

**HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN**

INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



**BERLINER HANDREICHUNGEN  
ZUR BIBLIOTHEKS- UND  
INFORMATIONSWISSENSCHAFT**

HEFT 300

**ZUM UMSETZUNGSSTAND DES KUNDENMANAGEMENTS  
IN DEUTSCHEN UND US-AMERIKANISCHEN BIBLIOTHEKEN**

**EINE VERGLEICHENDE UNTERSUCHUNG**

VON

**MATHIEU FRASER-DAGENAIS**



**ZUM UMSETZUNGSSTAND DES KUNDENMANAGEMENTS  
IN DEUTSCHEN UND US-AMERIKANISCHEN BIBLIOTHEKEN**

**EINE VERGLEICHENDE UNTERSUCHUNG**

VON  
**MATHIEU FRASER-DAGENAIS**

---

Berliner Handreichungen zur  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

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

Heft 300

## **Fraser-Dagenais, Mathieu**

Zum Umsetzungsstand des Kundenmanagements in deutschen und US-amerikanischen Bibliotheken : Eine vergleichende Untersuchung / von Mathieu Fraser-Dagenais. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2011. – VIII, 80, S. : graph. Darst. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 300)

ISSN 14 38-76 62

### **Abstract:**

Seit Ende der 90er Jahre findet das Kundenmanagement im privatwirtschaftlichen Bereich zunehmend Beachtung. Angesichts des von den Bibliotheken erfahrenen Paradigmenwechsels erweist sich das Kundenmanagement als eine zukunftsfähige Lösung, um die Kundenbeziehungen zu intensivieren und den Outcome der Bibliotheksarbeit zu steigern. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Status quo des Kundenmanagements in deutschen und US-amerikanischen Bibliotheken aufzunehmen.

Für den Zeitraum von 1995 bis 2009 wurden 6750 Artikel aus vier deutschen und fünf US-amerikanischen Zeitschriften analysiert. Diese Analyse hat es ermöglicht, den Umfang der Publikationen zu diesem Thema zu bestimmen, die Entwicklung kundenorientierter und managementbezogener Themen zu analysieren, sowie inhaltliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede in deutschen und US-amerikanischen Publikationen zu identifizieren.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen hingegen die bisher marginale Rolle des Themas Kundenmanagement in Bibliotheken auf. In der Stichprobe wurde nur eine kleine Anzahl von Artikeln gefunden, die Beispiele für CRM-Implementierungen geben. Die aufgezeigten inhaltlichen Unterschiede zwischen den deutschen und den US-amerikanischen Artikeln lassen auf eine in Zukunft entgegengesetzte Entwicklung des Kundenmanagements schließen.

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/2011-300>

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
<b>1. Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Fragestellungen.....	4
1.3 Inhaltlicher Aufbau.....	5
1.4 Methodische Vorgehensweise.....	6
<b>2. Grundlagen des Kundenmanagements.....</b>	<b>7</b>
2.1 Definition und Abgrenzung des Begriffs Kundenmanagement .....	7
2.2 Auf dem Weg zum Kundenwertmanagement.....	15
2.2.1 Kundenorientierung.....	16
2.2.1.1 Kundenorientierung des Unternehmens .....	17
2.2.1.2 Kundenorientierung der Mitarbeiter.....	20
2.2.2 Kundenzufriedenheit.....	21
2.2.2.1 Entstehung der Kundenzufriedenheit.....	22
2.2.2.2 Auswirkung der Kundenzufriedenheit.....	25
2.2.2.3 Messverfahren zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit.....	26
2.2.3 Kundenbindung.....	28
2.2.4 Kundenwert und Kundenlebenszyklus.....	30
2.3 Dimensionen des Kundenmanagements.....	31
2.3.1 Strategische Dimension.....	32
2.3.2 Organisatorische Dimension .....	34
2.3.3 Operative Dimension .....	36
2.3.4 Potenziale.....	38
<b>3. Publikationsanalyse.....</b>	<b>40</b>
3.1 Kurze Zusammenfassung.....	40
3.2 Fragestellungen.....	40
3.3 Methode .....	40
3.3.1 Auswahl der Methode.....	40

3.3.2 Auswahl des untersuchten Zeitraums.....	41
3.3.3 Auswahl der Zeitschriften.....	42
3.3.4 Datenerhebung.....	46
3.3.5 Das Klassifikationssystem.....	46
3.3.6 Reliabilität und Validität.....	47
3.4 Befunde.....	48
3.5 Diskussion.....	58
<b>4. Inhaltsanalyse.....</b>	<b>60</b>
4.1 Deutsche Artikel.....	60
4.2 US-amerikanische Artikel.....	63
4.3 Diskussion und Ergänzung.....	65
<b>5. Schlussbetrachtung.....</b>	<b>71</b>
Anhang 1 Entwicklung der betriebswirtschaftlichen und LIS-Forschung hinsichtlich CRM- bezogener Themen.....	74
Anhang 2 Klassifikationssystem.....	75
Literaturverzeichnis.....	76

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungskette.....	11
Abbildung 2: Übertragbarkeit des CRM-Konzeptes auf Bibliotheken.....	12
Abbildung 3: Vor- und Nachteile des Kundenmanagements aus Bibliotheks- und Kundensicht .....	14
Abbildung 4: C/D-Paradigma und Entstehung der drei Zufriedenheitsformen.....	23
Abbildung 5: traditionelle und CRM-Organisationsformen.....	36
Abbildung 6: Bereiche des Kundenmanagements.....	37
Abbildung 7: Prozess der Zeitschriftenauswahl.....	45
Abbildung 8: Häufigkeitsverteilung der US-amerikanischen Aufsätze.....	49
Abbildung 9: Häufigkeitsverteilung der deutschen Aufsätze.....	50
Abbildung 10: Vergleich innerhalb der Klasse „Bibliotheksarbeit und Aktivitäten“.....	51
Abbildung 11: Vergleich innerhalb der Klasse „Archivierung und Information Retrieval“.....	52
Abbildung 12: Vergleich innerhalb der Klasse „Information, Recherche und Benutzung“.....	52
Abbildung 13: Schwerpunkte US-amerikanischer Zeitschriften.....	53
Abbildung 14: Schwerpunkte deutscher Zeitschriften.....	53
Abbildung 15: Entwicklung des relativen Anteils an Texten im Managementbereich (Klasse 46-48).....	56
Abbildung 16: Entwicklung des Anteils kundenorientierter Artikel nach Ländern.....	57
Abbildung 17: Inhalt der Artikel zum Kundenmanagement.....	61
Abbildung 18: Stellenwert des Themas Kundenmanagement nach Ländern (n=23).....	66
Abbildung 19: Länderbezug der Artikel nach Erscheinungsjahr (n=23).....	67

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Im Ulrich's Periodicals Directory aufgelistete Zeitschriften im LIS-Bereich.....	43
Tabelle 2: Klassifikationssystem von Järvelin und Vakkari.....	47
Tabelle 3: Ergebnis des Reliabilitätstests.....	47
Tabelle 4: Inhaltliche Schwerpunkte der Klassen 46 bis 48.....	55
Tabelle 5: Relevanz der Artikel.....	57



„It is important to remember that libraries – physical or virtual – are only used by people who *choose* them.”<sup>1</sup>

## 1. Einführung

### 1.1 Problemstellung

Seit Ende der 90er Jahre findet das Kundenmanagement im betriebswirtschaftlichen Bereich stark zunehmend Beachtung. Eine Begründung dafür liefern sowohl die Entwicklung der durch kürzere Produktlebenszyklen gekennzeichneten aktuellen Marktsituation, als auch die verstärkte Wettbewerbsintensität sowie der größere Innovationsdruck und die gestiegenen Kundenerwartungen.<sup>2</sup> Um die Wettbewerbsfähigkeit und den kommerziellen Erfolg zu steigern, fokussieren erfolgreiche Unternehmen heutzutage auf den Ausbau von Kundenbeziehungen mit dem obersten Ziel, die Kundenloyalität und den Kundenwert zu steigern. Rückt aber die Qualität der Umsetzung ins Zentrum der Betrachtung, so lässt sich eine Lücke zwischen Theorie und Praxis feststellen.

Bei Betrachtung der Forschungsbeiträge zum Kundenmanagement ist eine kontinuierliche Steigerung der Anzahl der Veröffentlichungen seit Ende der 90er Jahre festzustellen. Diese Steigerung korreliert mit der Entwicklung der Forschungsbeiträge zum Thema Kundenorientierung, die circa zehn Jahre vorher begonnen hat. Bei näherer Betrachtung lässt sich die konzeptuelle Grundlage des Kundenmanagements erkennen: das Relationship Marketing. Das Kundenmanagement stützt sich de facto zum größten Teil auf kundenorientierte Handlungskonzeptionen, die im Rahmen des Relationship Marketing entwickelt wurden. Die zunehmende Komplexität des Marktes aber hat das Relationship Marketing in eine konzeptionelle Sackgasse geführt, die dessen integrierten Einsatz erschwert hat. Dazu merkt Hippner an, dass die daraus resultierenden Konzeptionen „sich in den meisten Fällen nur mit isolierten Teilaspekten aus den Bereichen beziehungsorientierte Ziele, ... Instrumente, ... Management in der Marketingpraxis positionieren“<sup>3</sup> konnten. Er erklärt das Scheitern vieler Unternehmen beim Ausbau und bei der Stabilisierung von Kundenbeziehungen mit dem Fehlen eines umfassenden Konzepts, das im Relationship

---

1 Matthews, J. R., Evaluation, 2007, S. 249.

2 Vgl. hierzu Schmitt, H.E., CRM-Systeme, 2003, S. 37 und Wachholz, A., Customer, 2000, S. 297-298.

3 Hippner, H., CRM, 2006, S. 17.

Marketing bis zu diesem Zeitpunkt nicht erarbeitet wurde. Demnach erweist sich die Betrachtung isolierter Aspekte der Kundenorientierung als unzureichend. Mit der Entwicklung des Kundenmanagements hat die Marketingforschung aber endlich einen Weg gefunden, einige Lücken in der Umsetzung dieses Konzeptes zu schließen.

Die Forschung zeigt ihrerseits andere Problembereiche auf. Zum Thema Kundenmanagement sind zwei voneinander isolierte Forschungstendenzen zu erkennen: Zum einen wurde die rein technische Seite von CRM-Systemen erforscht, zum anderen deren strategische und operationale Seiten. Die Reduzierung des Customer Relationship Management (CRM) auf die IT-Aspekte birgt dabei die Gefahr in sich, dass die strategischen Rahmenbedingungen außer Acht bleiben. Ebenso problematisch erscheint eine Gleichsetzung der Teilmenge „CRM-System“ mit dem Kundenmanagement. CRM-Systeme dienen ausschließlich der Unterstützung des Kundenmanagements in der Sammlung und Auswertung von Kundendaten und stellen keine ausreichenden Maßnahmen zur Pflege und zum Ausbau von langfristigen Kundenbeziehungen dar. Bezug nehmend auf die Probleme einer zu starken IT-Orientierung haben sich viele Autoren der strategischen Ebene zugewandt, zum Beispiel der Kundenbindung oder dem Kundenwert. Eine ausschließlich auf die strategische Dimension orientierte Abhandlung des Themas ist jedoch ebenso mit Schwierigkeiten verbunden. Entscheidend ist es vielmehr, das Kundenmanagement in seinen verschiedenen Dimensionen zu analysieren.

Im Rahmen der Umstrukturierung des öffentlichen Sektors – dem sogenannten deutschen Neuen Steuerungsmodell – wird seit Mitte der 90er Jahre eine Reihe von Maßnahmen ergriffen, die darauf abzielen, öffentliche Einrichtungen, darunter auch die öffentlich finanzierten Bibliotheken, transparenter und effektiver zu führen. In diesem Zusammenhang möchte ich ein weiteres Problem thematisieren, das speziell den öffentlichen und den Non-profit-Bereich betrifft und die Zurückhaltung vieler Bibliothekare gegenüber betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten erklären mag, nämlich dass das Kundenmanagement aus dem BWL-Bereich entstanden ist und unter anderem die langfristige Gewinnmaximierung eines Unternehmens zum Ziel hat. Tatsächlich ist es aber so, dass bereits in verschiedenen Ländern fortgeschrittene Beispiele von CRM-Implementierung im

öffentlichen Bereich (e-government) untersucht wurden und deutliche Vorteile darin erkannt wurden.<sup>4</sup>

Des Weiteren scheint es für viele ein Widerspruch zu sein, im öffentlichen Bereich von Kunden zu sprechen. Dieser Widerspruch ist allerdings inzwischen von unterschiedlichen Autoren widerlegt worden.<sup>5</sup> Ein wesentlicher Unterschied zu der Kundenbeziehung im privaten Bereich ist die Unterscheidung zwischen Leistungsfinanzierern und -empfängern, die im privaten Bereich nicht stattfindet. Wie in Kapitel 2 näher erklärt wird, zielt das Konzept des Kundenmanagements auf die Wertsteigerung der Kunden durch langfristige Beziehungen ab. Proeller und Zwahlen erklären den Unterschied damit, dass die Zielsetzung „im öffentlichen Bereich in einer abstrakteren Legitimations- und Akzeptanzerhöhung zu suchen“<sup>6</sup> sei. Jedoch würde eine solche Unterscheidung vom privaten Bereich die Ziele des Kundenmanagements in den Bibliotheken nicht ganz richtig wiedergeben können: Im Gegensatz zur öffentlichen Verwaltung befinden sich die Bibliotheken nicht in einer Monopolsituation. Besser ließe sich dieser Unterschied zur betriebswirtschaftlichen Situation mit der Aussage von Soules ausdrücken: „For business, the bottom line is reduced costs and increased revenues. For libraries, I would translate that into reduced costs, more meaningful relationships, increased customer loyalty and retention, and a sure way that libraries and librarians add value.“<sup>7</sup> Demnach stehen Bibliotheken vor einer komplexeren Situation, die ein entsprechendes CRM-Modell erfordert. Über die von Soules genannten Ziele hinaus spielt in der Zukunft die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich Informationsversorgung und Kulturvermittlung eine entscheidende Rolle für die Bibliotheken.

Trotz dieser Einwände, die gegen die Fortentwicklung und Implementierung von kundenorientierten Strategien sprechen, wird im Bibliotheksbereich seit Jahren versucht, betriebswirtschaftliche Instrumente im Rahmen des New Public Managements umzusetzen. Hier ist unter anderem die Einführung des TQM, des Balanced Scorecard oder der Kosten-Leistungsrechnung zu nennen. Eine Bemühung, die Kundenorientierung und die

---

4 Als Beispiel ist die Untersuchung der Mummert Consulting AG zu erwähnen. Vgl. *Proeller, I./Zwahlen, T., Kundenmanagement, 2003.*

5 Siehe hierzu u.a.: *Hobohm, H.-C., Leser, 1997; Rowley, J., Customers, 2000; Proeller, I./Zwahlen, T., Kundenmanagement, 2003.*

6 *Proeller, I./Zwahlen, T., Kundenmanagement, 2003, S. 3.*

7 *Soules, A., Principles, 2001, S. 348.*

Kosteneffektivität zu steigern, ist also spürbar. Proeller und Zwahlen problematisieren die Situation aber wie folgt: „Auch wenn Kundenorientierung als Zielsetzung bereits ... aufgenommen wurde, steht dahinter noch kein einheitliches Verständnis oder Konzept.“<sup>8</sup> Es besteht eine Diskrepanz zwischen Wollen und Handeln, da die umgesetzten Maßnahmen ihre Ziele nicht erreichen. Außerdem fehlen für ein erfolgreiches Handeln die bibliotheksspezifischen, theoretischen Grundlagen und Erfahrungsberichte. Hier müssten Forschungslücken lokalisiert werden und darauf aufbauend ein Konzept entwickelt werden, das die Disproportionalität zwischen Forschungsergebnissen und deren Umsetzung in der Praxis reduzieren könnte. Dies ist jedoch ein Anspruch, der im begrenzten Rahmen dieser Masterarbeit nicht erfüllt werden kann.

Wie im Folgenden gezeigt werden soll, ist aber die Überzeugung begründet, dass das Kundenmanagement die Instrumente und Strategien liefern kann, damit zukünftig in den Bibliotheken kundenorientierter und kosten-effektiver gearbeitet wird.

## **1.2 Zielsetzung und Fragestellungen**

Die vorliegende Arbeit hat zum einen das Ziel, den Status quo des Kundenmanagements in deutschen und US-amerikanischen Bibliotheken mit Hilfe einer Publikationsanalyse aufzunehmen. Zum anderen zielt sie darauf ab, Forschungslücken zu identifizieren, damit sich zukünftig der Einsatz von Kundenmanagement in Bibliotheken auf einen breiteren, bibliotheksspezifischen Literaturkorpus stützen kann. Um diese Ziele zu erreichen, werden Aufsätze aus vier deutschen und fünf US-amerikanischen Zeitschriften analysiert.

Behandelt werden folgende Forschungsfragen:

- Worin liegen die thematischen Schwerpunkte der untersuchten Beiträge?
- Welcher Stellenwert wird in den Artikeln dem Thema Marketing und Management eingeräumt?
- Wie hoch ist die Anzahl von Beiträgen, die einen kundenorientierten Standpunkt vertreten?
- Was wurde bereits über Kundenmanagement in Bibliotheken in diesen Zeitschriften veröffentlicht?
- Liegen Beispiele von CRM-Implementierung in der Stichprobe vor?

---

<sup>8</sup> Proeller, I./Zwahlen, T., Kundenmanagement, 2003, S.3.

- Welche Motivationen führen zur Implementierung von Kundenmanagement?
- Welche Funktionen des CRM werden besprochen?
- Inwiefern wird ein Zukunftsbedarf gesehen?
- Kann man bereits von einem Literaturkorpus zu diesem Thema sprechen?

### **1.3 Inhaltlicher Aufbau**

Gegenstand der vorliegenden Masterarbeit ist ein internationaler Vergleich des Einsatzes von Kundenmanagement in Bibliotheken. Dabei soll das Kundenmanagement im Kern als strategisches und operatives Instrument zur Steigerung und Stabilisierung der Kundenorientierung von Unternehmen und ihren Mitarbeitern sowie zum Ausbau durable Kundenbeziehungen betrachtet werden. Mit dem Vorhaben, die Entwicklung des Themas in den letzten 15 Jahren empirisch zu betrachten, konzentriert sich der Vergleich auf die schriftliche Wissenskommunikation in vier deutschen und fünf US-amerikanischen Fachzeitschriften.

Im ersten Teil wird der aktuelle Stand der Forschung zum Thema Kundenmanagement präsentiert. Hier werden Begriffe und Rahmenbedingungen erläutert. Dies bildet die Grundlage für eine thematische Orientierung und dient zugleich der Auswahl der Untersuchungsmerkmale. Der erste Teil orientiert sich zudem besonders an der betriebswirtschaftlichen Literatur.

Der zweite Teil stellt eine vergleichende Betrachtung deutscher und US-amerikanischer Zeitschriftenbeiträge zum Thema Kundenmanagement im Bibliotheksbereich dar. Bei der Zeitschriftenauswahl werden allerdings die Bereiche „Informationswissenschaft“ sowie „Dokumentation und Archive“, soweit sie sich nicht auf Bibliotheken beziehen, explizit ausgeschlossen. Die Beiträge sollen nach formalen und inhaltlichen Aspekten klassifiziert und analysiert werden.

Da zum untersuchten Thema nur eine relativ kleine Anzahl von Aufsätzen in der Stichprobe gefunden wurde, werden in einem weiteren Schritt zusätzliche Aufsätze aus dem Ausland herangezogen. Dieses zweite analytische Verfahren ergänzt die in Kapitel 3 der vorliegenden Arbeit enthaltenen Ergebnisse, erhebt aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit, obwohl die Recherche systematisch durchgeführt wurde. Es soll lediglich eine Ergänzung zum ersten Verfahren darstellen.

## **1.4 Methodische Vorgehensweise**

Für den Zeitraum von 1995 bis 2009 werden 6750 Artikel aus deutschen und US-amerikanischen Zeitschriften anhand deskriptiver Statistiken analysiert. Die Auswahl der zu analysierenden Zeitschriften richtet sich nach dem Impact-Faktor der Zeitschriften und deren Popularität bei den Lesern.<sup>9</sup> Die Methode wird unter Punkt 3.4 ausführlich erklärt. Im vierten Kapitel werden die identifizierten Artikel inhaltlich untersucht.

---

<sup>9</sup> Gemeint ist: reading frequency. Vgl. *Schloegl, C./Stock, W. G.*, Impact, 2004.

## **2. Grundlagen des Kundenmanagements**

Um eine fundierte Ausgangsbasis für die Analyse im dritten Kapitel zu schaffen, möchte ich die zentralen Begriffe des Kundenmanagements an dieser Stelle präsentieren. Dabei wird zunächst das Thema konzeptuell erläutert und abgegrenzt. Es folgt ein Überblick des konzeptuellen Hintergrunds. In diesem Zusammenhang wird das Bestreben hinter den Konzepten der Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und des Kundenwertes erläutert. Schließlich wird die Form, die die Implementierung in der Praxis annimmt, anhand der vier Dimensionen des Kundenmanagements<sup>10</sup> vorgestellt.

### ***2.1 Definition und Abgrenzung des Begriffs Kundenmanagement***

Die weite Verbreitung des Begriffs Kundenmanagement, die diesen als Schlagwort erscheinen lässt, sowie dessen Einsatz in verschiedenen Bereichen machen eine klare Definition nicht einfach. Allein die Gegenüberstellung von theoretischen und praxisnäheren Beiträgen macht begriffliche Unterschiede deutlich. In englischsprachigen Ländern ist von „Customer Management“ die Rede. Jedoch findet diese Bezeichnung in den USA weniger Beachtung als in Deutschland, wo die Bezeichnung „Kundenmanagement“ verwendet wird. Ferner ist gelegentlich eine unscharfe Trennung vom Customer Relationship Management festzustellen. Viele Autoren definieren das Kundenmanagement als ein umfassenderes Konzept des Customer Relationship Managements und erweitern dessen Einsatzbereich um horizontale (zum Beispiel den Herstellerwettbewerb) und laterale (zum Beispiel das Verhältnis Unternehmen-Behörden) Beziehungsfelder. Dies beruht auf der Tatsache, dass die wesentliche Differenzierung meist in den betreffenden Beziehungsarten liegt.

In der Literatur sind zwei Forschungsausrichtungen zu erkennen: zum einen Untersuchungen unter technologischem Gesichtspunkt, in denen CRM auf eine Software-Lösung reduziert wird. Diese Fokussierung kommt besonders aus dem Gebiet Information und Informatik und zielt generell auf Fragestellungen hinsichtlich der Entwicklung und Erweiterung von CRM-Systemen ab. Zum anderen spiegelt sich in der Literatur die strategisch orientierte Forschung wider. Diese Gruppe von Untersuchungen ist erheblich größer und untersucht die Stabilität und die Zusammenhänge von Konstrukten wie Zufriedenheit und Kundenbindung.

---

<sup>10</sup> Die vier Dimensionen sind: Strategie, Struktur/Organisation, Prozesse und IT beziehungsweise Potenziale, wobei die letztere Dimension den Aspekt Mitarbeiter einschließt.

Zum Begriff der Kundenzufriedenheit gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen. Unter Berücksichtigung der vier Dimensionen des Kundenmanagements systematisiert Krieger zwanzig Definitionen und kommt zu dem Ergebnis, dass nur ein Viertel der Autoren ein ganzheitliches Verständnis des Begriffes haben. Die übrigen fünfzehn Definitionen konzentrieren sich eher auf Teilaspekte des Konzepts. Darüber hinaus unterstreicht Krieger die uneinheitliche Behandlung der Begriffe Marketing und Management.<sup>11</sup> Ein Beispiel für eine Definition des Kundenmanagements unter Berücksichtigung der strategischen Komponente liefert Friege: „Kundenmanagement umfasst als Konzept alle strategischen und taktischen Maßnahmen, die geeignet sind, Geschäftsbeziehungen auf- und auszubauen, um insbesondere die Verlängerung und Intensivierung des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus und so die Ausschöpfung zusätzlicher Potenziale durch eine selektive Behandlung der Kunden und eine kundenfokussierte Ausrichtung aller Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse zu erreichen.“<sup>12</sup> Die Begriffsklärung setzt Friege unter organisatorischem Gesichtspunkt fort und schließt damit „alle Unternehmensbereiche, die in diesem Prozess direkte Kundenleistungen erbringen“<sup>13</sup> ein. Mit Prozess sind dabei alle Kundenkontaktpunkte entlang des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus gemeint. Diese Definition lässt die technologische Komponente unbeachtet, was in der Phase der Kundenerfassung und -analyse Probleme bereiten wird. Als Antwort auf eine solch lückenhafte Auffassung des Begriffs nimmt Hippner folgende Definition von Kundenmanagement vor: Dies sei „eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“<sup>14</sup> Damit eine erfolgreiche Implementierung gewährleistet werden kann, muss das Kundenmanagement also „die Planung, Durchführung und Kontrolle bei Selektion, Aufbau, Gestaltung und Erhaltung beziehungsweise Beendigung der Geschäftsbeziehungen zu bestimmten Kunden(gruppen) auf Basis von deren Wertbeitrag zu den Anbieterzielen“<sup>15</sup> umfassen. Diller et al. stellen die vertikalen Beziehungen (Anbieter-Abnehmer) in den

---

11 *Krieger, K.*, Innovationserfolg, 2005, S. 16ff.

12 *Friege, C.*, State-of-the-Art, 2007, S. 467.

13 *Ebd.*, S. 468.

14 *Hippner, H.*, CRM, 2006, S. 18.

15 *Helm, S./Günter, B.*, Kundenwert, 2006, S. 11.



Mittelpunkt und definieren das Kundenmanagement wie folgt: „das Management der kommunikativen Interaktionsprozesse eines Anbieters mit potenziellen oder vorhandenen Kunden zur Generierung und Pflege von Kundenbeziehungen über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg.“<sup>16</sup>

Bezug nehmend auf diese Definitionen möchte ich nun eine Reihe von Prinzipien aufstellen, die die Aufgaben, Ziele und Bedingungen des Kundenmanagements im Bibliotheksbereich benennen:

- Das Kundenmanagement zielt auf den Auf- und Ausbau von profitablen Kundenbeziehungen ab. Anders als bei privatwirtschaftlichen Unternehmen, die die Beziehungen mit nicht attraktiven Kunden auflösen, sollten schwächere Kundensegmente gezielt und gefördert werden. Damit wird eine Ausschöpfung der Kundenpotenziale angestrebt.
- Das Kundenmanagement begleitet den gesamten Kundenlebenszyklus. Am Beispiel eines Studenten würde der Lebenszyklus in den meisten Fällen mit der Einschreibung an der Hochschule anfangen, sich im Laufe des Studiums bis zum Abschluss fortsetzen, und falls danach der Student nicht in den Status eines privaten Kunden wechselt, wird der Zyklus beendet.
- Angestrebt werden die Festigung der Kundenbindung und die Steigerung der Nutzung sowie des Outcomes. Damit wird eine Parallele zum Kundenwert gezogen.
- Das Kundenmanagement setzt nach den oben zitierten Definitionen eine Restrukturierung der Organisation voraus, die von Change Management unterstützt wird. Dies bedeutet zum einen die Erfassung und Gestaltung aller Kundenkontaktpunkte. Zum anderen werden die Stellen und Aufgaben neu definiert.
- Es werden nach und nach alle Bereiche der Bibliothek einbezogen. Mit der Implementierung des Kundenmanagements ist jedem Prozess ein Kundennutzen zuzuweisen.
- Eine erfolgreiche Umsetzung findet im Rahmen eines Projekts statt, das per se eine Leitung benötigt.

---

<sup>16</sup> Diller, H./Haas, A./Ivens, B., Verkauf, 2005, S. 23.

- Die Einführung des Kundenmanagements erfordert einen soliden Personalentwicklungsplan, in dem der Fortbildungsbedarf berücksichtigt wird und der die durchgehende Motivation der Mitarbeiter während des Projektes gewährleistet.
- Nicht zwingend aber sinnvoll ist – angesichts der Komplexität des Kundenbestandes in Bibliotheken – die Unterstützung durch ein CRM-System. Dieses liefert Informationen über die Kunden und unterstützt die Personalisierung von Dienstleistungen und die Kundensegmentierung.
- Die Kommunikationskanäle werden synchronisiert und zielgerichtet eingesetzt.
- Regelmäßig werden die Kundenerwartungen und -zufriedenheit erfasst. Dafür sind Umfrage, Fokusgruppen und Beschwerdemanagementsysteme üblich. Außerdem soll auch die Kundenbindung gemessen werden.
- Mit der Erarbeitung eines Qualitätsmanagementkonzepts werden die Produkte und der Service der Bibliothek immer weiter verbessert und an die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden angepasst.

Die Durchführung eines CRM-Projektes erzielt am Schluss einen ökonomischen Erfolg, der sich für Bibliotheken in der Steigerung des Outcomes niederschlägt. In Anlehnung an Hippner<sup>17</sup> ist dieser Ablauf in Abbildung 1 dargestellt. Dabei ist zum einen besonders anzumerken, dass die vier Phasen unterschiedlich lang sind und dass die Steigerung des Outcomes nur langfristig wahrnehmbar ist. Zum anderen wird diese Wirkungskette von internen und externen Faktoren beeinflusst. Zur genaueren Einschätzung der Risiken ist eine SWOT-Analyse durchzuführen.

---

<sup>17</sup> Hippner, H., CRM, 2006, S. 22

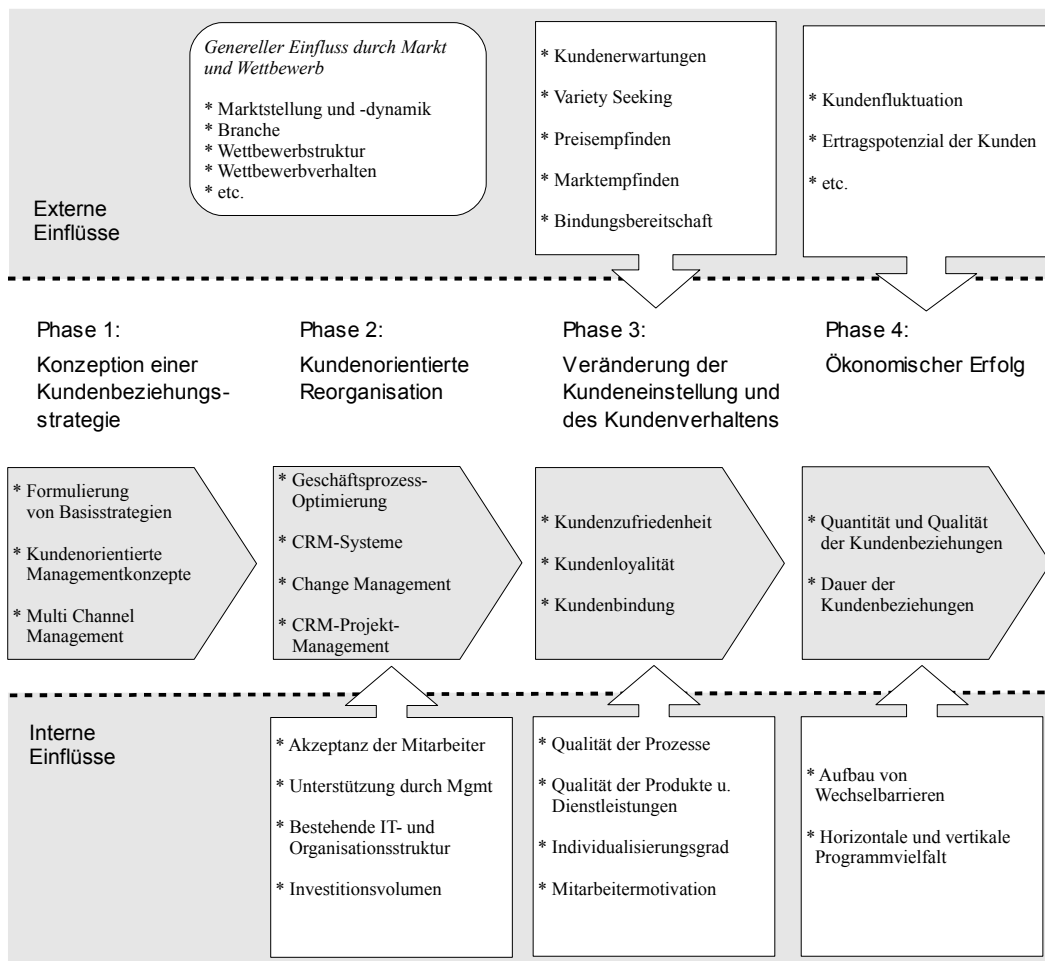


Abbildung 1: Wirkungskette

In Anbetracht dieser Prinzipien mögen von Seiten des Bibliotheksmanagements Vorbehalte gegen die Implementierung von CRM-Strategien in Bibliotheken entstehen, da – wie oben erwähnt – das CRM-Konzept aus dem BWL-Bereich stammt. Diese Herkunft weckt Skepsis, was die Übertragbarkeit des Konzepts auf Bibliotheken angeht. In der Publikation „Customer Relationship Management in Hochschulbibliotheken“ erarbeitet Kühmstedt dazu sieben Thesen, die die Tauglichkeit und die Übertragbarkeit des CRM-Konzeptes auf wissenschaftliche Bibliotheken bestätigt.<sup>18</sup> Im Folgenden werden diese Thesen mit Hilfe von Abbildung 2 präsentiert und kommentiert.

Für eine Übertragung des Konzeptes auf Bibliotheken sprechen drei Thesen: Einerseits, so Kühmstedt, seien Bibliotheken als gemeinwohlorientierte Organisationen per Definition

<sup>18</sup> Kühmstedt, E., Customer, 2007, S. 25 ff.

bedarfsorientiert. Auf der anderen Seite garantiere diese Orientierung nicht automatisch die Erfüllung der Kundenbedürfnisse. Deshalb sei es gerechtfertigt, betriebswirtschaftliche Instrumente einzusetzen, die dies unmittelbar erzielen.

Kühmstedts zweite These lautet: Bibliotheken erfahren immer mehr Konkurrenz seitens kommerzieller Informationsanbieter. Diese Situation ist nicht zu unterschätzen. In Anbetracht der jüngsten Paradigmenwechseln im Informationsmarkt ist die Position der Bibliotheken neu zu definieren.

Thesen	Kommentar	
1 Die finanzielle Abhängigkeit der öffentlich getragenen Bibliotheken spricht nicht gegen ein kundenorientiertes Handeln.	Es gibt keinen Zusammenhang zwischen Finanzierung und Ausprägung der Kundenorientierung.	o
2 Gemäß ihres Auftrags sind Bibliotheken per se kundenorientiert.	Der Einsatz von betriebswirtschaftlichen Instrumenten erweist sich als sinnvoll, um dem Bedarf gerecht zu werden.	+
3 Das Angebot der Bibliotheken ist nur bedingt nachfrageorientiert.	Dies ist auftragsbedingt. Für Gebrauchsbibliotheken und öffentliche Bibliotheken ist eine Steigerung der Nachfrageorientierung durchaus denkbar und wünschenswert.	-
4 Der „Kunden“-Begriff ist im Non-Profit-Sektor anders geprägt – das spricht aber nicht gegen den Ausbau und die Pflege von Beziehungen.	Bis auf das Beziehungsauflosungsmanagement für nicht attraktive Kunden sind alle Schwerpunkte des CRM auf Bibliotheken übertragbar. Kundennähe soll eine Selbstverständlichkeit sein.	o
5 Bibliotheken erfahren immer mehr Konkurrenz durch kommerzielle Informationsanbieter.	Traditionell ist die Bibliotheksarbeit durch Kooperation geprägt, dennoch ist der Fokus auf Kundenbeziehungen für die Stabilisierung der Position von Bibliotheken im Informationsmarkt unvermeidlich.	++
6 Das Wissensmanagement in Bibliotheken erfolgt mit anderen Rahmenbedingungen.	Das Wissensmanagement von Unternehmen ist für die Wissenschaft eher ungeeignet. Dieses bedarf einer Anpassung.	o
7 Gemeinsamkeiten sprechen für den Ansatz vom Kundenmanagement.	Es wird in beiden Bereichen u.a. nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip gearbeitet.	+

Legende: ++: sehr übertragbar    +: übertragbar    o: neutral/bedingt übertragbar    -: nicht übertragbar

Abbildung 2: Übertragbarkeit des CRM-Konzeptes auf Bibliotheken

Ferner stellt Kühmstedt fest, dass kein Widerspruch darin bestehe, im Auftragsrahmen der Bibliotheken kundenorientiert zu agieren und gleichzeitig BWL-Instrumente zu integrieren. Letztendlich arbeiten beide Parteien nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip.

Zu diesen Thesen kommen vier weitere hinzu, die mehr oder weniger eine Übertragung des Konzepts unterstützen. So wendet Kühmstedt ein, dass die finanzielle Abhängigkeitssituation der öffentlich getragenen Bibliotheken in keinem Zusammenhang mit der Notwendigkeit stehe, kundenorientiert zu handeln.

Außerdem seien Bibliotheken auftragsbedingt nur begrenzt nachfrageorientiert. Diese Behauptung trifft aber nur auf wenige Bibliotheken mit entsprechendem Sammelauftrag zu – für Gebrauchsbibliotheken und öffentliche Bibliotheken ist eine Steigerung der Nachfrageorientierung durchaus denkbar und wünschenswert. Das Kundenmanagement könnte dabei Unterstützung leisten.

Des Weiteren ist nach Kühmstedt der Kundenbegriff im Bibliotheksbereich ein anderer als in privatwirtschaftlichen Unternehmen. So bestünde dementsprechend auch eine andere Beziehung zwischen Bibliothek und Kunden, was „dem Aufbau einer Beziehung zwischen Bibliothek und Nutzer nicht abträglich“<sup>19</sup> ist. Zur Bestärkung dieser These ist die folgende Beobachtung von Rowley heranzuziehen, die eindeutig für die Implementierung des Kundenmanagements spricht: „As increasing numbers of users access electronic resources through the library website, the opportunities for ... relationship building through person-to-person contact at the reference or issue desk are declining.“<sup>20</sup>

Nicht zuletzt wird zu Recht behauptet, dass das Wissensmanagement in Bibliotheken unter anderen Rahmenbedingungen erfolgt als in privatwirtschaftlichen Unternehmen. „So sei die „Top-down“-Variante des Wissensmanagements von Unternehmen für die Wissenschaft, die sich vor allem selbst organisiert, eher ungeeignet, da sie an Interessen und Ansprüchen möglicher Nutzer vorbeiziele“<sup>21</sup> bemerkt Kühmstedt ausgehend von Thomas Hermanns Betrachtungen. Demnach erscheint ein Ausgleich zwischen Top-down- und Bottom-up-Variante notwendig zu sein.

Insgesamt kann somit festgestellt werden, dass das Konzept des Kundenmanagements trotz kleiner Unterschiede zum Profit-Sektor auf Bibliotheken übertragbar ist.

Zunächst werden nun die Vorteile und Nachteile des Kundenmanagements aus Sicht der Bibliothek und des Kunden in Abbildung 3<sup>22</sup> dargestellt.

---

19 Kühmstedt, E., Customer, 2007, S. 29.

20 Rowley, J., eCRM, 2002, S.44.

21 Kühmstedt, E., Customer, 2007, S. 32.

22 Die Zusammenstellung der Vor- und Nachteile des Kundenmanagements erfolgte in Anlehnung an Bauer H. H./Grether M., Verwaltungen, 2004, S. 358 ff.

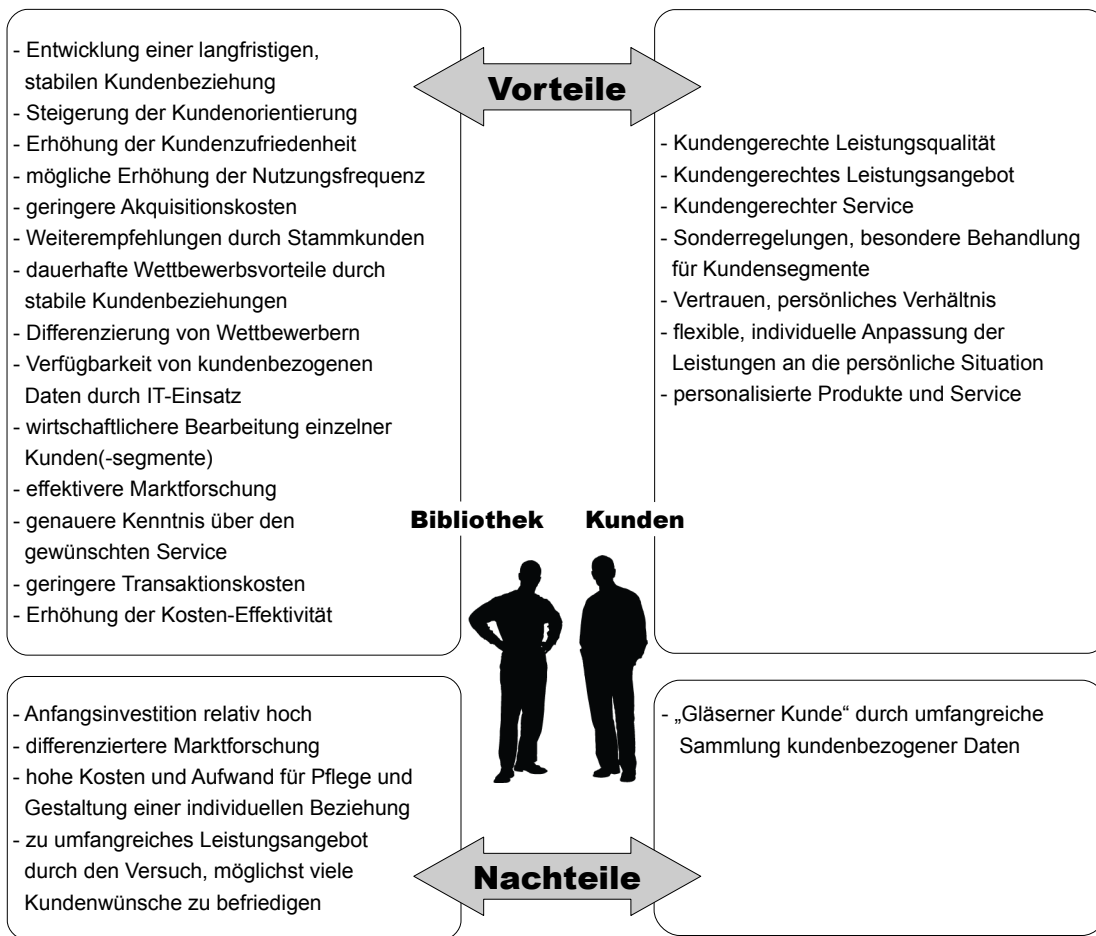


Abbildung 3: Vor- und Nachteile des Kundenmanagements aus Bibliotheks- und Kundensicht

Bei näherer Betrachtung der Abbildung fällt die überproportionale Anzahl der Vorteile auf beiden Seiten auf, so dass sich die Frage stellt, warum das Kundenmanagement in Bibliotheken nicht häufiger Anwendung findet. Für Bibliotheken ist die Entwicklung langfristiger, stabiler Kundenbeziehungen zukünftig notwendig. Durch den Auf- und Ausbau der Beziehungen und die Steigerung der Kundenorientierung kommt es zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit und der Nutzungsfrequenz. Der zufriedene und loyale Kunde erhält maßgeschneiderte Lösungen für seine Probleme, was wiederum seine Begeisterung erhöht. Die Bibliothek sammelt zugleich mehr Informationen über ihre Nutzer und entwickelt genauere Kenntnisse, was ihre Kunden brauchen. Mit der Zeit sinken so auch die Transaktionskosten.

Der Kunde erhält seinerseits personalisierte und individuelle Leistungen. Das Angebot entspricht so stärker seinen Bedürfnissen. Dadurch verbessert sich die Beziehungen zur

Bibliothek und wird persönlicher. Andererseits könnte der Kunde die Gefahr von Datenmissbrauch befürchten. Dieses Risiko ist allerdings im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen relativ gering einzuschätzen.

Gründe für die geringe Verbreitung des Kundenmanagements mögen in den Nachteilen und Barrieren liegen. Dazu gehören finanzielle Aspekte wie die hohen Anfangsinvestitionskosten, die sich im Kostenrechnungssystem vieler Bibliotheken schwer abbilden lassen. Genauso ist es mit der langfristigen Rentabilität dieser Investitionen: Sie lässt sich kaum abbilden. Daneben sind die Pflege und die Gestaltung individueller Beziehungen aufwändig. Dabei besteht eine Gefahr darin, das Leistungsangebot zu umfangreich gestalten zu wollen, wobei die Kosten den Nutzen schnell übersteigen können.

Hinzu kommen Barrieren technischer und organisatorischer Natur. Für viele Bibliotheken sind die Infrastruktur und die Personalressourcen einfach nicht vorhanden. Außerdem sind die etwa 150 CRM-Software-Versionen auf dem Markt nur teilweise für Bibliotheken geeignet. Das liegt daran, dass diese Software in erster Linie für den Verkauf und Vertrieb kommerzieller Produkte gedacht ist. Die passende Software zu finden, ist also selbst bei dieser Auswahl schwierig. So berichten die wenigen Bibliotheken, die eine solche Software anwenden, über Schwierigkeiten bei der Auswahl und in der nach dem Kauf notwendigen starken Anpassung. Nicht zuletzt ist die Pflege der Datenbasis aufwändig und, wie Grabner-Kräuter und Schwarz-Musch betonen, werden die Funktionalitäten und ihre Anwendung so komplex, dass die Mitarbeiter schnell überfordert sind.<sup>23</sup>

## **2.2 Auf dem Weg zum Kundenwertmanagement**

Obwohl die Kundenzufriedenheit in vielen Unternehmen als das oberste Ziel genannt wird, steht die Kundenorientierung oft nicht im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns. Die Kundenzufriedenheit konkurriert mit anderen Kennzahlen wie dem Umsatz, dem Marktanteil und der Kostensenkung. So wird die Kundenzufriedenheit nur zweckmäßig angezielt: Sie soll das Unternehmen zum (wirtschaftlichen) Erfolg führen. Bei einer Übertragung des Modells der Wirkungskette auf die Bibliothek, würde man die selben Kettenglieder finden, wobei sich der Erfolg der Bibliotheksarbeit eher anhand des „Outcome“, beziehungsweise des „Nutzens“ messen lässt als anhand eines monetären Wertes. Es ist insofern für die Bibliotheken legitim,

---

<sup>23</sup> Grabner-Kräuter, S./Schwarz-Musch, A., CRM, 2006, S. 186.

über die unmittelbare Kundenzufriedenheit hinaus zu blicken und zu überlegen, wie die Berücksichtigung der Customer-Lifetime-Value, also des Kundenwerts herangezogen werden kann, um die Dienstleistungen effektiver zu gestalten. Im Folgenden werden die Konzepte der Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und des Kundenwertes erläutert, die die Glieder der in Abbildung 1 dargestellten Wirkungskette bilden.

## 2.2.1 Kundenorientierung

Am Ende der Wirkungskette steht der Erfolg. Dieser ist langfristig aber nur auf der Grundlage stabiler Beziehungen zu erreichen und nicht durch kurzfristige Transaktionen. Um dies zu realisieren, werden drei Anforderungen gestellt, die von Töpfer folgendermaßen benannt werden<sup>24</sup>:

1. Die Erfüllung wesentlicher Kundenbedürfnisse, die durch eine hohe Kundenorientierung in allen Prozesse zu erzielen ist, was die Steigerung der Kundenzufriedenheit und –bindung unterstützt.
2. Die regelmäßige Messung der Kundenzufriedenheit und -bindung.
3. Die Durchführung einer Kundensegmentierung, die die Ermittlung von profitablen Kunden ermöglicht.

Diese drei Anforderungen bilden einen Management-Kreislauf, der eine hohe Kundenorientierung voraussetzt. Wenn man diese Anforderungen in den Kontext einer Bibliothek stellen möchte, scheint es zunächst plausibel anzunehmen, dass die zwei ersten Anforderungen für den Bibliotheksbereich relevant sind. In ihrer Rolle als Service-Organisationen bemühen sich die Bibliotheken zunehmend, den Bedürfnissen ihrer Kunden zu entsprechen und deren Zufriedenheit regelmäßig zu messen. Gegen die Messung der Kundenbindung lässt sich allerdings einwenden, dass bisher – wenn auch in recht geringen Ausmaß – zwar über Instrumente zur Steigerung der Kundenbindung in der Fachliteratur berichtet wurde, aber kaum über deren Messung. Um diese Aussage zu unterstützen, ist darauf hinzuweisen, dass der Auflistung von 197 Indikatoren aus neun internationalen Instrumenten zur Leistungsmessung zufolge bisher kein Indikator zur Messung der Kundenbindung speziell

---

24 Vgl. hierzu *Töpfer, A.*, Phasen, 2008, S. 4.



für den Bibliotheksbereich geschaffen wurde.<sup>25</sup> Zum anderen ist die letzte Anforderung, Produkte und Dienstleistungen einer Bibliothek nach Kundenprofitabilität auszurichten, sehr schwer zu erfüllen: Zwar wird der Kundenbestand segmentiert, jedoch nie hinsichtlich seiner Rentabilität.

Laut Stahl hat der Begriff Kundenorientierung den Charakter eines Modebegriffs: Er „klingt präzise genug, um eine Philosophie auszudrücken, und ist doch hinreichend vage, um jedem, der sich damit auseinandersetzt, die eigene Interpretation zu ermöglichen“<sup>26</sup>. Trotz der verschiedenen Anwendungen und Interpretationen schafft Bruhn eine zwar weite, aber umfangreiche Definition der Kundenorientierung, die lautet: „Kundenorientierung ist die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen im Rahmen eines Relationship-Marketing-Konzeptes mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.“<sup>27</sup> Dabei unterscheidet er zwischen Kundenorientierung und Marktorientierung: Das primäre „Ziel der Kundenorientierung ist die Erfüllung des individuellen Kundenwunsches bzw. der Erwartungen der Kunden und nicht die Schaffung eines allgemeinen Wettbewerbsvorteils.“<sup>28</sup> So formuliert stellt sich die Kundenorientierung als die Grundlage dar, auf der das Kundenmanagement beruht.

Grundsätzlich sind zwei Arten von Kundenorientierung zu unterscheiden: die Kundenorientierung des Unternehmens und die der Mitarbeiter. Zunächst möchte ich nun die Kundenorientierung auf Unternehmensebene darstellen und anschließend auf die Besonderheiten der Kundenorientierung der Mitarbeiter eingehen.

### **2.2.1.1 Kundenorientierung des Unternehmens**

Die Kundenorientierung des Unternehmens ist eine Grundhaltung, die sich in der Struktur, der Kultur und im System widerspiegelt. Diese institutionelle Kundenorientierung hängt mit den Kundenerwartungen zusammen, wobei es darum geht, letztere über einen traditionellen vierteiligen Ablauf (Analyse, Steuerung, Implementierung, Kontrolle) zu erfüllen.

---

25 Siehe den umfangreichen Vergleich in: *Umlauf, K.*, Leistungsmessung, 2003.

26 *Stahl, H. K.*, Kundenmanagement, 2000, S. 4.

27 *Bruhn, M.*, Kundenorientierung, 2007, S. 17.

28 Ebd., S. 13.

Grundsätzlich wird die Kundenorientierung durch das Marketing als Teil des Unternehmensimages vermittelt. Dabei ist anzumerken, dass das Marketing heutzutage eine völlig andere Orientierung als vor zehn oder zwanzig Jahren hat. In den 80er Jahren lag der Fokus auf den Transaktionen mit dem Kunden. Unternehmen entwickelten eine starke Marktorientierung. Später wurde der Fokus auf die Anforderungen wichtiger Kunden- und Interessentengruppen ausgerichtet. Das Interesse für Serviceprozesse, Kundenzufriedenheit und -bindung nahm zu. Dies war der Wechsel von einer Transaktionsorientierung hin zu einer Beziehungsorientierung.

Bewegt von neuen Forschungserkenntnissen versuchen Unternehmen seit Ende der 90er Jahre diese Kundengruppen nach ihren Werten zu differenzieren, was wiederum heute dank des IT-Fortschritts möglich ist. Töpfer begründet die Kundenwertorientierung folgendermaßen: „Da dieses kundenorientierte Verhalten im Ergebnis immer auch wirtschaftlich für das Unternehmen sein muss, ist eine Fokussierung auf Kunden mit einem jetzt bereits vorhandenen, hohen Kundenwert oder zumindest einem klar erkennbaren, zukünftig steigenden Kundenwertpotenzial vorzunehmen.“<sup>29</sup> Die Kundenorientierung gleicht nun im Rahmen des Kundenmanagements der Kundenwertorientierung, was im öffentlichen Bereich nicht anders ist. Eine Kundenwertanalyse ist grundsätzlich eine sinnvolle Perspektive zur Berechnung der Kosten-Nutzen.

Was aber haben die Kunden davon? Gilmozzi und Lenz weisen zu Recht darauf hin, dass „Kundenorientierung ... mit Prozessoptimierung, Kostensenkung und Effizienzsteigerung im Service gleichgesetzt [wird]. Somit findet eine lediglich einseitige Berücksichtigung statt – nämlich nur der Wertsteigerung FÜR das Unternehmen.“<sup>30</sup> Um eine auch für die Kunden profitable Kundenorientierung zu gestalten, sind dann andere Faktoren einzubeziehen, die einen Wert für die Kunden darstellen, zum Beispiel Produkteigenschaften, Preisgestaltung, Nutzungsbedingungen, Mehrwert, Service und Kommunikationskanäle. Entscheidend für diese Faktoren ist die entsprechende Gestaltung der Schnittstelle Kunde/Unternehmen – die sogenannten „Moments of truth“. Dazu gehören alle Situationen, in denen die Kunden mit dem Unternehmen in Kontakt kommen. Sie sind in der Erzielung der Kundenzufriedenheit besonders wichtig. Die Firma Deloitte Consulting berücksichtigt diesen Ansatz beim Design

---

29 Töpfer, A, Phasen, 2008, S.19.

30 Gilmozzi, S./Lenz, T., Kundenmanagement-Innovator, 2007, S.568.

von CRM-Operationen und nennt dazu folgende Prinzipien: Erstens sollten die Kundenkontaktpunkte sorgfältig gestaltet und das Kundenerlebnis formell hinterfragt werden. In dieser Hinsicht habe sich zweitens die Kundenkommunikation über verschiedene Kanäle im Laufe der letzten Jahre stark differenziert. Im Bibliotheksbereich sei zunehmend der Einsatz von neuen Kommunikationsstrategien wie Blog, Wiki, Webinar und Chat zu beobachten. Diese Multi-Kanäle-Kommunikation muss dem Wunsch des Kunden entsprechen. Drittens seien diese Kontaktpunkte in ein Gesamtkonzept einzubinden.<sup>31</sup>

Eine effektive Kundenorientierung schafft also nicht nur einen Wert für die Bibliothek, sondern auch für die Kunden. Um dies zu erreichen wird oft das Pull-Prinzip herangezogen. Damit ist die Anwendung von Marketinginstrumenten gemeint, die zur Regulierung und Steigerung der Nachfrage beisteuern. In diesem Zusammenhang empfiehlt Wildemann, einen Fokus auf den Kundendialog statt auf den Information-Push zu richten. Solche Interaktionsmöglichkeiten sind in Bibliotheken vor einigen Jahren mit dem Aufkommen von Web 2.0-Technologien verstärkt worden. Sie basieren auf einer zweiseitigen Kommunikationsrichtung, die die Beteiligung, Individualität und Integration der Kunden potenziert und es zugleich ermöglicht, Informationen über die Kunden zu sammeln. Kühmstedt erklärt, dass Pull-Technologien „von den einzelnen Kunden initiiert [werden], indem sie sich anhand einer „Check-Box“ ihre Interessengebiete auswählen ... und dadurch Leistungsaufträge generieren.“<sup>32</sup> Nach Wildemann dient dieser Dialog „zur unmittelbaren Erzeugung von Kundennutzen und zur Generierung von Wissen über Kundenbedürfnisse“<sup>33</sup>. Dieses Prinzip findet im Marketing häufig in Kombination mit dem Push-Prinzip Anwendung. Zu einer kundenorientierten Kommunikation gehören auch bestimmte kundenorientierte Produkte, da der Kunde für seine Probleme nun vollständige Lösungen verlangt. Laut Wildemann zieht diese Tatsache eine Erweiterung des Produktbegriffs nach sich, wobei ein individueller Mix von Service, Logistik und E-Technologien das Produkt abrundet.<sup>34</sup> Für eine Bibliothek scheint dies keine große Herausforderung zu sein. Traditionell haben Bibliotheken beispielsweise das Produkt „Literaturbestand“ mit einer Fülle von Services wie der

---

31 In diesem Text erläutern Landmann und Skocic ein Modell mit sechs Grundprinzipien für die effektive Nutzung eines CRM-Systems. (Vgl. *Landmann, R./Skocic, A.*, Wertmaximierung, 2004, S. 382 ff.)

32 *Kühmstedt, E.*, Customer, 2007, S. 41.

33 *Wildemann, H.*, Value, 2003, S. 215.

34 Ebd., S. 217.

Unterstützung bei der Recherche und dem Angebot verschiedener Schulungen ergänzt. Neuerdings sehen sich die Bibliotheken auch in der Pflicht, einen IT-Support anzubieten.

### **2.2.1.2 Kundenorientierung der Mitarbeiter**

Als Antrieb der Kundenzufriedenheit rückt zunehmend die Kundenorientierung der Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Im Bibliotheksbereich nimmt diese eine besondere Stellung ein. Bisher hat sich die Forschung dahingehend auf die drei folgenden Schwerpunkte konzentriert<sup>35</sup>:

- Konzeptualisierung,
- Einflussgrößen,
- und Auswirkungen der Kundenorientierung.

Hinsichtlich der personalen Kundenorientierung hebt Stahl das Problem der „Verinnerlichung der Kundenorientierung“ hervor, indem er drei Arten unterscheidet.<sup>36</sup> Dies sind die Inkorporation, die Introjektion und die Identifikation. Letztere verlangt von den Mitarbeitern eine Auseinandersetzung mit der Kundenorientierung und ist schwerer zu erreichen. Dafür ist diese umso stabiler, wenn sie einmal erreicht ist. In diesem Sinn kommt Stahl zu dem Schluss, dass eine Identifikation anzustreben ist, was durch eine Öffnung der Unternehmenskultur gefördert werden kann.<sup>37</sup>

Zur Steigerung der Kundenorientierung stehen nach Stock-Homburg drei Maßnahmen zur Verfügung:<sup>38</sup> Zum einen besteht die Möglichkeit, Workshops zu organisieren, die den Mitarbeitern die Grundlagen der Kundenorientierung vermitteln sollen. Sie sind gleichzeitig ein Anlass dafür, die Grundhaltung und die Standards des Unternehmens zu vermitteln. In einer Team-Organisationsform gibt es zum anderen das Team-Coaching. Diese Maßnahme zielt darauf ab, die Gruppensynergie zu verbessern. Zudem gibt es die Möglichkeiten des Feedback und des Coaching.

---

35 Siehe dazu: *Stock-Homburg, R., Mitarbeiter, 2006, S. 322.*

36 *Stahl, H. K., Kundenmanagement, 2000, S. 10.*

37 *Ebd., S. 11.*

38 Siehe hierzu: *Stock-Homburg, R., Mitarbeiter, 2006, S. 331.*

In seinem Artikel über die bisherige Forschung zur Kundenorientierung von Mitarbeitern zieht Haas den Schluss, dass bis zu diesem Zeitpunkt keine bedeutsamen Forschungsprogramme zu diesem Thema entworfen wurden. Vielmehr haben sich spezialisierte Fragestellungen entwickelt, die wiederum sehr heterogene Ergebnisse geliefert haben.<sup>39</sup> Darauf aufbauend fasst er eine Reihe von Hypothesen zusammen, die mögliche Richtlinien eines Forschungsprogramms skizzieren.

Es sollen davon an dieser Stelle vier Hypothesen vorgestellt werden, die insbesondere im Bibliothekskontext Sinn machen, um eine Entscheidungsbasis für Investitionen in der Kundenorientierung zu liefern:<sup>40</sup>

- Eine starke Kundenorientierung kann eine negative Wirkung auf die Leistung der Mitarbeiter haben.
- Die Arbeitsautonomie und die Präsenz eines Anreizsystems erhöhen die Leistung bei hoher Kundenorientierung.
- Die Empathie der Mitarbeiter beeinflusst die Kundenorientierung positiv.
- Je innovativer und komplexer die Produkte sind, desto stärker ist der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Leistung.

## **2.2.2 Kundenzufriedenheit**

Die Bemühung eines Unternehmens, kundenorientiert zu agieren, zielt in erster Linie auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit ab. Diese Orientierung stützt sich auf mehrere Forschungsergebnisse, die der Kundenzufriedenheit als wichtigem „Einflussfaktor“ des Kundenverhaltens eine große Bedeutung beimessen. Mit dem Ziel, eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen, verfolgt ein Unternehmen so unmittelbar die Absicht, das Verhalten seiner Kunden zu beeinflussen. Im Kundenmanagement erfolgt dies individuell oder nach Segment. Relevante Verhaltensweisen sind der Wieder- und Zusatzkauf, die Weiterempfehlung und die Beschwerde. Will man sich die Bedeutung der Kundenzufriedenheit vor Augen führen, reicht ein Blick auf die Zahl der Veröffentlichungen zu diesem Thema aus. Fernerhin ist es interessant, festzustellen, dass der Kundenzufriedenheit ebenso eine beachtliche Stellung in der Praxis eingeräumt wird. Über 90% der US-

---

<sup>39</sup> Haas, A., Kundenorientierung, 2008, S. 1086.

<sup>40</sup> Die folgenden Hypothesen wurden in Anlehnung an Haas, A., Kundenorientierung, 2008, S. 1079-1085 formuliert.

amerikanischen und deutschen Unternehmen fokussieren auf diesen Faktor und beziehen ihn in ihre strategische Planung mit ein.

### **2.2.2.1 Entstehung der Kundenzufriedenheit**

Als nächstes werden die Entstehung und die Auswirkung der Kundenzufriedenheit erläutert. Dazu wird das weit verbreitete Confirmation/Disconfirmation-Paradigma herangezogen, das in Abbildung 4 dargestellt ist. Das C/D-Paradigma zeigt einen komplexen Informationsverarbeitungsprozess, in dem die subjektiven Erwartungen mit der wahrgenommenen Leistung verglichen werden. Aus diesem Vergleich entsteht eine Konfirmation oder eine Diskonfirmation. Wenn die Kundenerwartungen mit den wahrgenommenen Leistungen übereinstimmen, resultiert daraus Zufriedenheit. Ist eine Diskrepanz zwischen Erwartungen und Leistungen festzustellen, entsteht eine Diskonfirmation. Diese Diskonfirmation kann positiv oder negativ geprägt sein. Eine positive Diskonfirmation, bei der die Ist-Leistung besser als die Soll-Leistung ausfällt, führt zu einer hohen Zufriedenheit oder zur Begeisterung. Im Fall einer negativen Diskonfirmation ist der Kunde dementsprechend unzufrieden.

Die Anwendung dieses Modells wird von der Annahme erschwert, dass das Leistungsniveau und der Vergleichsstandard nicht vollkommen unabhängig voneinander sind. Negative Abweichungen von der Soll-Leistung führen oft zu nachträglichen Korrekturen und werden assimiliert, sodass Kunden sich zufrieden geben, obwohl die in Anspruch genommene Leistung unter ihren Erwartungen geblieben ist. Diese Kunden sind besonders abwanderungsanfällig, wenn diese Abweichung den Toleranzbereich überschreitet. Insofern ist es ein Fehler, das Spektrum der Zufriedenen bis Hochzufriedenen in einen Topf zu werfen, da der zufriedene Zustand wandelbarer ist. Deswegen sollte konsequent auf sehr zufriedene Kunden fokussiert werden.

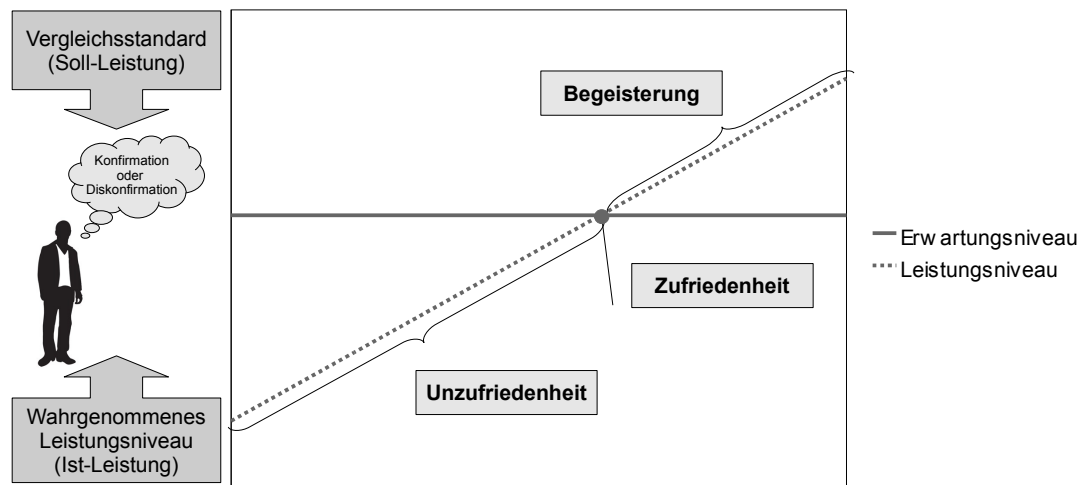


Abbildung 4: C/D-Paradigma und Entstehung der drei Zufriedenheitsformen

Des Weiteren wird die Anwendung dieses Paradigmas zur Erkennung der Zufriedenheit durch die unterschiedliche Gewichtung der Abweichungen vom Vergleichsstandard verkompliziert. In der Tat haben negative Abweichungen vom Standard eine größere Bedeutung als positive. Darüber hinaus sind die Zufriedenheitstreiber mit der Zeit einem Abgewöhnungsprozess unterworfen. Mit anderen Worten: eine positive Wirkung ist zum einen nur mit Sicherheit zu erzielen, wenn die Leistungen die Kundenerwartungen übertreffen. Zum anderen müssen diese Leistungen stetig verbessert werden, damit eine Anpassung an steigende Erwartungen möglich ist.

Letztlich muss auch daran erinnert werden, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit zwei Zustände sind, die nicht von denselben Faktoren ausgelöst werden. Diese zwei Zustände können anhand der von Stahl<sup>41</sup> genannten drei Faktoren erklärt werden: den Muss-, Soll- und Plus-Faktoren.

Die Muss-Faktoren kommen dem Hygiene-Faktor nahe, da sie keine Zufriedenheit erzeugen. Sie sind nur in der Lage, die Unzufriedenheit zu verhindern, wenn sie die Kundenerwartungen erfüllen. Diesen Faktoren entspricht beispielsweise der Literaturbestand einer Bibliothek – man erwartet nichts anderes von einer Bibliothek, als dass sie Literatur sammelt, erschließt und zur Verfügung stellt. Tut sie das, ist man allein deswegen aber noch nicht zufrieden.

41 Stahl, H. K., Kundenmanagement, 2000, S. 158.

Die Soll-Faktoren können Unzufriedenheit, Indifferenz und Zufriedenheit bewirken. Ein Beispiel dafür wäre die Fachkompetenz eines Service-Mitarbeiters. Es ist hervorzuheben, dass diese Faktoren im Rahmen von Kundenbefragungen am häufigsten ermittelt werden.

Schließlich kommen die Plus-Faktoren ins Spiel. Sie sind generell im Rahmen von Mehrwert-Diensten vorzufinden und überschreiten den Erwartungsrahmen des Kunden, was dementsprechend Überraschung oder Begeisterung hervorrufen kann. Allerdings können sie nicht das Fehlen von Soll-Faktoren ersetzen. Letztendlich ziehen sie keine Unzufriedenheit nach sich, wenn sie nicht vorhanden sind, da sie zur Entstehung des Erwartungsstandards nicht beitragen.

Vogt empfiehlt dazu: „Bei knappen Ressourcen, und dies ist in vielen Bibliotheken die Regel, müssen zunächst die Muss-Faktoren erledigt werden, dann erst kommen die Soll-Faktoren und erst zuletzt ist es sinnvoll, beim Kunden durch etwaige Zusatzleistungen (Plus-Faktoren), positive Effekte auszulösen.“<sup>42</sup> Aber gerade bei knappen Ressourcen macht es Sinn, die erbrachten Leistungen nach Segmenten zu gestalten, damit eine höhere Kosten-Effektivität erreicht wird. Die Plus-Faktoren sind außerdem hinsichtlich der Kundenbindung die einzigen Faktoren, die eine markante Rolle spielen. Entscheidend sind die ergänzenden Dienstleistungen, die auf dem „Eingehen auf die individuellen Wünsche des Kunden“<sup>43</sup> basieren.

Zunächst soll nun die wichtigere Komponente dieses Modells erklärt werden: der Vergleichsstandard. Er spiegelt die Kundenerwartungen bezüglich einer Leistung wieder und ist stark schwankend. Für diese Komponente werden von Kunden verschiedene Standards herangezogen, die auch miteinander kombiniert werden können.<sup>44</sup> Diese sind:

- die Erwartungen, was ein Produkt oder einen Service anbelangt,
- die Erfahrungen mit anderen Produkten, die wiederum die Erwartungen prägen,
- die Erfahrungen von anderen Kunden,<sup>45</sup>
- die feste Vorstellung von optimalen Leistungen,
- und die Verfügbarkeit des Angebots.

---

42 *Vogt, H.*, Kundenzufriedenheit, 2004, S.11.

43 *Zirke, J./Wiersgalla, A.*, Informationsprozesse, 2002, S.375.

44 *Stahl, H.K.*, Kundenmanagement, 2000, S.155.

45 Dieser Faktor hat mit der Entwicklung von Web 2.0 Technologien an Bedeutung gewonnen.



Die Komplexität des Zufriedenheitskonstruktes spricht für die Dezentralisierung der Marketingstrategien, damit die unterschiedlichen Kunden mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen und Erwartungen über verschiedene Kanäle angesprochen werden können. Die Implementierung einer CRM-Strategie zieht in dieser Hinsicht den Vorteil nach sich, alle Elemente der Wertschöpfungskette miteinander zu verbinden. Es ist hier entscheidend, sich darüber im Klaren zu sein, dass alle Elemente der Wertschöpfungskette eine Rolle in der Bildung der Kundenzufriedenheit spielen.

### **2.2.2.2 Auswirkung der Kundenzufriedenheit**

Einen hohen Stellenwert in der Forschung besitzt die Untersuchung der Auswirkungen der Kundenzufriedenheit, da diese die Kundenloyalität nach sich zieht.<sup>46</sup> In der privaten Wirtschaft umfasst die Kundenloyalität drei Dimensionen: das Wiederkauf-, das Zusatzkauf- (Cross-Buying) und das Weiterempfehlungsverhalten. Diese drei Arten von Verhalten finden auch im Bibliotheksbereich Relevanz:

Dem Wiederkaufverhalten entspricht in Bibliotheken das Verhalten, vom selben Produkt oder derselben Dienstleistung noch einmal Gebrauch zu machen. So kommt ein zufriedener Kunde beispielsweise wieder und leiht ein weiteres Buch aus. In diesem Sinn könnte die Steigerung der Ausleihezahl pro Kopf ein Ziel für die Bibliothek sein. So würde ein Kunde mehr Bücher pro Besuch ausleihen oder seine Besuchsfrequenz erhöhen. Dieser „Wiederkauf“ ist messbar und wird von Bibliotheken statistisch erfasst – eine Erfassung, die dennoch keine qualitative Information über den Kunden liefert.

Dem Zusatzkauf entspricht die Inanspruchnahme zusätzlicher Produkte beziehungsweise Dienstleistungen. Hier ist an die Produktzusammenstellung zu denken. Der Kunde wird dazu gebracht, für seinen Informationsbedarf zusätzliche Datenbanken abzufragen, den Fernleihdienst in Anspruch zu nehmen oder eine das Buch begleitende CD-ROM auszuleihen.

Nicht zuletzt spielt auch die Weiterempfehlung von Produkten und Dienstleistungen sowohl in öffentlichen als auch in wissenschaftlichen Bibliotheken eine zentrale Rolle.

---

<sup>46</sup> Vgl. *Homburg, C./Bucerius, M.*, Managementherausforderung, 2006, S. 56: „Die am häufigsten diskutierte Auswirkung von Kundenzufriedenheit ist die Kundenloyalität.“

Ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Unternehmenserfolg konnte bereits in mehreren Untersuchungen gezeigt werden.<sup>47</sup> Da Bibliotheken ohnehin nicht auf Gewinnmaximierung zielen, ist sowohl der wirtschaftliche Erfolg als auch der Markterfolg einer Bibliothek marginal. Nichtsdestotrotz wird dieser Zusammenhang von den Befunden Fischers et al. nuanciert: „Es wird gezeigt, dass kein einfacher linearer Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg besteht. Vielmehr steigt der Unternehmensgewinn zunächst mit der Zufriedenheit kontinuierlich bis zu einem optimalen Niveau an. Ab diesem Gewinnoptimum führt jede weitere Verbesserung der Kundenzufriedenheit zu einem Rückgang des Gewinns. Diese Gewinnreduzierung führt ab einem bestimmten Zufriedenheitsniveau sogar zu einem Verlust, da die Investitionen in die Zufriedenheitssteigerung größer sind als die zu erwartenden Gewinnrückflüsse.“<sup>48</sup> Diese Befunde sprechen für eine Kosten-Nutzen-Berechnung des Service.

### **2.2.2.3 Messverfahren zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit**

Wie kann eine Bibliothek erfahren, ob ihre Nutzer zufrieden sind? Bibliotheken haben schon Anfang der 60er Jahre ihre Aufmerksamkeit auf die Benutzer gelenkt und deren Verhalten und Bedürfnisse erforscht. Nach Matthews hat sich die sogenannte Benutzerumfrage Anfang 90er Jahre zu einer Zufriedenheitsumfrage gewandelt.<sup>49</sup> Jedoch haben sich die Bibliotheken im Gegensatz zu Unternehmen quasi ausschließlich um externe Kunden gekümmert, insbesondere um die Nutzer der Bibliothek. US-amerikanische Bibliotheken haben sich jedoch auch für die Zufriedenheit der Mitarbeiter interessiert.

Die Forschung hat sich 30 Jahre lang bemüht, Messverfahren zu entwickeln und zu perfektionieren und hat dabei eine unübersichtliche Zahl von Instrumenten hervorgebracht. Nach ausführlicher Analyse unterschiedlicher Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit kommt Beutin zu dem Ergebnis, „dass primär die subjektive, merkmalsorientierte, mehrdimensionale und explizite ex post-Messung geeignet ist, die

---

47 Homburg und Bucerius haben hierzu 23 Untersuchungen verglichen und deren Ergebnisse dargestellt. Vgl. *Homburg, C./Bucerius, M.*, Managementherausforderung, 2006, S. 57 ff.

48 Die Befunde wurden von Homburg und Bucerius zusammengefasst. Vgl. *Homburg, C./Bucerius, M.*, Managementherausforderung, 2006, S. 67. Für die Untersuchung von Fischer et al. vgl. *Fischer, M./Hermann, A./Huber, F.*, Return, 2001.

49 *Matthews, J. R.*, Evaluation, 2007, S. 249.

Zufriedenheit der Kunden mit dem gesamten Leistungsspektrum eines Unternehmens umfassend zu untersuchen.<sup>50</sup> Es stellt sich heraus, dass diese Verfahren auch die gängigsten sind. Der Ansatz von standardisierten (wie LibQUAL+) oder selbst-entwickelten Umfragen ist das verbreitetste Verfahren im Bibliotheksbereich.

Die Ermittlung und Kontrolle des Kundenzufriedenheitsniveaus gehören zur ständigen Aufgabe des Managements. Seit Anfang der 90er Jahre bemühen sich Bibliotheken immer mehr, diese Daten zu erfassen, oft mit Hilfe von Benutzerumfragen. Jedoch ist das Konstrukt Kundenzufriedenheit zu komplex, um nur eine Methode anzusetzen.<sup>51</sup> Außerdem wird neben der unregelmäßigen Durchführung oft nur ein einziges Verfahren verwendet, was zu keinen klaren Ergebnissen führen kann.

Im Bibliotheksbereich erfahren zwei Maßnahmen eine große Verbreitung: zum einen das Beschwerdemanagementsystem, das zu den problemorientierten subjektiven Messinstrumenten gehört, zum anderen die standardisierte Umfrage LibQUAL+, die allerdings faktisch kaum Anwendung im deutschsprachigen Raum findet. Eine kritische Beschreibung dieser zwei Verfahren würde den Rahmen dieser Arbeit allerdings sprengen. Ferner finden diese Themen in der Literatur bereits Beachtung, so dass ein solcher Exkurs an dieser Stelle nicht erforderlich zu sein scheint.

Abschließend ist hier an die Bedeutung der Kundenzufriedenheit zu erinnern. In dieser Hinsicht behauptet Friege, dass die Leistungsbeurteilung durch den Kunden zunehmend in den Mittelpunkt rücken wird. Diese Beurteilung werde Verbesserungen auf Projektbasis initiieren und damit effiziente und kontinuierliche Verbesserungsprozess garantieren: „Wenn Kundenzufriedenheit als Ziel verfolgt wird, ist es nicht ausreichend, allein auf die Kundenzufriedenheit fördernde Umsetzung von Kundenmanagement zu vertrauen, sondern es bedarf eines zusätzlichen „Motors“ für die ständige, unternehmensweite Verbesserung der Kundenzufriedenheit.“<sup>52</sup>

---

50 *Beutin, N.*, Verfahren, 2006, S. 166.

51 Siehe hierzu den Vergleich in: *Stahl, H. K.*, Kundenmanagement, 2000, S.169 ff.

52 *Friege, C.*, State-of-the-Art, 2007, S. 478.

### 2.2.3 Kundenbindung

Spätestens seit der Erkenntnis, dass der Aufwand, Kunden zu halten und zu binden, geringer ausfällt als die Kosten für die Akquisition neuer Kunden, konzentrieren sich Bibliotheken auf den Ausbau von Kundenbeziehungen. Die systematische Kundenbindung kann den Erfolg der Bibliothek insgesamt stärken. Laut Töpfer entsteht erst ein Vertrauensverhältnis zwischen Kunden und Unternehmen, wenn das Unternehmen bereits ein erhebliches Maß an Kundenorientierung erreicht hat, was in vielen Fällen zu einer starken Kundenloyalität führt.<sup>53</sup> „Erfüllt das Produkt ... die Anforderungen des Kunden, dann stabilisiert dies die Kundenbeziehung in Richtung einer von Vertrauen geprägten Partnerschaft zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden.“<sup>54</sup> Insofern stellt Vertrauen einen zentralen Anhaltspunkt der emotionalen Kundenbindung dar, dem übrigens in Bibliotheken ein besonders hoher Stellenwert zukommen sollte.

Bruhn versteht unter Kundenbindung „sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl das tatsächliche Verhalten als auch Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren beziehungsweise auszuweiten.“<sup>55</sup>

Dabei sind die folgenden vier Arten von Kundenbindung zu unterscheiden:

- technisch-funktionale,
- ökonomische,
- vertragliche,
- emotionale Bindung.

Grundsätzlich sind für Bibliotheken nur die technisch-funktionale und die emotionale Bindung relevant, wobei besonders Letztere eine zentrale Rolle spielt. Zunächst aber zur technisch-funktionalen Bindung: Von dieser ist die Rede, wenn ein Zusammenhang zwischen Kern- und Zusatzleistungen besteht, so dass der Kunde gezwungen wird, ein Produkt aufgrund der hohen Wechselbarrieren weiter zu benutzen. Ein Beispiel dafür ist der

---

53 Vgl. Töpfer, A., Phasen, 2008, S.19.

54 Ebd., S.21.

55 Bruhn, M., Kundenorientierung, 2007, S. 113.

Onlinedienst *MyLibrary*, für den der Nutzer sein Profil eingeben muss, um von personalisierten Dienstleistungen zu profitieren. Es ist vorauszusehen, dass solche Dienstleistungen im Laufe der Zeit mit stetig wachsender Präzision individualisiert werden. Ein Plattformwechsel in dieser Situation würde den Verlust der Profilierung bedeuten. Diese Art von Bindung ist allerdings nicht kundenorientiert.

Die einzige fair erscheinende Art der Kundenbindung ist die emotionale, weil sie auf einer freiwilligen Entscheidung des Kunden basiert und auf der Ebene der Kundenzufriedenheit wirkt.

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wird oft diskutiert. Im Zentrum der Debatte steht dabei die Ansicht, dass die Kundenbindung mit zunehmender Zufriedenheit überproportional zunimmt. Dies wurde bereits vielfach nachgewiesen. Bruhn sagt dazu: „Je höher das Zufriedenheitsniveau der Zielgruppe ist, desto besser können Bindungswirkungen durch einen gegebenen Ressourceneinsatz erzielt werden.“<sup>56</sup> Es ist zu betonen, dass sich Bibliotheken lediglich auf diese Art von Bindung konzentrieren sollten, da sie langfristig am profitabelsten ist. Das Problem ist laut Töpfer, dass die „rationale Komponente für eine emotionale Kundenbindung ... die Zufriedenheit [ist], die alleine aber nicht ausreicht. Die stärkere emotionale Komponente ist die Wahrnehmung eines Marktpartners in Form seines Images.“<sup>57</sup> Dies ist zum Teil durch das kommunikative CRM zu erreichen, womit das sogenannte „one face to the customer“ angestrebt wird.

Tatsächlich kann aber auch durch die Umsetzung der genannten Maßnahmen eine Abwanderung nicht immer verhindert werden, da „Variety seeking“ oder personelle Gründe wie ein Umzug wiederum anderen Bedingungen unterliegen. In den Fällen, in denen aber eine Rückgewinnung möglich erscheint, kommen auch das Beschwerde- und das Abwanderungspräventionsmanagement als Bestandteil des Kundenbindungs-managements zum Tragen, die im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht näher vorgestellt werden können.

Werden Abwanderungen beobachtet, lassen sich drei Kategorien von Gründen unterscheiden, die sich zum Teil auf das Unternehmen, zum Teil auf den Wettbewerb, aber auch auf die Person beziehen. Eine Analyse der Ursachen ermöglicht nicht nur Erkenntnisse darüber,

---

<sup>56</sup> Bruhn, M., Kundenorientierung, 2007, S. 115.

<sup>57</sup> Töpfer, A., Phasen, 2008, S.21.

warum der Kunde abgewandert ist, sondern erlaubt auch Rückschlüsse hinsichtlich des Rückgewinnungspotentials. Diese geben wiederum Auskunft über die einzusetzende Strategie für die Rückgewinnung.

## **2.2.4 Kundenwert und Kundenlebenszyklus**

Der Customer Lifetime Value (CLV) ist ein Instrument zur Bestimmung der Rentabilität von Kunden. Dabei liegt der Fokus nicht mehr auf den einzelnen Transaktionen, sondern auf einer Berechnung der Investitionen und der Gewinne während der gesamten Dauer der Geschäftsbeziehung. Erst unter Berücksichtigung des gesamten Kundenwertes im Laufe der Beziehung ist es dann möglich, das Amortisieren großer Startinvestitionen und somit deren Rechtfertigung abzubilden. Für die Bibliotheken ist die Operationalisierung von Gewinnen und folglich von Kundenwerten nach Naumann jedoch mit Schwierigkeiten verbunden: „Die [wirtschaftliche] Kategorie „Gewinn“ muss bei der Sachzielorientierung durch den wesentlich schwerer messbaren Begriff des „Nutzens“ beziehungsweise „outcome“ ersetzt werden.“<sup>58</sup>

Trotz dieser Schwierigkeit erweist sich aber eine Kundenbewertung zur Unterstützung der Entscheidungsprozesse in Verbindung mit einer Prozess-Kosten-Rechnung auch in Bibliotheken als sinnvoll. Der Wert eines Kunden beziehungsweise eines Kundensegments hängt grundsätzlich von seinem Beitrag zur Zielerreichung ab. Es ist allerdings klar, dass die Ziele von Bibliotheken und die von privaten Unternehmen voneinander abweichen. Dementsprechend erfolgt die Kundenwertanalyse für eine Bibliothek mit anderen Operatoren. Außerdem würde eine Kundenwertanalyse nicht direkt der Kundenpriorisierung dienen, sondern eher der Ausrichtung und Entwicklung der Produkte und Dienstleistungen mit dem Ziel, einen maximalen Nutzen für die Mehrheit der Kunden zu bewirken. So könnte versucht werden, für geringwertige Kundensegmente das Nutzensniveau zu erhöhen und damit den Service der Bibliothek für diese attraktiver zu machen.

Diller entnimmt der Literatur die folgenden fünf Faktoren zur Bestimmung des Kundenwertes: Umsatz, Kundenerfolg, Cross-Selling-Wert, Referenzwert und Informationswert.<sup>59</sup> In Anbetracht dieser Faktoren erscheint eine Umsetzung dieser

---

58 Naumann, U., Serviceportfolios, 2010, 23.

59 Diller, H., Steuerungsgröße, 2002, S. 301.

Berechnung im Bibliothekskontext zunächst einfach. Sie ist aber – auch im privaten Bereich – in der Praxis eine äußerst komplizierte Aufgabe.

Gegen eine Berechnung des Kundenwertes mit Rücksicht auf die aktuellen Ausgangssituationen der Bibliotheken sprechen:

- Wenn überhaupt, so lassen sich nur sehr wenige Kundenwertkomponenten in Bibliotheken monetarisieren. Zu diesem Zweck muss zu Scoring-Methoden gegriffen werden, die eine Gewichtung der Komponenten ermöglichen. Zu den Vor- und Nachteilen dieser Alternative ist auf den Portfolio-Ansatz zu verweisen.
- Anders als in der freien Wirtschaft wird im öffentlichen Dienst zwischen Leistungsfinanzierern und Leistungsempfängern unterschieden. Einfach ausgedrückt bringt der Kunde hier keinen Gewinn. Der Aspekt des Kundennutzens spielt also in diesem Bereich keine direkte Rolle für die Mittelzuweisung. Der Zusammenhang zwischen Allokation und Outcome ist außerdem bisher wenig untersucht worden.
- In vielen Fällen reicht die Datengrundlage nicht aus, um eine solche Berechnung durchzuführen.

Laut Töpfer gehört es zu den wesentlichen Anforderungen eines kundenorientierten und erfolgreichen Unternehmens, „alle Verbesserungsmaßnahmen zur Erhöhung des Kundennutzens in Relation zum aktuellen Kundenwert oder zu seiner zukünftigen Bedeutung im Rahmen des strategischen Marketings eines Unternehmens zu beurteilen.“<sup>60</sup> Auch für Bibliotheken und die Gestaltung ihrer Produkte und Dienstleistungen ist es wichtig, die Kundenbeziehungen über die gesamte Lebenszeit zu analysieren und darauf aufbauend die kommenden Dienstleistungen zu planen.

### **2.3 Dimensionen des Kundenmanagements**

In der Literatur zum Kundenmanagement werden vier Dimensionen zur Erklärung des Kundenmanagement-Modells herangezogen. Der nachstehende Abschnitt gibt die Grundzüge des CRM wieder.

---

60 Töpfer, A., Phasen, 2008, S.4.

### 2.3.1 Strategische Dimension

Für die Bibliothek trägt die strategische Planung wesentlich zum Erfolg oder Misserfolg bei. Sie bestimmt nach Hungenberg „die grundsätzliche Positionierung des Unternehmens und seiner Einzelgeschäfte im Markt und prägt dessen Ressourcenbasis.“<sup>61</sup> Innerhalb der strategischen Dimension werden die Ausprägung der Kundenorientierung bestimmt und Maßnahmen für die Zielerreichung definiert. So gehört die Formulierung von Basisstrategien zur ersten Phase der Implementierung des Kundenmanagements. Erfreulicherweise ist auch tatsächlich zunehmend der Einsatz von strategischen Planungsinstrumenten zu beobachten. Diesbezüglich haben Mundt und Vonhof beobachtet, dass 55% der deutschen Bibliotheken diese einsetzen oder ihre Benutzung planen.<sup>62</sup>

Die strategische Dimension eines erfolgreichen Kundenmanagements basiert auf drei Grundlagen, ohne die eine starke Positionierung nicht denkbar wäre. Dies sind die Mission, die Vision und das Leitbild. Die strategische Vision des Unternehmens entwickelt sich nach Stahl schrittweise und ist das Ergebnis eines interaktiven Prozesses, an dem mehrere Personen mit verschiedenen Schwerpunkten beteiligt sind.<sup>63</sup> Aus dieser ständigen Auseinandersetzung heraus entsteht die Vision, von der ausgehend wiederum ein Leitbild entwickelt wird.

Für die strategische Planung müssen Informationen über den externen und internen Zustand der Bibliothek vorliegen. Dazu kann eine Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen in Form einer SWOT-Analyse angefertigt werden, die zum einen das technologische, gesellschaftliche, ökologische, ökonomische und politisch-rechtliche Umfeld, zum anderen die finanzielle Lage sowie die Ressourcen und Fähigkeiten berücksichtigt. Mit diesem Analyseverfahren, das nach Naumann der Ausgangspunkt eines Portfolio-Managements sein sollte,<sup>64</sup> werden die Stärken und Schwächen transparent dargestellt und der Handlungsbedarf erkannt.

Gegenstände der Dimension Strategie sind<sup>65</sup>:

- die Definition und Operationalisierung von Kundensegmenten,

---

61 Hungenberg, H., Unternehmensführung, 2007, S. 107.

62 Vgl. Mundt, S./Vonhof, C., Managementinstrumente, 2007, S. 321.

63 Stahl, H. K., Kundenmanagement, 2000, S. 6 f.

64 Naumann, U., Serviceportfolios, 2010, S. 23.

65 In Anlehnung an: Proeller, I./Zwahlen, T., Kundenmanagement, 2003, S. 8.



- die Erfassung und Gestaltung der Kundenkontaktpunkte,
- die Erfassung der Kundenerwartungen,
- die Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung,
- die Zielsetzung für das CRM-Projekt.

Ein wesentlicher Punkt der strategischen Dimension ist die Segmentierung des Kundenbestands. Die Segmentierung der Kunden erfolgt in gewinnorientierten Unternehmen meistens über eine ABC-Analyse. In Bibliotheken findet diese aber nach anderen Kriterien statt, nämlich nach Alter, Beschäftigung oder Status.

Rowley sieht in der Segmentierung folgende Vorteile<sup>66</sup>:

- ein besseres Verständnis für die Kunden und ihre Erwartungen,
- ein besseres Verständnis des Wettbewerbs,
- eine effektivere Ressourceneinteilung,
- eine kundengerechte Marketing-Kommunikation.

Bibliotheken segmentieren zwar ihren Kundenbestand, jedoch sind diese Segmente oft zu breit definiert. Rowley sagt über die traditionell für die Kundensegmentierung verwendeten Variablen wie Alter, Geschlecht, Wohnort, Status: „These have been popular, not because they are necessarily the best segmentation variables, but rather because the data on these variables is relatively readily available.“<sup>67</sup> Es gäbe also, wenn andere Daten vorhanden wären, andere Variablen, die eine präzisere Erfassung des Kundenbestands möglich machen würde. Dabei ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass eine schlechte Kundensegmentierung große Wirkung auf den geleisteten Service haben kann. Ferner sind für jedes Kundensegment Erfolgsfaktoren abzuleiten.

Für die strategische Planung ist nicht nur eine fundierte Kenntnis über den Kundenbestand wichtig. Diese ist außerdem mit einer ausführlichen Evaluation des Ist-Zustands zu kombinieren, um die künftigen Dienste mit Erfolg zu entwickeln. In seinem Text zieht Moll den Schluss: „Strategic planning for a library should not be merely an extension of what the institution wants, whether it is a municipality, department of education or university. Rather

---

66 Vgl. Rowley, J., Customers, 2000, S. 160.

67 Ebd.

we should look at what we can offer, we should make certain that our users who need to know it, do and we should proceed to be out there mixing it with our users being in their space.“<sup>68</sup>

### 2.3.2 Organisatorische Dimension

Das Thema der Organisation findet im Vergleich zu den anderen drei Dimensionen in der Literatur zum Kundenmanagement erstaunlicherweise wenig Beachtung. Nach Chandlers Grundsatz „structure follows strategy“ spiegelt sich eine Veränderung der Unternehmensstrategie stets in der Organisationsstruktur wider. Die Implementierung des Kundenmanagements setzt demzufolge eine Änderung der Organisationsform voraus. Dieser Zusammenhang wird aber oft vernachlässigt. Den Nachweis dafür liefern Bernecker und Helmke, die die unzureichende Umsetzung in den Organisationsstrukturen als Hauptursache für das Fehlschlagen von CRM-Ansätzen sehen.<sup>69</sup> Diese Aussage unterstützend meint Krieger: „Ein CRM-Rollout ist nur dann erfolgreich, wenn die Organisationsstruktur und die damit verbundenen Aufgaben (wie zum Beispiel die Beschreibung der Arbeitsplätze, die Definition von Kennzahlen zur Leistungsmessung, die Schaffung von Anreizsystemen und die Planung von Fortbildungsprogrammen) so gestaltet wurde, dass sie den Bedürfnisse der Kunden gerecht werden.“<sup>70</sup>

Eine strategische Kundenorientierung zieht aufgrund der notwendigen Veränderungen den Ansatz des Change Managements nach sich. Für die Unternehmenskultur bedeutet dies eine Herausforderung. Molina und Carlos formulieren diese Schwierigkeit wie folgt: „En síntesis, podemos afirmar que una cultura de CRM que busque cultivar una relación duradera y satisfactoria con los clientes, va mucho más allá de la cultura de servicio al cliente que las empresas han manejado durante varios años.“<sup>71</sup> Um dieser Anforderung gerecht zu werden, werden in der Regel Standards definiert und Anreizmechanismen geschaffen. Außerdem ist häufig eine neue Definition der Stellen und Aufgaben notwendig, um die Rahmenbedingungen zu optimieren.

---

68 Moll, M., Relationship, 2008, S. 7.

69 Bernecker, M./Helmke, S., Kundenmanagement-Organisation, 2004, S. 109.

70 Krieger, K., Innovationserfolg, 2005, S. 73.

71 Molina, G./Carlos, E., CRM, 2001, S. 9: „Zusammenfassend können wir behaupten, dass eine CRM-Kultur, die auf dauerhafte und für die Kunden befriedigende Beziehungen abzielt, weit über die in den letzten Jahren von Unternehmen geförderte Servicekultur hinausgeht.“

Eine effiziente Organisation, die sich an den sich stets verändernden Erwartungen der Kunden orientiert, besitzt folgende Merkmale:

- Sie muss einen effizienten Arbeitsablauf gewährleisten. Darunter ist eine maximale Kosten- und Zeitnutzung zu verstehen, indem der Koordinationsbedarf auf ein Minimum reduziert wird.
- Sie muss die Motivation der Mitarbeiter stärken und deren Autonomie fördern. Dazu muss sie klare Verantwortungs- und Kompetenzbereiche definieren und die Entstehung von Konflikte mindern.
- Sie muss flexibel sein, damit die Bibliothek auf die Marktsituation reagieren und ihre Position behalten kann.
- Sie muss Informationen durch die gesamte Bibliothek leiten und deren Zugang gewährleisten, was wiederum den Wissensaustausch erleichtert und die Kreativität fördert, um Innovationen anzuregen.

Der Abbildung 5 folgend wird eine kundenorientierte Organisation nicht allein durch die Einführung einer Marketingabteilung erreicht, sondern erst dadurch, dass die gesamte Bibliothek auf den Kunden ausgerichtet wird. Der Schwerpunkt der Beziehung verschiebt sich also von der Relation Kunde/Top-Management zu der Relation Kunde/Mitarbeiter. Dazu wird die Zahl der Mitarbeiter, die in Kontakt mit den Nutzern kommen, größer. Mitarbeiter, die vorher keinen Kontakt mit Nutzern hatten, werden somit aufgrund der Neustrukturierung und des Aufbaus neuer Kommunikationskanäle neue Aufgaben verantworten müssen. Ein Beispiel liefert Borchert mit dem Bericht über die Benutzung eines Trouble-Ticket-Systems, das die Kundenkommunikation in der Bibliothek professionalisiert und das Personal im Back-Office mit den Nutzern in Kontakt gebracht hat.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Borchert, C. A., Jungle, 2006.

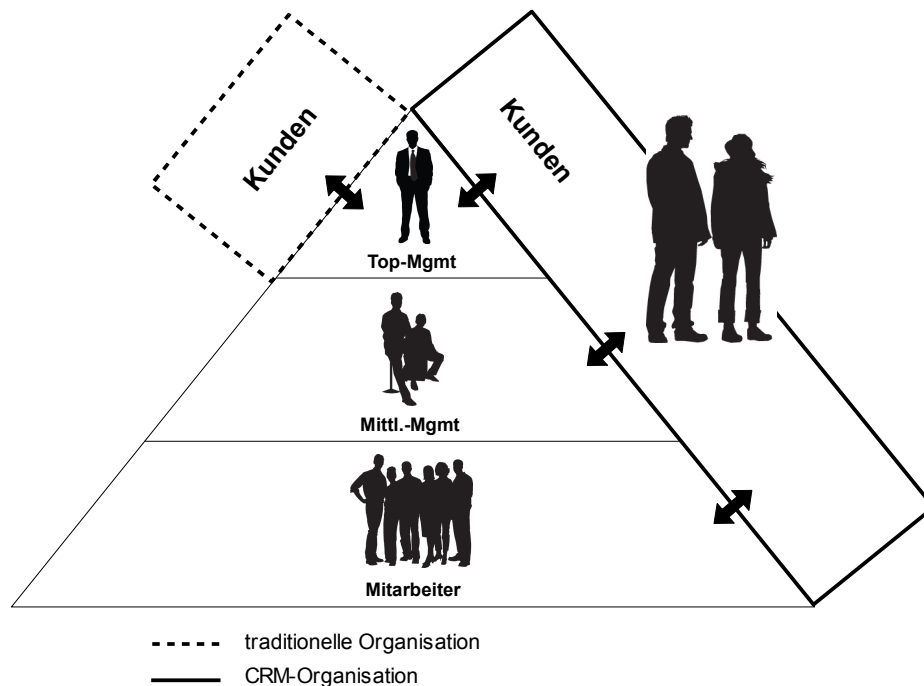


Abbildung 5: traditionelle und CRM-Organisationsformen

Auf die Veränderungen ihres externen Umfelds reagierend haben Bibliotheken in den vergangenen Jahren ihre Organisationsstruktur geändert und angepasst. Dies wird auch in zahlreichen Publikationen thematisiert, die über alternative Organisationsformen berichten. Die Distanzierung von klassischen Organisationsstrukturen, die mit ihrer Produktausrichtung nur schlecht auf die Kundenbedürfnisse eingehen können, ist eine Folge der zunehmenden Kundenorientierung in Bibliotheken. Mit der Forderung nach Schnelligkeit im Kundenkontakt, Flexibilität gegenüber Kundenbedürfnissen und Umweltveränderungen sowie der Optimierung der Wissensorganisation und des Wissensaustauschs sind Matrix- und Teamorganisationen in den Vordergrund gerückt. Zusammenfassend lässt sich vermuten, dass die Implementierung des Kundenmanagements in einer Bibliothek den Bedarf einer Anpassung der Organisationsstruktur generell verstärkt.

### 2.3.3 Operative Dimension

„Kundenmanagement umfasst als Prozess alle Interaktionspunkte des Kunden mit der Unternehmung entlang des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus.“<sup>73</sup> In dieser Definition von

<sup>73</sup> Friege, C., State-of-the-Art, 2007, S. 467.

Frieger sind zwei Aspekte enthalten, die im Kundenmanagement eine substantielle Stelle einnehmen: die Kundenkontaktpunkte und der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus. Mit Bezug auf diese zwei Aspekte werden nun zunächst die wesentlichen Prozesse vorgestellt. Die verschiedenen Prozesse des Kundenmanagements können, wie in Abbildung 6<sup>74</sup> dargestellt, mit dem Modell des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus strukturiert werden. Im Rahmen des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus wird zwischen potenziellen, neuen, Stammkunden und verlorenen Kunden unterschieden. Jeder Kundentyp ist dabei mit verschiedenen Kundenbedürfnissen verbunden, die bestimmten Prozessen unterstellt sind. Managementbezogene Aufgabenschwerpunkte sind mit Prozessen verbunden, die sich den vier Phasen des Lebenszyklus zuordnen lassen.

Um diese Prozesse zu visualisieren, zu analysieren und zu optimieren, müssen verschiedene Methoden eingesetzt werden. Eine davon ist das Service Blueprint, das vielschichtig den Ablauf eines Service aus Kundensicht darstellt. Diese Methode ist besonders effizient, um Fehler im Ablauf zu erkennen und zu beheben.

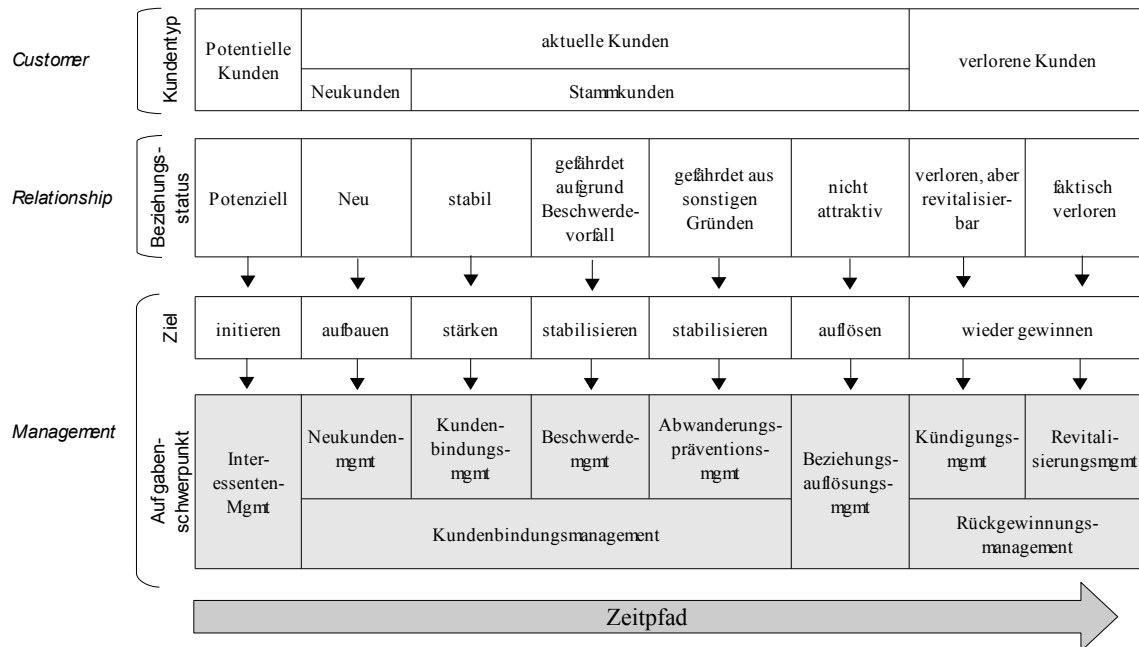


Abbildung 6: Bereiche des Kundenmanagements

74 In Anlehnung an *Stauss, B./Seidel, W.*, Beschwerdemanagement, 2002. S. 31.

Zu den Kundenmanagement-Prozessen gehören das Wissensmanagement, das Multi-Channel-Management, das Segment-Management, das Innovationsmanagement und das Beschwerdemanagement. In der bibliotheksrelevanten Literatur finden besonders das Wissens- und das Beschwerdemanagement große Beachtung.

### **2.3.4 Potenziale**

Die Dimension der Potenziale, die von einigen Autoren oftmals auf die IT-Komponente reduziert wird, enthält personal- und informationsbezogene sowie technische Aspekte. Nach Proeller und Zwahlen fasst diese Dimension die „enabling factors im Sinne von Ressourcen und Instrumenten“<sup>75</sup> zusammen.

Ist einerseits das Management für die Lenkung des Projektes verantwortlich, so tragen andererseits die Mitarbeiter zu allen Maßnahmen des Auf- und Ausbaus von Kundenbeziehungen bei. Folglich stellt sich die Frage nach der Einstellung und Motivation der Mitarbeiter sowie nach ihren Fähigkeiten, die Kunden zufriedenzustellen und zu binden.

Ferner ist auf die Informationsqualität zu achten, wobei die Beschaffung, die Strukturierung, die Verwaltung, die Nutzung und Verteilung sowie die Entsorgung der Informationen berücksichtigt werden müssen. Das Kundenmanagement erfordert eine effektive Verwaltung der Kundeninformationen, damit schnell und effizient auf die jeweilige Kundenerwartung eingegangen werden kann.

Letztendlich setzt das Kundenmanagement den Einsatz eines CRM-Systems nicht unbedingt voraus, jedoch ist für Unternehmen mit hoher Kundenzahl und mit eher heterogenen Bedürfnissen<sup>76</sup> eine IT-Unterstützung wünschenswert. In Bibliotheken würde die Anwendung eines CRM-Systems die Kundensegmentierung und damit einen an Kundensegmenten orientierten Service enorm erleichtern. Zudem muss hier hinzugefügt werden, dass sich die von einem CRM-System angebotenen Möglichkeiten von traditionellen Bibliothekssystemen unterscheiden, welche eine höhere Datengranulierung aufweisen, die nur sehr begrenzte Analysemöglichkeiten bietet.

---

<sup>75</sup> Proeller, I./Zwahlen, T., Kundenmanagement, 2003, S. 8.

<sup>76</sup> Grabner-Kräuter, S./Schwarz-Musch, A., CRM, 2006, S. 183.

CRM-Systeme enthalten generell die drei zentralen, zusammenhängenden Aufgabenbereiche Kommunikation, Operationen und Analyse – demnach wird von kommunikativem, operationalem und analytischem CRM gesprochen. Vom kommunikativen CRM werden alle Kundenkommunikationskanäle gesteuert, synchronisiert und zielgerichtet eingesetzt. Das operative CRM umfasst die Anwendungen im Front-Office-Bereich, die den direkten Kontakt mit den Kunden betreffen. Und schließlich hat das analytische CRM die Aufzeichnung und Analyse der gesamten Kundendaten zum Gegenstand. CRM-Systeme können unter anderem folgende Funktionalitäten aufweisen: Sales, Marketing, und Service Automation sowie Groupware, Data Mining und Online Analytical Processing. Um die Personalisierung des Kundenservice voranzutreiben, ist ein durch die dargestellten Maßnahmen zu sichernder Informationsbestand definitiv unerlässlich.

## **3. Publikationsanalyse**

### **3.1 Kurze Zusammenfassung**

Nach dieser Einführung in die Grundlagen des Kundenmanagements wird im folgenden Kapitel dessen Stellenwert und Umsetzungsstand innerhalb der Zeitschriftenliteratur im deutschen und US-amerikanischen Bereich anhand einer Publikationsanalyse ermittelt. Der dafür berücksichtigte Zeitraum umfasst die Jahre 1995 bis 2009.

### **3.2 Fragestellungen**

Es wurde in erster Linie versucht, innerhalb der Stichprobe Schwerpunkte der Forschung und der professionellen Kommunikation im Bibliotheks- und Informationsbereich zu ermitteln. Dabei lag der Fokus auf dem Stellenwert der Themen Management, Marketing und Finanzen sowie kundenorientierte Aktivitäten und Forschung. Dem liegt die Vermutung zu Grunde, dass Kundenmanagement-bezogene Literatur sich auf diese Klassen konzentriert.

Im dritten Kapitel wird zum einen versucht, den Umfang der Publikationen zum Thema Kundenmanagement nach Ländern zu ermitteln. Zum anderen werden die Struktur und die Entwicklung über einen Zeitraum nach Ländern gegenübergestellt.

### **3.3 Methode**

#### **3.3.1 Auswahl der Methode**

Um den Stellenwert eines Themas innerhalb der Fachliteratur zu definieren, ist die Publikationsanalyse eine effiziente Methode. Die Literatur im Bibliotheks- und Informationsbereich wurde bisher unter verschiedenen Gesichtspunkten umfassend erforscht, dies allerdings vor allem in den angelsächsischen Ländern. Analysen dieser Art sind im deutschsprachigen Raum seltener und dann nur unregelmäßig zu verzeichnen.

Aus mehreren Gründen wurde die Publikationsform Zeitschrift bereits häufig als Untersuchungsgegenstand privilegiert: Zum einen stellt diese in vielen Fachbereichen den bevorzugten Kommunikationskanal dar, was auch im Bibliotheks- und Informationsbereich der Fall ist. Zum anderen vereinen Zeitschriften verschiedene Textsorten wie Forschungsberichte, Essays, Rezensionen und Tätigkeitsberichte in einem einzigen Medium.



Sie umfassen ebenso Ergebnisse von breiter angelegten Projekten, die primär monographisch veröffentlicht wurden. Schließlich sind die Daten von Zeitschriften relativ problemlos zu erheben, da sie meistens in Datenbanken erfasst sind. Wie im Fall der vorliegenden Arbeit ist eine Abfrage in einer Datenbank und eine anschließende Überprüfung auf Vollständigkeit hinreichend.

Warum aber erscheint gerade der Versuch so lohnenswert, den Umsetzungsstand des Kundenmanagements über dessen Thematisierung in Aufsätzen zu erschließen?

Das wissenschaftliche Publizieren spielt eine zentrale Rolle in der Bibliotheksarbeit. Es dient vor allem als Entscheidungsgrundlage für die Manager und Mitarbeiter bibliothekarischer Institutionen, vermittelt aber auch Informationen über die Fortschritte und Implementierung von Technologien und Service und erhält die Problemdiskussion in der Fachgemeinschaft aufrecht. Das wissenschaftliche Publizieren in Fachzeitschriften dient außerdem der Fortentwicklung der Bibliotheks- und Informationswissenschaft und sollte also nicht als periphere Tätigkeit wahrgenommen werden, sondern die Praxis stetig begleiten.<sup>77</sup> In seinem programmatischen Schreiben verstärkt Blados diese Aussage: „An acquired body of research is vital to the development of theory and the solution of professional problems; to the formulation of tools and methods for analysing organisations, services, environments, and behaviors; for determining the cost and benefits of information products, services and systems; for establishing and developing theories upon which to base practice; and for contributing paradigms, models, and radically new conceptualizations of library and information science phenomena.“<sup>78</sup> So stehen Forschung und Praxis in engem Zusammenhang miteinander, aus dem heraus sich die Anwendung der Methode der Zeitschriftenanalyse als fundiert erweist.

### **3.3.2 Auswahl des untersuchten Zeitraums**

Der untersuchte Zeitraum wurde auf die Jahre 1995 bis 2009 festgelegt. Eine vorbereitende Analyse der Fachliteratur in mehreren Datenbanken hat es ermöglicht, diesen Zeitraum zu isolieren. Während dieser Vorarbeit wurde nach Zeitschriftenbeiträgen recherchiert, die dem Management von Kundenbeziehungen zugeordnet werden können. Dabei konnte eine

---

<sup>77</sup> Herson, P./Schwartz, C., Library, 1993, S. 115 f.

<sup>78</sup> Blados, W. R., Research, 1992, S.1.

thematische Entwicklung beobachtet werden.<sup>79</sup> Stichwörter wie Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbeziehungen markieren die Anfänge des Konzepts Kundenmanagement. Da Anfang der 90er Jahre erst vereinzelt Artikel zum Thema erschienen sind, wurde der Beginn der Untersuchungsperiode später angesetzt.

In der Hoffnung, zeitliche Unterschiede in der Entstehung und Entwicklung des CRM in deutschen und US-amerikanischen Bibliotheken zu erkennen, wurde der Zeitraum besonders breit angelegt. In diesem Sinne bestand nicht die Erwartung, Beiträge zum Thema vor 2000 zu finden. Allerdings gehörte zur Ausgangsvorstellung, dass quantitative und qualitative Unterschiede in der Häufigkeit von Themen wie Kundenorientierung oder Servicequalität vorzufinden sind, die zusammen die Rahmenbedingungen für die Implementierung des CRM bilden.

### **3.3.3 Auswahl der Zeitschriften**

Es überrascht nicht, dass in den USA mehr Zeitschriften zum Bibliotheks- und Informationsbereich veröffentlicht werden als in Deutschland. Nach Erfassung der Ulrich's Periodicals Directory, hier in Tabelle 1<sup>80</sup> dargestellt, wurden 922 von 2219 Periodika in den USA herausgegeben. Diese stellen also gut 40% der weltweiten Produktion dar. Die Zahl fasziniert, dennoch muss sie nuanciert werden. Sogenannte „Scholar“ und „Trade Journals“, welche hier mit „wissenschaftliche Zeitschriften“ und „Fachzeitschriften“ übersetzt werden können, bilden zusammen 42% dieser Zahl – die übrigen Periodika sind u.a. Zeitungen, Mitteilungsblätter und Proceedings. Ferner sind nur 316 von 922 Periodika in mindestens einer Datenbank indexiert. Diese Zahl sinkt noch auf 101, wenn nur die Zeitschriften berücksichtigt werden, die einem Peer-Review-Verfahren unterzogen wurden. Vergleicht man dies mit den deutschen Periodika, stehen den 922 US-amerikanischen Titeln nur 100 deutsche gegenüber. Diese Zahl überrascht ebenso. Der relative Anteil von indexierten und Peer-Review-Verfahren unterzogenen Periodika aus Deutschland ähnelt dem entsprechenden Anteil US-amerikanischer Periodika. Anders ist jedoch die Zahl der der Kategorie „wissenschaftliche Zeitschriften“ zugeordneten Periodika, die mit 27% relativ doppelt so hoch ist wie in den USA.

---

79 Siehe hierzu die Abbildung im Anhang 1.

80 Stand: 28.12.2009.

	<b>Gesamt</b>	<b>%</b>	<b>USA</b>	<b>%</b>	<b>DE</b>	<b>%</b>
	3863	100	1662	100	189	100
davon aktiv	2219	57	922	55	100	53
1990-2009	1374	36	573	34	58	31
wiss. Zschr.	687	18	197	12	51	27
Fachzshr.	418	11	196	12	31	16
a. Art	1114	29	529	32	18	10
indexiert	763	20	316	19	30	16
n. indexiert	1456	38	606	36	70	37
PR-Verfahren	277	7	101	6	8	4
k. PR-Verfahren	1942	50	821	49	92	49
inkl. JCR	45	1	17	1	4	2
n. inkl. JCR	2174	56	905	54	96	51

*Tabelle 1:* Im Ulrich's Periodicals Directory aufgelistete Zeitschriften im LIS-Bereich

Über diese formalen Unterschiede hinaus sind weiterhin inhaltliche Nuancen festzuhalten. Zum einen ist in den USA ein höherer Spezialisierungsgrad der Zeitschriften zu beobachten. So gibt es Zeitschriften, die sich lediglich auf Teilaspekte der Bibliotheksarbeit konzentrieren. Zum Beispiel veröffentlicht die US-amerikanische vierteljährlich erscheinende Zeitschrift „Collection Management“ ausschließlich Texte zu Themen, die einen Bezug zum Bestandsmanagement haben. Andere Zeitschriften konzentrieren sich auf Bibliothekstypen. Dies ist vor allem der Fall bei natur- und sozialwissenschaftlichen Bibliotheken.

Unter der Annahme, Bibliothekare nutzten größtenteils Medien in ihrer Muttersprache, ist es kaum vorstellbar, dass ein US-amerikanischer Bibliothekar auf geographische Merkmale bei der Auswahl von Zeitschriften achtet. Das wichtigste Auswahlkriterium ist die Sprache. Da Englisch die internationale Standardsprache der Wissenschaft geworden ist, verfügen die Amerikaner also über einen weit größeren Informationsbestand in ihrer Muttersprache als Deutsche.

Außerdem weisen die in Englisch verfassten Texte eine internationale Qualität auf. So veröffentlichen oft auch Wissenschaftler, die nicht englische Muttersprachler sind, ihre Ergebnisse in Englisch. Englischsprachige dagegen veröffentlichen nur selten in einer Fremdsprache. Demzufolge weisen Texte in englischer Sprache eine höhere Internationalisierung auf. Um Zugang zu dieser Literatur zu haben, müssen deutsche

Bibliothekare eine Sprachbarriere überwinden. Dass dies nicht immer leicht fällt, lässt sich an einem entsprechenden Zitationsverhalten beobachten.

Das Auswahlverfahren ist in Abbildung 6 dargestellt. Zuerst wurde nach Journal Ranking und Zeitschriftenlisten recherchiert.<sup>81</sup> Dieser Zeitschriftenbestand bot die Möglichkeit zu einer positiven Auswahl und zum Ausschluss von 937 Zeitschriften. Im zweiten Schritt wurden die Zeitschriftentitel ausgeschlossen, die nicht folgenden Kriterien entsprachen: Land der Veröffentlichung, zeitlicher Rahmen und Frequenz der Erscheinung, Thema, Typ von Periodika, Peer Review und Indexierung. Nach näherer Betrachtung konnten am Ende die folgenden vier deutschen und fünf US-amerikanischen Zeitschriften ausgewählt werden:

- Bibliothek: Forschung und Praxis
- Bibliotheksdienst
- College & Research Libraries
- Journal of the American Society for Information Science and Technology
- Library Trends
- NFD Information – Wissenschaft und Praxis
- Reference & User Services Quarterly
- The Library Quarterly
- Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie

Die Bedingungen für die Aufnahme einer Zeitschrift waren, dass diese regelmäßig seit 1990 oder früher erschienen ist. Andere serielle Publikationsformen wie „Proceedings“ und „Newsletter“ wurden ausgeschlossen. Ebenso wurden die unregelmäßig oder nur jährlich erschienenen Publikationen ausgeschlossen. Die Zeitschriften müssen außerdem bis 2009 einen aktiven Status haben. Ausgeschlossen wurden auch die Zeitschriften, deren Veröffentlichung zwischen 1990 und 2009 unterbrochen wurde. Ein anderes Kriterium für die Auswahl war, dass sich der Inhalt der Zeitschriften auf den allgemeinen bibliothekarischen Bereich konzentrieren muss. Hier wurden Zeitschriften, die sich ausschließlich dem Thema

---

81 Die Zeitschriftenlisten stammen aus folgenden Untersuchungen: *Koufogiannakis, D./Slater, L./Crumley, E.*, Librarianship, 2004; *Järvelin, K./Vakkari, P.*, Evolution, 1993; *Nisonger, T. E./Davis, C. H.*, Perception, 2005; *Schloegl, C./Stock, W. G.*, Impact, 2004. Die verwendeten Journal Rankings basieren auf Daten von Scopus und Web of Science.

Dokumentation, Information oder Archiv widmen, ausgeschlossen. Ebenso blieben die Zeitschriften mit regionaler Bedeutung unberücksichtigt. Inhaltlich wurde ausschließlich Wert auf die wissenschaftlichen Zeitschriften (Academic/Scholarly Journals) und Fachzeitschriften (Trade Journals) gelegt. Außerdem war es für die Erhebung wichtig, dass die Aufsätze in mindestens einer elektronischen Datenbank erschlossen sind. Schließlich wurden US-amerikanischen Titel ausgeschlossen, die keinem wissenschaftlichen Begutachtungs-verfahren unterzogen sind. Dieses Kriterium konnte für die deutschen Zeitschriften im Bibliotheksbereich keine Berücksichtigung finden, da so nur zwei Zeitschriften am Ende des Auswahlprozesses übrig geblieben wären.

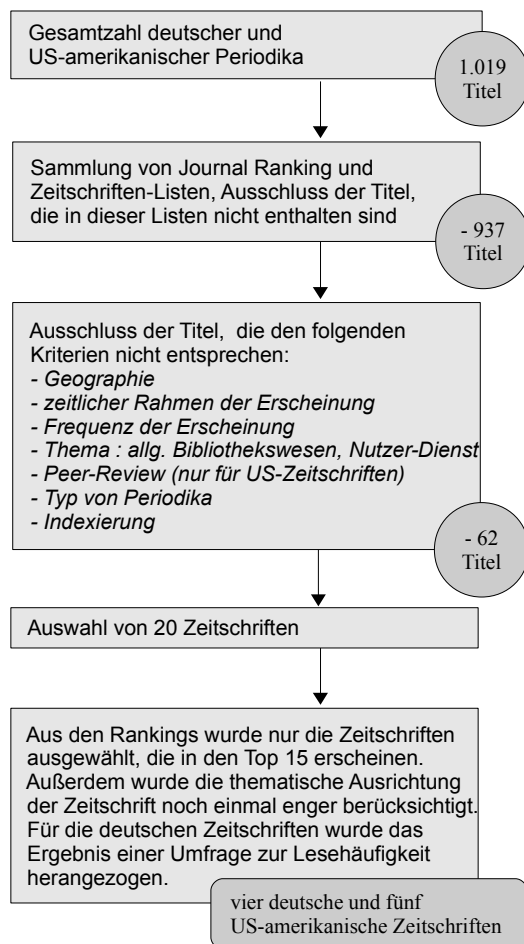


Abbildung 7: Prozess der Zeitschriftenauswahl

Für die Erhebung der Daten wurde ein elektronisches Verfahren angewendet, da ein solches den Vorteil mit sich bringt, dass Erhebung und Eingabe zusammen erfolgen.

### **3.3.4 Datenerhebung**

Die Daten wurden hauptsächlich aus den Datenbanken Social Sciences Citation Index, LISA und Online Contents Informations-, Buch- und Bibliothekswesen exportiert und anschließend in ein Tabellenprogramm importiert. Ein Vorteil der zwei ersten Datenbanken ist die Erfassung des Resümees, welches in OLC-SSG Information, Buch und Bibliothek nicht enthalten ist. Nach der Erhebung wurden die Daten auf Dubletten geprüft. In einigen Fällen konnten Fehler in der Erfassung erkannt werden, zum Beispiel wurde ein Titel zwei Mal erfasst und mit zwei unterschiedlichen Erscheinungsjahren angegeben. Diese Fehler wurden beseitigt.

Um die Zahl der zu klassifizierenden Aufsätze zu reduzieren, wurden sämtliche Aufsätze mit weniger als drei Seiten nicht berücksichtigt. Insgesamt wurden 3098 deutsche und 3652 US-amerikanische Artikel klassifiziert.

### **3.3.5 Das Klassifikationssystem**

Von vornherein wurde die Auswahl eines bereits existierenden und erprobten Klassifikationssystems angestrebt. Das wichtigste Auswahlkriterium war die Übersichtlichkeit und Kohärenz der Klassen, um eine schnelle Klassifikation zu ermöglichen. Die Klassifikation sollte aufgrund des Untersuchungsobjektes nur wenige Ebenen aufweisen und bereits im Rahmen eines Inhaltsanalyse-Projektes erprobt worden sein. Das von Järvelin und Vakkari entwickelte System<sup>82</sup> entspricht diesen Voraussetzungen. Es wurde für ähnliche Zwecke entwickelt und 1990 in der Zeitschrift *Library & Information Science Research* veröffentlicht. In diesem Aufsatz wurde eine Stichprobe von 833 Artikeln aus 37 Fachzeitschriften aus dem Jahr 1985 mit dem Ziel untersucht, eine Bestandsaufnahme der wissenschaftlichen Beiträge dieses Jahres zu ermitteln. In Tabelle 2 sind die elf Oberklassen dieses Systems dargestellt. Das gesamte System enthält außerdem 25 Unterklassen, in die die

---

82 Vgl. *Järvelin, K./Vakkari, P., Content*, 1990.

Oberklassen 40 bis 70 unterteilt sind. Für die Bedürfnisse dieser Untersuchung wurde das System leicht angepasst.<sup>83</sup>

---

**Klassifikation**

---

- 1 Profession & Beruf
  - 2 Bibliotheksgeschichte
  - 3 Verlagswesen und Buchgeschichte
  - 10 Lehre, Aus- und Fortbildung
  - 20 Methodologie
  - 30 Analyse der Bibliotheks- u. Informationswissenschaft
  - 40 Bibliotheksarbeit und Service
  - 50 Archivierung und Information Retrieval
  - 60 Information, Recherche und Benutzung
  - 70 wissenschaftliche Kommunikation
  - 80 andere Bereichen der Bibliotheks- u. Informationswissenschaft
- 

\* hinzugefügte bzw. modifizierte Kategorie

*Tabelle 2:* Klassifikationssystem von Järvelin und Vakkari

### 3.3.6 Reliabilität und Validität

Die Reliabilität wurde mit einem geschichteten Sample von 470 Artikeln geprüft, die knapp 7% des gesamten analysierten Materials repräsentiert. Die Tabelle 3 stellt die Ergebnisse vor. Für jede Klasse – bis auf die Klasse 66 – wurden fünfzehn Artikeln zufällig herangezogen und noch einmal blind klassifiziert. Nach einer geringen Justierung der Klassen wurde eine Reliabilität von 91% erreicht.<sup>84</sup>

---

83 Das Klassifikationssystem wurde u.a. 1999 von Cano benutzt. Vgl. *Cano, V.*, Overview, 1999.

84 Die Klassifikation von Järvelin und Vakkari erreichte damals eine Reliabilität von 70 bis 90%. Vgl. *Järvelin, K./Vakkari, P.*, Content, 1990, S. 400.

Klassen	1	2	3	10	20	30	41	42	43	44	45	46	47	48	49	51	52	53	54	55	56	57	61	62	63	64	65	66	71	72	73	80
Stichprobe	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	5	15	15	15	15
FALSCH	0	1	4	1	1	3	1	0	0	1	0	2	3	0	3	1	0	3	1	3	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	3	4
GUT	15	14	11	14	14	12	14	15	15	14	15	13	12	15	12	14	15	12	14	12	15	14	14	14	14	14	15	4	14	14	12	11
%	100	93	73	93	93	80	93	100	100	93	100	87	80	100	80	93	100	80	93	80	100	93	93	100	93	93	100	80	93	93	80	73

Mittelw.: 90,85%  
Min.: 73%  
Max.: 100%

Tabelle 3: Ergebnis des Reliabilitätstests

Der Test konnte die Konsistenz und die Qualität der Codierung aufzeigen. Die Ursache für die 43 abweichenden Klassifikationen war in 51% der Fälle eine fehlerhafte Erstklassifikation. Zudem war ein Fehler in der zweiten Klassifikation in 22 Fällen die Ursache dieser Abweichung. In nur sechs Fällen war die Komplexität des Themas so hoch, dass eine eindeutige Klassenzuweisung unmöglich erschien.

Die Klassen mit niedrigerer Übereinstimmung in der Codierung waren von vornherein breiter definiert. So enthält beispielsweise die Klasse „Verlagswesen und Buchgeschichte“ Artikel zu den Themen Verlagswesen, Buchmarkt sowie Raubgut und Provenienzforschung, sofern die beiden letzteren sich nicht auf die Bibliothek beziehen. Ein niedrigerer Koeffizient ist ebenso bei den Klassen „sonstiges zu dieser Kategorie“ (Klassen 49, 66, 73, 80) feststellbar.

Die Validität der Publikationsanalyse ist in diesem Fall ein Kriterium mit begrenzter Relevanz, da Inferenzen nicht Teil der Publikationsanalyse sind. Nach Auffassung von Früh ist die Methode „valide, wenn sie die in Evaluationsstudien ermittelten inferenzrelevanten Merkmale misst.“<sup>85</sup> Der sorgfältige Aufbau der Untersuchung und die ausführliche Darstellung der Kundenmanagementgrundlagen sollen die Beantwortung der Forschungsfrage garantieren.

### 3.4 Befunde

Zunächst wird nun versucht, einen thematischen Überblick zu den Publikationen zu geben, indem die Klassifikation der Aufsätze nach Ländern besprochen wird. Dann wird eine differenzierte Analyse nach Oberklassen und nach Zeitschriften durchgeführt. In einem dritten Schritt werden aufgrund der thematischen Zugehörigkeit des Themas Kundenmanagement die

85 Früh, W., Inhaltsanalyse, 2007, S. 197.



Klassen Management, Marketing und Finanzen näher betrachtet. Abschließend soll der Stellenwert der Kundenorientierung nach Ländern ermittelt werden.

Abbildung 8 und 9 präsentieren die Häufigkeitsverteilungen der untersuchten Beiträge aus Deutschland und den USA. Diese Daten sind verteilt auf die elf Oberklassen des von Järvelin und Vakkari entwickelten Systems. Größere Oberklassen, die für das Thema relevant sind, werden in einem weiteren Abschnitt präsentiert. Die Beschriftung der Balken präsentiert die absoluten Werte jeder Klasse. Unterschieden wurde zwischen relevanten und nicht relevanten Artikeln. Konkret heißt das: Die relevanten Artikel mussten einem von sechs Kriterien entsprechen, sonst wurden sie als nicht relevant eingestuft. Dafür musste der Artikel thematisch einer der folgenden Kategorien entsprechen:

1. Kundenorientierung oder Text aus Kundensicht, (z.B.: nutzungsorientierter Bestandsaufbau)
2. Kundenzufriedenheit, (z.B.: Steigerung der Kundenzufriedenheit)
3. Kundenbindung, (z.B.: Kundenbindung jugendlicher Benutzer)
4. Kundenwert oder Kundenlebenszyklus, (z.B.: Wirkung von Bibliotheken nach Kundensegment)
5. Kundenmanagement, (z.B.: CRM in Bibliotheken)
6. sonstige, aber relevant, (z.B.: Prozess-Kosten-Rechnung)

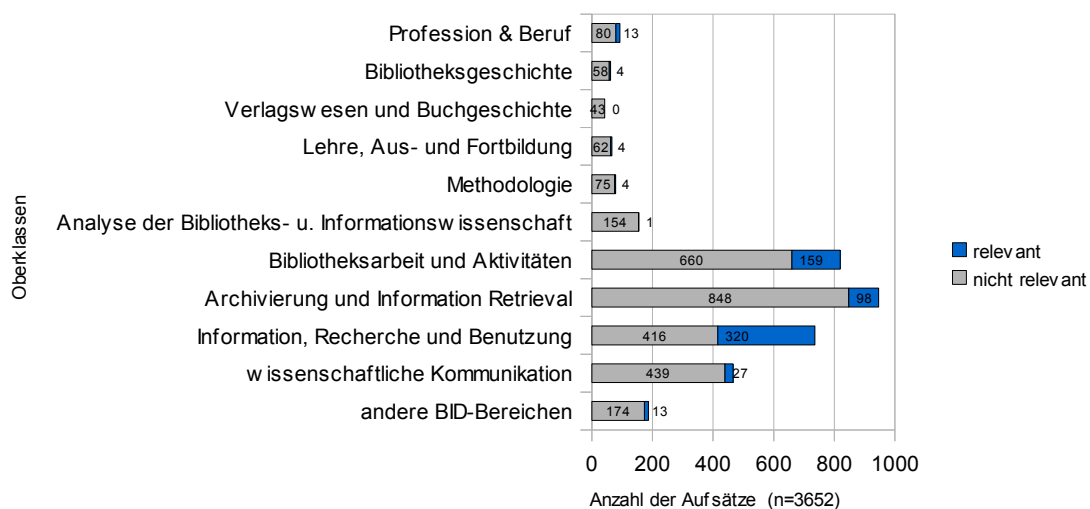


Abbildung 8: Häufigkeitsverteilung der US-amerikanischen Aufsätze

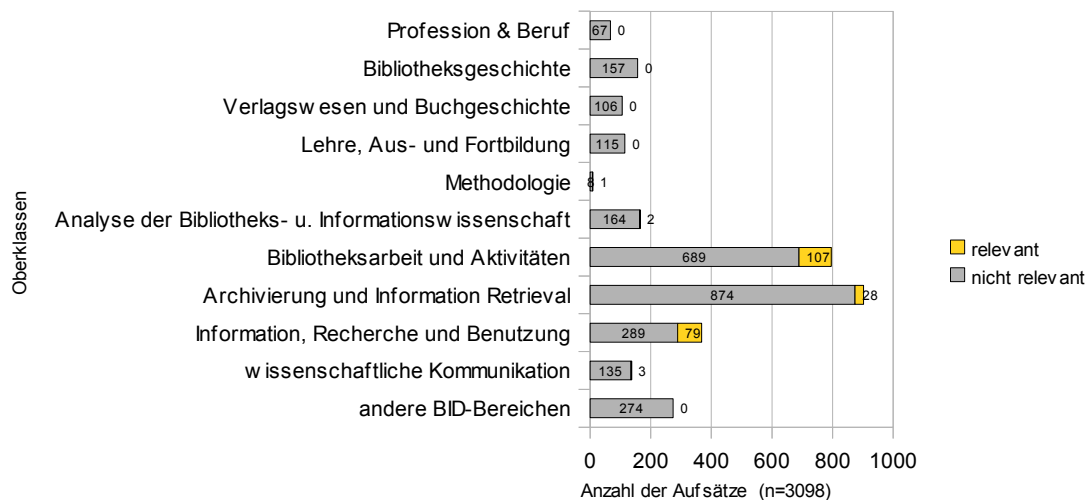


Abbildung 9: Häufigkeitsverteilung der deutschen Aufsätze

Zunächst erscheint es an dieser Stelle wichtig, die markanten Unterschiede zu präsentieren. Mit 157 Artikeln in der Klasse „Bibliotheksgeschichte“ und 106 in der Klasse „Verlagswesen und Buchgeschichte“ scheint in Deutschland ein größeres Interesse an diesen Gebieten zu bestehen. Anders ist es mit den Beiträgen, die der Klasse „Methodologie“ zugeordnet werden konnte. Mit 0,29% aller untersuchten Aufsätze ist sie die kleinste Klasse in Deutschland. Dagegen bilden die 79 in US-amerikanischen Zeitschriften publizierte Aufsätze eine bessere Grundlage für die Forschung im Bibliothekswesen. In beiden Ländern besitzt die Oberklasse „Archivierung und Information Retrieval“ die stärkste Relevanz mit für Deutschland 29,12% und für die Vereinigten Staaten 25,9%. Großen Rückstand besitzt Deutschland hinsichtlich der Beiträge zur Benutzung und zur wissenschaftlichen Kommunikation.

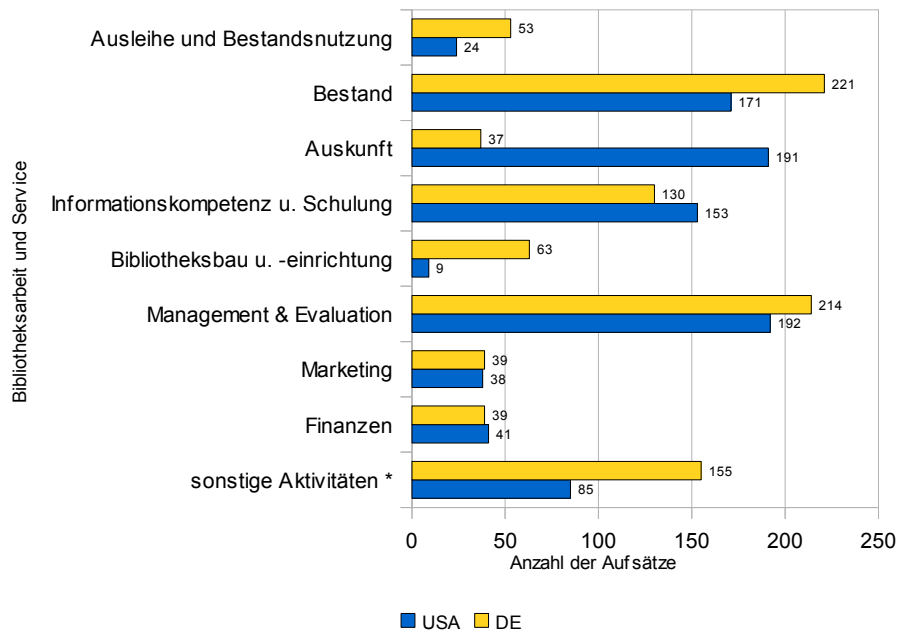


Abbildung 10: Vergleich innerhalb der Klasse „Bibliotheksarbeit und Aktivitäten“

Bei näherer Betrachtung der zweitgrößten Klasse „Bibliotheksarbeit und Aktivitäten“ in Abbildung 10, ist bis auf die Recherche zur Auskunft keine große Diskrepanz zwischen Deutschland und den Vereinigten Staaten festzustellen. Während für die USA die zwei wichtigsten Klassen „Auskunft“ und „Management & Evaluation“ sind, stehen für Deutschland die Klassen „Bestand“ und „Management & Evaluation“ an dieser Stelle. Ein klarer Unterschied im Bereich Auskunft ist festzustellen. Die absolute Anzahl von US-amerikanischen Beiträgen in dieser Klasse ist gut fünf Mal so hoch wie die aus Deutschland.

In der Oberklasse 50, hier in Abbildung 11 dargestellt, ist das Bild kontrastreicher. Mit 417 Aufsätzen ist die Ausprägung der Unterklasse „Information Retrieval“ für die USA die stärkste. Für Deutschland stellt die Katalogisierung den Modalwert mit 210 Aufsätzen dar.

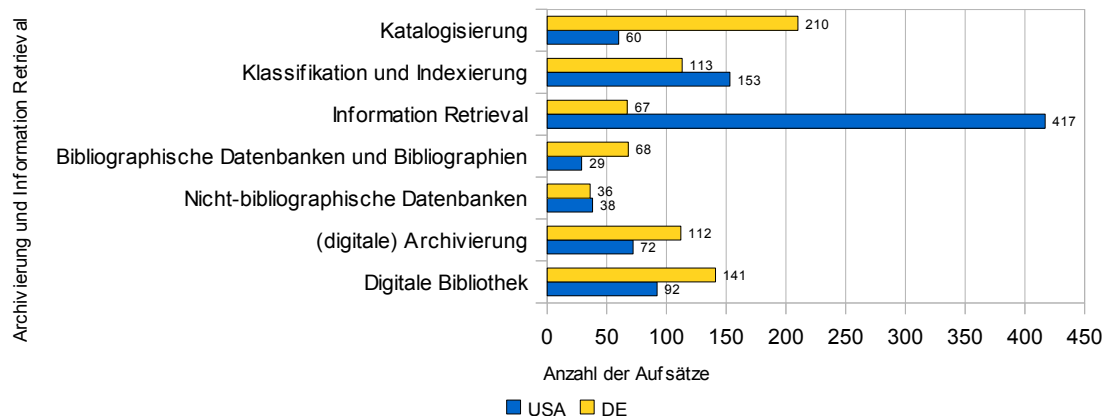


Abbildung 11: Vergleich innerhalb der Klasse „Archivierung und Information Retrieval“

Der Vergleich anhand der Oberklasse „Information, Recherche und Benutzung“ zeigt eine intensivere Auseinandersetzung mit diesen Themen in den USA, wo dazu 736 Artikel in den fünf Zeitschriften in dem betreffenden Zeitraum veröffentlicht wurden. Gut 13% der untersuchten US-amerikanischen Beiträge enthalten zusammen die Themen Informationsbenutzung, Bibliotheksbenutzung und Rechercheverhalten. Überraschender Weise gibt es im Vergleich dazu in Deutschland nur 102 veröffentlichte Aufsätze zu diesen Themen, was knapp 3% aller Artikeln sind. Die größte Unterklasse ist mit 107 Artikeln die Klasse Informations- und Wissensmanagement.

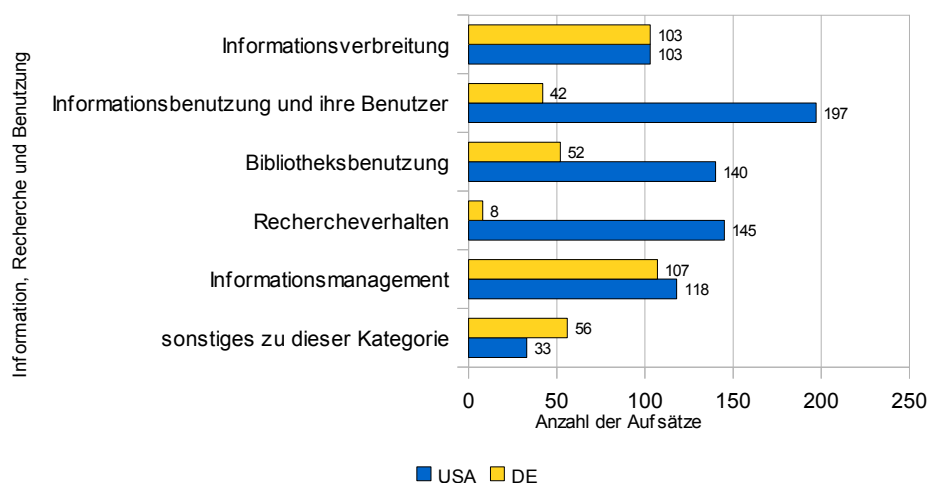


Abbildung 12: Vergleich innerhalb der Klasse „Information, Recherche und Benutzung“

In einem weiteren Schritt wurden die Häufigkeitsverteilungen nach Zeitschriften untersucht. Diese Verteilungen sind in relativen Werten präsentiert, damit der Stellenwert jeder

Oberklassen pro Zeitschriften definiert werden kann. Die Ergebnisse dazu sind in Abbildung 13 und 14 dargestellt.

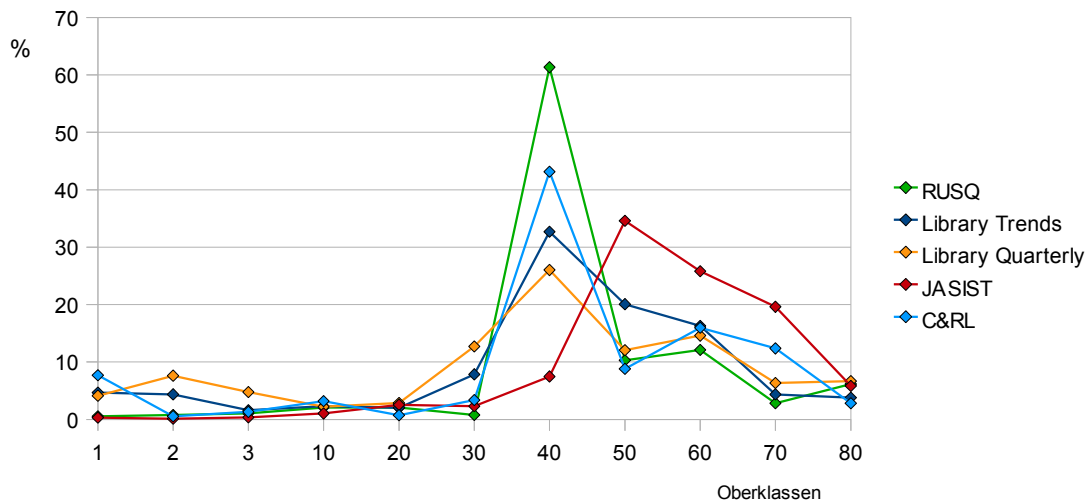


Abbildung 13: Schwerpunkte US-amerikanischer Zeitschriften

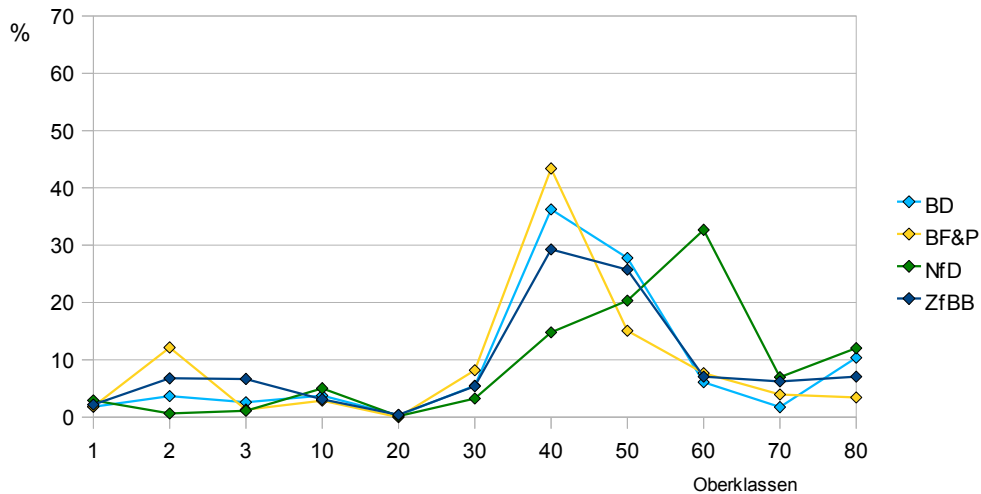


Abbildung 14: Schwerpunkte deutscher Zeitschriften

Zum Thema Kundenmanagement nimmt in erster Linie die Oberklasse „Bibliotheksarbeit“ eine große Bedeutung ein. Bei den US-Zeitschriften fällt der niedrige Stellenwert dieser Klasse für die Zeitschrift JASIST auf. Bei näherer Betrachtung der Daten gibt es offensichtlich viele Artikel zu den Themen „Information Retrieval“ und „Wissensmanagement“, was diese ganz andere Verteilung erklären mag. Auch die hohe

Spezialisierung der Zeitschrift *Reference & User Services Quarterly* für die Auskunft und andere Benutzungsdienste wird deutlich. Über 60% der Artikel wurde der Oberklasse 40 zugeordnet. Bezüglich der untersuchten deutschen Zeitschriften sind ebenso zwei Besonderheiten zu kommentieren: Zum einen zeigt die Zeitschrift *Bibliothek: Forschung & Praxis* den höheren Anteil an Artikeln in den Klassen „Bibliotheksgeschichte“ und „Bibliotheksarbeit“. Zum anderen besitzt die Zeitschrift *Nachrichten für Dokumentation* ganz andere Schwerpunkte als die übrigen untersuchten deutschen Zeitschriften.

In einem weiteren Prozessschritt werden die inhaltlichen Schwerpunkte sowie der Stellenwert der Management-relevanten Klassen näher bestimmt. Das Konzept Kundenmanagement setzt verschiedene Instrumente voraus, die in der Literatur folglich Berücksichtigung finden sollten. Für die erste Analyse wurden alle Artikel inhaltlich mit einem Stichwort erschlossen. Die etwa 80 nach dem ersten Schritt vergebenen Stichwörter wurden anschließend gruppiert, um die in Tabelle 4 abgebildeten Kategorien zu bilden. Die Entwicklung des Stellenwerts des Themas „Management“ im Laufe der Jahre ist in Abbildung 15 wiedergegeben.

<b>Stichwort</b>	<b>USA</b>	<b>DE</b>
allgemeines Management	27	22
<b>Arbeitsablauf</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
Balanced scorecard	3	3
Benchmark und Bestandsaufnahme	1	6
Betriebskosten und Kostenrechnung	9	14
Bibliothekspolitik	3	1
Bibliotheksstatistik und Ranking	4	7
Change-management	3	9
Controlling	1	7
<b>Evaluation</b>	<b>27</b>	<b>8</b>
Finanzierung und Fundraising	11	11
Gebühren	2	2
Haushalt	7	10
<b>Image</b>	<b>0</b>	<b>8</b>
<b>Impakt- und Outreach-Messung</b>	<b>8</b>	<b>1</b>
<b>Informationsinfrastrukturen</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
IT-Implementierung	4	3
Kommunikation	2	2
Konfliktmanagement	2	3
Kosten-Nutzen Evaluation	4	2
Leanmanagement und Rationalisierung	1	6
Leistungsmessung	6	5
Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	21	19
Mission, Leitbild und Aufgaben	2	4
<b>Organisation</b>	<b>21</b>	<b>14</b>
Outsourcing	1	3
Personalmanagement	18	12
Produkt- und Servicemanagement	9	8
Projektmanagement	1	4
Qualitätsmanagement	16	19
Stakeholder	6	0
Standards	2	2
Strategische Planung	14	10
<b>Strukturwandel und Zentralisierung</b>	<b>9</b>	<b>23</b>
Website	8	10
Zukunftsplanung und Innovation	5	6
Sonstiges	12	8
	n= 271	292

*Tabelle 4:* Inhaltliche Schwerpunkte der Klassen 46 bis 48

Inhaltlich konzentrieren sich die US-amerikanischen Artikel vor allem auf die Kategorien „allgemeines Management“, „Evaluation“, „Marketing und Öffentlichkeitsarbeit“ und „Organisation“. Diese vier Kategorien machen 35% aller US-amerikanischen Beiträge der Klassen 46 bis 48 aus. Die deutschen Artikel fokussieren auf die Themen „Strukturwandel und Zentralisierung“, „allgemeines Management“, „Marketing und Öffentlichkeitsarbeit“ und „Qualitätsmanagement“. Diese vier Kategorien machen 28% aller deutschen Beiträge der

Klassen 46 bis 48 aus. Weiterhin sind in den deutschen Aufsätzen die Kategorien „Impakt- und Outreach-messung“ und „Stakeholder“ im Gegensatz zu den USA schwach ausgeprägt, worin sich vermutlich eine niedrigere Kundenorientierung widerspiegelt.

Abbildung 15 zeigt die Entwicklung der relativen Anteile der Artikel zum Thema „Management“ nach Land zwischen 1995 und 2009. Zum einen ist in Deutschland eine höhere Konzentration von Artikeln zum Thema „Management“ festzustellen als in den USA. Innerhalb der Untersuchungsperiode bestand für die USA eine Spannweite von 10,3% und für Deutschland von 7,74%. Zum anderen wurde in beiden Ländern immer weniger zum Thema „Management“ geschrieben.

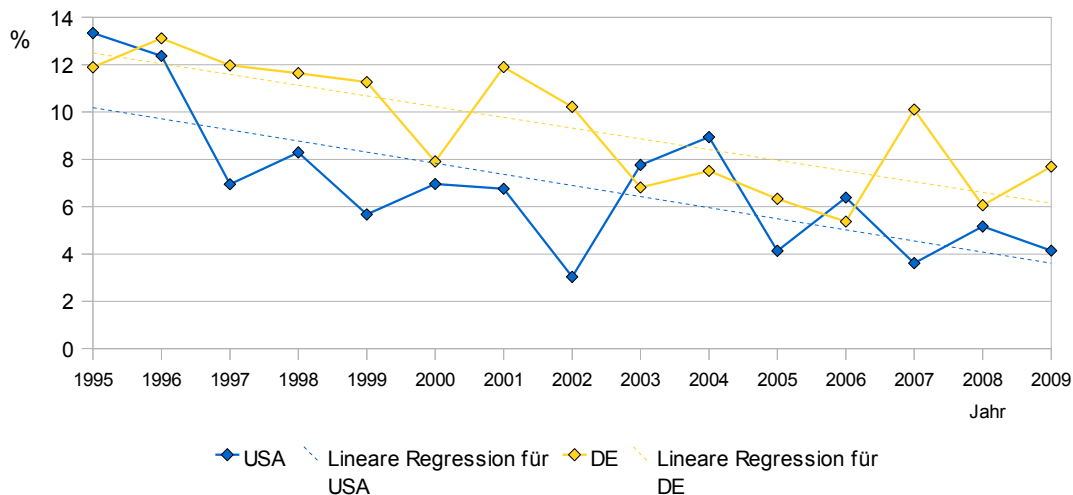


Abbildung 15: Entwicklung des relativen Anteils an Texten im Managementbereich (Klasse 46-48)

Der letzte Teil dieser Analyse konzentriert sich auf den Anteil von Artikeln, die im Rahmen des CRM relevant sind. Die relevanten Beiträge wurden in sechs Kategorien unterteilt und sind in Tabelle 5 abgebildet. Im US-amerikanischen Sample nehmen knapp 15% der Beiträge einen kundenorientierten Standpunkt ein. Das sind also 547 Artikel, die entweder den Standpunkt des Nutzers oder eines bestimmten Kundensegments annehmen oder das Thema Kundenorientierung bearbeiten. Ein Großteil der Artikel wurde im Rahmen der Benutzerforschung verfasst. Hingegen gibt es in Deutschland weniger Texte zu dieser Kategorie. Ihr konnten lediglich 156 Artikel zugeordnet werden.



Klasse	DE	%	USA	%
nicht relevant	2878	92,90	3009	82,39
Kundenorientierung	156	5,04	547	14,98
Kundenzufriedenheit	7	0,23	35	0,96
Kundenbindung	3	0,10	3	0,08
Kundenwert	1	0,03	1	0,03
CRM	1	0,03	1	0,03
Sonstige	52	1,68	56	1,53
	<i>n</i> = 3098		3652	

Tabella 5: Relevanz der Artikel

Ein leichter Unterschied konnte ebenso bezüglich der Kategorie „Kundenzufriedenheit“ festgestellt werden. Es wurden dazu fünf Mal mehr Artikel aus den USA als aus Deutschland gefunden. Für die übrigen Merkmale sind die Ergebnisse sehr ähnlich. Aus beiden Ländern wurde jeweils ein Artikel zum Thema Kundenmanagement in der Stichprobe gefunden. Auf diese wird in Kapitel 4 näher eingegangen.

Zuletzt wurde eine dynamische Analyse durchgeführt, um die zeitliche Entwicklung des Anteils kundenorientierter Artikel nach Ländern zu ermitteln. Für die USA liegen die Einzelwerte zwischen 11,83% und 21,99% mit einer durchschnittlichen Abweichung von 3,35%. Für Deutschland ist die Spannweite kleiner mit Einzelwerten zwischen 2,26% und 8,2%. Die Einzelwerte weichen im Durchschnitt um 1,98% von ihrem arithmetischen Mittel ab.

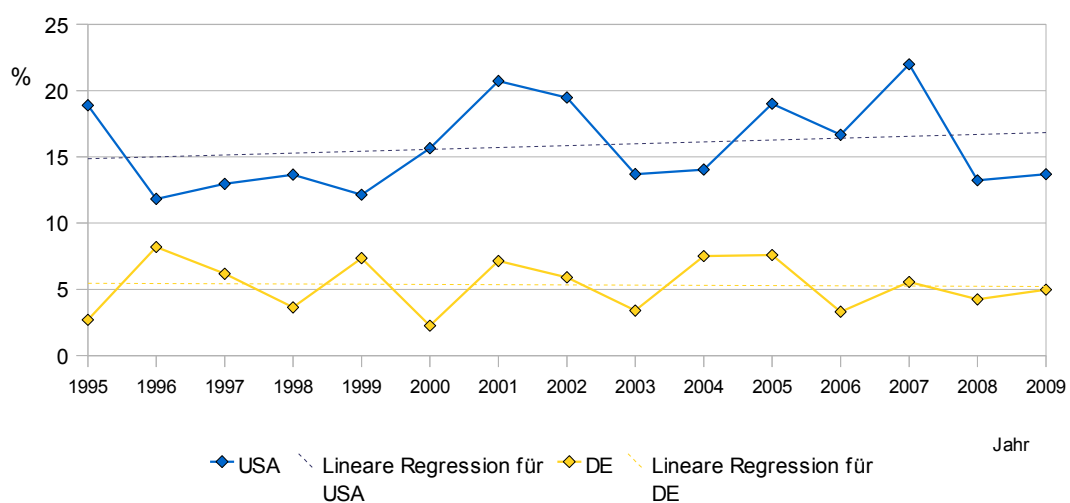


Abbildung 16: Entwicklung des Anteils kundenorientierter Artikel nach Ländern

### **3.5 Diskussion**

Im letzten Abschnitt dieses Kapitels werden die Ergebnisse kommentiert und diskutiert. Im Ergebnisse dieser Analyse zeigt sich, dass alle neun Zeitschriften in ihrer Struktur unterschiedlich sind. Während Zeitschriften mit dem Schwerpunkt Bibliothekswissenschaft mehr Artikel in der Oberklassen 40 und 50 aufweisen, enthalten Zeitschriften dem Schwerpunkt Informationswissenschaft mehr Artikel in der Klasse 60. Dies ist der Fall für die Zeitschriften *Journal of the American Society for Information Science and Technology* und *NFD Information – Wissenschaft und Praxis*. So sind nicht nur Differenzen zwischen den Länder zu verzeichnen, sondern auch zwischen den Zeitschriften. Entscheiden dabei ist, dass die Produktivität der Vereinigten Staaten von größerer Tragweite ist. So sind die Ergebnisse nicht nur relativ zu vergleichen, sondern es wird deutlich, dass die absolute Zahl der Publikationen im Bibliothekswesen in den USA mehrfach die der deutschen überschreitet. Um dies zu illustrieren sollen die Ergebnisse des relativen Anteils an Management-bezogener Literatur berücksichtigt werden. So wurden weniger Management-Artikel in der Stichprobe für die USA als für Deutschland gefunden. Dieser Unterschied kann jedoch durch internationale Zeitschriften wie *Library Management* ausgeglichen werden. Eine Prüfung dieser Hypothese wäre an dieser Stelle angebracht, kann jedoch in dem begrenzten Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht geleistet werden.

Die Analyse deckt Strukturen auf, die auf unterschiedliche Publikationskulturen hinweisen. So ist der Anteil an Forschungsergebnissen in den US-amerikanischen Zeitschriften deutlich höher als in Deutschland. Diese Beobachtung deutet auf die lange Forschungstradition der US-Amerikaner in der Bibliotheks- und Informations-wissenschaft hin. Ein Grund für diesen Kontrast liegt in den unterschiedlichen Ausbildungsprogrammen. In den deutschen Zeitschriften sind dagegen viele Tagungsberichte und Mitteilungen zu finden, die zum Teil, nach Entfernung der Artikel mit weniger als drei Seiten, nicht weiter berücksichtigt wurden.

Eine Schwierigkeit dieser quantitativen Methode lag darin, Daten unterschiedlicher Natur ohne Verzerrung zu analysieren und korrekt wiederzugeben. Letztlich ist es wichtig daran zu erinnern, dass die Methode auf der Annahme fußt, dass die Praxis durch die fachliche Diskussion abgebildet werden kann. So bestünde ein Zusammenhang zwischen dem Gebrauch von Instrumenten und ihrer Diskussion in der Literatur. Über diese Annahme besteht

allerdings in der Fachliteratur kein Konsens. Daher werden die in dieser Analyse gewonnenen Erkenntnisse nur als Indikatoren des Umsetzungsstandes gedeutet.

Aufgrund der sehr unterschiedlichen thematischen Konzentrationen ist anzunehmen, dass sich das Kundenmanagement in den zwei Ländern in Zukunft mit entgegengesetzten Schwerpunkten entwickelt. So wäre es vorstellbar, dass das Kundenmanagement in Deutschland zuerst auf Bereiche wie Kataloge, Archive und digitale Bibliothek fokussieren wird, während man sich in den USA eher auf Informationszugriff, Information Retrieval und Auskunftsdienste konzentrieren wird.

## **4. Inhaltsanalyse**

Die Publikationsanalyse hat ermöglicht, eine begrenzte Zahl von Texten zu identifizieren, die CRM in den Bibliotheken zum Gegenstand haben. Diese Texte reichen jedoch nicht aus, um Erkenntnisse über den Umsetzungsstand des Kundenmanagements in Bibliotheken zu gewinnen. Mit dem Ziel, die Erkenntnisse von Kapitel 3 durch qualitative Daten zu ergänzen, werden zusätzliche Artikel zu diesem Thema herangezogen, um es so zu ermöglichen, die Situation umfassender darzustellen. Zunächst werden zwei deutsche und fünf US-amerikanische Artikel verglichen. Diese Beiträge werden anschließend anderen Beispielen aus der internationalen Literatur gegenübergestellt. Der Inhalt der deutschen und US-amerikanischen Beiträge zum Kundenmanagement ist in Tabelle 6 systematisch dargestellt.

### **4.1 Deutsche Artikel**

Die zwei Beispiele aus Deutschland stammen aus dem Jahr 2002 und beschäftigen sich mit Spezialbibliotheken. Während Ochudlo-Höbing<sup>86</sup> sich in einem sechs Seiten langen Text direkt das Thema Customer Relationship Management als Lösung für die Professionalisierung der Dienstleistungen in wissenschaftlichen Bibliotheken befasst, wird dieses in der Abhandlung von Ball<sup>87</sup> über die Zukunft von Spezialbibliotheken nur nebenbei erwähnt.

---

86 Ochudlo-Höbing, K., Customer, 2002.

87 Ball, R., Zukunft, 2002.

Autor	Ball, R.	Ochudlo-Höbing, K.	Ferguson, C.	Breeding, M.	Soules, A.	Borchert, C. A.	Seeman, E. D. / O'Hara, M.
<b>Publikation</b>	Die Zukunft der Spezialbibliotheken oder die Spezialbibliothek der Zukunft.	Customer Relationship Management ein Marketing-Instrument auch für Bibliotheken?	Shaking the Conceptual Foundations	Providing virtual reference service	The principles of Marketing and Relationship Management	Untangling the jungle of e-journal access issues using CRM software.	Customer Relationship Management in higher education
<b>Jahr</b>	2002	2002	2000	2001	2001	2006	2006
<b>Land</b>	Deutschland	Deutschland	USA	USA	USA	USA	USA
<b>Quelle</b>	Buch und Bibliothek, 10/11, 2002, S.633-639.	Information - Wissenschaft & Praxis, 8, 2002, S. 469-474.	Colege & Research Libraries, July, 2000, S. 300-311.	Information Today, 4, 2001, S.42-43.	Portal: Libraries and the Academy, 3, 2001 S. 339-350	Library Collections, Acquisitions, & Technical Services, 3-4, 2006, S. 224-237.	Campus-wide information systems, 1, 2006, S. 24-34
<b>Textsorte</b>	Essay	Essay	Essay	Forschungsergebnis	Essay	Case Study	Case Study
<b>Bibliothekstyp</b>	SB	WB u. ÖB	WB	WB	WB	WB	Hochschule
Vor- u. Nachteile	<b>Vorteile</b>	X	X	X	X		X
	<b>Nachteile</b>						
Motivation	<b>Paradigmenwechseln</b>	X		X	X	X	
	<b>Wettbewerbssituation</b>	X			X	X	X
	<b>Segmentierung/ Personalisierung</b>	X		X	X		X
	<b>Sammlung von Daten</b>				X	X	
berichtet über Implementierung	<b>Beispiele von Funktionen</b>		X	X	X		
	<b>Bsp. Von Software</b>			X	X	X	
	<b>bisher erreicht</b>			X	X	X	X
	<b>in Planung</b>						
Schwerpunkt CRM-System	<b>Kommunikationen</b>		X	X	X	X	X
	<b>Operationen</b>		X	X	X		X
	<b>Analyse</b>			X	X	X	X
Phasen	<b>Akquisition</b>						X
	<b>Stammkunden</b>	X	X	X	X	X	X
	<b>verlorene Kunden</b>						X
Management	<b>Service &amp; Produkte</b>	X	X	X	X	X	X
	<b>Qualität</b>				X	X	X
	<b>Beschwerde</b>		X			X	
	<b>Bindung</b>	X				X	X
Dimension	<b>Strategien</b>	X					
	<b>Organisation</b>			X	X	X	X
	<b>Prozesse</b>		X	X	X		X
	<b>Potentiale</b>			X	X		
Schluss	<b>Bedarf für die Zukunft</b>				X	X	

Abbildung 17: Inhalt der Artikel zum Kundenmanagement

Ochudlo-Höbing führt den Leser in das Thema CRM unter privatwirtschaftlichem Gesichtspunkt ein und stellt Beispiele vor. Demnach werden die Funktionalitäten des Kundenmanagements nicht direkt auf die Situation von Bibliotheken übertragen. Im weiteren

Verlauf ihres Textes macht die Autorin diese Übertragung jedoch differenziert aus Bibliotheks- und Kundensicht. Als Motivation für die Implementierung von Kundenmanagement wird die Veränderung der Marktsituation angegeben, die eine frühere und präzisere Kundenbedarfserkennung erfordert. Sie schließt diesen Artikel mit einer Liste von Vorschlägen zur Umsetzung des Kundenmanagementkonzepts ab, die vom „Ordertracking“ über Leseempfehlungen bis zu Feedback-Formularen reichen.

Ball untersucht seinerseits die Zukunft der Spezialbibliotheken und stellt dabei fest, dass diese nur gesichert wird, wenn auf die Bibliothekskunden, also auf den Aufbau der Beziehungen fokussiert wird. Die Zentralisierung von Informationsmitteln und die steigende Wettbewerbssituation stelle ein Risiko dar, das nur mit der Schaffung von Mehrwert und mit der Pflege von Kundenbeziehungen minimiert werden könne. Dementsprechend könne das Customer Relationship Management als Steuerungsinstrument eingeschaltet werden, um die Kundenzufriedenheit und -loyalität zu steigern. Diese vom Autor als umfassend charakterisierte Methode könnte helfen, Mehrwerte zu schaffen. Gerade in der Produktion von Mehrwertdiensten sieht er eine Möglichkeit der Wettbewerbsdifferenzierung, die die „Gewinner“ von den „Verlierern“ unterscheidet: „Traditionelle Bibliotheksdienstleistungen eignen sich nicht mehr zur Leistungsdarstellung oder als Wettbewerbsparameter. Sie sind – wie rationale Loyalitätskriterien – kaum mehr zur Wettbewerbsdifferenzierung geeignet.“<sup>88</sup> Für die Zukunftssicherung der Bibliotheken setzt Ball auf die Kundenbindung: „Informationen, die Bibliotheken von ihren Kunden haben, werden noch in keiner Bibliothek ernsthaft zur echten Kundenbindung genutzt, sondern sträflich vernachlässigt. Wie einfach wäre es, Wissenschaftlern und Studenten attraktive, individualisierte Angebote über Neuerwerbungen zukommen zu lassen und sie über verwandte oder ähnliche Titel und Treffer ihres Interessengebietes zu informieren.“<sup>89</sup> Jedoch haben diese zwei Artikel eher die Form von Desiderate und werden nicht durch Umsetzungsbeispiele unterstützt. Insofern kann hier festgestellt werden, dass das Thema im Text zwar diskutiert wird, jedoch nicht als Befunde zum Stand der Implementierung von Kundenmanagementstrategien gelten kann.

Um Beispiele von Implementierungen in Deutschland zu erhalten, muss auf die Masterarbeit von Kühmstedt zurückgegriffen werden, deren Ergebnisse in keiner Zeitschrift veröffentlicht

---

88 Ball, R., Zukunft, 2002, S. 638.

89 Ebd.

wurden, sondern in Form einer Monographie erschienen sind.<sup>90</sup> Die Arbeit wurde 2004 eingereicht und 2007 publiziert. Zentral untersucht Kühmstedt, ob und in welchem Ausmaß die Aspekte von personalisierten Dienstleistungen im Rahmen des Kundenmanagements auf Bibliotheken übertragen werden können.<sup>91</sup> Als Beispiele werden die Universitätsbibliotheken Dortmund, Frankfurt am Main sowie Bielefeld genannt. Unklar bleibt jedoch die durch diese Personalisierung angestrebte Wirkung, also ob es sich tatsächlich um die Intensivierung von langfristigen Beziehungen handelt, oder nur um rein innovative Mehrwertdienste.

## **4.2 US-amerikanische Artikel**

Seitens der US-Amerikaner sind mehr Artikel zu finden. Die hier als Beispiele herangezogenen Artikel wurden zwischen 2000 und 2006 veröffentlicht. Es sind darunter nicht nur Essays, sondern auch zwei Fallstudien. Wie die deutschen Artikel orientieren sich die US-amerikanischen Texte eher an wissenschaftlichen Bibliotheken. Auch auf internationaler Ebene scheinen also die öffentlichen Bibliotheken unterrepräsentiert zu sein.

Wie in den Artikeln aus Deutschland werden in den US-amerikanischen Artikeln Vorteile aber keine Nachteile<sup>92</sup> des CRM-Einsatzes besprochen. Breeding befürwortet diesen besonders für den virtuellen Auskunftsdienst: „[it] allows us to offer remote support with more sophistication and immediacy, and maybe even do it with a more personal touch.“<sup>93</sup> Obwohl das Kundenmanagement in den USA sich zuerst auf die Auskunftsaktivität konzentrierte, bringe ein CRM-Einsatz auf Hochschulebene folgende Vorteile mit sich: Kundenorientierung, ein besseres Prozessmanagement, Erhöhung der Kundendatenqualität und eine höhere Loyalität, Bindung, Zufriedenheit der Studierenden.<sup>94</sup>

Zu den Motivationen, ein CRM-System einzuführen, zählen auch hier die Erkennung eines Paradigmenwechsels und einer Wettbewerbssituation, die zu einer effektiveren Bibliotheksarbeit zwingt, um die Akzeptanz des Service zu garantieren. Ferner spielt der Bedarf, individuelle und personalisierte Dienstleistungen anzubieten, eine große Rolle.

---

90 Kühmstedt, E., *Customer*, 2007.

91 Ebd. S. 8.

92 Mit Ausnahme des Textes von Borchert. Vgl. Borchert, C. A., *Jungle*, 2006.

93 Breeding, M., *Virtual*, 2001, S. 42.

94 Vgl. Seeman, E. D./O'Hara, M., *Customer*, 2006, S. 32. CRM-Systeme wurden auch an deutschen Universitäten eingeführt. Zu erwähnen sind hier die Projekte der FU Berlin und der Universität Göttingen.

Letztlich und anders als in Deutschland ist eine bessere, automatisierte Erhebung von aktuellen Daten zur Nutzung in den USA ein zentrales Thema geworden. So betont Soules, dass Bibliothekare zwar Kundendaten erheben, dies jedoch nicht auf einer regelmäßigen Basis. Des Weiteren seien diese Daten häufig nicht dazu geeignet, bedeutende Informationen zu liefern: „they are input in nature ... rather than output in nature ... Meaningful data are also difficult to collect and lag behind the technological revolution.“<sup>95</sup> Die Autorin führt aus, dass Daten wichtig seien: „because they foster fact-based decision-making and enable us to find parallels and benchmarks across industries – whether they are service industries, like ours, of industries that are based on products, also like ours.“<sup>96</sup>

Außer im Aufsatz von Seeman und O'Hara wird den Beziehungen mit potentiellen und mit verlorenen Kunden allgemein eine marginale Stellung eingeräumt. In keinem Texte ist die Rede von Kundenakquisition oder Rückgewinnungsmanagement, sodass sich annehmen lässt, dass lediglich auf den aktuellen Kundenbestand fokussiert wird.

In den amerikanischen Beispielen ist nicht nur die Entwicklung von Service und Produkten relevant. Das Kundenmanagement wird auch als Instrument für das Qualitätsmanagement wahrgenommen.

Dass Dienstleister dank des Kundenmanagements auf Beschwerden und Dienstfehler schneller und angemessener reagieren können, ist auch ein Vorteil, der von Ochudlo-Höbing und Borchert angemerkt wird. Wird allerdings das Beschwerdemanagement als Bausteine des CRM angesehen, so wird es in der Bibliothekswissenschaftlichen Literatur eher isoliert behandelt.

Ebenso sollen die berücksichtigten Dimensionen des CRM einem Vergleich unterzogen werden. Während die deutschen Beiträgen entweder auf die strategische oder auf die operationelle Dimension fokussieren, sind die US-amerikanischen Beiträge umfassender geschrieben. So greifen Ferguson und Breeding die organisationellen, operationellen, technischen sowie personellen Aspekte des Kundenmanagements auf. Ein von Ferguson zitiertes Beispiel belegt die Notwendigkeit, dieses Konzept integral zu betrachten: „California Lutheran University has successfully undertaken one of the purer forms of integration that

---

95 *Soules, A.*, Principles, 2001, S. 343.

96 Ebd.



began with considerable preplanning and redesign of jobs, organization structure, and processes.”<sup>97</sup> Ferner rückt Ferguson den personalen Faktor in den Mittelpunkt: „To sustain a successful, integrated, on-site information service, the parent organization must have full participation of library and technology personnel for staffing, training, and referrals”<sup>98</sup>.

In den amerikanischen Artikel werden nicht nur Ideen diskutiert, sondern es wird auch über abgeschlossene Projekten berichtet. So spricht Breeding vom Projekt der Library of Congress “Collaborative Digital Reference Service”, welches ein internationales Netzwerk für Auskunft bildet. Des Weiteren erwähnt er die Projekte der University of Southern California und der Universitätsbibliotheken der UCLA.

Ein weiterer Aspekt der US-amerikanischen Aufsätze, die diese von den deutschen unterscheidet, ist die Besprechung von CRM-Systemen. So schreibt Breeding<sup>99</sup> über die Systeme “eGain”, “LivePerson” und “WebLine”, Ferguson<sup>100</sup> von “Clarify”.

### **4.3 Diskussion und Ergänzung**

Diese erste Gegenüberstellung hat ermöglicht, die wesentlichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den bisher in den USA und in Deutschland veröffentlichten Aufsätzen zu ermitteln. Für Deutschland wurden keine Beispiele zur Implementierung des Kundenmanagements gefunden. Jedoch wurde hier der Bedarf für die Pflege und den Ausbau von langfristigen Kundenbeziehungen erkannt. Dieser Bedarf wird ebenso in anderen deutschen Texten außerhalb des Rahmens von Kundenmanagement diskutiert. Die in dieser Arbeit vorliegenden Erkenntnisse zeigen, dass das Thema Kundenmanagement in der deutschen Fachdiskussion keinen hohen Stellenwert einnimmt. Die Masterarbeit Kühmstedts gibt drei Beispiele von personalisierten Diensten an deutschen Hochschulbibliotheken. Eine Aussage darüber, in welchem Umfang diese Attribute des CRM dem Konzept zugeordnet werden können, bedarf meines Erachtens einer ergänzenden Studie.

Die diskutierten Beispiele aus den USA präsentieren vor allem Fällen, in denen eine Bibliothek eine CRM-Software eingeführt hat, um die Kommunikation mit den Kunden im

---

97 *Ferguson, C.*, Shaking, 2000, S. 309.

98 Ebd. S. 307.

99 *Breeding, M.*, Virtual, 2001, S. 42.

100 *Ferguson, C.*, Shaking, 2000, S. 311.

Rahmen von Auskunftsdienste zu verbessern. Um zusätzliche Beispiele für CRM-Projekte zu gewinnen, werden noch einige Texte aus der internationalen Literatur herangezogen.

Aber zunächst soll Abbildung 17 einen Überblick über die zum Thema veröffentlichte Literatur nach Ländern verschaffen. Im Ergebnis dieser Recherche zeigt sich zum einen, dass fünf der gefundenen Artikel von US-amerikanischen Autoren geschrieben wurden. Diese wurden im letzten Abschnitt präsentiert. Zusammen mit den vier Publikationen aus Großbritannien sind das gut 40% der gefundenen Artikel. Auch einige Publikationen aus anderen Ländern wurden in Englisch geschrieben. So verfügen wir über 15 in Englisch verfasste Artikel. Die Artikel mit Bezug auf Fallbeispiele aus Russland, Ungarn, Italien und China wurden weder in Englisch noch in Deutsch geschrieben.

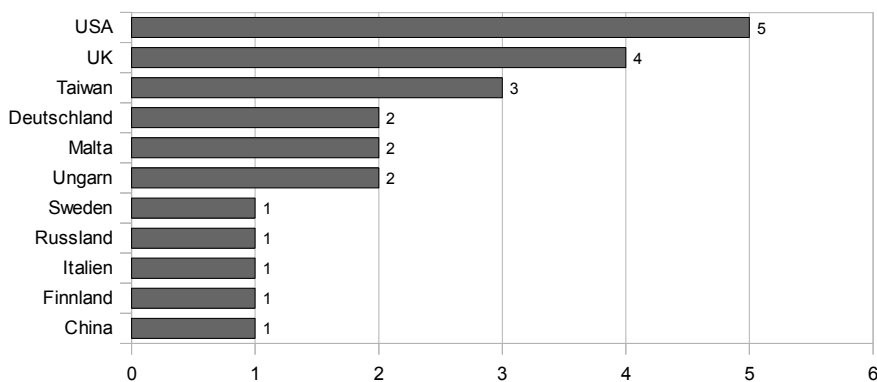


Abbildung 18: Stellenwert des Themas Kundenmanagement nach Ländern (n=23)

Abbildung 18 zeigt das Veröffentlichungsjahr der jeweiligen Publikationen in Relation zum Land ihrer Verfasser bzw. zum Länderbezug der Artikel. Die zum Thema veröffentlichten Artikel wurde zwischen 2000 und 2008 publiziert. Jeder Autor hat ein bis zwei Mal zum Thema Kundenmanagement veröffentlicht. Aufgrund des Datenumfangs lässt sich kein klarer Trend erkennen.

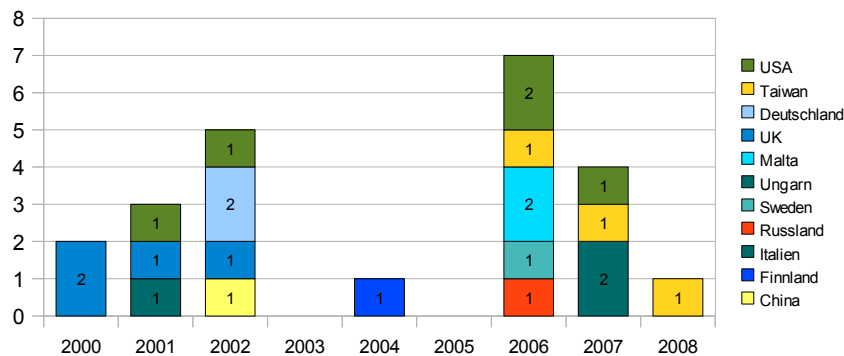


Abbildung 19: Länderbezug der Artikel nach Erscheinungsjahr (n=23)

Als Motivation für die Einführung des Kundenmanagements in Bibliotheken werden wiederholt der Paradigmenwechsel und der steigende Wettbewerb genannt. Am Besten wird dieser Paradigmenwechsel von Singh anhand von vier Beispielen verdeutlicht. Erstens sei die Bibliothek längst nicht mehr nur ein „Gebäude“, sondern eine Zusammensetzung von Services, die physisch und virtuell erbracht werden. Zweitens behauptet der Autor, dass sich die Profession stark verändere: „New responsibilities and customer's expectations include the analysis and interpretation of information, as well as its delivery.“<sup>101</sup> Das dritte Beispiel ist finanzieller Natur. Singh erklärt, dass sich die Mittelzuweisung in der Zukunft stark an den Leistungen orientieren werde, was die Implementierung von CRM-Strategien in Bibliotheken fördern werde: „Today's library manager will have to know that today, resource allocation is based on the value of the services the library provides, and that value is determined by the effectiveness of the services in the lives of information customers.“<sup>102</sup> Das letzte Beispiel betrifft die Bibliothekare, deren Aufgabe, kundenorientiert zu handeln, nie so wichtig gewesen sei wie heute. Diese von Singh genannten vier Beispiele eines Paradigmenwechsels wurden in unterschiedlichen Ausprägungen von den meisten Autoren, die im bibliothekswissenschaftlichen Rahmen über das Kundenmanagement geschrieben haben, aufgegriffen.

In der Literatur aus den USA werden Beispiele von Implementierung im Auskunftsbereich präsentiert. Diese Beispiele sind sehr Technologie-orientiert.

101 Singh, R., Relationship, 2003, S. 35.

102 Ebd.

In den Grundlagen der vorliegenden Arbeit wurde aber bereits gezeigt, dass das Kundenmanagement vielmehr eine umfassende Strategie ist, die durch Planung, Durchführung und Kontrolle versucht, langfristige Beziehungen mit den Kunden auf- und auszubauen, indem unter anderem personalisierte Lösungen angeboten werden. Eine ausgereifte Kundenmanagementstrategie soll nicht nur die Kommunikationskanäle der Bibliothek verbessern, sondern ihre gesamten Aktivitäten nach dieser Definition gestalten.

Während der Aufsatz von Borchert ein Beispiel für eine CRM-Software-Einführung in der technischen Abteilung der University of South Florida wiedergibt, durch die die Kundenkommunikation und die Qualität des Zeitschriftenzugangs gewährleistet werden sollte, demonstrieren andere Beispiele außerhalb des geographischen Untersuchungsraums umfassendere Implementierungen. Diese komplexeren Umsetzungen sind aus Notsituationen entstanden, wenn die Nutzung der Bibliotheksdienstleistungen drastisch abgenommen hat. Von Broady-Preston und Felice wird der Kontext, in dem das CRM-Projekt der Universitätsbibliothek von Malta entstanden ist, wie folgt zusammengefasst: „Library customers were bypassing the library services and seeking information elsewhere ... Academic and non-academic staff had access to information providers who were fulfilling their requirements more efficiently than the library.“<sup>103</sup>

Die Implikationen einer CRM-Konzept-Umsetzung werden in der Fachliteratur eher schlecht dokumentiert. Demzufolge stammen fast alle Zitate zum Thema Kundenmanagement in den gefundenen Artikel aus der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur. Das Thema wurde theoretisch kaum auf die Situation der Bibliotheken übertragen. Di Domenico listet eine Reihe von Voraussetzungen für ein CRM-Projekt auf:

- die Zielsetzung hinsichtlich der Priorisierung von Dienstleistungen und der Kundensegmentierung
- die Schulung des Personals und die Planung des Entwicklungsbedarfs
- die Benutzung einer Datenbank, um die Kundendaten zu verwalten
- die Implementierung eines bibliotheksübergreifenden Informationsmanagementsystems
- die regelmäßige Erhebung und Analyse von Kundendaten

---

103 Broady-Preston, J./Felice, J., Customers, 2006, S. 525 ff.

- die Entwicklung von Leistungsindikatoren
- die Imagepflege der Bibliothek<sup>104</sup>

Der Erfolg von künftigen CRM-Projekte wird bestimmt von der Erfüllung dieser Voraussetzungen. Im Bezug auf die Gestaltung von personalisierten Diensten sagt Holmström: „Nowadays, librarians have to work hard to attract and retain customers ... [As a consequence] libraries shift their attention from developing digital collections to developing personalized services for their end-users. But this development is far from unproblematic.“<sup>105</sup>

Personalisierte Dienstleistungen sind zurzeit systemabhängig. Der Benutzer wird aufgrund der aufwändigen Wechselbarriere technisch gebunden. Folglich wird die Nutzung personalisierter Dienstleistungen von unterschiedlichen Anbietern immer problematischer, da eine Profilerstellung Voraussetzung für diese ist. Holmström verdeutlicht dieses Problem mit folgendem Beispiel: „This means that an end-user has to maintain several different disparate and unconnected profiles requiring duplicate work and leading to loss of synergy effects.“<sup>106</sup>

Diesbezüglich wird mehr Kompatibilität zwischen verschiedenen Systeme für eine komfortablere und effektivere Benutzung gefordert. Mit der Fortentwicklung dieser Systeme werden Funktionen wie das Importieren persönlicher Einstellungen, das Plattformübergreifende Arbeiten und die Synchronisierung von Daten eine entscheidende Rolle für die Akzeptanz von Informationsprodukten spielen. Zu diesem Zweck wird der Bedarf bestehen, Standards zu etablieren und Kooperationsnetzwerke auszubauen.

Holmström zieht aus der aktuellen Situation folgendes Fazit und betont die Bedeutung von Leistungsevaluation, ein Thema, was in der Literatur kaum diskutiert wird: „[Libraries] have no way of keeping track of their individual client’s use of services such as keyword alerts from abstracting and indexing databases, table of contents alerts, cited author alerts etc. Finally, current VRS and My Library services might each separately support some CRM-activities, but as will be shown, they are not integrated, far from comprehensive, and they do not span over the lifetime of the client-library relationship.“<sup>107</sup> Die bisher digitalen, kundenorientierten und personalisierten Dienstleistungen können von CRM-Technologien

---

104 *Di Domenico, G.*, Customer, 2001, S. 53 f.

105 *Holmström, J.*, Managing, 2004, S. 445.

106 Ebd.

107 Ebd., S. 448.

unterstützt werden, sind aber keinesfalls Beispiele für integrierte Lösungen und orientieren sich nicht an dem Kundenlebenszyklus. „Adopting already existing CRM-standards from other fields as well as extending and developing new library and information science specific standards is bound to occupy both practitioners and researches for a long time“<sup>108</sup>, so Holmström.

Das Kundenmanagement besitzt bisher keinen hohen Stellenwert in den Bibliotheken und es wurden nur wenige Erkenntnisse über dessen Umsetzung im Bibliothekskontext veröffentlicht. Um den Stellenwert des Kundenmanagements in Bibliotheken zu erhöhen, sei es nach Wang wichtig, „to overcome the inexperience in terms of CRM implementation management om academic libraries“<sup>109</sup>. Customer relationship management ist für viele eine Lösung für die Zukunft, ein Ansatz, der unsere Arbeit und die Art, in der wir unsere Services anbieten werden, revolutionieren wird. Aufgrund dessen wird das Kundenmanagement künftig viel tiefer in die Organisation und in die Prozesse der Bibliotheken eingreifen, als es in den wenigen, heute in der Literatur zu findende Beispiele der Fall ist.

Die Bibliotheksarbeit könnte in der Zukunft eine Form annehmen wie McKnight sie schildert: „The future will include a blend of centralised services, such as enterprise content management systems and institutional repositories, customer relationship management systems, and enterprise-level federated search engines.“<sup>110</sup>

Henderson zieht folgende Schluss: „Relationship marketing is in its broadest sense about cultivating good relationships between staff and existing customers and maintaining those relationships, thus retaining customer loyalty. In the LIS sphere this is nothing new as good customer service is at the core of the profession.“<sup>111</sup>

---

108 *Holmström, J.*, Managing, 2004, S. 450.

109 *Wang, M.-Y.*, Introducing, 2006, S. 289.

110 *McKnight, S.*, Futuristic View, 2007, S.63.

111 *Henderson, K.*, Marketing, 2005, S.344.

## 5. Schlussbetrachtung

Verschiedene Untersuchungen aus dem BWL-Bereich belegen, dass die Kundenzufriedenheit in mehr als 95% der Unternehmen als zentrales Ziel gesetzt wird.<sup>112</sup> In den Ergebnissen dieser Untersuchungen zeigt sich jedoch eine Diskrepanz zwischen der ursprünglichen Zielsetzung und der Umsetzung dieser Ziele. Diese Diskrepanz ist in Bibliotheken ebenso festzustellen. Angesichts des von den Bibliotheken erfahrenen Paradigmenwechsels erweist sich das Kundenmanagement als eine erfolgversprechende Lösung, um der neuen Situation gerecht zu werden. Die vorliegende Arbeit zeigt hingegen die bisher marginale Rolle des Themas Kundenmanagement in Bibliotheken auf.

Die in Kapitel 2 präsentierten Grundlagen des Kundenmanagements konnten das Konstrukt und dessen Implikationen verdeutlichen. In der Forschungs- und Fachliteratur des Bibliothekswesens sind diese Zusammenhänge dagegen zumeist nur unvollständig präsentiert. Besonders zu den Themen Kundenbindung und Kundenwert wurde sehr wenig geschrieben. Das mag zum Teil erklären, warum die meisten Beispiele von Implementierung noch keine umfassende Lösung für den Auf- und Ausbau von langfristigen Kundenbeziehungen bieten. Eine allgemeine Erkenntnislücke hinsichtlich der Implementierung und der Wirkung von Kundenmanagement in Bibliotheken ist an dieser Stelle festzuhalten, die hoffentlich in den nächsten Jahren geschlossen wird. Es scheint außerdem wichtig, dieses Konzept auf die Situation der wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken zu übertragen.

Ferner hat die Publikationsanalyse ermöglicht, den Umfang der Publikationen zu diesem Thema zu bestimmen, die Entwicklung kundenorientierter und managementbezogener Themen zu analysieren, sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede in deutschen und US-amerikanischen Publikationen aus einer Auswahl von neun Zeitschriften zu identifizieren, die Hinweise liefern, welchen Stellenwert bestimmte Themen in der Fachliteratur besitzen. Grenzen dieser Methode sind zum größten Teil auf klassifikationsspezifische Probleme zurückzuführen, beispielsweise die Zuordnung einer einzigen Klassen pro Aufsatz oder die unvermeidbare Subjektivität der Klassifikation, die dieser Methode trotz sorgfältiger Klassendefinition innewohnt. Die hohe Anzahl der im Rahmen der vorliegenden Arbeit gesichteten Beiträge hat eine mehrdimensionale Untersuchung verhindert.

---

112 Vgl. beispielsweise *Stauss, B./Dornach, F./Coenen, C., Zufriedenheitsmanagement*, 2006.

Um weitere Erkenntnisse zu gewinnen, wurden im Anschluss die Inhalte der Beiträge zum Kundenmanagement miteinander verglichen. Zur inhaltlichen Ergänzung des Themas wurden andere Artikel aus der internationalen Literatur einbezogen. Dabei konnte ein Interesse von Bibliotheken für das Thema Kundenmanagement in der Fachliteratur weltweit erst ab 2000 nachgewiesen werden. In Deutschland wurden keine Artikel gefunden, die über Implementierungsprojekte berichten. Vielmehr wird das Kundenmanagement als zukünftige Lösung für die zunehmend schwierigere Lage des Bibliothekswesens gesehen. Um genaue Erkenntnisse über diesen Rückstand in der praktischen Umsetzung zu gewinnen, wären weitere Untersuchungen notwendig.

In den US-amerikanischen Artikeln sind einige Beispiele von Implementierung gefunden worden, die sich grundsätzlich die zwei Einsatzgebiete Auskunft und Informationsversorgung konzentrieren. Bis auf das Projekt der East Carolina University sind diese jedoch noch relativ klein und nicht in allen Abteilungen integriert. Größere Projekte sind in der Literatur in Taiwan<sup>113</sup> und in Malta<sup>114</sup> nachgewiesen.

In dem untersuchten Zeitraum konnten Verschiebungen von Forschungsschwerpunkten festgestellt werden. So ist eine leichte Senkung des Anteils von Aufsätzen im Managementbereich sowohl für die USA als auch für Deutschland zu bemerken. Des Weiteren wurden unterschiedliche Schwerpunkte innerhalb der Managementthemen zwischen den USA und Deutschland erkannt, die die These stützen, dass beide Länder divergierende Prioritäten setzen. So wurde zum Beispiel ein höherer Anteil von deutschen Texten zur Zentralisierung und Zusammenfügung von Bibliotheken verzeichnet. Unter der Annahme, dass die Fachdiskussion die Praxis mit einer gewissen Präzision abbildet, lässt sich nach den Erkenntnissen der vorliegenden Untersuchung vermuten, dass die Implementierung von CRM-Projekten in Deutschland und in den USA auch zukünftig auf unterschiedliche Bereiche Bezug nehmen wird.

Jedoch lassen die hier erarbeiteten Ergebnisse aufgrund des Umfangs der Datenbasis nur bedingt eine Generalisierung zu. In Anbetracht der methodenbedingten Einschränkungen

---

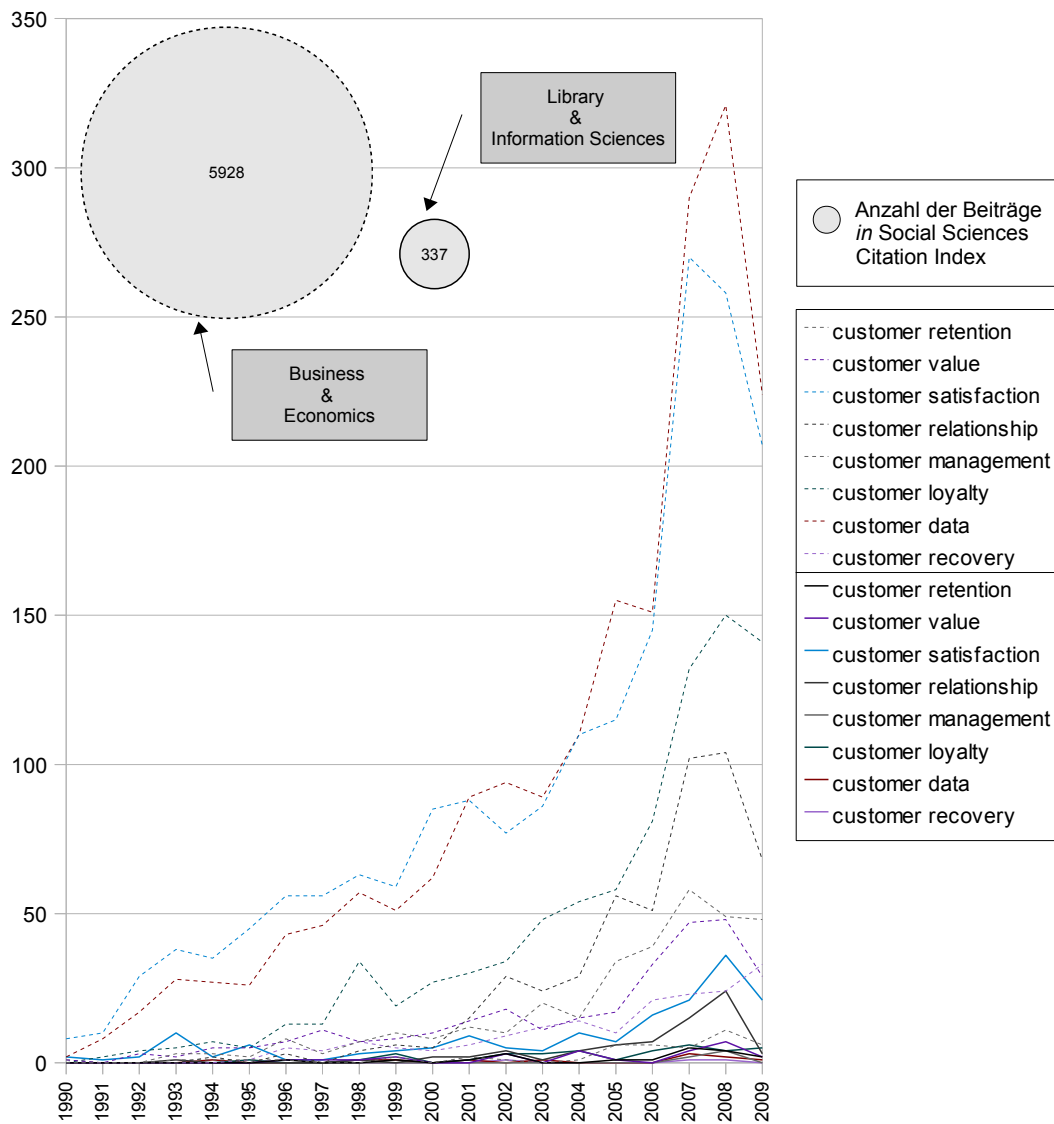
113 Vgl. *Wang, M.-Y*, *Introducing*, 2006 und *Wang, M.-Y*, *Measuring*, 2008.

114 Vgl. *Broadly-Preston, J./Felice, J.*, *Customers*, 2006.



dieser Analyse wäre eine Differenzierung und Erweiterung der Ergebnisse unter Einbeziehung von anderen Methode in der Zukunft wünschenswert.

# Anhang 1 Entwicklung der betriebswirtschaftlichen und LIS-Forschung hinsichtlich CRM-bezogener Themen



## Anhang 2 Klassifikationssystem

---

### Klassifikation

---

- 1 Profession & Beruf
  - 2 Bibliotheksgeschichte
  - 3 Verlagswesen und Buchgeschichte
  - 10 Lehre, Aus- und Fortbildung
  - 20 Methodologie
  - 30 Analyse der Bibliotheks- u. Informationswissenschaft
  - 40 Bibliotheksarbeit und Service
    - 41 Aus- und Fernleihe
    - 42 Bestand
    - 43 Auskunft
    - 44 Informationskompetenz u. Schulung
    - 45 Bibliotheksbau u. -einrichtung
    - 46 Management & Evaluation
    - 47 Marketing \*
    - 48 Finanzen \*
    - 49 sonstige Aktivitäten \*
  - 50 Archivierung und Information Retrieval
    - 51 Katalogisierung
    - 52 Klassifikation und Indexierung
    - 53 Information Retrieval
    - 54 Bibliographische Datenbanken und Bibliographien
    - 55 Nicht-bibliographische Datenbanken
    - 56 (digitale) Archivierung \*
    - 57 Digitale Bibliothek \*
  - 60 Information, Recherche und Benutzung
    - 61 Informationsverbreitung
    - 62 Informationsbenutzung und ihre Benutzer
    - 63 Bibliotheksbenutzung
    - 64 Rechercheverhalten
    - 65 Informations- und Wissensmanagement
    - 66 sonstiges zu dieser Kategorie \*
  - 70 wissenschaftliche Kommunikation
    - 71 wissenschaftliches Publizieren
    - 72 Zitationsmotive und -strukturen, Bibliometrie
    - 73 sonstiges zu dieser Kategorie
  - 80 andere Bereichen der Bibliotheks- u. Informationswissenschaft
- 

\* hinzugefügte bzw. modifizierte Kategorie

## Literaturverzeichnis

- Ball, Rafael* [Zukunft, 2002]: Die Zukunft der Spezialbibliotheken oder die Spezialbibliothek der Zukunft. In: *BuB: Forum für Bibliothek und Information*, Jg. 54, H. 10/11, S. 633–639.
- Bauer, Hans H./Grether, Mark* [Verwaltungen, 2004]: CRM für öffentliche Verwaltungen. In: *Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D.* (Hg.): *Management von CRM-Projekten. Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 347–368.
- Bernecker, Michael/Helmke, Stefan* [Kundenmanagement-Organisation, 2004]: Kundenmanagement-Organisation. In: *Absatzorganisation*, S. 109–123.
- Beutin, Nikolas* [Verfahren, 2006]: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In: *Homburg, Christian* (Hg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. 6., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 121–169.
- Blados, Walther R.* [Research, 1992]: Introduction: Toward a research agenda for scientific and technical information. In: *Blados, Walther R.* (Hg.): *A research agenda for scientific and technical information*. Neuilly Sur Seine, S. 1–2.
- Borchert, Carol Ann* [Jungle, 2006]: Untangling the jungle of e-journal access issues using CRM software. In: *Library Collections, Acquisitions, and Technical Services*, Jg. 30, H. 3-4, S. 224–237.
- Breeding, Marshall* [Virtual, 2001]: Providing Virtual Reference Service. Libraries are finding ways to expand services to remote library users. In: *Library Systems Today*, Jg. 18, H. 4, S. 42–43.
- Bruhn, Manfred* [Kundenorientierung, 2007]: Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). 3., überarb. Aufl., Orig.-Ausg. München: Dt. Taschenbuch-Verl. (dtv Beck-Wirtschaftsberater im dtv, 50808).
- Cano, V.* [Overview, 1999]: Bibliometric Overview of Library and Information Science Research in Spain. In: *Journal of the American Society for Information Science*, Jg. 50, H. 8, S. 675–680.
- Di Domenico, Giovanni* [Customer, 2001]: Il Customer Relationship Management della biblioteca. In: *Biblioteche oggi*, Jg. 19, H. 8, S. 50–55.
- Diller, Hermann* [Steuerungsgröße, 2002]: Probleme des Kundenwerts als Steuerungsgröße im Kundenmanagement. In: *Marketing-Management und Unternehmensführung*, S. 297–326.
- Diller, Hermann/Haas, Alexander/Ivens, Björn* [Verkauf, 2005]: Verkauf und Kundenmanagement. Eine prozessorientierte Konzeption. Stuttgart: Kohlhammer (Kohlhammer Edition Marketing).
- Ferguson, Chris* [Shaking, 2000]: 'Shaking the Conceptual Foundations,' Too: Integrating Research and Technology Support for the Next Generation of Information Service. In: *College & Research Libraries*, Jg. 61, H. 4, S. 300–311.
- Fischer, M./Herrmann, A./Huber, F.* [Return, 2001]: Return on Customer Satisfaction. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 71, H. 10, S. 1161–1190.

- Friege, Christian* [State-of-the-Art, 2007]: State-of-the-Art Kundenmanagement. In: Service Excellence als Impulsgeber, S. 465–483.
- Früh, Werner* [Inhaltsanalyse, 2007]: Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. 6., überarb. Aufl. Konstanz: UVK Verl.-Ges. (UTB Medien- und Kommunikationswissenschaft, Psychologie, Soziologie, 2501).
- Gilmozzi, Stefan/Lenz, Thomas* [Kundenmanagement-Innovator, 2007]: Werden sie zum Kundenmanagement-Innovator. In: The entrepreneurship - innovation – marketing interface, S. 567–575.
- Grabner-Kräuter, Sonja/Schwarz-Musch, Alexander* [CRM, 2006]: CRM - Grundlagen und Erfolgsfaktoren. In: *Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt* (Hg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 173–191.
- Haas, Alexander* [Kundenorientierung, 2008]: Kundenorientierung von Mitarbeitern: Forschungsstand und -perspektiven. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 78, H. 10, S. 1061–1100.
- Helm, Sabrina/Günter, Bernd* [Kundenwert, 2006]: Kundenwert. eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen. In: *Günter, Bernd/Helm, Sabrina* (Hg.): Kundenwert. Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Springer-11775 /Dig. Serial]), S. 3–38.
- Henderson, Kay* [Marketing, 2005]: Marketing strategies for digital library services: Digital directions. In: Library Review, Jg. 54, H. 6, S. 342–345.
- Hernon, Peter/Schwartz, Candy* [Library, 1993]: Library and Information Science Research: Is It Misunderstood. In: Library and Information Science Research, Jg. 15.
- Hippner, Hajo* [CRM, 2006]: CRM — Grundlagen, Ziele und Konzepte. In: *Hippner, Hajo; Wilde, Klaus D.* (Hg.): Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Springer-11775 /Dig. Serial]), S. 15–44.
- Hobohm, Hans-Christoph* [Leser, 1997]: Vom Leser zum Kunden . Randbedingungen der Nutzerorientierung im Bibliotheksbereich. In: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie, Jg. 44, H. 3, S. 265–280.
- Holmström, Jonas* [Managing, 2004]: Managing a Paradigm Shift – Aligning Management, Privacy Policy, Technology and Standards. In: *Heery, Rachel* (Hg.): Research and advanced technology for digital libraries. 8th European conference, ECDL 2004, Bath, UK, September 12 - 17, 2004 ; proceedings. Berlin: Springer (Lecture notes in computer science, 3232), S. 442–451.
- Homburg, Christian/Bucerius, Matthias* [Managementherausforderung, 2006]: Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung. In: *Homburg, Christian* (Hg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen. 6., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 53–89.

- Hungenberg, Harald/Wulf, Torsten* [Unternehmensführung, 2007]: Grundlagen der Unternehmensführung. Dritte, aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch).
- Järvelin, K./Vakkari, P.* [Content, 1990]: Content Analysis of Research Articles in Library and Information Science. In: *Library and Information Science Research*, Jg. 12, H. 4, S. 395–421.
- Järvelin, K./Vakkari, P.* [Evolution, 1993]: The Evolution of Library and Information Science 1965 - 1985. A Content Analysis of Journal Articles. In: *Information Proceedings & Management*, Jg. 29, H. 1, S. 129–144.
- Koufogiannakis, D./Slater, L./Crumley, E.* [Librarianship, 2004]: A Content Analysis of Librarianship Research. In: *Journal of Information Science*, Jg. 30, H. 3, S. 227–239.
- Krieger, Katrin* [Innovationserfolg, 2005]: Customer Relationship Management und Innovationserfolg. Eine theoretisch-konzeptionelle Fundierung und empirische Analyse. Wiss. Hochsch. für Unternehmensführung, Diss.--Vallendar, 2005. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Betriebswirtschaftslehre für Technologie und Innovation, 47 i.e. 50).
- Kühmstedt, Estella* [Customer, 2007]: Customer Relationship Management in Hochschulbibliotheken. Chancen und Grenzen. Saarbrücken: VDM Verl. Dr. Müller.
- Landmann, Ralf/Skokic, Armin* [Wertmaximierung, 2004]: Wertmaximierung im Kundenmanagement: die CRM-Value-Map - ein Ansatz von Deloitte Consulting. In: *Fink, Dietmar* (Hg.): *Management Consulting Fieldbook. Die Ansätze der großen Unternehmensberater*. 2., überarb. und erw. Aufl. München: Vahlen, S. 369–387.
- Matthews, Joseph R.* [Evaluation, 2007]: The evaluation and measurement of library services. Westport, Conn.: Libraries Unlimited.
- McKnight, Susan* [Futuristic View, 2007]: A futuristic view of Knowledge and Information Management. In: *BiD: Textos Universitaris de Biblioteconomia i Documentacio*, H. 19. Online verfügbar unter <http://elag2007.upf.edu/papers/mcknight-original.pdf>, zuletzt geprüft am 05.05.2010.
- Molina, Granados/Carlos, Enrique* [CRM, 2001]: CRM (Customer Relationship Management) y servicios de información. La biblioteca como un negocio de la nueva economía. In: *Biblios*, H. 10, S. 1–20.
- Moll, Michiel* [Relationship, 2008]: Enhanced User Experiences through Relationship Management. *Libraries and Information Management Forum*. Johannesburg, South Africa. (Jan.). Online verfügbar unter [http://works.bepress.com/michiel\\_moll/1](http://works.bepress.com/michiel_moll/1), zuletzt geprüft am 29.04.2010.
- Mundt, Sebastian/Vonhof, Cornelia* [Managementinstrumente, 2007]: Managementinstrumente in deutschen Bibliotheken – Eine bundesweite Untersuchung zu Einsatz und Verbreitung. In: *BIBLIOTHEK Forschung und Praxis*, Jg. 31, H. 3, S. 318–325.
- Naumann, Ulrich* [Serviceportfolios, 2010]: Serviceportfolios von Bibliotheken im Umbruch: Herausforderungen an Management und Organisation. Überblick zur Thematik aus

- betriebswirtschaftlicher Sicht. Veranstaltung vom 15.3.2010. Leipzig. Veranstalter: 4. Bibliothekskongress. Online verfügbar unter [http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2010/829/pdf/Naumann\\_Portfolio.pdf](http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2010/829/pdf/Naumann_Portfolio.pdf), zuletzt geprüft am 01.05.2010.
- Nisonger, T. E./Davis, C. H.* [Perception, 2005]: The Perception of Library and Information Science Journals by LIS Education Deans and ARL Library Directors. A Replication of the Kohl–Davis Study. In: *College & Research Libraries*, Jg. 66, H. 4, S. 341–377.
- Ochudlo-Hobing, K.* [Customer, 2002]: Customer Relationship Management - ein Marketing-Instrument auch für Bibliotheken. In: *Information Wissenschaft & Praxis*, Jg. 53, H. 8, S. 469–474.
- Proeller, Isabella/Zwahlen, Thomas* [Kundenmanagement, 2003]: Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung. St. Gallen: Instituts für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus.
- Rowley, Jennifer* [Customers, 2000]: From users to customers. In: *OCLC Systems & Services*, Jg. 16, H. 4, S. 157–167.
- Rowley, Jennifer* [eCRM, 2002]: eCRM through your website. In: *Update*, Jg. 1, H. 1, S. 44–45.
- Schloegl, C./Stock, W. G.* [Impact, 2004]: Impact and Relevance of LIS Journals. A Scientometric Analysis of International and German-Language LIS Journals - Citation Analysis Versus Reader Survey. In: *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Jg. 55, H. 13, S. 1155–1168.
- Schmitt, Holger Erik* [CRM-Systeme, 2003]: CRM-Systeme in der öffentlichen Verwaltung. Eine Analyse von Einsatzpotentialen mit Schwerpunkt A2C. Berlin: Verl. für Wissenschaft und Kultur Dr. Stein.
- Seeman, Elaine D./O'Hara, Margaret* [Customer, 2006]: Customer relationship management in higher education. In: *Campus-Wide Information Systems*, Jg. 23, H. 1, S. 24–34.
- Singh, Rajesh* [Relationship, 2003]: Developing relationship marketing with customers. a Scandinavian perspective. In: *Library Management*, Jg. 24, H. 1/2, S. 34–43.
- Soules, Aline* [Principles, 2001]: The Principles of Marketing and Relationship Management. In: *Portal: Libraries and the Academy*, Jg. 1, H. 3, S. 339–350.
- Stahl, Heinz K.* [Kundenmanagement, 2000]: Modernes Kundenmanagement - wenn der Kunde im Mittelpunkt steht. Ein Weiterbildungsbuch als Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis. 2., völlig neu bearb. Aufl. Renningen-Malmsheim: Expert-Verl. (Praxiswissen Wirtschaft, 47).
- Stauss, Bernd/Dornach, Frank/Coenen, Christian* [Zufriedenheitsmanagement, 2006]: Zufriedenheitsmanagement - Konzept und Realisierung. In: *Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt* (Hg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 5. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GWV, S. 544–559.
- Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang* [Beschwerdemanagement, 2002]: Beschwerdemanagement. Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care. 3., völlig überarb. und erw. Aufl. München: Hanser.

- Stock-Homburg, Ruth* [Mitarbeiter, 2006]: Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In: *Homburg, Christian* (Hg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen. 6., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 319–343.
- Töpfer, Armin* [Phasen, 2008]: Phasen und Inhalte des Kundenmanagements. Prozess und Schwerpunkte für kundenorientiertes Handeln und Verhalten. In: *Töpfer, Armin* (Hg.): Handbuch Kundenmanagement. Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden. Berlin u.a.: Springer, S. 3–36.
- Umlauf, Konrad* [Leistungsmessung, 2003]: Leistungsmessung und Leistungsindikatoren für Bibliotheken im Kontext der Ziele von Nonprofit-Organisationen. Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft ; H. 116. Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h116/>, zuletzt geprüft am 20.04.2010.
- Vogt, Hannelore* [Kundenzufriedenheit, 2004]: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung: erfolgreiche Managementkonzepte für öffentliche Bibliotheken. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. Online verfügbar unter [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-F8532B83-2B99E64C/bst/Kundenzufriedenheit\\_040210.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-F8532B83-2B99E64C/bst/Kundenzufriedenheit_040210.pdf), zuletzt geprüft am 05.05.2010.
- Wachholz, Axel* [Customer, 2000]: Customer Relationship Management. Die Automatisierung des Kundenmanagements. In: *Schmidt, Ralph* (Hg.): Wissen in Aktion. Wege des Knowledge Managements ; proceedings. Frankfurt am Main: Dt. Ges. für Informationswiss. und Informationspraxis (Tagungen der Deutschen Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis, 2), S. 296–303.
- Wang, Mei-Yu* [Introducing, 2007]: Introducing CRM into an academic library. In: *Library Management*, Jg. 28, H. 6/7, S. 281–291.
- Wang, Mei-Yu* [Measuring, 2008]: Measuring e-CRM service quality in the library context: a preliminary study. In: *The electronic Library*, Jg. 26, H. 6, S. 896–911.
- Wildemann, Horst* [Value, 2003]: Value to the Customer - das Pull-Prinzip im Kundenmanagement. In: *Werte schaffen*, S. 209–227.
- Zirke, Jürgen/Wiersgalla, Angelika* [Informationsprozesse, 2002]: Informationsprozesse im Kundenmanagement. In: *Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm* (Hg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte - Organisation. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 373–389.