

Innovationscheck für Bibliotheken – Der Versuch eines alternativen Ansatzes¹

Ursula Georgy

1 Einleitung

Sehr viele Bibliotheken sehen heute durchaus die Notwendigkeit, innovativ zu sein. Sie stehen sich jedoch vor dem Problem, mit geringen Ressourcen auf dem Informationsmarkt mithalten zu müssen. Dies kann nur gelingen, wenn das Innovationsmanagement fester Bestandteil der Bibliotheksstrategie ist. Gleichzeitig muss Bibliotheken auch bewusst gemacht werden, dass sie mit ihrem Innovationsmanagement andere Schwerpunkte setzen müssen als die Privatwirtschaft. Geht es dort vor allem darum, „First Mover“² zu sein, um z.B. Schutzrechte zu sichern oder einen Wettbewerbsvorsprung zu erzielen, spielt dieser Aspekt in Bibliotheken eine eher untergeordnete Rolle. Die Innovationen sind größtenteils Dienstleistungsinnovationen und stehen somit allen Institutionen frei zur Verfügung. Daher setzen Bibliotheken – bis auf wenige Ausnahmen – überwiegend auf adaptive Innovationen, d.h. sie orientieren sich z.B. an anderen großen oder ausländischen Bibliotheken oder Non-Profit-Einrichtungen. Aber nicht vergessen werden darf die Anpassung auf die individuellen Gegebenheiten und Besonderheiten.

Dienstleistungsinnovationen lassen sich in Anlehnung an Fingerle, Mumenthaler wie folgt klassifizieren:³

- Prozessinnovationen, z.B. Optimierung von Geschäftsabläufen,
- Sozialinnovationen, z.B. Sharing Economy,
- Organisationsinnovationen, z.B. Schaffung von Co-Working Spaces,
- Managementinnovationen, z.B. Open Innovation, Crowdsourcing und -funding,
- Serviceinnovationen, z.B. Auskunft per Sprachassistenten,
- Preisinnovation, z.B. Mobiles Payment über Apps,
- Geschäftsmodellinnovationen, z.B. Mass Customization sowie

Innovationschecks stellen insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen ein probates Instrument für den Einstieg in ein systematisches Innovationsmanagement dar. Diese Instrumente betrachten jedoch eher die eigene Einschätzung als die des Kunden. Vor allem bleibt vielfach unberücksichtigt, womit der Kunde ein Unternehmen tatsächlich „beauftragt“. Möglicherweise sind es Aufgaben, die nicht unmittelbar das primäre Geschäftsfeld betreffen, sondern es eher nur tangieren. Bibliotheken sind dabei, sich in weiten Teilen neu zu erfinden. Bei diesen Veränderungsprozessen muss streng darauf geachtet werden, ob die (neuen) Angebote tatsächlich die sind, die der Kunde für nützlich hält. Berücksichtigung findet in dem Kontext vor allem die Konkurrenz mit dem „Nichts“.

Innovation checks are an effective instrument, especially for small and medium-sized enterprises, for entering into a systematic innovation management. These instruments, however, tend to look at one's own assessment rather than that of the customer. Above all, it is often disregarded what the customer actually „commissions“ a company with. It is possible that these are tasks that do not directly affect the primary business field but only affect it.

Libraries are in the process of reinventing themselves in large parts. In these change processes, strict attention must be paid to whether the (new) offers are actually those that the customer considers useful. In this context, the competition with the „nothing“ is taken into account above all.

- Bildungsinnovationen, z.B. Tutoring Assistive Systems oder Intelligent Tutoring Systems als neue Aus- und Weiterbildungsformate.

Damit Innovationsmanagement in Bibliotheken erfolgreich ist, müssen eine Reihe von verschiedenen Voraussetzungen gegeben bzw. erfüllt sein. Diese sind u.a.:⁴

1. Es muss ein Bewusstsein für (systematisches) Innovationsmanagement im Management der Bibliothek vorhanden sein.
2. Die Methoden des Innovationsmanagements müssen (allen) bekannt sein.
3. Es muss klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten z.B. hinsichtlich der Ideenbewertung geben.
4. Es bedarf motivierter Mitarbeiter, die Interesse an Neuem haben und neugierig sind.

¹ Die Ausführungen basieren auf dem Vortrag mit dem gleichen Titel auf dem Schweizer Bibliothekskongress 2018 in Montreux.

² Als First Mover wird bezeichnet, wer als Erster mit einem innovativen Produkt oder einer innovativen Dienstleistung auf dem Markt ist.

³ In Anlehnung an Fingerle, Mumenthaler 2016, S. 5 ff.

⁴ Vgl. Fingerle, Mumenthaler 2016, S. 16 ff.

5. Kreativität und Ideenreichtum müssen in der Bibliothek erlaubt und geschätzt werden.
6. In der Bibliothek müssen entsprechende Strukturen geschaffen werden oder vorhanden sein, d.h., es muss auch das entsprechende Umfeld dafür existent sein, um kreativ sein zu können.
7. Es bedarf der notwendigen technologischen Kenntnisse, um neue Technologien für neue Dienstleistungen nutzen zu können.
8. Der eigene Markt sowie der der Wettbewerber muss bekannt sein.

Bisherige Untersuchungen haben gezeigt, dass viele Bibliotheken Innovation nach Shapiro eher als „Event“ verstehen als als „systematischen Prozess“ (s. Abb. 1).⁵

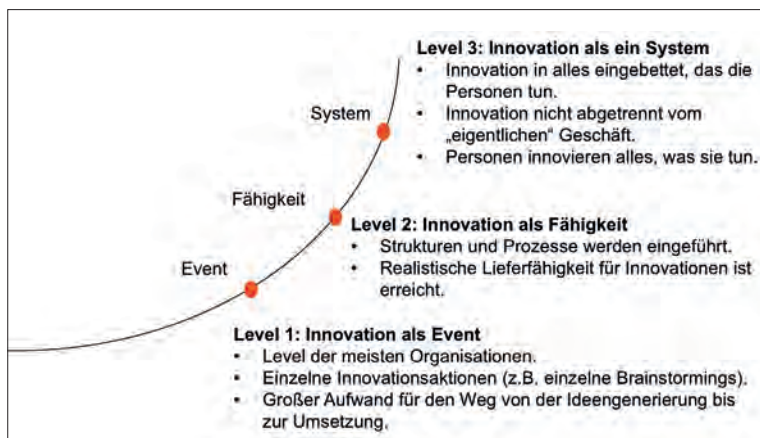


Abb. 1: Die drei Stufen der Innovation⁶

Ziel muss es ein, Bibliotheken zu befähigen, ein systematisches Innovationsmanagement einzuführen und dauerhaft zu etablieren. Eine Möglichkeit dazu ist der Innovationscheck. Mit solchen Tests analysieren Unternehmen z.B. ihre Stärken und Schwächen selbst und können erste Schritte für mehr Innovativität und Systematik in diesem Prozess einleiten. Zu solchen Tests gehören im Idealfall für jedes Handlungsfeld Vertiefungsfragebögen und ein „Instrumentenkoffer“ mit Sammlungen von praxiserprobten Maßnahmen z.B. zur Personal- und Organisationsentwicklung oder/und zum Wissensmanagement.

Ein vergleichbares Angebot für Bibliotheken oder andere öffentliche Einrichtungen konnte bislang nicht ermittelt werden. Ein solches Tool könnte jedoch sinnvoll sein, da es den Bibliotheken die Möglichkeit gäbe, zunächst einmal eine Einschätzung der eigenen Innovativität und Innovationsstrukturen zu erhalten.

Der Nutzen der vorhandenen Tools ist nur sehr begrenzt auf Bibliotheken als Dienstleistungseinrichtungen und Non-Profit-Einrichtungen übertragbar, da die vorhandenen Tools z.B. stark auf die eigene Marktposition, Schutzrechte, Investitionen, Förderprogramme (insbes. für KMU) etc. abheben. Für Bibliotheken sind dagegen weitestgehend andere Kriterien relevant.

2 Innovationschecks für die Industrie

Innovationschecks für die Industrie enthalten überwiegend Fragen, die übertragen auf Bibliotheken etwa so lauten würden:

- Wie schätzen Sie den aktuellen Grad der Digitalisierung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen in Ihrer Bibliothek ein?
- Wie gehen Sie in Ihrer Bibliothek an die Entwicklung eines innovativen Produkts/Verfahrens/einer innovativen Dienstleistung heran?
- Folgen Sie einem strukturierten Prozess, um Potenziale von Ideen für Innovationen zu analysieren und um eine voraussichtliche Zeit- und Kostenplanung aufzustellen (Marktfähigkeit, Finanzierungsplan, Erfolgsaussichten)?
- Wer liefert in Ihrer Bibliothek die innovativen Ideen?
- Gibt es ein systematisches Bewertungsverfahren für Ideen in Ihrer Bibliothek?
- Gibt es ein „Management der Offenheit“? Werden Fehler als Chancen begriffen?
- Geben Sie Ihren Mitarbeitern die notwendigen Freiräume um innovativ zu sein?
- Welche Instrumente setzen Sie dafür ein?
- Sind Sie offen für Ideen von außen? Wen integrieren Sie in Ihre Ideenplanung bzw. in Ihren Innovationsprozess?
- Wie erweitern Sie in Ihrer Bibliothek kontinuierlich Ihr Wissen zu finanziellen, personellen und organisatorischen Fragen der Bibliotheksführung?
- Sehen Sie in Ihrer Bibliothek Herausforderungen im Bereich der wirtschaftlichen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit?
- Bieten Sie Ihren Mitarbeitern regelmäßig Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten?
- Welche Maßnahmen treffen Sie zur Sicherung und Gewinnung von Fachkräften?

Die Antworten der Fragen können etwas provokant vorweggenommen werden. Sie werden in vielen Fällen lauten: „Ja, machen wir“ und/oder: „Können/schaffen wir nicht, weil uns die Ressourcen fehlen und weil wir keine Stellen dafür haben.“ Die Ergeb-

⁵ Eigene Darstellung nach Shapiro 2011, S. 11

⁶ Eigene Darstellung nach Shapiro 2011, S. 11

nisse von Befragungen der letzten Jahre zur Innovativität hatten vielleicht auch deshalb zum Ergebnis, dass sich Bibliotheken häufig für deutlich innovativer halten als sie es letztendlich sind.⁷

3 Der Wettbewerb mit dem „Nichts“

Der Ansatz für einen solchen Innovationscheck muss somit ggf. ein anderer sein. Er muss darauf abzielen, Bibliotheken dazu zu bringen, sich damit zu beschäftigen, was der Kunde tatsächlich wünscht und vor allem braucht, d.h. auch (dauerhaft) in Anspruch nehmen würde. Die meisten Befragungen von Kunden gehen davon aus, dass dem Kunden bewusst ist, was er braucht, bzw. es werden Wünsche abgefragt, die der Kunde immer mit „Ja“ beantwortet, denn es könnte ja sein, dass er irgendwann einmal in die Situation kommt, und dann ist es schön, wenn das Angebot existiert. Ein typisches Beispiel dafür sind längere oder durchgehende Öffnungszeiten. Der Kunde wird immer dafür sein, denn es könnte theoretisch ja irgendwann einmal vorkommen, dass er nachts um zwei Uhr dringend die Bibliothek aufsuchen muss. Und für diese eine – vielleicht eher unwahrscheinliche – Eventualität wird er selbstverständlich für längere Öffnungszeiten plädieren.

„Unsere Aufgabe ist es, dem Kunden etwas zu geben, was er haben möchte, von dem er aber nie wusste, dass er es suchte, und von dem er sagt, dass er es schon immer haben wollte, wenn er es bekommt.“⁸ So hat es das Innovationsmanagement von BMW formuliert. Und genau darin besteht – nicht nur für BMW – die große Herausforderung. Dies bedeutet aber, dass man nicht zwingend mit anderen Angeboten konkurriert, sondern tatsächlich eher mit dem Nichts, und die Wahrscheinlichkeit ist gar nicht so gering.⁹

Produkte und Dienstleistungen müssen sich somit deutlich von denen des Wettbewerbs unterscheiden. Daher sollten Bibliotheken auch nicht versuchen, Amazon, Google & Co. nachzuahmen. Das kann nicht gelingen, und es wirkt auch eher unglaubwürdig. Vielmehr geht es darum, zu ermitteln, wonach der Kunde schon lange sucht – ohne, dass er dies als Wunsch jemals geäußert hat. Wenn daraus neue Produkte/Dienstleistungen entstehen und diese sich (am Markt) durchsetzen, dann handelt es sich um Innovationen, die auch langfristig erfolgreich sind. Me too-Produkte und lineare Innovationen reichen für dieses Ziel aber selten aus.

7 S. dazu u.a. Georgy 2010 und 2015 sowie Mumenthaler 2015

8 BMW, zitiert nach Helbig, Mockenhaupt 2009, S. V

9 S. dazu Christensen 2017, S. 21 ff.

10 Levitt, zit. nach Christensen, Raynor 2013, S. 99

11 In Anlehnung an Berth 2017

4 Beispiele aus anderen Branchen

Im Folgenden sind einige Beispiele aufgeführt, die zeigen, mit wem ein Hersteller/Dienstleister heute möglicherweise im Wettbewerb steht.

4.1 Hersteller von Bohrern

Bohrmaschinen- bzw. Bohrerhersteller verkaufen „Löcher“ bzw. „Befestigungsmöglichkeiten“: „Die Menschen wollen keine sechs Millimeter großen Bohrer, sie wollen sechs Millimeter große Löcher in den Wänden.“¹⁰ Dies ist ein sehr bekanntes Statement von Levitt. Es geht also nicht darum, ausschließlich den Markt der Bohrer und Bohrmaschinen zu betrachten, sondern den „Markt der Löcher“ bzw. – noch weitergedacht – den „Markt an Wand- und Deckenbefestigungen“. Vielleicht muss man aber auch daran denken, dass die Alternative ist, gar nichts an der Wand zu befestigen. Der Hersteller von Bohrmaschinen und Bohrern muss sich also nicht nur fragen, warum kauft ein Kunde eine bestimmte Bohrmaschine und die dazugehörigen Bohrer, sondern vor allem, welche Alternativen gibt es zum eigenen Angebot. Die sei am Beispiel des Befestigens eines Bildes an der Wand mittels Haken, der in der Wand verankert ist, aufgezeigt:

- Statt Bohrer der Marke X kann man Bohrer der Marke Y kaufen.
- Statt ein Loch zu bohren, kann man ein Bild auch ankleben oder anders befestigen.
- Statt das Bild selbst anzubringen, kann man auch einen Service/Handwerker/Bekanntes dafür in Anspruch nehmen. Damit werden viel weniger Bohrer verkauft, als wenn jeder Heimwerker seine eigenen Bohrer kauft.
- Man kann den Bohrer ggf. heute selbst mittels 3D-Drucker selbst herstellen.
- Man stellt das Bild auf eine Kommode oder Anrichte, anstatt es an der Wand zu befestigen.
- Statt die Wand mit einem Bild zu dekorieren, kann man mit einem Beamer etwas auf die Wand projizieren.
- Das Problem des „ungemütlichen Wohnzimmers“ kann man auch (zeitweise) lösen, indem man woanders hinget, z.B. in einen Coffee Shop oder in eine Bibliothek. Es wird also auf das Bild verzichtet.¹¹

Daraus ergeben sich völlig neue Hinweise auf den möglichen Wettbewerb.



Abb. 2: Potenzieller Wettbewerb von Herstellern von Bohrern¹²

Der Wettbewerb reicht somit vom direkten Wettbewerber (Bohrer der Marke Y) bis hin zum Nichts. Und dazwischen gibt es eine Reihe von Alternativen, die alle mit Berücksichtigung finden müssen. Vielleicht ist es etwas anmaßend, zu behaupten, dass der Hersteller von Bohrern mit einem Coffee Shop oder einer Bibliothek im Wettbewerb steht, aber es verdeutlicht die Spannweite, die der Kunde hat, zu handeln, und dies ggf. auch unbewusst tut.

4.2. Airbnb und UBER – die Sharing Economy

Zum Vormarsch und Erfolg der Sharing Economy haben wesentlich die Unternehmen Airbnb mit der Vermittlung von (privaten) Zimmern und Ferienwohnungen und Uber mit der Fahrvermittlung beigetragen. Tausch- und Leihgeschäfte hat es allerdings schon immer gegeben. Schon immer wurden Zimmer privat vermietet, und auch gibt es die Autovermietung bzw. die Taxiunternehmen schon lange. Aber warum ist gerade jetzt ein Trend daraus entstanden, dem sogar der Begriff der Ökonomie zugeteilt wird? Das Neue sind die Geschäftsmodelle. Erstens ermöglicht erst die Digitalisierung es, Tauschbeziehungen und -geschäfte in einer großen Masse zu erfassen und abzuwickeln. Das Teilen geht schneller, die Verbreitung ist immens, und die Koordination ist viel einfacher geworden. In der Kombination von Big Data, Cloud Computing, Sensoren und GPS-Systemen werden reale und virtuelle Welt zusam-

mengeführt. Die Daten ermöglichen es, freie Ressourcen real-time und passgenau den Kunden anzubieten. Das ist das eigentlich Neue sowie Faszinierende und führt zu größtmöglicher Flexibilität.¹³ Zweitens verfügen die Unternehmen selbst über keine eigenen physischen Ressourcen; sie sind Vermittler, keine Besitzer. Die Ressource dieser Unternehmen besteht in der digitalen Plattform, auf der sich unabhängige Anbieter und Zimmer-/Wohnungsgäste bzw. Chauffeure und Fahrgäste verabreden. Die Unternehmen legen die Regeln für die Geschäftsbeziehungen fest.

Besonders betrachtenswert ist auch hier der Wettbewerb mit dem „Nichts“. So wurde z.B. vermutet, dass Airbnb zum großen Wettbewerber von Hotels werden würde oder Uber für die klassischen Taxiunternehmen. Aber die Hotels existieren weiterhin, es werden sogar zahlreiche neue Hotels errichtet, und auch Taxiunternehmen existieren weiterhin. Vielmehr nutzen Menschen die Angebote, die vorher kein Hotel gebucht haben, weil zu teuer oder man den persönlichen Kontakt gesucht hat, oder die vorher keinen Wagen gemietet haben bzw. nicht Taxi gefahren sind. Die beiden Anbieter erfüllen somit offenbar Bedürfnisse, die die Hotels, Autovermieter und Taxiunternehmen in der Form nicht oder nur in Teilen erfüllt haben.

Interessant ist auch, dass Bibliotheken, obwohl sie im klassischen Sinne selbstverständlich der Sharing Economy zuzuordnen sind, in diesem Kontext nicht oder nur selten genannt werden. – Weil sie möglicherweise nichts Neues geschaffen haben: keine flexiblere, bequemere Gestaltung des Lebens? Vielleicht liegt es

¹² Eigene Darstellung

¹³ Vgl. Schreglmann 2013

daran, dass sie sich weitestgehend auf das „klassische“ Ausleihen reduzieren – ein seit langem etabliertes Geschäftsmodell. Wenn Bibliotheken jetzt dazu übergehen, auch Akku-Bohrer, Energiemessgeräte etc. auszuleihen, so ist das ebenfalls nichts Neues, denn das geht in jedem Baumarkt, und mit dem konkurrieren sie direkt. Bibliotheken sollten daher auch darüber nachdenken, einen Schritt weiterzugehen, wenn sie als aktiver Partner der Ökonomie des Teilens wahrgenommen werden wollen. Sie müssen ggf. etwas Neues schaffen, d.h. überlegen, womit der Kunde die Bibliothek beauftragt bzw. beauftragen würde. Bibliotheken müssen darauf achten, dass ihnen nicht ein weiteres Feld, das sie eigentlich seit jeher besetzen, abhandenkommt. Für Bibliotheken heißt es daher, die Denkrichtung und den Blickwinkel zu ändern.

Würde man das Geschäftsmodell von Airbnb und Uber auf Bibliotheken übertragen, hieße das, die Bibliothek der Zukunft hat keine eigenen Bestände mehr. Wäre eine solche Bibliothek zu den „klassischen“ Bibliotheken ein Wettbewerber? Ja und Nein. Über eine solche Bibliothek würden z.B. Bestände von Privatpersonen zugänglich gemacht werden, die es bisher in (fast) keiner Bibliothek gibt. Und der Kunde würde interessante Menschen kennenlernen, die Spezialisten ihres Faches sind und mit denen man sich austauschen kann. Man kann sie zu Hause besuchen und Fachgespräche in angenehmer Atmosphäre führen. Daraus ergeben sich möglicherweise völlig neue Kontakte und Netzwerke, die sonst niemals zustande gekommen wären. Die Bibliothek wäre eine Plattform und würde als Mittler agieren.

Trotzdem kann es sinnvoll sein, ganz „klassisch“ Dinge neben Medien auszuleihen wie das Beispiel der New York Public Library zeigt. Sie verleiht in einigen Zweigstellen Krawatten, Taschen etc. für Bewerbungsgespräche, wenn Menschen sich diese Accessoires nicht leisten können. Aber: die NYPL bietet auch die entsprechenden Services rund um Bewerbungsgespräche an: „We also have information sheets on job interview tips, free career resources and suggested books, and websites and organizations that can help with professional fashion advice and attire.“¹⁴ Und nur in der Kombination Medien für das Schreiben von Bewerbungen, die Vorbereitung auf das Bewerbungsgespräch, eine Beratung hinsichtlich Kleidung bei einem Bewerbungsgespräch, usw. ist das Verleihen der Accessoires auch

sinnvoll. Hier ist der Auftrag der Kunden der Bibliothek ganz offensichtlich: sie beauftragen die NYPL damit, sie hinsichtlich Bewerbungen, Karriere etc. rundum zu „versorgen“.



Abb. 3: Auszuleihende Accessoires für Bewerbungsgespräche in der NYPL¹⁵

4.3. Aufzughersteller und der vertikale Transport

Aufzughersteller verkaufen heute primär nicht mehr Aufzüge, sondern „vertikalen Transport“. Die Aufzughersteller stehen vor dem Problem, dass aufgrund der immer höheren Dichte an Gebäuden in Städten die Aufzüge auch immer höher werden müssen. „Die Anzahl der Gebäude, die über 200 Meter hoch sind, hat sich seit 2000 verdreifacht.“¹⁶ „Allein 2010 verbrachten New Yorker Büroangestellte insgesamt 16,6 Jahre mit dem Warten auf Aufzüge.“¹⁷ Und: „Weltweit absolvieren über zwölf Millionen Aufzüge sieben Milliarden Fahrten pro Tag und befördern dabei über eine Milliarde Menschen.“¹⁸ Die Herausforderungen für Fahrstuhlhersteller sind also immens. Die Wartezeiten sollten minimiert werden, gleichzeitig möchten die Passagiere möglichst schnell in der gewünschten Etage ankommen, da mehr als eine Minute in einer geschlossenen Kabine bereits als unangenehm empfunden wird. Gleichzeitig werden aber hohe Geschwindigkeiten als unangenehm empfunden.¹⁹ Was bedeutet dies für potenzielle Fahrstuhlnutzer? Entweder steigt eine Person jeden Tag mit Angst in den Fahrstuhl, wenn sie das Aufzugfahren als unangenehm empfindet, oder sie entscheidet sich sogar möglicherweise gegen einen Job in einem Hochhaus. Die Frage ist, ob Unternehmen, die Stellen anzubie-

¹⁴ Lee 2018

¹⁵ Lee 2018

¹⁶ ThyssenKrupp Elevator 2018a

¹⁷ Columbia University, zitiert nach ThyssenKrupp Elevator 2018b

¹⁸ ThyssenKrupp Elevator 2018b

¹⁹ Vgl. Thommen, Stahel 2018

ten haben, jemals darüber nachgedacht haben oder nachdenken, dass der Kunde seinen Job vom Komfort des Erreichens des Büros innerhalb des Gebäudes abhängig macht oder machen könnte.

„Gebäude werden zunehmend zu einer Art vertikal gebauter Städte, die FLEXIBLE TRANSPORTSYSTEME wie die der Metro benötigen. GESCHWINDIGKEIT allein reicht nicht aus, um die Herausforderungen hoher Gebäude zu bewältigen.“²⁰ Betrachtet man einen klassischen Aufzug und überträgt den vertikalen Transport auf den horizontalen Transport, so ist ein Aufzug zur Zeit vergleichbar mit einer Metro, die immer nur mit einem einzigen Wagon von A nach B und zurück fährt – unvorstellbar. Ziel der Aufzughersteller ist es also, die Aufzugschächte, die letztendlich mit Metroschächten vergleichbar sind, besser zu nutzen. Das Unternehmen Schindler arbeitet an einer Zielrufsteuerung, die vorsieht, dass die Passagiere vor Einsteigen in den Lift ihre Zieletage wählen. Eine Software steuert dann, welcher Lift den Transport übernimmt. Damit verkürzen sich sowohl die Wartezeiten als auch die Fahrzeiten bei gleichzeitiger besserer Kapazitätsauslastung.²¹

Einen anderen Weg beschreitet ThyssenKrupp Elevator. Das Unternehmen setzt darauf, dass mehrere Kabinen in einem Schacht hinauffahren und in einem anderen herunter – in einer Art Ringschleife. So neu scheint die Erfindung gar nicht zu sein, erinnert das Prinzip doch an den alten Paternoster-Aufzug, der ebenfalls ein Umlaufaufzug mit mehreren Kabinen ist.

4.4 Starbucks und kostenfreies WLAN

Ein Beispiel aus eigener Sicht. Früher wurde von mir auf Reisen häufig(er) Starbucks aufgesucht. Weniger, weil dort der Kaffee so gut schmeckt. Starbucks bot sehr früh in allen Filialen – weltweit – kostenfreies WLAN an, als dieses z.B. in Hotels teilweise noch mehrere Euro am Tag kostete oder es in öffentlichen Bereichen noch praktisch keine Hotspots gab. Bei Starbucks gibt es an vielen Tischen Steckdosen, sodass man, wenn man unterwegs ist – und zwar fast egal wo auf der Welt, dort in Ruhe arbeiten und seine E-Mails abarbeiten kann etc. Starbucks wurde somit meinerseits primär mit der Aufgabe betraut, kostenloses WLAN und ruhige Arbeitsplätze anzubieten. Mit dem Moment, als WLAN fast überall kostenfrei verfügbar wurde, fiel diese Aufgabe weg und damit auch der Besuch bei Starbucks.

Diese Aufgabe hätten damals aber auch andere Einrichtungen übernehmen können. Hätten z.B. öffentliche Bibliotheken zu der Zeit ebenfalls kostenloses WLAN und Steckdosen an allen Arbeitsplätzen angeboten, wäre die Wahl möglicherweise auf diese Einrichtungen gefallen. In dem Falle hätte die öffentliche Bibliothek mit Starbucks konkurriert, und zwar in beiden Fällen nicht hinsichtlich ihres primären Geschäftsfeldes.

5. Die Beauftragung der Bibliothek mit einer Aufgabe

Eine Innovation ermöglicht dem Kunden im besten Fall einen Fortschritt – objektiv oder auch subjektiv. Dazu beauftragt der Kunde jemanden oder etwas mit einer bestimmten Aufgabe, um Hindernisse zu überwinden, z.B. einen kostenlosen WLAN-Zugang zu haben. Die Aufgaben, die diese Innovationen erfüllen, spielen im Alltag für den Kunden eine große Rolle. Wenn dies so ist, dann sind die Aufgaben auch wiederkehrend und permanent. Das hat aber zur Folge, dass sich die Wettbewerbslandschaft in etwas Neues verwandelt, denn sie geht weit über den direkten Wettbewerb hinaus.²²

So wird sich eine Bibliothek z.B. als dritter Ort dort viel besser durchsetzen, wo die Wohnsituation dies erfordert, z.B. an Hochschulstandorten, wo die Mieten besonders hoch sind, oder in Stadtteilen, wo die Anzahl der Bewohner pro Wohneinheit höher ist als im Durchschnitt. In Gegenden mit größeren Eigenheimen dagegen wird die Bibliothek vom Kunden möglicherweise mit anderen Aufgaben betraut.

Nach Christensen müssen sich Bibliotheken daher folgende Fragen stellen:²³

- Verstehen Bibliotheken den wahren Grund, warum sich ihre Kunden für ihre Produkte oder Dienstleistungen entscheiden? Oder weshalb sie sich stattdessen für etwas anderes oder gar nichts entscheiden?
- Wie tragen die Produkte oder Dienstleistungen der eigenen Bibliothek dazu bei, dass ihre Kunden in ihrem Leben vorankommen?
- Unter welchen Umständen versuchen sie die entsprechenden Fortschritte zu erzielen?
- Was sind die funktionalen, emotionalen und sozialen Dimensionen dieses Fortschritts?
- Was konkurriert mit den Produkten und Dienstleistungen der Bibliothek bei der Bewältigung dieser „Jobs“?
- Gibt es Konkurrenten außer denen, auf die die „Branche“ traditionell blickt?

²⁰ Jetter o.J.

²¹ Vgl. Schindler 2018, S. 37

²² Vgl. Christensen, 2017, S. 57 ff

²³ Vgl. Christensen 2017, S. 66 f.

Diese Fragen weichen deutlich von denen eines klassischen Innovationschecks ab. Stellen sie doch die Aufgabe oder den Grund der Nutzung bzw. Nichtnutzung in den Mittelpunkt. Manchmal sind es nur Kleinigkeiten, die die Beauftragung mit einer Aufgabe scheitern lassen. So ist z.B. das P „Payment“ mehr und mehr in den Fokus des operativen Marketingmixes gerückt. „Die Wahl der richtigen Bezahlarten für jeden Kanal, jede Zielgruppe und jeden Point of Sale ist für Onlinehändler überlebenswichtig. Denn nur wenn die Bezahlart stimmt, stimmt am Ende auch der Umsatz.“²⁴ Beim E-Commerce gilt die Devise: „[...] dass jede nicht angebotene Zahlungsart, die zufälliger Weise von bestimmten Kunden(-kreisen) erwartet wird, zu Unmut und somit zum Abbruch der Bestellung führen kann. Also gilt, dass lieber eine Bezahlart zu viel angeboten werden sollte, als eine zu wenig“²⁵. Der Kunde beauftragt ein E-Commerce-Portal somit auch bzw. vor allem mit einer einfachen bzw. mit einer für ihn am besten geeigneten Zahlungsform. Kann der Anbieter diese (eine) Zahlungsform nicht anbieten,

nimmt es der Käufer vielfach auf sich, den Anbieter zu wechseln, obwohl der Bestellvorgang schon fast abgeschlossen war. Die Bezahlungsfunktion wird im Marketing-Mix somit zu einem ganz entscheidenden Faktor und scheint sogar gegenüber dem Angebot in den Vordergrund zu treten.

6. Der Cross-Industry-Ansatz

„Eine Cross-Industry Innovation beschreibt eine branchenübergreifende Innovation, welche aus einer Kombination von analogem technologischen und/oder industriespezifischen Wissen von außerhalb der eigenen Industrie resultiert.“²⁶ Bibliotheken wenden diesen Ansatz recht selten an. Warum? Die Ursachen dafür mögen vielfältig sein. Möglicherweise spielt aber eine Rolle, dass die Mitarbeiter bei ihnen weitestgehend eine Ausbildung/ein Studium im Bereich Bibliothek abgeschlossen haben. Tatsächlich interdisziplinäres Arbeiten und interdisziplinärer Input sind daher – bezogen auf o.g. Definition eher selten, auch wenn es z.B. in den Fachreferaten Mitarbeiter mit

24 Graf 2014, S. 1

25 UnternehmerPortal 2018

26 Gabler Wirtschaftslexikon o.J.

papersave

Originalen eine Zukunft schenken!

PAPIERENTSÄUERUNG

- Nachhaltige Papierentsäuerung
- Homogene und tiefenwirksame Behandlung
- Beibehaltung der Signaturreihenfolge
- ISO zertifiziertes Qualitäts- und Umweltmanagement
- Akkreditiertes Prüflabor
- Individuelle Beratung

www.papersave.de

sehr unterschiedlichem fachlichen Hintergrund gibt. Damit basieren viele Innovationen überwiegend auf den „klassischen“ bisherigen Bibliotheksangeboten und -dienstleistungen, d.h. es handelt sich weitestgehend um lineare Innovationen aus dem Bibliotheksbereich für den „klassischen“ Bibliothekskunden.

Bibliotheken sollten sich darüber hinaus aber auch folgende Fragen stellen:

- Existiert das Problem überhaupt in der Weise für den Kunden, das man mit einem neuen Produkt, Service oder Geschäftsmodell lösen möchte?
- Ist das Problem in anderen Branchen vielleicht längst gelöst?

Hilfreich ist ein Cross-Industry-Ansatz durch

- Abstraktion – Loslösen vom eigentlichen Problem,
- Analogie – Übertragung der bereits erzielten Lösungen auf das eigene Problem und
- Adaption – Anpassung und Anwendung der Lösung auf den eigenen Kontext.²⁷

Viele Zukunftsmärkte liegen quer zu den Branchen von heute, da sie aus Systemtransformationen entstehen. „Im Zukunftsmarkt Wearables und Smart Textiles rücken [z.B.] Bekleidungsindustrie und IKT näher zusammen.“²⁸ Es gibt inzwischen eine Vielzahl von Kooperationen, die über verschiedene Branchen geschlossen werden:

„Eine Vielzahl von Partnerschaften zwischen Unternehmen ist bereits im Entstehen:

- Smart Textiles und Wearables
 - Rimowa, Airbus und T-Systems entwickeln gemeinsam einen intelligenten Koffer
 - Google kooperiert mit Novartis bei der Entwicklung intelligenter Kontaktlinsen
 - Nike kooperiert mit Apple, Adidas mit Google.²⁹

Damit wäre Innovationsmanagement auch als Kooperationsmanagement zu verstehen. Und Bibliotheken sollten dieses unbedingt mit einbeziehen, um Input von anderen Branchen zu erhalten, z.B. um eine „smarte“ Bibliothek zu schaffen. Derartige Kooperationen würden Bibliotheken auch entlasten, alle Beobachtungen von Trends und Transformationen von Technologien in Dienstleistungen selbst managen und bewältigen zu müssen.

7 Was heißt das für einen Innovationscheck für Bibliotheken?

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass möglicherweise die klassischen Fragen zum Thema Innovativität kaum noch greifen werden, auch für Unternehmen immer weniger. Vielmehr geht es um andere Dimensionen:

- Die Kunden und ihr Verhalten müssen genau beobachtet werden. Dem Kunden geht es heute vielfach um Einfachheit, Bequemlichkeit und Flexibilität. Und zu berücksichtigen ist: am einfachsten/bequemsten ist es, „nichts“ zu tun.
- Es gilt fremde Märkte zu beobachten (Cross-Industry).
- Die Mitarbeiter benötigen die notwendigen Spielräume, um Unkonventionelles weiterverfolgen zu können/dürfen, auch mit Blick auf völlig fremde, scheinbar weit weg liegende Lösungen.
- Innovation – auch im weiteren Sinne – muss zur Philosophie einer Bibliothek gehören.
- Die Bibliothek muss offen für Zufälle sein.
- Instrumente wie Scrum und Design Thinking führen nur zu den gewünschten Ergebnissen, wenn „Querdenken“ gelingt. Sie sind nur (Mode-)Instrumente, die nicht per se zum Erfolg führen. Sie können eine Kultur in einer Einrichtung nicht ersetzen.

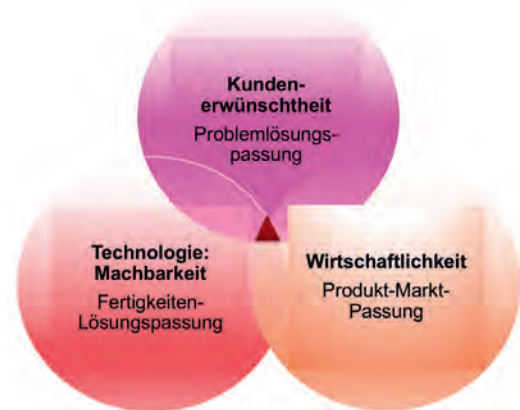


Abb. 4: Sweet Spot – Herausforderungen einer jeden Innovation³⁰

Am Ende sollte immer ein für den Kunden brauchbares, nützliches Ergebnis stehen, das aber gleichzeitig den Sweet Spot berücksichtigt: Es muss einen Schnittpunkt zwischen Machbarkeit (Technologie), Kundenerwünschtheit und Wirtschaftlichkeit geben (s. Abb. 4). Damit bleibt das Erstellen einer jeden Innovation eine Herausforderung.

²⁷ Gassmann, Friesike 2012, S. 45 ff

²⁸ Neef, Glockner 2018

²⁹ Neef, Glockner 2018

³⁰ Eigene Darstellung

Klassische Innovationschecks können daher hilfreich sein, doch sie sind „nur“ ein Einstieg in einen langfristig begleiteten Prozess, der noch ganz andere Perspektiven berücksichtigen muss. **I**

Quellen

Der Abruf aller angegebenen Links erfolgte zuletzt am 28.01.2019.

- Berth, Matthias (2017): Kundenorientierung: Der Bohrer, oder das Loch in der Wand, oder...?
URL: <http://matthiasberth.com/articles/kundenorientierung>
- Bleuel, Flavia; Weinreich, Uwe; Puget, Annabelle (2017): CoObeya Innovation Toolkit. CoObeya; Weinreich Uwe (Hrsg.). Berlin: CoObeya. URL: https://coobeya.net/download/innovationcards_basic_de.pdf
- Christensen, Clayton M. (2017): Besser als der Zufall: „Jobs to Be Done“ – die Strategie für erfolgreiche Innovation. Kulmbach: PlassenBörsenmedien.
- Christensen, Clayton M.; Raynor, Michael E. (2013): The Innovator’s Solution. Cambridge: Harvard Business Review.
- Fingerle, Birgit Inken; Mumenthaler, Rudolf (2016): Innovationsmanagement in Bibliotheken. Berlin, Boston: De Gruyter Saur.
- Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.): Cross-Industry Innovation.
URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/cross-industry-innovation-54376>
- Gassmann, Oliver; Friesike, Sascha (2012): 33 Erfolgsprinzipien der Innovation. München: Hanser.
- Georgy, Ursula (2015): Kritische Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Innovationsfähigkeit in Bibliotheken – ein Vergleich mit KMU. Vortrag im Rahmen des Österreichischen Bibliothekartages 2015 in Wien.
URL: https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/files/2143/Bibtag-AT_2015-Georgy_Innovationsmanagement-final.pdf
- Georgy, Ursula: Erfolg durch Innovation – Strategisches Innovationsmanagement in Bibliotheken und öffentlichen Informationseinrichtungen. Wiesbaden: Dinges & Frick, 2010. (b.i.t.online Innovativ, 29.)
- Graf, Joachim (Hrsg.) (2014): Bezahlsysteme – Payment im E-Commerce. iBusiness Dossier. Jg. 9, Ausgabe 2a.
URL: https://www.ibusiness.de/wrapper.cgi/www.ibusiness.de/files/iBusiness_Sonderdossier_Payment_im_E-Commerce.pdf
- Helbig, Tobias; Mockenhaupt, Andreas (2009): Innovationsmanagement im technischen Vertrieb. Lohmar, Köln: Josef Eul.
- Jetter, Markus (o.J.): Die Vision von MULTI.
URL: <http://www.urban-hub.com/de/technology/neue-ara-der-aufzugtechnik-revolutioniert-die-gebäudekonstruktion/>
- Lee, Michelle: Time to Dress Up: Introducing the NYPL Grow Up Work Fashion Library. In: Blog der NYPL vom 06.08.2018.
URL: <https://www.nypl.org/blog/2018/08/06/dress-up-nypl-lending-fashion-library>
- Mumenthaler, Rudolf (2015): Innovationsmanagement in Hochschulbibliotheken. Vortrag im Rahmen des Österreichischen Bibliothekartages 2015 in Wien.
URL: <http://de.slideshare.net/ruedi.mumenthaler/innovationsmanagement-in-schweizer-hochschulbibliotheken>
- Neef, Andreas; Glockner, Holger (2018): Innovation über Branchengrenzen hinweg wird zum strategischen Imperativ. Z_punkt (Hrsg.).
URL: <http://www.z-punkt.de/themen/artikel/innovation-ueber-branchengrenzen-hinweg-wird-zum-strategischen-imperativ/76?&print=1>
- Schindler (2018): Schindler Magazin. Nr. 5. Berlin: Schindler Deutschland.
URL: https://www.schindler.com/content/de/internet/de/ueber-schindler/presse/2018/megatrends-wohin-die-zukunft-faehrt/_jcr_content/iTopPar/downloadlist/downloadList/25_1522075131958.download.asset.25_1522075131958/schindler-magazin-2018-megatrends.pdf
- Schreglmann, Bernhard (2013): Flexible Zukunft des Wohnens. In: Salzburger Nachrichten, 09.03.2013.
URL: <http://www.salzburg.com/nachrichten/rubriken/besteimmobilien/immobilien-nachrichten/sn/artikel/flexible-zukunft-des-wohnens-50345/>
- Shapiro, Stephen M. (2011): Best practices are stupid – 40 ways to out-innovate the competition. London: Penguin.
- Thommen, Pascal; Stahel, Claudia (2018): Vertikaler Transport – Immer höher, immer schneller. In: SRF vom 20.04.2018.
URL: <https://www.srf.ch/news/wirtschaft/vertikaler-transport-immer-hoehere-immer-schneller>
- ThyssenKrupp Elevator (2018a): MULTI – A new era of mobility in buildings.
URL: https://multi.thyssenkrupp-elevator.com/assets/pdf/multi_brochure.pdf
- ThyssenKrupp Elevator (2018b): Die städtische Entwicklung. URL: <https://multi.thyssenkrupp-elevator.com/de/>
- UnternehmerPortal (2018): Online-Payment: Das sollten Sie über die Zahlungsart wissen. 26.06.2018.
URL: <https://www.unternehmerportal.info/online-payment/>



Prof. Dr. Ursula Georgy

TH Köln – Technology, Arts, Sciences
Institut für Informationswissenschaft
Professorin für Informations-
marketing mit Schwerpunkt
Innovationsmanagement
ursula.georgy@th-koeln.de