

**Aus:**

PETER LEIMGRUBER, HARTMUT JOHN

## **Museumsshop-Management**

Einnahmen, Marketing und kulturelle Vermittlung  
wirkungsvoll steuern. Ein Praxis-Guide

Februar 2011, 348 Seiten, kart., inkl. Begleit-CD-ROM, 35,80 €, ISBN 978-3-8376-1296-7

Im Zentrum dieses Praxis-Guides steht die systematische Vermittlung des betriebswirtschaftlichen Know-hows, das unverzichtbar ist für ein professionelles Produktangebot und die profitable Führung von Museumsshops. Auch andere wichtige Themen – z.B. Shop-Gestaltung, effektive Promotionsmaßnahmen oder Fragen zur Organisations-, Rechts- und Betriebsform – werden nicht vernachlässigt.

Die Leser/-innen lernen u.a., die aktuellen Leistungsstärken und -schwächen eines Shop-Angebots anhand aussagekräftiger Vergleichsgrößen einzuschätzen, Optimierungsfelder (wie Sortiment, Preise, Erscheinungsbild oder Service) genau zu durchleuchten und strategische Alternativen wie konzeptionelle Neuausrichtung oder Erweiterung (z.B. Online-Museumsshop) in den Planungshorizont einzubeziehen.

Dem Buch beigelegt ist eine CD-ROM mit Checklisten, Mustervorlagen und Tools.

**Peter Leimgruber** (Dr.), Inhaber von Leimgruber + Partner Management Consultants (Herrsching/München), ist seit 25 Jahren als Managementberater tätig.

**Hartmut John** (Dr. phil.), freiberuflicher Kulturberater, war bis 2009 Leiter der Abt. Museumsberatung und des Fortbildungszentrums Abtei Brauweiler im Rheinischen Archiv- und Museumsamt des Landesverbands Rheinland.

Weitere Informationen und Bestellung unter:

[www.transcript-verlag.de/ts1296/ts1296.php](http://www.transcript-verlag.de/ts1296/ts1296.php)

# INHALT

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	8
<b>Vorwort</b> .....	11
<b>1 Museumsshops reloaded – Professionelle Einzelhandelsunternehmen als Leistungstreiber im Museum</b> .....	15
<b>2 Der Museumsshop als integraler Bestandteil des Museums</b> .....	29
2.1 Rolle und Ausrichtung des Museumsshops .....	30
2.2 Strategische Grundlagen des Museumsshops .....	35
2.3 Leitbild, Mission und Vision des Museumsshops .....	38
2.4 Museumsshop-Konzept, -Strategien und -Ziele .....	41
2.5 Profilierung des Museumsshops .....	45
<b>3 Museumsshop-Management</b> .....	47
3.1 Kernelemente des Museumsshop-Managements .....	47
3.2 Besucherorientierung und Besucherbindung .....	49
3.3 Erfolgsfaktoren und Treiber von Kundenbindung und Nachfrage .....	51
<b>4 Führen und Steuern mit Budgets</b> .....	57
4.1 Entwickeln eines Zielsystems und Geschäftsplans für den Shop .....	57
4.2 Shop-Ziele verfolgen und Shop-Erfolg messen .....	68
4.3 Controlling und Berichtswesen im Museumsshop .....	69
4.4 Break-Even-Analyse im Museumsshop .....	71
<b>5 Zusammenstellen des Shop-Sortiments</b> .....	75
5.1 Sortimentspolitische Zielvorgaben des Museums .....	75
5.2 Aufbau des Shop-Sortiments .....	76
5.3 Erschließen von Bezugs- und Lieferquellen des Shops .....	89
5.4 Sortiments- und Markenprofil des Shops .....	96
5.5 Shop-Sortimentsplanung .....	110
5.6 Shop-Sortiments-Controlling .....	116
5.7 Shop-Sortimentsanalyse .....	119
5.8 Shop-Einkaufsplanung .....	127

<b>6</b>	<b>Preisgestaltung im Museumsshop</b> .....	133
6.1	Preispolitik und Preisbildung im Museumsshop .....	133
6.2	Preiskonzepte für den Museumsshop .....	136
6.3	Preisstruktur und Preisimage des Museumsshops .....	137
6.4	Preis-Leistungs-Verhältnis .....	141
6.5	Preispsychologische Maßnahmen im Museumsshop .....	143
6.6	Kalkulation und Rentabilität .....	146
<b>7</b>	<b>Standort des Museumsshops</b> .....	149
7.1	Museumsshop am Standort des Museums .....	149
7.2	Standortfaktoren für den Museumsshop .....	152
7.3	Neue Standorte für Museumsshops außerhalb des Museums ....	155
<b>8</b>	<b>Gestaltung von Erscheinungsbild und Verkaufsraum des Shops</b> .....	161
8.1	Betriebstypen von Museumsshops .....	162
8.2	Gestalten von Ladenlayout und Verkaufsflächen .....	166
8.3	Warenpräsentation im Shop (Visual Merchandising) .....	175
8.4	Leistungsfaktor ›Raum‹ im Museumsshop .....	184
8.5	Warenplatzierung und Produkt-Flächen-Zuordnung .....	188
8.6	Optimale Flächennutzung .....	194
8.7	Investitionskosten .....	196
<b>9</b>	<b>Motivieren und Führen der Shop-Mitarbeiter</b> .....	199
9.1	Grundzüge der Personalpolitik im Museumsshop .....	199
9.2	Suche und Auswahl geeigneter Shop-Mitarbeiter .....	200
9.3	Einarbeitung, Training und Personalentwicklung .....	203
9.4	Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung .....	205
9.5	Kundenbindung durch Shop-Mitarbeiter .....	207
9.6	Kundenorientierter Führungsstil .....	211
9.7	Optimierung des Personaleinsatzes im Shop .....	212
9.8	Einsetzen ehrenamtlicher Mitarbeiter .....	213
<b>10</b>	<b>Außergewöhnlicher Kunden-Service im Shop</b> .....	219
10.1	Shop-Öffnungszeiten .....	221
10.2	Bargeldlos bezahlen .....	222
10.3	Versand-Service .....	222
10.4	Geschenk-Service mit Verpackung .....	223
10.5	Geschenkgutscheine .....	223
10.6	Persönliche Information und Beratung .....	224
10.7	Weitere Service-Angebote in Museumsshops .....	226

<b>11</b>	<b>Wirksames Marketing und Werbung für den Shop</b>	229
11.1	Integration des Shops in die Marketing-Arbeit des Museums	229
11.2	Zielgruppen des Museumsshops	230
11.3	Kommunikation und Werbung des Museumsshops	237
<b>12</b>	<b>Aufbauen einer effizienten Shop-Organisation</b>	247
12.1	Unternehmerische Denkweise als Voraussetzung	247
12.2	Betreiberkonzepte für Museumsshops	248
12.3	Betriebs- und Rechtsform	254
12.4	Zuordnung des Shops in die Strukturorganisation des Museums	257
12.5	Organisationsform für den Museumsshop	258
12.6	Einbindung ins Informations- und Kommunikationssystem	262
12.7	Organisation im Museumsshop	263
<b>13</b>	<b>Überprüfen der Leistungsfähigkeit von Museumsshops</b>	275
13.1	Performance-Management	275
13.2	Performance-Check – Schlüsselkennzahlen des Museumsshops	277
13.3	Performance-Bilanz für Museumsshops	293
13.4	Ansatzpunkte und Chancen zur Leistungsoptimierung	297
13.5	Leistungsvergleich mit amerikanischen Museumsshops	299
13.6	Einrichten eines Betriebsvergleichs für Museumsshops	302
13.7	Museumsshops als eigenständige Branche	305
<b>14</b>	<b>Entwickeln einer Balanced Scorecard für den Museumsshop</b>	307
14.1	Konzept der Balanced Scorecard	307
14.2	Grundstruktur und Elemente einer Balanced Scorecard	308
14.3	Muster-Balanced-Scorecard für den Museumsshop	314
<b>15</b>	<b>Mehr-Kanal-Vertrieb mit zusätzlichem Online-Museumsshop</b>	321
15.1	Das Internet als zusätzlicher Vertriebskanal	321
15.2	Online-Strategie und -Geschäftsmodell für den Museumsshop	323
15.3	Erfolgsfaktoren für Online-Museumsshops	328
15.4	Betriebswirtschaftliche Aspekte von Online-Museumsshops	333
15.5	Häufigste Fehler und Stolperfallen	339
<b>16</b>	<b>Schlussbemerkungen und Ausblick</b>	343

## → VORWORT

In den vergangenen Jahren haben sich hierzulande Shops und Verkaufsstellen zum unverzichtbaren Kernelement in der Angebotspalette der Museen entwickelt. Mehr als Dreiviertel der Museen sind bereits auf diesem Geschäftsfeld aktiv. Museumsbesucher schätzen die Shops weit höher ein als randständige Zusatzangebote. Vielmehr zählen sie zu den Schlüsselfaktoren eines erfolgreichen Museumsbesuchs und sind für dessen Erlebniswert konstitutiv.

Im Handel haben sich Museumsshops als spezielles, aufstrebendes Segment etabliert und in den letzten Jahren brachten sie einige interessante Betriebstypen hervor.

Kommerzielle Warenangebote sind die älteste und wichtigste Nebeneinnahme der Museen. Dennoch stellen sie erst für wenige Häuser eine stabile und lukrative Einnahmequelle dar. Ähnlich selten verstehen es die Museen bislang, ihre Verkaufsstellen und Läden strukturell passgenau in ihre strategischen Zielsysteme, Themenprofile, Kommunikations- und Vermittlungskonzepte einzubinden. So liegen erhebliche Potenziale und Ressourcen ungenutzt brach, mit denen sich die Leistungsbilanz von Museen wirkungsvoll stärken und verbessern ließe.

So individuell wie die Museen selbst sind auch ihre Verkaufsstellen und Shops nach Zuschnitt, Struktur und Organisation. Allen ist jedoch gemein, dass sie ›Gewinnbringer‹ für die Kultureinrichtung sein müssen – im umfassenden Wortsinn; um einen lohnenden Beitrag zu den wirtschaftlichen wie zu den inhaltlichen und kommunikativen Zielen des Museums zu leisten.

Wie aber erreicht man dieses anspruchsvolle Ziel? Wie integriert man das vielen Museen immer noch wenig vertraute Aufgabenfeld erfolgreich in den Museumsbetrieb? Wie konzipiert, plant und führt man den Shop so professionell, dass er zum strukturellen Leistungsbringer für die Museumseinrichtung wird?

Nach dem rasanten Mengenwachstum der vergangenen Jahrzehnte muss der Fokus des Interesses und der Anstrengungen nun verstärkt und nachhaltig auf den qualitativen Ausbau, die Verbesserung der Strukturen und eine umfassende Professionalisierung der Points of Sale in den Museen gerichtet sein – hin zu originären, unverwechselbaren Einzelhandelsunternehmungen.

Wie immer Ziele und konzeptionelle Ausrichtung eines Museumsshops umrissen sind, unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg ist seine betriebswirtschaftlich gesunde Grundlage. Nur so lässt sich ein positiver finanzieller Beitrag zur Aufgabenerfüllung der Museumseinrichtung leisten.

Der vorliegende Praxis-Guide ist deshalb vor allem um eine verständliche und systematische Vermittlung der unabdingbaren betriebswirtschaftlichen Kenntnisse sowie des Management-Wissens bemüht, das die Museumsverantwortlichen für den professionellen Aufbau und profitablen Betrieb von Verkaufsstellen benötigen. Das angesprochene Themenspektrum ist dabei weit gespannt. Es reicht u.a. vom Auf- und Ausbau des Shop-Sortiments, von der Gestaltung des Verkaufsraums und der Warenpräsentation über Organisations- und Rechtsformfragen, die Führung, Motivierung und Qualifizierung der Mitarbeiter bis hin zur Entwicklung und Implementierung von Balanced Scorecards im Shop-Betrieb.

Ausgehend von den Erfolgsfaktoren klassischer Einzelhandelsaktivitäten werden die spezifischen Treiber museumsbezogener Warenangebote systematisch beleuchtet. Die Leser lernen zudem mit aussagekräftigen Benchmarks die Leistungsstärke von Shop-Angeboten zu bestimmen, Schwächen und Optimierungsfelder des Angebots zu identifizieren und strategische Alternativen – grundlegende Neuausrichtung, struktureller Umbau, Erweiterung – zum derzeitigen Konzept in den Planungshorizont einzubeziehen. Selbstverständlich bleiben bei alledem der kulturelle Auftrag und die Bildungs- und Vermittlungsziele von Museen nicht unberücksichtigt.

Die Publikation richtet sich sowohl an das Führungspersonal in den Museen und Kulturadministrationen als auch an die im operativen Shop-Bereich tätigen Mitarbeiter. Im Fokus der Adressaten steht vor allem die große Zahl derjenigen Einrichtungen, die bereits über eine Verkaufsstelle verfügen und die schon praktische Erfahrungen im Einzelhandel gesammelt haben. Aber auch Museen, die sich entschieden haben und planen, kommerzielles Neuland zu betreten, will der Praxis-Guide ein Kompass und verlässlicher Wegbegleiter zur sicheren Navigation auf fremdem Terrain sein.

Dazu dienen auch erprobte, sofort einsetzbare Werkzeuge, wie Checklists, Mustervorlagen und Blueprints. Sie werden den Nutzern des Praxis-Guides auf der zu diesem Buch gehörenden *CD-ROM* bereitgestellt und können das Museumsshop-Management in den verschiedensten Einsatzfeldern unterstützen. Die Autoren haben sich in den vergangenen Jahren immer wieder von verschiedenen Richtungen und mit unterschiedlichen Schwerpunkten mit dem wirtschaftlichen Geschäftsbereich des Museumsbetriebs und insbesondere den kommerziellen Warenangeboten im Museum auseinandergesetzt. Mit dieser Veröffentlichung möchten sie Entscheidern und Verantwortlichen inner- wie außerhalb der Museen helfen, zu erkennen, und dafür Sorge tragen, dass der Service-, Marketing- und Vermittlungsbereich ›Museumsshop‹ ebenso viel professionelle Aufmerksamkeit, Management-Orientierung, Qualitätssicherung und -entwicklung benötigt und erhält wie die übrigen Angebotssäulen der Museen.

Als konsequente Weiterführung der Intentionen dieses Praxis-Guides haben die Autoren gerade begonnen, auf [www.benchmarks4you.com](http://www.benchmarks4you.com) eine Branchen-Plattform für aktuelle Entwicklungen und Kennzahlen rund um Museumshops aufzubauen.

Dem transcript Verlag danken wir für das Interesse an diesem Thema und für die freundliche Bereitschaft, die Publikation in seine renommierte Reihe der Praxis-Guides aufzunehmen. Einzuschließen ist darin auch der Dank für das verlegerische Engagement und die Umsicht, mit der das Projekt betreut und in eine attraktive mediale Form gebracht wurde.