

Mitteilungen und Berichte

Nr. 28

Museumsshops

- ein Marketinginstrument von Museen

Hans Walter Hütter

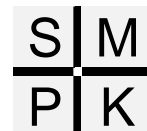
Sophie Schulenburg

Herausgegeben von Bernd Günter und Bernhard Graf

Berlin 2004

aus dem
**Institut für
Museums-
kunde**

Staatliche Museen zu Berlin
Preußischer Kulturbesitz



Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde

**Museumsshops
- ein Marketinginstrument von Museen**

Hans Walter Hütter

Sophie Schulenburg

Herausgegeben von Bernd Günter und Bernhard Graf

Berlin 2004

ISSN 1436-4166 Nr. 28

In dieser Reihe werden aktuelle Forschungsergebnisse, Arbeitsberichte und Handreichungen zur Museumskunde publiziert. Sie ergänzt damit die „Materialien aus dem Institut für Museumskunde“ und wird interessierten Fachleuten auf Anfrage kostenlos zur Verfügung gestellt.

Eine Liste aller lieferbaren Publikationen des Instituts für Museumskunde befindet sich am Ende dieses Heftes.

Institut für Museumskunde
Staatliche Museen zu Berlin –
Preußischer Kulturbesitz
In der Halde 1
14195 Berlin (Dahlem)
Telefon (030) 8301 460
Telefax (030) 8301 504
e-mail: ifm@smb.spk-berlin.de

Vorwort

Mit der vorliegenden Studie publiziert das Institut für Museumskunde eine grundlegende Positionsbestimmung zum Betrieb von Museumsshops als ein Marketinginstrument der Museen. Dabei wird in einem einleitenden Beitrag von Dr. Hans Walter Hütter von der Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in Bonn, eines nicht nur aus der Sicht des Marketings sehr erfolgreichen modernen Museums, die Bedeutung und Funktion von Museumsshops dargelegt. Diese grundlegende Darstellung liefert Perspektiven für eine ganzheitliche Betrachtung dieses Marketinginstruments im Sinne der Besucherorientierung von Museen. Es folgt dann die Darstellung von Ergebnissen einer bundesweiten Umfrage überwiegend an Kunst- und an Historischen Museen, die Sophie Schulenburg und der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf gemeinsam mit dem Institut für Museumskunde durchgeführt und ausgewertet haben.

Eine Bestandsaufnahme zum Betrieb von Museumsshops ist in gewissen Zeitabständen erforderlich, um einschätzen zu können, ob und in welcher Form der mit Shops verbundene Service Museumsbesuchern angeboten wird. Aber auch um feststellen zu können, ob und wie Museen ihre Chancen nutzen, Rundum-Angebote zu ihren Inhalten zu bieten und Eigeneinnahmen zu erzielen. Mit Hilfe des bisher vorliegenden Materials konnten diese Fragen nicht immer hinreichend beantwortet werden. Eine empirische Fundierung erforderlicher Einschätzungen konnte deshalb oft nicht vorgenommen werden. Die vorliegende Untersuchung schließt diese Lücke und bietet die Möglichkeit zu analysieren, zu vergleichen und Schlüsse aus dem Status quo zu ziehen. Die Untersuchung von Sophie Schulenburg - in Kooperation mit dem Institut für Museumskunde - leistet eine umfassende Bestandsaufnahme zum Thema Museumsshop und Verkaufsstellen in den Museumsarten „Kunstmuseen“, „Historische Museen“, „Sammelmuseen mit komplexen Beständen“, „mehrere Museen in einem Komplex“ sowie „Ausstellungshäuser“. Die Untersuchungen beziehen sich sowohl auf die Perspektive der Museumsleitungen als auch auf diejenige der Shopbetreiber – was von besonderer Relevanz ist, wenn diese nicht identisch sind. Die Ergebnisse aus der Studie, die die umfassendste sein dürfte, die zu diesem Bereich und dieser Thematik zumindest in Deutschland erstellt wurde, liefern dem Interessen-

ten aufschlussreiche Daten und Erkenntnisse wie auch Ansatzpunkte für Bewertungen und praktisches Handeln – wie die Erläuterungen von Hans Walter Hütter deutlich zeigten.

Unser gemeinsamer Dank gilt der Projektleiterin Sophie Schulenburg, der Konrad-Henkel-Stiftung/Düsseldorf, die die Datenauswertung unterstützt hat, Hans Walter Hütter für seine konstruktiven Kommentierungen, den MitarbeiterInnen des Instituts für Museumskunde, insbesondere Andrea Prehn, sowie allen, die mit Ihren Auskünften an der Befragung und dem Pretest mitgewirkt haben.

Bernd Günter
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Bernhard Graf
Institut für Museumskunde
Staatliche Museen zu Berlin
Stiftung Preußischer Kulturbesitz

Museumsshops ein Marketinginstrument von Museen

	Seite
Hans Walter Hütter	
Einführung	7
Sophie Schulenburg	
Bestandsaufnahme	28
Zusammenfassung der Bestandsaufnahme und Fazit	103
Tabellarischer Anhang zur Bestandsaufnahme	106
Quellenangaben und weiterführende Literatur	107
Anlagen:	
Fragebogen an die Museumsleitung	111
Fragebogen an die Shopleitung	115
Veröffentlichungen aus dem Institut für Museumskunde	119

Hans Walter Hütter

Einführung

Die Aufgaben zeitgemäßer, besucherfreundlicher Museen und Ausstellungshallen, die sich an breite Zielgruppen wenden, erschöpfen sich nicht allein in der wissenschaftlichen Erschließung und Präsentation von Objekten, Fotos, Dokumenten sowie audiovisuellen Medien. Vielmehr sollten sie sich zunehmend darum bemühen, mehr als reine Stätten zur Vermittlung von Wissen oder zur Erweiterung des geistigen Horizonts zu sein. Sie stehen in einer harten Konkurrenz auf dem deutlich gewachsenen Freizeitmarkt, der einerseits Unterhaltung und Zerstreung bietet, andererseits aber auch nach Inhalten und nachhaltiger Wirkung sucht. In diesem Spannungsfeld wird es künftig für Museen unumgänglich sein, den Besuchern über ein qualitativ hochstehendes Ausstellungs- und Begleitprogramm hinaus – Kernaufgaben dieser Kommunikationseinrichtungen – Angebote zu unterbreiten, die zum Besuch animieren, zum Wiederkommen anregen oder den Aufenthalt angenehm, erholsam und erlebnisreich gestalten. Die Besucher müssen sich wohlfühlen, sie sollen ihre Freizeit vermehrt und wiederholt auch in Museen verbringen.

Neben der Infrastruktur im Umfeld – Wegweisung im Straßennetz, ausreichende Zahl von Parkplätzen, behindertenfreundliche Zugänge, möglichst enge Anbindung an den ÖPNV etc. – ist das ergänzende Angebot im Haus selbst von großer Bedeutung für die vor allem emotionale Bewertung der Besucher. Zur Beurteilung von Museen tragen in erheblichem Umfang auch das gastronomische Angebot und der Museumsshop bei. Der Besuch eines zeitgemäßen Museums sollte daher nicht mit dem Ausstellungsrundgang enden, sondern im Idealfall erst im Museumsshop. Eine gut sortierte und das Interesse der Besucher emotional ansprechende Verkaufsstelle hilft, die – hoffentlich positiven – Erinnerungen an den Ausstellungsbesuch zu vertiefen; sie schafft zusätzliche emotionale und möglichst auch nachhaltige Bindung an das Haus.

In aller Regel haben die Besucher in mittleren und großen Häusern die Möglichkeit, ergänzende Literatur, Merchandisingprodukte oder auch nur ein Erinnerungsstück, ein Mitbringsel zu kaufen. Sind die Buch- und Merchandising assortimente in den Shops oder an den Verkaufstheken inzwischen auch in Deutschland neben der themati-

schen Nähe zum Haus ausreichend auf die Zielgruppen im Museum ausgerichtet? Erreicht das Sortiment die Besucher?

Zur Erfüllung der Museumsaufgabe, Wissen zu vermitteln, kann ein gut bestückter Museumsshop mit einem Sortiment, das sich an den Inhalten und Objekten der Ausstellungen orientiert, eine wichtige Ergänzungsfunktion übernehmen. Merchandisingprodukte können Bezüge zu Themen, Objekten, Fotos und Medien in den Ausstellungen transportieren. Je enger die Produkte, die aus dem Museumsshop mitgenommen werden, thematische Nähe zum Vermittlungsinhalt des Museums haben, umso tiefer und länger kann die Erinnerung an den Museumsbesuch, auch die Auseinandersetzung mit den Inhalten nachwirken. Erfüllen die in den Shops angebotenen Produkte in der Regel diese Forderung, zumal dann, wenn die Museen sie selbst herstellen oder zumindest inhaltlich verantworten?

Schließlich ist der PR-Effekt von Merchandisingprodukten nicht zu unterschätzen. Die Produkte, begleitenden Booklets oder andere Informations- und Werbeträger erinnern die Besucher – als spätere Nutzer der im Museumsshop erworbenen Produkte – immer wieder an den Museumsbesuch, sie erhalten hierdurch – vielleicht auch nach längerem Zeitraum – erneut Impulse, das Haus mit seinen diversen Einrichtungen zu besuchen oder sich zumindest mit ihm auseinander zu setzen. Nicht der eigentliche Besuch des Museumsshops muss vordergründig eine erneute Beschäftigung mit dem Museum auslösen, sondern die Informationen, die sich aus dem im Museumsshop gekauften Produkt ergeben, weisen auf die Einrichtung in ihrer Gesamtheit hin. Hierdurch ist gezielt eine Möglichkeit gegeben, Kunden langfristig zu binden. Nutzen Museen diese Erkenntnis, die sich der allgemeine Einzelhandel bereits lange zunutze macht, ausreichend?

Museumshops sind damit nicht nur Bestandteil eines ganzheitlichen, zeitgemäßen, besucherorientierten Museumskonzeptes, sondern helfen beim Marketing, bei der Öffentlichkeitsarbeit und Vermittlung von Inhalten. Damit sind Läden oder Verkaufsstellen und die in ihnen verkauften Merchandisingprodukte konstitutive Bestandteile moderner Museen. In einem ganzheitlichen Museumskonzept soll einerseits ein Museumsshop nicht mehr fehlen, andererseits darf er nicht als singuläre Einrichtung, als Insellösung geplant und geführt werden, sondern sollte unbedingt integrierter Bestandteil der Einrichtung sein. Die ständige Rückkoppelung mit den für die wissenschaftliche Erarbeitung der Themen, für die Vermittlungs- und die Öffentlichkeitsar-

beit Zuständigen muss gewährleistet sein, damit sich die Gesamtwirkung einstellt und in Verbindung mit den übrigen Angeboten des Museums die gewünschte „Clubatmosphäre“ entstehen kann, wie der 2000 verstorbene Kenneth Hudson, einer der besten Kenner der internationalen Museumsszene, immer wieder einforderte.

In diesem Sinne ist auch die Aufgabenstellung im „Code of Ethics for Museums“ des International Committee of Museums (ICOM) von 2001 zu verstehen: „Das Museum hat die wichtige Aufgabe, seine bildungspolitische Funktion weiterzuentwickeln und ein immer breiteres Publikum aus allen Bereichen der Gesellschaft, der örtlichen Gemeinschaft oder der Zielgruppe, für die es jeweils eingerichtet ist, anzuziehen.“ Konkret heißt es dort an anderer Stelle: „Viele Museen verfügen über Besuchereinrichtungen wie Läden und Restaurants, durch die sie Einkünfte erwirtschaften. ... Alle Aktivitäten dieser Art sollten darauf ausgerichtet sein, das Verständnis für das Museum und seine Sammlungen zu verbessern. Wo ehrenamtliche Gruppen oder kommerzielle Organisationen an der Erwirtschaftung von Einkünften beteiligt sind, muss deren Beziehung zum Museum und die Stellung der betreffenden Aktivitäten im Museumskontext klar definiert sein. Werbekampagnen und Produkte, die mit ihnen im Zusammenhang stehen, sollten vereinbarten Standards entsprechen. ...“¹

Entwicklung international

Ein Blick in die USA zeigt, dass in Deutschland das Bewusstsein, modernes Kulturmerchandising zu betreiben, noch erheblichen Nachholbedarf hat. Bereits 1955 wurde in den USA die Museums Store Association (MSA)² in Denver gegründet. Diese Vereinigung hilft den angeschlossenen Museen bei der Entwicklung und beim Vertrieb von Merchandisingprodukten. Neben diesen Hilfen bietet sie ein umfangreiches Sortiment an, aus dem die Museen auswählen können, um mit geringem Aufwand attraktive, individualisierte Shopangebote ohne hohes wirtschaftliches Risiko entwickeln und anbieten können.

¹ International Committee of Museums (ICOM), Code of Ethics for Museums, 2001, autorisierte deutschsprachige Fassung vom Mai 2003, 2.7 und 2.11

² Museum Store Association Inc. (MSA), 501 South Cherry Street, Suite 460, Denver Colorado. Die MSA veröffentlicht regelmäßig das Magazin „Museums Store“.

In Deutschland hingegen haben die Verantwortlichen in vielen Museen und Ausstellungshallen bis in die Gegenwart hinein noch Berührungszögler, in ihren Einrichtungen kommerziell orientierte Verkaufsstellen einzurichten. Die Mitte der 1970er Jahre in der Bundesrepublik angefachte Diskussion um „Kultur und Kommerz“³ ist bis heute vielerorts nur wenig vorangekommen. Die inzwischen vielfältigen, häufig positiven Erfahrungen aus den USA, dem angelsächsischen Raum, aus Frankreich und Italien wie auch die immer knapper werdenden finanziellen Mittel zur Durchführung operativer Aufgaben im Kulturbereich haben in jüngster Vergangenheit jedoch einen Motivationsschub ausgelöst, sich ernsthaft mit Fragen des Merchandising und der Einrichtung von Museumsshops auseinander zu setzen. Die Chancen und Risiken, die in einem modernen Kulturmerchandising liegen, sollten intensiv und sorgfältig geprüft werden – und zwar ohne die immer wieder geäußerten Bedenken, Kultur dürfe keinen kommerziellen Gedanken verfolgen, sie müsse frei bleiben von jeglichem Kommerz, sie dürfe nur der Idee, allein dem Inhalt verpflichtet sein. Kultur stehe dem Kommerz geradezu diametral gegenüber.

Diese insbesondere in Deutschland auch Anfang des 21. Jahrhunderts immer noch verbreitete Auffassung bei Kulturverantwortlichen speist sich offensichtlich aus dem Gedanken, dass Kultur im wesentlichen öffentlich finanziert werden müsse. Selbst eine anteilige oder projektbezogene Finanzierung durch private Förderer oder Einnahmen aus dem Museumsbetrieb ist oft nur schwer durchzusetzen. Auf der anderen Seite ist dem Irrglauben vieler Kämmerer und Finanzminister deutlich entgegenzutreten, dass allein die Einrichtung eines Museumsshops erlaube, die Subventionen in erheblichem Umfang zu kürzen oder gar einzustellen. Selbst vorzüglich organisierte und wirtschaftlich erfolgreiche Verkaufsstellen in Kultureinrichtungen tragen bis heute in aller Regel nicht dazu bei, dass die Träger sich im wesentlichen Umfang aus der Finanzierung der Häuser zurückziehen können. Die in diesem Zusammenhang immer wieder angeführten Beispiele aus den USA oder Großbritannien sind nicht geeignet, ohne Berücksichtigung der steuerrechtlichen, gesellschaftlichen und traditionellen Zusammenhänge auf deutsche Verhältnisse übertragen zu werden. Dennoch können auch Kultureinrichtungen in Deutschland die Erlöse aus dem Betrieb von Museumsshops, darüber hinausgehenden Merchandisingaktivitäten sowie aus geschicktem Licensing helfen, die Budgets von Kultureinrichtungen aufzubessern, um hiermit allgemeine operative Aufgaben erfüllen, das Shopangebot erneuern oder ak-

³ Vgl. beispielhaft Kölner Museumsbulletin 4/1973

tualisieren zu können. Wenn die Verkaufsstelle gut gelegen ist, dort die selbst entwickelten oder zugekauften Produkte visuell attraktiv präsentiert oder auf anderen Wegen erfolgreich vertrieben werden, ist mit ihnen in Museen wirtschaftlicher Erfolg zu erzielen. Trotz ökonomischer Zielsetzung sollten die thematischen Zusammenhänge, der Bildungsauftrag und die PR-Ziele nicht aus dem Auge verloren werden⁴.

Durch Synergieeffekte in den verschiedenen Arbeitsbereichen der jeweiligen Kultureinrichtung lassen sich in der Praxis nicht unerhebliche Kosteneinsparungen erzielen. Voraussetzung hierfür ist jedoch die vollwertige Integration des Museumsshops, der Produktentwicklung und des Vertriebs in den Betrieb des Hauses oder der Trägerinstitution. Ist diese für den wirtschaftlichen und inhaltlichen Erfolg wichtige, geradezu unabdingbare Grundvoraussetzung bei den Verantwortlichen bekannt und ausreichend angewandt?

Grenzen und Möglichkeiten

Die dargelegten Grundsätze und Kriterien bei der Entwicklung von Merchandisingprodukten, bei der Präsentation im Museum und beim Vertrieb zeigen gleichzeitig auch die Grenzen auf. Ein Museumsshop sollte aus kommerziellen Gründen nicht in die Beliebigkeit eines Souvenirwarenladens verfallen. Nicht die Fülle zum Teil wert- und geschmackloser Mitnahmeartikel, die vor allem auf schnellen Gewinn ausgerichtet sind, machen einen guten Museumsshop aus, sondern das qualitätsvolle, themenbezogene Angebot. Ein guter Museumsshop zeichnet sich u. a. dadurch aus, im Einzelhandelsgefüge des Standortes, in das diese Verkaufsstellen grundsätzlich einbezogen sind, in möglichst vielen Bereichen eine Alleinstellung zu erzielen. So zieht ein gut sortierter Shop, der in der Region z. B. ein Image auch als Fachbuchhandel aufgebaut hat, immer wieder Käufer an. Hiervon profitiert in aller Regel auch das Museum, da ein Shopbesuch mit einer Besichtigung der Ausstellungen verbunden wird.

Das Produkt im Museumsshop zu kaufen, das nur an dieser Stelle und im unmittelbaren Zusammenhang mit dem emotionalen Erlebnis des Museums- oder Ausstellungsbesuchs in thematischer Nähe zu diesem zu erwerben ist, verhilft der Verkaufs-

⁴ Weitere Hinweise finden sich in: Hütter, Hans Walter, Kultur und Kommerz, Chance oder Widerspruch?, in: Handbuch Kulturmanagement, Die Kunst, Kultur zu ermöglichen, 23, F 2.7, 1997 und in Compania Media (Hg.), Der Museumsshop, Positionen – Strategien – Sortimente. Ein Praxisführer, Bielefeld 1999

stelle im Museum zur Besonderheit. Jetzt, möglichst am Ende des Museumsaufenthalts, muss der Besucher das Produkt erwerben, da er es nur hier mitnehmen, ggf. noch über das Internet bestellen kann. Diese Singularität – die Alleinstellung des Warenangebotes und der Zusammenhang mit den Ausstellungen und deren Themen – reizt die Museumsbesucher zum spontanen Einkauf von Produkten⁵.

Dies gilt auch für entsprechende Fachliteratur. In diesem Augenblick, der in unmittelbarer Nähe zum Eindruck von einem herausragenden Objekt in einer Ausstellung liegt, ist das Interesse an entsprechender, vertiefende Fachliteratur am größten. Jetzt muss die Gelegenheit gegeben sein, das Buch zum Objekt o. ä. zu erwerben, nicht Tage oder Wochen später im Buchhandel der Heimatstadt. Der Kaufanreiz schwindet relativ schnell nach Verlassen des Museums. Wieweit sind diese Rahmenbedingungen eines „Spezialeinzelhandels“, auf den sich die Museumsverantwortlichen einstellen müssen, wenn sie ihre Verkaufsstellen kunden- und themenorientiert ausstatten und wirtschaftlich erfolgreich führen wollen, bekannt?

Infrastrukturelle Bedingungen

Die Produkte, die in Kultureinrichtungen angeboten werden, gehören in aller Regel nicht zum Bedarf des täglichen Lebens. Vielmehr sind Einkäufe dieser Art Bestandteil einer zunehmend erlebnisorientierten Freizeitbeschäftigung. Einkaufen gilt dem Lebensnotwendigen, Shopping eher der Lebensfreude. Für den Freizeitforscher Horst Opaschowski wird dabei die Warenpräsentation „zum visuellen Käuferlebnis, zum Visual-Merchandising“, das „einer Inszenierung attraktiver Lebensstile“ gleicht. „Im Idealfall löst jeder einzelne Warenkontakt eine Faszination der Verbraucher aus“⁶.

Diese Faszination stellt sich jedoch beim Kunden nicht von selbst ein, sondern nur dann, wenn die infrastrukturellen Rahmenbedingungen erfüllt sind. Stellt sich in einer Zeit intensiver und bildreicher Werbung ein Museumsshop als „graue Maus“, als „ver-

⁵ Am Beispiel des Smithsonian in Washington, D. C., des Hauses der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in Bonn und der Kunsthalle in Mannheim erläutert in: Heinrichs, Werner und Schäfer, Hermann(Hg.), Merchandising und Licensing in Kulturbetrieben. Ein Handbuch für Fach- und Führungskräfte, Stuttgart u. a. 1999, 21 – 74 hierzu auch: Hütter, Hans Walter, Merchandising als Bestandteil eines integrierten Museumskonzeptes, in: John, Hartmut (Hg.), Shops und kommerzielle Warenangebote. Publikumsorientierte Instrumente zur Steigerung der Museumsattraktivität, Bielefeld 2000, 15 – 3

⁶ Opaschowski, Horst W. , Freizeitökonomie. Marketing von Erlebniswelten, Opladen 1995, 259

„verstaubter Buchladen“ dar, wird er nur wenig Beachtung finden. Mehr noch: Selbst dann, wenn das Museum selbst moderne und attraktiv gestaltete Ausstellungen bietet, wird ein unattraktiver Shop am Ende des Museumsbesuchs einen letzten negativen Eindruck beim Besucher hinterlassen, der insgesamt dem Image des Hauses nachhaltig schaden kann.

Daher ist es wichtig, im Gebäudekomplex die richtige Positionierung für – je nach Gegebenheit – Shop oder Verkaufsstelle zu finden. In einem neuen oder umzubauenden Museum sollte darauf geachtet werden, dass die Verkaufsstelle am Hauptverkehrsweg der Besucher möglichst in der Nähe des Ein- bzw. Ausgangs liegt. In einem attraktiven und großzügig angelegten Foyer kann der „Point of Sale“ auch eine zentrale Position einnehmen, ggf. – abhängig von Größe und Grundanlage des Hauses – auch in Kombination mit dem „Point of Information“. In vorhandenen Gebäuden, in denen aufgrund der unabänderbaren meist baulichen Bedingungen der Shop nicht an einem idealen Standort eingerichtet werden kann, sollten im zentralen Bereich oder an den Hauptverkehrswegen zumindest Hinweise auf die Verkaufsstellen positioniert werden – möglichst in Verbindung mit attraktiven Produkten –, um den Besucher anzuregen, den abseits vom Hauptweg gelegenen Shop zu besuchen. Auch ein disloziertes Angebot ist in Einzelfällen denkbar. Der Louvre in Paris führt dies mustergültig vor Augen.

Leider gibt es auch in modernen architektonisch interessanten und in jüngster Vergangenheit aufwendig gebauten Museen in Deutschland zahlreiche Beispiele, die zeigen, dass die Einrichtung eines Museumsshops in attraktiver Lage entweder von den Architekten nicht beachtet, von den im Museum Verantwortlichen nicht gewollt oder schlicht vergessen wurde. Das attraktivste Produkt kann von einem außerordentlich engagierten Shopbetreiber nicht vermittelt und verkauft werden, wenn der potentielle Käufer überhaupt nicht erfährt, dass es einen Museumsshop im Haus gibt.

Geradezu mustergültig planten die Architekten Hartmut und Ingeborg Rüdiger aus Braunschweig die Lage des Shops im Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in Bonn in der ersten Hälfte der 1990er Jahre: Mit einer Schaufensterfront unmittelbar am Haupteingang, in der außerhalb der Öffnungszeiten des Museums die Waren attraktiv präsentiert werden, liegt der Museumsshop unmittelbar am Hauptein- bzw. -ausgang. Beim Eintritt in das großzügige Museumsfoyer werden die

Besucher bereits zum ersten Mal aufmerksam auf das Warenangebot, nach der Besichtigung der Dauerausstellung erneut. Beim Verlassen des Hauses lädt die zum Foyer hin offene Architektur geradezu ein, im vielfältigen Warensortiment zu stöbern. Die infrastrukturellen Gegebenheiten müssen dafür sorgen, dass keinerlei Schwellenängste entstehen, vielmehr der Besucher unbewusst in den Shop hineingezogen wird. Hierbei darf an der Ausstattung, z. B. an attraktiven Warenträgern und ausreichender Beleuchtung, in keinem Fall gespart werden⁷.

In Häusern, in denen durch die baulichen Vorgaben eine optimale Positionierung und Einrichtung der Verkaufsfläche nicht möglich ist, sollte dennoch ein Weg gefunden werden, dem Besucher am Ende der Ausstellung oder auf seinem Weg zum Ausgang das Warenangebot zu präsentieren. So wurde z. B. der kleine, aber gut sortierte Museumsshop im Zeitgeschichtlichen Forum Leipzig unmittelbar am Ende der Dauerausstellung in die Gesamtgestaltung der Präsentationsfläche integriert.

Ein anderes Beispiel: In der Wiener Hofburg ist in den Ausstellungsrundgang durch die historischen, nicht zu verändernden Räume ein Museumsshop und daneben ein kleines Café integriert. So bieten während der Besichtigung beide Einrichtungen Möglichkeiten auszuruhen, zu entspannen, gleichzeitig sich mit dem Kauf von Produkten zu beschäftigen. Besonders reizvoll ist, dass der Besucher zum Teil vom Museumsshop aus – nur durch Glaswände getrennt – die Originale betrachten kann, deren Replikat oder Faksimiles er im Laden kaufen kann – emotionales Käuferlebnis pur.

Weniger dominant, gleichwohl wirkungsvoll, ist am selben Ort im ersten Obergeschoss am Ende des Rundgangs durch die Wohn- und Amtsräume des österreichischen Kaiserpaares der Museumsshop in einen historischen Raum integriert, den die Besucher durchschreiten, bevor sie die Ausstellung verlassen. Kein Besucher wird auf diese Weise gezwungen, sich mit den Produkten auseinander zu setzen, doch jeder hat die Möglichkeit, sich umzusehen und seiner emotionalen Kauflust freien Lauf zu lassen.

⁷ Flagge, Ingeborg und Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hg.), Haus der Geschichte. Die Architektur des neuen Museums für Zeitgeschichte, Bergisch-Gladbach 1994

Bei der Einrichtung von Shops ist nicht unbedingt die Größe der Verkaufsfläche, sondern vielmehr die Lage und die geschickte Präsentation der Waren für den wirtschaftlichen Erfolg von Bedeutung. In der Fläche überdimensionierte Verkaufsstellen schmälern die Wirtschaftlichkeit erheblich. In der Regel ist auf größeren Flächen zusätzliches Personal zu beschäftigen – ein wesentlicher Kostenfaktor. Bisher konnten allgemein gültige Umsatzzahlen pro Quadratmeter kaum zutreffend genannt werden, da diese jeweils vom Personal-, Waren- und von den allgemeinen Kosten abhängig sind. Ein kleiner Verkaufsstand mit wenigen hochwertigen, stark nachgefragten Artikeln kann wirtschaftlich erheblich erfolgreicher sein als eine große Verkaufsstelle mit zahlreichen, kostspielig zu entwickelnden Produkten mit geringem Umschlag. Die Erhebung zusätzlicher Kennziffern, Daten und Erfahrungen kann helfen, individuell die richtige Entscheidung zu treffen.

Erfahrungen außerhalb der Museen

Mit unterschiedlichem Erfolg betreiben meist größere Museen Verkaufsstellen auch außerhalb der Häuser. Einige Beispiele: Neben den vielfältigen Shopangeboten des Louvre selbst unterhalten mehrere Museen und Kultureinrichtungen aus der französischen Hauptstadt, aber auch ortsfremde Einrichtungen zum Teil großflächige und aufwendig gestaltete Shops in der Mall des Louvrekompleses. Trotz der hohen Besucherfrequenz im Louvre selbst richtet sich das Hauptinteresse der Käufer auf den Louvreshop. Die übrigen Läden werden deutlich weniger frequentiert. Offenkundig ist der Imagefaktor, an dieser Stelle präsent zu sein, für einige Häuser wichtiger als der wirtschaftliche Erfolg. Gleichwohl haben bereits erste, international renommierte große Museen ihre Öffnungszeiten drastisch eingeschränkt, so dass die Shops eher einem Schaufenster als einer Verkaufsstelle ähneln.

Ähnliche Entwicklungen sind auch bei Museumsshops auf Flughäfen zu beobachten. Diese Verkaufsstellen sollen offenkundig mehr der Öffentlichkeitsarbeit und dem Imagezuwachs dienen, als inhaltlich Themen zu vermitteln oder wirtschaftlich erfolgreich zu sein. In Zeiten knapper werdender Finanzen wurden die ersten, zum Teil erst jüngst eingerichteten Läden dieser Art wieder geschlossen oder erheblich verkleinert. Auch Verkaufsstellen von großen amerikanischen Museen in Kaufhäusern leiden unter z. T. erheblichen wirtschaftlichen Einbußen, erste wurden wieder geschlossen.

Anders sind die aktuellen Erfahrungen des Rijksmuseums in Amsterdam: Dem sehr gut sortierten, attraktiv gelegenen Shop im Innern des von internationalem Publikum besuchten Museums wurde vor einigen Jahren auf dem Platz vor dem Haupteingang ein Verkaufspavillon zur Seite gestellt. Hier wird eine Auswahl der Produkte aus dem Shop im Museum angeboten, zusammengestellt vor allem mit Blick auf das touristische Publikum in der Stadt, nicht speziell bezogen auf Museumsbesucher. Nach anfänglichen Schwächen setzt dieser „Point of Sale“ nach Auskunft der verantwortlichen Leiterin inzwischen mehr um als der Laden im Innern des traditionsreichen Hauses. Attraktive Lage im Mainstream der Touristen, zielgruppenorientiertes Warenangebot und hoher emotionaler Wiedererkennungseffekt der Produkte, in aller Regel gepaart mit praktischem Nutzwert, sind offensichtlich die Grundlagen für diesen wirtschaftlichen Erfolg. Zusätzlich transportiert die Mehrzahl der Produkte wie gewünscht Inhalte des Museums, regt vielleicht sogar ausdrücklich zum Besuch von Ausstellungen an, vermittelt jedoch zumindest Grundinformationen über das Haus und seine Inhalte und erfüllt damit wiederum die gewünschten PR-Effekte. „Gesucht wird der erlebnisbetonte Warenkontakt in ansprechender Atmosphäre, um verweilen und sich wohlfühlen zu können. ... der sinnliche Erlebnischarakter wird fundamental“, fasst Horst W. Opaschowski diese Art zu shoppen zusammen⁸.

Zielgruppen

Der Museumsshop lebt von seinen Besuchern und deren Umsätzen. Daher ist für Planung und Betrieb der Verkaufsstellen in Museen konstitutiv, sich frühzeitig und immer wieder neu mit den antizipierten und tatsächlichen Zielgruppen, Besucherströmen und -zahlen auseinander zu setzen. Nach bisherigen Erfahrungen differiert die Besucherschaft abhängig von der Museumsgattung, aber auch vom Standort und der konkreten Lage im örtlichen Umfeld erheblich. Zunächst ist davon auszugehen, dass die Shopkunden in erster Linie auch Museumsbesucher sind, in der Regel nicht eigens zum Kauf angereiste Kunden. In einem geringen Anteil kommen Passanten hinzu. Bisherige Untersuchungen haben immer wieder ergeben, dass Besucher von Kunstmuseen oder –ausstellungen in der Regel bereit und in der Lage sind, im Museumsshop höhere Umsätze zu machen. Museen und Ausstellungen mit allgemein historischem, kultur- oder technikhistorischem Bezug ziehen oft ein breiteres Publi-

⁸ Opaschowski a.a.O. 261

kum an, dem für zusätzliche Ausgaben im Museumsshop aber in der Regel weniger Mittel zur Verfügung stehen.

Gravierende Unterschiede ergeben sich nach bisherigen Erfahrungen auch zwischen Individual- und Gruppenbesuchern. Oft haben Besuchergruppen aufgrund ihres engen Zeitplans wenig oder keine Zeit und Gelegenheit, sich im Shop umzusehen. Bereits bei der Programmplanung sollte daher das Museum darauf achten, dass auch die Gruppen Zeit finden können, sich im Shop umzusehen.

Die Verkaufsstelle soll auch gruppengerechte Angebote bereithalten. In der Regel entscheiden sich Gruppenbesucher selten für kostspielige Produkte, sondern vielmehr spontan emotional motiviert, eher für Andenken oder kleine Geschenke für die Daheimgebliebenen als für kostspielige Literatur oder Produkte. Bei der Auswahl und Herstellung von Artikeln für diese Käufer hilft nur eine detaillierte und immer wieder überprüfte Zielgruppenanalyse. Jüngste Untersuchungen im Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in Bonn ergaben u. a., dass sich die Kaufgewohnheiten und –wünsche von Jugendlichen zunehmend differenzieren. Um die Interessen dieser Museumsbesucher, die in großer Zahl in Gruppen kommen, zu treffen, wären Angebote wünschenswert, die dem jeweiligen Trend entsprechen. Hierbei ist allerdings zu differenzieren zwischen den 12- bis ca. 15-jährigen und dann bis ca. 18-jährigen Jugendlichen. Was heute als absolut schick gilt, kann bereits kurze Zeit später „megaout“ sein. Daher sind bisherige Überlegungen, für „die Jugendlichen“ von ca. 12 bis 18 Jahren eigene Produkte zu realisieren, genauestens zu überprüfen, um hierbei keinen Schiffbruch zu erleiden. Auch wenn der Museumsshopbetreiber unmittelbar, nachdem Trends sich deutlich abzeichnen, beginnt, museumsshoprelevante Produkte für diese Zielgruppen herzustellen oder zu adaptieren, besteht schon die Gefahr, erst dann mit dem Produkt in den Shop zu kommen, wenn der Trend bereits wieder „out“ ist.

Zwei weitere aktuelle Beobachtungen für diese Altersgruppe: Das zur Verfügung stehende Geld sitzt nicht mehr so locker, so dass auch die Teenies auf Qualität und Wertigkeit achten. Gleichzeitig ist festzustellen, dass dann, wenn ein oder zwei Mitglieder der Gruppe einen Artikel kaufen, häufig große Teile der Gesamtgruppe nachziehen. Bei Angeboten für diese Zielgruppe ist in der Regel die Stückzahl der

Schlüssel zum Erfolg, nicht das Einzelprodukt. Mehr detaillierte Informationen zu diesem Themenkomplex wären hilfreich⁹.

Für die immer wieder formulierte These, Frauen würden in Museumsshops mehr kaufen als Männer, war bisher noch kein empirischer Nachweis zu finden. Bei zahlreichen Produkten – Kaffeetassen, Literatur, Postkarten u. ä. – deuten die bisherigen Erfahrungen nicht auf signifikant unterschiedliches Kaufverhalten der Geschlechter hin.

Ein besonders interessantes Museumsshoppublikum scheint die Gruppe zu sein, die gezielt einen Teil ihrer Freizeit im Museum verbringt – oftmals Familien mit Kindern, manchmal auch über drei Generationen hinweg. Diese Zielgruppe ist in der Regel emotional gut eingestimmt, bringt die notwendige Zeit mit, auch im Museumsshop zu stöbern und ist oft bereit, zur nachträglichen Betrachtung des Museumsbesuchs und dessen Inhalte ausstellungsbezogene Literatur oder andere Produkte zu erwerben. Nicht zu unterschätzen ist die Bereitschaft von Eltern und Großeltern, für Kinder und Jugendliche im als seriös geltenden Museumsshop „Edutainment“-Produkte zu erwerben. Je nach Zielgruppenanalyse bietet sich daher an, bewusst Produkte für Kinder im Kindergarten und Grundschulalter anzubieten.

Auch wenn die wesentlichen Umsätze in Museumsshops durch die Besucher der Ausstellungen gemacht werden, ist es grundsätzlich sinnvoll, auch die örtliche Bevölkerung zu „Dauerkunden“ zu machen. Hierfür ist manchmal, vor allem abhängig von der Lage des Museums, eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit notwendig. Attraktive Öffnungszeiten und ein Alleinstellungsimage helfen dabei, diese Zielgruppen zu erschließen. Hinzu kommen die Gäste bei Veranstaltungen im Museum, die durch gezielte Angebote auch außerhalb der üblichen Öffnungszeiten zum thematisch inspirierten Kauf animiert werden können.

Eine möglichst detaillierte Zielgruppenprognose vor Eröffnung und Bestückung eines Museumsshops und die empirische Analyse der Besucher- und damit Käuferstruktur von Shops, die in Betrieb sind, sind wesentliche Grundlagen für einen erfolgreichen Betrieb einer Verkaufsstelle in Kultureinrichtungen.

⁹ Hinweise hierauf finden sich konkret in einer aktuellen, noch nicht publizierten Befragung der Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland zum Museumsshop des Hauses in Bonn, 2003

Produktauswahl

Vor allem auf Basis der Zielgruppenanalyse sollte das Produktangebot entwickelt werden. Hierbei sind jeweils die museumsspezifischen Belange, insbesondere die thematische Nähe zu den Ausstellungen, Vermittlungsabsichten und PR-Ziele zu beachten. Trotz des Ziels, über Merchandisingprodukte Museumsidee und Inhalte zu transportieren, gelten im Grundsatz auch für Museumsshops die Gesetze des Marktes, speziell des Einzelhandels. Wie die Angebote der Kultureinrichtungen insgesamt stehen auch die Waren in deren Verkaufsstellen in unmittelbarer Konkurrenz zu den Produktangeboten außerhalb dieser Häuser. Daher gilt auch für Verkaufsstellen und Shops in Museen, dass attraktive und qualitativ hochwertige Waren zu einem angemessenen Preis angeboten werden sollen. Qualitativ minderwertige und preislich unattraktive Angebote mit geringem Nutzwert werden auch in Museumsshops zu Ladenhütern – auch wenn die im Museum Verantwortlichen hiermit hehre Vermittlungsabsichten verknüpfen.

Am besonderen Ort in der erlebnisorientierten, emotionalen Situation themenorientierte gute Produkte anzubieten, ist die Chance des Kulturmerchandisings schlechthin. Die Alleinstellung beim Verkauf spezieller, erstrebenswerter Produkte kann den Umsatz zusätzlich steigern. An dieser Stelle greifen Zielgruppenanalyse und Produktangebot eng ineinander. Abgesehen von Verkaufsstellen in Spezialmuseen erwarten die Besucher nach den bisherigen Erfahrungen von Museumsshops deutlich mehr als nur ein differenziertes Literaturangebot. Moderne Museumsläden sind nicht nur oder vorrangig Bookshops. Je vielfältiger das Angebot gefächert ist, umso mehr Ansatzpunkte zum Kauf bieten sich dem breiten und heterogenen Zielpublikum.

Bei der Zusammenstellung der Produkte ist es in den meisten Fällen nicht notwendig, vollständige Neuentwicklungen zu initiieren, zumal dies in aller Regel unverhältnismäßig hohe Investitionskosten verursacht. Oft ist es ausreichend, am Markt vorhandene Artikel zu adaptieren oder gegebenenfalls nur die Verpackung mit entsprechenden museumsbezogenen Informationen und Hinweisen zu versehen. So ist das wirtschaftliche Risiko naturgemäß erheblich geringer als bei Neu- und Eigenentwicklungen.

Eine Chance, mit eigenen Produkten die Wirtschaftlichkeit zu steigern, liegt vor allem darin, über den Museumsshop hinaus weitere Angebots- und Vertriebswege zu finden. Manchmal gelingt es sogar, Lizenzrechte an den eigenen Produkten zu verkaufen.

Bei der Realisierung von Publikationen bietet sich in den meisten Fällen an, mit Verlagen zusammenzuarbeiten, um den Verkauf auch im allgemeinen Buchhandel sicherzustellen. Auf diese Weise kann die Auflagenhöhe gesteigert werden, was wiederum dem Stückpreis erheblich zugute kommt. Außerdem transportieren die in den Buchhandlungen verkauften Publikationen Name, Arbeit, Aufgaben und Ziele der jeweiligen Einrichtung. Auch in modern eingerichteten und zeitgemäß geführten Museumsshops mit sehr heterogener Zielgruppe liegt der Anteil des Booksortiments immer noch bei rund 50 Prozent des Gesamtumsatzes. Die Verkaufsstellen in Kunstmuseen oder Ausstellungshallen erreichen mit diesem Teilsortiment einen sogar wesentlich höheren Umsatzanteil. Weiter differenzierte und allgemein gültige Aussagen hierzu könnten helfen, bei der Zusammenstellung und Aktualisierung der Warenangebote in Kultureinrichtungen Synergieeffekte zu erzeugen.

Wirtschaftlichkeit

Bei der Zusammenstellung des Produktsortiments und dessen Fortentwicklungen treten immer wieder Spannungen zwischen den kommerziell ausgerichteten Betreibern und den in den Museen Verantwortlichen auf. Die einen legen den thematisch-inhaltlichen Bezug recht großzügig zugunsten der Umsatz- und Gewinnmaximierung aus, die anderen drängen auf unmittelbare inhaltliche Nähe und sorgen sich um das Image des gesamten Hauses, das durch den öffentlich präsenten Charakter der Verkaufsstelle geschmälert werden könnte, sobald der Museumsshop minderwertige oder themenferne Waren anbietet. Bei klarer Zielsetzung der Einrichtung sind Probleme dieser Art jedoch einvernehmlich zu lösen. Einerseits muss dem Betreiber die Möglichkeit eingeräumt werden, wirtschaftlich bestehen zu können, andererseits ist die Besonderheit des Museums und seiner Themen sowie deren Umsetzung in Merchandisingprodukte und Publikationen in Übereinstimmung zu bringen. Kultur und Kommerz müssen sich nicht zwangsläufig widersprechen, sondern bei frühzeitiger Abstimmung und einem Schuss Kompromissbereitschaft bei allen Beteiligten sind nach allen Erfahrungen in der Regel Lösungen zu finden, die weder den Produkten,

noch dem wirtschaftlichen des Betreibers, noch dem Vermittlungs- und Bildungsinteresse des Museums widersprechen.

Auf der Ausgabenseite muss der Betreiber einer Verkaufsstelle in einem Museum – in welcher Größe auch immer – die aus dem allgemeinen Einzelhandel bekannten Faktoren berücksichtigen, im wesentlichen Personal- und Wareneinsatz, Miet- bzw. Pacht-, allgemeine Betriebs- und Nebenkosten etc. Die konkreten Größenordnungen sind individuell abhängig von der Einzelsituation: Von Größe und Lage, vom Warenangebot, den Kooperationspartnern, den Zielgruppen usw. Daher lassen sich allgemein gültige Angaben für die wirtschaftliche Führung von Museumsshops nur unzureichend machen. Auch Vergleiche mit anderen Ländern sind nicht hinreichend, da dort jeweils andere Rahmenbedingungen gelten.

Interessante Hinweise ergeben sich aus den Werten einer Betriebsgesellschaft, die in einer Region mehr als 20 Museen verschiedener Gattung mehrerer Träger in unterschiedlicher Größe betreut. Insgesamt bestätigen sich die bisherigen Annahmen, wenn sie auch individuell aufgrund von Besuchszahlen und spezifischen Situationen vor Ort stark differieren – der durchschnittliche Umsatz pro Besucher differiert zwischen mehr als € 5,00 und weniger als € 0,50.

Die signifikante Größe für den Umsatz und damit für die Wirtschaftlichkeit einer Verkaufsstelle in Museen ist – und dies ist nach bisherigen Erkenntnissen allgemein gültig zu sagen – die Besuchszahl des Hauses. Hieraus ergibt sich eindeutig eine messbare und empirisch zu begleitende Grundgröße für den Umsatz. Mehr als im allgemeinen Einzelhandel sind diese Verkaufsstellen aufgrund ihrer besonderen Lage und ihres speziellen Angebots abhängig von dieser Messzahl, die allerdings im Grundsatz vom Shopbetreiber nur in geringem Maß zu beeinflussen ist. Vielmehr ergibt sich dieser Wert aus der Größe und der Qualität, den Aktivitäten, Zielgruppen und anderen Faktoren des jeweiligen Museumsbetriebs. Hierbei ist der Museumshop – cum grano salis – am ehesten vergleichbar mit einem Ladenlokal in einer Shoppingmall. Auch in diesem Zusammenhang ist der jeweilige Einzelhändler oder Filialist wesentlich abhängig von der Grundfrequenz, die sich durch die Lage, das Image, das Angebot, die Größe oder diverse Aktivitäten der Centerleitung ergibt. Hat ein Einkaufszentrum dieser Art nicht die ausreichende Gesamtbesuchszahl, kann in aller Regel der einzelne Laden nicht genügend Transaktionen entwickeln, um den

gewünschten wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Besondere Verkaufsaktionen oder Internetvertrieb können hierbei offenkundig nur im geringen Umfang messbare Korrekturen bewirken. Für Museumsverkaufsstellen gilt daher ohne wenn und aber: Selbst dann, wenn alle Voraussetzungen im wünschenswerten Umfang erfüllt sind, ist der Umsatz weitestgehend abhängig von der Besuchszahl des Hauses.

Hieraus ergeben sich die Grundwerte, die bei der Entscheidung zu beachten sind, eine Verkaufsstelle im Museum einzurichten, umzustrukturieren oder fortzuentwickeln. Für kleinere Museen mit geringeren Besuchszahlen wird sich ein selbständiger, mit eigenem Personal in eigener Räumlichkeit geführter Shop aufgrund der bisherigen Kenntnisse nicht wirtschaftlich entwickeln und tragen können. Vielmehr scheint der Verkauf museumsrelevanter Publikationen und Merchandisingartikel nur in unmittelbarem, auch und vor allem im personellen Zusammenhang mit anderen Aufgaben sinnvoll. Hierbei kommen in erster Linie der Informationsschalter, der Garderobendienst oder ähnliche Servicefunktionen in Frage, die ohnehin vorhanden sind. Das hierbei vor allem der Umfang, auch die Qualität des Warensortiments, dessen Präsentation und die Zielgruppenorientierung manchmal zumindest teilweise auf der Strecke bleiben, ist naheliegend.

Das Personal kann bei entsprechender Führung, Ausbildung und Motivation durchaus in die Lage versetzt werden, neben den ursprünglichen Diensten auch offensiv und kundenorientiert Shopprodukte anzubieten und zu verkaufen. Erst ab einer mittleren Besuchszahl wird sich ein eigenständiger Museumsshop rentieren. Defizite, die sich aus dem reinen Museumsshopbetrieb ergeben, können je nach Betriebsform aufgefangen werden dadurch, dass dem Betreiber zusätzliche, gewinnbringende Aufgaben z. B. im Bereich der Bewachung und Besucherbetreuung übertragen werden. Standardlösungen lassen sich hierbei bislang jedoch nicht darstellen, vielmehr sind Einzelabreden aufgrund individueller Berechnungen und Voraussetzungen notwendig.

Erst mittelgroße und große Häuser werden dauerhaft wirtschaftlich erfolgreich Museumsshops in separaten Räumlichkeiten mit eigenem Personal unterhalten können. Hierbei ist hilfreich, wenn mehrere Museumsshops in einer Hand betrieben werden. Hieraus ergeben sich beim Personal- und Wareneinsatz, vor allem bei der Entwicklung und Adaption sowie bei der Produktion von Merchandisingartikeln wirtschaftlich

interessante Synergieeffekte, ohne dass dies zu Qualitätseinbußen oder zum Verlust von eigenständigem Profil oder emotionaler Qualität der Museumsshopartikel führen muss.

Nach bisherigen Beobachtungen erreichen in den USA und in europäischen Nachbarländern renommierte große Museen Museumsshops mit einem breiten und interessanten Warenangebot Anteile von 20 Prozent Käufern gemessen an der Gesamtbesuchszahl des Museums. Für herausragende Einzelausstellungen und besondere Events sind auch in der Bundesrepublik diese Zahlen – eher in Einzelfällen – zu erwarten. Ziel sollte in Deutschland sein, mindestens zehn Prozent der Museumsbesucher zu einem Kauf im Haus zu veranlassen. In Einzelfällen können auch deutlich höhere Anteile erzielt werden. Die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland in den vergangenen Jahren und die u. a. hieraus resultierende Kaufzurückhaltung der Bevölkerung im allgemeinen Einzelhandel ist grundsätzlich auch im „Spezialeinzelhandel“ Museumshop zu beobachten. Die Umsatzentwicklung in den Shops der Museen der Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland zeigt, dass selbst bei steigenden Besuchszahlen mit erhöhtem Umsatz und damit wachsendem Gewinn derzeit nicht zu rechnen ist. Im Gegenteil: Selbst bei auf hohem Niveau stagnierender bzw. temporär sogar ansteigender Besuchszahl ist eher mit rückläufigen Umsätzen und Gewinnen zu rechnen. Die Zahl der kaufenden Besucher in Relation zur Gesamtbesuchszahl ist – von Ausnahmen abgesehen – in den vergangenen beiden Jahren leicht gesunken. Die Beträge hingegen, die von den Käufern durchschnittlich ausgegeben werden, sind indessen stabil geblieben, konnten zum Teil – vor allem abhängig von aktuellen Ausstellungsthemen und gut verkäuflichen Merchandisingprodukten – sogar signifikant gesteigert werden. Ein Beweis dafür, dass bei Zusammentreffen idealer Voraussetzungen – Zielgruppe, Thema, Präsentation, Preis – das Interesse der Museumsbesucher an Produkten so geweckt werden kann, dass sie zu Käufern werden.

Erhärtende Erkenntnisse sind nur zu gewinnen, wenn die Besuchszahlen und deren Veränderungen permanent und differenziert betrachtet werden. Resultieren die erhöhten Besuchszahlen z. B. aus einem vermehrten Besuch von Gruppen, ist – wie bereits dargelegt – nicht zwangsläufig davon auszugehen, dass diese Besucher in großer Zahl auch den Museumshop frequentieren und dort zu Käufern werden. Falls sie doch den Shop aufsuchen, sind die Umsatzwerte bei den einzelnen Käufen

eher gering. Ergeben sich die erhöhten Besuchszahlen z. B. aus jahreszeitlich bedingtem Zuwachs an Individualbesuchern, ist eher mit erhöhtem Umsatz zu rechnen. Steht diese erhöhte Besucherfrequenz mit einem besonders attraktiven Ausstellungsthema und interessanten, themenbezogenen Merchandisingprodukten oder Publikationen im Zusammenhang, verstärkt sich dieser Effekt zusätzlich.

Hinzu kommen jahreszeitlich bedingte Abweichungen vom Jahresdurchschnitt. In der Weihnachts- und Vorweihnachtszeit registrieren auch Museumsshops erhöhte Umsätze, die Sommerferienzeit führt eher zu Einbußen, es sei denn, das Museum hat hohe Anteile von touristischen Besuchern, die das Haus und seine Ausstellungen vermehrt in den Hauptreisezeiten besuchen. Hält der Museumsshop in dieser Zeit für diese Zielgruppen attraktive, über den reinen Souvenircharakter hinaus gehende wertgerechte Produkte anschaulich präsentiert zu angemessenen Preisen bereit, können hierdurch temporär messbare Zusatzgewinne erzielt werden.

Zahlreiche weitere Beispiele ließen sich anführen. Doch jeder Einzelfall steht in der Regel für sich, allgemein gültige Aussagen sind nur schwer zu treffen. Die bisher vorhandenen und aktuell erhobenen Daten können derzeit nur Rahmenbedingungen für individuelle Entscheidungen bieten.

Betriebsform

Oft wurde in der Vergangenheit bereits betont, dass in Deutschland aufgrund der geltenden steuer- und haushaltsrechtlichen Bestimmungen die wirtschaftliche Führung von Museumsverkaufsstellen erschwert werde. Gleichzeitig ist bei allen Beteiligten, auch bei den Finanzverwaltungen, die Einsicht gewachsen, dass in Zeiten knapper werdender öffentlicher Haushaltsmittel alle Möglichkeiten genutzt werden müssen, auch öffentlich-rechtliche Kultureinrichtungen wirtschaftlicher zu führen und in diesem Zusammenhang auch zusätzliche Einnahmen zu ermöglichen. Doch solange die Kämmerer und Finanzverwaltungen den Betreibern von Museumsshops mögliche erwirtschaftete Gewinne nicht unmittelbar zufließen lassen, sondern zur Abdeckung des allgemeinen Defizits oder zur Finanzierung der Betriebskosten vereinnahmen, wird sich bei den unmittelbar Beteiligten nur geringe Motivation einstellen, sich um einen gewinnorientierten Betrieb des Museumsshops zu bemühen.

Inzwischen haben sich vielfältige Betriebsformen trotz aller rechtlichen Einschränkungen entwickelt, die über den unmittelbaren Eigenbetrieb des Museumsshops durch die Museumsleitung hinausgehen. Indirekt kann das Museum den Museumsshop über einen eingetragenen Verein, z. B. über den Förderverein des Hauses, über eine GmbH, die zu 100 Prozent in der Hand des Museums ist, oder als Fremdbetrieb, z. B. einer privatwirtschaftlich organisierten GmbH führen. Bei allen differenziert zu betrachtenden Details ist grundsätzlich festzuhalten, dass eine privatwirtschaftlich geführte Gesellschaft freier ist von haushaltsrechtlichen Vorschriften der öffentlichen Hand und im wesentlichen nach den Gesetzen des Marktes operieren kann. Dagegen stehen jedoch in vielen Fällen u. a. steuerrechtliche Hemmnisse, die vor einer Entscheidung detailliert zu würdigen sind.

Gleichwohl ist auch bei privatwirtschaftlichen Betriebsformen sicherzustellen, dass das Museum ausreichenden Einfluss auf die Gestaltung des Museumsshops, möglichst auch auf die Auswahl, Aus- und Fortbildung des beim Betreiber des Shops beschäftigten Personals und vor allem auf die Zusammenstellung des Gesamtsortiments wie auch auf die Entwicklung von museumsbezogenen Merchandisingprodukten hat. Nur in enger Kooperation zwischen dem Betreiber und der Museumsleitung ist zu gewährleisten, dass neben den betriebswirtschaftlichen Zielen der Gesellschaft auch die Absichten des Museums – thematischer Bezug, Vermittlungsfunktion, PR-

Wirkung – realisiert werden können. Unmittelbare Einnahmen – z. B. aus der Pacht – sowie auch mittelbare – z. B. für die Produktion von Merchandisingartikeln oder im Shop zu verkaufenden Publikationen – helfen dem Museum, seine Aufgaben zu erfüllen.

Verlässliche Angaben über den prozentualen Anteil der Shopgewinne am Museumsbudget zu erhalten, ist außerordentlich problematisch. Aufgrund der bisherigen Erfahrungen und erhobenen Daten erreichen große, renommierte und in hohem Maß von touristischem Publikum frequentierte Museen Anteile von drei bis fünf Prozent. Hierbei handelt es sich in erster Linie um kunsthistorische Museen, die bekanntermaßen von einem Publikum frequentiert werden, das eine hohe emotionale Bindung an das Thema und in aller Regel ein deutlich über dem Durchschnitt liegendes Einkommensniveau hat. Historische Museen mit stark heterogener Besucherschaft und hohem Gruppenanteil erreichen diese Anteile in aller Regel ebenso wenig wie mittlere und kleinere Häuser.

In der jüngeren Vergangenheit haben sich zunehmend Betreibergesellschaften gegründet, die Kultureinrichtungen komplette Serviceangebote unterbreiten. Neben Aufsichts- und Sicherheitsdienst, Kassen- und Telefonbetreuung bieten sie auch den Betrieb von Café und Shop, zum Teil einschließlich verlegerischer Tätigkeiten für Publikationen sowie Entwicklung und Produktion von Merchandisingprodukten an. Diese Servicedienstleister sollten in die Überlegungen, wie wirtschaftlich und pragmatisch ein Museumsshop geführt werden kann, einbezogen werden. Auch hier gilt: Grundsätzlich ist in allen Fällen von entscheidender Bedeutung, dass beide Partner – der Betreiber in welcher Rechtsform auch immer und die Museumsleitung – mit hoher Motivation gemeinsam das Ziel verfolgen, den Besuchern ein attraktives Warensortiment anzubieten. Eine Auslagerung des Shops aus dem engeren Aufgabenbereich des Museums mit dem vorrangigen Ziel, sich der Verantwortung zu entledigen, wird Schiffbruch erleiden.

Vielmehr sollte bei einer Ausgliederung vertraglich das Verkaufsangebot, dessen Zusammenstellung, Erweiterung und Reduzierung einvernehmlich zwischen Kulturbetrieb und Pächter vereinbart werden. So lassen sich später unliebsame Überraschungen vermeiden. Neben der Zahlung eines Pachtbetrages ist eine finanzielle Beteiligung des Shopbetreibers an der Entwicklung und Ergänzung der Museums-

shopprodukte sowie an der Öffentlichkeitsarbeit des Museums bedenkenswert. Auf diese Weise kann eine zusätzliche Verzahnung beider Partner und deren Ziele erreicht werden.

Wichtig für den täglichen Betrieb ist, dass klare Beratungs- und Entscheidungsstrukturen festgelegt sind. Einerseits sollte das Museum bereits frühzeitig bei seinen Planungen den Shoppächter einbeziehen und für die Merchandisingprodukte werben, andererseits soll der Shoppächter – manchmal auch im Widerstreit mit seinen eigenen wirtschaftlichen Zielen – auf Notwendigkeiten und didaktische Absichten des Museums eingehen.

Um die notwendigen Analysen erstellen und die individuellen Entscheidungen sachgerecht treffen zu können, sind in den Kultureinrichtungen betriebswirtschaftliche und marketingrelevante Kenntnisse notwendig. Inzwischen liegen eine Reihe von Publikationen zu Einzelthemen und Fallbeispielen aus dem Bereich Kulturmerchandising und Museumsshop vor. Manchmal bleibt allerdings die Datenbasis problematisch. Verständlich, dass harte wirtschaftliche Fakten auch im Kulturbereich – wie im allgemeinen Handel und der Wirtschaft üblich – nur ungern oder unter Vorbehalten publiziert werden. Umso wünschenswerter ist es, zusätzliche, aktuelle Daten zu erheben.

Daher ist es ein wichtiges Ziel der Untersuchung, deren Ergebnisse im Folgenden dargestellt werden, Daten von Shops an deutschen Museen zu erfassen. Eine 1998 von Eva Hoffmeister veröffentlichte Studie wies bereits in diese Richtung, berücksichtigte jedoch nur 34 nordrhein-westfälische Museen. Nunmehr wird versucht, einen möglichst umfangreichen organisations- und marketingbezogenen Überblick zu schaffen, um damit eine Basis für Entscheidungen in der Gegenwart und vertiefende Untersuchungen in der Zukunft zu ermöglichen.

Sophie Schulenburg

Bestandsaufnahme

1. Einleitung

"Das Museum hat die wichtige Aufgabe, seine bildungspolitische Funktion weiterzuentwickeln und ein immer breiteres Publikum aus allen Bereichen der Gesellschaft, der örtlichen Gemeinschaft oder der Zielgruppe, für die es jeweils eingerichtet ist, anzuziehen. Es sollte diesen Menschen Möglichkeiten bieten, sich im Museum zu engagieren und seine Ziele und Aktivitäten zu unterstützen. Für die gesellschaftliche Funktion des Museums ist die Interaktion mit den Bevölkerungsteilen, die sein potentielles Publikum bilden, äußerst wichtig." [Ethische Richtlinien für Museen, ICOM 2003]

Im Zuge der Optimierung des Museumsangebots hinsichtlich der Besucherbedürfnisse ist in den letzten Jahren insbesondere den sogenannten 'begleitenden Serviceleistungen' der Museen besonderes Augenmerk zuteil geworden. Dazu zählen zum Beispiel die Cafeteria, das Angebot von Parkplätzen in der Nähe des Museums oder auch die Berücksichtigung ausreichender Sitzgelegenheiten in den Ausstellungsräumen. In diesem Zusammenhang wird oftmals von den sogenannten 'Zusatz- oder Randleistungen' (secondary or augmented products) des Museums gesprochen, in Abgrenzung zu den eigentlichen Kernaufgaben (core products) des Museums.

Unabhängig davon, ob man Shopangebote zu den Kern- oder zu den Randleistungen eines Museums zählt, stellt das Angebot von museumsbezogenen Waren und Dienstleistungen an Verkaufsstellen im Museum oder in Museumsshops eine wichtige Leistung der Museen im Dienste der Besucherorientierung dar. Dieses Angebot ist allerdings insbesondere im deutschen Museumswesen nicht unumstritten; vielfach hat es Anlaß zu Diskussionen um den kulturellen Auftrag und kommerzielle Erfüllungsgehilfen gegeben. Die folgenden Zitate verdeutlichen das Spannungsfeld:

"Mit ein paar Postkarten und Postern ist es also längst nicht mehr getan, das zeigt sich auch hierzulande bereits. Immer neue Produkte müssen auf den Markt, so ist es halt üblich im Kaufhaus. Dass bei diesem Prozeß, der sich selbst verstärkt, auch Schamgrenzen fallen, die heute noch peinlich geachtet werden, ist zu befürchten.

Gerne zitiert wird die aufblasbare Plastikpuppe, die dem 'Schrei' von Edvard Munch entliehen ist – übrigens auch als Schlüsselanhänger verfügbar. 'So etwas kommt mir nicht in mein Museum', sagen viele Direktoren, und man darf ihrer Empörung trauen. Doch ist es wohl nur eine Frage der Zeit, bis die Moral erodiert, bis unter dem Druck einer erstarkenden Kommerzialisierung auch die Bereitschaft zum Ausverkauf wächst."¹⁰

"Es gibt keinen Grund, die Nase zu rümpfen und eine puristische Gralshüterpose einzunehmen. Es geht nicht um Übermarketing oder gnadenlosen Konsumterror. Es geht vielmehr um ein Minimalziel, um eine stärkere inhaltliche und emotionale Bindung an die Kunst, die Geschichte und die Museen. Dieser Anspruch rechtfertigt den Museumsshop, wenn er seine Identität bewahrt und nicht zur euphemistischen grünen Wiese wird."¹¹

Die Zitate verdeutlichen den Zwiespalt, der sich für manche aus der Einrichtung von Museumsshops ergibt: Die Tendenz zur verstärkten Besucherorientierung an den Museen, die auch darin münden kann, ein umfassenderes Angebot zu den Ausstellungsthemen zu bieten, sowie die Möglichkeit, darüber hinaus zusätzliche Einnahmen zu erwirtschaften, scheint für manche der Wahrnehmung des kulturellen Auftrags und der Wahrung des Anspruchs des Museums entgegenzustehen.

Besucherorientierung (oder umfassender: Nutzerorientierung)¹² bedeutet, alle Angebote nicht nur auf die Eignung zu prüfen, die eigenen Ziele des Museums zu verfolgen, sondern gleichzeitig die Wirkung auf Besucher zu beachten, die Leistungen an den Anforderungen der Besucher zu messen. Dazu gehört eine sorgfältige Analyse der Zielgruppen, die Herstellung von Besucherzufriedenheit u.a. durch verschiedenste Vermittlungsangebote und die Besucherbindung.

Begreift man die Diskussion um verstärkte Besucherorientierung in Museen als notwendige Entwicklung hin zu einer intensiveren Beschäftigung mit der aktuellen Gesellschaft und damit als Bereicherung für die Museumskultur (und den Museumsshop als eine Möglichkeit, mit dem Besucher in Dialog zu treten), so zeigt sich ein zweites,

¹⁰ Rauterberg (1999), S. 17.

¹¹ Brockmeyer (1999), S. 58.

¹² Betrachtet man außer den Besuchern noch andere Nutzer des Museums, sollte man von Nutzer- oder Adressatenorientierung sprechen. In diesem Beitrag wird aus verschiedenen Gründen die gebräuchlichste Version 'Besucherorientierung' verwendet.

eher pragmatisches Spannungsfeld: So gibt es zahlreiche Museen, welche die Einrichtung von Verkaufsstellen als Chance für das Museum begreifen, denen aber die betriebswirtschaftlichen und marketingbezogenen Kenntnisse sowie die notwendigen Ressourcen fehlen, um dieses Angebot erfolgreich umzusetzen.

Der in dieser Bestandsaufnahme verwendete Begriff 'Museumsshop' umfaßt im weitesten Sinne eine Räumlichkeit oder einen Bereich im oder in der Nähe des Museums, der dem kommerziellen Angebot von museumsbezogenen Waren und Dienstleistungen gewidmet ist. Dieses allgemeine Begriffsverständnis legt den Fokus vor allem auf die räumliche Konkretisierung des kommerziellen Verkaufsangebots und schließt neben professionell eingerichteten Museumsläden auch kleine Verkaufsgelassenheiten oder Verkaufstheken mit ein.¹³

Darüber hinaus läßt sich der Begriff 'Museumsshop' jedoch nach der Art der Erscheinungsform weiter differenzieren:¹⁴ Neben dem klassischen Museumsladen, der einen räumlich klar abgetrennten, abschließbaren Verkaufsraum bezeichnet, sind weitere Unterformen des Museumsshops zu nennen, die sich vor allem durch die abnehmende räumliche Institutionalisierung unterscheiden: zum einen der Verkaufsbereich als nicht separat abschließbarer Raum, der eventuell durch Trennwände abgetrennt ist, zum anderen die Verkaufstheke als Verkaufsgelassenheit mit längeren Verkaufstischen, die um Postkarten-, Plakat- und Bücherstände ergänzt sein kann und eventuell mit dem Kassenbetrieb zusammengelegt ist.

Der Museumsshop stellt neben den klassischen Angeboten des Museums (Sammlung, Ausstellungen, Führungen) eine Leistung des Museums dar. Die Einordnung des Museumsshops als begleitende Serviceleistung in Museen und die damit möglicherweise einhergehende, vorschnelle Abstempelung des Shops als 'Randleistung' des Museums ist zumindest in zweierlei Hinsicht kritisch zu würdigen. Zunächst fällt aufgrund des Bündelungscharakters von Leistungen eine eindeutige Zuordnung eines Leistungsbestandteils zum Kern- oder Randbereich des Museums nicht immer leicht. So wird die Einrichtung eines Museumsshops vielfach nicht zu den traditionel-

¹³ Damit soll der Tatsache Rechnung getragen werden, dass sich die Ausführungen über Museumsshops nicht nur auf große Museumsläden beziehen, sondern im übertragenen Sinne auch für kleine Verkaufsgelassenheiten gelten. Für die Zwecke dieses Beitrags werden die Begriffe 'Museumsshop' und 'Verkaufsstelle' synonym verwendet.

¹⁴ Vgl. dazu auch Brockmeyer (1999) und Hoffmeister (1998).

len Aufgaben des Museums gezählt, auf der anderen Seite aber kann das Angebot von Publikationen oder anderen Produkten im Museumsshop, die Inhalte der laufenden Ausstellungen aufgreifen und vertiefen, durchaus zum Aufgabenbereich 'Vermittlung' und damit zum zentralen Leistungsbereich des Museums gezählt werden. Aber auch aus Nachfragersicht ist eine strikte Trennung zwischen Kern- und Randleistungen des Museums nicht durchzuhalten: So weist Günter darauf hin, dass es gefährlich sei, die Beurteilungen von scheinbaren 'Nebenleistungen' durch den Besucher zu unterschätzen: "Ein Museumsshop ist nicht eine Randerscheinung, sondern ein Schaufenster des Museums, das den Gesamteindruck von einem Museum und das Gesamterlebnis des Besuchers mitprägt."¹⁵

Museumsläden sind in Großbritannien, Frankreich und vor allem in den USA schon seit langem etablierter Bestandteil der Museumswelt. Als ein Vorreiter für das Angebot von museumsbezogenen Waren kann das Metropolitan Museum of Art in New York gelten, welches bereits 1921 mit dem Kataloggeschäft begann.¹⁶ Amerikanische Museen nutzen verschiedene Möglichkeiten, um zusätzliche Einnahmen zu erzielen, wobei dem Angebot museumsbezogener Waren und Dienstleistungen in Museumsshops sicherlich die größte Bedeutung zukommt. Mittlerweile werden die Waren nicht mehr nur im Museum angeboten, es werden auch an anderen Orten außerhalb des Museums 'Museumsshops' eröffnet.¹⁷ In Deutschland wird seit den 1970er Jahren über den Sinn und Notwendigkeit von Museumsläden diskutiert, wobei das professionelle Angebot museumsbezogener Waren zunächst auf heftige Ablehnung in der Museumswelt stieß. Auch die heutige Museumspraxis kennt zahlreiche theoretische und praktische Vorbehalte gegenüber Museumsläden, bei einigen großen Museen zeigt sich eine größere Selbstverständlichkeit im Umgang mit diesem Thema: Bei vielen Neueröffnungen von Museen wurde der Shop von Anfang an als Angebot des Museums begriffen und dementsprechend in Konzeption und Architektur integriert.¹⁸

¹⁵ Günter (2000), S. 74. Siehe auch Helm/Klar (1997), Kapitel 2 und 5.

¹⁶ Vgl. Anheier/Toepler (1996), S. 161.

¹⁷ Das Metropolitan Museum of Art in New York hat inzwischen ein weitreichendes Netz von Shops in zahlreichen US-Bundesstaaten und im Ausland eingerichtet.

¹⁸ Als Beispiele können das Jüdische Museum in Berlin oder die Pinakothek der Moderne in München gelten. Allerdings lassen sich ebenfalls prominente Gegenbeispiele finden, bei denen der Shop zu wenig oder keine Berücksichtigung im architektonischen Konzept gefunden hat.

Die Einrichtung und das Betreiben von Museumsshops, selbst von kleinsten Verkaufsstellen, ist eine Dienstleistung des Museums gegenüber seinen Zielgruppen bzw. gegenüber der Öffentlichkeit. Museumsshops sind Dienstleistungen, die vom Museum selbst, von seinen Rechtsträgern und/oder Dritten als Betreibern konzipiert, eingerichtet und gemanagt werden. Gleichzeitig gehört zum Betreiben von Museumsshops eine Vielzahl von Dienstleistungen, wie natürlich die Verkaufstätigkeit, das Zusammenstellen eines geeigneten Sortiments, Beratung und Information (in bestimmten Fällen auch fremdsprachig), eventuell das Bereithalten und die Ausgabe von Listen/Katalogen zu erhältlichem Material, Gastronomie, Geschenkservice und andere kundenbezogene Aktivitäten.

Aus Marketingperspektive kann das Angebot museumsbezogener Waren und Dienstleistungen an einer Verkaufsstelle als sogenannter "Value Added Service" verstanden werden. Value Added Services bezeichnen dabei Sekundärdienstleistungen, die in Kombination mit einer Primärleistung angeboten werden¹⁹ – in diesem Fall das Angebot von Publikationen, Postkarten oder sonstigen Produkten, die sich im wesentlichen auf den Museumsinhalt beziehen. Damit ist ein wesentliches Charakteristikum von Museumsläden angesprochen, dem im Zusammenhang mit zentralen Gestaltungsentscheidungen höchste Bedeutung zukommt: Museumsläden sind per Definition an ein Museum gebunden und bieten – im Gegensatz zu klassischen Einzelhandelsbetrieben – Güter und Dienstleistungen an, die häufig in einem engen Zusammenhang mit der ursprünglichen Kernleistung des Museums stehen.²⁰

Aus der Sicht des Museumsmanagement ist der Museumsshop als ein hoch aktuelles Instrument des Museumsmarketing zu werten, welches durch seine Ausrichtung an den Bedürfnissen der Nachfrager und Nutzer dem Gedanken der Besucherorientierung entspricht, sich aber auf der anderen Seite durch seine besondere Beziehung zum Museumsinhalt von anderen besucherorientierten Serviceeinrichtungen (z.B. der Cafeteria) abhebt. Diese Sonderrolle, die hohe individuelle Gestaltbarkeit der Verkaufsgelegenheiten sowie die damit verbundene Möglichkeit zur Erzielung von

¹⁹ Vgl. Laakmann (1996), S. 135.

²⁰ Selbstverständlich können auch weitere, museumsfremde Produkte vertrieben werden – der Phantasie sind kaum Grenzen gesetzt. Allerdings ist davon auszugehen, dass insbesondere in der erfolgreichen Entwicklung museums- und ausstellungsbezogener Produkte ein erheblicher Erfolgsfaktor des Shops liegen kann, da diese Produkte in den Augen der Besucher durch die Verbindung zum Museumsbesuch eine Einmaligkeit und Originalität erhalten und damit ähnlichen Sortimenten (Fachbuchhandel, Art-Shops, hochwertige Geschenkboutiquen) überlegen sein können.

zusätzlichen Einnahmen verdeutlichen die strategische Bedeutung, die dem Einsatz dieses Instrumentes aus Sicht der Museumsleitung zukommt. Allerdings sind zu diesem Serviceangebot bislang wenig gesicherte Daten vorhanden, woraus sich die Motivation zur Durchführung der vorliegenden Bestandsaufnahme ableitet.

Ziel der Untersuchung ist es, einen Beitrag dazu zu leisten, den Umgang deutscher Museen mit der Einrichtung und dem Betrieb von Museumsshops und Verkaufsstellen strukturiert zu erfassen. Einen Ausgangspunkt für die Systematisierung der relevanten Fragestellungen stellte dabei eine 1998 veröffentlichte Studie von Eva Hoffmeister dar, welche die Untersuchung von Verkaufsstellen an 34 nordrhein-westfälischen Museen beschreibt.²¹ Die vorliegende Studie folgt einer inhaltlich breit angelegten Herangehensweise, die einen möglichst umfangreichen Eindruck von organisations- und marketingbezogenen Fragestellungen ermöglichen soll und damit Ausgangspunkt für vertiefende Untersuchungen in der Zukunft darstellen kann.

2. Hintergrund der Bestandsaufnahme

Im Rahmen der Bestandsaufnahme wurden sowohl organisationsbezogene als auch marketingrelevante Daten bezüglich der Verkaufsstellen erhoben. Dabei orientierte sich die Auswahl der zu untersuchenden Fragestellungen an folgenden Überlegungen:

- Grundsätzlich sollte zunächst ein allgemeiner Überblick über Existenz, Anzahl und Erscheinungsform von Museumsshops oder Verkaufsstellen an den Museen der Grundgesamtheit ermöglicht werden.
- Darüber hinaus sollte ein erster Einblick in die mit der Einrichtung und dem Betrieb der Verkaufsstellen verbundenen Zielsetzungen und Motive der Museumsleitungen gewährt werden.
- Die vorhandenen Verkaufsstellen sollten auf ausgewählte, zentrale Gestaltungsparameter hin untersucht werden. Dabei standen sowohl strategische Entscheidungen im Blickpunkt des Interesses, z.B. die Entscheidung für ein bestimmtes

²¹ Vgl. Hoffmeister (1998). Wegen der nicht repräsentativen Auswahl einer verhältnismäßig kleinen Stichprobe gibt die Studie von Hoffmeister allerdings nur begrenzte Hinweise im Sinne einer inhaltlichen Bestandsaufnahme.

Betreiberkonzept, als auch operative Gestaltungsentscheidungen, z.B. die Entscheidung für verschiedene Distributionsformen.

- Neben der statistischen Bestandsaufnahme sollte abgefragt werden, wie die Museumsleitung und/oder die Shopleitung (wenn nicht identisch) ausgewählte shopbezogene Fragestellungen beurteilen.
- Schließlich sollten von den Museen, die keine Museumsshops oder Verkaufsstellen aufweisen, die Gründe für eine Entscheidung gegen deren Einrichtung erfragt werden.

Die einzelnen Fragestellungen werden zunächst in ihrem konzeptionellen Zusammenhang erläutert und an aktuellen Erkenntnissen der Marketingtheorie gespiegelt. Im Anschluß daran werden die Ergebnisse der Umfrage präsentiert.

2.1 Integration von Museumsshops in das Museumsmarketing

Vielfach werden die Verkaufsstellen in der Literatur zum Museumsmarketing als Einzelhandelsbetriebe charakterisiert. So bezeichnet Schaper professionell betriebene Museumsläden als Shops, "die wie ein Einzelhandelsgeschäft besonderer Art ein wohlsortiertes Sortiment von Produkten mit ansprechender Qualität rund um das Thema 'Museum' und dessen individueller Ausrichtung bereithalten."²² Dabei ist die Anwendbarkeit der Erkenntnisse des Handelsmarketing auf die Organisation und das Management von Verkaufsstellen in Museen grundsätzlich nicht zu bestreiten, da Museumsläden in mehrerer Hinsicht zentrale Charakteristika von Handelsbetrieben erfüllen:

- Sie dienen im wesentlichen der Herbeiführung von Austauschprozessen, wobei sowohl Sach- als auch Dienstleistungen übergeben werden können,
- die gehandelten Güter oder Dienstleistungen werden von ihnen nur in beschränktem Maße verändert.²³

Die Charakterisierung der Verkaufsstellen als Einzelhandelsbetriebe erleichtert die Strukturierung der zahlreichen mit ihrer Einrichtung und ihrem Betrieb verbundenen Entscheidungstatbestände. So zählen im allgemeinen die Sortimentspolitik, die Ziel-

²² Schaper (1999), S. 62.

²³ Für weitere Abgrenzungen und Einordnungen von Handelsbetrieben vgl. z.B. Müller-Hagedorn (2002).

gruppenauswahl, die Standortentscheidung²⁴ oder auch die Wahl der Betriebsform zu den klassischen strategischen Rahmenentscheidungen von Handelsbetrieben, welche die Ausgestaltung der übrigen absatzpolitischen Instrumente (Leistungs politik, Distributionspolitik, Preis- und Konditionenpolitik, Kommunikationspolitik, Personalpolitik) wesentlich beeinflussen.²⁵

Im Zusammenhang mit der Einrichtung eines Museumsshops bzw. einer Verkaufsstelle an einem Museum müssen viele Entscheidungen getroffen werden, die sich in diesen Rahmen einordnen lassen. So sind grundsätzlich folgende Fragen zu beantworten:

- Welches Waren- und Dienstleistungsangebot soll grundsätzlich im Museumshop angeboten werden? (Sortimentspolitik)
- Wem sollen die Produkte angeboten werden, an wen soll sich das Sortiment richten? (Zielgruppenentscheidung)
- Wo soll bzw. wo kann die Verkaufsstelle liegen? (Standortentscheidung)
- Wer soll die Verkaufsstelle betreiben, welche Rechts- und Organisationsform soll gewählt werden? (Betreiberkonzeptwahl)

- Welche zusätzlichen Leistungen sollen oder können Bestandteil des Sortiments werden? (Leistungs politik)
- In welcher Form, wann und auf welchem Weg sollen die Produkte an den Endverbraucher gebracht werden? (Distributionspolitik)
- Welche Form der Kommunikation, welche Beeinflussungsmaßnahmen und welche Informationswege sollen gewählt werden, um den Absatz der Waren und Dienstleistungen zu unterstützen? (Kommunikationspolitik)
- Zu welchen Bedingungen sollen die Produkte und Leistungen angeboten werden? (Preis- und Konditionenpolitik)

Diese Aufstellung verdeutlicht, dass mit der Charakterisierung von Verkaufsstellen in Museen als Handelsbetriebe bereits zahlreiche Gestaltungsparameter berücksichtigt

²⁴ In der Museumspraxis sieht sich die Museumsleitung insbesondere in bezug auf die Standortfrage für die Shops vor grundlegend andere Probleme gestellt als der Einzelhandel. Vgl. dazu auch Kapitel 2.3.1.

²⁵ Die genannten Sachverhalte werden in Kap. 2.3 und 2.4 näher erläutert.

werden. Daneben hängt die erfolgreiche Gestaltung eines Museumsshops von seiner Integration in das gesamte Museumsangebot ab.

Die Verbundwirkung zwischen dem Angebot der Verkaufsstelle und der Museumsleistung zeigt sich dabei auf den unterschiedlichsten Ebenen: z.B. in der Lage des Shops (innerhalb oder außerhalb des Museums), in der Auswahl der angebotenen Produkte (Bezug der Produkte zur Sammlung), in den Öffnungszeiten oder in der angesprochenen Kundschaft (Museumsbesucher oder externe, ortsansässige Kunden). Für das Angebot an Verkaufsstellen in Museen gelten die Gesetze des Merchandising, d.h. das Angebot von Produkten erfolgt an einem besonderen Ort, in Zusammenhang mit einer emotional 'aufgeladenen' Situation und/oder einem besonderen Ereignis. Bezogen auf die Kaufbereitschaft der Besucher und Kunden des Museumsshops im Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland formuliert Hütter: "Jetzt – und nicht Wochen später – ist der Besucher motiviert, sich mit Produkten, die in enger Verbindung mit der Museums- oder Ausstellungsthematik stehen, zu beschäftigen."²⁶

Existenz und Betrieb von Museumsshops können damit eine beträchtliche Bedeutung für das Marketing des Museums und den Erfolg des Museumsmanagements haben. Sie können als 'Visitenkarte' des Museums fungieren, indem sie dem Besucher einen ersten Eindruck davon vermitteln, was das Museum enthält, welche Sammlungs- und Ausstellungsschwerpunkte gesetzt und welche Tendenzen aufgegriffen werden. Wird der Museumsshop am Ende des Museumsrundgangs aufgesucht, kann mit diesem letzten Erlebnis ein bestehender Eindruck vom Museum durchaus nachwirkend vertieft werden. Aber auch das gänzliche *Fehlen* einer Verkaufsstelle gibt dem Besucher einen Eindruck vom Museum – nicht selten einen enttäuschenden. Der Besucher entscheidet mit, an welchen Stellen seines Besuchs er mit dem Museum in Dialog tritt, und die Auseinandersetzung mit dem Angebot an museumsbezogenen Waren und Dienstleistungen ist inzwischen für viele Besucher ein selbstverständlicher Teilbereich dieses Gesamterlebnisses. Daraus leitet sich ab, dass insbesondere der Herstellung der Kompatibilität zwischen primärer Museumsleistung und dem Angebot der Verkaufsstelle sowie dem Management der Integration der Verkaufsstelle in das Marketing des Museums besondere Bedeutung im

²⁶ Hütter (2000), S. 21.

Rahmen der Entscheidung für die Einrichtung und das Management einer Verkaufsstelle zukommt.²⁷

2.2 Mit der Einrichtung der Verkaufsstelle verbundene Ziele

Wie zuvor bereits dargelegt wurde, besteht keine Einigkeit darüber, ob die Existenz und der Betrieb von Museumsshops zu den Kernaufgaben des Museums zählt oder nicht. Wenn dieses Leistungsangebot auch nicht in der direkten Tradition der klassischen Museumsaufgaben steht, kommt ihm doch insbesondere im Rahmen der Vermittlungsaufgabe von Museen eine große Bedeutung zu. Darüber hinaus nimmt der Museumsshop eine Instrumentalfunktion für das Museum ein, über die verschiedene, nachfolgend erläuterte Ziele erreicht werden können.

Oftmals werden im Zusammenhang mit dem Betrieb von Museumsshops finanzielle Zielsetzungen angeführt: So weist Hoffmeister in ihrer Untersuchung wirtschaftliche Erwägungen ("zusätzliche Einnahmen") als häufigsten Grund für die Eröffnung einer Verkaufsstelle nach.²⁸ Eine Reduzierung des Museumsshops auf seine mögliche Bedeutung als Einnahmequelle für das Museums greift jedoch zu kurz, da dabei unberücksichtigt bleibt, dass über das Angebot museumsbezogener Waren und Dienstleistungen zahlreiche weitere, nicht-ökonomische Zielsetzungen erfüllt werden, die in ihrer Bedeutung für eine erfolgreiche Museumsarbeit den finanziellen Zielsetzungen nicht nachstehen. Viel zu häufig werden vor allem die zu erzielenden Einnahmen als Motiv für die Einrichtung einer Verkaufsstelle angesehen, um damit den Zuschußbedarf des Museums senken zu können. Diese Sichtweise verstellt den Blick auf die eigentlich bedeutenden Funktionen des Museumsshops, die insbesondere in der kreativen Vermittlung der Museumsinhalte, der Besucherbindung und der Herstellung von Besucherzufriedenheit liegen können. Da darüber hinaus der wirtschaftliche Erfolg eines Museumsshops in starkem Maße von der Anzahl der Museumsbesucher abhängt, ist insbesondere in kleineren und mittleren Häusern mit geringen finanziellen Rückflüssen aus dem Verkauf in Museumsshops zu rechnen.

Bedeutender für die erfolgreiche Konzeption von Museumsshops sind dagegen nicht-ökonomische Zielsetzungen. Die folgende Aufstellung gibt einen Überblick über mög-

²⁷ Vgl. vertiefend dazu Günter (2000).

²⁸ Hoffmeister (1998), S. 59f.

liche Motive, die mit der Einrichtung von Verkaufsstellen in Museen verbunden sein können:

Vermittlungsziele / Bildungsziele

- Über das Produktangebot im Museumsshop können Museumsinhalte vertieft werden.
- Das Produktangebot kann den Bildungsauftrag von Museen unterstützen.

Imageziele

- Über das Produktangebot an der Verkaufsstelle kann der Aufbau der Marke des Museums verstärkt werden.
- Der Museumsshop kann dazu beitragen, die Einstellung gegenüber dem Museum bzw. das Image des Museums zu verändern.
- Ein Museumsshop kann dazu führen, die Schwellenangst vor dem Museum zu senken und dem Besucher das Museum näher zu bringen.

Kommunikationsziele

- Der Museumsshop kann dazu beitragen, die Bekanntheit des Museums zu erhöhen.
- Der Museumsshop kann über zufriedene Kunden einen Werbe- und Multiplikatoreffekt erwirken.

Rentabilitätsziele

- Der Museumsshop kann über seine Einnahmen dazu beitragen, die Aufgabenerfüllung des Museums finanziell zu unterstützen.

Qualitäts-/Leistungsziele

- Über das Angebot eines Museumsshops kann sich ein Museum im Wettbewerb positiv von anderen Angeboten abheben ('Value Added Service').
- Die Einrichtung eines Museumsshops kann die Positionierung des Museums als besucherorientierte Einrichtung fördern.

Das Verständnis von Museumsshops als eine besucherbezogene Leistung des Museums entspricht dem Gedanken der Leistungsdifferenzierung: Über ein um zusätzliche Leistungen angereichertes Leistungsbündel soll bestimmten Zielgruppen ein hö-

herer 'Wert' angeboten und vermittelt werden als durch Konkurrenzangebote mit gleicher oder ähnlicher Primärleistung. Übertragen auf den Museumsbereich bedeutet dies, dass die Einrichtung einer Verkaufsstelle vor allem dazu beitragen kann, das Gesamtangebot des Museums für den Besucher abzurunden und die Profilierung des Hauses in der Öffentlichkeit zu stärken.

2.3 Strategische Rahmenentscheidungen bezüglich der Verkaufsstelle

Strategische Rahmenentscheidungen im Rahmen des Handelsmarketing umfassen Grundsatzentscheidungen über die gewählte Betriebsform, den Standort, Sortimentsentscheidungen, Zielgruppenentscheidungen, aber auch z.T. Grundsatzentscheidungen in der Preispolitik. Im Rahmen der Bestandsaufnahme zur Situation von Museumsshops wurden folgende Fragenkomplexe berücksichtigt:

2.3.1 Standortwahl

Der Standort eines Handelsbetriebs – wie es ein Museumsshop nun einmal ist – bestimmt wesentlich den wirtschaftlichen Erfolg und sein Image. Ziel der Standortwahl im Einzelhandel ist z.B. die Realisierung einer möglichst hohen Frequenz an Kunden bzw. Transaktionen. Bezogen auf den Museumsshop umfaßt die Standortwahl mehrere Facetten: In den Fällen, in denen der Museumsshop nachträglich eingerichtet wird, sieht sich die Museumsleitung meist mit dem Problem konfrontiert, den Standort des Museumsshops in ein bestehendes architektonisches Konzept eingliedern zu müssen – womit oftmals nur wenige Alternativen übrig bleiben, die noch dazu selten den optimalen Anforderungen an den Standort entsprechen. In den Fällen, in denen der Museumsshop nach einem Umbau oder im Zuge eines Neubaus eingerichtet wird, müssen folgende Aspekte berücksichtigt werden: Zum einen muß die Museumsleitung entscheiden, ob die Verkaufsstelle innerhalb des Museumsgebäudes und/oder in unmittelbarer Nähe dazu errichtet werden soll, oder ob der Shop unabhängig vom Museumsstandort eröffnet werden soll. Diese Entscheidung ist in engem Zusammenhang mit der Entscheidung für ein Zielpublikum der Verkaufsstelle zu sehen. Vor dem Hintergrund der Annahme, dass als Zielgruppe der Verkaufsstelle insbesondere Museumsbesucher angesehen werden, ist eine Entscheidung für einen Standort innerhalb der Museumsräumlichkeiten oder in unmittelbarer Nähe zum Museum naheliegend. Prominente Beispiele wie z.B. das Metropolitan Museum of Art in New York zeigen, dass sich Museumsshops durchaus von ihrem "Mutterhaus" entfernen können – das Metropolitan Museum of Art hat inzwischen über den originären

Museumsshop hinaus sieben weitere Verkaufsstellen in New York City und Umgebung, neun in anderen US-amerikanischen Bundesstaaten, und zwölf Shops in Europa, Asien und Mexiko eröffnet.²⁹

Ist eine Entscheidung für einen Museumsshop innerhalb des Museumsgebäudes gefallen, so muß über die Lage der Verkaufsstelle entschieden werden. Idealerweise wird der Shop dabei so positioniert, dass möglichst viele Besucher des Museums zwangsläufig an den Auslagen vorbeigeführt werden. Auch die Zugänglichkeit des Shops für Kunden, die keinen Museumseintritt zahlen wollen, sowie die mögliche Nutzung von Schaufenstern und die damit verbundene Wahrnehmung des Museumsshops von außen (von Nicht-Museumsbesuchern) sind wichtige Aspekte im Rahmen der Standortentscheidung, um eine möglichst hohe Zahl an Kunden für die Angebote des Museumsshops zu begeistern.

2.3.2 Zielgruppenentscheidung

Die strategischen Grundsatzentscheidungen im Handel umfassen die Festlegung der zu bedienenden Zielgruppen. Dabei lassen sich in den Extremen die volle Zielgruppenabdeckung sogenannter Vollsortimenter (traditionelles Warenhaus, z.B. Kaufhof) von den Zielgruppenspezialisten unterscheiden. In bezug auf den Museumsshop wird diese Frage im wesentlichen durch das Museum beantwortet. Grundsätzlich ist wichtig zu entscheiden, ob sich die Produktpalette vor allem an die bestehenden Museumsbesucher richten soll oder ob darüber hinaus auch neue Besucherschichten oder gar nur Kunden für den Shop erschlossen werden sollen. Versteht sich der Shop als zusätzliches Angebot des Museums an aktuelle und zukünftige Museumsbesucher, so stellen die Zielgruppenstrukturen des Museums den Rahmen für die Zielgruppenentscheidung des Shops dar. Dabei werden diese stark durch das thematische Sammlungsgebiet des Museums bestimmt: Das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, das von Beginn an auf breite Bevölkerungsschichten ausgelegt war, präsentiert sich einem gänzlich anderen Publikum als bspw. das Brücke-Museum in Berlin, welches sich insbesondere an Liebhaber des Expressionismus und der Künstlervereinigung "Die Brücke" wendet.

²⁹ Wenn auch die Bemühungen sehr sinnvoll scheinen, auf diese Weise die Sammlungsbestände des Metropolitan Museum of Art in der Welt bekannt zu machen, gibt es auch Hinweise darauf, dass der wirtschaftliche Erfolg der externe Shops eher zurückhaltend zu bewerten ist, vgl. Mikus (2000), S. D-22.

Betriebsformwahl: Erscheinungsform / Betreiberkonzept

Die Vielzahl unterschiedlicher Formen von Handelsbetrieben hat dazu geführt, dass Betriebsformen gebildet wurden, die sich hinsichtlich weniger, konstitutiver Merkmale (Größe der Verkaufsfläche, Sortimentsstruktur, Bedienform) unterscheiden. Daraus ergeben sich Betriebsformen wie z.B. Versandhandel, Warenhaus, Fachgeschäft, Großhandel usw. Für Handelsbetriebe stellt die Betriebsformwahl die Umsetzung der strategischen Grundkonzeption dar und legt den Rahmen für die Gestaltung der Marketinginstrumente fest.

Bezogen auf die Organisation und den Betrieb von Verkaufsstellen in Museen entspräche dieses Kriterium der Wahl der Erscheinungsform, wobei zwischen einfachem Verkaufskiosk und großflächigem Museumsladen zahlreiche Präsentationsformen denkbar sind. Dabei hängt die Wahl für eine Erscheinungsform z.B. von der mit der Verkaufsstelle verfolgten Zielsetzung und den verfügbaren räumlichen und finanziellen Kapazitäten des Museums ab und hat dabei weniger strategischen Charakter als die Betriebsformwahl im Bereich der Handelsbetriebe. Von umfassenderer Bedeutung für die Einrichtung von Verkaufsstellen im Museumsbereich ist dagegen die Wahl des Betreiberkonzeptes. Dabei geht es im wesentlichen um die Entscheidung, durch wen und in welcher Organisationsform der Museumsshop betrieben werden soll. Im wesentlichen eröffnen sich dem Museum in diesem Zusammenhang zwei Möglichkeiten: der Betrieb der Verkaufsstelle in Eigenregie durch das Museum oder die Konzessionsvergabe an einen Pächter bzw. externen Dienstleister.

Beim Betrieb der Verkaufsstelle in Eigenregie durch das Museum (der Shop wird quasi als 'Abteilung' des Museums geführt) liegen sämtliche mit dem Shopbetrieb verbundenen Rechte und Pflichten beim Träger des Museums bzw. bei der Museumsleitung. Vorteilhaft ist in diesem Zusammenhang, dass der Shop umfassend in das Management des Museums integriert werden kann: Da Einflußnahme und Kontrolle auf Seiten des Museums bleiben, kann die Kompatibilität der Verkaufsangebote mit den Angeboten des Museums gewährleistet werden. Wird der Shop von Museumsmitarbeitern betreut, kann möglicherweise von einer höheren Identifikation der Shopmitarbeiter mit dem Museum ausgegangen werden als bei Fremdvergabe – eine These, die noch empirisch zu prüfen wäre. Nachteilig erscheint im Zusammenhang mit dem Betrieb in Eigenregie vor allem, dass z.T. das betriebswirtschaftliche Know-how für ein derartiges Leistungsangebot fehlt (Produktentwicklung, Markt-

kenntnis, Sortimentszusammenstellung, Vertriebspartner etc.), dass mitunter ein umfangreicher Investitionsaufwand geleistet werden muß und das Risiko der wirtschaftlichen Betätigung auf Seiten des Museums liegt, und dass der zusätzliche organisatorische und personelle Mehraufwand die vorhandenen Kapazitäten überlastet.

Demgegenüber steht die Verpachtung des Museumsshop an einen externen Betreiber (Pächter), wobei in einem Vertrag wesentliche Abstimmungspunkte zwischen Museum und Shopbetreiber fixiert werden. Der Pächter betreibt den Shop eigenverantwortlich unter der Prämisse der Gewinnmaximierung, wobei die Mitspracherechte des Museums vertraglich festgelegt werden. Vorteilhaft für das Museum ist in diesem Zusammenhang die Nutzung der Fachkenntnis des Betreibers, die in einer insgesamt höheren Professionalität des Angebots münden kann, die geringere organisatorische, finanzielle und personelle Belastung sowie die zu vereinbarenden regelmäßigen Einnahmen aus Vermietung oder Verpachtung. Als nachteilig ist in diesem Zusammenhang vor allem die Verringerung des Einflusses der Museumsleitung auf das Verkaufsangebot, die Sortimentszusammenstellung und die Produktqualität zu nennen, die bei mangelnder (vertraglicher) Abstimmung zu Inkompatibilitäten zwischen Museum und Museumsshop führen kann.

Eine mögliche Zwischenlösung stellt der Betrieb durch den Freundeskreis / Förderverein des Museums dar. In diesem Fall vermietet oder verpachtet die Museumsleitung (oder der Träger) die Räumlichkeiten für den Museumsshop an den Förderverein des Museums. Mit dieser Betreiberform nutzt das Museum die Vorteile der Verpachtung des Shops wie z.B. eine Verringerung des organisatorischen Aufwands, wobei der Betrieb des Shops durch eine den Zielen des Museums nahestehende Organisation vorgenommen wird. Dabei ist es eine wichtige Aufgabe, deren Professionalität sicherzustellen. Diese Konstellation erleichtert u.U. die Abstimmung zwischen Shop- und Museumsleitung. Um die Gemeinnützigkeit des Vereins nicht zu gefährden, lohnt sich diese Betriebsform allerdings nur, wenn die Einnahmen der Verkaufstätigkeit eine gewisse Umsatzsteuerungsgrenze nicht übersteigen.³⁰ Da die meisten Fördervereine / Freundeskreise die Organisation und den Betrieb des Shops über ehrenamtliche Mitarbeiter abwickeln, sind neben den Vorteilen, die sich durch das besondere Engagement ehrenamtlicher Mitarbeiter und durch geringe Personalkosten für den Verein ergeben, Nachteile wie die mangelnde Professionalität

³⁰ Vgl. dazu auch Stratthaus (2000).

tät oder Koordinationsprobleme bezüglich Personaleinsatz oder -schulungen zu nennen.

Die vorigen Ausführungen machen deutlich, dass der Entscheidung über das Betreibermodell insofern strategischer Charakter zukommt, als damit Einflußnahme und Kontrolle über weitere Entscheidungen hinsichtlich der Ausgestaltung des Shops (z.B. hinsichtlich der Präsentation des Angebots) verbunden sind.

2.3.3 Sortimentspolitik / Leistungsprogrammentscheidung

Im Rahmen der strategischen Sortimentsplanung legt ein Handelsbetrieb die langfristige Ausrichtung des Sortiments fest. Entscheidungstatbestände in diesem Zusammenhang sind neben qualitativen Aspekten z.B. die Auswahl der Lieferanten und Kooperationspartner oder Konkurrenzaspekte.

Die Gestaltung der Sortimente von Museumsshops ist ein 'kritisches' Instrument des Marketing in Museen und Museumsshops. Kritisch, weil sich daran der Erfolg eines Shops maßgeblich entscheidet. Kritisch aber auch, weil richtige oder falsche Sortimente geeignet sind, die Arbeit des Museums und sein Erscheinungsbild zu beeinflussen und zu beeinträchtigen.

Die Angebote in Museumsshops unterliegen normalerweise Restriktionen, die durch den Typ des Museums (z.B. Technikmuseum), durch den Betreiber (z.B. Buchhandlung) und vor allem durch den Qualitätsanspruch des Museums vorgegeben sind. Insbesondere wird ein Museum daran interessiert sein, 'unpassende' Angebote auszuschließen. Wird ein Museumsshop fremdbetrieben, muß dies selbstverständlich Grundlage sorgfältiger und detaillierter vertraglicher Vereinbarungen sein.

Übertragen auf die Sortimentsplanung für Verkaufsstellen in Museen stellt sich vor allem die Frage nach der grundsätzlichen Struktur des Waren- und Dienstleistungsangebots. Unumstritten in der Theorie und weit verbreitet in der Praxis ist seit langem das Angebot von Ausstellungskatalogen, Museumsführern und weiteren wissenschaftlichen Publikationen durch das Museum. Auch der Verkauf von graphischen Reproduktionen (Postkarten, Poster) hat eine lange Tradition (im Metropolitan Museum of Art bereits zusammen mit der Museumseröffnung Ende des vorletzten Jahrhunderts). Darüber hinaus ergibt sich nun für ein Museum im Zusammenhang mit der

Einrichtung eines Museumsshops die Frage, ob und in welchem Umfang über Publikationen und Reproduktionen hinaus weitere Produkte angeboten werden sollen. Dabei lassen sich verschiedene Produktkategorien unterscheiden:³¹

- a) Grundsätzlich eröffnet sich dem Museum oder einem Shoppächter die Möglichkeit, Merchandising-Produkte zu entwickeln, wobei sich zwei Sorten des Lizenzsortiments unterscheiden lassen:
 - a. Zum einen Lizenzprodukte, die Objekte/Bilder der Sammlung oder der jeweiligen Ausstellung aufgreifen und diese nachbilden oder z.B. auf Gebrauchsgegenständen oder Kleidungsstücken abbilden (z.B. Kalender, Papeterie-Produkte oder T-Shirts mit Bildern aus der Sammlung; Nachbildung eines Oldtimers in Miniatur, aber auch selbstentwickelte Spiele mit Bezug zur Sammlung etc.);
 - b. zum anderen Lizenzprodukte, die mit dem Logo des Museums ausgezeichnet sind (z.B. Bleistifte, Papeterie-Produkte mit Museumseblem).

- b) Des Weiteren kann das Museum ein Buchangebot (Book-Sortiment, in Abgrenzung zum Non-Book-Sortiment) anbieten, welche die Sammlungsschwerpunkte des Museums aufgreift und vertieft.

- c) Schließlich können Produkte des Non-Book-Sortiments zugekauft werden, die die Inhalte des Museums kreativ transportieren. Hierbei kommen zum Beispiel von Firmen in Lizenz hergestellte Produkte in Frage, die auch außerhalb der Museen in einschlägigen Geschäften verkauft werden (z.B. Taschen, Kalender, auch mit Abbildungen von Objekten anderer Sammlungen, die thematisch verwandt scheinen), aber auch sonstige Produkte, die das Sortiment sinnvoll ergänzen: So bietet der Shop im Dessauer Gartenreich Wörlitz neben dem einschlägigen Buchsortiment bspw. auch Gartenartikel und ein umfangreiches Foodsortiment (z.B. Honig und Quittengelee aus der Region) an. Auch dem Einfluß Großbritanniens auf die Landschaftsgartenkunst wird im Shopsortiment Rechnung getragen: Klassische Produkte aus England sind beispielsweise Placemats oder Untersetzer, darüber

³¹ Vgl. auch Mikus (2000), die strikt zwischen dem Publikationsangebot der Museen und dem Angebot von Merchandising-Artikeln unterscheidet.

hinaus wird in Anlehnung an Wedgwood-Reliefs und -Gefäße im Schloß das Wedgwood-Geschirr angeboten.

In den einzelnen Kategorien bietet sich dem Museum die Möglichkeit, das Sortiment mehr oder weniger stark auf spezielle Zielgruppen auszurichten: So liefert der Shop der National Gallery ein extrem positives Beispiel dafür, wie man Kindern das Museum nahebringen kann: Über das Angebot von kindergerechten Museumsführern hinaus, welche die Kinder spielerisch ermutigen, Bestandteile einzelner Gemälde zu finden oder zu beschreiben, hat die National Gallery in London durch die Einrichtung des 'Orange Street Children's Shop' im National Gallery Education Centre das Angebot an musealen Lern- und Lehrmaterialien sowie Geschenkartikeln für Kinder institutionalisiert. Aber auch Touristen spielen als Zielgruppe für Museumsshops oftmals eine bedeutende, mitunter herausragende Rolle. Die Berücksichtigung ihrer Interessen schlägt sich nicht nur in der Offerte fremdsprachiger Bücher und Kataloge, sondern mitunter auch im Angebot klassischer Touristenartikel wie Stadtpläne, Postkarten der Stadt, Stadtführer, Hinweise auf andere kulturelle Sehenswürdigkeiten oder Filmen für die Kamera nieder.

Neben den Entscheidungen hinsichtlich der einzelnen Produktkategorien, der zu berücksichtigenden Zielgruppen und des Verhältnisses von Eigen- zu Fremdprodukten hinaus stellt sich die Frage nach geeigneten Kooperationspartnern (z.B. Verlage oder Lizenznehmer) – insbesondere, wenn das Museum großen Wert auf die Erstellung von Eigenprodukten legt. Vielerorts ist es inzwischen aber auch üblich, zur Erhöhung der gewünschten Auflage und damit zur Verringerung der Stückpreise eine Kooperation zwischen mehreren Museumsshops herzustellen, die gemeinschaftlich Produkte in Auftrag geben (z.B. Postkarten-Boxen mit Gemälden aus verschiedenen deutschen Museen, diese werden an den Verkaufsstellen aller beteiligten Museen angeboten).

2.4 Gestaltung weiterer absatzpolitischer Instrumente der Verkaufsstelle

2.4.1 Leistungspolitische Entscheidungen

Obgleich die Sortimentspolitik in Handelsbetrieben im wesentlichen die leistungspolitischen Entscheidungstatbestände abdeckt, soll an dieser Stelle eine Trennung vorgenommen und auf die Frage nach weiteren Leistungsangeboten gesondert einge-

gangen werden. So stellt sich für die Verkaufsstelle über die Gestaltung des Warensortiments hinaus die Frage, welche zusätzlichen (begleitenden) Dienstleistungen angeboten werden sollen. In erster Linie ist dabei an Geschenkverpackungsservice oder Versandservice zu denken, unter Umständen sind aber auch innovativere Ideen wie das Angebot der Rahmung von Reproduktionen oder der Ausstellung von Originalwerken aktueller Künstler (Galerie-Funktion) vorstellbar. Über diese Dienstleistungen, die wiederum einen sogenannten 'Value Added Service' des Museumsshops darstellen, läßt sich das individuelle Profil eines Ladens bedeutend schärfen.

2.4.2 Distributionspolitische Entscheidungen

Im Rahmen der Distributionspolitik werden Entscheidungen darüber getroffen, wie die angebotenen Waren zum Käufer gelangen sollen. Dabei handelt es sich bei Handelsbetrieben vor allem um die operative Gestaltung der Standortstrategie und des Warenflusses zum Käufer. Für die Verkaufsstellen in Museen bedeutet das z.B. die folgenden Entscheidungen, die im Rahmen der Bestandsaufnahme berücksichtigt wurden:

- Welche Öffnungszeiten soll die Verkaufsstelle haben? Soll sie genau so lang wie das Museum geöffnet sein, soll sie darüber hinaus (z.B. montags) für Kunden zur Verfügung stehen?
- Soll die Verkaufsstelle auch ohne Besuch des Museums für Kunden zugänglich sein?
- Sollen die Angebote der Verkaufsstelle auch über alternative Distributionswege, die eine persönliche Begegnung mit dem Kunden nicht mehr voraussetzen, angeboten werden (z.B. Versandhandel, Internet)?

2.4.3 Kommunikationspolitische Entscheidungen

Grundsätzlich beinhaltet die Kommunikationspolitik alle Entscheidungen darüber, wie die auf die Kunden gerichtete Informationen eines Handelsbetriebes zur Meinungsbeeinflussung und Verkaufsförderung gestaltet sein sollen. Dabei lassen sich unter dem Deckmantel der Kommunikationspolitik die unterschiedlichsten Instrumente zusammenfassen, die von klassischer Werbung über Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsförderung, Präsentationspolitik (Verkaufsraumgestaltung), persönlichen Verkauf bis hin zu nonverbaler Kommunikation (z.B. Corporate Design) oder Kommunikation über Internet reichen. Bezogen auf den Museumsshop kann z.B. die Präsentation des

Corporate Designs des Pächters auf Regalen, Vitrinen oder Tüten dem Kunden Qualitätssignale setzen. Darüber hinaus zeigt z.B. das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in Bonn auf, wie innerhalb des Ausstellungsbetriebs an einzelnen Objekten über Führungen oder Begleitblätter Hinweise auf weiterführende Informationsangebote im Museumsshop gegeben werden können.

Die umfassende Integration des Museumsshops in das Kommunikationskonzept des Museums und die enge Verzahnung mit anderen öffentlichkeitswirksamen und besucherbezogenen Maßnahmen ist maßgeblich für den Erfolg des Museumsshops. Die Verkaufsstelle stellt eine herausragende Möglichkeit dar, mit dem Besucher in Kontakt zu treten und die Inhalte und das Selbstverständnis des Museums auf eine kreative Weise näher zu bringen. Umgekehrt kann eine mangelhafte Abstimmung bedeutende Auswirkungen auf die Zufriedenheit mit dem Museumsbesuch und auf die Wahrnehmung des Museums als besucherorientierte Institution haben: Wenn interessierte Museumsfreunde nach dem Besuch einer Ausstellung den Wunsch hegen, vertiefende Materialien, Andenken an den Besuch oder einfach nur Geschenke für Freunde zu erwerben und vergebens nach entsprechenden Sortimenten Ausschau halten, bleibt ein negativer Eindruck u.U. nachhaltig in Erinnerung.

2.4.4 Preis- und Konditionenpolitik

Die Preis- und Konditionenpolitik umfaßt alle preisbezogenen Entscheidungen (Preisniveau, Preisgestaltung), aber auch die Gewährung von Sonderkonditionen wie z.B. Ermäßigungen (Rabatte). Dabei ist nicht nur für den Museumsshop, sondern grundsätzlich für Einzelhandelsbetriebe davon auszugehen, dass es immer Artikel gibt, die nicht kostendeckend kalkuliert werden können, aber dennoch geführt werden müssen, weil sie von zentraler Bedeutung für das Sortiment sind.

Im Rahmen der Betrachtung der Preisgestaltung für das Warenangebot von Museen müssen vor allem folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Abhängig von der Zielsetzung (z.B. langfristige Rentabilität und Gewinnerzielung, aber auch möglichst hoher Absatz von Museumspublikationen) ist bei der Preisgestaltung auf ein ausgeglichenes Angebot an kostendeckenden und nicht-kostendeckenden Produkten zu achten. Zahlreiche große Museen ermöglichen der Publikationsabteilung ein Budget und befreien diese dadurch von dem Zwang

der Kostendeckung, finanzieren dieses Budget aber durch die mit dem Absatz von Merchandisingprodukten erzielten Gewinne.

- Untersuchungen weisen auf Wechselwirkungen zwischen der Eintrittspreisgestaltung und dem Ausgabeverhalten der Besucher im Museumsshop hin:³² Dabei wurde aufgezeigt, dass sich erhöhte Eintrittspreise sowohl über einen allgemeinen Besucherrückgang als auch über verminderte Ausgabebereitschaft der Besucher im Museumsshop auf den Umsatz auswirken können. Die Preisgestaltung in Museumsshops muß demzufolge die Eintrittspreisgestaltung berücksichtigen.³³
- Käufe im Museumsshop gelten als Impulskäufe der Kunden, die i.d.R. nicht von langer Hand geplant sind, sondern eher durch das unmittelbare Besuchserlebnis und das vor Ort vorhandene Produktangebot ausgelöst werden. In diesem Zusammenhang kann insbesondere dem Angebot von niedrigpreisigen Artikeln (sogenannte Mitnahme-Artikel) wie Postkarten, Bleistiften oder Schlüsselanhängern besondere Bedeutung zukommen.

Ermäßigungen (Rabatte) sind ein wichtiges Instrument der Preis- und Konditionenpolitik. Dabei hat die Gewährung von Ermäßigungen gemeinhin zum Ziel, zu einer Umsatzausweitung durch ein verbessertes Preis-Leistungsverhältnis für den Abnehmer beizutragen, oder beispielsweise die Bindung der Kunden an den Shop durch monetäre Anreize zu erhöhen. Im Rahmen der vorliegenden Bestandsaufnahme wurde erhoben, ob und wenn ja, für welche Gruppen von Käufern im Museumsshop Preisnachlässe eingeräumt werden.

Zu den Maßnahmen der Konditionengestaltung zählt des weiteren die Festlegung der Form des Zahlungsmittels, wobei neben Bar- und Kreditzahlung auch die Zahlung per Rechnung oder Nachnahme in Frage kommt. Auch dieses Merkmal wurde im Rahmen der vorliegenden Bestandsaufnahme erhoben.

2.4.5 Personalpolitik

Von besonderer Bedeutung für Handelsbetriebe, die über den persönlichen Verkauf abgewickelt werden, sind personalpolitische Überlegungen. Dies gilt sowohl hinsicht-

³² Vgl. Institut für Museumskunde (1996).

lich quantitativer und zeitlicher Fragestellungen (wie viel Personal ist wann notwendig?), als auch bezüglich qualitativer Anforderungen: Der Museumsshop stellt eine Station dar (neben z.B. Kasse und Information oder Führungen), an denen das Museum persönlich mit dem Besucher in Dialog tritt. Besucherorientiertes, freundliches und informiertes Personal kann die Kommunikationspolitik des Museums unterstützen, die Serviceorientierung beweisen und zur Verkaufsförderung beitragen.

Grundsätzlich herrscht an den meisten Verkaufsstellen der Museen Selbstbedienung vor, wodurch den Besuchern des Museumshops das "Stöbern" in den Sortimenten zu ermöglicht wird. Gleichzeitig ist aber davon auszugehen, dass insbesondere in Bezug auf das fachspezifische und auf aktuelle Museumsthemen bezogene Sortimentsangebot Produktberatung durch das anwesende Personal erfolgt. Damit kommt jedoch der Schulung des Verkaufspersonals im Shop auf die Inhalte des Museums eine besondere Bedeutung zu.

Im Rahmen der vorliegenden Bestandsaufnahme wurde in diesem Zusammenhang mehrere Fragestellungen erhoben:

- die Anzahl der durchschnittlich im Verkauf tätigen Personen (quantitative Personalplanung),
- die Schulung der Mitarbeiter hinsichtlich der Inhalte des Museums (qualitative Personalplanung)
- der arbeitsvertragliche Status (festangestellt vs. ehrenamtlich).

2.5 Bewertungen durch die Museumsleitung

An einigen Stellen wurde im Rahmen der Bestandsaufnahme die Bewertung der Museumsleitung abgefragt. Damit sollen anderen Museen Entscheidungshilfen angeboten werden, soweit sie sich den erhobenen Beurteilungen anschließen können. In der Erhebung wurde – aufgrund der strategischen Bedeutung – insbesondere Wert gelegt auf die Beurteilung der Wahl des Betreiberkonzepts und die Erfahrungen, die die Museen in diesem Zusammenhang gesammelt haben. Ebenfalls abgefragt wurden die Erfahrungen, die die Verkaufsstellen mit dem Versandhandel gemacht haben, sowie – in einer offenen Frage – grundsätzliche Änderungswünsche und Probleme, die sich bezüglich der Verkaufsstellen ergeben. Darüber hinaus wurden die Anmer-

kungen und Begründungen derjenigen Museen gesammelt und zusammengestellt, die keine Verkaufsstelle anbieten.

In den folgenden Kapiteln werden die Grunddaten der Befragung sowie die Ergebnisse der Bestandsaufnahme, getrennt nach Teilbefragungen, präsentiert.

3. Grunddaten der Befragung

3.1 Aufbau der Untersuchung

Das Design der Untersuchung bestand in einer Vollerhebung bei Museen ausgewählter Kategorien. Es wurden sowohl Museumsleitungen als auch Shopleitungen getrennt voneinander befragt. Die Fragebögen dieser schriftlichen Befragung sind im Vorfeld einem Pre-test unterzogen worden. Die Rückläufe wurden zunächst erfaßt und mit univariaten und in ausgewählten Fällen bivariaten Analyseverfahren ausgewertet.

3.2 Befragte Museen

Im Rahmen der Untersuchung wurden insgesamt 1.146 deutsche Museen angeschrieben, die sich aus den Bereichen Kunstmuseen, Historische Museen, Sammelmuseen mit komplexen Beständen, mehrere Museen in einem Museumskomplex sowie Ausstellungshäusern zusammensetzen. Ziel war es, alle Museen in diesen Kategorien zu erfassen. Die folgende Tabelle gibt die Verteilung der befragten Museen nach Museumsart wieder:

Tab. 1: Befragte Museen nach Museumsart (N=1.146)

	Häufigkeit	Prozent von Gesamt
Kunstmuseen	669	58,4
Historische Museen	408	35,6
Sammelmuseen mit komplexen Beständen	31	2,7
Mehrere Museen in einem Komplex	19	1,7
Ausstellungshäuser	19	1,7
Gesamt	1.146	100,0*

*geringfügige Abweichungen durch Rundungen

Veränderungen in dieser Tabelle zu den berücksichtigten Grundgesamtheiten der Besuchszahlenerhebung³⁴ ergeben sich aus dem unterschiedlichen Umgang mit Sammelmuseen mit komplexen Beständen und mit Museumskomplexen. In den Fällen, in denen Kunst- und Historische Museen in einem Museumskomplex zusammengefaßt waren, wurden diese als Museumskomplex gewertet. In den Fällen, in denen ein Museumskomplex neben einem Kunst- oder Historischen Museum noch eine andere, in dieser Erhebung nicht berücksichtigte Gattung enthielt, wurde das

³⁴ Das Institut für Museumskunde führt in jährlichem Abstand eine Besuchszahlenerhebung an allen deutschen Museen durch, in deren Rahmen auch Museumsarten und -trägerschaften der Gesamtheit der Museen erhoben werden. Vgl. aktuell Institut für Museumskunde (2002): Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2001 (Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Heft 55).

einzelne Museum herausgelöst und hier als Kunst- oder Historisches Museum gewertet. Dazu kommen einige Neuaufnahmen, die im Rahmen der Besuchszahlerhebung für das Jahr 2001 noch nicht berücksichtigt wurden. Für den Fall der Ausstellungshäuser wurden nur solche mit über 20.000 Besuchern berücksichtigt, weil damit vorausgesetzt werden konnte, dass regelmäßig Ausstellungen gezeigt werden, und damit das begleitende Angebot von Produkten an Relevanz gewinnt.

3.3 Gesamtrücklauf

Die angeschriebenen Museen erhielten jeweils zwei Fragebögen. Ein Fragebogen richtete sich an die Museumsleitung, der andere an die Leitung der Verkaufsstelle, falls diese Funktion nicht von der Museumsleitung wahrgenommen wird. Damit können neben dem Gesamtrücklauf der Befragung auch die Rückläufe der beiden Teilbefragungen gesondert betrachtet werden.

Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um möglichst umfangreiche Informationen zu den Verkaufsstellen zu erlangen. Manche Fragen richteten sich direkt an die Museumsleitung, andere jedoch, insbesondere die Fragen, die sich auf den operativen Betrieb der Verkaufsstelle richteten, waren am ehesten durch die Leitung der Verkaufsstelle zu beantworten. Von über 300 Museen liegen Angaben von beiden Stellen vor (s.u.), so dass sich ein recht umfassendes Bild von der Situation der Verkaufsgelegenheiten zeichnen lässt.

Insgesamt haben von den 1.146 angeschriebenen Museen 560 Häuser geantwortet, d.h. mindestens einen der beiden Fragebögen zurückgesandt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 48,9%. Dabei liegen von 50 Museen beide Fragebögen nicht ausgefüllt vor.³⁵

Die Rückläufe insgesamt – ausgefüllt oder unausgefüllt – verteilen sich wie folgt:

- 402 Museen haben beide Fragebögen zurückgeschickt;
 - Von 307 Museen sind zu beiden Befragungsteilen ausgefüllte Bögen eingegangen;

³⁵ Dies ist nur insoweit interessant, als auf einigen Bögen der Grund für die Verweigerung der Beantwortung, z.B. "kein Shop vorhanden", erwähnt ist und damit auch von diesen Bögen ein gewisser Informationswert ausgeht.

- von 2 Museen liegt der Shopleitungsbogen ausgefüllt, der Museumsleitungsbogen nicht ausgefüllt vor;
 - von 43 Museen liegt der Museumsleitungsbogen ausgefüllt, der Shopleitungsbogen nicht ausgefüllt vor.
 - von 50 Museen liegen – wie oben bereits erwähnt – beide Fragebögen nicht ausgefüllt vor.³⁶
- 30 Museen haben nur den Shopleitungsbogen zurückgeschickt;
 - 128 Museen haben nur den Museumsleitungsbogen zurückgeschickt.

Da die Museen gebeten worden waren, im Falle der Existenz mehrerer Verkaufsstellen mehrere Bögen auszufüllen und zurückzuschicken, weicht die Anzahl der eingegangenen Bögen von der Zahl der Museen, die geantwortet haben, ab. Für die vorliegende Untersuchung bedeutet dies: Von 307 Museen sind zu beiden Befragungsteilen Bögen eingegangen, allerdings zu 310 Verkaufsstellen, d.h. einige Museen haben für mehrere Verkaufsstellen Angaben zurückgesandt. Für eine Gesamtdarstellung der Rücklaufquoten vgl. Tabelle A-1 und A-2 im Anhang.

Wichtig ist, dass über 300 Museen Angaben zu beiden Teilen der Befragung gemacht haben. Damit ergibt sich für eine hinreichend große Zahl an Museen die zusätzliche und interessante Möglichkeit, für ausgewählte Fragestellungen die Antworten der beiden Befragungen miteinander zu kombinieren. Die folgende Tabelle zeigt, wie sich dieser Gesamtrücklauf auf die einzelnen Museumsarten verteilt:

Tab. 2: Rückläufe insgesamt, nach Museumsart (N=307)

	Rücklauf beider Befragungsteile	Rücklauf beider Befragungsteile in %	Anzahl der befragten Museen	Rücklauf beider Befragungsteile in % der befragten Museen
Kunstmuseen	187	60,9	669	28,0
Historische Museen	92	30,0	408	22,5
Sammelmuseen mit komplexen Beständen	18	5,9	31	58,1
Mehrere Museen in einem Komplex	5	1,6	19	26,3
Ausstellungshäuser	5	1,6	19	26,3
Gesamt	307	100,0	1.146	26,8

³⁶ Von 50 Museen liegen beide Fragebögen nicht ausgefüllt vor. Dies ist nur in der Hinsicht erwähnenswert, als auf einigen Bögen der Grund für die Verweigerung der Beantwortung, z.B. 'kein Shop vorhanden', angegeben ist und damit auch von diesen Bögen ein Informationswert für die Untersuchung ausgeht.

Die Verteilung dieser Rückläufe auf die Museumsgattungen entspricht in etwa der Verteilung der Museen (Vollerhebung), lediglich die Sammelmuseen mit komplexen Beständen sind überrepräsentiert. Wegen der geringen Fallzahl der Sammelmuseen mit komplexen Beständen werden dadurch die Gesamtergebnisse nicht wesentlich beeinflusst.

3.4 Teilrückläufe

Im Folgenden werden die zwei Rückläufe "Museumsleitung" bzw. "Shopleitung" unterschieden und getrennt betrachtet.

Fragebogen "Museumsleitung"

Auswertbare Fragebögen zur Teilbefragung "Museumsleitung" gingen von 440 Museen ein, wobei 451 Fragebögen zurückgesandt wurden. Diese Differenz ergibt sich wiederum aus der Tatsache, dass die Museumsleitungen gebeten worden waren, im Falle mehrerer Verkaufsstellen für jede Verkaufsstelle einen eigenen Bogen auszufüllen. Tabelle 3 verdeutlicht die Verteilung dieses Rücklaufes auf die Museumsart.

Tab. 3: Auswertbare Fragebögen "Museumsleitung" (N=440)

	Rücklauf Museumsleitung	Rücklauf Museumsleitung in %	Anzahl der angeschriebenen Museen	Rücklauf "Museumsleitung" in % der angeschriebenen Museen
Kunstmuseen	255	58,0	669	38,1
Historische Museen	148	33,6	408	36,3
Sammelmuseen mit komplexen Beständen	19	4,3	31	61,3
Mehrere Museen in einem Komplex	9	2,0	19	47,4
Ausstellungshäuser	9	2,0	19	47,4
Gesamt	440	100,0	1.146	38,4

Darüber hinaus gingen von 90 Museen Fragebögen 'Museumsleitung' ein, die bis auf wenige Zusatzinformationen nicht verwertbar waren: Diese Bögen wurden zwar zurückgesandt, enthielten aber lediglich eine knappe Begründung, warum sie nicht weiter ausgefüllt werden konnten (z.B. "keine Verkaufsstelle vorhanden", "Museum geschlossen").³⁷

³⁷ Damit erhöht sich der absolute Rücklauf der Teilbefragung "Museumsleitung" auf 541 Bögen von 530 Museen. Zu einer Darstellung der Verteilung dieses Rücklaufes auf die Museumsart vgl. Tabelle A-3 im Anhang. Die theoretische Bedeutung dieser Rückläufe ergibt sich damit im wesentlichen im Hinblick auf die Frage der grundsätzlichen Existenz von Verkaufsstellen an Museen.

Fragebogen "Shopleitung"

Der Fragebogen "Shopleitung" wurde in auswertbarer Form von 333 Museen zurückgesandt, mit Angaben zu 336 Verkaufsstellen. Die folgende Tabelle verdeutlicht, wie sich diese Gesamtheit auf die Museumsarten verteilt.

Tab. 4: Auswertbare Fragebögen "Shopleitung" (N=333)

	Rücklauf	% vom Rücklauf	Anzahl der angeschriebenen Museen	Rücklauf "Shopleitung" in % der angeschriebenen Museen
Kunstmuseen	203	61,0	669	30,3
Historische Museen	100	30,0	408	24,5
Sammelmuseen mit komplexen Beständen	20	6,0	31	64,5
Mehrere Museen in einem Komplex	5	1,5	19	26,3
Ausstellungshäuser	5	1,5	19	26,3
Gesamt	333	100,0	1.146	29,1

Auch für diese Teilbefragung gingen zusätzlich in 99 Fällen Fragebögen 'Shopleitung' ein, die bis auf etwaige Zusätze (z.B. 'kein Shop vorhanden') nicht ausgefüllt waren.³⁸

3.5 Grundlegende Strukturdaten zu den befragten Museen

Neben dem Überblick über die Verteilung der einzelnen Gesamtheiten auf die unterschiedlichen Museumsarten ist vor allem die jeweilige Größe des Museums, gemessen an den jährlichen Besuchszahlen, sowie die Trägerschaft des Museums von Interesse. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Verteilung der Museen auf die einzelnen Besuchszahlengruppierungen für diejenigen Museen, die beide Befragungen beantwortet haben (N=307). Die Einteilung in neun Größenklassen entspricht der Einteilung, die im Rahmen der jährlichen Besuchszahlerhebung des Instituts für Museumskunde³⁹ vorgenommen wird, wobei in der vorliegenden Bestandsaufnahme die größte Klasse über 500.000 Besucher aufweist.

³⁸ Damit erhöht sich der absolute Rücklauf der Teilbefragung "Shopleitung" auf 435 Bögen von 432 Museen. Zu einer Darstellung der Verteilung dieses Rücklaufes auf die Museumsarten vgl. Tabelle A-4 im Anhang.

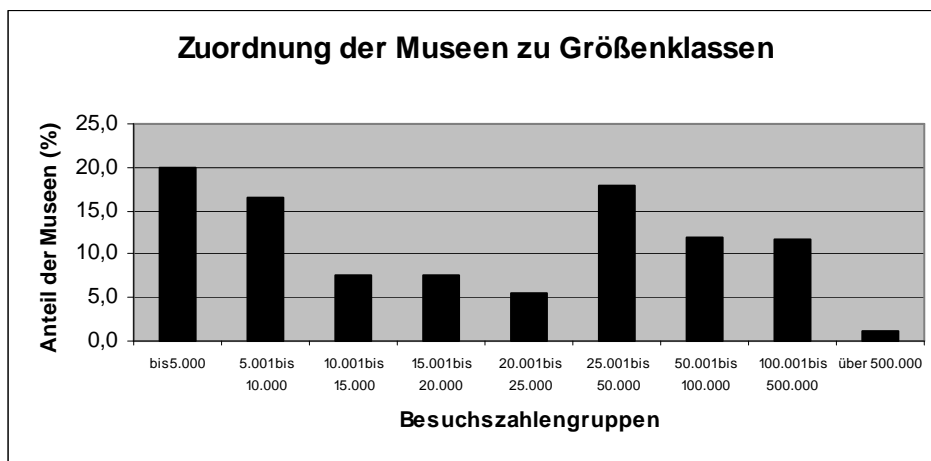
³⁹ Vgl. Institut für Museumskunde (2002), S. 17.

Tab. 5: Zuordnung der Museen zu Besuchszahlengruppen (N=307)

Besuchszahl	Häufigkeit	Gültige Prozent
bis 5.000	50	20,0
5.001 bis 10.000	41	16,4
10.001 bis 15.000	19	7,6
15.001 bis 20.000	19	7,6
20.001 bis 25.000	14	5,6
25.001 bis 50.000	45	18,0
50.001 bis 100.000	30	12,0
100.001 bis 500.000	29	11,6
über 500.000	3	1,2
Gesamt Gültige	250	100,0
Keine Angabe	57	
Gesamt	307	

Der größte Anteil der Museen (20%) liegt in der Größenklasse, die bis 5.000 Besucher jährlich aufweist, gefolgt von den Museen mit 25.000 – 50.000 Besuchern. Das folgende Diagramm gibt diesen Sachverhalt graphisch wieder:

Diagramm 1: Zuordnung der Museen zu Besuchszahlengruppen (N=307)



Allerdings ist einschränkend darauf hinzuweisen, dass diese Aufstellung nur einen ersten Eindruck vermitteln kann. Sie gilt nur für die Gesamtheit, die beide Befragungsteile beantwortet hat, wobei leider von einem großen Teil dieser Museen (57) keine Besuchszahlenangaben gemacht wurden.

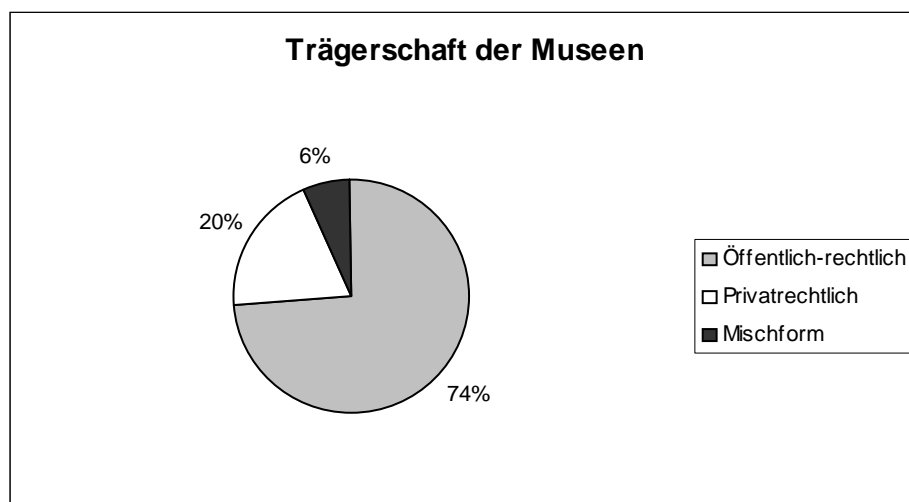
In der nachfolgenden Tabelle ist die Verteilung der Museen auf die einzelnen Trägerchaftsformen aufgeführt:

Tab. 6: Verteilung der Museen nach Trägerschaft (N=307)

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Öffentlich-rechtlich	208	73,5
Privatrechtlich	57	20,1
Mischform	18	6,4
Gesamt Gültige	283	100,0
Keine Angabe	24	
Gesamt	307	

Dabei zeigt sich, dass ein Großteil der Museen in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft ist (73,5%). Nur jedes fünfte Museum wird in privatrechtlicher Trägerschaft geführt, ca. 6% haben eine Mischform aus öffentlich-rechtlicher und privater Trägerschaft. Das folgende Diagramm stellt diesen Sachverhalt graphisch dar:

Diagramm 2: Verteilung der Museen nach Trägerschaft (N=307)



Für diese Angaben gelten allerdings dieselben einschränkenden Anmerkungen wie für die Besuchszahlengruppierungen.

Im folgenden Kapitel werden zunächst ausgewählte Ergebnisse der Befragung der Museumsleitung dargestellt, bevor in Kapitel 5 auf die Ergebnisse des Teilbereichs "Shopleitung" Bezug genommen wird.

4. Auswertungen der Befragung der Museumsleitungen

Die folgenden Auswertungen beziehen sich je nach Art der Fragestellung auf 440 Bögen (wenn die Frage sich auf das jeweilige Museum bezieht) oder auf 451 Bögen (wenn die Frage auf die jeweilige Verkaufsstelle ausgerichtet ist) als Grundgesamtheit.

Dabei werden die Ergebnisse der Bestandsaufnahme hinsichtlich folgender Aspekte ausführlich dargestellt:

- Anzahl der Verkaufsstellen an Museen, nach Museumsart
- Eröffnung der Verkaufsstellen
- Motive zur Einrichtung der Verkaufsstellen, nach Museumsart
- Erscheinungsformen der Verkaufsstellen
- Lage der Verkaufsstellen
- Darstellung der Betriebskonzepte für die Verkaufsstelle
- Beurteilung der Betriebskonzepte durch die Museumsleitung
- Angebot von Eigenprodukten des Museums an den Verkaufsstellen
- Einbindung der Verkaufsstelle in die Öffentlichkeitsarbeit des Museums
- Schulung der Mitarbeiter der Verkaufsstellen auf Museumsinhalte
- Verwendung der Einnahmen der Verkaufsstellen
- Änderungswünsche der Museumsleitungen hinsichtlich der Verkaufsstellen

4.1 Anzahl von Verkaufsstellen (nach Museumsart)

436 Museen haben Angaben zur Anzahl der an ihrem Museum existierenden Verkaufsstellen gemacht. Nur knapp 17% der Museen besitzen keine Verkaufsstelle, die Mehrzahl der Museen (über 83%) hat mindestens eine. Tab. 7 gibt einen Überblick über die Antworten zu dieser Frage:

Tab. 7: Anzahl der Verkaufsstellen (N=440)

	Häufigkeit	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Eine	331	75,9	75,9
Zwei	26	6,0	81,9
Mehr als zwei	6	1,4	83,3
Keine	73	16,7	100,0
Gesamt	436	100,0	

[Missing Values: 4]

Die 73 Museen, die keine Verkaufsstelle aufweisen, sind nach ihren Gründen für eine Entscheidung gegen die Einrichtung eines Shops befragt worden. In Kapitel 7 werden diese Ergebnisse näher präsentiert.

Schlüsselt man die Anzahl der vorhandenen Verkaufsstellen nach Museumsart auf, ergibt sich folgendes Bild:

Tab. 8: Anzahl der Verkaufsstellen nach Museumsart (N=440)

Anzahl der Verkaufsstellen						
	Eine	Zwei	Mehr als zwei	Keine	Keine Angabe	Gesamt
Kunstmuseen	194	16	3	39	3	255
% von Museumsart	76,1	6,3	1,2	15,3	1,2	100,0
% von Anzahl der Verkaufsstellen	58,6	61,5	50,0	53,4	75,0	58,0
Historische Museen	108	6	1	32	1	148
% von Museumsart	73,0	4,1	0,7	21,6	0,7	100,0
% von Anzahl der Verkaufsstellen	32,6	23,1	16,7	43,8	25,0	33,6
Sammelmuseen mit kompl. Best.	15	3	1			19
% von Museumsart	78,9	15,8	5,3			100,0
% von Anzahl der Verkaufsstellen	4,5	11,5	16,7			4,3
Mehrere Museen in einem Mus.kompl.	8			1		9
% von Museumsart	88,9			11,1		100,0
% von Anzahl der Verkaufsstellen	2,4			1,4		2,0
Ausstellungshäuser	6	1	1	1		9
% von Museumsart	66,7	11,1	11,1	11,1		100,0
% von Anzahl der Verkaufsstellen	1,8	3,8	16,7	1,4		2,0
Gesamt	331	26	6	73	4	440
% von Museumsart	75,2	5,9	1,4	16,6	0,9	100,0
% von Anzahl der Verkaufsstellen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Insbesondere an Historischen Museen ist der Anteil derjenigen Museen, die keine Verkaufsstelle aufweisen, mit 21,6 % (vgl. Tab. 8) im Vergleich zur Grundgesamtheit (16,7%, Tab. 7) relativ hoch, d.h. Verkaufsstellen scheinen an Historischen Museen eher unterdurchschnittlich repräsentiert zu sein. Bezogen auf die Sammel Museen mit komplexen Beständen dagegen fällt direkt auf, dass jedes Museum mindestens eine Verkaufsstelle hat.⁴⁰

Die nun folgenden Ausführungen zu den Ergebnissen der Befragung "Museumsleitung" zu bestimmten Aspekten der Verkaufsstelle beziehen sich sinnvollerweise nur noch auf die beantworteten Fragebögen derjenigen Museen, die mindestens eine(n) Shop/Verkaufsstelle besitzen. Aus Tab. 7 & 8 geht hervor, dass 73 Museen keine

⁴⁰ Auch wenn für diese Ergebnisse nur geringe Fallzahlen vorliegen, sollen sie hier dennoch aufgeführt werden, da auch von wenigen Fällen wertvolle Informationen ausgehen. Derselbe Sachverhalt gilt für die Ergebnisse der Ausstellungshäuser und der Museen, die in einem Museumskomplex zusammengefaßt sind.

Verkaufsstelle haben (vgl. Kapitel 7). Klammert man diese Fragebögen aus der ursprünglichen Menge von 440 bzw. 451 Bögen (s.o.) aus, ergibt sich eine verminderte Grundgesamtheit von 367 Museen (mit Bögen zu 378 Verkaufsstellen)⁴¹, die sich wie folgt auf die unterschiedlichen Museumsarten aufteilt:

Tab.9: Rückläufe von Museen mit Shops, nach Museumsart (N=367, 378)

	Anzahl Museen	Anzahl Antworten
Kunstmuseen	216	220
Historische Museen	116	121
Sammelmuseen mit komplexen Beständen	19	19
Mehrere Museen in einem Komplex	8	8
Ausstellungshäuser	8	10
Gesamt	367	378

4.2 Eröffnung der Verkaufsstelle

Die Mehrzahl der Verkaufsstellen wurde bereits vor 1995 eröffnet. Damit wird zunächst einmal deutlich, dass der Verkauf von museumsbezogenen Waren für viele deutsche Museen nichts Unbekanntes darstellt. Allerdings geben diese Zahlen nur das Vorhandensein, nicht die Erscheinungsform der Verkaufsstellen wieder und umfassen somit sowohl kleinste Verkaufsmöglichkeiten als auch professionell etablierte Museumsläden. Eine etwaige Ausweitung bescheidener Verkaufsangebote in den letzten Jahren oder eine Professionalisierung des Angebots lässt sich an diesen Zahlen noch nicht belegen (vgl. Kap. 5.4). Tab. 10 faßt die Ergebnisse zusammen:

Tab. 10: Eröffnung der Verkaufsstelle (N=378)

	Häufigkeit	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Vor 1995	237	63,5	63,5
1995-1999	91	24,4	87,9
seit 2000	45	12,1	100,0
Gesamt	373	100,0	

[Missing Values: 5]

⁴¹ Die Differenz ergibt sich aus der Tatsache, dass die Museumsleitungen gebeten worden waren, im Falle der Existenz mehrerer Verkaufsstellen die Bögen zu kopieren und für jede Verkaufsstelle einen Bogen auszufüllen.

4.3 Motive zur Einrichtung der Verkaufsstelle

Die Motive, aus denen heraus die Verkaufsstellen eingerichtet wurden, sind vielfältig. Insgesamt zeigt sich, dass von Seiten der Museumsleitung insbesondere dem Service für die Besucher ein hoher Stellenwert beigemessen wird: Über 90% der befragten Museen gaben dies als Motiv für die Einrichtung der Verkaufsstelle an, über 70% wollen mit der Verkaufsstelle dem Besucher Information und Bildung "zum Mitnehmen" ermöglichen. Tab. 13 faßt die Ergebnisse dieser Frage zusammen.

Tab.11: Motive zur Einrichtung der Verkaufsstelle (N=378)

Motiv (Mehrfachnennungen möglich)	Anzahl Nennungen	in % gültiger Fälle
Service für die Besucher	334	90,8
Information und Bildung zum Mitnehmen	260	70,7
Präsentation von Eigenprodukten	257	69,8
Zusätzliche Einnahmen	254	69,0
Museum bekannter machen	191	51,9
Museumsshops sind Standard	112	30,4
Wirtschaftliche Notwendigkeit	88	23,9
Aushängeschild	63	17,1
Erfüllung der Vorgaben	46	12,5
Sonstiges	4	1,1
Gültige Fälle: 368		

1609

[Missing Values: 10]

Es zeigt sich ein deutlicher Bruch zwischen dem Ziel, das Museum bekannter zu machen, welches immerhin noch von über 50% der Museen getragen wird, und dem Verständnis des Museumsshops als Standardangebot an Museen (nur noch gut 30%). Insgesamt zeigt sich, dass die Einrichtung von Verkaufsstellen vor allem auf "freiwilligen" Zielsetzungen wie z.B. einem zusätzlichen Serviceangebot oder der Wahrnehmung einer Chance zur Erzielung zusätzlicher Einnahmen erfolgt – unabhängig davon, wem diese Einnahmen zugute kommen. Weniger bedeutsam sind Motive wie wirtschaftlicher Druck (wirtschaftliche Notwendigkeit), Druck des Marktes und der Konkurrenz (Standardangebot) oder des Trägers (Erfüllung der Vorgaben).

Schlüsselt man die Motive nach den einzelnen Museumsarten auf, ergibt sich folgendes Bild:

In den Kunstmuseen kommt neben dem Besucherservice dem Motiv der zusätzlichen Einnahmenerzielung eine größere Bedeutung für die Einrichtung von Verkaufsstellen zu, das Motiv belegt hier Rang 2.

Tab.12: Kunstmuseen: Motive zur Einrichtung der Verkaufsstelle (N=220)

Motiv (Mehrfachnennungen möglich)	Anzahl Nennungen	in % gültiger Fälle
Service für die Besucher	200	92,2
Zusätzliche Einnahmen	158	72,8
Präsentation von Eigenprodukten	155	71,4
Information und Bildung zum Mitnehmen	153	70,5
Museum bekannter machen	113	52,1
Museumsshops sind Standard	75	34,6
Wirtschaftliche Notwendigkeit	59	27,2
Aushängeschild	41	18,9
Erfüllung der Vorgaben	27	12,4
Sonstiges	2	0,9
Gültige Fälle: 217		
	983	

[Missing Values: 3]

Museumsleitungen in Historischen Museen entsprechen in ihrer Priorisierung der mit der Einrichtung der Verkaufsstelle verbundenen Motive dem Durchschnitt. Hier kommen vor allem den Motiven Besucherservice sowie Information und Bildung zentrale Bedeutung zu.

Tab. 13: Historische Museen: Motive zur Einrichtung der Verkaufsstelle (N=121)

Motiv (Mehrfachnennungen möglich)	Anzahl Nennungen	in % gültiger Fälle
Service für die Besucher	105	88,2
Information und Bildung zum Mitnehmen	84	70,6
Präsentation von Eigenprodukten	78	65,5
Zusätzliche Einnahmen	75	63,0
Museum bekannter machen	64	53,8
Museumsshops sind Standard	30	25,2
Wirtschaftliche Notwendigkeit	24	20,2
Erfüllung der Vorgaben	18	15,1
Aushängeschild	16	13,4
Sonstiges	2	1,7
Gültige Fälle: 119		
	496	

[Missing Values: 2]

Museumsleitungen von Sammelmuseen gewichten die mit der Einrichtung von Verkaufsstellen verbundenen Motive ähnlich wie Kunstmuseen, hier kommt dem Ziel der zusätzlichen Einnahmenerzielung besondere Gewichtung zu.

Tab. 14: Sammelmuseen mit komplexen Beständen: Motive zur Einrichtung der Verkaufsstelle (N=19)

Motiv (Mehrfachnennungen möglich)	Anzahl Nennungen	in % gültiger Fälle
Service für die Besucher	18	100
Zusätzliche Einnahmen	15	83,3
Präsentation von Eigenprodukten	13	72,2
Information und Bildung zum Mitnehmen	12	66,7
Museum bekannter machen	11	61,1
Museumsshops sind Standard	4	22,2
Wirtschaftliche Notwendigkeit	2	11,1
Aushängeschild	2	11,1
Erfüllung der Vorgaben	1	5,6

Gültige Fälle: 18

78

[Missing Values: 1]

Interessanterweise spielt für Museumsleitungen von Museumskomplexen das Motiv der Präsentation von Eigenprodukten eine wesentlich höhere Rolle als im Durchschnitt und eine größere Rolle als der Service für die Besucher. Wirtschaftliche Gründe spielen eine eher untergeordnete Rolle.

Tab. 15: Mehrere Museen in einem Museumskomplex: Motive zur Einrichtung der Verkaufsstelle (N=8)

Motiv (Mehrfachnennungen möglich)	Anzahl Nennungen	in % gültiger Fälle
Präsentation von Eigenprodukten	6	75,0
Service für die Besucher	5	62,5
Information und Bildung zum Mitnehmen	5	62,5
Zusätzliche Einnahmen	2	25,0
Museum bekannter machen	2	25,0
Museumsshops sind Standard	2	25,0
Aushängeschild	2	25,0

Gültige Fälle: 8

24

[Missing Values: 0]

Die Leitungen der Ausstellungshäuser gewichten die Motive ähnlich der Gesamtheit der befragten Museen. Allerdings gibt die Hälfte der befragten Ausstellungshäuser "Wirtschaftliche Notwendigkeit" als Ziel an, damit liegen die Ausstellungshäuser deutlich über dem Gesamtdurchschnitt für dieses Motiv.

Tab. 16: Ausstellungshäuser: Motive zur Einrichtung der Verkaufsstelle (N=10)

Motiv (Mehrfachnennungen möglich)	Anzahl Nennungen	in % gültiger Fälle
Service für die Besucher	6	100,0
Information und Bildung zum Mitnehmen	6	100,0
Präsentation von Eigenprodukten	5	83,3
Zusätzliche Einnahmen	4	66,7
Wirtschaftliche Notwendigkeit	3	50,0
Aushängeschild	2	33,3
Museum bekannter machen	1	16,7
Museumsshops sind Standard	1	16,7
Gültige Fälle: 6		
	28	

[Missing Values: 4]

Insgesamt ergibt sich der Eindruck, dass den besucherbezogenen Motiven im Zusammenhang mit der Einrichtung von Verkaufsstellen an Museen eine hohe Bedeutung zukommt – dieses Motiv liegt in fast allen Museumstypen an der Spitze. Damit relativiert sich die Annahme, dass vorrangig wirtschaftliche Zielsetzungen bei der Entscheidung für einen Museumsshop den Ausschlag geben.

4.4 Erscheinungsform

Die Frage nach der Erscheinungsform gehört zu den strategischen Entscheidungen, die im Zusammenhang mit der Einrichtung einer Verkaufsstelle getroffen werden müssen (vgl. Kapitel 3.3.3). Im Rahmen der vorliegenden Befragungen wurden die Museen gebeten, die Form ihrer Warenpräsentation bzw. Verkaufstellengestaltung in folgende Erscheinungsformen einzuordnen:⁴²

- a) Kiosk: Kleine, freistehende Verkaufspavillons oder -stände mit Schalter oder ähnlicher Öffnung, evtl. auch mit Kasse
- b) Verkaufstheke: Längere Verkaufstische, eventuell ergänzt um Postkarten-, Plakat- und Bücherstände, evtl. auch mit Kasse
- c) Verkaufsbereich: Nicht separat abschließbarer Raum, evtl. durch Trennwände abgetrennt
- d) Laden: Abschließbarer Verkaufsraum

Bei der Frage nach dem Erscheinungsform der Verkaufsstelle gaben über die Hälfte der befragten Museen (51,2%) an, eine Verkaufsstelle in Form einer Verkaufstheke zu besitzen. Als prominentes Beispiel für eine derartige Warenpräsentation könnte

⁴² Vgl. dazu auch Brockmeyer (1999) und Hoffmeister (1998).

beispielsweise das Verkaufsangebot des Buchheim-Museums der Phantasie in Bernried gelten.

Nur wenige Museen (knapp 5%) haben sich für den Kiosk als Form der Warenpräsentation entschieden. Weitaus mehr Häuser (20,1%) besitzen einen Verkaufsbereich, also einen räumlich abgetrennten Bereich, der schon klar als "Shopbereich" erkennbar ist. Als Beispiel für eine solche Erscheinungsform könnte der Museumsshop des Von-der-Heydt-Museums in Wuppertal gelten.

Tabelle 17 verdeutlicht das Ergebnis:

Tab. 17: Erscheinungsform der Verkaufsstelle (N=378)

	Häufigkeit	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Kiosk	18	4,8	4,8
Verkaufstheke	191	51,2	56,0
Verkaufsbereich	75	20,1	76,1
Laden	43	11,5	87,7
Andere	46	12,3	100,0
Gesamt	373	100,0	

[Missing Values: 5]

Die dem Begriff "Museumsshop" am Nächsten kommende Erscheinungsform ist sicherlich der Museumsladen, hier verstanden als räumlich eindeutig abgetrennter, abschließbarer Verkaufsraum. Knapp 12% der Museen weisen einen derartigen Museumsshop auf. Als Beispiel möge dienen: der Shop der Kunstsammlung NRW K21 in Düsseldorf oder der Museumsladen der Pinakothek der Moderne in München.

Zu den Nennungen der Kategorie "Andere" zählen vor allem Zwischenformen von Verkaufstheke und Verkaufsbereich (22 Nennungen). An weiteren Erscheinungsformen wurden genannt: Verkauf an Tisch/Regal (7 Nennungen), Verkauf vom Museumsbüro aus (3 Nennungen), integrierte Verkaufsstelle in Garderobe/Café (3 Nennungen), Vitrinen (1 Nennung), Verkauf an Eingang/Kasse/Pforte (5 Nennungen).

Schlüsselt man die Erscheinungsform der Verkaufsstellen nach Museumsarten auf, so ergibt sich folgendes Bild:

Tab. 18: Erscheinungsform der Verkaufsstelle nach Museumsart (N=378)

	Erscheinungsbild der Verkaufsstellen					Gesamt
Kunstmuseen	7	117	47	21	24	216
% von Museumsart	3,2	54,2	21,8	9,7	11,1	100,0
% von Erscheinungsform der Verkaufsstelle	38,9	61,3	62,7	48,8	52,2	57,9
Historische Muse- en	11	63	19	12	15	120
% von Museumsart	9,2	52,5	15,8	10,0	12,5	100,0
% von Erscheinungsform der Verkaufsstelle	61,1	33,0	25,3	27,9	32,6	32,2
Sammelmuseen		8	4	5	2	19
% von Museumsart		42,1	21,1	26,3	10,5	100,0
% von Erscheinungsform der Verkaufsstelle		4,2	5,3	11,6	4,3	5,1
Museumskomplexe		1	2	1	4	8
% von Museumsart		12,5	25,0	12,5	50,0	100,0
% von Erscheinungsform der Verkaufsstelle		0,5	2,7	2,3	8,7	2,1
Ausstellungshäuser		2	3	4	1	10
% von Museumsart		20,0	30,0	40,0	10,0	100,0
% von Erscheinungsform der Verkaufsstelle		1,0	4,0	9,3	2,2	2,7
Gesamt	18	191	75	43	46	373
% von Museumsart	4,8	51,2	20,1	11,5	12,3	100,0
% von Erscheinungsform der Verkaufsstelle	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

[Missing Values: 5]

Diese Aufstellung ist in mehrerer Hinsicht interessant. Zum einen belegt sie deutlich einen Unterschied zwischen den Verkaufsstellen in Kunstmuseen und denen in Historischen Museen: Während nur 3,2% der Kunstmuseen ihre Verkaufsstelle als Kiosk führen, tritt diese Erscheinungsform bei Historischen Museen wesentlich häufiger auf: Hier sind es knapp 10% der Museumsäden. Demgegenüber haben Kunstmuseen einen höheren Anteil an Verkaufsbereichen (21,8%), während diese Erscheinungsform an Historischen Museen unterrepräsentiert ist (15,8%).

Darüber hinaus lässt sich der Tabelle entnehmen, dass die Entscheidung, Ausstellungshäuser erst ab einer Besuchszahl von über 20.000 Besuchern in die Untersuchung einzubeziehen, sich als weiterführend erwiesen hat. Von den 10 Verkaufsstellen an Ausstellungshäusern, zu denen Angaben zu dieser Frage vorliegen, wird keine als Kiosk geführt – vielmehr zeigen sich verhältnismäßig hohe Anteile von Ver-

kaufsbereichen und Läden, was darauf hinweist, dass an diesen Häusern die Verkaufsstellen tatsächlich professionell etabliert scheinen.

4.5 Lage der Verkaufsstelle

Die Entscheidung über die Lage der Verkaufsstelle im Rahmen eines Museumsgebäudes stellt eine wichtige Frage im Zusammenhang mit der Einrichtung von Museumsshops dar. So ist es z.B. aus besucherbezogener Sicht wichtig, dass der Museumsbesucher das Angebot schnell findet und möglichst auch vor dem Besuch einen Blick in den Shop werfen kann (u.U. zum Kauf besuchsbegleitender Materialien). Auch die Zugänglichkeit für Kunden, die den Shop ohne Museumsbesuch aufsuchen möchten, sollte gewährleistet sein. Die folgenden Tabellen geben einen Überblick über die Lage der Verkaufsstellen.

Tab. 19: Lage der Verkaufsstellen (N=378)

	Häufigkeit	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Eingangs-/Ausgangsbereich	303	83,0	83,0
Ausstellungsbereich	35	9,6	92,6
Im Gebäude, außerhalb des Ausstellungsbereiches	19	5,2	97,8
Außerhalb des Gebäudes	8	2,2	100,0
Gesamt	365	100,0	100,0

[Missing Values: 13]

Nur 2,2 % der Shops sind überhaupt außerhalb des Museumsgebäudes, der weitaus größte Teil der Verkaufsstellen liegt im Ein- und Ausgangsbereich des Museums. Dabei wird ein Großteil der Shopbereiche von den Besuchern zwangsläufig erreicht (man gelangt zwangsläufig zum Verkaufsbereich), in knapp 30% der Fälle ist der Shopzugang separat bzw. vom Museumsrundgang getrennt.

Tab. 20: Erreichbarkeit der Verkaufsstellen (N=378)

	Häufigkeit	Gültige Prozent	Kumulierte Pro- zent
Zwangsläufig	256	72,5	72,5
Wahlweise	97	27,5	100,0
Gesamt	353	100,0	

[Missing Values: 25]

Grundsätzlich stellt sich in Bezug auf die Lage der Verkaufsstelle die Frage, inwieweit der Museumsshop auch für museumsexterne Besucher zugänglich ist (ohne Eintritt zu zahlen). Dies scheint in den meisten Museen, in denen der Shop im Ein-

und Ausgangsbereich oder außerhalb des Museums liegt, der Fall. Problematischer könnte es sich für diejenigen Museen darstellen, in denen der Shop im Ausstellungsbereich des Museums liegt.

4.6 Betriebskonzepte für die Verkaufsstelle

Für den Betrieb eines Museumsshops bzw. einer Verkaufsstelle sind die unterschiedlichsten Betreibermodelle denkbar, wobei neben dem Eigenbetrieb der Verkaufsstelle durch das Museum auch der Betrieb durch eine trügereigene GmbH, durch den Freundeskreis/Förderverein des Hauses oder durch einen externen Pächter/Dienstleistungsunternehmen in Frage kommen (vgl. Kapitel 3.3.3). In der vorliegenden Befragung wurden die Museumsleitungen gebeten, Angaben zu den Betriebskonzepten ihrer Museumsshops bzw. Verkaufsstellen zu machen.

Tab. 21: Betriebskonzepte (N=378)

Betriebskonzepte	Häufigkeit	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Eigenbetrieb Museum	261	69,4	69,4
Trügereigene GmbH	12	3,2	72,6
Externer Pächter/Dienstleister	44	11,7	84,3
Förderverein/Freundeskreis	33	8,8	93,1
Sonstige	26	6,9	100,0
Gesamt	376	100,0	

[Missing values: 2]

Die große Mehrzahl der Museen betreibt die Verkaufsstelle in Eigenregie. Dem Betrieb durch eine trügereigene GmbH kommt eine eher nachgeordnete Bedeutung zu (allerdings finden sich unter "Sonstige" noch einige Nennungen, bei denen der Betrieb des Museumshops über den Träger, aber nicht in einer GmbH abgewickelt wird, vgl. nächste Tabelle). Häufig tritt die Verpachtung an einen externen Pächter bzw. Dienstleister auf, erstaunlich gering ist dagegen die Zahl der Fälle, in denen der Shop an den Förderverein oder Freundeskreis verpachtet wurde.

Unter "Sonstige" werden weiterhin Betreiber-Mischformen genannt, beispielsweise zwischen Museum und einem Pächter/Dienstleister. Tab. 22 gibt einen Überblick über die weiteren genannten Betreiberkonzepte.

Tab. 22: Sonstige Betreiberformen (N=26)

Sonstige Betreiberformen	Häufigkeit
Träger (nicht in GmbH)	8
Mischform Museum & Pächter/DL	4
Mischform Museum & Förderverein	3
Mischform Museum & Träger	2
keine weitere Angabe	2
nicht einzuordnen ⁴³	7
Gesamt	26

Inwiefern sich die einzelnen Museumsarten hinsichtlich der Betreiberkonzepte für die Verkaufsstellen unterscheiden, zeigt die folgende Aufstellung.

Tab. 23: Betreiberkonzepte nach Museumsart (N=378)

	Betriebskonzepte					Gesamt
	Eigenbetrieb Museum	Trägereigene GmbH	Ext.Pächter / Dienstl.	Förderverein / Freundeskreis	Sonstige	
Kunstmuseen	159	7	17	21	15	219
% von Museumsart	72,6	3,2	7,8	9,6	6,8	100,0
% von Betreiber- konzept	60,9	58,3	38,6	63,6	57,7	58,2
Historische Muse- en	77	5	18	11	9	120
% von Museumsart	64,2	4,2	15,0	9,2	7,5	100,0
% von Betreiber- konzept	29,5	41,7	40,9	33,3	34,6	31,9
Sammelmuseen	14		3	1	1	19
% von Museumsart	73,7		15,8	5,3	5,3	100,0
% von Betreiber- konzept	5,4		6,8	3,0	3,8	5,1
Museumskomplexe	6		1		1	8
% von Museumsart	75,0		12,5		12,5	100,0
% von Betreiber- konzept	2,3		2,3		3,8	2,1
Ausstellungshäuser	5		5			10
% von Museumsart	50,0		50,0			100,0
% von Betreiber- konzept	1,9		11,4			2,7
Gesamt	261	12	44	33	26	376
% von Museumsart	69,4	3,2	11,7	8,8	6,9	100,0
% von Betreiber- konzept	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

[Missing Values: 2]

Wiederum zeigen sich stärkere Unterschiede zwischen Kunst- und Historischen Museen. Während in Kunstmuseen die Verkaufsstellen überdurchschnittlich häufig im Eigenbetrieb liegen, und eher unterdurchschnittlich häufig an externe Pächter oder

⁴³ Dies umfaßt vor allem nicht schlüssige Angaben zu dieser Frage, wie bspw. "ABM-Stelle" oder "Amtshilfe Hausverwaltung".

Dienstleister verpachtet sind, weisen Historische Museen eine höhere Bereitschaft auf, sich dieser Aufgabe zu entledigen – sie liegen sowohl beim Betrieb durch externe Pächter als auch durch den Freundeskreis, aber auch durch die trügereigene GmbH über dem Durchschnitt.

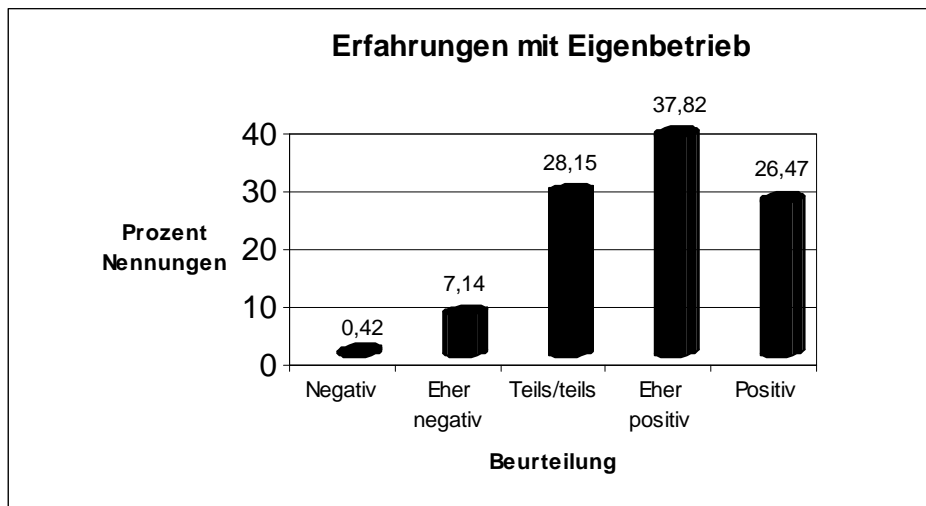
Der Betrieb von Verkaufsstellen in Ausstellungshäusern liegt entweder in der Hand der Häuser selbst, oder in der eines Pächters. Erwartungsgemäß sind hier keine Nennungen bei "Freundeskreis/Förderverein" zu verzeichnen, da Ausstellungshäuser eher selten Freundeskreise aufweisen.

Die Museumsleitungen waren gebeten worden, ihre Erfahrungen mit dem jeweils gewählten Betreibermodell zu beurteilen und gegebenenfalls diese Beurteilung zu kommentieren. Im Folgenden werden diese Ergebnisse dargestellt.

4.6.1 Beurteilung Eigenbetrieb

Von den 261 Museen, die ihre Verkaufsstelle in Eigenregie betreiben, beurteilen etwa zwei Drittel dieses Konzept als positiv oder sehr positiv. Eine recht große Anzahl ist sich bezüglich der Bewertung nicht sicher ("teils/teils"). Diagramm 3 zeigt die Verteilung der Beurteilungen:

Diagramm 3: Erfahrungen mit Eigenbetrieb



In den Fällen, in denen der Eigenbetrieb **positiv** beurteilt wird, wird diese Bewertung u.a. folgendermaßen begründet:

- Mit dem Eigenbetrieb ermöglicht man die Einbindung des Shops als Teil der selbstbestimmten Gesamtpräsentation des Museums;
- durch den Eigenbetrieb ist ein direkter Einfluß, direkte Steuerung und Gewinnerzielung möglich;
- es wird eine enge Zusammenarbeit zwischen Shop und Museum gewährleistet;
- es werden Eigeninitiative und Eigenverantwortung des Museums bei Betrieb des Shops gewährleistet / ermöglicht;
- das Konzept läuft erfolgreich.

In den Fällen, in denen der Eigenbetrieb **eher negativ** bzw. **negativ** beurteilt wird, wird die Bewertung u.a. folgendermaßen begründet:

- Der Shop ist nicht eigenständig, die Einnahmen gehen an die Kommune;
- es existiert kein klares Konzept;
- der Shop läuft sehr nebenbei, kein größeres Angebot;
- der Katalogverlauf läuft schlecht;
- die Mitarbeiter sind überfordert.

In den Fällen, in denen der Eigenbetrieb **teils/teils** beurteilt wird, wird die Bewertung u.a. folgendermaßen begründet:

- Zusätzliche Einnahmen sind begrüßenswert, aber es gibt ständig Ärger mit der Akquisition sowie mit der Rechnungsstellung;
- es fehlt an Anbieterfirmen, die die Waren in Kommission überlassen;
- es ergeben sich Nachteile durch die Einbindung in die starre Struktur des öffentlichen Dienstes;
- es ist als positiv zu werten, dass die Produktpalette in direktem Zusammenhang mit Museumsthemen steht, aber als negativ, dass zu wenig Zeit für Produktauswahl und -entwicklung bleibt.

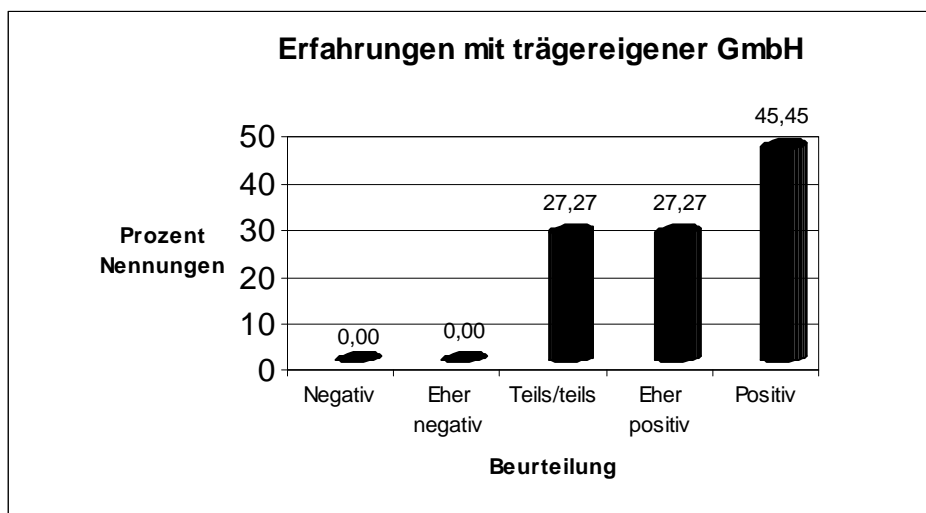
Die Gründe, die in Verbindung mit einer eher zurückhaltenden Bewertung des Eigenbetriebs genannt wurden, lassen darauf schließen, dass aus Sicht der Museen der Betrieb einer Verkaufsstelle nicht zum Kerngeschäft des Museums (und damit

nicht zu den Kernkompetenzen der Museumsmitarbeiter) zählt. Diese Sichtweise wird allerdings der zunehmenden Bedeutung des Museumsshops für die Zufriedenheit der Besucher nicht gerecht. Vielmehr liegt eine mögliche Lösung darin, dass sich das Verkaufsangebot von museumsbezogenen Produkten als fester Bestandteil der Museumsleistung etabliert und von der Museumsleitung in dieser Weise gefördert und integriert wird. Falls die erforderlichen Kompetenzen dafür 'in-house' nicht gefunden werden, bieten sich dem Museum, wie oben dargelegt, mehrere Alternativen an, den Verkauf auszulagern und durch professionelle Kräfte Unterstützung zu finden. Die Erfahrungen mit diesen Betriebsmodellen werden im Folgenden dargestellt.

4.6.2 Beurteilung des Betriebs durch eine trägereigene GmbH

Nur zwölf Museen führen ihre Verkaufsstelle durch eine trägereigene GmbH, wobei keines dieser Museen dieses Betreibermodell als negativ oder eher negativ bewertet.

Diagramm 4: Erfahrungen mit trägereigener GmbH



In den Fällen, in denen dieses Betreibermodell **positiv** oder **eher positiv** beurteilt wird, wird diese Bewertung u.a. folgendermaßen begründet:

- Es herrschen klare Strukturen zur Unterstützung der Museumsarbeit;
- Gewinne und Verluste können in einer GmbH mit mehreren Sparten besser ausgeglichen werden.

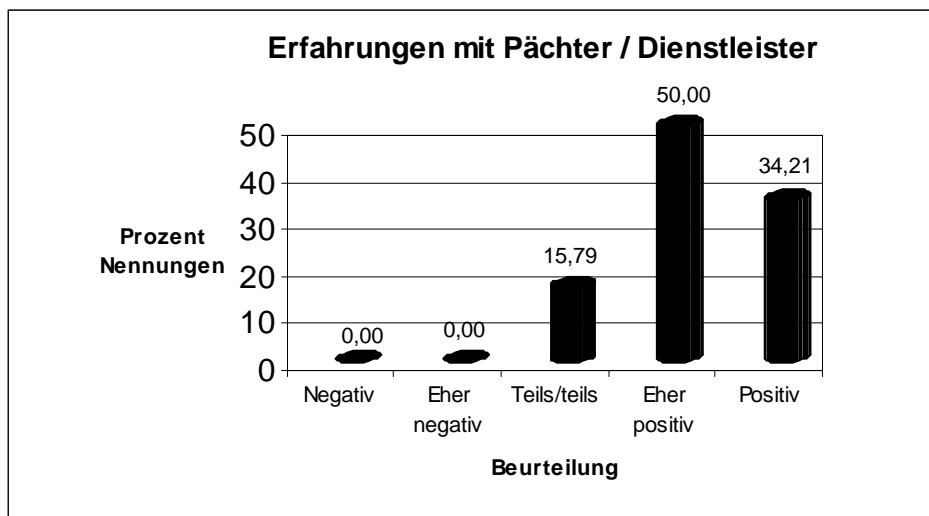
Darüber hinaus gab es einige Museen, deren Shops vom Träger geführt sind, aber nicht in einer GmbH. Auch von diesen Museen lag keine negative oder eher negative Beurteilung des Betreibermodells vor. Eher positiv wurden zusätzliche Einnahmeef-

fekte sowie das konzentrierte Angebot genannt, mit 'teils/teils' wurde z.B. der Umstand gewürdigt, dass der Shop eigentlich zu klein und unscheinbar sei und von den Besuchern nicht ausreichend wahrgenommen werden würde.

4.6.3 Beurteilung des Betriebs durch einen Pächter / externen Dienstleister

Insgesamt gaben lediglich 44 Museen an, ihren Shop einem externen Pächter bzw. Dienstleister anvertraut zu haben. In der Bewertung ergibt sich folgendes Bild:

Diagramm 5: Erfahrung mit Pächter / Dienstleister



Kein Museum beurteilte die Verpachtung bzw. die Vergabe an einen Dienstleister als negativ oder eher negativ. Von den Museen, die dieses Betreibermodell als **positiv** beurteilten, wurden folgende Begründungen gegeben:

- Es wird eine flexible, wirtschaftlich orientierte Führung des Shops möglich bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Museumsinteressen;
- der Pächter kann ein größeres Sortiment fachkundig anbieten;
- es gibt ein gutes und umfassendes sowie sachkundiges Angebot.

Die Museen, die eine Verpachtung bzw. Vergabe an einen Dienstleister als **eher positiv** beurteilten, machten folgende weitere Angaben:

- Es wird kein Personal des Museums gebunden, dennoch besteht die Möglichkeit, den Besuchern eigene Publikationen anzubieten;
- für das Museum bedeutet die Verpachtung sowohl personelle Entlastung als auch kein finanzielles Risiko;
- die Zusammenarbeit klappt reibungslos.

Die Museen, die der Verpachtung sowohl positive als auch negative Effekte **(teils/teils)** beimessen konnten, bemerkten dazu:

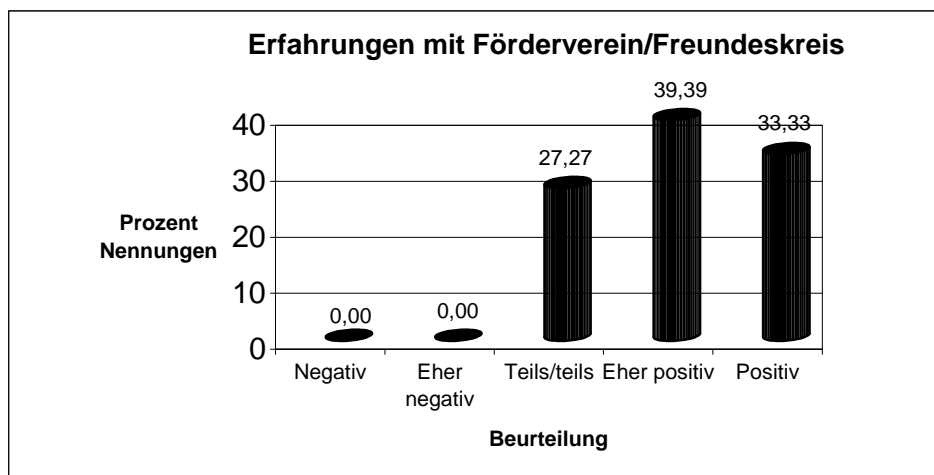
- Die Motivation bei Selbstbetrieb durch das Museum wäre sicherlich höher;
- Sortiment und Präsentation könnten besser sein;
- es fehlen räumliche Kapazitäten.

Entgegen den Befürchtungen von Kritikern gab es also nur wenige Museen, die angaben, dass sie mit dem Sortiment, der räumlichen Gestaltung u.ä. nicht zufrieden sind.

4.6.4 Beurteilung Förderverein / Freundeskreis

33 Museen führen ihren Shop über den Förderverein bzw. Freundeskreis. Diagramm 4 gibt einen Überblick über die Bewertung dieses Betreibermodells:

Diagramm 6: Erfahrung mit Förderverein/Freundeskreis



Auch bei diesem Betreibermodell hat kein Museum eine negative oder eher negative Beurteilung abgegeben. Diejenigen Museen, die es als **positiv** oder **eher positiv** beurteilen, machten u.a. folgende weitere Angaben:

- Auf Bedürfnisse des Museums wird flexibel reagiert;
- das Kosten-Nutzen-Verhältnis wird positiv bewertet;
- das Museum hat volles Mitspracherecht beim Sortiment, man ist flexibel bei Sonderausstellungen;
- es gibt eine gute Organisation;
- ein derartiges Betreibermodell führt zu Einnahmensteigerung für Förderverein.

Diejenigen Museen, die das Konzept mit "**teils/teils**" bewerteten, begründeten dies u.a. wie folgt:

- Von den Besuchern wird es als positiv empfunden, es besteht aber Handlungsbedarf hinsichtlich Personal, Sortiment, Öffnungszeiten;
- der Verkauf ist oft vom jeweiligen ehrenamtlichen Betreuer abhängig;
- das Ambiente ist stark verbesserungswürdig.

Grundsätzlich läßt sich festhalten, dass die Vergabe des Shopbetriebs an externe Dritte (sog. Outsourcing) sowohl mit Vorteilen als auch mit Nachteilen verbunden ist.

4.7 Eigenprodukt-Angebot der Museen

Naturgemäß würde man erwarten, dass die Museen ein großes Interesse daran haben, im Rahmen des museumsbegleitenden Angebots von Waren und Dienstleistungen im Museumsshop insbesondere die vom Museum in Eigenproduktion hergestellten Produkte und Veröffentlichungen anzubieten. Tab. 24 gibt einen Überblick über die häufigsten von den Museen angebotenen Produktkategorien.

Tab. 24: Eigenprodukte des Museums (N=367)

Eigenprodukte (Mehrfachnennungen mgl.)	Anzahl Nennungen	in % gültiger Fälle
Postkarten	240	79,7
Kataloge	237	78,7
Museumsführer	172	57,1
Sonstige wissenschaftliche Publikationen	163	54,2
Reproduktionen & Replikate	123	40,9
Sonderpublikationen (z.B. für Kinder)	91	30,2
Sonstiges	160	53,1
Gesamt: 301 gültige Fälle	1186	

[Missing Values: 66]

Dabei führen Postkarten die Aufstellung der von Museen in Eigenproduktion angebotenen Produkte an, was die hohe Bedeutung von Postkarten für die Präsentation der Sammlungsbestände verdeutlicht. Die Beliebtheit der Postkarten lässt sich vermutlich damit begründen, dass sich dem Besucher auf diese Weise eine relativ günstige Möglichkeit bietet, Abbildungen von ausgewählten, ihn interessierenden Sammlungsobjekten zu erwerben. Erwartungsgemäß ähnlich häufig angeboten werden Kataloge (von knapp 80% der Museen). Auffällig ist der eher geringe Teil der Museen, die Museumsführer produzieren (lassen), wobei dies u.U. an der Tatsache liegen kann, dass diese nur in größeren Zeitabständen aktualisiert werden. Darüber hinaus bieten über die Hälfte der Museen weitere wissenschaftliche Publikationen an. Mit einigem Abstand folgen Reproduktionen und Replikate von Objekten der Sammlung, und jedes dritte Museum stellt über obige Publikationen hinaus Sonderpublikationen, z.B. für Kinder her. Der vergleichsweise hohe Anteil an Museen, die Reproduktionen anbieten, lässt sich vermutlich dadurch erklären, dass darunter u.U. auch das Angebot von Postern und Plakaten verstanden wird.

Da die von den Museen hergestellten Kategorien von Eigenprodukten je nach Typ und Ausrichtung des Museums stark variieren können, ist an dieser Stelle die Analyse der offenen Antworten unter "Sonstiges" besonders interessant. Hier wurden folgende Produktkategorien genannt:

Tab. 25: Sonstige Eigenprodukte des Museums (N=160)

Produktkategorie	Häufigkeit Nennungen	in % gültiger Fälle
Graphikangebote (Poster, Plakate, ...)	35	11,6
Sonstige Publikationen (z.B. museumspädagogisch)	21	7,0
Merchandising, Geschenkartikel	19	6,3
Infomaterialien	13	4,3
CDs, DVDs, Videos, Dias	13	4,3
Souvenirs, Andenken	9	3,0
Schmuck	3	1,0
Kindersortiment, Spiele, Malutensilien	3	1,0
Originalarbeiten	2	0,7
Papeterie, Art-Shop	1	0,3
Kommissionsware	1	0,3
Imbiß, Erfrischungen	1	0,3
Sonstige	10	3,3
Keine Angabe	29	9,6
Gesamt: 125+35 gültige Fälle	160	53,2

Auch diese Aufstellung verdeutlicht die Bedeutung des Graphikangebots im Rahmen der Eigenprodukte des Museums. Des Weiteren werden von einigen Museen über die obige Kategorien hinaus weitere Publikationen angeboten, z.B. museumspädagogische Materialien oder Informationsbroschüren. Ansonsten verdeutlicht die Ausstellung, dass einige Museen ihr Eigenproduktangebot nicht mehr auf Plakate, Kataloge und Postkarten beschränken, sondern inzwischen auf Merchandising- oder Geschenkartikel, Kindersortimente, Souvenirs und Andenken ausgeweitet haben.

4.7.1 Einbindung des Shops/der Verkaufsstelle in die Öffentlichkeitsarbeit des Museums

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden die Museen dazu befragt, inwieweit sie den Shop in die Öffentlichkeitsarbeit und damit in die Kommunikationspolitik des Museums einbinden. Diese Frage spricht eine Thematik an, die offensichtlich eine große Bandbreite an Antwortmöglichkeiten der Museen beinhaltet, insbesondere da sich die von den Museen eingesetzten Maßnahmen in Marketing und Öffentlichkeitsarbeit wesentlich unterscheiden können. Die folgende Tabelle gibt zunächst einmal einen Überblick, inwieweit die Museen die von ihnen ergriffenen Aktionen zu ausgewählten, im Fragebogen vorgegebenen Instrumenten zuordnen konnten:

Tab. 26: Einbindung der Verkaufsstelle in Öffentlichkeitsarbeit des Museums (N=378)

Mögliche PR-Maßnahmen (Mehrfachnennungen möglich)	Nennungen	% gült. Fälle
Hinweis auf die Verkaufsstelle auf Internetseiten des Museums	170	49,1
Hinweis in Broschüren/Museumsführer/Katalog	131	37,9
PR-Aktionen werden mit Shop abgestimmt	44	12,7
Hinweis auf Plakaten	20	5,8
Sonstige	34	9,8
Eher nicht eingebunden	131	37,9
Gesamt: 346 gültige Fälle	530	

[Missing Values: 32]

Knapp 40% der Museen gaben an, die Verkaufsstelle eher nicht in die Öffentlichkeitsarbeit des Museums einzubinden. Dieser Befund verblüfft und verdeutlicht eine zentrale Lücke in dem erfolgreichen Umgang mit Verkaufsstellen. Wie oben bereits angesprochen, stellt die umfassende Integration der Verkaufsstelle in die Kommunikationspolitik des Museums eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg der Verkaufsstelle dar, sei er wirtschaftlich oder als nicht-ökonomischer Erfolg im Sinne von Image- oder Bildungswirkungen zu interpretieren. Der Verkauf von museumsbezogenen Produkten im Museumsshop läßt sich in vielerlei Hinsicht mit anderen Angeboten des Museums verbinden: In Führungen kann auf Materialien zu einzelnen, besprochenen Objekten hingewiesen werden, der Shop kann als 'Schaufenster' des Museums eingesetzt werden, in dem sich durch die Sortimente die Sammlungsbestände erschließen und Schwellenängste abgebaut werden, und über ein ansprechendes Produktangebot können die Inhalte des Museums u.U. auch an bisher nicht erreichte Besuchergruppen verbreitet werden. Die Tatsache, dass an zwei von fünf Museen nichts in diese Richtung unternommen wird, stellt einen Beleg für das Entwicklungspotential deutscher Museen hinsichtlich des marketingorientierten Einsatzes der Verkaufsstellen dar.

Von nur knapp 50% der Museen wird die Öffentlichkeit über die Internetseiten, also mithilfe der einfachsten Möglichkeit, oder auch über Broschüren (knapp 40%) auf die Existenz eines Shops hingewiesen. In der Kategorie "Sonstige" wurden darüber hinaus u.a. die folgenden Maßnahmen aufgeführt:

- Mundpropaganda (1 Nennung)
- Werbeaktivitäten und Anzeigen (5 Nennungen)
- Hinweis während Führungen (1 Nennung)
- Hinweis in Materialien des Museums (6 Nennungen)

- Lokale Presse, Medien, TV (4 Nennungen)
- Eigene PR-Aktionen für den Shop (3 Nennungen).

Diese Maßnahmen verdeutlichen z.T. originelle Ansätze, die Öffentlichkeit über das Angebot an der Verkaufsstelle zu informieren. Insgesamt erscheint die Entwicklung von PR-Maßnahmen und die Einbindung der Verkaufsstelle in die Kommunikationspolitik des Museums jedoch unzureichend.

4.8 Schulung der Mitarbeiter an den Verkaufsstellen

Wenn auch in vielen Museumsshops das Konzept der Selbstbedienung vorherrscht, so ist durchaus vorstellbar, dass sich für den Besucher aufgrund des inhaltlichen Zusammenhangs zwischen Museumssammlung / Ausstellung und Shopsortiment Beratungsbedarf ergibt. Gerade weil viele Museen mit der Verkaufsstelle das Ziel des Besucherservice verbinden oder das Museum bekannter machen wollen (vgl. Tabelle 11), ist geschultes Personal von Vorteil. Insofern erscheint es interessant abzuprüfen, inwieweit die Mitarbeiter an der Verkaufsstelle auf die Inhalte des Museums bzw. der jeweiligen Ausstellung geschult werden.

Tab. 27: Schulung der Mitarbeiter an der Verkaufsstelle

	Häufigkeit	Gültige Prozen-te	Kumulierte Pro-zente
Ja	157	45,24	45,24
Kaum	105	30,26	75,50
Nein	85	24,50	100,00
Gesamt	347	100,00	
Weiß nicht	7		
Keine Angabe	24		
	378		

Die Tabelle zeigt, dass an der Mehrzahl der Verkaufsstellen eine derartige Schulung des Personals nicht oder nur in Ansätzen vorgenommen wird (knapp 55%). Da jedoch davon auszugehen ist, dass über informiertes Personal dem Besucher eine höhere Beratungsqualität (und damit verbunden eine höhere Zufriedenheit bei den Kunden, mit evtl. höheren Umsätzen) geboten werden kann und sich dem Museum darüber hinaus eine Möglichkeit bietet, auf diese Weise das Angebot von Publikationen und Produkten umfassend im Gesamterlebnis 'Museumsbesuch' zu verankern, zeigen sich an diesem Punkt mögliche Verbesserungspotentiale.

4.9 Einnahmenverwendung

Die Museumsleitung bzw. Direktion hat in über 50% der Fälle direkten Zugriff auf zumindest einen Teil der in der Verkaufsstelle erzielten Einnahmen. Häufig gehen diese jedoch auch an den Träger des Museums (47,2% der Fälle).

Tab. 28: Verfügung über Einnahmen (N=378)³⁵

Partei (Mehrfachnennung möglich)	Anzahl Nennungen	in % gültiger Fälle
Museum/Direktion	204	56,4
Träger des Museums	171	47,2
Pächter/Shopbetreiber	63	17,4
Sonstige	27	7,5
Gesamt: 362 gültige Fälle	465	

[Missing Values: 16]

Selbstverständlich partizipiert auch der Pächter in den Fällen, in denen der Shop verpachtet ist, an den Einnahmen (17,4%). Unter "Sonstige" wurden darüber hinaus u.a. folgende Stellen genannt, die über etwaige Erträge verfügen:

- Förderverein, Freundeskreis;
- Finanzamt;
- Kooperationspartner;
- andere Museen.

Interessant ist für die Museumsleitung die Frage, inwieweit sie unmittelbar über die Einnahmen der Verkaufsstelle verfügen kann. In den Fällen, in denen dies nur mittelbar oder gar nicht der Fall ist, ist davon auszugehen, dass die Museumsleitung nicht besonders motiviert ist, Ressourcen für den erfolgreichen Betrieb einer Verkaufsstelle aufzuwenden. Allerdings ist in diesen Fällen darauf hinzuweisen, dass mit dem Betrieb einer Verkaufsstelle neben ökonomischen auch zahlreiche nicht-ökonomische Wirkungen verbunden sein können, die der Besucher bei entsprechender Gestaltung des Verkaufsangebots dem Museum direkt zurechnet.

Sofern die Museumsleitung über die Einnahmen verfügen kann (204 Fälle, s.o.), werden sie für folgende Zwecke verwandt:

³⁵ Da bei dieser Frage Mehrfachnennungen möglich waren, weicht die Anzahl der Nennungen hier von den Nennungen zu den Betriebsformen (vgl. Tabelle 21) ab.

Tab. 29: Verwendung der Einnahmen (N=204)

Verwendung (Mehrfachnennung möglich)	Nennungen	in % gültiger Fälle
Gehen allgemein in Etat/Haushalt ein	136	69,4
Realisierung von Ausstellungen	52	26,5
Katalogerstellung	43	21,9
Erweiterung der Produktpalette im Shop	40	20,4
Entwicklung von Eigenprodukten des Museums	32	16,3
Neuerwerbungen von Sammlungsgegenständen	28	14,3
Restaurierungen	16	8,2
Sonstige	5	2,6
Gesamt: 196 gültige Fälle	352	

[Missing Values: 8]

In den weitaus meisten Fällen gehen die Shopeinnahmen allgemein in den Etat / Haushalt der Museen ein. In gut einem Viertel aller Fälle nutzen die Museumsleitungen die ihnen zur Verfügung stehenden Erträge der Verkaufsstelle z.T. direkt für die Realisierung von Ausstellungen, weiterhin wird in einigen Fällen mit den Shopeinnahmen die Erstellung von Katalogen unterstützt (21,9%). Eine etwas geringere Bedeutung kommt der Unterstützung der Entwicklung von Eigenprodukten (16,3%) oder der Neuerwerbung von Sammlungsgegenständen (14,3%) zu. In seltenen Fällen werden die Einnahmen auch für Restaurierungen verwandt (8,2%). Unter "Sonstige" genannte Verwendungszwecke umfassen kleinere Ausgaben des Museums, Unterstützung der Museumspädagogik, die Senkung des Zuschußbedarfs sowie die Förderung/Unterstützung wissenschaftlicher Projekte.

Für die Fälle, in denen auch die Museumsleitung an den Einnahmen partizipieren kann (N=204), werden die Verwendungszwecke für unterschiedliche Betriebskonzepte (Eigenbetrieb des Museums, Verpachtung etc.) untersucht:

Tab. 30: Verwendung der Einnahmen nach Betriebskonzept (N=204)

	Eigenbetrieb	% von 158*)	Trägereigene GmbH	% von 4*)	Verpachtung	% von 13*)
Gehen allgemein in Etat/Haushalt ein	110	69,6	1	25,0	11	84,6
Realisierung von Ausstellungen	36	22,8	3	75,0	2	15,4
Erweiterung der Produktpalette im Shop	34	21,5	0	0,0	1	7,7
Katalogerstellung	31	19,6	2	50,0	1	7,7
Entwicklung von Eigenprodukten des Museums	23	14,6	1	25,0	2	15,4
Neuerwerbungen von Sammlungsgegenständen	15	9,5	0	0,0	1	7,7
Restaurierungen	11	7,0	1	25,0	0	0,0
Sonstige	3	1,9	0	0,0	0	0,0
	Förderverein/ Freundeskreis	% von 18*)	Sonstige	% von 10*)	Summe Nennungen	
Gehen allgemein in Etat/Haushalt ein	8	44,4	6	60,0	136	
Realisierung von Ausstellungen	5	27,8	5	50,0	51	
Erweiterung der Produktpalette im Shop	4	22,2	1	10,0	40	
Katalogerstellung	5	27,8	4	40,0	43	
Entwicklung von Eigenprodukten des Museums	4	22,2	2	20,0	32	
Neuerwerbungen von Sammlungsgegenständen	11	61,1	1	10,0	28	
Restaurierungen	2	11,1	2	20,0	16	
Sonstige	1	5,6	1	10,0	5	
Gesamt: 195 gültige Fälle						

[Missing Values: 9]

*) %-Zahlen beziehen sich auf die Zahl der Museen, die diese Betreiberform gewählt haben

In den Museen, in denen der Shop in Eigenregie betrieben wird, werden die Einnahmen häufig dem allgemeinen Etat zugeführt. Darüber hinaus spielt die Realisierung von Ausstellungen, aber auch die Erweiterung der Produktpalette im Shop eine Rolle. Im Falle der durch eine trägereigene GmbH betriebenen Verkaufsstellen dagegen fließen die Einnahmen, über die die Museumsleitung verfügen kann, am häufigsten in die Unterstützung der klassischen Museumsaufgaben: Neben der Realisierung von Ausstellungen werden hier vor allem die Katalogerstellung und die Restaurierung gefördert.

Einnahmen aus der Verpachtung von Museumsshops werden wiederum von der Museumsleitung häufig dem Gesamtetat zugeführt. Im Falle der Verpachtung an den Freundeskreis allerdings werden die Einnahmen – gemäß den Zwecken von Förderverein und Freundeskreis – häufig auch für die Neuerwerbung von Sammlungsgegenständen eingesetzt.

4.10 Änderungswünsche an der Verkaufsstelle

Unter den zahlreichen Angaben zu möglichen Änderungswünschen bezüglich der Verkaufsstelle seien im Folgenden einige zentrale Punkte herausgegriffen.

Die Museumsleitungen wünschen sich für ihre Verkaufsstelle...

- die Vergrößerung bzw. räumliche Erweiterung des Shops (43 Nennungen);
- eine veränderte Gestaltung des Ladens und des Mobiliars / Erneuerung und Modernisierung (18 Nennungen);
- eine Verbreiterung des Angebots (19 Nennungen);
- eine bessere Präsentation des Sortiments (17 Nennungen);
- eine Verbesserung des Angebots (11 Nennungen);
- mehr Eigenprodukte, Replikate im Angebot (4 Nennungen);
- einen Betreiberwechsel hin zu einer Verpachtung (4 Nennungen);
- mehr Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Werbung (3 Nennungen);
- eine Verbesserung des Abrechnungs- und Kassensystems (3 Nennungen)

Ferner werden u.a. Personalschulungen, organisatorische Verbesserungen, Senkungen der Kosten, neue Vertriebswege, mehr Selbständigkeit sowie der Abbau steuerrechtlicher Hindernisse gewünscht.

Insbesondere im Zusammenhang mit der räumlichen Gestaltung der Verkaufsstelle sowie in der Strukturierung des Sortiments werden zentrale Verbesserungspotentiale gesehen, so dass diese Aspekte mit einer gewissen Berechtigung als 'neuralgische Punkte' bezeichnet werden können. Darüber hinaus zeigt aber die obige Aufstellung, dass je nach Museum Potentiale für eine erfolgreichere Shopkonzeption auf allen organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Ebenen des Museumsshops liegen können.

5. Auswertung der Befragung der Shopleitungen

Wie oben bereits ausgeführt (vgl. Kapitel 3.3), wurden von 333 Museen insgesamt 336 verwertbare, ausgefüllte Fragebögen "Shopleitung" zurückgesandt. Diese Zahlen dienen als Grundgesamtheiten, je nachdem ob sich die einzelnen Untersuchungen

auf das einzelne Museum (N=333) oder die jeweilige Verkaufsstelle (N=336) beziehen.

5.1 Größe der Verkaufsstelle

Die Verkaufsstellen sind mehrheitlich recht klein. Knapp zwei Drittel der Shopleitungen gaben an, ihre Verkaufsstelle sei nur bis zu 20qm groß. Weitere 20% der Shops weisen eine Fläche zwischen 21 und 40qm auf, nur gut 16% der Shops sind größer als 40qm. Tabelle 31 faßt die Ergebnisse zusammen.

Tab. 31: Größe der Verkaufsstellen (N=336)

	Häufigkeit	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
bis 20 qm	209	63,9	63,9
21-40 qm	64	19,6	83,5
41-60 qm	22	6,7	90,2
61-90 qm	14	4,3	94,5
91-120 qm	8	2,4	96,9
über 120 qm	10	3,1	100,0
Gesamt	327	100,0	

[Missing Values: 9]

An diesen Ergebnissen läßt sich nachvollziehen, dass viele Museen eine räumliche Erweiterung ihrer Verkaufsstelle für wünschenswert halten (siehe Kapitel 4.11).

Um die Relation der Verkaufsstellengröße zur Museumsgröße herzustellen, lassen sich für diejenigen Verkaufsstellen, für die sowohl Angaben der Shopleitung als auch der Museumsleitung vorlagen, die Größenangaben der Verkaufsstellen mit der Besuchszahlenangaben der Museen verbinden.

Tab. 32: Größe der Verkaufsstellen, nach Besuchzahl des Museums (N=307)

Besuchszahl des Museums		Größe der Verkaufsstelle						Gesamt
		bis 20 qm	21-40 qm	41-60 qm	61-90 qm	91-120 qm	über 120 qm	
bis 5.000	Anzahl	39	5	2	1		1	48
	% von Besuchergruppen	81,3	10,4	4,2	2,1		2,1	100,0
5.001 bis 10.000	Anzahl	34	5	1				40
	% von Besuchergruppen	85,0	12,5	2,5				100,0
10.001 bis 15.000	Anzahl	14	4				1	19
	% von Besuchergruppen	73,7	21,1				5,3	100,0
15.001 bis 20.000	Anzahl	15	2	1			1	19
	% von Besuchergruppen	78,9	10,5	5,3			5,3	100,0
20.001 bis 25.000	Anzahl	9	5					14
	% von Besuchergruppen	64,3	35,7					100,0
25.001 bis 50.000	Anzahl	25	8	6	3		2	44
	% von Besuchergruppen	56,8	18,2	13,6	6,8		4,5	100,0
50.001 bis 100.000	Anzahl	16	9	1		2	1	29
	% von Besuchergruppen	55,2	31,0	3,4		6,9	3,4	100,0
100.001 bis 500.000	Anzahl	8	8	5	3	3	1	28
	% von Besuchergruppen	28,6	28,6	17,9	10,7	10,7	3,6	100,0
über 500.000	Anzahl		2	1				3
	% von Besuchergruppen		66,7	33,3				100,0
Gesamt	Anzahl	160	48	17	7	5	7	244
	% von Besuchergruppen	65,6	19,7	7,0	2,9	2,0	2,9	100,0

[Missing Values: 63]

Die Tabelle verdeutlicht, dass die Größe der Verkaufsstelle sich im wesentlichen nach den Besuchszahlen des Museums richtet: Je stärker das Museum frequentiert wird, desto weniger häufig hat es eine sehr kleine Verkaufsstelle (bis 20qm). Größere Verkaufsstellen (über 60qm) werden – von Einzelfällen abgesehen – vor allem in besuchszahlenstärkeren Museen über 25.000 Besucher / Jahr eingerichtet. Darüber hinaus überrascht der Befund, dass auch Museen mit weniger als 20.000 Besuchern im Jahr Verkaufsstellen mit einer Fläche von über 60qm (teilweise über 120qm) eingerichtet haben. Bei der Suche nach einer Begründung für diese Ergebnisse ergibt eine nähere Analyse jedoch keine auffällige Gemeinsamkeit: Es handelt sich sowohl um öffentlich als auch privat getragene Museen mit unterschied-

lich großen Ausstellungsflächen, sowohl um Kunst- als auch um Historische Museen, die Verkaufsstellen sind z.T. verpachtet, zum Teil in Eigenregie betrieben, und über die Einnahmen können z.T. die Direktion, der Pächter oder auch der Träger des Museums verfügen. Die Berücksichtigung einer großen Fläche für die Verkaufsstelle erfolgt in diesen Häusern ungeachtet einer verhältnismäßig geringen Besuchszahl.

Für alle Verkaufsstellen, für die Angaben zu beiden Teilen der Befragung gemacht wurden, können Größenangaben und Erscheinungsform der Verkaufsstelle ins Verhältnis gesetzt werden:

Tab. 33: Größe der Verkaufsstellen, nach Erscheinungsform (N=310)

	bis 20 qm	21-40 qm	41-60 qm	61-90 qm	91-120 qm	über 120 qm	Gesamt
Kiosk	10	4					14
Verkaufstheke	121	24	7	3		1	156
Verkaufsbereich	38	12	3	5	1	3	62
Laden	4	9	5	3	4	4	29
Andere	22	7	3	1	1	1	35
Gesamt	195	56	18	12	6	9	296

[Missing values: 14]

Kioske und Verkaufstheken sind eher klein, nur in seltenen Fällen lassen sich Verkaufstheken über 40 qm finden. Die Verkaufsbereiche sind dagegen erwartungsgemäß etwas größer, und Läden gibt es in jeder Größenform. Die Nennungen unter "Andere" entsprechen den Ausführungen unter Punkt 5.4, mehrheitlich handelt es sich um Zwischenformen zwischen Verkaufstheke und Verkaufsbereich.

5.2 Anzahl der Mitarbeiter

Die Leiter der Verkaufsstellen wurden gebeten, Angaben sowohl zum Personaleinsatz an ruhigen Tagen als auch an gut besuchten Tagen zu machen.

An ruhigen Tagen wird ein Großteil der Verkaufsstellen von einem Mitarbeiter betreut (87,4%). In seltenen Fällen werden zwei Mitarbeiter eingesetzt (8,5%). Nur in einem Fall wurde angegeben, dass auch an ruhigen Tagen vier Mitarbeiter an der Verkaufsstelle präsent sind, wobei es sich allerdings um einen Laden mit einer Verkaufsfläche von über 120qm handelt.

Auch an gut besuchten Tagen ist der Anteil der Verkaufsstellen, die mit nur einem Mitarbeiter besetzt sind, nach wie vor hoch (65,2%), allerdings steigt der Anteil der

Verkaufsstellen, die nun zwei Mitarbeiter einsetzen (26,5%). Dabei ergibt eine Betrachtung dieser Zahlen nach Betreiberkonzepten, dass die Personalaufstockung in stärkerem Maße von Verkaufsstellen durchgeführt wird, die nicht in Eigenregie vom Museum selbst geführt werden (diese belassen es eher bei weniger Mitarbeitern). Die maximale Mitarbeiterzahl einer Verkaufsstelle an gut besuchten Tagen liegt bei sechs Mitarbeitern – allerdings war dieses ein einzelner Fall.

5.3 Zielgruppenabstimmung

Die Shopleitungen wurden gebeten, anzugeben, inwieweit sie sich im Rahmen ihrer Sortimentsgestaltung auf einzelne Zielgruppen einstellen. Die folgende Tabelle verdeutlicht das Ergebnis der Befragung.

Tab. 34: Zielgruppenabstimmung (N=336)

Zielgruppe	Nennungen	% gültige Fälle
Erwachsene Museumsbesucher (Einzelpersonen)	258	82,4
Touristen	198	63,3
Ortsansässige	156	49,8
Erwachsene Museumsbesucher (Gruppen)	145	46,3
Kinder & Jugendliche	139	44,4
Künstler	23	7,3
Sonstige	17	5,4
Keine Zielgruppenabstimmung	38	12,1
Gültige Fälle: 313	974	

[Missing Values: 23]

In den weitaus meisten Fällen orientieren sich die Shopleitungen bei ihrer Sortimentsplanung an erwachsenen Museumsbesuchern, die das Museum alleine besuchen. Bereits den zweiten Rang nehmen Touristen ein, womit auch die Bedeutung fremdsprachiger Sortimente und Souvenirs angesprochen ist, vor Ortsansässigen und erwachsenen Gruppenbesuchern. Nur weniger als die Hälfte der Museumsläden bzw. Verkaufsstellen (44,4%) sehen Kinder und Jugendliche als Zielgruppe des Angebots. In Ausnahmefällen werden auch Künstler als Zielgruppe betrachtet.

Nur sehr wenige Museen (12,1%) nehmen überhaupt keine Zielgruppenabstimmung vor. Dabei zeigte sich im Rahmen der Auswertung, dass dies in stärkerem Maße insbesondere die kleinen und sehr kleinen Museen sind (50% liegen bei Museen bis 10.000 Besucher). Allerdings ist es erstaunlich zu beobachten, dass auch an einigen großen Museen (50.000 – 500.000 Besucher) Verkaufsstellen existieren, deren Sortimentsplanung nicht gezielt an bestimmten Zielgruppen ausgerichtet ist.

5.4 Produktangebote an den Verkaufsstellen

Zwei Fragen auf dem Fragebogen zielten darauf ab, einen Eindruck von dem an der Verkaufsstelle angebotenen Sortiment zu erlangen. Der folgenden Tabelle ist ein erster Überblick über das Produktangebot zu entnehmen.³⁶

Tab. 35: Produktangebote an den Verkaufsstellen (N=variabel)

Produktkategorie	Nennungen	% Nennungen	gültige Fälle	% Fälle
Postkarten	284	18,5	315	90,2
Kataloge und Museumsführer	266	17,3	302	88,1
Bücher	237	15,4	310	76,5
Graphikangebote	182	11,9	295	61,7
Geschenkartikel	112	7,3	316	35,4
Reproduktionen & Replikat	81	5,3	299	27,1
CD/CD-ROM	84	5,5	311	27,0
Malutensilien, Kindersortiment	73	4,8	313	23,3
Zusatzsortiment	58	3,8	298	19,5
DVD/Video	56	3,7	310	18,1
Andere Printmedien	42	2,7	287	14,6
Sonstiges 1	51	3,3	307	16,6
Sonstiges 2	10	0,7	321	3,1
SUMME	1.536	100		

Die große Bedeutung, die dem Verkauf von Postkarten an Museen zukommt, wird in dieser Aufstellung offensichtlich: An über 90% der Shops kann man Postkarten erwerben, damit belegt diese Kategorie Platz 1. Allerdings verwundert zunächst, dass Postkarten nicht an jeder Verkaufsstelle angeboten werden, wobei sich dieser Sachverhalt später bei der Analyse des Produktangebots an Historischen Museen auflöst (vgl. Tabelle 35). Auch Kataloge und Museumsführer erzielen hohe Werte und sind an den meisten Museen Bestandteil des Angebots. Drei Viertel der Verkaufsstellen bieten neben Katalogen auch andere Bücher an, und in mehr als der Hälfte der Verkaufsstellen zählen Graphikangebote wie beispielsweise Poster und Plakate zum Sortiment.

Damit lässt sich zunächst einmal festhalten, dass insbesondere das Angebot an Printmedien (Book-Sortiment i.w.S.) weit verbreitet ist. Zu der quantitativen Bedeutung der weiteren Produktkategorien ist ein deutlicher Bruch zu verzeichnen: Das nun folgende Non-Book-Sortiment, angeführt von Geschenkartikeln, ist wesentlich weniger verbreitet. Andere Medien sind seltener Bestandteil des Angebots: In nur

³⁶ Die Anzahl gültiger Fälle ist in diesem Fall variabel, da sich die Angaben aus zwei Fragen ergeben und pro Kategorie ausgewertet wurden. Es blieben jeweils sowohl diejenigen Bögen unberücksichtigt, auf denen in den beiden sortimentsbezogenen Fragen widersprüchliche Angaben zu den einzelnen Produktkategorien gemacht wurden, als auch diejenigen Bögen, auf denen beide Fragen unbeantwortet blieben.

knapp 30% der Verkaufsstellen werden CD-ROMs und CDs angeboten, DVDs und Videos sind noch seltener (18%).

Die Nennungen unter "Sonstiges" lassen sich den folgenden zusätzlichen Produktkategorien zuordnen:

- Kunsthandwerk, Kunstobjekte,
- Sonstige Publikationen,
- Schmuck,
- Originale Kunstwerke,
- Antiquariat, Flohmarkt,
- Speisen und Getränke.

Interessant ist in diesem Zusammenhang eine Aufschlüsselung der angebotenen Produktgruppen nach Museumsart, um Unterschiede zwischen den einzelnen Museumstypen aufzudecken.

Tab. 36: Produktangebot in Kunstmuseen (N=variabel)

	Nennungen	Kategorie Gesamt	% Kategorie	% Museumsart
Postkarten	184	284	64,8	94,4
Kataloge & Museumsführer	170	266	63,9	92,4
Graphikangebote	130	182	71,4	72,2
Bücher	128	237	54,0	68,4
Geschenkartikel	69	112	61,6	34,8
CDs / CD-ROMs	46	84	54,8	23,8
Reproduktionen & Replikat	45	81	55,6	24,6
Malutensilien, Kindersortiment	41	73	56,2	21,1
Zusatzsortiment	35	58	60,3	18,9
DVD / Video	33	56	58,9	17,3
Andere Printmedien	29	42	69,0	16,3
	910	1475	61,7	

Erwartungsgemäß spielt in Kunstmuseen der Verkauf von Postkarten, Katalogen & Museumsführern sowie von Graphikangeboten eine große Rolle zu. Auch Bücher werden hier in vielen Museen angeboten (knapp 70%). Deutlich weniger häufig angeboten werden Geschenkartikel oder Reproduktionen & Replikat. Auch anderen Medien kommt eine geringere Bedeutung zu.

Tab. 37: Produktangebot in Historischen Museen (N=variabel)

	Nennungen	Kategorie Gesamt	% Kategorie	% Museumsart
Bücher	85	237	35,9	90,4
Postkarten	71	284	25,0	78,0
Kataloge & Museumsführer	70	266	26,3	78,7
Graphikangebote	35	182	19,2	40,2
Reproduktionen & Replikat	29	81	35,8	31,9
CDs / CD-ROMs	29	84	34,5	32,2
Geschenkartikel	28	112	25,0	30,8
Malutensilien, Kindersortiment	20	73	27,4	21,5
DVD / Video	20	56	35,7	22,2
Zusatzsortiment	15	58	25,9	17,6
Andere Printmedien	10	42	23,8	11,6
	412	1475	27,9	

In fast allen historischen Museen werden Bücher angeboten, deutlich vor den Postkarten, die nur in 78% der Museen verkauft werden. Damit erklärt sich auch der Gesamtwert des Postkartenangebots (vgl. Tab. 32). Häufig werden auch Kataloge und Museumsführer angeboten. Im Vergleich zu Kunstmuseen kommt hier verständlicherweise dem Verkauf von Graphikangeboten eine untergeordnete Rolle zu.

Tab. 38: Produktangebot in Sammelmuseen mit komplexen Beständen (N=variabel)

	Nennungen	Kategorie Gesamt	% Kategorie	% Museumsart
Postkarten	20	284	7,0	100,0
Kataloge & Museumsführer	20	266	7,5	100,0
Bücher	16	237	6,8	84,2
Graphikangebote	13	182	7,1	68,4
Geschenkartikel	9	112	8,0	52,9
CDs / CD-ROMs	9	84	10,7	45,0
Malutensilien, Kindersortiment	8	73	11,0	50,0
Zusatzsortiment	6	58	10,3	33,3
Reproduktionen & Replikat	4	81	4,9	26,7
DVD / Video	3	56	5,4	15,0
Andere Printmedien	3	42	7,1	21,4
	111	1475	7,5	

Tab. 39: Produktangebot in Museumskomplexen (N=variabel)

	Nennungen	Kategorie Gesamt	% Kategorie	% Museumsart
Postkarten	4	284	1,4	100,0
Bücher	4	237	1,7	80,0
Kataloge & Museumsführer	2	266	0,8	50,0
Geschenkartikel	2	112	1,8	40,0
Reproduktionen & Replikat	2	81	2,5	40,0
Graphikangebote	1	182	0,5	25,0
Malutensilien, Kindersortiment	1	73	1,4	20,0
Zusatzsortiment	1	58	1,7	20,0
CDs / CD-ROMs	0	84	0,0	0,0
DVD / Video	0	56	0,0	0,0
Andere Printmedien	0	42	0,0	0,0
	17	1475	1,2	

In den Verkaufsstellen der Ausstellungshäuser kommt den Geschenkartikeln eine im Vergleich zu anderen Museumsformen größere Bedeutung zu. Allerdings sind diese Auswertungen aufgrund der geringen Fallzahl (jeweils 5 Ausstellungshäuser machten gültige Angaben zu den Produktkategorien) zurückhaltend zu interpretieren.

Tab. 40: Produktangebot in Ausstellungshäusern (N=variabel)

	Nennungen	Kategorie Gesamt	% Kategorie	% Museumsart
Postkarten	5	284	1,8	100,0
Kataloge & Museumsführer	4	266	1,5	80,0
Bücher	4	237	1,7	80,0
Geschenkartikel	4	112	3,6	80,0
Graphikangebote	3	182	1,6	60,0
Malutensilien, Kindersortiment	3	73	4,1	60,0
Reproduktionen & Replikat	1	81	1,2	20,0
Zusatzsortiment	1	58	1,7	20,0
CDs / CD-ROMs	0	84	0,0	0,0
DVD / Video	0	56	0,0	0,0
Andere Printmedien	0	42	0,0	0,0
	25	1475	1,7	

Interessant erscheint im Zusammenhang mit der Betrachtung der Sortimente die Information darüber, wie stark die jeweils angebotenen Produktkategorien mengenmäßig die Sortimente bestimmen. Werden an einer Verkaufsstelle z.B. zu 98% Bücher angeboten und nur zu 2% Geschenkartikel, entspräche die Verkaufsstelle eher dem Bild des klassischen Buchladens, wohingegen ein ausgeglichenes Verhältnis eine gänzlich anderes Bild der Verkaufsstelle vermitteln würde. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die mengenmäßige Bedeutung der einzelnen Produktgruppen im Gesamtsortiment der Verkaufsstellen:

Tab. 41: Anteil der Produktgruppen am Gesamtsortiment (mengenmäßig)

Produktgruppe	Prozentsatz
Kataloge & Museumsführer	37,4
Bücher	34,6
Postkarten	19,8
Geschenkartikel	18,6
Graphik-Angebote	9,9
Andere Printmedien	8,7
Malutensilien, Kindersortiment	7,3
Reproduktionen & Replikat	12,0
Zusatzsortiment	5,6
DVD / Video	4,8
CD / CD-ROM	3,6

Es handelt sich um Durchschnittswerte. Dabei beziehen sich die Durchschnittswerte jeweils auf diejenigen Verkaufsstellen, welche die Produktkategorie auch anbieten. Als Lesebeispiel diene: Aus den unterschiedlich verteilten Angaben darüber, welchen

Prozentanteil Bücher am Gesamtsortiment eines Shops haben, ergibt sich eine Durchschnittsgröße von 34,6%. Das bedeutet, der Anteil von Büchern am Gesamtsortiment kann in den einzelnen Shops deutlich über und deutlich unter diesem Wert liegen. Dadurch addieren sich die in Tab. 40 angegebenen Prozentsätze auch nicht auf 100% - zumal nicht alle Produktkategorie von jeder Verkaufsstelle angeboten werden.

Die Angaben zu dieser Frage weisen eine begrenzte Aussagefähigkeit auf. Beim Vergleich der Produktgruppen untereinander sollte man zweckmäßigerweise die Produktgruppen Postkarten, Geschenkartikel und Malutensilien / Kindersortiment aus der Interpretation herausnehmen.

Die Leitungen der Verkaufsstellen waren darüber hinaus gebeten worden, Angaben darüber zu machen, welchen Rangplatz die einzelnen Produktgruppen in Bezug auf ihren Beitrag zum Umsatz einnehmen. Eine geeignete Kennzahl zur Interpretation der Ergebnisse ist die statistische Größe 'Median'. Der Median als statistische Kennzahl gibt dabei diejenige Zahl an, die sich dadurch auszeichnet, dass 50% der angegebenen Werte darüber und 50% darunter liegen. Ein Median der Postkarten von 3 bedeutet demnach, dass in 50% der Fälle die Postkarten einen Umsatzrang oberhalb des 3. Rangs einnahmen, und in 50% der Fälle auf einem Rang unterhalb des dritten geführt wurden. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Ergebnisse:

Tab. 42: Umsatzränge der einzelnen Produktgruppen

Produktgruppe	Gültig	Median
Kataloge & Museumsführer	256	2
Bücher	230	2
Postkarten	274	3
Geschenkartikel	107	3
Reproduktionen & Replikat	80	5
Graphik-Angebote	176	4
Malutensilien, Kindersortiment	71	5
Andere Printmedien	41	6
CD / CD-ROM	83	6
DVD / Video	56	6,5
Zusatzsortiment	56	6,5

Kataloge und Museumsführer nehmen erwartungsgemäß den Spitzenplatz ein. Da sich das Verkaufsangebot an Museen traditionell aus dem Verkauf von sammlungsbegleitenden Materialien entwickelt hat, ist dieses Ergebnis nachvollziehbar. Erstaunlich ist die hohe Bedeutung, die den Postkarten hinsichtlich des Umsatzbeitrags zu-

kommt vor dem Hintergrund eines vergleichsweise geringen Stückpreises. Die Tabelle verdeutlicht zudem nochmals die eher geringe Bedeutung, die alternativen Medien im Rahmen des Angebots zukommt.

5.5 Abstimmung des Sortiments auf die ständige Sammlung und auf die Wechselausstellung

Vor dem Hintergrund des engen Zusammenhangs zwischen dem Angebot der Verkaufsstelle und dem Museumsinhalt interessiert besonders, inwieweit bei der Zusammenstellung des Sortiments auf die ständige Sammlung bzw. auf Wechselausstellungen eingegangen wird. Die folgende Tabelle verdeutlicht die Bezugnahme auf die ständige Sammlung:

Tab. 42: Abstimmung des Sortiments auf die ständige Sammlung (N=336)

	Häufigkeit	Prozent
Überhaupt nicht	6	1,8
Eher weniger	29	8,6
Ein bißchen	53	15,8
Eher stärker	99	29,5
Sehr stark	111	33,0
Gesamt	321	88,7
Keine Angabe*	38	11,3
	336	100,0

* Enthält die Häuser ohne ständige Sammlung (Ausstellungshäuser)

Die Ergebnisse verwundern: An einem Viertel der Museen wird das Sortiment der Verkaufsstelle nicht, eher weniger oder nur in geringem Umfang auf die ständige Sammlung abgestimmt.

Hinsichtlich der Abstimmung auf Wechselausstellungen ist der Anteil der Museen, die dies in eher stärkerem oder starkem Maße tun, erwartungsgemäß niedriger als hinsichtlich der ständigen Sammlung. Dieses Ergebnis überrascht nicht, ist doch der für die Zusammenstellung eines Sondersortiment notwendige Kraftakt und das damit verbundene Risiko, die Artikel nach Ausstellungsende schlechter absetzen zu können, größer. Vor diesem Hintergrund erscheint ein Anteil von 45,8% recht hoch (vgl. Tabelle 41).

Tab. 43: Abstimmung des Sortiments auf Wechselausstellungen (N=336)

	Häufigkeit	Prozent
Überhaupt nicht	28	8,3
Eher weniger	34	10,1
Ein bißchen	80	23,8
Eher stärker	89	26,5
Sehr stark	65	19,3
Keine Wechselausstellung vorhanden	26	7,7
Gesamt	322	95,8
Keine Angabe	14	4,2
	336	100,0

Für diejenigen Verkaufsstellen, zu denen Bögen zu beiden Teilbefragungen vorlagen, läßt sich ein Überblick über den Grad der Sortimentsabstimmung nach Besuchszahlengröße der Museen geben.

Tab. 44: Sortimentsabstimmung auf die ständige Sammlung nach Besuchszahlen (N=310)

	Überhaupt nicht		Eher weniger		Ein bißchen		Eher stärker		Sehr stark		Keine Sammlung vorhanden		Summe	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
bis 5.000	1	2,1	4	8,3	5	10,4	14	29,2	20	41,7	4	8,3	48	100,0
5.001 – 10.000	2	4,9	4	9,8	6	14,6	12	29,3	14	34,1	3	7,3	41	100,0
10.001 – 15.000			2	10,5	1	5,3	5	26,3	10	52,6	1	5,3	19	100,0
15.001 – 20.000	1	5,3	2	10,5	6	31,6	4	21,1	5	26,3	1	5,3	19	100,0
20.001 – 25.000	1	8,3	2	16,7	2	16,7	3	25,0	3	25,0	1	8,3	12	100,0
25.001 – 50.000			5	11,9	7	16,7	19	45,2	9	21,4	2	4,8	42	100,0
50.001 – 100.000					8	25,8	8	25,8	12	38,7	3	9,7	31	100,0
100.001 – 500.000			5	17,2	5	17,2	9	31,0	8	27,6	2	6,9	29	100,0
über 500.000			1	33,3					2	66,7			3	100,0
	5	2,0	25	10,2	40	16,4	74	30,3	83	34,0	17	7,0	244	100,0

[Missing Values: 66]

Dass insbesondere ein Großteil der kleinen Museen (bis 15.000 Besucher) eine stärkere oder starke Abstimmung aufweisen, ist vermutlich dadurch zu erklären, dass in vielen diesen Häusern ein eher schmales Sortiment präsentiert wird, welches vorrangig das klassische Publikationsangebot und Postkarten umfaßt und damit automatisch eng am Sammlungsinhalt orientiert ist.

Tab. 45: Abstimmung auf die Wechselausstellung nach Besuchszahlen (N=310)

	Überhaupt nicht		Eher weniger		Ein bißchen		Eher stärker		Sehr stark		Keine Wechselausstellung vorhanden		Summe	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
bis 5.000	11	23,4	6	12,8	9	19,1	8	17,0	8	17,0	5	10,6	47	100,0
5.001 –														
10.000 –	3	7,3	1	2,4	17	41,5	10	24,4	6	14,6	4	9,8	41	100,0
10.001 –														
15.000 –	2	10,5	2	10,5	8	42,1	2	10,5	3	15,8	2	10,5	19	100,0
15.001 –														
20.000 –			4	21,1	3	15,8	2	10,5	8	42,1	2	10,5	19	100,0
20.001 –														
25.000 –	2	16,7	2	16,7	1	8,3	5	41,7	2	16,7			12	100,0
25.001 –														
50.000 –	5	11,6	2	4,7	15	34,9	15	34,9	4	9,3	2	4,7	43	100,0
50.001 –														
100.000 –	1	3,2	4	12,9	7	22,6	7	22,6	8	25,8	4	12,9	31	100,0
100.001 –														
500.000 über			6	20,7	4	13,8	11	37,9	7	24,1	1	3,4	29	100,0
500.000	1	50,0					1	50,0					2	100,0
	25	10,3	27	11,1	64	26,3	61	25,1	46	18,9	20	8,2	243	100,0

[Missing Values: 67]

5.6 Internetangebot, Versandmöglichkeiten und Online-Shop

Es war auch ein Anliegen der Umfrage herauszufinden, inwieweit die einzelnen Museumsshops auch indirekt, d.h. nicht durch persönliches Aufsuchen erreichbar sind. Dieser Fragenkomplex befaßt sich sowohl mit der Internetpräsenz der Verkaufsstellen als auch grundsätzlich mit der Frage nach Versandmöglichkeiten der Produkte oder der Existenz von Online-Shops.

Die folgende Tabelle zeigt, dass der überwiegende Teil der Verkaufsstellen keinen eigenen Internetauftritt hat. In knapp 30% der Fälle findet sich jedoch ein Hinweis auf den Seiten des Museums, in knapp 17% der Fälle besteht eine eigene Seite des Shops im Rahmen des Internetauftritt des Museums, und knapp 7% der Verkaufsstellen haben einen eigenständigen, unabhängigen Internetauftritt.

Tab. 46: Internetauftritt der Verkaufsstellen (N=336)

	Anzahl	% Fälle
Nein	170	53,0
Hinweis auf Museumsseiten	94	29,3
Eigenständige Seite	54	16,8
Eigenständiger Auftritt	22	6,9
Gültige Fälle: 321	340	105,9

[Missing Values: 15]

Viele der Verkaufsstellen sind bereit, ihre Produkte zu verschicken – allerdings nur in Ausnahmefällen unentgeltlich. Damit heben sie sich aus Sicht der Kunden von anderen Versandanbietern wie beispielsweise amazon.com ab, die ihre Produktsendungen ab einem gewissen Warenwert versandkostenfrei versenden. Denkbar ist auch, dass aufgrund der Versandkosten das Bestellvolumen geringer ist. Vor dem Hintergrund der vergleichsweise geringeren Menge an Waren, die von Museumsshops versandt werden, ist die Erhebung einer Versandkostenpauschale jedoch nicht verwunderlich.

Tab. 47: Versandmöglichkeiten (N=336)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Ja, unentgeltlich	18	5,4	5,6
Ja, gegen Entgelt	208	61,9	65,2
Nein	93	27,7	29,2
Gesamt	319	94,9	100,0
Keine Angabe	17	5,1	
	336	100,0	

Im Rahmen der Befragung zeigte sich auch, dass der Versand von Shopartikeln von den Kunden eher zurückhaltend genutzt wird:³⁷

Tab. 48: Erfahrungen mit Versandnutzung (N=243)

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Sehr häufig genutzt	5	2,1	2,2
Häufig genutzt	62	25,5	27,2
Manchmal genutzt	104	42,8	45,6
Selten genutzt	57	23,5	25,0
Gesamt	228	93,8	100,0
Keine Angabe	15	6,2	
	243	100,0	

Dies würde die Vermutung bestätigen, dass der Absatz von Produkten des Museumsshops in hohem Maße von dem Zusammenhang mit dem Museumsbesuch lebt

³⁷ Für die weiteren Fragen in diesem Komplex wurden nur noch diejenigen Fälle berücksichtigt, die hinsichtlich der Versandmöglichkeiten nicht mit "Nein" geantwortet hatten. Demzufolge ist N=243.

– die Museumsbesucher sind eben besonders motiviert, im Anschluß an oder im Zusammenhang mit dem Erlebnis "Museumsbesuch" Andenken, Erinnerung, vertiefende Materialien oder Geschenkartikel zu erwerben. Auf der anderen Seite verdeutlicht dieser Befund die Chance und gleichermaßen die Verpflichtung, die sich dem Museum in der optimalen Gestaltung des Vorort-Verkaufs bietet.

Hinsichtlich der Kommunikations- und Informationsmaßnahmen über das an den Verkaufsstellen angebotene Sortiment spielt auch das Internet eine wichtige Rolle. Zwar existiert immerhin in über 30% der Fälle ein gedruckter Produktkatalog, fast ebenso häufig weisen die Verkaufsstellen jedoch einen Online-Shop auf. Ansonsten wurden als Möglichkeiten der Kontaktaufnahme zur Bestellung vor allem telefonische Anfragen (67 Nennungen) sowie Bestellungen über Publikationslisten (12 Nennungen) genannt. In einzelnen Fällen erfolgen Bestellungen als Reaktion auf Werbeaktionen oder Mailings oder bspw. aufgrund von Hinweisen auf Einladungen oder Mitgliederinformationen des Fördervereins des Museums.

Tab. 49: Angebotene Bestellmöglichkeiten (N=243)

	Anzahl	% Fälle
Print-Produktkatalog	70	32,7
Online-Katalog/-Shop	63	29,4
Sonstige	120	56,1
214 gültige Fälle	253	118,2

[Missing Values: 29]

5.7 Mitarbeiterverträge an den Verkaufsstellen

Die Shopleitungen waren gebeten worden, Angaben darüber zu machen, in welcher Form (und über wen) das Verkaufspersonal im Shop angestellt ist. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Ergebnisse, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Am häufigsten wurde die Festanstellung (Voll- oder Teilzeit) beim Museum genannt. Dies ist anhand der bisherigen Ergebnisse insofern nicht verwunderlich, als der Großteil der Verkaufsstellen im Eigenbetrieb der Museen liegt und diese damit auch das Personal zur Verfügung stellen. Diese Zahlen weisen allerdings auf ein weiteres Problem hin: Die Stellenpläne des Öffentlichen Dienstes stellen oftmals den Hemmschuh für die gewünschte Modernisierung von Betriebsformen dar – dies würde den Großteil der befragten Museen betreffen.

Tab. 50: Anstellungsform der Shopmitarbeiter

(Mehrfachnennung möglich)	Anzahl Nennungen	Prozent der Fälle
Festangestellt beim Museum		
- Vollzeit	139	41,0
- Teilzeit	119	37,0
- Aushilfe	58	18,0
Festangestellt beim Shop		
- Vollzeit	30	9,3
- Teilzeit	30	9,3
- Aushilfe	20	6,2
Ehrenamtlich		
- Vollzeit	11	3,4
- Teilzeit	31	9,6
- Aushilfe	25	7,8
Sonstiges	53	16,5
Gesamt: 322 Fälle		

[Missing Values: 13]

Die hohe Zahl ehrenamtlich Beschäftigter in diesem Sektor ist beachtenswert, an fast 10% der Verkaufsstellen wird ehrenamtliches Personal in Teilzeit beschäftigt. Die Nennungen unter "Sonstiges" umfassen vor allem Studenten, Honorarkräfte oder geringfügig Beschäftigte (17 Nennungen), über eine Fremdfirma angestelltes Personal (13 Nennungen) oder z.B. Museumspersonal in Nebentätigkeit (6 Nennungen) oder Aufsichtskräfte (3 Nennungen).

5.8 Gewährung von Ermäßigungen (Rabatten)

Ein wichtiges Instrument im Rahmen der Preis- und Konditionengestaltung stellt die Rabattgestaltung dar – oftmals eingesetzt mit dem Ziel, über ein günstigeres Preis-Leistungsverhältnis Umsatzausweitungen zu erzielen oder bestimmte Kundengruppen an den Anbieter zu binden. Im Falle der Verkaufsstellen an Museen ist dieses Instrument nicht übermäßig verbreitet, die folgende Tabelle zeigt, dass die höchste Zahl an Nennungen bei "Keine Vergünstigungen" (knapp 46%) liegt. Wenn aber Sonderkonditionen gewährt werden, dann werden diese mehrheitlich im Innenverhältnis des Museums eingesetzt, d.h. sowohl für Museumsmitarbeiter als auch für Mitarbeiter der Verkaufsstelle gibt es Rabatte. Unterrepräsentiert dagegen ist die Gewährung von Sonderkonditionen (z.B. Treuerabatte) für Besucher – insbesondere für diejenigen Besuchergruppen, die sich schon in besonderer Art und Weise mit dem Museum selbst (Vielbesucher, Stammkunden) oder mit kulturellen Angeboten der Stadt (ArtCard o.ä.) auseinandergesetzt haben. Auch die eher geringe Anzahl an Nennungen von Rabatten für Fördervereinsmitglieder verwundert vor dem Hinter-

grund, dass dies ein wertvoller Anreiz für die Werbung neuer Freundeskreismitglieder darstellen könnte.

Tab. 51: Gewährung von Rabatten an der Verkaufsstelle

(Mehrfachnennungen möglich)	Nennungen	Prozent der Fälle
Museumsmitarbeiter	127	41,9
Mitarbeiter der Verkaufsstelle	63	20,8
Fördervereinsmitglieder	59	19,5
Museum	18	5,9
Besucher mit Artcard o.ä	5	1,7
"Vielbesucher" Museum	4	1,3
Sonstige	23	7,6
Keine Vergünstigungen	139	45,9
Gesamt: 303 gültige Fälle		

[Missing Values: 33]

5.9 Zahlungsmöglichkeiten

Die Verkaufsleitungen waren gebeten worden, anzugeben, welche Zahlungsmöglichkeiten an der Verkaufsstelle gegeben sind. Dabei zeigt sich, dass dem elektronischen Zahlungsverkehr an den meisten Museumsshops noch eine sehr zurückhaltende Bedeutung zukommt.

Tab. 52: Zahlungsmöglichkeiten an der Verkaufsstelle

	Anzahl	% Fälle
Barzahlung	322	100,0
EC-Karte	91	28,3
Kreditkarte	54	16,8
Sonstige	56	17,4
Gültige Fälle: 322	523	162,4

[Missing Values: 14]

Unter "Sonstige Zahlungsmöglichkeiten" sind Zahlungen per Rechnung (31 Nennungen), per Scheck (17 Nennungen, im Erhebungszeitraum noch als Zahlungsmittel zugelassen), sowie in Einzelfällen auch per Nachnahme oder in Fremdwährung (Museen in Grenznähe) zusammengefaßt.

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass Touristen durchaus zu den Zielgruppen der Museumsshops zählen (vgl. Tabelle 33), ist der Anteil derjenigen Verkaufsstellen, die Zahlung per Kreditkarte ermöglichen, erstaunlich gering, und dies, obwohl in einigen Ländern die Bezahlung mit Kreditkarte weit verbreitet ist. Wird dies nicht angeboten, lassen sich höherpreisige Produkte möglicherweise schwerer absetzen.

5.10 Öffnungszeiten

Die Umfrage hat ergeben, dass die Verkaufsstellen in knapp 98% der Fälle im Museumsgebäude untergebracht sind. Damit lässt sich im wesentlichen die folgende Tabelle erklären, die die hohe Kongruenz der Öffnungszeiten zwischen Verkaufsstelle und Museum verdeutlicht. Nur in 2% der Fälle ist der Shop länger geöffnet als das Museum, in 3,4% der Fälle hat die Verkaufsstelle im Verhältnis zum Museum kürzere Öffnungszeiten.

Tab. 53: Öffnungszeitenabstimmung

	Anzahl	% Fälle
Shop & Museum haben gleich lange geöffnet	312	95,4
Shop ist kürzer geöffnet als das Museum	11	3,4
Shop ist länger geöffnet als Museum	7	2,1
Gültige Fälle: 327	330	

[Missing Values: 9]

Da Museen auch am Wochenende geöffnet sind, ergibt sich für die Verkaufsstellen gegenüber anderen Läden der klare Vorteil der Sonn- und Feiertagsöffnung – allerdings bedingt die Lage innerhalb der Museumsräumlichkeiten oftmals auch die Schließung an den Tagen, an denen das Museum geschlossen bleibt (z.B. montags).

6. Ergebnisse der Häuser ohne Verkaufsstellen

In einigen Museen existieren keine Verkaufsstellen. Eine solche Angabe machten 73 Museen, die dies auf dem Fragebogen 'Museumsleitung' vermerkt haben (vgl. Kapitel 4.1).³⁸ In diesen Fällen waren die Museumsleitungen gebeten worden, kurz die Gründe darzulegen, weshalb sie keinen Museumsshop eingerichtet haben. Im Folgenden sind die wesentlichen Begründungen zusammengestellt.

Als häufigster Grund wurde Platzmangel angeführt: Das Museum sei zu klein, es fehle an räumlichen Voraussetzungen für eine Verkaufsstelle, befanden 23 Museen. Dass grundsätzlich kein Bedarf bzw. kein Interesse besteht, wurde von 10 Häusern angeführt. Mit abnehmenden Werten wurden weiterhin genannt:

- Ein Shop ist in Planung;
- das Museum hat zu wenig Besucher;

³⁸ Darüber hinaus waren unter den unausgefüllt zurückgeschickten Bögen (von insgesamt 139 Museen) mehr als die Hälfte mit dem Vermerk versehen, dass sie keine Verkaufsstelle aufweisen.

- das Museum befindet sich in einer Umbau- / Aufbauphase;
- das Museum hat unregelmäßige Öffnungszeiten;
- finanzielle, personelle Hindernisse;
- Finanzamt.

Die folgenden Tabellen geben abschließend einen kurzen Überblick darüber, wie diese Museen, die keine Verkaufsstelle unterhalten, beschaffen sind: Es handelt sich größtenteils um Kunst- oder Historische Museen, die vermehrt in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft sind. Die Besuchszahlen dieser Häuser bestätigen die Annahme, dass vermehrt kleine und kleinste Museen ohne Verkaufsstellen sind.

Tab. 54: Museumsart

	Häufigkeit	Prozent
Kunstmuseen	39	53,4
Historische Museen	32	43,8
Museumskomplexe	1	1,4
Ausstellungshäuser	1	1,4
Gesamt	73	100,0

Tab. 55: Trägerschaft des Museums

	Häufigkeit	Prozent
Öffentlich-rechtlich	43	66,2
Privatrechtlich	17	26,2
Mischform	5	7,7
Gesamt	65	100,0
Keine Angabe	8	
Gesamt	73	

Tab. 56: Größe des Museums / Besuchszahlen

	Häufigkeit	Prozent
bis 5.000	45	75,0
5.001 bis 10.000	7	11,7
10.001 bis 15.000	2	3,3
15.001 bis 20.000	1	1,7
50.001 bis 100.000	3	5,0
100.001 bis 500.000	2	3,3
Gesamt	60	100,0
Missing Values	13	
	73	

Der überraschende Befund, dass auch in zwei Museen mit sehr großem Besucher-aufkommen keine Verkaufsstelle zu finden ist, läßt sich bei näherer Analyse der Begründungen leichter einordnen: In dem einen Fall ist der Shop geplant, im anderen Fall handelt es sich um ein Ausstellungshaus, in dem ständig wechselnde Ausstellungen als Grund für eine Entscheidung gegen den Shop angeführt wurde.

Sophie Schulenburg

Zusammenfassung der Bestandsaufnahme und Fazit

Die vorgestellte Untersuchung hatte zum Ziel, wesentliche Grunddaten zur Situation der Museumsshops bzw. Verkaufsstellen an deutschen Museen zusammenzutragen und darzustellen. Dabei orientierte sich die Erhebung der Daten an einigen Grundfragen, die zu Beginn von Kapitel 2 dargestellt wurden. Im Folgenden sollen wesentliche Erkenntnisse der Untersuchung kurz zusammengefaßt werden.

Allgemeiner Überblick über die Situation der Verkaufsstellen an deutschen Museen

- Die Studie hat aufgezeigt, dass Verkaufsstellen an deutschen Museen durchaus etabliert sind. Lediglich kleinste und kleine Museen weisen kaum kommerzielle Warenangebote auf, ansonsten ist der Verkauf von Museumsprodukten grundsätzlich Bestandteil des Museumsangebots. Allerdings lassen sich angesichts der Erscheinungsformen dieser Verkaufsstellen Rückschlüsse auf die Professionalität des Angebots ziehen: Zwar stellt der kleine "Kiosk" eher ein Auslaufmodell dar, in der Praxis sind jedoch vor allem Thekenkonzepte weit verbreitet. Dem professionellen Museumsladen als eigenständiges, räumlich abgegrenztes Leistungsangebot des Museums kommt noch immer eine zu geringe Bedeutung zu.

Zielsetzungen und Motive

- Bezüglich der mit der Einrichtung von Verkaufsstellen verbundenen Motive hat sich gezeigt, dass insbesondere besucherorientierte Zielsetzungen eine große Rolle spielen. Damit ist der Annahme widersprochen, dass Verkaufsstellen an Museen primär mit wirtschaftlichen Zielsetzungen eingerichtet werden. Über die Berücksichtigung der Interessen der Nachfrager hinaus sehen sich die Museen in bezug auf die Einrichtung einer Verkaufsstelle jedoch nach wie vor durch die Möglichkeit motiviert, zusätzliche Einnahmen zu erzielen. Auch eher angebotsorientierten Motiven wie der Chance, Eigenprodukte des Hauses zu präsentieren und Information und Bildung zu vermitteln, kommt eine hohe Bedeutung zu.

Zentrale Gestaltungsparameter der Verkaufsstellen

- Die Verkaufsstellen wurden auf zentrale Gestaltungsparameter hin untersucht, so wurde bspw. abgefragt, welches Betreiberkonzept für den Betrieb des Shops gewählt wurde. Dabei hat sich gezeigt, dass die große Mehrzahl der Verkaufsstellen

in Eigenregie der Museen geführt werden. Als Grund dafür wurde insbesondere die Möglichkeit, in Eigeninitiative und selbstbestimmt zu arbeiten, angeführt. Es gab jedoch nicht nur positive Stimmen zu diesem Betriebskonzept, vielfach bemerkten die Museen, dass ihnen für den Betrieb der Verkaufsstelle in Eigenregie die entsprechenden Kompetenzen fehlten und sie an Kapazitätsgrenzen stoßen. Die Erfahrungen mit anderen Betreibermodellen, z.B. mit der Verpachtung an einen externen Pächter oder an den Freundeskreis, waren überwiegend positiv. Insgesamt ist die Frage des In- oder Outsourcing der Verkaufsstelle aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht eindeutig zu klären, es gibt für beide Modelle zahlreiche Vor- und Nachteile.

- Viele Verkaufsstellen weisen Verbesserungspotentiale hinsichtlich der marketing-orientierten Gestaltung auf. Dies spricht insbesondere die Einbindung der Verkaufsstelle in das Kommunikationskonzept, z.B. in die Öffentlichkeitsarbeit des Museums an. Diese Einbindung ist in vielen Museen nur unzureichend gewährleistet.
- Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass viele Museen die Shopmitarbeiter kaum oder überhaupt nicht auf die Inhalte des Museums und ihren Bezug zu Shopangeboten schulen. Vor dem Hintergrund, dass es gerade an der Verkaufsstelle zu einem der wenigen persönlichen Kontakte zwischen Museum und Besucher kommen kann, kommt der Beratungsqualität und der Freundlichkeit des Shoppersonals besondere Bedeutung zu.
- Viele Verkaufsstellen sind sehr zurückhaltend im Angebot bestimmter Serviceleistungen für den Shopkunden wie z.B. Zahlung per Kreditkarte, Versandmöglichkeiten. Da diese Leistungen wiederum sog. "Value Added Services" darstellen, die einen substantiellen 'Mehrwert' für den Kunden bedeuten können und damit Zufriedenheit und Bindung positiv verstärken können, liegen auch in der Gestaltung dieser Serviceleistungen bedeutsame Differenzierungspotentiale im Wettbewerb um die Gunst der Kunden.

Änderungswünsche seitens der Museumsleitung

- Die Museumsleitungen wurden befragt, welche Änderungswünsche sie für ihre Verkaufsstellen haben. Dabei sprachen viele Direktionen eine Vergrößerung bzw.

räumliche Erweiterung des Shops (u.U. unter Veränderung der Lage) sowie eine veränderte Ladengestaltung und Präsentation an. Auch in der Gestaltung des Angebots, in der Verbreiterung oder Verbesserung des Sortiments liegen für viele Museumsleitungen Verbesserungspotentiale.

Gründe für eine Entscheidung gegen den Shop

- Letztendlich wurden auch diejenigen Museen, die sich gegen den Betrieb einer Verkaufsstelle entschieden haben, nach ihren Gründen befragt. In den meisten Fällen scheidet das Vorhaben am Platzmangel, da diese Museen für zu klein befunden werden, um eine Verkaufsstelle einzurichten. Auch bemerkten einige Museen, dass grundsätzlich kein Bedarf oder Interesse am Shop besteht, wobei diese Haltung wohl die Sicht der Museumsleitung, aber nicht unbedingt die Sicht der Besucher spiegeln dürfte. Des Weiteren gaben einige Museen finanzielle oder personelle Hindernisse als Grund für eine Entscheidung gegen den Shop an.

Mit der Einrichtung von professionell geführten Verkaufsstellen eröffnet sich jedem Museum eine besondere Chance, mit dem Besucher des Museums in Kontakt zu treten, seine Zufriedenheit mit dem bestehenden Angebot zu erhöhen, sein Wissen um die Museumsinhalte zu vertiefen und seine Bindung an das Museum zu stärken. Darüber hinaus stellt die Verkaufsstelle eine Möglichkeit dar, auch Nichtbesuchern die Angebote des Museums ein wenig näher zu bringen und sie damit zu einem Besuch zu motivieren. Bedeutsam für die erfolgreiche Gestaltung einer Verkaufsstelle ist die sorgfältige Zusammenstellung eines Sortiments, das sich in Qualität, Originalität und Aktualität von anderen, vergleichbaren Produktangeboten abheben sollte und welches die besondere inhaltliche Beziehung zum Museumsinhalt und die zeitliche Kopplung an den Museumsbesuch als emotionales Erlebnis als seinen Wettbewerbsvorteil zu nutzen weiß. Die Einrichtung von Museumsshops als Zentren der gelebten Besucherorientierung entspricht dem Verständnis des modernen Museumsmarketing: Den Museen eröffnet sich damit eine weitere Möglichkeit zur Abkehr von einer Innenzentrierung, die vor allem die selbstzweckhafte Aufgabenerfüllung in den Vordergrund rückt, hin zu einer dauerhaften Hinwendung zum Besucher.

Tabellarischer Anhang zur Bestandsaufnahme

Tab. A-1: Rückläufe insgesamt, bezogen auf Museen

		Museum		kein Rücklauf	Shop gesamt
	Status	ausgefüllt zurückgeschickt	nicht ausgefüllt zurückgeschickt		
Shop	ausgefüllt zurückgeschickt	307	2	24	333
	nicht ausgefüllt zurückgeschickt	43	50	6	99
	kein Rücklauf	90	38	586	714
	Museum gesamt	440	90	616	1.146

Tab. A-2: Rücklauf insgesamt, bezogen auf Fragebögen

		Museum (Summe=541)		kein Rücklauf	Shop gesamt
	Status	ausgefüllt zurückgeschickt	nicht ausgefüllt zurückgeschickt		
Shop (Summe=435)	ausgefüllt zurückgeschickt	310	2	24	336
	nicht ausgefüllt zurückgeschickt	43	50	6	99
	kein Rücklauf	98	38	k.A.	k.A.
	Museum gesamt	451	90	k.A.	k.A.

Tab. A-3: Absolute Rückläufe Fragebogen "Museumsleitung" (inkl. nicht verwertbare)

	Rücklauf	% vom Rücklauf	Anzahl angeschriebene Museen	% von angeschriebenen Museen
Kunstmuseen	314	59,2	669	46,9
Historische Museen	175	33,0	408	42,9
Sammelmuseen mit kompl. Best.	20	3,8	31	64,5
Mehrere Museen in einem Kompl.	9	1,7	19	47,4
Ausstellungshäuser	12	2,3	19	63,2
Gesamt	530	100,0	1.146	46,2

Tab. A-4: Absolute Rückläufe Fragebogen "Shopleitung" (inkl. nicht verwertbare)

	Häufigkeit	% vom Rücklauf	Anzahl angeschriebene Museen	% von angeschriebenen Museen
Kunstmuseen	258	59,7	669	38,6
Historische Museen	138	31,9	408	33,8
Sammelmuseen mit kompl. Best.	21	4,9	31	67,7
Mehrere Museen in einem Kompl.	7	1,6	19	36,8
Ausstellungshäuser	8	1,9	19	42,1
Gesamt	432	100,0	1.146	37,7

Quellenangaben und weiterführende Literatur

Anheier, H. K. / Toepler, Stefan (1996): Kommerzialisierungstendenzen amerikanischer Museen, in: Wiese, G. u. R. (Hrsg.): Die Finanzen des Museums, Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Bd. 25, Ehestorf 1996, S. 155-170

Brockmeyer, H.-J. (1999): Der vereinsbetriebene Museumsshop, in: Compania Media (Hrsg.): Der Museumsshop: Positionen – Strategien – Sortimente; ein Praxisführer, Bielefeld 1999, S. 46-59

Compania Media (Hrsg.) (1999): Der Museumsshop: Positionen – Strategien – Sortimente; ein Praxisführer, Bielefeld 1999

Dauschek, Anja (2001): Museumsmanagement – Amerikanische Strategien in der deutschen Diskussion, Rosengarten-Ehestorf 2001

Flagge, I. / Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) (1994): Haus der Geschichte. Die Architektur des neuen Museums für Zeitgeschichte, Bergisch Gladbach 1994

Günter, B. (2001): Kulturmarketing, in: Tscheulin, Dieter K. / Helmig, Bernd (Hrsg.): Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten, Wiesbaden 2001, S. 332-349

Günter, B. (2000): Integration von Museumsshops in das Marketingkonzept von Museen, in: John, H. (Hrsg.): Shops und kommerzielle Warenangebote: publikumsorientierte Instrumente zur Steigerung der Museumsattraktivität, Bielefeld 2000, S. 69-78

Heinrichs, W. / Schäfer, H. (Hrsg.) (1999): Merchandising und Licensing in Kulturbetrieben. Ein Handbuch für Fach- und Führungskräfte, Stuttgart u.a. 1999, S. 21-74

Helm, S. / Klar, S. (1997): Besucherforschung und Museumspraxis, Schriften des Rheinischen Freilichtmuseums, Kommern, Nr. 57, München 1997

Hoffmeister, E. (1998): Museumsläden und Marketing, Köln 1998

Hütter, H. W. (2000): Merchandising als Bestandteil eines integrierten Museumskonzeptes, in: John, H. (Hrsg.): Shops und kommerzielle Warenangebote: publikumsorientierte Instrumente zur Steigerung der Museumsattraktivität, Bielefeld 2000, S. 15-30

Hütter, H. W. (1997): Kultur und Kommerz – Chance oder Widerspruch? in: Handbuch Kulturmanagement, Die Kunst, Kultur zu ermöglichen, Stuttgart 1997, F 2.7, 1-30

Institut für Museumskunde (2002): Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2001, Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Heft 55, Berlin 2002

Institut für Museumskunde (1996): Eintrittspreise von Museen und Ausgabeverhalten der Museumsbesucher – Ein Gemeinschaftsgutachten des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung und des Instituts für Museumskunde, Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Heft 46, Berlin 1996

International Committee of Museums (ICOM) (2001): Code of Ethics for Museums, 2001, autorisierte deutschsprachige Fassung vom Mai 2003

John, H. (Hrsg.) (2000): Shops und kommerzielle Warenangebote: publikumsorientierte Instrumente zur Steigerung der Museumsattraktivität, Bielefeld 2000

Kotler, N. / Kotler, P. (1998): Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources, San Francisco 1998

Laakmann, K. (1996): Value-Added Services – Ausgestaltungsformen und Wirkungen, in: Meyer, A. (Hrsg.): Grundsatzfragen und Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1996, S. 125-156

Mc Lean, F. C. (1994): Marketing in museums: a contextual analysis, in: Moore, Kevin (Hrsg.): Museum Management, London / New York 1994, S. 232-248

Meffert, H. (2000): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. A., Wiesbaden 2000

Mikus, A. (2000): Beispielhafte Konzepte für museumseigene Publikationen, Produkte, deren Vertrieb und Vertriebspartner. Ein internationaler Vergleich, Neubearbeitung 2000, Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Heft 51, Berlin 2000

Müller-Hagedorn, L. (2002): Handelsmarketing, 3. A., Stuttgart 2002

Müller-Hagedorn, L. / Feld, C. (2000): Kulturmarketing, 2. A., Hagen 2000

Opaschowski, H. W. (1995): Freizeitökonomie. Marketing von Erlebniswelten, Opladen 1995

Rauterberg, H. (1999): Dienstleister der Lustgesellschaft oder warum Rembrandt plötzlich einen Kommunikationsdesigner braucht, in: Comperia Media (Hrsg.): Der Museumsshop: Positionen – Strategien – Sortimente; ein Praxisführer, Bielefeld 1999, S. 15-21

Schaper, H. (1999): Museumsshops im internationalen Vergleich, in: Comperia Media (Hrsg.): Der Museumsshop: Positionen – Strategien – Sortimente; ein Praxisführer, Bielefeld 1999, S. 61-68

Schuck-Wersig, P. / Wersig, G. (1992): Museen und Marketing in Europa - Großstädtische Museen zwischen Administration und Markt, Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Heft 37, Berlin 1992

Stratthaus, G. (2000): Das Finanzamt und die gemeinnützigen Vereine, (Informationsbroschüre des Finanzministers Baden-Württemberg), Stuttgart 2000

Fragebogen bitte zurücksenden an:

Institut für Museumskunde
Museumsshops
In der Halde 1

14195 Berlin

FRAGEBOGEN MUSEUMSLEITUNG

Sehr geehrte Damen und Herren,

die folgenden Fragen beziehen sich im weitesten Sinne auf die Verkaufsstelle bzw. den Museumsshop in Ihrem Hause. Bitte machen Sie Ihre Angaben durch Ankreuzen oder Ausfüllen.

Falls mehr als eine Verkaufsstelle vorliegen sollte, möchten wir Sie bitten, den Fragebogen zu kopieren und für jede Verkaufsstelle einen Bogen zu beantworten.

Vielen Dank!

Allgemeine Angaben zum Shop**1 Wie viele Verkaufsstellen gibt es in Ihrem Museum?**

- Eine
 Zwei
 Mehr als zwei: _____ (Anzahl)
 Keine (bitte weiter mit Frage 19)

2 Wann wurde die Verkaufsstelle eröffnet?

- vor 1995
 1995-1999
 seit 2000

3 Welchem Erscheinungsbild kommt Ihre Verkaufsstelle am nächsten?

- Kiosk (Freistehende Verkaufspavillons oder -stände mit Schalter oder ähnlicher Öffnung, evtl. auch mit Kasse)
 Verkaufstheke (Längere Verkaufstische, evtl. ergänzt um Postkarten-, Plakat- und Bücherstände, evtl. auch mit Kasse)

(Fortsetzung oben rechts)

Platz für das Etikett

- Verkaufsbereich (Nicht separat abschließbarer Raum, evtl. durch Trennwände abgetrennt)
 Laden (Abschließbarer Verkaufsraum)
 Andere: _____

4 Wo liegt Ihre Verkaufsstelle?

- Im Eingangsbereich / Ausgangsbereich des Museums
 Im Ausstellungsbereich des Museums
 Im Gebäude, aber außerhalb des Ausstellungsbereiches (z.B. UG)
 Außerhalb des Museumsgebäudes

Betriebskonzept**5 Welches Betreiberkonzept ist für die Verkaufsstelle gewählt worden?**

- Eigenbetrieb des Museums
 Betrieb durch trügereigene GmbH
 Betrieb durch externen Pächter / Dienstleister
 Betrieb durch den Förderverein / Freundeskreis
 Sonstige: _____

Falls der Betrieb über einen Pächter läuft: Welche Art der Pacht wird entrichtet?

- Umsatzpacht
 Festpacht / Monat o. Jahr
 Sonstige: _____

6 Wer stellt die Ausstattung für die Verkaufsstelle und ist für das Mobiliar verantwortlich?

- Museum
 Shopbetreiber
 Mischform Museum / Shopbetreiber
 Sonstige: _____

7 Wie bewerten Sie Ihre Erfahrung mit dem Betriebskonzept für den Museumsshop?

Negativ	Eher negativ	Teils/teils	Eher positiv	Positiv
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-2	-1	0	+1	+2

Bitte begründen Sie kurz Ihre Bewertung:

Motive für die Errichtung und den Betrieb der Verkaufsstelle

8 Welche der nachfolgenden Überlegungen waren bzw. sind Ihnen im Zusammenhang mit dem Betrieb des Shops besonders wichtig? (Mehrfachnennungen möglich)

- Erfüllung der Vorgaben des Museumsträgers
- Wirtschaftliche Notwendigkeit
- Chance für die Erzielung zusätzlicher Einnahmen
- Möglichkeit der Präsentation von Eigenprodukten des Hauses
- Service für die Besucher
- Information und Bildung „zum Mitnehmen“
- Möglichkeit, das Museum bekannter zu machen
- Museumsshops sind heute Standard
- Shop als Aushängeschild des Museums
- Sonstiges: _____

9 Bitte geben Sie die drei positivsten Ergebnisse an, die mit dem Betrieb des Museumsshops verbunden sind. (Reihenfolge nach Wichtigkeit)

1. _____

2. _____

3. _____

10 Was sind für das Museum die drei größten Probleme, die mit Betrieb der Verkaufsstelle verbunden sind? (Reihenfolge nach Wichtigkeit)

1. _____

2. _____

3. _____

11 Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

a. Besucherorientierung ist eine der zentralen Herausforderungen für unser Museum.

Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 2	- 1	0	+1	+2

b. Mit der Einrichtung von Museumsshops versucht das Museum vor allem zusätzliche Einnahmen zu erzielen.

Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 2	- 1	0	+1	+2

c. In einem besucherorientierten Museum stellt der Shop eine wichtige Leistung für den Besucher dar.

Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 2	- 1	0	+1	+2

d. Die finanziellen Möglichkeiten des Museums behindern uns bei der Verwirklichung der Ziele unseres Museums.

Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 2	- 1	0	+1	+2

e. Der Museumsshop trägt dazu bei, ein positives Image des Museums zu transportieren.

Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 2	- 1	0	+1	+2

f. Mit der Einrichtung des Museumsshops entspricht das Museum zuallererst dem Ziel einer verstärkten Besucherorientierung.

Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 2	- 1	0	+1	+2

g. In einem Museum hat die Erfüllung wissenschaftlicher Aufgaben Vorrang vor der Berücksichtigung der Besucherinteressen.

Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	/	Trifft eher zu	Trifft zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-2	-1	0		+1	+2

h. Der Museumsshop beeinträchtigt das Image des Museums.

Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	/	Trifft eher zu	Trifft zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-2	-1	0		+1	+2

i. In unserem Museum könnte noch viel mehr für den Besucher getan werden, wenn wir weniger finanzielle und personelle Engpässe hätten.

Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	/	Trifft eher zu	Trifft zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-2	-1	0		+1	+2

j. Mit Rücksicht auf die derzeit geltenden steuerlichen Bedingungen beschränken wir uns im Angebot unseres Museumsshops.

Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	/	Trifft eher zu	Trifft zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-2	-1	0		+1	+2

Produkte / Sortiment

12 Die folgende Frage bezieht sich auf die Eigenprodukte des Museums. Bitte schätzen Sie, wie sich Ihre Eigenprodukte aus den folgenden Artikelgruppen zusammensetzen: (Stückzahlen in Prozent)

- ___ % Kataloge
- ___ % Museumsführer
- ___ % (Weitere) Wissensch. Publikationen
- ___ % Sonderpublikationen (z.B. für Kinder)
- ___ % Postkarten
- ___ % Reproduktionen & Replikat
- ___ % Sonstige: _____
- ___ % Sonstige: _____

13 Wie ist die Verkaufsstelle in die Öffentlichkeitsarbeit des Museums eingebunden? (Mehrfachnennungen möglich)

- Hinweis auf die Verkaufsstelle auf Internetseite
- Hinweis in Broschüren/Museumsführer/Katalog
- PR-Aktionen werden mit Shop abgestimmt
- Hinweis auf Plakaten

(Fortsetzung oben rechts)

Sonstige: _____

Eher nicht eingebunden

14 Erhalten die Mitarbeiter an der Verkaufsstelle in der Regel ein Training zu Museums- und Ausstellungsinhalten?

- Ja
- Kaum
- Nein
- Weiß nicht

15 Wer darf über die Einnahmen der Verkaufsstelle verfügen? (Mehrfachnennungen möglich)

- Museum / Direktion
- Träger des Museums
- Pächter / Shopbetreiber
- Sonstige: _____

16 Wenn das Museum über die Einnahmen verfügen darf, wofür werden sie überwiegend verwendet? (Mehrfachnennungen möglich)

- Realisierung von Ausstellungen
- Neuerwerbungen von Sammlungsgegenständen
- Restaurierungen
- Erweiterung der Produktpalette im Shop
- Katalogerstellung
- Entwicklung von Eigenprodukten des Museums
- Gehen allgemein in den Etat/Haushalt ein
- Sonstige: _____

17 Durchquert der Besucher den Museumsshop bei einem Museumsbesuch...

- ... zwangsläufig?
- ... wahlweise?

18 Falls der Museumsshop in den Ausstellungsbereich integriert ist, kann der Besucher den Shop auch besuchen, ohne Eintritt für das Museum zu bezahlen?

- Ja
- Nein
- Museumsshop ist separat zugänglich.

Bitte weiter mit Frage 20.

19 Falls kein Shop besteht: Warum gibt es (noch) keine Verkaufsstelle in Ihrem Museum?

Allgemeine Angaben**20 Rahmendaten zu Ihrem Museum**

Ausstellungsfläche: ca. _____ qm
 Mitarbeiter (2001): ca. _____ Mitarbeiter
 Besuche (2001): ca. _____ Besuche

21 In welcher Rechtsform wird das Museum geführt?

- Regiebetrieb der öffentlichen Verwaltung*
 Eigenbetrieb der öffentlichen Verwaltung**
 Körperschaften öffentlichen Rechts (z.B. Anstalt, Stiftung usw.)
 Privatrechtliche Stiftung
 GmbH
 Verein
 Sonstige: _____

* voll integrierter Bestandteil der Verwaltung

** Bestandteil d. Verw., aber organisatorisch abgesetzt

22 In welcher Trägerschaft befindet sich das Museum?

- Öffentlich-rechtliche Trägerschaft
 Privatrechtliche Trägerschaft
 Mischform öffentlich-rechtl. / privatrechtl.

23 Empfinden Sie die folgenden Aspekte als besonderes Hindernis für die Zielerreichung in Ihrem Museum generell?

a. Fehlende finanzielle Ressourcen

- Ja
 Nein
 Weiß nicht

b. Mangelnde wissenschaftliche Ressourcen (z.B. Fachpersonal)

- Ja
 Nein
 Weiß nicht

c. Fehlendes Management-Know-how

- Ja
 Nein
 Weiß nicht

d. Abschwächung des Besucherinteresses

- Ja
 Nein
 Weiß nicht

e. Mangelndes Interesse der allgemeinen Öffentlichkeit an der Museumsarbeit

- Ja
 Nein
 Weiß nicht

f. Sonstige Aspekte, die Sie als Hindernis für die Zielerreichung in Ihrem Museum empfinden:

24 Was sollte in Ihrer Verkaufsstelle geändert werden?

Vielen Dank für das Ausfüllen und Rücksenden des Fragebogens – Ihre Mitarbeit ist sehr wichtig für uns und für das Museumswesen.

Wir möchten Sie an dieser Stelle darauf hinweisen, daß die Ergebnisse **ausschließlich** in aggregierter Form weiterverwertet werden. Nach Fertigstellung der Studie erhalten Sie ein Exemplar der Publikation, in der die wichtigsten Ergebnisse in kommentierter Form enthalten sein werden.

Fragebogen bitte zurücksenden an:

Institut für Museumskunde
Museumsshops
In der Halde 1

14195 Berlin

FRAGEBOGEN SHOPLEITUNG

Sehr geehrte Damen und Herren,

die folgenden Fragen beziehen sich im weitesten Sinne auf Ihre Verkaufsstelle bzw. Ihren Museumsshop. Bitte machen Sie Ihre Angaben durch Ankreuzen oder Ausfüllen.

Falls mehr als eine Verkaufsstelle am Museum vorliegen sollte, wären wir Ihnen sehr dankbar, wenn Sie den Fragebogen kopieren und für jede Verkaufsstelle Angaben machen würden.

Vielen Dank!

Allgemeine Angaben zum Shop**1 Wie groß (qm) ist Ihre Verkaufsstelle insgesamt?**

- bis 20 qm
 21-40 qm
 41-60 qm
 61-90 qm
 91-120 qm
 über 120 qm

2 Wie groß ist das Lager für Ihre Verkaufsstelle?

- bis 20 qm
 21-40 qm
 41-60 qm
 61-80 qm
 über 80 qm
 Kein Lager vorhanden

3 Wo liegt das Lager?

- Innerhalb des Museumsgebäudes
 Außerhalb des Museumsgebäudes

Platz für das Etikett

Produkte / Sortiment**4 Bitte schätzen Sie den mengenmäßigen Anteil der folgenden Warengruppen in Ihrem Sortiment: (Stückzahlen in Prozent)**

- ___ % Bücher
 ___ % Kataloge & Museumsführer
 ___ % Graphik-Angebote (Plakate, Poster)
 ___ % Postkarten
 ___ % Andere Printmedien
 ___ % Reproduktionen & Replikate
 ___ % CD / CD-ROM
 ___ % DVD / Video
 ___ % Malutensilien, Kindersortiment
 ___ % Geschenkartikel*
 ___ % Zusatzsortiment (Stadtpläne etc.)
 ___ % _____
 ___ % _____

* wie z.B. Bleistifte, Schlüsselanhänger, Aschenbecher etc.

5 Welchen Anteil haben Eigenprodukte des Museums im Verhältnis zu anderen Produkten an Ihrem Sortiment? (Stückzahlen in Prozent)

- ___ % Eigenprodukte des Museums
 ___ % Sonstige Produkte

6 Bitte ordnen Sie die folgenden Warengruppen nach ihrem Anteil am Umsatz: (1= größter Anteil, 11= geringster Anteil)

- ___ Bücher
 ___ Kataloge & Museumsführer
 ___ Graphik-Angebote (Plakate, Poster)
 ___ Postkarten
 ___ Andere Printmedien
 ___ Reproduktionen & Replikate
 ___ CD / CD-ROM
 ___ DVD / Video
 ___ Malutensilien, Kindersortiment
 ___ Geschenkartikel*
 ___ Zusatzsortiment (Stadtpläne etc.)
 ___ _____
 ___ _____

* wie z.B. Bleistifte, Schlüsselanhänger, Aschenbecher etc.

7 Auf welche Zielgruppen stimmen Sie Ihr Sortiment ab? (Mehrfachnennungen möglich)

- Kinder- und Jugendliche
- Touristen und fremdsprachige Museumsbesucher
- Ortsansässige / Besucher aus dem Umland
- (Hobby-) Künstler
- Erwachsene Museumsbesucher (Einzelp.)
- Erwachsene Museumsbesucher (Gruppen)
- Sonstige: _____

- Keine Zielgruppenabstimmung

8 Wie stark ist die Struktur Ihres Sortiments abgestimmt auf die ständige Sammlung des Museums?

Überhaupt nicht Eher weniger Ein bißchen Eher stärker Sehr stark

0 1 2 3 4

----- ----- ----- -----

Keine ständige Sammlung vorhanden

9 Wie stark berücksichtigen Sie Wechselausstellungen des Museums in Ihrem Sortiment?

Überhaupt nicht Eher weniger Ein bißchen Eher stärker Sehr stark

0 1 2 3 4

----- ----- ----- -----

Keine Wechselausstellung vorhanden

Personal

10 Wie viele Mitarbeiter arbeiten durchschnittlich gleichzeitig an der Verkaufsstelle?

An ruhigen Tagen: _____ Personen
 An gut besuchten Tagen: _____ Personen

11 Ist das Personal festangestellt oder ehrenamtlich tätig? (Mehrfachnennungen möglich)

	Vollzeit	Teilzeit	Aushilfe
Festangestellt beim Museum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Festangestellt beim Shop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ehrenamtlich tätig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstiges: _____

Vertrieb / Internet

12 Hat Ihre Verkaufsstelle einen Internetauftritt? (Mehrfachnennungen möglich)

- Ja, eigenständiger Auftritt
- Ja, eigenständige Seite auf den Internetseiten des Museums
- Ja, Hinweis auf den Internetseiten des Museums
- Nein

13 Bieten Sie einen Versandservice an?

- Ja, unentgeltlich
- Ja, gegen Entgelt
- Nein (bitte weiter mit Frage 21)

14 Welche Versandmöglichkeiten bieten Sie an? (Mehrfachnennungen möglich)

- Versand auf der Basis eines Print-Produktkatalogs
- Versand auf der Basis eines Online-Katalogs / Online-Shops
- Sonstige: _____

15 Wie wird der Versand Ihrer Erfahrung nach von den Kunden genutzt?

- Sehr häufig genutzt
- Häufig genutzt
- Manchmal genutzt
- Selten genutzt
- Überhaupt nicht genutzt

16 Falls zusätzlich zum Produktkatalog ein Online-Shop besteht: Konnten Sie seit der Einrichtung Bestellzunahmen verzeichnen?

- Ja, erheblich
- Ja, gering
- Nein, eher nicht

17 Falls Sie einen Online-Katalog/-Shop anbieten: Welche Möglichkeiten gibt es, aus dem Online-Katalog bzw. Online-Shop Artikel des Museumshops zu bestellen? (Mehrfachnennungen möglich)

- Direkt über das Internet (E-Mail, Online-Bestellformular)
- Über andere Kommunikationswege (Fax, Telefon, schriftliche Bestellung)

18 Falls ein Online-Shop besteht: Wie beurteilen Sie den zeitlichen Aufwand, den Sie für Programmierung, Installation und Pflege veranschlagen mußten / müssen?

Programmierung / Installation:

Ca. _____ Stunden

Weiß nicht

Pflege:

Ca. _____ Stunde(n) pro Woche

Weiß nicht

Kein zeitlicher Aufwand, weil extern vergeben

19 Falls ein Online-Shop besteht: Wie beurteilen Sie den finanziellen Aufwand, den Sie für Programmierung, Installation und Pflege veranschlagen mußten / müssen?

Programmierung / Installation:

Ca. _____ €

Weiß nicht

Pflege:

Ca. _____ € / Monat

Weiß nicht

Konditionen

20 Welche Zahlungsmöglichkeiten gibt es an Ihrer Verkaufsstelle? (Mehrfachnennungen möglich)

Barzahlung

EC-Karte

Kreditkarte

Sonstige: _____

21 Für wen gibt es Vergünstigungen oder Preisnachlässe bei Käufen im Museums-shop?

Fördervereinsmitglieder: _____ %

Das Museum: _____ %

Museumsmitarbeiter: _____ %

Mitarbeiter Verkaufsstelle: _____ %

„Vielbesucher“ Museum: _____ %

Besucher mit ArtCard o.ä.: _____ %

(Fortsetzung oben rechts)

Sonstige: _____: _____ %

Keine Vergünstigungen

Kennzahlen

22 Wie hoch beziffern Sie die Ausstattungskosten, die mit der Etablierung des Shops verbunden waren? (Ohne ersten Warenbestand)

Bis 5.000 €

Ca. 5.000 – 10.000 €

Ca. 10.000 – 20.000 €

Ca. 20.000 – 30.000 €

Über 30.000 €

Weiß nicht

23 Wieviel Gesamtumsatz hat Ihre Verkaufsstelle im letzten Jahr (2001) erreicht?

Ca. _____ €

24 Wie viele Kunden hatten Sie im letzten Jahr?

Ca. _____ Kunden

25 Wie viele Stunden war Ihre Verkaufsstelle im letzten Jahr (2001) pro Woche durchschnittlich geöffnet?

_____ Verkaufsstunden / Woche

26 Weichen die Öffnungszeiten des Shops von denen des Museums ab? (Mehrfachnennungen möglich)

Ja, Shop hat länger auf als das Museum

(bitte spezifizieren: _____)

_____)

Ja, Shop hat kürzer auf als das Museum

(bitte spezifizieren: _____)

_____)

Nein, Shop hat die gleichen Öffnungszeiten wie das Museum

Vielen Dank für das Ausfüllen und Rücksenden des Fragebogens – Ihre Mitarbeit ist sehr wichtig für uns und für das Museumswesen.

Wir möchten Sie an dieser Stelle darauf hinweisen, daß die Ergebnisse **ausschließlich** in aggregierter Form weiterverwertet werden. Nach Fertigstellung der Studie erhalten Sie ein Exemplar der Publikation, in der die wichtigsten Ergebnisse in kommentierter Form enthalten sein werden.

Veröffentlichungen aus dem Institut für Museumskunde

Zu beziehen durch: Institut für Museumskunde, In der Halde 1, 14195 Berlin (Dahlem), Tel.(0 30) 8 30 14 60,
Fax. (0 30) 8 30 15 04, e-mail: ifm@smb.spk-berlin.de

Vergriffene bzw. durch erweiterte Neuauflagen ersetzte Titel werden nicht mehr aufgeführt (Stand Juni 2004)

Materialien aus dem Institut für Museumskunde:

- Heft 6: Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1982. Berlin 1983 (25 S.)
- Heft 8: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1983. Berlin 1984 (25 S.)
- Heft 10: *Eintrittsgeld und Besuchsentwicklung an Museen* der Bundesrepublik Deutschland mit Berlin (West). Berlin 1984 (36 S.)
- Heft 14: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1984. Berlin 1985 (32 S.)
- Heft 16: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1985. Including an English Summary. Berlin 1986 (39 S.)
- Heft 17: *Gutachten zur Änderung der Öffnungszeiten* an den Staatlichen Museen Stiftung Preußischer Kulturbesitz. Erstellt von Hans-Joachim Klein. Berlin 1986 (77 S.)
- Heft 21: *Petra Schuck-Wersig, Martina Schneider und Gernot Wersig*, Wirksamkeit öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen für Museen und kulturelle Ausstellungen. Berlin 1993 (119 S.). ISSN 0931-7961 Heft 21
- Heft 22: *Traudel Weber, Annette Noschka, Texte im Technischen Museum*. Textformulierung und Gestaltung, Verständlichkeit, Testmöglichkeiten. Including an English Summary. Berlin 1988 (72 S.). ISSN 0931-7961 Heft 22
- Heft 23: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1987. Including an English Summary. Berlin 1988 (46 S.). ISSN 0931-7961 Heft 23
- Heft 24: *Carlos Saro und Christof Wolters, EDV-gestützte Bestandserschließung in kleinen und mittleren Museen*. Bericht zum Projekt "Kleine Museen" für den Zeitraum 1984-1987. Including an English Summary. Berlin 1988 (135 S.). ISSN 0931-7961 Heft 24
- Heft 28: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1988. Including an English Summary. Berlin 1989 (56 S.). ISSN 0931-7961 Heft 28
- Heft 30: *Jane Sunderland und Lenore Sarasan, Was muß man alles tun, um den Computer im Museum erfolgreich einzusetzen?* Mit einer Einleitung von Christof Wolters. Berlin 1989 (79 S.). ISSN 0931-7961 Heft 30
- Heft 31: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) mit Besucherzahlenangaben zu den Museen der (ehemaligen) DDR für das Jahr 1989. Berlin 1990 (64 S.). ISSN 0931-7961 Heft 31
- Heft 32: *Hans-Joachim Klein und Barbara Wüsthoff-Schäfer, Inszenierung an Museen und ihre Wirkung auf Besucher*. Karlsruhe 1990 (141 S.). ISSN 0931-7961 Heft 32
- Heft 33: *Christof Wolters, Wie muß man seine Daten formulieren bzw. strukturieren, damit ein Computer etwas Vernünftiges damit anfangen kann?* Berlin 1991 (133 S., 64 Abb.). ISSN 0931-7961 Heft 33
- Heft 34: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1990. Berlin 1991 (80 S.). ISSN 0931-7961 Heft 34
- Heft 35: *Sigrid Heinze, Andreas Ludwig, Geschichtsvermittlung und Ausstellungsplanung in Heimatmuseen – eine empirische Studie* in Berlin. Berlin 1992. (234 S.), ISSN 0931-7961 Heft 35
- Heft 36: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1991. Berlin 1992 (80 S.). ISSN 0931-7961 Heft 36
- Heft 37: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig, Museen und Marketing in Europa*. Großstädtische Museen zwischen Administration und Markt. Berlin 1992 (146 S.). ISSN 0931-7961 Heft 37
- Heft 38: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1992. Berlin 1993 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 38
- Heft 39: *Bibliographie-Report 1993 zu Museologie, Museumspädagogik und Museumsdidaktik und Besucherforschung*. Berlin 1993 (280 S.). ISSN 0931-7961 Heft 39
- Heft 40: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1993. Berlin 1994 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 40
- Heft 41: *Monika Hagedorn-Saupe, Annette Noschka-Roos, Museumspädagogik in Zahlen*, Erhebungsjahr 1993, Berlin 1994 (112 S.). ISSN 0931-7961 Heft 41
- Heft 42: *Alexander Geschke, Nutzung elektronischer Bilder im Museum*, Berlin 1995. ISSN 0931-7961 Heft 42
- Heft 43: *Erhebung der Besuchszahlen* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1994. Berlin 1995 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 43
- Heft 44: *Annette Noschka-Roos, Referierende Bibliographie zur Besucherforschung*, Berlin 1996 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 44
- Heft 45: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1995. Berlin 1996 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 45
- Heft 46: *Eintrittspreise von Museen und Ausgabeverhalten von Museumsbesuchern*, Berlin 1996 (145 S.). ISSN 0931-7961 Heft 46
- Heft 47: *Anne Claudel, Bibliographie zum Einsatz des Computers bei Sammlungsmanagement und -dokumentation*. Berlin 1997 (88 S.). ISSN 0931-7961 Heft 47
- Heft 48: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1996. Berlin 1997 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 48
- Heft 49: *Angelika Costa, Mary Copple, Sebastian Fehrenbach, Bernhard Graf, Besucherreaktionen zum Katalogverkauf in Ausstellungen*, Beispielfall: Sonderausstellung "Exil – Flucht und Emigration europäischer Künstler 1933 - 1945", Berlin 1998 (103 S.). ISSN 0931-7961 Heft 49
- Heft 50: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1997. Berlin 1998 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 50
- Heft 51: *Anne Mikus, Beispielhafte Konzepte für Museumseigene Publikationen, Produkte, deren Vertrieb und Vertriebspartner*, Kurzfassung einer Studie der Staatlichen Museen zu Berlin Preußischer Kulturbesitz. 2. Aufl. Berlin 2000 (100 S.). ISSN 0931-7961 Heft 51
- Heft 52: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1998. Berlin 1999 (100 S.). ISSN 0931-7961 Heft 52
- Heft 53: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1999. Berlin 2000 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 53
- Heft 54: *Statistische Gesamterhebung* an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2000. Berlin 2001 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 54

Heft 55: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2001*. Berlin 2002 (104 S.). ISSN 0931-7961 Heft 55

Heft 56: Monika Hagedorn-Saupe, Henry Kleinke, Anett Meineke, Sabine Thänert, *Lange Nacht der Museen – eine empirische Untersuchung in Berlin*, Berlin 2003 (100 S.). ISSN 0931-7961 Heft 56

Heft 57: *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2002*. Berlin 2002 (96 S.). ISSN 0931-7961 Heft 57

Mitteilungen und Berichte aus dem Institut für Museumskunde

Nr. 1: *Christof Wolters, Computereinsatz im Museum: Normen und Standards und ihr Preis*. Berlin 1994 (38 S.)

Nr. 2: *Jochem Schmitt, Rechtsfragen des Volontariats*, Gutachten, erstattet im Auftrag der Stiftung Preußischer Kulturbesitz Berlin 1994 (24 S.)

Nr. 3: *Organisation und Kosten des Computereinsatzes bei Inventarisierung und Katalogisierung*, Workshop im Konrad-Zuse-Zentrum für Informationstechnik Berlin 18.-19. Oktober 1994, Berlin 1997 (48 S.)

Nr. 4: *Das Institut für Museumskunde der Staatlichen Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz, Kurzdarstellung der Arbeit*, Berlin 1995 (20 S.)

Nr. 5: *Monika Löcken, Wissenschaftliche Volontariate an den Museen in der Bundesrepublik Deutschland*, Berlin 1996 (30 S.)

Nr. 6: *Hans-H. Clemens, Christof Wolters, Sammeln, Erforschen, Bewahren und Vermitteln. – Das Sammlungsmanagement auf dem Weg vom Papier zum Computer*, Berlin 1996 (75 S.)

Nr. 7: *Zusammenstellung von Eintrittspreisregelungen und Öffnungszeiten ausgewählter Museen in westeuropäischen Großstädten*, Berlin 1996 (48 S.)

Nr. 8: *Workshop zum Sammlungsmanagement*, Berlin 29.10.1996: *Friedrich Waidacher, Vom redlichen Umgang mit Dingen – Sammlungsmanagement im System musealer Aufgaben und Ziele*, Berlin 1997 (24 S.)

Nr. 9: *Réunion des organisateurs des grandes expositions, Empfehlungen für die Organisation großer Ausstellungen*, Berlin 1996 (34 S.)

Nr. 10: *Regine Scheffel, Positionspapier zu Tätigkeitsbereich und Berufsbild in der Museumsdokumentation*, Berlin 1997 (48 S.)

Nr. 11: *Monika Hagedorn-Saupe, Andrea Prehn, Mögliche Veränderungen der Öffnungszeiten der Staatlichen Museen zu Berlin. Eine Besucherbefragung*, Berlin 1997 (39 S.)

Nr. 13: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig, Andrea Prehn, Multimedia-Anwendungen in Museen*, Berlin 1998 (198 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 13

Nr. 14: *Kunstmuseen und Urheberrecht in der Informationsgesellschaft*, Dokumentation einer Arbeitstagung der VG Bild-Kunst, des Instituts für Museumskunde der Staatlichen Museen zu Berlin-PK und der Kulturstiftung der Länder am 12. Juni 1998, Berlin 1999 (90 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 14

Nr. 15: *Friedrich Waidacher, Museologische Grundlagen der Objektdokumentation*, Berlin 1999 (24 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 15

Nr. 16: *Museumsberatung als Beruf?, Berliner Herbsttreffen zur Museumsdokumentation, Workshop am 27. Oktober 1998, Jim Blackaby, Richard Light, John Will*, Berlin 2000 (50 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 15

Nr. 17: *Annett Rymarcewicz, Gesundheitsaufklärung in Ausstellungen – ein Besucherforschungsprojekt am Deutschen Hygiene-Museum, Dresden*, Berlin 1999 (35 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 17

Nr. 19: *W. Eckehart Spengler, Thesaurus zu Ackerbaugerät, Feldbestellung – Landwirtschaftliche Transport- und Nutzfahrzeuge – Werkzeuge (Holzbearbeitung)*, 2. unveränderte Auflage, Berlin 2000 (92 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 19

Nr. 20: *Museumspädagogik in technischen Museen - Dokumentation des 1. Symposiums 14. bis 17. Juni 1999 in Berlin*. Berlin 2000 (74 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 20

Nr. 21: *Steffen Krestin, Impressionen einer internationalen Tagung – CIDOC 1997 in Nürnberg*, Berlin 2000 (52 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 21

Nr. 22: *Vorabdruck aus Heft 22, Ulrich Lange, Dokumentation aus der Sicht des Trainers, Workshop Berlin 30.10.2000*, Berlin 25/10/2000, ISSN 1436-4166 Nr. 22

Nr. 23: *Akustische Führungen in Museen und Ausstellungen. Bericht zur Fachtagung im Filmmuseum Berlin 2001*, Berlin 2002 ((80 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 23

Nr. 24: *Museumspädagogik in technischen Museen. Dokumentation des 2. Symposiums 1. bis 2. Oktober 2000 in Mannheim*, Berlin 2002, (44 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 24

Nr. 25: *Methodische Anregungen zu Umweltausstellungen, Beiträge aus der Veranstaltung der Alfred Toepfer Akademie für Naturschutz (NNA)*, (67 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 25

Nr. 26: *Science Center, Technikmuseum, Öffentlichkeit, Workshop »Public Understanding of Science« II, 3. Symposium »Museumspädagogik in technischen Museen«, vom 9. bis 12. September 2001 im Deutschen Museum, München*, (84 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 26

Nr. 27: *Isabel Hornemann*, ISSN 1436-4166 Nr. 27

Nr. 28: *Hans Walter Hütter, Sophie Schulenburg, Museumshops - ein Marketinginstrument von Museen*, (121 S.) ISSN 1436-4166 Nr. 28

Nr. 29: *Anne-Katrin Wienick, Kultursponsoring – eine Untersuchung zur Zusammenarbeit von Berliner Museen und Unternehmen*, Berlin 2004, (153 S.), ISSN 1436-4166 Nr. 29

Berliner Schriften zur Museumskunde

Bei Bezug über das Institut für Museumskunde (Bestellkarte) räumen die Verlage einen Rabatt ein.

Band 1–8 zu beziehen über: Gebr. Mann Verlag, Berlin

Bd. 1: *Günter S. Hilbert, Sammlungsgut in Sicherheit*.

3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 2002, ISBN 3-7861-2348-9

Bd. 2: *Hans-Joachim Klein und Monika Bachmayr, Museum und Öffentlichkeit. Fakten und Daten – Motive und Barrieren*. Berlin 1981.

ISBN 3-7861-1276-2

Bd. 4: *Bernhard Graf und Heiner Treinen, Besucher im Technischen Museum. Zum Besucherverhalten im Deutschen Museum München*. Berlin 1983.

ISBN 3-7861-1378-5

Zu beziehen über den Verlag Leske + Budrich, Leverkusen:

Bd. 10: *Andreas Grote (Hrsg.), Macrocosmos in Microcosmo. Die Welt in der Stube, Zur Geschichte des Sammelns 1450 bis 1800*. Opladen 1994.

ISBN 3-8100-1048-0

Bd. 11: *Annette Noschka-Roos, Besucherforschung und Didaktik. Ein museumspädagogisches Plädoyer*. Opladen 1994. ISBN 3-8100-1049-9

- Bd. 12: *Anne Mikus, Firmenmuseen in der Bundesrepublik, Schnittstelle zwischen Kultur und Wirtschaft.* Opladen 1997. ISBN 3-8100-1486-9
- Bd. 14: *Ralf-Dirk Hennings, Petra Schuck-Wersig, Horst Völz, Gernot Wersig, Digitalisierte Bilder im Museum, Technische Tendenzen und organisatorisches Umfeld.* Opladen 1996. ISBN 3-8100-1483-4
- Bd. 15: *Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig, Museumsmarketing in den USA, Neue Tendenzen und Erscheinungsformen.* Opladen 1999. ISBN 3-8100-2078-8
- Bd. 16: *Gabriele König, Kinder- und Jugendmuseen. Genese und Entwicklung einer Museumsgattung. Impulse für besucherorientierte Museumskonzepte.* Opladen 2002. ISBN 3-8100-3299-9
- Bd. 17: *Kurt Winkler, Museum und Avantgarde, 2002.* ISBN 3-8100-3504-1

Handbuch des Museumsrechts (Einzelbände):

- Bd. 1: *Irmgard Küfner-Schmitt, Arbeitsrecht.* Opladen 1993. ISBN 3-8100-1018-9
- Bd. 2: *Christian Armbrüster, Privatversicherungsrecht.* Opladen 1993. ISBN 3-8100-1008-1
- Bd. 3: *Jochen Laufersweiler, Andreas Schmidt-Rögnitz, Der Erwerb von Museumsgut.* Opladen 1994. ISBN 3-8100-1080-4
- Bd. 4: *Rudolf Streinz, Internationaler Schutz von Museumsgut.* Opladen 1998. ISBN 3-8100-1174-6
- Bd. 5: *Gabriele Köhler-Fleischmann, Sozialrecht.* Opladen 1994. ISBN 3-8100-1180-0
- Bd. 6: *Gerhard Pfennig, Digitale Bildverarbeitung und Urheberrecht. Eine Einführung in die Museumspraxis.* Opladen 1998. ISBN 3-8100-2060-5
- Bd. 7: *Wilhelm Mößle (Hrsg.), Öffentliches Recht.* Opladen 1998. ISBN 3-8100-2061-3
- Bd. 8: *Irmgard Küfner-Schmitt, Michael Kulka, Rechtliche Grundlagen der Privatisierung von Dienstleistungen im Museum.* Opladen 1998. ISBN 3-8100-2071-0
- Bd. 10: *Rudolf Gärtner, Versicherungsfragen im Museumsbereich.* Opladen 2002. ISBN 3-8100-3506-8