



# „Was machen die eigentlich sonst so?“

Ansätze zu einem Portfolio-Management im Zeichen der digitalen Transformation. Vorarbeiten und Zielsetzung an der Universitätsbibliothek Mainz



2. März 2016  
Dr. Andreas Brandtner,  
Dr. Oliver Eberlen

UNIVERSITÄTS  
BIBLIOTHEK  
MAINZ





# Inhalt

- 1 | JGU und UB Mainz - Fakten und Zahlen
- 2 | Handlungsrahmen der UB
- 3 | Bibliothek im Wandel
- 4 | Voraussetzungen schaffen
- 5 | Best Practices als Orientierung
- 6 | Ansatz der UB Mainz
- 7 | Erfolgskriterien
- 8 | IT als strategisches Asset

**Gründung:** 1946 (alte Universität 1477–1798)

**Ausrichtung:** forschungsorientierte  
Volluniversität

**Organisation:**

10 Fachbereiche

2 Hochschulen (Kunst, Musik)

**Standorte:**

Gutenberg-Campus Mainz

Campus Universitätsmedizin Mainz

Institute in Mainzer Innenstadt

Campus Germersheim

**Studierende:** ca. 35.000

**Wissenschaftler/innen:** ca. 4.150,  
davon ca. 540 Professor/innen

**Studienfächer:** 75 mit insgesamt 242  
Studienangeboten

**Gründung:** 1946 (Bestand der alten UB in  
Wissenschaftlicher Stadtbibliothek Mainz)

**Mission:** professionelle und innovative  
Versorgung von Forschung, Lehre und Studium  
mit Information und Informationsinfrastruktur

**Organisation:**

Zentralbibliothek

9 Bereichsbibliotheken

Universitätsarchiv

[20 Institutsbibliotheken]

**Mitarbeiter/innen:** ca. 200 (145  
Vollzeitäquivalente)

**Bestand:** ca. 3,125.000 Printmedien, ca. 42.000  
lizenzierte E-Journals

**Entleihungen:** ca. 642.000/Jahr

**Bibliotheksbesuche:** ca. 2.456.000/Jahr



# Der Handlungsrahmen der UB – zwischen Marke, Auftrag und Strategiezielen

## Marke als Qualitätsversprechen

- Welches Vorstellungsbild von der Bibliothek und ihren Angeboten gibt es bei Kunden?
- Ist die Wahrnehmung der Marke homogen? Oder ist zu differenzieren zwischen Geschäftsbereichen?

## IT- und Geschäftsstrategie der UB

- Wohin soll sich die UB entwickeln?
- Wie kann die IT als „Enabler“ sie dabei unterstützen?

## Auftrag der UB

- traditioneller Auftrag („Literaturversorgung“) zu eng
- Dynamische Kurskorrektur anhand Marktentwicklungen notwendig

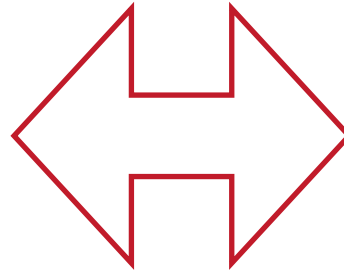
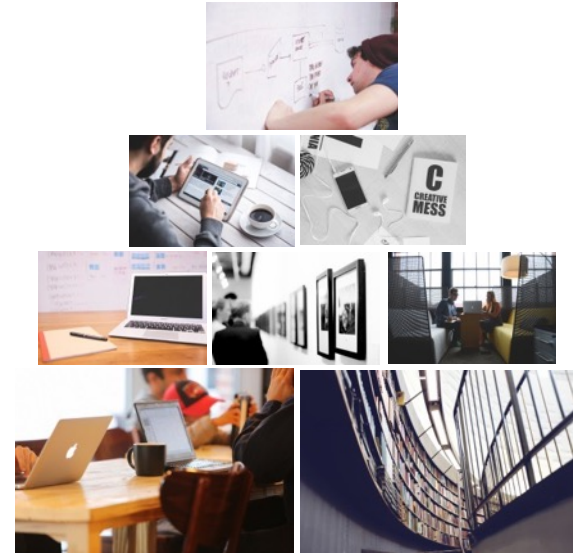


# ... wie sollte dann das Portfolio einer UB in Zukunft aussehen?

## Angebote

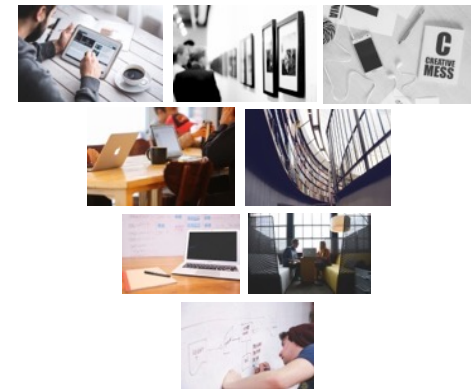
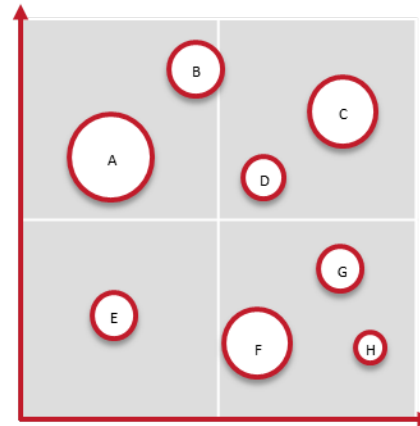
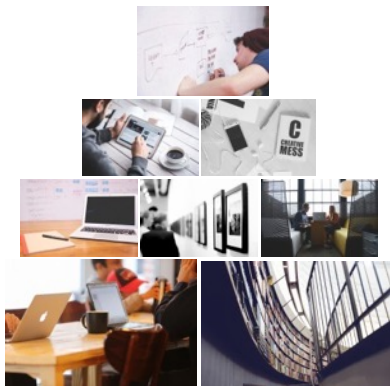
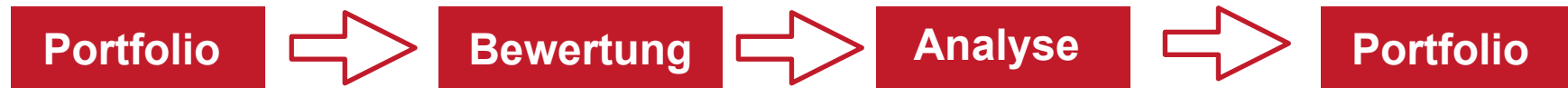


## Produkte und Services



# Um im Wettbewerb zu bestehen, muss eine UB ihre Produkte regelmäßig infrage stellen

Die Einführung des Produkt- und Portfoliomanagements stellt einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für den **Veränderungsprozess UB 2020** dar.



# Erfolgreiches Portfolio- und Produktmanagement braucht eine leistungsfähige Basis...

## Wie lässt sich diese Basis schaffen?

- Nutzerforschung ausbauen und verstetigen (quantitativ und qualitativ)
- agile Prozesse, kurze Reaktionszeiten: Time-to-Market optimieren, Projektorganisation stärken
- Innovationsfreundliche Rahmenbedingungen etablieren
- Mind Change im Hause einleiten: Es gibt keine heiligen Kühe – auch Produkte unterliegen Lebenszyklen
- Schnittstellen zwischen „neuen“ und traditionellen Bibliotheksangeboten (organisatorisch, personell, inhaltlich)
- Kompetenzaufbau IT (Technologien, Entwicklungsstandards u. -methoden)
- Ausrichtung des gesamten IT-Portfolios auf aktuelle und künftige Produkthanforderungen

# Erste Grundlagen wurden bereits erarbeitet

## Markenentwicklung

Einbinden der Produktverantwortlichen in Markenentwicklung

(Mind Change: marktgerechte Lösungen, nicht IT-Systeme für Kunden interessant)

## Marktanalyse/-beobachtung

Erhebung zum Thema Informationskompetenz:

- Benutzerumfrage (Studierende, Universitätsmitarbeiter)
- qualitative Interviews (Lehrende, Fachreferenten, UB-Mitarbeiter)

## Basis für Innovationen

- Grundlagen für IT-Strategie gelegt
- Reorganisation und Stärkung der IT-Organisation



# Produkt- und Portfoliomanagement als Basis für die Reorganisation der ETH

## Zentrale Punkte des ETH-Ansatzes

Produkt- und Prozessmanagement als eng verbundene Elemente

Bewusste Wahl des Begriffs „Produkt“:

- **Produkte** orientieren sich am Kundenbedürfnis, am Markt
- **Traditionelle Bibliotheksangebote** existieren unabhängig vom Kundennutzen („take it or leave it“)

## Entwicklung des ETH-Produktportfolios

1. Analyse der bestehenden Produkte und der Kundengruppen
2. Einschätzung der Führungskräfte: Vollständigkeit, aktuelle Situation, Trends
3. Konsolidierung des Produktportfolios
4. Verknüpfung von Produktportfolio und Prozesslandkarte
5. Einführung von Produktmanagement

# (1) Vom Angebot zum Produkt

✓  
✓  
Pilot

- **Übersicht:** Welche Angebote existieren innerhalb der UB? In welcher Beziehung stehen sie zueinander?
- **Clustern:** Zuordnung zu **Angebotsgruppen**
- **Produktbildung:** Überführung der Angebote in marktgerechte Produkte



E-Science-Produktlinie „**GUTENBERG**“ als Pilotprojekt



## (2) Vom Produkt zum Portfolio

- To-Do - **Portfolioanalyse:** Analyse und Bewertung der Produkte anhand Strategiekonformität, Marktpotenzial, Marktanteil, Marktentwicklung usw.
- To-Do - **White spots:** Identifizierung von sog. „White Spots“, d. h. Marktpotenzialen, für die die UB noch keine adäquaten Angebote oder Produkte bereit hält
- To-Do - **Konsolidierung:** Priorisierung aktueller und künftiger Produkte/ Handlungsfelder, Abstimmung mit IT-Strategie



Sowohl neue als auch traditionelle bibliothekarische Produkte („gewachsene Aufgaben“) kommen auf den Prüfstand

## (3) Vom Portfolio zum zyklischen Planungsprozess

- To-Do - **Bewertung** aktueller und künftiger Handlungsfelder und Produkte
- To-Do - **Ressourcenplanung:** nach Maßgabe produktstrategischer Erwägungen
- To-Do - **Prozess:** Jährlicher Produktportfolio-Planungszyklus (ggf. mit unterjährigem Änderungsprozess)
- To-Do - **Linie:** Einführung von Produktmanagement als Linienaufgabe
- To-Do - **Prozessorientierte Reorganisation** der UB anhand des Produktportfolios



# Zentraler Punkt: Es gibt keine heiligen Kühe – unattraktive Produkte werden eliminiert

## Weitere Faktoren:

- Ausgangspunkt und Korrektiv müssen die **Marke UB** und ihre Sub-Marken sein
- **Lernende Organisation:** Etablierung eines fehlertoleranten Innovationszyklus'
- **Personalentwicklung:** Kompetenzen entwickeln, Lernbereitschaft unterstützen, Mobilität innerhalb der Organisation fördern
- **Ressourcensteuerung und -verteilung** anhand strategischer Geschäftsfelder und Kundenanforderungen
- **Partnerschaftsmanagement:** Kooperation und Abgrenzung zu anderen Playern am Campus
- Enge Verzahnung mit **IT-Strategieprozess:** Bibliothekarischer Begriff der Informationskompetenz **nicht mehr ohne den Faktor IT denkbar**

# IT als strategisches Asset für marktgerechte Produkte

## Kollaboration

E-Collaboration Tool  
Social-Intranet-Lösung  
nutzerfreundliches  
Customizing von Sharepoint

## E-Ressourcen-Management

Electronic-Resource-  
Management-Lösung (ERM)

## Portal für alle Leistungen

Content-Management-  
System (CMS) für komplexe  
Content-Strukturen

## Projektmgmt., Ressourcenmgmt.

Tools f. effiziente Steuerung,  
Organisation, Reporting, Controlling  
von Projekten und Programmen

## Wissenstransfer

Lernmanagement-  
Systeme (Moodle, Ilias,  
etc.)

## Wissenstransfer, Marketing

Lösungen für Medien-  
produktion (Videoschnitt,  
Autorensystem,  
Medienverwaltung)

## Lernort Bibliothek

Zeitgemäße Medien- und  
Hörsaaltechnik in den  
Schulungs- und Gruppen-  
arbeitsräumen der UB

## Intensivierung Kundenbeziehung

Customer-Relation-  
Managemet Lösung  
(CRM)

## Optimierung Medienbereitstellung

integrierte Recherche-  
lösung

## Angebotsoptimierung

Web-Tracking-Tool

## Vermarktung und Kundenkommunikation

E-Mail-Marketing-Tool

## Service-Optimierung

Feedback-Management-  
Lösung (OTRS, ...)

## E-Science

Repository-Software für  
Publikations- u. Forschungsdaten  
(dspace, fedora, opus, ...)

Portallösungen für nicht-textuelle  
Materialien (visual library)

Submission Application für  
Forschungsdaten

Virtual Research Environments  
(FuD, Textgrid Lab, ...)

Editorial Management System  
(Lit.verwaltung,  
Publikationsberichterstattung)

## Automatisierung, Customer Self Service

Ausbau RFID-Services

E-Pay-Lösung

Integriertes Gebäudeinformations-  
u. Arbeitsplatzauslastungssystem





Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit

- Ball, Rafael: Die Diversifizierung von Bibliotheksdienstleistungen als Überlebensstrategie. In: B.I.T. online 2 (1999), S. 11–22 (<http://www.b-i-t-online.de/archiv/1999-01/fachbeitraege/beitrag01/01.htm>).
- Ball, Rafael: Von Melkkühen, lahmen Pferden und toten Tieren: Bibliotheksdienstleistungen in der Portfolio-Analyse. In: B.I.T. online 4 (2001), S. 139–146 (<http://www.b-i-t-online.de/archiv/2001-02/fach1.htm>).
- Hofmann, Ulrich: Strategisches Informationsmanagement in Bibliotheken. Zur Planung informationstechnischer Infrastrukturen. In: Bibliothek: Forschung und Praxis 15 (1991), S. 112–118.
- Hobohm, Hans-Christoph: Strategisches Informationsmarketing – Ziele und Strategien im strategischen Marketing und ihre Umsetzung im operativen Marketing. In: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing. Hg. von Ursula Georgy und Frauke Schade. Berlin: de Gruyter Saur 2012, S. 231–255.
- Kirchgäßner, Adalbert: Was produzieren Bibliotheken? Der Produktkatalog der baden-württembergischen Landes- und Universitätsbibliotheken und seine Anwendung in der Bibliothek der Universität Konstanz. Vortrag, gehalten am 23. März 2006 auf dem 95. Deutschen Bibliothekartag in Dresden; <http://kops.uni-konstanz.de/handle/123456789/4402>.
- Kotler, Philip / Gary Armstrong / Veronica Wong / John Saunders: Grundlagen des Marketing. 5., aktualisierte Aufl. München: Pearson 2011.
- Kreische, Joachim: Ein Produktkatalog zur externen Budgetplanung und zur internen Ressourcensteuerung? Vortrag auf dem deutschen Bibliothekartag 2012. 25. Mai 2012; [https://opus4.kobv.de/opus4.../produktkatalog\\_hamburg\\_endversion.pdf](https://opus4.kobv.de/opus4.../produktkatalog_hamburg_endversion.pdf).



- Lindstädt, Birte: Produkt- und Innovationsmanagement an Bibliotheken: Prozessfindung am Beispiel wissenschaftlicher Bibliotheken im deutschsprachigen Raum, Köln, 2014.
- Mumenthaler, Rudolf: Produkt- und Innovationsmanagement. Praxisbeispiel aus der ETH-Bibliothek Zürich. In: Prozessorientierte Hochschule. Allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele. Hg. von Andreas Degkwitz und Frank Klapper. Bad Honnef: Bock + Herchen 2011, S. 167–180.
- Naumann, Ulrich: Serviceportfolios von Bibliotheken im Umbruch: Herausforderungen an Management und Organisation. Ein Überblick aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Bibliotheken. Hg. von Andreas Degkwitz. Berlin, Boston: de Gruyter Saur 2013 (= Bibliothek: Monographien zu Forschung und Praxis 2), S. 13–44.
- Seidler-de-Alwis, Ragna: Markt- und Wettbewerbsanalyse für Bibliotheken. In: Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing. Hg. von Ursula Georgy und Frauke Schade. Berlin: de Gruyter Saur 2012, S. 135–157.
- Universitäts- und Landesbibliothek Sachsen-Anhalt: Produktkatalog. Stand: 01.07.2014; <http://wcms.uzi.uni-halle.de/download.php?down=5997&elem=1622605>.