

HANS WALTER HÜTTER

Merchandising als Bestandteil eines integrierten Museumskonzeptes

Das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland

Der Besuch eines modernen, besucherfreundlichen und erlebnisorientierten Museums sollte nicht mit dem Ausstellungsrundgang enden, sondern im Idealfall erst im Museumsshop. Das – hoffentlich – positive Bild, das die Ausstellung geboten hat, sollte sich auch in den übrigen Serviceeinrichtungen eines Museums fortsetzen oder gar verstärken. Oft ist es insbesondere ein gut sortierter und das Kaufinteresse emotional weckender Museumsshop, der langfristig primäre Erinnerungen an Ausstellungsbesuche auslöst. Sich mit Inhalten, Themen und Exponaten des Museums vertieft auseinanderzusetzen, auch sich an den Museumsbesuch zu erinnern oder ein kleines Geschenk für Freunde und Familie mitzunehmen, sind die häufigsten Motive für die meist spontanen Käufe in Museumsshops. Eventshopping als Teil des Lebensgefühls hat für moderne, besucherorientierte Kultureinrichtungen hohe Bedeutung.

In Deutschland haben Verantwortliche in vielen Museen und Ausstellungshäusern bis heute noch Berührungängste, in ihren Kultureinrichtungen kommerziell geführte Shops einzurichten. Die insbesondere aus den USA, aus Großbritannien und Frankreich sich zunehmend durchsetzenden Erfahrungen wie auch die immer knapper werdenden Mittel für die Durchführung operativer Aufgaben haben viele Kulturverantwortliche in jüngster Vergangenheit jedoch motiviert, sich intensiver mit Fragen des Merchandisings auseinanderzusetzen.

Vor einem Irrglauben vieler Stadtkämmerer und Finanzminister muß jedoch sogleich gewarnt werden: Selbst vorzüglich organisierte und wirtschaftlich erfolgreich geführte Verkaufsstellen in Museen oder anderen Kultureinrichtungen können nicht dazu führen, daß die Träger sich aus der Finanzierung der Häuser zunehmend zurückziehen. In diesem Zusammenhang immer wieder angeführte Beispiele aus den Vereinigten Staaten von Amerika sind untauglich, undifferenziert auf deutsche Verhältnisse übertragen zu werden. Die Rahmenbedingungen in den USA sind völlig andere als in der Bundesrepublik Deutschland. Gewinne aus Museumsshops und anderen Merchandisingaktivitäten können zwar helfen, das Budget von Museen und Ausstellungshäusern aufzubessern, sollen aber nicht allein oder vorrangig diese Aufgabe haben.

Ein gut geführter Museumsshop soll Bestandteil des Gesamtkonzeptes einer Kultureinrichtung sein. Die Entwicklung von museumseigenen Shopprodukten sowie das themenbezogene Angebot aus vorhandenen Sortimenten können gleichfalls zu Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit und Besucherbindung werden. Außerdem können Produkte dazu beitragen, den Bildungsauftrag der Kultureinrichtungen auch über den eigentlichen Aufenthalt im Haus hinaus weiter zu führen. Die Shopartikel können der themenbezogenen Nachbereitung, Vertiefung und so möglichst wieder zur Vorbereitung auf einen weiteren Besuch dienen.

In der Regel befinden sich Museumsshops unmittelbar im Museumsgebäude. Eine Reihe großer Museen, insbesondere in den USA und Großbritannien, haben Verkaufsstellen in Kaufhäusern, Shopping-Galerien, Bahnhöfen oder an anderen publikumsintensiven Stellen eingerichtet. Einige Museen bieten ihre Produkte auch über Versandkataloge an. Die wirtschaftlichen Erfolge dieser Aktivitäten außerhalb der Museen und Ausstellungshäuser sind abhängig von Produktangebot, Lage und Zielgruppe recht unterschiedlich. Beim Versandhandel haben einige Museen ihre Aktivitäten inzwischen wieder eingestellt, bei anderen boomt das Geschäft.

Die in Museen Verantwortlichen sollten die Möglichkeiten eines modernen Kulturmerchandisings intensiv und sorgfältig prüfen, sich freimachen von den immer wieder geäußerten Bedenken, Kultur dürfe keine kommerziellen Gedanken verfolgen, Kultur müsse frei bleiben von Kommerz, Kultur dürfe nur der Idee, dem Inhalt verpflichtet sein, Kultur stehe dem Kommerz geradezu kon-

trär gegenüber. Diese Haltung, die insbesondere in Deutschland noch weit verbreitet scheint, da kulturelle Aktivitäten hier oft vollständig oder weitestgehend aus öffentlichen Mitteln finanziert werden, muten im internationalen Vergleich antiquiert an.

In den USA z. B. wurde bereits 1955 die Museum Store Association (MSA) mit Sitz in Denver gegründet. Diese Vereinigung hilft den Museen bei der Entwicklung und beim Vertrieb von Museumsshopprodukten. Sie bietet ferner ein umfangreiches Sortiment, aus dem Museen und andere Kultureinrichtungen schöpfen können, um mit nur geringem Aufwand ein attraktives Shopangebot kostengünstig und ohne hohes Risiko vorhalten zu können.

In Europa gibt es seit wenigen Jahren erste Versuche, Produzenten, Händler und Kultureinrichtungen zusammenzubringen, um ihre Ziele zu bündeln und die gemeinsamen Absichten kostengünstig und erfolgsorientiert umzusetzen. Die bisherigen Erfahrungen mit Museums-Messen in Deutschland, Frankreich und Großbritannien zeigen, daß die gewünschte wirtschaftlich orientierte, gemeinschaftliche Durchsetzung von Zielen bei weitem noch nicht erreicht ist. Einige Hersteller, z. B. von Kugelschreibern, haben inzwischen europaweit ansehnliche Marktanteile erreicht, indem sie Grundlagenprodukte entwickelt haben, die einer breiten Gruppe von Museen und Kultureinrichtungen, aber auch kommerziellen Unternehmen eine Basis bieten, kostengünstig individualisierte Produkte herzustellen.

Als während der achtziger Jahre der Neubau für das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in Bonn geplant und errichtet wurde, konnte in enger Abstimmung mit den Architekten des neuen Museumsgebäudes – Hartmut und Ingeborg Rüdiger aus Braunschweig – und den Verantwortlichen bei den Bundesbaubehörden ein zielgruppen- und sachgerechter Standort für den Museumsshop realisiert werden. Die infrastrukturellen Rahmenbedingungen orientieren sich an den Anforderungen des allgemeinen Einzelhandels. Wichtig ist, daß möglichst viele Besucher des Museums am Shop und dessen Auslagen vorbei geführt werden. Die Lage im räumlichen Gesamtkonzept, die Inneneinrichtung und die Präsentation der Produkte müssen dazu beitragen, die Besucher geradezu in den Shop hineinzusaugen. Durch den großzügigen Shopeingang im Foyer in unmittelbarer Anbindung an den Haupteingang des Museums wurde dieses Ziel erreicht. Zusätzliche Auslagen vor dem Shopeingang im Bereich des Foyers, ein Informationsterminal für die hauseigene CD-ROM »Erlebnis Geschichte. Deutschland seit 1945« sowie Leuchtreklamen

helfen, den Aufmerksamkeitswert des Museumsshops noch zu steigern.



Lösungen, die sich für das eine Haus mit seinen Rahmenbedingungen als tragfähig oder gar optimal erweisen, sind auf eine andere Einrichtung nicht unbedingt erfolgversprechend übertragbar. Jeder einzelne Betreiber muß gemessen an seiner individuellen Zielgruppe, an den Themen, den infrastrukturellen und finanziellen Möglichkeiten orientierte Individuallösungen finden.

Um ein erfolgsorientiertes Kulturmerchandising zu entwickeln, sind folgende Fragestellungen hilfreich:

- Welche Zielgruppen erreichen meinen Shop ohnehin, welche kann ich durch gezieltes Merchandising zusätzlich akquirieren und binden?
- Welche Produkte will und kann ich themen- bzw. ereignisbezogen anbieten?
- Welche infrastrukturellen und räumlichen Möglichkeiten stehen mir zur Verfügung?
- Welche personellen Möglichkeiten habe ich?
- Welche Organisationsform bietet sich an?

Zielgruppen

In jeder Kultureinrichtung – übrigens auch bei jedem Einzelhandelsgeschäft – ist zunächst zu klären, welche Zielgruppen das Museum anspricht oder künftig ansprechen will, welche das Haus und damit den Museumsshop ohnehin erreichen und wie diese durch gezielte Werbung und Angebote zusätzliche gebunden werden können.

Für den Museumsshop im Haus der Geschichte konnten bis zur Eröffnung des Museums im Juni 1994 im Rahmen des Gesamtkonzeptes zunächst nur Ziele und Wünsche formuliert werden. Nach fast fünf Jahren Erfahrung lassen sich Zielgruppen und Kaufverhalten aufgrund umfänglicher statistischer Erhebungen und Besucherbefragungen recht exakt analysieren.

Das Haus der Geschichte präsentiert besucherfreundlich und erlebnisorientiert deutsche Zeitgeschichte vom Ende des Zweiten Weltkrieges bis in die Gegenwart. In seiner Grundidee war es von Beginn an darauf ausgerichtet, breite Bevölkerungsschichten, den ›Alltagsmenschen‹, zu erreichen, nicht vorrangig den spezialisierten ›Museumsmenschen‹ anzusprechen. Die dezidierte Zielgruppenprognose vor Eröffnung des Museums und die inzwischen vorliegenden statistischen Untersuchungen sind Grundlage für die Zusammenstellung des Shopsortimentes. Hierzu gehören vor allem Literatur und diverse Non-Book-Produkte, die sich themenbezogen bereits auf dem Markt befinden sowie die Entwicklung und Produktion eigener, allein im Shop des Hauses der Geschichte vertriebener Artikel. Nach Auswertung der Besucherdaten seit Er-

öffnung des Hauses bestätigt sich die Prognose, daß für eine breite Kundenschicht ein vielfältiges Sortiment anzubieten sinnvoll ist. Hierbei ist insbesondere zu berücksichtigen, daß Gruppenbesucher ein erheblich von Individualbesuchern abweichendes Kaufverhalten an den Tag legen.



Der Anteil der Museumsbesucher, die auch Kunden des Museumsshops werden, ist ein Indikator für die Attraktivität des Shopangebotes. Gleichwohl muß das traditionell unterschiedliche Kaufverhalten bei Museumsbesuchern im In- und Ausland berücksichtigt werden. 20 bis 30 Prozent der Museumsbesucher in traditionsreichen und international angesehenen Museen in London werden auch Shopkunden. Demgegenüber stehen fünf bis zehn Prozent der Gesamtbesucher in gut ausgestatteten Museumsshops in Deutschland. Diese Anteile sinken bei steigender Gruppenfrequenz und Gesamtbesucherzahl auf bis zu 0,5 Prozent der Gesamtbesuche. Nach Optimierung der Präsentation sowie des Shopangebotes in den vergangenen vier Jahren seit seiner Eröffnung erreicht das Haus der Geschichte mittlerweile zwischen acht und zehn Prozent der Besucher der Dauerausstellung auch als Shopkunden.

Shopbetreiber im Kulturbereich sollten berücksichtigen, ob Ausstellungen und Veranstaltungen regionalen Bezug haben und somit die Bevölkerung der engeren Umgebung einbeziehen oder ob die regionale Wohnbevölkerung von geringerer Bedeutung ist, da die Ausstellungen von nationalem oder internationalem Rang eher von Menschen aus der weiteren Umgebung besucht werden. Gäste, die mehr unter touristischen Aspekten Ausstellungen besuchen, sind eher bereit, für Shopprodukte auch höhere Beträge zu investieren, als das Publikum, das zum »Museum um die Ecke« kommt. Stammpublikum ist hingegen von besonderem Interesse beim Aufbau eines Fachsortimentes. Der Museumsshop kann auf diese Weise zum Buchladen und Geschenkshop für Dauerkunden werden, die insbesondere in kleineren Einrichtungen einen erheblichen Teil des Umsatzes ausmachen können. Bei der Untersuchung der Besucherzahlen ist eine detaillierte Analyse notwendig, um eine solide Grundlage für die Bewertung von Umsätzen, Umsatzrelationen, Produktakzeptanz etc. zu ermitteln. Nur differenzierte Auswertungen können konkrete Hinweise geben, um das Sortiment zielgruppengerecht auszurichten.

Produkte

Grundsätzlich gelten für Produktangebote im Umfeld kultureller Aktivitäten, d. h. auch in Museen und Ausstellungshäusern, die allseits bekannten Gesetze des Marktes. Die Produkte stehen in harter Konkurrenz zu den Angeboten außerhalb der Kulturbetriebe. Attraktive und qualitativ hochwertige Produkte zu akzeptablen Preisen sind Grundvoraussetzungen für den Verkaufserfolg. Die Chance des Kulturmerchandisings besteht vor allem darin, an besonderem Ort in ereignisbezogener, emotionaler Situation Produkte anzubieten, die in engem Zusammenhang mit einem positiv besetzten Erlebnis stehen. Der Museums- oder Ausstellungsbesucher ist unmittelbar während oder nach dem Ausstellungsrundgang besonders eingestimmt, so daß sich das Angebot im inhaltlichen Umfeld bewegen sollte. Jetzt – und nicht Wochen später – ist der Besucher motiviert, sich mit Produkten, die in enger Verbindung mit der Museums- oder Ausstellungsthematik stehen, zu beschäftigen. Hierbei sollten die Artikel einen Bezug zum Museum, zum Ereignis oder dessen Themenumfeld haben. Wenn die Produkte Informationen über Museum oder Ausstellung vermitteln,

erreichen sie gleichzeitig einen wünschenswerten Werbe- und Multiplikatoreneffekt.

Bei der Zusammenstellung des Produktangebotes für den Museumsshop können entweder auf dem Markt vorhandene Artikel übernommen, ggf. durch Verpackung, Aufschrift o.ä. individualisiert, gemeinsam mit dem Anbieter neue Produkte entwickelt oder in alleiniger Verantwortung des Museums Artikel hergestellt werden. Meist werden die finanziellen Möglichkeiten die Grenzen eigener Produktentwicklung aufzeigen.

Im Haus der Geschichte wurde vor der Eröffnung auf der Basis der antizipierten Besucherstruktur in enger Zusammenarbeit zwischen dem Museum und dem Pächter des Museumsshops – dem Geschäftsführer der Rheinland-Verlag- und Betriebsgesellschaft (RVBG) – das Produktsortiment für den Shop zusammengestellt. Seither werden die Artikel regelmäßig ergänzt, aktualisiert, zum Teil auch reduziert.

Eng angelehnt an die Themen der Ausstellungen des Hauses ist ein wesentlicher Bestandteil des Shopsortimentes im Museum für Zeitgeschichte in Bonn zeithistorische und politikwissenschaftliche Literatur. Wissenschaftliche Werke, auch populär-historische Darstellungen, Karikaturen- und Bildbände, Lexika, kind- und jugendgerechte Fachliteratur wurden themenspezifisch ausgewählt und können aus den umfangreichen Verlagsangeboten jederzeit ergänzt werden. Hierdurch wurde der Museumsshop zu einem Fachbuchhandel zur deutschen Geschichte seit 1945, in dem die Kunden eine in üblichen Buchhandlungen nicht vorhandene Breite und Tiefe themenspezifischer Publikationen finden. In jüngster Zeit treten zunehmend auch elektronische Medien zum Thema – CDs und CD-ROMs – in das Blickfeld der Museumsbesucher.

Die selbstentwickelten Produkte – vor allem bezogen auf die Sammlungen und Ausstellungen des Hauses – geben dem Shop im Haus der Geschichte sein individuelles Gesicht. Für jede Wechselausstellung des Hauses erscheint gemeinhin eine eigene Publikation, meist ein reich illustriertes Begleitbuch, ein Magazin oder eine Broschüre. Diese Publikationen werden in der Regel auch im Buchhandel bundesweit angeboten, so daß der gewünschte PR-Effekt im Rahmen des integrierten Museumskonzeptes erreicht wird. Ferner ist so die Gesamtauflage zu steigern und der Abgabepreis im Museumsshop zu reduzieren, gleichzeitig die Gewinnspanne für das Museum zu erhöhen. Von besonderem Interesse ist das

Buch zur Dauerausstellung »Erlebnis Geschichte«: Reich illustriert und allgemein verständlich formuliert, ist diese Publikation zum Museumsshoppreis von 39 DM (im Buchhandel 58 DM) für die Zielgruppe des Museums ein neuartiges Buch zur deutschen Geschichte seit Ende des Zweiten Weltkrieges. Hiervon verkauft der Museumsshop jährlich ca. 10.000 Exemplare. Die inzwischen erschienene zweite, aktualisierte Auflage und die folgenden Editionen sind trotz gleichbleibenden Verkaufspreises von besonderem wirtschaftlichen Interesse.

Mit der Publikationsreihe »Objekte im Museum« beschreitet das Haus der Geschichte einen neuen Weg. In thematisch-historischem Zusammenhang werden herausragende Ausstellungsobjekte oder Objektgruppen erläutert. Das Exponat in der Ausstellung ist der visuell-gedankliche Impuls, die Broschüre wird anschließend zur griffigen Erinnerung, zum persönlichen Mitnahmeexemplar. Die attraktiv gestalteten Publikationen werden fortlaufend ergänzt und exklusiv im Museumsshop für 9,80 DM angeboten. Die Entwicklung und Realisierung dieser Publikationsreihe ist außerdem ein gutes Beispiel für eine enge und erfolgreiche Kooperation mit einer Agentur, die sich u. a. auf Ziele und Aufgaben von Kultureinrichtungen spezialisiert hat: Das Haus der Geschichte liefert Texte und eine vorrecherchierte Fotoauswahl, nach grundsätzlicher Gestaltungsentscheidung realisiert die Agentur Schleiner + Partner in Freiburg diese Publikationen zu einem vorab ausgemachten Preis bis zur Anlieferung im Shop.

Eine Publikation besonderer Art ist die CD-ROM »Erlebnis Geschichte. Deutschland seit 1945«, die das Haus der Geschichte gemeinsam mit dem Ernst Klett Verlag in Stuttgart und den TC Studios in Ludwigsburg entwickelte und produzierte. Diese multimediale, animative CD-ROM mit zahlreichen Ton- und Filmdokumenten, Informationstexten, Fotos, Statistiken etc. kann der Museumsbesucher zum Museumsshoppreis von 89 DM (im Buchhandel für 98 DM) erwerben. Der Verkauf der in vollem Umfang von den privaten Partnern vorfinanzierten CD-ROM entspricht den Erwartungen, die zweite Fassung konnte bereits ein Jahr nach der öffentlichen Präsentation hergestellt werden. Ein exklusiv für diese CD-ROM im Foyer des Museums eingerichteter Informationsterminal in enger Anbindung an den Museumsshop animiert die Besucher, sich auch auf diese multimediale Form mit der deutschen Zeitgeschichte zu beschäftigen, gleichzeitig erhalten sie den

Hinweis, daß sie nebenan im Shop dieses Produkt zum Sonderpreis erwerben können.

Der Museumsshop im Haus der Geschichte erzielt mit den Publikationen aus den Verlagssortimenten und den eigenen ca. zwei Drittel des Gesamtumsatzes. Print- und printverwandte Produkte spielen im Museumsshop des zeithistorischen Museums eine erhebliche – auch wirtschaftliche – Rolle.

30 Prozent des Gesamtumsatzes erzielt der Museumsshop im Haus der Geschichte mit eigens erstellten Non-Book-Artikeln. Hierbei erweisen sich Postkarten als besonders zugkräftig. Dauerhaft attraktiv sind auch die angebotenen Modellautos im HO-Maßstab 1:87. Die in der Dauerausstellung des Museums gezeigten Fahrzeuge werden in einer dem Corporate Design des Hauses entsprechenden Verpackung mit historischer Erläuterung angeboten. Die Realisierung erfolgt mit verschiedenen namhaften deutschen Herstellern.

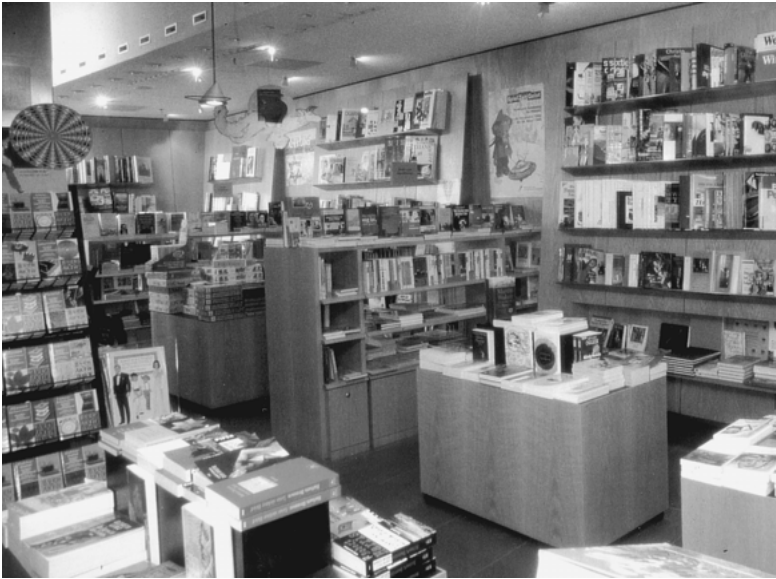
In Kooperation mit dem Museumshoppächter entstehen anlässlich jeder neuen Wechselausstellung themen-, zielgruppen- und jahreszeitlich orientierte Produkte. Initiativen und Vorschläge kommen sowohl vom Shoppächter wie auch von den Projektgruppen aus dem Haus. Nach gemeinsamer Prüfung fällt dann im Einvernehmen die Entscheidung für die jeweils zu realisierenden Produkte, die teils vom Shoppächter, teils vom Museum vorfinanziert werden.

Das Sortiment ist regelmäßig und in kurzen Abständen zu durchforsten. Neben dem Grundsoriment an Book- und Non-Book-Artikeln verlieren vor allem die anlässlich von Wechselausstellungen realisierten Produkte nach recht kurzer Zeit an Bedeutung. Daher sollte bei der Realisierung eigener Artikel darauf geachtet werden, daß deren Bezug zum Museum auch außerhalb der engen Wechselausstellungsgrenzen möglich ist. Durch exakte Analyse der Produktpalette, der Verkaufszahlen und des sich wandelnden Käuferverhaltens ist eine solide Basis für die Aktualisierung des Shopsortimentes zu gewinnen, dessen Straffung in regelmäßigen Abständen wünschenswert ist.

Produktpräsentation

Einkauf gilt dem Lebensnotwendigen, Shopping eher der Lebensfreude! Dabei wird die Warenpräsentation zum visuellen Käufer-

lebnis. Mindestens so attraktiv wie die Ausstellung muß das Angebot im Museumsshop sein. Kunden und Käufer müssen sich wohl fühlen, zum Schnuppern und Stöbern angeregt werden. Die Präsentation der Produkte muß in regelmäßigen Abständen neu organisiert werden. Mit Blick auf besondere Ereignisse, Jahrestage, Ausstellungsthemen o. ä. müssen die Artikel leicht auffindbar und attraktiv präsentiert werden. »Crossmerchandising« kommt dem emotionalen, Event-bezogenen Einkaufsverhalten entgegen.



Im Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland hat der Museumsshop bereits seit Beginn der Planungen unmittelbar am Haupteingang des Hauses eine kundengünstige Lage. Großzügig verglaste Flächen an der Außenfassade und zum Foyer hin entsprechen der architektonischen Gesamtidee des neuen Museumsgebäudes, transparent und offen den Besucher anzusprechen. Die architektonischen Vorgaben des Gebäudes erlauben eine Zweiteilung des Shops. Im hinteren, ruhigeren Bereich sind vor allem die Publikationen, im vorderen, unmittelbar zum Foyer hin gelegenen offeneren Teil vorrangig das Non-Book- und Produktsortiment des Museums präsentiert. Die Besucher, die sich in Ruhe mit der Auswahl von Fachliteratur beschäftigen wollen, werden durch Käufer nicht gestört, die lediglich ein Souvenir erwerben wollen. An der Nahtstelle zwischen beiden Shopbereichen steht die Verkaufs-

theke mit elektronischer Kasse, die auch kreditkartentauglich ist. So erfüllt diese Aufteilung einen kostengünstigen Personaleinsatz und recht gute Kontrollmöglichkeiten.

Die Inneneinrichtung des Museumsshops wurde in Absprache zwischen Museum und Architekten des Hauses ausgewählt und gestaltet. Bei den konkreten Präsentationen von Produkten und Artikelgruppen wirkten der Museumsshoppächter, die Leiterin des Shops und die im Museum Verantwortlichen intensiv zusammen. Nach ca. zwei Jahren Betriebsphase konnten aufgrund der Beobachtungen und statistischen Ergebnisse ohne großen Aufwand weitere Verbesserungen bei den Präsentationsmöglichkeiten erreicht werden.

Ein konsequent themenbezogenes Produktangebot – ggf. an anderer Stelle zusätzlich durch die Darbietung im Rahmen der Produktgattung ergänzt – ist käuferfreundlich und umsatzfördernd. Die Produkte zu jeweiligen Wechselausstellungen bietet der Museumsshop im Haus der Geschichte an zentraler Stelle an: Begleitpublikation, ausgewählte, handelsübliche Fachliteratur und selbstentwickelte Merchandisingprodukte. An anderen Stellen im Shop, an denen z. B. Fachliteratur oder kindgerechte Artikel angeboten werden, sind die zum Thema präsentierten Produkte, falls dies sinnvoll erscheint, erneut vorhanden.

Schließlich sollte eine gezielte, Synergieeffekte nutzende Werbung die Präsentation von Shopartikeln unterstützen. Im Haus der Geschichte schaltet der Pächter des Shops regelmäßig Anzeigen mit aktuellen Produktangeboten im Museumsmagazin. Diese Werbeanzeigen werden ergänzt durch Vorstellungen neuer Produkte, Publikationsrezensionen etc. Bei jeder Pressekonferenz und Eröffnung einer Wechselausstellung im Haus der Geschichte bilden auch die neuen und aktuellen Shopprodukte einen Schwerpunkt.

Infrastruktur

Die Infrastruktur eines Museumsshops muß unbedingt auf die erwarteten Käufergruppen und -zahlen ausgerichtet sein. Nicht die Größe der Verkaufsfläche ist bei der Einrichtung einer Verkaufsstelle in Kultureinrichtungen entscheidend, sondern vielmehr die Lage und die geschickte Präsentation attraktiver Produkte. Hingegen können überdimensionierte Verkaufsstellen den wirtschaftlichen Gewinn erheblich schmälern.



Zu prüfen ist auch, in welcher Form der Shop geführt wird. Einheitslösungen können bei der Vielfalt der kulturellen Einrichtungen und individuellen Rahmenbedingungen nicht erfolgversprechend sein. Ob der Shop im Eigenbetrieb mit Freiwilligen oder Teilzeitbeschäftigten, mit einem Alleinpächter oder einer Betriebsgesellschaft, die auch andere Bereiche des Hauses organisiert, oder gar als Einrichtung des Museums selbst geführt wird, ist von den individuellen Möglichkeiten und Zielsetzungen abhängig.

Beim Haus der Geschichte in Bonn zeichnete sich bereits frühzeitig vor der Eröffnung ab, daß die Stiftung selbst weder Zeit noch Personal haben würde, den Museumsshop in Eigenregie zu führen. Nach zahlreichen intensiven Gesprächen und einer Ausschreibung fiel die Entscheidung, den Museumsshop an die Rheinland-Verlag- und Betriebsgesellschaft zu verpachten. Diese Gesellschaft ist eine GmbH in Trägerschaft des Landschaftsverbandes Rheinland. Insgesamt betreut die RVBG inzwischen mehr als 25 Museen in unterschiedlichem Umfang.

Auswahl, Aus- und Fortbildung des Verkaufspersonals für den Museumsshop ist ein wesentlicher Baustein zum Erfolg. Ob freiwillig, ehren- oder hauptamtlich tätiges Museumsshoppersonal, in jedem Fall sollte sichergestellt sein, daß die Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter sich in hohem Maße mit dem Haus und den Produkten identifizieren und daß sie motiviert sind, sich weit über das im Einzelhandel übliche Verkaufsgespräch hinaus zu engagieren. Nur so ist weitgehend sicherzustellen, daß der Museumsbesucher und Shopkunde optimal beraten wird und sich hieraus für das Haus auch ein wirtschaftlicher Erfolg einstellt.

Auch qualifiziertes und motiviertes Museumsshoppersonal muß aus- und fortgebildet werden. Wichtig ist hierfür ein regelmäßiger Gedankenaustausch über Ziele und Programm des Museums, über Erfahrungen mit Museums- und Museumsshopbesuchern etc.

Im Haus der Geschichte arbeiten der Museumsshoppächter sowie die Museumsleitung auch in Fragen der Personalauswahl, Aus- sowie Fortbildung intensiv und vertrauensvoll zusammen – übrigens weit über das vertraglich vereinbarte Maß hinaus. Die personelle Kontinuität im Museumshop, die Qualität der Beratung, das persönliche Engagement auch außerhalb üblicher Öffnungszeiten und nicht zuletzt der wirtschaftliche Erfolg stellen diesem Kooperationsmodell ein gutes Zeugnis aus.

Schließlich noch ein Blick auf die haushaltsrechtlichen Bedingungen in Deutschland: Oft ist es im Rahmen des öffentlichen Haushaltsrechtes problematisch, die durch Produktverkauf erzielten Gewinne wieder unmittelbar für Zwecke des Museums einzusetzen. In vielen Fällen fließen erzielte Gewinne dem Träger, nicht aber dem Betreiber wieder zu, wodurch die Motivation, durch Merchandising Einnahmen und Gewinne zu erzielen, naturgemäß gegen Null tendiert. Wenn hingegen die erzielten Gewinne den Einrichtungen wieder unmittelbar zu Gute kommen, ist es für das Museum auch sinnvoll, den Shop selber zu betreiben. In vielen Fällen wählen Museen den Weg, eine Betriebsgesellschaft zu gründen, die freier von haushaltsrechtlichen Vorschriften nach den Gesetzen des Marktes operieren kann. In anderen Fällen betreiben Förder- und Freundeskreise auf privatrechtlicher Basis die Verkaufsstellen in Kultureinrichtungen. In jedem Einzelfall ist die betriebswirtschaftlich günstigste Lösung zu suchen, die mit dem jeweiligen Haushaltsrecht des Trägers und den Steuergesetzen in Einklang steht. Die inzwischen zunehmend praktizierte Budgetierung von Kultur- und Bildungseinrichtungen in öffentlicher Trägerschaft wird künftig die Arbeit der Häuser erleichtern. Bei allen Betriebsformen ist jedoch zu beachten, daß langfristig solide, auf partnerschaftlicher Basis beruhende Lösungen in aller Regel er-

folgversprechender sind als vordergründig nur auf Gewinnmaximierung ausgerichtete Vertragsverhältnisse.

Die wirtschaftlichen Ergebnisse, die seit Eröffnung des Hauses der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland im Juni 1994 in Bonn erzielt wurden, lassen eine positive Bewertung der Zielgruppenanalyse, der Auswahl des Produktsortimentes, der Infrastruktur und der Einkaufs- und Abgabepreise zu. Seit dem Eröffnungsjahr konnten die Umsatzergebnisse zum Teil erheblich gesteigert werden, obwohl die Besucherzahlen – naturgemäß – im ersten Jahr nach der Eröffnung am höchsten waren. Ein Beispiel: Im besucherstarken Oktober wurde der Umsatz von 1994 bis 1998 kontinuierlich um insgesamt mehr als 40 Prozent gesteigert. Durchschnittlich ist im Museumsshop des Hauses der Geschichte in Bonn seit 1995 eine Umsatzsteigerung von mehr als 20 Prozent zu verbuchen. Die Transaktionswerte pro Käufer bewegen sich um 20 DM. Gemessen an den Gesamtbesuchen in der Dauerausstellung gibt jeder Besucher im Museumsshop inzwischen ca. 1,60 DM aus. 1996 lag dieser Wert noch bei 1,30 DM. Verglichen mit z. B. international renommierten Kunstmuseen in den USA oder Großbritannien, die einen sehr hohen Anteil touristischen Publikums analysieren können, sind diese Werte noch steigerungsfähig. Doch bei Betrachtung historischer, technik- und kulturhistorischer Museen mit breiter Zielgruppe in Deutschland hält der Museumsshop im Haus der Geschichte einen der vorderen Plätze. Verglichen mit gut florierenden Buchhandlungen kann der Shop, bezogen auf Verkaufsfläche, Personal- und Wareneinsatz, gute Werte vorweisen.

Bei der Einrichtung einer Verkaufsstelle im Zeitgeschichtlichen Forum Leipzig der Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, das im Herbst 1999 eröffnet wurde, sind die Erfahrungen und Erkenntnisse bei der Vorbereitung und Führung des Shops in Bonn nur mit erheblichen Variationen zu übertragen. Durch die architektonisch bedingte andere Lage des Shops, das antizipierte zum Teil anders strukturierte Publikum, vor allem auch durch die enger ausgerichtete Thematik der Dauerausstellung, die erwarteten Besucherzahlen, den Anteil der Besuchergruppen etc., ist für diesen Shop ein völlig neues Konzept zu entwickeln. Auch hier wurden in jüngster Vergangenheit wieder zahlreiche Gespräche mit Interessenten und Shopbetreibern geführt, die zum Ergebnis hatten, daß eine ökonomische Form zur Führung dieser Verkaufsstelle in Leipzig am ehesten unter Einbeziehung von möglichst vielen Synergieeffekten mit dem Shop in Bonn oder

mit anderen Verkaufsstellen im Kulturmerchandising zu erreichen ist. An dieser Stelle bestätigt sich, daß unbedingt in jedem Einzelfall eine detaillierte Zielsetzung, Analyse und Wirtschaftlichkeitsberechnung notwendig ist, um einerseits dem Besucherinteresse entgegenzukommen und andererseits keinen wirtschaftlichen Schiffbruch zu erleiden.

Für eine wirtschaftliche Führung einer Verkaufsstelle in einem Museum sind bei erster Betrachtung folgende Faktoren von Bedeutung:

- Zahl der antizipierten – oder tatsächlich ermittelten – Museumsbesucher
- Zahl der Käufer im Museumsshop
- Gesamtumsatz
- Umsatz pro Museumsbesucher
- Struktur und finanzieller Einsatz des Warenangebotes
- Anteil der eigenen und zugekauften Produkte
- Umsätze in den einzelnen Produktkategorien
- Personalkosten
- allgemeine Betriebskosten
- Nettogewinn

Beim Vergleich der zur Verfügung stehenden, wenn auch sorgsam gehüteten Umsatzdaten, sollte das Ziel einer Kultureinrichtung in Deutschland sein, ca. zehn Prozent der Besucher zu einem Kauf im Shop zu veranlassen. Bei herausragenden Einzelevents und Ausstellungen könnte dieser Anteil auf 20 bis 25 Prozent zu steigern sein. Internationale Museen mit hohem touristischem Anteil erreichen diese Werte und liegen häufig noch darüber. Wenn auch bei einem erhöhten Anteil der Museumsbesucher als Käufer im Shop der Transaktionswert auf dem relativ hohen Niveau bleibt, der bei geringerem Anteil von Museumsbesuchern im Shop zu konstatieren ist, dürfte dem wirtschaftlichen Erfolg zumindest von dieser Seite her nichts im Wege stehen.