

# Drei Jahre Ausleihgebühren in der Stadtbücherei Heidelberg

Ein Erfahrungsbericht

Joachim Heimann

## 1. Vorgeschichte und Ausgangssituation

Bedingt durch die angespannte finanzielle Situation der Stadt verschärfte sich 1993 in Heidelberg die Diskussion um die Einführung von Ausleihgebühren in der Stadtbücherei. Der Gemeinderat hatte eine Strukturkommission zur Untersuchung von Sparmöglichkeiten gebildet, und im benachbarten Mannheim wurden schon Ausleihgebühren in der Stadtbücherei eingeführt. Deshalb griff der Gebührenvirus schnell auf Heidelberg über. Der Zuschußbedarf der Bücherei sollte grundsätzlich gesenkt werden, wobei aber der Auftrag der Bücherei nicht gefährdet werden und die Funktionsfähigkeit der Bücherei in möglichst hohem Umfang erhalten bleiben sollte. Gleichzeitig sollten finanzielle Ressourcen für die Erhaltung der Standards und für nötige Angebotserweiterungen (CD, CD-ROM, Internet u. a.) gewonnen werden.

In den Jahren zuvor hatte die Stadtbücherei einen kontinuierlichen und dauerhaften Wachstumsprozeß verzeichnet. Nach einem Umbau, verbunden mit einer Bestandsvergrößerung und Erweiterung der Öffnungszeiten in den Jahren 1988-1989 wuchsen zwischen 1990 und 1993 die Zahl der Benutzer um 52,4 %, die Entleihungen um 71,5 % und der Aktivbestand um 10,6 %. Aber auch in diesen Jahren wurde einnahmenbewußt gedacht. So konnte durch Umstrukturierung oder Erhöhung schon vorhandener Gebühren und Entgelte (Säumnisgebühren, PC-Benutzungsgebühren, Vormerkgebühren, Entgelte für Raumbenutzung u. a.) der Ausgabendeckungsgrad von 2,2 % im Jahre 1990 auf 4,5 % im Jahr 1993 gesteigert werden, wobei sich in diesem Zeitraum die Gesamteinnahmen um 106 % erhöhten, allerdings nicht unerheblich beeinflußt durch das verbesserte Angebot, die höhere Attraktivität und die damit verbundene stärkere Frequentierung der Bücherei. Als Mitte 1993 klar war, daß die Einführung von Ausleihgebühren nicht zu vermeiden und die Stadtbücherei bezüglich der Detailregelungen gefragt war, konzentrierten sich die Überlegungen auf das Schnüren eines geeigneten Gebührenpaketes mit den Ausleihgebühren als Kern und den folgenden Rahmenbedingungen und Zielsetzungen:

- möglichst hohe Einnahmen (ca. 300.000,00 DM)
- geringstmöglicher Nutzerrückgang (etwa 15 %)
- geringstmöglicher Rückgang der Entleihungen (weniger als 15 %)
- Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte und Härtefälle
- kinder- und jugendfreundliche Lösung
- einfaches Handling der Gebühren mit dem gerade eingekauften neuen EDV-System
- möglichst geringer Verwaltungsaufwand

Am wichtigsten hinsichtlich der erwarteten Gebührenaussparungen erschienen nach den Ausleihgebühren die Säumnisgebühren, nachrangig auch die Gebühren für Vormerkungen, Verlust eines Garderobenschlüssels, PC-Benutzung, Ausdrucke am Reader-Printer, Ausstellung eines Ersatzausweises oder die unterlassene Meldung einer Adressenänderung.

## 2. Einführung eines ersten Gebührenpaketes

Für die Festlegung der Gebührenhöhe und -struktur war die vom DBV-Landesverband Baden-Württemberg 1993 durchgeführte Nutzerbefragung hilfreich. Auf die Frage „Wie oft besuchen Sie die Stadtbücherei?“ hatten 16 % der Befragten „wöchentlich“ angegeben, 42 % der Befragten hatten mit „mehrfach monatlich“ geantwortet und 19 % der Befragten kamen nach ihren Angaben immerhin noch „monatlich einmal“ in die Bücherei. Daraus wurde der Schluß gezogen, daß für diese 77 % Häufignutzer eine Jahresausleihgebühr akzeptabel sei, deren Höhe aber auf die 23 % Wenig- oder Einmalnutzer unter Umständen sehr abschreckend wirken könnte. Mitentscheidend war auch das Wissen um die hohe Anzahl kurzfristig Verweilender in Heidelberg, wie Reha-Patienten, Studenten, Gastwissenschaftler, Umschüler etc. Deshalb sollte es parallel zu der Jahresausleihgebühr auch eine Einzelausleihgebühr geben, um die zuletzt genannten Nutzerkreise weiterhin an die Bücherei binden zu können. Natürlich wurden auch Erkundigungen in anderen Bibliotheken eingezogen. Die Situationsaufnahme im Sommer 1993 ergab, daß es in 43 befragten Bibliotheken Jahresausleihgebühren zwischen 2,- DM und 40,- DM gab. In 5 befragten Bibliotheken gab es nur Einzelausleihgebühren. Die durchschnittliche Jahresausleihgebühr lag zwischen 10,- DM und 15,- DM. Die meisten Bibliotheken hatten sehr unterschiedliche Alternativ-, Ausnahme- oder Ermäßigungsregelungen für alle Nutzer oder einzelne Nutzergruppen vorgesehen.

Beachtenswert schien auch die Gebührensituation in den benachbarten Stadtbibliotheken Mannheim, Ludwigshafen und Weinheim (Umkreis von 30 km), da bei einem Gebührengefälle eine Abwanderung der Heidelberger Nutzer dorthin möglich schien. Diese Befürchtung wurde durch die schon zitierte DBV-Befragung relativiert, in der nur 25 % der Befragten erklärt hatten, daß sie auch noch andere Bibliotheken nutzen würden. Trotzdem war es eine wichtige Zielsetzung, möglichst unter dem Gebührenniveau der Nachbarstädte bleiben zu können. Ziemlich klar war, daß Kinder und Jugendliche bis zum 18. Lebensjahr keine Ausleihgebühren zahlen sollten. Eine Ermäßigung sollte es nur für Familien mit 3 und mehr Kindern oder einem schwerbehinderten Kind, Alleinerziehende, Arbeitslose mit mindestens einem Kind sowie Sozialhilfeempfänger geben. Dieser Personenkreis erhielt schon vorher in Heidelberg den „Familienpaß“, der als eine Art „Sozialpaß“ zu zahlreichen Ermäßigungen bei städtischen Einrichtungen berechnete. In der Universitätsstadt Heidelberg war in der Stadtbücherei keine Gebührenermäßigung für Studenten vorgesehen, da für diese in erster Linie die Universitätsbibliothek da sei. In der Diskussion wurden Familienkarten, Schnupperzeit, Schnupperpreis oder andere Sonderregelungen wegen problematischer Handhabung verworfen.

Schließlich wurden als Kern eines Gebührenpaketes folgende Regelungen vom Gemeinderat beschlossen:

|   |         |
|---|---------|
| 1. <i>Ausleihgebühren</i>                 |         |
| - Jahresausleihgebühr                     | 25,- DM |
| - Ermäßigung (s.o.)                       | 10,- DM |
| - Einzelausleihgebühr                     | 1,- DM  |
| 2. <i>Säumnisgebühren (medienbezogen)</i> |         |
| - eine Kulanzwoche                        |         |
| - nach 7 Tagen                            | 1,- DM  |
| - nach 14 Tagen                           | 4,- DM  |
| - nach 21 Tagen                           | 11,- DM |
| - keine Höchstgebühr                      |         |

Damit sollten nach Einführung am 1. März 1994 für das Haushaltsjahr 1994 Ausleihgebühren in Höhe von mehr als 300.000,- DM erzielt werden. Es lag die nachfolgende Kalkulation zugrunde:

|                                     |        |
|-------------------------------------|--------|
| Aktive Nutzer 1992                  | 29.983 |
| - Aktive Kinder/Jugendliche         | 5.679  |
| -----                               |        |
| = Erwachsene Nutzer 1992            | 24.403 |
| - geschätzter Nutzerrückgang (15 %) | 3.645  |
| -----                               |        |
| verbleiben zahlende Nutzer          | 20.659 |

Bei den weiteren Überlegungen wurde unterstellt, daß nur ein kleiner Teil von etwa 10 % der Nutzer die Einzelausleihgebühr in Anspruch nehmen würde. Von den angenommenen 90 % Nutzern, die sich für eine Jahresausleihgebühr entscheiden würden, kämen etwa 1/3 für eine Ermäßigung in Frage.

|  |              |
|--|--------------|
| 20.659 zahlende Nutzer   |              |
| - davon 12.000 mit voller Jahresgebühr                             | 300.000,- DM |
| - davon 6.000 mit Ermäßigung                                       | 60.000,- DM  |
| - davon 2.659 mit Einzelausleihgebühr<br>(bis ca. 10 Entleihungen) | 26.000,- DM  |
| -----  |              |
|  | 386.000,- DM |
|  | =====        |

Da die Bücherei in den ersten beiden Monaten 1994 wegen der Umstellung auf das neue EDV-System geschlossen bleiben sollte, beliefen sich die heruntergerechneten Einnahmeerwartungen auf 321.000,- DM. Im Wirtschaftsplan der Bücherei wurden die nachfrageorientierten Leistungsziele für 1994 festgeschrieben:

|                                | 1994 (Soll) | 1992 (Ist) |
|--------------------------------|-------------|------------|
| 1. Aktive Nutzer gesamt        | 27.000      | 29.983     |
| 2. Entleihungen                | 970.000     | 1.081.289  |
| 3. Aktive Nutzer pro Einwohner | 24          | 22         |
| 4. Umsatz                      | 3,57        | 3,74       |
| 5. Entleihungen pro Einwohner  | 7           | 8          |
| 6. Entleihungen pro Nutzer     | 36          | 36         |

Im Vorfeld der Gebühreneinführung galt es eine Reihe von Problemen und Arbeiten zu bewältigen. So gab es Schwierigkeiten mit der gerade eingekauften EDV, sowohl Jahresausleihgebühren als auch Einzelausleihgebühren gleichzeitig abzuwickeln, das jährliche Neuberechnen der Jahresausleihgebühren richtig zu definieren (was ist eine Nutzeraktivität?) und die Gebühreneinnahmen den richtigen Ausleihstellen zuzuordnen. Die Kosten der zusätzlich notwendigen Software beliefen sich auf etwa 5.000,- DM.

Das im Bereich der Ausleihverbuchung und der Nutzeranmeldung eingesetzte Personal mußte sowohl wegen der neuen Ausleihgebühren als auch wegen der geänderten Säumnisgebühren geschult werden. Da nicht jede/r Mitarbeiter/in von den Ausleihgebühren überzeugt war, galt es auch zu motivieren. Das Verhalten bei Beschwerden, Ausnahmefällen, Sonderfällen und vielen Detailproblemen wie Rückerstattung von Gebühren, Anrechnung schon gezahlter Einzelausleihgebühren auf eine zu zahlende Jahresausleihgebühr, Quittungswünsche u.s.w. mußte besprochen und vermittelt werden. Schließlich kam eine EDV-Schulung hinzu, die neben der gewöhnlichen Gebührenzahlung und -buchung auch die Behandlung vorkommender Sonderfälle, wie Gebührenerlaß, Gebührenstornierung, Gebührenteilzahlung, Gebührenstundung und die ärgerlichen "angeblich schon gezahlt"-Fälle umfaßte. Der Schulungsaufwand pro Mitarbeiter/in belief sich auf 12 Stunden. Unterdessen liefen in der Bibliotheksverwaltung die Vorarbeiten auf die Gebühreneinführung auf Hochtouren. Mit Zustimmung des Kassen- und Steueramtes und der Rechnungsprüfung mußten zusätzliche Kassen zur Verfügung gestellt und der Wechselgeldvorrat vervierfacht werden. Schon zwei Monate vor dem Tag X begann die Information der Nutzer mittels Handzetteln, Plakaten und Presseveröffentlichungen. Hierauf wurde besonderer Wert gelegt, um den Erklärungs- und Informationsbedarf am Stichdatum der Gebühreneinführung nicht unnötig groß werden zu lassen.

### **3. Erste Erfahrungen, Reaktionen und Resultate bis Ende 1995**

Die Auswirkungen der Ausleihgebühren waren von der ersten Stunde an zu spüren. Kurzfristig hieß dies natürlich erhebliche Mehrarbeit in den Bereichen Ausleihverbuchung, Nutzeranmeldung, Kassenverwaltung und Mahnwesen. In den ersten beiden Monaten nach der Einführung der Ausleihgebühren war ein Personalmehrbedarf von etwa 2,5 Stellen zu verzeichnen. Diesem Mehrbedarf konnte man nicht durch personelle Verstärkung gerecht werden. Organisatorische Mittel waren gefragt. Zum einen konnten in weiser Voraussicht nur ganz wenige Mitarbeiter/innen in dieser Zeit einen Urlaub antreten, zum anderen wurde Personal aus den Lektoraten und der Bucheinarbeitung abgezogen,

womit in Kauf genommen wurde, daß dort erhebliche Arbeitsrückstände entstanden. Der genannte Personalmehrbedarf kam folgendermaßen zustande:

- 1,75 Stellen (= 68 Std./Wo.) in der Ausleihverbuchung und Nutzeranmeldung. Jeder der ca. 2.000 täglichen Nutzer mußte sich für eine der beiden Gebührenvarianten entscheiden; erhöhter Gesprächsbedarf; Umstellung der Nutzerdaten in der EDV; Einnahme der Gebühren; Quittungen ausstellen; Dauerstreß; gesamte Leitungsspitze war präsent.
- 0,30 Stellen (= 13 Std./Wo.) in der Kassenverwaltung und Abrechnung der Gebühren, täglich bis 20.000,- DM Einnahmen; Wechselgeldmangel; zählen; buchen; einbezahlen.
- 0,30 Stellen (= 13 Std./Wo.) Mehrbelastung in der Mahnstelle wegen Beschwerden, Reklamationen, Diskussionen, Zahlungsverweigerungen, die in der Anfangsphase stark anstiegen.
- 0,15 Stellen (ca. 6 Std./Wo.) Mehrarbeit in der Abteilungsleitung als nächsthöherer Beschwerdeinstanz; zusätzliche Besprechungen; zusätzlicher Organisationsaufwand; Mitarbeitermotivation.

Nach etwa 2 Monaten konnte im Bereich der Ausleihverbuchung und Nutzeranmeldung wieder mit gewohnter Personalstärke gearbeitet werden. Inzwischen hatten die über 70 % Häufignutzer, sofern sie auch bei den neuen Ausleihgebühren die Bibliothek weiter nutzen wollten, ihre (Jahres-)Gebühren entrichtet, und nun machte sich der erwartete Rückgang der Neuanmeldungen und Entleihungen bemerkbar, der die Mehrarbeit durch den Aufwand mit der Abwicklung der Einzelausleihgebühren egalisierte. Klagen, Zahlungsverweigerungen und Reklamationen bezüglich der Ausleihgebühren und erhöhten Säumnisgebühren entwickelten sich rückläufig, blieben aber auf Dauer höher als bei einem Büchereibetrieb ohne Ausleihgebühren. Probleme, wie die Übertragbarkeit von Nutzerausweisen, Ausleihe mit Vollmachten, Mißbrauch von Nutzerausweisen oder das Mitnehmen unverbuchter Medien, die vorher keine große Rolle spielten, gewannen an Bedeutung und erforderten klare Regelungen. Gleichzeitig stieg in vielerlei Hinsicht die Anspruchshaltung der Nutzer, die für ihr gutes Geld natürlich bei Leistung und Service etwas erwarteten. Nach Ablauf von etwa 2 Monaten reduzierte sich ebenfalls der Mehr-

aufwand bei der Kassenabrechnung auf täglich etwa 1 Stunde. Vor Einführung der Ausleihgebühren lag dieser Aufwand bei nur 15 Minuten pro Tag. Dazu kamen monatliche, vierteljährliche und jährliche Additionsarbeiten, das Erstellen von Einnahmestatistiken und zusätzlicher Aufwand für Geldtransporte sowie die Abrechnung der Zweigstelleneinnahmen. Im Kassen- und Steueramt der Stadt betrug nun der monatliche Zähl- und Buchungsaufwand etwa 4 Stunden im Monat. Der Gesamtpersonalaufwand für das Führen und Verwalten von 10 Kassen (Wechselgeld, Ausleihgebühren, Säumnisgebühren, Vormerkungen, PC-Gebühren, CD-ROM-Ausdrucke, Postkartenverkauf, Ersatzausweise) der Hauptstelle und 6 Kassen der Zweigstellen betrug seitdem etwa 10 Stunden pro Woche, entsprechend etwa ¼ Personalstelle.

Anfang 1995 stellte sich zum ersten Mal die Frage, inwieweit die vor der Gebühreneinführung gesetzten nachfrageorientierten Leistungsziele und auch die Einnahmeerwartungen im Jahre 1994 erreicht werden konnten. Die folgende Tabelle führt neben den Werten für 1994 auch die Jahresergebnisse von 1995 auf, da sich in beiden Jahren weder eine wesentliche Angebotsweiterung oder -verschlechterung ergab und die Gebührenstruktur unverändert blieb. Dabei zeigt sich, daß die Benutzerreaktion im Jahr der Gebühreneinführung am heftigsten ist, aber auch danach noch weitere Folgen zeigt.

|                                  | Veränderung |           | Veränderung |           |
|----------------------------------|-------------|-----------|-------------|-----------|
|                                  | 1994        | 1993-1994 | 1995        | 1994-1995 |
| <u>Aktive Nutzer</u>             | -           | - 12,6 %  | -           | - 1,8 %   |
| <u>Neuanmeldungen</u>            | -           | - 17,7 %  | -           | - 5,8 %   |
| <u>Zahlende Nutzer</u>           | 75,8 %      | -         | 73,2 %      | - 2,6 %   |
| - davon mit Jahresgebühr         | 50,8 %      | -         | 61,4 %      | + 10,6 %  |
| - davon mit Einzelgebühr         | 49,2 %      | -         | 38,6 %      | - 10,6 %  |
| <u>Entleihungen, insgesamt</u>   | -           | - 16,0 %  | -           | - 1,3 %   |
| <u>Entleihungen mit Gebühren</u> | 74,5 %      | -         | 71,4 %      | - 3,1 %   |
| - davon mit Jahresgebühr         | 82,8 %      | -         | 83,5 %      | + 0,7 %   |
| - dav. mit erm. Jahresgebühr     | 10,0 %      | -         | 10,1 %      | + 0,1 %   |
| - davon mit Einzelgebühr         | 7,2 %       | -         | 6,4 %       | - 0,8 %   |
| <u>Entleihungen pro Nutzer</u>   | 29          | -         | 35          | -         |
| - davon mit Jahresgebühr         | 49,0 %      | -         | 52,0 %      | -         |
| - davon mit Einzelgebühr         | 4,0 %       | -         | 6,0 %       | -         |

Mit einem Rückgang der aktiven Nutzer um 12,6 % im Jahre 1994 und noch einmal um 1,8 % im Jahre 1995 konnte nur ein einziges vor Gebühreneinführung gesetztes und am Anfang genanntes Ziel erreicht werden. Die Annahme, daß sich nur sehr wenige Nutzer für eine Einzelausleihgebühr entscheiden würden, war falsch. Das Verhältnis Nutzer mit Jahresausleihgebühr zu Nutzer mit Einzelausleihgebühr war zunächst völlig ausgewogen. Bei den Neuanmeldungen waren die Einzelentleiher klar in der Überzahl, doch gab es im Laufe der Zeit viele Einzelentleiher, die die Vorzüge der Jahresausleihgebühr für sich entdeckten und die Nutzerrückgang wechselten - ein zusätzlicher Aufwand für die Bücherei. Der Nutzerrückgang war in der Altersgruppe der 18- bis 25jährigen am größten. Ausschlaggebend war hier sicher, daß es nur sehr wenig Möglichkeiten gab, eine ermäßigte Jahresgebühr zu bekommen, besonders für Studenten, Schüler und Auszubildende. Allerdings nahm die Zahl der 14- bis 18jährigen Nutzer zu, vermutlich auch deswegen, weil junge erwachsene Nutzer ihre jugendlichen Geschwister aktivierten und die Ausleihe über deren kostenfreie Nutzerausweise abwickelten. Die Einführung der Jahresausleihgebühren machte sich auf die Altersgruppe der 46- bis 60jährigen quasi nicht bemerkbar. Die Anzahl dieser Nutzer stagnierte oder nahm sogar leicht zu. Leider ließen sich diese Zahlen nur für das Jahr 1995 belegen und für 1994 annehmen, da differenzierte Vergleichswerte für 1993 fehlten. Der Rückgang der Entleihungen lag über den erwarteten maximal 15 %. Dazu trug allerdings auch ein Rückgang der Entleihungen der Kinder- und Jugendliteratur bei, der wohl auf die geänderten und erhöhten Säumnisgebühren zurückzuführen war. Insgesamt wurden knapp 75 % aller Entleihungen mit Ausleihgebühren abgewickelt. Fast 93 % der Entleihungen mit Ausleihgebühren entfielen auf Nutzer, die eine volle oder ermäßigte Jahresgebühr zahlten. Die Entleihungen der nahezu 50 % Nutzer, die sich für eine Einzelausleihgebühr entschieden hatten, betragen 1994 nur 7,2 % der Entleihungen mit Gebühren oder 4,2 % aller Entleihungen. Offensichtlich hatte die Höhe der Jahresausleihgebühr fast jeden zweiten erwachsenen Nutzer bewogen, die Einzelausleihgebühr zu wählen - sofern sie nicht zu denjenigen zählten, die wegen der Ausleihgebühr der Bücherei ganz fern blieben. Allerdings entwickelte sich die Gruppe der Nutzer mit Einzelausleihgebühr kontinuierlich rückläufig. Auch 1995 betrug bei den Neuanmeldungen die Zahl der Nutzer mit Einzelausleihgebühr mehr als die Hälfte (68 % der neuen zahlenden Nutzer), obwohl die Zahl der Einzelentleiher insgesamt auf 38,6 % sank. Die Pro-Kopf-Ausleihe aller Nutzer betrug 1993 noch 36 ME und sank 1994 auf 29 ME. Auch hier haben die erhöhten Säumnisgebühren manchen Nutzer sicher etwas vorsichtiger werden lassen. Bei überwiegender Nichterreicherung der nachfrageorientierten Leistungsziele konnten natürlich auch die Einnahmen an Ausleihgebüh-

ren nicht zufriedenstellen. 1994 betrug das Einnahmedefizit 7,5 % und 1995 lag es bei 27,6 % gegenüber den Zielvorstellungen.

#### 4. Gegensteuerung auf Grund der ersten Ergebnisse und Erfahrungen

Bereits im Frühjahr 1995, nach Vorlage des ersten Jahresergebnisses mit Ausleihgebühren, war die zwingende Notwendigkeit erkannt worden, durch Gegensteuerung einen optimaleren Zielerreichungsgrad zu bewirken und auch die nachfrageorientierten Leistungsziele nach den Erfahrungen zu korrigieren. Proteste der Studenten, die auf eine Ermäßigungsregelung drängten, waren über GAL und "Studi-Liste" bis in den Gemeinderat vorgedrungen. Zunächst konnte noch keine Lösung in dieser Hinsicht gefunden werden, da es keinen Deckungsvorschlag für die zu erwartenden Mindereinnahmen gab. Die weitere Analysearbeit sowie die Erarbeitung von Korrekturvorschlägen und Alternativvorlagen wurde im wesentlichen als Projektarbeit gestaltet. Es entsprach einerseits dem noch mitarbeiterorientierteren Denken seit Einführung der Verwaltungsreform und andererseits der Erkenntnis, daß sich möglichst alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit den Ausleihgebühren identifizieren, dahinter stehen und auch sicher nach außen vertreten müssen, wenn eine aus Bibliothekaren, Bibliotheksassistentinnen, Büchereingestellten und Personalrat gebildete Projektgruppe eingerichtet wurde. Ziele für die Arbeit im Projekt waren:

- Stoppen des Nutzerrückganges
- Wiederanstieg der Entleihungen
- Korrektur von Fehlannahmen bei den nachfrageorientierten Leistungszielen
- keine weiteren Mindereinnahmen bei den Ausleihgebühren

Wichtigster Diskussionspunkt bei der Gebührenneugestaltung war die Frage, ob es sinnvoll sei, neben der Jahresausleihgebühr die Einzelausleihgebühr beizubehalten. In der Tat hatte sich die Einzelausleihgebühr bisher als aufwendig und unwirtschaftlich erwiesen und auch die Nutzer zum Kalkulieren nach Kaufhausmentalität bewogen. Die sehr knappe Mehrzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war der Auffassung, daß eine Jahresausleihgebühr in Höhe von 2 Kinokarten jedem Nutzer die Büchereibenutzung wert sein sollte. Ausschlaggebend waren schließlich die Bedenken, daß es nutzerunfreundlich sei, ein Angebot, welches die Hälfte aller Nutzer angenommen hatte, einfach zu streichen, und schließlich mußten die Einzelausleihgebühren durch einen

Beschluß der Oberbürgermeisterin beibehalten werden. Es kristallisierte sich nun eine Senkung der Jahresausleihgebühr bei gleichzeitiger Erhöhung der Einzelausleihgebühr und Einführung einiger neuer Gebührenarten (Rechnungsgebühr, Einarbeitungsgebühr bei Medienersatz, Gebühr für Abgabenbescheide, Gebühr für Kontoausdrucke) zur Deckung möglicher Einnahmedefizite heraus. Außerdem sollte die Möglichkeit geschaffen werden, bei Werbeaktionen die Gebühren zu ermäßigen und Frei- oder Geschenkabonnements vergeben zu können. Im Dezember 1995 fiel im Gemeinderat die Entscheidung für die folgende neue Gebührenordnung:

|   |         |
|---|---------|
| 1. Ausleihgebühren  |         |
| - Jahresausleihgebühr   | 20,- DM |
| - Ermäßigung  | 10,- DM |
| <i>(jetzt für Schüler, Studierende, Zivil- und Wehrdienstleistende, Arbeitslose, Sozialhilfeempfänger, Familienpaßinhaber, Schwerbehinderte, Asylbewerber, Seniorenpaßinhaber, Auszubildende, kurzzeitige Nutzer)</i> |         |
| - Einzelausleihgebühr   | 2,- DM  |
| 2. Säumnisgebühren (medienbezogen)  |         |
| - 1 Kulanzwoche   |         |
| - nach 7 Tagen  | 1,- DM  |
| - nach 14 Tagen   | 2,- DM  |
| - nach 21 Tagen   | 7,- DM  |
| - keine Höchstgebühr  |         |

Für die Ausstellung einer Rechnung bei Medienverlust oder -beschädigung wurde eine Zusatzgebühr von 10,- DM beschlossen und für die Veranlassung eines Abgabenbescheides nach erfolgloser 3. Mahnung eine Gebühr von 20,- DM. Die Gebühr für eine Adressenermittlung verdoppelte sich von 5,- auf 10,- DM. Außerdem änderten sich die Gebühren für Vormerkungen, PC-Benutzung, Kontoausdrucke (neu) und CD-ROM-Ausdrucke (neu). Die wesentlichen nachfrageorientierten Leistungsziele, die mit der neuen Gebührenstruktur erreicht werden sollten, waren 30.000 aktive Nutzer und das Erzielen einer Ausleihe von 1 Million ME. Es sollte versucht werden, eine Gebühreneinnahme von 300.000,- DM zu erzielen. Seit Januar 1996 informierte die Bücherei mit Handzetteln, Plakaten und Presseartikeln über die zum 1. März 1996 anstehenden Gebührenveränderungen. Die Folge dieser rechtzeitigen

Informationspolitik war eine abwartende Haltung der Nutzer in den ersten 4 Monaten 1996. Es war ein klarer Rückgang der Entleihungen, Neuanmeldungen und Einnahmen zu verzeichnen. Für den Stichtag 1. März und eine Übergangsfrist mußten kulante Lösungen für Detailprobleme festgelegt werden. Im Sinne der Nutzer wurde geregelt, wie verfahren werden sollte, wenn eine Jahresausleihgebühr nach alter Gebührenregelung berechnet wurde, aber die Zahlung nach dem Stichdatum erfolgen würde oder welche Ansprüche Nutzer haben würden, die unmittelbar vor dem Stichdatum eine volle Jahresausleihgebühr gezahlt hatten, aber nach dem Stichdatum eine Ermäßigung bekommen konnten. Nach sorgfältiger Vorbereitung und Mitarbeiterschulung verlief der Übergang auf die neue Gebührenstruktur deutlich problemloser als erwartet.

### 5. Auswirkungen der veränderten Gebührenregelungen

Die ersten Wochen nach der Einführung der revidierten Gebührenregelung waren weiterhin von der Zurückhaltung der Nutzer geprägt. Es waren keine nennenswerten Nachfragesteigerungen zu verzeichnen. Erst mit einiger Verzögerung und besonders ab Jahresmitte 1996 wurde eine positive Entwicklung verzeichnet. Zu berücksichtigen blieb nun aber, daß es im Gegensatz zu

|                                  | Veränderung |           | Veränderung |           |
|----------------------------------|-------------|-----------|-------------|-----------|
|                                  | 1995        | 1994-1995 | 1996        | 1995-1996 |
| <u>Aktive Nutzer</u>             | -           | - 1,8 %   | -           | - 1,2 %   |
| Neuanmeldungen                   | -           | - 5,8 %   | -           | - 3,7 %   |
| <u>Zahlende Nutzer</u>           | 73,2 %      | - 2,6 %   | 72,0 %      | - 1,2 %   |
| - davon mit Jahresgebühr         | 61,4 %      | +10,6 %   | 82,8 %      | + 21,4 %  |
| - davon mit Einzelgebühr         | 38,6 %      | - 10,6 %  | 17,2 %      | - 21,4 %  |
| <u>Entleihungen, insgesamt</u>   | -           | - 1,3 %   | -           | + 7,0 %   |
| <u>Entleihungen mit Gebühren</u> | 71,4 %      | - 3,1 %   | 72,2 %      | + 0,8 %   |
| - davon mit Jahresgebühr         | 83,5 %      | + 0,7 %   | 65,0 %      | - 18,4 %  |
| - dav. mit erm. Jahresgebühr     | 10,1 %      | + 0,1 %   | 32,6 %      | + 22,5 %  |
| - davon mit Einzelgebühr         | 6,4 %       | - 0,8 %   | 2,3 %       | - 4,1 %   |
| <u>Entleihungen pro Nutzer</u>   | 35          | -         | 38          | -         |
| - davon mit Jahresgebühr         | 52,0 %      | -         | 45,0 %      | -         |
| - davon mit Einzelgebühr         | 6,0 %       | -         | 5,0 %       | -         |

den beiden vorangegangenen Jahren 1996 mit der Einführung von CD-ROM-Stationen und eines ausleihbaren CD-Bestandes bedeutende Angebotsverbesserungen gegeben hatte. Spätestens jetzt konnte nur noch sehr ungenau gesagt werden, in welchem Maße die Gebührenrevision oder die Angebotserweiterungen die 1996 erzielten Ergebnisse beeinflusst haben.

Trotz einem erfreulichen Anstieg der Gesamtentleihungen und der Neuanmeldungen, verlor die Bücherei weitere Nutzer. Der Verlust betrug bei den zahlenden Nutzern noch einmal fast 570 Personen. Da aber die Zahl der minderjährigen Nutzer anstieg (keine Ausleihgebühren, gesenkte Säumnisgebühren), schlug sich dieser Rückgang bei der Gesamtzahl aller aktiven Nutzer nur mit etwa 340 Personen nieder. Den gewünschten Erfolg zeigte die Erhöhung der Einzelausleihgebühr von 1,- DM auf 2,- DM. Die Gruppe der Nutzer mit Einzelausleihgebühr schrumpfte um 4.455 Personen (!), da viele zur Jahresausleihgebühr wechselten oder nicht mehr in die Bücherei kamen und sich schon mehr Personen bei der Neuanmeldung für eine Jahresgebühr entschieden. Umgekehrt wuchs die Zahl der Nutzer mit einer Jahresausleihgebühr nur um 3.887 Personen an. Obwohl dieser Trend weg von der Einzelausleihgebühr 1996 deutlich zu verzeichnen war und der Anteil der Nutzer mit Einzelausleihgebühr auf 17,2 % aller zahlenden Nutzer gesunken ist, meldeten sich immer noch 38,2 % der neuen Nutzer, wenn sie denn zahlen mußten, als Einzelausleihgebührenzahler an.

Dies zeugte erneut von einer zunächst unsicheren Haltung der neuen Nutzer, die aber der Bücherei Mehrarbeit verursachte, da zahlreiche Einzelgebührenzahler noch während der nächsten Monate zu einer Jahresgebühr wechselten. Die dann nötige Umstellung in der EDV und der Abrechnungsaufwand der Einzelgebühren machten diese insgesamt klar aufwendiger als die Jahresausleihgebühren. Mit durchschnittlich 5 Entleihungen im Jahr waren die Nutzer mit Einzelausleihgebühr die Wenigleser der Bücherei, während die Zahler von Jahresausleihgebühren, diese mit durchschnittlich 45 Entleihungen auch kräftig nutzten. Nur noch 1,7 % aller Entleihungen wurden 1997 mit einer Einzelausleihgebühr abgewickelt, 1995 waren dies noch 4,6 %.

Auch bei der Altersstruktur der Nutzer waren interessante Fakten zu beobachten, wobei natürlich neben den Ausleihgebühren auch andere Einflußfaktoren eine Rolle spielen könnten. Bei den unter 18 Jahre alten Nutzern waren kaum ausleihbedingte Auswirkungen zu beobachten (Eltern, die ihre Kinder mit in die Bücherei nahmen, kamen nicht mehr wegen der Gebühren etc.). Einbrüche bei den Entleihungen im Jahre 1994 waren eher durch die hohen Säumnisgebühren verursacht. Ende 1996 hatte die Bücherei 1.602 minderjährige Nutzer mehr als 1992. Die größten Benutzerrückgänge gab es in der Altersgruppe der 18- bis 25jährigen. Hier spielten sicher die sehr unzureichenden

Ermäßigungsmöglichkeiten der ersten Gebührenregelung eine Rolle. Nach erheblichen Einbußen (9,8 %) im Jahr 1995 konnte in dieser Gruppe mit den neuen Gebühren und umfassenden Ermäßigungsmöglichkeiten (auch CD-Angebot und CD-ROM-Angebot?) der Rückgang auf 1,8 % gemildert werden. Höhere Rückgänge waren 1996 mit 4,1 % bei den 26- bis 45jährigen zu vermelden (1995 = -5,0 %), der Altersgruppe, die über alle 3 Jahre hinweg nach den 18- bis 25jährigen die zweithöchsten Rückgänge hatte. Offensichtlich keine Auswirkungen hatten die Ausleihgebühren auf die Gruppe der 46- bis 60jährigen Nutzer. Seit 1992 gab es eine durchgängige leichte Aufwärtsbewegung ohne Einbrüche, so daß die Bücherei Ende 1996 230 Nutzer mehr in dieser Gruppe hatte. Bei den über 60jährigen Nutzern gab es eine ähnliche Entwicklung, allerdings zunächst von geringen Rückgängen durchbrochen. 1996 kamen hier 4,9 % Nutzer hinzu. Das Einnahmeziel für 1996 wurde um 24,3 % verfehlt, bedingt durch den weiteren leichten Nutzerrückgang und den nicht so hoch eingeschätzten Anteil der Nutzer, denen eine Ermäßigung auf die Jahresgebühr zustand. Der Ausgabendeckungsgrad betrug nun aber 8,3 %.

## 6. Fazit und generelle Erkenntnisse und Erfahrungen

Gegenüber dem letzten Jahr vor Einführung der Ausleihgebühren (1993) hatte die Stadtbücherei Ende 1996 4.889 Nutzer (= 15,1 %) weniger. Zuletzt stiegen nach 2 Jahren mit Rückgängen wieder die Neuanmeldungen. Es bleibt die Hoffnung, daß mit veränderten Gebührenstrukturen sowie Angebotserweiterungen, Nutzerwerbeaktionen und Attraktivitätsverbesserungen die Nutzerzahl wieder steigt. Die Gesamtausleihe lag 1996 gegenüber 1993 nur noch um 11,3 % niedriger. Damit wurden diese ersten Zielvorstellungen aus dem Planungsjahr 1992 nicht schon 1994, sondern erst 1996 und erst nach Gegensteuerung erreicht. Einzelne Abwärtstrends müssen weiter analysiert und korrigiert werden. Monocausale Begründungen (Gebühren) für diese Abwärtsbewegungen und auch viele andere Bewegungen gibt es sicher nicht. Insgesamt hatte die Bücherei höhere Einnahmen an Ausleihgebühren erwartet. Die Annahmen lagen in Schnitt 19,8 % niedriger als erhofft. Die Einnahmen waren aber eine wichtige Einnahmequelle der Bücherei und konnten von der Bücherei selbst verwendet werden. Ohne Ausleihgebühren hätten diese Summen gefehlt und der Medienetat wäre gekürzt worden. Abschließend sollen die grundlegenden Erfahrungen und Erkenntnisse mit 3 Jahren Ausleihgebühren noch einmal zusammengefaßt werden:

1. Es war realistisch - über 3 Jahre hinweg gesehen - mit einem Rückgang der Nutzer und Entleihungen von 15 % zu kalkulieren.
2. Es wäre sinnvoller gewesen mit niedrigeren Ausleihgebühren zu starten, die eventuell nach oben hätten angepaßt werden können als umgekehrt.

3. Einzelausleihgebühren als Alternative zu Jahresausleihgebühren haben vermutlich anfangs noch größere Nutzerrückgänge verhindert. Wichtig war die Wahlmöglichkeit für die Nutzer.
4. Einzelausleihgebühren haben sich im Handling und bei der Abrechnung deutlich aufwendiger erwiesen als Jahresausleihgebühren. Unterschiedliche Einzelausleihgebühren für einzelne Medienarten waren zu aufwendig. Einzelausleihgebühren sollten so bemessen sein, daß sie nur eine Alternative für Wenignutzer, aber keine Vollalternative für Häufignutzer sind.
5. Die Jahresausleihgebühr sollte möglichst mit 1 Geldschein zu zahlen sein (praktischer Grund, da Wechselvorgänge entfallen; psychologischer Grund, da eine Art „Schallgrenze“ bei der Gebührenhöhe offensichtlich bei 20,- DM liegt).
6. Weitreichende Ermäßigungsregelungen haben sich als vorteilhaft erwiesen.
7. Detaillierte Sonderregelungen wie Familienkarten, Schnupperkarten, Schnupperzeit, Anmeldegebühr, Firmenausweise, Monatskarten u. ä. waren zu schwer handhabbar.
8. Positiv hat sich die in der Satzung fixierte Möglichkeit erwiesen, die Ausleihgebühren für Werbeaktionen zu reduzieren. Interessant waren die Möglichkeiten für Frei- oder Geschenkabonnements.
9. Die vorhandene bzw. zu beschaffende EDV sollte mehrere Gebührenalternativen parallel bewältigen können.
10. Die Akzeptanz der Ausleihgebühren war sowohl bei Nutzern als auch beim Personal höher, da die Bücherei über die Gebühreneinnahmen selbst verfügen konnte (Medienbeschaffung!)
11. Wichtig für die Identifikation mit den Ausleihgebühren war die starke Einbeziehung und Mitbestimmung des gesamten Personalkörpers schon in der Planungsphase.
12. Die Einführung von Ausleihgebühren mit Beginn eines Kalenderjahres würde Controlling, Vergleiche und Analysen erleichtern (konnte wegen Verzögerungen bei der EDV-Umstellung nicht realisiert werden).
13. Nutzer- und Ausleihveränderungen konnten nicht monocausal auf Gebühren hin beurteilt werden. Faktoren wie Angebot, Veränderungen im Umfeld, Öffnungszeiten etc. mußten einbezogen werden.
14. Trotz schwieriger Analyse und nicht klar vorauszusehender Erfolgsaussichten hat sich die Gegensteuerung durch Änderung der Gebührenstruktur gelohnt.

15. Mit einem Gebührenpaket (inkl. Raumvermietung, Flohmarkt etc.) kann in Zukunft ein Ausgabendeckungsgrad von etwa 10 % - 15 % erreicht werden.

