

Tagung des Museumsverbands Baden-Württemberg e.V., Kurhaus Badenweiler

Brigitte Reinhardt

Zwischen Kunstdruck und Kommerz – Privatisierung von Museumsshops

Der anonyme Street- Art Künstler Banksy hat gerade einen Kinofilm gedreht *Exit Through The Gift Shop*. Er thematisiert dort anscheinend ironisch und unterhaltsam, wie Kunst zur Ware wird, und er wählt, und das ist für uns das Interessante, als Metapher dafür den *Gift Shop*, den Geschenkladen im Museum, für den er übrigens selbst T-Shirts entwirft. Der Museumsshop kommt also nun schon im Kino zu Ehren.

Doch bei dieser Tagung geht es erst einmal um praktisch Organisatorisches, um Rechtsfragen im Museumsalltag. Ich werde daher zunächst über die unterschiedlichen Betriebsformen von Museumsshops berichten und auf deren Vor- und Nachteile eingehen. Abschließend komme ich auf Erwartungen von Publikum und von Museumsträgern und deren Folgen zu sprechen.

Seit ich 1997, also vor 13 Jahren, in unserem Kreis den Vortrag hielt *Der Museumsshop, heute unentbehrlich?* hat sich viel geändert. Drei Jahre zuvor hatten wir im Ulmer Museum einen Shop eingerichtet, das war relativ früh. Museumsshops gibt es in Deutschland nämlich erst seit Anfang der 1990er Jahre. Nach der Kunsthalle Bremen eröffneten 1990 Shops in der Kunsthalle Mannheim und im Von der Heydt- Museum Wuppertal, 1992 folgte die Kunsthalle Emden.

Leuchtendes Vorbild war Amerika, wo der Shop bereits seit Jahrzehnten zur Grundausstattung eines Museums gehörte. Vor allem Großstadt-Museen wie in New York das Metropolitan, Guggenheim und Modern Art beeindruckten schon damals durch eine imponierende Auswahl an unterschiedlichsten Dingen, die in irgendeiner Weise auf die Sammlungen Bezug nehmen. Diese Shops wurden damals bereits professionell geführt, sie unterhielten Verkaufsläden außerhalb der Museen, arbeiteten mit Versandkatalogen und gingen schon früh ins Internet.

Verkauf an der Museumskasse

In Deutschland war bis dahin üblich, und so ist es an vielen Häusern heute noch, dass an der Museumskasse Waren angeboten werden, die das Museum überwiegend selbst produziert und die sich direkt auf die Sammlung oder auf die jeweilige Sonderausstellung beziehen. Das sind Kataloge, Plakate, Kunstdrucke, vielleicht noch Kopien wie die der historischen Rommel-Figuren in Ulm. Die Angebote werden von den Museumskuratoren ausgesucht, Verkauf und Abrechnung laufen über die Festangestellten an der Kasse. Der Erlös fließt in die Einnahmen des Museums. Er dient zur Refinanzierung der vom Etat ‚Ausstellungen und Öffentlichkeitsarbeit‘ getätigten Ausgaben. Dass so nur ein kleiner Teilbetrag ersetzt werden kann, spielt bei diesem Modell keine Rolle. Im Zentrum steht hier der pädagogische Auftrag des Museums, vielleicht auch die Steigerung seiner Bekanntheit, weniger das Kommerzielle.

Denn durch den Kauf der Publikationen soll und kann sich der Besucher weiterbilden. Beim Lesen und beim Betrachten vertieft er intellektuell den Eindruck des Gesehenen. Mit dem Erwerb befriedigt er natürlich auch einen emotionalen Wunsch, etwas mit nach Hause zu nehmen, als Erinnerung an ein positiv empfundenes Erlebnis, das ihn aus dem Alltag heraus geführt hat.

Museumsshop, Träger Museum oder Förderverein

Der nächste Schritt ist üblicherweise die Einrichtung eines separaten Verkaufsraums mit eigener Kasse. Wie in Ulm liegt der Museumsshop, wie er nun heißt, meist im Eingangsbereich.

Betreiber des Shops sind entweder weiterhin das Museum, oder der Förderverein, oder eine externe Firma.

Zunächst soll es um die von Museen oder Fördervereinen getragenen Shops gehen. Sie werden überwiegend ehrenamtlich betrieben, im Schnitt von rund 40 Personen.

Festangestellt ist meist nur eine Mitarbeiterin auf 400 €- Basis. In Ulm ist diese für Wareneingang, Auszeichnung, Nachbestellungen zuständig, an anderen Orten z.B. für die Buchhaltung. Ehrenamtliche leisten die anspruchsvollen Aufgaben, den Einkauf, Dekoration, Werbung, Abrechnung und die Einteilung der MitarbeiterInnen. Die meisten sind im Wechsel im Verkauf tätig. Die Kunsthalle Emden setzt hier zusätzlich auch Festangestellte ein.

Zu den sammlungs- und ausstellungsbezogenen Artikeln kommen nun auch Angebote,

die ganz allgemein mit Kunst, Geschichte, mit Design, Schmuck, gegebenenfalls auch mit Archäologie zu tun haben bzw. die, wie T-Shirts oder andere Gebrauchsgegenstände, mit Reproduktionen von Kunstwerken gestaltet sind.

Rechtsform

Mit dem erweiterten Angebot ändert sich die Rechtsform.

Das Museum ist als gemeinnützige Einrichtung von der Steuer befreit. Umsätze, die es zur Erfüllung seiner Aufgaben tätigt, werden als „übliche Nebenleistungen“ bewertet und sind nicht steuerpflichtig. Dazu gehören die erwähnten Verkäufe an der Museumskasse, von Artikeln, die in unmittelbarem Zusammenhang zur Sammlung und zu Exponaten der Sonderausstellungen stehen.

Diesen Rahmen sprengt, wie erwähnt, der Museumsshop, der üblicherweise auch sammlungsferne Geschenkartikel anbietet. Alle von mir befragten Läden sind daher inzwischen als gewerbliche Betriebe beim Finanzamt gemeldet. Es gab eine rechtsunsichere Anfangszeit, während der die ersten deutschen Shop-Betreiber mit Finanzämtern verhandelten und relativ lange Zeit keine Steuer zahlten. In Mannheim und Wuppertal dauerte diese Phase rund fünf Jahre, in Ulm leider nur ein Jahr.

Betreibt das Museum selbst den Shop, ist dieser meist als GmbH vom Museumshaushalt getrennt. Der Förderverein meldet ihn als gewerblichen Betrieb beim Finanzamt an, denn Einnahmen über 35.000 € pro Jahr würden die Gemeinnützigkeit des Vereins gefährden. Es gibt aber auch andere Modelle. Der Shop der Staatsgalerie Stuttgart ist z.B. seit 2008 Teil des landeseigenen Betriebs Staatsgalerie, der die drei Mitarbeiterinnen angestellt hat. Das Museum erledigt die Shop-Verwaltung.

Auf jeden Fall fällt Steuer an. Körperschaftssteuer muss bezahlt werden, bei gemeinnützigen Trägern wie dem Förderverein, wie erwähnt, bei Bruttoeinnahmen über 35.000 €, inklusive der Umsatzsteuer, und einem Gewinn von über 5 000 € pro Jahr. Das sind rund 20 % des Umsatzes.

Die Einnahmen und damit die Höhe der Steuer reduzieren sich durch Ausgaben des Shops, z.B. für Ware, Werbung oder Mobiliar (UStG, USt-RL 108, Abgabenordnung § 64, Abs 3). Der Shop in Ulm ersetzt dem Museum Betriebskosten.

Der gemeinnützige Förderverein unterstützt seiner Satzung gemäß mit dem erwirtschafteten Geld die Arbeit des Museums, in Ulm immer in Absprache mit der Museumsleitung. Die Einnahmen der GmbH gehen direkt an das Museum bzw. an Stadt

oder Land. Das wurde mir als nicht unbedenklich geschildert, denn anscheinend beginnen einige Museumsträger damit, diese – durchaus wechselhaften – Erträge als konstant einzuschätzen und das Museumsbudget entsprechend zu reduzieren.

Museumsshop, Träger Firma

In den letzten 15 Jahren haben sich viele Firmen wie ars edition auf sogenannte Shopartikel spezialisiert. Das ist ein großer Markt geworden mit einer internationalen Messe in Frankfurt. Künstler wie Ottmar Hörl, Keith Haring und der erwähnte Banksy entwickeln bzw. entwickelten spezielle Objekte.

Einige Unternehmen, vor allem Buchhandlung und Verlag Walter König in Köln und CEDON in München, bieten nicht nur Artikel sondern den gesamten Betrieb eines Shops an. Das heißt, sie übernehmen die komplette Einrichtung, Warenausstattung, sie stellen Personal ein und zahlen Steuern. Das Museum erhält eine Miete, deren Höhe sich prozentual nach dem Umsatz richtet.

Die Buchhandlung König kennen Sie alle, und sicher auch deren Läden, z.B. im Kunstmuseum Stuttgart oder dem Museum Ludwig in Köln. Der Schwerpunkt liegt hier auf Kunstbüchern und Postkarten des Verlages. Die lokale Geschäftsführung kann das Angebot erweitern, z.B. mit ortsbezogener Literatur, mit lokalen Museumskatalogen sowie Design- und Geschenkartikeln.

CEDON betreibt zurzeit 11 Shops in 10 Museen, u.a. in München in allen Pinakotheken und in der Hypo Kunsthalle. Die 1997 gegründete Firma bietet als Basis ebenfalls Kunstbücher. Sie produziert selbst Geschenkartikel. Den größten Teil der Shop-Ware stellen jedoch die rund zehn CEDON Mitarbeiter/innen in München passend für die jeweiligen Orte und die aktuellen Ausstellungen aus dem internationalen Angebot zusammen.

Für kleinere Museen kommen diese Mieter jedoch nicht in Betracht. CEDON, so sagte mir der Geschäftsführer, kalkuliert für sich Rentabilität erst ab einer Besucherzahl von circa 120 000 im Jahr. Ich vermute, dass Walter König ähnlich rechnet.

Machbar sind jedoch auch andere Formen der externen Privatisierung bzw. Vermietung, z.B. an einen Buchhändler oder an einen Geschenk- und Designladen vor Ort. So betreut z.B. die Jüdische Buchhandlung in München das dortige Jüdische Museum. Der Mieter muss natürlich für sich die Rentabilität einschätzen.

Vorteile und Nachteile

Die ehrenamtlichen Shops erwarten Akzeptanz und Mitdenken vom Museum, je nach Shop-Leiterinnen in größerem oder geringerem Umfang. Das Shop- Team erhält in den meisten Häusern von Kuratoren oder Direktion Führungen durch die Sonderausstellungen, es trifft sich zu abendlichen Essen und gemeinsamen Ausflügen. In Ulm nahm meist ich selbst an diesen Veranstaltungen teil. Eine derartige Betreuung entfällt bei dem extern geführten Shop. Denn der gesamte Betrieb liegt nun bei den Pächtern.

Die ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen sind, zumindest in Ulm, sehr zuverlässig, keiner fehlt unentschuldigt. Allerdings erscheinen nicht alle als Verkaufsexperten. Einige kommen selten, etwa nur einmal im Monat in den Shop, und wissen daher nicht immer über jede Ware Bescheid. Festangestellte können da natürlich professioneller arbeiten.

Aber: Die Ehrenamtlichen bilden eine bürgerschaftliche Lobby für das Museum. Ihr Engagement spart dem Museum oder dem Förderverein nicht nur Geld, sondern strahlt positiv ins Stadtleben.

Wichtig ist, das Ausstellungsprogramm frühzeitig mitzuteilen, denn an seinen Schwerpunkten orientiert der Shop den Einkauf. Die wechselnden Artikel zu Sonderausstellungen bieten Besuchern immer wieder neuen Anreiz zum Kauf und damit dem Shop zum Verdienst.

Der Ulmer Shop erzielte z.B. seine höchsten Einnahmen bei den Ausstellungen *Niki de Saint Phalle* oder im letzten Jahr *Paul Klee*.

Ideenreichtum und ungewöhnliches Engagement der Ehrenamtlichen brachten dem Shop im Von der Heydt Museum-Wuppertal 2009 den sensationellen Umsatz von 1.300.000 €. Anlass war die große Monet-Ausstellung mit 120 000 Besuchern innerhalb von fünf Monaten, ein Event, das schon im Vorfeld massiv beworben wurde. Der Shop war vorübergehend in zwei Räume neben der Sonderausstellung umgezogen und hatte zusätzlich professionelle Kassiererinnen eingestellt. Die Stadt würdigte sein Engagement mit einer Bürgerauszeichnung.

Wuppertals üblicher Jahresumsatz beträgt rund 300 000 €. Dieses gute

Durchschnittsergebnis begründen die WuppertalerInnen nicht nur mit der Aktivität des Museums. Begünstigt würden sie durch ihre hervorragende Lage in der Fußgängerzone, also mit viel Laufkundschaft, und durch das Fehlen gleichwertiger Konkurrenz in der Stadt.

Auch solche Faktoren spielen also eine Rolle und sind bei Planungen zu bedenken. Einen Nachteil sehe ich bei extern geführten Shops. Ihre Ausstattung und Angebote ähneln sich - auf sehr hohem Niveau - in den verschiedenen Städten. Ehrenamtlich betreute Läden bieten einzelne eigene Produktionen, die es nur an dem einen Ort gibt, und können, je nach kreativem Potential der Verantwortlichen, mit individueller ausgesuchter Ware punkten.

Erwartungen des Publikums und der Museumsträger

Anfang der 1990er Jahre gab es in Deutschland starke Vorbehalte gegen Museumsshops. Die damalige Distanz zwischen Kulturbetrieb und wirtschaftlichem Denken, *zwischen Kunst und Kommerz*, ist für die Jüngeren unter uns vielleicht kaum mehr nachvollziehbar. Sie wurzelte in der Konsum- und Kulturkritik der 1950er Jahre. Auch vierzig Jahre später wurde vehement diskutiert. Tagungen fanden statt, z.B. 1996 im Stadtmuseum München.

Die Härte der Auseinandersetzungen Kunst gegen Kommerz hat abgenommen, das Thema Museumsshop ist aber weiter aktuell. So veranstaltete die Universität Lüneburg 2006 ein Seminar *Kulturvermittlung durch Museumsshops*. Dort erschien 2008 sogar eine 150seitige Magisterarbeit (von Annika Hampel), mit ausführlicher Literaturliste, *Der Museumsshop als Schnittstelle von Konsum und Kultur*.

Museumsetats werden seit einigen Jahren eher reduziert als erhöht. Die Museumsträger, egal ob Stadt, Land oder private Stiftung, fordern dennoch nachdrücklich und ohne schöngestimmte Skrupel eine möglichst hohe Besucherzahl, und setzen entsprechende Einnahmen in den Haushalt ein. Dieser Druck und, weiter gefasst, die zunehmende Akzeptanz wirtschaftlichen Erfolgs als *Sinn alles Handelns*, hat auch aus dem Kulturbetrieb, aus dem Kunsthistoriker, den Betriebswirt heraus gekitzelt. Denn die erwirtschafteten Mittel sind in einigen Fällen überlebenswichtig, sie erst ermöglichen zusammen mit Sponsorengeldern den laufenden Betrieb. Diese - manchmal erzwungene - Nähe zur gesellschaftlichen Realität brachte die Museen dazu, noch mehr auf das Publikum zu zugehen. Sie lässt uns, auf andere Weise als unsere revolutionären Vorgänger in den 1960er Jahren, noch einmal über die Bedürfnisse unserer Besucher nachdenken.

Wir wissen es alle: Das Museum muss sich in der erlebnisorientierten Konsum- und Kultargesellschaft gegen viele verführerische Konkurrenten behaupten. Seine „Kunden“ erwarten neben dem herausragenden Kunsterlebnis in schönen Räumen und neben der exzellenten Vermittlung ein attraktives Umfeld mit Café und Shop. Neuere Museen können bereits damit locken. Im Kunstmuseum Stuttgart geht die Bar der großzügigen Eingangshalle in die Außenbestuhlung über, das Wallraf- Richartz-Museum Köln empfängt den Besucher in einer Lounge mit elegantem Shop und Sitzecke. Die lange als elitär empfundene geistige Welt öffnet sich nach außen, sie verführt mit angenehmem Lifestyle.

Walter Grasskamp, den ich zum Schluss zitieren möchte, erkannte bereits vor rund 15 Jahren:

„Welche Qualen ein Museumsbesucher erleidet, das weiß? man erst, seit ein Museumsshop sie lindert: Hier kann man alles anfassen, kaufen und mit nach Hause nehmen; hier findet der Konsument nach der Geisterwelt des Unberührbaren und Unverkäuflichen ins wahre Leben zurück.“¹

Ich glaube, jeder heutige Museumsleiter/in würde seinem Publikum diese Entspannung gerne auf hohem Niveau ermöglichen. Die Akzeptanz der Einrichtung Shop scheint kein wirkliches Problem mehr zu sein. Die Schwierigkeit liegt eher darin, Mittel und Wege zu finden, um die Aufrüstung des Shops und möglichst gleich auch der Eingangshalle zu ermöglichen. Überzeugungskraft, Phantasie und Kreativität der Museumsdirektoren/innen sind auch hier gefragt!

¹ Klappentext in Walter Grasskamp, *Konsumglück, die Ware Erlösung*, München 2000, darin Vortrag von 1996 *Unberührbar und unverkäuflich, Der Museumsshop als Notausgang*.