

Museen im Rheinland 3/05

Informationen für die rheinischen Museen

Museumsshops als Mittel des modernen Museumsmarketing

Christian Bügel, Jennifer Mehrens

Museumslandschaft im Wandel

Seitdem Museen immer mehr dem Gebot der Wirtschaftlichkeit Rechnung tragen müssen, stehen Museumsshops und ihre verschiedenen Konzepte zur Diskussion. Welche Bedeutung haben sie für das Museumsmarketing der Zukunft? Welche Möglichkeiten liefern sie? Ist der aufkommende Kommerz in den Shops eine Gefahr für den kulturellen Auftrag der Museen? Was gilt es bei der Planung eines Museumsshops zu beachten? Das Museumsmanagement von heute muss umdenken, soviel scheint klar. Denn Museumsshops bieten weit mehr Möglichkeiten als nur eine lukrative Zusatzeinnahmequelle in Zeiten knapper Etats. Die Museums- und Kulturlandschaft in Deutschland ist zweifelsohne im Wandel, und das nicht erst, seitdem große Sonderausstellungen zu Massenevents inszeniert werden, Kultursponsoring zur beliebten Aufgabe von Unternehmen wird und Museen zu Erlebnistempeln avancieren. Diese Entwicklung spiegelt sich auch im Konzept von Museumsshops, deren Aufbau und Bedeutung wider – mit der Folge, dass der Museumsshop im modernen Museumsmarketing einen festen Platz einnimmt. Große, kommerziell ausgerichtete Museumsshops sind aus Häusern wie der Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland in Bonn oder dem Deutschen Museum in München nicht mehr wegzudenken. Und auch in kleineren Häusern gehört ein Verkaufsbereich heute fast schon zum Standard.

Der Museumsshop – Chance oder Gefahr für die Kultur?

Wurde lange Zeit angenommen, dass hinter der Einrichtung eines Museumsshops vor allem ökonomische Motive stehen¹, rücken nun auch andere Gesichtspunkte bei der Betrachtung von Museumsshops in den Vordergrund. Denn die Zeiten für Museen sind – nicht nur mit Blick auf die Kostenlage – härter denn je. Der Wettbewerbsdruck zwischen dem Angebot verschiedener Freizeiteinrichtungen, wie z.B. Kinos, Freizeitparks oder Sportzentren, ist in den letzten zwanzig Jahren enorm gestiegen. Im Mittelpunkt jeder Marketingstrategie einer Freizeiteinrichtung stehen daher längst der Besucher und seine Bedürfnisse – so auch bei Museen. Sie müssen sich heute verstärkt darum bemühen, zwischen den vielen Freizeitmöglichkeiten wahrgenommen zu werden und dem Besucher einen Mehrwert bieten. Das bedeutet, dass die Museen gerade auch dem Bedürfnis der Besucher nach einer besonderen Freizeitbeschäftigung – im Sinne des steigenden Bedürfnisses nach Erlebniskultur – entgegenkommen sollten, um konkurrenzfähig zu bleiben. Dass Shopping auch für den Museumsbesucher einen reizvollen Mehrwert bietet, wurde jüngst in einer Studie an der Universität Düsseldorf zum Umgang deutscher Museen mit kommerziellen Verkaufsangeboten nachgewiesen.² Als Hauptargument für die Einrichtung eines Shops wurde von den befragten Museumsleitern der »Service für den Besucher« genannt. Einkaufserlebnisse im Museum als »Value Added Services« bezeichnen dabei Sekundärleistungen, die im Zusammenhang mit einer Erstleistung, hier dem Museumsbesuch, angeboten werden und dabei immer einen Zusatznutzen für den Besucher stiften«³.

Kritiker wenden sich zwar gegen den Trend, dass auch deutsche Museen sich der Kommerz- und Erlebnisorientierung öffnen, und befürchten die »McDonaldisierung der Kulturlandschaft« oder den »Einzug des Disneylands in die Museen«. Doch dieser Trend

eröffnet auch neue Chancen, den kulturellen Auftrag sowie Information und Bildung in eine breitere Öffentlichkeit zu tragen. Die Furcht vor Kommerz im Museum erscheint nach den Ergebnissen der Studie von Hütter und Schulenburg nicht mehr angebracht. Denn mit der Untersuchung »ist der Annahme widersprochen, dass Verkaufsstellen [in Museen] primär mit wirtschaftlichen Zielsetzungen bei der Einrichtung betrieben werden«⁴. Es sind vielmehr besucherorientierte Zielsetzungen, die bei der Einrichtung eines Museumsshops ausschlaggebend sind.

Service als Leitmotiv für erfolgreiche Shopkonzepte

Die finanziellen Zwänge, denen viele Museen unterliegen, dürfen bei der Betrachtung des Themas jedoch nicht außer Acht gelassen werden. Shops können nicht unerhebliche Beiträge zur Kostendeckung eines Museums liefern. Dieses Ziel kann durch die Verpachtung eines Shops, aber auch durch den Eigenbetrieb des Museumsladens erreicht werden. Entscheidet sich das Museum dazu, den Shop selbst zu betreiben, sind einige Grundvoraussetzungen zu erfüllen, um die gewünschte Wirtschaftlichkeit zu erreichen. Zum einen gilt es, Kassen- und Shopbereich so miteinander zu verknüpfen, dass durch die Verbindung von Einlass- und Verkaufs-Tätigkeit Synergien geschaffen werden können, die zu Kosteneinsparungen und somit zu einer schnelleren Erreichung der gewünschten Deckungsbeiträge führen können. Darüber hinaus müssen sich alle Mitarbeiter darüber im Klaren sein, dass der Museumshop zwar zum einen dem Besucherservice dient, zum anderen aber den gleichen Gesetzmäßigkeiten wie ein Einzelhandelsgeschäft unterliegt. Dies bedeutet, dass alle zum Verkauf stehenden Artikel sowohl bei ihrer Beschaffung als auch beim weiteren Verkauf auf ihre Rentabilität überprüft werden müssen. Eine zeitgemäße, auf Datenbanken basierende Warenwirtschaft ist also Grundvoraussetzung, um einen Shop wirtschaftlich steuern zu können. Die Definition von Mindestbestellmengen, die Identifikation von »Ladenhütern« sowie die Überwachung von Schwund ist nur mit modernster Technik möglich. Weitere Voraussetzungen für einen erfolgreichen Betrieb des Shops sind die qualifizierte Platzierung, die Durchführung von Sonderaktionen und die käuferorientierte Auszeichnung der Artikel.

Präsentation und Sortiment

Ebenso entscheidend ist eine zweckmäßige Einrichtung mit Warendisplays, Platzierungshilfen und flexiblen Verkaufsstellen. Da häufig Architekten ohne spezielle Erfahrungen in der Einrichtung von Museumsshops im Rahmen der Gesamtplanung auch diese Aufgabe mit übernehmen, sind die vorhandenen Regale und Ausstellungsflächen in vielen Fällen nur als äußerst unzureichend zu bewerten. Nicht ohne Grund machen sich Einzelhändler, Kaufhäuser und andere Filialunternehmen intensiv Gedanken über ihre Warenpräsentation. Die Platzierung, die Auszeichnung sowie die attraktive Präsentation der einzelnen Artikel ist vielfach maßgeblich für die Akzeptanz beim Käufer. Soll ein Museumshop erfolgreich geführt werden, müssen insbesondere die Präsentationsmöglichkeiten kritisch überprüft werden. Wichtig sind in jedem Fall flexible Einheiten. Dies gilt sowohl für Bücherregale als auch für Verkaufsinselfen, auf denen weitere Shopartikel präsentiert werden können. Insbesondere für die Präsentation von Artikeln, die beispielsweise für Sonderausstellungen oder spezielle Anlässe angeboten werden, ist diese Flexibilität unabdingbar. Darüber hinaus müssen die Artikel regelmäßig neu platziert und dekoriert werden. Des Weiteren ist eine gelungene Präsentation der Waren für den Erfolg eines Museumsshops ausschlaggebend. Die Gestaltung sollte sich harmonisch in das Bild des Museums einfügen, aber auch Verkaufsargumente berücksichtigen.

Als »Schaufenster des Museums« unterliegen Museumsshops besonderen Anforderungen. Zum einen ist die Zielgruppe eines Museumsshops vielschichtiger und anspruchsvoller als in »klassischen« Shops, die vor allem Laufkundschaft bedienen. Sie umfasst eine bunte, bisher nicht näher spezifizierte Mischung von Laien bis Experten. Während der eine ein Souvenir kauft, sucht der andere gezielt Informationen zu einem Spezialthema, mit dem er sein Wissen vertiefen kann. Doch damit nicht genug: Die erfolgreiche Führung eines Museumsshops erfordert eine zielgerichtete Definition und Auswahl des Shopsortiments.

Dabei sind sicherlich in erster Linie Artikel in die Planung einzubeziehen, die eine enge Verbindung zum Thema und zur Ausstellung des Museums haben; vor allem ist ein umfangreiches Buchangebot unverzichtbar. Klassische Mitnahmeartikel – auch und besonders für Schüler – runden das Sortiment ab. Ebenso muss das Shopsortiment aufgrund der Sonderausstellungen oft Produkte anbieten, die nur für eine begrenzte Zeit aktuell sind. Um erfolgreiche und besonders nachgefragte Artikel in das Sortiment aufnehmen zu können, empfiehlt sich eine regelmäßige Befragung von Besuchern und Kunden. Darüber hinaus gibt das elektronische Warensystem, das integraler Bestandteil einer leistungsfähigen Kasse sein sollte, Auskunft über das Kaufverhalten im Museumsshop.

Museumsshop – professionell geführt

Das Thema Kundenbindung wird häufig vernachlässigt – hier gibt es viele Möglichkeiten, um die Kaufbereitschaft der Besucher zu erhöhen. Dazu zählen regelmäßige besondere Angebote, Preisreduzierungen für ausgewählte Artikel, themenbezogene und saisonale Dekorationen und Angebote sowie zusätzliche Services. Ein Einpackservice vor Weihnachten, der Versand von Artikeln, die Bereitstellung eines Katalogs sowie die Möglichkeit, einzelne Artikel im Internet zu erwerben, erhöhen sicherlich Umsatz und Erlös des Shops. Ein weiteres positives Argument für alle Museumsshops sind die besonderen Öffnungszeiten. Auch ohne Änderung des Ladenschlussgesetzes sind Museumsshops an Sonn- und Feiertagen für jedermann geöffnet. Dieses besondere Angebot muss in der Öffentlichkeit deutlich gemacht werden. Ein Erfolg versprechendes Shopkonzept wird abgerundet durch engagierte und sachkundige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich im wahrsten und besten Sinne des Wortes als Verkäufer verstehen. Nur wenn auch das Personal von der Notwendigkeit und den Möglichkeiten des Shops überzeugt ist, können auch die wirtschaftlichen Ziele erreicht werden.

Es wird unschwer deutlich, dass die genannten Aufgaben neben Fingerspitzengefühl auch Erfahrung und wirtschaftliches Denken voraussetzen. Diese Bedingungen können viele Museen aufgrund ihrer begrenzten personellen Möglichkeiten nicht immer voll und ganz erfüllen. Damit der Balanceakt, einen sowohl erfolgreichen als auch auf das Sammlungs- und Ausstellungsprofil des Museums sowie seine spezielle Besucher Klientel abgestimmten Shop aufzubauen, gelingt, empfiehlt sich die Einbeziehung von Fachleuten. Diese planen den Aufbau, Standort und das Sortiment des Shops und installieren für den Besucher – neben dem Erlebnis Museumsbesuch – das Angebot einer Shoppingwelt im Museum. Sie helfen vor allem bei der Auswahl und Abwicklung des passenden Betriebskonzeptes. Dafür stehen verschiedene Modelle bereit: So kann das Museum den Shop selbst betreiben. Erfahrungsgemäß stößt es dabei aber schnell an seine Grenzen, da nicht nur Erfahrungen, sondern auch geeignetes Fachpersonal und das notwendige Equipment fehlen. Outsourcing, z.B. an einen Pächter oder den Freundeskreis des Museums, kann eine erfolgreiche Lösung sein. Patentrezepte gibt es jedoch nicht, da jedes Konzept speziell auf das jeweilige Museum zugeschnitten werden sollte.

Fazit

Neben einem profilierten Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramm und einem die vielfältigen Bedürfnisse der Besucher berücksichtigenden Vermittlungsangebot gehört heute zum selbstverständlichen Service eines Museums auch ein professionell geführter Museumsshop. Er trägt wesentlich dazu bei, die Besucher noch enger an das Museum zu binden, den Erlebnischarakter des Aufenthalts zu verstärken und zum Wiederkommen einzuladen. Damit ist auch der Museumsshop ein wirkungsvoller Werbeträger für das Museum als öffentliche Bildungs- und Kultureinrichtung.

Christian Bügel ist Geschäftsführer, Jennifer Mehrens Redakteurin der Rheinland Kultur GmbH, Köln/Brauweiler.

Anmerkungen

- 1 Vgl. z.B. Eva Hoffmeister: *Museumsläden und Marketing – Organisationsformen und Wirtschaftsdaten ausgewählter Museumsläden vor dem Hintergrund der Marketingtheorie*. Köln 1998.
- 2 Hans Walter Hütter, Sophie Schulenburg: *Museumsshops – ein Marketinginstrument von Museen*. In: Bernd Günter, Bernhard Graf (Hrsg.): *Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde*, Nr. 28 (2004).
- 3 Sophie Schulenburg: *Museumsshops als Marketinginstrument für Museen – eine Bestandsaufnahme*. In: *Museum Aktuell*, Nr. 112 (Februar 2005), S. 26 f.
- 4 Ebd., S. 26.

IMPRESSUM

Museen im Rheinland -

Informationen für die rheinischen Museen -
erscheint viermal jährlich.

ISSN 1437-0816

Herausgeber:

LANDSCHAFTSVERBAND RHEINLAND
- Presseamt
- Rheinisches Archiv- und Museumsamt

Redaktion:

Dr. Peter Joerissen
peter.joerissen@lvr.de
Tel.: 02234 / 9854-311

Dr. Christine Hartmann
christine.hartmann@lvr.de
Tel.: 02234 / 9854-310

Redaktionsanschrift:

LANDSCHAFTSVERBAND RHEINLAND
Rheinisches Archiv- und Museumsamt
Abtei Brauweiler
Postfach 2140
50250 Pulheim

Fax: 02234 / 9854-202