

organisiert von einer Institution erledigt, gewissermaßen zurückgeholt werden.

**Outsourcing der Scandienste an der Bayerischen Staatsbibliothek**

Der Begriff des Outsourcing gehört schon fast zum allgemeinen Sprachgebrauch. Eine Suche bei Google ergibt 90 Millionen Treffer, was nicht nur illustriert, wie verbreitet der Ausdruck ist, sondern auch, welche Bedeutung dieses Konzept in unserem Wirtschaftsleben besitzt. Nicht ganz so selbstverständlich scheint der neudeutsche Begriff „Backsourcing“ zu sein, der nur gute 22.000-mal bei Google gefunden wird, eine kaum nennenswerte Treffermenge für die globale Suchmaschine. Wenn beide Begriffe hier Verwendung finden sollen, scheint es angeraten, kurz etwas über deren Bedeutung im Kontext des Artikels zu sagen.

**Was bedeuten „Outsourcing“ und „Backsourcing“**

Nicht jede Dienstleistung in den Räumen eines Betriebs oder einer Behörde, die nicht von diesen selbst erbracht wird, sondern von einem anderen Dienstleister, stellt Outsourcing dar. Ganz typische Beispiele dafür sind Kantinen, eine Cafeteria oder Reinigungs- und Wachdienste. Im ersten Fall würde man wohl von einer Dienstleistungskonzession sprechen, bei Reinigungs- und Wachdiensten handelt es sich letztlich um Services, die der Betrieb oder die Behörde für sich erbringen lässt. Von Outsourcing spricht man hingegen nur dann, wenn es sich um Betriebsabläufe oder Dienstleistungen handelt, die grundsätzlich zu den eigenen Aufgaben gehören oder eine unmittelbare Bedingung dafür sind, dass diese Aufgaben erfüllt werden können. Die prominentesten Beispiele waren und sind IT-Aufgaben, die in den betreffenden Fällen eng mit den eigentlichen Betriebsaufgaben verknüpft sind. Das Backsourcing ist nun schnell erklärt: Es stellt zunächst einfach den umgekehrten Prozess dar, in dem solche Aufgaben, die prinzipiell zu den eigenen Betriebsabläufen gehören und an einen externen Dienstleister ausgegliedert wurden, wieder in eigener Verantwortlichkeit und selbst

Im Fall der Bayerischen Staatsbibliothek gehörte der weite Bereich der Scan- und Kopierdienste zu diesen Aufgaben, die im Outsourcing an einen externen Dienstleister vergeben wurden. Diese gliedern sich grob in drei Bereiche:

- 1 die Scandienste zur Bearbeitung von Aufträgen der Dokumentlieferung und Fernleihe, wo es um die Lieferung der Kopien von Zeitschriftenartikeln und kleiner Teile aus Büchern an andere Bibliotheken oder Endnutzer geht
- 2 die Bereitstellung der Kopiermöglichkeit in den Lesesälen für die Nutzer vor Ort
- 3 die internen Kopierdienste für dienstliche Kopien und Drucksachen

*Verkaufsautomaten für die Kopierkarten, die eigens für die hausinterne Lösung konstruiert wurden*

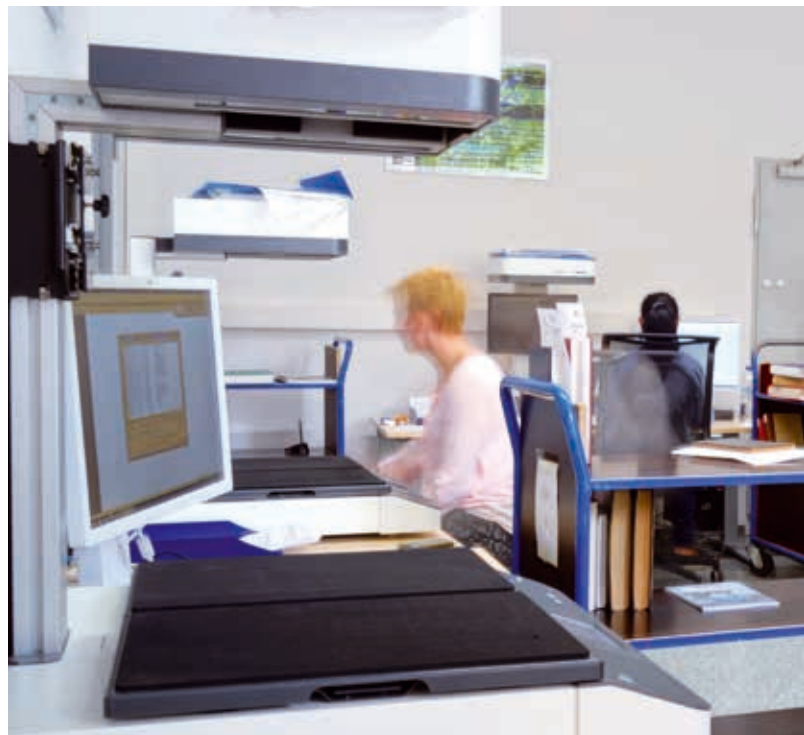


# Outsourcing, Backsourcing und die Scandienste der Bayerischen Staatsbibliothek

Von **Berthold Gillitzer**

Es kann hier nicht darum gehen, die möglichen Gründe für Outsourcing auch nur annähernd vollständig oder systematisch zu beschreiben. Ganz grundsätzlich hat es meistens damit zu tun, dass sich ein Unternehmen auf seine Kernaufgaben und Kernkompetenzen konzentriert und es deshalb effizienter ist, Teile des Betriebsablaufs, die nicht zu diesen Kernaufgaben gehören, gar nicht in Eigenregie aufzubauen, sondern sie mit anwachsendem Aufwand und zunehmender Komplexität an andere auszugliedern, die darauf spezialisiert sind. Damit geht normalerweise die Erwartung einher, dass die Ausgliederung dieser Betriebsabläufe an andere, die genau darauf spezialisiert sind, eine Steigerung der Effizienz und eine Senkung der Kosten zur Folge hat, weil die mit ihrem Erfahrungsvorsprung dies schneller und einfacher erledigen können.

**Der interne Bereich zur Bearbeitung für Fernleihe und Dokumentlieferung mit den neuen Geräten**



Die Ausgliederung der Kopierdienste an der Bayerischen Staatsbibliothek liegt schon weit zurück. Schon in den 90er Jahren war die Firma Xerox hier beschäftigt, später unterschiedliche Dienstleister in den verschiedenen Bereichen. Es waren die oben erwähnten klassischen Gründe, die zu dieser Entscheidung geführt hatten. Zum einen gehört die Bereitstellung von Kopiermöglichkeiten wie auch die Lieferung von Kopien über Fernleihe und Dokumentlieferdienste seit langem zu den genuinen Aufgaben einer Bibliothek. Kopien sind aus dem wissenschaftlichen Arbeiten nicht wegzudenken. Wo Literatur nur in den Lesesälen bereitgestellt werden kann und beispielsweise Zeitschriftenbände für die Fernleihe auch eine Bibliothek nicht verlassen können, sind die Nutzer auf Kopien oft unabdingbar angewiesen. Dementsprechend ist die Bereitstellung von Kopien auch in der allgemeinen Benutzungsordnung der bayerischen staatlichen Bibliotheken (ABOB) wie auch der Leihverkehrsordnung verankert.

Umgekehrt liegt es auf der Hand, dass diese Dienstleistung nicht zu den Kernkompetenzen der Bibliotheken zählt, die traditionell im Bereich von Bestandsaufbau, Informationsvermittlung und -bereitstellung liegen. Es ist eben eine Erweiterung der Informationsbereitstellung mit spezieller Technologie und zu speziellen Zwecken. Mit dem Outsourcing der Kopierdienste erspart man sich den mühsamen Aufbau eigener Kompetenz und Infrastruktur auf diesem Gebiet, mit dem Ziel, hier schneller und effizienter zu einer zeitgemäßen und innovativen Lösung zu kom-

men, die die eigenen Services optimal unterstützt. Durch dieses Vorgehen gelang es der Bayerischen Staatsbibliothek auch als erster deutscher Bibliothek, ihre Kopierservices vollständig auf bestandschonende Buchscanner umzustellen. Schon allein das führte zu bedeutenden Einsparungen im Bereich der Bestandserhaltung, weil seltener Neubindungen oder Reparaturen notwendig wurden. Ebenso konnten die Lieferzeiten bei der Dokumentlieferung und Fernleihe deutlich verkürzt und zugleich die Qualität der Lieferungen verbessert werden. Die klassischen Erwartungen an das Outsourcing einer Dienstleistung waren damit erfüllt.

### Warum Backsourcing?

Die Wiedereingliederung ausgelagerter Betriebsabläufe stellt in jedem Fall eine schwierige Entscheidung dar. Am offensichtlichsten ist die Notwendigkeit gegeben, wenn das Outsourcing misslungen ist, eine Effizienzsteigerung nicht erreicht werden konnte und ggf. der gesamte Service an Qualität verloren hat. Selbst da, das mag irrational sein, bleibt es oft schwierig, dieses Scheitern auch einzugestehen. Zudem stehen oft vertragliche Bindungen einer zügigen Revision im Wege, und es muss die schwierige Aufgabe bewältigt werden, Kompetenzen und Infrastruktur in der eigenen Institution aufzubauen, was in jedem Fall einen neuen Investitionsaufwand erfordert. Noch höher erschei-



nen die Hürden, wenn das Outsourcing zunächst einen Erfolg darstellte.

Dennoch können auch dann Umstände eintreten, die die Wiedereingliederung des Dienstes, das Backsourcing, notwendig und sinnvoll machen, wie es an der Bayerischen Staatsbibliothek mit den Scandiensten der Fall war. Zum einen kann es schlicht eine strategische Entscheidung sein, wenn sich in einem Betrieb beispielsweise der Fokus der Kernaufgaben verschiebt. Es mag auch eine Rolle spielen, in welchen Bereichen ein Betrieb oder eine Institution autonom, von anderen unabhängig bleiben oder werden möchte. Eine wichtige Rolle – und das berührt den Bereich, der für die Bayerische Staatsbibliothek relevant wurde – spielt auch die Flexibilität. Outsourcing bedeutet stets vertragliche Regelungen und Bindungen an einen externen Partner. Die flexible Reaktion auf ein sich schnell wandelndes Umfeld muss mit den vertraglichen Regelungen kompatibel und darin abgebildet sein. Dieses Erfordernis stößt schnell an Grenzen, wo die Anpassung an die Veränderungen Investitionen des externen Dienstleisters voraussetzt. Womit soll der Dienstleister bei der Abgabe eines Angebots kalkulieren? Wie sollen auf einer solchen Grundlage Angebote im Rahmen einer Ausschreibung, die im öffentlichen Dienst regelmäßig erforderlich ist, vergleichbar sein? Im Rahmen möglicher und absehbarer Veränderungen müsste ein Dienstleister prinzipiell stets die aufwändigste Variante wählen, wenn er wirklich wirtschaftlich kalkulieren möchte. Tut er dies nicht, entsteht ein Risiko für die Ab-

wicklung des Service. Kann der Dienstleister den geforderten Service noch gewährleisten, wenn die notwendigen Investitionen seine ursprüngliche Kalkulation übersteigen? Wie berücksichtigt er in einem Angebot, das z. B. auf Mengenschätzungen beruhen muss, ein kurzfristiges Anwachsen des zu bewältigenden Service oder schlimmer noch eine deutliche Unterschreitung angenommener Volumina? Schon hier gerät auch die ausschreibende Stelle schnell an ihre Grenzen, da sie ja verpflichtet ist, stets das wirtschaftlichste Angebot zu wählen. Welches Risiko ist der Anbieter bei seiner Kalkulation eingegangen? Das Erfordernis, dies auch im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit des Anbieters zu beurteilen, ist schwierig und beinhaltet wiederum viele Risiken. Noch komplizierter und eigentlich für eine Ausschreibung ungeeignet wird die Situation, wenn die Veränderungen für die ausschreibende Stelle gar nicht mehr vorhersehbar sind. Die Kalkulation des Dienstleisters kann nur auf der Basis genauer Szenarien und verlässlicher Mengenangaben erfolgen. Treten im laufenden Betrieb Änderungen ein, die eine deutliche Abweichung von der ausgeschriebenen Dienstleistung darstellen, muss die ausschreibende Stelle die Konsequenzen praktisch in jedem Fall tragen. Werden z. B. prognostizierte Mengenangaben deutlich unterschritten und waren die Investitionen des Dienstleisters im Hinblick auf die höheren Mengenangaben kalkuliert, muss die ausschreibende Stelle die Differenzkosten tragen, auch wenn sie dafür keine verwertbare Dienstleistung erhält. Ähnlich verhält es sich, wenn aus anderen Gründen durch einen gestiegenen Bedarf plötzlich höhere Investitionen notwendig werden. Immerhin haben dann die höheren Kosten wenigstens einen konkreten Nutzen.

### **Kopierdienste im digitalen Zeitalter?**

Ein entscheidender Grund für das Backsourcing der Scan- und Kopierdienste an der Bayerischen Staatsbibliothek waren genau diese schwer vorhersehbaren Schwankungen für den gesamten Bereich der Kopien, wie sich schon in den letzten Jahren deutlich gezeigt hatte. Noch vor dem Jahr 2008, in dem der berühmte zweite Korb der Urheberrechtsnovelle in Kraft trat, war bei den Kopier- und Lieferdiensten mit einem sehr konstanten Wachstum zu rechnen. Das Anwachsen der zur Verfügung stehenden Informationen und entsprechender Bedarf von Wissenschaft und Wirtschaft – vor allem bei Zeitschriftenartikeln – hatte regelmäßig auch eine erhöhte Nachfrage nach Kopierdienstleistungen zur Folge. Die Frage war bis dahin

**Der öffentliche Bereich mit den Scannern für die Nutzer**

lediglich, mit welchem Wachstum zu rechnen sei. Mit den Einschränkungen der elektronischen Liefermöglichkeiten durch die Urheberrechtsnovelle kam es hier zu einem ersten Knick. Dies blieben aber nicht die einzigen Faktoren, die eine Prognose des Aufkommens schwierig machen. Erwähnt seien hier nur das Anwachsen genuin digital verfügbarer Informationen, veränderte Arbeitsbedingungen und Gewohnheiten bei Studierenden durch den Bologna-Prozess, die Vielfalt neuer mobiler Endgeräte wie Tablets und Smartphones, die oft auch eine schnelle, wengleich manchmal verbotene Kopie vor Ort erlauben, sowie der Einfluss internationaler, auch kommerzieller Lieferdienste wie Infotrieve usw.

Tendenziell führen all diese Entwicklungen zu Rückgängen beim Kopier- und Scanaufkommen, aber selbst das ist nicht immer sichergestellt. Durch Digitalisierungsprojekte oder Projekte zur Kataloganreicherung beispielsweise kann kurzfristig auch ein deutlich erhöhter Bedarf entstehen. Verlässliche Angaben, die einem Dienstleister gestatten, sein Angebot in einer Ausschreibung wirtschaftlich zu kalkulieren, sind hier kaum möglich.

Was ein unkalkulierbares Risiko für das Outsourcing und einen externen Dienstleister darstellt, scheint nun aber beim Backsourcing die Institution selbst zu treffen. Auch sie braucht Maschinen und Personal, um die Dienste zur gewährleisten. Wie sollen diese Investitionen gerechtfertigt werden, wenn hier das hohe Risiko besteht, dass sie irgendwann auf keinen entsprechenden Bedarf mehr treffen? Diese sicherlich berechtigte Überlegung zeigt aber gleich, dass Backsourcing als eine eins zu eins Übernahme der outgesourceten Services nicht sinnvoll ist. Von der Tatsache abgesehen, dass die Institution in einem solchen Fall stets vor der Gefahr eines zwangsweisen Betriebsübergangs stehen würde, d. h. gesetzlich gezwungen sein könnte, das gesamte Personal ihres ursprünglichen externen Dienstleisters in diesem Bereich zu übernehmen, selbst wenn dafür kein wirklicher Bedarf mehr vorhanden wäre, schiene das Unterfangen auch in sich zweifelhaft. Der zuvor vermiedene zusätzliche Aufwand eines eigenen Kompetenzaufbaus müsste dann mit dem Risiko erfolgen, dass die Kompetenzen gar nicht im gewünschten Ausmaß zum Einsatz gebracht werden können. Backsourcing hat demnach nur dann Sinn, wenn es sich nicht einfach um eine unveränderte Rücknahme der ausgegliederten Bereiche handelt. D. h., es werden zwar die Aufgaben übernommen, aber sie werden anders organisiert, in einer Weise,



die es gestattet, flexibler auf die schwer vorhersehbaren Schwankungen zu reagieren.

**Backsourcing als Neustrukturierung an der Bayerischen Staatsbibliothek**

Im Fall der Bayerischen Staatsbibliothek hieß das, dass die Kopierdienste deutlich enger mit den anderen Servicebereichen des Hauses, in dem Fall vor allem den Dokumentlieferdiensten, d. h. dem Teil der Auftragsbearbeitung in der Dokumentlieferung, verzahnt wurden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in verwandten Gebieten und mit mehreren ggf. komplementären Aufgaben eingesetzt, so dass kurzfristig Verschiebungen möglich sind, um Engpässe abzufangen oder freie Kapazitäten für andere, längerfristige Aufgaben zwischendurch zu nutzen. Zunächst scheint es sinnvoll, die strenge Trennung zwischen Scanoperatoren, Holddiensten, Auftragsverwaltung und Kundenbetreuung aufzulösen und eine engere Zusammenarbeit zwischen diesen Bereichen zu organisieren.

Ein zweites Element der Flexibilisierung betrifft das Produktportfolio der Dienstleistung. Wird ein neuer Bedarf in der Bibliothek sichtbar, z. B. weil Digitalisierungsprojekte mit neuen Anforderungen geplant und durchgeführt werden, können schon in der Planungsphase die Möglichkeiten der Produktion besser abgesprochen und berücksichtigt werden. Kommen neue Aufgabengebiete mit entsprechendem Auftragsvolumen zustande, müssen diese normalerweise neu ausgeschrieben werden, wenn sie extern vergeben werden müssen. Dies bedeutet eine strikte Trennung zwischen Anforderungsbeschreibung auf der einen Seite und Aufbau eines Service-Angebots auf der anderen Seite. Zwar gibt es die Möglichkeit, hier Beratung von möglichen Auftragnehmern einzuholen, aber diese darf niemals so weit gehen, dass die Chancengleichheit in

der Ausschreibung aufgehoben wird, weil sich die Anforderungen zu eng am vorab abgesprochenen Lösungsvorschlag eines Dienstleisters orientieren oder dieser sein Angebot mit Insiderkenntnissen erstellen kann. Schon allein in die Verwaltungsaufgaben der Ausschreibung und die anschließende Vermittlung der Anforderungen, Angebotseinholung (mit allen Phasen der Rückfragen, Angebotserklärung usw.), Vergabe und Betriebsaufnahme usw. fließen erhebliche Aufwände. Hier können eine interne Kommunikation und Planung sehr viel enger verzahnt und damit deutlich effizienter durchgeführt werden. Die Zeiträume verkürzen sich ganz erheblich, und letztlich entsteht schon allein dadurch sowohl für den Aufbau des Service, wie auch für die Durchführung des Projekts eine höhere Planungssicherheit. Hinzu kommt, dass Scanaufträge für Projektarbeiten, die häufig etwas längerfristig angelegt sind, d. h. nicht unbedingt genau tagesaktuell erledigt werden müssen, gut dazu genutzt werden können, die Schwankungen im Bereich des laufenden Geschäfts bei den on demand Scandienstleistungen auszugleichen.

Eine solche Umorganisation und die damit einhergehenden Synergieeffekte können nur genutzt werden, wenn die Scandienstleistungen nicht nur einen unbedeutenden Service am Rande darstellen, sondern mit zentralen Aufgaben der Bibliothek verwoben sind. Auf dem Weg zur digitalen Bibliothek spielt nach wie vor das Scannen für den Übergang vom Gedruckten zum Digitalen eine wichtige Rolle. Dies wandelt sich jedoch dauernd. Es können einzelne Artikel oder ganze Bücher sein, dann wieder nur kleine Teile wie Inhaltsverzeichnisse, Register oder auch nur einzelne Abbildungen, Zeitungen oder Landkarten. Auch die Ziele des Scanprozesses können sehr unterschiedlich sein. Die Lieferung on demand, der Aufbau eines Repositoriums oder auch eines Suchindexes sind nur Beispiele. All das führt zu einer großen Variabilität hinsichtlich Qualitätsanforderungen, Arbeitsabläufen oder Anbindung an Drittsysteme. Gerade weil hier eine noch nicht abschließbare Vielfalt vorhanden ist, die schnelle und flexible Reaktionen erfordert, ist das Backsourcing eine geeignete Strategie.

Im Mai 2014 hat die Bayerische Staatsbibliothek diesen Schritt vollzogen und betreibt seither alle ausgegliederten Scan- und Kopierdienste wieder in Eigenregie. Die Bilanz nach einem Jahr Betrieb ist positiv. Zwar hat sich gezeigt, dass der Aufwand für den Aufbau der Infrastruktur tatsächlich beträchtlich ist. Allein die europaweite Ausschreibung zur Beschaffung der technischen Ausstattung erforderte gründliche Vorarbeiten, von der Marktsichtung über die Leistungsbeschreibung bis zur formal richtigen Abwicklung mit der Einhaltung aller geforderten Fris-

ten. Zugleich bewährt sich aber dieses Vorgehen, sofern es sicherstellt, dass wirklich die wirtschaftlichste Lösung zum Zuge kommt. Die Betriebsaufnahme erfolgte weitgehend reibungslos intern, wie für die externen Kunden, wobei Belastungsspitzen vor allem für das eigene Personal unumgänglich sind. Es wurde aktuelle Technologie beschafft, die eine hohe Qualität des Service sicherstellt. Da die Anforderungen in der Ausschreibung der technischen Geräte zum Teil sehr spezifisch auf die lokalen Besonderheiten Rücksicht nahmen, wurden auch für alle Systeme neue Funktionen entwickelt, die erstmalig an der Bayerischen Staatsbibliothek zum Einsatz kamen. Hier waren dann auch kleinere Korrekturen notwendig, um Probleme zu lösen, die erst mit dem Echtbetrieb sichtbar wurden.

Dieser initiale Aufwand, der ja ebenfalls dann, wenn auch in anderer Weise anfällt, wenn der Outsourcing-Betrieb mit einem Dienstleister neu aufgenommen wird, lässt dennoch keinen Zweifel daran aufkommen, dass die Wiedereingliederung erfolgreich und sinnvoll war. Nicht nur, dass fast nahtlos das gesamte Leistungsspektrum auch im eingegliederten Service abgebildet werden konnte, sogar mit Einsparung bei der personellen und technischen Ausstattung. Auch die erweiterten Möglichkeiten durch die engere Verzahnung und die höhere Flexibilität wurden schon im ersten Jahr deutlich sichtbar. Komplexe Einzelaufträge auch im Printbereich (z. B. für Ausstellungen) und einzelne kleinere Digitalisierungsprojekte konnten in enger Absprache mit den Fachabteilungen in geringer Zeit und mit sehr hoher Qualität umgesetzt werden, wie es bei einer externen Vergabe keinesfalls möglich gewesen wäre.

Wie unter anderem die Googleabfrage zeigte, ist Outsourcing ein sehr weit verbreitetes Phänomen und gewiss unter bestimmten Umständen eine sinnvolle Lösung. Der Weg der Wiedereingliederung, das Backsourcing, wird sehr viel seltener gegangen. Das ist auch kaum verwunderlich, entspricht er doch eher dem Aufbau eines ganz neuen Tätigkeitsfeldes und ist so gesehen mühsamer als das Outsourcing. Die Dienstleistungsverträge im Outsourcing sind in der Regel von begrenzter Dauer und müssen im öffentlichen Dienst aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und zur Gewährleistung eines fairen Wettbewerbs regelmäßig neu ausgeschrieben werden. In einem komplexen und sich dynamisch entwickelnden Tätigkeitsbereich lohnt sich die Frage, ob nicht auch das Backsourcing, jedoch mit neuen Servicekonzepten, die bessere Alternative sein könnte.



**DER AUTOR**  
*Dr. Berthold Gillitzer ist stellvertretender Leiter der Abteilung Benutzungsdienste in der Bayerischen Staatsbibliothek.*