

Shops in Kulturbetrieben: Zwischen Einnahmequelle und Vermittlungsinstrument



**Eine überblicksartige Betrachtung
am Beispiel „Museumsshop“**

Patrick S. Föhl¹

Shops können als Vermittlungsinstrument Besucher enger an eine Kulturinstitution binden und zusätzliche Einnahmen generieren. In diesem Beitrag werden exemplarisch am Beispiel „Museumsshop“ wichtige Faktoren für einen erfolgreichen Shopbetrieb dargestellt. Im Mittelpunkt stehen neben den Zielen und Funktionen von Museumsshops die zentralen Schlüsselfaktoren für die Umsetzung und den erfolgreichen Betrieb eines Museumsladens. Zusätzlich werden exemplarisch die teils sehr kontroversen Diskussionen um die Museumsshophematik synoptisch zusammengefasst und Wege zur Bewältigung der Gratwanderung zwischen „Kunst und Kommerz“ aufgezeigt. Auf der CD-Rom findet sich eine umfassende Literaturliste zur Vertiefung der Vielfalt an Aspekten und Diskussionen rund um den Betrieb eines Museumsshops.

Gliederung	Seite
1. Einleitung: Museumsshops zwischen „Kunst und Kommerz“	2
2. Ziele und Funktionen von Museumsshops	5
2.1 Museumsshop als Teil der Leistungspolitik	6
2.2 Museumsshop als Teil der Kommunikationspolitik	7
2.3 Profitcenter für das Museum	8
3. Betriebsformen von Museumsshops	10
3.1 Selbstbewirtschaftung	11
3.2 Outsourcing	12
3.3 Selbstbewirtschaftung vs. Outsourcing	12
4. Planung und Umsetzung	14
4.1 Strategische und operative Ziele	14
4.2 Personal und Integration in die Museumsstruktur	15
4.3 Museumsshopartikel: Produktion, Einkauf, Verkauf und Präsentation	17
4.4 Infrastruktur	23
4.5 Erfolgskontrolle	24
5. Abschlussbemerkungen	26

¹Dies ist ein persönliches Exemplar von Patrick S. Föhl.

*Bitte beachten Sie, dass Weitergabe und Vervielfältigung aus urheberrechtlichen Gründen nicht gestattet sind.
www.kulturmanagement-portal.de

Beispiele aus den Kultursparten

1. Einleitung: Museumsshops zwischen „Kunst und Kommerz“

Museumsshops – seit über 2000 Jahren

Museumsshops sind keine Erfindung unserer Zeit. Bereits in der Epoche des Hellenismus (ca. 300 v. Chr.) wurden erste museale Souvenirs (u. a. Repliken von Fragmenten aus Bauwerken und Statuen) an Kulturtouristen verkauft.² Damit sollte verhindert werden, dass die Reisenden kleine Stücke aus den Figuren der Götter und aus deren Tempeln zu Erinnerungszwecken herausbrachen. Zugleich konnten mit den Souvenirs gute Umsätze erzielt werden.

Museen in den USA als Vorreiter

Mehr als 2000 Jahre später können die ersten großen und professionell betriebenen Museumshop in den USA lokalisiert werden. So betreibt etwa das Metropolitan Museum (MET) in New York seit Anfang des 20. Jahrhunderts auf hohem Niveau mehrere Museumshops in seinem Gebäude. Spätestens in den 1950er Jahren folgten dann flächendeckende Shopöffnungen in den gesamten Vereinigten Staaten. Dieser Trend wurde 1955 mit der Gründung der Museum Store Association in Denver manifestiert. Diese unterstützt die Museen seitdem als Interessensvertretung primär bei der Entwicklung von Museumshopartikeln, der Weiterbildung bzw. dem Know-How-Transfer³ und beim Kauf sowie Vertrieb von Museumshopprodukten.⁴ In den vergangenen Jahrzehnten sind viele Museumshops in den USA von bescheidenen Verkaufsstellen zu professionellen Einzelhandelsunternehmen avanciert.

Entwicklung in Europa

In den 1960er Jahren folgte dann eine Gründungswelle von Museumshops auch in Europa – und hier vor allem in Großbritannien und Frankreich. In Deutschland konnte in den späten 1970er Jahren und verstärkt in den 1980er Jahren die breitflächige Eröffnung von Museumshops beobachtet werden. Vorher waren zumeist überschaubare Tische und Vitrinen für Kataloge, Postkarten oder Poster am Verkaufstresen für die Eintrittskarten vorzufinden.

Erfahrungsschätze und Wissensgenese

Inzwischen bietet ein beachtlicher Teil der mittleren und großen, teilweise aber auch der kleinen Museen in Deutschland, Museumshops in verschiedenen Ausführungen und Größen mit vielfältigen „Book“- und „Non-Book“-Artikeln an.⁵ Es konnten breitflächig Erfahrungen gesammelt werden, die sich in den letzten Jahren auch in zahlreichen deutschsprachigen Publikationen niedergeschlagen haben. Dieser Beitrag versteht sich in diesem Kontext als Überblicksangebot, das die verschiedenen An- und Herausforderungen für den Betrieb eines Museumshops skizziert und jeweils auf vertiefende Quellen verweist. Hierzu zählen neben den einschlägigen Sammelbänden⁶ auch erste empirische Studien⁷ und zahlreiche Einzelbeiträge, z. B. in Handbüchern und Fachzeitschriften.⁸ Das Literaturverzeichnis auf der CD-ROM ist zu Servicezwecken entsprechend umfangreich gestaltet.

Die ungewöhnliche Vielfalt der vorliegenden Publikationen für diesen Teilbereich der Museumsvermittlung, der Museumsfinanzierung und des Museumsmarketings erklärt sich allerdings nicht allein durch die gesammelten Erfahrungen der letzten Jahre. Museumsshops werden – seit es sie gibt – äußerst kontrovers diskutiert. Der Museumsshop scheint zu einem Sinnbild der Diskussionen um die vermeintliche „Kommerzialisierung“ von Kunst und Kultur durch Kulturmarketing und -merchandising avanciert zu sein.⁹ So sieht Rauterberg – stellvertretend für zahlreiche Kritiker – viele Museen inzwischen „als Anhängsel zum Artshop“ oder „Rädchen der Entertainment-Maschine“¹⁰ verkommen. Nicht selten wird sogar Walter Benjamins postulierter Auraverlust durch die technische Reproduzierbarkeit des Kunstwerks bemüht.¹¹ Auf der anderen Seite gibt es ebenso viele Befürworter, für die der Museumsshop als publikumsbezogenes Museumsangebot nicht mehr wegzudenken ist.¹² So konstatiert z.B. Siebenmorgen: „Geistige Werte lassen sich nur in einem Annäherungsprozess vermitteln; der Museumsshop ist ein unvollkommener Annäherungsprozess, aber immerhin ist er einer.“¹³ Brock geht sogar so weit, dass er selbst gestaltete Museumsshopartikel als so genannte „theoretische Objekte“ interpretiert, die an die Originale anknüpfen und selbst zu Kunstwerken werden.¹⁴

Kontroverse Diskussionen

An dieser Stelle kann zunächst festgehalten werden, dass beiden Seiten grundsätzlich Recht zu geben ist. So liegt die Wahrheit bzw. die Realität gegenwärtig zwischen beiden Polen. Denn der Kommerzvorwurf trifft in der Tat häufig zu. Viele Museumsshops erinnern tatsächlich mehr an eine Geschenkboutique, da ein Großteil der Verkaufsartikel keinen direkten Bezug zur Ausstellung des Museums aufweist.¹⁵ So stellt sich bspw. die Frage, was ein Ampelmännchenschlüsselanhänger in einem Literaturmuseum zu suchen hat, das sich primär der Epoche des „Sturm und Drang“ widmet? Ebenso können schlecht sortierte Museumsshops und reine Buchläden, wie sie besonders häufig anzutreffen sind, weder einen befriedigenden Beitrag zur Kommunikations-, noch zur Vermittlungspolitik eines Museums leisten.

Kommerz oder sinnvolles Zusatzangebot?

Für viele Shopbetreiber besteht also anscheinend die einzige Zielstellung bzw. Hoffnung darin, zusätzliche Mittel für das eigene Museum zu akquirieren. Dies kann jedoch erfahrungsgemäß nicht mit einer rein kommerziell ausgerichteten Verkaufsschau gelingen, da der Shopbesucher das „Besondere“ erwartet und nicht das gleiche Sortiment wie in einem touristischen Souvenirladen.

Ebenso besteht in diesem Fall die Gefahr, dass das Hauptprodukt, also das Museum mit seinen originären Aufgaben (Sammeln, Bewahren, Forschen, Präsentieren/Vermitteln) und insbesondere die ausgestellten Exponate, tatsächlich – durch die „Verwischung“ der Museumsinhalte – in ihrer „Aura“ gefährdet werden. Diese Problematik entsteht u. a. durch das Faktum, dass Museumsshops häufig keine Einbindung in

⁹Dies ist ein persönliches Exemplar von Patrick S. Fäßl.

¹⁰Bitte beachten Sie, dass Weitergabe und Vervielfältigung aus urheberrechtlichen Gründen nicht gestattet sind.
www.kulturmanagement-portal.de

Beispiele aus den Kultursparten

das generelle Marketingkonzept, keine Verortung in den Museumszielen und generell in der alltäglichen Museumsarbeit erfahren (u. a. keine Zusammenarbeit mit der Museumspädagogik, der Ausstellungsabteilung und dem Direktorium). Die Konsequenzen sind, dass die „Kompatibilität“ der Artikel zu den Museumsinhalten häufig nur ungenügend überprüft wird, notwendige Investitionsmittel nicht genehmigt werden und der Museumsshop insgesamt zu wenig „produktive“ Kontrolle sowie Einbindung in die Museumsarbeit erfährt.

**Baustein zum
„Gesamterlebnis
Museum“**

Diesem eher düsteren Bild lassen sich jedoch die vielfältigen Potenziale gegenüberstellen, die ein gut geführter Museumsshop mobilisieren kann und die zunächst jedem Befürworter in seiner Haltung grundsätzlich Recht geben. So kann ein Museumsshop als Baustein des „Gesamterlebnisses Museum“ nicht nur Image-, Werbe- und Multiplikatoreffekte erzielen (z. B. durch ansprechende Merchandising-Artikel), sondern auch eine Bildungsfunktion übernehmen, bspw. durch auf die Ausstellung ausgerichtete Lernspiele und spezifische Literatur zur Vertiefung aktueller Museumsinhalte. Gelingt diese duale Ausrichtung, ist damit zu rechnen, dass auch die Einkünfte zur Zufriedenheit aller ausfallen werden.¹⁶ Wie diese Gratwanderung zwischen den verschiedenen Zielbereichen realisiert werden kann, darüber soll der folgende Beitrag in Grundzügen Auskunft geben.

Teil der Neuausrichtung

Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass es angesichts der immensen Herausforderungen im gegenwärtigen Museumsbetrieb darum geht, den Museumsshop in die aktuellen Diskussionen um neue Perspektiven der Kulturvermittlung und Zielgruppenarbeit (Vermittlung),¹⁷ um Kultur- bzw. Museumsmarketing (Kommunikation)¹⁸ und die notwendige Akquise zusätzlicher Mittel („Profitcenter“) einzureihen. Der Museumsshop stellt dabei die Chance und die Möglichkeit dar, sich diesen Themenkomplexen


Management-Tipp

Auch wenn das Thema „Shops in Kultureinrichtungen“ hauptsächlich für den Museumsbereich relevant ist, so können diese Erkenntnisse auch für die zahlreichen Theater- und Orchestershops, für die Verkaufsstellen in Bibliotheken, die Verkaufstische bei kulturellen Veranstaltungen und alle sonstigen Orten, wo „Kulturprodukte“ verkauft werden, entscheidende Hinweise geben.

erstmalig anzunähern und damit ggf. einen Transfer in andere Museumsbereiche zu erreichen, oder aber bereits vollzogene Schritte der Neuausrichtung des Museums auf den eigenen Shop anzuwenden. So oder so wird man mittelfristig gar nicht umhinkommen, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen, möchte man einen zeitgemäßen und auch aus Perspektive der Vermittlung und Kommunikation hochwertigen Museumsshop betreiben. Dass hierfür nicht zwangsläufig großes Geld in die Hand genommen werden muss und die Barrieren für einen Wandel nicht so hoch sind, wie sie zunächst scheinen, soll in den nächsten Abschnitten verdeutlicht werden.

2. Ziele und Funktionen von Museumsshops

Grundsätzlich ist der Museumsshop ein Verkaufsraum innerhalb eines Museums, in dem Ausstellungs- und Sammlungskataloge, Plakate, Postkarten und andere Drucksachen des Museums sowie Artikel wie Repliken oder Schmuck, vertiefende Literatur, aber auch Merchandising- und Licensingprodukte verkauft werden. Dabei kann der Museumsshop verschiedene Ausformungen und Größen annehmen, die von kleinen Zusatzflächen über Vollsortiment-Läden bis hin zu sogenannten „Off-Site-Museumsshops“ bzw. „Satelliten-Shops“ in Fußgängerzonen und anderen öffentlichen Orten reichen.¹⁹

Verkaufsraum innerhalb eines Museums

Die Motive für den Betrieb eines Museumsshops können vielfältiger Natur sein, wie die folgende Tabelle verdeutlicht. Sie ist Teil einer empirischen Studie von Günter und Graf, die nicht nur klassische Motive für den Museumsshopbetrieb aufführt, sondern auch Aussagen über deren Stellenwert trifft:

Vielfältige Motive für Museumsshopbetrieb

Motiv (Mehrfachnennung möglich)	Anzahl Nennungen	in % gültiger Fälle
Service für die Besucher	334	90,8
Information und Bildung mitnehmen	260	70,7
Präsentation von Eigenprodukten	257	69,8
Zusätzliche Einnahmen	254	69,0
Museum bekannter machen	191	51,9
Museumsshops sind Standard	112	30,4
Wirtschaftliche Notwendigkeit	88	23,9
Aushängeschild	63	17,1
Erfüllung der Vorgaben	46	12,5
Sonstiges	4	1,1
(Missing Values = 10)		

Tab. J 1.7-1 Motive zur Errichtung eines Museumsshop (n = 378)²⁰

Laut der hier zitierten Studie ist die Erwartung der Besucher, einen Museumsshop vorzufinden (Service), ein leitendes, wenn nicht das leitende Motiv zur Einrichtung eines Museums ladens. Die Museen haben realisiert, wie dieses Ergebnis verdeutlicht, dass der Museumsshop zu einer „Muss-Dienstleistung“ avanciert ist. Muss-Dienstleistungen stellen alle Leistungen dar, die aus Sicht der Kunden unbedingt erbracht werden müssen.²¹ Der Museums laden ist somit ein wichtiger Bestandteil des Leistungs-Mixes bzw. des „Gesamterlebnisses Museum“, der Zufriedenheit, zugleich aber auch Unzufriedenheit erzeugen kann. Dabei kann der Museumsshop in die Kategorie der sog. „Value-Added-Services“, also als eine Sekundärleistung in Kombination zu einer Primärleistung (z. B. einer Ausstellung) verortet werden.

Zu einer Muss-Dienstleistung avanciert

¹⁹Dies ist ein persönliches Exemplar von Patrick S. Fäßl.

²⁰Bitte beachten Sie, dass Weitergabe und Vervielfältigung aus urheberrechtlichen Gründen nicht gestattet sind.
www.kulturmanagement-portal.de

Beispiele aus den Kultursparten

Drei Zielfelder

Die oben aufgeführten Ergebnisse spiegeln deutlich die bereits zuvor genannten potenziellen Kern- bzw. Zielfelder eines Museumsshops, die in drei wesentliche Bereiche unterteilt werden können.²²

- Museumsshop als Teil der **Leistungspolitik** des Museums (u. a. Vermittlungs- und Bildungsziele, Qualitätsziele)
- Museumsshop als Teil der **Kommunikationspolitik** des Museums (z. B. Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Verbreitung der Museumsmarke)
- Museumsshop als „**Profitcenter**“ (u. a. Rentabilitätsziele)

2.1 Museumsshop als Teil der Leistungspolitik

Vermittlung spezifischer Museumsinhalte

Der Museumsshop als Teil der Leistungspolitik bezieht sich auf die Vermittlung und Vertiefung spezifischer Museumsinhalte, z. B. durch den Verkauf einschlägiger Literatur oder weiterführender, teilweise selbst entwickelter Produkte (z. B. Spiele). Das Ziel ist, Ausstellungsinhalte zu vertiefen und weiter zu transportieren (Bildungsfunktion).

Hohe Affinität zum Kernprodukt

Neben dieser Bildungsfunktion hat sich zudem herausgestellt, dass Museumsshops, die überwiegend Produkte anbieten, die eine hohe Affinität zum Kernprodukt (Ausstellungsinhalte etc.) aufweisen, überdurchschnittliche Umsätze erzielen.²³

Von Museen aus den USA lernen

Besonders interessant ist dabei der Blick in die USA: Dort müssen auch Einrichtungen, die aufgrund ihrer Gemeinnützigkeit von der Steuerzahlung grundsätzlich befreit sind, Steuern auf regelmäßig geführte Geschäfte abführen, die keinen wesentlichen Zusammenhang mit dem Auftrag der Organisation haben.²⁴ In Bezug auf Museen bzw. Museumsshops sind entsprechend alle Artikel steuerpflichtig, die keine Bildungsfunktion im Kontext der Museumsinhalte übernehmen. Diese Regelung hat in den USA dazu geführt, dass viele Museen inzwischen genauestens darauf achten, welche Museumsshopartikel angeboten werden. Die Smithsonian Institution in Washington D. C., die u. a. 19 Museen unterhält, überprüft bspw. regelmäßig, ob ihre Museumsshopartikel den Auflagen der Steuerbehörden genügen. Das hat dazu geführt, dass grundsätzlich Produkte höherer Qualität eingekauft bzw. produziert werden – insbesondere solche, die den Bildungsauftrag der Museen besser erfüllen.²⁵ In diesem Zusammenhang wurden sog. Informationskarten entwickelt, die bereits in der Produktbeschreibung den Bildungsanspruch und den Ausstellungsbezug hervorheben. Diese Produktbeschreibungen werden von wissenschaftlichen Mitarbeitern des Museums überprüft, was zugleich zu einer besseren hausinternen Verzahnung von Wissenschaft/Vermittlung und Marketing/Merchandising geführt hat. Diese Strategie hat bemerkenswerte Erfolge gezeitigt, „denn Bildungsanspruch ‚verkauft‘ sich“.²⁶

Auch wenn in Deutschland steuerrechtliche Fragen²⁷ nicht derartig präzise geklärt sind, so wird das grundsätzliche Erfolgsrezept von Museumsshops, die die beiden Pole Handel und Bildung sinnvoll und empathisch verbinden, deutlich. Eine von Bildungszielen geleitete Markt- bzw. Kundenorientierung empfiehlt sich entsprechend auch für Museumsshops in Deutschland, verlängert man doch damit die Bildungsfunktion eines Museums bis in die Wohnzimmer der Besucher hinein und erzielt zusätzlich interessante Gewinne für das Museum. Wenn dieser Weg bewusst beschritten wird, dann kann die Gratwanderung zwischen „Kunst und Kommerz“ gemeistert werden.

Sinnvolle Verbindung von Bildung und Handel

2.2 Museumsshop als Teil der Kommunikationspolitik

Der Museumsshop kann auch eine wichtige Rolle in der Kommunikationspolitik eines Museums einnehmen und zur Profilierung des Museums als besucherorientierte Einrichtung sowie zu dessen Bekanntheit beitragen.²⁸ Hierbei werden neben einer museumsgerechten Gestaltung des Verkaufsraums (Corporate Design) und kompetentem Verkaufspersonal (Corporate Behaviour and Communication), zentrale Aufgabenfelder der Kommunikationspolitik eines Museums angesprochen (Auswahl).²⁹

Wichtige Rolle in der Kommunikationspolitik

Werbemaßnahmen, Reklame und Image

- Die Artikel des Museumsshops können auch nach dem Museumsbesuch die Bindung zwischen Museum und Besucher weiter aufrechterhalten (Marketing-Aspekt).
- Die Marke „Museum“ (und deren Inhalt) kann durch den Verkauf von Merchandisingprodukten transportiert und verstärkt werden.
- Verpackungsmaterialien wie Plastiktüten und Papiertüten tragen im Sinne des Corporate Design zur Vermittlung und zur Verbreitung der „Marke“ Museum bei – ebenso wie Lesezeichen u. ä., die beim Verkauf den Artikeln beigelegt werden.
- Ein Museumsshop kann dazu beitragen, Schwellenängste für einen Museumsbesuch zu senken und (potenziellen) Besuchern das Museum auf eine andere Art und Weise näherzubringen.³⁰

Öffentlichkeitsarbeit

- Die eben angesprochenen Lesezeichen und ähnliche Produkte können auch vertiefende Informationen transportieren, z. B. zu weiteren Angeboten und Veranstaltungen des Museums.

²⁷Dies ist ein persönliches Exemplar von Patrick S. Fäßl.

²⁸Bitte beachten Sie, dass Weitergabe und Vervielfältigung aus urheberrechtlichen Gründen nicht gestattet sind.
www.kulturmanagement-portal.de

Beispiele aus den Kultursparten

Verkaufsfördernde Maßnahmen

- Der Museumsshop an sich stellt eine verkaufsfördernde Maßnahme dar, ebenso wie die kostenlose Abgabe von Aufklebern, Lesezeichen und ähnlichen Produkten im Museumsshop. Auch die Durchführung von Preisausschreiben im Museumsshop kann weitere Besucher anziehen bzw. Kunden binden. Das Angebot für die Erstellung von Gutscheinen für Museumsshopartikel kann diesem Bereich ebenfalls zugeordnet werden.

Internet

- Bestenfalls werden die Museumsshopartikel oder eine Auswahl der „Top-Seller“ zusätzlich über einen Online-Shop vertrieben, der als Kommunikationsinstrument die Inhalte und Marke des Museums verbreitet oder gar neue Besucher aktiviert.

Museumsshop: ein guter Ort für Besucherbefragungen

Des Weiteren eignet sich der Museumsshop für die Durchführung von Besucherbefragungen (z. B. Abfrage der Postleitzahlen), da hier ein direkter Kontakt zwischen Verkaufspersonal und Besucher stattfindet und der Besucher nicht von seinem Ausstellungsbesuch abgelenkt wird.

2.3 Profitcenter für das Museum

Zusätzliche Einnahmen

Wie bereits angesprochen, soll der Verkauf von Artikeln im Museumsshop zusätzliche Einnahmen generieren. Angesichts der zunehmend prekären finanziellen Situation vieler Museen gewinnt der Museumsshop weiterhin an Bedeutung als eine besonders naheliegende Möglichkeit zur Erhöhung der Eigeneinnahmen. So müssen auch zusehends Mittel für originäre Museumsaufgaben zusätzlich akquiriert werden. Die Einnahmen aus Museumsshops dienen nicht selten, neben der Haushaltskonsolidierung und direkten Investitionen in den Museumsshop, der Finanzierung von Kunstankäufen, von Ausstellungen und Restaurierungen oder der kostspieligen Publikationsarbeit.³¹

Verschiedene Erfolgsfaktoren

Wie bereits zuvor angesprochen, kann vor allem die strategische Verbindung von einem vermittlungs- und bildungsorientierten Shopangebot mit kaufmännischem bzw. unternehmerischem Know-How potenziell zu einem finanziellen Erfolg führen. Des Weiteren sind auch Indikatoren wie z. B. Lage, Gestaltung und Personal wichtige Erfolgsfaktoren für einen Museumsshop³² und natürlich generell die Ausrichtung und Qualität des jeweiligen Museums.

Ausgewählte Kennzahlen

Bislang liegen keine umfassenden empirischen Angaben zu den Jahresumsätzen und weitere Kennzahlen für deutsche Museumsshops vor. Allerdings können die Angaben zu den Finanz- und Umsatzdaten US-amerikanischer Museen (hier werden die Daten aller Museen, von kleinen Einrichtungen bis zu den landesweit größten Museen zusammengefasst) als grobe und unverbindliche Orientierung herangezogen werden.³³

Die zentrale Leistungs-Messgröße für einen Museumsshop ist der Umsatz des Museumsshops pro Museumsbesucher. So liegt der Umsatz in Museen der USA bei durchschnittlich 1,70 EUR pro Besucher.³⁴ Dieser durchschnittliche Umsatz kann durchaus als Kennzahl bzw. Benchmark für deutsche Museumsshops dienen. Neben dem Umsatz je Kaufvorgang und verschiedenen Wandlungsraten bietet der Umsatz je Quadratmeter ein zentrales Messinstrument für den finanziellen Erfolg eines Museumsshops. So liegt der Umsatz je Quadratmeter, die sog. „Quadratmeter-Produktivität“ in den USA bei durchschnittlich 1.500 EUR pro m². Im deutschen Sortimentsbuchhandel liegt der durchschnittliche Quadratmeter-Umsatz bei 3.700 EUR/m². Ein Wert zwischen 1.000 und 1.500 EUR/m² sollte demnach auch von deutschen Museumsshops erreichbar sein bzw. angestrebt werden.

Umsatz pro Besucher

Insgesamt können Museumsshops schätzungsweise durchschnittlich bis zu 5 % der Gesamteinnahmen des Museums erwirtschaften.³⁵ Sie stellen damit im Idealfall die überwiegend wichtigste Nebeneinnahme für Museen dar. Einzelne Häuser erwirtschaften sogar deutlich mehr Einnahmen im Verhältnis zum Gesamthaushalt. So liegt bspw. der Anteil des Museumsshops der Österreichischen Galerie im Belvedere am Gesamtbudget bei bis zu 22 % pro Jahr.

Die genannten Kennzahlen bieten eine Messlatte dafür, was ein guter Museumsshop grundsätzlich leisten kann. Selbstverständlich gibt es Shops, die weit über diesen Messwerten liegen (z. B. liegen die von der CEDON GmbH betriebenen Shops bei 5.000 EUR/m²); eine Vielzahl liegt selbstredend auch weit darunter. Wichtig ist, dass die entstehenden Kosten eines Museumsshops für den Einkauf, die Beschäftigten, die evtl. Mietflächen, die Lagerhaltung, die Betriebskosten etc. sauber errechnet werden. In Abschnitt vier werden für die einzelnen Bereiche nochmals Kennzahlen zur Orientierung aufgeführt. In jedem Fall sollte der Museumsshop kein Minusgeschäft sein, sondern zumindest einen ausgeglichenen Haushalt aufweisen. Denn trotz der Funktion als Value-Added-Service im Bereich der Vermittlung und Kommunikation stellt der Aspekt der zusätzlichen Einnahmequelle ein wesentliches Moment des Museumsshopbetriebes dar. Es gilt also, einen auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnittenen Shop zu errichten bzw. die zu restrukturieren. D. h., dass z. B. bei kleineren und mittleren Museen auch ein überschaubares Sortiment auf einigen ansprechenden Verkaufstischen im Eingangsbereich ausreichen kann, um die oben aufgeführten Zahlen bzw. für das eigene Haus errechneten „Erfolgs-Kennzahlen“ zu erreichen. In jedem Fall gilt es jeweils, die Machbarkeit der eigenen Planungen zu überprüfen (z. B. auch bei größeren Einkäufen)³⁶ und die wesentlichen Parameter für einen Museumsshopbetrieb zu kennen.

Verluste vermeiden

*Dies ist ein persönliches Exemplar von Patrick S. Fäßl.

*Bitte beachten Sie, dass Weitergabe und Vervielfältigung aus urheberrechtlichen Gründen nicht gestattet sind.
www.kulturmanagement-portal.de

Beispiele aus den Kultursparten

3. Betriebsformen von Museumsshops

Die Wahl der Rechts- und Betriebsform

Die Wahl der Rechts- und Betriebsform ist eine entscheidende Frage für den Betrieb eines Museumsshops. An dieser Stelle können nur einige Hinweise zu verschiedenen Möglichkeiten der betrieblichen bzw. rechtlichen Gestaltung formuliert werden.³⁷ Im Wesentlichen ist zunächst ganz grundsätzlich die Frage zu beantworten, ob der Museumsshop selbst bewirtschaftet oder ob er „outgesourct“ werden sollte. Grundsätzlich können folgende Vor- und Nachteile für die Selbstbewirtschaftung bzw. das Outsourcing formuliert werden.³⁸

	Selbstbewirtschaftung	Outsourcing
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Intensivere Einflussmöglichkeiten • Stärkere Identifikation aller Museumsmitarbeiter mit dem Shop • Bessere Einflechtung in das Kommunikations-, Marketing- und Vermittlungskonzept des Museums realisierbar • Mögliche Gewinne können höher ausfallen im Vergleich zum Outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringerer organisatorischer und kostenmäßiger Aufwand für das Museum • Den Großteil des Risikos trägt der Betreiber des Shops • Regelmäßige Einnahmen für das Museum (Miete oder Pacht etc.)
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenmäßig höhere Belastung (Fixkosten für Personal, Infrastruktur etc.) • Höheres Risiko • Oft geringes Know-How innerhalb des Museums für Museumsshopbetrieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Nur begrenzte Einflussmöglichkeiten auf den Betrieb des Shops, z. B. auf die Auswahl des Sortiments • Weniger Austausch mit dem Kunden • Nur begrenzter Bezug zum Museum (Shopmitarbeiter, Artikel etc.)

Tab. J 1.7-2 Ausgewählte Vor- und Nachteile der Selbstbewirtschaftung bzw. des Outsourcings eines Museumsshops

Eigen- oder Fremdbetrieb?

Für die Beantwortung der Frage, ob ein Shop durch das Museum selbst oder durch einen Pächter betrieben werden sollte, müssen u. a. folgende Punkte erörtert werden:

- Umfang des Shops (räumlich, finanziell etc.)? Ist Know-How und Infrastruktur vorhanden?
- Rechtsform des Museums? Steuerrechtliche Implikationen?
- Kann die organisatorische Mehrarbeit von den Mitarbeitern des Museums geleistet werden?
- Welche potenziellen Anreize gibt es für einen Pächter?

3.1 Selbstbewirtschaftung

Sollte das Museum den Shop selbst bewirtschaften, gibt es verschiedene Möglichkeiten des Betriebes. Der Träger des Museums richtet entweder ohne jegliche Ausgliederung mit eigenen Sachmitteln und Personal eine Art „Abteilung Museumsshop“ ein (z. B. Zweckbetrieb) oder er gliedert diese aus (z. B. trügereigene GmbH oder Betrieb über Verein/Förderverein), wobei der Träger dennoch die vollständige Kontrolle behält.

Verschiedene Optionen

Modelle/Beispiele	Wichtige Eigenschaften (Auswahl)
Steuerbefreiter Zweck- oder Eigenbetrieb (§ 68 Nr. 7 Abgabeordnung)	<ul style="list-style-type: none"> • Museumsleitung/-verwaltung ist für alle wirtschaftlichen Betätigungen verantwortlich. • Die Gemeinnützigkeit des Museums (gemäß §§ 51 ff Abgabeordnung) muss anerkannt sein. • Steuerbefreite Produktpalette (u. a. § 4 Nr. 20a des Umsatzsteuergesetz) ist stark begrenzt (vor allem die vom Museum hergestellten Produkte). • Vor der Einrichtung sollte mit dem Finanzamt verhandelt werden, um etwaige Schwierigkeiten, z. B. mit den gemeinnützigen Zielen, zu verhindern.
Betrieb durch den Freundeskreis/ Förderverein (z. B. in Form eines Zweckbetriebes: Der Museumsshop des von der Heydt Museums in Wuppertal wird bspw. mit diesem Mischmodell betrieben)	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlich für die Beschaffung des Sortiments und die Abrechnung der Verkaufserlöse sind die Vorstandsmitglieder des nach §§ 57 ff BGB gegründeten gemeinnützigen Fördervereins bzw. Freundeskreises des Museums – meist in Abstimmung mit der Museumsleitung. • Verkaufsstelle wurde zuvor zum Zweck der Bewirtschaftung vom Träger/ Betreiber des Museums an den Verein vermietet oder verpachtet. • Betrieb häufig zu großen Teilen durch ehrenamtliche Mitarbeiter. • Personal darf nicht aus den Erlösen bezahlt werden (muss z. B. vom Museum angestellt werden). • Gewinne fließen direkt in Form von Miete oder Pacht dem Vermögenshaushalt des Museums zu. Diese Miet- bzw. Pachteinnahmen sind nicht zu versteuern (§ 14 S. 3 AO) wegen der Übertragung der Verkaufsstelle in den Verantwortungsbereich des Vereins (steuerbefreite Vermögensverwaltung). • Umfang der Verkaufstätigkeit darf der Gemeinnützigkeit nicht zuwiderlaufen.
Betrieb über eine trügereigene GmbH (z. B. Museums-laden GmbH der Klassik Stiftung Weimar)	<ul style="list-style-type: none"> • Für alle Belange der wirtschaftlichen Tätigkeiten ist die Geschäftsführung der GmbH verantwortlich. • Verkaufsstelle wird vermietet/verpachtet. • Obwohl rechtlich unabhängige juristische Person, behält der Träger bzw. Betreiber des Museums mit dieser Konstruktion die Möglichkeit der direkten Einflussnahme auf die wirtschaftliche Tätigkeit, da er in seiner Eigenschaft als – meist alleiniger – Gesellschafter der GmbH die Beschlüsse der Gesellschaftsversammlung beeinflussen kann. • GmbH ist nicht gemeinnützig, also auch nicht steuerbegünstigt und unterliegt daher keiner Einschränkung des Sortiments etc. • Die Gewinne fließen in der vertraglich festgelegten Höhe (nach § 14 Abgabeordnung) wieder als nicht zu versteuernde Einnahmen an die Gesellschafter.

Tab. J 1.7-3

Modelle der Selbstbewirtschaftung eines Museumsshops (Auswahl)³⁹

³⁹Dies ist ein persönliches Exemplar von Patrick S. FÄ¶hl.

*Bitte beachten Sie, dass Weitergabe und Vervielfältigung aus urheberrechtlichen Gründen nicht gestattet sind.

www.kulturmanagement-portal.de

Beispiele aus den Kultursparten

3.2 Outsourcing

Verschiedene Möglichkeiten des Outsourcings

Für die Ausgliederung von Museumsshops auf externe Spezialisten bzw. Betreiber lassen sich folgende ausgewählte Optionen anführen:

Modelle/Beispiele	Wichtige Eigenschaften (Auswahl)
Betrieb über ein externes Dienstleistungsunternehmen/ Betreibergesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> Die Geschäftsführung wird einem Dienstleistungsunternehmen übertragen. Der Träger bzw. der Betreiber des Museums gibt dem Auftragnehmer die mit dem Betrieb der Verkaufsstelle verbundenen Ziele vor. Nur in diesem Rahmen trifft das Unternehmen eigene Entscheidungen, die es aber weitgehend selbstständig umsetzt. Das Dienstleistungsunternehmen tritt nach außen hin rechtlich nicht in Erscheinung, sondern handelt im Auftrag des Museums. Der Auftraggeber verpflichtet sich zur Zahlung der entstandenen Handlungskosten und/oder einer umsatzbezogenen Vergütung. Er bleibt für die wirtschaftliche Tätigkeit verantwortlich.
Betrieb über externen Pächter (Praxisbeispiel: CEDON GmbH betreibt mehrere größere Museumsshops als Pächter; häufig sind auch Buchhandlungen Pächter von Museumsshops)	<ul style="list-style-type: none"> Der Museumsträger bzw. -betreiber überlässt als Verpächter einem externen Pächter den Verkaufsbereich zur wirtschaftlichen Nutzung. Der Pächter verpflichtet sich im Gegenzug zur Zahlung einer vereinbarten Umsatz- oder Festpacht (§ 581 BGB). Der Verpächter hat insoweit Einflussmöglichkeiten auf die tatsächliche Ausführung der wirtschaftlichen Tätigkeit, als dies im vorhinein vertraglich festgelegt werden kann. Der Pächter trägt das Risiko. Für den, Träger bzw. Betreiber des Museums zufließende Pachteinahmen greifen wieder die Vorschriften der steuerbefreiten Vermögensverwaltung.

Tab. J 1.7-4

Modelle des Outsourcings eines Museumsshops (Auswahl)⁴⁰

3.3 Selbstbewirtschaftung vs. Outsourcing

Keine grundsätzliche Empfehlung möglich

Grundsätzlich kann keine generelle Empfehlung für eine der beiden Hauptformen zur Bewirtschaftung eines Museumsshops abgegeben werden.⁴¹ Ein Blick in die Praxis verrät allerdings, dass bislang fast 70 % der Museumsshops von den Museen selbst betrieben werden sowie 12 % in eigenbetriebsähnlichen Mischformen durch den Förderverein/Freundeskreis oder eine trügereigene GmbH. Diese Zahlen wurden in der bereits zuvor erwähnten Studie von Günter und Graf erhoben.⁴² Dort wird auch deutlich, dass die Erfahrungen mit einem selbst bewirtschafteten Museumshop (Eigenbetrieb; n=261) als „positiv“ (26,47 %) oder „eher positiv“ (37,82 %) bewertet wurden.

⁴⁰Dies ist ein persönliches Exemplar von Patrick S. Fäßl.

⁴¹Bitte beachten Sie, dass Weitergabe und Vervielfältigung aus urheberrechtlichen Gründen nicht gestattet sind.
www.kulturmanagement-portal.de

28,15 % bewerten Ihre Erfahrungen mit „teils/teils“, 7,14 % mit „eher negativ“ und 0,42 % als „negativ“. D.h., dass der überwiegende Teil der antwortenden Museen die Selbstbewirtschaftung als positiv oder neutral beurteilt. Abgesehen von einigen Schwankungen, lieferten auch die Museen, die ihren Museumsshop durch eine trügereigene GmbH (n = 12) betreiben, verpachtet haben (n = 44) oder durch den Förderverein betreiben lassen (n = 33) ähnliche Ergebnisse. Ein klares Votum ist also auch durch die Praxiserfahrungen nicht möglich. Vielmehr ist dies eine Entscheidung, die von Fall zu Fall getroffen werden muss.

Wenn ein besonders geringes Kostenrisiko gefordert wird und die Einflussnahme auf den Inhalt als sekundär bewertet wird (z. B. keine direkte Einbindung in die Kommunikationsabteilung), dann eignet sich das Outsourcing. Dabei ist es wichtig, dass für eine gute und regelmäßige Kommunikation zwischen Museumsverantwortlichen und Betreibern gesorgt wird, ebenso wie für Controlling-Möglichkeiten und klare – auch vertraglich festgehaltene – Richtlinien, wie der Shop aufgebaut werden muss und was wie verkauft werden darf.

Wenn vor allem eine zusätzliche Form der Selbstdarstellung und der Vermittlung gewünscht ist (besonderer Zusatznutzen zum Kernprodukt), eignet sich besser die Selbstbewirtschaftung wegen der eigenen Gestaltungsfreiheit und Kontrollmöglichkeiten. Außerdem sind bei einem erfolgreichen Museumsshopbetrieb größere Gewinne zu erwirtschaften als bei der Verpachtung. Darüber hinaus sind u. a. das vorhandene Budget, die Infrastruktur und das Know-How bei der Entscheidung für eine der beiden Richtungen als wichtige Faktoren zu berücksichtigen.



Management-Tipp

Wenn das Risiko gering gehalten werden soll, empfiehlt sich das Outsourcing.

Eine bessere Kontrolle und Eigendarstellung wird durch die Selbstbewirtschaftung begünstigt.

Vorteile der Selbstbewirtschaftung

Beispiele aus den Kultursparten

4. Planung und Umsetzung

Faktoren und Handlungsfelder

Nachdem in den vorherigen Abschnitten bereits die wesentlichen Faktoren eines erfolgreichen Museumsshopbetriebs dargestellt wurden, allen voran die behutsame Verbindung der Pole Bildung und Handel, sollen an dieser Stelle wichtige Faktoren und Aktionsfelder für die Planung und Umsetzung eines Museumsshops angesprochen werden.⁴³

4.1 Strategische und operative Ziele

Strategische Ziele

Für einen erfolgreichen Shopbetrieb müssen verbindliche strategische Ziele definiert werden. Hierzu zählen u.a. die Festlegung der Schwerpunkte im Sortimentsbereich oder die Einbindung in das Marketingkonzept des Hauses. An dieser Stelle kann auch definiert werden, welche Produkte im Shop nicht verkauft werden sollen. Ebenso können Vorstellungen zur Entwicklung des Umsatzes definiert werden. Diese Überlegungen stellen die Grundlage für die Ausgestaltung des operativen Betriebes dar und sollten auf Grundlage einer vorab durchgeführten Umfeld- sowie Potenzialanalyse getroffen werden.⁴⁴ Die Ziele sind einer regelmäßigen Kontrolle hinsichtlich ihrer Umsetzung zu unterziehen. Ebenso sollten alle Mitarbeiter des Shops und sonstige am Betrieb beteiligte Mitarbeiter (z. B. Museumsführung und wissenschaftliche Angestellte) mit den Zielen vertraut und im besten Falle bei deren Entwicklung beteiligt sein. Zusammenfassend können folgende generelle Fragen zu den Zielbereichen angeführt werden:⁴⁵

Zielbereiche für den Betrieb eines Museumsshops

Welche grundsätzlichen Ziele (Globalziele) werden mit dem Museumsshopbetrieb verbunden?

Wie wird die Einbindung des Museumsshops in die Museumsstruktur sichergestellt?

Welche Vermittlungs- und Qualitätsziele streben wir an und wie erreichen wir diese?

Welche Gewinne sollen mit dem Museumsshop erzielt werden (kurz-, mittel- und langfristig)?

Mit welchen Mitteln und Kompetenzen können diese Ziele erreicht werden?

Welche expliziten Ziele werden in Bezug auf das Museum und die Museumsshopbesucher angestrebt (z. B. Ausdifferenzierung nach Programm-, Marketing- und ökonomischen Zielen)?

Handout J 1.7-1

Zielbereiche für den Betrieb eines Museumsshops (Auswahl)

4.2 Personal und Integration in die Museumsstruktur

4.2.1 Verkaufsstellen-Management

Das Verkaufsstellen-Management muss in der Lage sein, den Museumsshop als Marketing- und Vermittlungsinstrument zu führen und dabei gleichzeitig das Potenzial eines Handelsbetriebes bestmöglich auszuschöpfen. Auf die Leitung eines Museumsshops kommen u. a. folgende zentrale Aufgaben zu:

- Umsetzung und Kontrolle definierter Ziele
- Mitarbeiterführung und -information
- Schnittstelle zu anderen Museumsbereichen (Vertretung und Einbindung des Museumsshops „nach innen“) sowie Ansprechpartner „nach außen“ (u. a. Lieferanten und Kunden)
- Sortimentkontraktion oder Sortimentexpansion (u. a. „poor dogs“ abbauen und „cash cows“ ausbauen, z. B. mittels Portfolioanalyse)
- (Produkt-)Kooperationen mit anderen Museumsshops
- Controlling und Kennzahlenrechnung (von einzelnen Artikeln bzw. gesamten Warengruppen)

Potenzial ausschöpfen

4.2.2 Mitarbeiter

Das Personal ist im ständigen Kontakt mit dem Besucher. Es sollte demnach freundlich sein, z. B. jeden Kunden grundsätzlich grüßen, sowie kompetent, um die nötigen Auskünfte geben zu können. Das Personal sollte zudem umsichtig und aufmerksam agieren. Andernfalls besteht die Gefahr, dass ein an sich gelungener Museumsbesuch am Ende in negativer Erinnerung bleibt. Das Museumshoppersonal muss sich insgesamt mit dem Shop und der eigenen Arbeit identifizieren, um einen erfolgreichen Betrieb zu garantieren.

Das Bindeglied zum Besucher

Hierfür ist es notwendig, dass neben einer marktüblichen Entlohnung die Rechte und Pflichten der Mitarbeiter klar definiert werden. Dazu zählen neben den üblichen Parametern (Arbeitszeiten, administrative Abläufe etc.) auch die Vermittlung der Ziele des Museumsshops und des Museums im Allgemeinen sowie die Integration in die Kommunikationspolitik des Museums (Corporate Behavior und Communication). Ebenso können für jeden einzelnen Mitarbeiter Ziele, Aufgaben und gewünschte Ergebnisse festgelegt werden. Diese sollten mit dem Mitarbeiter gemeinsam erarbeitet und regelmäßig reflektiert werden.

Klare Rahmenbedingungen

Beispiele aus den Kultursparten

Aus- und Weiterbildung Neben der Einarbeitung in die Tätigkeitsfelder des Museumsshops müssen die Mitarbeiter u. a. regelmäßig über neue Artikel informiert werden, ebenso wie über kommende Ausstellungen oder Partnerrestaurants im Umfeld des Museums. Darüber hinaus sollten langfristig angestellte Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich weiterzubilden, um an aktuellen Entwicklungen angeschlossen zu bleiben. Hierzu können regelmäßige Mitarbeitertreffen ebenso genutzt werden wie gemeinsame Besuche anderer Museumsshops oder gezielte Weiterbildungsangebote – vor allem in den Bereichen „Beziehungsmanagement“, „Einzelhandel“ und „Kulturmanagement“ bzw. „Kulturmarketing“ im Besonderen.

Richtwerte zur personellen Ausstattung Was die personelle Ausstattung im Shop betrifft, so bietet der deutsche Einzelhandel einen vergleichbaren Richtwert mit einem Mitarbeiter pro 50 m² Geschäftsfläche.⁴⁶ Die konkret anfallenden Kosten für das Team der Shop-Mitarbeiter sollten bei maximal 18-25 % der Gesamtkosten liegen.

4.2.3 Ehrenamtliche Mitarbeiter

Ehrenamtliche Helfer als zusätzliche Stütze Besonders wenn der Museumsshop durch das Museum oder bspw. durch einen Freundeskreis bewirtschaftet wird, werden häufig ehrenamtliche Mitarbeiter eingebunden.⁴⁷ Diese können bspw. helfen, personelle Engpässe zu überbrücken, oder an Tagen mit hoher Besucherfrequenz zusätzliche Dienste übernehmen. Hierzu ist allerdings eine besonders ausgeprägte Identifikation mit der ehrenamtlichen Tätigkeit notwendig, um eine entsprechende Motivation für die Mitarbeit zu erzeugen. Häufig gelingt dies über die Einbindung von Mitgliedern des Museumsfreundeskreises, die mit ihrer freiwilligen Unterstützung dazu beitragen, Gewinne für das Museum zu erzielen (z. B. aufgrund geringerer Personalkosten). Zugleich sind kleinere „Benefits“ für ehrenamtliche Helfer als Dankeschön zu realisieren, wie z. B. Rabatte im Museumsshop, eine gemeinsame Weihnachtsfeier oder Ausflüge zu anderen Einrichtungen, zu interessanten Ausstellungen u. v. m.

4.2.4 Vernetzung innerhalb der Museumsstruktur

Kooperative Zusammenarbeit Ein Museumsshop ist im besten Fall durch eine kooperative Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen des Museums zu betreiben, um Fehlentwicklungen zu vermeiden (z. B. die einseitige Ausrichtung der Produktpalette) und um die interne Akzeptanz und Anerkennung für den Museumsshop zu realisieren. Hierbei sind vor allem folgende Schnittstellen zum „sonstigen“ Museum zu berücksichtigen:

Schnittstellen zu anderen Bereichen/Inhalten des Museums	
Museumsleitung: Abstimmung zur Strategie des Shops und zu zentralen Entscheidungen (z. B. neue Produktgruppen), regelmäßiger Austausch über die Zielerreichung.	<input type="checkbox"/>
Wissenschaftliche Abteilungen: Entwicklung neuer Produkte und Abstimmung geplanter Einkäufe mit den wissenschaftlichen Abteilungen zur Überprüfung der inhaltlichen Kompatibilität mit den Museumsinhalten, -zielen und -ideen. Diese unerlässliche Zusammenarbeit ermöglicht zudem, rechtzeitig auf geplante Ausstellungen zu reagieren und ggf. gemeinsam neue Produktideen zu entwickeln.	<input type="checkbox"/>
Kommunikationsabteilung: Der Museumsshop ist ein wichtiges Kommunikationsinstrument. Entsprechend ist mit den Mitarbeitern der Kommunikations-/Marketing- und/oder Presseabteilung ein ständiger Austausch anzustreben. Weitere Hinweise dazu finden sich in folgendem Abschnitt.	<input type="checkbox"/>
Museumspädagogik: Wie bereits zuvor dargestellt, übernehmen Museumsshops eine wichtige Vermittlungs- und Bildungsfunktion. Entsprechend kann auch die Zusammenarbeit mit der museumspädagogischen Abteilung von Interesse sein. So können z. B. können Lernartikel (Spiele etc.) bereits bei Kinderführungen integriert werden, um sie anschließend im Museumsshop zum Verkauf anzubieten. Gleiches gilt für Papier, Farben etc.	<input type="checkbox"/>

Checkliste J 1.7-1 Schnittstellen zu anderen Bereichen/Inhalten des Museums (Auswahl)

4.3 Museumsshopartikel: Produktion, Einkauf, Verkauf und Präsentation

4.3.1 Verkaufsartikel

Die Produkte eines Museumsshop sollten immer hochwertig und unverwechselbar auf den Museumsinhalt abgestimmt sein, um damit die emotionale Situation des Besuchers zu nutzen. Die Artikel stellen dabei im besten Fall einen weiteren Bezugspunkt zu den gewonnenen Eindrücken aus der Ausstellung dar.

Die emotionale Situation des Besuchers nutzen

Grundsätzlich stehen dem Museumsshop die zahlreichen Artikel zur Verfügung, die der Markt offeriert und die in die inhaltliche Ausrichtung des Museums bzw. der jeweiligen Sonderausstellung passen. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, eigene, auf die Museumsinhalte maßgeschneiderte Produkte zu entwerfen und zu produzieren. Diese Artikel sind besonders interessant, da sie unverwechselbar sind und sich besonders von anderen Angeboten im Museumsumfeld abheben. Allerdings sind diese zu Beginn kostenintensiver, da sie erst entworfen und auf eigenes Risiko – meist in größerer Stückzahl, um probate Margen zu erreichen – hergestellt werden müssen. Es ist entsprechend abzuwägen, ob das finanzielle Risiko im Verhältnis zu dem möglichen bzw. erhofften Verkaufserfolg steht.

Einkauf und Eigenproduktion

Beispiele aus den Kultursparten

Kernsortiment und Produktgruppen

Um die Abläufe zu vereinfachen und Erfahrungswerte zu sammeln, empfiehlt es sich, ein Kernsortiment (u. a. ausgewählte Eigenprodukte, Postkarten und Kataloge) zu etablieren, das regelmäßig angepasst (u. a. „Ladenhüter“ aussortieren und potenzielle „Milchkühe“ ausbauen) und durch Sonder- und Zusatzsortimente ergänzt wird. Für Museumsshops kommen in der Regel – je nach Museumsinhalt und -ausrichtung – folgende Produktgruppen⁴⁸ in Frage:

Produktgruppen	Beschreibung und Anmerkungen
Kataloge, Bücher und sonstige Medien	<ul style="list-style-type: none"> • Museumsführer, Kataloge, je nach Ausrichtung des Museums weitere Bücher, z. B. Kunst-, Literatur-, Geschichts-, Reise-, Architektur- und Kinderliteratur • CDs und DVDs (z. B. Hörspiele, Dokumentationen und historische Filme) • Die Artikel dieser Produktgruppe sind eine der wichtigsten im Museumsshop, da sie zumeist einen direkten inhaltlichen Bezug zu den Themen des Hauses aufweisen und eine Bildungsfunktion übernehmen. Kataloge/Bücher sind die erfolgreichste Produktgruppe, gefolgt von Postkarten und Geschenkartikeln.⁴⁹
Postkarten und Plakate	<ul style="list-style-type: none"> • Diese Produktgruppe (vor allem Postkarten) verkauft sich nicht nur besonders gut, da sie beliebt und generell relativ preisgünstig ist, sondern sie besichern den Betreibern häufig auch die beste Handelsspanne. So lassen sich hochwertige Postkarten in größerer Auflage schon für 0,03 bis 0,10 EUR herstellen (inkl. etwaiger Bildrechte) und für bis zu 1,00 EUR verkaufen.
Papeterie/Schreibwaren/„kleine Helfer“	<ul style="list-style-type: none"> • Kalender, Lesezeichen, handgeschöpftes Papier, hochwertige Bleistifte, Adressbücher, Umschläge, Notizblöcke, Mousepads, Radiergummis, Feuerzeuge, Kühlschrankschmagnet, USB-Sticks u.v.m. • Da diese Produktgruppe häufig nicht in direktem Zusammenhang mit den Museumsinhalten steht, sollten diese Produkte mit Motiven oder dem Logo des Museums versehen werden, um einen Bezug herzustellen.
Exkurs „Merchandising“ und „Licensing“	<ul style="list-style-type: none"> • Hierbei und teilweise auch bei gleichen Verfahren in andere Produktgruppen handelt es sich primär um die Verwertung von identifikationsfähigen Motiven/Marken zu Marketing- und Profit- und teilweise Bildungszwecken mit der Absicht, die Präsenz des Museums bzw. seiner Inhalte zu verstärken (Kommunikation). Man spricht hier vom sog. „Merchandising“. Der Begriff „Licensing“ kommt zur Geltung, wenn Merchandisingprodukte durch einen Dritten vertrieben werden, der die Rechte von einem Rechteinhaber erworben hat.⁵⁰
Kunst- und Designobjekte	<ul style="list-style-type: none"> • Schlüsselanhänger, Vasen, Schalen, Porzellantassen, Bilderrahmen, Lampen, Pfeffer-/Salzstreuer, Radios, Gläser, Kissen u. v. m. • Diese Produkte sollten nur angeboten werden, wenn sie einen Bezug zum Museum aufweisen oder als Merchandising-Produkte fungieren sollen (s. oben).

Beispiele aus den Kultursparten

Produktgruppen	Beschreibung und Anmerkungen
Schmuck/Uhren	<ul style="list-style-type: none"> • Ringe, Halsketten, Ohringe, Broschen, Krawattennadeln, Uhren u. v. m. • Ggf. lassen sich durch die verwendeten Materialien Bezüge zum Museum herstellen. Ebenso sollte darauf geachtet werden, dass die Artikel nicht zu teuer werden (Edelmetalle ergo nur im Ausnahmefall).
Nachbildungen/ Reproduktionen/ Faksimiles	<ul style="list-style-type: none"> • Skulpturen, Kunstdrucke, Statuen, Reliefs, Modelle, Büsten, Medaillen, Münzen u. v. m. • Der Verkauf von Faksimiles, Repliken etc. stellt hohe Anforderungen an die Produktion (Authentizität, Haltbarkeit, Qualität im Allgemeinen). Es ist unbedingt auf die Hochwertigkeit der Produkte zu achten und darauf, dass das Museum in Besitz der notwendigen Rechte ist. Werden beide Anforderungen erfüllt, dann stellt ein solches Angebot die Möglichkeit dar, hochwertige Nachbildungen von Sammlungsobjekten mit nach Hause zu nehmen (Vermittlungs- und Kommunikationseffekt). Entsprechend hoch ist auch der mögliche Geldwert. • Darüber hinaus können auf dem Markt verfügbare Nachbildungen von Büsten und kleineren Statuen etc. angeboten werden, die in engerem Zusammenhang mit den Museumsinhalten stehen.
Spielzeug	<ul style="list-style-type: none"> • Baukästen, Spielkarten, Würfel, Bälle, Puzzles, Memory-Spiele, Vermittlungsspiele, Mal- und Bilderbücher u. v. m. • Die Möglichkeiten in diesem Segment sind nahezu unerschöpflich. Diese Artikel stellen auch die Möglichkeit dar, Museumsinhalte spielerisch zu vertiefen bzw. zu vermitteln. Mit anspruchsvollen Lernspielen können zudem Erwachsene angesprochen werden.
Textilien	<ul style="list-style-type: none"> • Tücher, Schals, Kappen, Krawatten, T-Shirts, Taschen, Schirme u. v. m. • Dieses Segment zielt ebenfalls primär auch die Vermarktung der Museumsmarke/-inhalte (Merchandising), um die Identifikation mit dem Haus zu steigern. In dieser Produktgruppe eignen sich z. B. limitierte Auflagen, um das Interesse der Besucher zu erhöhen.
Schule/Wissen	<ul style="list-style-type: none"> • Astronomie/Sternenkarten, Biologie/Chemie, Erdkunde, Fremdsprachen-Quiz, Geschichte, Experimentierbaukästen u. v. m. – je nach Inhalt und Ausrichtung des Museums.
Essen/Trinken	<ul style="list-style-type: none"> • Weine, Marmeladen, Schokolade, Lebkuchen, Kochbücher, Öle, Essig u. v. m. • Vor allem exklusive Kleinproduktionen sind begehrte Produkte, wenn sie im Zusammenhang mit dem Ausstellungsinhalt oder der Museumsregion stehen. Allerdings sind hier die besonderen Anforderungen an den Verkauf und die Lagerung von Lebensmitteln zu berücksichtigen (Ablaufdatum, gesetzliche Vorlagen etc.).
Erfrischungen	<ul style="list-style-type: none"> • Der Shopbereich oder das nähere Umfeld eignen sich auch, um kleine Snacks und Getränke anzubieten (z. B. Automat).⁵¹

Tab. J 1.7-5

Produktgruppen im Museumsshop (Auswahl)

*Dies ist ein persönliches Exemplar von Patrick S. Fäßl.

*Bitte beachten Sie, dass Weitergabe und Vervielfältigung aus urheberrechtlichen Gründen nicht gestattet sind.

Beispiele aus den Kultursparten

4.3.2 Lieferanten

Qualität, Pünktlichkeit und Preis

Die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl der Lieferanten stellen die Qualität, die Pünktlichkeit sowie der Preis dar. Es sollte daran gearbeitet werden, einen festen Kern an Lieferanten und Produktionspartnern (z. B. zur Herstellung von Postkarten und Eigenprodukten) zu etablieren, um besser verhandeln zu können und einen regelmäßigen Austausch über die Handelspartnerschaft zu pflegen (Verbesserungen, neue Ideen etc.).

4.3.3 Kooperationen

Kooperation bietet sich in vielerlei Hinsicht an

Kooperationen stellen für den Betrieb eines Museumsshops in vielerlei Hinsicht eine interessante Option dar. So kann mit Partnermuseen ein Know-How-Transfer stattfinden, in dem die eigenen Erfolge und Misserfolge diskutiert werden. Des Weiteren bietet sich die Zusammenarbeit beim Einkauf von verschiedenen Artikeln zur Erzielung höherer Rabatte an. Ebenso können „Rohlinge“ für Eigenartikel gemeinsam bestellt werden, die dann in einem weiteren Verarbeitungsschritt individualisiert werden (z. B. Schreibblöcke mit Museumslogo). Darüber hinaus bestehen z.B. Potenziale in der Zusammenarbeit mit Kaufhäusern (z. B. Aufnahme besonders attraktiver Artikel in das Sortiment) und Restaurants (z. B. Rabattaktionen). Zusätzlich sollte auch die Interaktion mit den Lieferanten und Produzenten als Kooperation verstanden werden.⁵²

4.3.4 Handelsspanne sowie Preis- und Absatzpolitik

Handelsspanne

Als generellen Richtwert sollte man sich dem Ziel verschreiben, beim Absatz der Shopprodukte eine Handelsspanne von durchschnittlich 40-50 % zu erreichen.⁵³ D. h., dass der Wareneinsatz bzw. der Netto-Einkaufspreis (plus ggf. Transportkosten etc.) bei durchschnittlich 50-60 % im Verhältnis zum Netto-Verkaufspreis liegen sollte. Hierbei handelt es sich um einen Richtwert, der von zahlreichen Museumsshops erreicht wird. Wichtig ist es, kontinuierlich an der Verbesserung der Einkaufskonditionen zu arbeiten (Einkaufspreis, Bezugsmengen, Skonto-Abzug etc.).

Rohaufschlag

Allerdings können die Handelsspannen und Margen je nach Produktgruppe stark variieren. So sind im Buchsortiment selten über 35 % Handelsspanne zu erzielen, im Bereich der Print-, Design- und Eigenprodukte dagegen umso mehr. So können mitunter Kalkulationsaufschläge von 200 % und mehr erzielt werden. In jedem Fall ist viel Gespür für einen angemessenen Verkaufspreis und eine überlegte Einkaufspolitik (Mengen und Konditionen) gefragt.

Grundsätzlich sollten Artikel in allen Preissegmenten verfügbar sein. Darüber hinaus empfiehlt sich eine strategische Bestimmung des Preisniveaus, das der primären Shopklientel gerecht wird. In der Regel bietet es sich an, vor allem in dem Segment von zwei bis zehn Euro möglichst viele Artikel anzubieten, da diese besonders zur Mitnahme anregen. Außerdem ist eine ständige Preisanpassung (Beobachtung der Konkurrenz, Absatzzahlen etc.) vorzunehmen und ggf. Rabatte zu gewähren (z. B. bei größeren Einkäufen und/oder für Mitglieder der Freundeskreise). Grundsätzlich muss allerdings darauf fokussiert werden, dass am Ende des Jahres ein Gewinn (also nach Abzug aller Ausgaben) erwirtschaftet wird, der bei zahlreichen Museumsshops durchschnittlich zwischen 8 und 12 % liegt.

Preispolitik**4.3.5 Marketing, Werbung und Verkaufsförderung**

Der Museumsshop kann ein wichtiger Bestandteil der Museumskommunikation sein und sollte auch andersherum von dieser berücksichtigt werden. Hier ist vor allem auf Folgendes hinzuweisen:

Bestandteil der Museumskommunikation

Integration des Museumsshops in das Museumsmarketing	
Übereinstimmung der Shopgestaltung und entsprechender Produkte (Plastik- bzw. Verkaufstüten etc.) mit dem Corporate Design des Museums.	<input type="checkbox"/>
Hinweis auf das Shopangebot und die Öffnungszeiten u. a. auf Flyern, Programmen, Anzeigen und der Internetseite.	<input type="checkbox"/>
Auf besonders interessante neue Produkte kann im Museumsnewsletter hingewiesen werden.	<input type="checkbox"/>
Eindeutiger Hinweis auf den Museumsshop und seine Öffnungszeiten im und am Museum.	<input type="checkbox"/>
Sammeln von Adressdaten der Besucher im Shop und Durchführung von Befragungen.	<input type="checkbox"/>
Der Museumsshop ist ein wichtiges Instrument der Museumskommunikation (Merchandising, Vermittlung etc.) und sollte entsprechend bei allen Marketingaktivitäten berücksichtigt werden. Zugleich ist er ein geeigneter Ort für den Besucherservice (vertiefende Informationen etc.).	<input type="checkbox"/>

Checkliste J 1.7-2 Integration des Museumsshops in das Museumsmarketing**4.3.6 Verkaufsraumgestaltung und Produktpräsentation**

Wie bereits zuvor dargestellt, sollte die Shopeinrichtung mit dem Corporate Design auch hinsichtlich der Preisschilder und dergleichen übereinstimmen/korrespondieren. Generell sollte die Einrichtung hochwertig sein.

Corporate Design

Beispiele aus den Kultursparten

Funktionszonen	Die Raumaufteilung sollte durch verschiedene Funktionszonen gegliedert werden (übersichtliche Produktzonen); auch sollte möglichst ein barrierefreier Zugang ⁵⁴ bestehen (barrierefreier Eingang und genügend Raum zwischen den Regalen etc.).
Übersichtlich und dezent	Die Präsentation der Artikel ist bestenfalls übersichtlich und dezent. Der Shop sollte nicht mit Artikeln „überfrachtet“ werden; besonders attraktive Artikel sollten frontal und exponiert angeboten werden.
Größe des Shops	Das begrenzte Platzangebot deutscher Museumsshops wird häufig bemängelt (der überwiegende Teil der Museumsshops in Deutschland ist unter 20 m ² , wobei es sich in diesen Fällen meistens um Kioske und Verkaufstheken handelt). ⁵⁵ Grundsätzlich ist es erstrebenswert, dass der Raum groß genug ist, um eine Busreisegruppe aufnehmen zu können. Bspw. umfassen die Verkaufsstellen in US-amerikanischen Museen im Durchschnitt 55 m ² . ⁵⁶

4.3.7 Weitere Absatzkanäle

Onlineshop	Online-Museumsshops stellen ein attraktives und modernes Medium dar, um – vor allem herausragende – Artikel auch „aus der Ferne“ zu bestellen bzw. sich über diese zu informieren. Allerdings ist die Einrichtung eines solchen Onlineshops reiflich zu überlegen, da er sehr pflegeintensiv ist (Aufbau und Aktualisierung der Website; Verpackung, Versand etc.). Auf jeden Fall muss vermieden werden, dass sich aus einer solchen Webseite eine „tote Seite“ entwickelt, die dann dem Ansehen des Museums eher schadet.
Versandhandel/ Mailorder	Eine weitere Möglichkeit ist der Verkauf von Museumshopartikeln über Versandkataloge, die aber gleichfalls eher pflegeintensiv sind (u. a. Katalogdruck/-versand, Verpackung und Versand) und deswegen nur für große Museen oder Museumsverbände in Frage kommen.
Satellitenshops	Eine zusätzliche Möglichkeit ist der Betrieb weiterer Museumsshops (z. B. in Fußgängerzonen, Flughäfen und Kaufhäusern). Das MET betreibt bspw. vier weitere Shops in New York, elf an verschiedenen Orten der USA und 22 im Ausland. Solche Shops finden sich auch zunehmend in Deutschland, wie z. B. der „Zentralshop“ der Klassik Stiftung Weimar, der die Highlights aller Museen der Stiftung in der Stadt zusammen anbietet. Diese Art des Shops stellt dabei nicht nur ein zusätzliches Serviceangebot dar, sondern wirbt auch für die verschiedenen Museen der beteiligten Einrichtungen. Ein solcher Shop ist auch in Kaufhäusern und ähnlichen Einrichtungen denkbar (z. B. Tisch mit Highlights bzw. hochwertigen Artikeln).

4.4 Infrastruktur

4.4.1 Budget

Sollte ein Museumsshop grundsätzlich geplant werden, so ist ein Investitionsplan aufzustellen, der Klarheit über die nötigen Investitionen verschafft. Hierzu zählen vor allem folgende Bereiche: Planung, Möblierung, Sicherheitssystem, Kassensysteme, Computer/Software, Beschilderung, Displays, Beleuchtung, Dekoration und Mittel für den ersten Wareneinkauf. Die Kosten können je nach Ausrichtung und Größe des Museumsshops stark variieren. Doch auch bei kleinen Shops, z. B. mit einer Größe von 20 m², ist mit Investitionskosten von mindestens 20.000 EUR zu rechnen (10.000 EUR für Ausstattung etc. und 10.000 EUR für das erste Warensortiment).⁵⁷

Investitionsplan

Über die laufenden Kosten sollte man sich mittels einer Übersicht – z. B. in Form einer Excel-Tabelle – Klarheit verschaffen:

Laufende Kosten

Kostenart	Betrag in EUR
Personalkosten	
Betriebskosten (Telefon, Strom, Heizung, Wasser etc.)	
Dienstreisen (zu Produzenten, Kooperationspartnern etc.)	
Reinigung	
Dekoration	
Reparaturen	
Marketingaktivitäten/Besucherbefragungen	
Versicherungen	
Sonstige Kosten (z. B. Betriebsfeier)	

Tab. J 1.7-6 **Kostenplan laufender Betrieb exklusive Wareneinkauf (Auswahl)**

4.4.2 Lage des Museumsshops

Der Shop sollte möglichst im Hauptverkehrsweg der Besucher liegen (Ein- und/oder Ausgang) und ohne Museumseintritt (Laufkundschaft) sowie barrierefrei zugänglich sein. Ein Schaufenster bzw. sichtbarer Hinweis erleichtert es „Nicht-Besuchern“, auf den Shop aufmerksam zu werden. In diesem Zusammenhang ist auch darauf hinzuweisen, dass der Shopbesuch ggf. sogar zu einem Museumsbesuch anregen kann (Abbau von Schwellenängsten, thematischer Einblick etc.).

Shop am Hauptverkehrsweg der Besucher

⁵⁷Dies ist ein persönliches Exemplar von Patrick S. Fäßl.

*Bitte beachten Sie, dass Weitergabe und Vervielfältigung aus urheberrechtlichen Gründen nicht gestattet sind.
www.kulturmanagement-portal.de

Beispiele aus den Kultursparten

4.4.3 Depotflächen

Depotflächen und Lagerumschlag

Depotflächen stehen bestenfalls in ausreichendem Umfang zur Verfügung. Dadurch können von gängigen Produkten größere Mengen abgenommen und attraktivere Einkaufspreise erlangt werden. Ebenso sollte das (Haupt-)Lager in der Nähe des Shops und Bereiche für besonders gängige Produkte auch im Laden vorhanden sein (z. B. unterhalb der Displays). Damit können die Regale durch die Mitarbeiter schneller nachgefüllt werden. Außerdem ist auf einen kontinuierlichen Lagerumschlag zu achten, damit Produkte nicht veralten bzw. die Kosten für die Lagerhaltung nicht zu hoch ausfallen.⁵⁸

4.4.4 Leistungsstarkes Kassensystem

EDV spart Ressourcen

Ein Museumsshop sollte grundsätzlich mit einem leistungsstarken, EDV-gestützten Kassensystem betrieben werden. Dies erleichtert die Lagerhaltung (Nachbestellung etc.) und ermöglicht eine genaue Statistik (Absatz pro Artikel bzw. pro Produktgruppe/Tag oder Woche etc.), wonach die Produktpalette angepasst werden kann. Ein leistungsstarkes Abrechnungssystem spart zudem personelle Ressourcen.

EC- und Kreditkarte

Insbesondere in Museumsshops mit einem hohen Anteil an ausländischen Besuchern könnte die Bezahlung mit EC- und ggf. auch Kreditkarte garantieren, dass potenzielle Käufer nicht ausgeschlossen werden.

4.4.5 Sicherheit

Sicherheit ist unbedingt zu berücksichtigen

Die Sicherheit sollte von Anfang an mitberücksichtigt werden, um einen allzu großen Warenverlust zu vermeiden. Grundsätzlich bietet es sich an, den Shop möglichst übersichtlich zu halten, damit das Personal den Überblick behalten kann. Elektronische Sicherungssysteme sind meistens sehr kostspielig – bei großen Museumsshops sind sie hingegen eine Überlegung wert. Sollte eine Videoüberwachung im Museum installiert sein, könnte diese auf den Museumsshop ausgeweitet werden.

4.5 Erfolgskontrolle

Arbeit mit Kennzahlen und Erfolgsfaktoren

Wie bereits zu Beginn erwähnt, sollten die für den Museumsshop gesetzten Ziele regelmäßig überprüft werden. Hierzu können zusätzlich die in diesem Beitrag angeführten Kennzahlen bzw. die für den eigenen Betrieb definierten Kennzahlen herangezogen werden. Des Weiteren bieten sich auch sog. „Performance-Checks“ an.⁵⁹

Controlling und Kontrolle

Grundsätzlich ist bei der Erfolgskontrolle zwischen der Kontrolle und dem Controlling zu unterscheiden.⁶⁰ Beiden Funktionen ist gemein, dass sie einen Vergleich zwischen den geplanten und realisierten Grö-

ßen herstellen (Soll-Ist-Vergleich). Eine (End-)Kontrolle wird allerdings erst zum Abschluss einer bestimmten Periode durchgeführt (z.B. Geschäftsjahr). Ihr Ziel ist es u. a. herauszufinden, warum Ziele nicht erfüllt, erfüllt oder gar „übererfüllt“ wurden. Aus diesen Einschätzungen kann dann für die nächsten Projekte bzw. für das nächste Geschäftsjahr gelernt werden. Das Controlling ist hingegen ein parallel laufender Prozess, der u. a. festgestellte Mängel – wenn möglich – direkt beseitigt und somit steuernd in den laufenden Management-Prozess eingreift.

Zusammenfassend können folgende Faktoren angeführt werden, die bei der Erfolgs-/Zielkontrolle berücksichtigt werden sollten.⁶¹

Faktoren der Erfolgs- und Zielkontrolle

Erfolgs- bzw. Messfaktoren (Auswahl)

Zahl der Käufer im Museumsshop (im Verhältnis zur Gesamtbesucherzahl des Museums)

Gesamtumsatz/-gewinn allgemein und pro Käufer und Museumsbesucher, ggf. je Monat/Woche/Tag/Stunde und je Quadratmeter. Wie hoch ist der Nettogewinn?

Kosten/Ertrag (Rohertrag, Rohaufschlag, Betriebsergebnis etc.)

Übersicht der Betriebs- und Personalkosten

Wareneinsatz (Zusammenhänge zwischen Einkauf und Gewinn herstellen); Umsätze in den einzelnen Produktgruppen und der einzelnen Produkte: Welche Produkte verkaufen sich gut (Bestseller) und welche sehr schlecht (Ladenhüter)?

Lagerumschlaghäufigkeit (Lagerdauer in Tagen etc.)

Zufriedenheit der Besucher, der Shopmitarbeiter (und ggf. der ehrenamtlichen Kräfte) sowie der sonstigen Museumsangestellten in Bezug auf den Museumsshop; ggf. auch Feedback der Lieferanten und Kooperationspartner mit einbeziehen

Reflexion (auch wenn schwer messbar): Wurden die Vermittlungs- und Kommunikationsziele erreicht?

Fragen, die sich aus der Erfolgskontrolle ergeben können (Auswahl)

Was kann unternommen werden, um die Umsätze und vor allem den Gewinn zu steigern? Z. B.: Ladenhüter ohne größere Verluste absetzen (durch Sonderaktionen etc.), Umgestaltung des Verkaufsraumes und verkaufsfördernde Maßnahmen, Erzielung höherer Rabatte durch Kooperationen und/oder größeren Wareneinkauf.

Wie kann eine bessere Verzahnung des Museumsshops mit den anderen Museumsabteilungen realisiert werden (z. B. Teilnahme an Sitzungen zu geplanten Sonderausstellungen)?

Wie kann die Besucherorientierung der Mitarbeiter erhöht werden (z. B. Schulungen)?

Wie können wir ehrenamtliche Mitarbeiter für den Museumsshopbetrieb gewinnen (z. B. über Förderkreis oder lokale Ehrenamtsagentur)?

Wie kann der Museumsshopbetrieb noch effizienter gestaltet werden (ggf. neues Kassensystem)?

5. Abschlussbemerkungen

Diskurs

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass eine verstärkte und produktive Aufnahme des Diskurses bzgl. der Museumsshophematik zwischen „Vermittlung und Kommerzgefahr“ von den Museen und deren Stakeholdern sinnvoll erscheint (u. a. Diskussionsforen). Der Museumsshop ist eines der Elemente, das die „sinnvolle Gratwanderung“ zwischen Bildung, Vermittlung, Besucher- und Marktorientierung besonders augenscheinlich verkörpert.



Management-Tipp

Die Diskussion über das Für und Wider von Museumsshops muss sehr verschiedene wesentliche Aspekte der Museumsarbeit berücksichtigen. Sie sollte Basis für die Verhandlung und Vereinbarung sinnvoller Wege für einen adäquaten Shopbetrieb unter allen beteiligten Akteuren sein.

Darüber hinaus bietet sich der Aufbau eines deutschen Museumsshopnetzwerkes nach dem Vorbild der „Museum Store Association“ an, das die Bündelung von Kompetenzen und Produktionen vorantreibt, eine Agenda für einen vertretbaren Shopbetrieb verfasst („Code of ethics“), Tagungen und Schulungen sowie ggf. Messen und dergleichen ausrichtet.

Zusammenfassung: Erfolgsfaktoren

Zusammenfassend können folgende ausgewählte Faktoren für einen erfolgversprechenden Museumsshopbetrieb angeführt werden:

- Der Museumsshop ist als wichtiger Bestandteil des Museums anzuerkennen – auch zum Ausbau der internen Kooperation. Seine Potenziale hinsichtlich Vermittlung, Bildung, Barrierenabbau, Kommunikation und Finanzmittelakquise sind bewusst zu machen.
- Ein Museumsshop sollte im Vorfeld gut geplant und strategisch ausgerichtet werden.
- Die Entwicklungen des Shops und der gesetzten Ziele sollten permanent überprüft werden.
- Der Shop muss wandlungsfähig bleiben, um sich neuen Umweltbedingungen anpassen zu können und auch für Stammkunden von Interesse zu bleiben.
- Faktoren wie ein kompetentes Verkaufsstellenmanagement, geschultes Verkaufspersonal, ein leistungsfähiges Abrechnungssystem, die Lage, das Shopdesign, die Produktlinie und -kontraktion sowie dessen Einbindung in das bestehende Marketingkonzept stellen wesentliche Erfolgsfaktoren dar.⁶²

Anmerkungen und Quellennachweise (Literaturliste auf der CD-ROM)

- 1 Der Autor hat im Jahr 2001 einen Museumsshop für die Stiftung Schloss Neuhausen-Gebäude GmbH konzipiert, aufgebaut und geleitet.
- 2 Vgl. hier und im Folgenden Brock 1997: 20f. Anm.: Unter Hellenismus versteht man im allgemeinen die Stilepoche zwischen Alexander dem Großen und der Epoche der Kaiserzeit nach Caesar, als die römische Welt zunehmend den kleinasiatischen Raum wirtschaftlich und politisch dominierte; die Kunst hingegen blieb weiterhin von den griechischen Wurzeln geprägt und dominierte auch nach der Zeitenwende die Kunst des römischen Kaiserreichs.
- 3 Vgl. Museums Store Association 1994.
- 4 Vgl. ausführlich <http://www.museumdistrict.com/>, Zugriff am 14. August 2008.
- 5 Vgl. beispielhaft zum Aufkommen von Museumsshop in der deutschen Museumslandschaft Günter/Graf 2004: 58-60.
- 6 Vgl. Compania Media 1999 (zahlreiche Beiträge zu unterschiedlichen Fragestellungen der Museumsshopthematik, z.B. zu rechtlichen Implikationen und Kooperationen sowie ein ausführlicher Teil mit Praxisbeispielen), Fliedl et al. 1997 (Ausstellungskatalog mit verschiedenen Beiträgen die sich u. a. aus kulturwissenschaftlicher Sicht mit den Museumsshopartikeln befassen), John 2000a (ebenfalls zahlreiche Beiträge zu verschiedenen Facetten des Museumsshopbetriebes, u.a. zum Management und zur Produktentwicklung) und Kleindorfer-Marx/Löffler 2000 (in diesem Band werden die historischen Zusammenhänge und die Verknüpfungen zwischen den „Warenwelten“ Museum und Kaufhaus primär am Beispiel des Museumsshop aufgezeigt).
- 7 Vgl. Hoffmeister 1998 (Ergebnisse einer quantitativen Befragung von Museen in NRW zu verschiedenen Themenbereichen des Museumsshopwesens), Günter/Graf 2004 (sehr empfehlenswerte, bundesweite quantitative Studie zur Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Situation deutscher Museumsshops, die zusätzlich durch zwei ausführliche, einleitende Beiträge bereichert wird) und exempl. für die USA Toepler/Kirchberg o.J.
- 8 Vgl. exempl. Hütter 1997, 1999, 2004 und Krupp 2005a/b.
- 9 Vgl. exempl. und vertiefend Hütter 1999.
- 10 Rauterberg 1999: 21.
- 11 Vgl. Siebenmorgen 1999: 23 und vertiefend Benjamin 1955.
- 12 Vgl. exempl. John 2000b: 12.
- 13 Siebenmorgen 1999: 24.

Beispiele aus den Kultursparten

- 14 Vgl. für diese Diskussion auch vertiefend Beiträge aus den USA von Alexander 1999, Anheier/Toepler 1998, Betts 2004 und Toepler/Dewees 2005.
- 15 Vgl. hier und im Folgenden John 200b: 11f.
- 16 Vgl. dazu vertiefend Kap. 2.1 und exempl. Hütter 1997: 2-5 und John 2000b: 12f.
- 17 Vgl. dazu ausführlich John 2008 und zur generellen Situation der Museen in Deutschland ebd. sowie Deutscher Bundestag 2007: 118-127.
- 18 Vgl. dazu vertiefend Klein 2005 und Koch 2002.
- 19 Vgl. ausführlich Leimgruber 2006b: 4.
- 20 Vgl. Günter/Graf 2004: 61. Insgesamt wurden 1.146 deutsche Museen aus unterschiedlichen Museumsgattungen und Museumsgrößen angeschrieben. Siehe vertiefend ebd.: 51f.
- 21 Vgl. hier und im Folgenden ausführlich Klein 2005: 476-486.
- 22 Vgl. Hoffmeister 2000: 54.
- 23 Vgl. exempl. Borrus 1999: 22-27.
- 24 Vgl. hier und im Folgenden ebd.
- 25 Produkte, die als besonders interessant/hochwertig erachtet werden, aber keinen Bezug zu den Ausstellungsinhalten aufweisen, werden ebenfalls aufgenommen, jedoch von Anbeginn auf die Liste der zu besteuern Artikel gesetzt.
- 26 Borrus 1999: 23.
- 27 Vgl. zu steuerrechtlichen Fragen ausführlich Pithan 2000 und speziell zu steuerrechtlichen Aspekten bei Merchandising und Licensing Borchs/Ganteführer 1999.
- 28 Vgl. zur Integration von Museumsshops in die Marketingkonzeption von Museen Günter 2000 und vertiefend zum Museumsmarketing Koch 2002 und Kotler/Kotler 1998.
- 29 Vgl. Klein 2005: 423.
- 30 Vgl. Schulenburg 2004: 38.
- 31 Vgl. Günter/Graf 2004: 81.
- 32 Vgl. vertiefend Kap. 4.
- 33 Vgl. hier und im Folgenden ausführlich Leimgruber 2006c: 6-10. Leimgruber bezieht sich bei den Kennzahlen us-amerikanischer Museen auf Untersuchungen der American Association of Museums (vgl. Merrit 2006).

- 34 In Deutschland gibt es Museumsshops, die diesen Wert überschreiten, wie z.B. das Kunstmuseum Wolfsburg und die Deichtorhallen in Hamburg mit jeweils guten 5 EUR oder gar die Firma Culture Sans Frontieres Group, die den Museumsshop im Bayerischen Nationalmuseum in München betreibt und um die 39 EUR pro Museumsbesucher umsetzt (vgl. Herstatt 2001). Mit großer Wahrscheinlichkeit unterschreiten allerdings bislang die meisten Museen den Wert von 1,70 EUR pro Museumsbesucher (vgl. Leimgruber 2006c: 19).
- 35 Vgl. hier und im Folgenden ebd.
- 36 Vgl. vertiefend zur Machbarkeitsstudie Föhl 2007.
- 37 Vgl. vertiefend und exempl. Dommers 2000 Leimgruber 2005a und 2006b: 24-28.
- 38 Vgl. Krupp 2005a: 4-6 und Leimgruber 2006b: 24-28.
- 39 Vgl. für den Tabelleninhalt Brockmeyer 1999, Pithan 2000 und Scheuerl 1999.
- 40 Vgl. für den Tabelleninhalt Leimgruber 2005a und 2006b 25-28.
- 41 Vgl. Scheuerl 1999: 37-39.
- 42 Vgl. hier und im Folgenden Günter/Graf 2004: 68-75.
- 43 Vgl. für die Checkliste und das ges. Kap. 4 Hütters 1997, Krupp 2005a/b und Leimgruber. 2006b.
- 44 Vgl. exempl. Koch 2002: 92-95.1
- 45 Vgl. vertiefend zur Strategieformulierung Klein 2005: 259-307 und zur Entwicklung von Zielen ebd.: 243-258.
- 46 Vgl. Leimgruber 2006c: 11 und im Folgenden ebd.: 13. Die Erhebungen von Graf/Günter (2004: 86f.) haben ergeben, dass in 87,4 % der befragten Museen ihren Museumsshop von einem Mitarbeiter betreuen lassen.
- 47 So sind bspw. im Wuppertaler von der Heydt Museum mehr als fünfzig ehrenamtliche Mitarbeiter tätig.
- 48 Vgl. auch zu Produktgruppen und deren Verbreitung an deutschen Museen Günter/Graf 2004: 88-93.
- 49 Vgl. ebd.: 92f.
- 50 Vgl. vertiefend und exempl. Schleiner 1999 und Strauch 2003 sowie zu den rechtlichen Aspekten von „Merchandising“ Bretz 2003.
- 51 Vgl. vertiefend zur Museumsgastronomie Leimgruber 2005c.
- 52 Vgl. vertiefend Föhl 2008 und Inter 1999.
- 53 Vgl. hier und für das ges. Kapitel Leimgruber 2006c: 11-15.
- 54 Vgl. vertiefend Föhl et al. 2007.

Beispiele aus den Kultursparten

55 Vgl. Günter/Graf 2004: 84–86.

56 Vgl. Leimgruber 2006c: 10 und vertiefend zur Verkaufsraumgestaltung Hoffmeister 2000: 37.

57 Vgl. Leimgruber 2006c: 10 und eigene Erfahrungen des Autors.

58 Vgl. hierzu ausführlich Leimgruber 2006c: 15-17.

59 Vgl. hierzu ausführlich Leimgruber 2006a.

60 Vgl. hier und im Folgenden Klein 2005: 503-513.

61 Vgl. für die Checkliste auch Leimgruber 2006a und Krupp 2005b: 19-21.

62 Vgl. auch exempl. Hoffmeister 2000: 54f.