

## Barbara von Kriegelstein Markenbild und Image unter der Lupe

### Eine Marketinganalyse der Münchner Stadtbibliothek in Zusammenarbeit mit der Uni München

Anfang 2007 gab die Münchner Stadtbibliothek eine Bürgerumfrage zu Service und Angebot in Auftrag, in der Struktur ähnlich wie die Infas-Umfrage im Rahmen des BIX aus dem Jahr 2002. Eine externe Firma führte die Telefon-Interviews, das städtische Statistische Amt unterstützte die Auswertung. Die Ergebnisse waren außerordentlich positiv und zeigten ein Höchstmaß an Akzeptanz der Kunden, in entscheidenden Faktoren mit einer beachtlichen, ja sensationellen Steigerung zur Umfrage von 2002.

Dennoch, immer wieder stellen wir fest, wie sehr sich das Bild der Bibliothek als »Bücherei« mit primär, ja fast ausschließlich Romanen und Kinderbüchern – wobei gegen beide Medienarten nichts einzuwenden ist – in vielen Vorstellungen verfestigt hat, auch bei Stadträten. Die Frage, werden wir auch als innovativer Dienstleister mit modernen Serviceangeboten wahrgenommen, sollte aktiv aufgegriffen und in einer professionell durchgeführten Marketinganalyse ermittelt werden.

Den Auftrag erhielt das Institut für Marketing der Ludwig-Maximilians-Universität München. Zwei junge Diplom-Kauffrauen waren für das Projekt verantwortlich und entwickelten zusammen mit uns die Rahmenbedingungen und Modalitäten.

Das Projekt verfolgte drei Ziele:

- Analyse des Markenbilds und Images der Münchner Stadtbibliothek – Wahrnehmung der Münchner Stadtbibliothek aus der Perspektive von Kunden und Nicht-Kunden,
- Identifikation wesentlicher zielgruppenspezifischer Nutzentreiber des physischen und digitalen Leistungsportfolios,
- Ableitung von managementorientierten Handlungsempfehlungen hinsichtlich Leistungsportfolio und Kommunikationsstrategie.

Nach der quantitativ ausgerichteten Bürgerumfrage wählten wir die vertiefende Methode der Fokusgruppen, ein Verfahren der qualitativen Marktforschung. In moderierten Gruppendiskussionen können Erwartungen, Wünsche sowie Emotionen einbezogen, latente, auch inkonsistente Meinungen aufgegriffen, Begründungen und Argumente geschärft werden. Ein Anspruch auf Repräsentativität besteht nicht. Im August stand das Konzept, im September wurden die Teilnehmer akquiriert, ebenfalls im September fanden die Gruppendiskussionen statt, im Oktober die Auswertung und im Dezember wurden die Ergebnisse in unserer Abteilungsleiterrunde so mitreißend präsentiert, dass wir im Januar 2008 eine zweite Präsentation vor allen Bibliotheksleitern folgen ließen.

Es wurden sechs Fokusgruppen gebildet, darunter vier Nutzergruppen (Schüler 14+, Studenten & Modern Performer, Eltern mit Kindern bis zu 14 Jahren und Senioren), eine Multiplikatorengruppe (Lehrer, Volkshochschule, Berufsberatung) und eine Nicht-Nutzergruppe, das heißt unsere Hauptzielgruppen waren abgebildet. Die Fokusgruppen bestanden aus jeweils sechs bis acht Teilnehmern.

Kundenadressen aus unterschiedlichen Stadtteilen wurden von uns gestellt, die telefonische Anwerbung erfolgte durch das Marketing-Institut, wobei natürlich die Garantie für die vertrauliche Behandlung der Daten im Vordergrund stand.

#### Pünktliche Senioren

Als Incentives erhielten die Probanden Buchgutscheine und Headsets, was außerordentlich positiv ankam. Die Motivation zur Teilnahme war bei allen erstaunlich hoch, besonders die Senioren verblüfften durch Terminpünktlichkeit, Engagement und ernsthafte Vorbereitung, einige besuchten vorher noch unsere Bibliotheken, ebenso agierten einzelne Nicht(mehr)-Nutzer, was ihr Bild und ihre Einschätzung nachdrücklich beeinflusste – aber dazu später.

Kern aller Gruppengespräche waren fünf Themenblöcke, die sich nach dem Trichterprinzip vom Allgemeinen zum Speziellen aufbauten: Informationsbedarf & Informationsverhalten – Wahrnehmung der Münchner Stadtbibliothek – Nutzungsverhalten beziehungsweise Nichtnutzung – Positionierung & Potenziale der Münchner Stadtbibliothek im Konkurrenzvergleich – Webprofil der Münchner Stadtbibliothek, also Akzeptanz und Evaluation von Homepage, Opac und Virtueller Bibliothek, so heißt unsere Onleihe.

Ergänzend wurden in den Themenblöcken verschiedene Tools eingesetzt: eine multidimensionale Skalierung zur Positionierung der Münchner Stadtbibliothek im Vergleich zu Konkurrenten bezogen auf Innovativität und Informationsstruktur, geschlossene Befragungen zu Image, Kundenzufriedenheit, Weiterempfehlung, Homepage sowie mit jeweils zwei Teilnehmern am Schluss jeder Fokusgruppe eine vertiefende Analyse des digitalen

	2007	2002
<b>Freundlich</b>	97,6 %	84 %
<b>Kundenorientiert</b>	96,3 %	81 %
<b>Kooperativ</b>	94,7 %	79 %
<b>Offen</b>	94,6 %	72 %
<b>Kompetent</b>	93,2 %	74 %
<b>Schnell</b>	87,2 %	66 %
<b>Flexibel</b>	83,7 %	58 %
<b>Innovativ</b>	80,5 %	52 %
<b>Modern</b>	77,9 %	56 %

Beurteilung der Münchner Stadtbibliothek; Kriterium »Trifft eher zu« (Note 1–2)

Auftritts. Hier mussten die Probanden vier Rechercheaufgaben lösen und dabei nach der Thinking-Aloud-Methode ihre Gedanken, Suchschritte und Resultate verbalisieren.

### Was uns motiviert und wo wir stehen

Alle Probanden waren sowohl Bibliotheksbenutzer als auch Internetnutzer, Google und Amazon gehören weitgehend zum Alltag. Die unterschiedlichen Nutzwerte sind deutlich bewusst, oft erfolgt der erste Informationsweg über Google und fast ebenso oft der Frust aufgrund der Informationsschwemme. Bibliotheken werden daneben – nicht in Konkurrenz, sondern als Ergänzung – eingeordnet, als Ort zum Schmökern und Stöbern positiv empfunden. Die Qualität und Solidität der Bibliotheksangebote punktet.

Auch die Münchner Stadtbibliothek bekommt hier beste Noten, die Nutzer und Multiplikatoren stimmen weitgehend in der positiven Sicht überein: »Ich mag die Atmosphäre. Irgendwie ist man in einem Raum, ohne sich jedoch in die Quere zu kommen.« Besonders deutlich geschieht dies bei den Attributen wie ruhig, einladend, zuverlässig, sympathisch, freundlich und kundenorientiert: »Die Stadtbibliothek ist der Platz zwischen Arbeit und Zuhause.«

Natürlich werden auch die real existierenden Unterschiede gesehen, die Großzügigkeit, der Komfort und das differenzierte Medienangebot in der Zentralbibliothek und die teilweise zu enge Atmosphäre in einzelnen Stadtreilbibliotheken: »Vergleicht man die beiden, ist es wie Dorf und Großstadt.«

Als Stärken wurden die dezentrale Struktur, die Breitenwirkung und Bürgernähe formuliert sowie die Angebotsvielfalt, Aktualität, die freundlichen Mitarbeiter und das hervorragende Preis-/Leistungsverhältnis, zumindest bei allen Nutzergruppen. Dagegen war eine große Diskrepanz bei den Nicht-Nutzern feststellbar im Hinblick auf das Preis-/Leistungsverhältnis und die Kundenorientierung. Zum letzten Punkt hatten etliche Nicht- und vor allem Nicht(mehr)-Nutzer veraltete Bilder im Kopf – schwerfällig, unflexibel, bürokratisch. Bei der Kostenfrage wiesen Studenten auf die Diskrepanz zu den gebührenfreien wissenschaftlichen Bibliotheken in München hin: »Bei Stabi und UB muss ich für den Ausweis nicht zahlen, warum soll ich dann zur Stadtbibliothek?« Vorgeschlagen wurde ein gemeinsamer Nutzausweis für Studenten, natürlich zum Nulltarif.

Beachtlich war das Erstaunen der ehemaligen Nutzer über den Wandel der Münchner Stadtbibliothek und entsprechende Reaktionen: »Die haben sich in der letzten Zeit echt verbessert. Sie sind schneller, größer und vielfältiger geworden« und »Also wenn die Stadtbibliothek mich persönlich anschreiben würde, so nach dem Motto ›Wir haben uns verändert und möchten uns gerne neu bei Ihnen vorstellen«, dann würde ich auch mal hingehen und es ausprobieren«. Was wiederum in der Empfehlung mündete: »Mehrwert durch Erlebnisse! Schaffen Sie Nutzungs-

---

**Die Kunden schätzen primär und nachdrücklich die Bürgernähe und das differenzierte Leistungsspektrum mit einem hervorragenden Preis-/Leistungsverhältnis.**

---

anlässe und laden Sie Nicht-Nutzer aktiv ein, um die neue Münchner Stadtbibliothek kennenzulernen.«

Spannend und verblüffend fiel die Übung in allen Gruppen aus, das Logo der Münchner Stadtbibliothek zu zeichnen. Während die Nutzer und Multiplikatoren zwar zu den richtigen Farbstiften griffen, taten sie sich mit dem Inhalt schwer. Die Wiedergaben der Nicht-Nutzer dagegen waren deutlicher und klarer. Insgesamt ergab die Bewertung, es sei eigentlich kein Logo, sondern ein Schriftzug, zu lang und nicht einprägsam, aber, so die Gruppen Schüler und Multiplikatoren: »Logo ist unwichtig beziehungsweise unnötig«, es zählten Leistung und Angebot.

### Starke Kundenbindung

Und diese werden generell sehr positiv gesehen, was sich auch in den Ergebnissen zu der Frage, würden beziehungsweise haben Sie die Münchner Stadtbibliothek an Freunde und Bekannte weiterempfohlen, spiegelt. Die guten Werte bei den Nutzern und die optimalen bei den Multiplikatoren – jeder hatte die Münchner Stadtbibliothek bereits weiterempfohlen – zeigen eine beachtliche Kundenbindung. Die Multiplikatoren erfüllen ihre Rolle, bei den Nutzern gibt es noch Potenziale.

Was aber nicht bedeutet, dass es keine zusätzlichen Erwartungen und Wünsche gibt, und natürlich spielten hier die Öffnungszeiten eine elementare Rolle, primär bei der Zielgruppe der Modern Performer: »Ein großes Problem sind für Berufstätige die Öffnungszeiten. Die Bibliotheken sind ja quasi immer geschlossen.« Anmerkung

dazu: Die Gruppendiskussionen fanden im September statt, seit Oktober ist die Zentralbibliothek auch am Samstag von 11 bis 16 Uhr geöffnet, mit zunehmendem Erfolg.

Ebenso konkret und nachvollziehbar wurde moniert, dass man zwar in allen Bibliotheken Medien über den Leihverkehr abrufen und bestellen kann, aber nicht gleichzeitig die Möglichkeit hat, diese Medien auch in allen Bibliotheken zurückzugeben. Und: Als Schwäche wurde auch gesehen, dass die Münchner Stadtbibliothek ihre Leistungen zu wenig kommuniziert, was wiederum einen versöhnlich-konstruktiven Unterton hat: Die Bibliothek ist gut, sie muss es nur besser und nachhaltiger zeigen.

Eine weitere Differenzierung der Leistungswahrnehmung brachte die multidimensionale Skalierung in Bezug auf Innovativität und Informationsstruktur im Verhältnis zu den Wettbewerbern, zu Google und Amazon, zu wissenschaftlichen Bibliotheken am Ort und zu der bekanntesten und größten Buchhandlung in München. In beiden Dimensionen bewegt sich die Münchner Stadtbibliothek im Mittelfeld, wobei je nach Fokusgruppe die Feinskalierung unterschiedlich ausfiel.

Als innovative Elemente werden der Internetauftritt, die kostenlose E-Mail-Benachrichtigung bei Bestellungen und Vormerkungen und vor allem auch die Selbstverbuchung (schnell und einfach!) geschätzt. Insgesamt sehen die Kunden folgende Wettbewerber als Benchmark: die Buchhandlung bezüglich Beratung, Lesekomfort und Aktualität, Amazon bezüglich Produktbeschreibungen, Rezensionen Top-Seller sowie Google bezüglich Recherchemöglichkeiten und Einfachheit des Systems.

### Digitaler Auftritt

Der letzte Themenblock, die Analyse des digitalen Auftritts der Münchner Stadtbibliothek, im Einzelnen der Homepage, des Opacs und der Virtuellen Bibliothek hatte bezogen auf die Ausgangssituation besonderes Gewicht. Aufschlussreich und zielführend waren hier besonders die vier Rechercheaufgaben, die von den Probanden zu lösen waren. Sehr deutlich wurde dabei, dass und in welchem Ausmaß die Bewertungen auf der Basis der Erfahrungen mit anderen Homepages und Portalen erfolgten, eine eigentlich triviale, aber nicht zu vernachlässigende Tatsache.

Unsere Homepage bekam keine guten Noten. Das Design wurde als zu ästhetisch, konservativ und unattraktiv bewert-

tet, die Struktur als zu komplex, textlastig und unklar. Positiv wurde vermerkt, dass keine Werbung auftaucht. Die Abgrenzung der Begriffe Datenbanken, Opac, digitale Bibliothek und virtuelle Bibliothek wird als unklar – »Ich hätte gedacht, dass virtuelle und digitale Bibliothek das Gleiche ist« –, die Verwendung der Begriffe als nicht stringent empfunden.

Der Begriff digitale Bibliothek weckte falsche Erwartungen: »Digital heißt für mich überall zugreifen, sobald ich im Internet eingeloggt bin« (Nicht-Nutzer). Oder: »Wenn ich die digitale Bibliothek nur im Gasteig nutzen kann, warum heißt sie dann so?« (Schüler). Zur Erklärung: Unsere Digibib ist aufgrund technischer Gegebenheiten zurzeit noch nicht über das Internet, sondern nur von PCs in der Zentralbibliothek aus nutzbar.

Auch der Opac entsprach nicht in allen Punkten den Erwartungen. Alle Probanden nutzten bei den Rechercheaufgaben

---

**Der Nutzen der Marketinganalyse war vielfältig, ein Mix aus Bestätigung, Bestärkung, Konkretisierung und Verfeinerung unserer Zielkonzeptionen.**

---

die Einzelsuche. Die Expertensuche und unser Musik-Opac blieben weitgehend unbeachtet. Moniert wurden eingeschränkte Sortiermöglichkeiten der Ergebnislisten, kompliziertes Prozedere, mangelnde Funktionalität und Komfort bei falschen Eingaben und Tippfehlern, wie man es von Google gewohnt ist: »Wenn ich nur einen Tippfehler mache, bekomme ich kein Ergebnis. Da ist man vom Internet verwöhnt« (Senioren!). Auch wird gewünscht, dass der Kunde mehr Informationen zu und über Neuerscheinungen erhält, durch Hitlisten der aktuellen oder



**Barbara von Kriegelstein, M.A.**, stellvertretende Direktion der Münchner Stadtbibliothek und Abteilungsleiterin der Zentralen Dienste (Lektorat, Erwerbung, Katalog);

2001 bis 2005 Managementkommission des DBV, seit 2004 Steuerungsgruppe der Lektoratskooperation. – Kontakt: barbara.vonkriegelstein@muenchen.de

der gefragtesten Bücher, wie bei Amazon.

Die Virtuelle Bibliothek schnitt besser ab: Das Design wirkte sympathischer und klarer als die Homepage, die Cover-Abbildungen punktetten, auch die einheitlichere Terminologie und das freie Suchfeld analog zu Google, das allerdings prominenter und zentraler positioniert werden sollte, gefielen. Moniert wurde die begrenzte Ausleihdauer und Angebotsvielfalt, es wurde jedoch erkannt, dass sich die Virtuelle Bibliothek erst im Aufbau befindet, was die Bewertung abmilderte. Kritisch vermerkt wurde, dass die Titel der Virtuellen Bibliothek (noch) nicht im Opac recherchierbar sind: »Für mich ist die Trennung der Suchsysteme wie früher zwei Karteikästen« (Eltern).

#### Implikationen und Handlungsempfehlungen

Unter den Wünschen und Verbesserungsvorschlägen erschienen etliche Punkte, die bereits auf unserer Agenda standen und durch die Marketinganalyse in der Zielsetzung bestätigt wurden. Die höchste Priorität im laufenden Jahr hat der neue Web-Opac – barrierefrei, schnell, mit einfachen Suchfunktionen, Rechtschreibprüfung und Ähnlichkeitssuche, Verfeinerung der

Suche durch Drill Downs, automatischer Informationslieferung per RSS-Feeds, Hitlisten, Kataloganreicherung und natürlich auch Integration der Metadaten der Virtuellen Bibliothek.

Ebenfalls an oberster Stelle steht die Optimierung des visuellen Auftritts und die Verschlinkung der Homepage – ein Ziel, das wir im nächsten Jahr auch wiederum mit professioneller externer Unterstützung angehen werden. Andere Punkte waren bereits in der Umsetzungsphase – siehe Samstagsöffnung der Zentralbibliothek – oder wurden als kontinuierliche Maßnahmen in die Handlungsziele aufgenommen. Auch und besonders steht eine verbesserte, nachhaltige Kommunikationsstrategie auf dem Plan, fokussiert auf den Wandel der Bibliothek.

Die Ergebnisse der Marketinganalyse wurden unter dem Motto »Weiter so!« präsentiert. Die Kunden schätzen primär und nachdrücklich die Bürgernähe und das differenzierte Leistungsspektrum mit einem hervorragenden Preis-/Leistungsverhältnis. Die Online-Funktionalitäten – Recherche, Bestellungen, Vormerkungen, Zugriff auf das Benutzerkonto – werden als Standards eines modernen Informationsdienstleisters gewertet und stehen ebenfalls auf der Positivliste. Hier gehen die Erwartungen aber bereits weiter, geprägt von den Erfahrungen mit den bekannten Internetanbietern. Google und Amazon setzen Maßstäbe und wurden von fast allen Probanden per se als innovativ gewertet, allerdings – so die Multiplikatoren – Innovativität bedeutet nicht unbedingt Exzellenz und ist für Bibliotheken nicht oberstes Ziel.

Der Nutzen der Marketinganalyse war vielfältig, ein Mix aus Bestätigung, Bestärkung, Konkretisierung und Verfeinerung unserer Zielkonzeptionen, aber auch ein erneuter, nicht zu unterschätzender innerbetrieblicher Motivationsfaktor in Richtung Kundenorientierung. ◀

# Alles für alle!



eurobib  
direct