

ULRICH LÖBER

Die GmbH als Museumsshop-Betreiber

Das Landesmuseum Koblenz hat 1981 – also vor 18 Jahren – den ersten Museumsshop seinen Besuchern angeboten. Getragen durch den 1977 gegründeten »Verein der Freunde und Förderer des Landesmuseums Koblenz e.V.« erreichten die wirtschaftlichen Aktivitäten bereits 1982 im Kontext der Sonderausstellung »Vom Korn zum Brot« und dem damit verbundenen Betrieb einer Museumsbäckerei, die an sieben Wochentagen jeweils zwölf Stunden von gelernten Bäckern bedient wurde, Dimensionen, die zu intensiven Auseinandersetzungen mit dem Finanzamt Koblenz führen mußten. 1986 wurden deshalb die Aktivitäten erheblich reduziert, der Museumsshop geschlossen und Finanzmittel angespart, um die Einlage zur Gründung einer GmbH in Höhe von 50.000 DM zu erreichen.*

Die proMuseum GmbH

Die proMuseum GmbH konnte schließlich am 20.4.1993 gegründet werden. Mit ihr war eine steuerrechtlich abgesicherte Basis geschaffen, um als Wirtschaftsförderungsgesellschaft für das Landesmuseum Koblenz geschäftliche Aktivitäten zu entwickeln; die finanziellen Erträge wurden wiederum dem Verein der Freunde und Förderer des Landesmuseums Koblenz e.V. zur satzungsgemä-

ßen Verwendung zugeführt. Die proMuseum GmbH ist somit eine hundertprozentige Tochter des Fördervereins.

In § 2 der GmbH-Satzung ist der Umfang der geschäftlichen Aktivitäten der proMuseum GmbH definiert:

Gegenstand des Unternehmens ist der Betrieb eines Museumssshops und alle damit zusammenhängenden Geschäfte sowie die Herstellung von und der Handel mit museumsrelevanten Gegenständen. Die Gesellschaft kann alle darüber hinausreichenden Handlungen vornehmen, die mittelbar oder unmittelbar zur Förderung des Landesmuseums Koblenz geeignet sind.

Die Gesellschaft hat einen oder mehrere Geschäftsführer sowie einen Beirat, in welchem der Direktor des Landesmuseums Koblenz geborenes Mitglied ist. Aufgabe des Beirates ist es, die Geschäftsführung zu beraten. Er wählt aus seiner Mitte einen Vorsitzenden.

Eine jährliche Gesellschafterversammlung hat stattzufinden, auf ihr ist der Jahresabschluß vorzutragen und dem Geschäftsführer Entlastung zu erteilen. Die Satzung weist auch diejenigen Geschäfte aus, die der Zustimmung des Beirates bedürfen.

Bereits das Geschäftsjahr 1993, das erst am 1.5.1993 begann, wies einen erwirtschafteten Gewinn von ca. 16.500 DM aus, der in voller Höhe an den Förderverein überwiesen wurde.

Das erste Betriebsjahr

Der Betrieb über sechseinhalb Monate – das Museum schloß am 21.11.1993 für die Wintermonate 1993/1994 und zählte etwa 304.000 Besucher – hatte gezeigt,

- daß die Personalkosten mit fast 25.000 DM trotz der Minderlohnverträge in hohem Maße ergebnisreduzierend waren,
- daß der Arbeitsaufwand der Geschäftsführerin (auch im Minderlohnvertrag) durch Personaldisposition, Rechnungswesen, Einkäufe und Messebesuche, Verkaufstätigkeit an Wochenenden usw. erheblich ist,
- daß die Personaldisposition im Verkauf durch gesundheitliche und familiäre Beeinträchtigungen immer wieder zu kurzfristigen und arbeitsintensiven Umdisponierungen führte,

- daß die Buchhaltung an eine Fachkraft im Lohnauftrag vergeben werden mußte,
- daß das Warensortiment auf Besucherwünsche und die Besucherstrukturen abzustimmen ist und in beachtlichem Maße von den Themen der Sonderausstellungen beeinflusst wird,
- daß preiswerte Waren dennoch qualitativ ansprechend sein müssen und hochwertige Waren vorsichtig zu disponieren sind. Warenübernahmen im Zusammenhang mit Sonderausstellungen in Kommission zeigten sich als finanzentlastend und risikoreduzierend.

Die bereits 1993 gemachten Erfahrungen bestätigten sich im Geschäftsjahr 1994 weitgehend. Umsatzsteigerungen waren durch die anhaltende wirtschaftliche Rezession kaum möglich. Auch das seit Mitte September in der Sonderausstellung »Kaffee, Mokka, Mukkefuck« betriebene »Wiener Kaffeehaus« konnte durch die entstehenden Personalkosten keine hohen Gewinne aufweisen. Infrastrukturelle Probleme durch die historische Baustruktur und Architektur der Festung Ehrenbreitstein beeinträchtigten die Arbeitsabläufe in überdurchschnittlichem Maße.

Eine eingehende Prüfung der drei rheinland-pfälzischen Landesmuseen durch den Rechnungshof Rheinland-Pfalz im Jahre 1993 diente u. a. auch der Prüfung, welche Leistungen und Arbeiten kostengünstiger erhältlich sind, einschließlich der Vergabe an private Unternehmen. Auch die Frage, ob eine andere Trägerschaftsform denkbar und rechenbar sei, wurde mit den Prüfern diskutiert.

Nach nunmehr sechs Betriebsjahren zeigten sich für uns die folgenden Kriterien, die an einem **anderen** Platz mit **anderen** Konstellationen und Rahmenbedingungen durchaus zu modifizieren sind.

Wie wird ein Shop erfolgreich betrieben?

Wollen Sie erfolgreich einen Museumsshop in Deutschland betreiben, dann haben Sie aus meiner Sicht möglichst viele der folgenden Kriterien und Vorgaben zu erfüllen:

1. Die **Sammlungen** oder **Ausstellungen** sollten kunsthistorisch oder kunstgewerblich ausgerichtet sein. Besucher solcher Museen sind an den Objekten vielseitig interessiert, sammeln häufig selbst, kaufen die neueste Fachliteratur zu den Themen, die sie interessieren, umgeben sich gerne mit Signalen, die anderen Zeitgenossen mitteilen, daß man dabei sein will. Diese Besucher verdienen überdurchschnittlich und suchen ihre Geschenke für andere gerne in solchen Shops. Das Bewußtsein, das Museum indirekt zu unterstützen, ist ausgeprägt. Solche Museen oder Ausstellungen sprechen den Adressaten emotional positiv an. Exponate und Shopartikel sind häufig Gegenstände des persönlichen und häuslichen Ambientes.

Wer aber möchte sich schon gerne eine Bimsmaschine oder Grubenlore in sein Wohnzimmer stellen? Auch ein präparierter Haifisch wäre nur kurzfristig ein Gag Ihrer Wohnung.

2. Erfolgreich sind Sie, wenn Ihr **Personal ehrenamtlich**, d.h. ohne finanzielle Gegenleistung für Sie arbeitet. Etwa 2.500 Stunden im Jahr sollte Ihr Shop geöffnet sein. Bei lediglich 10 DM pro Stunde Gehalt sind dies 25.000 DM jährlich, ohne die 20 Prozent Lohnsteuer, sieben Prozent davon an Kirchensteuer und derzeit 5,5 Prozent der Lohnsteuer als Solidaritätszuschlag – also stramme 30.850 DM. Schade um dieses Geld, das Ihnen dann fehlt. Aber wie?

Bauen Sie vielfältige **Verbindungen zu Service-Clubs** wie Rotary, Lions oder Zonta auf, ersatzweise auch zu wichtigen Mitgliedern Ihres Fördervereins. Damen jenseits der 45 haben ihre Kinder über die Schulhürden gebracht, haben einen Gatten mit sattem Einkommen und einem *social standing*, das der Ehefrau eine regelmäßige Tätigkeit zum Broterwerb untersagt. Wie hilfreich bietet sich da Ihr Shop an, vor allem, wenn er sich kulturell anspruchsvoll zeigt. Leider haben wir ein solches kulturelles und soziales Engagement in Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg weitgehend verlernt, im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten, wo häufig in größeren Museen genau so viele »Volunteers« wie Angestellte arbeiten.

3. **Kaufen Sie vor allem vorsichtig ein.** 15.000 oder 20.000 DM sind schnell investiert. Wenn der Verkauf nicht Ihren Erwartungen entspricht, haben Sie Ihr Kapital über Gebühr gebunden. Sie manövrieren sich in die Ecke, die Sie zu Kurzschluß-

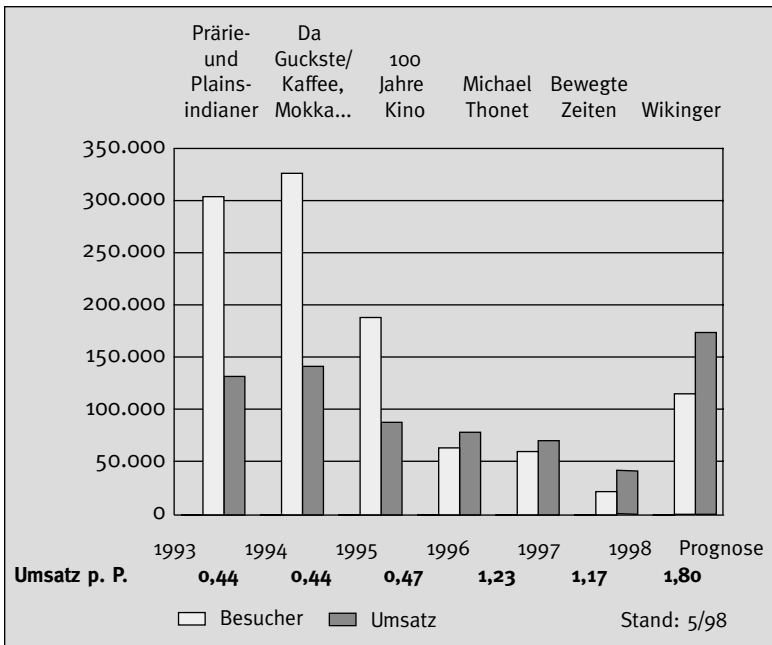
handlungen verleiten kann. Versuchen Sie statt dessen, möglichst viele Waren in Kommission zu nehmen. Sie zahlen dann am Monatsende nur das, was Sie verkauft haben. Ihr Kapital steht Ihnen noch zur Verfügung. Unsere Erfahrungen zeigen, daß erstaunlich viele Lieferanten diese Konditionen akzeptieren.

4. Die **Lage Ihres Shops** im Museum ist so auszuwählen, daß jeder Besucher mindestens zweimal hineinschaut und der Wunsch in ihm reift, vor dem Verlassen des Hauses noch einkaufen zu gehen. Ausgewählte Waren, gut präsentiert, wecken Neugierde.
5. Zur **Dekoration des Shops** sollte das Museum überlegen, welche attraktiven Exponate nicht permanent präsentiert werden und den Shop zieren könnten. Bei uns sind es Modellflugzeuge der Konstruktionen von Carl Clemens Bucker, am Fuße der Festung geboren, die zu unserer Bucker-Abteilung mit zwei Originalmaschinen gehören.
6. Von besonderer Wichtigkeit ist, daß Sie rechtzeitig mit dem Träger Ihres Museums rechtskräftige und verbindliche **Ab-sprachen** treffen, z. B. über die mietfreie Nutzung von Räumen und Flächen oder über die Befreiung von Reinigungs- und Energiekosten, also Kosten, die Ihre Bilanz unattraktiver machen und wahrlich überflüssig sind, da ja Ihre Aktivitäten und Gewinne ausschließlich dem Museumsträger und seiner Finanzdisposition zugute kommen.
7. Bedenken Sie dabei auch immer, daß es **Menschen** geben kann, auch in Ihrem engeren beruflichen Umfeld, **die Ihnen persönlich schaden** wollen und auf vermeintliche juristische Unzulänglichkeiten warten, um Ihnen eine Grube zu graben.
8. Es wäre sicherlich falsch, würde man die **Themen der Sonderausstellung** eines Museums primär nach kommerziellen Erwartungen auswählen. Die Verlockung besteht dennoch, gerade wenn Sie Erfahrungen gemacht haben, die Ihnen solches nahelegen, wie man anhand einer Grafik mit den Zahlen unserer Museumsbesucher und der Shopumsätze sehen kann.



Ausgewählt habe ich die Jahre 1993 bis 1998, beginnend mit einer Zeit der noch fetten Jahre des Besucherbooms und des freien Eintritts in unser Museum. 1993 war zugleich das Gründungsjahr der proMuseum GmbH. Besucherzahlen über 250.000 oder gar 300.000 jährlich waren keine Seltenheit bei uns. Der Abwärtstrend in der Besucherstatistik setzte bei uns zeitversetzt ein, da wir in den frühen 90er Jahren für die neuen Bundesländer lohnendes Ausflugsziel (Blick auf das »Deutsche Eck«) waren. Die Shopumsätze von 132.300 DM in 1993 und 141.900 DM in 1994 mit 0,44 DM

Abbildung 1



pro Besucher waren maßgeblich bestimmt durch die Sonderausstellungen. Die Prärie- und Plainsindianer brachten uns alle Indianerfans aus Deutschland und den Beneluxländern ins Haus. Navajo-Silberschmuck war der große Renner und in Deutschland noch nicht so verbreitet. Reichlich behangen zog mancher Hilfsindianer von dannen. Seltsamerweise verkaufte sich dieser im Folgejahr fast genau so gut. Es hatte sich herumgesprochen, daß er bei uns günstig erworben werden konnte. Die 94er Zahlen beinhalten auch die Umsätze eines Wiener Kaffeehauses in der Ausstellung »Kaffee-Mokka-Muckefuck. Eine Kultur- und Technikgeschichte des Kaffeetrinkens.«

Der Einbruch bei den Besucherzahlen begann dann 1995. Von einem Jahr zum anderen verloren wir 42 Prozent unserer Besucher trotz einer hochattraktiven Sonderausstellung zum Thema »100 Jahre Kino«. Glücklicherweise sanken die Shopumsätze nicht in gleichem Maße, sondern nur um 38 Prozent. Dafür aber erzielten wir leichte Verbesserungen bei den Pro-Kopf-Umsätzen von 0,44 DM auf 0,47 DM. Die nächste Katastrophe folgte ein Jahr später, als wir nach 25 Jahren freien Eintritts 1996 erstmals wieder

Eintritt erheben mußten. Bei lediglich 3 DM für Einzelbesucher und abgestuftem Sozialkanon verloren wir gegenüber 1995 66 Prozent und gegenüber 1994 gar 80,3 Prozent unserer Besucher. Wir hatten gehofft, den erneuten Besucherschwund durch eine besonders attraktive Sonderausstellung über Michael Thonet, dessen 200. Geburtstag anstand, ausgleichen zu können, was nicht gelang. Michael Thonet war offensichtlich ein Thema von allgemein geringerer Attraktivität.

Allerdings reduzierten sich die Shop-Umsätze lediglich um 10,7 Prozent, und zum ersten Male wurde mit 1,23 DM pro Besucher die 1 DM-Grenze deutlich überschritten. Das Jahr 1997 ließ uns noch einmal Besucher- und Umsatzeinbußen vermerken, und es war uns völlig unverständlich, warum die Sonderausstellung »Bewegte Zeiten. Wir werden mobil 1945-1960« mit über 50 historischen Motorfahrzeugen, Jugendträume der älteren Generation, nicht die Menschen zum Kauf motivierte. Wir müssen uns fragen, ob unser Marketing unzulänglich war.

Dieses haben wir 1998 grundlegend geändert, indem wir eine renommierte Werbeagentur mit der Öffentlichkeitsarbeit für die Hauptausstellung »Die Wikinger« beauftragten. Die dafür getätigten Investitionen haben sich nachhaltig gelohnt. Bereits am ersten Öffnungstag hatten wir 2.100 Besucher, von denen 85 Prozent nachmittags zwischen 14 und 17 Uhr kamen, so daß wir zeitweise die Ausstellung wegen Überfüllung schließen mußten. Hinzu kam aber auch, daß das Thema der Ausstellung eine vergleichbare Emotionalität auslöste, wie wir diese von der Indianerausstellung kannten.

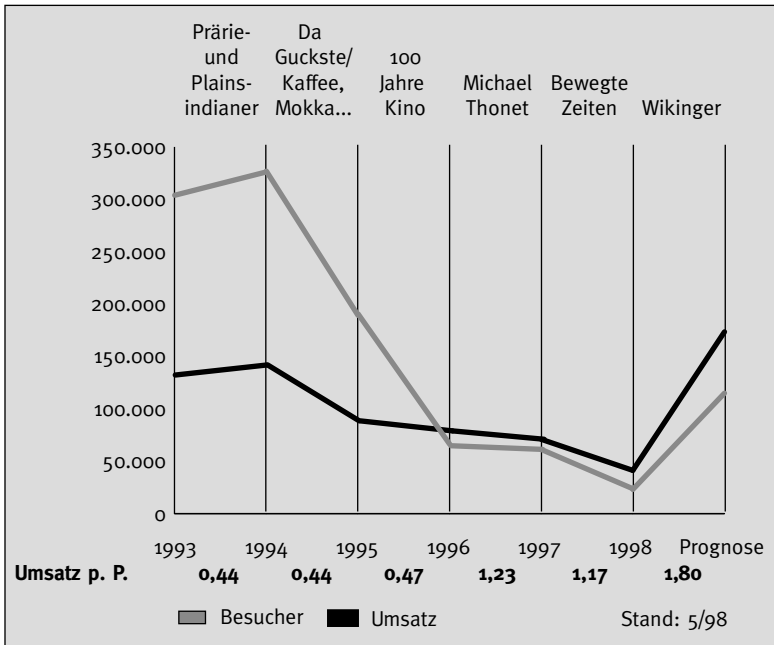
Die ersten sechs Wochen der Ausstellung zeigten, daß der Umsatz pro Person auf 1,80 DM angestiegen ist, bedingt durch den Verkauf von Wikinger-Schmuck und Wikinger-Literatur.

Die letzte Säule zeigt den Versuch einer Hochrechnung für das Jahr 1998 auf der Basis der ersten sechs Wochen; doch müssen wir jetzt schon feststellen, daß der Besucherandrang nachläßt und wir mit neuen Werbemitteln darauf reagieren müssen.

Wir werden vielleicht das Tal, das sich auf einer anderen Grafik deutlich zeigt, überwinden, haben vielleicht auch bessere Marketingmittel gefunden.

Sie sehen, daß ein Museumsshop noch lange nicht mit etwas Goodwill, ein paar Ideen und etwas Geld funktionieren muß. Von den immer wieder zitierten 5 DM pro Kopf, die manches Kunstmuseum umsetzen will, sind wir jedenfalls noch weit entfernt.

Abbildung 2



Oftmals haben wir überlegt, den Shop zu schließen. **Er ist aber eines unserer wichtigen Serviceangebote an den Besucher.**

Pommes frites und Curry-Würste lassen sich sicherlich ohne große Vorkenntnisse und Schulung an die Frau oder den Mann bringen, weil sich der Hunger verkaufsfördernd auswirkt. Gehen Sie aber nicht zwangsläufig davon aus, daß Sie auch der geborene Shop-Betreiber und Starverkäufer sein müssen. Sie benötigen – im Gegensatz zur Imbißbude – ein Rüstzeug, das Sie sich erst aneignen müssen. So erwartet auch der Käufer, daß Sie nicht nur über Materialien und Verarbeitungstechniken informiert sind, sondern auch inhaltlich das Objekt einordnen können; die Lektüre der Fachliteratur, die Sie im Idealfall ebenso verkaufen, sollte daher Pflicht sein. Ihr Wissen fördert den Verkauf!

Zehn mir wichtige Punkte möchte ich abschließend noch einmal festhalten; ich habe sie genannt: »Nicht vergessen!«

- Der Renner dieses Sommers kann schon im nächsten Jahr der unbegreifliche Ladenhüter sein. Dies gilt vor allem für Modeschmuck. Seien Sie auf der Hut!

- Der Erfolg kommt selten im ersten Anlauf. Testen Sie vorsichtig **Ihren** Markt, korrigieren sie behutsam und schaffen Sie sich einen Beraterkreis mit Personen Ihres Vertrauens.
- Suchen Sie sich Partner, deren Rahmenbedingungen den Ihrigen gleichkommen. Gemeinsam können sie stärker sein im Einkauf, im Verkauf oder in der Aufarbeitung von Ladenhütern.
- Machen Sie sich schlau, erfahren Sie, wie es bei den Nachbarn läuft. Nicht die Kopie, das **eigene** Profil ist gefragt, und Sie sind der Profilgeber.
- Besuchen Sie Fachmessen, wie die Frankfurter »Ambiente«, um die Marktmöglichkeiten, die Anbieter und die Konditionen zu erfahren. **Sie** müssen sich **Ihren** Lieferanten aufdrängen, visuell bekannt machen und immer wieder präsent sein.
- Prüfen sie Kreditkartenunternehmen und lokale Kartenangebote (in Koblenz haben wir die Tourismus-Karte »Koblenz-Card«) auf ihre Akzeptanz und wirtschaftliche Rentabilität, speziell für Sie!
- Haben Sie dennoch Mut zum Außergewöhnlichen, vor allem wenn dies hilft, Ihr Image als Geschenkeladen mit besonderem Profil in der Region zu festigen. Wir haben dies über Jahre geschafft. Ein Sonntag, etwa sechs Wochen vor Weihnachten, mit reduzierten Preisen für Mitglieder des Freundeskreises hilft manchem, das Problem der Weihnachtsgeschenke wenigstens teilweise zu reduzieren. Achtung: Stimmen Sie solche Preisaktionen mit Ihrer Industrie- und Handelskammer ab, damit Sie keinen Ärger bekommen!
- Achten Sie darauf, daß keine spürbare Diskrepanz zwischen dem wissenschaftlichen Standard, den Sie sich gesetzt haben, und dem Warenangebot entsteht. Vorrang muß nach wie vor unser eigentlicher wissenschaftlicher und pädagogischer Auftrag haben.
- Ein Museumsshop wird dann zur Gratwanderung, wenn er nicht ein eigenes, am Hause und an den Sammlungen orientiertes Profil zeigt. Die schnelle Mark am falschen Platz kann sich bitter rächen.
- Haben Sie dennoch den Mut des Unternehmers, der mit seinem Risiko spielt und dieses als umsatzfördernd einsetzt. Auch sie haben ein Risiko einzukalkulieren, was durchaus für Spannung sorgen kann.

Die Jahrestagung des Deutschen Museumsbundes hat sich auch eingehend mit der veränderten Situation in unseren Museen und unserer Reaktion darauf befaßt; empfohlen werden:

- flexiblere Öffnungszeiten
- Einrichtung von Cafés
- Verkauf von Literatur und – wie einer Zeitung zu entnehmen ist – auch von Popcorn in einem Shop und
- »Events« wie »Techno-Parties«, Bierbrauen bei historischen Ausstellungen (denken Sie an unsere Backausstellung), Gala-Diners für Reiche oder Happenings mit Künstlern.

Ich stimme den Kollegen bedingt zu, die eine Umwandlung unserer Museen in Rummelplätze befürchten.

Trotz allem, wofür ich in diesem Beitrag plädiert habe, teile ich auch die Meinung, daß man den Charakter des Museums als Ort der Besinnung und Auseinandersetzung mit Expositionen nicht durch falsch definiertes Marketing zerstören soll. Die Suche nach »Events«, die man uns abverlangt, darf nicht in einen Erlebniswahn münden.

Außerdem bekommen wir ja sofort die Folgen zu spüren, wie das »Museum für Arbeit und Technik« in Mannheim, dessen hohe Akzeptanz der Ausstellung »Körperwelten« zu Haushaltskürzungen der Landesmittel in Höhe von 1 Mio. DM und des Stadtzuschusses um 500.000 DM führte, so in den Tageszeitungen vom 15. Mai 1998 zu lesen.

Wie geht es weiter?

Die Geschäftsergebnisse der letzten Jahre haben einmal mehr gezeigt, daß ein positives Geschäftsergebnis nur dann zu erwarten ist,

- wenn die Personalkosten deutlich gesenkt werden können,
- die Produktpalette sich an den aktuellen Ausstellungsthemen orientiert, weil diese
- eine spezielle und kaufinteressierte Klientel ansprechen, und
- wenn ein Verbund mit anderen Museumsshops geschaffen wird, der günstigere Einkaufskonditionen und eine Weitergabe von Artikeln an andere Shops ermöglicht.



Die Geschäftsergebnisse der Jahre 1997 und 1998 rieten zu einer Vergabe der Aktivitäten an professionellere Hände, um die Risiken zu minimieren. Ausgewiesene, langjährige Betreiber mehrerer Museumsshops schienen geeignete Partner zu sein. Wir glauben, einen solchen gefunden zu haben; der vertragliche Abschluß steht derzeit (Januar 1999) unmittelbar bevor. Die mittel- bzw. langfristige Zusicherung einer zehnprozentigen Umsatzbeteiligung entspricht den Geschäftsergebnissen der letzten Jahre und befreit den früheren Betreiber von zahlreichen Problemfeldern, die zukünftig nicht mehr belasten und zeitlich binden. Freiräume für andere Aktivitäten werden wieder verfügbar.

Wichtig ist, daß der neue Geschäftspartner

- über umfangreiche Erfahrungen im Betreiben von Museumsshops verfügt, denn nicht zuletzt ist eine erhöhte Professionalität im Markt für alle Seiten vorteilhaft;

- Warenangebote dahin translozieren kann, wo diese gefragt sind, denn ›Ladenhüter‹ eines Shops lassen sich in einem anderen möglicherweise besser vermarkten;
- über bessere Einkaufskonditionen verfügt, die eine preisgünstigere Vermarktung ermöglichen.

Ein weiterer Vorteil eines neuen Geschäftspartners ist, daß sich steuerrechtliche Konsequenzen besser kalkulieren lassen.

Wie sich diese Erfahrungen mittel- und langfristig für unser Museum auswirken werden, kann Gegenstand späterer Berichte sein. Telefonische Zwischenberichte können unter der Telefonnummer (0261) 97 03-0 gegeben werden. Da der Betrieb eines Museumsshops aus meiner Sicht ein permanent dynamischer Prozeß ist, sollte der Erfahrungsaustausch zu unser aller Nutzen gesehen werden.

Anmerkung

- * Die Aktivitäten vor Gründung der proMuseum GmbH wurden vom Autor in den folgenden Publikationen ausführlicher dargestellt und können dort nachgelesen werden:

Löber, Ulrich (1993): »Alternative GmbH?! Die Gründung einer GmbH am Beispiel des Landesmuseums Koblenz«. Mitteilungsblatt des Museumsverbandes Niedersachsen/Bremen 46, S. 41-56.

Löber, Ulrich (1996): »Festung Ehrenbreitstein – ein Landesmuseum mit angeschlossener GmbH«. In: Annette Zimmer (Hg.): Das Museum als Nonprofit-Organisation – Management und Marketing, Frankfurt/Main, New York, S. 443-453.

Anhang

