

**BRIGITTE VOSWINKEL**

## **Erfolgreiche Museumsshops**

**Anmerkungen zu Management und Produktentwicklung**

### **Der Shop – Balance zwischen Kunst und Kommerz**

Wer das Lufthansa-Magazin vom September '98 gelesen hat, dem wird der Artikel über die Situation deutscher und internationaler Museen aufgefallen sein. Die Autorin Beatrice Schaechterle weist darauf hin, daß der Museumsbesuch zu den wichtigsten kulturellen Reisemotiven gehört:

*Der Erfolg von Museen mißt sich längst nicht mehr nur allein an der Qualität des Dargebotenen. Studien belegen, daß ohne inszeniertes Drumherum Besucherzahlen stagnieren oder zurückgehen. Verwöhnt von Action-Kino, Marketingevents und Erlebnisreisen sucht der Museumskunde auch in den heiligen Hallen nach Sinnesabenteuern.*

Dazu gehört selbstverständlich auch ein attraktiver Museumsshop. Speziell bei Kunstmuseen findet man hierzulande – im Gegensatz zu anderen Ländern, in denen ein solcher Shop fast zwangsläufig zum Museum gehört – noch häufig Hemmungen, Kunst und Kommerz zu vermixen. Konservative Kritiker fürchten, daß die klassischen Aufgaben der Museen – Sammeln, Bewahren, Erforschen, Ausstellen – gefährdet sind und daß die Qualität der Ausstellungen abhängig gemacht werden könnte von der Verkaufsmöglichkeit der Replikate, wie jüngst in einem ZEIT-Artikel geäußert. Diese Vorwürfe kann man z.B. leicht mit Hinweis auf den Louvre ent-

kräften: dort wurden 1994 vier Millionen Shopartikel verkauft. Hat das den künstlerischen Wert seiner Ausstellungen gemindert? Hier im von der Heydt-Museum konnten seit Eröffnung des Shops Anfang 1990 einige hochwertige Bilder angekauft werden, für die sonst – bedingt durch die prekäre Finanzsituation der Stadt – keine Mittel zur Verfügung gestanden hätten. Durch den Shop werden Beteiligungen an den Druckkosten von Katalogen bestritten, sowie Ausstellungen, Vorträge oder so profane Dinge wie Beleuchtungskörper mitfinanziert.

Einige zeitgenössische Künstler, wie z.B. Keith Haring, veranstalteten keine Ausstellungen ohne angeschlossenen Museumsshop und wiesen dadurch auf die Bedeutung der neuen Warenklasse zwischen Kunst und Kommerz hin, die der Wuppertaler Professor für Ästhetik, Bazon Brock »Theoretische Objekte« nennt:

*Seit alters hat man sich der Leistung solcher Objekte im Gebrauch von Souvenirs, Weihegeschenken und Amuletten versichert. Schon die Reisenden des antiken Massentourismus erwarben Souvenirs, um ihre Erinnerungen an Erlebnisse von Kulturerzeugnissen jederzeit aktivieren zu können. Mit dem deutschen Wort »Andenken« wird die Leistung dieser typischen Theoretischen Objekte prägnant gekennzeichnet. Die Souvenirs bieten der Erinnerung ein Zuhause.*

*Wer die Entwicklung der Museumsshops mit hochgezogenen Augenbrauen beäugt, sei an seinen kulturkritischen Verdacht erinnert, daß man originäre Kunstwerke der Up-to-date Künstler kaum noch von Shopangeboten unterscheiden könne. Künstlerwerke werden selbst zu theoretischen Objekten und zu Souvenirs des Kunstbetriebs.*

Ein weiterer Vorwand gegen einen Shop gerade im eigenen Museum ist die Platzfrage. Man benötigt relativ wenig Verkaufsfläche. Nach unseren Erfahrungen gibt es selten Häuser, die dieses Minimum nicht erfüllen. Für einen Shop sprechen u. a. folgende Argumente:

- Durch die ständig wachsende Freizeit der Menschen können neue Besucherstrukturen aufgebaut werden, die ohne Shops den Museen verloren gehen.
- Ein attraktiv gestalteter Shop kann die Schwellenangst vor dem Museum abbauen und so die Besucherzahl erhöhen – schließlich scheint Shopping ein Grundbedürfnis der meisten Men-



schen zu sein. Warum sollte man ihnen ausgerechnet im Museum diese Möglichkeit verwehren?

- Shopbesucher identifizieren sich mit den im Museum gekauften Artikeln, die wiederum den Beschenkten Kunstverständ suggerieren und somit zur kostenlosen Werbung für das Museum beitragen. Der Käufer hat einen persönlichen Kontakt zu

der gekauften Ware – ein wesentlicher Vorteil gegenüber dem anonymen Versandhandel.

## **Die Shopgründung: Grundsatzentscheidungen zum Konzept**

Wenn Sie sich entschlossen haben, einen Shop zu gründen, sollten im Vorfeld die grundsätzlichen Fragen geklärt sein:

### **Rechtsform**

Vor der Gründung sollten, oder besser noch: müssen Sie verbindliche Gespräche mit den Institutionen führen, mit denen Sie es bestimmt zu tun bekommen, z.B. mit dem Finanzamt. Es gibt eine Vielzahl von möglichen Rechtsformen, ich möchte hier nur zwei erwähnen.

Erfahrungen zeigen, daß bei deutlich weniger als 100.000 Besuchern der Shop als Zweckbetrieb des Museums über einen gemeinnützigen Verein geführt werden kann und damit die Gewinne ohne Gewerbe-, Umsatz- und Körperschaftsteuer an das Museum zurückfließen. Über diese Besucherzahl hinaus bietet sich die Form der GmbH an, aber diese Details müssen Sie mit Ihren Beratern klären.

Als Grundkapital für den Ersteinkauf der Waren benötigen Sie etwa 30.000 bis 50.000 DM, die vom Shopträger zur Verfügung gestellt werden müssen. Die Ladeneinrichtung ist in diesem Preis nicht enthalten, da sie meist schon vorhanden ist.

### **Wohin mit dem Shop?**

Wenn der Shop seinen Auftrag für das Museum erfüllen soll, gehört er zwingend in den Eingangsbereich, er sollte erreichbar sein, bevor man Eintritt zahlt. So kann auch die Laufkundschaft erfaßt werden.

Der Shop im Wuppertaler Von der Heydt-Museum hat ca. 30m<sup>2</sup> Verkaufsfläche, doch der Umsatz kann sich sehen lassen. Auch hierbei muß man natürlich die Besucherzahlen berücksichtigen. Ein kleiner, gemütlicher Shop reizt mehr zum Kauf an als ein großer und aufwendig gestalteter.



## Personal

Wird der Shop als Zweckverband des Museums über einen gemeinnützigen Verein geführt, dürfen keine Personalkosten aus dem Erlös bezahlt werden. Hieraus ergibt sich zwingend der Einsatz von ehrenamtlichen Kräften. Als Beispiel sei noch einmal das Von der Heydt-Museum genannt: Das Management besteht aus drei Damen: Frau Sunkel und ich sind verantwortlich für Einkauf, Preisgestaltung, Marketing und Organisation, während Frau Reinhardt Kasse und Buchhaltung verwaltet. Wegen der damit verbundenen regelmäßigen Präsenz wird sie aus dem Etat des Museumsvereins bezahlt. Die Verkaufsmannschaft setzt sich aus ca. 50 Damen und wenigen Herren zusammen, fast alle – nach einem Aufruf des Vorstands – von Beginn an dabei. Mit dieser Mannschaft ist es bisher immer gelungen, den Shop während der Museumsöffnungszeiten zu besetzen, auch an Sonn- und Feiertagen sowie in der Urlaubszeit. Die Anwesenheitsregelung erfolgt auf vollkommen freiwilliger Basis, man kann sich in die im Shop ausliegenden Monatspläne eintragen. Unser Dankeschön für die freiwillige Mitarbeit besteht aus einem jährlichen Kaffetrinken zur Adventszeit mit kleinen Geschenken sowie zwei Ausflügen im Jahr, auch das organisiert vom Shopmanagement.

Wenn als Rechtsform die GmbH gewählt wurde, sollte man auch soviel freiwillige Helfer wie möglich einsetzen, da der Faktor Personalkosten stets problematisch ist. Bei einem meiner letzten Vorträge wurde ich gerade bei dem Punkt »freiwillige Mitarbeiter« heftig angegriffen: Eine solche Geschäftsführung trage nicht zur Reduzierung der hohen Arbeitslosenzahlen bei. Hierzu nur soviel: Der Zweck eines Shops ist es, Geld für das Museum zu verdienen, nicht die sozialen Probleme der Städte zu lösen. Selbst die deutlich umsatzstärkere Industrie und der Handel können die immensen Personalkosten und vor allem Personalnebenkosten nicht mehr tragen und reduzieren dementsprechend. Außerdem sind in der Regel freiwillige Helfer mit sehr viel mehr Freude dabei, und das wird von den Kunden honoriert. Erst kürzlich ging eine Meldung durch die Presse, wie sehr der Handel durch unfreundliches Personal behindert wird. Unsere Kunden versichern uns immer wieder, wie gern sie zum Einkaufen kommen, da sie so freundlich bedient werden.

Als positives Beispiel kann auch das Naturhistorische Museum in New York angeführt werden, das ebenso viele freiwillige wie fest angestellte Mitarbeiter hat, nämlich je 600 (1994)! Nicht zu unterschätzen dabei ist auch folgender Aspekt: Die überwiegende Zahl der Helfer sind Rentner und Alleinstehende, die dadurch wieder eine Aufgabe für sich gefunden haben und aus der Isolation herauskommen, wobei sie noch das Bewußtsein haben können, einer guten Sache zu dienen.

### **Einrichtung**

Ein typischer Fehler ist der Wunsch, aus dem Laden ein Museum im Museum zu machen oder eine superelegante Galerie einzurichten. Bei der Einrichtung sollten die verkaufspychologischen Erkenntnisse des Handels berücksichtigt werden: offene Bücherregale, niedrige Theke im Verkaufsbereich zum Stapeln der Ware, einige wenige geschlossene Glasvitrinen für teure Artikel, umsatzstarke Displays und im unteren Bereich möglichst viel Platz zur Zwischenlagerung.

### **Kasse**

Ich glaube kaum, daß heute ein modernes Geschäft ohne computergestütztes Warenerfassungssystem auskommen kann. Die Computerkasse gestattet eine ständige Lagerkontrolle und damit eine notwendige Verkaufsstatistik. Voraussetzung dafür ist aller-

dings die ständige Pflege des Artikelbestandes in der Kasse. Bei unserem Verkaufspersonal wurde das System nach anfänglichen Ängsten voll angenommen, nachdem man erkannt hatte, daß die Abrechnung über Artikelnummern sehr viel einfacher ist, als alle Preise im Kopf zu haben.

## **Die Zahlen aus der Praxis: Beispiele aus dem Von der Heydt-Museum**

---

### **Umsatz, Gewinnstatistik, Lagerhaltung**

In den USA gilt als Richtwert ein Jahresumsatz des Shops von 4.50 DM je Museumsbesucher. Für die Richtigkeit unserer Einkaufspolitik spricht, daß wir diesen Wert von Jahr zu Jahr steigern konnten, 1996 und 1997 um fast 50 Prozent. Der Einzelhandel rechnet mit Umsätzen von ca. 10.000 DM/m<sup>2</sup> und Jahr, auch diesen Wert haben wir stets mühelos erreicht. Die Gewinnspannen der einzelnen Artikel sind sehr unterschiedlich, so werden bei uns Kataloge und Poster vom Museum bereitgestellt und bringen für den Shop nur zehn Prozent Gewinn. Bücher werden von einer namhaften Kunstbuchhandlung in Kommission geliefert und erzielen 20 Prozent, aber dafür entfallen die Kapitalkosten. Die restlichen Artikel kalkulieren wir handelsüblich.

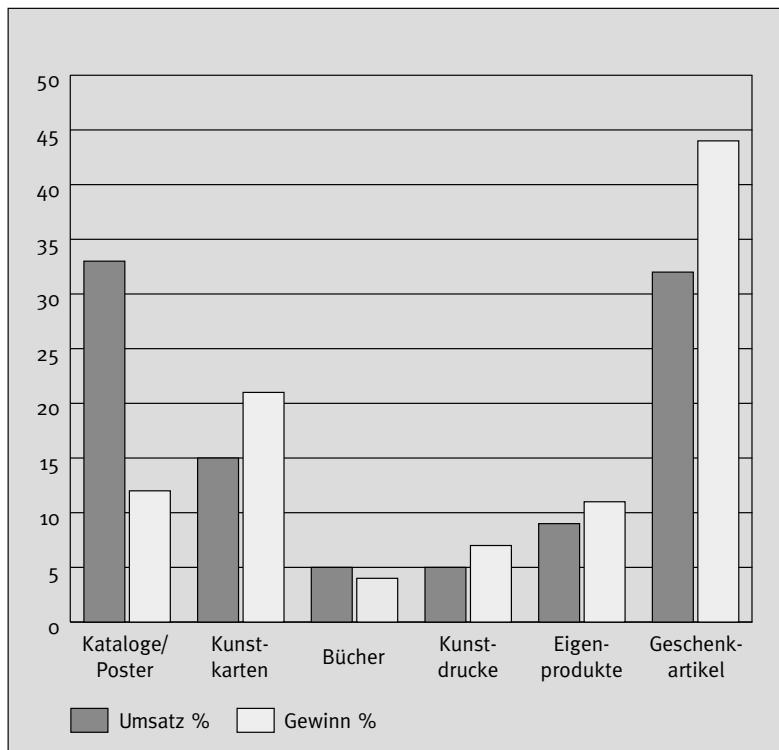
Hier eine grafische Darstellung von Umsatz und Gewinn der einzelnen Artikelgruppen. Die Zahlen sind Mittelwerte der letzten Jahre.

Der geringe Umsatz an Büchern fällt deutlich auf, aber er deckt sich mit den Erfahrungen anderer ähnlich gelagerter Museen. Während der Umsatz der vom Museum finanzierten Artikel 33 Prozent beträgt, schrumpft der Gewinn auf nur zwölf Prozent. Dagegen erwirtschaften 32 Prozent der Geschenkartikel 44 Prozent Gewinn! Folglich: Die vielgeschmähten Kleinartikel bringen konstant das meiste Geld.

Der durchschnittliche Warenvorrat beträgt bei uns ca. 100.000 DM, d.h. wir haben dank unserer Einkaufsplanung kaum Lagerhaltung. Die Ware befindet sich im wesentlichen in Verkaufsregalen und Displays im Shop.

Wenig empfehlenswert ist es, in puncto Einkauf den Louvre als Vergleich heranzuziehen: Man war kürzlich gezwungen, eine zusätzliche Lagerhalle anzumieten, ein Kostenfaktor, der absolut

Abbildung 1



nicht zeitgemäß ist, ich verweise nur auf den Trend der »just in time-Lieferung«, der sich bei Industrie und Handel durchgesetzt hat.

### **Der Warenkorb: Handelsware und museumsbezogene Produktlinien**

Das Warenangebot muß selbstverständlich museumsbezogen und auf die Besucherstruktur und -wünsche abgestimmt sein. Preiswerte Waren sollten qualitativ ansprechend sein und hochwertige sind vorsichtig zu disponieren, wobei beim Einkauf unbedingt darauf zu achten ist, nicht nur nach dem eigenen Geschmack zu ordern. Sie sollten für jeden Kunden und jedes Alter entsprechende Artikel bereithalten. Wie beim Handel sollte ein gut sortiertes Impulskaufsortiment an der Kasse gestapelt werden.

## ► Erfolgreiche Museumsshops

Den größeren Teil der Waren kaufen wir auf Messen ein und geben die Adressen der Händler von shoprelevanten neuen Artikeln an interessierte Shops weiter und tauschen Erfahrungen aus. Aus Zeitgründen verzichten wir bewußt auf Vertreterbesuche.

Trotz des geringen Gewinnanteils von Büchern, wie wir eben in der Verkaufsstatistik gesehen haben, gehören sie in den Shop. Bücher sind immer äußerst dekorativ und untermauern die wissenschaftliche Kompetenz des Museums. Es ist kleineren Museen zu empfehlen, Bücher in Kommission zu nehmen, um ein möglichst breites Angebot ohne Kapitalbindung bieten zu können.



## Produktentwicklung

So lobenswert auch die steigende Zahl von Shops in Museen ist, so birgt sie doch eine große Gefahr in sich: Wohin Sie auch kommen, finden Sie das gleiche Angebot der wenigen großen Anbieter. Um dieser Uniformierung entgegenzuwirken, benötigen Sie ein eigenes Profil. Beschaffen Sie sich also eine möglichst große Anzahl eigener Artikel, die es nur in Ihrem Museum gibt. Um gegen Großserienfertigung preislich bestehen zu können, ist eine solche Eigenproduktion natürlich nur sinnvoll, wenn entsprechende Stückzahlen hergestellt werden können. Die Museums Shop Organisa-

tion (MSO) hat ein Modell entwickelt, bei dem alle teilnehmenden Shops Artikel mit Werken aus dem eigenen Haus herstellen können. Renner bei uns sind Wein und Sekt mit hauseigenen Etiketten, natürlich aus einem der besten Weingüter Deutschlands. Immer gut gehen Blankobücher, Kartenboxen, Mousepads, Geschenkpapier, Servietten und Stofftaschen, alle natürlich speziell für unser Museum hergestellt. Eigenproduktionen sind ferner Schals und Krawatten und einiges mehr. Oft läßt sich auch die Industrie überreden, Artikel, die in ihr Verkaufsprogramm fallen, zu sponsern. Wir entwickeln ständig weitere Ideen, die wir auch anderen Shops zur Mitarbeit anbieten.

### **Die MSO: Starthilfe und Erfahrungsaustausch beim Aufbau eines Shops**

Wir haben immer wieder festgestellt, daß alle Museen bei der Shopgründung vor den gleichen Fragen und Problemen stehen. Damit nicht jeder das Rad neu erfinden muß, haben Frau Sunkel und ich, nach langjähriger Erfahrung beim Aufbau und der Leitung des Shops im Von der Heydt-Museum Wuppertal, die Museums Shop Organisation gegründet, um unsere Erfahrung weiterzugeben und damit eine rationellere und preiswertere Einkaufsbasis zu erreichen. Wir bieten unsere – für Museen kostenlose – Beratung bei allen shoprelevanten Problemen an, wie z. B. der Frage nach verkaufsstarken Artikeln, deren Einkauf, der Möglichkeit zur Profilfindung über Eigenartikel zu vertretbaren Preisen, der optimalen Präsentation und was es noch für kleine Tips und Kniffe gibt, die man im Laufe der Jahre lernt.

Ich hoffe, ich habe ein wenig dazu beigetragen, die Berührungsängste gegenüber der Vermarktung von Kunst abzubauen und dem hochernsten Kulturbetrieb eine Prise »Erlebnismuseum« hinzuzufügen.