die Komplexität der Aufgabenstellung und die enorme Wichtigkeit der Thematik für eine nachhaltige Positionierung der Bibliotheken im Wettbewerbsumfeld der auch zunehmend privatwirtschaftlich organisierten Informationsdienstleister. Gleichzeitig muss gesehen werden, dass sich, zumindest in Industrie und Wirtschaft, wo die regelmäßige Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen¹ häufig eine unverzichtbare Überlebensnotwendigkeit darstellt, die überwiegende Zahl der Neueinführungen nicht im Markt durchzusetzen vermögen. Neun von zehn Produkten schaffen es nicht, die für ihre Entwicklung und Einführung erforderlichen Investitionen wieder zu erwirtschaften. Um die Misserfolgswahrscheinlichkeit auf ein Minimum zu reduzieren, wird immer häufiger der aus einem neuen Produkt für den Kunden potenziell erwachsende Nutzen in den Mittelpunkt der Überlegungen gestellt. Denn nur Produkte mit einem erkennbaren

1 Die Bezeichnungen Produkt und Dienstleistung werden im Folgenden synonym verwendet.

Nutzen, auch wenn er subjektiver Natur sein mag, wie dies z. B. bei Lifestyle-Produkten oder bei Produkten aus der Informations- und Unterhaltungsindustrie häufig der Fall ist, können sich auf Dauer im Wettbewerb behaupten. Vor dem Hintergrund schrumpfender Budgets und steigender Kosten kommt der Entwicklung der „richtigen“ Produkte eine noch größere Bedeutung zu. Die gegenwärtig in vollem Gange befindlichen Umstrukturierungen und Veränderungen im öffentlichen Sektor – und insbesondere auch im Bereich der Bibliotheken – signalisieren hier einen deutlichen Handlungsbedarf. Sie bieten aber auch die Chance, neue und bislang vielleicht eher ungewohnte Wege zu gehen.

Der vorliegende Beitrag beschreibt eine mögliche Vorgehensweise bei der systematischen Gestaltung zukünftiger Bibliotheksangebote. Dabei werden bewusst Analogien zum betrieblichen Neuproduktentwicklungsprozess hergestellt. Eine intensive Auseinandersetzung mit dieser Problematik ist Gegenstand des DFG-Förderprojektes „Einsatz der Conjoint-Analyse als Instrument der Marketingforschung zur Entwicklung und Steuerung zukünftiger Serviceangebote von wissenschaftlichen Bibliotheken“, das gegenwärtig an der Universität Bielefeld durchgeführt wird, und auf das nachfolgend noch genauer eingegangen wird.² Zunächst werden jedoch die wichtigsten Schritte eines idealtypischen Neuproduktentwicklungsprozesses aus anwendungsorientierter Sicht skizziert.

2. Idealtypisches Vorgehen bei der Entwicklung neuer Bibliotheksdienste

2.1 Wahrnehmung von Innovationsmöglichkeiten

Der Prozess der Entwicklung neuer Leistungsangebote beginnt mit der Wahrnehmung von Innovationsmöglichkeiten. Dabei reicht der Interpretationsspielraum hinsichtlich des Begriffes **Innovation** von der einfachen Modifikation bereits existierender Produkte/Dienste bis hin zur „revolutionären“ Erfindung, wie sie etwa das Automobil und das Internet darstellen. Im Bibliotheksbereich zählt sicherlich die Einführung elektronischer Rechercheinstrumente und digitaler Inhalte (wie z.B. elektronische Zeitschriften) zu den markantesten Innovationen der letzten Jahre. Bei den meisten Innovationen handelt es sich jedoch im Kern um Verbesserungen bereits existierender Produkte. Revolutionäre Entwicklungen stellen heute im Bibliothekswesen, genau wie auch in der Industrie, eher die Ausnahme dar. In einigen Bereichen, etwa den digitalen

2 An dieser Stelle möchten wir uns bei Bettina Koeper und Dr. Norbert Lossau (Universitätsbibliothek Bielefeld) für die zahlreichen und sehr aufschlussreichen Gespräche zum Thema Bibliotheksdienstleistungen im Zusammenhang mit dem DFG-Projekt sowie die kritische Durchsicht des vorliegenden Beitrags bedanken.

bzw. internetgestützten Bibliotheksangeboten, entwickeln sich die Nutzerwünsche allerdings mit einer solchen Dynamik, dass die Notwendigkeit, über neue Ergänzungen, Erweiterungen etc. nachzudenken, schon fast an der Tagesordnung ist. Aus der anfänglichen Kür wird zunehmend eine Pflicht.

Wie aber gelangt man in effektiver Weise zu Ideen für neue Produkte bzw. Dienste? Eine wichtige Quelle für entsprechende Impulse stellen die eigenen Mitarbeiter, die Nutzer und andere Bibliotheken dar, wobei Letztere eher die Basis für so genannte „me-too-Innovationen“ liefern. Die zuerst Genannten haben durch ihr Insiderwissen ein zusätzliches Potenzial im Hinblick auf Anregungen zur Verbesserung interner Prozesse. Aber auch die von Nutzern geäußerten Beschwerden oder immer wieder auftretende Rückfragen zu bestimmten Abläufen, etwa der Durchführung von Fernleihen, können wertvolle Hinweise auf bislang ungenutzte Verbesserungspotenziale geben. Regelmäßige Brainstorming-Runden unter Beteiligung von Bibliotheksmitarbeitern aus verschiedenen Bereichen und mit unterschiedlichen Tätigkeitsprofilen sowie die Einrichtung einer zentralen und proaktiv wirkenden Beschwerdestelle können dazu beitragen, Innovationsprozesse zu verstetigen. Darüber hinaus ist aber auch die kontinuierliche Beobachtung der Entwicklung bibliotheksrelevanter Technologien unverzichtbar. Der Auf- und Ausbau des Internets war eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung zahlreicher neuer digitaler Bibliotheksangebote und hat die Bibliothekslandschaft nachhaltig verändert. Das verspätete oder nur unzureichende Erkennen technologischer Veränderungen kann die Qualität der angebotenen Leistungen auf Dauer beeinträchtigen. Im Umkehrschluss kann die frühzeitige Wahrnehmung von und das schnelle Reagieren auf solche Umbrüche deutliche Imagegewinne und dauerhafte Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Anbietern von Bibliotheksleistungen schaffen. Der systematische Erwerb und Gebrauch von Informationen über Geschehnisse und Entwicklungstendenzen im Organisationsumfeld mit dem Ziel der systematischen Planung zukünftiger Aktionen wird als Environmental Scanning bezeichnet (vgl. Aguilar (1967)). Im Bibliothekskontext bedeutet **Environmental Scanning** das frühzeitige Erkennen zukünftiger Herausforderungen aufgrund schwacher Signale aus den Bereichen Bildung, Wissenschaft, Technologie, Politik und Gesellschaft. Schwache Signale sind unscharfe Andeutungen von Entwicklungen, die aufgrund ihrer Schwäche bzw. Unvollständigkeit noch keine genaue Abschätzung der sich hieraus ergebenden Konsequenzen erlauben (vgl. Ansoff (1975)). Schwache Signale im Hinblick auf zukünftige Herausforderungen an wissenschaftliche Bibliotheken können z. B. aus den gegenwärtig geführten Diskussionen über Elitehochschulen in Deutschland entstehen. Ihre Wahrnehmung ermöglicht allerdings nur dann einen Wettbewerbsvorsprung, wenn sie vor der Konkurrenz in entsprechende Maßnahmen überführt werden.

Eine weitere Möglichkeit zur systematischen Aufdeckung von Innovations- bzw. Verbesserungspotenzialen bietet die datengestützte Visualisierung der gegenwärtigen Leistungswahrnehmung mittels so genannter „**Perceptual Maps**“. Hierbei handelt es sich um die grafische Darstellung der Wahrnehmung existierender Leistungsangebote durch die fokussierten Zielgruppen, z.B. mittels Faktorenanalyse. Ein entsprechendes Beispiel aus dem Bibliotheksbereich ist in Abbildung 1 gegeben.

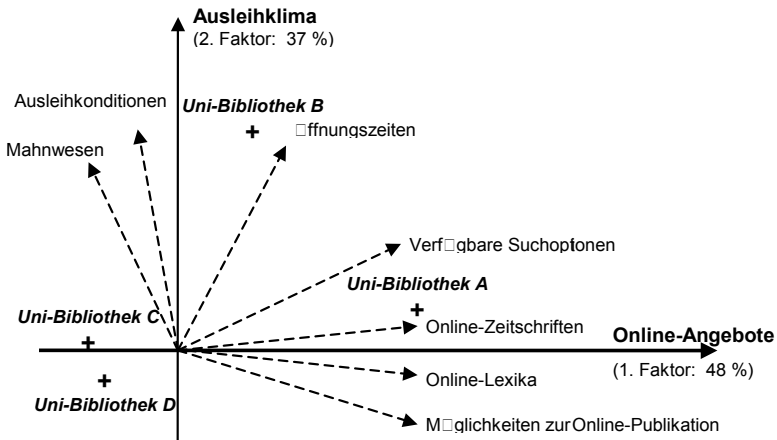


Abbildung 1: Wahrnehmung von Bibliotheksangeboten

Der Abbildung ist zu entnehmen, dass die Unterschiede zwischen den betrachteten Universitätsbibliotheken im Wesentlichen auf zwei Faktoren, nämlich die verfügbaren Online-Angebote und das Ausleihklima, zurückzuführen sind. Die an den Achsen dargestellten Prozentwerte beschreiben die Erklärungskraft der beiden Faktoren, die sich ihrerseits aus den Korrelationen der z.B. auf Ratingskalen abgefragten und als gestrichelte Pfeile in die Grafik eingebetteten Merkmale ergeben. Der Faktor „Ausleihklima“ wird im vorliegenden Beispiel im Wesentlichen durch die Bewertung der Ausleihkonditionen, des Mahnwesens und der Öffnungszeiten bestimmt. Die Position der einzelnen Bibliotheken in diesem Wahrnehmungsraum beschreibt das Ausmaß der wahrgenommenen Ähnlichkeit. Universitätsbibliothek B hebt sich in diesem Sinne vor allem aufgrund der positiven Wahrnehmung hinsichtlich des Ausleihklimas vom Rest der Bibliotheken ab. Analoges gilt für Bibliothek A bezüglich der um den Faktor „Online-Angebote“ gruppierten Leistungsmerkmale.

Die ähnliche Wahrnehmung der Bibliotheken C und D resultiert aus deren fehlender Profilstärke bezüglich der betrachteten Leistungsmerkmale. Hier besteht auf Dauer also deutlicher Handlungsbedarf.

2.2 Ideengenerierung und Vorselektion

Nachdem auf die eine oder andere Art konkrete Trends oder Angebotslücken identifiziert wurden, können Ideen für neue Leistungsangebote entwickelt werden. Zu diesem Zweck sind eine Fülle an **Kreativitätstechniken** entwickelt worden. Das Spektrum reicht von primär auf Intuition basierenden Ansätzen (z.B. das Brainstorming) bis hin zu eher analytisch angelegten Techniken (z.B. die Morphologie). Eine strukturierte Beschreibung alternativer Kreativitätstechniken, wie sie insbesondere im Marketing zum Einsatz kommen, findet man beispielsweise bei Schlicksupp (1995). Ein in jüngster Zeit zunehmend Beachtung findendes Bündel von Methoden hat unter dem Akronym **TRIZ** (auf Deutsch: „Theorie der erfinderischen Problemlösung“) Verbreitung gefunden. Im Rahmen des TRIZ-Projektes wurden durch die Auswertung von mehr als 40.000 Patenten Parameter und Prinzipien erfolgreicher technischer Innovationen ermittelt, die sich gezielt in Neuproduktentwicklungsprozessen und insbesondere auch bei der Ideengenerierung und -selektion nutzen lassen. TRIZ basiert auf der Annahme, dass die meisten Probleme, mit denen Menschen konfrontiert werden, irgendwann von jemandem bereits im Zusammenhang mit einer ähnlichen Aufgabenstellung gelöst wurden. Anwendungen der TRIZ-Prinzipien finden sich bislang primär im technologischen Bereich. Eine Übertragung auf das Bibliothekswesen erscheint aber möglich und Erfolg versprechend.

Die sich anschließende Vorselektion dient der nutzerorientierten Fokussierung auf eine der konkreten Problemstellung entsprechenden Menge von Innovationsideen. Auch hierbei können wieder verschiedene Techniken aus der Marketingforschung, etwa das Kano-Modell, zum Einsatz kommen. Das **Kano-Modell** (vgl. z.B. Solomon et al. (2001)) geht von der Annahme aus, dass es verschiedene Arten von Erwartungen gibt, deren Erfüllungsgrad sich auf die Zufriedenheit der Kunden, respektive Nutzer, mit der betreffenden Leistung auswirkt. Die Erfüllung der Grunderwartungen wird bei jeder Leistung vorausgesetzt. Bei Nichterfüllung kommt das Leistungsangebot für den Kunden nicht in Betracht. Die Nutzer einer Universitätsbibliothek erwarten beispielsweise, dass sie in den entsprechenden Räumlichkeiten Arbeitsplätze vorfinden. Eine besondere Profilierung ist hierdurch zunächst einmal nicht gegeben. Bei den so genannten Leistungserwartungen besteht eine positive Korrelation zwischen der sich einstellenden Zufriedenheit und dem Ausmaß, zu dem eine Leistung den bestehenden Qualitätsansprüchen entspricht. Ein solcher Effekt könnte sich z. B. dann einstellen, wenn ein gewisser Teil der Arbeitsplätze zu-

künftig mit einem Internetanschluss für private Notebooks ausgestattet wird. Eine wirklich herausragende Profilierung ist jedoch nur mit Leistungsangeboten möglich, die vom Nutzer nicht erwartet werden und deren Einführung Begeisterung auszulösen vermag. Im Kano-Modell spricht man deshalb von den Begeigerungserwartungen. Im Falle der Ausgestaltung von Bibliotheksarbeitsplätzen könnte z.B. die Einrichtung eines Funknetzes in Verbindung mit der leihweisen Bereitstellung entsprechender Funk-LAN-Adapter für Notebooks ein Höchstmaß an Arbeitsflexibilität und -komfort ermöglichen (vgl. hierzu auch Senst (2004)). Das vermutete Ausmaß, zu dem eine Innovationsidee den genannten Erwartungen entspricht, liefert eine gute Orientierung für die Ideenvorselektion.

2.3 Entwicklung und Bewertung konkreter Konzepte

Der Erfolg eines Innovationsprozesses hängt jedoch nicht nur von der erzeugten Ideenvielfalt, sondern insbesondere auch von dem Grad ab, zu dem es gelingt, die vorliegenden Ideen in konkrete Produktkonzepte zu überführen. Sowohl in der Marketingforschung als auch der Marketingpraxis hat sich seit mehreren Jahren die **Conjoint-Analyse** als ein Verfahren zur Konkretisierung von Neuproduktideen und zur Optimierung bereits existierender Produkte und Dienstleistungen durchgesetzt. Die Conjoint-Analyse wird heute weltweit von führenden Unternehmen der verschiedensten Branchen eingesetzt. In Abbildung 2 sind die Ergebnisse verschiedener Studien zur Verbreitung und zu den Einsatzgebieten der Conjoint-Analyse in USA, Europa und Deutschland dargestellt. Es ist deutlich zu erkennen, dass die Neuproduktentwicklung, neben der Preisgestaltung, das wichtigste Anwendungsgebiet der Conjoint-Analyse ist (vgl. Melles, Holling (1998), Wittink, Cattin (1989) und Wittink et al. (1994)).

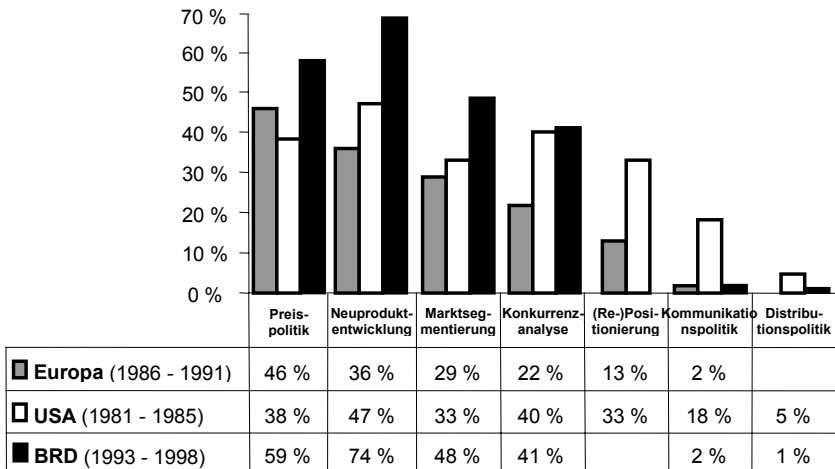


Abbildung 2: Einsatzgebiete der Conjoint-Analyse

Die Wurzeln der Conjoint-Analyse finden sich bereits in den 60er Jahren (vgl. Luce, Tukey (1964) und Green et al. (2001)). Obwohl dieses Verfahren seit seiner Einführung sehr häufig zum Einsatz kam und auch kontinuierlich weiterentwickelt wurde, sind Anwendungen im Bibliotheksbereich bislang eher selten zu finden. Einige wenige, eher experimentellen Charakter besitzende Studien zur nutzenbasierten Ausgestaltung von Leistungsangeboten universitärer Bibliotheken wurden in den USA durchgeführt. Der Umfang dieser Projekte hinsichtlich Stichprobengröße und abgedecktem Themenbereich ist allerdings im Vergleich zu entsprechenden Studien in der Industrie eher klein (vgl. Halperin, Strazdon (1980) und Crawford (1994)).

Der generelle Ablauf einer Conjoint-Analyse wird nachfolgend anhand eines einfachen Beispiels dargestellt. Gegenstand der Betrachtung sei die Überlegung, zukünftig, im Zuge der Neuausrichtung des wissenschaftlichen Publikationsprozesses, einen Übersetzungsdienst in das Leistungsangebot einer Bibliothek mit aufzunehmen. Der Übersichtlichkeit halber beschränken wir uns dabei auf die Grundform der Conjoint-Analyse.³ In der Praxis und in dem im Anschluss skizzierten DFG-Projekt finden darüber hinaus auch weiterentwickelte Verfahrensvarianten Anwendung.

3 Für eine einführende Darstellung der Conjoint-Analyse aus formal-methodischer Sicht sei z.B. auf Backhaus et al. (2003) verwiesen.

Bei der Durchführung einer „klassischen“ Conjoint-Analyse (Grundform) sind zunächst die interessierenden Merkmale (z. B. die Übersetzungsrichtung und das für die Leistung zu entrichtende Entgelt) sowie deren mögliche Ausprägungen festzulegen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Merkmale für die fokussierte Zielgruppe tatsächlich relevant, durch den Leistungsanbieter beeinflussbar und unter den gegebenen Rahmenbedingungen auch realisierbar sind. Weiterhin sollen sie unabhängig voneinander sein und in einer kompensatorischen Beziehung zueinander stehen, d. h. die als nachteilig wahrgenommene Ausprägung eines Merkmals soll durch die vorteilhafte Ausprägung eines anderen Merkmals kompensiert werden können. Bezogen auf das geplante Serviceangebot seien die in Tabelle 1 genannten Merkmale und deren Ausprägungen von Relevanz.

Merkmale	Merkmalsausprägungen	
Art der Leistung	Stilistische Korrektur (einer Rohübersetzung)	[A1]
	Komplettübersetzung (“deluxe”)	[A2]
	Rohübersetzung	[A3]
Übersetzungsrichtung	Deutsch → Englisch	[B1]
	Englisch → Deutsch	[B2]
	Deutsch → Französisch	[B3]
Leistungserbringer	Lizenzierter Übersetzer	[C1]
	Muttersprachler (in der Zielsprache)	[C2]
	„Intelligente“ Übersetzungssoftware	[C3]
Zahlungsmodalität	Abrechnung auf Stundenbasis	[D1]
	Abrechnung auf Seitenbasis	[D2]
Entgelt	1,- €	[E1]
	25,- €	[E2]
	50,- €	[E3]

Tabelle 1: Merkmale und Merkmalsausprägungen eines Übersetzungsdienstes

Ein zentrales Element der Conjoint-Analyse ist das zur Anwendung kommende Präferenzmodell. In der einschlägigen Literatur liegen hierfür verschiedene Vorschläge vor (vgl. hierzu etwa Green, Srinivasan (1978)). Die größte Verbreitung hat das den weiteren Betrachtungen zugrunde liegende Teilnutzenwertmodell erlangt, bei dem für jede Merkmalsausprägung der Beitrag zum Gesamtnutzen der betreffenden Leistung ermittelt wird. Für die der Teilnutzenberechnung vorausgehende Datensammlung stehen ebenfalls verschiedene Methoden zur Auswahl. Bei der weit verbreiteten Profilmethode besteht ein Profil bzw. Stimulus⁴ aus der Kombination je einer Ausprägung aller Merkmale. Bei einer kleinen Anzahl von Merkmalen und Ausprägungen können alle möglichen Kombinationen (Stimuli) in die Analyse eingehen. Ist aufgrund der Leistungskomplexität – wie es im Falle von Bibliotheksdienstleistungen häufig der Fall sein wird – der Rückgriff auf eine geeignete Teilmenge erforderlich, so spricht man von einem reduzierten Erhebungsdesign. Bereits mit den wenigen in Tabelle 1 genannten Merkmalen und Merkmalsausprägungen lassen sich immerhin schon $3 \times 3 \times 3 \times 2 \times 3 = 162$ unterschiedliche Leistungskonzepte (Stimuli) generieren. Eine zuverlässige Bewertung so vieler Alternativen durch potenzielle Nutzer ist kaum noch möglich. Zur Lösung dieses erhebungstechnischen Problems finden sich in der einschlägigen Literatur zahlreiche praktikable Vorschläge (vgl. z. B. Baier, Säuberlich (1997)).

In Abhängigkeit von der Art der zu konzipierenden Leistung bieten sich verschiedene Möglichkeiten der Stimuluspräsentation an, angefangen bei realen Prototypen, über bildliche Darstellungen (hier ergeben sich insbesondere durch das World Wide Web interessante Gestaltungsmöglichkeiten) bis hin zu einfachen verbalen Beschreibungen. Auch Kombinationen hieraus sind möglich. Die ausgewählten Stimuli sind sodann von den aus der fokussierten Zielgruppe rekrutierten Probanden, z. B. mittels Rangreihung, hinsichtlich der persönlichen Präferenz zu bewerten. Zwei verbal gestaltete, beispielhafte Stimuluskarten nach der Profilmethode sind in Abbildung 3 dargestellt.

4 Hierunter versteht man die Realisation einer möglichen Merkmalskombination, die entweder bereits als reale Leistung existiert oder aber zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch Fiktion („Idee“) ist.

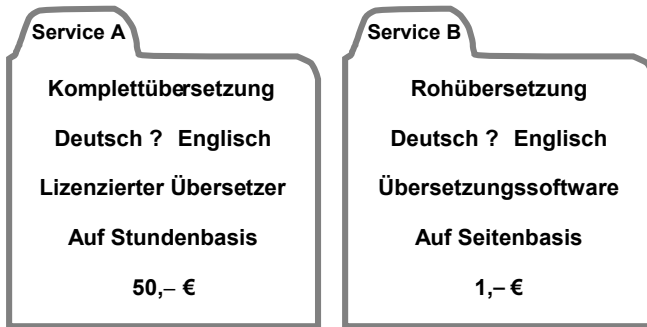


Abbildung 3: Exemplarische Stimuluskarten

Aus den individuellen Präferenzurteilen können dann mittels verschiedener multivariater Verfahren⁵ die Teilnutzenwerte der einzelnen Merkmalsausprägungen geschätzt werden. Diese sind gegebenenfalls noch geeignet zu aggregieren. Eine grafische Veranschaulichung der fiktiv angesetzten Teilnutzenwerte ist in Abbildung 4 gegeben. Man erkennt (vgl. hierzu auch Tabelle 1), dass die Ausprägung B1 (Deutsch → Englisch) des Merkmals Übersetzungsrichtung einen Teilnutzenbeitrag von 0,37 liefert, was zugleich das Maximum für dieses Merkmal darstellt. Übersetzungen vom Deutschen ins Französische würden in der zugrunde liegenden Zielgruppe hingegen nur einen Teilnutzenbeitrag von 0,07 liefern. Je größer die Differenz zwischen dem maximalen und dem minimalen Teilnutzenwert eines Merkmals ausfällt, desto höheren Stellenwert besitzt dieses Merkmal bei der finalen Leistungsrealisation. Das Merkmal Zahlungsmodalität hat mit einer relativen Wichtigkeit von 3,9% somit den geringsten Einfluss auf die Präferenzbildung in der Zielgruppe. Den größten Einfluss auf die Präferenz der potenziellen Nutzer eines Übersetzungsdienstes hat das Merkmal Übersetzungsrichtung mit einer relativen Wichtigkeit von 29,4%.

5 Aus Platzgründen wird auf die genaue Erläuterung der Methodik zur Schätzung der Teilnutzenwerte verzichtet.

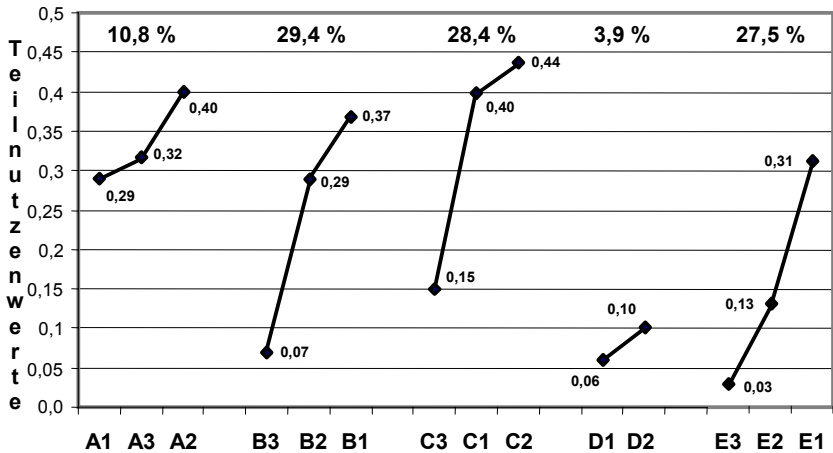


Abbildung 4: Merkmalspezifische Nutzenprofile

Mit den vorliegenden Teilnutzenwerten kann der Gesamtnutzen der verschiedenen Kombinationen von Merkmalsausprägungen bzw. Stimuli bestimmt werden. Die Spanne reicht in unserem Beispiel von 0,6 für die unattraktivste Form eines Übersetzungsdienstes bis zu einem Gesamtnutzenwert von 1,62, bei der aus Nutzersicht am stärksten präferierten Angebotsform. Bemerkenswert ist dabei die Tatsache, dass unterschiedliche Leistungsprofile zu ähnlichen Gesamtnutzenwerten führen können, was die Freiheitsgrade hinsichtlich der finalen Entscheidung, welche Leistungsvariante tatsächlich realisiert werden soll, erhöht. Die in Abbildung 5 dargestellten Angebotsalternativen liefern trotz ihres unterschiedlichen Profils einen nahezu identischen Gesamtnutzen von 1,25 bzw. 1,26. Beide wären für die Zielgruppe also nahezu gleichwertig.

Komplettübersetzung	0,40
Deutsch → Englisch	0,37
Lizenzierter Übersetzer	0,40
Auf Stundenbasis	0,06
50,- €	0,03
Summe	1,26

Rohübersetzung	0,32
Deutsch → Englisch	0,37
Übersetzungssoftware	0,15
Auf Seitenbasis	0,10
1,- €	0,31
Summe	1,25

Abbildung 5: Gesamtnutzen alternativer Übersetzungsdienste

Mit dem nunmehr verfügbaren Wissen hinsichtlich der mutmaßlichen Akzeptanz alternativer Übersetzungsdienste kann die genaue Überprüfung ihrer technischen bzw. organisatorischen Realisierbarkeit beginnen. Auch hierfür stehen wieder verschiedene Instrumente zur Verfügung. Beim **Quality Function Deployment** beispielsweise werden, vereinfacht ausgedrückt, die subjektiven Kundenwünsche in für den Entwickler der Leistung verständliche und möglichst objektive Informationen transformiert (vgl. Call (1997)). Das zentrale Element des Quality Function Deployment ist das so genannte „House of Quality“, mit dessen Hilfe die Wechselbeziehungen zwischen den Qualitäts- bzw. Realisationsparametern (z. B. die verfügbaren Personalressourcen und das erforderliche Equipment) und den Kundenanforderungen (z. B. die Flexibilität und Schnelligkeit der Leistungserstellung) sowie die Wechselbeziehungen der Realisationsparameter untereinander abgebildet werden.

2.4 Implementierung des neuen Leistungsangebots

Der Innovationsprozess endet mit der Implementierung eines sowohl den Präferenzen der potenziellen Nutzer angemessenen als auch unter den gegebenen Rahmenbedingungen innerhalb der Bibliothek möglichen und vertretbaren Leistungsangebots. Mittels **Blueprinting** (vgl. hierzu etwa Kleinaltenkamp (1999)) kann auch in dieser letzten Phase eine systematische Vorgehensweise gewährleistet werden. Hierbei wird der gesamte Leistungserstellungsprozess (angefangen bei der Entgegennahme von Übersetzungsfragen bis hin zum Inkasso der Übersetzungsgebühren) anhand eines grafischen Ablaufdiagramms analysiert. Die Teilprozesse werden dazu auf einer horizontalen Zeitachse dargestellt. In vertikaler Richtung werden die unterschiedlichen Ebenen der Kundeninteraktion in den einzelnen Teilprozessen angeordnet. Das Blueprinting ist aber nicht nur ein nützliches Instrument zur vorausschauenden Res-

sourceneinsatzplanung, sondern es liefert auch einen transparenten Rahmen für die spätere Identifikation von Schwachpunkten im Leistungsangebot bzw. von möglichen Ursachen aufkommender Kunden- bzw. Nutzerunzufriedenheit.

3. DFG-Projekt ProSeBiCA an der Universität Bielefeld

Abschließend soll noch kurz das gegenwärtig gemeinsam mit der Universitätsbibliothek Bielefeld durchgeführte DFG-Projekt **ProSeBiCA** (Prospektive Steuerung der Serviceangebote von wissenschaftlichen Bibliotheken mittels Conjoint-Analyse) skizziert werden. Die im Projekt verfolgte und in Abbildung 6 skizzierte Vorgehensweise orientiert sich in ihren groben Zügen an den oben beschriebenen Prozessschritten.

Ein wesentliches Ziel des Projektes ist die Entwicklung und datengestützte Überprüfung eines Analyse- und Simulationsrahmens für die systematische Entwicklung neuer Serviceangebote von wissenschaftlichen Bibliotheken auf Basis einer Conjoint-Analyse. Dieser soll in die Form eines Leitfadens übertragen werden, der auch anderen wissenschaftlichen Bibliotheken eine Nachnutzung ermöglicht. Dabei ist eine Anwendung der Conjoint-Analyse auf breiter Ebene angestrebt, d. h. alle langfristig entscheidungsrelevanten Bereiche sollen in angemessener Form Berücksichtigung finden. Gleichzeitig werden alle relevanten Nutzergruppen (siehe Abbildung 6) erfasst, wobei ein deutlicher Schwerpunkt auf Universitätsbibliotheken liegt. Die zusätzliche Ermittlung von Benefit-Segmenten, d. h. von Personengruppen mit ähnlichen Präferenzstrukturen, soll außerdem Aufschluss darüber geben, ob die gewählte und der traditionellen Sichtweise entsprechende a priori-Gruppierung der Nutzer auch zukünftig angemessen ist oder ob eine verstärkte Individualisierung, z. B. im Hinblick auf die Gestaltung personalisierter Dienstleistungsportale, erforderlich wird. Im Rahmen der Ideengenerierung und -selektion ist eine Kooperation mit der Johns Hopkins University in Baltimore, USA, vorgesehen. Die empirischen Präferenzmessungen werden im Hinblick auf ihren Pilotcharakter und ihren Umsetzbarkeitsanspruch am Beispiel von Leistungsangeboten der Universitätsbibliothek Bielefeld durchgeführt. Eine Validierung der Ergebnisse erfolgt in Zusammenarbeit mit der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für wissenschaftliche Bibliotheken und der Gewährleistung einer allgemeinen Nachnutzbarkeit des Instrumentariums für Bibliotheksprojekte mit ähnlicher Zielsetzung.

Literatur

1. *Aguilar, F. J. (1967): Scanning the Business Environment, Macmillan, New York.*
2. *Ansoff, I. H. (1975): Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals, California Management Review, Vol. 17, No. 2, 21–33.*
3. *Backhaus, K.; B. Erichson; W. Plinke; R. Weiber (2003): Multivariate Analysemethoden, 10. Aufl., Springer, Berlin.*
4. *Baier, D.; F. Säuberlich (1997): Kundennutzenschätzung mittels individueller Hybrid-Conjointanalyse, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 49, Nov., 951–972.*
5. *Call, G. (1997): Entstehung und Markteinführung von Produktneuheiten, Gabler, Wiesbaden.*
6. *Crawford, G. A. (1994): A Conjoint Analysis of Reference Services in Academic Libraries, College & Research Libraries, Vol. 55, No. 3, 257–267.*
7. *Green, P. E.; V. Srinivasan (1978): Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook, Journal of Consumer Research, Vol. 5, No. 2, 103–123.*
8. *Green, P. E.; A. M. Krieger; Y. J. Wind (2001): Thirty Years of Conjoint Analysis: Reflections and Prospects, Interfaces, Vol. 31, No. 3, Part 2, 56–73.*
9. *Halperin M.; M. Strazdon (1980): Measuring Students' Preferences for Reference Service: A Conjoint Analysis, Library Quarterly, Vol. 50, No. 2, 208–224.*
10. *Kleinaltenkamp, M. (1999): Service-Blueprinting – Nicht ohne einen Kunden. Ein Instrument zur Steigerung der Effektivität und der Effizienz von Dienstleistungsprozessen, Technischer Vertrieb, Heft 2, 33–39.*
11. *Luce, R. D.; J. W. Tukey (1964): Simultaneous Conjoint Measurement: A New Type of Fundamental Measurement, Journal of Mathematical Psychology, Vol. 1, 1–27.*
12. *Melles, T.; H. Holling (1998): Einsatz der Conjoint-Analyse in Deutschland: Eine Befragung von Anwendern, Westfälische Wilhelms-Universität, Psychologisches Institut IV.*
13. *Schlicksupp, H. (1995): Kreativitätstechniken, in: Tietz, B.; R. Köhler; J. Zentes (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1289–1309.*
14. *Senst, E. (2004): Die Bibliothek virtuell erkunden: Einsatzpotentiale multi-medialer Online-Hilfesysteme am Beispiel des Notebook-University Teil-*

projektes der Universitätsbibliothek Bielefeld, BIBLIOTHEKSDIENST, Jg. 38, Heft 3, 323–330.

15. *Solomon, M.; G. Bamossy; S. Askegaard (2001): Konsumentenverhalten – Der europäische Markt*, Pearson, München.
16. *Wittink, D. R.; P. Cattin (1989): Commercial Use of Conjoint Analysis: An Update*, *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 3, 91–96.
17. *Wittink, D. R.; M. Vriens; W. Burhenne (1994): Commercial Use of Conjoint Analysis in Europe: Results and Critical Reflections*, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 11, No. 1, 41–52.

