

**BERND GÜNTER**

## **Integration von Museumsshops in das Marketingkonzept von Museen**

Museumsshops sind in den vergangenen Jahren zu einem teils akzeptierten, teils umstrittenen, teils angefeindeten Zweig der Aktivitäten von Museen, ihren Trägern und kommerziellen Anbietern geworden. Der Grad der Akzeptanz reicht von Ablehnung wegen drohender Verflachung und Kommerzialisierung einerseits bis hin zur Forcierung von Museumsläden andererseits, um dringend notwendige Einnahmen zu erzielen. Dabei scheint die Akzeptanz unter anderem auch vom Typ des Museums abzuhängen. Während Museumsshops in technisch orientierten und auch in historischen Museen eher auf ein positives Echo stoßen, sind insbesondere die Angebote von Läden in Kunstmuseen durchaus umstritten. Außerdem darf man vermuten, daß die Akzeptanz bei verschiedenen Besucher- und Nutzerschichten unterschiedlich ausfällt. Auf besonders kritische Positionen von Fachwissenschaftlern des jeweiligen Museumstyps und von Fachjournalisten weisen diverse Veröffentlichungen, auch in den Feuilletons, hin. Insgesamt scheinen Funktion, Bedeutung und Wirkungen von Museumsshops bisher wenig untersucht, speziell im deutschsprachigen Raum. Eine pilotartige empirische Untersuchung für ein Freilichtmuseum – jedoch mit interessanten generellen Hinweisen – haben Helm/Klar (1997) durchgeführt und publiziert. Hoffmeister (1998) hat den Versuch unternommen, eine breitere Befragung zu realisieren und auszuwerten, deren Ergebnisse auszugsweise in diesem Band vorgestellt werden.

Museumsshops sind ein Phänomen, das – neben anderen Facetten – besonders auch unter Management- und Marketing-Gesichtspunkten analysiert werden kann und sollte. Zum einen, weil die Angebote von Museumsläden unter Marketing-Aspekten zu würdigen sind. Zum anderen aber auch, weil Existenz und Betrieb eines Shops eine beträchtliche Bedeutung für das Marketing eines Museums und für das Museumsmanagement generell besitzen.

Auch aus den vorstehend genannten Gründen ist in der gebotenen Kürze darauf hinzuweisen, was Marketing im Museumskontext zweckmäßigerweise bedeutet. Marketing ist **nicht** einfach mit Werbung oder Verkaufsförderung oder Marktanalysen gleichzusetzen. Ein derartig verengtes Verständnis würde an dem vorbeigehen, was »Marketing« im umfassenden Sinne und im englischsprachigen Wortsinne bedeutet: auf Märkten agieren, Angebote machen und dafür bei Zielgruppen Akzeptanz (»Zu-Wendung«) erzielen. Nach Grönroos (1990) bedeutet Marketing, Beziehungen zu Kunden und anderen Parteien zu etablieren, aufrechtzuerhalten und auszubauen – und zwar in einer Weise, die allen beteiligten Parteien Nutzen bringt und ihnen erlaubt, ihre Ziele zu verfolgen.

Museen sind im Rahmen ihrer bekannten Aufgabenbereiche und Zielsetzungen »Sammeln, Forschen, Bewahren, Erhalten, Bilden und Ausstellen« (ICOM Deutschland 1998) auf verschiedenen Märkten tätig. Sie bieten Leistungen an und pflegen Umgang mit Besuchern, Nutzern und anderen Adressaten, bei denen sie Akzeptanz für ihre Leistungen zu erreichen trachten. Dem dienen Marketing-Überlegungen im Rahmen eines Managements, das seine Ziele effektiv erreichen will und mit knappen Ressourcen effizient umzugehen bestrebt ist (Helm/Klar 1997: Kapitel 1 und 2; Kotler/Kotler 1998).

Museen und Museumsläden, die ohne Bemühen um Effektivität und Effizienz betrieben werden, stellen Verschwendungen von Ressourcen dar. Es ist von ihnen also professionelles Management und Marketing zu fordern. Das »Lagerkämmchen mit Kaufgelegenheit« ist definitiv ein Auslaufmodell; eine systematische Marketing-Konzeption darf heute erwartet werden. Dies gilt sowohl für Shops, die von Museen geführt werden, als auch für solche Geschäfte, die in oder im Umfeld eines Museums von Dritten betrieben werden und ihre Sortimente auf das Museum beziehen.

Museumsshops sind dem Wettbewerb ausgesetzt und müssen daher Wettbewerbsvorteile besitzen bzw. suchen, entwickeln und

ausbauen: Wettbewerbsvorteile gegenüber den Angeboten, die die Zielgruppen des Museums als Alternativen in Erwägung ziehen, wenn die Planung eines Museumsbesuches auch nur in Frage kommt. Museen konkurrieren in diesem Sinne um vier Ressourcen ihrer Zielgruppen: um deren Zeitbudget, deren Finanzbudget, um deren Bereitschaft zur Weiterempfehlung im Rahmen der Mundwerbung und um deren Bereitschaft zum Engagement für das Museum, etwa in der kulturpolitischen Debatte. Museen wie auch deren Shops benötigen also Wettbewerbsvorteile in der Wahrnehmung und Beurteilung durch die Adressaten; sonst werden ihre Angebote nicht Präferenzen erzeugen.

Museumsshops können zur Vorziehenswürdigkeit, zur Einzigartigkeit, zur Unverwechselbarkeit, also zu Wettbewerbsvorteilen von Museen beitragen – und sei es als »trojanisches Pferd«, wenn Besucher vorzugsweise Shop-Angebote wahrnehmen (wollen), dabei aber zum Besuch des Museums veranlaßt werden können. Damit wird deutlich, daß die Verträglichkeit der Museumsinhalte mit dem Auftritt und den Angeboten eines Museumsladens eine zentrale Gestaltungsaufgabe ist, und die Herstellung der Kompatibilität eine Aufgabe des Museumsmanagements ist. Ein interessantes aktuelles Beispiel für Fragen der Kompatibilität zwischen Museum/Ausstellung und Museumsshop stellt der Fall des Südtiroler Archäologiemuseums in Bozen dar. Dort wird in der Ausstellung der ca. 5.000 Jahre alten Mumie die weltweit bekannte Bezeichnung »Ötzi« streng vermieden und stattdessen vom »Mann aus dem Eis« gesprochen. Im Museumsshop wird der Name »Ötzi« mit großer Selbstverständlichkeit benutzt und in die Vermarktung eingebunden.

Marketing im umfassenden, »integrierten« Sinne meint »das Management von Wettbewerbsvorteilen« auf Märkten. Dazu ist das planmäßige Gestalten von Kunden- und Kooperationsbeziehungen erforderlich. Das Vehikel zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen (»besser«, »kostengünstiger« oder »schneller« aus der Sicht des Kunden) heißt Kundenorientierung bzw. im Kulturbereich: Besucherorientierung, Nutzerorientierung, Publikumsorientierung oder ganz allgemein Adressatenorientierung. Kundenorientierung bedeutet: nicht immer nur die Innensicht, hier: aus dem Kulturbetrieb Museum nach außen zu pflegen, sondern regelmäßig auch die Außensicht zu überprüfen, d. h. die Sicht eines Besuchers oder Nichtbesuchers auf das Museum einzunehmen. Kunden- bzw. Besucherorientierung beinhaltet z. B. »in den Köpfen

der Kunden/Besucher spazierenzugehen«. Beispiele dafür sind systematische Stärken-Schwächen-Analysen aus der ›Außensicht‹, Besucherforschung und Evaluation, Besucher-Feedback durch den Dialog mit dem Publikum. Die Gründe für das Arbeiten an mehr Besucherorientierung nennt im Sinne eines »Werkzeugkastens der Argumentation« Abbildung 1 (vgl. auch Günter 1998a: 51).

*Abbildung 1*

### **Warum mehr Besucherorientierung?**

- damit die Ziele der Präsentation erreicht werden und nicht durch »Besuchermißhandlung« und Unzufriedenheit überlagert werden
- damit Besucher nicht vom »Kern der Sache« abgelenkt werden
- damit Besucher »sich ganzheitlich wohlfühlen« und entsprechend urteilen
- damit positive Mund-zu-Mund-Werbung entstehen kann
- damit Rückkopplung und Verbesserungen/Weiterentwicklung erleichtert werden
- damit nicht Flurschaden durch negative Berichterstattung in den Medien angerichtet wird
- damit Museumsmitarbeiter sich bestätigt fühlen können und zufrieden mit ihrer Tätigkeit sind
- damit – sofern angestrebt – Besuchszahlen gesteigert werden können
- damit man vom Besucher Gegenleistungen erhält (siehe Abbildung 2)
- damit mehr finanzielle Mittel der »öffentlichen Hand« akquiriert werden können
- damit Besucher sich für das Museum engagieren, z.B. in kulturpolitischen Diskussionen.

Kundenorientierung umfaßt sechs ›Bausteine‹: die Denkweise »vom Kunden her«, Kundenanalyse, Kundensegmentierung, kundenfreundliche Behandlung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung. Dies bedeutet im Zusammenhang mit Museumsshops: die Erwartungen bezüglich Shopangeboten zu ermitteln und – soweit

mit den Museumszielen verträglich – zu erfüllen; zielgruppenspezifische Angebotspakete zu schnüren; Kundenbehandlung und Serviceorientierung zu pflegen, so wie dies in kommerziellen Bereichen üblich ist oder sein sollte; regelmäßig Kundenzufriedenheit abzufragen; Instrumente einzusetzen, die den Wiederkauf/Wiederholungsbesuch erleichtern, also Besucher zu Stammgästen zu machen. Wenn es gelingt, besucherorientiert zu handeln, darf ein Museum vom Besucher die in Abbildung 2 aufgelisteten Gegenleistungen vielfältiger Art erwarten, die dazu beitragen, die eigenen Ziele zu erreichen (Günter 1998a: 53).

Abbildung 2

### Gegenleistungen von Museumsbesuchern

1. Zahlung eines Eintrittspreises, ggf. mit Entgelt für Führung
2. Kauf von begleitendem Informationsmaterial/Museumsführer etc.
3. Kauf von Produkten im Museumsshop aus Interesse, aber auch zur Unterstützung des Museums; Umsätze in der Cafeteria
4. Nutzung des Museums bzw. von Museumseinrichtungen für private/berufliche Zwecke (z.B. Veranstaltung von Feierlichkeiten und Betriebsfesten, Nutzung von Bildmaterial für private und berufliche Zwecke usw., Nutzung der Cafeteria)
5. Zufriedenheit/Lob (Motivationswirkung)
6. Anregungen/Verbesserungsvorschläge aus Besucher-Feedback
7. Mund-zu-Mund-Werbung
8. Spenden (Sachspenden, z.B. Exponate; finanzielle Spenden)
9. Mitarbeit, ehrenamtlich z.B. im Freundeskreis bzw. Förderverein (finanzielle Unterstützung, administrative Unterstützung, »inhaltliche Unterstützung«, z.B. wissenschaftliche Mitarbeiter)
10. Unterstützung bei der Verfolgung der Museumsziele in der Öffentlichkeit und bei kulturpolitischen Konflikten.

Kunden (Museumsbesucher und andere) beurteilen stets die **gesamte** Qualität eines Kaufvorgangs, eines Museumsbesuches, eines Dienstleistungspaketes, alle Teilleistungen und Merkmale des Angebotes (Helm/Klar 1997). Das bedeutet: Es ist gefährlich, zwischen Rand- und Kernleistungen zu unterscheiden und die Beurteilung von Nebenleistungen durch die Besucher zu unterschätzen. Ein Museumsshop ist nicht eine Randerscheinung, sondern ein Schaufenster des Museums, das den Gesamteindruck von einem Museum und das Gesamterlebnis eines Besuchers mitprägt (Helm/Klar 1997: Kapitel 2 und 5).

Erhebt man die Beurteilung von Museumsshops durch Kunden, so werden Defizite sichtbar, die aufzufüllen sind: im Außenauftritt, in der Information, in der Sortimentsgestaltung und -präsentation, in der Beratung etc. (vgl. Helm/Klar 1997: Kapitel 5, aus dem exemplarisch neuralgische Punkte im Angebot, im Auftritt und in der Beurteilung eines Museumsshops hervorgehen).

Museumsshops, ihre Angebote und ihre Leistungserbringung, müssen – soweit möglich – von Museumsleitungen ›überwacht‹ werden, um Kompatibilität mit dem Museumscharakter zu gewährleisten, um ein klares Profil (Ziel-Positionierung) und ein einheitliches Image eines Museums sicherzustellen. Wesentliches Instrument dazu ist bei Außenvergabe der Shop-Leitung die Vertragsgestaltung mit Überwachungsklauseln bzw. Vetorechten.

Das schließt nicht aus, daß Museumsshops ein eigenständiges – aber mit dem Museumsprofil kompatibles – ›Gesicht‹ und Erscheinungsbild entwickeln. Dieses sollte geprägt sein durch das Angebot von ›Besonderheiten‹, von unverwechselbarer Attraktivität (z. B. Herausgabe einer eigenen Edition; spezialisierte Literatursortimente, die im Buchhandel so nicht präsent sind; evtl. eigenes Logo usw.; siehe oben: Wettbewerbsvorteile).

Um Wettbewerbsvorteile eines Shops gegebenenfalls auch separat vom Museumsangebot zur Geltung kommen zu lassen, sollte jeder Museumsshop auch unabhängig vom Museumsbesuch zugänglich und erreichbar sein. Der Vorschlag, Shops stets getrennt von der Kassenzone eines Museums zugänglich zu machen, ist zwar im Einzelfall nicht unproblematisch, aber vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Marketing-Konzeption wohl begründet – abgesehen von kleinen Häusern, für die beide Optionen in Frage kommen.

Museumsshops können verschiedene Formen der Kooperation – intensiver als bisher – nutzen, z.B. mit anderen Kultureinrichtungen, mit der Gastronomie, mit Verkäufern von Büchern, Materialien, Tonträgern oder regionalen Produkten. Dies gilt insbesondere bei Neuplanungen oder im Rahmen von Umbaumaßnahmen, wobei hier auch an verschiedene Varianten der Einbeziehung potentieller Besucher zu denken ist.

Betreiber von Museumsshops können und sollten intensiv von anderen Betrieben lernen – nicht nur von erfolgreichen Museumsshops, sondern im Sinne des Benchmarkings von Unternehmen in anderen, auch kommerziellen Branchen, die eine »best practice«, etwa bei der Erfüllung bestimmter Funktionen des Merchandising, der Shoppräsentation, der Logistik, des Angebots von Sammlerobjekten usw., realisieren.

Museumsshops stellen eine hervorragende Chance zur Kundenbindung dar – für den Shop und für das Museum. So kann es Aufgabe von Museumsshops sein, durch Unterstützung der Mundwerbung zur Besucherbindung beizutragen oder durch Internet-Präsenz auch das Museum als Ganzes zu fördern.

Die Betreiber von Museumsshops können und sollten die Chance ergreifen, das Ausmaß und die Art von Besucherorientierung zu realisieren, die ein Museum ansonsten nicht pflegt (im Einzelfall vielleicht auch: nicht pflegen will). Eine Chance des Museumsshops besteht ebenfalls darin, Besuchern und Nicht-Besuchern bestimmte Service- und Informationsleistungen anzubieten, die ein Museum nicht an anderer Stelle bereitstellt.

Abschließend sollen die wichtigsten Problemfelder und Ansatzzpunkte für eine praktische Marketing-Konzeption (siehe auch z. B. Helm/Klar 1997: Kapitel 2; Kotler/Kotler 1998) in drei Konstellationen aufgezeigt werden. Es sind drei Fälle in der Museumspraxis zu unterscheiden:

### **Fall 1: Ein Museum betreibt einen Shop in eigener Regie**

Kernprobleme des Marketing sind:

- das Finden von Besonderheiten (Einzigartigkeit, die Wettbewerbsvorteile ermöglicht) im Waren- und Dienstleistungsangebot

- fehlende Ressourcen, die bereitzustellen wären (Personal, zeitliche Kapazität usw.)
- Know-how des Museums und seiner Mitarbeiter, z.B. beim Einkauf von Waren und im Merchandising
- Kosten
- Professionalität in Verkauf und Beratung, evtl. sogar Versand,
- Service-Aspekte wie etwa Zahlungsmodalitäten, Öffnungszeiten
- Einstellung zum Kunden und zum Marketing generell

Lösungsmöglichkeiten aus Marketing-Sicht bestehen in: kreativ-innovativen Überlegungen zu unverwechselbaren Angeboten, Wirtschaftlichkeitsanalysen und Controlling (ggf. mit externer Hilfe), Schulung/Training, Zukauf einzelner Dienstleistungen oder ganzer ›Pakete‹ (›Outsourcing‹). Eine gewisse Chance liegt zum Beispiel in der möglichen Sonntagsöffnung von Museumsläden und -kiosken.

**Fall 2: Ein Museum verpachtet einen Shop an einen externen Händler/Dienstleister bzw. kooperiert mit einem Shopbetreiber im eigenen Haus bzw. auf dem Museumsgelände**

Kernprobleme des Marketing sind:

- Auswahl des Partners und Kontrolle der externen Mitarbeiter (insbesondere ihrer Einstellung zur Ausstellung und zum Kunden/Besucher)
- Kompatibilität mit dem Museum und seinen Zielen
- Kontrolle des Sortiments und der Produktqualität
- Vertragsbedingungen

Lösungsmöglichkeiten aus Marketing-Sicht bestehen in: sorgfältiger Auswahl des Partners, gemeinsamer Festlegung unverwechselbarer Angebote, vertraglicher Festlegung von Inhalten und Konditionen, regelmäßiger Abstimmung und Kontrolle der Partner, Überprüfung der Verträglichkeit durch Image- und Einstellungsanalysen bei Besuchern u. a.

### **Fall 3: Es wird ein auf das Museum bezogener Shop außerhalb des Museumsgeländes ohne Zutun und ohne Kooperation mit dem Museum betrieben.**

---

Kernprobleme des Marketing aus der Sicht des Museums sind:

- unkoordinierte und unkontrollierte Konkurrenz
- Intransparenz und ›Verwechselbarkeit‹ bei Besuchern, Museumsmitarbeitern und anderen
- Imageprobleme
- dem Museum entgehen Chancen, Abrundungs- und Einnahmемöglichkeiten
- der spätere Aufbau eines eigenen Museumsladens wird erschwert.

Lösungsmöglichkeiten aus Marketing-Sicht bestehen darin, daß ein Museum eben nicht einer unkontrollierbaren Konkurrenz das Feld überläßt, sondern mit einem geeigneten Angebot zum »Run-dum-Erlebnis« der Besucher beiträgt; ferner in einer auf das Museum und der Abgrenzung zu Fremdanbietern aufmerksam machenden Information.

Mit diesen Überlegungen und Ausführungen soll verdeutlicht werden, daß Marketing-Konzeptionen von Museen und Shops aufeinander abzustimmen sind, aber unverwechselbare, attraktive, einzigartige Leistungen in den Vordergrund stellen sollten, so daß die Herausforderung für das Museumsmanagement lautet: »Kompatibilität und Besonderheit«.

---

### **Literatur**

- Günter, Bernd (1998a): »Besucherorientierung – eine Herausforderung für Museen und Ausstellungen«. In: Marita Anna Scher (Hg.): (Umwelt-)Ausstellungen und ihre Wirkung, Oldenburg, S. 51-55.
- Günter, Bernd (1998b): »Wozu braucht ein Museum Besucher?« In: Hans Albert Treff (Hg.) mit dem International Council of Museums ICOM: Museen unter Rentabilitätsdruck. München, S. 67-75.
- Helm, Sabrina / Klar, Susanne (1997): Besucherforschung und Museumspraxis, München.
- Hoffmeister, Eva (1998): Museumsläden und Marketing, Köln.

ICOM (International Council of Museums) Deutschland (1998): ICOM  
Kodex der Berufsethik, München.

Kotler, Neil / Kotler, Philip (1998): Museum Strategy and Marketing,  
San Francisco.