

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN
ZUR BIBLIOTHEKS- UND
INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 305

STRATEGISCHES MARKETING AM BEISPIEL DER
GOTTFRIED WILHELM LEIBNIZ BIBLIOTHEK

VON
NINA OTTO

**STRATEGISCHES MARKETING AM BEISPIEL DER
GOTTFRIED WILHELM LEIBNIZ BIBLIOTHEK**

VON
NINA OTTO

Berliner Handreichungen zur
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

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

Heft 305

Otto, Nina

Strategisches Marketing am Beispiel der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek / von Nina Otto. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2011. – 74 S. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 305)

ISSN 14 38-76 62

Abstract:

Während von öffentlichen und Hochschulbibliotheken verhältnismäßig viele Publikationen zu Marketingfragen vorliegen, haben andere Bibliothekstypen, insbesondere historisch gewachsene Bibliotheken mit beträchtlichem Altbestand, zu diesem Thema bislang wenig veröffentlicht. Ausgehend von dem Versuch, die Aufgaben von Regionalbibliotheken am Beispiel der Landesbibliotheken Niedersachsens zu umreißen, werden in der Arbeit die spezifischen Anforderungen, denen sich das Marketing solcher Bibliotheken im Unterschied zu demjenigen von öffentlichen und Hochschulbibliotheken zu stellen hat, erörtert. Exemplarisch vorgestellt wird diese Form des Marketings anhand der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Masterarbeit im postgradualen Fernstudiengang Master of Arts (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Online-Version: <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2011-305>

INHALTSVERZEICHNIS

I Einleitung	6
II Marketing im öffentlichen Bereich	10
II.1 Verwaltungsreform	10
II.2 Öffentliche Betriebe: Begriffliches	11
II.3 Öffentliche Betriebe und ihr Markt	12
II.4 Zum Markt von Bibliotheken	13
II.5 Strategisches Marketing	16
II.6 Marketing in Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung	20
II.7 Marketing in Bibliotheken	22
III Die niedersächsischen Landesbibliotheken	25
III.1 Einige Kernmerkmale	25
III.2 Ihre Aufgaben	26
III.3 Marketing für Landesbibliotheken	31
III.4 Das Produkt	35
IV Die Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek im Rahmen des strategischen Marketings	38
IV.1 Die Geschichte der Bibliothek	38
IV.2 Ist-Zustand	40
IV.3 Soll-Zustand	42
IV.4 Alleinstellungsmerkmale	43
IV.4.1 Grundsätzliches	43
IV.4.2 Der Namenswechsel	45
IV.4.3 Der Leibniz-Briefwechsel als Bestandteil des Weltdokumenten-Erbes der UNESCO	48
IV.4.3.1 Das UNESCO-Programm ‚Memory of the World‘	48
IV.4.3.2 Der Leibniz-Briefwechsel	50
IV.5 Die Reaktion in der Presse	51
V Die Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek innerhalb des hannoverschen Stadtmarketings	53
V.1 Das Problem	53
V.2 Lösungsansätze	54
VI Ausblick	57
VII Zusammenfassung	59
VIII Literaturverzeichnis	62
VIII.1 Nachschlagewerke	62
VIII.2 Monographien, Artikel und Aufsätze	62
VIII.3 Internetseiten	73

I EINLEITUNG

Wer sich mit Marketing im Bibliotheksbereich befaßt, betritt wahrlich kein Neuland mehr. Zahlreiche Veröffentlichungen zu diesem Thema liegen bereits vor und legen Zeugnis davon ab, daß die Einsicht, es sei schlechterdings unmöglich, kein Marketing zu betreiben, die Frage sei nur, wie gut man es betreibe,¹ auch unter den der Selbstvermarktung traditionell eher abholden Bibliothekaren angekommen ist. So ist das Marketing mittlerweile Gegenstand der universitären Ausbildung für angehende Bibliothekare geworden und wird routiniert und souverän in einem Fachratgeber für die Bibliotheksleitung abgehandelt.

Warum also noch eine Arbeit über das Marketing am Beispiel einer einzelnen Bibliothek?

Betrachtet man die Publikationen zum Marketing von Bibliotheken, fällt recht schnell ins Auge, daß sich gewisse Bibliothekstypen intensiv mit dem Marketing auseinandergesetzt haben, andere dagegen mehr oder weniger überhaupt nicht. Intensiv befaßt haben sich mit Fragen des Marketings vor allem die öffentlichen, aber auch die Hochschulbibliotheken, wogegen Landes-, Regional- und kirchliche Bibliotheken mit Altbestand diesem Thema bis jetzt (nahezu) keine Aufmerksamkeit gezollt und eine bewußte, sich in Veröffentlichungen niederschlagende Anwendung von Marketingkonzepten auf ihre Häuser anscheinend noch wenig in Erwägung gezogen haben. Allerdings scheint sich auf diesem Gebiete gerade eine Wende zu vollziehen, wie der Vortragsblock ‚Altbestand und Öffentlichkeit‘ vom 4. Leipziger Kongress für Information und Bibliothek bezeugt, in dem ausschließlich das Marketing von Altbestandsbibliotheken thematisiert wurde.²

Die obige Formulierung ‚Anwendung von Marketingkonzepten‘ ist mißverständlich, wenn sie suggeriert, daß diese Konzepte gewissermaßen gebrauchsfertig vorliegen und nur noch in der eigenen Bibliothek ausgeführt werden müssen. Vielmehr sollte eher von ihrer ‚Anpassung‘ die Rede sein, um den Umstand zu betonen, daß das Marketing ursprünglich ein Verfahren aus dem Bereich der erwerbswirtschaftlichen, also vorwiegend auf Gewinnmaximierung hin ausgelegten Unternehmensführung ist und deshalb immer dann, wenn es außerhalb dieses Feldes zum Tragen kommt, auch außerhalb seiner ursprünglichen Bestimmung eingesetzt wird. Eine Übertragung dieses Konzeptes in andere Bereiche, in Bereiche, die nicht mit dem Ziel der Gewinnmaximierung arbeiten, erfordert deshalb seine Adaptation, damit es im Rahmen der neuen Gegebenheiten fruchtbar verwendet werden kann. Denn das Marketing ist immer nur ein Mittel, das angewandt wird, um gewisse Ziele zu erreichen, über die man sich von vornherein im klaren sein muß und die auch bei Planung und Durchführung des Marketings nicht aus den Augen verloren werden dürfen:

¹ Vgl. KOTLER (1979) 40: „The interesting thing about marketing is that all organizations do it whether they know it or not.“ Vgl. auch KOTLER (1972) 52: „Virtually all persons and organizations engage in marketing activity at various times. They do not all engage in marketing, however, with equal skill.“

² 17.03.2010, 9 – 12 Uhr: Altbestand und Öffentlichkeit.

„Häufig liegt der Fehler für unzweckmäßige Marketingstrategien im Bereich der unpräzisen Zielsetzung, in der Unklarheit über die Kernkompetenz [...]. Eine unpräzise Zielsetzung führt aber gerade nicht zu einer Bündelung der unternehmerischen Energien, gleich einem Brennglaseffekt, sondern im Gegenteil zu einer Streuung der Aktivitäten, die jede für sich zu wenig Durchschlagskraft entfalten können. Die Unklarheit über die Kernkompetenz wiederum führt dazu, dass Unternehmen in Markt mit stumpfen Waffen kämpfen, statt sich den Angriffspunkt mit dem größten [...] Wettbewerbsvorsprung zu suchen.“³

Bevor man sich also mit der Einführung von Marketing im Bibliotheksbereich befaßt, ist es erforderlich, sich zunächst über die Voraussetzungen und Grundlagen der jeweiligen Bibliothek Klarheit zu verschaffen und die Frage zu beantworten, welche Ziele mit dem Marketing erreicht werden sollen. Dies betrifft nicht nur den ersten großen Schritt der Anwendung des Marketings auf die Bedingungen nicht erwerbswirtschaftlich tätiger Betriebe wie z.B. der öffentlichen Verwaltung, der gemeinnützigen und wohltätigen Organisationen usw., sondern es betrifft auch die Anpassung seiner Techniken an jeweils einzelne Einrichtungen innerhalb der genannten größeren Einheiten. Wenn eine öffentliche Bibliothek andere Aufgaben hat als eine Hochschulbibliothek, dann bedeutet dies gleichzeitig, daß auch das Marketing dieser beiden Institutionen sich voneinander unterscheiden wird oder doch zumindest sollte.

Eng mit der Frage, was man denn eigentlich erreichen will, verknüpft ist die Frage nach dem ersten der vier Ps des Marketing-Mix:⁴ dem Produkt, das ‚verkauft‘ werden soll. Wenn im folgenden der Versuch unternommen wird, anhand eines bestimmten Beispiels aufzuzeigen, wie im Unterschied zum Marketing von Hochschul- und öffentlichen Bibliotheken das Marketing für eine historische Landesbibliothek seiner strategischen Ausrichtung nach aussehen *kann* bzw. in diesem einen Fall auch tatsächlich aussieht, dann wird das Thema der Zielsetzung und des in diesem Kontext angebotenen Produktes und seiner Vermittlung entsprechend viel Raum einnehmen, zumal sich an diesem Beispiel zeigt, wie sich die gesamte Palette des Marketing-Mix aus der Produktpolitik ableiten läßt.

Und damit kommen wir in medias res: Das Anwendungsbeispiel für strategisches Marketing in der folgenden Arbeit ist die Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek, welche seit 2002, seit der Reorganisation des hannoverschen Bibliothekssystems und ihrem Führungswechsel einen beträchtlichen Wandel vollzogen hat, der sich wohl am sinnfälligsten im Namenswechsel ausdrückt.

Der Hauptteil der Arbeit gliedert sich in drei Bereiche, einen eher theoretischen, einen praxis-anwendungsbezogenen und einen, der gewissermaßen zwischen beiden vermittelt, indem er die Aufgabe und Funktion einer (niedersächsischen) Landesbibliothek zu bestimmen sucht. Die Hinführung zum strategischen Marketing der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek erfolgt dabei in zwei Schritten: Im ersten Teil werden zunächst die Verwaltungsreform und die besonderen

³ PEPELS (⁴2004) 1225.

⁴ Die vier Ps des Marketing-Mix sind: Product, place, promotion, and price.

Probleme, die sich hieraus ergeben, thematisiert. Dabei verdient der Gesichtspunkt der Übertragung von Marketingkonzepten auf Betriebe mit einer Zielsetzung, die nicht in der Gewinnmaximierung besteht, ebenso sehr gesteigerte Beachtung wie die Frage, ob und wenn ja, auf welcher Art von Markt Bibliotheken als Angehörige der öffentlichen Verwaltung agieren. Dies ist zum einen erforderlich, weil die Festlegung des Marktsegmentes, das bearbeitet werden soll, von ihr abhängt. Darüber hinaus wird als ein zentrales Problem der öffentlichen Betriebe häufig angeführt, daß sie die Wandlung vom Verkäufer- zum Käufermarkt nicht mitgemacht hätten. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, einen Blick auf die Besonderheiten zu werfen, welche die spezifische Marktsituation von öffentlichen Betrieben allgemein und die von verschiedenen Bibliotheken im besonderen auszeichnen.

Anschließend wird der Begriff ‚Strategisches Marketing‘ vorgestellt und seine Verwendbarkeit für den Bereich der öffentlichen Verwaltung diskutiert. Diese Reihenfolge wurde gewählt, damit der Leser über die Umstände, unter denen Marketingkonzepte in Einrichtungen des öffentlichen Sektors überführt werden, und die spezifischen Anforderungen, welche sich daraus ergeben, zum Zeitpunkt der Definition bereits im Bilde ist. Außerdem lassen sich auf diese Weise die Gründe, die zu einer steten Ausweitung des Marketingbegriffes bzw. zur Entwicklung unterschiedlicher Konzeptionen geführt haben, besser nachvollziehen. Besonders wichtig scheint dabei in diesem Kontext die Beobachtung, daß unterschiedliche Marketingkonzepte auch unterschiedliche Ansätze in bezug auf die Frage haben, in welchem Maße ein Betrieb sich an den bereits bestehenden Bedürfnissen des ‚Kunden‘ ausrichten sollte oder ob er versuchen sollte, diese allererst zu wecken.

Am Schluß dieses ersten Bereiches werden verbreitete Auffassungen zum Marketing von öffentlichen und Hochschulbibliotheken exemplarisch vorgestellt. Auf diese Weise können scheinbare Selbstverständlichkeiten des Bibliotheksmarketings aufgefunden gemacht werden, die sodann in bezug auf ihre Tauglichkeit für Bibliotheken wie die Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek auf den Prüfstand gestellt werden können. Dabei spielt die Betonung der Unterschiedlichkeit verschiedener Bibliothekstypen eine große Rolle, weil verschiedene Bibliothekstypen in Entsprechung zu ihrem jeweiligen Aufgabenfeld einen unterschiedlichen Einsatz des Marketings erfordern. Diese Tatsache ist, wie gesagt, m.E. noch nicht deutlich genug hervorgehoben worden. Der Grund scheint darin zu liegen, daß stillschweigend eine gewisse Marketingkonzeption zugrunde gelegt wird, die zwar für einige Bibliotheken, und zwar vorwiegend diejenigen, die sich mit dem Marketing auch am intensivsten befaßt haben, sinnvoll ist, am Sinn und Zweck anderer Bibliotheken, die sich entsprechend auch verhältnismäßig wenig zum Marketing äußern bzw. damit gerade erst beginnen, vorbeigeht. Dabei sind andere Marketingkonzeptionen aus dem Blick geraten, die für Landesbibliotheken und (andere) Altbestandsbibliotheken mehr Potential bieten. Doch nicht nur die Marketingkonzeption, sondern auch die Aufgabenbestimmung der Landesbibliotheken scheint in erheblichem Maße von der Zielsetzung insbesondere der Hochschulbibliotheken beeinflusst worden zu sein. Da

Voraussetzung eines gelungenen Marketingkonzeptes aber die Bestimmung des Zieles ist, das ein Betrieb anstrebt, ist es wichtig, dieses zunächst zu definieren. Diese Aufgabe leistet der mittlere Teil, der sich den (niedersächsischen) Landesbibliotheken in allgemeiner Form widmet und den Versuch unternimmt, ihnen eine spezifische Aufgabe zuzuweisen.

Im praxis-anwendungsbezogenen Teil wird der produktbezogene Schwerpunkt des strategischen Marketings der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek rückblickend vorgestellt. Am Beispiel dieser Bibliothek soll aufgezeigt werden, wie das Marketing einer historischen Landesbibliothek gestaltet werden *kann*. Als Ausgangspunkt gilt dabei die Evaluation des hannoverschen Bibliothekswesens, die von einem Führungswechsel in der Niedersächsischen Landesbibliothek begleitet wurde. Dies bietet den Vorteil, daß der Soll-Zustand, welcher durch das strategische Marketing herbeigeführt werden sollte, also der Zustand, in dem die Bibliothek ihre politisch vorgeschriebene Aufgabe voll erfüllt, in den Worten des beteiligten Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur (MWK) und damit amtlich beschrieben werden kann. Das entbindet nicht von einer eigenen Ausdeutung, wie die allgemein formulierte Aufgabe in die Tat umgesetzt werden kann, aber es bietet zumindest ein verbindliches Gerüst. Da es in Niedersachsen wie in den meisten Bundesländern nach wie vor kein Bibliotheksgesetz gibt, ist dies ein glücklicher Umstand, weil so eine Planung ermöglicht wird, die sich durch Berufung auf die Aussagen des MWKs legitimieren läßt.

Die Marketingstrategie, welche zur Umsetzung der Vorstellungen des MWK hinsichtlich der Profilierung als „Regional- und Forschungsbibliothek“ führen sollte, erfolgte in erster Linie über die Produktpolitik. Diese Vorgehensweise hatte den Vorteil, daß sie nach erfolgreichem Verlauf die Ableitung weiterer Marketingmaßnahmen, zunächst in bezug auf die ‚promotion‘, also die Öffentlichkeitsarbeit, dann aber auch in bezug auf den Ort, und zwar sowohl in seiner räumlichen als auch in seiner virtuellen Ausprägung erlaubte. Die grundlegende Strategie des Marketings bestand also darin, mit der Produktpolitik einen Stein ins Rollen zu bringen, der dann – um im Bilde zu bleiben – weitere Steine mit sich reißen sollte. Wie dies über die Produktpolitik möglich war, wird in Kapitel IV dargestellt.

Besonders reizvoll ist es dabei in meinen Augen, auch einen Blick auf die Rolle zu werfen, welche die Bibliothek in ihrer Aufgabe als Landesbibliothek in Hannover wahrnimmt und wie sie sich in das Stadtmarketing insgesamt einbetten läßt, zumal auf dieser Ebene, wie mir scheint, auch eine Überprüfung des Erfolgs der Marketingbemühungen möglich ist, der dann gegeben wäre, wenn die Bibliothek als kulturelle Institution im Stadtganzen wahrgenommen wird. Nach den Worten des MWK besteht die Aufgabe der niedersächsischen Landesbibliothek darin, „Archiv und Spiegelbild der wissenschaftlichen und kulturellen Leistung Niedersachsens“⁵ zu sein. Wenn ihr dies gelingt, dann wird sie auch Impulse für die öffentliche Wahrnehmung ebendieser Leistung setzen können.

⁵ Zitiert aus „Die Zukunft der Nds. Landesbibliothek Hannover aus Sicht des Landes“ vom 17.12.2001 (Datum handschriftlich ergänzt), S. 1.

Eine Arbeit, die auf relativ eng umgrenztem Raum ein komplexes Thema darzustellen hat, muß sich auf ausgewählte Aspekte beschränken. Aus diesem Grunde können die weiteren Bestandteile des Marketing-Mix, die sich im Falle der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek eng an die Produktpolitik angliedern (promotion, place, price), nur überblicksartig beschrieben bzw. benannt werden, zumal wir uns sonst vollends auf das Gebiet des operativen Marketings begeben würden. In Hinsicht auf die Produktpolitik ist dies indes unumgänglich, weil nur so die Marketingstrategie ersichtlich wird.

Zum Schluß noch eine methodische Bemerkung: Fremdsprachige Zitate werden, soweit sie in den Fließtext eingebunden sind, übersetzt; in den Fußnoten bleiben sie unübersetzt.

II MARKETING IM ÖFFENTLICHEN BEREICH

II.1 VERWALTUNGSREFORM

Im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts nahm die Unzufriedenheit mit den Leistungen der öffentlichen Hand immer mehr zu: „Öffentliche Unternehmen werden identifiziert mit Staat und Bürokratie, Unfreundlichkeit und Willkür, Inflexibilität und Monopol, Ineffizienz und Defizit.“⁶ Dies ist zwar in bezug auf die öffentlichen Unternehmen gesagt, kann aber für die öffentliche Verwaltung ebenso Geltung beanspruchen.

Gegen Ende der achtziger Jahre setzte unter dem Schlagwort ‚New Public Management‘ deshalb eine Reform der öffentlichen Betriebe ein, die sich vornahm, betriebswirtschaftliche Ansätze aus privaten Unternehmen auf Einrichtungen der öffentlichen Hand zu übertragen. Zu den Maßnahmen, die vorgeschlagen und teilweise auch ergriffen wurden, zählen z.B. eine Umstellung des Rechnungswesens (Kameralistik versus Doppik), die Übernahme von Grundsätzen der Personalführung (z.B. Mitarbeitermotivation, Anreizsysteme), eine stärkere Dienstleistungsorientierung und der Versuch, wettbewerbsähnliche Strukturen einzuführen, um eine Verbesserung der Leistung in Auseinandersetzung und Konkurrenz mit ähnlichen Einrichtungen zu erzielen.⁷ Auch das Marketing gehört zu den betriebswirtschaftlichen Instrumenten, die in diesem Kontext im Bereich der öffentlichen Einrichtungen eingesetzt werden sollten. Denn offensichtlich war die Ursache vieler der skizzierten Schwierigkeiten öffentlicher Betriebe gerade darin zu suchen, daß diese die im privatwirtschaftlichen Bereich zu beobachtende Umwandlung von einem Verkäufer- zum Käufermarkt nicht mitgemacht hatten.⁸ Marketing als „die bewußt

⁶ STAUSS (1987) 13.

⁷ Zum New Public Management allgemein vgl. SCHEDLER/PROELLER (⁴2009), BLANKE u.a. (³2005), POLLITT/BOUCKAERT (²2004) und – mit Hinsicht auf Bibliotheken – WIMMER (1995); die verschiedenen Einsatzmöglichkeiten der Instrumente betriebswirtschaftlicher Unternehmensführung listen LIEPMANN/KILIAN (2000) 32f. und – besonders übersichtlich – der Eintrag zum Neuen Steuerungsmodell bei Wikipedia auf: http://de.wikipedia.org/wiki/Neues_Steuerungsmodell.

⁸ Vgl. MEFFERT (⁸1998) 3 und STAUSS (1987) 16.

marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens“⁹ schien dieses Problem an der Wurzel zu fassen. Um sich von der Berechtigung dieser Diagnose bzw. den besonderen Schwierigkeiten, welche die Marktsituation öffentlicher Einrichtungen – so sie denn vorhanden ist – aufwirft, ein Bild machen zu können, ist es erforderlich, auf dieses Thema näher einzugehen. Zunächst sollen aber einige begriffliche Voraussetzungen in bezug auf die Differenzierung zweier Arten von öffentlichen Betrieben geklärt werden, die Mißverständnisse bei der weiteren Verwendung der Wörter ‚Verwaltung‘, ‚Unternehmen‘ und ‚Betrieb‘ ausschließen sollen.

II.2 ÖFFENTLICHE BETRIEBE: BEGRIFFLICHES

Bei jedem Zusammenschluß, der den Zweck verfolgt, Sachgüter oder Dienstleistungen bereitzustellen, handelt es sich um einen Betrieb. Die Unterscheidung der verschiedenen Arten öffentlicher Betriebe ist schwierig, nicht zuletzt, weil mit den Wirtschafts- und Rechtswissenschaften zwei unterschiedliche Disziplinen mit je eigenen Schwerpunkten Abgrenzungen vornehmen. Es können mindestens öffentliche Unternehmen und Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung voneinander unterschieden werden, teilweise werden auch noch als dritte Art von Institutionen der öffentlichen Hand ‚öffentliche Vereinigungen‘ angeführt,¹⁰ diese können hier indes vernachlässigt werden.

Im folgenden wird die Form der Finanzierung als Differenzierungskriterium zwischen öffentlichen Unternehmen und Institutionen der öffentlichen Verwaltung zugrundegelegt.¹¹ Als der Verwaltung zugehörig gelten die bruttofinanzierten Betriebe, welche mit Einnahmen und Ausgaben vollständig in den Etat der sie tragenden Gebietskörperschaft eingebunden sind, wie z.B. öffentliche Schulen, Behörden und Ämter, und die ein Allgemeinbedürfnis decken. Öffentliche Unternehmen dagegen sind nettofinanzierte Betriebe (wie z.B. die Landesbanken und die Deutsche Bahn), die verhältnismäßig selbständig wirtschaften; die Gebietskörperschaften schöpfen lediglich den erwirtschafteten Gewinn ab bzw. decken finanzielle Defizite. Zwar sind auch diese bisweilen nicht entfernt kostendeckend, arbeiten also erst recht nicht mit dem Ziel der Gewinnmaximierung, gleichwohl weckt das Stichwort ‚Unternehmen‘ unweigerlich diese Assoziation.¹²

Bei der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek, die hier im Zentrum steht, handelt es sich um eine öffentlich-rechtliche Anstalt,¹³ und somit um eine Einrichtung der öffentlichen Verwaltung.

⁹ MEFFERT (⁸1998) 7.

¹⁰ Vgl. EICHHORN (³2003b): ‚Öffentliche Vereinigungen‘, verfolgen die Ziele ihres Mitgliederkreises und erheben zu diesem Zwecke Mitgliedsbeiträge. Dazu zählen Versicherungsanstalten, Arbeitnehmerkammern und dergleichen.

¹¹ MEFFERT (⁸1998) 1172f., EICHHORN (³2003a) 754, damit vereinbar auch RIEDEL (2006) 22.

¹² Vgl. STAUSS (1987) 42.

¹³ Vgl. dazu RIEDEL (2006) 19f. mit weiteren Literaturhinweisen.

II.3 ÖFFENTLICHE BETRIEBE UND IHR MARKT

Kehren wir zurück zur Frage nach der Marktsituation und dem Marktverhalten der Betriebe des öffentlichen Sektors: In Zusammenhang mit der Aussage, daß die öffentlichen Betriebe den Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt nicht mitgemacht hätten, werden Gründe für ihre schlechte Leistung häufig in bezug auf die Marktsituation der öffentlichen Betriebe ausgemacht bzw. damit, daß sie gar nicht auf einem Markt agierten.¹⁴ Denn der Markt wird herkömmlich definiert als „das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage, durch das sich Preise bilden.“¹⁵ Durch die Vermittlung von Angebot und Nachfrage über den Preis sorgt er – wenn alles gutgeht – für die optimale Allokation von Gütern und Produktionsfaktoren. Gemäß dieser Definition agieren Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung in der Tat nicht auf einem Markt, denn die Preise für Leistungen der Verwaltung bilden sich nicht über die Zahlungsbereitschaft der Abnehmer. Dies ist ja genau der treibende Gedanke, der hinter der Übernahme gewisser Leistungen durch den Staat steht: Der Staat entzieht bestimmte Angebote aus politischen Gründen dem Preisbildungsmechanismus, um sicherzustellen, daß alle Bürger gleichermaßen das Angebot nutzen können bzw. um zu garantieren, daß einzelne Leistungen überhaupt aufrecht erhalten werden, von denen zu vermuten steht, daß private Anbieter mit Blick auf fehlende Gewinnmöglichkeiten sie einstellen würden (die sogenannten meritorischen Güter). Die Kehrseite ist, daß die Qualität der Leistungen staatlicher Einrichtungen ohne Markt nicht „laufend über Angebot, Nachfrage und Preis angezeigt“ und Verbesserungspotential so nicht aufgezeigt werde.¹⁶

Ein anderer Aspekt, der für schlechte Leistungen bei staatlichen Einrichtungen verantwortlich gemacht wird, ist, daß es sich häufig bei Verwaltungen „von ihrer ‚Marktform‘ her faktisch [um] räumlich beschränkte Monopole“¹⁷ handele. Es fehle öffentlichen Einrichtungen aufgrund ihrer Stellung außerhalb eines Marktes deswegen nicht nur an ständigen Rückmeldungen über die Leistung, die zu einer Verbesserung anspornen könnten, sondern das Monopol tue zusätzlich ein übriges, um die Leistung zu verschlechtern: Der Monopolist, der den Abnehmer von sich abhängig weiß, braucht sich weder um einen günstigen Preis noch um eine gute Leistung zu bemühen. Die Erkenntnis, daß die staatliche Monopolstellung sich in einigen Bereichen für die allgemeine Wohlfahrt als nicht zuträglich erweist, hat denn auch dazu geführt, daß versucht wurde, dieses Monopol auf verschiedene Weise zu brechen, sei es daß der Bereich für eine Mehrzahl miteinander konkurrierender, auch privater Anbieter geöffnet wurde (wie etwa im Falle der Bahnreform geschehen), sei es daß der Abnahmepflicht aufgehoben oder zumindest gemildert wurde (Kinder sind nach wie vor schulpflichtig, aber in einigen Bundesländern können ihre Eltern entscheiden, zu welcher Schule sie geschickt werden).

¹⁴ BARGEHR (1991) 56: „Traditionell wird die Auffassung vertreten, die öffentliche Verwaltung habe keinen Markt.“

¹⁵ Gabler Wirtschaftslexikon (¹⁶2004) 1983.

¹⁶ BARGEHR (1991) 58.

¹⁷ BARGEHR (1991) 57.

Allerdings sind die Aussagen, Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung seien einerseits dem Marktgeschehen entzogen, und andererseits seien einige von ihnen Monopolisten, widersprüchlich.¹⁸ Denn bei einem Monopol handelt es sich um eine bestimmte Marktsituation (nämlich die, bei der es nur einen Verkäufer für ein Produkt gibt). Ein Betrieb, der nicht auf einem Markt agiert, kann also per definitionem kein Monopolist sein, weil Monopole einen Markt voraussetzen, der sich auf eine gewisse Weise verengt hat. Die Aussage, daß staatliche Einrichtungen nicht auf einem Markt agieren, ist also entweder unsinnig oder bezieht sich auf eine besondere Form von Markt, die vom üblichen Markt im betriebswirtschaftlichen Sinne abweicht. Und in der Tat könnte man meinen, daß alle Komponenten, die für das Vorliegen eines Marktes gemäß der oben angeführten Definition erforderlich sind, auch bei den öffentlichen Betrieben gegeben seien: Anbieter, Abnehmer und ein Preis. Allerdings gibt es einen wesentlichen Unterschied bezüglich des Marktgeschehens im betriebswirtschaftlichen Sinne: Der Preis für die Leistung wird nicht von den eigentlichen Nutzern (Nachfragern) gezahlt und somit mitbestimmt, sondern im wesentlichen durch staatliche Zuwendungen getragen. Die Höhe dieser Mittel hängt indes von der Wertschätzung ab, die den einzelnen Einrichtungen von seiten der Entscheidungsträger in Hinsicht auf ihren Nutzen für die Allgemeinheit entgegengebracht wird. Auf diese Weise liegt eine Konkurrenzsituation zwischen denjenigen einzelnen öffentlichen Einrichtungen, die in gewissen Hinsichten miteinander vergleichbar sind, vor, weil der Staat in Zeiten knapper Mittel vor der Entscheidung steht, in welchen Einrichtungen er notwendige Einsparungen durchsetzt. Eine Konkurrenzsituation ergibt sich, wie bereits erläutert, allerdings oft nicht nur innerhalb des öffentlichen Sektors, sondern auch durch den Wettbewerb mit privaten Anbietern. Im Falle der Bibliotheken bedurfte es nicht einmal eines staatlichen Eingriffes in die Marktsituation (wie im Falle der Bahn), um das Monopol zu brechen, sondern dies ergab sich mehr oder weniger von selbst, vor allen Dingen durch die Möglichkeiten, welche das Internet bietet. Viele öffentliche Betriebe stehen somit unter dem Druck, sich gegen Konkurrenten zu behaupten, und zwar unter der erschwerten Bedingung, daß die Nutzer der Leistung und diejenigen, die über ihre Bezahlung entscheiden, nicht identisch sind.

Die daraus resultierenden Schwierigkeiten in Hinsicht auf das Marketing sollen im folgenden näher beleuchtet werden.

II.4 ZUM MARKT VON BIBLIOTHEKEN

Bibliotheken gehörten ursprünglich zweifelsohne zu den öffentlichen Betrieben, die eine Monopolstellung innehaben bzw. innehatten, weil nur sie den Zugriff auf schriftlich publizierte Informationen in großem Umfang ermöglichten. Dieses sogenannte Informationsmonopol ist bekanntlich mittlerweile weitgehend

¹⁸ Ganz abgesehen davon, daß man einen öffentlichen Betrieb, der seinen Monopolstatus auf Kosten der Kunden ausnutzt, sicher nicht durch Heranziehung von Konzepten aus der gewinnorientierten privatwirtschaftlichen Unternehmensführung verbessern kann. Dies hieße, den Bock zum Gärtner zu machen, vgl. STAUSS (1987) 30.

verschwunden,¹⁹ und zwar vorwiegend infolge von Diensten, die sich des Internets bedienen, sei es durch Wikipedia, sei es durch den leistungsfähigen Versandhandel Amazon.²⁰ Unabhängig hiervon kann dennoch festgehalten werden, daß Bibliotheken grundsätzlich in erheblichem Maße monopolfähig sind und damit auch auf einer Art von Markt agieren, der, wie oben dargelegt, in Abweichung vom Markt im betriebswirtschaftlichen Sinne jedoch dadurch gekennzeichnet ist, daß diejenigen, die das Angebot unmittelbar nutzen, nicht direkt dafür zahlen. Die wesentlichen finanziellen Mittel fließen den Bibliotheken in Form staatlicher Zuwendungen zu, über welche die Nutzer nicht entscheiden.

Das Problem, daß die Geldgeber und die Abnehmer der Leistung zwei verschiedenen Gruppen angehören, stellt sich bei verschiedenen Bibliothekstypen allerdings in unterschiedlichem Maße. Besonders stark von ihm betroffen sein dürften öffentliche Bibliotheken, wo diese beiden Gruppen häufig mehr oder weniger völlig disjunkt sind.²¹ In den Globalhaushalt der Universität eingebundene Hochschulbibliotheken dagegen haben mit dieser Schwierigkeit in dem Umfang weniger zu kämpfen, als die die finanziellen Entscheidungen tragende Hochschulverwaltung sich aus den Hochschullehrern rekrutiert, und somit, wenn fach- und fakultätsbezogene Unterschiede unberücksichtigt bleiben, die Nutzer des Angebots und die Geldgeber bzw. -verteiler stärker übereinstimmen.²²

Für das Marketing bedeutet dies, daß die Frage, welche Personengruppe in erster Linie angesprochen werden soll, sich bei öffentlichen Betrieben und damit auch bei Bibliotheken schwieriger gestaltet als auf erwerbswirtschaftlich organisierten Märkten, bei denen der Abnehmer auch für die Leistung bezahlt.²³ Denn Marketing setzt voraus, daß klar ist, an welche Gruppe von Menschen die Maßnahmen sich zu richten haben. Zwar ist es nicht zwingend erforderlich, daß die angesprochene ‚Käufer‘gruppe homogen ist, allerdings bedarf es dann unterschiedlicher, auf unterschiedliche Personengruppen abgestimmter Marketingstrategien, die den Aufwand um so mehr erhöhen, je weniger die beiden Gruppen miteinander gemein haben. Dieses Problem betrifft nichtkommerzielle Einrichtungen in so erheblichem Maße, daß vorgeschlagen wurde, eines der

¹⁹ Weniger groß war der Monopolstatus wohl immer schon in bezug auf die Rolle der Bibliothek als ‚Kultur- und Freizeitbetrieb‘; andere Möglichkeiten, seine Freizeit zu gestalten als durch das Aufsuchen einer Bibliothek oder das Lesen eines Buches bestanden immer schon.

²⁰ Amazon kann – ohne den Anspruch erheben zu wollen, diese Frage hier auch nur annähernd adäquat behandeln zu können – in meinen Augen insofern als mitverantwortlich für das Verschwinden des Bibliotheksmonopols angesprochen werden, als es durch die Möglichkeit, auch gebrauchte Medien einzustellen, sowohl ein größeres Angebot als auch eine stärkere Konkurrenz unter den Anbietern, und damit geringere Preise erzeugt hat. Das große Angebot im Verein mit der Benutzerfreundlichkeit führt dazu, daß die Nachfrager teilweise sogar Medien mit der Absicht kaufen, diese eventuell weiterzuverkaufen, d.h. eine Art von Handel etablieren, der eine gewisse Ähnlichkeit zum Leihverkehr besitzt.

²¹ Empirische Untersuchungen zu diesem Thema sind mir leider nicht bekannt.

²² Zahlenmäßig ist die stärkste Nutzergruppe natürlich die der Studenten und nicht die der Hochschullehrer selbst. Doch dürften die Interessen der Hochschullehrer mit denjenigen ihrer Studenten in bezug auf die Bibliothek weitgehend konvergieren.

²³ Vgl. auch HOBOM (2000) 296f. Dieses Problem trifft nicht Bibliotheken alleine, sondern wurde schon von KOTLER/LEVY (1969) 12 bemerkt, die zwei Großgruppen unterscheiden, deren eine sich noch einmal in vier untergeordnete Gruppen zergliedern läßt. Diese Unterscheidung scheint zu diffizil für unsere Zwecke, vgl. dazu auch BARGEHR (1991) 91.

Marketing-Mix-Ps, price, also die dort weitgehend entfallende Preispolitik, durch ein anderes P, politics, zu ersetzen²⁴. Ob es im von der öffentlichen Hand getragenen Kultur- und Bildungsbereich tatsächlich sinnvoll ist, den Preisbildungsmechanismus dergestalt außer Kraft zu setzen, wie es in der Regel geschieht, ist fraglich. Der verbreitete Grundsatz ‚Was nichts kostet, das ist auch nichts‘, führt bei denjenigen, die ihm anhängen, zu Fehleinschätzungen der Angebotsgüte.²⁵

Besonders scharf stellt sich, wie bereits angemerkt, das Problem der unterschiedlichen ‚Käufer‘gruppen bei öffentlichen, aber in gewissem Maße auch bei den hier im Vordergrund stehenden Landesbibliotheken. In der Regel wird die Bibliothek nicht darum herumkommen, ihre Marketingbemühungen auf zwei völlig verschiedene ‚Kunden‘gruppen aufzuteilen (Nutzer einerseits, staatliche Geldgeber andererseits). Es liegt auf der Hand, daß die Ressourcen der Bibliothek stark belastet werden, wenn sie in dieser Art sich genötigt sieht, ihre Strategien an verschiedene Gruppen anzupassen. Dabei scheint es im Interesse nicht nur des Überlebens der Bibliothek geboten, nicht aus einer Art von etwas dünnem Sendungsbewußtsein heraus das Marketing Richtung Unterhaltsträger als am Zweck der Einrichtung vorbeigehend zu vernachlässigen, sondern gerade ihm erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken. Denn nur mit finanziellen Mitteln hinlänglich ausgestattete Bibliotheken sind in der Lage, ihren Nutzern einen ansprechenden Bestand in attraktiven Räumlichkeiten bei großzügig bemessenen Öffnungszeiten usw. zu bieten. Das Marketing der Bibliothek in Richtung der Geldgeber ist somit Voraussetzung für alle in Richtung auf den Nutzer zu entfaltenden Aktivitäten, dem somit der Vorrang gebührt.

Der Appell an den Unterhaltsträger läßt sich verschiedentlich gestalten: Man kann qualitativ argumentieren (Lebensqualität, Integration, Weiterbildung) oder quantitativ (Nutzerzahlen), wobei sinnvollerweise immer das Argumentationsmuster gewählt wird, mit dem die Erfolge am deutlichsten sichtbar sind. Daher liegt der Verdacht nahe, daß die in Hinsicht auf ihre Berechtigung schwer überprüfbare qualitative Argumentation oftmals dann eingesetzt wird, wenn man aus gutem Grund keine Zahlen für sich sprechen lassen will. Elegant ist daher der Versuch, qualitative Aussagen in Zahlen zu übersetzen (outcome-Forschung),²⁶ um sich des Verdachtes zu überheben, man scheue die Überprüfbarkeit. Weiterhin ist der Weg möglich, den Unterhaltsträger selbst vom Nutzen der Einrichtung zu überzeugen, und zwar ohne den Rekurs auf den tatsächlichen Nutzer. So schwer dieser letzte Weg sein mag, so sollte er doch, soweit möglich, immer gewählt werden, weil er die Verpuffung von Energie durch umwegiges Argumentieren zu vermeiden hilft.

Es läßt sich abschließend festhalten, daß Bibliotheken durchaus auf einer Art von Markt agieren. Wenn das Problem, das öffentlichen Einrichtungen häufiger bescheinigt wird, daß sie sich schwer tun, den Wandel vom Verkäufer- zum

²⁴ Für die ‚gezügten Märkte‘ vorgeschlagen von ARNDT (1979) 73f.

²⁵ Vgl. GÜNTER (2001) 344.

²⁶ Literaturhinweise dazu unter <http://www.bibliotheksportal.de/hauptmenue/themen/management-organisation/leistungsmessung/> und bei POLL (2009).

Käufermarkt mitzumachen, auch auf Bibliotheken zutrifft, dann könnte einer der Gründe dafür darin vermutet werden, daß Bibliotheken auf einem Markt besonderer Art agieren, der nämlich keine unmittelbaren Auswirkungen der Nutzerzufriedenheit auf die finanzielle Lage der Bibliothek zuläßt. Dies ist indes in bezug auf die Landesbibliotheken nicht der einzige Grund. Vielmehr liegt die Ursache dafür auf der Ebene ihrer spezifischen Aufgabe. Auf diesen Punkt werden wir nach einer Darstellung des Marketingbegriffs und seiner Entwicklung zurückkommen.

II.5 STRATEGISCHES MARKETING

Das englische Wort ‚marketing‘ leitet sich von dem Verb ‚to market‘ ab, das soviel bedeutet wie „auf einem Markt Handel treiben, kaufen und verkaufen“²⁷. Zwar stammt der erste Beleg für ‚marketing‘ laut Oxford English Dictionary aus dem Jahre 1561, als Attribut bzw. als kombinierbares Verbalsubstantiv ist es aber erstmalig 1919 belegt („marketing advantages“²⁸). Ungefähr um diese Zeit, also zu Beginn des 20. Jh.s setzt auch die Karriere des betriebswirtschaftlichen Konzeptes ein, das nach heutigem Sprachgebrauch durch das Wort ‚Marketing‘ bezeichnet wird.²⁹ Die Übernahme des englischen Wortes ins Deutsche scheint in den frühen fünfziger Jahren erfolgt zu sein;³⁰ der Ausdruck ‚Absatzwirtschaft‘, gilt teilweise als deutsches Äquivalent für ‚Marketing‘, teilweise versteht man darunter eine bestimmte Form des Marketings.³¹

Das Wort ‚Marketing‘ gehört zu den fruchtbaren Begriffen, welche in Abhängigkeit vom jeweiligen Theoriestand einen jeweils anderen Sinn angenommen haben und mittlerweile einen erklecklichen Ballast an verschiedenen Bedeutungen mit sich herumtragen. Es läßt sich zunächst im Zeitablauf eine Entwicklung in Hinsicht auf die Transaktionsrichtung, in der das Marketing erfolgen sollte, beobachten. Dabei ist vorzuschicken, daß der folgende Abriß der Veränderung und Ausgestaltung des Marketinggedankens zwar chronologisch verfährt, man aber wohl nicht davon wird ausgehen dürfen, daß eine Stufe auf dieser Entwicklungsleiter völlig überholt wäre, sobald ein neuer, veränderter oder umfassenderer Marketingbegriff vorliegt. Vielmehr kommt es immer auf die Zielsetzung des das Marketing einsetzenden Betriebes an, welche Form des Marketings sinnvoll ist.

- Zu Beginn galten die Überlegungen hauptsächlich der Frage, wie ein gegebenes Produkt verkauft werden kann. Die Perspektive war diejenige des Verkäufers, der einen Abnehmer für seine Ware sucht. In dieser

²⁷ Oxford English Dictionary (1989) Bd. 9, 386: „to deal in a market, buy and sell“.

²⁸ Oxford English Dictionary (1989) Bd. 9, 387.

²⁹ Vgl. MEFFERT (⁸1998) 3.

³⁰ Den ersten Korpusbeleg verzeichnet das Anglizismen-Wörterbuch (1994) Bd. 2, 881 s.v. Marketing für das Jahr 1952, die erste Erwähnung im Brockhaus für das Jahr 1958.

³¹ Nur ein Beispiel: PEPELS (2004) 17 versteht ‚Absatzwirtschaft‘ als Sonderform des Marketings. Dagegen scheinen die beiden Wörter im Titel seines 2009 erschienen Buches ‚Moderne Marketingpraxis: die Managementgrundlagen der praxisorientierten Absatzwirtschaft‘ (nahezu) synonym.

Bedeutung steht das Marketing der Werbung sehr nahe,³² eine Nachbarschaft, die sich bis auf den heutigen Tag gehalten hat.³³

- Die Erkenntnis, daß die Absatzchancen sich am besten steigern lassen, wenn man den Standpunkt des Verkäufers zu seinem Produkt verläßt und statt dessen den des (möglichen) Kunden einnimmt, führte wenige Jahre später zu einem Perspektivenwechsel. Nun ging es nicht mehr nur darum, ein gegebenes Produkt zu verkaufen, sondern das Produkt nach Maßgabe der Käuferwünsche allererst herzustellen.³⁴ Verbunden damit trat die Forderung auf, das Produkt, mit dem man handelt, nur ja nicht zu eng zu definieren:³⁵ „wenn das Management den eigenen Neigungen folgt, neigt es stets der Auffassung zu, man stelle Waren und Dienstleistungen her, nicht Kundenzufriedenheit.“³⁶
- Zu guter Letzt wurde der Versuch unternommen, eine Synthese zwischen dem Marketing in seiner verkaufs- und seiner kauforientierten Ausrichtung zu erzielen, indem ein Ausgleich zwischen Verkäufer- und Käuferwünschen angestrebt wurde, bei dem die Interessen beider Teilnehmer berücksichtigt und gleichermaßen befriedigt werden können.³⁷ Wegweisend für diese Bedeutung scheint nicht zuletzt der Versuch gewesen zu sein, dem Marketing auch andere Austauschprozesse als die rein geschäftlichen (gewinnmaximierenden) zwischen Käufer und Verkäufer zu erschließen.

Demnach bedeutet Marketing „Kundenbeziehungen, welche sich oftmals, aber nicht zwangsläufig über einen längeren Zeitraum erstrecken, aufzubauen, zu halten und zu intensivieren, so daß die Ziele *der beiden beteiligten Parteien* erreicht werden können.“³⁸

Dem Abschied von rein kundenorientierten Formen des Marketings, wie sie in der zweiten Entwicklungsstufe ausgeprägt ist, steht eine zunehmende Betonung von

³² REINHARDT (1993) scheint in seiner historisch angelegten Untersuchung ‚Von der Reklame zum Marketing‘ entsprechend ‚Marketing‘ als das moderne Synonym für ‚Reklame‘ zu halten. Laut Google Books, das eine Volltextrecherche (wenn auch ohne Gewähr auf Vollständigkeit) ermöglicht, taucht das Wort im gesamten Buch, abgesehen vom Titel, nur zweimal auf. Eine Auseinandersetzung mit der Bedeutung in Abgrenzung zur Werbung findet nicht statt.

³³ Vgl. MEFFERT (⁸1998) 3 – 6.

³⁴ Vgl. LEVITT (1960) passim. Pointiert, aber durchaus treffend STAUSS (1987) 82: „In naiver Interpretation spielt Marketing eine völlig passive Rolle; es hat mit Hilfe von Marktforschung Bedürfnisse zu ermitteln und dann durch ein adäquates Produkt Problemlösungen anzubieten. Marketing ist damit in einer dienenden Funktion, Erfüllungsgehilfe des Verbrauchers, der sein Urteil am Markt vollstreckt.“

³⁵ Es ist durchaus fraglich, ob sich die extremen Positionen überhaupt noch als Marketing eines gegebenen Produktes verstehen lassen oder ob es nicht vielmehr darum geht, mit seinem Unternehmen zu überleben, indem man das Denken in engeren Produktkategorien aufgibt und vielmehr branchenbezogen denkt.

³⁶ LEVITT (1960) 53: „if management lets itself drift, it invariably drifts in the direction of thinking of itself as producing goods and services, not customer satisfactions.“

³⁷ Detailliertere und umfänglichere Darstellungen zur Entwicklung des Marketingbegriffs finden sich u.a. bei MEISSNER (²1995), MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (¹⁰2008) 7 – 12 und PEPELS (⁵2009) 11 – 21 mit Diskussion verschiedener neuer Ansätze, vgl. auch STAUSS (1987) 83 – 85.

³⁸ Die Definition ist mit leichten Änderungen GRONROOS (1994) 5f. entnommen, die Hervorhebung stammt von mir.

Wettbewerbsvorteilen gegenüber,³⁹ die im besten Fall dazu führt, daß sich ein Anbieter durch ein sogenanntes Alleinstellungsmerkmal, d. h. ein Merkmal, das nur ihm allein zukommt, über die Konkurrenz hinausheben kann. Insofern das Alleinstellungsmerkmal nur einem Anbieter zukommt, erwirbt dieser sich dadurch einen gewissen Monopolstatus.

Noch weiter gefaßt ist die aktuelle Definition der American Marketing Association (AMA), der zufolge nicht nur Käufer- und Verkäuferinteressen berücksichtigt werden sollen, sondern auch die gesamtgesellschaftliche Wohlfahrt als übergeordnetes Ziel allen wirtschaftlichen Handelns Beachtung findet. Damit reagiert die AMA auf die für einige Zeit lang aus ethischen Rücksichten recht ausgiebig betriebene Kritik an gewissen Marketingpraktiken⁴⁰ bzw. versucht sie von vornherein durch eine entsprechende Definition auszuschließen:

„Marketing bezeichnet die Tätigkeit, die Einrichtungen und Verfahrensweisen für die Produktion, Kommunikation, Distribution und Angebotsvermittlung, die für *Käufer, Kunden, Partner und die Gesellschaft insgesamt* einen Wert haben.“⁴¹

Da es unstrittig sein dürfte, daß das Marketing von Bibliotheken kaum mit moralischen Bedenklichkeiten behaftet ist, besteht kein Anlaß, auf den sogenannten normativen Aspekt weiter einzugehen, der im Rahmen des erwerbswirtschaftlichen Marketings eine Weile eine wichtige Rolle gespielt hat.

Die Betonung der Befriedigung auch der Interessen des Anbieters, die in der obigen Definition durch GRONROOS zum Ausdruck gebracht wird, kommt den Einrichtungen der öffentlichen Hand sehr entgegen, und zwar weil diese vielfach nicht über die Möglichkeit verfügen, ihr Angebot den jeweiligen Konsumentenwünschen anzupassen, sondern an ihren Auftrag gebunden sind. Somit kommt der Bedürfnisweckung auf seiten der Kunden bzw. im Bibliotheksbereich auf seiten der Nutzer eine hohe Bedeutung zu, weil ein Marketing, das sich ausschließlich über die Eruierung von Konsumentenwünschen zum Zwecke ihrer Befriedigung definiert, mit der fehlenden Möglichkeit, das Produkt völlig frei zu gestalten, nicht vereinbar ist.⁴² Dieser Bedeutung des Marketingbegriffs kommt um so mehr Bedeutung zu, je weniger frei die Bibliotheken in ihrer Angebotsgestaltung sind.

Neben der skizzierten Entwicklung des Marketingbegriffs fand auch eine Ausweitung seiner Bedeutung in Hinsicht auf die jeweiligen Institutionen, welche Marketing betreiben, statt, wobei davon auszugehen ist, daß hier eine wechselseitige Beeinflussung vorliegt. Bereits gegen Ende der sechziger Jahre

³⁹ Vgl. MEFFERT (1998) 258.

⁴⁰ STAUSS (1987) 86 – 88.

⁴¹ <http://marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>: „Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.“ Die Hervorhebung stammt von mir.

⁴² Vgl. auch STAUSS (1987) 85 mit weiteren Literaturhinweisen. Selbst wenn die Möglichkeit besteht, das Produkt nach Konsumentenwünschen zu gestalten, muß dem auch unter Marketingaspekten nicht unbedingt entsprochen werden, vgl. GÜNTER (2001) 334 zum „supply-push'-Marketing“ im Kulturbereich.

begannen die Theoretiker des Marketings, allen voran Philip KOTLER und Sidney J. LEVY,⁴³ nach Anwendungsfeldern außerhalb des privaten Unternehmertums zu suchen bzw. erkannten, daß die Potentiale des Marketings sich gewinnbringend auch auf anderen Gebieten nutzen lassen, z.B. für Kunst, geographische Regionen, Religionen und nicht-kommerzielle Organisationen. Diese Ausweitung des Marketings auf andere Betätigungsfelder führte dann über die ‚Bewußtseinsstufen‘ zwei und drei⁴⁴ schließlich dazu, daß mehr oder weniger jeder Austauschprozeß ins Blickfeld der Marketingtheoretiker geriet und die Definition von ‚Markt‘ in diesem Sinne erweitert wurde: Voraussetzung für das Bestehen eines Marktes war dieser erweiterten Definition zufolge, daß es jemanden gibt, der irgendetwas anbietet, das er gerne abgenommen wissen möchte. Mit dem erweiterten Verständnis des institutionellen Aspektes des Marketings war mehr oder weniger zwangsläufig auch eine Veränderung der Gutbezogenheit des Marketings verbunden: Das Produkt, dem sich das Marketing zuwandte, brauchte nicht mehr materiell zu sein. Auch eine Dienstleistung, eine Person, eine Organisation oder eine gewisse Weltanschauung können Gegenstände des Marketings sein. Marketing in diesem ganz allgemeinen („generic“) Begriff befaßt sich nicht nur mit den unmittelbaren Abnehmern des Produktes, sondern mit allen Beteiligten: Es beschäftigt „sich damit, wie Austauschprozesse entstehen, wie sie angeregt, erleichtert und bewertet werden“⁴⁵. Allerdings wurde die Ausdehnung des Marketingbegriffs auf jegliche Transaktion von anderen überzeugend auch als eine Überdehnung bzw. sogar als logischer Fehlschluß kritisiert. „[...] die Tatsache, daß ein Hund ein Tier ist, berechtigt nicht dazu, alle Tiere Hunde zu nennen.“⁴⁶

Nachdem wir uns mit dem Begriff Marketing auseinandergesetzt haben, wird nun der Begriff ‚strategisch‘ bzw. Strategie behandelt. Es handelt sich dabei um eine Metapher aus dem militärischen Bereich. Gemeint ist die Kunst, ein Heer (στρατός) zu führen (ἄγειν).⁴⁷ Im betriebswirtschaftlichen Bereich taucht das Wort ‚Strategie‘ mitsamt seinen Derivaten ab den siebziger Jahren auf.⁴⁸ Legt man die Clausewitzsche Definition zugrunde, dann befaßt sich die Strategie mit dem „Gebrauch der Gefechte zum Zweck des Krieges“, während die Taktik (als der Strategie untergeordnet) die „Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte im Gefecht“ ist.⁴⁹ Im Einklang damit versteht die Betriebswirtschaftslehre unter ‚strategischen‘ Überlegungen und Entscheidungen heute diejenigen der höchsten Planungsebene, denen der Charakter des Grundsätzlichen anhaftet. Die Strategie legt, die einzelnen Teilbereiche des Betriebes souverän überblickend, das allgemeine Vorgehen fest. Problematisch an der Metapher ist in begriffsgeschichtlicher Hinsicht allenfalls, inwieweit gewisse Vorstellungen, die

⁴³ KOTLER/LEVY (1969)

⁴⁴ ‚Bewußtseinsstufe eins‘ ist das herkömmliche Marketing, das sich mit dem Absatz von Produkten auf preisbildenden Märkten im engen Sinne befaßt, vgl. KOTLER (1972) 47f.

⁴⁵ Vgl. KOTLER (1972) 49.

⁴⁶ ARNDT (1978) 101, vgl. auch STAUSS (1987) 72f.

⁴⁷ Die etymologischen Betrachtungen, die BACKHAUS/SCHNEIDER (2007) 9 anstellen, sind zum großen Teil abenteuerlich.

⁴⁸ Vgl. RIEDEL (2006) 26 mit Literaturhinweisen.

⁴⁹ Vgl. VON CLAUSEWITZ (²1999 [¹1832 – 34]) 93.

eigentlich für den Begriff der Heerführerschaft konstitutiv sind, noch mitgehört werden⁵⁰ und als wie martialisch das Wort noch empfunden wird.⁵¹

Unter strategischem Marketing bzw. Marketingstrategien sind demnach „Maßnahmenbündel mit klarer Stoßrichtung, oft langfristiger Ausrichtung und einer gewissen Verbindlichkeit für die Ausführenden“⁵² zu verstehen. „Sie sollen zur Erzielung der angestrebten Wettbewerbsvorteilsposition führen. Im Zentrum der Marketing-Strategien steht zunächst die Leistungsfindung [...]. Damit ist der Marketing-Mix und dessen möglicher Schwerpunkt angesprochen.“⁵³ Ferner versteht man unter der Strategie im Marketing „die Entscheidung zur Vorgehensweise über die Transformation eines angetroffenen Ist-Zustands in einen [...] gewünschten Soll-Zustand [...]. Strategien geben damit an, auf welche Art man diese Distanz zu überbrücken gedenkt.“⁵⁴ Dabei spielt die Formulierung der Produktpolitik, vor allem unter dem Vorzeichen der Wettbewerbsvorteile eine entscheidende Rolle, so daß die Ermittlung solcher Wettbewerbsvorteile und ihre Umsetzung teilweise sogar als das wesentliche Ziel des strategischen Marketings angesprochen wurden.⁵⁵

II.6 MARKETING IN EINRICHTUNGEN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Obwohl schon Ende der sechziger Jahren die Weichen gestellt wurden, die es erlauben sollten, Marketing auch auf anderen Feldern als im Bereich der Privatwirtschaft einzusetzen, ließ doch die tatsächliche Beschäftigung mit Betrieben der öffentlichen Hand unter Marketing-Gesichtspunkten noch auf sich warten.⁵⁶ Dabei mag eine Rolle gespielt haben, daß KOTLER, der geistige Vater dieser Art des Marketings, bei den nicht-kommerziellen Organisationen ursprünglich ganz ausdrücklich nicht staatliche Einrichtungen, sondern

⁵⁰ So etwa die Vorstellung, daß es sich um die Lenkung in der Schlacht, also (bestenfalls) in einem Nullsummenspiel handelt: In einer Schlacht kann der eine nur gewinnen, wenn der andere verliert. Win-win-Situationen gibt es nicht. Nicht jede Lenkungsmetapher trägt diesen Aspekt mit sich herum, man denke etwa an das der Schifffahrt entlehnte ‚government‘. Κυβερνήτης bzw. Governor kann man sein, ohne andere aus dem Feld zu schlagen.

⁵¹ Sehr deutlich noch bei SAMSTAG (1955) 137: „*a strategy is an instrument for winning. And this is so in exactly the same sense that a tank is an instrument for winning a war [...].*“

⁵² GÜNTER (2001) 338.

⁵³ GÜNTER (2001) 338. RIEDEL (2006) 51 behauptet, daß „erwogen wird, Marketing in der öffentlichen Verwaltung ausschließlich operativ und nicht strategisch zu definieren.“ Das kann ich nach der Überprüfung der von ihr angegebenen Literatur allerdings nicht bestätigen; gleichwohl hat dieser Ansatz durchaus etwas Einleuchtendes, wenn man nämlich davon ausgeht, daß im Grunde genommen die Strategie, also das Was? bereits durch den Staat vorgegeben ist und allenfalls über das Wie? geredet werden kann.

Ferner fiel bei der Durchsicht der Literatur auf, daß der Marketing-Mix bisweilen als zum strategischen Marketing zugehörig betrachtet wird, wie in obigem Zitat oder auch bei HOBOHM (2000) 297. Zum operativen Marketing wird er dagegen von MEFFERT (⁸1998) 13f. gerechnet. Wahrscheinlich läßt sich eine eindeutige Zuweisung nicht vornehmen, sondern ist jeweils davon abhängig, für wie allgemein und übergeordnet oder detail- und umsetzungsbezogen man den Marketing-Mix im Einzelfall hält.

⁵⁴ PEPELS (⁴2004) 1225.

⁵⁵ BENKENSTEIN (²2002) passim, besonders deutlich S. 7: „Strategisches Marketing bedeutet [...] nichts anderes als die **Suche nach und die Umsetzung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen** [...]“. (Mit Verweis auf BACKHAUS [²1990] 7).

⁵⁶ LAMB (1987) 56, RAFFÉE/FRITZ/WIEDMANN (1994) 9.

ausschließlich den intermediären Sektor im Blick hatte.⁵⁷ Mittlerweile hat sich indes die Auffassung eingebürgert, daß jede Organisation, die nicht in erster Linie am Gewinn interessiert ist, als nicht-kommerzielle Organisation anzusehen sei.⁵⁸

Wichtiger scheint in bezug auf die zögerliche Aneignung von Marketingkonzepten durch die Einrichtungen der öffentlichen Hand denn auch gewesen zu sein, daß die Form des Marketings, welche ihren Schwerpunkt auf die Befriedigung bestehender Kunden-/Käuferbedürfnisse legt, es gewissermaßen mit dem Kernproblem der öffentlichen Betriebe zu tun hat: ihrer angeblich mangelnden Kundenorientierung. Nicht die Käufer bestimmen das Angebot und die Umstände, unter denen es gemacht wird, sondern der politische Wille, der den Betrieben einen öffentlichen Auftrag erteilt.⁵⁹ Diese Besonderheit macht es erforderlich, für sie „eine Marketingkonzeption [...] zu entwickeln, die eine Erfüllung der gemeinwirtschaftlichen Zielsetzung [= des öffentlichen Auftrags] sicherstellt.“⁶⁰ Gerade die Vereinbarkeit der Erfüllung des Auftrags mit den Anforderungen des Marketings in seiner käufermarktorientierten Ausprägung wurde von Kritikern unter dem Stichwort der möglichen Zieldeformation dann auch in Zweifel gezogen.⁶¹

Dem läßt sich entgegenhalten, daß der Zweck des Marketings gerade darin bestehen soll, den Zielerreichungsgrad zu erhöhen, was auch gelingen kann, sofern man sich des eigenen Zieles bewußt ist und das entsprechende Marketingverständnis mitbringt. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang, daß es unterschiedliche Marketingkonzeptionen für unterschiedliche Zwecke gibt und die so oft verfochtene Orientierung am ‚Käufermarkt‘ zwar einen konstitutiven Bestandteil jedes modernen Marketings ausmacht, allerdings durchaus im Sinne der Interessen der jeweiligen Einrichtung modifiziert werden kann.⁶² In jedem Fall ist es erforderlich, daß dem Marketing bei nichterwerbswirtschaftlichen Betrieben ein eingehendes Nachdenken über die eigenen Ziele vorausgeht, um sicherzustellen, daß diese nicht unterderhand zugunsten eines ‚Erfolges‘ aus dem Blick geraten, der in der Welt des privatwirtschaftlichen Unternehmens als solcher gelten darf, bezogen auf den Zweck der nicht-kommerziellen Institution aber ein Mißverständnis darstellt. Aus diesem Grunde ist zu empfehlen, sich der eigenen Ziele (z.B. in Form eines Leitbildes) zu versichern.

In Hinsicht auf das Marketing öffentlicher Verwaltungen muß beachtet werden, daß es kein Verfahren gibt, das Anspruch auf allgemeine Gültigkeit erheben

⁵⁷ Vgl. KOTLER (1979) 37.

⁵⁸ Vgl. BRUHN (2005) 33: „Nonprofit-Organisationen sind [...] dadurch gekennzeichnet, dass das Gewinnziel bzw. andere ökonomische Ziele im System der organisationalen Oberziele nicht explizit enthalten sind, sondern eine – wenn auch wichtige – Rahmenbedingung darstellen. [...] Die nicht-gewinnorientierte Bedürfnisbefriedigung und Versorgung verschiedener Anspruchsgruppen (z.B. Erbringung karitativer Leistungen oder öffentlicher Aufgaben [!]) [...] steht im Vordergrund.“ Zur unterschiedlichen Verwendung vgl. auch RIEDEL (2006) 29.

⁵⁹ LEVITTS (1960) 54 Urteil in bezug auf die damals noch junge, vom Militär mit Aufträgen versorgte Elektronikindustrie paßt genauso auf die öffentliche Verwaltung: „If a team of consultants had been assigned specifically to design a business situation calculated to prevent the emergence and development of a customer-oriented marketing viewpoint, it could not have produced anything better“.

⁶⁰ STAUSS (1987) 32.

⁶¹ Vgl. STAUSS (1987) 92f.

⁶² Eine Übersicht über Vor- und Nachteile findet sich bei STAUSS (1987) 94.

dürfte; unbeschadet des Desiderates einer Rahmenkonzeption, die für eine Vielzahl öffentlicher Betriebe sinnvoll zu sein verspräche, dürfen die Besonderheiten der einzelnen Betriebe der öffentlichen Hand nicht vernachlässigt werden. Wie das Marketing gestaltet wird, hängt eben davon ab, welche Ziele die eigene Institution verfolgt. Die Unterschiede, die hier bestehen, können allein auf dem Gebiet der Bibliotheken bereits hinreichend klar herausgearbeitet werden.

II.7 MARKETING IN BIBLIOTHEKEN

Mittlerweile erfreut sich, wie bereits erwähnt, das Thema ‚Marketing‘ im Bibliotheksbereich einiger Beliebtheit und gehört sicherlich zu den Themen, die in jüngerer Zeit sehr viel Aufmerksamkeit erhalten haben. Dabei läßt sich allerdings beobachten, daß zwei Bibliothekstypen sich wesentlich mehr mit dem Marketing beschäftigen als eine dritte – zumindest, soweit die Veröffentlichungen einen Rückschluß auf die Beschäftigung mit einem Thema zulassen. Die Gründe dafür scheinen insbesondere auf zwei Feldern zu liegen, und zwar auf dem der Aufgaben- und Zielbestimmung einerseits und dem des zu bedienenden Nutzerkreises, des ‚Marktsegmentes‘ andererseits.

Am meisten Beachtung findet das Marketing bei den öffentlichen⁶³ und den Hochschulbibliotheken.⁶⁴ Da es sich beim Marketing um einen schillernden Begriff handelt, bietet es sich an, zunächst zusammenzutragen, was in den einzelnen Publikationen überhaupt unter Marketing verstanden wird, wobei jeweils ein Vertreter des Marketings an öffentlichen und an Hochschulbibliotheken zu Wort kommen soll:

Vor allem mit Blick auf öffentliche Bibliotheken⁶⁵ definiert UMLAUF Marketing als

„marktorientierte Unternehmensführung [...]. Es geht darum, alle Entscheidungen im Unternehmen – bzw. in der Organisation, wenn man also nicht an Unternehmen, sondern an Bibliotheken, Theater, Verbände, öffentliche Verwaltungen denkt, die alle auch Marketing betreiben können – auf die Zielgruppen auszurichten. Bei Unternehmen sind die Zielgruppen vor allem die Kunden; bei den anderen Organisationen beispielsweise die Mitglieder, die Bürger, die Zuschauer usw. Die Entscheidungen auf die Zielgruppen ausrichten – das beginnt mit der Entscheidung, welche Produkte oder Dienstleistungen angeboten werden sollen [...].“⁶⁶

⁶³ Nur als Beispiel sei herausgegriffen, daß die ekz, deren Dienste vor allem öffentlichen Bibliotheken zugute kommen, vor einigen Jahren einen Band ‚Benutzerorientierung, Marketing, Bestandsaufbau‘ herausgegeben hat, in dem sich ausschließlich Beiträge zu öffentlichen Bibliotheken finden. Ebenso haben UMLAUFs zahlreiche Veröffentlichungen zu diesem Thema vorwiegend die öffentlichen Bibliotheken im Blick. Vgl. auch den von BORCHARDT u.a. herausgegebenen dbi-Band ‚Eine Marketingkonzeption für öffentliche Bibliotheken‘.

⁶⁴ Vgl. z.B. die von NIGGEMANN u.a. herausgegebenen Bände ‚Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken‘. Der Titel läßt zunächst vermuten, daß der gewählte Ansatz umfassend alle Arten von wissenschaftlichen Bibliotheken erfaßt; aus dem Untertitel geht hervor, daß ausschließlich an Hochschulbibliotheken gedacht ist.

⁶⁵ UMLAUF (1997) <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h34/d1.html>.

⁶⁶ UMLAUF (1997) <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h34/d21.html>.

Diese Definition scheint sich ausschließlich an bereits bestehenden Bedürfnissen des ‚Käufer‘marktes auszurichten und ist somit recht einseitig.⁶⁷ Eine differenziertere Begriffsbestimmung des Marketings findet sich dagegen in der Veröffentlichung ‚Controlling und Marketing in wissenschaftlichen Bibliotheken (COMBI)‘. Dabei ist der Titel der Untersuchung, soweit sie anscheinend Gültigkeit für jede Art von wissenschaftlicher Bibliothek beansprucht, irreführend, denn der Blick ruht allein auf Hochschulbibliotheken. Differenzierter ist die Begriffsbestimmung insofern, als ein erweitertes Marketingkonzept im Hintergrund steht, das die Vorstellung von der „Marktbeeinflussung und –gestaltung mit Hilfe des Einsatzes absatzpolitischer Instrumente“⁶⁸ berücksichtigt. Allerdings verbleibt auch hier dieser Ansatz eher im Theoretischen, wenn man sich abschließend mit folgenden Worten wieder völlig an einem Marketingverständnis ausrichtet, das nur bereits bestehende Benutzerbedürfnisse einbezieht:

„Das Marketing für Bibliotheken ist also vor allem eine Führungskonzeption, die versucht, durch eine konsequente Orientierung aller Bibliotheksaktivitäten an den Benutzerbedürfnissen die eigenen Ziele der Organisation zu erreichen.“⁶⁹

In Entsprechung zu diesem Ansatz erblicken die Vertreter des Marketings von öffentlichen und Hochschulbibliotheken regelmäßig ihr Heil in durch Nutzerbefragungen ermittelten Bedürfnissen der Kunden:

„Überträgt man diese allgemeinen Ausführungen auf eine Bibliothek, wäre das Bibliotheksmarketing ein Konzept, um, ausgehend von den durch Marktforschung eruierten Bedürfnissen der Bibliotheksbenutzer und der potentiellen Benutzer, sämtliche Aktivitäten der Bibliothek auf den Markt hin auszurichten.“⁷⁰

UMLAUF äußert sich weniger eindeutig, bringt aber ein „[e]xtremes Gegenbeispiel“ für ein gelungenes Marketing, aus dem sich der gleiche Ansatz erschließen läßt:

„Ein Unternehmen entwickelt ein technisches Gerät, z.B. eine digitale Musikkassette mit dem dazugehörigen Aufnahme- und Wiedergabegerät, läßt es in großen Stückzahlen produzieren – und dann stellt die Verkaufsabteilung fest, daß dieses Gerät keine Kunden findet [...]“⁷¹

Sinnvoll wäre es diesem Beispiel zufolge gewesen, zunächst (via Marktbefragungen o.ä.) Erkundigungen einzuholen, ob überhaupt Bedarf für solch ein Gerät besteht.

Bei beiden Bibliothekstypen, also sowohl Hochschul- als auch öffentlichen Bibliotheken, liegt eine Form des Marketings, das sich stark an den bestehenden Wünschen und Bedürfnissen des ‚Käufers‘ ausrichtet, nahe, denn beide können ihre jeweilige Funktion bzw. – politisch formuliert – ‚Aufgabe‘ in Abhängigkeit zu

⁶⁷ Unterfüttert mit einem gekürzten Zitat von KOTLER auch JUNG (2003) 4: „Marketing is customer oriented“.

⁶⁸ NIGGEMANN u.a. (1998) 15.

⁶⁹ NIGGEMANN u.a. (1998) 15f.

⁷⁰ NIGGEMANN, u.a. (1998) 15.

⁷¹ UMLAUF (1997) <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h34/d21.html>.

den Wünschen und Bedürfnissen des Nutzerkreises bestimmen. Dabei bestehen naturgemäß Unterschiede hinsichtlich der Frage, welche Medienbedürfnisse von der jeweiligen Bibliothek erfüllt werden sollen. Als ‚Käufer‘ im Sinne des Adressaten des Marketings gilt der Nutzer. Der Nutzerkreis ist seinerseits aber – unbeschadet einiger Schwierigkeiten – verhältnismäßig leicht abgrenzbar.⁷²

Die Aufgabe der öffentlichen Bibliotheken besteht darin, der „allgemeinen Information, der politischen und beruflichen Bildung sowie der Unterhaltung [zu] dienen“⁷³. Zu ihren Nutzern zählen zwar grundsätzlich alle medieninteressierten Einwohner des ihnen zugeordneten Bezirks,⁷⁴ in der Regel segmentieren sie den Markt aber weiter und schneiden ihr Angebot auf diejenigen Bevölkerungsgruppen zu, die erfahrungsgemäß (wobei Vermutungen bestenfalls durch empirische Studien gestützt werden) am ehesten die öffentlichen Bibliotheken aufsuchen, also beispielsweise Kinder.⁷⁵ Sowohl in der weiteren Segmentierung des Marktes als auch in der Anpassung des Angebotes auf das engere Marktsegment sind Marketingmaßnahmen zu sehen. Das Ziel besteht dann darin, das Marktsegment auf die Weise mit denjenigen Medien zu versorgen, welche gewünscht werden und sowohl der (allgemeinen) Information als auch der Unterhaltung dienen.

Universitätsbibliotheken haben es eher noch einfacher: Ihre Nutzer sind hauptsächlich die Hochschulangehörigen. Die Aufgabe ist darin zu sehen, diese mit denjenigen Medien zu versorgen, welche sie für Studium, Wissenschaft und Lehre benötigen. Demzufolge gilt es nur noch herauszufinden, was getan werden muß, um die über den Dienst an der Zielgruppe bestimmte Funktion optimal ausfüllen zu können. Ein sinnvolles Mittel zu diesem Zweck stellen Nutzerbefragungen dar. Ein (ver)einfach(t)es Beispiel: Beklagen sich die Nutzer in solch einer Befragung über die mangelnde Verfügbarkeit von Lehrbüchern, braucht die Bibliothek nur noch zu entscheiden, ob sie die Ausleihfrist verkürzen oder weitere Staffelexemplare anschaffen will, um den Nutzerwünschen nachzukommen.

In beiden Fällen, sowohl bei den öffentlichen als auch bei den Universitätsbibliotheken, stellt die Möglichkeit, das Medien- und Dienstleistungsangebot an den Nutzerkreis anzupassen, grundsätzlich kein besonderes Problem dar (zumindest theoretisch). Mit einigen Abstrichen lassen sich die Techniken der stark an den vorhandenen Bedürfnissen orientierten Marketingpraktiken aus der erwerbswirtschaftlichen Unternehmensführung übertragen, so daß die obig angeführten Definitionen des Marketings von UMLAUF und COMBI in Hinsicht auf diese Bibliothekstypen durchaus berechtigt und sinnvoll sind.

⁷² Daß für Regionalbibliotheken auf diesem Gebiete bereits beträchtliche Schwierigkeiten liegen, deutet z.B. SCHNEIDER (2000) 70 an.

⁷³ GANTERT, HACKER (⁸2008) 16.

⁷⁴ GANTERT, HACKER (⁸2008) 16: die „gesamte[...] Öffentlichkeit ohne Einschränkung“.

⁷⁵ Natürlich läßt sich auch eine Umwerbung der Benutzergruppen, die öffentlichen Bibliotheken fernstehen, denken. Die communis opinio scheint allerdings zu sein, daß hier Aufwand und Ertrag in keinem vertretbaren Verhältnis stehen.

Um sich der Frage zu nähern, worin die Aufgabe einer Landesbibliothek wie der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek zu sehen ist und wie das entsprechende Marketing auszusehen hat, wird im folgenden zunächst versucht, die charakteristischen Eigenschaften der Landesbibliotheken, bei denen es sich als Typ (von einzelnen Organisationsformen und Partnerschaften abgesehen) um eine Bibliotheksform handelt, die weder Hochschul- noch öffentliche Bibliothek ist, zu umreißen. Im Einklang mit diesen Eigenschaften wird der Landesbibliothek darnach eine Aufgabe zugewiesen.

III DIE NIEDERSÄCHSISCHEN LANDESBIBLIOTHEKEN

III.1 EINIGE KERNMERKMALE

Der Begriff ‚Landesbibliothek‘ hat keine verbindliche und einheitliche Definition.⁷⁶ Zunächst gibt er Aufschluß über den Träger der Bibliothek. Darüber hinaus enthält er aber auch einen Hinweis auf ihre Zweckbestimmung. Dieser Aspekt verdient in diesem Zusammenhang besondere Aufmerksamkeit und soll im folgenden im Vordergrund stehen.

Obwohl eine griffige Definition schwer fällt, weisen die meisten (wenn nicht alle) Landesbibliotheken doch einige gemeinsame Kernmerkmale auf, welche einerseits mit ihrer Entstehung zu tun haben, andererseits mit ihrem Regionalbezug, wobei dieser sich häufig aus der Geschichte der jeweiligen Landesbibliothek ergibt. Es besteht dabei eine gewisse Überschneidung mit der größeren Gruppe der sogenannten Regionalbibliotheken (deren verbindliche Definition ebenso schwer fällt). Da es sich bei der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek um eine Landesbibliothek handelt, beschränkt sich die Darstellung auf diese Gruppe, und zwar aus Gründen der Übersichtlichkeit und des Raumes auf die Landesbibliotheken in Niedersachsen.⁷⁷

Niedersachsen verfügt über drei Landesbibliotheken: die Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek, die Herzog August Bibliothek Wolfenbüttel und die Landesbibliothek Oldenburg.⁷⁸ Alle drei waren ursprünglich Fürstenbibliotheken,⁷⁹ die mit der Neuordnung Deutschlands nach dem Zweiten Weltkrieg an den Rechtsnachfolger der adeligen Herrscher und ihrer Territorien, das heutige Niedersachsen, übergingen.⁸⁰ Die Länder, für die sie einstmals

⁷⁶ So auch LESKIEN (1999) 297 und SYRÉ (2000) 16f. zu den „Regionalbibliotheken“. Ähnlich wie ich behilft er sich mit einem Katalog von Kernmerkmalen, der noch detaillierter ist als meiner. Vgl. auch SEEFELDT/SYRÉ (2003) 43.

⁷⁷ Zu den Regional- und Landesbibliotheken allgemein vgl. SYRÉ (2000); zur Bibliothekslandschaft Niedersachsens vgl. DITTRICH (2000) 160ff.

⁷⁸ Vgl. http://www.mwk.niedersachsen.de/live/live.php?navigation_id=6408&article_id; Regionalbibliotheken im weiteren Sinne sind ferner die SUB Göttingen, soweit auch sie ein Pflichtexemplarrecht ausübt, die Landschaftsbibliothek Aurich und die Stadtbibliothek Braunschweig, vgl. PLASSMANN/SEEFELDT (³1999) 94f.

⁷⁹ Vgl. GANTERT/HACKER (⁸2008) 26.

⁸⁰ Zu anderen Ursprüngen von Regionalbibliotheken vgl. PLASSMANN/SEEFELDT (³1999) 90. Diese können hier vernachlässigt werden, weil alle drei niedersächsischen Landesbibliotheken auf Hofbibliotheken zurückgehen.

zuständig waren, gingen spätestens mit der Neugründung dieses Bundeslandes nach dem Zweiten Weltkrieg unter. Das Land Oldenburg, dem die Landesbibliothek Oldenburg ihren Namen verdankt, besteht seit 1946 nicht mehr (von 1871 bis 1945 war es Gliedstaat des Deutschen Reiches). Ebenso gibt es den Freistaat Braunschweig, für den die Herzog August Bibliothek 1918 in den Status einer Landesbibliothek erhoben wurde, nicht mehr. Obwohl die Herzog August Bibliothek weder das Pflichtexemplarrecht innehat noch eine Regionalbibliographie erstellt noch auch nur das Wort ‚Landesbibliothek‘ in ihrem Namen führt, gilt sie auch heute noch als niedersächsische Landesbibliothek.⁸¹ Auf die Geschichte der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek als derjenigen Bibliothek, die für Niedersachsen heute das Pflichtexemplarrecht ausübt, braucht hier nicht weiter eingegangen zu werden, sie wird in Kapitel IV.1 behandelt. Für die Pflichtexemplare der amtlichen Druckschriften des Landes Niedersachsen ist seit 1970 die SUB Göttingen zuständig,⁸² welche nicht zu den niedersächsischen Landesbibliotheken zählt.⁸³ Die Sammlung der Pflichtexemplare ist politisch gewollt und wird in Niedersachsen durch das Pressegesetz geregelt.⁸⁴

Anders als die Herzog August Bibliothek erstellen sowohl die Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek als auch die Landesbibliothek Oldenburg Regionalbibliographien und sammeln Literatur mit Regionalbezug.

III.2 IHRE AUFGABEN

Der Wissenschaftsrat verortete in seinen 1964 veröffentlichten Empfehlungen die Landes-, Regional- und (wissenschaftlichen) Stadtbibliotheken „als Universalbibliotheken zwischen den Bibliotheken der wissenschaftlichen Hochschulen auf der einen und den städtischen Büchereien auf der anderen Seite“⁸⁵ und riet ihnen zusätzlich zu der Sammlung regionaler Literatur auch die Sammlung des „grundlegende[n] wissenschaftliche[n] in- und ausländische[n] Schrifttum[s] in Nachschlagewerken, Monographien, Zeitschriften und Fortschrittsberichten“⁸⁶ an, damit sie den Lektürebedürfnissen der berufstätigen Bevölkerung, welche durch die „Verwissenschaftlichung“ zahlreicher Lebensbereiche⁸⁷ entstünden, besser entsprechen könnten. Auch in einer aktuellen Einführung in das Bibliothekswesen in Deutschland liest man, daß die Aufgabe der Landesbibliotheken „die Deckung des Bedarfs an wissenschaftlicher Literatur, der außerhalb der Universitäten und Hochschulen auftritt und [...] nicht

⁸¹ Pace PLASSMANN/SEEFELDT (³1999) 90, die „trotz bestimmter Merkmale der Landesbibliothek“ Wolfenbüttel „doch einem anderen Bibliothekstyp“ zuordnen möchten, nämlich der Forschungsbibliothek. Ungeklärt bleibt, wieso eine Landesbibliothek nicht zugleich auch Forschungsbibliothek sein kann.

⁸² Vgl. <http://www.sub.uni-goettingen.de/index.html>.

⁸³ SYRÉS (2000) 17 Feststellung, daß „[d]ie Wahrnehmung des regionalen Pflichtexemplarrechts [...] eine weitere ganz wesentliche Aufgabe der Regionalbibliotheken“ ist, ist in dieser Hinsicht irreführend. In Niedersachsen wären, wenn diese Aufgabe tatsächlich konstitutiv wäre, nur die Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek und die SUB Göttingen Regionalbibliotheken.

⁸⁴ In Übereinstimmung mit Art. 6 der Niedersächsischen Verfassung.

⁸⁵ Wissenschaftsrat (1964) 23.

⁸⁶ Wissenschaftsrat (1964) 24.

⁸⁷ Wissenschaftsrat (1964) 24.

von den Stadtbibliotheken befriedigt werden kann“, sei. Daneben wird auch die „Sammlung, Erschließung und Bereitstellung der Regionalliteratur“⁸⁸ genannt – allerdings erst an zweiter Stelle.

Dies verwundert etwas, wenn man bedenkt, daß bereits verhältnismäßig früh die Fähigkeit der Landesbibliotheken, die regionale Literaturversorgung zu übernehmen, angezweifelt wurde, so etwa von SCHMIDT-KÜNSEMÜLLER.⁸⁹ Die Gründe für das Versagen der Landesbibliotheken auf diesem Gebiet mögen dahingestellt bleiben – festgehalten werden kann in jedem Fall, daß die Zuweisung von Funktionen an die Landesbibliotheken auf dem Hintergrund einer Einordnung in das Raster der deutschen Bibliothekstypen als ein Zwischending zwischen Hochschul- einerseits und öffentlichen Bibliotheken andererseits von vornherein wenig glücklich ist, weil sie fremde Maßstäbe anlegt und die spezifischen Stärken der Landesbibliotheken damit unberücksichtigt läßt. Gerade in dem oben angeführten Zitat von GANTERT/HACKER wird sehr deutlich, daß sie mit dieser Rollenzuweisung – bissig formuliert – zum Lückenauffüller des Bestandes anderer Bibliotheken gemacht werden. Bedenkt man, daß der Erwerbungsetat an die Regional- und Landesbibliotheken in der Regel nicht üppig ausfällt, wird man davon ausgehen müssen, daß es schwerlich möglich ist, sowohl eine konsistente, d.h. *in sich* schlüssige Bestandsentwicklung zu betreiben und zudem noch Medien zu erwerben, die sich komplementär in Hinsicht auf den Bestand der öffentlichen und Hochschulbibliotheken verhalten. Wenn aber nicht genügend Geld vorhanden ist, um beide Aufgaben in gleichem Maße gut zu erfüllen, wird man sich entscheiden müssen, ob man mehr schlecht als recht beiden nachzugehen sucht oder aber die eine zugunsten der anderen fallenläßt. Wird die Entscheidung bezüglich des Erwerbungsprofils aber zugunsten der komplementären Literaturversorgung getroffen, begibt sich die Landesbibliothek eines Konzeptes, mit dem sie sich selbst als eigenständiger Einrichtung gerecht werden könnte und arbeitet statt dessen anderen Bibliothekstypen zu. Dieses Abhängigkeitsverhältnis im Bestandsaufbau ist der Wahrnehmung der Landesbibliotheken als eigenständiger Einrichtungen nicht zuträglich.⁹⁰ Es nimmt

⁸⁸ GANTERT/HACKER (2008) 27.

⁸⁹ SCHMIDT-KÜNSEMÜLLER (1976) 159: „Für die regionale Versorgung mit wissenschaftlicher Literatur sind eigentlich die Landesbibliotheken zuständig. Diese sind jedoch an Größe und Leistungsfähigkeit so unterschiedlich, daß man kaum von einem einheitlichen Bibliothekstyp sprechen kann. [...] Es trifft aber auch in der Realität nicht zu, daß die Landesbibliotheken, wie oft zu hören ist, für die Bevölkerung ihrer Region die allgemeine Bildungsliteratur zur Verfügung stellen. Diese Aufgabe haben ihnen vielerorts die Öffentlichen Bibliotheken abgenommen.“

⁹⁰ Das Gefühl, in eine Rolle hineingedrängt worden zu sein, die einem eigentlich nicht entspricht, und eine deutliche Verunsicherung, worin die eigene Aufgabe zu suchen ist, ist in den Veröffentlichungen zum Thema vielfach zu spüren, vgl. ТОТОК (1975) 15: „die lange Zeit schwierige Situation eines Typs von Bibliotheken [...], die in Gefahr gerieten, sowohl von den Unterhaltsträgern als auch von der bibliothekarischen Fachwelt, insbesondere von den Universitätsbibliotheken, in eine Rolle hineingezwungen zu werden, in der sie nur noch eine große Vergangenheit, aber kaum mehr eine Zukunft hatten.“ BURGEMEISTER/DITTRICH (1993) III: „Mit dem Landesbibliotheken-Symposium verfolgten die Veranstalter das Ziel, jene Bibliotheksexperten zusammenzuführen, die sich zur Funktionsbestimmung von Landesbibliotheken [...] zu äußern vermögen.“ Wenn die Funktion klar ersichtlich wäre, bräuchte man keine Experten, um sie zu bestimmen. Vgl. auch FRÜHAUF (1993) 1, welcher nach der Feststellung, daß ‚Bibliotheken ‘93‘ die Aufgaben der Landesbibliotheken ausführlich benenne, anmerkt, daß dennoch „[d]ie Frage nach dem Sinn und Zweck und nach dem ‚Wie‘ ihres Wirkens [...] sich Fürstenbibliotheken und althehrwürdige Stadtbibliotheken im Laufe

unter dieser Voraussetzung nicht wunder, daß eine gewisse Versuchung seitens auf Kostenminimierung bedachter Verantwortlicher besteht, die Landesbibliotheken, die in ihrer Autonomie ohnehin schon eingeschränkt waren, aufzulösen und denjenigen Einrichtungen einzuverleiben, von denen ihre Bestandsentwicklung schon abhängig gemacht wurde.⁹¹ So scheiterte im Falle der Landesbibliothek Oldenburg die Auflösung und Eingliederung in die Bibliothek der neugegründeten Universität nur an verfassungsrechtlichen Fragen.⁹² Daß auch die Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek kurz vor ihrer Auflösung stand, wird in den kommenden Kapiteln noch deutlich.

Die Ansicht, daß die Aufgabe der Landesbibliotheken in erster Linie in der ‚komplementären Literaturversorgung‘ bestehe, ist also durchaus problematisch, weil sie der Wahrnehmung dieser Bibliotheken als eigenständiger Einrichtungen, die eine für sie spezifische Zielsetzung verfolgen, Abbruch tut. Dies ist um so bedauerlicher, wenn man in Rechnung stellt, daß gerade dieser Aspekt, nämlich daß es sich bei den meisten Landesbibliotheken um höchst individuelle, durch die Geschichte ihrer Region über Jahrhunderte geprägte Institutionen handelt, Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Der Umgang mit Alleinstellungsmerkmalen als Wettbewerbsvorteilen wird weiter unten noch behandelt. Vorweggenommen sei an dieser Stelle nur, daß es unter Marketinggesichtspunkten immer sinnvoll ist, die eigenen Stärken zu betonen, und dies um so mehr, je eigentümlicher sie sind.

Hochgradig individuell sind die Landesbibliotheken durch die im Laufe ihrer Geschichte gesammelten (Alt-) Bestände, und zwar in der Regel um so individueller, je älter diese Bestände sind. Dazu kommen die in ihrer Aufgabe als für eine Region zuständige Bibliothek erworbenen Veröffentlichungen aus und/oder zu der jeweiligen Region, die ihr ebenfalls einen ganz eigentümlichen Bestand verleihen. Eine zukunftsfähige Profilierung der Landesbibliotheken sollte demnach durchaus auf diesem Gebiete erfolgen. Selbstverständlich wird damit nicht ausgeschlossen, daß die Landesbibliotheken mit ihrem Bestand auch eine Ergänzungsfunktion in Hinsicht auf die Literaturversorgung der Region erfüllen. Es wäre ja ganz unverständlich, warum man diejenigen Medien, die eben nur in der Landesbibliothek und nicht in der Hochschul- oder öffentlichen Bibliothek vorgehalten werden, den Nutzern dieser Einrichtungen vorenthalten sollte. Die Informationsvermittlung und die Literaturversorgung der Region sind ein Aspekt der Tätigkeit auch von Landesbibliotheken, sie sind aber nicht der einzige. Werden sie zur Daseinsberechtigung der Landesbibliothek erhoben, ist es um ihre

ihres Bestehens [haben] stellen müssen [...]“ ARNOLD (2008) stellt auf S. 135 fest, daß „[d]ie Aufgaben der Regionalbibliotheken [...] im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts lange definiert und daher gut bekannt“ gewesen seien, weist dagegen auf S. 138 auf „die Verunsicherung der Regionalbibliotheken über ihre Funktionen und ihren Status“ hin.

⁹¹ Die Einschätzung, ob eine Zusammenlegung wünschenswert ist oder nicht, ist durchaus unterschiedlich, vgl. LESKIEN (1999) 305ff., SYRÉ (2005) 193f. Hierauf kann nicht näher eingetreten werden; unterstellt wird, daß der Verlust der Selbständigkeit für diejenige Einrichtung, die ihre Selbständigkeit verliert, sofern sie sie verliert, schlecht ist. Dabei können in anderer Hinsicht durchaus positive Begleiteffekte auftreten.

⁹² Vgl. RAABE (1978) 357.

Eigenständigkeit schlecht bestellt.⁹³ Damit soll nicht in Abrede gestellt werden, daß der Gedanke, die Regionalbibliotheken möchten gemeinsam mit anderen Bibliotheken in erster Linie der regionalen Literaturversorgung dienen und damit den Schwierigkeiten des innerdeutschen Leihverkehrs entgegenwirken,⁹⁴ vor einigen Jahrzehnten und unter anderen Umständen durchaus vielversprechend war.⁹⁵ Heute ist er es nicht mehr.

Betrachten wir die Charakterisierung der drei niedersächsischen Landesbibliotheken auf der Homepage Niedersachsens, aus der sich auch die Aufgabe(n) ableiten läßt / lassen:

„Als wissenschaftliche Universalbibliotheken mit überwiegend geisteswissenschaftlichem Sammelschwerpunkt sind sie moderne Dienstleistungseinrichtungen und versorgen komplementär auch die Universitäten des Landes. Als Regionalbibliotheken sammeln, archivieren und dokumentieren sie die literarische Produktion des Landes. Durch ihre reichen Altbestände an Handschriften und Frühdrucken sind alle drei Landesbibliotheken auch zu international gefragten Forschungseinrichtungen geworden. Umfangreiche Spezialsammlungen ergänzen die Bestände.“⁹⁶

Zwar wird auch hier der Vorrang offensichtlich der komplementären Literaturversorgung zugewiesen, allerdings fällt auf, daß die „Spezialsammlungen“ sich auf die „literarische Produktion des Landes“ und die „Altbestände“ zu beziehen und mit der Aufgabe der Bibliothek als „Forschungseinrichtung“ in Zusammenhang zu stehen scheinen. Dieses Verständnis der Regionalbibliotheken ist, wie das Wort „Forschungseinrichtung“ zu erkennen gibt, stark von Paul RAABES Konzept der Bibliothek als Stätte der historischen Forschung beeinflusst, das sich mit guten Gründen ebenfalls als ein Marketingkonzept beschreiben läßt (das allerdings den Jargon der Betriebswirtschaft scheut). Völlig zu recht betont RAABE stark die Fähigkeit der ‚alten Bibliotheken‘, (zu denen die niedersächsischen Landesbibliotheken sämtlich gehören), der Forschung historisches Quellenmaterial zur Verfügung stellen zu können. Abgesehen von seinem Interesse für die Wissenschaft bilde der Bestand aber für die Bürger auch einen „Teil ihrer eigenen historischen Identität“⁹⁷. Diese Feststellung ist sicher richtig, und man könnte allenfalls hinzufügen, daß zwei der drei niedersächsischen Landesbibliotheken ja nicht nur eine historische Identität abbilden, sofern sie sich im Schrifttum ausdrückt, sondern durch die Sammlung und Erschließung regionaler Literatur – von Verlusten abgesehen – nahtlos die kulturelle Identität

⁹³ TOTOK (1971) 19 weist ganz richtig darauf hin, daß die Erwerbungspolitik der Landesbibliotheken, sofern sie stärker von Erwägungen bestimmt werde, „die aus den Erfordernissen einer gleichmäßigen Versorgung der Bevölkerung einer Bibliotheksregion mit der gewünschten Literatur resultieren[,] eine gewisse Einebnung der ‚individuellen‘ Züge der Landes[...]bibliotheken zur Folge haben“ werde. Genau das ist fatal.

⁹⁴ Zum Leihverkehr und seinen Schwachstellen vgl. FABIAN (1983) 56 – 86.

⁹⁵ So hebt SYRÉ (2000) 14 denn auch hervor, daß der Wissenschaftsrat damit „den Regionalbibliotheken eine Art Bestandsgarantie“ gesichert habe. Zur Entstehung der AG Landesbibliotheken und ihrem Appell an den Wissenschaftsrat vgl. TOTOK (1975).

⁹⁶ Vgl. http://www.mwk.niedersachsen.de/live/live.php?navigation_id=6408&article_id.

⁹⁷ RAABE (1978) 360.

der Region von der Gründung der Einrichtung an bis auf den heutigen Tag darstellen. Daher kann mit Fug und Recht die Auffassung vertreten werden, daß die Bibliotheken, in deren Besitz sich diese Sammlungen befinden, der kulturellen Selbstvergewisserung wie kaum eine andere Institution dienen können.⁹⁸ Darin liegt ihre genuine Aufgabe.

Nur am Rande sei bemerkt, daß sich einige der Probleme, vor die sich Landes- und Regionalbibliotheken in der Vergangenheit gestellt sahen, auch mit der soziopsychologischen Verfaßtheit der jungen Bundesrepublik zu tun gehabt haben könnten, die wenig geneigt war, sich mit der eigenen Geschichte allzu stark identifizieren zu wollen und gerade auch unter kulturellen Gesichtspunkten eine das Alte abtuende Flucht nach vorn antrat. Besonders der gegenwärtige Umgang mit der Architektur der Vergangenheit und der allenthalben zu beobachtende Wunsch, das Zerstörte wieder aufzurichten, scheint ein Indiz dafür zu sein, daß hier mittlerweile ein Sinneswandel eingetreten ist, der das Interesse an historisch geprägter Identität wieder begünstigt.⁹⁹

Kommen wir zurück zu den Sondersammlungen, auf welche sich die Individualität der Landesbibliotheken stützt: Versteht man sowohl den Altbestand als auch die Regionalliteratur als Quellenmaterial, dann ist diejenige Bestandsentwicklung sinnvoll, welche Sekundärliteratur zur Erforschung ebendieser Bestände bereitstellt. Diese wird auch durch das obige Zitat gerechtfertigt: Wenn davon die Rede ist, daß „umfangreiche Spezialsammlungen“ die Bestände – ja wohl diejenigen, die zuvor genannt wurden – ergänzen, dann sind die wesentlichen Bestände die Regionalliteratur und der Altbestand. Das heißt, daß diejenige Literatur, die nicht umsonst als Pflichtexemplar ins Haus kommt, sondern angekauft werden muß, auf die historisch gewachsenen Bestände Bezug nimmt, und nicht auf die aktuellen Bedürfnisse der Nutzer, wie das bei Hochschul- und öffentlichen Bibliotheken zu geschehen pflegt. Die Tatsache, daß es sich bei dem in der Bibliothek vorhandenen Altbestand um Quellenmaterial handelt, das einer Erforschung bedürftig ist, führt zu der Entwicklung der Bibliotheken zu ‚Forschungsbibliotheken‘ bzw., mit den Worten des MWK, zu „international gefragten Forschungseinrichtungen“. Sofern der Bestand selbst als Quellenmaterial gefaßt wird, ist die Entwicklung zur Forschungsbibliothek demnach kein Sonderfall, sondern nur folgerichtig und politisch gedeckt.

Der Nutzerkreis wäre im Einklang mit und in Abhängigkeit von dieser Aufgabenzuschreibung zu bestimmen als diejenigen Forscher, die an der wissenschaftlichen Aufarbeitung der Bestände beteiligt sind. Dabei ist es Pflicht der Bibliothek, (potentiellen) Forschern geeignetes Material anzubieten. Ebenso gehört zu den Nutzern die an dieser Region und ihrer Geschichte interessierte Öffentlichkeit, für die eine museale Aufbereitung von Teilen der Bestände erforderlich ist.

⁹⁸ Vgl. (z.B.) auch DITTRICH (1987) 13f., (1994) 69ff., HEINZER (2000) 55, SCHEMMEL (2004) 121, 132 und ARNOLD (2008) 145f.

⁹⁹ Abgesehen von dem vielfach bemerkbaren Interesse am Wiederaufbau historischer Prunkbauten sei als Beleg dieser Neigung auf die Serie zu bedrohten Denkmälern hingewiesen, welche die BILD-Zeitung in ihrem Hannover-Teil im Juli 2008 auflegte.

III.3 MARKETING FÜR LANDESBIBLIOTHEKEN

Die Bestimmung der Aufgabe des Betriebes bietet eine solide Grundlage für die Überlegungen hinsichtlich des Marketings. Besonders wichtig ist es, darauf aufmerksam zu machen, daß die Zuschreibung von Funktionen an Landesbibliotheken, die von den Hochschul- und öffentlichen Bibliotheken ausgeht, unzulänglich ist bzw. das Risiko in sich birgt, daß der Sinn für den kulturellen Eigenwert der Landesbibliotheken verschüttet wird. Diese Unterschiede gilt es nun auch in bezug auf das Marketing zu beachten: Die Tatsache, daß weniger in Abstimmung auf die aktuellen Bedürfnisse des Nutzers, sondern vielmehr in Abstimmung auf den Bestand, der als Primärliteratur gilt, erworben wird, führt dazu, daß auch das Marketing einen Weg nehmen muß, der von demjenigen der öffentlichen und Hochschulbibliotheken abweicht.

Es sei noch einmal daran erinnert: Die öffentlichen und erst recht die Hochschulbibliotheken erfüllen ihren Auftrag um so besser, je mehr sie den Literatur- und Medienbedürfnissen der jeweils zugehörigen Nutzer nachkommen. Dementsprechend wird der Bestand ausgewählt. Medien, die nicht mehr nachgefragt werden, können prinzipiell ausgesondert werden, so daß der Bestand immer in einem engen Verhältnis zu den aktuellen Wünschen der Nutzer steht. Die Marketingkonzeption dieser Art von Bibliotheken *muß* stark an den aktuell vorhandenen Bedürfnissen der ‚Kunden‘ orientiert sein, wenn sie ihre Aufgaben erfüllen wollen. Auf die Landesbibliotheken trifft dies jedoch in dieser Form nicht zu: Diejenige Nutzergruppe, für die sie ursprünglich gegründet und für die ein Großteil der Bestände angeschafft wurde, gibt es nicht mehr. Die einstige Residenz, an der die ehemals fürstlichen Hofbibliotheken sich befinden, ist heute vielleicht kein kulturell und politisch bedeutender Ort mehr.¹⁰⁰ Insofern sind die historischen Landesbibliotheken ein Relikt.¹⁰¹ Gleichwohl werden die Medien, die damals erworben wurden, nicht etwa ausgesondert und makuliert, sondern begründen gerade den besonderen Wert der Einrichtung,¹⁰² und zwar aufgrund ihrer Geschichtsträchtigkeit und ihrer Aussagekraft für das Verständnis einer Region. Überregionale Bedeutung erlangt der Bestand für die Forschung, wenn er eine paradigmatische Auswertung erlaubt.¹⁰³

Voraussetzung für die Möglichkeit, die regionale Identität repräsentieren zu können und damit der kulturellen Selbstvergewisserung zu dienen, ist, daß es der betreffenden Bibliothek gelingt, als traditionsreiche Stätte der Schriftkultur überhaupt erst von der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden. Von wohlmeinenden Politikern mit Mitteln versorgt zu werden, die gerade einmal

¹⁰⁰ So auch ARNOLD (2008) 139.

¹⁰¹ TOTOK (1971) 5 erinnert in diesem Zusammenhang an Lessings Wort: „Die meisten Bibliotheken sind entstanden, nur wenige sind angelegt.“

¹⁰² Altbestand gilt per se als erhaltenswert. Aufschlußreich ist der Aufschrei, der durch die Öffentlichkeit ging, als bekannt wurde, daß die UB Eichstätt-Ingolstadt bei der Übernahme der Zentralbibliothek der Kapuziner in Altötting Altbestand entsorgt habe, vgl. <http://www.faz.net/s/Rub1DA1FB848C1E44858CB87A0FE6AD1B68/Doc~EDDB91A249CB842F9ADE57AD1371738AB~ATpl~Ecommon~Scontent.html> und die Dokumentation der durch die BSB durchgeführten Untersuchung <http://www.bsb-muenchen.de/Gutachten.2282.0.html>.

¹⁰³ Diesen Gedanken verfolgt FABIAN (1989).

ausreichen, das „barocke Raumschiff“¹⁰⁴ unbemerkt in die Zukunft gleiten lassen, genügt nicht. Die Bibliothek hat die Pflicht zur Selbstdarstellung vor einer breiteren Öffentlichkeit. Das ist die Vorgabe, die vom Marketing umgesetzt werden muß. Eine Marketingkonzeption, die dieser Aufgabenbestimmung gerecht wird, muß zwangsläufig zunächst von den stärker am ‚Käufermarkt‘ orientierten Praktiken, die von öffentlichen und Hochschulbibliotheken gepflogen werden, zugunsten einer Marketingkonzeption, die stärker ‚verkäufermarkt‘orientiert ist, Abstand nehmen bzw. erfüllt sich die Käufermarktorientierung allererst in dem Maße, wie es der Bibliothek gelingt, sich selbst als Organisation zum Gegenstand ihres Marketings zu machen. Verbunden damit ist ein starker Schwerpunkt auf der Öffentlichkeitsarbeit. Die Bibliothek muß ihren Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit steigern und ihr einen Begriff davon verschaffen, daß sie eine traditionsreiche Einrichtung ist, die wie kaum eine andere die Geschichte der Region im wörtlichen Sinne ‚in sich aufgenommen‘ hat. Darüber hinaus besteht die Notwendigkeit, das Interesse von Wissenschaftlern zu gewinnen, die über die nötigen Voraussetzungen verfügen, mit den Beständen arbeiten und sie wissenschaftlich nutzbar machen zu können, sofern dies nicht bereits geschieht. An der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek ist seit 1962 das Leibniz-Archiv angesiedelt, dessen Mitarbeiter unter Betreuung durch die Göttinger und die Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften in Zusammenarbeit mit den Arbeitsstellen in Münster, Potsdam und Berlin den Leibniz-Nachlaß herausgeben.¹⁰⁵ Damit ist die Anforderung in bezug auf die wissenschaftliche Betreuung und Nutzung eines Teiles der Bestände optimal umgesetzt.

Die weitgehende Identifikation von Marketing mit Öffentlichkeitsarbeit ist in diesem Sinne im Kontext der Landesbibliotheken durchaus kein Fehler, sondern nur folgerichtig, weil die Möglichkeiten, auf den ‚Käufer‘ und seine Bedürfnisse zuzugehen, in Hinsicht auf den Bestand beschränkt sind.¹⁰⁶ Der Fall, daß Marketing fast nur aus Werbung besteht, tritt typischerweise immer dann auf, wenn das Angebot bereits feststeht. Dies trifft nicht nur für Bibliotheken zu, sondern für viele nicht-kommerzielle Organisationen und wird vom Pionier der Ausweitung des Marketing-Konzeptes auf nicht-kommerzielle Organisationen, KOTLER, in einem Aufsatz aus dem Jahre 1979 auch als Problem benannt.¹⁰⁷ Demungeachtet führt KOTLER selbst in seinem 10 Jahre früher zusammen mit LEVY veröffentlichten bahnbrechenden Aufsatz ‚Broadening the Concept of Marketing‘ als Beispiele für Marketing von nicht-kommerziellen Organisationen Maßnahmen an, die eigentlich nur der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit zugerechnet werden

¹⁰⁴ HÜRLIMANN (2000) 8 in bezug auf die Stiftsbibliothek St. Gallen.

¹⁰⁵ Vgl. <http://www.gwlb.de/Leibniz/Leibnizarchiv/Einfuehrung/>.

¹⁰⁶ Dies räumt auch HOBOM (2000) 291 ein, weist darüber hinaus aber auch auf „eher emotional geprägte Ablehnung“ hin.

¹⁰⁷ KOTLER (1979) 37: „Marketing is a topic of growing interest to nonprofit organization managers as their organizations confront new, complex marketplace problems. These institution heads are taking their first, tentative steps toward marketing, often confusing it with its advertising and selling subfunctions.“

können.¹⁰⁸ Vielleicht sollte man also den Gedanken, daß Marketing in bestimmten Fällen mit Öffentlichkeitsarbeit weitgehend übereinstimmt, einfach zulassen.

Für die Marktsegmentierung bedeutet dies zweierlei: Der Adressat des Marketings ist die breite Öffentlichkeit und der an den besonderen Beständen interessierte Forscher. Als dritte Gruppe gesellt sich – wie bei allen Bibliotheken – das politisch-administrative Umfeld hinzu, das über die Mittelvergabe wacht, wobei davon auszugehen ist, daß idealerweise die Geldgeber über diejenigen Kanäle erreicht werden, die auch zur breiten Öffentlichkeit führen, nämlich die Berichterstattung in der Presse, und zwar nicht nur, weil Politiker auch Zeitungsleser sind, sondern sich auch für die in der Presse sich äussernde öffentliche Meinung sehr empfänglich zeigen, selbst wenn man einräumt, daß das Image, welches „die Presse von der Bibliothek [...] ausdrückt [...] sich nicht mit dem Image bei Kunden oder bei potenziellen Kunden decken“ muß.¹⁰⁹

Da die Öffentlichkeit von der Nutzung derjenigen Bestände, denen ein besonderer Wert zugeschrieben wird, aus konservatorischen Rücksichten ausgeschlossen ist, müssen andere Wege beschritten werden, um sie dennoch an diesen Sammlungen teilhaben zu lassen: Damit ist vor allen Dingen auf die Aufbereitung interessanter Sammlungen in Form von Ausstellungen abgehoben. Die Bibliothek hat demnach auch museale Funktionen wahrzunehmen, sofern sie nur auf diesem Wege ihre Bestände verantwortungsvoll präsentieren kann,¹¹⁰ denn die Bewahrung des schriftlich fixierten Kulturgutes ist kein Selbstzweck, sondern erfolgt im Interesse der Öffentlichkeit, welche die Kosten trägt und daher auch das Recht auf eine Form der Teilhabe hat. In diesem Zusammenhang können auch andere Gegenstände als Schriftstücke gezeigt werden, die der Zufall bzw. ein ehemals anderes Verständnis der Sammelaktivitäten in die Bibliothek gebracht hat, mit um so größerem Recht, je mehr sie dazu geeignet sind, die spezielle ‚Persönlichkeit‘ der Bibliothek auszudrücken. Wenn sich also etwa der Spazierstock einer berühmten Persönlichkeit oder eine Mumie in der Bibliothek

¹⁰⁸ Dies wird vielleicht auch terminologisch am deutlichsten bei dem von diesen beiden Autoren angeführten ‚Marketing‘-Beispiel der Obristenclique um Papadopoulos, die 1967 in Griechenland die Macht ergriff (KOTLER/LEVY [1969] 11): „The junta of Greek colonels who seized power in Greece in 1967 found the international publicity surrounding their cause to be extremely unfavorable [...]. They hired a major New York *public relations firm* [Hervorhebung von mir] and soon full-page newspaper ads appeared carrying the headline ‘Greece Was Saved From Communism,’ detailing in small print why the takeover was necessary [...].” Was sollte die Anzeigenschaltung anderes sein als Öffentlichkeitsarbeit? Die anderen Beispiele gehen in eine ähnliche Richtung. Tatsächlich vertritt KOTLER (1972) 49 auch später die Auffassung – die eine Annäherung von Marketing und Werbung mit sich bringt –, daß „selling‘ activity rather than ‘buying‘ activity is closer to the core meaning of marketing.“ Ganz anders sah das noch der geistige Vater des käufermarktorientierten Marketings, LEVITT (1960) 50: „Selling focuses on the needs of the seller, marketing on the needs of the buyer.“

¹⁰⁹ Vgl. UMLAUF (2002) 3/2.5 Seite 1.

¹¹⁰ Vgl. SCHNEIDER (2000) 70. Es scheint bei vielen Bibliothekaren ein gewisses Unbehagen in Hinsicht auf die musealen Aspekte von Bibliotheken zu geben, vielleicht weil die Vorstellung vom ‚verstaubten Museum‘ so wenig zum Image des flotten Dienstleisters paßt, das man sich teilweise in Anlehnung an andere Bibliothekstypen zu geben wünscht, vgl. HAGENAU (2000) 17. Doch sollten hier nicht aus Angst, traditionell zu wirken, vorschnell Aufgaben abgelehnt werden, die, wenn man der obigen Diskussion zu folgen bereit ist, als zentral gelten müssen. Daß die Wahrnehmung von als ‚museal‘ einzustufenden Veranstaltungen zu den zentralen Aufgaben der Landesbibliotheken gehört, hält auch der Bibliotheksplan ‚93 (1994) fest (S. 40). So auch FRÜHAUF (1993) 7.

befindet, sollten sie nicht verschämt als bloße Kuriosa versteckt, sondern als Ausstellungsobjekte mit Aussagewert über die Geschichte und das Selbstverständnis der Bibliothek gezeigt werden – zumal die Flachware ‚Buch‘, über die in Hinsicht auf die Möglichkeiten der Ausstellbarkeit häufig geklagt wird,¹¹¹ damit durch dreidimensionale Objekte ergänzt und aufgelockert wird.

Um auch Bevölkerungsschichten zu erreichen, die ansonsten kein großes Interesse für Bibliotheken hegen, bietet sich die Kooperation mit anderen Kulturinstitutionen vor Ort an, und zwar wohl vorzüglich denjenigen, die eine ganz andere Klientel haben. Ein gelungenes Beispiel stellt die Ausstellung ‚Bookmarks – Von der Keilschrift bis YouTube‘ dar, welche die Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek mit der Kestnergesellschaft Anfang 2009 in deren Räumen ausrichtete. Die einen Monat lang gezeigte Ausstellung lockte innerhalb dieser Zeitspanne über 7.000 Besucher an.

Es stellt sich zuletzt die Frage, wie der Erfolg der Marketingbemühungen unter den skizzierten Umständen überprüft werden kann. Selbstverständlich besteht, wie oben dargelegt, eine Pflicht, um Nutzer des Bestandes zu werben, indem man auf sein Vorhandensein und seinen Wert aufmerksam macht. Die bloße Anzahl der Nutzer und der Entleihungen, ein ebenso beliebtes, wie einfach zu überprüfendes Kriterium für den Erfolg von Marketingaktivitäten, scheidet dennoch aus, z.T., weil die Beschaffenheit der besonders wertvollen Bestände gerade die Ausleihe verbietet, u.a. aber auch, weil der gegenwärtige Nutzer nicht der einzige Nutzer ist, auf den es ankommt,¹¹² wenn es gilt, ein kulturelles Erbe für die Zukunft zu wahren. Dagegen dürfte die Berichterstattung in der Presse als ein Gradmesser der öffentlichen Wahrnehmung in der Gegenwart angemessen sein. Ein besonderes Erfolgsmoment liegt zweifelsohne auch dann vor, wenn politische Entscheidungsträger Anregungen aus der Bibliothek aufgreifen, um diese in anderen Zusammenhängen nutzbar zu machen.

Der Frage nach dem Erfolg des Marketings kommt um so größere Bedeutung zu, da – das sei nicht verschwiegen – Marketingexperten rein produktorientierten Marketingtechniken, wie sie hier als sinnvoll für Bibliotheken vom Schlage der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek verfochten werden, teilweise recht skeptisch gegenüberstehen:

„Ist eine Branche nicht marktorientiert, sondern produktorientiert, so muß sie in den meisten Fällen damit rechnen, im Laufe der Zeit Kunden an andere Lieferanten zu verlieren, deren Produkte den sich verändernden Bedürfnissen und Wünschen besser angepaßt sind.“¹¹³

Diese Äußerung ist natürlich beunruhigend, zumal sie von KOTLER stammt, der sich ja ausdrücklich mit nicht-kommerziellen Betrieben befaßt. Dennoch hat auch KOTLER bei seinen Marketingkonzepten nicht historische Bibliotheken im Blick gehabt. Infolgedessen wird man ihm auch nicht abverlangen können, deren

¹¹¹ Es fragt sich ohnehin, ob die Klage (z.B. bei SYRÉ [2005] 204) über diese Schwierigkeit Berechtigung hat. Gemäldegalerien arbeiten ja auch nur mit Flachware.

¹¹² So auch HOBOHM (1997) zur Bestandsnutzung: „Bei Institutionen mit Archivfunktion sicher nicht der wesentliche Indikator [...]“

¹¹³ KOTLER (1978) 343.

eigentümliche Lage mitzubersichtigen. Die Übertragung der Konzepte in Anpassung an die Erfordernisse des Hauses muß von den Bibliotheken selbst geleistet werden, und zwar durchaus auch in Abweichung von im Bibliotheksbereich gegenwärtig geläufigen, in erster Linie an den aktuellen Bedürfnissen des ‚Käufermarktes‘ orientierten Marketingkonzeptionen. Eine Zieldeformation kann auf anderem Wege nicht vermieden werden. Außerdem verbietet die Feststellung, daß der Kern des Marketings produktbezogen ist, durchaus nicht, auch ‚kunden‘bezogene Aspekte miteinzubeziehen, wie das folgende Kapitel zeigt. Andererseits wird die hier für die Landesbibliotheken als sinnvoll vertretene Marketingkonzeption auch im Rahmen der Betriebswirtschaft gedeckt durch die weiter oben dargestellte Entwicklung des Marketingbegriffs hin zu einem Konzept, das die käufer- und verkäuferlastige Orientierung des Marketings zu synthetisieren sucht.

What business are we in?
Does one sell cars or power, medical care or freedom from pain, social work
or relationship, animal shelter or responsible pet ownership?
Does the employment agency sell workers or productivity?
Does the politician sell self-image or security for the voter?

Seymour H. FINE¹¹⁴

III.4 DAS PRODUKT

Eine differenzierte Darstellung zum Thema ‚Produkt‘ findet sich bei WEINGAND, die das KOTLERSche Konzept des Produktes unter dem Aspekt der Kern-, haptischen und Zusatzleistung auf Bibliotheken überträgt. Ihrer Darstellung zufolge ist das Kernprodukt, das von Bibliotheken angeboten wird, die Information. Das haptische Produkt ist das einzelne Medium, also ein Buch, CDs usw.¹¹⁵ Die Zusatzleistung ist gewissermaßen die Außenhülle, die das ganze zusammenhält. Dabei gehe es um Dinge wie die Zeit, die bis zum Zugriff auf ein Medium verstreicht, die Frage, ob die gelieferte Information zutreffend ist, die Freundlichkeit des Personals usw. Bildlich vorstellen läßt sich dieses Konzept in Form eines Apfels. Damit das Produkt insgesamt als hervorragend bewertet werde, müßten alle Teilaspekte optimal sein.¹¹⁶

WEINGAND schließt sich bei ihrer exemplarischen Darstellung der verbreiteten Auffassung an, daß das Kernprodukt von Bibliotheken in der Vermittlung von Information bestehe. Das mag in dieser Form auf Hochschulbibliotheken zutreffen, greift jedoch bei öffentlichen Bibliotheken, die sich auch als Kultur- und Freizeiteinrichtung oder als kommunaler Treffpunkt verstehen, bereits zu kurz.¹¹⁷

¹¹⁴ FINE (1981) 32.

¹¹⁵ Inwieweit Datenbanken haptisch sind, sei dahingestellt.

¹¹⁶ WEINGAND (1998) 82f.

¹¹⁷ BERNSEE (2002) 3/2.8 Seite 3 führt mögliche „Meta-Funktionen – wie z.B. die Bibliothek als Lernort, als Freizeit- und Erlebnisort, als Ort der Begegnung und des Dialogs, als Ort politischer Repräsentation und nationaler Identität“ an. Als originäre Funktion von Bibliotheken benennt sie das „Sammeln, Ordnen und Verfügbarmachen von (publizierten) Informationen“. Darüber, was hier nun wirklich originär und was nachgeordnet ist, ließe sich trefflich streiten. Die Sammlungspolitik und Architektur der Hofbibliothek der Habsburger Kaiser in Wien, der heutigen Österreichischen

Auch das Kernprodukt einer Landesbibliothek besteht der hier vertretenen Ansicht nach nicht in der Informationsvermittlung bzw. nicht in dem Sinne, wie sie es insbesondere bei Hochschulbibliotheken sein muß.

Im Zuge dieser Arbeit, welche die Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek behandelt, stellt sich an diesem Punkt die Frage, was eigentlich als das Produkt dieser Bibliothek anzusehen ist. Bereits in den vorangehenden Kapiteln wurde der Auffassung Ausdruck verliehen, es handele sich bei Landesbibliotheken zwar auch, aber nicht vorrangig um Literaturversorgungsbetriebe, sondern um Kristallisationspunkte der regionalen kulturellen Identität. Entsprechend ist das ‚Produkt‘ nicht so sehr die ‚Informationsvermittlung‘ als vielmehr die Verknüpfung mit der regionalen Geschichte, so wie sie sich in den Beständen spiegelt, die Landesbibliotheken schützenswert macht.¹¹⁸ Sie nennen nicht nur einen historischen Bestand ihr eigen, sondern sind auch in dem Sinne selbst historisch, daß sie mit der politischen und kulturellen Geschichte ihrer Region aufs engste verbunden sind. Und in diesem Sinne sind sie für die Bevölkerung einer Region in ihrem Selbstverständnis relevant. So wie ihr Bestand nicht im Zuschnitt auf unmittelbare Nutzerinteressen angeschafft und aktualisiert wird, sondern ihre Bestände (der Archivplural ist bewußt gewählt) erhalten werden, weil man ihnen aufgrund ihrer Geschichte und ihres Alters einen Wert für das „kulturelle[...] Gedächtnis“¹¹⁹ zuschreibt, haben diese Bibliotheken auch einen Wert, der ihnen selbst als Institution zukommt,¹²⁰ unabhängig von allen Informationsdienstleistungen, die erbracht werden. In diesem Falle ist das Produkt eben nicht (nur) die Dienstleistung, sondern es ist die Einrichtung mitsamt ihren Beständen selbst, sofern sie eine kulturelle Identität verkörpert.

Zwar mag der Gedanke, die Bibliothek sei ihr eigenes Produkt, zunächst befremden, er ist dem Marketing nicht-kommerzieller Organisationen, wie es von KOTLER und LEVY entwickelt wurde, aber durchaus geläufig: „Many organizations spend a great deal of time marketing themselves. [...] Many charitable organizations and universities see selling their *organization* as their primary responsibility.“¹²¹

Nationalbibliothek, ließe z.B. auch die These zu, daß beides einst dazu diente (Mittel), einen umfassenden Herrschafts- oder doch zumindest Aneignungsanspruch (Zweck) darzustellen und somit das Repräsentationsbedürfnis originär ist. Dies dürfte auf die meisten fürstlichen Barockbibliotheken zutreffen.

¹¹⁸ In diese Richtung auch der ehemalige Direktor DITTRICH (1994) 72: „Kulturelle Außenarbeit [...] ergänzt die Dienstleistungsfunktion durch etwas, was ich als ‚Repräsentanz‘ bezeichnen möchte. Die Bibliothek repräsentiert durch ihre Bestände [...] bestimmte Bereiche der Kultur, nämlich Wissenschaft, Geschichte, Literatur, Buch und Schrift in allgemeiner oder regionaler Ausprägung. Sie nähert sich damit [...] anderen ‚repräsentierenden‘ Kultureinrichtungen wie Museum, Galerie, Theater, Opernhaus, Konzertsaal.“ DITTRICH (1994) 73 verspricht sich von diesem Selbstverständnis „vielleicht auch die gleiche öffentliche Reputation und Unangreifbarkeit, die jenen [sc. den Museen] [...] in weit höherem Maße als den Bibliotheken schon immer eigen gewesen ist.“

¹¹⁹ http://www.mwk.niedersachsen.de/live/live.php?navigation_id=6408&article_id in bezug auf die HAB Wolfenbüttel.

¹²⁰ Vgl. FABIAN (1989) 111.

¹²¹ KOTLER / LEVY (1969) 12. Interessant auch das Beispiel in KOTLER (1972) 47: Das Produkt eines Museums sei die Wertschätzung der Kultur, das eines politischen Kandidaten integre Amtsführung.

Das ‚Produkt‘ der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek, das es zu ‚vermarkten‘ gilt, ist demnach sie selbst, sofern sie die regionale Identität verkörpert. Dazu kommt im Falle dieser Bibliothek ein Schwerpunkt auf der Frühen Neuzeit, den ihre Entstehung und der damit verbundene Altbestand zeitigt. An dieser Stelle ergeben sich enge Verknüpfungen zum Ausbau der Organisation zur Marke, wobei Marke hier definiert sei als „ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“¹²²; dabei sollten die mit dem Produkt oder der Dienstleistung verbundenen Vorstellungen möglichst „einzigartig (exklusiv), stark (hervorstechend) und positiv (wünschenswert)“¹²³ sein.¹²⁴ Der besondere Wert einer Marke beruht darauf, daß sie beim Kunden Vertrauen in die Güte des zugehörigen Produktes erweckt. Allein ein Name kann bereits die Marke im Sinne der Vorstellungen, für die ein Produkt steht, ausdrücken,¹²⁵ eine Namensänderung entsprechend als die Schaffung einer neuen Marke interpretiert werden.¹²⁶

Das eingangs angeführte, auf KOTLER zurückgehende Apfelkonzept der Produktgestaltung zeigt, daß die Festlegung auf ein Kernprodukt andere Produkte, die sich gleichsam an das Kernprodukt anlagern, nicht ausschließt, sondern diese sogar notwendig sind, um etwas Vollständiges zu erzielen. Wenn die regionale Identität, soweit sie sich in der Bibliothek verkörpert zeigt, als das Kernprodukt angesprochen wird, dann muß sich daran als ein weiteres Produkt die Vermittlung dieser Identität anschließen. Vermittlung ist eine Dienstleistung und diese muß allerdings nutzerorientiert gehalten werden. Das heißt, daß sich die Verpflichtung zu einer ‚käufer‘orientierten Haltung seitens der Bibliothek nicht in bezug auf den Bestand selbst ergibt, sondern erst in Hinsicht auf seine Vermittlung.

Um die Aussage, in der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek manifestiere sich die regionale Identität, auszufüllen und nachvollziehbar zu machen, werden in den folgenden Kapiteln Geschichte und Eigentümlichkeit der Bibliothek und schließlich die Situation, die zu den thematisierten Marketingbemühungen geführt hat, dargestellt. Diese läßt sich zugleich verstehen als Bestandsaufnahme der opportunities und threats (im Sinne einer SWOT-Analyse).

¹²² MEFFERT (⁹2000) 847.

¹²³ KAPFERER (³2004) 10.

¹²⁴ Nur am Rande sei bemerkt, daß der Ausbau einer Bibliothek zur Marke einen interessanten Nebenaspekt hat, der bei Dienstleistungsbetrieben öfter auftritt, daß nämlich die Nutzer nicht nur Nachfrager nach den Leistungen sind, sondern auch Produktionsfaktoren, die bei der Erstellung der nachgefragten Leistungen eine gewisse Rolle spielen, indem sie den ‚Anmutungsaspekt‘ einer Bibliothek durch ihre Anwesenheit und ihren Umgang mit den entliehenen Medien wesentlich beeinflussen können, vgl. BROCKHOFF (2008) 426f. in bezug auf die Rolle, die Studenten als Nachfrager und Produktionsfaktoren bei Universitäten spielen.

¹²⁵ Vgl. FINE (1981) 66.

¹²⁶ Vgl. KELLER (³2008) 2: „Technically speaking, [...] whenever a marketer creates a new name, logo [...] etc. for a new product, he or she has created a brand.“ Er fügt allerdings abschwächend hinzu: „[...] many practicing managers refer to a brand as more than that – as something that has actually created a certain amount of awareness, reputation, prominence, and so on in the marketplace.“

IV DIE GOTTFRIED WILHELM LEIBNIZ BIBLIOTHEK IM RAHMEN DES STRATEGISCHEN MARKETINGS

IV.1 DIE GESCHICHTE DER BIBLIOTHEK

Die Bestände der Bibliothek und damit ihr Ursprung gehen auf die privaten Büchersammlungen des Adelshauses der Welfen zurück.¹²⁷ Nachdem Johann Friedrich von Braunschweig-Lüneburg¹²⁸ das Fürstentum Lüneburg gegen das Fürstentum Calenberg eingetauscht und damit 1665 seine Residenz aus Celle nach Hannover verlegt hatte, initiierte er für seinen neuen Aufenthaltsort ein umfassendes Kulturprogramm, das zur Entwicklung der Stadt beitragen sollte, die zwar schon seit 1636 als Residenzstadt fungierte,¹²⁹ den damit verbundenen Repräsentationsansprüchen aber offensichtlich nicht genügte. In das neuaufgelegte Kulturprogramm eingebunden war auch die Pflege der Bibliothek des Herzogs, für die 1676 der dreißigjährige Leibniz als Vorstand und seit 1685 als Hofhistoriograph gewonnen werden konnte. Bis zu seinem Tode, vierzig Jahre lang, stand Leibniz der Bibliothek vor, wohnte mit und in ihr¹³⁰ und betrachtete sie als seine Forschungsbibliothek. Wie nicht anders zu erwarten, wurde der Bestandsaufbau maßgeblich von ihm geprägt, ja seine Verflochtenheit mit der herzoglichen und später kurfürstlichen Bibliothek war so eng, daß es bei seinem Tode schwer fiel, seine privaten Buchbestände von denjenigen seines Arbeitgebers zu trennen.¹³¹ Sein Nachlaß ging an die Hofbibliothek geschlossen über, darunter auch seine Korrespondenz, die der damalige Kurfürst Georg Ludwig, der in Personalunion als George I. den Thron von England bestiegen hatte, sehr bald versiegeln ließ, um zu verhindern, daß kurfürstlich-königliche Interna bekannt würden.

Die Bestandsentwicklung ist in der Folge gekennzeichnet durch die großzügige Förderung von George II., König von England, der sich auch sonst als Bibliotheksmäzen hervortut und u.a. die Bibliothek des British Museum ins Leben ruft. So fällt denn auch ein Abglanz des englischen Königshauses, ja sogar seiner fernöstlichen Kolonien in die hannoversche Bibliothek, zudem vermehren zahlreiche Gelehrtenachlässe die Sammlung im 18. Jh. Als Regionalbibliothek im Sinne des Sammelns der Buchproduktion einer Region beginnt die Hofbibliothek sich ebenfalls in dieser Zeit zu etablieren: Ab 1737 überweist ihr die Geheime Kanzlei als Zensurstelle Belegexemplare aller Druckerzeugnisse des Landes. Das Pflichtexemplarrecht wird endgültig 1828 durch den Direktor Georg Heinrich Pertz durchgesetzt.

Unter dem Nachfolger Georges II., George III., leidet die Hofbibliothek an einer gewissen Vernachlässigung. Anfänglich unterstützt man die Bibliotheksgründung der Universität Göttingen durch Dublettenabgabe, später werden ganze Sammlungen an sie überführt. Auch die politisch unruhige Zeit der napoleonischen

¹²⁷ Die folgenden Ausführungen beruhen auf WEIMANN (1976).

¹²⁸ Vgl. zu Johann Friedrich die anschauliche Darstellung bei WEIß (2008) 36 – 41.

¹²⁹ Vgl. HAUPTMEYER (1992) 144ff.

¹³⁰ Vgl. LACKMANN (1966) 337 – 340.

¹³¹ Vgl. HEINEKAMP (1968) 43.

Kriege beeinträchtigt die Hofbibliothek; verhältnismäßig schnell gelingt es jedoch nach Beendigung der Kriege, wieder zum Tagesgeschäft zurückzukehren. In der Gestalt von Pertz wächst der Bibliothek erneut ein bedeutender Historiograph als Direktor zu, der von Hannover aus anfängt, die ersten Bände der Monumenta Germaniae Historica herauszugeben, bei der Aufhebung der liberalen Verfassung durch den neuen Landesvater Ernst August 1837 allerdings an die Königliche Bibliothek nach Berlin übersiedelt.

In der zweiten Hälfte des 19. Jh.s geht man daran, Leibnizens Schriften nach dem in Hannover vorhandenen Material herauszugeben, doch beginnt mit dem Jahr 1866 wie für das Königreich Hannover und die Welfen, so auch für die Bibliothek der Abstieg in die provinzielle Bedeutungslosigkeit. Sie wird in den Eigentumsstreit zwischen Welfen und Preußen hineingezogen, Mittel und Personal werden stark abgebaut, die Leibniz-Edition eingestellt. Unbeschadet davon werden weiterhin Pflichtexemplare in den Grenzen nicht etwa der neuen Provinz, sondern des ehemaligen Königreiches Hannover gesammelt. 1897 übernimmt die Königliche Bibliothek auch die Betreuung der ehemaligen Parlamentsbibliothek der Landstände, der sogenannten Provinzialbibliothek, die schließlich in den Bestand eingegliedert wird. Erst 1913 bringt die Versöhnung von Hohenzollern und Welfen auch der Hofbibliothek wieder eine Entspannung der Lage. Geplante Maßnahmen, wie etwa die Errichtung eines Neubaus, werden indes aufgrund des Ausbruchs des Ersten Weltkrieges, der Inflation und später des Zweiten Weltkrieges nicht weiterverfolgt. Stattdessen werden Teile des Bestandes in Ausweichmagazine verlagert, ein Notbehelf, dessen man sich erst mit dem Umzug in einen Neubau 1976 endgültig überhoben glaubt, der mittlerweile aber wieder unumgänglich geworden ist. Mit der Abschaffung der Monarchie zugunsten der republikanischen Staatsform brechen die Eigentumsstreitigkeiten um die Bibliothek erneut aus, nun zwischen den Welfen und der Weimarer Republik.

Den Zweiten Weltkrieg überstehen die evakuierten Bestände weitgehend vollständig und unversehrt. Die Rückführung nach Hannover erfolgt, teilweise durch Vermittlung der Welfen mit großer Unterstützung der Briten, zügig, doch kommen die noch in Kisten verpackten und gestapelten Bestände in Hannover bei einer Überflutung durch die Leine schwer zu Schaden. Die Restauration aller betroffenen Materialien ist bis heute nicht abgeschlossen.

Diesem Rückschlag zum Trotz fördern im neugegründeten Bundesland Niedersachsen sowohl die Landesregierung als auch die britische Besatzung die ehemalige Hofbibliothek, nunmehr Landesbibliothek, mit viel Einsatz. Endlich werden die Welfen finanziell abgefunden und der Eigentumsstreit erlischt. Ab 1950 sammelt die Landesbibliothek die Pflichtexemplare für ganz Niedersachsen, wiederum werden ihr die Bücher aufgelöster Behördenbibliotheken eingegliedert.

Unter der Leitung von Wilhelm Totok wird 1962 das Leibniz-Archiv als Arbeitsstätte der nunmehr an verschiedenen Standorten wieder aufgenommenen Leibniz-Edition eingerichtet, 1964 erfolgt die Aufnahme der Arbeit an einer Leibniz-Bibliographie, 1969 die an der Niedersachsenbibliographie. Zudem ist man bestrebt, die Lücken, die im Bestand in den Jahren 1866 bis 1946 aufgerissen sind, durch ein Auffüllungsprogramm zu schließen. Endlich kann 1976 unter

Totoks Ägide auch der schon lange geplante Umzug in einen Neubau vollzogen werden. Ab dem Ende der sechziger Jahre übernimmt die Landesbibliothek die Literaturversorgung für eine Vielzahl von Fächern für die Universität Hannover.¹³² Zu diesem Zwecke werden teilweise eigene Außenabteilungen, die sogenannten Fachbereichsbibliotheken, eingerichtet.

Im Zuge der Reorganisation des hannoverschen Bibliothekswesens werden die Fachbereichsbibliotheken der Zuständigkeit der Landesbibliothek wieder entzogen. Diese wird in den folgenden Kapiteln dargestellt.

IV.2 IST-ZUSTAND

Zum 01.01.2001 vollzog die Universität Hannover gemäß § 26 der Niedersächsischen Landeshaushaltsordnung (LHO) einen Rechtsformenwechsel von der staatlichen Anstalt zum Landesbetrieb;¹³³ ebenfalls zum Landesbetrieb umgewandelt wurde die Technische Informationsbibliothek (Landesbetrieb seit dem 01.01.2003).¹³⁴ Das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK) unterzog im Vorfeld dieser Ereignisse ab 2000 mithilfe einer Unternehmensberatung das hannoversche Bibliothekssystem insgesamt einer Evaluation und Reorganisation, welche seine Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit auch in Zukunft sicherstellen und verbessern sollte.¹³⁵ Dabei spielte insbesondere das Zusammenwirken von Technischer Informationsbibliothek (TIB), UB und der Niedersächsischen Landesbibliothek eine Rolle; in die Betrachtung einbezogen wurden aber auch andere Hochschulbibliotheken, namentlich die der Medizinischen Hochschule (MHH), der Tierärztlichen Hochschule (TiHo), der Fachhochschule (FHH) und der Hochschule für Musik und Theater (HMT).

Die Universität Hannover verlieh in diesem Zusammenhang dem Wunsch Ausdruck, „die bibliothekarische Versorgung weitgehend in die eigene Verantwortung zu übernehmen.“¹³⁶ Der Empfehlung der externen Kommission, die vom MWK mit der Erstellung eines Gutachtens beauftragt worden war, zu diesem Zwecke die Niedersächsische Landesbibliothek als eigenständige Einrichtung aufzuheben und in die UB der Universität Hannover einzugliedern, schloß sich das MWK allerdings nicht an. Es sei

„nicht zwingend erforderlich, die historisch bedeutsame Niedersächsische Landesbibliothek (NLB) in die Universität einzugliedern [...]. Vielmehr wird eine Lösung angestrebt, die es der NLB gestattet, sich ihrerseits verstärkt ihren Kernaufgaben und dem Ausbau zu einer modernen und innovativen Regionalbibliothek zuzuwenden, und andererseits zu der Universität

¹³² Für Einzelheiten s. http://www.gwlb.de/ueber_uns/Geschichte/index3.htm.

¹³³ Vgl. den Bericht des Präsidenten der Universität Hannover 2002 S. 2 (http://www.uni-hannover.de/imperia/md/content/webredaktion/universitaet/publikationen/praesid_bericht/bericht2002.pdf.)

¹³⁴ Vgl. <http://www.tib-hannover.de/de/die-tib/bibliotheksprofil/>.

¹³⁵ Zu diesem Vorgang vgl. BRAHMS/RUPPELT (2003) und SYRÉ (2005) 186f.

¹³⁶ Zitiert nach BRAHMS/RUPPELT (2003) 1040, nach einem Erlaß des MWK vom 17.07.2001.

hinsichtlich der ergänzenden bibliothekarischen Versorgung [...] in eine Kundendienstleisterbeziehung zu treten.“¹³⁷

Im Zuge dieser Lösung wurde nicht nur die Niedersächsische Landesbibliothek nicht in die UB eingegliedert, sondern die Fachbereichsbibliotheken, welche als äußere Einrichtungen zwecks Versorgung des universitären Literaturbedarfs ursprünglich von der NLB eingerichtet worden waren, von ihr abgespalten und der in Personalunion geführten UB/TIB (mittlerweile TIB/UB) zugeschlagen, so daß es zu einer weitgehenden Entbindung der NLB von den mit der universitären Literaturversorgung verbundenen Aufgaben und damit überhaupt Loslösung von der Universität kam. Die weitere Einbeziehung der Bestände der NLB in die universitäre Literaturversorgung regelt eine Dienstleistungsvereinbarung.¹³⁸

Nachdem die Hofbibliothek also über mehr als 300 Jahre die Wechselfälle des Landesschicksals geteilt und überstanden und nach dem Zweiten Weltkrieg als Niedersächsische Landesbibliothek wieder einen Aufschwung genommen hatte, war sie nun mit knapper Not der Auflösung entgangen. Dabei hatte man ihr in Bibliothekarskreisen, vielleicht zu stark vom Wunsdenken getragen, noch 1992 als vierter Bibliothek neben der Badischen, der Württembergischen und der Sächsischen Landesbibliothek (!) eine „gesicherte Zukunft“ vorausgesagt.¹³⁹

Die Situation, in der die NLB sich nach Abgabe der universitären Leistungen befand, läßt sich wohl zutreffend als Krise im ursprünglichen Wortsinne der entscheidenden Lage bezeichnen, welche gleichermaßen Chancen als auch Risiken in sich birgt. Zwar hatte die Bibliothek ihre Selbständigkeit behauptet, doch zwang der Verlust der Einbindung in die universitäre Literaturversorgung andererseits auch zu einer Neuausrichtung, und zwar unter den erschwerten Bedingungen eines Etat-, Personal- und nicht zuletzt Nutzerverlustes. Obwohl die Anzahl der Nutzer nicht das ausschlaggebende Kriterium für die Leistung einer Landes- oder Regionalbibliothek sein kann, so ist doch auf der anderen Seite eine geringe Besucherzahl keineswegs wünschenswert.

Zwar war es der Landesbibliothek gelungen, sich so weit zu behaupten, daß sie nicht ‚geschluckt‘ wurde – für die Zukunft bedurfte es indes einer stärkeren Betonung von Merkmalen, die eine bessere Positionierung und damit verbunden eine schärfere Profilierung¹⁴⁰ verhiessen, welche möglichst den Gedanken, eigentlich bedürfe es der Landesbibliothek in dieser Form nicht, gar nicht mehr aufkommen lassen sollte. Die Pflicht zu „einer stärkeren Profilierung als Regional- und Forschungsbibliothek für die historisch arbeitenden Wissenschaften“¹⁴¹ wurde

¹³⁷ Zitiert nach BRAHMS/RUPPELT (2003) 1040, nach einem Erlaß des MWK vom 17.07.2001.

¹³⁸ Vgl. BRAHMS/RUPPELT (2003) 1041.

¹³⁹ Vgl. RÖMER (1992) 33: „Haben außer den von Raabe genannten drei größeren Bibliotheken in Stuttgart, Dresden und Karlsruhe – Hannover wäre diesen noch hinzuzuzählen – alle anderen, die einen ehrwürdigen alten Namen tragen, eine gesicherte Zukunft?“ Ähnlich auch SCHMIDT-KÜNSEMÜLLER (1976) 159.

¹⁴⁰ Mit der mangelnden Profilbildung ist eines der häufigsten Probleme von Bibliotheken angesprochen, vgl. BERNSEE (2002) 3/2.8 Seite 1.

¹⁴¹ Zitiert aus den Unterlagen der sogenannten AG 2 des Teilprojektes 4 zur Reorganisation der bibliothekarischen Versorgung am Standort Hannover, S. 3 vom 10.06.2002. Vgl. auch http://www.niedersachsen.de/master/C2603824_L20_D0_I2153585_h1.html und BRAHMS/RUPPELT (2003) 1041.

von den Beteiligten auch von Beginn an gesehen. Mit dem Argument, daß einerseits die historisch gewachsenen Bestände des Hauses im Sinne einer Kontinuierung der Erwerbungspolitik dies empfahlen und andererseits eine Erforschung eben dieser gewachsenen Bestände ohne einen sich fortsetzenden Bestandsaufbau nicht möglich sei, wurde die Pflege vornehmlich der Fächer Geschichte, Philosophie, Theologie und Wissenschaftsgeschichte der frühen Neuzeit angeraten,¹⁴² also ein geisteswissenschaftlicher Schwerpunkt gesetzt, wie er für viele Landes- und Regionalbibliotheken kennzeichnend ist.¹⁴³ Dabei ist für die NLB, die als wissenschaftliche Allgemeinbibliothek der dritten Funktionsstufe angesprochen wird, grundsätzlich eine selektive Sammlung mit je nach Fach unterschiedlicher Erwerbungsstärke kennzeichnend; nur in den Bereichen Niedersachsen und Leibniz wird in jeder Hinsicht Vollständigkeit angestrebt, so daß insbesondere der leibnizbezogene Bestand die Abdeckung eines SSGs erreicht. Diese Bestandsentwicklung steht im Einklang mit der weiter oben skizzierten Entscheidung historischer Bibliotheken, im Interesse einer in sich konsistenten Erwerbungspolitik Neuerwerbungen thematisch an die bereits vorhandenen Bestände anzubinden.

IV.3 SOLL-ZUSTAND

Die immer wieder in den Unterlagen, die im Rahmen dieser Arbeit eingesehen wurden, eingeforderte Pflicht zur Neuausrichtung der Bibliothek umfaßt im wesentlichen folgende Aspekte:

1. Von der Hol- zur Bringbibliothek: Im Rahmen von Kultur- und Bildungsarbeit soll nicht mehr nur auf „Aufforderungen, Wünsche und Fragen von außen“ reagiert, sondern sollen „die eigenen Bestände, die eigenen Kompetenzen nach Außen [sic]“¹⁴⁴ getragen werden.
2. Die thematischen Schwerpunkte, die der historischen Entwicklung der Bibliothek entsprechend auf Niedersachsen und Leibniz liegen, sollen ausgebaut und beworben werden.
3. Angestrebt wird ein schwerpunktbezogenes Kulturprogramm, das sich vor allen Dingen in Kooperation mit anderen kulturellen und auch politischen Institutionen, insbesondere Hannovers selbst, entfalten soll, indem die Ressourcen der Bibliothek für Kulturveranstaltungen zur Verfügung gestellt werden. Als Beispiele werden Vorträge, Ausstellungen, Tagungen und künstlerische Darbietungen genannt.

Das Land in Gestalt des MWK faßt Zweck und Funktion der NLB in folgenden Worten zusammen:

¹⁴² Zitiert aus den Unterlagen der sogenannten AG 2 des Teilprojektes 4 zur Reorganisation der bibliothekarischen Versorgung am Standort Hannover, S. 4f. vom 10.06.2002.

¹⁴³ Vgl. SEEFELDT/SYRÉ (2003) 43.

¹⁴⁴ Zitiert nach den Papieren für den Lenkungsausschuss, Teilprojekt 4: NLB ‚neu‘ zur Reorganisation der bibliothekarischen Versorgung am Standort Hannover, Anlage 4a, ohne Seitenzählung. Diesen Papieren folgen auch die weiteren Darlegungen.

„Die nds. Landesbibliothek dient der Literatur- und Informationsversorgung der gesamten nds. Bevölkerung, vom Schüler bis zum Berufstätigen und auch der universitären und außeruniversitären Forschung. Dabei soll Sie [sic] sich als Service-Einrichtung verstehen und weiterentwickeln. Sie soll damit die kulturelle Landesidentität stärken und Archiv und Spiegelbild der wissenschaftlichen und kulturellen Leistung Niedersachsens¹⁴⁵ sein.“¹⁴⁶

Die Umsetzung dieser Aufgabe in die Tat erfolgte auf verschiedenen Wegen, besonders stark über die Produktpolitik. Die Positionierung im Wettbewerb mit anderen kulturellen Anbietern wurde dabei über das Alleinstellungsmerkmal ‚Leibniz‘ angestrebt. Welche Aufgabe einem Alleinstellungsmerkmal im Rahmen des Marketings zukommen und inwieweit Leibniz als ein solches geeignet ist, das Marketing der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek und ihr Produkt ‚regionale Identität‘ zu befördern, soll im folgenden erläutert werden.

„Ist Leibniz wirklich eine Figur, die sich gut fürs Marketing eignet?“
Frage von Ronald MEYER-ARLT an die Festspiel-Intendantin Elisabeth SCHWEEGER¹⁴⁷

IV.4 ALLEINSTELLUNGSMERKMALE

IV.4.1 Grundsätzliches

„Als Kern des Marketing-Denkens ist das Management von Wettbewerbsvorteilen anzusehen [...]“¹⁴⁸ Dies hat um so größere Bedeutung in Zeiten, in denen das ursprünglich vielfach im Bibliotheksbereich vorhandene Monopol gebrochen und die Bibliothek damit in eine für sie deutlich ungünstigere Wettbewerbsposition geraten ist. Um so wichtiger wird in diesem Zusammenhang die Betonung spezifischer Eigenschaften der einzelnen Bibliothek, die sich gezielt zu Wettbewerbsvorteilen ausbauen lassen und ihr so gewissermaßen wieder einen Quasi-Monopolcharakter sichern können. Dabei tritt im Bereich der Kultur die widersinnige Situation ein, daß ein Alleinstellungsmerkmal, das zur besseren Positionierung im Wettbewerb und damit zur Benachteiligung von anderen Wettbewerbsteilnehmern verhelfen soll, gerade in einem föderalen und durch kulturelle Vielfalt geprägten Staat wie Deutschland durchaus nicht dazu führen muß, daß andere Kulturanbieter aus dem Rennen oder – um im Rahmen der Kriegsmetaphorik zu bleiben – aus dem Felde geschlagen werden. Zwar nimmt die Bedeutung des Titels ‚Weltdokumentenerbe der UNESCO‘ sicherlich desto mehr ab, je häufiger er vergeben wird. Allerdings ist es auf regionaler Ebene durchaus denkbar, daß je eigene Persönlichkeiten, die etwas Besonderes

¹⁴⁵ Die Formulierung stimmt nahezu wörtlich überein mit HAGENAU (2000) 9.

¹⁴⁶ Zitiert aus „Die Zukunft der Nds. Landesbibliothek Hannover aus Sicht des Landes“ vom 17.12.2001 (Datum handschriftlich ergänzt), S. 1.

¹⁴⁷ Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 30.12.2009 (MEYER-ARLT [2009]).

¹⁴⁸ GÜNTER (2001) 336.

geleistet haben, ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt werden, ohne daß das anderen zum Nachteil gereichen muß. Eine Person kann für eine Region oder innerhalb eines bestimmten sachlichen Zusammenhangs überaus wichtig sein, ohne daß ihr grundsätzlich und in jeder Hinsicht Weltrang zukommt.¹⁴⁹

Unter Marketinggesichtspunkten ist es sehr vorteilhaft, ein so wenig greifbares ‚Produkt‘ wie die Identität einer Region etwas handhabbarer zu machen, indem man es durch eine Art Vermittler darstellen und aufschließen läßt, der als historische Figur den Vorteil der Konkretheit besitzt und auch Zugangsmöglichkeiten bietet, die sich – im Weischedelschen Sinne – der ‚Hintertreppe‘ bedienen.¹⁵⁰ Diese Rolle übernimmt für die Bibliothek ihr Namensgeber, Leibniz. Gleichzeitig läßt sich der Rückgriff auf Leibniz auch als eine Form der Imagewerbung verstehen.¹⁵¹

Inwiefern ist also Leibniz geeignet, als Repräsentant der kulturellen Identität Niedersachsens, speziell Hannovers, zu fungieren?

Leibniz kam, das wurde bereits ausgeführt, im Alter von 30 Jahren nach Hannover und blieb dort bis zu seinem Tode im Jahre 1716. Richtig heimisch gefühlt hat er sich in Hannover nie, zu provinziell, zu wenig bedeutend waren die Stadt und damit auch die Möglichkeiten, die sich dem Gelehrten boten.¹⁵² Doch die Versuche, an einem Zentrum des kulturellen und politischen Lebens, vor allem in Wien, eine feste Anstellung zu finden, scheiterten. Leibniz behalf sich, so gut er konnte, mit einer in jeder Hinsicht ganz außergewöhnlich ausgedehnten Korrespondenz, die sich bis zu den Jesuiten nach China erstreckte. Die Weltläufigkeit drückt sich aber nicht nur in den Aufenthaltsorten der Briefpartner aus, sondern auch in den verwendeten Sprachen (Lateinisch, Französisch, Deutsch, Englisch, vereinzelt Italienisch und Niederländisch) und in der thematischen Bandbreite. In diesen Briefen breitet der letzte Universalgelehrte, der nicht nur so gut wie jedes in Mitteleuropa erscheinende Druckerzeugnis las, sondern auch ein rastloser Vordenker und Erfinder war, auch den ganzen Schatz seines Wissens und Denkens aus wie in keinem anderen Medium. Leibniz gelingt es, Hannover gewissermaßen allein durch seine Anwesenheit zu einem Knotenpunkt des gelehrten Diskurses seiner Zeit zu machen.

Zugleich mit dem Amt des Bibliothekars, das er innehatte, fungierte Leibniz (seit 1685) auch als Hofhistoriograph der Welfen. Die verhältnismäßig eng umgrenzte Aufgabe, eine Geschichte des Welfenhauses zu verfassen, diente im Einklang mit seinen ausgreifenden Interessen als Anlaß, für „ein breit angelegtes Forschungsprogramm zur welfischen Landesgeschichte in ihren reichsgeschichtlichen und europäischen Bezügen“¹⁵³. Doch diesen eher

¹⁴⁹ Allerdings sollten Personen von überregionalem Rang von den Regionalbibliotheken auch gezielt mit diesem Anspruch herausgestellt werden, vgl. dazu ARNOLD (2008) 145.

¹⁵⁰ Vgl. zur Strategie der Personalisierung SAMSTAG (1955) 120f. mit Beispielen.

¹⁵¹ Dazu vgl. UMLAUF (2002) 3/2.3 Seite 2.

¹⁵² Leibniz in einem Brief vom 07. (17.) 03.1696 an Thomas Burnett of Kemney: „Tout ce qui m'incommodé est que je ne suis pas dans une grande ville comme Paris ou Londres, qui abonde en sçavans hommes [...]. Mais icy à peine trouvet-on à qui parler.“

¹⁵³ VAN DEN HEUVEL (1996) 28. Dort auch weitere Ausführungen zur landesgeschichtlichen Ausrichtung des Werkes.

historisch-theoretisch gelagerten Interessen zum Trotz hatten seine genealogischen Forschungen auch allerlei praktische Auswirkungen¹⁵⁴ (wenngleich Leibniz in der Entfaltung seines diplomatischen Ehrgeizes nicht immer glücklich war).

In den Jahren seiner Tätigkeit wird die Bestandsentwicklung der Hofbibliothek ganz maßgeblich von Leibniz geprägt, und zwar in einem Umfang, daß es bei seinem Tode schwer fällt, seine privaten Bücher von denjenigen der kurfürstlichen Familie zu trennen.

Diese sehr knappen Ausführungen zeigen, daß Leibniz nicht nur als Person herausragend genug ist, um als ‚Zugpferd‘ einer zu Beginn von ihm betreuten Bibliothek zu dienen, sondern zudem eine personale Schnittstelle für die beiden inhaltlichen Schwerpunkte der Bibliothek, und zwar den epochalen der Frühen Neuzeit und den regionalen Niedersachsens, darstellt. Leibniz bietet sich als Vermittler und Botschafter der glanzvolleren Zeiten der Bibliothek und Hannovers allgemein geradezu an (und zwar selbst dann, wenn er über das provinzielle Hannover klagt). Sobald dies einmal erkannt ist, bedarf es nur noch der Überlegung, wie sichergestellt werden kann, daß die Bibliothek auch tatsächlich mit ihrem bedeutenden Direktor assoziiert wird. Wünschenswert ist ferner ein gewissermaßen internationales Gütesiegel, daß die Bedeutung des Gelehrten, dessen Werk – und darin besteht ein Nachteil – nicht nur aufgrund seines Inhalts, sondern auch aufgrund seines Umfangs und seiner Form, schwer zugänglich ist, offiziell und publikumswirksam bestätigt.

IV.4.2 Der Namenswechsel

Verhältnismäßig leicht gestaltete sich die Aufgabe, eine engere Assoziation zwischen der Bibliothek und Leibniz durch einen Namenswechsel herzustellen. Betriebswirtschaftlich kann dieser Schritt in die Nähe zur Einführung einer neuen Marke – oder vielleicht eher ihrem ‚Relaunch‘ – gebracht werden: „Langfristig ist eine Marke nichts weiter als ein Name – die wichtigste Entscheidung im Branding betrifft die Wahl des Namens für ein Produkt oder eine Dienstleistung.“¹⁵⁵

Bevor wir uns der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek zuwenden, soll zunächst ein anderes Beispiel eines Namenswechsels im Bibliotheksbereich betrachtet werden, und zwar das der Herzogin Anna Amalia Bibliothek, weil die Motive für die Namenswahl, welche von KNOCHE in einem Aufsatz publiziert wurden, auch für die Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek aussagekräftig sind. Auf diesen Aufsatz stützen sich die folgenden Ausführungen.

Anläßlich der Feier ihres 300jährigen Bestehens wurde die ‚Zentralbibliothek der deutschen Klassik‘ in ‚Herzogin Anna Amalia Bibliothek‘ umbenannt. Grund für die Umbenennung sei gewesen, daß der Name, der ihr seit 1969 anhaftete, als „zu unschön“¹⁵⁶ erschien. Als Alternative zur Benennung nach der Herzogin, die sich

¹⁵⁴ Vgl. VAN DEN HEUVEL (2001) 87f.

¹⁵⁵ RIES/RIES (1999) 83.

¹⁵⁶ KNOCHE (1993) 295.

um die Bibliothek verdient gemacht hatte, wurde ‚Forschungsbibliothek Weimar‘ in Erwägung gezogen, dieser Name habe indes im Vergleich zu ‚Herzogin Anna Amalia Bibliothek‘ „zu farblos“¹⁵⁷ gewirkt. Mit der Entscheidung, die Bibliothek nach ihrer adeligen Förderin zu benennen, entschied man sich bewußt für die Anknüpfung an die „Herzogliche Bibliothek der Zeit um 1800 und ihre damalige Ausprägung“¹⁵⁸, die als die „Glanzzeit der Bibliothek“¹⁵⁹ gelten dürfe. In dieser Zeit leitete Goethe die Bibliothek und habe ganz maßgeblich auch die Erwerbung mitbestimmt. In der zweiten Hälfte des 19. Jh.s habe die Bibliothek allerdings, vornehmlich aus Etatgründen, ihren ehemals hohen Rang eingebüßt; in der zweiten Hälfte des 20. Jh.s habe man sich bei der Sammlung überwiegend auf die Zeit um 1750 – 1850 konzentriert. Somit erfolgte die Umbenennung der Bibliothek zu Ehren ihrer Gönnerin nicht nur aus ästhetischen Rücksichten, sondern dürfe zugleich auch als Signal verstanden werden, daß „die in den letzten Jahrzehnten eingetretene Verengung des Profils aufgebrochen“ werde und man „an die alten Sammeltraditionen wieder“ anknüpfen wolle.¹⁶⁰

Der Name ist also Programm. Die Umbenennung drückt nicht nur aus, *daß* man sich neu versteht, sondern gleichzeitig auch, *wie* man sich versteht, wobei es durchaus nicht schadet, wenn der neue Name gleichzeitig umständlich-gediegen und farbenfroh-schillernd klingt.

Ähnlich gelagert war der Fall auch bei der Niedersächsischen Landesbibliothek Hannover. Wie die Anna Amalia Bibliothek zur Zeit ihrer Umbenennung¹⁶¹ befand sie sich unmittelbar nach der Reorganisation, wie oben dargestellt, in einer Krise und unter dem Zwang zur Neuausrichtung. In diesem Kontext versprach auch hier ein Namenswechsel ein deutliches Signal zu sein, das gleichzeitig von einem neuen Selbstverständnis kündigte. Der Antrag wurde am 16.11.2004 an den niedersächsischen Minister für Wissenschaft und Kultur, Lutz Stratmann, gerichtet. Der neue Name sollte so aussehen:

Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek

Niedersächsische Landesbibliothek

Der Antrag stieß auf keinerlei Widerstand, und somit führt die ehemalige Bibliothek seit dem 01.01.2005 offiziell den Namen ‚Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek‘ und ‚Niedersächsische Landesbibliothek‘ im Untertitel (der allerdings auch wegfallen kann).¹⁶²

¹⁵⁷ KNOCHE (1993) 295.

¹⁵⁸ KNOCHE (1993) 295.

¹⁵⁹ KNOCHE (1993) 295.

¹⁶⁰ KNOCHE (1993) 296. Ebenfalls etwas sperrig umbenannt wurde Anfang der 80er Jahre die ‚Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg‘ in ‚Staats- und Universitätsbibliothek Carl von Ossietzky‘. Die schriftliche Dokumentation der Umbenennung war mir leider nicht zugänglich (Claudia EFFERTZ: Die Umbenennung der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg in Staats- und Universitätsbibliothek Carl von Ossietzky. Dokumentation des Umbenennungsprozesses, Hamburg 1983).

¹⁶¹ Bei KNOCHE (1993) 295 ist von „Schwierigkeiten bei einer Neudefinition der Funktion der Bibliothek“ die Rede.

¹⁶² Vgl. auch den Artikel in der Hannoverschen Allgemeinen Zeitung vom 20.12.2004 (HILDEBRANDT-HEENE [2004]).

Damit wurde gewissermaßen ein Vorschlag wieder aufgegriffen, der bereits 1940 in der Niedersächsischen Tageszeitung vorgetragen worden war. Dort wurde argumentiert, daß man angesichts einer „Leibniz-Schule und einer Leibnizakademie [...] mit Grund fragen [darf], warum gerade das Institut, das am engsten mit dem Namen Leibniz verknüpft ist [...] diesen umständlichen Titel [sc. Vormalis königliche und Provinzialbibliothek] trägt. Warum nicht Leibniz-Bibliothek?“¹⁶³ – Man sieht allerdings bereits am Hinweis auf die Umständlichkeit des Namens, daß die Motive, welche damals und heute für eine Umbenennung sprachen, nicht völlig deckungsgleich sind.

Die Umbenennung wurde feierlich begangen. Im Grußwort zum Festvortrag erläutert der niedersächsische Minister für Wissenschaft und Kultur, für was der neue Name in seinen Augen steht. „Gottfried Wilhelm Leibniz als Namensgeber einer Bibliothek, das ist ein Rückgriff auf

- geschichtliche Wurzeln,
- bibliothekarische Tradition und Konzeption,
- hohe wissenschaftliche Reputation und
- Innovation.“¹⁶⁴

Es zeigt sich deutlich, daß auch hier das Potential, das Leibniz als Botschafter einer Organisation bietet, erkannt wurde. Tatsächlich ist Leibniz in der Wissenschaft als Namensgeber aufgrund dieser Eigenschaften ja auch bereits von der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz e.V., kurz Leibniz-Gemeinschaft gewählt worden, obwohl diese in keinerlei historischem, sondern in einem rein geistigen Zusammenhang mit dem Gelehrten steht.¹⁶⁵ Es sei an dieser Stelle bereits darauf hingewiesen, daß all die vom Minister angesprochenen Merkmale, für die Leibniz steht – abgesehen vielleicht von der bibliothekarischen Seite – uns in der Imagearbeit Hannovers, die weiter unten aufgegriffen wird, wiederbegegnen werden.

Dem Beispiel der Bibliothek, sich umzubenennen, folgte 2006 auch die Universität Hannover,¹⁶⁶ die zugleich verkündete, eine Leibniz-Stiftungsprofessur einrichten zu wollen.¹⁶⁷ Etwas unglücklich ist der Umstand, daß die Tatsache, daß die Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek nur noch sehr wenig mit der Literaturversorgung der Universität zu tun hat, durch die Namensgleichheit wieder verschleiert wird.

Anders als die Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek nutzen viele Bibliotheken die Chancen, welche auf dem doch anscheinend verhältnismäßig leicht zu beackernden Feld der Namensgebung und der damit verbundenen Führung als Marke liegen, nicht und verschenken damit eine Möglichkeit der Selbstdarstellung und Individualisierung. Üblicherweise bestehen Bibliotheksnamen aus einem Wort, das die Ortszugehörigkeit ausdrückt (sei es zur Stadt, sei es zu einer größeren

¹⁶³ Vgl. den Artikel in der Niederdeutschen Tageszeitung vom 26.09.1940 (Runge [1940]) .

¹⁶⁴ STRATMANN (2006) 9.

¹⁶⁵ Vgl. zur Namensgebung der Leibniz-Gemeinschaft <http://www.leibniz-gemeinschaft.de/?nid=gwI&nidap=&print=0>.

¹⁶⁶ Vgl. <http://www.uni-hannover.de/de/universitaet/leibniz/entscheidung/index.php>.

¹⁶⁷ Vgl. <http://idw-online.de/pages/de/news268533>, Leibniz und Hannover – dem Universalgenie auf der Spur' (2009) 35 und <http://www.uni-hannover.de/de/universitaet/leibniz/stiftungsprofessur/>.

Region) und einer Funktionsbezeichnung, die häufig ein sprachlich unschönes (z.B. ULB, SLUB) und in seinem Aussagewert u.U. noch schwammiges Akronym beinhaltet (so z.B. der Buchstabe S für ‚Staatsbibliothek‘). Überwiegend verfügen die Bibliotheksnamen über keinerlei Wiedererkennungswert. So begeben sich viele Bibliotheken der Möglichkeit, sich in ihrer Einzigartigkeit erfolgreich darzustellen, weil sie schon aufgrund ihres Namens von außen kaum als eine von anderen Bibliotheken sich unterscheidende Einrichtung wahrnehmbar sind (und damit möglicherweise auch die Chance vertun, sich zu einem Teil von dem schlechten Image, das ‚der Bibliothek‘ nach wie vor anhaftet, zu distanzieren).¹⁶⁸ Etwas provokant läßt sich vielleicht fragen, ob diese Bezeichnungen überhaupt als ‚Name‘ im starken, individualisierenden Sinne gelten können. Zwar sind auch Risiken mit einem Namenswechsel verbunden – diese wird man allerdings bei Organisationen, die von den meisten Nutzern gewohnheitsmäßig aufgesucht werden, als verhältnismäßig gering veranschlagen dürfen.¹⁶⁹

IV.4.3 Der Leibniz-Briefwechsel als Bestandteil des Weltdokumenten-Erbes der UNESCO

IV.4.3.1 Das UNESCO-Programm ‚Memory of the World‘

Bereits vor der Umbenennung der Bibliothek zu Ehren ihres ehemaligen Direktors waren Überlegungen angestellt worden, ob sich nicht der Leibniznachlaß als Weltdokumentenerbe registrieren ließe. Diese Idee lag für den neuen Direktor, Georg Ruppelt, sicherlich auch deswegen nahe, weil er als Mitglied der deutschen UNESCO-Kommission sowohl über das Programm und die Maßstäbe im Bilde war als auch sich eine Vorstellung von den möglichen Auswirkungen einer erfolgreichen Bewerbung machen konnte.

1972 rief die UNESCO ihr ‚Welterbeprogramm‘ mit dem „Übereinkommen zum Schutz des Kultur- und Naturerbes“ ins Leben, dessen Ziel darin besteht, diejenigen Kultur- und Naturgüter, die als unbedingt erhaltenswert gelten, zu schützen. 187 Staaten¹⁷⁰ (von insgesamt 192 VN-Mitgliedsstaaten¹⁷¹) haben bis heute das Übereinkommen als bindend anerkannt und sich dazu verpflichtet, die auf ihrem Gebiet liegenden Denkmäler zu erhalten; gegenwärtig sind 704 Kultur-, 180 Natur- und 27 gemischte Denkmäler in 151 Ländern in das

¹⁶⁸ Vgl. HAMER (2008) 42f. und 52 zum Namenswechsel aus Imagegründen.

¹⁶⁹ Daß die Umbenennung einer Ware, wie z.B. des Waschmittels Fairy in Dawn in Deutschland, gründlich fehlschlagen kann, ist unmittelbar verständlich (vgl. HAMER [2008] 55): Die Käufer suchen im Laden nach einer Flasche, auf der Fairy steht. Finden sie sie nicht, werden sie eher davon ausgehen, daß es das Produkt nicht mehr gibt, als daß es umbenannt wurde. Sie kaufen ein anderes. Es ist dagegen wohl auszuschließen, daß Bibliotheksbenutzer wieder umdrehen und nach Hause gehen, wenn an ‚ihrer‘ Bibliothek ein neues Namensschild hängt. Auch in der virtuellen Umgebung läßt sich verhältnismäßig unproblematisch eine schrittweise erfolgende Gewöhnung an den neuen Namen herbeiführen, etwa indem die den alten Namen beinhaltende Adresse auf diejenige mit dem neuen Namen umgeleitet wird. Hier bietet sich auch gleich die Gelegenheit, die Gründe für den Namenswechsel in einprägsamer Form darzulegen.

¹⁷⁰ Vgl. <http://whc.unesco.org/en/statesparties>.

¹⁷¹ Vgl. <http://www.un.org/en/members/>.

Welterbeprogramm aufgenommen.¹⁷² Zusätzlich gibt es eine ‚Rote Liste‘ auf der diejenigen Kultur- und Naturgüter verzeichnet werden, die als unbedingt schützenswürdig eingestuft werden, zur Zeit aber stark gefährdet sind (aktuell enthält die Liste 34 Eintragungen).¹⁷³ Ergänzt wurde das Programm 1992 durch das sogenannte Weltdokumentenerbe bzw. Memory of the World, das sich ausschließlich mit der Erhaltung von ‚Dokumenten‘¹⁷⁴ befaßt. Dabei ist sowohl an die Erhaltung der Dokumente auf ihren ursprünglichen Trägern gedacht als auch an ihre Überführung in eine digitale Form, auch um sie von allen Orten der Welt aus öffentlich zugänglich zu machen, aber in erster Linie um sie in dieser Form zu erhalten.¹⁷⁵ Bislang umfaßt die Liste 193 Dokumente und Dokumentensammlungen,¹⁷⁶ darunter (lediglich) 11 aus Deutschland.¹⁷⁷ Ausschlaggebend für die Aufnahme sind vor allen Dingen folgende Aspekte: Authentizität, weltweite Bedeutung, Einzigartigkeit und Unersetzbarkeit.¹⁷⁸

Eine Aufnahme in die Liste des Weltdokumentenerbes hat keinerlei juristische oder finanzielle Folgen,¹⁷⁹ sie verpflichtet indes die Herkunftsländer darauf, „für die Erhaltung und Verfügbarkeit des jeweiligen dokumentarischen Erbes zu sorgen.“¹⁸⁰ Und es braucht kaum darauf hingewiesen zu werden, daß diese Bedingung sich durchaus finanziell auswirken kann.

¹⁷² Vgl. <http://whc.unesco.org/en/list>.

¹⁷³ Vgl. <http://whc.unesco.org/en/danger/>.

¹⁷⁴ Was genau unter ‚document‘ bzw. ‚Dokument‘ (wobei sich hier auch gleich die Frage aufdrängt, ob diese beiden Wörter wirklich genau dasselbe meinen) zu verstehen ist, ist m.W. nirgendwo definiert, sondern kann allenfalls aus der Liste der Dokumente rückerschlossen werden. In jedem Fall handelt es sich nicht nur um Texte, da auch das ‚Sicherungsstück Nr. 1‘ des Filmes Metropolis und die im Berliner Phonogramm-Archiv erhaltenen Tondokumente als Weltdokumentenerbe gelten.

¹⁷⁵ Vgl. <http://www.unesco.de/weltdokumentenerbe.html?&L=0>.

¹⁷⁶ Vgl. http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=17534&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.

¹⁷⁷ Abgelehnt wurden 134 Anträge, darunter 3 aus Deutschland, vgl.

http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=17536&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html und http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=26571&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.

¹⁷⁸ Wiedergegeben nach den ‚Richtlinien des Memory of the World Programms der UNESCO in der Fassung von 2002‘, Anhang an eine E-Mail von Christine M. Merkel an Georg Ruppelt vom 15.08.2003. Da diese zur Zeit des Antrags für den Leibniz-Nachlaß relevant war, wird sie hier zitiert. Ausführlichere Angaben finden sich in ‚The Memory of the World Register: nomination form and guide for completing the form. Version February 2002‘ im Anhang derselben Mail. Aus Platzgründen soll darauf nicht näher eingegangen werden.

Die ‚Unersetzbarkeit‘ als Kriterium irritiert etwas im Kontext von Bemerkungen wie dieser: „Once added to the Memory of the World Register, the document group cannot be varied or redefined over time. Having accepted this principle, however, the fugitive nature of some materials - such as audiovisual carriers has to be recognized: sometimes, what survives over time may be the content rather than the decaying original carrier.“ (http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=1893&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html).

¹⁷⁹ Vgl. http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=1893&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.

WEINGAND (1998) 87 weist darauf hin, daß auch nicht-finanzielle Beiträge einen erheblichen Gewinn bringen können und ihre Nichtbeachtung zu den Standardplanungsfehlern gehört. Dies gilt auch für das Weltdokumentenerbeprogramm.

¹⁸⁰ <http://www.unesco.de/mow-ziele.html?&L=0>.

Auf die Frage eines Journalisten, was denn der Titel neben Verpflichtungen einbringe, antwortet der Vorsitzende des deutschen Komitees des ‚Memory of the World‘-Programms, Joachim-Felix Leonhard:

„[...] die hohe Auszeichnung bedeutet einen gewaltigen Image-Gewinn: Auf den Stummfilmklassiker ‚Metropolis‘ zum Beispiel sind viele der jüngeren Generation durch die Auszeichnung wieder aufmerksam geworden. Und Touristen, die heute nach Danzig reisen, sehen sich nicht mehr nur die Marienkirche an, sondern auch die ‚21 Thesen der Solidarnosc‘, die ebenfalls zum Weltdokumentenerbe zählen.“¹⁸¹

Die Ernennung zum Weltdokumentenerbe kommt einem offiziell bezeugten Aufstieg „in die Weltelite“¹⁸² gleich, ein Aspekt, für den sich nicht zuletzt die lokale Presse empfänglich zeigte. Und dies stellt ein Pfund dar, mit dem sich in verschiedener Hinsicht wuchern läßt.

IV.4.3.2 Der Leibniz-Briefwechsel

Die erste Fühlungnahme mit dem deutschen Nominierungskomitee, das die Anträge aus Deutschland einer vorläufigen Prüfung unterzieht, bevor sie zur UNESCO selbst weitergeleitet werden, fand Mitte 2003 statt, und zwar zunächst in bezug auf das gesamt ‚Leibniz-Archiv‘ (gemeint war der Nachlaß). Dieser umfaßt ca. 50.000 Stücke auf 200.000 Blatt.¹⁸³ Da allein die Größe der Sammlung schon den Verdacht der mangelnden Selektion und der Willkür aufkommen läßt,¹⁸⁴ wurde schließlich in Absprache mit dem deutschen Komitee der Antrag auf einen Teilbereich des gesamten Nachlasses eingegrenzt, und zwar den Briefwechsel, der immerhin noch aus 15.000 Briefen auf ungefähr 30.000 Blatt besteht (der im Hauptstaatsarchiv in Hannover aufbewahrte Verwaltungsschriftwechsel Leibnizens ist darin nicht enthalten).

Da, wie bereits ausgeführt, die Aufnahme eines Dokumentes / einer Sammlung in die Liste des Weltdokumentenerbes zwar Ansehen, aber keinerlei finanzielle Mittel einbringt, sondern mit der Selbstverpflichtung der Herkunftsländer, „für die Erhaltung und Verfügbarkeit des jeweiligen dokumentarischen Erbes zu sorgen“,¹⁸⁵ eher noch Geld kostet,¹⁸⁶ wurde bereits früh der damalige niedersächsische Minister für Wissenschaft und Kultur, Lutz STRATMANN, und über

¹⁸¹ Vgl. den Artikel in der Hannoverschen Allgemeinen Zeitung vom 01.07.2008 (BENNE [2008]).

¹⁸² Vgl. den Artikel in der Hannoverschen Allgemeinen Zeitung vom 01.07.2008 (BENNE [2008]).

¹⁸³ Vgl. <http://www.gwlb.de/Leibniz/Leibniz-Nachlass/>.

¹⁸⁴ Das Argument ist vor dem Hintergrund der Aufnahme aller 180.000 Papyri der Sammlung Erzherzog Rainer im Jahre 2001 nicht nachvollziehbar.

¹⁸⁵ <http://www.unesco.de/mow-ziele.html?&L=0>.

¹⁸⁶ Alle zwei Jahre wird allerdings ein Preis von 30.000 US-Dollar für vorbildliche Beiträge zu Erhaltung und Steigerung der Zugänglichkeit ausgezahlt, der Jikji Memory of the World Price, vgl. http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=16050&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html Es ist jedoch sehr zweifelhaft, ob die Auslobung solch eines Preises sinnvoll ist. Immerhin haben die Einrichtungen, die Maßnahmen zur Erhaltung und Steigerung der Zugänglichkeit durchgeführt haben, gerade durch diese Maßnahmen gezeigt, daß sie auf fremde finanzielle Hilfe nicht angewiesen sind. Man fragt sich, welchen Zweck die Gewährung einer Belohnung hier haben soll.

ihn die Niedersächsische Landesregierung informiert.¹⁸⁷ Zudem wurde Ausschau nach kooperations- und unterstützungswilligen Partnern gehalten. Die Bitte um Unterstützung bezog sich dabei durchaus nicht nur auf die Bereitstellung finanzieller Mittel, sondern im weiteren Sinne auf die Befürwortung des Antrags im allgemeinen, also beispielsweise durch die Ausstellung von Empfehlungsschreiben.

Nach Auskunft von Georg Ruppelt drohte dem Antrag wegen des Waldschlößchen-Eklats und auch aus politischen Gründen die Ablehnung. Durch die Unterstützung in Form eines Empfehlungsschreibens aus Beijing war es jedoch möglich, die überragende Bedeutung des Briefwechsels herauszustreichen und auf eine Aufnahme hinzuwirken. Die Beharrlichkeit zahlte sich aus, und der Briefwechsel wurde ein halbes Jahr später, im Juni 2007, in die Liste des Weltdokumentenerbes aufgenommen. Die Urkunde wurde feierlich am 01.07.2008 überreicht.

IV.5 DIE REAKTION IN DER PRESSE

Die Aufnahme des Briefwechsels in das Weltdokumentenerbeprogramm stellt unter marketingbezogenen Gesichtspunkten einen großen Erfolg dar, und zwar vor allen Dingen auch deshalb, weil die produktpolitische Entscheidung, stärker und insbesondere öffentlichkeitswirksam auf Leibniz als Aushängeschild der Bibliothek und personalisiertes ‚Produkt‘ zu setzen, sich dadurch auszahlte, daß einigermaßen umstandslos zwei weitere Ps des Marketing-Mix bedient werden konnten: Die Presse (promotion) trug durch ihre Berichterstattung zur Verbreitung des Ereignisses bei und bezeugte öffentlich den besonderen Wert eines Teiles der Bestände und damit zugleich den Weltrang der Bibliothek in dieser Hinsicht. Gleichzeitig schlossen sich in öffentlicher Form ausgetragene Überlegungen über eine adäquate Unterbringung der ausgezeichneten Dokumente an – die indes auch durch die besonderen Auflagen, welche die UNESCO mit der Ernennung verbindet, gewissermaßen einklagbar waren. Auf diesem Wege konnte also auch das P für place, und zwar sowohl in seiner physischen als auch in seiner virtuellen Form bedient werden, wobei die Berichterstattung in der Presse sich allerdings aus begreiflichen Gründen ausschließlich um die Frage nach dem physischen Ort drehte.

Daß die Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek in ihrer damaligen (und leider auch noch gegenwärtigen) Verfassung keinen würdigen Rahmen für die Aufbewahrung, geschweige denn Ausstellung des Briefwechsels bietet, schien von Anfang an klar.¹⁸⁸ Stattdessen wurde nach einer zentraleren und geschichtsträchtigeren Ausstellungsmöglichkeit gesucht. Im Gespräch waren das Georg-von-Cölln-Haus, das zuvor als Ausweichquartier für die Zusammenkünfte des niedersächsischen Landtages während des Umbaus seiner Räumlichkeiten dienen sollte, und das

¹⁸⁷ In der 32. Sitzung am 04.11.2003.

¹⁸⁸ Die Freude über den Siebziger-Jahre-Neubau und seinen (voll erweiterungsfähigen) Standort scheint in der Niedersächsischen Landesbibliothek schon recht früh verfliegen zu sein, vgl. DITTRICH (1994) 74. Zu den Mängeln vgl. auch den Artikel in der Neuen Presse vom 05.02.2009 (KAUNE [2009]) und vom 21.02.2009 (KRISCHE [2009]).

neuaufzubauende Schloß in Herrenhausen. Die Unterbringung sollte also auch architektonisch barock oder doch zumindest altertümlich anmuten.¹⁸⁹ Als problematisch in diesem Zusammenhang erwies sich allenfalls, daß sich an einigen Orten die Vorstellung eingeschlichen zu haben schien, es handele sich bei dem Leibniz-Nachlaß um bewegliches Eigentum der Stadt Hannover, das sich grundsätzlich an jedem Ort unterbringen ließe, der den Stadtvätern genehm schien. So war denn der Leibniz-Briefwechsel schon mehr oder weniger als Hauptexponatenlieferant für das Museum, welches im Herrenhäuser Schloß eingerichtet werden sollte, eingeplant.¹⁹⁰ Ihres größten Schatzes als Dauerleihgabe beraubt zu werden, liegt jedoch selbstverständlich nicht im Interesse der Bibliothek, die zu Recht darauf dringt, daß ihr die Mittel zur Verfügung gestellt werden, die eine angemessene Unterbringung und Präsentation in eigenen Räumlichkeiten ermöglichen. Diese wurden ihr 2009 denn auch aus dem Konjunkturpaket II¹⁹¹ und dem Aufstockungsprogramm¹⁹² gewährt, so daß eine klimatische Sanierung, u.a. des Magazins, und ein Um- und Ausbau des Nutzerbereiches finanziert werden.¹⁹³ Die Bauarbeiten laufen und werden durch ein Bautagebuch auf der Homepage dokumentiert.

Als besonders glücklich für die Rolle, welche die Bibliothek im Stadtganzen einnehmen sollte, verdient der Umstand bezeichnet zu werden, daß sowohl Politiker als auch Journalisten das Ereignis als richtungsweisend für eine Image-Transformation Hannovers zur ‚Leibnizstadt‘ begriffen. Die Pläne für eine Umgestaltung der hannoverschen Museumslandschaft, welche sich an die Ernennung des Briefwechsels zum Weltdokumentenerbe anknüpften, bezeugen, daß diese nicht ausschließlich als ein bibliotheksinterner Erfolg wahrgenommen wurde, sondern als ein Ereignis, das die Stadt Hannover insgesamt betrifft. Die Kulturdezernentin Marlis DREWERMANN nahm die feierliche Überreichung der Urkunde denn auch zum Anlaß, um die Errichtung eines Leibniz-Museums in Herrenhausen anzuregen.¹⁹⁴ Auch dieser Vorschlag wurde von der hannoverschen Presse sofort auf den ‚Kulturstandort‘ Hannover allgemein bezogen:

„Leibniz ist gewiss nicht der Liebling der Massen, dazu ist die Mischung aus Monadentheorie, hochgeistigen Briefwechseln und nützlichen Erfindungen zu kompliziert. Aber als Leitfigur für die Zukunft ist er ein großer Gewinn. Willkommen in der Leibnizstadt Hannover!“¹⁹⁵

¹⁸⁹ Vgl. den Artikel in der Neuen Presse vom 20.06.2007 (KRISCHE [2007a]).

¹⁹⁰ Öffentlich thematisiert wird diese Schwierigkeit in einem Artikel der Hannoverschen Allgemeinen Zeitung vom 27.08.2009 (BENNE [2009]).

¹⁹¹ Vgl. http://www.zukunftsinvestitionsgesetz.niedersachsen.de/live/live.php?navigation_id=14622&article_id=46339&psmand=29.

¹⁹² Vgl. http://www.zukunftsinvestitionsgesetz.niedersachsen.de/live/live.php?navigation_id=9467&article_id=46335&psmand=29.

¹⁹³ Vgl. www.helmstedt.de/pics/medien/1_1236693730/C53904387_L20.pdf und Bibliotheksdienst 43 (2009) 417.

¹⁹⁴ Vgl. die Artikel in der Neuen Presse vom 02.07.2008 (JOHN [2008] und QUEREN u.a. [2008b]).

¹⁹⁵ Kommentar von JOHN in der Neuen Presse vom 02.07.2008 (JOHN [2008]).

In diesem Sinne titelte auch Die Bild-Zeitung in ihrem Hannover-Teil unter Berufung auf den damaligen Ministerpräsidenten Wulff gewohnt spektakulär: „Macht Hannover für einen Tag zu Leibnover [!]“

Die Erhebung des Leibniz-Briefwechsels in das Weltdokumentenerbe der UNESCO führte bei den Stadtvätern zu der Überlegung, ob sich nicht noch etwas anderes in Hannover zur Aufnahme in ein von der UNESCO gefördertes Programm eigne, und zwar die Herrenhäuser Gärten mit dem im Zweiten Weltkrieg zerstörten Schloß, zu dessen Wiederaufbau man sich jüngst entschied.¹⁹⁶ Zwar ist dieses Ansinnen ganz aussichtslos, weil die UNESCO Wert auf ‚Authentizität‘ legt, doch zeigt es, inwieweit die Bemühungen der Bibliothek in der Öffentlichkeit und von den Entscheidungsträgern wahrgenommen wurden und Anstöße zu geben vermochten bzw. die städtebauliche Betonung der Vergangenheit als Residenzstadt beflügelten.

Um das Aufgreifen von Anstößen aus der Profilentwicklung der Bibliothek durch politische Vertreter Hannovers richtig einschätzen zu können, ist es erforderlich, sich ein Bild davon zu verschaffen, wie es nach der Selbsteinschätzung an der Stadtentwicklung interessierter Hannoveraner um das Image der Stadt bestellt ist.

„Gottfried Wilhelm Leibniz erfand in Hannover das binäre Zahlensystem.
1 zu 0 für Niedersachsen.“
Imagekampagne ‚Innovatives Niedersachsen‘¹⁹⁷

V DIE GOTTFRIED WILHELM LEIBNIZ BIBLIOTHEK INNERHALB DES HANNOVERSCHEN STADTMARKETINGS

V.1 DAS PROBLEM

In einem Gespräch mit der Presse erklärte der langjährige Vorsitzende des Vorstandes der Deutschen Messe AG und Verantwortliche für die Hannover Messe, Sepp HECKMANN, Hannover fehle es „an einem klaren Profil.“ Erforderlich sei die Etablierung als Wissenschaftsstadt.¹⁹⁸

Zwar betont Hannover immer wieder seine Bedeutung als Messestandort und setzt seit langem stark, wie Niedersachsen insgesamt,¹⁹⁹ auf das Innovations- und

¹⁹⁶ Vgl. die Artikel in der Neuen Presse vom 19.10.2009 und 20.10.2009 (ALTWIG [2009a] und ALTWIG [2009b]). Es werden darin allerdings bereits Zweifel geäußert, ob die strengen Aufnahmebedingungen der UNESCO erfüllt werden könnten. Dies muß freilich als weitgehend aussichtslos eingestuft werden, da ein jüngst wiederaufgebautes Schloß sicher nicht über die ‚Authentizität‘ verfügt, welche die UNESCO zur Voraussetzung macht – was genau eigentlich unter ‚Authentizität‘ zu verstehen ist und ob es sich dabei überhaupt um ein sinnvolles Kriterium handelt, bleibe dahingestellt.

¹⁹⁷ <http://www.innovatives.niedersachsen.de/DE/Kampagne/Anzeigenmotive/index.php>.

¹⁹⁸ Artikel in der Hannoverschen Allgemeinen Zeitung vom 12.05.2006 (MENKENS [2006]). Konsequenterweise widmet sich Sepp Heckmann, nachdem er 2008 seine Tätigkeit im Vorstand der Deutschen Messe AG aufgegeben hat, seither als Vorstand der Freunde der Herrenhäuser Gärten dem Marketing seiner Wahlheimat Hannover, vgl. <http://www.buero-sepp-heckmann.de/lebenslauf>.

¹⁹⁹ Es gibt wohl kaum ein Bundesland, das dermaßen hartnäckig am eigenen Image bastelt wie Niedersachsen: Die Homepage Niedersachsens (http://www.niedersachsen.de/master/C199_L20_D0.html) ist in bezug darauf eine wahre Fundgrube, so etwa schon das im Kopf erscheinende,

Messeimage (z.B. befindet sich auf jedem Schild auf dem Bahnsteig mit dem Namen der Stadt der Hinweis darauf, daß man Messestadt sei, akustisch wird man in der ‚Landeshauptstadt Hannover‘ willkommen geheißen). Gewisse Schwierigkeiten ergeben sich allerdings daraus, daß Hannover eben nur als Standort der Messe, also gewissermaßen in sich relativ gesichtslose Bühne für ein Geschehen, das letztlich auch überall sonst stattfinden könnte, wahrgenommen zu werden scheint. Die Stadt selbst leidet nach wie vor an ihrer ‚Graumäusigkeit‘. Deswegen besteht mittlerweile auch der Wunsch nach Anbindung an die historische Vergangenheit, die durch die einseitige Betonung von Technik und Modernität als Imageträger verschüttet zu werden droht. Aus den Kulturschätzen, die durchaus vorhanden seien, werde zu wenig gemacht²⁰⁰ bzw. habe die (heute wohl als weitgehend fehlgeschlagen eingeschätzte) Städteplanung der Nachkriegszeit die Stadt zudem unattraktiv gestaltet. Hannover werde infolgedessen kaum als Kulturstandort wahrgenommen.²⁰¹ Das Image einer Stadt stellt aber seinerseits einen bedeutenden Standortfaktor war, ist also auch unter wirtschaftlichen Aspekten von hoher Bedeutung.

V.2 LÖSUNGSANSÄTZE

Um die Profilbildung der Landeshauptstadt und die Identifikation der Bürger mit ihr voranzutreiben, wurde 2001 eine Marketing-Gesellschaft gegründet, die 2008 eine Erweiterung erfuhr.²⁰² Darüber hinaus führte der gegenwärtig allgemein als problematisch empfundene Wiederaufbau Hannovers als ‚autogerechte Stadt‘ nach dem Zweiten Weltkrieg dazu, daß Hannover in das Pilotprojekt der Nationalen Stadtentwicklungspolitik des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) / Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Handlungsbereich ‚Städte besser gestalten – Baukultur‘ aufgenommen wurde.²⁰³ Dieses Projekt bezieht sich zwar in erster Linie auf die Innenstadt, entspringt aber demselben Ansinnen wie der Wiederaufbau des Herrenhäuser Schlosses, nämlich dem Wunsch, Hannover schöner und ‚kultivierter‘ zu machen, und zwar auch und gerade in Rückgriff auf die Vergangenheit als Residenzstadt. Dies ist nicht nur aus ästhetischen Gründen, sondern auch als identitätsstiftende Maßnahme sinnvoll, weil eine hohe Identifikation der Bürger mit ihrer Stadt vor allem durch Betonung dessen vorangetrieben werden kann, was die Individualität der Stadt ausmacht, also durch Rückgriff auf besonders charakteristische

häufig wechselnde Bild, das z.B. an der Küste galoppierende Pferde zeigt, schwächer im Hintergrund eine mittelalterliche Handschrift, rechts ein Zahnradgetriebe. Hier ist in nuce schon alles versammelt: Die Weite der Landschaft, mit der Freiheit und Unabhängigkeit assoziiert werden, die moderne Technik und – dezent, aber ästhetisch ansprechend – eine traditionsreiche Vergangenheit. Sehr aufschlußreich auch alles, was sich auf der Seite der Imagekampagne <http://www.innovatives.niedersachsen.de/DE/index.php> findet.

²⁰⁰ Vgl. den Artikel in der Neuen Presse vom 18.11.2009 (QUEREN [2009b]) und den Artikel vom 06.01.2010 in der Hannoverschen Allgemeinen Zeitung (SCHINKEL [2010]).

²⁰¹ Nach einer nicht näher bestimmten Studie, auf die sich QUEREN in der Neuen Presse vom 18.11.2009 bezieht (QUEREN [2009b]).

²⁰² Vgl. http://www.hannover.de/de/wirtschaft/standort/hannover_marketing_gesellschaft.html.

²⁰³ Vgl. <http://www.hannover.de/han2020/ziele/pilot/index.html>, vgl. auch http://www.nationalestadtentwicklungspolitik.de/cln_016/nn_457400/Content/Projekte/hannover_city_2020.html

Merkmale, und dazu zählt neben dem unverwechselbaren Erscheinungsbild insbesondere auch die Geschichte, die dieses Erscheinungsbild geprägt hat.²⁰⁴

Gerade mit Leibniz und seiner barocken Lebenswelt bietet sich dabei die dankbare Möglichkeit, sowohl das techniklastige Image in einen geschichtsträchtigen, ästhetisch und kulturell²⁰⁵ ansprechenden Rahmen einzubetten als auch es zu personalisieren und charmanter zu machen, ohne es aufgeben zu müssen: Leibniz steht für barocke Üppigkeit nicht minder als für high-end science (man denke an Infinitesimalrechnung und Binärzahlensystem). Wie für die Bibliothek bietet Leibniz demnach auch für Hannover insgesamt als Identifikationsfigur hervorragendes Potential. Es überrascht ein wenig, daß die Stadt allem Anschein nach der Ernennung des Briefwechsels zum Weltokumentenerbe bedurfte, um dies zu erkennen. Am 18.06.2007 äußert sich die Hannoversche Allgemeine Zeitung dazu folgendermaßen:

„Wittenberg hat Luther, Lübeck hat Thomas Mann. Es ist an der Zeit, dass Hannover den oft sträflich vernachlässigten Leibniz endlich als Ikone der Stadt entdeckt, als Identitätsstifter – und ruhig auch als Tourismusförderer. Nie zuvor und nie danach war Hannover so nah dran, eine Weltstadt zu sein, wie in der Barockzeit, als der Große Garten und ein venezianisches Opernhaus entstanden, als Leibniz und Händel am Hofe wirkten.“²⁰⁶

Und auch der Oberbürgermeister, Stephan Weil, erklärt: „Wir werden Leibniz als Leitfigur für unsere Stadt in den kommenden Jahren verstärkt herausstellen.“²⁰⁷ Denselben Tenor verrät auch die Frage eines taz-Reporters an Georg Ruppelt: „Wandelt sich Hannover nach dieser Auszeichnung nun von der Expo- zur Leibnizstadt?“

Zwar ist es letztlich nicht nachweisbar, aber doch sehr wahrscheinlich, daß die in Hannover durch die Ernennung des Briefwechsels zum Weltokumentenerbe ausgelöste Leibniz-Euphorie²⁰⁸ maßgeblich an der 2008 von der Stadt gefällten Entscheidung beteiligt war, das 1943 zerstörte Herrenhäuser Schloß nun doch wieder aufzubauen.²⁰⁹ Seit dem Verkauf der Ruinen durch die Welfen an die Stadt 1961 waren immer wieder Diskussionen über die Verwendung des Grundstückes ausgebrochen, die jedoch zu keinem Ergebnis geführt hatten.²¹⁰ Der Vorschlag des damaligen Ministerpräsidenten Albrecht, das Schloß mit der klassizistisch

²⁰⁴ Vgl. GRÖPPEL-KLEIN/BAUN (2001) 354.

²⁰⁵ Eine von QUEREN in der Neuen Presse vom 18.11.2009 (QUEREN 2009b) zitierte Studie kommt zu dem Schluß, daß Hannover „noch nicht ausreichend als Kulturstandort wahrgenommen“ werde.

²⁰⁶ BENNE (2007).

²⁰⁷ In der Neuen Presse vom 20.06.2007 (KRISCHE [2007a]).

²⁰⁸ Die Neue Presse vom 07.11.2007 spricht vom „Leibniz-Rausch“, in dem die Stadt sich seit der Ernennung befinde (KRISCHE [2007b]).

²⁰⁹ Vgl. http://www.hannover.de/herrenhausen/Schloss_Herrenhausen/index.html.

²¹⁰ Zum Schloßgrundstück seit der Zerstörung vgl. LINDAU (2003) 159 – 266 (bis 2003). Bezeichnenderweise wählt Lindau für die zwei Teile seines Buches ‚Hannover. Der höfische Bereich Herrenhausen‘, welche Herrenhausen vor und nach dem Krieg darstellen, die Überschriften, ‚Der höfische Bereich. Sein Werden in geschlossener Identität‘ (also vor dem Krieg) und ‚Der höfische Bereich. Sein Identitätsverlust durch die Moderne‘. Also auch hier als Bezugspunkt der Darstellung die Identität und ihr Verlust.

umgestalteten Laves-Fassade wiederaufzubauen, scheiterte 1979 im Rat.²¹¹ 2007 stellte die VolkswagenStiftung ein Nutzungskonzept als Tagungszentrum vor, das die Wiederrichtung des Schlosses nach den Laves-Entwürfen von 1819 anregte. Diesmal zeigte die Stadt sich überzeugt und stimmte zu.²¹² Das Nutzungskonzept sieht vor, ein „moderne[s], multifunktionale[s] Tagungszentrum[...]“ darin einzurichten, das „den Wissenschaftsstandort Hannover stärken [wird]. Die Themen Wissenschaft, Museum, Kulturfeste in einem Gesamtensemble Herrenhäuser Gärten werden die Bedeutung Hannovers als großer geistesgeschichtlicher Ort stärken.“²¹³ Die beiden Seitenflügel „sollen zur musealen Präsentation wichtiger kultur- und geistesgeschichtlicher Themen genutzt werden.“²¹⁴ Das Museum soll um die Themenschwerpunkte Leibniz und Welfen kreisen,²¹⁵ wobei hier das oben bereits angedeutete Konfliktpotential auftrat, daß Materialien als Exponate eingeplant worden waren, über die zu verfügen der Stadt nicht zustand.

Im vergangenen Jahr trugen die Marketingbemühungen um die Herrenhäuser Gärten bereits auf erfreuliche Weise Früchte. Die Neue Presse titelte am 08.09.2009: „Besucher-Boom in Herrenhausen“.²¹⁶ Im Vergleich zu 2008 habe man 2009 9% mehr Eintrittskarten verkauft, außerdem sei die Zahl der ausländischen Besucher in fünf Jahren um das Dreifache gestiegen. Stolz heißt es dazu im Kommentar:

„Nach Hannover? Da gibts doch nichts. Das hört man häufig, wenn man mit Deutschland-Touristen spricht. [...] Und wir wissen doch, dass wir mit Herrenhausen einen der schönsten Gärten Europas [...] haben. Da tun diese Zahlen richtig gut. Es spricht sich offensichtlich, allmählich und auch weltweit herum, dass Hannover lohnt.“²¹⁷

²¹¹ Vgl. LINDAU (2003)193 – 198.

²¹² Damit folgt man einem Trend, man denke etwa an den Wiederaufbau des Berliner, des Braunschweiger und des Potsdamer Schlosses.

²¹³ Beschlussdrucksache der Landeshauptstadt Hannover Nr. 2080/2008 vom 02.09.2008 (ohne Seitenzählung). Daß die neoklassizistische Umgestaltung des Barockschlosses, die für den Wiederaufbau als Vorbild dient, einer Zeit entstammt, in der Leibniz schon über hundert Jahre tot war und Hannover, von den in England residierenden Landesherren vernachlässigt, wieder deutlich provinzhafte Züge trug, mag ebenso wie die Tatsache, daß ein im 20. Jh. wieder aufgebautes neoklassizistisches Schloß mit moderner Inneneinrichtung schwerlich ein „authentische[r] Bezugspunkt“ (ebd.) für den Barockgarten sein kann, als historische Detailkrämerei unberücksichtigt bleiben.

²¹⁴ Beschlussdrucksache der Landeshauptstadt Hannover Nr. 2080/2008 vom 02.09.2008 (ohne Seitenzählung).

²¹⁵ Vgl. das Papier ‚Die Einrichtung von Dauerausstellungen zu Leben und Werk des Gelehrten G.W. Leibniz sowie zur älteren und jüngeren Landesgeschichte‘. In der Hannoverschen Allgemeinen Zeitung vom 16.05.2009 ist von folgendem die Rede: „Die Ausstellung über den Universalgelehrten Gottfried Wilhelm Leibniz zieht in den Ostflügel. Unter dem Titel ‚Leibniz und seine Zeit‘ sind elf Abteilungen geplant, die Werk, Schaffen und Leben des Meisters detailliert darstellen. Im Westflügel würde die Stadt [...] gern die Ausstellung ‚Hanoverians‘ über die Zeit der Personalunion unterbringen [...]“ (HAASE [2009]).

²¹⁶ Die Neue Presse vom 08.09.2009 (ALTWIG/QUEREN [2009a]).

²¹⁷ Die Neue Presse vom 08.09.2009 (QUEREN [2009a]).

Die oben geäußerte Vermutung, daß das neuerliche Barock-Fieber Hannovers ganz wesentlich durch die Aktivitäten der Bibliothek initiiert wurde, klingt gegen Ende des Kommentars an:

„Den tourismusfördernden Titel eines Weltkulturerbes werden die Herrenhäuser Gärten von der Unesco leider nie bekommen können, weil nicht original genug. Aber vielleicht lässt sich der schöne Unesco-Glanz von Leibniz (Weltdokumentenerbe) auf den Garten umlenken.“²¹⁸

Eine verstärkte Bedeutung könnte der Bibliothek für das Ensemble der Herrenhäuser Gärten mitsamt dem aufzubauenden Schloß auch dadurch erwachsen, daß sie (zusammen mit der Herzogin Anna Amalia Bibliothek und der Universitätsbibliothek Johann Christian Senckenberg) mit Unterstützung des Landes die Königliche Gartenbibliothek erwerben konnte, die 2005 bei einem Auktionshaus zum Verkauf angeboten wurde.

Daß die kulturstiftende Leistung der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek infolge ihrer Rührigkeit auf diesem Gebiet in den letzten Jahren verstärkt in das Bewußtsein der Stadt- und Landesväter gedrungen ist, zeigt sich auch darin, daß sie vom damaligen Ministerpräsidenten Christian Wulff in einer öffentlichen Rede als ‚kultureller Leuchtturm‘ angesprochen wurde.²¹⁹ In der von der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen 2004/05 „bei allen großen Städten und Landkreisen“ durchgeführten Befragung nach „hochrangigen Kulturgüter[n], -einrichtungen und -veranstaltungen, die von europäischer oder bundesweiter, mindestens jedoch von landesweiter Bedeutung sind“²²⁰ dagegen wurde sie unter den 52 Glanzpunkten der Region nicht einmal erwähnt; als ‚kulturelle Leuchttürme‘ wurden nur die Herzog August Bibliothek und die SUB Göttingen genannt.²²¹

Dabei besteht der Erfolg der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek im Rahmen des Stadtmarketings durchaus nicht allein darin, daß sie überhaupt öffentlich wahrgenommen wird, sondern vielmehr darin, daß es ihr gelingt, als Imagefaktor innerhalb der Landeshauptstadt zur Kenntnis genommen zu werden.

VI AUSBLICK

Die obigen Kapitel zeigten, welche Rolle die Bibliothek im Rahmen des hannoverschen Stadtmarketings innerhalb der letzten Jahre einnehmen konnte. Das Verhältnis zwischen Bibliothek und Stadt/Land ist dabei ein wechselseitig bedingtes: Die Bibliothek ist, um ihren Aufgaben nachkommen zu können, auf die Unterstützung seitens des Landes maßgeblich angewiesen. Andererseits ist auch Hannover – als Landeshauptstadt – auf die Bibliothek angewiesen, wenn es denn

²¹⁸ Die Neue Presse vom 08.09.2009 (QUEREN [2009a]).

²¹⁹ Vgl. den Artikel ‚Schimmel im Leuchtturm‘ in der Neuen Presse vom 21.02.2009 (KRISCHE [2009]).

²²⁰ Vgl. HESSE in BRANDT (2008) 9.

²²¹ Eigentlich werden unter ‚kulturellen Leuchttürmen‘ überregional bedeutende Kultureinrichtungen der *neuen Länder* verstanden, die seit 2001 in Paul RAABES ‚Blaubuch‘ erfaßt werden, vgl. das Geleitwort von Bernd Neumann in RAABE (2006) 11. Die Wendung scheint indes nicht geschützt zu sein und wird nunmehr auch im Kontext der alten Bundesländer verwendet.

seine Vergangenheit als Wissenschafts- und Residenzstadt stärker betonen möchte, weil die Bibliothek eines der ganz wenigen authentischen Denkmale aus der Leibniz-Zeit besitzt, das den Krieg und die Nachkriegszeit unbeschadet überstanden hat.

Zu den Marketingmaßnahmen in Hinsicht auf den ‚place‘, welche sich aus der Produktpolitik ergaben, gehören Maßnahmen sowohl auf der Ebene der physischen als auch der virtuellen Raumplanung: Eine erfreuliche finanzielle Unterstützung erhielt die Bibliothek 2009, wie bereits erwähnt wurde, als sie mit Mitteln aus dem Konjunkturpaket II und dem Aufstockungsprogramm bedacht wurde, die ihr nicht nur eine Sanierung des Gebäudes unter klimatischen und Konservierungsrücksichten ermöglichen, sondern auch eine Renovierung des Innenbereiches, die einen angemessenen Raum für eigene Ausstellungen und auch etwas von der Aura einer alten Bibliothek schaffen soll, wie es für eine Forschungsbibliothek angemessen ist. Zumindest ein Teil der bislang im Magazin begrabenem ledergebundenen Bände wird für die Nutzer sichtbar aufgestellt und kann als anregende Umgebung für Forschungen, aber auch als reizvolle Kulisse für andere Veranstaltungen dienen, welche neue Möglichkeiten auch in Hinsicht auf bibliotheksinterne Ausstellungen eröffnet. Die attraktiver gestalteten Räume werden sich dann wieder vorteilhaft auf die Einstellung der Nutzer zu ihrer Bibliothek auswirken, wie ja bekanntlich die Unterbringung in attraktiven Räumlichkeiten für die Einstellung der Bürger zu öffentlichen Einrichtungen von immenser Bedeutung ist.²²²

Daneben arbeitet die Bibliothek an der Erstellung weiterer digitaler Angebote. Neben den bereits online verfügbaren Bibliographien und Biographien (Niedersachsenbibliographie und -biographie, Leibniz- und Werner-Kraft-Bibliographie und der Bibliographie Widerstand und Verfolgung im Nationalsozialismus Niedersachsen/Bremen) wird zur Zeit ein Portal erstellt, das mehrere Datenbanken unter eine einheitliche Oberfläche einbindet und darüber hinaus digitalisiertes Material zur Verfügung stellt, so daß eine virtuelle Fachbibliothek zum Thema ‚Leibniz und sein Umfeld‘ entsteht,²²³ welche die Digitalisate der Briefe, von Biographien und ausgewählter Sekundärliteratur, von Bibliotheksakten aus Leibnizens Zeit, eine Rekonstruktion seiner Arbeitsbibliothek zu verschiedenen Zeiten und auch Digitalisate bzw. erschließende Kataloge anderer mit Gelehrten des Barocks assoziierter Werke enthalten soll (z.B. den Meibom-Nachlaß). Der Aufbau einer Datenbank, die um Leibniz gruppiert auch anderes aussagekräftiges Material zur frühen Neuzeit enthält, wurde auch vom deutschen UNESCO-Komitee sehr begrüßt.²²⁴ Bis dato sind Digitalisate der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek, wie nachgelassene Schriften von Leibniz zu

²²² Vgl. RIEDEL (2006) 110.

²²³ Im Angebot solcher Leistungen erblickt auch SYRÉ (2005) 201f. Potential für die Entwicklung der Regionalbibliotheken.

²²⁴ Dies geht aus dem Protokoll der Besprechung mit der Sachbearbeiterin der deutschen UNESCO-Kommission am 04.02.2004 hervor.

Natur, Heilkunde und Technik²²⁵ und die Kupferplattensammlung²²⁶, nur über das Projekt ECHO der Max-Planck-Gesellschaft zugänglich.

Wichtig bleibt im Rahmen der Kulturbestrebungen Hannovers, weiterhin in der Presse präsent zu bleiben und das Bewußtsein zu stärken, daß die Bibliothek eine wichtige Rolle innerhalb der Kulturlandschaft Hannovers einnehmen kann.

VII ZUSAMMENFASSUNG

Das Ziel der Arbeit bestand darin, Möglichkeiten des strategischen Marketings am Beispiel einer bestimmten Bibliothek darzustellen. Bei jeder betriebswirtschaftlichen Maßnahme, wie z.B. dem strategischen Marketing, handelt es sich um eine Methode, d.h. ein Mittel zu einem bestimmten Zweck. Wie gut und geeignet dieses ist, hängt davon ab, in welchem Umfang es den vorgegebenen Zweck zu realisieren vermag. Bei der Übertragung der von der erwerbswirtschaftlich orientierten Betriebswirtschaft entwickelten Modelle in den Bereich des öffentlichen Sektors ist es daher unbedingt erforderlich, dessen Besonderheiten Rechnung zu tragen, um sich nicht unbemerkt mit den Methoden auch die Zielsetzung erwerbswirtschaftlich ausgerichteter Betriebe anzueignen. Aus diesem Grunde wurde diesem Aspekt erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt.

Zu den Besonderheiten der Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung zählt, daß sie auf einer Art von Markt agieren, der nicht mit dem Markt im betriebswirtschaftlichen Sinne übereinstimmt, weil die Nutzer in der Regel nicht mit denjenigen identisch sind, welche die Leistung bezahlen oder zumindest über ihre Bezahlung entscheiden. In Hinsicht auf das Marketing bedeutet dies, daß es sich an verschiedene Personengruppen mit u.U. völlig unterschiedlichen Erwartungen zu richten hat. Dabei wurde hier die Auffassung vertreten, daß es im allgemeinen sinnvoll ist, das Marketing in erster Linie an diejenigen zu richten, welche für die Mittelvergabe verantwortlich sind, weil die Ausstattung mit Geld die Voraussetzung dafür ist, daß die Interessen der tatsächlichen Nutzer verwirklicht werden können. Dabei zeigte sich am Beispiel der Gottfried Wilhelm Leibniz darüber hinaus, daß die Bibliothek durchaus auch im Stande ist, Bedürfnissen der Unterhaltsträger und politischen Entscheidungsträger zu entsprechen.

Im weiteren bestehen, wie bereits gesagt, Besonderheiten des Marketings in Hinsicht auf eine abweichende Zielsetzung. Bibliotheken wollen, anders als erwerbswirtschaftliche Unternehmen, in der Regel keinen Gewinn erwirtschaften, ja noch nicht einmal ihre Kosten decken, sondern verfolgen andere Ziele bzw. Aufgaben. Diese sind untereinander durchaus unterschiedlich. Ausgehend von der Beobachtung, daß diejenigen Bibliotheken, welche sich bis jetzt verstärkt mit dem Marketing befaßt haben, Wert auf ein stark am ‚Käufer‘markt orientiertes Marketing legen, wurde argumentiert, daß dies bei der Zielsetzung dieser Bibliotheken auch zweckdienlich ist, weil sie ihre Aufgabe um so besser erfüllen, je

²²⁵ Die Seite http://www.gwlb.de/digitale_bibliothek/digitalisate.htm führt via Link zum MPG-Projekt ECHO.

²²⁶ <http://www.gwlb.de/sammlungen/sondersammlungen/kupferstichplatten.htm>.

mehr sie den aktuellen Bedürfnissen der Nutzer nachkommen. Um erlauben zu können, welche Art von Marketing bei den Landesbibliotheken angebracht ist, war es erforderlich, die Aufgabe dieser Bibliotheken zu umreißen, wobei die Verfasserin sich hier auf die niedersächsischen Landesbibliotheken beschränkte. Die in diesem Rahmen angestellten Überlegungen können indes Gültigkeit für viele Bibliotheken beanspruchen, die einen Altbestand und Pflichtexemplare verwalten (also etwa auch Regional- und kirchliche Bibliotheken). Obwohl in bezug auf die Aufgabenstellung kein Konsens herrscht, kann eine zukunftsfähige Zielsetzung der Landesbibliotheken, deren Bestand sich durch einen hohen Anteil an Handschriften und frühen Drucken und evtl. Pflichtexemplare auszeichnet, nur in dem Anspruch liegen, in und durch diesen Bestand die Identität einer Region (u.U. in einer bestimmten Epoche) zum Ausdruck zu bringen. Diese Auffassung läßt sich auch durch die Äußerungen des zuständigen niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur stützen. Soweit die Landesbibliotheken diese regionale Identität, sofern sie im Schrifttum sich ausdrückt, verkörpern und mit der regionalen Geschichte im Laufe ihres Bestehens auch selbst aufs engste verwoben sind, können sie diese bzw. sich selbst als deren Träger als das Kernprodukt begreifen. Ein anderes Produkt sich in Anlehnung an andere Bibliothekstypen schaffen zu wollen, ist unter diesen Umständen eine Verkennung der eigenen Möglichkeiten, der wenig Glück beschieden ist.

Die Unterschiede, welche in der Zielsetzung bestehen, sollten sich auch in der Marketingstrategie niederschlagen. Im Falle von Bibliotheken, die ihren Bestand, der den besonderen Wert der Einrichtung ausmacht, als gegeben vorfinden und nicht in Entsprechung zu aktuellen Nutzerwünschen erwerben (und aussondern), muß ein stärker produkt-, d.h. ‚verkäufer‘orientiertes Marketing angestrebt werden. Obwohl dieses von Betriebswirten teilweise als problematisch dargestellt wird, findet es doch Rückhalt in sehr umfassenden, zeitgenössischen Marketingkonzeptionen, die sowohl die Befriedigung der Interessen der Käufer als auch derjenigen der Verkäufer einfordern. Darüber hinaus werden dadurch andere Marketingaktivitäten, die sich nach der Vorgabe des Kotlerschen Ringkonzeptes um den Kern des Marketings lagern, auch durchaus nicht ausgeschlossen – es geht an dieser Stelle lediglich um Prioritäten.

Tatsächlich konnte am Beispiel der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek gezeigt werden, daß die Ernennung des Leibniz-Briefwechsels zum Weltdokumentenerbe offensichtlich einem Bedürfnis Hannovers entsprach, als eine in Hinsicht auf ihre Kultur international bedeutende Stadt wahrgenommen zu werden, so daß die Interessen von Bibliothek und Träger zur Deckung gebracht werden konnten. Die Berichterstattung in der Presse dokumentiert, wie stolz man über die Auszeichnung war und belegt ebenso, wie die Anerkennung des kulturellen Erbes Hannovers seitens der UNESCO der Stadt einen Impuls gab, ihre barocke Vergangenheit stärker zu unterstreichen.

In bezug auf das Marketing der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek erwies sich die Entscheidung, stärker auf Leibniz als Botschafter und Vermittler zu setzen, als sehr erfolgreich. Ein erster Schritt in diese Richtung bestand in der Umbenennung der Bibliothek nach ihrem großen Direktor, die sowohl dazu beiträgt, daß sie

stärker als eine individuelle Institution wahrgenommen wird, als auch die Assoziation zu ihrem bedeutendsten Leiter mit sich bringt.

Als besonders öffentlichkeitswirksam erwies sich aber vor allen Dingen die Aufnahme des Leibniz-Briefwechsels in das Weltdokumentenerbe der UNESCO, welche einer Aufwertung des Ansehens der Bibliothek als ganzer gleichkommt. Die hannoversche Presse und Politik reagierte gleichermaßen freudig und wertete diesen Erfolg als ein Startsignal für weitere Kulturmaßnahmen.

Die mit der Ernennung verbundene Selbstverpflichtung der Träger, für den physischen und virtuellen Erhalt der Dokumente zu sorgen, verspricht zudem der Bibliothek diejenige finanzielle Unterstützung, welche für ansprechende Räumlichkeiten und die Aufsetzung eines anspruchsvollen Programms zur Präsentation eines Teiles der Bestände im Netz unerlässlich sind. Der Prestigegewinn trug darüber hinaus sicherlich ebenso sehr dazu bei, daß die Bibliothek mit Geldern aus dem Konjunkturpaket II bedacht wurde, welche nicht nur für die Dämmung des Magazins, sondern auch für den Um- und Ausbau der Bibliothek, um ihre Attraktivität zu steigern, bestimmt waren. Auch die Berichterstattung in der Presse über die Bibliothek wird ein ihriges getan haben, die Entscheidungsträger zur Mittelzuweisung zu bewegen.

Den Wünschen des MWK hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der Bibliothek, welche im Kapitel IV.3 dargestellt wurden, konnte somit weitgehend entsprochen werden. Der Blick in die Presse zeigte, inwieweit es gelang, „die eigenen Kompetenzen nach Außen [sic] zu tragen“ und damit die thematischen Schwerpunkte zu bewerben. In Hinsicht auf den dritten Punkt, die Erarbeitung von Ausstellungen mit anderen kulturellen Institutionen, wurde auf die Ausstellung in Kooperation mit der Kestnergesellschaft zu Beginn des Jahres 2009 hingewiesen. Es steht außerdem zu erwarten, daß die zur Zeit durchgeführten Umbaumaßnahmen ein Anknüpfen an den Erfolg der Ausstellung ermöglichen werden, indem sie geeignete Flächen zur Verfügung stellen.

Die genannten Aktivitäten in Hinsicht auf das Produkt erlaubten es, auch weitere Ps des Marketing-Mix mit abzudecken, nämlich die Promotion (Öffentlichkeitsarbeit), den place und letztlich auch die politics, welche in Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung den price ersetzen. In diesem Ansatz bestand denn auch der Hauptgedanke des strategischen Marketings der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek in den letzten Jahren.

VIII LITERATURVERZEICHNIS

Im Netz verfügbare Dokumente werden, soweit sie einem Verfasser zugeordnet werden können, unter diesem zitiert. Ist dies nicht der Fall, werden sie alphabetisch unter VIII.3 angeführt, in Klammern jeweils das Datum des letzten Zugriffs.

Unveröffentlichtes Material wie Arbeitsberichte und dgl., auf das die Verfasserin Zugriff hatte, ist nicht im Literaturverzeichnis enthalten.

Zeitungsartikel werden im Literaturverzeichnis unter dem Namen des Verfassers angeführt.

VIII.1 NACHSCHLAGEWERKE

Anglizismen-Wörterbuch. Der Einfluß des Englischen auf den deutschen Wortschatz nach 1945. Begründet von Broder Carstensen, fortgeführt von Ulrich Busse, Berlin u.a. 1993 – 1996.

Gabler Wirtschaftslexikon, Wiesbaden ¹⁶2004.

Oxford English Dictionary, Oxford ²1989.

VIII.2 MONOGRAPHIEN, ARTIKEL UND AUFSÄTZE

- | | |
|-------------------------------|--|
| Altwig (2009a) | Dirk Altwig: Weil will Prüfung für Weltkulturerbe, in: Neue Presse vom 19.10.2009, 1. |
| Altwig (2009b) | Dirk Altwig: Vorm Weltkulturerbe stehen hohe Hürden, in: Neue Presse vom 20.10.2009, 14. |
| Altwig/Queren (2009a) | Dirk Altwig, Henning Queren: Besucher-Boom in Herrenhausen, in: Neue Presse vom 08.09.2009, 1. |
| Altwig/Queren (2009b) | Dirk Altwig, Henning Queren: Herrenhausens Höhenflug, in: Neue Presse vom 08.09.2009, 15. |
| Arndt (1979) | Johan Arndt: Toward a Concept of Domesticated Markets, in: Journal of Marketing 43.4 (1979) 69 – 75. |
| Arnold (2008) | Werner Arnold: Neue Aufgaben für Regionalbibliotheken?, in: Peter Vodosek, Werner Arnold (Hgg.): Auf dem Wege in die Informationsgesellschaft: Bibliotheken in den 70er und 80er Jahren des 20. Jahrhunderts, Wiesbaden 2008, 135 – 146. |
| Backhaus (² 1990) | Klaus Backhaus: Investitionsgütermarketing, München ² 1990. |
| Backhaus/Schneider (2007) | Klaus Backhaus, Helmut Schneider: Strategisches Marketing, Stuttgart 2007. |
| Bargehr (1991) | Brigitte Bargehr: Marketing in der öffentlichen Verwaltung. Ansatzpunkte und Entwicklungs- |

perspektiven, Stuttgart 1991.

- Beger (2002) Gabriele Beger: Betriebs- und Rechtsformen, in: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hgg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare, Hamburg 2002ff., 3/7.
- Benkenstein (²2002) Martin Benkenstein: Strategisches Marketing. Ein wettbewerbsorientierter Ansatz, Stuttgart (²2002).
- Benne (2007) Simon Benne: Welterbe. Hohe Ehre, in: Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 18.06.2007, 2.
- Benne (2008) Simon Benne: Eine Brieffreundschaft, in: Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 01.07.2008, 16.
- Benne (2009) Simon Benne: Briefe von Leibniz nicht ins Schloss, in: Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 27.08.2009, 16.
- Bernsee (2002) Elke Bernsee: Bibliothek als Marke – Branding, in: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hgg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare, Hamburg 2002ff., 3/2.8.
- Blanke (³2005) Bernhard Blanke u.a. (Hgg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, Wiesbaden (³2005).
- Borchardt (1987) Peter Borchardt (Hg.): Eine Marketingkonzeption für Öffentliche Bibliotheken (dbi-Materialien 71), Berlin 1987.
- Brahms/Ruppelt (2003) Ewald Brahms, Georg Ruppelt: Verbesserung der Informationsinfrastrukturen in der niedersächsischen Landeshauptstadt. Erster Bericht zur Reorganisation des Bibliotheksstandortes Hannover, in: Bibliotheksdienst 37 (2003) 1037 – 1044.
- Brandt (2008) Kulturelle Leuchttürme in der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen. Studie im Auftrag der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen. Projektleitung Dr. Arno Brandt, Rostock 2008.
- Bruhn (2005) Manfred Bruhn: Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente, Stuttgart 2005.
- Burgemeister/Dittrich (1993) Burghard Burgemeister, Wolfgang Dittrich: Vorwort, in: Die Landesbibliotheken an der Schwelle zum

- nächsten Jahrtausend: Symposion am 9. und 10. September 1993 in der Sächsischen Landesbibliothek zu Dresden, Dresden 1993, III f.
- Dittrich (1987) Wolfgang Dittrich: Die Regionalbibliotheken – Heute und morgen, [Berlin 1987].
- Dittrich (1994) Wolfgang Dittrich: Kulturelle Außenarbeit. Sinn und Möglichkeit in Bibliotheken, in: Bibliotheken mit regionalen Funktionen: Standortbestimmung und Entwicklungschancen. Reden und Kolloquium aus Anlaß der Verabschiedung von Dr. Gerhard Römer am 20. und 21. September 1993, Karlsruhe 1994, 76 – 83.
- Dittrich (2000) Wolfgang Dittrich: Niedersachsen und Bremen, in: Bernd Hagenau (Hg.): Regionalbibliotheken in Deutschland. Mit einem Ausblick auf Österreich und die Schweiz, Frankfurt am Main 2000, 160 – 165.
- Eichhorn (³2003a) Peter Eichhorn: Art. ‚Öffentliches Unternehmen‘ in: Eichhorn, Peter u.a. (Hgg.): Verwaltungslexikon, Baden-Baden ³2003, 754 – 757.
- Eichhorn (³2003b) Peter Eichhorn: Art. ‚Öffentliche Vereinigung‘, in: Eichhorn, Peter u.a. (Hgg.): Verwaltungslexikon, Baden-Baden ³2003, 757 – 760.
- Fabian (1983) Bernhard Fabian: Buch, Bibliothek und geisteswissenschaftliche Forschung. Zu Problemen der Literaturversorgung in der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen 1983.
- Fabian (1989) Bernhard Fabian: Aufgaben der Regionalbibliotheken aus der Sicht eines Wissenschaftlers, in: Bibliothek und Wissenschaft 23 (1989) 103 – 111.
- Fine (1981) Seymour H. Fine: The Marketing of Ideas and Social Issues, New York 1981.
- Frühauf (1993) Wolfgang Frühauf: Zur Standortbestimmung der Landesbibliotheken im deutschen Bibliothekswesen, in: Die Landesbibliotheken an der Schwelle zum nächsten Jahrtausend: Symposion am 9. und 10. September 1993 in der Sächsischen Landesbibliothek zu Dresden, Dresden 1993, 1 – 9.
- Gantert/Hacker (⁸2008) Klaus Gantert, Rupert Hacker: Bibliothekarische Grundwissen, München ⁸2008.
- Gronroos (1994) Christian Gronroos: From Marketing Mix to Relationship Marketing. Towards a Paradigm Shift in Marketing, in: Management Decision 32 (1994) 4 – 20.
- Gröppel-Klein/Baun Andrea Gröppel-Klein, Dorothea Baun: Stadtimage

- (2001) und Stadtidentifikation. Eine empirische Studie auf der Basis einstellungstheoretischer Erkenntnisse, in: Dieter K. Tscheulin, Bernd Helmig (Hgg.): Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten, Wiesbaden 2001, 351 – 371.
- Günter (2001) Bernd Günter: Kulturmarketing, in: Dieter K. Tscheulin, Bernd Helmig (Hgg.): Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten, Wiesbaden 2001, 331 – 349.
- Haase (2009) Bernd Haase: Vertrag zum Schlossbau steht <http://www.haz.de/Hannover/Aus-der-Stadt/uebersicht/Vertrag-zum-Schlossbau-steht> (28.04.2011).
- Hagenau (2000) Bernd Hagenau: Vorwort, in: Bernd Hagenau (Hg.): Regionalbibliotheken in Deutschland. Mit einem Ausblick auf Österreich und die Schweiz, Frankfurt am Main 2000, 9 – 11.
- Hamer (2008) Hans H. Hamer: Brandnamechange. Strategien für den erfolgreichen Markennamenwechsel, Göttingen 2008.
- Hauptmeyer (1992) Carl-Hans Hauptmeyer: Die Residenzstadt [Hannover]. Von der Residenznahme 1636 bis zum Beginn des 19. Jahrhunderts, in: Klaus Mlynek, Waldemar R. Röhrbein (Hgg.): Geschichte der Stadt Hannover, Bd. 1: Von den Anfängen bis zum Beginn des 19. Jahrhunderts, Hannover 1992, S. 137 – 264.
- Heinekamp (1968) Albert Heinekamp: Leibniz' Privatbibliothek in der Niedersächsischen Landesbibliothek Hannover. Mit einem Titelverzeichnis der Abteilungen A (Jura) und D (Philosophia practica), Köln 1968.
- Heinzer (2000) Felix Heinzer: Bestände von Regionalbibliotheken als Quellen wissenschaftlicher Forschung, in: Bernd Hagenau (Hg.): Regionalbibliotheken in Deutschland. Mit einem Ausblick auf Österreich und die Schweiz, Frankfurt am Main 2000, 53 – 69.
- Hildebrandt-Heene (2004) Susanne Hildebrandt-Heene: Leibniz' Name ist gefragt. Landesbibliothek benennt sich nach dem Gelehrten, in: Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 20.12.2004.
- Hobohm (1997) Hans-Christoph Hobohm: Leistungsmessung und Leistungsindikatoren im Bibliotheks- und Informationswesen (performance measurement). Materialsammlung und Hinweise

- <http://forge.fh-potsdam.de/~hobohm/lk1-txt.htm>
(27.04.2011).
- Hobohm (2000) Hans-Christoph Hobohm: Marketing elektronischer Publikationen, in: Beate Tröger (Hg.): Wissenschaft online. Elektronisches Publizieren in Wissenschaft und Hochschule, Frankfurt am Main 2000, 290 – 305.
- Hürlimann (2000) Thomas Hürlimann: Fräulein Stark, Zürich 2000.
- John (2008) Harald John: Leibniz-Offensive. Ein Glücksfall für Hannover, in: Neue Presse vom 02.07.2008, 1.
- Jung (2003) Claudia Jung: Marketing Strategies for Academic Libraries, Hannover 2003.
Online verfügbar unter http://behm-steidel.fh-hannover.de/DA_Jung_03_pdf (28.04.2011).
- Kapferer (³2004) Jean-Noël Kapferer: The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, London u.a. ³2004.
- Kaune (2009) Juliane Kaune: Die Leibniz-Bibliothek ist ein Sanierungsfall, in: Neue Presse vom 05.02.2009, 21.
- Keller (³2008) Kevin Lane Keller: Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Upper Saddle River ³2008.
- Knoche (1993) Michael Knoche: Die Forschungsbibliothek. Umriss eines in Deutschland neuen Bibliothekstyps, in: Bibliothek. Forschung und Praxis 17 (1993) 291 – 300.
- Kotler/Levy (1969) Philip Kotler, Sidney J. Levy: Broadening the Concept of Marketing, in: Journal of Marketing 33.1 (1969) 10 – 15.
- Kotler (1972) Philip Kotler: A Generic Concept of Marketing, in: Journal of Marketing 36.2 (1972) 46 – 54.
- Kotler (1978) Philip Kotler: Marketing für Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 1978.
- Kotler (1979) Philip Kotler: Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations, in: Journal of Marketing 43.1 (1979) 37 – 44.
- Krische (2007a) Michael Krische: Leibniz-Schau ins Forum?, in: Neue Presse vom 20.06.2007, 16.
- Krische (2007b) Michael Krische: Willkommen in der Leibniz-Stadt, in: Neue Presse vom 07.11.2007, 1.
- Krische (2009) Michael Krische: Schimmel im Leuchtturm, in: Neue Presse vom 21.02.2009, 19.

- Lackmann (1966) Heinrich Lackmann: Leibniz' bibliothekarische Tätigkeit in Hannover, in: Wilhelm Totok, Carl Haase (Hgg.): Leibniz. Sein Leben – sein Wirken – seine Welt, Hannover 1966, 321 – 348.
- Lamb (1987) Charles W. Lamb: Public Sector Marketing is Different, in: Business Horizons 30.4 (1987) 56 – 60.
- Leibniz Universität Hannover Leibniz und Hannover – Dem Universalgenie auf der Spur, Hannover 2009.
Online verfügbar unter <http://www.uni-hannover.de/de/universitaet/leibniz/leibniz-und-hannover/> (23.04.2011).
- Leskien (1999) Hermann Leskien: Regionalbibliotheken auf dem Weg zur Spezialisierung, in: ZfBB 46 (1999) 297 – 309.
- Levitt (1960) Theodore Levitt: Marketing Myopia, in: Harvard Business Review 38.4 (1960) 45 – 56.
- Liepmann/Kilian (2000) Detlev Liepmann, Katja Kilian: Verwaltungsreform: Organisationale und verhaltensorientierte Überlegungen, in: Detlev Liepmann (Hg.): Motivation, Führung und Erfolg in Unternehmen (Wirtschaftspsychologie 8), Frankfurt am Main u.a. 2000, 27 – 50.
- Lindau (2003) Friedrich Lindau: Hannover: Der höfische Bereich Herrenhausen. Vom Umgang der Stadt mit den Baudenkmalen ihrer feudalen Epoche, München 2003.
- Lux/Sühl-Strohmenger (2004) Claudia Lux, Wilfried Sühl-Strohmenger: Teaching Library in Deutschland. Vermittlung von Informations- und Medienkompetenz als Kernaufgabe für Öffentliche und Wissenschaftliche Bibliotheken (B.I.T. online – Innovativ 9), Wiesbaden 2004.
- Meffert (⁸1998) Heribert Meffert: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Mit neuer Fallstudie VW-Golf, Wiesbaden ⁸1998.
- Meffert (⁹2000) Heribert Meffert: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Mit neuer Fallstudie VW-Golf, Wiesbaden ⁹2000.
- Meffert/Burmann (¹⁰2008) Heribert Meffert, Christoph Burmann, Manfred Kirchgeorg: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden ¹⁰2008.
- Meissner (²1995) Hans Günther Meissner: Geschichte des Marketing,

- in: Bruno Tietz, Richard Köhler (Hgg.): Handwörterbuch des Marketing (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre 4), Stuttgart ²1995, 785 – 797.
- Menkens (2006) Gunnar Menkens: Die Stadt, die Wissen schafft. Messe-Chef will Hannovers Profil schärfen, in: Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 12.05.2006, 13.
- Meyer-Arlt (2009) Ronald Meyer-Arlt: „Ganz im Sinne von Leibniz.“ Hannovers Festspiel-Intendantin Elisabeth Schweeger über die Öffnung der Künste und die Neugier auf Fremdes, in: Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 30.12.2009, 7.
- Niggemann (1998) Elisabeth Niggemann u.a. (Hgg.): Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken (COMBI). Entwicklung einer praxiswirksamen Marketingstrategie für Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliotheken Düsseldorf und Magdeburg Band 1: Zwischenergebnisse und Arbeitsmaterialien (dbi-Materialien 177), Berlin 1998.
- Pepels (⁴2004) Werner Pepels: Marketing: Lehr- und Handbuch, München u.a. ⁴2004.
- Pepels (²2009) Werner Pepels: Moderne Marketingpraxis. Die Managementgrundlagen der praxisorientierten Absatzwirtschaft. Mit großem Klausurvorbereitungsteil, München ²2009.
- Pepels (⁵2009) Werner Pepels: Handbuch des Marketing, München ⁵2009.
- Plassmann/Seefeldt (³1999) Engelbert Plassmann, Jürgen Seefeldt: Das Bibliothekswesen der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, Wiesbaden ³1999.
- Poll (2009) Roswitha Poll: Bibliography ,Impact and Outcome of Libraries'
<http://www.ulb.uni-muenster.de/projekte/outcome/downloads/bibliography-impact+outcome.pdf>
(28.04.2011).
- Pollitt/Bouckaert (²2004) Christopher Pollitt, Geert Bouckaert: Public Management Reform: A Comparative Analysis, Oxford u.a. ²2004.
- Queren u.a. (2008a) Henning Queren u.a.: Ein Leibniz-Museum für Hannover. Angliederung ans neue Schloss. Briefe jetzt Unesco-Weltdokumentenerbe, in: Neue Presse vom 02.07.2008, 1.
- Queren u.a. (2008b) Henning Queren u.a.: Leibniz ist im Gedächtnis der

- Menschheit, in: Neue Presse vom 02.07.2008, 19.
- Queren (2009a) Henning Queren: Ein Titel muss her, in: Neue Presse vom 08.09.2009, 1.
- Queren (2009b) Henning Queren: Eine Million für die Kultur: Stadt und Sparkassen-Finanzgruppe setzen auf Herrenhausen und Sprengel Museum, in: Neue Presse vom 18.11.2009, 19.
- Raabe (1978) Paul Raabe: Alten Bibliotheken eine Zukunft. Gedanken zur Überwindung des Notstandes in den deutschen Landes- und Stadtbibliotheken, in: ZfBB 25 (1978) 353 – 369.
- Raabe (2006) Blaubuch 2006. Kulturelle Leuchttürme in Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen, bearbeitet unter Mitwirkung von Manfred Ackermann von Paul Raabe, Berlin 2006.
- Raffée/Fritz/Wiedmann (1994) Hans Raffée, Wolfgang Fritz, Klaus-Peter Wiedmann: Marketing für öffentliche Betriebe, Stuttgart u.a. 1994.
- Reinhardt (1993) Dirk Reinhardt: Von der Reklame zum Marketing. Geschichte der Wirtschaftswerbung in Deutschland (Diss. 1991), Berlin 1993.
- Riedel (2006) Felicitas Riedel: Public Marketing. Ein Transfer betriebswirtschaftlicher Marketing-Konzepte auf die öffentliche Verwaltung (Hamburger Schriften zur Marketingforschung 37) (Diss. 2005), München u.a. 2006.
- Ries/Ries (1999) Al Ries, Laura Ries: Die 22 unumstößlichen Gebote des Branding, München u.a. 1999.
- Römer (1992) Gerhard Römer: Neue Chancen einer Landesbibliothek, in: Gerhard Römer (Hg.): Buch, Leser, Bibliothek. Festschrift der Badischen Landesbibliothek zum Neubau, Karlsruhe 1992, 33 – 40.
- Runge (1940) o.V. Runge: Warum nicht Leibniz-Bibliothek? Die Provinzialbibliothek – Wichtigste Quelle der Leibnizforschung, in: Niedersächsische Tageszeitung vom 26.09.1940, 7.
- Ruppelt (2008) Georg Ruppelt: Der Leibniz-Briefwechsel der Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek ist Teil des UNESCO-Weltdokumentenerbes. Statt eines Vorwortes, in: Karin Hartbecke (Hg.): Zwischen Fürstenwillkür und Menschheitswohl – Gottfried Wilhelm Leibniz als Bibliothekar (ZfBB Sonderbände 95), Frankfurt am Main 2008, 7 – 11.

- Samstag (1955) Nicholas Samstag: Strategy, in: Edward Bernays (Hg.): The Engineering of Consent, Norman 1955, 94 – 137.
- Schedler/Proeller (2009) Kuno Schedler, Isabella Proeller: New Public Management, Bern u.a. 2009.
- Schemmel (2004) Bernhard Schemmel: Die Staatlichen Regionalbibliotheken Bayerns und ihre kulturpolitische Bedeutung, in: Bibliotheksforum Bayern 32 (2004) 117 – 132.
- Schinkel (2010) Andreas Schinkel: Traum vom Aufstieg in eine neue Liga. Mit Museumserweiterung, Schlossbau und Herrenhausen-Festival nimmt sich die Stadt viel vor, in: Hannoversche Allgemeine Zeitung vom 06.01.2010, 14.
- Schmidt-Künsemüller (1976) Friedrich-Adolf Schmidt-Künsemüller: Strukturprobleme des deutschen Bibliothekswesens, in: Wolfgang Kehr u.a. (Hgg.): Zur Theorie und Praxis des modernen Bibliothekswesens. Band 1: Gesellschaftliche Aspekte, München 1976, 155 – 183.
- Schneider (2000) Birgit Schneider: Regionalbibliotheken – kulturelle Aufgaben und kulturpolitischer Auftrag, in: ZfBB 78 (2000) 70 – 77.
- Seefeldt/Syré (2003) Jürgen Seefeldt, Ludger Syré: Portals to the Past and to the Future – Libraries in Germany, Hildesheim u.a. 2003.
- Stauss (1987) Bernd Stauss: Grundlagen des Marketing öffentlicher Unternehmen (Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft 86), Baden-Baden 1987.
- Stratmann (2006) Lutz Stratmann: Grußwort, in: Von der Notwendigkeit eines guten Namens: Die Niedersächsische Landesbibliothek wird Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek (Lesesaal 22), Hameln 2006, 9 – 15.
- Syré (2000) Ludger Syré: Typ und Typologie von Regionalbibliotheken, in: Bernd Hagenau (Hg.): Regionalbibliotheken in Deutschland. Mit einem Ausblick auf Österreich und die Schweiz, Frankfurt am Main 2000, 13 – 35.
- Syré (2005) Ludger Syré: Haben die Regionalbibliotheken eine Zukunft? – Zeitgemäße Betrachtungen zu einem scheinbar unzeitgemäßen Bibliothekstyp, in: Gerhard Hacker, Torsten Seela (Hgg.): Bibliothek leben. Das deutsche Bibliothekswesen als Aufgabe

- für Wissenschaft und Politik. Festschrift für Engelbert Plassmann zum 70. Geburtstag, Wiesbaden 2005, 184 – 205.
- Totok (1971) Wilhelm Totok: Einleitung, in: Wilhelm Totok, Karl-Heinz Weimann (Hgg.): Regionalbibliotheken in der Bundesrepublik Deutschland (ZfBB Sonderheft 11), Frankfurt am Main 1971, 1 – 22.
- Totok (1975) Wilhelm Totok: Von den Anfängen der Arbeitsgemeinschaft der Landesbibliotheken, in: Hedwig Bieber u.a. (Hgg.): Stadtbibliothek und Regionalbibliographie. Festschrift für Hans Moritz Meyer, Berlin 1975, 15 – 26.
- Umlauf (1997) Konrad Umlauf: Bibliotheksmarketing (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft 34) <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h34/> (29.04.2011).
- Umlauf (2002) Konrad Umlauf: Organisationsimage, in: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf (Hgg.): Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare, Hamburg 2002ff., 3/2.5.
- van den Heuvel (1996) Gerd van den Heuvel: Deß Niedersächsischen Vaterlandes Antiquitäten. Barockhistorie und landesgeschichtliche Forschung bei Leibniz und seinen Zeitgenossen, in: Niedersächsisches Jahrbuch für Landesgeschichte 68 (1996) 19 – 41.
- van den Heuvel (2001) Gerd van den Heuvel: Theorie ohne Praxis. Leibniz' Rolle in der Politik des Hauses Hannover, in: Ehrgeiz, Luxus & Fortune: Hannovers Weg zu Englands Krone, Hannover 2001, 84 – 97.
- van den Heuvel (2006) Gerd van den Heuvel: Von der Notwendigkeit eines guten Namens. Leibniz als Namengeber und politisches Argument im 19. und 20. Jahrhundert, in: Von der Notwendigkeit eines guten Namens: Die Niedersächsische Landesbibliothek wird Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek (Lesesaal 22), Hameln 2006, 21 – 41.
- von Clausewitz (²1999 [¹1832 – 34]) Carl von Clausewitz: Vom Kriege. Hinterlassenes Werk, Berlin ²1999 (¹1832 – 34).
- Weimann (1976) Karl-Heinz Weimann: Dreihundert Jahre staatliche Bibliothek in Hannover. Abriß ihrer Geschichte von der barocken Hofbibliothek zur modernen Landesbibliothek, in: Wilhelm Totok, Karl-Heinz Weimann (Hgg.): Die Niedersächsische Landesbibliothek in Hannover. Entwicklung und

- Aufgaben, Frankfurt am Main 1976, 14 – 59.
- Weingand (1998) Darlene E. Weingand: Future-driven Library Marketing, Chicago u.a. 1998.
- Weiß (2008) Ulrike Weiß: Dame, Herzog, Kurfürst, König: Das Haus der hannoverschen Welfen 1636 – 1866 (Schriften des historischen Museums Hannover 34), Hannover 2008.
- Wimmer (1995) Ulla Wimmer (Hg.): Verwaltungsreform. Bibliotheken stellen sich der Herausforderung (dbi-Materialien 142), Berlin 1995.
- Wissenschaftsrat (1964) Empfehlungen des Wissenschaftsrates zum Ausbau der wissenschaftlichen Einrichtungen. Teil II: Wissenschaftliche Bibliotheken, Bonn 1964.

VIII.3 INTERNETSEITEN

http://de.wikipedia.org/wiki/Neues_Steuerungsmodell (29.04.2011).

<http://idw-online.de/pages/de/news268533> (29.04.2011).

<http://marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
(29.04.2011).

http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=16050&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html (28.04.2011).

http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=17534&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html (29.04.2011).

http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=17536&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html (29.04.2011).

http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=1893&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html (29.04.2011).

http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=26571&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html (29.04.2011).

<http://whc.unesco.org/en/danger/> (28.04.2011).

<http://whc.unesco.org/en/list> (28.04.2011).

<http://whc.unesco.org/en/statesparties> (28.04.2011).

<http://www.bibliotheksportal.de/hauptmenue/themen/management-organisation/leistungsmessung/> (05.05.2010).

<http://www.bsb-muenchen.de/Gutachten.2282.0.html> (29.04.2011).

<http://www.buero-sepp-heckmann.de/lebenslauf> (29.04.2011).

<http://www.faz.net/s/Rub1DA1FB848C1E44858CB87A0FE6AD1B68/Doc~EDDB91A249CB842F9ADE57AD1371738AB~ATpl~Ecommon~Scontent.html>
(29.04.2011).

http://www.gwlb.de/digitale_bibliothek/digitalisate.htm (29.04.2011).

<http://www.gwlb.de/Leibniz/Leibnizarchiv/Einfuehrung/> (29.04.2011).

<http://www.gwlb.de/Leibniz/Leibniz-Nachlass/> (29.04.2011).

<http://www.gwlb.de/sammlungen/sondersammlungen/kupferstichplatten.htm>
(29.04.2011).

http://www.gwlb.de/ueber_ uns/Geschichte/index3.htm (29.04.2011).

http://www.hannover.de/herrenhausen/Schloss_Herrenhausen/index.html
(29.04.2011).

http://www.hannover.de/de/wirtschaft/standort/hannover_marketing_gesellschaft.html
(28.04.2011).

<http://www.hannover.de/han2020/ziele/pilot/index.html> (28.04.2011).

www.helmstedt.de/pics/medien/1_1236693730/C53904387_L20.pdf (29.04.2011).

<http://www.innovatives.niedersachsen.de/DE/index.php> (28.04.2011).

<http://www.innovatives.niedersachsen.de/DE/Kampagne/Anzeigenmotive/index.php> (28.04.2011).

<http://www.leibniz-gemeinschaft.de/?nid=gwl&nidap=&print=0> (28.04.2011).

http://www.niedersachsen.de/master/C199_L20_D0.html (29.04.2011).

http://www.niedersachsen.de/master/C2603824_L20_D0_I2153585_h1.html (08.03.2010).

http://www.mwk.niedersachsen.de/live/live.php?navigation_id=6408&article_id (29.04.2011).

<http://www.sub.uni-goettingen.de/index.html> (29.04.2011).

<http://www.tib-hannover.de/de/die-tib/bibliotheksprofil/> (30.04.2011).

<http://www.unesco.de/mow-ziele.html?&L=0> (29.04.2011).

<http://www.unesco.de/weltdokumentenerbe.html?&L=0> (29.04.2011).

<http://www.uni-hannover.de/de/universitaet/leibniz/entscheidung/index.php> (28.04.2011).

<http://www.uni-hannover.de/de/universitaet/leibniz/stiftungsprofessur/> (28.04.2011).

[http://www.uni-hannover.de/imperia/md/content/webredaktion/universitaet/publikationen/presid_bericht/bericht/bericht2002.pdf](http://www.uni-hannover.de/imperia/md/content/webredaktion/universitaet/publikationen/presid_bericht/bericht2002.pdf) (29.04.2011).

<http://www.un.org/en/members/> (29.04.2011).

http://www.zukunftsinvestitionsgesetz.niedersachsen.de/live/live.php?navigation_id=9467&article_id=46335&psmand=29 (28.04.2011).

http://www.zukunftsinvestitionsgesetz.niedersachsen.de/live/live.php?navigation_id=14622&article_id=46339&psmand=29 (28.04.2011).

http://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/cln_016/nn_457400/Content/Projekte/hannover_city_2020.html (29.04.2011).