

EVA HOFFMEISTER

Museumsläden in Nordrhein-Westfalen

Praktische Organisation und Marketingkennzahlen

Unter der Überschrift »Museumsläden in Nordrhein-Westfalen – Praktische Organisation und Marketingkennzahlen« möchte ich den tatsächlichen Stand der Dinge in Sachen rheinischer und westfälischer Museumsläden schildern, so wie ich ihn während einer Serie von Interviews im Frühjahr des Jahres 1997 feststellen konnte.* Die Fragen, die ich den Leiterinnen und Leitern der Museen damals gestellt habe, bezogen sich unter anderem auf Einrichtungs- und Ausstattungsmodalitäten, Entscheidungswege, Bestellwesen, Präsentation der Sortimente und Dekoration sowie die Umsatz- und Besuchsstatistik der Geschäftsjahre 1995 und 1996.

Zu Beginn gehe ich auf die wichtigsten Stichworte des theoretischen Hintergrundes der Befragung ein. Anschließend werde ich die Befragungsbedingungen vorstellen und danach aufzeigen, in welcher Form das absatzpolitische Instrumentarium des Handelsbetriebes in nordrhein-westfälischen Museen eingesetzt wird sowie schließlich zwei der insgesamt vier ermittelten Kennzahlen in einem Museumsvergleich vorstellen. Am Ende steht – als **ein** Ergebnis der Studie und meiner eigenen Erfahrung mit der Einrichtung und dem Betrieb von Verkaufsstellen in Museen – die Kurzcharakteristik eines ›guten‹ Museumsladens.

Theoretischer Hintergrund

Den Ausführungen zu Zielhierarchie und Handelsmarketing möchte ich zwei Annahmen als gegeben voranstellen:

1. Museen betreiben Marketing.
2. Museumsläden sind Einzelhandelsunternehmen.

Zielhierarchie:

Unternehmensziele – Handlungsziele – Marketingziele

Marketingziele einer gewinnorientierten Unternehmung stehen in einer Hierarchie unterschiedlicher Zielebenen. Diese Hierarchie kann als Pyramide dargestellt werden. Die Zahl und der Konkretisierungsgrad der Ziele nimmt von der Spitze zur Basis dieser Pyramide hin zu.

An der Spitze der Pyramide stehen drei übergeordnete Zielebenen: Oberste Priorität im Bestreben, einen Unternehmenserfolg zu erreichen, hat der **Unternehmenszweck**, der ausdrückt, welche Art von Leistung die Unternehmung erbringen soll, zum Beispiel: »Wir helfen Unternehmen bei der Bewältigung ihrer Informations- und Kommunikationsprobleme.«

Der Unternehmenszweck wird gefolgt von der **Unternehmensidentität**, auch als »Corporate Identity« bezeichnet. Sie soll sich im Verhalten, der Kommunikation und dem Erscheinungsbild der Unternehmung zeigen und sich in der Öffentlichkeit als ihr kennzeichnendes Image ausdrücken. Sie manifestiert sich in vier Bereichen: Corporate Design, Corporate Behaviour, Corporate Communication sowie Unternehmenskultur.

Auf der letzten der drei übergeordneten Zielebenen werden die **Unternehmensgrundsätze** formuliert, die Leitlinien, mit denen das Unternehmen seine Standpunkte zu wichtigen Fragestellungen beschreibt, z. B.: »Zur Herstellung unserer Produkte verwenden wir ausschließlich nachwachsende Rohstoffe.« Die Grundsätze beziehen sich mit stetig ändernder Priorität auf Kunden, Mitarbeiter, Umwelt sowie Gewinn und Wachstum.

Aus den Ebenen der übergeordneten Ziele ergeben sich die Ebenen der konkreten Handlungsziele: Sie werden angeführt von den **Unternehmenszielen**. In ihnen legt die Unternehmung die

Zustände fest, die durch unternehmerische Maßnahmen erreicht werden sollen. Sie können in Gruppen eingeteilt werden:

- Marktstellungsziele (z. B. Höhe des Marktanteils, Umsatzhöhe)
- Rentabilitätsziele (z. B. Höhe des Gewinns oder der Umsatzrentabilität)
- finanzielle Ziele (z. B. Grad der Kreditwürdigkeit oder der Selbstfinanzierung)
- soziale Ziele (z. B. Arbeitszufriedenheit, soziale Integration der Mitarbeiter)
- Prestigeziele (z. B. Unabhängigkeit, Möglichkeit der politischen Einflußnahme)

Aus den bis hier definierten Vorgaben, die miteinander vereinbar sein müssen und bei veränderten Handlungsbedingungen neu aufeinander abzustimmen sind, werden als nächstes die genauen **Teilziele** für die verschiedenen Aufgabenbereiche der Unternehmung (unter anderem Beschaffung, Marketing, Finanzen) erarbeitet. Mit ihrer Umsetzung wird die Realisierung der Unternehmensziele möglich.

Hängt der Unternehmenserfolg von der Beeinflussung der Absatzmärkte ab, so ist Absatzmarketing (neben Beschaffungsmarketing, Personal- und Finanzmarketing) der Aufgabenbereich der Unternehmung, dem in der Formulierung der **Marketingziele** besondere Bedeutung zukommt. Mit den Marketingzielen werden auf der untersten Zielebene die Zustände festgelegt, die auf dem Absatzmarkt erreicht werden sollen.

Auch Marketingziele, die sehr viel präziser sind als die vorgenannten Oberziele der Unternehmung, werden in Gruppen eingeteilt. Man unterscheidet ökonomische und psychographische Marketingziele.

Ökonomische Marketingziele, die in engem Zusammenhang zu den generellen Unternehmenszielen stehen, sind z. B. die Höhe des Deckungsbeitrags und des Marktanteils, die Höhe des Gewinns oder der Umsatzrentabilität.

Psychographische Marketingziele beziehen sich auf mentale Prozesse der Konsumenten und betreffen z. B. die Höhe des Bekanntheitsgrades oder die Beeinflussung der Imagebildung und der Kaufabsicht der potentiellen Kunden.

Marketingziele müssen hinsichtlich Inhalt, Ausmaß, Zielgruppen- und Zeitbezug vollständig formuliert sein, sie müssen dem

anstehenden Bewertungsproblem entsprechen, und sie müssen eine vertikale und horizontale Koordinierung der verschiedenen Zieldimensionen erlauben. Es ist Aufgabe des Managements, die verschiedenen Beziehungen der Ziele untereinander zu erkennen. Die Beziehungen können ergänzender, neutraler oder auch entgegengesetzter Art sein, man spricht von Komplementarität, Neutralität und Konflikt. Weiterhin hat das Management die Aufgabe, die Ziele in ein Zielsystem einzuordnen.

Aus der Festlegung der Zieldimension und ihrer Operationalisierung ergibt sich schließlich die Entwicklung des **Marketingplans**. Er verbindet Marketingkonzept und Marketingstrategie sowie die Analyse der Zielgruppen und der Ausgangssituation. Im Marketingplan wird der Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums – Marketing-Mix aus Produkt- und Sortimentpolitik, Distributionspolitik, Preis- und Konditionenpolitik sowie Kommunikationspolitik – festgelegt. Der Marketingplan ist ein wesentliches Mittel zur Koordinierung und Lenkung der Marketinghandlungen.

Zielhierarchie im Museumsbereich

Um die verschiedenen mit der Einrichtung von Museumsräumen verbundenen Erwartungen untersuchen zu können, ist es hilfreich, diese Zielhierarchie auf den Museumsbereich zu übertragen: Das Museumsmanagement schreibt in einem ersten Schritt für alle Belange der Einrichtung (Sammlung, Restaurierung/Pflege, Forschung und Vermittlung) die übergeordneten Ziele fest (1. Zweck, 2. Identität, 3. Grundsätze). Alle drei Zielebenen sind abhängig von kulturpolitischem Auftrag, finanzieller Ausstattung oder wissenschaftlichem Anspruch des Museums. Mit der Festlegung dieser Ziele nehmen die Beteiligten – Museumsleitung, Rechtsträger, Sponsor – die Weichenstellung für die Außenwirkung des Museums vor und bestimmen das Qualitätsniveau der Einrichtung. Mit einem Museumsraum können dann z. B. die folgenden Handlungsziele, genauer: ›Museums‹-Ziele verbunden sein.

Vermittlungsziele

- Vertiefung der Museumsinhalte durch den Verkauf einschlägiger Literatur
- Vertiefung der Museumsinhalte durch den Verkauf weiterführender, selbst entwickelter Produkte (CD-ROM, Gesellschaftsspiel etc.)

Imageziele

- Profilierung des Museums als besucherorientierte Einrichtung (professionell ausgestattete und organisierte Dienstleistungszonen)
- Verbreitung der Marke »Museum« durch den Verkauf von Merchandising-Sortiment
- Einbindung des Museums in das öffentliche Leben durch Kooperationen mit ortsansässigen Produzenten (Kunstgewerbe etc.) und Übernahme ihrer Ware in das Verkaufssortiment
- Einbindung des Museums in seine ›Nachbarschaft‹ durch das Angebot von Warengruppen, die auch für Nicht-Museumsbesucher attraktiv sind

Rentabilitätsziele

- Erzielung von Einnahmen zur Unterstützung des Ankaufs- oder Unterhaltsets
- Erzielung von Einnahmen zur Produktion neuer Verkaufsartikel

Marktforschung

- durch direkte Kontakte zwischen Verkaufspersonal und Besuchern

Entsprechend diesen Handlungszielen müssen die Museen die Rolle der Museumsläden im Gesamtkonzept »Museums-Marketing« definieren. Bezogen auf die Vermittlungstätigkeit berücksichtigt Marketing für Museen die Bereiche Leistungspolitik (Art, Qualität, Kontinuität der Leistung, Besucherservice), Distributionspolitik (Öffnungszeiten, Erreichbarkeit, »Museum in der Schule«, Absatzmittler), Preispolitik (Eintrittspreise, Ermäßigungen, ›Abonnenten‹-System, Zahlungsbedingungen) und Kommunikationspolitik (Öffentlichkeitsarbeit, persönliche Kontakte, Werbung). Da Verkaufsstellen in Museen zum einen Informationsmedien vertreiben, mit deren Hilfe Ausstellungsinhalte nachvollziehbar gemacht oder vertieft werden können, sind sie im Leistungs-Mix des Museums besonders zu berücksichtigen. Da zum anderen zumindest ein theoretischer Zusammenhang besteht zwischen der Höhe des Museumseintrittspreises und dem Ausgabeverhalten der Besucher im Museumsladen, ist dieser im Preis- oder Kontrahierungs-Mix zumindest theoretisch zu berücksichtigen. Und weil zum dritten die Verkaufsstellen von Museumsbesuchern als Teil

der kulturellen Einrichtung wahrgenommen werden, sind Verkaufsstellen schließlich im Kommunikations-Mix des Museums ebenfalls besonders zu berücksichtigen.

Über die Festlegung von Rentabilitätszielen wirken Verkaufsstellen zusätzlich als Profit-Center der Museen, also als Unternehmensbereich mit Verantwortung für betriebswirtschaftlichen Erfolg und gesondertem Erfolgsausweis. Eine relativ hohe Entscheidungsfreiheit sowie eine auf das Profit-Center bezogene Erfolgsermittlung sind organisatorische Voraussetzung für das Erreichen der Rentabilitätsziele.

Die absatzpolitischen Instrumente des Handelsbetriebes

Marketing – eine ursprünglich rein absatzmarktorientierte Unternehmenspolitik – findet seit den 80er Jahren in unterschiedlicher Ausprägung auch in nicht gewinnorientierten Unternehmen Anwendung: Museen bedienen sich – vor allem in Ausübung ihrer Vermittlungsfunktion – der Erkenntnisse des Dienstleistungs-, Nonprofit- oder Kulturmarketing. Verkaufsstellen in Museen sind jedoch Einzelhandelsunternehmen. Mit ihrer Eröffnung ist der quasi unumgängliche Vorgang der Einnahmenerzielung verbunden. Dies bedeutet, daß die Betreiber – wollen sie den Laden erfolgreich führen – Grundsätze des Handelsmarketings anwenden müssen.

Wie im Konsumgüter- und Dienstleistungsmarketing, so leiten sich auch im Handelsmarketing die Marketingziele aus den übergeordneten und den Unternehmenszielen ab. Die Marketingziele sind Basis des Marketingplans, in dem wiederum der Marketing-Mix definiert wird. Dieser beschreibt die qualitative, quantitative und zeitliche Kombination der Marketinginstrumente.

In Erweiterung der allgemeinen Marketinginstrumente werden unter absatzpolitischen Instrumenten diejenigen speziellen Handlungsmöglichkeiten in der Geschäftspolitik des Handelsbetriebes verstanden, die das Kaufverhalten der aktuellen und zukünftigen Kunden beeinflussen: Gestaltung des Verkaufsraums, Sortiment, Preise und Konditionen, Werbung, Personal. Da der Standort des Museums den Standort des Museumsladens vorgibt – es werden in der Regel (noch) keine »Dependancen« z. B. in Innenstadtlagen eröffnet –, vernachlässige ich an dieser Stelle das Instrument Standortpolitik.

Verkaufsraumgestaltung

Ladengestaltung im weiteren Sinn umfaßt die Bereiche Fassade, Schaufenster, Verkaufsraum, Regalflächenoptimierung und Kassenorganisation. Die spezielle Gestaltung des Verkaufsraums wird durch mehrere Faktoren bestimmt:

Laden-Layout

- Raumaufteilung in verschiedene Funktionszonen (Warenflächen, Kundenflächen, Theken- oder Kassenflächen)
- Raumanordnung innerhalb der Funktionszonen (Regale, Warenträger, Gänge)

Space Utilisation

- qualitative Raumzuteilung (Zuordnung von Artikeln zu bestimmten Regalplätzen und -flächen)
- quantitative Raumzuteilung (Aufteilung der Regalflächen)

Interior Design

- Raumeinrichtung durch die Gestaltung der Raumelemente (Möblierung, Boden- und Treppengestaltung etc.)

Atmospherical surroundings

- Raumumfeldgestaltung (Atmosphäre, Musik etc.)

Ziele der Verkaufsraumgestaltung sind unter anderem die Erhöhung von Umsatz, Deckungsbeitrag, Verweildauer und Einkaufsstättentreue.

Bei der Planung der Inneneinrichtung sind als Handlungsmöglichkeiten möglichst flexible Veränderungen von Lichtverhältnissen, Warenpräsentation und Dekoration vorzusehen.

Ein Kontrollmittel für die Qualität der Verkaufsraumgestaltung ist die Kennzahl Flächenleistung als Relation von Verkaufsfläche in Quadratmetern zum Jahresumsatz.

Sortimentpolitik (Leistungspolitik)

Als Sortiment wird die Summe aller Absatzobjekte (Sachgüter, Dienstleistungen oder Rechte) bezeichnet, die ein Anbieter im Laufe einer Saison seinen Abnehmern anbieten will.

Sortimente lassen sich durch die Anzahl der alternativ angebotenen Artikelgruppen (Sortimenttiefe), die Anzahl der additiv angebotenen Artikel (Sortimentbreite) sowie die Artikelschwerpunk-

te (Sortimentrahmen) beschreiben. Wegen der ständigen Anpassung an Marktveränderungen – Wechsel von Bezugsquellen, Änderung von Trends und Kundenwünschen oder der räumlichen Möglichkeiten – unterliegen Sortimente notwendigem Wandel.

Ziele der Sortimentpolitik sind – Gewinnorientierung vorausgesetzt – zum einen die Minimierung der Kosten durch Senkung von z.B. Einstandspreisen und Handlungskosten als auch die Maximierung der Erlöse durch Erhöhung von z.B. Artikelumsatz und Zahl der Kunden.

Das Verkaufsstellenmanagement kann sich folgender sortimentpolitischer Handlungsmöglichkeiten bedienen:

- Einengung des vorhandenen Sortiments durch Streichung einzelner Artikel oder ganzer Artikelgruppen (Sortimentkontraktion),
- Ausweitung des vorhandenen Sortiments durch Hinzunahme einzelner Artikel oder Artikelgruppen (Sortimentexpansion),
- Strukturveränderungen durch Verschieben der Umsatzanteile (Sortimentvariation).

Kontrollmöglichkeiten bezogen auf Umsatz, Deckungsbeitrag und Rentabilität sind:

- Kennzahlenrechnung zur Beurteilung der Umsätze einzelner Artikel,
- Kennzahlenrechnung zur Beurteilung der Umsätze ganzer Warengruppen,
- Analyse der Kundenreaktionen.

Preispolitik

Als Preis wird diejenige Menge an Geld bezeichnet, die der Käufer für eine bestimmte Menge eines Gutes an den Verkäufer übertragen soll.

Preispolitische Maßnahmen führen zu Veränderungen von Forderungen gegenüber Kunden. Sie können zum einen quantitativer Natur sein (Höhe des Preises), zum anderen zeitlicher (Zeitpunkt der Geldübertragung) oder qualitativer Natur (zulässige Zahlungsmittel).

Das Preisniveau bestimmt sich zum einen nach seiner Fixierung, also nach:

- Anzahl und Anwendung der Kalkulationssätze (Handelsspannen),
- dem Verhältnis der Preise zu denen der Mitanbieter (Hoch- oder Niedrigpreispolitik),
- der Häufigkeit, mit der Preise in einem bestimmten Zeitabschnitt geändert werden,

sowie zum anderen nach der Darstellung des Preises durch:

- Bevorzugung einzelner Ziffern (entweder 5 und 9 oder gleiche Ziffern),
- Anzeigen auch anderer Preise (z.B. frühere oder die anderer Anbieter),
- starke Hervorhebung (z.B. große Preisschilder, Symbole).

Im Zentrum des Zielsystems der Preispolitik steht die Gewinnmaximierung. Sie kann begleitet werden von verschiedenen innen- oder außengerichteten, lang- oder kurzfristigen Zielen wie der Erhöhung der Liquidität oder dem Abverkauf veralteter Produkte.

Preispolitische Handlungsmöglichkeiten im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften sind einerseits die Sonderangebotspolitik – bezogen auf ein vorübergehendes Angebot einzelner Waren – und andererseits Verkäufe unter Einstandspreis. Die Entscheidung für eine bestimmte Handlungsmöglichkeit setzt die Möglichkeit ihrer Beurteilung aus Sicht der potentiellen Kunden voraus. Eine solche Beurteilung kann sich auf empirische Daten – Preistests, Konkurrenzforschung, Kundenbefragung – oder auf theoretische Erklärungsansätze stützen.

Werbeplanung

Die Kommunikationspolitik einer Unternehmung setzt sich zusammen aus Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations), Verkaufsförderung, Präsentationspolitik, persönlichem Verkauf, den verschiedenen Formen der nonverbalen Kommunikation (Corporate Design) und Werbung. Als für Handelsbetriebe relevantes Mittel der Kommunikationspolitik möchte ich im folgenden die Werbeplanung vorstellen.

Werbung ist die bewußte, gezielte und kostenverursachende Gestaltung der nichtpersönlichen Kommunikation zwischen der Handelsunternehmung und den aktuellen und potentiellen Kunden unter Einschaltung bestimmter Werbeträger. Werbeträger

sind Personen oder Sachen, die zur Streuung der Werbemittel eingesetzt werden. Beispiele für Werbemittel und ihre Träger sind Anzeigen in Printmedien, Werbespots in Film, Funk und Fernsehen, besondere Präsentationen im Verkaufsraum, Dekoration im Schaufenster etc.

Ziele der Werbeplanung können ökonomischer Art – z. B. Erhöhung des Umsatzes bestimmter Artikel, Erhöhung des durchschnittlichen Kaufbetrags pro Kunde – oder psychologischer Art sein – z. B. Veranlassung des Besuchs einer Verkaufsstelle, Ausbildung von Kaufabsichten. Sie sind auf die Profilierung der Handelsleistung gerichtet und auf die Schaffung einer wirksamen Nachfrage.

Maßnahmen der Werbeplanung im Rahmen des Werbebudgets sind zum einen die Festlegung von Werbeobjekten nach Inhalt und Art der Darstellung sowie zum anderen die Streuung der Werbung. Auch hier kann zur Vorbereitung der Entscheidungsfindung auf empirische Untersuchungen, Pretests/Posttests, zurückgegriffen werden.

Die Kontrolle der durch Kommunikationspolitik bzw. Werbung erzielten Wirkung ist naturgemäß schwierig, da in der Beeinflussung des Käuferverhaltens alle absatzpolitischen Instrumente sowie Faktoren aus dem Umfeld der Käufer zusammenwirken.

Personalpolitik

Die kundenorientierte Personalpolitik einer Handelsunternehmung beinhaltet die Bereiche Beschäftigung, Entgelt und Bildung.

Im Rahmen der innerbetrieblichen Beschäftigungspolitik ist zu entscheiden, wieviele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit welchem persönlichen Hintergrund zu welchen Zeiten wo eingesetzt werden sollen.

Die Entgeltpolitik legt die Höhe der Löhne und Gehälter sowie eventueller Prämienzahlungen fest.

Da die Qualität der Verkaufsgespräche im Zentrum der Beziehungen zwischen Kunden und Verkaufspersonal steht, kommt der innerbetrieblichen Bildungspolitik der Handelsunternehmung besonderes Gewicht zu. Maßnahmen der innerbetrieblichen Bildungspolitik sind Aus- und Weiterbildung sowie Schulung des Personals im Hinblick auf fachliche und persönliche Qualifikation.

Weitere Faktoren, die die Qualität der Beziehungen zwischen Kunden und Personal beeinflussen, sind die generelle Auswahl des Personals, das im Verkauf eingesetzt wird (Kontaktfreudigkeit,

Auftreten), Anreizlöhne oder andere Arten der Motivation sowie Führungsstil und Kontrolle.

Ziel der Personalpolitik ist es, zu den vorgesehenen Zeiten die jeweils geplante Anzahl von Beschäftigten mit den gewünschten Qualifikationen in den relevanten Tätigkeitsbereichen einsetzen zu können. Dabei ist zu berücksichtigen, daß Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Handel über die Komponente des Corporate Behaviour das äußere und innere Erscheinungsbild der Unternehmung – Corporate Identity – wesentlich beeinflussen. Dies wiederum hat Auswirkungen auf die Effektivität der übrigen absatzpolitischen Instrumente. Auswahl, Ausbildung und Führung des Verkaufspersonals sind daher ein besonders zu berücksichtigender Bestandteil des Marketing-Mix.

Zur Kontrolle der quantitativen Personaleinsatzplanung werden vom Management Personalleistungskennzahlen erhoben.

Die Befragung und ihre Ergebnisse

Zur Beschreibung der Charakteristika von Museumsläden habe ich im Frühjahr 1997 Leiterinnen und Leiter 34 nordrhein-westfälischer Museen zu Organisationsform, Marketing und Wirtschaftsdaten der von ihnen betreuten Verkaufsstellen befragt und ihre Antworten in zwei Stichproben ausgewertet. Die Bildung von zwei Stichproben hatte zum Ziel festzustellen, ob es Unterschiede gibt zwischen den Verkaufsstellen, die vor 1995 eröffneten, und denjenigen, die ihren Betrieb nach November 1995 aufnahmen. Die Stichproben sind wegen der Zurückhaltung mancher Verantwortlicher leider nicht repräsentativ (die Anzahl von Interviews zu Museumsläden in beispielsweise Kunstmuseen entspricht also nicht dem Anteil der Kunstmuseen an allen Museen in Nordrhein-Westfalen, die Anzahl von Interviews mit externen Pächtern von Museumsläden entspricht nicht der Anzahl der insgesamt in Nordrhein-Westfalen verpachteten Museumsläden etc.).

Da nicht alle befragten Museen bzw. Pächter von Museumsläden, die Fragen zu Organisationsformen und Marketing beantworteten, Angaben zu Umsatzzahlen machen konnten, variieren die Stichprobengrößen in Abhängigkeit von den gestellten Fragen leicht.

Organisationsform und Marketing

- **Stichprobe 1:** Umfang: 25 Befragungen; Eröffnung der Verkaufsstellen: 1973 bis April 1995; Betrieb der Verkaufsstellen in 1995
- **Stichprobe 2:** Umfang: 9 Befragungen; Eröffnung der Verkaufsstellen: November 1995 bis Oktober 1996; Betrieb der Verkaufsstellen in 1996

Wirtschaftsdaten

- **Stichprobe 1:** Umfang: 22 Befragungen; Eröffnung der Verkaufsstellen: 1973 bis April 1995; Betrachtung der in 1995 erzielten Umsatzerlöse
- **Stichprobe 2:** Umfang: 7 Befragungen; Eröffnung der Verkaufsstellen: November 1995 bis Oktober 1996; Betrachtung der in 1996 erzielten Umsatzerlöse

Absatzpolitisches Instrumentarium nordrhein-westfälischer Museumsläden

Setzen die Verantwortlichen der nordrhein-westfälischen Museumsläden das absatzpolitische Instrumentarium der Handelsbetriebe ein? Einen fachmännischen Umgang mit den entsprechenden Instrumenten konnte ich in den wenigsten Fällen feststellen, statt dessen aber ein hohes Maß an Improvisation und kreativer ›Mangelverwaltung‹. Welche Ansätze eines Einsatzes sind also erkennbar?

Gestaltung des Verkaufsraums

Die Mehrheit der Museen hat in ihren Häusern genau **eine Verkaufsstelle** eingerichtet. Die Verkaufsstellen haben eine **durchschnittliche Größe** von 81 (Stichprobe 1) bzw. 75 Quadratmetern (Stichprobe 2). Der **Zugang** zu den Verkaufsstellen ist in Stichprobe 1 zu gleichen Teilen wahlweise und zwangsläufig, in Stichprobe 2 mehrheitlich zwangsläufig. Bis auf den Museumsladen in einem Freilichtmuseum befinden sich alle untersuchten Verkaufsstellen vor den Eingangskassen der Museen. Das **Erscheinungsbild** der Verkaufsstellen ist zu unterscheiden in Buchhandlung bzw. Laden, Verkaufsbereich, Kiosk und Theke. Die Verkaufsstellen beider Stichproben sind in der Mehrzahl als Läden eingerichtet. Die **Dekoration des Sortiments** erfolgt in beiden Stichproben fast ausschließlich durch Personal des Museums. In

Ausstattung, Dekoration und Präsentation des Verkaufssortiments variieren die Verkaufsstellen erheblich.

Sortimentpolitik

Sortimente in Museumsläden lassen sich unterscheiden in ständig geführte **Kernsortimente**, vorübergehend angebotene **Sondersortimente zu Wechselausstellungen**, sowie **Zusatz- und Randsortimente**. **Bestandteile des Kernsortiments** sind museumseigenes Sortiment (Kataloge, Kurzführer, Plakate, Postkarten, eigene Videos, CDs oder CD-ROMs), eigenes Merchandising-Sortiment (T-Shirts, Bleistifte, Tassen etc.), Sortimente aus Eigenproduktion (im Museum während Handwerksvorführungen hergestellte Artikel wie Backwaren, Drechselarbeiten, Papier etc.) sowie Bücher. Die Anteile der einzelnen Warengruppen am Gesamtumsatz wurden in den Erfolgsrechnungen der Museen leider nicht erfaßt.

Zahlungsmodalitäten als Bestandteil der Preispolitik

Wegen der hohen Anschaffungs- und Unterhaltskosten sowie der geringen Kundennachfrage ist in beiden Stichproben Bezahlung mittels **Kredit- oder EC-Karte** nur in wenigen Verkaufsstellen möglich. Lediglich eine Minderheit der Verkaufsstellen verfügt über ein **elektronisches Warenwirtschaftssystem** und damit über die Möglichkeit, alle wesentlichen statistischen Daten (Bestellmengen, Lagerbestände, Umschlagshäufigkeit, Einstands- und Verkaufspreise, Deckungsbeiträge, Kennzahlen etc.) jederzeit abrufen zu können.

Werbeplanung

Für die Mehrheit der Verkaufsstellen beider Stichproben wird kein **Werbeplan** erstellt. In je fünf Einrichtungen beider Stichproben finden jedoch – mehr oder weniger häufig – **Werbemaßnahmen** statt. Dies sind z. B. Hinweise auf die Verkaufsstelle im Internet, Anzeigenschaltung, Hinweise in Hausprospekten oder hauseigenen Publikationen.

Personalpolitik

Im Durchschnitt der untersuchten Verkaufsstellen sind montags bis freitags eineinhalb (Stichprobe 1) bzw. eine (Stichprobe 2) **Person beschäftigt**. An Wochenenden und Feiertagen sind zwei bzw. ebenfalls eine Person in der Verkaufsstelle tätig. Eine geziel-

te und regelmäßige Schulung des Verkaufspersonals findet nur in Ausnahmefällen statt.

Kennzahlen und Betriebsvergleich

Wirken sich diese – teilweise grundverschiedenen – Ausgangsbedingungen auf das Ausgabeverhalten der Besucher und damit auf die Höhe der in einem bestimmten Zeitraum zu erzielenden Verkaufserlöse aus? Theoretisch ja. Aber wie kann dies nachgewiesen werden?

Mit der Erstellung einer auf Museumsläden bezogenen Systematik von Umsatzkennzahlen und Betriebsvergleichen habe ich versucht, Verkaufserlöse in Museumsläden transparenter und damit nachvollziehbarer zu machen. Ich gehe dabei davon aus, daß Museen materiell hinsichtlich ihres Standorts und des angebotenen Verkaufssortiments sowie formell hinsichtlich der Erhebung ihrer Umsatz- und Besuchszahlen vergleichbar sind. Es sei jedoch deutlich darauf hingewiesen, daß es sich wegen der kleinen Stichproben zur Zeit tatsächlich ›nur‹ um einen Versuch handeln kann. Unabhängig von den Stichprobengrößen hat sich aber die eigentliche Systematik auch in nachfolgenden Berechnungen bewährt. Ziel ist es, in einer zukünftigen Befragung auf breiterer Basis, die praktischen Auswirkungen der verschiedenen Ausgangsbedingungen anhand neu zu berechnender Kennzahlen und Betriebsvergleiche tatsächlich nachzuweisen.

Von den insgesamt vier ermittelten Kennzahlen möchte ich Ihnen zwei vorstellen, nämlich den Umsatz je Museumsbesuch sowie den Umsatz je Stunde Öffnungszeit (und vernachlässige damit die Flächen- und die Personalleistungskennzahl). Die Kennzahlen wurden auf folgendem Weg errechnet:

1. (Jährlicher Umsatz aus Erlösen in Verkaufsstellen) : (Anzahl der Museumsbesuche) = Umsatz je Museumsbesuch (abgekürzt U/Mb)
2. (Jährlicher Umsatz aus Erlösen in Verkaufsstellen) : (Gesamtöffnungszeit der Verkaufsstelle in Stunden) = Umsatz je Stunde Öffnungszeit (abgekürzt U/h)

Die Umsätze aus dem Verkauf von Eintrittskarten und Führungsentgelte sind nicht Teil der Umsätze aus Erlösen in Verkaufsstellen.

len. Die Untersuchung ergab die folgenden Spitzenwerte der ermittelten Kennzahlen:

Abbildung 1

Kennzahl	Stichprobe 1			Stichprobe 2		
	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rang 1	Rang 2	Rang 3
alle Angaben in DM						
Umsatz je Museumsbesuch	Spezial-M. 6,64	Kunst-M.1 6,38	Freil.-M. 4,94	Kunst-M.1 6,25	Kunst-M.2 4,69	Spezial-M. 3,10
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	Spezial-M. 1.044,00	Kunst-M.2 559,33	Freil.-M. 469,33	Archäol.-M. 184,84	Spezial-M. 140,69	Kunst-M.1 122,55

Basis: 22 (Stichprobe 1, 1995) bzw. 7 (Stichprobe 2, 1996); Quelle: Hoffmeister 1997

Als Anhaltspunkte seien die niedrigsten Werte der Kennzahlen ebenfalls aufgeführt: Umsatz je Museumsbesuch: 0,23 DM (Stichprobe 1) bzw. 1,07 DM (Stichprobe 2); Umsatz je Stunde Öffnungszeit: 14,47 DM (Stichprobe 1) bzw. 5,97 DM (Stichprobe 2).

Im Verlauf der Jahre 1997 und 1998 hat sich gezeigt, daß in Kunstmuseen sogar ein Umsatz je Museumsbesuch in Höhe von 8 DM (inklusive Katalogverkauf) erzielt werden kann.

Auch unter den angestellten Betriebsvergleichen treffe ich eine Auswahl und stelle an dieser Stelle je zwei Vergleiche bezogen auf Merkmale der Verkaufsstellen und bezogen auf Merkmale der Museen vor.

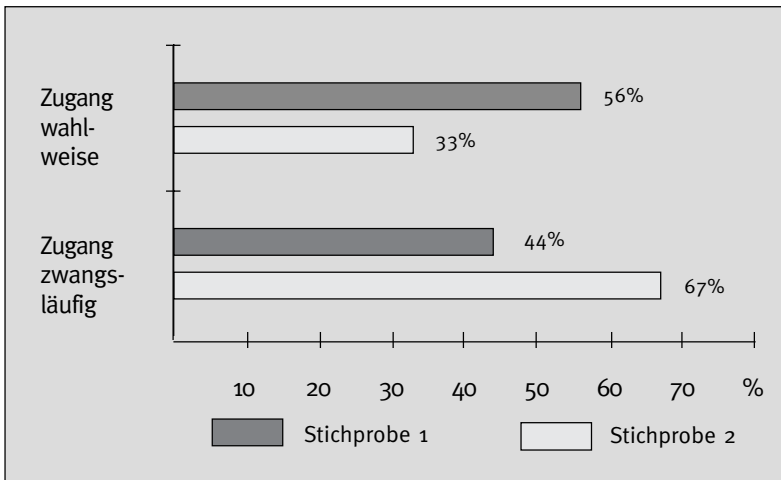
Vergleich nach Zugangsmöglichkeit

Die Verkaufsstellen in den untersuchten nordrhein-westfälischen Museen befinden sich in der Regel auf einem den Besuchern vorgegebenen Weg, nämlich vor oder im Bereich der Eingangskasse. Potentiellen Käufern wird dadurch die Möglichkeit geboten, die Verkaufsstelle zu betreten, ohne vorher den Museumseintrittspreis bezahlen zu müssen. Lediglich in Freilichtmuseen ist unter Umständen der Verkaufsbereich auf dem eigentli-

chen Ausstellungsgelände und nicht im Kassenbereich des Museums plaziert.

Größere Unterschiede zwischen den Einrichtungen ergeben sich bei der Untersuchung der Zwangsläufigkeit des Zugangs zu den Verkaufsstellen. Zwangsläufig ist ein Zugang dann, wenn Besucher auf ihrem Weg zur Eingangskasse oder auf dem Weg zum Ausgang des Museums direkt an einer Verkaufstheke vorbei oder durch eine Verkaufsstelle hindurchgehen müssen (z.B. im Eingangsbereich des Deutschen Museum Bonn, der gleichzeitig Museumsladen ist). Im Gegensatz dazu ist der Zugang fakultativ, wenn Besucher die Wahl haben, den Verkaufsbereich zu betreten oder eben nicht zu betreten (z.B. den durch eine Glasfront räumlich abgeschlossenen Museumsladen im Foyer des Hauses der Geschichte, Bonn). Abbildung 2 gibt die Verteilung der Verkaufsstellen nach ihrer Zugangsmöglichkeit wieder.

Abbildung 2: Verteilung der Verkaufsstellen nach Zugangsmöglichkeit



Basis: 25 (Stichprobe 1, 1995) bzw. 9 (Stichprobe 2, 1996); Quelle: Hoffmeister 1997

Abbildung 3 zeigt, wie sich die Zugangsmöglichkeit auf die erzielten Umsatzerlöse ausgewirkt haben könnte.

Abbildung 3

Stichprobe 1 / Anzahl	11	11	ges. 22
Zugangsmöglichkeit	wahlweise	zwangsläufig	Mittelwert aller Vk-Stellen
Umsatz je Museumsbesuch	3,18	1,86	2,52
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	280,25	70,59	175,42

Stichprobe 2 / Anzahl	1	6	ges. 7
Zugangsmöglichkeit	wahlweise	zwangsläufig	Mittelwert aller Vk-Stellen
Umsatz je Museumsbesuch	xxx	3,23	3,15
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	xxx	93,53	96,22

Alle Angaben in DM; Basis: 22 (Stichprobe 1, 1995) bzw. 7 (Stichprobe 2, 1996); Quelle: Hoffmeister 1997

Stichprobe 1: Entgegen der Erwartung, daß das Betreten einer Verkaufsstelle per se die Kaufbereitschaft des Besuchers erhöht, liegt der U/Mb bei wahlweisem Zugang zur Verkaufsstelle deutlich höher als bei zwangsläufigem Zugang. Die zweite Kennzahl steht in umgekehrtem Verhältnis: U/h sinkt um die Hälfte.

Stichprobe 2: Die Kennzahlen des Museums, das als einziges einen wahlweisen Zugang anbietet, sind aus Gründen des Datenschutzes nicht angegeben. Da der U/Mb mit 3,23 DM bei zwangsläufigem Zugang höher liegt als der U/Mb bei wahlweisem Zugang in Stichprobe 1, könnte in Auswertung der Kennzahlen dieser Stichprobe jedoch die Annahme bestätigt werden: Mit zunehmendem »Zwang«, die Verkaufsstelle betreten oder passieren zu müssen, steigt der U/Mb.

Vergleich nach Art des Erscheinungsbildes

Ein wichtiges Instrument des Handelsmarketings ist, wie schon erwähnt, das Ladenlayout. Neben der Schaufenstergestaltung sind

vor allem die Möglichkeiten der Verkaufsraumgestaltung für Betreiber von Museumsläden von Interesse. Zu unterscheiden sind hier die Gestaltung des eigentlichen Ladens (Ladenarchitektur, Flächenaufteilung, Möblierung, Regalanordnung, Beleuchtung etc.) und die Warenpräsentation (Warenplatzierung, Displaygestaltung, Dekoration). Um die Auswirkung der unterschiedlichen Einrichtungsarten auf die Höhe der Umsatzerlöse prüfen zu können, werden die Verkaufsstellen verschiedenen Einrichtungskategorien zugeordnet.

Buchhandlung

Ladengeschäft, in dem neben Büchern zunehmend auch elektronische Medien verkauft werden, zusätzliches Postkarten- und Plakatsortiment, dabei kein oder nur geringer Anteil an Merchandising- oder Design-Artikeln. Beispiele sind die Buchhandlungen im Wallraf-Richartz Museum, Museum Ludwig, Köln, und Heinz Nixdorf Museums-Forum, Paderborn,

Laden

Nach Wahrig Deutsches Wörterbuch »Raum (mit Schaufenster), in dem Waren verkauft werden«, gekennzeichnet durch reine oder partielle Selbstbedienung (offene Warenpräsentation in Regalen etc., gleichzeitig Präsentation in Vitrinen, die nur vom Verkaufspersonal zu öffnen sind). Beispiele finden sich im Haus der Geschichte und im Deutschen Museum, beide Bonn.

Verkaufsbereich

Nach Art der Verkaufsraumgestaltung, Warenpräsentation und Kassenumgebung zwischen Laden und Theke einzuordnen (kein separat abschließbarer Raum, aber doch größere Grundfläche; zum Teil einfache oder zweckentfremdete Möblierung). In dieser Art eingerichtet sind beispielsweise die Verkaufsstellen im Museum für Angewandte Kunst, Köln, und im Leopold-Hoesch-Museum, Düren.

Kiosk

Nach Wahrig »frei stehendes Verkaufshäuschen oder Stand ...« Ware und meist auch Eintrittskarten werden dem Kunden durch ein Fenster oder eine schalterähnliche Öffnung aus dem Verkaufsraum gereicht. Beispiele für eine solche Verkaufssituation sind das

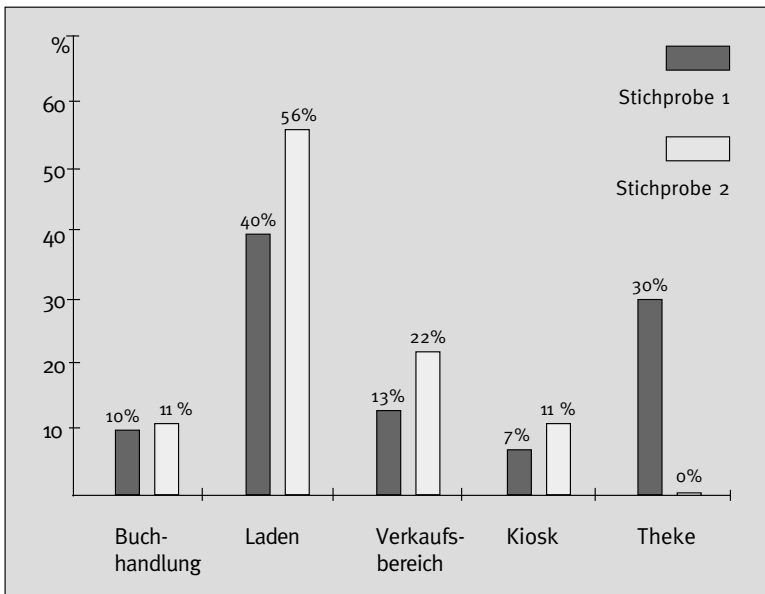
Kassenhaus des Archäologischen Parks Xanten und der Kassenbereich im Glasmuseum Rheinbach.

Theke

Gr., lat. Behältnis, nach Wahrig ursprünglich »Schanktisch«, also meist längerer Verkaufstisch, eventuell ergänzt um Postkarten-, Plakat- oder Bücherständer, meist gleichzeitig Kassentresen zum Verkauf der Eintrittskarten. In dieser Art eingerichtet sind der Kassenbereich des Rheinischen Landesmuseums Bonn und der des Gustav-Lübcke-Museums in Hamm.

Die Häufigkeitsverteilung unter den befragten Museen ist die folgende:

Abbildung 4: Verteilung der Verkaufsstellen nach Art des Erscheinungsbildes (Mehrfachnennung)



Basis: 25 (Stichprobe 1, 1995) bzw. 9 (Stichprobe 2, 1996); Quelle: Hoffmeister 1997

Abbildung 5 zeigt, wie sich die Art der Einrichtung auf die erzielten Umsatzerlöse ausgewirkt haben könnte.

Abbildung 5

Stichprobe 1 / Anzahl	10	5	2	5	ges. 22
Erscheinungsbild	Buchhandlg. bzw. Laden	Verkaufs- bereich	Kiosk	Theke	Mittelwert aller Vk-Stellen
Umsatz je Museumsbesuch	3,25	2,87	0,56	1,48	2,52
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	261,90	180,69	63,67	41,90	175,42

Stichprobe 2 / Anzahl	4	3	ges. 7
Erscheinungsbild	Buchhandlg. bzw. Laden	diverse	Mittelwert aller Vk-Stellen
Umsatz je Museumsbesuch	3,62	2,52	3,15
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	104,18	85,61	96,22

Alle Angaben in DM; Basis: 22 (Stichprobe 1, 1995) bzw. 7 (Stichprobe 2, 1996); Quelle: Hoffmeister 1997

Stichprobe 1: Der relativ hohe Umsatz in Buchhandlungen bzw. Läden läßt vermuten, daß ein Zusammenhang besteht zwischen Käuferverhalten und Erscheinungsbild der Verkaufsstelle. Zu berücksichtigen ist, daß an Theke und Kiosk in der Regel gleichzeitig der Eintrittskartenverkauf stattfindet.

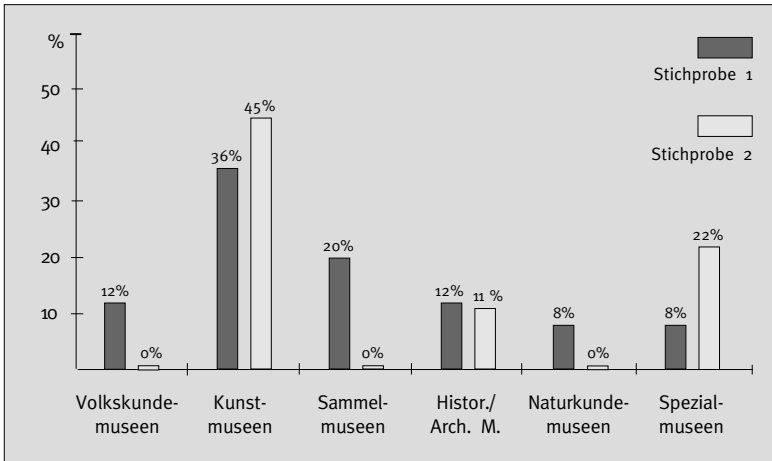
Stichprobe 2: Auch hier scheint die Kaufbereitschaft der Käufer/Besucher in den als Buchhandlungen bzw. Läden eingerichteten Verkaufsstellen größer zu sein als in den nach anderer Art gestalteten Verkaufsstellen.

Vergleich nach Museumsart

Die Museen wurden entsprechend ihren Hauptsammelgebieten und -schwerpunkten verschiedenen Museumsarten zugeordnet. Die Einteilung erfolgte nach der in Anlehnung an die UNESCO-Klassifikation vorgenommene Gliederung des Instituts für Museumskunde. Nach dieser Einteilung werden Freilichtmuseen auch hier nicht separat dargestellt. An der Umfrage beteiligten sich fünf

Freilichtmuseen, die ebenso wie ein Firmenmuseum in Stichprobe 1 enthalten sind. Kunst- und Ausstellungshäuser sind der Gruppe der Kunstmuseen zugeordnet.

Abbildung 6: Verteilung nach Museumsart



Basis: 25 (Stichprobe 1, 1995) bzw. 9 (Stichprobe 2, 1996); Quelle: Hoffmeister 1997

Abbildung 7 (siehe S. 52) zeigt, wie sich die Museumsart auf die erzielten Umsatzerlöse ausgewirkt haben könnte.

Stichprobe 1: Wegen der außergewöhnlich hohen Standardabweichung in der Gruppe der Spezialmuseen ist der für diese Museen ermittelte Wert des U/Mb nicht aussagekräftig. Der Kennzahl U/Mb der Kunstmuseen kommt im Verhältnis zum relativierten Wert der kleinen Gruppe der Spezialmuseen größere Bedeutung zu. Erlöse aus Katalog- und Kurzführerverkäufen sind in der Regel leider nicht separat auszuweisen und deshalb auch in der Gruppe Kunstmuseen Bestandteil der errechneten U/Mb.

Stichprobe 2: Die Werte der Kennzahlen der beiden untersuchten Kunstmuseen sind insofern zu relativieren, als beide Verkaufsstellen im letzten Quartal 1996 eröffneten und deshalb der Anteil des Weihnachtsgeschäfts mit höheren Umsätzen größer ist als in den anderen Gruppen. Erlöse aus Katalogverkäufen können ebenfalls nicht separat ausgewiesen werden.

Abbildung 7

Stichprobe 1 / Anzahl	3	7	4	4	2	2	ges. 22	davon 4
Art der Museen	Volkskunde-museen	Kunst-museen	Sammel-museen	Histor./archäol. Museen	Naturkunde-museen	Spezial-museen	Mittelwert aller Vk-Stellen	Freilicht-museen
Umsatz je Museumsbesuch	2,72	3,19	2,34	1,00	0,67	5,12	2,52	2,25
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	247,02	169,55	54,80	120,09	86,69	529,23	175,42	204,79

Stichprobe 2 / Anzahl	2	2	3	ges. 7
Art der Museen	Kunst-museen	Technik-museen	diverse	Mittelwert aller Vk-Stellen
Umsatz je Museumsbesuch	5,47	2,57	1,99	3,15
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	94,29	76,73	110,50	96,22

Alle Angaben in DM; Basis: 22 (Stichprobe 1, 1995) bzw. 7 (Stichprobe 2, 1996); Quelle: Hoffmeister 1997

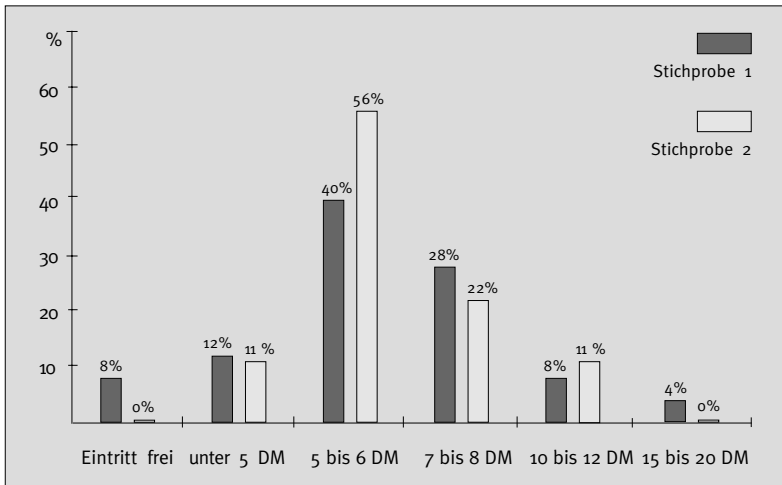
Vergleich nach Höhe des normalen Eintrittspreises

Innerhalb der befragten Museen gibt es die in Abbildung 8 dargestellten Gruppen in Abhängigkeit von der Höhe des normalen Eintrittspreises.

Abbildung 9 zeigt, wie sich die Höhe des Eintrittspreises auf die erzielten Umsatzerlöse ausgewirkt haben könnte. Die Kennzahlen der Museen, die die einzigen in ihrer Kategorie sind, werden aus Gründen des Datenschutzes wieder nicht angegeben.

Stichprobe 1: Die Gruppe der Museen mit einem Eintrittspreis in Höhe von 15 bis 20 DM ist nicht aufgeführt, da nur ein Museum einen Eintrittspreis in dieser Höhe vorsieht. Mit steigender Höhe des Eintrittspreises scheinen auch die Werte des U/Mb zuzunehmen. Eine Ausnahme bildet die Gruppe der Museen mit einem Eintrittspreis in Höhe von 7 bis 8 DM. Das Ergebnis wird bei Aufschlüsselung der deutlich größten Gruppe (Eintrittspreis 5 bis 6 DM) allerdings relativiert.

Abbildung 8: Verteilung der Museen nach Höhe des normalen Eintrittspreises (für Erwachsene)



Alle Angaben in DM; Basis: 25 (Stichprobe 1, 1995) bzw. 9 (Stichprobe 2, 1996); Quelle: Hoffmeister 1997

Abbildung 9

Stichprobe 1 / Anzahl	2	3	10	4	2	ges. 22	davon 7	bzw. 3
Museumseintrittspreis	Eintritt frei	unter 5 DM	5 bis 6 DM	7 bis 8 DM	10 bis 12 DM	Mittelwert aller Vk-Stellen	5 bis 6 DM	
							Kunst-museen	andere Museen
Umsatz je Museumsbesuch	1,47	2,28	2,91	2,05	3,46	2,52	3,52	1,48
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	192,00	25,25	148,69	195,42	546,61	175,42	180,82	73,73

Stichprobe 2 / Anzahl	1	3	2	1	ges. 7
Museumseintrittspreis	unter 5 DM	5 bis 6 DM	7 bis 8 DM	10 bis 12 DM	Mittelwert aller Vk-Stellen
Umsatz je Museumsbesuch	xxx	4,53	2,79	xxx	3,15
Umsatz je Stunde Öffnungszeit	xxx	100,31	90,91	xxx	96,22

Basis: 22 (Stichprobe 1, 1995) bzw. 7 (Stichprobe 2, 1996); Quelle: Hoffmeister 1997

Stichprobe 2: Die Werte der Kennzahlen scheinen mit steigender Höhe des Eintrittspreises zu sinken. Das Ergebnis wird relativiert durch die nicht angegebenen Daten. Alle Werte der Kennzahlen des Museums mit einem Eintrittspreis unter 5 DM liegen niedriger als die der Museen mit einem Eintrittspreis in Höhe von 5 bis 6 DM.

Der ›gute‹ Museumsladen

Was sind nun die Kriterien eines ›guten‹, also bestmöglich funktionierenden Museumsladens? Der ›gute‹ Museumsladen erfüllt aus Sicht der Museen **drei Funktionen**. Er ist

- **Teil der Leistungspolitik des Museums** über das Angebot von Informationsmedien, mit deren Hilfe Ausstellungsinhalte vertieft werden können,
- **Teil der Kommunikationspolitik des Museums** über eine museumsgerechte Gestaltung des Verkaufsraums, den Aufbau persönlicher Kontakte zwischen Verkaufspersonal und Besuchern/Kunden sowie die Abgabe von werbend wirkendem Material,
- **Profit-Center für das Museum** über die Erzielung von Einnahmen.

Voraussetzungen hierfür sind

- das Engagement eines **kompetenten Verkaufsstellen-Managements** das den Anspruch hat, die Verkaufsstelle als Marketinginstrument des Museums zu führen und dabei gleichzeitig das Potential eines Handelsbetriebs bestmöglich ausschöpfen will,
- eine **enge, kooperative Zusammenarbeit** zwischen Verkaufsstellen-Management und Museumsleitung,
- die Festlegung **genauer Zielvereinbarungen** hinsichtlich Leistung, Kommunikation und Rentabilität,
- das Engagement von **kompetentem Verkaufspersonal** und dessen **regelmäßige Schulung**,
- der Einsatz eines **leistungsfähigen Abrechnungssystems**.

Und noch ein weiteres Kriterium möchte ich anführen: Das Management »guter« Museumsläden kopiert nicht die Konzepte anderer, sondern entwickelt ein auf die jeweilige besondere Ausgangssituation abgestimmtes eigenes Einrichtungs-, Sortiment- und Dekorationsprofil. Damit erst wird die Verkaufsstelle zu einer für den Besucher und für den Betreiber akzeptablen Bereicherung der **Gesamtleistung Museum**.

Anmerkung

- * Näheres hierzu ist nachzulesen in der Veröffentlichung »Museumsläden und Marketing«, der große Teile dieses Beitrags entnommen sind (Hoffmeister, Eva (1998): Museumsläden und Marketing, Köln).

Literatur

Zu Fragen der allgemeinen Marketingtheorie:

- Benkert, Wolfgang (1992): »Marketing und Controlling in öffentlichen Kultureinrichtungen«. In: Handbuch KulturManagement. Loseblattsammlung, D 1.2, Stuttgart.
- Benkert, Wolfgang/Lenders, Britta/Vermeulen, Peter (Hg.) (1995): KulturMarketing, Stuttgart.
- Diller, Hermann (Hg.) (1994): Vahlens Großes Marketing Lexikon, München.
- Hasitschka, Werner (1995): »Kulturmarketing«. In: Bruno Tietz (Hg.) 1995.
- Holch, Julian (1995): »Dienstleistungsorientiertes Kulturmarketing«. In: Benkert/Lenders/Vermeulen (Hg.) 1995: 27-56.
- Kotler, Philip (1992): Marketing-Management, Stuttgart.
- Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (1995): Marketing-Management, Stuttgart.
- Lenders, Britta (1995): »Auf dem Weg vom Marketing zum Kulturmarketing«. In: Benkert/Lenders/Vermeulen (Hg.) 1995: 17-26.
- Meffert, Heribert (1998): Marketing, Wiesbaden.
- Müller-Hagedorn, Lothar (1993): Kulturmarketing, Hagen.
- Müller-Hagedorn, Lothar (1996): Einführung in das Marketing, Darmstadt.
- Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans (1994): Marketing, Berlin.
- Raffée, Hans/Wiedmann, Klaus-Peter (1995): »Nonprofit-Marketing«. In: Tietz (Hg.) 1995.

Scheuch, Fritz (1989): Marketing, München.

Tietz, Bruno (Hg.) (1995): Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart.

Zu Fragen des Handelsmarketings:

Ausschuß für Begriffsdefinition aus der Handels- und Absatzwirtschaft (1982): Katalog E, Begriffsdefinition, Köln.

Barth, Klaus (1988): Betriebswirtschaftslehre des Handels, Wiesbaden.

Berekoven, Ludwig (1990): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, München.

Gümbel, Rudolf (1963): Die Sortimentspolitik in den einzelnen Betrieben des Wareneinzelhandels, Köln/Opladen.

Hansen, Ursula (1990): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, Göttingen.

Müller-Hagedorn, Lothar (1993): Handelsmarketing, Stuttgart.

Sommer, Elmar (1997): »Neue Brücken schlagen – Merchandising avanciert zu einem lukrativen Bindeglied zum Endverbraucher«. display 4/97, S. 33-41.

Tietz, Bruno (1985): Der Handelsbetrieb, München.

Zu Fragen des Controllings:

Benkert, Wolfgang (1992): »Marketing und Controlling in öffentlichen Kultureinrichtungen«. In: Handbuch KulturManagement. Loseblattsammlung, D 1.2., Stuttgart.

Bramseman, Rainer (1995): Angewandtes Controlling, Münster, Hamburg.

Fäßler, Klaus/Rehkugler, Heinz/Wegenast, Claudius (1991): Lexikon des Controlling, Landsberg/Lech.

Zu Fragen des Steuerrechts

Koch, Karl/Scholtz, Rolf-Detlev (1996): Abgabenordnung Kommentar, Köln.

Strachwitz, Rupert Graf (1996): »Rechts-, Organisations- und Trägerschaftsformen für Museen und Ausstellungsbetriebe«. In: Zimmer, (Hg.) 1996: S. 133-154.

Zu Museumsbläden

Ambrose, Timothy (1993): Managing New Museums, Edinburgh.

Butler, Paul (1993): »The way ahead for museum retailing«. Museum Development 5/93, S. 21-24.

Compania Media (Hg.) (1999): Der Museumsshop. Positionen – Strategien – Sortimente. Ein Praxisführer, Bielefeld.

Institut für Museumskunde (1996): »Eintrittspreise von Museen und Ausgabeverhalten der Museumsbesucher«. Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Heft 46.

Maiwald, Christine (1997): »Wirtschaften statt Haushalten«. Museumsblatt, Mitteilungen aus dem Museumswesen Baden-Württembergs 22/97, S. 16-21.

Museum Store Association (1996): The New Store Work Book.

Zu Besucherservice

Grönroos, Christian (1990): Service Management and Marketing, Lexington/Mass., Toronto.

Günter, Bernd (1997): »Museum und Publikum: Wieviel und welche Form der Besucherorientierung benötigen Museen heute?«. In: Landschaftsverband Rheinland (Hg.) 1997.

Landschaftsverband Rheinland (Hg.) (1997): Das besucherorientierte Museum, Köln.

Sonstige

Blumentritt, Ulrich (1984): Modell zur ökonomischen Führung von Museen, Pulheim.

Waidacher, Friedrich (1996): Handbuch der allgemeinen Museologie, Wien.

Zimmer, Annette (Hg.) (1996): Das Museum als Nonprofit Organisation, Frankfurt/Main.

