

Outsourcing in der Erwerbung

Bericht über einen Workshop an der Bayerischen Staatsbibliothek Rolf Griebel, Renate Peters

Am 18.12.1997 fand im Rahmen einer von der Generaldirektion der Bayerischen Staatlichen Bibliotheken durchgeführten Fortbildungsveranstaltung in München ein von der Erwerbungsabteilung der Bayerischen Staatsbibliothek gemeinsam mit Partnern aus dem Buchhandel veranstalteter Workshop „Outsourcing in der Erwerbung - neue Zauberformel oder Weg zu effektivem Beschaffungsmanagement?“ statt. Der Workshop stieß auf reges Interesse. *Dr. Rolf Griebel*, der die Veranstaltung moderierte, konnte 90 Bibliothekarinnen und Bibliothekare - vornehmlich aus Bayern, aber auch aus anderen Bundesländern - sowie Buchhändler begrüßen.

In einem einleitenden Statement skizzierte Dr. Griebel den Hintergrund, vor dem die Entscheidung, den Weg des Outsourcing zu beschreiten, gesehen werden muß. Die Erwerbungsabteilung der BSB mußte in den letzten Jahren einen fortschreitenden Verlust an Personalkapazität infolge von Wiederbesetzungssperren und Stelleneinzügen hinnehmen. Zugleich sah sie sich mit der Notwendigkeit konfrontiert, das Leistungsspektrum quantitativ und qualitativ auszuweiten. Als Beispiele wurden genannt: Die Intensivierung der Erwerbungsaktivitäten in bestimmten Segmenten des Erwerbungsprofils, Erfolgskontrolle beim Bestandsaufbau, die Erfolgssicherung bei der Abwicklung der Literaturbeschaffung, die Einbeziehung der Netzpublikationen oder verstärkte Aktivitäten im Bereich der Informationsdienste. Die Diskrepanz zwischen sinkenden Personalkapazitäten und signifikant steigenden Anforderungen hat

erzwungen, Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß die noch vorhandenen personellen Ressourcen optimal ausgeschöpft werden. Um das Leistungsspektrum der Erwerbungsabteilung bei rückläufiger Personalkapazität ausbauen zu können, wurden im Rahmen einer Gesamtstrategie folgende aufeinander abgestimmte Wege beschritten.

Die Anstrengungen zielten zunächst darauf, die tradierten organisatorischen Strukturen und Arbeitsabläufe im Hinblick auf eine größtmögliche Steigerung der Effizienz umzugestalten. Die Etablierung integrierter Geschäftsgänge in den Sachgebieten Pflicht und Amtliche Druckschriften wie in einem Teilbereich der Käuferwerbung erschloß erhebliche Rationalisierungsgewinne. Wenngleich die Voraussetzungen für die Einführung eines Erwerbungs-systems bislang nicht gegeben waren, wurde der Ausbau von IT-Lösungen forciert. Ein wichtiger Ansatz war ferner, die Bibliothekare durch den gezielten Einsatz von Hilfskräften zumindest partiell von Arbeiten zu entlasten, die im Sinne einer Abschichtung delegierbar sind. Im Bereich der Beschaffungs- und Lieferantenpolitik wurde versucht, die buchhändlerische Dienstleistung zu optimieren und dadurch Entlastungseffekte zu erzielen. Schließlich wurde innerhalb des Gesamtkonzepts auch der Weg des Outsourcing beschritten.

Weit über den Rahmen klassischer buchhändlerischer Dienstleistung hinaus wurden bibliothekarische Funktionen auf leistungsfähige Partner im Buchhandel verlagert. Das Ziel des in der Erwerbungsabteilung der BSB gewählten Ansatzes zum Outsourcing, der insoweit im Kontext eines Maßnahmenbündels zu sehen ist, besteht darin, Bibliothekare für bislang nicht wahrgenommene Aufgaben freizusetzen, die von den qualitativen Anforderungen in der Regel mindestens so hoch einzuschätzen sind wie die bisherigen.

Der Entscheidung, genuin erwerbungsbibliothekarische Tätigkeiten kompetenten Dienstleistern zu übertragen, gingen drei Outsourcing-Projekte voraus, in denen der methodische Ansatz erprobt wurde. Sowohl im Vorfeld als auch bei der Evaluierung kam der Prozeßkostenrechnung eine zentrale Rolle zu.

In einem Einführungsreferat von *Renate Peters* (BSB) war Outsourcing in der Erwerbung zunächst Gegenstand grundsätzlicher Erörterungen.

Outsourcing in der Erwerbung, in den Aufbaujahren neugegründeter universitärer Bibliothekssysteme in vielfältigen Variationen praktiziert, wird als Auslagerung erwerbungsbibliothekarischer Aufgabenfelder und Tätigkeiten auf das Sortiment, spezialisierte Bibliothekslieferanten (Library Suppliers) oder Zeitschriftenagenturen definiert, soweit dies über den Rahmen herkömmlicher buchhändlerischer Dienstleistung hinausgeht, wie ihn die „Dritte überarbeitete Empfehlung für den Geschäftsverkehr zwischen wissenschaftlichen Bibliotheken und Buchhandel“ (1994) umschreibt. Wie bereits seit geraumer Zeit mit der konsolidierten Lieferung bei den Zeitschriftenagenturen, beginnt sich auch

im Bereich der Monographien ein entsprechendes Dienstleistungsangebot zu entwickeln.

Die Einführung von Outsourcing - ein in amerikanischen Bibliotheken auf breiter Ebene und umfassend beschrittener Weg - setzt grundsätzlich die Durchführung einer Prozeßkostenrechnung voraus, die die bestehende Organisationsform und die tradierten Arbeitsabläufe kritisch hinterfragt. Erst wenn - ausgehend von den ermittelten Kostenstrukturen - etwaiges Rationalisierungspotential durch die Umgestaltung von Geschäftsgängen und die Optimierung des Personaleinsatzes erschlossen ist, sollten Outsourcing-Projekte etabliert werden. Die Auswahl des Dienstleisters erfordert intensive Abklärung. Voraussetzung für erfolgreiches Outsourcing ist, daß in enger Abstimmung mit dem Partner und unter aktiver Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter ein Organisationskonzept entwickelt wird, das den spezifischen Gegebenheiten und Anforderungen Rechnung trägt. Besondere Bedeutung im Hinblick auf die Erfolgssicherung ist der konsequenten Qualitätskontrolle durch den Dienstleister beizumessen.

Der Skepsis, mit der man Outsourcing hierzulande weithin noch begegnet, stehen hohe Erwartungen gegenüber. Wenn man die Befürchtung hegt, Outsourcing führe zu einem Kompetenzverlust und letztlich zu Einschnitten im Berufsbild, so ermöglicht Outsourcing andererseits gerade die Entlastung von repetitiven Routinetätigkeiten und damit die Wahrnehmung von vielfältigen, teils höherwertigen Aufgaben. Dem Argument, Outsourcing forcieren den Abbau von Arbeitsplätzen, ist entgegenzuhalten, daß der faktische Stellenabbau es erforderlich macht, Strategien zu entwickeln, wie bei sinkenden Personalressourcen eine Ausweitung des Leistungsspektrums realisiert werden kann. Das Risiko, das in der Abhängigkeit von dem Dienstleister gesehen wird, kann dadurch minimiert werden, daß die wechselseitigen Geschäftsbeziehungen eine neue Qualität im Sinne intensiver vertrauensvoller Zusammenarbeit gewinnen.

Im Anschluß an das Einführungsreferat wurden die drei Projekte auf dem Workshop vorgestellt und diskutiert. Zunächst stellten *Inge Paulus* (BSB), *Pia Renner* (BSB) und *Anne Bein* (Firma Swets) das Outsourcing-Projekt „Zeitschriftenbeschaffung“ vor.

Ziel war, durch den konsolidierten Zeitschriftenservice einerseits Rationalisierungsgewinne zu realisieren, andererseits die Liefertreue im Hinblick auf die Rolle der BSB als Document Supplier zu verbessern. Da die Zeitschriftenwerbung in der BSB, die mit 42.000 Periodika, davon 21.000 Zeitschriften, nach der British Library in Europa an zweiter Stelle steht, noch nicht automatisiert ist, stellte sich das Problem der Erfolgssicherung bei der Hefteingangskontrolle mit besonderer Brisanz. Die Wahl fiel auf den Konsolidierungs-

service FAST der Firma Swets, bei der 4.000 Abonnements plazierte waren, hierunter ein großer Teil der STM-Titel, denen für die Dokumentlieferung ein besonders hoher Stellenwert beizumessen ist.

Im Vorfeld mußte zunächst eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt werden. Im Rahmen einer Prozeßkostenrechnung wurden die Prozesse „Auslage eines Zeitschriftenheftes“ und „Reklamation eines Zeitschriftenheftes“ in einem hohen Detaillierungsgrad untersucht. Im Outsourcing-Organisationsmodell, bei dem die mit Signaturetiketten und gegebenenfalls Umlaufzetteln versehenen Zeitschriftenhefte nach Lieferungseingang unmittelbar in die Auslage gelangen, und der Kardexeintrag anhand eines auf die Anforderungen der BSB zugeschnittenen Lieferscheins erfolgt, läßt sich der Zeitaufwand für die Zeitschriftenverwaltung gegenüber der konventionellen Organisationsform deutlich reduzieren. So entfallen einzelne Teilprozesse oder Arbeitsschritte (Öffnen der Sendungen, alphabetische Sortierung), der Kardexeintrag erfordert nurmehr die Hälfte der Zeit und der Komplex Reklamation ist gänzlich ausgelagert. Hinzu kommt der Rationalisierungseffekt bei der Abwicklung der Einfuhrumsatzsteuer. Unter der Prämisse, daß das Zeitschriftenpaket von 4.000 Titeln in das Outsourcing-Modell einbezogen wird, können - so zeigte die Analyse - die Prozeßkosten um ca. DM 43.000,- gesenkt werden.

Den von der Zeitschriftenagentur berechneten zusätzlichen Kosten für den Konsolidierungsservice (einschließlich Frachtgebühren) steht eine Kostensparnis gegenüber, die im wesentlichen aus dem Bezug zum US-Inlandspreis resultiert. Dies führt im Saldo zu einer weiteren Kostenreduktion von ca. DM 20.000,-. Nicht zu quantifizieren - und deshalb nicht in die Kalkulation einbezogen - ist dabei der durch die größere Lieferzuverlässigkeit erzielte Mehrwert für die Funktion der BSB in der Dokumentlieferung.

Auf Grund der Kosten-Nutzen-Analyse wurde die Entscheidung getroffen, die Outsourcing-Maßnahme bei der Zeitschriftenbeschaffung mit dem Bezugsjahr 1997 einzuleiten.

Die Vorbereitung des Outsourcing-Projektes erforderte auf beiden Seiten erhebliche zeitliche Investitionen. Insbesondere galt es, auf der Basis differenzierter Detailanalysen ein tragfähiges Konzept für Ablauf und Organisation zu entwickeln. In enger Zusammenarbeit mit Swets wurde versucht, das Modell im Sinne einer präzisen Ausrichtung auf das Anforderungsprofil der BSB zu optimieren.

Nach einem Jahr Outsourcing, das in der ersten Hälfte von der Umstellung geprägt war, kann festgestellt werden, daß sich das organisatorische Konzept in der Praxis bewährt hat. Die mit dem Outsourcing-Projekt verbundenen Zielvorstellungen - Rationalisierung und Verbesserung der Lieferzuverlässigkeit - konnten realisiert werden. Es zeigte sich überdies, daß auch unter dem

Aspekt der Lieferschnelligkeit insofern eine positive Bilanz gezogen werden kann, als amerikanische STM-Titel überwiegend schneller zur Verfügung stehen als bei Direktlieferung vom Verlag.

Brigitte Osvald (BSB) und *Ulla Ramondini-Dreier* (Fa. Dreier) berichteten über das Outsourcing-Projekt „Monographienakzession“ im Bereich angloamerikanischer Literatur sowie der Reihe B. Ausgangspunkt der Überlegungen waren der hohe Aufwand, den der Akzessionsvorgang verursacht, und die Frage, ob die Überprüfung bei jedem einzelnen Vorgang tatsächlich lückenlos erforderlich ist oder ob sich die Kontrolle - einen leistungsfähigen Partner im Buchhandel vorausgesetzt - nicht auf Stichproben beschränken läßt. Als Partner an dem Projekt wirkte die Firma Dreier mit, die sich in der BSB seit Jahren als überaus kompetenter und dienstleistungsorientierter Library Supplier bewährt hatte.

Die Prozeßkostenrechnung deckte erhebliches Rationalisierungspotential auf, das es zunächst durch die Verschlinkung der Arbeitsabläufe wie durch die Abschichtung beim Personaleinsatz zu erschließen galt. Auf der Basis der veränderten Organisationsform wurde der Prozeß „Monographienakzession“ differenziert analysiert und in einer Prozeßkette von 15 Teilprozessen bzw. Einzelschritten dargestellt, die sich unter dem Gesichtspunkt der Wertigkeit im wesentlichen drei Bereichen zuordnen lassen: Auspacken/Vollständigkeitskontrolle, Vor- und Nachbereitung der Akzession sowie Akzession im engeren Sinn.

Auf der Grundlage der Prozeßanalyse wurde gemeinsam mit der Firma Dreier ein - auf die spezifischen Anforderungen der BSB ausgerichtetes - organisatorisches Konzept für das Outsourcing-Projekt entwickelt. Dieses sah vor, daß Dreier die Ausführung der Teilprozesse übernimmt, die der Akzession im engeren Sinn entsprechen (u. a. Prüfung von sachlicher Richtigkeit und ggf. Korrektur der Ansetzung bzw. bibliographischen Beschreibung, Vergabe von Kenn- und Statistikziffern sowie der Zugangsnummern). Die bei der Erwerbsabteilung verbleibenden Arbeitsschritte beziehen sich auf die Arbeitsbereiche Auspacken/Vollständigkeitskontrolle und Nachbereitung der Akzession - Tätigkeiten, die grundsätzlich auf Hilfskräfte delegierbar sind.

Die Erwartungen der BSB an das Outsourcing-Projekt haben sich in vollem Umfang erfüllt. Ausgehend von der bereits verschlankten Organisationsform konnte der Prozeßkostensatz für eine Monographienakzession von DM 3,25 auf DM 0,45 im Outsourcing-Modell gesenkt werden. Bei 5.000 Monographien, die im Rahmen des Projektes akzessioniert wurden, lag die Zeitersparnis für die bibliothekarischen Fachkräfte bei 250 Stunden.

Die Entscheidung, die Akzession als einen Kernbereich erwerbungsbibliothekarischer Tätigkeit auszulagern, setzt beim Partner aus dem Buchhandel un-

abdingbar einen gleichbleibend sehr hohen Leistungsstandard und eine kontinuierliche Qualitätskontrolle voraus. Die Akzession im engeren Sinn erfordert qualifiziertes Personal, das über buchhändlerische wie bibliothekarische Kompetenz verfügt. Die Erfahrungen des Projekts haben gezeigt, daß Dreier diesen Anforderungen gerecht geworden ist. Die BSB wird das Outsourcing in der Monographienakzession fortführen und ausweiten.

Dr. Diemut Billen (BSB), *Dr. Monika Moravetz-Kuhlmann* (BSB) und *Barbara Casalini* (Fa. Casalini libri) stellten das Outsourcing-Projekt „Approval Plan Italien“ vor.

Die BSB hat mit der Etablierung eines Approval Plan, einer Erwerbungs- methode, der man in Deutschland seit jeher mit erheblichen Vorbehalten gegenübersteht, im wesentlichen drei Erwartungen verbunden: die Optimierung der Titelauswahl unter den Bedingungen eines Regionalreferentensystems, erhebliche Rationalisierungsgewinne in den Kostenstellen Bestandsaufbau und Literaturbeschaffung und schließlich eine deutliche Beschleunigung bei der Bereitstellung der Literatur. Als Partner bot die Firma Casalini auf Grund ihres hohen Leistungsstandards und ihrer langjährigen Approval Plan-Erfahrungen auf dem amerikanischen Bibliotheksmarkt optimale Voraussetzungen.

Grundlage des Outsourcing-Projektes war mit Blick auf die Analyse der Arbeitsabläufe und des Personaleinsatzes die Durchführung einer Kostenrechnung für den Prozeß „Kaufwerb von Monographien“ in den Kostenstellen Bestandsaufbau (Titelauswahl) sowie Literaturbeschaffung (Vorakzession, Bestellung, Bestellverwaltung, Akzession). Auf Grund von Reorganisationsmaßnahmen - Straffung der Geschäftsgänge und partielle Einbeziehung von Hilfskräften - konnten die in der tradierten Organisationsstruktur liegenden Rationalisierungsmöglichkeiten ausgeschöpft werden. Erst danach wurde in enger Zusammenarbeit mit Casalini das Konzept für das Outsourcing-Projekt entwickelt. Dabei mußte der Vermittlung des - auf Grund der DFG-Sondersammelgebiete - überaus komplexen und differenzierten Erwerbungsprofils besonderes Gewicht beigemessen werden. Die auf die spezifischen Erfordernisse der BSB zugeschnittene Organisationsplanung setzte eine exakte Abstimmung zwischen beiden Partnern voraus.

Das in der Vorbereitungsphase entwickelte Konzept hat einen weitgehend reibungslosen Übergang auf den Approval Plan ermöglicht. Die nach einem Jahr gezogene Bilanz zeigt, daß die mit dem Outsourcing-Projekt verfolgten Ziele durchweg erreicht wurden.

Was die Rationalisierung anbetrifft, konnten die leistungsmengenindizierten Prozeßkosten im Bereich der Kostenstelle Bestandsaufbau durch das Outsourcing-Projekt um über 50 % (ca. DM 13.000,-) reduziert werden. Betrachtet man die gesamten Prozeßkosten (d. h. einschließlich der leistungsmen-

genneutralen) in den beiden Kostenstellen Bestandsaufbau und Literaturbeschaffung, so erreicht die Kostenreduktion knapp DM 20.000,-. Der erzielte Kapazitätsgewinn ermöglichte, drängende Aufgaben wahrzunehmen. Trotz der Absenkung der Prozeßkosten in der Kostenstelle Bestandsaufbau konnten Voraussetzungen für eine Qualitätssteigerung der Titelauswahl unter den Bedingungen des Regionalreferatesystems insofern geschaffen werden, als die Titelauswahl beim Approval Plan in einem zweistufigen Verfahren - Selektion durch den *Library Supplier* und Sichtung durch das Regionalreferat - prinzipiell auf Grund von Autopsie erfolgt. Schließlich haben sich auch die Erwartungen an die Beschleunigung der Lieferungen - ca. zwei bis drei Monate - erfüllt. Dieser Effekt gewinnt besondere Relevanz unter dem Aspekt des überregionalen Literaturversorgungsauftrags im Bereich italienischer Literatur.

Der hohe Qualitätsstandard der Firma Casalini, der sich auch in der Konsequenz erfolgssichernder Maßnahmen manifestiert, bietet die Gewähr, daß die Outsourcing-Maßnahme fortgeführt werden kann.

Fazit der durchweg lebhaften Diskussion war, daß sich in den Bibliotheken in wesentlich stärkerem Maße Kostenbewußtsein entwickeln muß. Outsourcing sollte als ein möglicher Lösungsansatz in die Überlegungen einbezogen werden. Ob und inwieweit dieser Weg beschritten werden kann, hängt von den spezifischen Rahmenbedingungen ab.

