

Frauke Schade

## Die Portfolio-Analyse

### Ein Instrument zur Profilierung von Bibliotheksbeständen

Für Öffentliche Bibliotheken kommt es heute mehr denn je darauf an, sich aktuellen Herausforderungen zu stellen, dabei Ressourcen effizient einzusetzen und sich mit einem unverwechselbaren Profil in der Kultur- und Bildungslandschaft zu positionieren. Die Vielseitigkeit ihres Angebots, die schnelle Entwicklung immer neuer Medienformen sowie die rasche Vervielfältigung und Verbreitung von Information stellen dabei ebenso hohe Anforderungen an die Profilbildung von Öffentlichen Bibliotheken wie die Heterogenität ihrer Zielgruppen, ihr differenzierter öffentlicher Auftrag und die Finanzierungs Konkurrenz mit anderen öffentlichen Einrichtungen in der Kommune. Immer noch ist der Medienbestand und der Zugang zu digitalen Ressourcen ein Kernbereich im Angebot Öffentlicher Bibliotheken, an der sich Zielsetzungen der Leseförderung, der Vermittlung von Informations- und Medienkompetenz, der Informationsversorgung, der Integration sozial benachteiligter Milieus oder die Rolle als Kulturvermittlerin ausrichten. Nur im stimmigen Zusammenspiel aller Angebote und Dienstleistungen werden Öffentliche Bibliotheken ein klares und unverwechselbares Profil entfalten können. Auf der anderen Seite fehlen sowohl in der Theorie als auch in der Praxis verlässliche Konzepte und Analyseinstrumente zur Marktbeobachtung und -segmentierung, die eine umfassende Grundlage dafür bieten, Bibliotheksprofile ganzheitlich zu entwickeln. Methoden der Marktforschung und strategischen Unternehmens- und Marketingplanung sind bisher nur ansatzweise auf den Bedarf von Öffentlichen Bibliotheken übertragen worden.\*

\* Die vollständige Übertragung der Methode auf das Bestandsmanagement Öffentlicher Bibliotheken erscheint in: Becker, Tom (Hrsg.); Vonhof, Cornelia (Mitarb.): Gut ist uns nie genug! Instrumente zur Qualitätssicherung für die ausgezeichnete Bibliothek. B.I.T. online innovativ, Band 30, Erscheinungstermin Juni 2010

Einzelne Konzepte wie die Sinus-Milieuforschung, auf deren Grundlagen sich Aussagen über die Nachfrage von Bibliotheksangeboten und -dienstleistungen treffen lassen, werden selten in Zusammenhang gebracht mit systematischen Untersuchungen des Wettbewerbsumfeldes, der eigenen Stärken oder der Beobachtung von neuen technologischen, gesellschaftlichen oder ökonomischen Entwicklungen. Eine umfassende und systematische Sicht auf alle Marktbedingungen von Öffentlichen Bibliotheken findet so gut wie nicht statt.

Die Portfolio-Analyse ist eine anerkannte Standardmethode des strategischen Marketings, 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 Unternehmen mit einem ausgewogenen, ressourcen- und zukunftsorientierten Produktportfolio langfristig und wettbewerbsfähig am Markt agieren können.

Die Portfolio-Theorie wurde bereits in den Fünfzigerjahren des vorigen Jahrhunderts für die strategische Planung

von Wertpapieren von Harry Markowitz entwickelt (vgl. Markowitz 1952). Das bekannteste und hier auch vorgestellte Konzept ist das Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio (BCG-Portfolio) von der Boston Consulting aus den Siebzigerjahren (vgl. Schneider 2005). Heute gibt es zahlreiche Adaptionen dieses Portfolios, unter anderem auf Dienstleistungsunternehmen, auf Non-Profit-Einrichtungen und insbesondere auch auf Kultureinrichtungen (vgl. Klein 2001) und speziell auf Bibliotheken (vgl. Ball 2001, Ceynowa 1998).

Ziel dieses Beitrages ist es zu zeigen, wie das Konzept für die Profilierung von Bibliotheksbeständen in Öffentlichen Bibliotheken genutzt werden kann, um bei steigender Medienvielfalt und diversifiziertem Bestand, eine nachfrageorientierte und zukunftsfähige Bestandspolitik betreiben zu können. Entgegen früherer Adaptionen der Portfolio-Analyse auf Bibliotheken wird dargestellt, wie sich Kennzahlen aus dem Bestandsmanagement für die Einschätzung von Erfolgspotenzialen im Rahmen des Bestandsmanagements nutzen lassen, um über die rein subjektive Einschätzung und visuelle Darstellung des Bestandsportfolios hinaus eine berechenbare und verlässliche Grundlage für die strategische Entwicklung von Bibliotheksbeständen bieten zu können.

#### Die Portfolio-Matrix

Kern der Portfolio-Analyse ist die Portfolio-Matrix, die den Erfolg von strategischen Geschäftsfeldern (SGFs) – in diesem

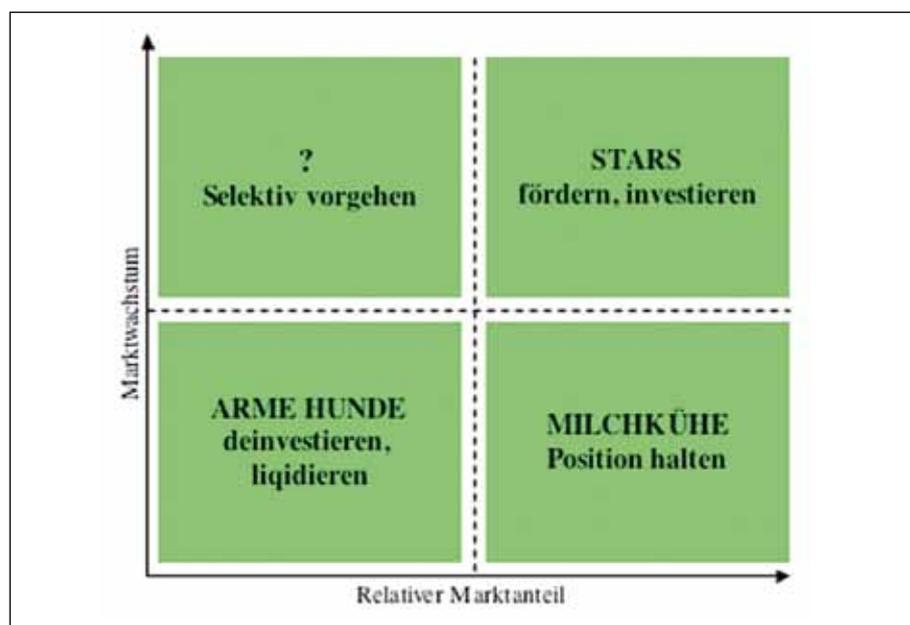


Abbildung 1: Portfolio-Matrix

Fall von Bestandssegmenten Öffentlicher Bibliotheken – abbildet. Die Matrix ist in vier Felder unterteilt, die als Stars, Milchkühe, Arme Hunde und Fragezeichen bezeichnet werden. Diesen Feldern sind Normstrategien zugeordnet, die zeigen, wie SGFs entsprechend ihrer Marktstellung entwickelt werden können (siehe Abbildung 1, Seite 404):

■ Stars sind die momentanen Marktführer in einem Wachstumsmarkt und bieten dem Unternehmen die derzeit besten Ertragschancen. Die definierte Normstrategie richtet sich demnach danach, in diese SGFs zu investieren. Bei Öffentlichen Bibliotheken handelt es sich hierbei um Bestandssegmente, die eine steigend hohe Nachfrage haben, die von dem bisher zur Verfügung stehendem Angebot nicht gedeckt werden kann.

■ Milchkühe sind SGFs in einem bereits gesättigten Markt. Diese Geschäftsfelder generieren einen hohen Umsatz und machen durch die erreichte Position weniger Investitionen notwendig, da Implementierungs- und Werbungskosten reduziert werden können. Sie sind die Umsatzbringer in Unternehmen, deren Erträge für die Produktvariationen oder für Investitionen in anderen SGFs genutzt werden können. Die zugrunde liegenden Normstrategien in diesem Matrixfeld sind demnach, die Position zu halten beziehungsweise in andere SGFs zu investieren. In Öffentlichen Bibliotheken handelt es sich dabei um Bestandssegmente, die von Kunden als Standardangebote erwartet werden und die keinen Neuigkeitswert mehr darstellen oder keinen aktuellen Trend repräsentieren.

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

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

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

Abbildung 2: Berechnung des Effizienzquotienten – Wettbewerbsposition einer Bestandsgruppe im Verhältnis zum Gesamtbestand

■ Fragezeichen sind vor allem neue SGFs in einem Wachstumsmarkt, bei denen ein Unternehmen bisher nicht abschätzen kann, wie sich das Geschäftsfeld entwickeln wird. Innerhalb der Portfolio-Matrix können sich diese SGFs zu Armen Hunden oder zu Stars entwickeln. Dabei stehen dem hohen Investitionsbedarf bisher geringe Umsätze gegenüber. Die zugrunde liegende Normstrategie ist demnach die Verbesserung der Wettbewerbspositionen durch achtsame Investitionen. In Öffentlichen Bibliotheken handelt es sich hierbei vor allem um die Bestandssegmente, die neu eingeführt werden. Sie setzen Investitionen voraus bis ein ausreichend großer Grundbestand vorhanden ist. Dies können neue Medienarten wie E-Books oder Konsolenspiele sein, aber auch neue Interessenkreise oder Bestandsgruppen, die darauf abzielen, einen aktuellen Trend zu repräsentieren.

■ Arme Hunde sind SGFs in stagnierenden beziehungsweise langsam wachsenden Märkten. Dem niedrigen beziehungsweise stagnierenden Marktwachstum steht ein

geringer Umsatz gegenüber. Die zugrunde liegenden Normstrategien in diesem Matrixfeld empfehlen deshalb einen Rückzug aus dem betreffenden Marktsegment, zum Beispiel dadurch, dass die Produkte vom Markt genommen oder relauncht werden. Für Öffentliche Bibliotheken kennzeichnet dieses Matrixfeld vor allem Bestandssegmente, die durch technologische Entwicklungen überholt worden sind, wie das zum Beispiel bei Kassetten der Fall sein kann, oder Interessenkreise beziehungsweise Bestandsgruppen, die nicht mehr aktuell nachgefragt werden.

#### Bestandsgruppen als strategische Geschäftsfelder (SGFs)

Kennzeichnend für SGFs ist, dass sie 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 SGFs eingehen (Heterogenität nach Au-

[www.sabclp.ch](http://www.sabclp.ch)

## Bücher begeistern Buben in Basel

Die Bücherbande von Kleinhüningen

Ein Handbuch zur Leseförderung und Integration für Kinder ab 9 Jahren



Jeden Mittwoch treffen sich Kinder, mehrheitlich Buben, von Kleinhüningen bei Basel um zu lesen und zu schreiben – freiwillig und begeistert. Die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der öffentlichen Bibliotheken (SAB) publiziert das Erfolgsrezept als Handbuch.

Das Werk im Format A4 für den Aufbau eines Freizeitangebots zur Leseförderung und Integration für Kinder ab neun Jahren mit zehn Praxisbeispielen und Werkstattideen ist knapp 50 Seiten dick und kostet 20 Euro (plus Versandkosten, ISBN 978-3-907832-04-4).

Bestellungen über:  
[www.sabclp.ch](http://www.sabclp.ch) > Publikationen

Bestandsgruppe nach ASB	Effizienz 2008	Umsatz 2007	Umsatz 2008	Umsatzentwicklung
A Allgemeines	0,8	3,42	3,83	11,98
B Biografie	0,8	3,25	3,95	21,5
C Geografie	1,5	5,76	7,08	22,97
D Heimatkunde	0,7	3,13	3,46	10,5
E Geschichte	0,6	2,47	2,98	20,67
F Recht	0,7	2,88	3,19	10,76
G Sozialwissenschaft	0,6	2,41	2,84	17,84
H Wissenschaft	1	4,04	4,7	16,33
K Religion	0,7	3,2	3,56	11,25
L Philosophie	0,6	2,58	2,94	13,95
M Psychologie	1,3	4,31	6,04	40,13
N Pädagogik	1,1	4,07	5,4	32,67
O Sprache	1,1	4,41	5,27	19,5
P Literatur	0,6	2,48	2,81	13,3
R Kunst	0,7	2,98	3,48	16,79
S Musik ...	0,5	1,88	2,3	22,34
T Mathematik	1,3	5,12	6,29	22,85
U Naturwissenschaft	0,8	3,5	3,94	12,57
V Medizin	1,3	4,51	6,19	37,25
W Technik ...	1	3,68	4,81	30,7
X Landwirtschaft ...	1,3	5,18	6,24	20,46
Y Sport ...	1,7	4,06	5,11	25,86

Tabelle 1: Kennzahlen einer Öffentlichen Bibliothek 2007 und 2008

ßen) (vgl. Drews 2008, S. 42). Das heißt, dass jedes SGF 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 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 Informationsbedarfs der durch mehrere Medienarten gedeckt werden kann, ist diese Bedingung jedoch nicht erfüllt. Denn ein Jugendlicher, der beispielsweise nach einem Konsolenspiel Ausschau hält, wird sich mit einem Brettspiel nicht zufrieden geben. Die Methode ist dahingehend auf Medienarten und in diesem Zusammenhang mit Bibliotheksbereichen nur eingeschränkt anwendbar.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass bei Unternehmen die Marktstellung der SGFs monetär bewertet wird. Öffentliche Bibliotheken verfolgen jedoch nicht primär monetäre, sondern vor allem ideale Ziele. Deshalb stellt sich für sie zudem die Frage nach geeigneten Bezugsgrößen, die eine Vergleichbarkeit von SGFs innerhalb des Portfolios gewährleisten. In der Bewertung von Bibliotheksbeständen bieten Kennzahlen eine präzise und messbare Bezugsgröße, die auf Sachgruppen oder Interessenkreise angewendet wer-

den kann. Auf verschiedene Medienarten ist die Berechnung über Kennzahlen jedoch nur eingeschränkt anwendbar, da die unterschiedlichen Ausleihfrequenzen verschiedener Medienarten über die Ausleihzahlen auch Kennzahlen beeinflussen und dementsprechend die Vergleichbarkeit einschränken. So ist die Ausleihfrist von stark nachgefragten Medienarten, wie zum Beispiel DVDs, Zeitschriften, Konsolenspielen et cetera, in vielen Bibliotheken kürzer als die von Büchern.

**Kennzahlen zur Berechnung der Wettbewerbsposition**

Die Achsen der klassischen BCG-Portfolios sind so gewählt, dass die Ordinate (y-Achse) mit dem Marktwachstum die Umfeldbedingungen repräsentiert, die Abszisse (x-Achse) hingegen mit dem Indikator des relativen Marktanteils das Un-

ternehmen in seiner Wettbewerbsstärke. Dabei drückt der relative Marktanteil das Verhältnis des Unternehmens zu seinem stärksten Konkurrenten aus (vgl. Drews 2008, S. 43). Das Marktwachstum steht für die Attraktivität eines Marktes in dem strategischen Geschäftsfeld allgemein und/oder in einem geografisch definierten Markt. Es berechnet sich aus dem Vergleich des aktuellen Marktvolumens im Vergleich zum Marktvolumen vom Vorjahr.

Beide Indikatoren können für die Bestände Öffentlicher Bibliotheken aus Kennzahlen des Bestandsmanagements abgeleitet werden, die zeigen, wie Bestandssegmente im Verhältnis zum Gesamtbestand ausgelastet sind und wie sich die Nachfrage im Vergleich zum Vorjahr entwickelt hat.

Für die Übertragung des relativen Marktanteils bietet sich der Effizienzquotient an. Er drückt die Wettbewerbsposition einer Bestandsgruppe im Verhältnis zum Gesamtbestand aus und wird wie in Abbildung 2 (Seite 405) berechnet.

Liegt die Effizienz bei dem Wert von eins, stimmen Angebot und Nachfrage in dem Bestandssegment. Ist die Effizienz größer als der Wert eins, ist der Bestand im Verhältnis zur Nachfrage zu klein. Dabei ist darauf zu achten, dass ein Vergleich immer nur desselben 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 (vgl. Umlauf 1998, S. 134, 135).

Für die Übertragung des Marktwachstums auf das Bestandsmanagement Öffentlicher Bibliotheken kann die Umsatzkennzahl im Vergleich zum Vorjahr angewendet werden, da hier die Nachfrage eines Bestandssegments errechnet wird. Sie wird weiter entwickelt zur Kennzahl Umsatzentwicklung und zeigt die steigende beziehungsweise sinkende Nachfrage

$$\text{Umsatz} = \frac{\text{Ausleihen im Jahr}}{\text{Bestand}}$$

$$\text{Umsatzentwicklung} = \left[ \frac{\text{Umsatz einer Bestandsgruppe aktuell}}{\text{Umsatz einer Bestandsgruppe im Vorjahr}} - 1 \right] \times 100$$

Abbildung 3: Berechnung der Umsatzentwicklung – Nachfrage in einem Bestandssegment im Vergleich zum Vorjahr

in einem Bestandssegment im Vergleich zum Vorjahr auf. Daraus kann man eine Prognose ableiten, wie sich der Bestand in Zukunft entwickelt. Sie wird wie in Abbildung 3 (Seite 406) dargestellt berechnet.

Die einzelnen Matrix-Felder lassen sich auf der Abszisse mit dem Effizienzquotienten durch eins abgrenzen. Damit lässt sich in der Portfolio-Matrix der Zusammenhang von der Nutzung der Bestandsgruppen und ihrer Zuordnung zu dem entsprechenden Matrixfeld darstellen. Demnach werden Bestandsgruppen, deren Effizienz kleiner als eins 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 (vgl. Umlauf 1998, S. 134, 135). Auf der Ordinate werden die Matrixfelder durch einen Wert der Umsatzentwicklung abgegrenzt, der für die Bibliothek in der Gesamtschau der Ergebnisse signifikant ist und individuell gesetzt wird.

**Anwendung der Portfolio-Analyse auf den Sachbuchbestand einer Öffentlichen Bibliothek**

Die Portfolio-Analyse wurde angewandt auf den Sachbuchbestand einer Öffentlichen Bibliothek. Die entsprechenden Kennzahlen sind in Tabelle 1 (Seite 406) dargestellt und in der Matrix in Abbildung 4 (diese Seite) abgebildet. Auf der Ordinate wurde der signifikante Wert, der die

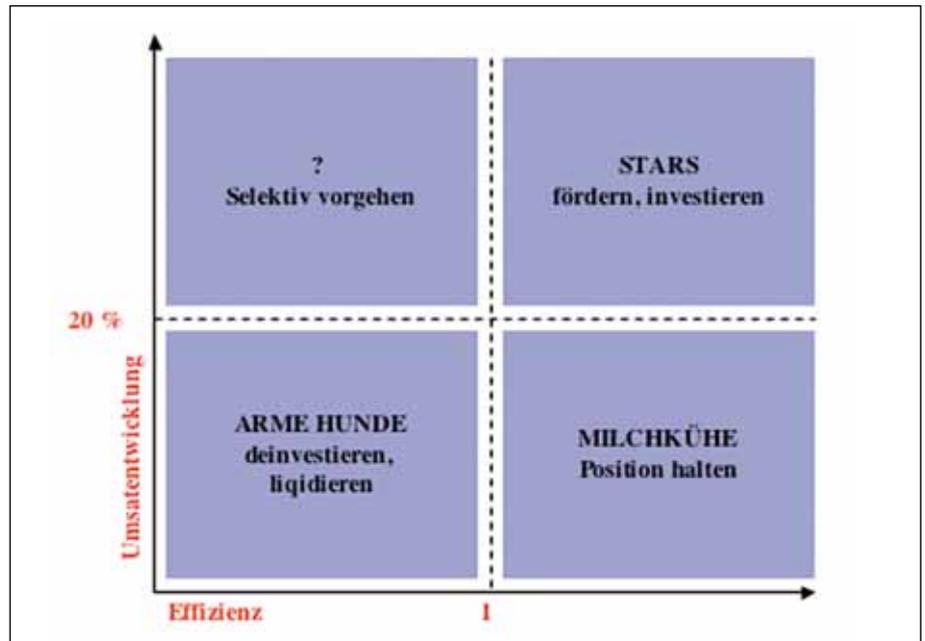


Abbildung 4: Portfolio-Matrix für die Profilierung von Bibliotheksbeständen

Matrixfelder voneinander trennt, bei 20 Prozent gesetzt, da davon ausgegangen wird, dass sich der Umsatz bei einem Wert von 20 Prozent signifikant erhöht.

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 zwei 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 (Abbildung 5, Seite 408).

Die Bibliothek steht vor der Herausforderung, Bestände in dem Feld Arme Hunde abzubauen, zu modifizieren beziehungsweise ganz aus dem Angebot zu nehmen und in Bestandsgruppen, die sich in dem Feld Stars befinden, zu investieren, um eine Profilierung des Bestandes herbeizuführen. Es ist jedoch fraglich, ob die Bibliothek sich einen Ausbau von acht Bestandsgruppen in dem Feld Stars zeit-

**BIBLIOTHEKEN - SOFTWARE**

- Die Bestandsverwaltung für Ihre Bibliothek
- Katalog • Ausleihe • OPAC • Datenaustausch • Z 39.50 Schnittstelle • e-mail-Anbindung ...

**Bibliotheksbrowser**

- Die Lösung für Ihre Medienecke
- Password • Chipkarte • Belegungsmonitor ...

**www - OPAC**

- Ihre Bibliothek im Internet
- Recherche • Volltextsuche • Trunkierung • Nutzerkonto • Verlängerung • Mab-Importagent ...

**BBCOM**

**BBWeb**

**bbwork**

**MSC ELECTRONIC**

Elektronische Bauelemente GmbH

Pulsnitzer Str. 33 • 01900 Großröhrsdorf

Tel: (035952) 385-0

Fax: (035952) 385-10

email: info@bbcomweb.de

Internet: www.bbcomweb.de

gleich leisten kann und ob das finanziell und bibliothekspolitisch vertretbar ist. Je nach Haushaltslage wird sich die Bibliothek hier entscheiden müssen, welche Bestandsgruppen sie vorrangig fördert, um sie in die Position der Milchkühe zu bringen.

**Mit kommerziellen Anbietern ringen Öffentliche Bibliotheken nicht um Marktführerschaft, da sie als Non-Profit-Einrichtungen vor allem ideelle und vielschichtige Ziele verfolgen.**

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 zwei Bestandsgruppen. Die Normstrategie empfiehlt hier, selektiv vorzugehen und die Entwicklung der Bestandsgruppe zu beobachten. Die Bibliothek würde

in diesen Bestandssegmenten zunächst nicht weiter investieren, könnte jedoch versuchen, Dienstleistungen zu generieren, die die Nutzung dieser Bestandsgruppe erhöhen, dahingehend zum Beispiel, dass sie spezielle Angebote in Zusammenarbeit mit den Kulturveranstaltern der Stadt entwickelt. Durch eine Verkleinerung des Bestandes, kann der Umsatz ebenfalls gesteigert werden.

Der Bestand im 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.

**Fazit**

Innerhalb des Marketing-Managements Öffentlicher Bibliotheken ist die Portfolio-Analyse in die Nachfrage-Analyse einzuordnen. In diesem Rahmen ist sie ein geeignetes Instrument, die Erfolgspotenziale von Bestandssegmenten, einge-



**Prof. Frauke Schade** ist seit Herbst 2008 Prodekanin der Fakultät DMI an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) Hamburg und zuständig für Kommunikation & Internationales; zudem hat sie dort seit 2006 eine Professorenstelle für Informationsmarketing, PR und Bestandsmanagement inne (Fakultät DMI, Department Information). Von 1993 bis 1995 absolvierte Frauke Schade die Ausbildung zur Diplombibliothekarin an der Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen Stuttgart. Zwischen 2002 und 2004 durchlief sie das Aufbaustudium Kulturmanagement, MA, am Institut für Kulturmanagement der PH Ludwigsburg. – Kontakt: frauke.schade@haw-hamburg.de

schränkt auch Medienarten und Beständen von Abteilungen, abschätzen zu können. Die Chance in der Anwendung dieser Methode liegt darin, dass Ergebnisse aus der Kennzahlen-Analyse nicht mehr isoliert betrachtet werden, sondern in einem Bestandsportfolio integrativ gegenübergestellt werden. Damit liefert die Portfolio-Analyse ein transparentes Instrument, das die Profilierung von Bibliotheksbeständen und die strategische Entwicklung zukunftsfähiger Bestandsprogramme unterstützt. Sie kann dabei beispielsweise als Grundlage für die Entscheidung bei der Verteilung des Medienetats herangezogen werden. Darüber hinaus kann die Portfolio-Analyse weitere Methoden der strategischen Bibliotheks- und Marketingplanung ergänzen, indem beispielsweise die Zielgruppendefinition auf der Grundlage von Sinus-Milieus mit der Portfolio-Analyse in der Nachfrage überprüft wird.

Nicht abgebildet werden können bei der Übertragung der Portfolio-Analyse auf das Bestandsmanagement Öffentlicher Bibliotheken die Zusammenhänge von Marktvolumen und Wettbewerbsstärke, wie es dem ursprünglichen Ansatz der BCG-Matrix entspricht. Dieser Aspekt ist deshalb zu vernachlässigen, da Öffentliche Bibliotheken in der Kultur- und Bildungslandschaft nicht im harten Wettbewerb mit anderen Öffentlichen Bibliotheken stehen und das Bibliothekswesen in Deutschland kooperativ und nicht wettbewerbsorientiert ausgerichtet ist.

Auch mit kommerziellen Anbietern, wie beispielsweise mit Buchhandlungen, ringen Öffentliche Bibliotheken nicht

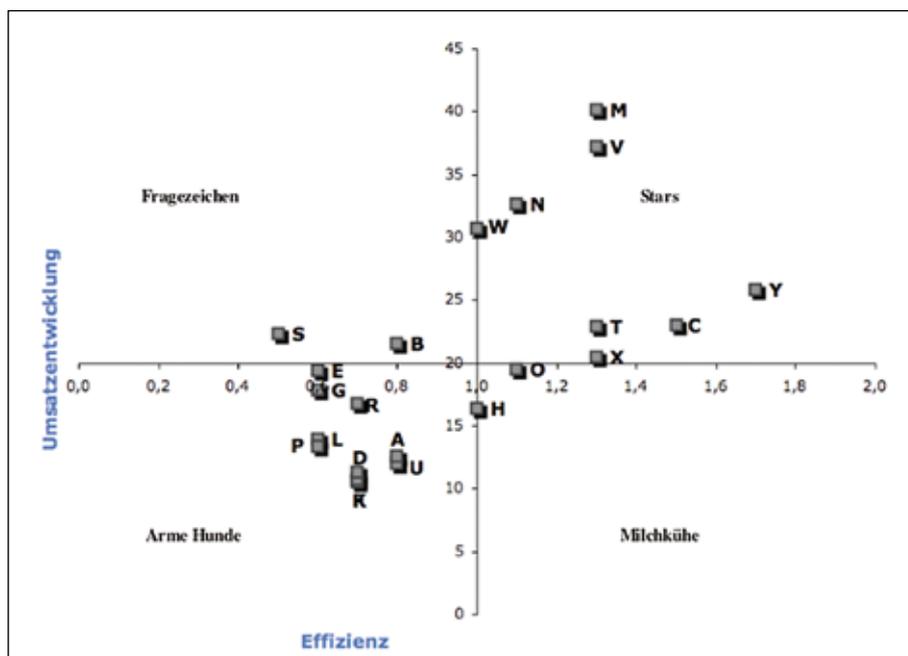


Abbildung 5: Portfolio-Analyse des Sachbuchbestandes einer Öffentlichen Bibliothek 2008

um Marktführerschaft, da kommerzielle Unternehmen gewinnorientiert ausgerichtet sind, Öffentliche Bibliotheken als Non-Profit-Einrichtungen jedoch vor allem ideelle und vielschichtige Ziele verfolgen.

**Literatur**

Ball, Rafael: Von Melkkühen, lahmen Pferden und toten Tieren. Bibliotheksdienstleistungen in der Portfolio-Analyse. In: B.I.T.-online 2(2001)

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

Ceynowa, Klaus: Von der Kostenverwaltung zum Kostenmanagement: Überlegungen zum Steuerungspotential einer Kostenrechnung für Hochschulbibliotheken. In: Bibliotheksdienst 32(1998)2, S. 263–287

Drews, Hanno: Abschied vom Marktwachstums-Marktanteilsportfolio nach über 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 für Studium und Beruf. 2. überarb. und erw. Aufl. (Beck Wirtschaftsberater im dtv). München: dtv, 2001

Homburg, Christian; Bruhn, Manfred: Handbuch Kundenbindungsmanagement. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2008

Klein, Armin: Kulturmarketing. Das Marketing-Konzept für Kulturbetriebe. München: dtv, 2001

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. 5. überarb. und erw. Aufl.. Wiesbaden: Gabler, 2006

Meffert, Heribert: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. 9. überarb. und erw. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 2005

Schneider, Dietram: Unternehmensführung und strategisches Controlling – Überlegene Instrumente und Methoden. 4. Aufl.. München: Hanser Verlag, 2005

Umlauf, Konrad: Bestandsaufbau an öffentlichen Bibliotheken. Klostermann, 1997

## Regenschirm und Tiergerippe

### Die Liste als Gegenstand kulturhistorischer Betrachtungen

Eco, Umberto: Die unendliche Liste. München: Hanser, 2009. 407 Seiten: überwiegend Illustrationen. – gebunden 39,90 Euro



Umberto Eco ist ein auf vielen Gebieten der Kulturgeschichte beschlagener Gelehrter, der geistreich zu schreiben versteht. In den letzten Jahren hatte er mit Werken über die »Geschichte der Hässlichkeit« (2007) und die »Geschichte der Schönheit« (2004) zwei Bücher vorgelegt, die dem jüngsten Buch in der Anlage vergleichbar sind: Sie zeigten eine beispielechte und kulturgeschichtlich orientierte Auswahl von Beobachtungen zum jeweiligen Thema. Manche Rezen-

**Eine interessante Frage ist, ob Eco sein Listenlistenbuch als »poetische« oder als »praktische« Liste sieht. Diese Unterscheidung zieht sich durch das ganze Werk.**

senten wie der Bazon Brock in der »Zeit« (über die »Geschichte der Schönheit«) vermissten dann die große, einende Theorie und wollten sich mit der kommentierten, unvollständigen und relativierenden Liste von Erscheinungsformen nicht zufrieden geben.

Ecos neues Buch muss mit gleicher Kritik rechnen. Es geht auf die Einladung des Louvre-Museums an den Autor zurück, eine Reihe von Veranstaltungen zu einem freien Thema zu gestalten, und es wirkt darum selbst wie eine Ausstellung. Eco zeigt Kunstwerke (vor allem aus der bildenden Kunst) und Texte, gegliedert in 21 Kapitel. Seine Kommentare zum jeweiligen Kapitelthema umfassen insgesamt weniger als ein Viertel der 400 Seiten und sind auch noch großzügig gesetzt: Die Kunstwerke, die zusammengestellten Texte sind die Hauptsache.

#### Alte Bekannte

Unzweifelhaft hat der Hanser-Verlag ein schönes Buch daraus gemacht, mit einer Fülle von sorgfältig gedruckten Abbildungen auf schwerem Papier, und man nimmt es gern in die Hand. Seine besondere Pointe liegt darin, dass es auch das zeigt, wovon es spricht: Es ist eine Liste des Listenförmigen, eine Aufzählung von Möglichkeiten, Aufzählungen zu bilden. Darum teilt es einige der Eigenschaften, die Eco dem Listenartigen zuschreibt.

So werden Listen durch ihren Kontext beziehungsweise ihren Zweck bestimmt (Seite 116). Beispielsweise dürfen völlig disparate Dinge wie Regenschirm und Tiergerippe in einer Liste zusammentreten, die die Liste der Dinge auf dem Tisch des Sezierers ist. Entsprechend fällt die

Anschrift des Rezensenten: Dr. Joachim Eberhardt, Lippische Landesbibliothek, Hornsche Straße 41, 32756 Detmold; eberhardt@llb-detmold.de