

Die Portfolio-Analyse zur Profilierung von Bibliotheksbeständen

Von Frauke Schade

Die Portfolio-Analyse ist eine Standardmethode mit der prognostiziert werden kann, wie sich Produkte eines Unternehmens in Zukunft entwickeln werden. Der Ansatz bietet eine integrative Sicht auf die verschiedenen Geschäftsfelder eines Unternehmens und zeigt, wann neue Produkte entwickelt werden müssen, damit ein Unternehmen mit einem ausgewogenen, ressourcen- und zukunftsorientierten Produktportfolio langfristig und wettbewerbsfähig am Markt agieren kann. Angewendet auf das Bestandsmanagements ist die Portfolio-Analyse ein Instrument, den Erfolg von Bestandssegmenten darzustellen. Die Chance in der Anwendung dieser Methode liegt darin, dass Ergebnisse aus der Kennzahlen-Analyse nicht isoliert betrachtet werden, sondern in einem Bestandsportfolio integrativ gegenübergestellt werden und so ein transparentes Instrument sind, auf dessen Grundlage strategische Entscheidungen zur Profilierung von Bibliotheksbeständen und der entsprechenden Etatverteilung getroffen werden können.

Die Portfolio-Analyse, bereits in den 1950er Jahren für die Bewertung von Wertpapieren von Harry Markowitz entwickelt und in den 1970er Jahren maßgeblich weiterentwickelt von Bruce Henderson von der Boston Consulting Group¹, beruht auf dem Konzept des Produktlebenszyklus.² Kern der Portfolio-Analyse ist die Portfolio-Matrix, die den Erfolg von strategischen Geschäftsfeldern im Verhältnis zu Marktwachstum und relativen Marktanteil abbildet. Die Matrix ist in vier Felder unterteilt, die als ‚Stars‘, ‚Milchkühe‘, ‚Arme Hunde‘ und ‚Fragezeichen‘ bezeichnet werden. Diesen Feldern sind

¹ Es gibt zahlreiche Varianten des BCG-Portfolios, zum Beispiel das Marktattraktivitäts-Wettbewerbsportfolio von McKinsey oder das Markt-Produkt-Lebenszyklus-Portfolio von Arthur D. Little. Später wurde die Portfolio-Analyse auf Dienstleistungsunternehmen, in den 1990er auch auf Non-Profit-Einrichtungen und insbesondere auch auf Kultureinrichtungen und speziell auch auf Bibliotheken übertragen.

² Auf das Konzept des Produktlebenszyklus kann im Rahmen dieses Beitrages nicht näher eingegangen werden. Das Konzept in Bezug auf Öffentliche Bibliotheken ist dargestellt in Schade 2010 in Becker, S.

Normstrategien zugeordnet, die zeigen, wie Strategische Geschäftsfelder entsprechend ihrer Marktstellung entwickelt werden können.

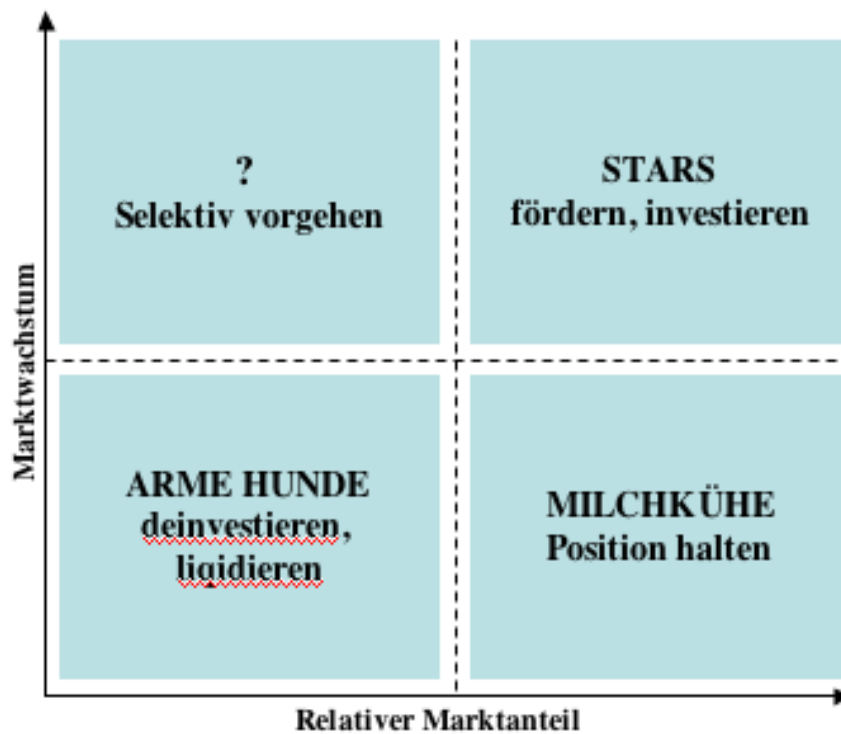


Abb. Portfolio-Matrix, eigene Darst. 2011

Das Konzept kann nicht vorbehaltlos auf Öffentliche Bibliotheken und die Profilierung von Bibliotheksbeständen angewendet werden. Die Prämissen müssen anhand der Bedingungen von Öffentlichen Bibliotheken und den Implikationen des Non-Profit- und des Dienstleistungsmarketing überprüft und das Konzept entsprechend modifiziert werden, ohne dass die grundsätzliche Intention des Erhebungsinstruments verloren geht.³ Im Folgenden wird gezeigt, wie die Portfolio-Analyse auf die Profilierung von Bibliotheksbeständen adaptiert wurde und welche Modifikationen dabei vorgenommen wurden.

Dabei ist gleich zu Beginn zu bemerken, dass es für Öffentliche Bibliotheken nicht zielführend ist, den Zusammenhang von Marktvolumen und Wettbewerbsstärke als Erfolgsfaktoren abzubilden. Öffentliche Bibliotheken haben in der Kultur- und Bildungslandschaft eine oligopolistische bzw. monopolisti-

³ vgl. Schade 2010 ; vgl. Schade, Szlatki 2011

sche Marktform und stehen in der Kernkonkurrenz nicht im Wettbewerb mit anderen Öffentlichen Bibliotheken, da das Bibliothekswesen in Deutschland kooperativ und nicht wettbewerbsorientiert ausgerichtet ist. Die Wettbewerbsorientierung nach Außen wird deshalb aufgegeben und nach Innen verlagert und zeigt, wie sich Bestandssegmente untereinander verhalten.

Eine weitere Prämisse aus dem Konzept ergibt sich für Bibliotheken in der Definition strategischer Geschäftsfelder. Strategische Geschäftsfelder müssen hinsichtlich ihrer Produktmerkmale, der eingesetzten Ressourcen und Umfeldgegebenheiten ähnliche Strukturen aufweisen (Homogenität nach Innen). Darüber hinaus sollten sie autonome Marktaufgaben erfüllen, die keine Synergien mit anderen Strategischen Geschäftsfeldern eingehen (Heterogenität nach Außen).⁴ Das heißt, dass jedes Strategische Geschäftsfeld eine klar definierbare Nachfrage bedienen sollte, die nicht austauschbar ist. Für Bestände Öffentlicher Bibliotheken sind diese Prämissen in der Regel dahingehend erfüllt, dass einzelne Bestandssegmente hinsichtlich ihrer inhaltlichen und thematischen Ausrichtung in sich homogen sind und mit anderen Bestandssegmenten nicht austauschbar sind. Ein Kunde, der Informationen zu einem Thema x sucht, ist sicherlich nicht damit einverstanden, wenn er Literatur zu einem Thema y erhält. Bei einem artikulierten Informationsbedarf, der durch mehrere Medienarten gedeckt werden kann, sind diese Bedingungen jedoch nicht erfüllt. Die Methode ist dahingehend auf Medienarten und in diesem Zusammenhang mit Bibliotheksbereichen nur eingeschränkt anwendbar.

Zudem ist zu beachten, dass Unternehmen Strategische Geschäftsfelder monetär bewerten. Öffentliche Bibliotheken verfolgen jedoch nicht primär monetäre, sondern vor allem ideelle Ziele. Deshalb stellt sich für sie die Frage, nach geeigneten Bezugsgrößen, die eine Vergleichbarkeit von Strategischen Geschäftsfeldern innerhalb des Portfolios gewährleisten. In der Bewertung von Bibliotheksbeständen bieten Kennzahlen eine präzise und meßbare Bezugsgröße, die auf Sachgruppen oder Interessenkreise angewendet werden kann. Auf verschiedene Medienarten ist die Berechnung über Kennzahlen jedoch nur eingeschränkt anwendbar, da unterschiedliche Ausleihfrequenzen verschiedener Medienarten über die Ausleihzahlen auch Kennzahlen beeinflussen und die Vergleichbarkeit dahingehend einschränken. So ist die Ausleihfrist von stark nachgefragten Medienarten, wie zum Beispiel DVDs, Zeitschriften, Konsolenspielen etc. in vielen Bibliotheken kürzer als die von Büchern. Eine Beschränkung in diesem Ansatz liegt deshalb auch darin, dass verschiedene strategische Geschäftsfelder der Bibliothek nur im Hinblick auf den Bestand, nicht jedoch auf weitere Dienstleistungen dargestellt werden können, weil dazu bisher nicht nur die Bezugsgrößen fehlen, sondern auch

⁴ vgl. Drews 2008, S. 42

strittig ist, ob das Konzept auf Dienstleistungen überhaupt angewendet werden kann.⁵

In der Anwendung der Methode auf die Bestandsprofilierung werden in der Matrix Bestandssegmente mit ihren Kennzahlen Effizienz und Umsatzentwicklung dargestellt. Der Effizienzquotient drückt dabei die Wettbewerbsposition eines Bestandssegmentes im Verhältnis zum Gesamtbestand aus. Liegt die Effizienz bei dem Wert eins stimmen Angebot und Nachfrage in dem Bestandssegment. Da dieser Wert selten treffend erreicht wird, wird der Toleranzbereich zwischen 0,7 und 1,3 definiert.⁶ Dabei ist darauf zu achten, dass ein Vergleich verschiedener Bestandssegmente nur innerhalb des gleichen Bestandsblocks sinnvoll ist. Das heißt, dass nur die Effizienz der Sachgruppen untereinander verglichen werden kann, nicht aber die Effizienz der Sachliteratur insgesamt mit der Effizienz der AV-Medien oder der Kinderbücher.⁷ Der Effizienzquotient wird in der Übertragung des Konzepts als richtige Kennzahl betrachtet, weil es nicht nur eine mathematisch begründete Kennzahl ist, sondern auch, weil die Kennzahlen die „Wettbewerbsposition“ von Bestandssegmenten untereinander aufzeigt, die als Intention dem Portfolio-Ansatz zugrunde liegt.⁸

$$\text{Effizienz} = \frac{\text{Ausleihanteil}}{\text{Bestandsanteil}}$$

$$\text{Ausleihanteil} = \frac{\text{Ausleihen einer Bestandsgruppe}}{\text{Ausleihen insgesamt}}$$

$$\text{Bestandsanteil} = \frac{\text{Bestand einer Bestandsgruppe}}{\text{Gesamtbestand}}$$

Für die Übertragung der Kennzahl Marktwachstum auf das Bestandsmanagements Öffentlicher Bibliotheken kann die Umsatzkennzahl angewendet werden, da hier die Nachfrage eines Bestandssegments dargestellt wird. Der Logik des Portfolio-Ansatzes liegt zugrunde, dass mit dieser Kennzahl eine Entwicklung der Nachfrage im Vergleich zum Vorjahr abgebildet wird. Deshalb wird die Umsatzkennzahl weiter entwickelt zur Kennzahl Umsatzentwicklung, die die steigende bzw. sinkende Nachfrage in einem Bestandsseg-

⁵ vgl. Meffert 2005, S. 250, 351

⁶ vgl. Umlauf 1998, S. 134 und 135

⁷ vgl. Umlauf 1998, S. 134, 135

⁸ vgl. Schade, Sziatki 2011

ment im Vergleich zum Vorjahr darstellt. Daraus kann man eine Prognose ableiten, wie sich der Bestand in Zukunft entwickelt. Die Umsatzentwicklung wird wie folgt berechnet:

$$\text{Umsatzentwicklung} = \left[\frac{\text{Umsatz Bestandsgruppe aktuell}}{\text{Markvolumen Vorjahr (Summe der Umsätze)}} - 1 \right] \times 100$$

Die Umsatzkennzahl ist in der Übertragung der Methode auf das Bestandsmanagement das entsprechende Äquivalent, weil es die Normempfehlungen des Portfolio-Ansatzes unterstützt, da eine hohe Umsatzentwicklung zu einem (selektiven) Ausbau des Bestandssegments, eine stagnierende, niedrige oder rückläufige Umsatzentwicklung dazu führt, das entsprechende Bestandssegment auf dem Niveau zu halten oder abzubauen. In der Interpretation des Portfolios muss dabei jedoch berücksichtigt werden, dass die Umsatzkennzahl bzw. die Kennzahl Umsatzentwicklung die realen Nutzungsverhältnisse nur unvollständig beschreibt. Eine positive Umsatzentwicklung ist nicht zwangsläufig auf eine gestiegene Nachfrage zurückzuführen, sondern kann sich auch durch eine Verringerung des Bestandes ergeben. An der Gültigkeit der zugrunde liegenden Normempfehlungen ändert sich dadurch nichts, sondern zeigt viel mehr, die Wirkung von Bestandsstrategien auf. Alternativ zur Umsatzentwicklung kann deshalb der Aktivierungsgrad im Vergleich zum Vorjahr auf dieser Achse abgebildet werden, der zeigt, wie gleichmäßig Bestandssegmente nachgefragt werden.

Die einzelnen Matrix-Felder lassen sich auf der Abszisse mit dem Effizienzquotienten durch 0,7 abgrenzen. Die Setzung auf 0,7 ist der Tatsache geschuldet, dass Bestandssegmente unterschiedlich aufgestellt sind und Bestandssegmente mit einem sehr hohen Anteil populärer Themen (z.B. Reiseführer, Kochbücher, Gesundheits- und Lebenshilfe-Ratgeber) mit Bestandssegmenten konkurrieren, die in der Regel relativ groß, aber nicht besonders ausleihstark sind, wie zum Beispiel Geschichte, Politik, Religion, Literatur oder Kunst. Demnach werden Bestandssegmente, deren Effizienz kleiner als 0,7 ist, den Matrixfeldern Arme Hunde oder Fragezeichen zugeordnet. Bestandsgruppen, deren Effizienz größer als eins ist, werden den Matrixfeldern Milchkühe oder Stars zugeordnet, da ein Bestandssegment, das größer als eins ist, im Vergleich zur Gesamtausleihe und zum Gesamtbestand gut nachgefragt wird.⁹ Die Trennlinie der Umsatzentwicklung wird im arithmetischen Mittel der Umsatzentwicklung auf der Ordinate gesetzt.

⁹ vgl. Umlauf 1998, S. 134, 135

Die Normstrategien für Profilierung von Bestandssegmenten stellen sich dabei wie folgt dar:

Stars sind Bestandssegmente, die eine steigend hohe Nachfrage haben, die von dem bisher zur Verfügung stehendem Angebot nicht gedeckt werden kann. Die Normstrategie legt nahe, diese Bestandssegmente auszubauen.

Milchkühe sind Bestandssegmente, die von den Kunden als Standardangebote erwartet werden und die keinen Neuigkeitswert mehr darstellen oder keinen aktuellen Trend repräsentieren. Der Bestand ist im Verhältnis zur Nachfrage zu klein, jedoch zeichnen sich hier keine hohen Umsatzsteigerungen ab. Die Normstrategie legt hier nahe, diese Bestandssegmente auf dieser Position zu halten.

Fragezeichen sind Bestandssegmente, die im Vergleich zur Nachfrage zu klein sind und hohe Umsatzsteigerungen aufweisen. Sie setzen Investitionen voraus bis ein ausreichend großer Bestand vorhanden ist. Diese Bestandssegmente sollten beobachtet und gegebenenfalls ausgebaut werden.

Arme Hunde sind Bestandssegmente, die eine niedrige Effizienz haben und auch keine hohen Umsatzentwicklungen (mehr) aufweisen. Die Empfehlung ist hier, das Bestandssegment zu verkleinern, zu eliminieren oder aber dahingehend zu profilieren, dass es attraktiver gestaltet, an einem anderen Ort präsentiert wird oder stärker beworben wird.

Die dargestellten Normstrategien geben eine Orientierung und strategische Grundlage, Bestände zu profilieren und die Etatverteilung vorzunehmen. Im Rahmen des Non-Profit-Marketings folgt die Bestandsprofilierung Öffentlicher Bibliotheken jedoch nicht ausschließlich der Logik des Marktes von Angebot und Nachfrage, sondern ist ebenso geprägt durch ideelle Zielsetzungen der Bibliothek und ihrem öffentlichen Auftrag, die bei der Interpretation des Bestandsportfolios berücksichtigt werden müssen.

Die Portfolioanalyse wurde angewandt auf den Sachbuchbestand einer Öffentlichen Bibliothek. In der Gesamtschau und Interpretation des Portfolios zeigt sich, dass die Bibliothek über kein ausgewogenes Bestandsportfolio verfügt. Die Bestandssegmente werden entweder schlecht genutzt und befinden sich in dem Feld Arme Hunde oder sie verzeichnen eine hohe Umsatzentwicklung und befinden sich in dem Feld Stars. Nur vier Bestandssegmente befinden sich in dem Feld Milchkühe. Über einen profitablen Bestand, der sich vor allem in dem Feld Milchkühe abzeichnen würde, verfügt die Bibliothek nicht. Die Bibliothek steht vor der Herausforderung, Bestände in dem

Feld Arme Hunde abzubauen, zu modifizieren bzw. ganz aus dem Angebot zu nehmen und in Bestandsgruppen, die sich in dem Feld Stars befinden, zu investieren, um eine Profilierung des Bestandes herbeizuführen.

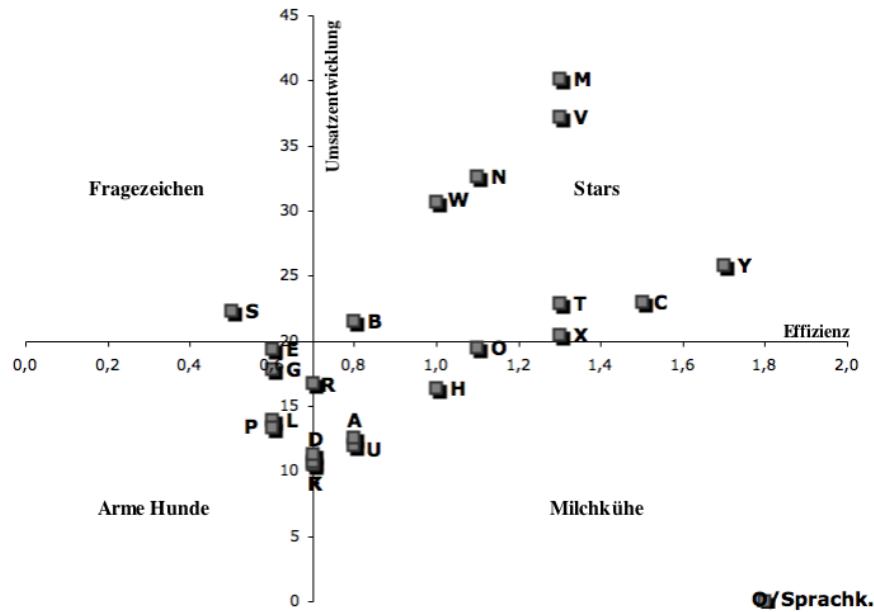


Abb. X: Sachbuchportfolio einer Öffentlichen Bibliothek 2008

Im Zusammenhang mit dem Feld Milchkühe ist zu überlegen, wie die Bibliothek ihren Bestand dahingehend profiliert, dass sie zum Beispiel inhaltlich zusammenhängende Bestandsgruppen aus dem Feld Stars clustert, vorrangig fördert und damit versucht, diese Bestandsgruppen in das Feld Milchkühe zu bringen. Damit könnte der Bestand in den Zielvereinbarungen der Bibliothek über mehrere Jahre hinweg entwickelt werden. Erkenntnisse aus weiteren Methoden der Marktanalyse – wie zum Beispiel die Bestimmung von SINUS-Milieus – können hier hilfreich sein, die strategische Profilierung des Bestandsprofils voranzutreiben.

In dem Feld Fragezeichen befinden sich nur ein Bestandssegment. Die Normstrategie empfiehlt hier selektiv vorzugehen und die Entwicklung der Bestandsgruppe zu beobachten. Die Bibliothek würde in diesem Bestandssegment zunächst nicht weiter investieren, könnte jedoch versuchen, Dienstleistungen zu generieren, die die Nutzung dieser Bestandsgruppe erhöhen, dahingehend zum Beispiel, dass sie spezielle Angebote in Zusammenar-

beit mit den Kulturveranstaltern der Stadt entwickelt. Durch eine Verkleinerung des Bestandes, kann der Umsatz ebenfalls gesteigert werden.

Der Bestand in dem Feld Arme Hunde ist zu verkleinern. Gleichfalls ist zu überlegen, welche Bestandsgruppen zur strategischen Profilierung der Bibliothek gehören und wie die Nutzung dieser Bestandsgruppen durch ein verbessertes Dienstleistungsangebot erhöht werden kann. Auf einige Bestandsgruppen, wie zum Beispiel der Bestandsgruppe Literatur [P] wird die Bibliothek auch in Zukunft nicht verzichten können, da diese Bestandsgruppe die Zusammenarbeit mit Schulen unterstützt. Hier ist es ratsam zu überlegen, wie die Bibliothek mit einem verbesserten Dienstleistungsangebot, zum Beispiel in der Kooperation mit Schulen oder der Volkshochschule, eine stärkere Nutzung der Bestandsgruppe erzielen kann.

Literatur

- BALL, RAFAEL: Von Melkkühen, lahmen Pferden und toten Tieren. Bibliotheksdienstleistungen in der Portfolio-Analyse. In: B.I.T.-online 4 (2001) 2, S. 139 - 146
- BESSAU, DIRK / RUDKO, WOJCIECH: Strategisches Innovationsmanagement . Marktorientierte Ansätze In: Lenk, Thomas / Zelewski, Stephan (Hrsg.): ECOVIN. Enhancing Competitiveness in small and medium enterprises . Essen/Leipzig: Universität Essen, Universität Leipzig 2000, S. 33 - 84
- CEYNOWA, KLAUS: Von der Kostenverwaltung zum Kostenmanagement : Überlegungen zum Steuerungspotential einer Kostenrechnung fu.r Hochschulbibliotheken. In: Bibliotheksdienst 32 (1998) 2, S. 263–287.
- DREWS, HANNO: Abschied vom Marktwachstums-Marktanteilsportfolio nach u.ber 35 Jahren Einsatz? Eine kritische Überprüfung der BCG-Matrix. In: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung (2008) 19, S. 39-57
- HEINRICHS, WERNER / KLEIN, ARMIN: Kulturmanagement von A-Z. 600 Begriffe fu.r Studium und Beruf. dtv 2001
- HOMBURG, CHRISTIAN / BRUHN, MANFRED: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Gabler, 2008
- KLEIN, Armin: Kulturmarketing. Das Marketing-Konzept für Kulturbetriebe. München: dtv 2001

- NAUMANN, ULRICH: Serviceportfolios von Bibliotheken: Herausforderungen an Management und Organisation. Ein Überblick zur Thematik aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Vortrag Kongress für Bibliothek und Information, 15. - 18. März 2010
- NIGGEMANN, ELISABETH (Hrsg.): Controlling und Marketing in Wissenschaftlichen Bibliotheken. COMBI; Entwicklung einer praxiswirksamen Marketingstrategie für Hochschulbibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliotheken Düsseldorf und Magdeburg. Bd.1 (dbi-Materialien; 177). Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1998
- MARKOWITZ, HARRY : Portfolio Selection . In: The Journal of Finance . Vol VIII, No 1, March 1952
- MEFFERT, HERIBERT / BRUHN, MANFRED: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Mit Fallstudien. Gabler, 2006
- MEFFERT, HERIBERT: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. Gabler, 2005
- ROSENBERGER, BURKARD: Analyse und Vergleich ausgewählter mathematischer Modelle zur Bestandskalkulation in Öffentlichen Bibliotheken, Münster 2004
- SCHADE, FRAUKE: Die Portfolio-Analyse. Ein Instrument zur Profilierung von Bibliotheksbeständen . In: BuB 2010/5
- SCHADE, FRAUKE: Die Portfolio-Analyse als Methode zur Profilierung von Bibliotheksbeständen. In: Becker, Tom (Hrsg.): Gut ist nicht gut genug . Methoden zur Qualitätssicherung und perspektivischen Portfoliobestimmung für (Öffentliche) Bibliotheken (Arbeitstitel). BIT-online, erscheint Juni 2010
- SCHNEIDER, DIETRAM: Unternehmensführung und strategisches Controlling - Überlegene Instrumente und Methoden. Hanser Verlag 2005
- TEIGELKÄMPER, Sabine: Bestandskalkulation . München: Landesfachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen, 2003
- UMLAUF, KONRAD: Bestandsaufbau an öffentlichen Bibliotheken, Klostermann 1997
- UMLAUF, KONRAD: Marketing und Leistungsmessung. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2001 (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft; 95)