

# Materialien

**Heft 51**

Beispielhafte Konzepte  
für museumseigene Publikationen, Produkte,  
deren Vertrieb und Vertriebspartner

Ein internationaler Vergleich  
Neubearbeitung 2000

Anne Mikus

aus dem  
**Institut für  
Museums-  
kunde**

Staatliche Museen  
zu Berlin –  
Preußischer  
Kulturbesitz

**Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz**

Institut für Museumskunde

## **Heft 51**

Beispielhafte Konzepte  
für museumseigene Publikationen, Produkte,  
deren Vertrieb und Vertriebspartner

Ein internationaler Vergleich  
Neubearbeitung 2000

Anne Mikus

ISSN 0931-7961 Heft 51

Berlin 2000

2. erweiterte Auflage



## Vorwort

Museen bemühen sich in vielfältiger Weise um den Dialog mit ihren Besuchern. Informationen zu Inhalten und Objekten der Museen sind eine wesentliche Voraussetzung für eine vertiefende Auseinandersetzung mit ihnen. Da Museen häufig nicht alleine, sondern mit dem Partner, im Freundeskreis oder mit einer Gruppe besucht werden, sind Gespräche über den Museumsbesuch vorher und nachher eine wesentliche Form der Auseinandersetzung mit dem Gezeigten. Dies gilt natürlich auch für Einzelbesucher, die ihren Museumsbesuch vorbereiten wollen, zu Hause oder an ihrem Arbeitsplatz von ihrem Museumsbesuch berichten, aber auch für Kinder, die im Rahmen ihres Schulbesuchs ein Museum „entdecken“ und ihren Eltern oder Freunden dann davon erzählen.

Um diese Form der Auseinandersetzung mit den Objekten und Inhalten zu ermöglichen oder zu stützen, sind besuchergerechte Publikationen über Sammlungen und Ausstellungen ein sehr wesentliches Element. Wichtig ist neben einem angemessenen Sortiment aber auch ihre Vermarktung, der Vertrieb in den Museumsshops oder über andere Wege und nicht zuletzt ihre Preisgestaltung.

Die Verantwortlichen in den Museen benötigen als Grundlage für die Entscheidung über die angemessene Art und Form der Veröffentlichungen, über geeignete Vertriebswege und über die Konzeption und den Betrieb von Museumsshops Informationen über die Besucher und über das Nutzerverhalten von Museumsangeboten. Hierzu versucht unser Institut seit vielen Jahren, mit qualitativen und quantitativen Daten über den Museumsbesuch und mit Einzelstudien zur Akzeptanz von Museumsangeboten einen Beitrag zu einer verbesserten Besucherorientierung der Museen zu leisten.

In der hier vorgelegten, von Anne Mikus und Mary Copple neu bearbeiteten Studie, liefert eine international ausgerichtete Analyse breit gefächerte Informationen zur Konzeption, Produktion und zum Vertrieb museumsspezifischer Produkte. Museen bzw. Museumskomplexe aus Paris, Amsterdam, London, New York und Wien haben sich an dieser Untersuchung beteiligt. Durch den Vergleich von Angebot und Nachfrage – soweit hierüber Daten vorliegen – können Museen voneinander lernen, dabei ihr eigenes Angebot einschätzen und ggf. verbessern.

Die qualitativen und quantitativen Änderungen bei den Konzepten, Standorten und Sortimenten der Museen machten bereits nach einem Jahr eine Zusatzerhebung erforderlich. Die Ergebnisse werden in dieser zweiten, erweiterten Auflage zusammenfassend dargestellt.

Durch die Publikation in unserer Reihe *Materialien aus dem Institut für Museumskunde* werden die Ergebnisse dieser Untersuchung einer breiten Museums-Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Besonderer Dank gilt den Kolleginnen und Kollegen der von Frau Mikus und Frau Copple besuchten Museen, die an der aktualisierten Studie mitgewirkt haben. Ein Beitrag unsererseits zu einem erweiterten Dialog mit ihnen ist die Dreisprachigkeit dieser Publikation.

Berlin, 2000

Bernhard Graf  
Institut für Museumskunde  
Staatliche Museen zu Berlin  
Preußischer Kulturbesitz

Günther Schauerte  
Generaldirektion  
Staatliche Museen zu Berlin  
Preußischer Kulturbesitz

## Preface

Museums endeavour to converse with their visitors in various ways. Information about the contents of and the objects in museums are a fundamental prerequisite for a deeply involved discussion with them. As people often visit museums with their partner, with friends or with a group rather than on their own, conversations about the museum visit, before and after the event, are an essential form of discussion about what is exhibited. Of course, this also applies to people visiting on their own who wish to prepare for their museum visit or to report on it at home or at work and, furthermore, it also applies to children who “discover” a museum in the context of a school trip and who talk to their parents or their friends about it.

In order to enable or to support this form of discussion about the objects and contents, visitor-oriented publications about the collections and exhibitions are a very fundamental element. Along with an appropriate selection of products, other important factors are their marketing in the museum shops or by other means and, last but not least, their pricing.

Those with responsibility in museums need information about visitors and about how museum products are used in order to create a basis for making decisions about the appropriate type and form of publications, about suitable ways of marketing and about the conception and running of museum shops. For these purposes, our institute has been endeavouring for many years to contribute towards an improved visitor orientation in museums by providing qualitative and quantitative data about museum visits and by carrying out individual studies concerning the acceptance of the products which museums offer.

In this updated study carried out by Anne Mikus and Mary Copple, an internationally oriented analysis provides a wide range of information concerning the conception, production and marketing of museum products. Museums and museum complexes in Paris, Amsterdam, London, New York and Vienna have taken part in this research. Through comparing the supply and demand – in so far as data relating to these are available – museums can learn from each other and in doing so assess, and if necessary improve, their own offer.

The qualitative and quantitative changes in the concepts, locations and product ranges of the museums have required, even after one year, that an additional study be carried out. The results are summarised and presented in this second, enlarged edition.

By publishing the results of this study in our series *Materialien aus dem Institut für Museumskunde*, we are making them available to a wide museums' public. Special thanks go to the colleagues in the museums visited by Frau Mikus and Frau Copple who participated in the updated study. For our part, a contribution to a broader dialogue with them is the trilingualism of this publication.

Berlin, 1999

Bernhard Graf  
Institut für Museumskunde  
Staatliche Museen zu Berlin  
Preußischer Kulturbesitz

Günther Schauerte  
Generaldirektion  
Staatliche Museen zu Berlin  
Preußischer Kulturbesitz

## Préface

Les musées s'efforcent de plusieurs façons d'établir un dialogue avec leurs visiteurs. Des informations relatives au contenu et aux objets des musées forment un préalable fondamental à une discussion approfondie avec eux. Comme les gens visitent les musées souvent en compagnie de leur partenaire, de leurs amis ou bien en groupe plutôt que tout seuls, les conversations au sujet de la visite du musée, avant et après l'évènement, représentent une forme essentielle de la discussion au sujet des objets exposés. Bien sûr, ceci est non seulement valable pour les visiteurs qui viennent seuls et qui souhaitent se préparer à leur visite ou raconter leur visite à la maison ou au bureau, mais aussi pour les enfants qui, dans le cadre d'une visite organisée par l'école, « découvrent » un musée et en parlent à leurs parents ou à leurs amis.

Afin de rendre cette forme de discussion possible et de lui donner un support, les publications qui traitent des collections et des expositions et qui sont orientées vers les besoins des visiteurs constituent un élément fondamental. A côté d'une sélection appropriée de produits, leur marketing dans les boutiques de musée ou par d'autres moyens tout comme la fixation de leurs prix sont de grande importance.

Les responsables de musée ont besoin d'informations à propos des visiteurs et de la façon dont ceux-ci utilisent les produits de musée afin d'avoir une base pour prendre les décisions concernant le genre et la forme appropriées des publications. A ces fins, en fournissant des données qualitatives et quantitatives relatives aux visites et en réalisant des études individuelles au sujet de l'acceptance des offres du musée, notre institut essaye depuis plusieurs années de contribuer à l'amélioration d'une orientation de musée qui place le visiteur au premier rang.

Dans cette étude mise à jour par Anne Mikus et Mary Copple, une analyse à l'échelle internationale fournit des informations d'une large étendue concernant la conception, la production et le marketing des produits de musée. Des musées et des complexes de musée à Paris, Amsterdam, Londres, New York et Vienne ont participé à ces recherches. En comparant l'offre et la demande – dans la mesure où des données sont disponibles – les musées peuvent apprendre les uns des autres et ainsi évaluer, et si nécessaire améliorer, leur offre.

Les changements qualitatifs et quantitatifs relatifs à la conception, aux emplacements et aux gammes de produits des musées nous ont contraints après un an seulement à ajouter un supplément au rapport précédent. Les résultats sont présentés d'une manière sommaire dans cette deuxième édition élargie.

Grâce à leur publication dans notre série *Materialien aus dem Institut für Museumskunde*, les résultats de cette étude sont mis à la disposition d'un grand public de musée. Nous remercions particulièrement les collègues auxquels Mme Mikus et Mme Copple ont rendu visite et qui ont participé à cette étude actualisée. En publiant ce rapport en trois langues, nous fournissons, de notre côté, les bases pour une discussion plus large.

Berlin, 2000

Bernhard Graf  
Institut für Museumskunde  
Staatliche Museen zu Berlin  
Preußischer Kulturbesitz

Günther Schauerte  
Generaldirektion  
Staatliche Museen zu Berlin  
Preußischer Kulturbesitz

Das Institut für Museumskunde stellt in regelmäßigen Abständen interessierten Fachleuten Materialien aus der laufenden Arbeit zur Verfügung. Diese Hefte gelangen nicht in den Buchhandel und werden nur auf begründete Anfrage abgegeben. Eine Liste der lieferbaren *Materialien-Hefte* (ISSN 0931-7961) und *Mitteilungen und Berichte* (ISSN 1436-4166) befindet sich am Ende dieses Heftes.

# Inhaltsverzeichnis / Contents / Table des matières

Ansatz der Studie .....	I
Origin of the study .....	III
Origine de l'étude .....	V
Verzeichnis der Gesprächspartner /-innen	
List of participants	
Liste des participants .....	VII

## *Teil 1 / Part 1 / Première partie*

Beispielhafte Konzepte für museumseigene Publikationen, Produkte, deren Vertrieb und Vertriebspartner: Ein internationaler Vergleich

## *Teil 2 / Part 2 / Deuxième partie*

Exemplary concepts for museum publications and products, their marketing and marketing partners: An international comparison

## *Teil 3 / Part 3 / Troisième partie*

Concepts exemplaires pour les propres publications et produits de musée, leur marketing et leurs partenaires de marketing: Une comparaison internationale

## *Anhänge / Appendices / Appendices*

- I    Literatúrauswahl zu Museumspublikationen und Shops  
     Selected literature concerning museum publications and shops  
     Littérature sélectionnée au sujet des publications et des boutiques de musée
- II    Abbildungen / Images / Images
- III    Veröffentlichungen aus dem Institut für Museumskunde  
     Publications from the Institut für Museumskunde  
     Publications de l'Institut für Museumskunde





## Ansatz der Studie

Auch wenn sich gerade die guten – weil einzigartigen – Museen der Welt nur schwer vergleichen lassen, lockt dieser Vergleich. Denn letztlich sind es die gleichen Fragen, die Museumsfachleute in Berlin, Paris, New York, London, Amsterdam, Wien und anderswo beschäftigen. Zum Beispiel die Frage nach der Wirtschaftlichkeit von musealer Verlagstätigkeit oder dem nicht nur materiellen Nutzen eines Museumsshops. Oder ganz konkret: nach bewährten Startauflagen für Ausstellungskataloge, nach Mindest-Gewinnmargen für Shop-Produkte, nach sinnvollen Vertriebspartnern oder nach Erfahrungen mit der hausinternen Organisation vom Handel mit musealen Produkten.

Im Museumsalltag fehlt es nicht so sehr an strukturübergreifenden Abhandlungen zu diesem Themenkomplex – und vor allem im deutschen Raum nicht an Grundsatzdiskussionen über das Museum als wirtschaftende Einheit – sondern eher an praxisnahen Informationen. Und es fehlt an Zeit, die Kollegin in Paris oder den Kollegen in London anzurufen und ganz unbürokratisch zu Rate zu ziehen. Genau diese Zeit hat sich die vorliegende Studie genommen. Sie soll als vergleichende Ist-Analyse beispielhafte Konzepte für museumseigene Publikationen, Produkte, deren Vertrieb und Vertriebspartner zusammentragen. Auf der Grundlage eines standardisierten Gesprächsleitfadens wurden folgende Museen bzw. ihre selbständigen Vermarktungseinheiten befragt:

- die Réunion des Musées Nationaux / Paris (für die französischen Nationalmuseen)
- das Metropolitan Museum of Art / New York
- das Rijksmuseum Amsterdam
- das Van Gogh Museum / Amsterdam
- das British Museum / London (vertreten durch die British Museum Company Ltd.)
- die National Gallery / London (vertreten durch die National Gallery Company Ltd.)
- das Kunsthistorische Museum / Wien (und sein Tochterunternehmen Museums Collection)

Da alle Fragen offen und im persönlichen Gespräch gestellt wurden, variieren die Informationsschwerpunkte von Museum zu Museum. Dennoch beziehen alle Häuser zu fast allen Fragen Stellung. Selbstverständlich werden die gleichen Fragen in unterschiedlichen Ländern und unterschiedlichen Museen aber ganz anders beantwortet. Schon aus Gründen des nationalen Steuerrechts oder der Philosophie eines Hauses kann es keine Patentlösungen geben. Aber darum geht es ja auch nicht. Die Studie soll Denkanstöße geben, den Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen anregen und jedes Museum ermutigen, seinen Weg zu suchen und zu finden.

Kriterien für den erfolgreichen Handel mit musealen Produkten müssen individuell formuliert werden, auch wenn als Hauptkriterium ein „Gewinn“ nicht vernachlässigt werden darf. Wobei Gewinn nur bedingt finanziell verstanden werden sollte: Mit Katalogen, Postkarten und Repliken lassen sich keine ganz großen Sprünge machen, wohl aber nicht zweckgebundene Mehreinnahmen (oder Minderausgaben) tätigen. Vor allem ermöglicht ein Museumsshop einen völlig andersartigen Zugang zu einem Museum, erfüllt Imageaufgaben und stellt einen Service dar, der vom Besucher inzwischen als selbstverständlich erwartet wird.

Besucher messen Museen an sichtbaren Angeboten. Strukturen oder hausinterne Befindlichkeiten interessieren sie nicht. Und wenn an einem Ort fehlt, was sie an anderen schätzen, so wird das als Defizit verbucht. Ein schlecht geführter oder gar nicht vorhandener Shop, mangelnde Angebote an fremdsprachigen Buchtiteln, unhandliche Kataloge oder Produkte in nur einer Preiskategorie sprechen Bände über das Museum. Auch wenn das Museum eigentlich an ganz anderer Stelle mit seinen Besuchern in Dialog treten will ...

Weiterhin haben nationale Grenzen endgültig an Bedeutung verloren: Museumsbesucher bewegen sich überregional und international, und via (E-) Mailorder oder Satellitenshops überschreiten auch die musealen Produkte Ländergrenzen. Deshalb war es unerlässlich, eine Untersuchung zu wegweisenden Vermarktungskonzepten ebenfalls international anzulegen. Damit die Leserinnen und Leser bei Interesse den Weg der Informationen zurückverfolgen bzw. weitere Informationen einholen können, ermöglicht ein Verzeichnis der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner eine individuelle Kontaktaufnahme.

Ohne den persönlichen Kontakt zu den verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Publikations- und Merchandising-Abteilungen, Shops oder Vermarktungsorganisationen hätte auch diese Studie nicht entstehen können. Alle haben die Arbeit bereitwillig und interessiert unterstützt. Ihnen sei für ihre Einladungen, ihre Mühe, die geopfert Zeit und die unbürokratische Informationsbeschaffung noch einmal herzlich gedankt.

Anne Mikus, Mai 2000

## Origin of the study

Even if it is difficult to compare the great museums of the world – because each one is unique – it is tempting to do so. For it is, in the end, the same questions which occupy the minds of museum experts in Berlin, Paris, New York, London, Amsterdam, Vienna and elsewhere. For example, the question of the economic viability of museums as publishers or of the usefulness of museum shops is not just in the financial sense. Or to be totally concrete, the question of how many books to print, what the minimum profit margins for the products in the shops should be, who the appropriate marketing partners are or how trading in museum products should be internally organized.

In the everyday life of museums, what is lacking is not so much all-embracing treatises on this wide range of themes – and, especially in German-speaking countries, not the discussion of the principles of museums as economic units – but rather information which is closely related to practice. And there isn't the time to call colleagues in Paris or London and, completely unbureaucratically, to ask for advice. It is precisely that time which has been allocated to the study presented here. As a comparative analysis of the current situation, it aims to bring together exemplary concepts concerning museum publications and products, their marketing and the collaboration with marketing partners. Using a standard interview plan as the basis for discussion, the following museums and their independent marketing organizations were interviewed:

- Réunion des Musées Nationaux / Paris (representing the French national museums)
- The Metropolitan Museum of Art / New York
- Rijksmuseum Amsterdam
- Van Gogh Museum / Amsterdam
- The British Museum / London (represented by British Museum Company Ltd.)
- The National Gallery / London (represented by National Gallery Company Ltd.)
- Kunsthistorisches Museum / Vienna (and Museums Collection, its subsidiary)

As all the questions were open-ended and raised during personal interviews, the main points which surface in the information gathered vary from museum to museum. Nevertheless, all the institutions take positions on almost all issues. Understandably, the same questions received completely different answers in different countries and in different museums. Because of prerequisites such as national tax laws or the philosophy of an institution, there are no patent remedies. But that's also not what it's about. The study should provide something to think about, stimulate contact between colleagues and encourage each museum to look for and find its own way.

The criteria for successful trading in museum products must be individually formulated even when a "profit" as the main criterion cannot be neglected. Here, profit should only conditionally be understood in the financial sense: catalogues, postcards and replicas are not a major source of income but they do provide some additional revenue which is not tied to specific purposes. Above all, a museum shop makes a completely different kind of access to a museum possible, it fulfils an image function and offers a service which visitors have come to take for granted.

Visitors evaluate museums according to what is visibly being offered. The internal organization of museums doesn't interest them. And when in one place something is missing that they treasure elsewhere, it will be registered as a deficiency. A badly run shop, or the total absence of one, an insufficient offer of books in foreign languages, unwieldy catalogues or products which only belong to one price category speak volumes about the museum, even if the museum really wants to engage itself in a completely different kind of dialogue with its visitors.

Furthermore, national boundaries have ultimately lost some of their significance. Museum visitors move around nationally and internationally, and museum products also cross national frontiers via (e)mail order and satellite shops. That's why it was essential to carry out research into pioneering marketing concepts internationally as well. In order to allow readers to follow up their interests and find out more information, a list of the people interviewed enables individual contact to be made.

Without the personal contact with managers in the publications and merchandising departments, shops and marketing organizations, this study would not have been possible. Everyone supported the work willingly and with interest. Once again, I would like to express my sincere thanks for their invitations, efforts, sacrificed time and the unbureaucratic manner in which information was provided.

Anne Mikus, May 2000

## Origine de l'étude

Même s'il est difficile de comparer les grands musées du monde – parce que chacun est unique en son genre – une telle comparaison est attrayante. Car, après tout, ce sont les mêmes questions qui occupent les experts de muséologie à Berlin, Paris, New York, Londres, Amsterdam, Vienne et ailleurs : par exemple, la question de la rentabilité de l'activité éditoriale des musées ou de l'utilité des boutiques de musée vue sous un angle qui n'est pas uniquement matériel. Pour être concret, il s'agit de la question de la quantité appropriée de livres à imprimer pour la première édition, de la marge bénéficiaire minimale des produits dans les boutiques, des bons partenaires de marketing ou des expériences avec l'organisation interne du commerce des produits de musée.

En ce qui concerne la vie quotidienne des musées, ce qu'il manque, ce ne sont pas des études globales sur cet ensemble de sujets – et surtout en Allemagne, la discussion de base sur le musée en tant qu'unité économique ne fait pas défaut – mais plutôt des informations concernant la pratique. Le temps manque pour appeler les collègues à Paris ou à Londres et demander des conseils d'une façon tout à fait informelle. C'est précisément ce temps-là que nous avons pris pour réaliser cette étude présente. Comme une analyse comparative de la situation actuelle, elle vise à recueillir des concepts exemplaires pour les propres publications et produits de musées, leur marketing et leurs partenaires de marketing. En partant de questions standardisées comme base de discussion, nous avons interrogé les musées suivants et leurs unités de marketing indépendantes respectives :

- Réunion des Musées Nationaux / Paris (représentant les musées nationaux français)
- The Metropolitan Museum of Art / New York
- Rijksmuseum Amsterdam
- Van Gogh Museum / Amsterdam
- The British Museum / Londres (représenté par British Museum Company Ltd.)
- The National Gallery / Londres (représenté par National Gallery Company Ltd.)
- Kunsthistorisches Museum / Vienne (et sa filiale, Museums Collections)

Comme toutes les questions étaient ouvertes et posées lors d'entretiens individuels, les points essentiels des informations recueillies varient de musée en musée. Néanmoins, toutes les institutions ont pris position concernant presque toutes les questions. Alors que les questions étaient les mêmes pour tous les entretiens, nous avons naturellement reçu des réponses complètement différentes selon les différents pays et musées. Rien qu'à cause des droits fiscaux nationaux ou de la philosophie d'une institution, il n'existe pas de formule générale. Mais notre but ne consiste pas à en trouver une. Cette étude doit inciter à réfléchir, à stimuler le contact entre collègues et à encourager chaque musée à chercher et trouver son chemin.

Il faut formuler des critères spécifiques à chaque musée pour avoir du succès dans le commerce des produits de musée, même si, toutefois, le « bénéfice » ne doit pas être négligé comme critère principal. Le terme « bénéfice », cependant, ne devrait pas être exclusivement compris au sens financier : avec les catalogues, les cartes postales et les reproductions, il n'est pas possible de faire de grand bénéfice mais ils fournissent des recettes supplémentaires qui ne sont

pas destinées à des budgets spécifiques. Une boutique permet avant tout un accès totalement différent à un musée, elle contribue à son image et offre un service que les visiteurs attendent entre temps de toute évidence.

Les visiteurs estiment les musées d'après les offres visibles. Les structures ou l'organisation interne des musées ne les intéressent pas. Et lorsqu'il manque, dans un endroit, quelque chose qu'ils apprécient ailleurs, cela sera enregistré comme un défaut. Une boutique mal gérée ou inexistante, un choix insuffisant de livres en langues étrangères, des catalogues peu pratiques à manier ou des produits qui n'appartiennent qu'à une seule catégorie de prix – tout cela en dit long sur le musée. Même si le musée veut en fait instaurer un dialogue à un tout autre niveau avec ses visiteurs ...

En outre, les frontières nationales ont définitivement perdu en importance : les visiteurs de musées se déplacent au plan national et international et les produits de musée traversent également les frontières grâce à la vente par correspondance (par la poste et par e-mail) et les boutiques satellites. C'est la raison pour laquelle il était essentiel de faire des recherches sur des concepts de marketing innovateurs aussi à l'échelle internationale. Afin que le lecteur puisse, si cela l'intéresse, remonter aux sources d'information et trouver éventuellement des renseignements supplémentaires, nous présentons la liste des personnes interviewées, ce qui permet une prise de contact individuelle.

Sans un contact particulier avec les responsables des services d'édition et de merchandising<sup>1</sup>, des boutiques et des organisations de marketing, cette étude n'aurait jamais vu le jour. Chacun a soutenu ce travail en se montrant engagé et intéressé. Je voudrais leur exprimer à nouveau mes vifs remerciements pour leurs invitations, leurs efforts, le temps qu'ils ont sacrifié et la manière informelle dont les informations ont été fournies.

Anne Mikus, mai 2000

<sup>1</sup> cf. en anglais « merchandising ».

## **Verzeichnis der Gesprächspartner /-innen**

### **List of participants**

### **Liste des participants**

#### **Staatliche Museen zu Berlin Preußischer Kulturbesitz / Berlin**

Herr Dr. Bernhard Graf / Institut für Museumskunde: 030 / 8301 – 460;

b.graf@smb.spk-berlin.de

Herr Dr. Günther Schauerte / Stellvertr. Generaldirektor: 030/266 – 2611;

g.schauerte@smb.spk-berlin.de

Herr Christoffer Richartz / Außenamt: 030 / 266 – 2986; aussenamt@smb.spk-berlin.de

#### **Réunion des Musées Nationaux / Paris**

Mon. Jean-Jacques Lugbull / Directeur des services éditoriaux et commerciaux:

0033 / 1 - 40 13 48 10

Mon. Alain Madeleine-Perdrillat / Responsable de la communication: 0033 / 1 - 40 13 48 43

Mme. Ute Collinet / Secrétaire général: 0033 / 1 - 40 13 48 48

#### **The Metropolitan Museum of Art / New York**

Ms. Doralynn Pines / Associate Director for Administration: 001 / 212 - 570 3983

Ms. Barbara Burn / Executive Editor: 001 / 212 - 570 3873

Mr. John T. Curran / Vice President for Merchandising Activities: 001 / 212 - 570 3881

Ms. Lisa Cook Koch / General Merchandise Manager: 001 / 212 - 879 5000 ext. 3538

Ms. Valerie Troyansky / Manager, Merchandising Activities: 001 / 212 - 650 2539

#### **Rijksmuseum Amsterdam**

dhr. Drs Dieric Elders / Managing Director: 0031 / 20 - 6747 - 000

mw. Irma Lichtenwagner / Commercial Department: 0031 / 20 - 6747 - 361

#### **Van Gogh Museum / Amsterdam**

dhr. Cor Krelekamp / Head of Commercial Affairs: 0031 / 20 - 570 59 70

dhr. Melchert Zwetsman / Head of Reproduction Department: 0031 / 20 - 570 52 00

#### **The British Museum / London**

Mr. Patrick Wright / Managing Director, British Museum Company Limited:

0044 / 171 - 323 1234

#### **The National Gallery / London**

Mr. Geoffrey Matthews / Managing Director, National Gallery Company Limited:

0044 / 20 - 7747 - 5953

Ms. Patricia Williams / Director of Book Publishing: 0044 / 20 - 7747 - 5950

#### **Kunsthistorisches Museum / Wien**

Herr Prof. Dr. Wilfried Seipel / Generaldirektor und Geschäftsführer Museums Collection:

0043 / 1 - 52 52 40





Beispielhafte Konzepte  
für museumseigene Publikationen, Produkte,  
deren Vertrieb und Vertriebspartner

Ein internationaler Vergleich



# Inhaltsverzeichnis

## Die befragten Museen im Kurzüberblick

- Réunion des Musées Nationaux / Paris..... D-1
- The Metropolitan Museum of Art / New York ..... D-2
- Rijksmuseum Amsterdam..... D-3
- Van Gogh Museum / Amsterdam..... D-4
- The British Museum / London..... D-5
- The National Gallery / London..... D-6
- Kunsthistorisches Museum / Wien ..... D-7

Beispielhafte Publikations-Konzepte ..... D-8

Beispielhafte Merchandising-Konzepte ..... D-16

Resümee ..... D-25



## **Réunion des Musées Nationaux (RMN)**

im Kurzüberblick

Als die Réunion des Musées Nationaux (RMN) 1895 gegründet wurde, bestand sie aus vier Einrichtungen: dem Louvre und Luxembourg Museum sowie den beiden Schlössern Versailles und Saint-Germain-en-Laye. Heute übernimmt sie die kommerziellen Aufgaben von 33 französischen Nationalmuseen.

Sie bietet ihren Museen die gesamte Palette von Museumsprodukten: Sie betreibt diverse Shops innerhalb und außerhalb der Museen und vertreibt ihre Produkte sowohl über ein Netz ausgewählter Distributoren als auch über ein Versandhandelssystem (Mailorder und Internet). Die Publikationsarbeit wird hausintern von einem 25 köpfigen Team übernommen, aber die RMN arbeitet auch mit Co-Editoren zusammen, wenn es sich auf die Publikation vorteilhaft auswirkt.

Obwohl die RMN Gewinn erwirtschaften soll, werden primär die Defizite kleiner Museen durch profitable Projekte großer Museen ausgeglichen, um die zentralen Aufgaben (Neuerwerbungen, Publikationen und Ausstellungen für die nationalen Museen) zu ermöglichen. An das einvernehmliche Ziel der RMN des Ressourcenausgleichs müssen allerdings die bekanntesten unter ihnen, die Verselbständigungstendenzen haben könnten, ständig erinnert werden. Die Verpflichtung der RMN, die Eintrittsgelder der Museen und ihren kommerziellen Gewinn für oben genannte Aufgaben zu verwenden, könnte gefährdet werden, wenn es zur Spaltung dieser Form der „Föderation“ nationaler Museen kommen sollte.

## **The Metropolitan Museum of Art (MET)**

im Kurzüberblick

Das MET betreibt seine kommerziellen Aktivitäten auf äußerst hohem Niveau und mit enormer Präsenz: Die Shops ziehen ein Netz über mehrere amerikanische Bundesstaaten mit allein vier Standorten in New York City und inzwischen 22 Ablegern im Ausland. Unterstützt wird der Vertrieb durch ein professionelles Mailorder- und online-Geschäft.

Die über 100jährige Erfahrung im Herstellen museumseigener Produkte hat die MET-Mitarbeiter zu Fachleuten gemacht, über die auch andere Museen ihre Produkte fertigen lassen. Ein Blick auf die Einrichtung und das Angebot des MET-Shops in den frühen 20er Jahren zeigt bereits damals einen höheren Standard als ihn viele deutsche Museen heute halten können.

Voraussetzung für ein derart professionelles Merchandising ist ein hoher interner Personaleinsatz und die Bereitschaft, sich immer wieder professionelle Unterstützung einzukaufen. Das MET hat nicht nur das ganze Museum von einem Unternehmensberater analysieren lassen, sondern auch für Teilbereiche wie z.B. die Kataloggestaltung Untersuchungen in Auftrag gegeben.

Durch den Gewinn aus dem Merchandising können Verluste, die z.B. bei den Publikationen entstehen, ausgeglichen werden. Ganz bewußt befreit das MET die Publikationsabteilung vom gewinnbringenden Wirtschaften, läßt aber das Budget von der profitorientierten Abteilung Merchandising überwachen.

## **Rijksmuseum Amsterdam**

im Kurzüberblick

Die niederländischen Nationalmuseen können als eine Art reales Szenario für deutsche Museen in öffentlicher Trägerschaft betrachtet werden. Sie sind nach ihrer Neuordnung mit genau den Problemen befaßt, die sich auch hierzulande stellen bzw. stellen könnten.

Das Rijksmuseum hat aus seiner Verselbständigung zwei sehr grundsätzliche Konsequenzen gezogen: Im Publikationsbereich setzt es auf eine feste Kooperation mit einem Verlagspartner. Museum und Verlag erscheinen mit einem gemeinsamen Logo auf ihren Publikationen und teilen sich die Gewinne.

Für alle anderen kommerziellen Aufgaben, die ursprünglich über eine dem Museum angeschlossene Vermarktungsorganisation (eine Stiftung nach niederländischem Recht) liefen, ist nun eine museumseigene Abteilung zuständig. Diese Rückführung von einmal ausgelagerten Bereichen in den Museumsbetrieb wird in Amsterdam kontrovers diskutiert.

Die Entwicklung im Rijksmuseum wird zeigen, ob dieses Konzept aufgeht und inwieweit ein traditionelles Museumsgefüge auf wirtschaftlichen Kurs gebracht werden kann.



## **Van Gogh Museum**

### im Kurzüberblick

Das Van Gogh Museum macht vor, wie mit einer vergleichsweise kleinen Abteilung ein museales Merchandising-Programm aufgebaut werden kann, dessen Gewinn einen erstaunlichen Anteil am Museumsetat ausmacht. Da das Van Gogh Museum vom niederländischen Staat ungleich weniger Gelder als z.B. das Rijksmuseum erhält, ist es natürlich hoch motiviert, weitere Einnahmequellen zu erschließen.

Offensiv soll das Merchandising als Botschafter des Museums eingesetzt werden. Für eine Ausstellung in den USA liefert das Museum nicht nur die Exponate, sondern auch das komplette Merchandising-Programm.

Mit dem benachbarten Rijksmuseum teilt sich das Van Gogh Museum seit 1999 einen außerhalb des Museums gelegenen Verkaufspavillon. Es folgt damit einem deutlichen Trend, die eigenen Verkaufsorte zu professionalisieren und zu erweitern, ohne sich aber allzuweit von seinem Stammhaus zu entfernen.

## **The British Museum**

### im Kurzüberblick

In Großbritannien werden die kommerziellen Aktivitäten von Museen auf zweierlei Arten installiert: entweder als museumsinterne Abteilung oder als selbständige, mit dem Museum nur durch den inhaltlichen Auftrag verbundene Vermarktungsgesellschaften. Das ist zum Beispiel auch im British Museum mit seiner British Museum Company Limited der Fall.

Die British Museum Company betont sogar, daß die Trennung von Museum und Vermarktung des Museums für den Erfolg ausschlaggebend ist. Auch wenn das Museum rein rechtlich Geschäfte tätigen und Gewinne erwirtschaften dürfte, fehlt es ihm an Know-how. Unter der Leitung eines Verlagsexperten mit jahrelanger Marketingerfahrung arbeitet die Limited Company in vier Bereichen: Merchandising, Publikationen, Einzelhandel und Reiseveranstaltung.

Neben mehreren Shops im British Museum, die zum Teil während des Umbaus provisorisch untergebracht sind, besteht ein Shop am Flughafen Heathrow, weitere Shops sind in London geplant. Es ist für die Company ein vorrangiges Ziel, die Verkaufsflächen zu erweitern.

Durch das sehr breite Publikationsspektrum kann sich die British Museum Company als einer der größten Museumsverleger weltweit bezeichnen, mit 50 bis 60 neuen Titeln pro Jahr gehört sie zu den mittelgroßen Verlagshäusern Großbritanniens. Auch das Merchandising-Angebot ist vielfältig und beinhaltet vergleichsweise viele Kinderartikel und Spiele, die das Museum selbst entwickelt hat.

## **The National Gallery**

### im Kurzüberblick

Auch in der National Gallery ist seit 1989 eine eigenständige Limited Company verantwortlich für die musealen Vermarktungsaufgaben. Diese Organisationsform wird durch ihre hohe Flexibilität sehr positiv bewertet.

Die National Gallery Company Limited übernimmt nicht nur die museumseigenen Publikationen, sondern auch das gesamte Merchandising. Ganz ausdrücklich dient ihre Arbeit dazu, den Eintritt ins Museum weiterhin unentgeltlich zu ermöglichen. Dieser Ansatz für die kommerzielle Arbeit des Museums wird dem Publikum aktiv vermittelt.

Die Company erweckt durch ihre Arbeitsansätze – z.B. konsequente Vorbereitung der Publikationsabteilung auf elektronische Medien, schnelles Reagieren auf Defizite im Ladenbau – und durch die Gestaltung der Produkte einen innovativen Eindruck. Neben der klassischen Produktpalette fallen viele ungewöhnliche Entwicklungen auf: ein Überraschungskoffer für Kinder ebenso wie magnetische Bilderrahmen, Samtpantoffeln oder Details alter unbekannter Meister in schrillen Farben und Formen.

Für den Vertrieb konzentriert sich die Company auf die 4 Shops in der National Gallery: 2 innerhalb des Hauptgebäudes (einer davon ein Kindershop), einer im neuen Flügel und einer im Ausstellungsbereich, der als einziger nur mit Eintrittskarte zugänglich ist. Der Katalogvertrieb ergänzt das Kerngeschäft im Museum zu einem erheblichen Teil.

## **Kunsthistorisches Museum Wien (KHM)**

### im Kurzüberblick

Das KHM zeigt sehr eindrucksvoll, wie ein anfangs klassisches Bundesmuseum (ab 1994 in sogenannter Teilrechtsfähigkeit) erfolgreich wirtschaften kann und wie sich mit Änderung der Rechtsform bewährte, zum Teil extern organisierte Lösungen ins Haus integrieren lassen: Das KHM hat sich 1998 bereit erklärt, den Übergang in die neue Gesellschaftsform einer wissenschaftlichen Anstalt öffentlichen Rechts früher als alle anderen österreichischen Bundesmuseen bereits zum 1.1.1999 zu vollziehen. Die bisher von einer externen Geschäftsführung wahrgenommenen Tätigkeiten im Rahmen der Teilrechtsfähigkeit (Führung der Museumsshops, Produktion von Shopartikeln) werden ab 1999 von der im KHM geschaffenen Abteilung Profit Center durchgeführt. Dieser Bereich umfaßt die Museumsshops, den Buchhandel, die Vermietung und Verpachtung von Räumlichkeiten, diverse Sponsoring-Aktivitäten und die Reprint-Abteilung.

Die bereits dem teilrechtsfähigen KHM eingeräumten Möglichkeiten führten 1994 zur Gründung der Museums Collection Design- und Vertriebsgesellschaft, an der ein museumsexternes Unternehmen beteiligt war. Mit Hilfe der Museums Collection konnten ein reichhaltiges Mailingangebot aufgebaut und weitere Shops außerhalb des KHM übernommen werden. Seit 1999 läuft diese Gesellschaft als 100%iges Tochterunternehmen des KHM.

Noch ist es zu früh, über die Auswirkungen, Vor- und Nachteile, die größeren und kleineren Probleme, die mit dieser Umstrukturierung verbunden sind, zu urteilen. Da ein breites Angebot an Shop-Produkten und der Betrieb sehr unterschiedlicher Standorte aber bereits unter unmittelbarer Beteiligung von Museumspersonal (allen voran des Direktors) aufgebaut wurde, sollte einer positiven Entwicklung des musealen Merchandisings im KHM nichts im Wege stehen.

## **Beispielhafte Publikations-Konzepte**

Was die museumseigenen Publikationen betrifft, zeigen sich auf den ersten Blick keine grundsätzlichen Unterschiede zwischen Paris, New York, London, Amsterdam und Wien: Alle großen Museen bieten die gleichen Buchtypen an, die von stark wissenschaftlichen Titeln über Ausstellungskataloge, die sowohl wissenschaftlichen Ansprüchen als auch denen einer breiten Öffentlichkeit genügen sollen, bis zu touristischen Angeboten reichen. Alle haben die gleichen Probleme, daß sich z.B. der Erfolg einer Publikation nur schwer voraussagen läßt und daß wissenschaftliche Werke nun einmal Verluste machen.

Mehr noch: Bis auf die beiden englischen Museen und das Rijksmuseum kann keines der Häuser mit seiner Publikationsarbeit insgesamt einen Gewinn verbuchen. Das betrachten die Museen aber nicht als kaufmännisches Manko, sondern als notwendige Konzession an ihren Auftrag als Museum. Einige Museen ordnen aus diesem Grund unterschiedliche Publikationsaufgaben unterschiedlichen Abteilungen zu.

### **Interne Zuständigkeiten**

Beispiel Van Gogh Museum: Während wissenschaftliche Publikationen in der Verantwortung des Exhibition Departments erstellt werden und ein eigenes Budget zugewiesen bekommen, ist für alle profitablen Titel wie z.B. Museumsführer die Abteilung Commercial Affairs + Reproductions zuständig. Ihre Projekte müssen sich wie die Merchandising-Produkte rechnen. Auf diese Weise trennt auch das MET seine Publikationen auf: Wissenschaft und Ausstellungskataloge übernimmt das Editorial Department, die sogenannten „special publications“, zu denen z.B. Kinder- und Kalenderbücher gehören, das Merchandising Department. Die einen dürfen Verluste machen, die anderen müssen diese Verluste ausgleichen.

Voraussetzung für eine derartige Gewinn- und Verlustrechnung ist aber erst einmal die Erfassung und Aufbereitung hausinterner Informationen. Im Van Gogh Museum werden z.B. für jeden Museumsartikel Daten wie Verkaufszahlen und Lagerbestände erfaßt und ständig aktualisiert. Mit Hilfe einer Software, die auch die gesamte Buchhaltung übernimmt, kann so jederzeit ein Status quo abgerufen werden. Das KHM Wien läßt einen monatlichen Soll- / Ist-Abgleich u.a. über Anzahl der Käufer und erreichte Gewinnspannen erstellen. Auch im British Museum liegen die Verkaufszahlen monatlich vor. Hier wird zudem jede Publikation von einem Formular begleitet, das alle Planungsdaten enthält. Und ganz ähnlich handhabt das auch die National Gallery mit ihrem *Book Business Plan*.

### **Kooperationen mit Verlagen**

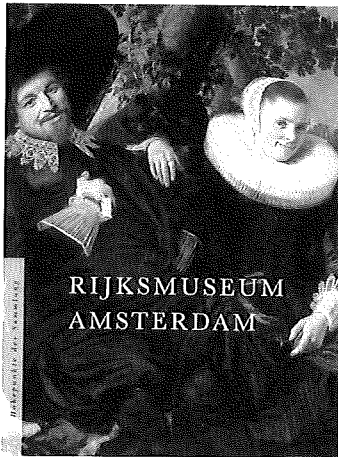
Die Beispielmuseen aus Großbritannien, Frankreich und den USA produzieren ihre Publikationen großteils im Eigenverlag und nutzen höchstens externe Distributoren. Das British Museum hat mit seiner Publikationsarbeit ein derartiges Gewicht erreicht, daß es sich als einen der größten Museumsverleger weltweit bezeichnet.

In Amsterdam hat das Rijksmuseum einen ganz anderen Weg beschritten und mit dem Verlag Waanders einen Kooperationsvertrag geschlossen: Nicht nur die stark publikumswirksamen Titel, sondern das gesamte Publikationsspektrum soll gemeinsam realisiert und der Gewinn aus dem Verkauf im Museum und über den Buchhandel geteilt werden. Ein Museumsmitarbeiter ist für den Kontakt mit dem Verlag zuständig, ein Publikationskomitee, dem Kuratoren und Personal aus dem museumseigenen Commercial Department angehören, diskutiert die anstehenden Projekte und gibt Empfehlungen. Der Verlag behält das Recht, ein Projekt ggf. abzulehnen. Auch das Van Gogh Museum und das KHM Wien arbeiten mit externen Verlegern zusammen. Diese produzieren aber auf eigene Verantwortung, und die Museen kaufen lediglich einen Teil der Auflage mit Rabatt ein.

Alle Beispielmuseen, ob sie nun im Eigenverlag publizieren oder mit Verlagshäusern kooperieren, halten sich an eine simple Regel: im Zweifelsfall kleine Auflagen. Für wissenschaftliche Publikationen werden von vielen Museen 1.500er Auflagen angesetzt, bei Katalogen schwankt die Auflage natürlich je nach Thema und erwarteter Publikumsresonanz, erreicht aber im Mittel eine Höhe von 5.000 Exemplaren. Auch wenn die Verlockung groß sein mag, die Auflage mit Blick auf einen günstigen Stückpreis über-optimistisch anzusetzen, rächt sich diese Rechnung spätestens bei den Lagerkosten. (Die RMN hat übrigens aus der Lagernot eine Tugend gemacht: Sie verschenkt Publikationen z.B. an Bibliotheken und organisiert regelmäßig einen publikumswirksamen Sonderverkauf, eine sogenannte „braderie“.) Langlebige Museumsführer dagegen können natürlich in höherer Stückzahl produziert werden – das Van Gogh Museum nennt 100.000 – und mit überdurchschnittlichen Gewinnmargen Verluste aus anderen Publikationsprojekten ausgleichen.

### **Profitable Publikationen**

Führer und Kataloge besuchsstarker Ausstellungen zählen weltweit zu den Bestsellern. Beispiel Rijksmuseum: Konsequenz hat das Rijksmuseum das Segment der Führer und populären Gesamtdarstellungen des Museums vor allem mit seinen *Highlights* ausgebaut. Mit wenigen Titeln erzielt es den Löwenanteil der Einnahmen. Neben dem finanziellen Gewinn für das Museum geht es bei einer bedarfsorientierten Publikationsarbeit aber auch um den Gewinn für die Museumsbesucher. Im Rijksmuseum bietet man Führer nicht nur in 7 Sprachen an und reagiert auf sich ändernde Anforderungen (zur Zeit rangieren russische Publikationen nach



englischen an zweiter Stelle), sondern auch auf ganz banale Wünsche der auswärtigen Museumsbesucher: Die *Highlights* wurden vom Umfang reduziert, damit sie leichter zu transportieren sind. Mehrsprachige Publikationen gehören aber nicht nur in den polyglotten Niederlanden zum Publikationsprogramm, auch in Frankreich legt die RMN Führer großer Nationalmuseen mitunter in 15 Sprachen auf.

Zu einer marktgerechten Ausrichtung der Publikationen sollte auch eine entsprechende werbliche Unterstützung hinzukommen. Die RMN z.B. umrahmt die Einführung neuer Produkte mit Veranstaltungen, wie etwa Signierstunden. Ihr Budget für Werbung und Verkaufsförderung von Publikationen und musealen Produkten lag 1999 bei 6–7 Mio. FF bzw. rund 2% des gesamten RMN-Umsatzes. Verglichen mit anderen Branchen keine übertriebene Größenordnung, weshalb die zuständigen RMN-Experten versuchen, dieses Budget zukünftig noch aufzustocken.

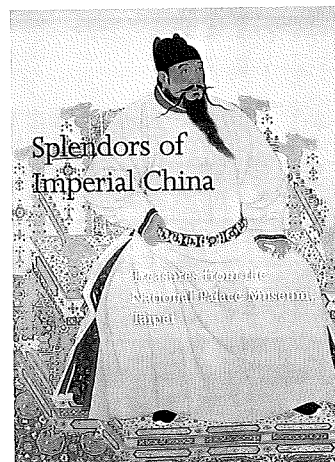
### Ausstellungskataloge

Kataloge können sowohl zu den profitablen als auch zu den Zuschuß-Publikationen zählen. Im Idealfall stimmt die Mischung innerhalb einer Organisation. Die RMN rechnet, daß von 40 Katalogen nur 10 gewinnbringend abschließen, diese aber die 30 anderen tragen können. Durchschnittlich wird in den französischen Nationalmuseen an jeden 30. Besucher ein Katalog verkauft, bei einem attraktiven Preis an etwa jeden 20. Besucher. Preis, aber auch Format und Zuschnitt auf verschiedene Zielgruppen entscheiden über den Katalogabsatz. Im Rijksmuseum erscheinen parallel zu den aufwendigen Ausstellungskatalogen „Light“-Ausgaben, die etwa ¼ kosten, simpel gebunden und inhaltlich auf kurze Bildbeschreibungen beschränkt sind. Nach Auskunft der Experten im Rijksmuseum konkurrieren diese beiden Produkte nicht miteinander. Von Touristen wird sogar teils der kleine Katalog mitgenommen und der große als Bestellung an die Heimatadresse aufgegeben. (Ein kleiner Dämpfer kommt hier aus Wien: die Jugendkataloge des KHM werden für reduzierte Verkäufe der klassischen Ausstellungskataloge zum gleichen Thema verantwortlich gemacht.)



Das MET wiederum macht gute Erfahrungen mit unterschiedlichen Katalogen zu ein und derselben Ausstellung: *Possessing the Past* ist ein 648 Seiten starkes gebundenes Mammutwerk, das die dritte große Ausstellung chinesischer Meisterwerke in der westlichen Welt begleitet (gebunden, \$ 85). Die Abbildungen sind in Essays und Fachaufsätze eingebettet, der Anhang fast 100 Seiten stark. Dane-

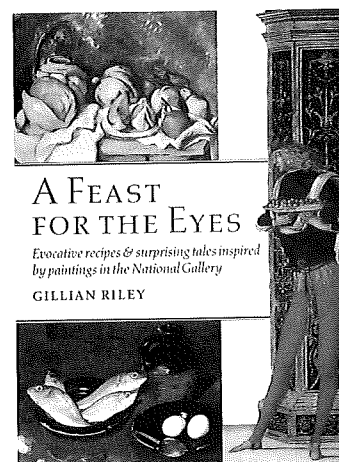
ben bietet *Splendors of Imperial China* auf 144 Seiten einen kompakten Überblick über ausgewählte Ausstellungsobjekte und gut aufbereitete wissenschaftliche Grundinformationen (Paperback, \$ 29.95). Eine CD-ROM zur Ausstellung rundet das Angebot ab.



Die Besucherbefragung zum Katalogverkauf in Ausstellungen, die das Institut für Museumskunde während der *Exil*-Ausstellung in der Neuen Nationalgalerie durchgeführt hat, zeigt, daß auch der deutsche Markt mehr als nur die klassischen Ausstellungskataloge vertragen kann: Gut ¼ der Besucher wünschen den großen Katalog mit über 200 Seiten, knapp 40% aber würden sich für eine „Light-Version“ von 100 bis 200 Seiten entscheiden. CD und CD-ROM werden zur Zeit von seiten der deutschen Besucher selten eingefordert, das „hat aber auch mit dem derzeit eher dürftigen Angebot an solchen Medien in Museen zu tun“ (*Materialien aus dem Institut für Museumskunde / Heft 49, S. 8 + 9*).

### Angebotsbreite

Jenseits von Museumsführern und Katalogen fallen vor allem die englischen Beispielmuseen mit einem abwechslungsreichen Publikationsangebot auf: Das Kochbuch der National Gallery *A Feast for the Eyes* wird als gastronomischer Streifzug durch die Kollektion angepriesen und kombiniert Rezepte, Tischmanieren, kulinarische Vorlieben bekannter Künstler mit Stilleben bzw. Bildausschnitten aus dem Museum. Das British Museum bietet gleich fünf Kochbücher an: Vom hauseigenen *The British Museum Cookbook* bis zu *A Taste of History. 10.000 Years of Food in Britain*. Ebenso hält es viele Serien im Angebot: *Reading the Past* erklärt historische Schriften und Maßsysteme (Ägyptische Hieroglyphen, Runen, Linear B usw.) und ermöglicht dem Leser, selbst einfache Inschriften zu übersetzen. *Women in ...* beleuchtet Frauenleben im Antiken Griechenland, in Vor- und Frühgeschichte usw. nach den neuesten Forschungsergebnissen.

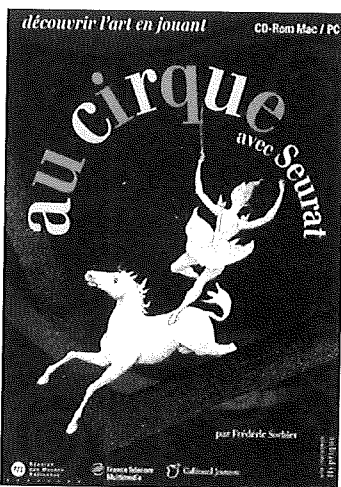


Zunehmend ergänzen elektronische Medien die klassischen Publikationen: Videos zu Ausstellungen, Museen und Themenbereichen und vor allem CD-ROM.



## CD-ROM

International gehören CD-ROM inzwischen zu einem fundierten Publikationsangebot einfach dazu – auch wenn es sich mitunter eher um ein „Mit-Dabei-Sein“ als um eine tatsächliche Reaktion auf Nachfragen des Publikums handelt. Aber: Wenn ein gutes Angebot gemacht wird, wird es auch angenommen. Beispiel RMN: Während die Umsatzzahlen im Printbereich generell zurückgehen, verzeichnen die audiovisuellen Medien Zuwächse von fast 40%. Inzwischen übertreffen die Einnahmen aus dem Verkauf von eigenen CD-ROM mit 120 Mio FF die Einnahmen aus dem Buchbereich. (Frankreich nimmt hier allerdings eine Sonderrolle ein: Der Marktanteil von CD-ROM mit kulturellem Hintergrund liegt bei mehr als 10% – in anderen westeuropäischen Ländern aber bei nicht einmal 1%.)



Das Angebot der RMN ist entsprechend beeindruckend: gut 40 CD-ROM (darunter 5 Kindertitel) bieten entweder virtuelle Spaziergänge durch die Museen, Details und Hintergründe zu Kunstwerken, Künstlern und Ausstellungsthemen oder verpacken museale Informationen in Computerspiele. In *Versailles, 1685, A Game of Intrigue at the Court of Louis XIV* wird der CD-ROM-Anwender mit einer Geheimmission betraut – und erfährt während seines (auf mehr als 25 Stunden angelegten) Spiels allerhand über die Geschichte, die historischen Gebäude und Kunstwerke von Versailles. Speziell für Kinder (ab 7 Jahren) hat die RMN das CD-ROM-Spiel *Run away to the Circus with Seurat* entwickelt, das über

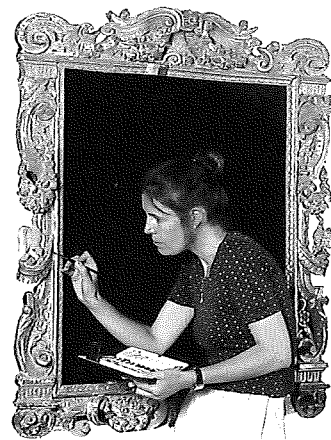
Seurats letztes Gemälde in die Welt des Circus führt. In London gibt das British Museum parallel zum Kinderbuch *The Story of Money* seine erste interactive CD-ROM *World of Money* heraus, die ebenfalls gezielt auf Familien und Nutzer ab 10 Jahre zugeschnitten ist. Und auch das MET verspricht mit seiner CD-ROM *Nile* voller Spiele, Sagen und der Musik von Brian Eno ein altägyptisches Abenteuer für die ganze Familie.

Im Bereich der elektronischen Medien gilt es, jetzt Erfahrungen zu sammeln. Das tut die National Gallery in London auf eine sehr konsequente Art und Weise: Ein Mitarbeiter der Company Limited kümmert sich um die elektronische Aufbereitung des Gesamtbestandes und neue Multimedia-Ansätze. 1991 wurde die Micro-Gallery innerhalb des Museums installiert, in der Besucher an Terminals Informationen über Objekte ihrer Wahl anklicken und ausdrucken können. Aber auch die publizierten Titel des Museums werden bereits heute so erfaßt, daß sie bei Bedarf leicht für den Einsatz als CD-ROM oder Internet-Angebot umgearbeitet werden können.

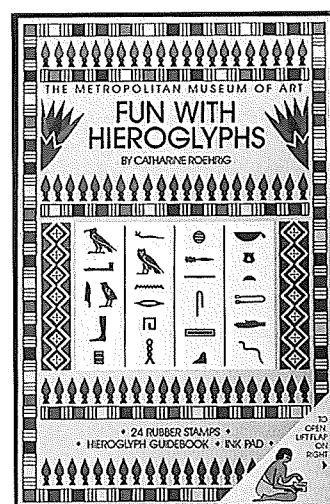
Auch die Staatlichen Museen zu Berlin (SMB) haben 1998 mit Eröffnung der Gemäldegalerie am Kulturforum einen enormen digitalen Vorstoß unternommen: Das Gesamtverzeichnis der Gemäldegalerie ist seitdem auf CD-ROM erhältlich und im Museum eine Digitale Galerie eingerichtet worden. Auskoppelungen dieser sogenannten „Schule des Sehens“ sind ebenfalls als CD-ROM im Angebot. Zeitgleich mit den digitalen Angeboten am Kulturforum startete auch der Internet-Auftritt aller Staatlichen Museen ([www.smb.spk-berlin.de](http://www.smb.spk-berlin.de)). Interessant hierbei, daß das Institut für Museumskunde, eine Forschungseinrichtung der SMB, einen Teil seiner Publikationen zum freien Herunterladen ins Netz stellt. (Zum online-Verkauf von Museumsartikeln siehe „Beispielhaft Merchandising-Konzepte, Internet“).

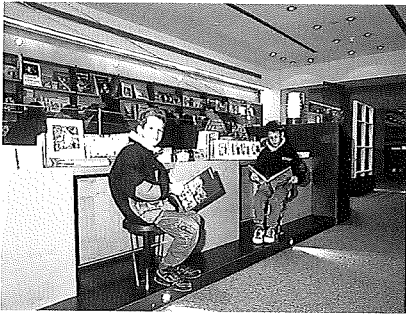
### Angebote für Kinder

*Looking at Pictures* heißt eine kunstgeschichtliche Einführung für Kinder anhand ausgewählter Werke der National Gallery. Hier werden Kinder im Museum konsequent behandelt als das, was sie ja auch sind: kleine Interessenten. Kinderangebote bedienen im Idealfall gleich mehrere Zielgruppen: die besuchenden Kinder selbst (Verlängerung des Museumsbesuchs oder Belohnung dafür) wie auch alleinbesuchende Eltern (Großeltern, Tanten, Onkel usw.), die für ihre Kinder ein sinnvolles Mitbringsel suchen, das in Zusammenhang mit ihrem eigenen Kulturerlebnis steht.

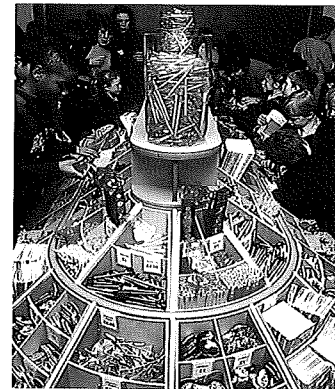


Für diese Zielgruppen halten vor allem die englischen und französischen Museen ein breites Angebot eigener Produkte bereit (siehe auch „CD-ROM“), das in ganzen Kinderserien gipfelt, wie z.B. den Activity Books, Colouring Books oder Ausschneidebögen des British Museums. Die RMN dekliniert alle denkbaren Ableitungen durch und kreiert Serien anhand von kunstgeschichtlichen Epochen (*Drôles d'époques*), Themenbereichen (*Le musée des ...*), einzelnen Künstlern (*Salut l'artiste!*), ausgewählten Kunstwerken (*La Petite Collection*) oder ganz simpel entlang des Alphabets (*C comme Cézanne*). Das MET ist so erfolgreich mit seinen Bastelkits *Fun with ...* (Hieroglyphen, Perlen, Musterstempeln), die durch ihr eingeleitetes Begleitheft im Buchsortiment geführt werden, daß auch viele andere Museen dieses spielerische Produkt anbieten.





Einige Museen richten für Kinder sogar eigene Shops ein: das British Museum, die RMN (eine „Librairie pour enfants“ im Louvre) und auch die National Gallery mit ihrem „Orange Street Children’s Shop“, der Teil des neu eröffneten „Education Centre“ ist. „The Orange Street shop has been designed with its target customer in mind; units are low level, so that a product is in easy reach for younger children, a central unit houses the ‚pick and mix‘ items, and the use of bright, bold colour gives the shop a very fresh open feel“ (Pressemitteilung 1999). Die Produktauswahl wurde gemeinsam mit dem hauseigenen „Education Department“ getroffen und soll neben den Kindern auch ihre Eltern (Kindergeschenke) und Lehrer („resource packs for teachers as well as educational theory“) ansprechen. Zu den Bestsellern gehören aber ganz klar Postkarten, Stifte, Radiergummies und „pocket money“-Artikel.



Im deutschsprachigen Raum bieten Museen eigene Kinderpublikationen oder zumindest kindergeeignete Publikationen jenseits der gängigen Museumspädagogik weitaus seltener an. Stattdessen ergänzen sie ihr Sortiment bei spezialisierten Verlegern. Diese passive Produktpolitik, die sich vom Engagement externer Firmen abhängig macht, ist eine (zugegebenermaßen praktikable) Sache. Eine eigene, aktive Publikationsarbeit, der ein umfassendes Konzept zugrunde liegt und die sich markt- bzw. zielgruppenorientiert versteht, eine ganz andere. Und da konzeptionell erfolgreiche Produkte meist auch finanziell erfolgreiche Produkte sind, lassen sich Museen hier viel zu oft ein interessantes Geschäft entgehen.

## Museums-Publikationen

Museum	zuständig für Publikationen	Publikations-Budget (in DM)	Bilanz	Verlag	Ø-Auflage
Réunion des Musées Nationaux	Publikationsabteilung	ca. 15 Mio. (Umsatz der Publikationsabteilung)	ausgeglichen	Eigenverlag + Distributor (Seuil)	Kataloge: 1.500 – 15.000 Wissenschaft: 1.500
The Metropolitan Museum of Art	Publications Department (1978 vergrößert) 25 Mitarbeiter (special publications über Merchandising Dept.)	ca. 9 Mio. (Großteil über Sponsoren)	Verlust (durch Arbeit von Merchandising Dept. ausgeglichen)	Eigenverlag + Distributor (Abrams)	5.000
The British Museum	British Museum Press (Teil der British Museum Company Ltd.)	kein separates	Gewinn	Eigenverlag + Distributor (Thames & Hudson)	sehr unterschiedlich oft: 2.000 – 3.000 5.000 – 15.000
The National Gallery	National Gallery Company Ltd. 5 Mitarbeiter für Publikationen	keine Angaben	Gewinn	meist Eigenverlag + Distributor (Yale University Press)	sehr unterschiedlich oft: 3.000 – 10.000 Wissenschaft: 1.500
Rijksmuseum Amsterdam	museumsinternes Publikationskomitee +externer Verlag	keine Angaben	Gewinn	externer Verlag (Waanders)	3.000
Van Gogh Museum	für Wissenschaft: Museumsabteilung für andere Publikationen: Commercial Affairs & Reproductions	separates Budget für wissenschaftliche Publikationen	Verlust (Wissenschaft)	externe Verlage	sehr unterschiedlich Führer: 100.000 Wissenschaft: 1.500
Kunsthistorisches Museum	Hauptabteilung Publikationen 2 Mitarbeiter	kein separates	Verlust	externe Verlage	1.500 – 5.000

## Beispielhafte Merchandising-Konzepte

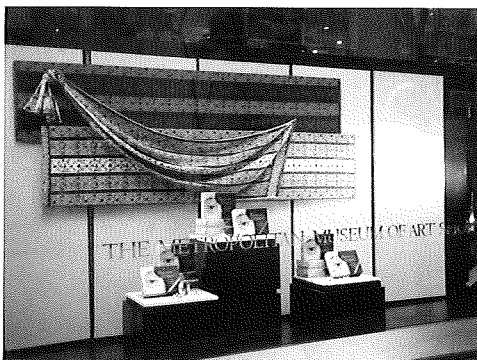
Die Grenze zwischen dem Verkauf musealer Publikationen und Produkte verläuft fließend. In der Regel starten Museen mit Publikationen und ergänzen diese dann um Postkarten und Poster, Dias oder Videos. Diese Produktpalette findet anfangs noch an einem Verkaufsstand Platz. Weitere Angebote oder eine größere Tiefe des ursprünglichen Angebots bedingen einen erweiterten Verkaufsbereich bzw. einen eigenständigen Shop.

### Anfänge

Die Geschichte des MET ist auch die Geschichte der Vermarktung musealer Produkte: „When doors opened at its first, temporary location in 1872, the Museum was already selling reproductions of its newly acquired Old Master paintings“ (MET-Produktinformation). Bereits 1908 erwartete die Museumsbesucher ein Shop, der in den 40er Jahren auf einen Stand gebracht wurde, den nur wenige Museen bis heute erreichen.



Auch das Mailorder-Geschäft florierte bereits 1920. Somit ist das MET ganz zweifellos *das* Paradebeispiel für die Vermarktung von musealen Produkten. Aber dieser Bereich hat innerhalb des MET auch einen personellen Umfang angenommen, den so manches Museum nicht einmal für seinen Basisbetrieb zur Verfügung hat: Rund 280 Mitarbeiter organisieren das museale Merchandising, inzwischen weit über die Landesgrenzen hinaus (und an Verkaufsländern und Personal kommt noch einmal das gleiche hinzu). Zum Vergleich: in der Publikationsabteilung des MET arbeiten 25 Mitarbeiter, im gesamten Museum etwa 3.000. Der



Gewinn, der nach Abzug aller Kosten dem Museum aus seinen kommerziellen Aktivitäten zur Verfügung steht, ist mit 6 Mio \$ zwar beachtlich, mit 5% Anteil am gesamten Museumsbudget aber nicht überdurchschnittlich. Eine wichtige Aufgabe des Merchandising kommt in diesen Zahlen allerdings nicht zum Ausdruck: es gleicht jedes Jahr die Verluste aus der Publikationsarbeit aus.

### Kommerzieller und Ideeller Nutzen

Die Gewinne aus den Merchandising-Aktivitäten der Beispielmuseen liegen – soweit konkrete Angaben gemacht wurden – allesamt in Millionenhöhe (siehe Tabelle am Ende dieses Kapitels).

Aber: hier handelt es sich wirklich um herausragende Museen von internationalem Rang, die im musealen Merchandising eine Vorreiterrolle einnehmen (oder auf bestem Wege dorthin sind). Ebenso interessant wie der absolute Gewinn ist die Relation der Gewinne zum Gesamtbudget des Museums, die in der Regel bei 3 bis 5% liegt und durchaus von kleineren, national oder regional orientierten Museen erreicht werden kann. Von daher kann sich eine museumsintern vergleichbare Bedeutung des Merchandising auch auf einem niedrigeren Gewinn-Niveau abspielen, zumal wenn diese Einnahmen auch noch frei verwendet werden können.

Neben konkreten Mehreinnahmen oder Minderausgaben kommt den kommerziellen Aktivitäten von Museen aber eine kaum zu beziffernde Imagewirkung zu: „... the objects on sale speak volumes about the museum“ (Weeks in *Museums Journal*, April 1997). Das Museum präsentiert sich noch einmal in seinem Shop. Leider hat diese Regel auch ihre Kehrseite: Auch ein nicht vorhandenes Angebot spricht Bände.

Dank einer Untersuchung von Sabrina Helm und Susanne Klar (*Besuchersforschung und Museumspraxis*, S. 114) sind die Wünsche von deutschen Besuchern an einen Museumsshop inzwischen erfaßt: „Unzufrieden waren Kunden hauptsächlich bezüglich der fehlenden Abgrenzung des Shops vom Kassensbereich ..., der räumlichen Begrenztheit / Enge des Shops, der düsteren Atmosphäre ... und der Präsentation der Produkte bzw. Unübersichtlichkeit. ... Zufriedenheit wurde hauptsächlich hinsichtlich der Vielfalt der Produkte und dem Angebot an Fachbüchern geäußert.“ Bezeichnenderweise haben die internationalen Beispielmuseen die Kritikpunkte an deutschen Shops allesamt erfolgreich ausgeräumt. Im Rijksmuseum liegt eine Optimierung des ersten Verkaufsareals noch nicht allzulange zurück. Dort konnte 1996 nach seiner Umstellung von zwei Verkaufstischen auf einen stark erweiterten Shopbereich mit zwei Kassen eine Umsatzsteigerung von 40% verzeichnet werden.



### **Auswahlkriterien**

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist natürlich das Angebot des Shops: Bis auf die beiden Amsterdamer Beispielmuseen, die ihre Produktpalette erst ausbauen, treten alle anderen Museen mit einem sehr breiten Angebot auf, das von Printerzeugnissen, über Repliken, Kunstgewerbe, Textilien und Schmuck zu Spielen und elektronischen Medien reicht. Schwerpunkte werden allerdings unterschiedlich gesetzt: im MET, den französischen Nationalmuseen und dem British Museum auf Repliken, Schmuck und Kunstgewerbe hoher Qualität, in der National Gallery auf abwechslungsreiche, innovative Produkte, im KHM eher auf Souvenirs. Die Maßstäbe und

Grenzen für die Produktauswahl setzt sich jedes Museum selbst, in der Regel erfolgt diese in Abstimmung mit den Kuratoren. Hilfestellung kann die amerikanische Museums Store Association geben, die Anfang der 80er Jahre einen „Code of Ethics“ formulierte.

### Vielfalt der Produkte

Naheliegender und günstig zu produzieren sind mit Museumsobjekten bedruckte Artikel. Sobald Motive aus der eigenen Kollektion ausgewählt sind, lassen sie sich auf Träger unterschiedlichster Materialien bringen: auf Becher oder Mousepads, Schirme oder Tücher, Uhren oder Kartenspiele. Allesamt erfüllen sie zwei Grundfunktionen (neben ihrer Funktion, zusätzliche Einnahmen für das Museum zu erwirtschaften): sie sind Erinnerung an den eigenen Museumsbesuch oder Geschenk für andere. Eine weitere Funktion kann hinzukommen: Anregung zur erneuten Beschäftigung mit den Museumsobjekten. Gerade wenn die Gestaltung der Produkte nicht naheliegender, sondern ungewöhnlicher ist, wenn die Rückkoppelung mit dem Original hergestellt wird, kann ein Shopartikel den Museumsbesuch intensivieren. Beispiel MET: Im Shop werden die Ohrhänge der Venus aus dem Gemälde von Peter Paul Rubens angeboten. Was beim Betrachten des Gemäldes wohl den wenigsten Besuchern auffällt, wird im Shop offensichtlich: Venus trägt eine schwarze und eine weiße Perle, folgerichtig kann man auch im Shop die Ohrhänge symmetrisch oder schwarz / weiß zusammenstellen. Auch ein Schal, der dem Muster eines orientalischen Teppichs entspricht (MET), eine Karte, die ein Detail wie mit der Lupe herausstellt (MET) oder ein verfremdetes Dekor, das einem Gemälde entlehnt ist (National Gallery), bieten Anlaß, das Original noch einmal mit anderen Augen zu sehen.

THE BRITISH MUSEUM COMPANY

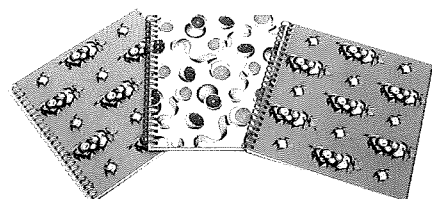


WHOLESALE CATALOGUE

Sculpture Jewellery Scarves Ties Games Gifts Stationery Posters



Die National Gallery geht diesen Weg sehr konsequent nach vorn: sowohl die klassische Schreibtischserie *Fish* (nach Boilly's Bild *A Girl at a Window*) als auch die poppigen *Fruit*-Produkte (nach Crivellis *The Vision of the Blessed Gabriele*) nehmen zwar Anleihen am Original, werden aber in ein völlig neues Produkt-Design eingefügt. Auf große Begeisterung und gute Presseresonanz stößt auch die Pantoffelserie der National Gallery – „... perhaps because the ... designs are a reminder of what fun visiting the Gallery can be.“





Die Schnallenschuhe, die John Plampin auf einem Gemälde von Thomas Gainsborough trägt, waren Vorbild für samtene Haus- und Babyschuhe. Weiterhin kann man in Van Eyck Slipper schlüpfen und sein Baby rechtzeitig in die Fußstapfen von Van Gogh (Sonnenblume), Tintoretto (Sternschnuppe)

oder Wilton (Engelsflügel) treten lassen. „We hope that our gift merchandise, too, helps people to look at the paintings in new ways. In designing our products we have tried to create items that represent an intelligent, thoughtful and sometimes witty response to the Collection – and which demonstrate the continuing contemporary relevance of the paintings“ heißt es dazu im 97er *Gift Catalogue* der National Gallery.

Auch Spiele können über die reine Abbildungsebene (die bei Quartetts, Memorys oder Puzzeln relevant ist) hinausgehen und einen neuen Zugang zu Museumsobjekten eröffnen: Die RMN gibt das Brettspiel *Jeu de l'oiseau Louvre* heraus. Das British Museum erinnert an seine ägyptische Abteilung mit *TUT TUT, The game of Egyptian Hieroglyphs* für Familien mit Kindern ab 8 Jahren. Und die National Gallery fordert in *Make a painting* Spieler ab 7 Jahren dazu auf, Detailkarten von 8 berühmten Gemälden ihrer Sammlung im Spielverlauf zu sammeln und zusammenzusetzen.

Helmut M. Bien bringt in *Wa(h)re Kunst* (S. 9) seine Idealvorstellung eines Museumsshops auf den Punkt: „Gleichsam das Museum zum Mitnehmen, Nachlesen und Nacherleben, das zeichnet den gutsortierten Museumsshop aus.“

Das MET vermarktet inzwischen sogar seine eigene Vermarktung: Die in den 70er Jahren entwickelte Papiertüte, jährlich in Millionenaufgabe produziert, um Shop-Produkte zu transportieren, ist als Porzellan-Miniatur nun selbst zum Shop-Produkt geworden: „... the eye-catching shopping bag from the Metropolitan Museum of Art has become an American icon“, meint das MET dazu (in der beigelegten Produktinformation).



### **Museumsbezug**

Trotz enormer Artikelauswahl stehen alle Produkte der Beispielmuseen in Zusammenhang mit dem Museum. Sie bilden entweder Objekte oder Details ab, sind selbst nachgebildete Objekte oder zumindest „museumsinspiriert“, wie es das British Museum ausdrückt. Das MET legt jedem Shopartikel einen kleinen Begleitzettel bei, der den historischen Zusammenhang erklärt und darauf aufmerksam macht, daß jeder Kauf im Museumsshop dem Museum zugute kommt. Auf dem Kassenbon wird dem Käufer noch einmal für seine Unterstützung

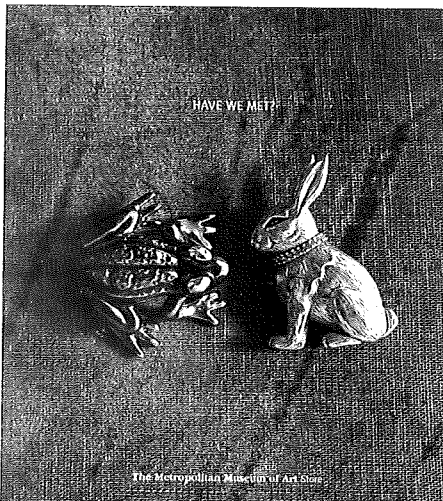


gedankt und auf einem extra Zettel versichert, daß die Netto-Einnahmen zu 100% dem Museum zugute kommen. Im Katalog wird dieser Ansatz auf die griffige Formel gebracht: „A gift from the MET is a gift to the MET“: Und auch im British Museum erinnert ein Schild hinter den Kassen: „Every purchase helps to support the British Museum.“

Während der inhaltliche Zusammenhang zwischen den Museen und ihren Angeboten gesucht und betont wird, lösen sich die räumlichen Bezüge immer stärker auf (siehe auch Vertriebsorte). Das Museum verläßt mit seinen Produkten die Ausstellungsräume und geht auf die Suche nach Kunden, die vielleicht einmal auch Besucher werden könnten. Die RMN hat inzwischen ein weltweites Netz von Vertriebspartnern geknüpft, die ihre Produkte zusätzlich zum eigenen Sortiment mit verkaufen. Seit 1997 organisiert sie zudem mit Reproduktionen Ausstellungen in Einkaufszentren (z.B. *Ein Tag im Leben des Königs*). Die Zahl der Interessenten dort übersteigt mitunter in nur 15 Tagen das monatliche Besuchsaufkommen in Versailles. Vor allem aber können diese Ausstellungen neue Zielgruppen ansprechen.

### Mailorder

Gleiches gilt für das Mailordergeschäft. Hier vertreten die Kataloge den Shop und überbrücken dabei eine Kluft zwischen Museumsbesuch und Kauf bzw. stellen überhaupt erst eine Verbindung zum Museum her. Bis auf die beiden holländischen Museen sind alle Beispielmuseen im



Mailordergeschäft aktiv. In diesem immer engeren Markt erscheinen die Angebote zum Teil austauschbar. Für einen Laien unterscheiden sich die „Hippopotames bleus“ aus dem Louvre eigentlich kaum von denen aus dem British Museum oder „William the Hippo“, dem inoffiziellen Maskottchen des Metropolitan Museum of Art. Das MET, sehr aktiv mit speziellen Weihnachts- und Sonderangebotskatalogen, hat einen völlig neuen Katalogauftritt kreiert und eine gestalterische Alleinstellung erreicht: Die Produkte werden nicht länger einzeln präsentiert, sondern in Gruppen inszeniert.

Auch die RMN verwendet große Sorgfalt auf die Gestaltung ihrer Mailorder-Kataloge, die alle 3 bis 6 Monate überarbeitet werden. Es scheint, daß zaghafte Versuche, ins Mailorder-Geschäft einzusteigen, zum Scheitern verurteilt sind. Wer bestehen will, muß auch investieren. Für die RMN ist Mailorder ein Wachstumsgeschäft mit einem Plus von 29% in 1998.

## **Internet**

Neben dem klassischen Weg, einen Katalog zu drucken und zu verschicken, kann man seine Angebote auch via Internet zugänglich machen. Das British Museum und natürlich das MET nutzen dieses Medium bereits. Im Gegensatz zum Katalog, der lediglich eine Kurzvorstellung der Produkte erlaubt, können sich online-Käufer vertiefende Informationen zu ausgewählten Artikeln abrufen, nach Stichworten ihren Shop-Besuch strukturieren und sich einen aktuellen Überblick über Sonderangebote verschaffen (siehe z.B. [www.metmuseum.org](http://www.metmuseum.org)). Das MET bietet sogar eine virtuelle Museumsmitgliedschaft an und verfügt über das sogenannte „MET Net“ über gut 200 Mitglieder, die jährlich 50\$ zahlen und einen Großteil der Vorzüge wie etwa freien Eintritt ins Museum gar nicht nutzen, weil sie über alle Welt verstreut sind. Wer dem MET nicht ganz soweit ins Netz gehen will, kann sich und seine Interessensgebiete in einem virtuellen Gästebuch registrieren lassen und wird fortan über aktuelle Ausstellungen, Pressemeldungen oder Sonderangebote im Shop per E-Mail informiert.

Die RMN baut ihren E-Commerce gerade auf. Jedem von ihr betreuten Museum, das über eine eigene Webseite verfügt, bietet sie einen Link zu einem gemeinsamen virtuellen Laden an. (Ebenfalls per Link sind auch ihre Geschäftspartner zu erreichen.) Die RMN erwartet, daß sich das Internet-Shopping zu einer Konkurrenz für das Mailorder-Geschäft auswachsen wird.

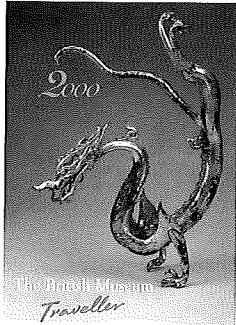
## **Neue Museumsdienstleistungen**

Museen nutzen aber nicht nur neue Medien, sie beschreiten auch neue Wege. Das MET z.B. hat sein Merchandising stark professionalisiert und produziert auch für andere Museen (meist im Rahmen einer Ausstellungskoooperation). Durch seine jahrzehntelange Erfahrung auf diesem Sektor kann es wie kaum ein anderes Haus hochwertige Produkte vergleichsweise günstig auf den Markt bringen. Gezielt bietet es zudem Firmen individuelle Geschenke an, sogenannte „Corporate Gifts“. Diese Nische bedient auch die RMN mit „Geschenken für jedes Budget, Ideen für die Büro-Dekoration, einem Lieferservice in ganz Frankreich und dem Angebot, Produkte maßgeschneidert zu personalisieren“ ([www.rmn.fr](http://www.rmn.fr)).

Sowohl die RMN als auch das MET vermarkten aber nicht nur ihre Produkte sehr offensiv, sondern auch ihr Know-how: Beide beschäftigen Merchandising-Berater, die gegen Honorar international tätig sind.

In Wien hat das KHM gleich ein eigenes Unternehmen gegründet: die „Museums Collection Design- und Vertriebsgesellschaft mbH“, die nicht nur für das eigene Haus, sondern auch für andere österreichische Museen tätig ist und alle Dienstleistungen von der Beratung für Museumsshops über die Produktentwicklung bis zur kompletten Shopbetreuung anbietet. Eine Novellierung des Bundesgesetzes (Forschungsorganisationsgesetz) machte diese

betriebswirtschaftlichen Aktivitäten eines Bundesmuseums in Österreich möglich. Seit 1999 ist die Design- und Vertriebsgesellschaft eine 100%ige Tochter des nun vollrechtsfähigen Museums.



Völlig museumsuntypisches Terrain betritt das British Museum mit einem Dienstleistungsunternehmen ganz anderer Art: es bietet Reisen an. *The British Museum Traveller* organisiert Pauschalarrangements zu weltbekannten Museen und historischen bzw. archäologischen Stätten, die zu einem beachtlichen Anteil von museumseigenen Mitarbeitern geleitet werden.

### **Vertriebsorte**

Das British Museum sprengt aber nicht nur auf diese Art seine Museumsgrenzen. Auch mit einem Satellitenshop am Terminal 4 des Flughafen Heathrow sammelt es seit kurzem Erfahrungen. Ein weiterer Shop außerhalb des Museums, aber in dessen Nähe eröffnete im Februar 2000. Während das British Museum noch experimentiert (und das Rijksmuseum Expansionspläne schmiedet), betreiben die RMN und das MET Museumsshops an museumsunabhängigen Orten, an Flughäfen und im Ausland. Das MET z.B. verfügt über 4 externe Shops in New York City, 11 Shops in weiteren amerikanischen Bundesstaaten (seit 1987) und 22 Shops im Ausland (seit 1991). Allerdings erfüllen die Satellitenshops des MET ihre Erwartungen nicht ganz. Einzig der Shop im zentral gelegenen Rockefeller Center floriert. Die National Gallery ist ebenso der Meinung, daß sich ein Museum auf sein Kerngeschäft, nämlich seinen Shop im Hause, konzentrieren sollte.

Eine geeignete Plazierung zu realisieren und eine tatsächlich funktionale Shopgestaltung zu entwickeln, stellt bereits eine große Herausforderung für ein Museum dar. „Location is everything“, predigt das MET. Hat man dann einen guten Standort, den im Idealfall kein Besucher übersehen und gleichzeitig auch unabhängig vom Museum betreten kann (dies ist bei allen Beispielmuseen bis auf das KHM zumindest mit einem ihrer Shops gegeben), entscheidet weiterhin das Ladendesign über den Erfolg des Shops. Viele Museen haben schlechte Erfahrungen mit Shop-Lösungen gemacht, die (meist aus der Hand von Museumsarchitekten) den Verkaufsbereich ebenfalls als Museum auffassen – statt Stauräume, Bücherische, Raum für Impulsartikel in Kassennähe einzuplanen und eine wirkliche Ladenatmosphäre zu schaffen. Die National Gallery hat viel Lehrgeld gezahlt und ihren vergleichsweise neuen Shop noch einmal umgestaltet – diesmal unter Berücksichtigung von Einzelhandelsexperten.

Erschwerend kommt oft hinzu, daß ein moderner, praxisgerechter Shop in historische Räume eingepaßt werden muß, die ursprünglich eine völlig andere Funktion hatten, als Objekte zu vermitteln, geschweige denn sie zu verkaufen. In Wien (Schloß Schönbrunn) und Versailles wählen die Betreiber klare, sachliche Verkaufssysteme, wobei der RMN eine sehr ansprechende Lösung gelingt, die sich trotz ihrer Eigenständigkeit in die Schloßräume einfügt.



Während vor allem die Shops des MET gediegen und konservativ eingerichtet werden, gibt die RMN ihren Verkaufsstellen ein modernes Design und einzelnen Produktbereichen unter der Pyramide du Louvre einzelne Läden. Die Besucher flanieren zwischen den Shops für Bücher, Kinderbücher, Stichen, Münzen etc. und betreten doch immer wieder ein RMN-Geschäft. 52% der Shop-Kunden im Louvre-Komplex sind allerdings keine Museumsbesucher. Neben diesen stark vom Museum unabhängigen Vertriebsorten macht die RMN in mehreren französischen Nationalmuseen gute Erfahrungen mit zusätzlichen kleinen Verkaufseinheiten mitten im Ausstellungsbereich. Sie bieten stark spezialisierte Produktgruppen (z.B. Impressionisten) und erreichen die Besucher, wenn die Eindrücke des Museumserlebnisses am stärksten sind.

Dieses doppelte Angebot: einerseits so nah wie möglich am Objekt und andererseits so nah wie möglich am Kunden, bedient eine große Zielgruppen-Bandbreite.

In Amsterdam, wo das Van Gogh und das Rijksmuseum bis vor kurzem nur in ihren Häusern aktiv waren, haben beide Museen 1999 einen gemeinsamen Shop eröffnet. Das bietet sich durch die unmittelbare Nachbarschaft dieser Museen und die Möglichkeit, einen zwischen ihnen platzierten Pavillon zu mieten, geradezu an. Während sich die Museen die Kosten für Miete und das gemeinsam rekrutierte Verkaufspersonal teilen, trennen sie ihre Produktlinien. Es gibt keine Sortiments-Überschneidungen, wohl aber gemeinsame Produktionsaufträge, so daß ein Artikel in zwei Designs kostengünstiger eingekauft werden kann.

Die Beispiele zeigen, daß die unterschiedlichsten Shop-Standorte – sowohl innerhalb als auch außerhalb des Museums – möglich sind. Bei Neu- oder Umbaumaßnahmen sollte die Gelegenheit ergriffen werden, die Museumsangebote den Besucherwünschen räumlich, aber auch inhaltlich und zeitlich, so nahe wie möglich zu bringen. Ganz von allein nutzt wiederum das, was den Besuchern nutzt, dann auch dem Museum: Die Besucher sind orientiert und zufrieden, und das Museum kann direkte oder über seine Pachtverträge indirekte Mehreinnahmen erzielen.

## Museums-Merchandising

Museum (Besuchszahlen)	zuständig für Merchandising	Anzahl der Mitarbeiter	Shop-Standorte	Merchandising Budget (in DM)	Gewinn (in DM)	%-Anteil am Museumsbudget	Umsatz pro Besucher (in DM)	Gewinn- Margen	Mail- order
Réunion des Musées Nationaux	eigene Abteilungen Editorial + Merchandising	600 inkl. Verkauf	55 Shops direkt verwaltet (Museen Städte, Flughäfen)	ca. 145 Mio. (Umsatz inkl. Publikationen)	Gewinn	keine Angaben	8,00 pro Besuch (25,40 pro Käufer)	keine Angaben	ja (auch online)
The Metropolitan Museum of Art (5,54 Mio.)	eigene Abteilungen Editorial + Merchandising	280 + 270 Verkauf	MET, Cloisters 4 NYC, 11 USA, 22 Ausland	153 Mio.	10,8 Mio.	ca. 5 %	10,80	60 - 70 % (Einzel- handel)	ja (auch online)
The British Museum (6 Mio.)	The British Museum Company Ltd.	100	3 im / vorm Museum 1 außerhalb	30 Mio. (Umsatz)	4,5 Mio.	ca. 5 %	keine Angaben	keine Angaben	ja (auch online)
The National Gallery (4 - 5 Mio.)	National Gallery Company Ltd.	40 + 30 Verkauf	4 im Museum	21 Mio. (Umsatz)	3 Mio.	ca. 3 %	4,00 21,70 (pro Käufer)	61 % (Einzel- handel)	ja
Rijksmuseum Amsterdam (1,1 Mio.)	eigene Abteilung	40 inkl. Verkauf	2 im Museum 1 außerhalb	kein festes Budget	1,33 Mio.	ca. 3,4 %	23,00 (pro Käufer)	63 %	nein
Van Gogh Museum (ca. 1 Mio.)	eigene Abteilung	3 1/2 + Verkauf	1 im Museum 1 außerhalb	5,18 Mio. (Umsatz)	1,77 Mio.	ca. 14,3 %	6,20 (22,00 pro Käufer)	300 % (Neugeschäft)	nein
Kunsthistorisches Museum (1,2 Mio.)	eigene Abteilung + Museums Collection Design- und Vertriebsgesellschaft	10 + Verkauf	2 im Museum 7 in anderen Museen	kein festes Budget	keine Angaben	keine Angaben	3,00	keine Angaben	ja

## Resümee

In welchem Stadium der Professionalität sich ein Museum auch befindet: eine aktive und fundierte Auseinandersetzung mit seiner Vermarktungsarbeit ist unerlässlich.

- ⇒ Für Einsteiger läuft die Zeit. Ein nachfrageorientiertes Publikationsangebot und die Einrichtung oder Überarbeitung eines Museumsshops sind keine Frage knapper Finanzen, sondern vor allem eine Frage des Besucherservices.
- ⇒ Für Vorreiter gilt es ebenso, das eigene Angebot immer wieder kritisch zu hinterfragen, neue Wege auszuprobieren (z.B. Shop-Design) oder ehemals bewährte wieder zu verlassen (z.B. Mailorder).
- ⇒ Halbherzige Ansätze sind reine Ressourcenverschwendung. Auch in Deutschland, wo bis vor kurzem Provisorien an der Tagesordnung waren, hat sich die Vermarktungsarbeit von Museen professionalisiert. Parallel dazu haben z.B. auch die Steuerbehörden im Umgang mit wirtschaftenden Museen Erfahrungen gesammelt. An Stelle ungezielter Experimente in Grauzonen muß deshalb die wohl konzipierte Zusammenarbeit mit Fachleuten – oder der Aufbau eigener Fachabteilungen mit entsprechend ausgebildeten Mitarbeitern – treten.
- ⇒ Voraussetzung ist eine klare, differenzierte Position zur musealen Vermarktung des eigenen Hauses. Sie dient als Kriterienkatalog für die eigene Arbeit, als Argumentationsgrundlage bei Presseanfragen und Vertragsfundament in der Zusammenarbeit mit Pächtern und sonstigen Kooperationspartnern.



Exemplary concepts  
for museum publications and products,  
their marketing and marketing partners

An international comparison





# Contents

## Overview of the participating museums

- Réunion des Musées Nationaux / Paris..... E-1
- The Metropolitan Museum of Art / New York ..... E-2
- Rijksmuseum Amsterdam..... E-3
- Van Gogh Museum / Amsterdam..... E-4
- The British Museum / London..... E-5
- The National Gallery / London..... E-6
- Kunsthistorisches Museum / Vienna..... E-7

Exemplary publications concepts ..... E-8

Exemplary merchandising concepts ..... E-16

Summary ..... E-25



## **Réunion des Musées Nationaux (RMN)**

a short overview

Upon its foundation in 1895, the RMN grouped together 4 establishments: the Louvre Museum, the Château of Versailles, the Luxembourg Museum and the Château of Saint-Germain-en-Laye. Today it manages the commercial activities of 33 French national museums.

It offers its museums the whole range of museum products; it manages shops in and outside of museums, distributes its products both via a selective distribution network and via a mail-order system (traditional and Internet). The publication work is carried out internally by a team of 25 people who also work with co-editors when this could be of benefit to the publication.

Although the RMN must be profitable, it primarily balances the deficits of small museums by profitable projects in large museums in order to fulfill its principal missions (new acquisitions, publishing books and organizing exhibitions in national museums). However, a reminder of the mutual vocation of the RMN, to bring together the resources of the large and the small museums, must be continually given to the most well-known among them which may have the tendency to want to be self-sufficient. The task of the RMN, which consists of financing the above missions with the revenue from entrance charges and the profit gained from commercial activities, could be threatened if there is a splintering in this form of “federation” of national museums.

## **The Metropolitan Museum of Art (MET)**

a short overview

Regarding the running of its commercial activities, the MET has extremely high standards and is present on a huge scale: the MET shops form a network that covers several American states. There are currently 4 locations in New York City alone and 22 branches abroad. Marketing is supported by a professional mail-order and online business.

Over 100 years of experience in the production of museum articles has made MET staff into experts through whom other museums also get their products made. A glimpse at the organization of the MET shops and at what they had to offer in the 1920s shows that even then they attained a better standard than many German museums do today.

The prerequisite for this kind of professional merchandising is a large number of personnel and the constant readiness to purchase external professional support. The MET has not only brought in management consultants to analyse the whole museum, but it has also commissioned research into specific areas such as catalogue design, for example.

With the profit gained through merchandising, the loss which is incurred, for example by publications, can be balanced. The MET deliberately frees the Publications Department from an economy designed to be lucrative but has its budget supervised by the profit-oriented Merchandising Department.

## **Rijksmuseum Amsterdam**

a short overview

The Dutch national museums can be considered as a kind of real scenario for state-run museums in Germany. In the wake of their reorganization, they are dealing with exactly the same problems which German museums here are facing or could be faced with.

At the Rijksmuseum, two basic consequences have resulted from the gaining of its independence: in the publications area a firm cooperation with a publishing partner forms the basis of its activities; and both museum and publisher appear under a common logo on their publications and they share the profits.

An internal department of the museum is now responsible for all the other commercial activities which were originally carried out by an associated marketing organisation (a trust under Dutch law). This reintegration of formerly outsourced sectors into the operating of the museum is causing controversy in Amsterdam.

The developments at the Rijksmuseum will show whether this concept will blossom and to what extent a traditional museum structure can be put on an economically viable footing.

## **Van Gogh Museum**

a short overview

The Van Gogh Museum demonstrates how a merchandising programme for museum products, whose profit accounts for an amazing proportion of the total museum budget, can be created with a comparatively small department. As the Van Gogh Museum receives considerably less financial support from the Dutch Government as the Rijksmuseum, for example, it is naturally highly motivated to tap new sources of income.

Merchandising also presents an opportunity to be active as an ambassador for the museum. For an exhibition in the USA, the Van Gogh Museum not only delivers the exhibits but also the complete merchandising programme.

Since 1999 the Van Gogh Museum has been sharing with the neighbouring Rijksmuseum a pavilion situated outside the museum building. In this way it is following a clear trend to professionalize and to increase one's shop locations without straying too far away from one's original premises.

## **The British Museum**

a short overview

In Great Britain, the commercial activities of museums are organized in two structurally different ways: the work is carried out either by an internal museum department or by an independent marketing company with which the museum is only connected through the binding commitments of contracts. The British Museum, for example, has chosen the independent form with its British Museum Company Limited.

The British Museum Company even stresses that the separation between the museum and the marketing of the museum is decisive for its success. Even if the museum is permitted to operate purely as a profitable business it lacks know-how. Under the direction of a publishing expert with many years of marketing experience, the limited company works in 4 sectors: merchandising, publications, retail sales, and cultural and historical tours.

As well as having several shops in the British Museum, some of which are being temporarily rehoused during alterations to the building, there is a shop at Heathrow Airport and additional shops in London are planned. The company's primary goal is to increase the retail surface area.

Given the very broad spectrum of its publications, the British Museum Company can call itself one of the largest museum publishers in the world. With 50 to 60 new titles per year, it belongs to the category of medium-sized publishers in Great Britain. The variety of other goods on sale is also wide and includes a relatively large number of children's articles and games which the museum has developed itself.



## **The National Gallery**

a short overview

The National Gallery also has an independent limited company, which was founded in 1989 and which is responsible for the marketing tasks at the museum. Because of its great flexibility, this form of organization is very positively evaluated.

The National Gallery Company Limited concerns itself not only with the museum's own publications but also with all of its merchandising. Its commercial work serves to continue making free entrance into the museum possible, and this objective is explicitly communicated to the public.

The company gives an innovative impression through its approach to work – for example, the effective planning for developments in electronic publishing and giving a prompt and, if necessary, a radical response to deficiencies in shop design – and through the design of its products. Next to the classical range of products, unusual developments catch the eye: a box of surprises for children as well as magnetic picture frames, velvet slippers and reproduced details of works of old masters in striking colours and forms.

As regards retail outlets, the company concentrates on the 4 shops in the National Gallery: two inside the main building (one of which is a children's shop), one in the new wing, and one in the exhibition area (the only one which is only accessible with an entrance ticket). Catalogue sales supplement the core business in the museum to a considerable extent.

## **Kunsthistorisches Museum (KHM)**

a short overview

The KHM impressively demonstrates how what was originally a classical national museum (with so-called “partial rights” since 1994) can successfully manage its finances, how it has proved the test of changes in its legal position, and integrated into its establishment solutions which have been partly organized externally: in 1998, the KHM declared that it would be prepared by 1.1.1999, before all the other Austrian national museums, to undergo the transition to the new organizational form of a public scientific establishment. The activities which were formerly undertaken by an external management within the “partial rights” framework (shop management, and production of shop products) have been carried out since 1999 by a department created within the KHM, the Profit Center. This sector includes the museum shops, the book trade, the letting and leasing of spaces, diverse sponsoring activities, and the reproductions department.

In 1994 the possibilities open to the KHM, which had “partial rights” at that time, led to the founding of the Museums Collection Design- und Vertriebsgesellschaft in which an external company had a share. With the help of the Museums Collection a substantial range of mail-order articles could be built up, and additional shops outside the KHM could be established. Since 1999 this company has been operating as a 100% subsidiary of the KHM.

It is still too early to judge the effects, the advantages and disadvantages, the big and small problems which are associated with this restructuring. As a wide range of shop products and the business, with its very different locations but still with the direct participation of museum personnel (especially of the director), have been built up nothing should stand in the way of a positive development of merchandising museum products at the KHM.

## **Exemplary publications concepts**

At first glance, there appear to be no basic differences between museum publications in Paris, New York, London, Amsterdam and Vienna. All the large museums there offer the same types of books that range from highly specialist titles through exhibition catalogues, which aim to satisfy specialist demands as well as those of a wider public, to books for tourists. All have the same problems. For example, it is hard to predict the success of a publication, and specialist books tend to make losses.

Furthermore, apart from both the English museums and the Rijksmuseum, none of the institutions register a profit as a result of their publishing activities. However, the museums do not consider this to be a commercial shortcoming, but rather a necessary concession in their work as museums. For this reason, some museums delegate different publications to different departments.

### **Internal responsibilities**

For example, at the Van Gogh Museum, whilst the Exhibition Department is given the responsibility for the specialist books for which it receives its own budget, the Commercial Affairs & Reproductions Department is responsible for all the profitable books such as, for example, museums guides. Their projects have to be accounted for in the same way as merchandised products. The MET also splits the responsibility for its publications: the Editorial Department takes charge of the specialist books and exhibition catalogues, and the Merchandising Department is responsible for the “special publications” which include children’s books and diaries. The former is permitted to make losses whereas the latter has to compensate for those losses.

However, a prerequisite for this kind of profit and loss calculation is the registration and processing of internal information. In the Van Gogh Museum, for example, data such as sales figures and stock levels for each museum article are registered and continually updated. With the assistance of software which also does the accounting, the status quo can be reported on at all times. The KHM in Vienna receives a monthly report which shows the expected and actual figures of, for example, the number of customers and the profit margins achieved. The British Museum also receives monthly reports on its sales figures. There, each publication is accompanied by a form that shows all the relevant data which affects its schedule. Similarly, the National Gallery also has access to such data in their *Book Business Plan*.

### **Cooperating with publishers**

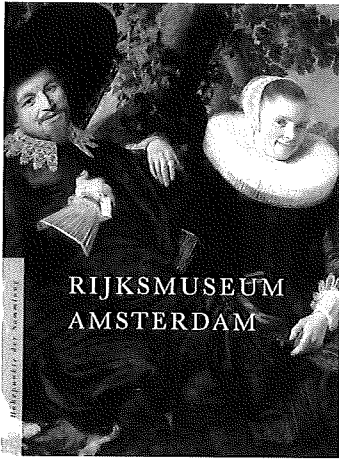
The museums in Great Britain, France and the USA given as examples here mainly produce their publications in their own in-house publishing facilities, and contract out, at the very most, the distribution work. The British Museum has achieved such renown as a publisher that it considers itself to be one of the largest publishers in the world.

In Amsterdam, the Rijksmuseum is treading a completely different path and has entered into a joint venture with the publisher Waanders: not just the titles with strong public appeal but the whole spectrum of publications are to be joint productions, and the profit from sales in the museum and through the book trade are to be shared. A museum employee is responsible for liaising with the publisher, and a publications committee, to which the curators and personnel from the museum's own Commercial Department belong, discuss the on-going projects and give recommendations. The publisher has the right to reject a project. The Van Gogh Museum and the KHM in Vienna also work together with external publishers. These, however, take on the responsibility of producing a book and the museum only buys a percentage of the edition at a discount.

All the museums given as examples in this report, whether they opt for in-house publishing or for cooperation with external publishers, all stick to one simple rule: when in doubt, print small editions. Many museums fix the quota for the edition of a specialist publication at 1,500 copies. In the case of catalogues the quota is, of course, dependent on the subject matter and the anticipated public response but on average the amount reaches 5,000 copies. Even when there is a huge temptation to be over optimistic in view of a reduced price per copy, this calculation will be offset by storage costs in the end. (The RMN, incidentally, has made a virtue out of its storage problem: it gives away publications, for example, to libraries and organizes special sales with strong public appeal, its so-called "braderies".) On the other hand, long-life publications such as museum guides can, of course, be produced in large quantities – the Van Gogh Museum quotes 100,000 per order – and thereby counterbalance, with their above-average profit margins, the losses incurred by other publication projects.

### **Profitable publications**

Museum guides and catalogues to well-attended exhibitions are among the bestsellers all over the world. For example, at the Rijksmuseum, the sector covering museum guides and popular general descriptions of the museum has been steadily build up, above all with its *Highlights*. It earns the lion's share of its income with a few titles. The financial gains for the museum go hand in hand with benefits for the visitors thanks to visitor-oriented publication concepts. The museum guide at the Rijksmuseum is not only available in 7 languages and responsive to changing demands (according to the current sales figures, the Russian edition ranks second after the



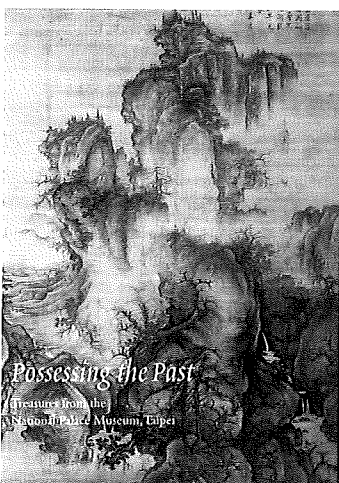
English one) but the pragmatic wishes of foreign visitors have also been taken into account: the *Highlights* edition has been reduced in volume so that it is lighter to carry. Multilingual publications do not only belong to the publication programmes in the polyglot Netherlands, but the RMN in France also sometimes publishes the museum guides of large national museums in 15 languages.

Market-oriented publications should also receive the corresponding support from publicity. The RMN, for example, accompanies the launching of new products with events such as authors signing their books. Their budget for publicity and sales support for publications and museum products was 6-7 million FF in 1999, which represents around 2% of the entire turnover of the RMN. Compared with other sectors this proportion is not excessive, which is why the RMN experts responsible for product promotion are trying to stock up this budget even more in future.

### Exhibition catalogues

Catalogues can be among the most profitable as well as among the subsidized publications. Ideally, a balance is achieved within an organization. The RMN estimates that only 10 out of 40 catalogues are profitable, but these can support the other 30. On average, every 30<sup>th</sup> visitor buys a catalogue in the French national museums, and about every 20<sup>th</sup> visitor buys one when the price is attractive.

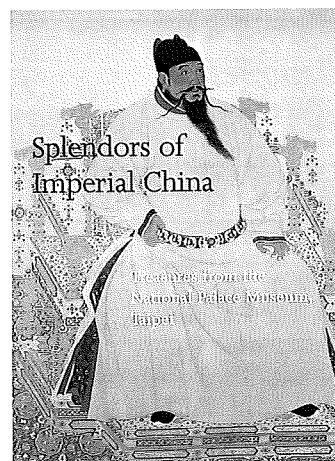
Price as well as format and tailoring to the different target groups are decisive for catalogue sales. At the Rijksmuseum, parallel to the comprehensive exhibition catalogues, “light” editions are also published. These cost about a quarter of the price, they are simply bound and the contents



are limited to brief descriptions of art works. According to information supplied by experts at the Rijksmuseum, these two products do not compete with one another. There are even tourists who buy the smaller version to carry with them and have the larger one sent to their homes. (On a less encouraging note, this observation comes from Vienna: the success of the KHM's catalogues designed for young people is partly responsible for the reduction in sales of the classic catalogues which deal with the same subject matter.)

The MET has also had good experience with different catalogues for the same exhibition. With 648 pages, *Possessing the Past*

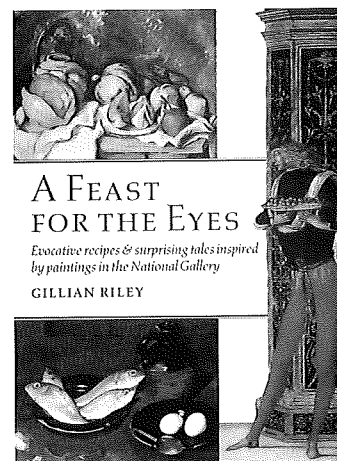
(hardback, \$ 85) is a mammoth-sized work which accompanies the third large exhibition of Chinese masterpieces in the western world. The reproduced works of art are integrated into essays and articles written by experts, and the appendix is almost 100 pages thick. Alongside of this, the 144 page *Splendours of China* (paperback, \$ 29.95) offers a compact overview of selected objects in the exhibition and well-presented basic information provided by experts. A CD-ROM of the exhibition completes this range of products.



A survey concerning catalogue sales at exhibitions, which the Institut für Museumskunde carried out during the exhibition *Exile* at the Neue Nationalgalerie, shows that in Berlin there is also a potential market for more than just the classic catalogues. A good 25% of the visitors would like a large catalogue with over 200 pages but almost 40% would decide in favour of a “light” version with 100-200 pages. At present, CDs and CD-ROMs are rarely requested by German visitors, but this “also has to do with the somewhat scanty offer of such media in museums” (*Materialien aus dem Institut für Museumskunde* / Heft 49, p. 8 + 9).

### Wide product range

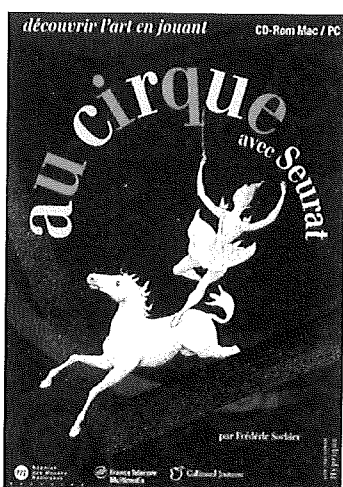
Beyond museum guides and catalogues, particularly the English museums represented in this study stand out with their extremely varied selection of publications: the National Gallery cookbook, *A Feast for the Eyes*, is praised as a gastronomical tour of their collection, combining recipes, table manners and the culinary preferences of well-known artists illustrated with still-life paintings and drawings, and details of art works in the museum. The British Museum offers 5 cookbooks simultaneously, for example, *The British Museum Cookbook* and *A Taste of History, 10,000 Years of Food in Britain*.



It also has many series to offer: *Reading the Past* explains historical scripts and measuring systems (Egyptian hieroglyphs, runes, Linear B etc.) and enables the reader to translate simple inscriptions for himself. *Women in ...* throws light upon the daily lives of women in Ancient Greece, prehistory and ancient history etc. as revealed by the latest research.

## CD-ROM

Internationally, CD-ROMs have now become an integral part of the basic range of publications being offered – even if this has more to do with portaying a “modern” image than with a genuine reaction to public demand. But – if a good selection of CD-ROMs is offered, customers will buy them. At the RMN, for example, the turnover in the area of printed material is generally decreasing, whereas the sales of audio-visual media are currently registering an increase of almost 40%. In the meantime, the revenue from selling their own CD-ROMs surpasses, with 120 million FF, the revenue gained from the book sector. (France is, however, a special case in this respect: the market share for CD-ROMs with a cultural background is more than 10% – in other West European countries it is not even 1%.)



What the RMN has to offer is correspondingly impressive: a good 40 CD-ROMs (5 of which are children’s titles) either offer virtual museum visits with zoom features on works of art and information about artists, their work, and exhibition themes, or computer games packed with information about museums. In the CD-ROM game *Versailles, 1685, A Game of Intrigue at the Court of Louis XIV*, the player is entrusted with a secret mission and through the game (which is set up to run for more than 25 hours) is presented with information about the history, the architectural development and the art works of Versailles. The RMN has developed especially for children (at least 7 years old) a CD-ROM game called *Run away to the Circus with Seurat* which guides the user through Seurat’s last painting into the world of the circus. In London, parallel to the children’s book *The Story of Money*, the British Museum has brought out its first interactive CD-ROM, *World of Money*, which has been designed for families with children at least 10 years old. The MET also promises with its CD-ROM *Nile*, which is full of games, commentary and music from Brian Eno, an ancient Egyptian adventure for the whole family.

Now is the time for museums to accumulate experience in the area of electronic media. The National Gallery in London is doing this in its own very effective way by digitizing all of its exhibits and adopting new approaches to multimedia. In 1991, the “Micro-Gallery” was installed inside the museum. Via the terminals available there, visitors can access and print information on their selected exhibits. Furthermore, the museum books already in print are electronically stored in such a way that they can easily be reworked into CD-ROMs or integrated into Internet web sites as required. With the opening of the Gemäldegalerie in 1998, the SMB also took a huge digital leap forward: since then the entire inventory of the Gemäldegalerie has been available on CD-ROM, and a “Digital Gallery” has been installed in the museum. Extracts from this so-called “school of seeing” are also on offer as a CD-ROM. At the same time as the digital

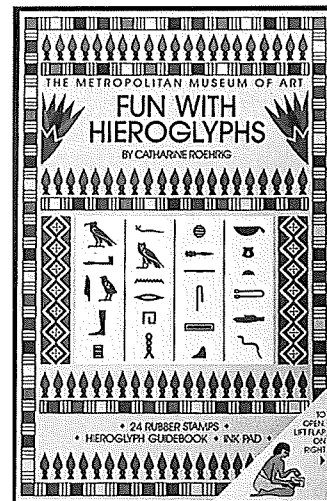
offers at the Kulturforum, the Internet site representing all the national museums comprising the SMB was initiated ([www.smb.spk-berlin.de](http://www.smb.spk-berlin.de)). In this respect, it is interesting to note that the Institute für Museumskunde, an SMB research institution, allows some of its publications to be downloaded from the Internet without charge. (Regarding online sales of museum articles, see “Exemplary Merchandising Concepts, Internet”).

### Children’s publications

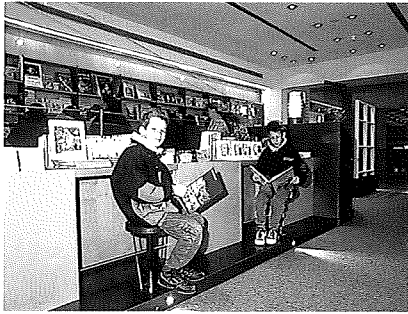
*Looking at Pictures* is the name of an introduction to art history for children which refers to selected works in the National Gallery. There, children are effectively treated as who they are, namely, interested little people. Children’s products ideally cover a range which caters for the requirements of several target groups: the children themselves (extension of the museum visit or reward for this) as well as parents (grandparents, aunties, uncles etc.) who are visiting alone and looking for a sensible present for their children which conforms with their own sense of culture.



For these target groups, especially the English and French museums offer wide ranges of their own products (see also “CD-ROM”) which culminate in complete children’s series such as the British Museum’s *Activity Books*, *Colouring Books* or cut-out cards. By going through all conceivable variations, the RMN creates series on the basis of periods in art history (*Drôles d’époques*), themes (*Le musée des ...*), individual artists (*Salut l’artiste!*), selected works of art (*La Petite Collection*), or quite simply by going through the alphabet (*C comme Cezanne*). The MET is so successful with its handicraft kits *Fun with ...* (hieroglyphs, beads, pattern stamps), which are in the book department because they contain an explanatory booklet, that other museums also stock this playful product.

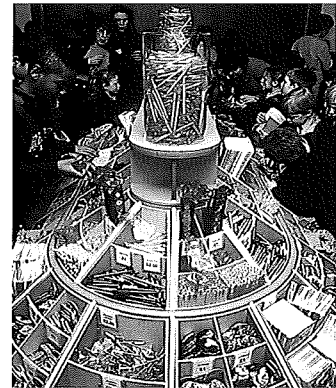






Some museums even furnish shops just for children: the British Museum, the RMN (a “Librairie pour enfants” in the Louvre) and also the National Gallery with its Orange Street Children’s Shop, which forms part of the newly opened Education Centre. “The Orange Street shop has been designed with its target customer in mind; units are low level, so that a product is in easy reach for youn-

ger children, a central unit houses the ‘pick and mix’ items, and the use of bright, bold colour gives the shop a very fresh open feel” (press release 1999). The choice of products has been made together with the museum’s internal Education Department and should appeal not only to children but also to their parents (children’s presents) and teachers (resource packs for teachers as well as educational theory). Bestsellers clearly include postcards, pens, erasers, and articles that children can afford to buy with their pocket money.



In German-speaking countries museums rarely offer their own children’s publications or at least publications which are suitable for children beyond the museums’ usual pedagogical material. Instead, specialized publishers supply books to complete their range. This passive product policy, that makes one dependent on the commitment of external companies, is admittedly a practical thing. Actively carrying out one’s own publication work, which is based on a global concept and which is oriented towards the market and target groups, is something completely different. And because well-conceived products are mostly also financially successful ones, in this instance, museums too often let an interesting business opportunity pass them by.

## Museum publications

Museum	Responsible for publications	Publications budget (in DM)	Balance	Publisher	Average no. of copies per edition
Réunion des Musées Nationaux	Publications Department	ca. 1.5 million (turnover of the Publications Department)	balance	in-house publishing + distributor (Seuil)	catalogues: 1,500 – 15,000 specialist books: 1,500
The Metropolitan Museum of Art	Publications Department (expanded 1978) 2.5 personnel (for specialist books Merchandising Dept.)	ca. 9 million (mostly provided by sponsors)	loss (covered by profit made by Merchandising Dept.)	in-house publishing + distributor (Abrams)	5,000
The British Museum	British Museum Press (part of the British Museum Company Ltd.)	no separate budget	profit	in-house publishing + distributor (Thames & Hudson)	very variable often: 2,000 – 3,000 5,000 – 15,000
The National Gallery	National Gallery Company Ltd. 5 personnel for publications	no data available	profit	mostly in-house publishing + distributor (Yale University Press)	very variable often: 3,000 – 10,000 specialist books: 1,500
Rijksmuseum Amsterdam	internal Publications Committee + external publisher	no data available	profit	external publisher (Waanders)	3,000
Van Gogh Museum	for specialist books: Museum Dept. for other publications: Commercial Affairs & Reproductions	separate budget for specialist books	loss (specialist books)	external publishers	very variable museum guides: 100,000 specialist books: 1,500
Kunsthistorisches Museum	Main Publications Department 2 personnel	no separate budget	loss	external publishers	1,500 – 5,000

## Exemplary merchandising concepts

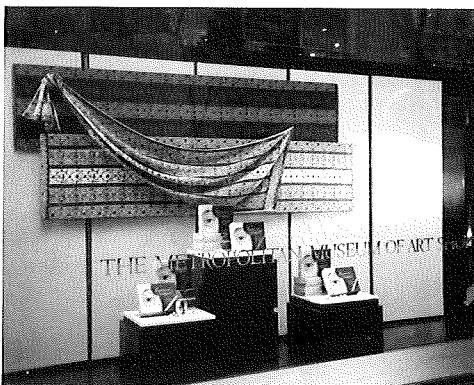
The dividing line between the retailing of museum publications and products is blurred. As a rule, museums start with publications and then supplement these with postcards and posters, slides or videos. To begin with, most of these products still have a place on a sales stand. A wider range of products or a greater variety in the original offer necessitate a larger retail surface area or an independent shop.

### Beginnings

The history of the MET is also the history of marketing museum products: “When doors opened at its first, temporary location in 1872, the Museum was already selling reproductions of its newly acquired Old Master paintings” (MET product information). As early as 1908 the museum visitor has at his disposition a shop, which in the 1940s was brought up to a standard that few museums achieve today. And as early as 1920, the mail-



order business was flourishing. Therefore, the MET is without a doubt *the* prime example of how marketing museum products can succeed. But this area within the MET has also expanded in terms of personnel to an extent that many museums cannot boast for running even its basic business: circa 280 members of staff organize the museum’s merchandising activities – nowa-



days way beyond national borders – and in addition to these, the same number are employed as sales personnel and managers. In comparison with these figures, there are 25 members of staff in the MET’s Publications Department and around 3,000 work in the museum as a whole. The net profit of \$6,000,000 gained through its commercial activities – that remains after the deduction of all costs – is certainly considerable, but as it constitutes 5% of the budget for the whole museum it is not above average. An important task of the merchandising activities is, however, not expressed in these figures: the covering of the losses incurred by the publications area every year.

### Image and commercial exploitation

The profit from the merchandising activities of the museums represented in this report – as far as can be established from the available data – reaches millions of DM (see the table at the

end of this chapter). However, we are dealing here with prestigious, international museums which are playing a leading role in the merchandising of museum products (or are well on their way to doing so). Just as interesting as the absolute profit is the relationship between the profit and the total budget of a museum. As a rule this lies between 3 and 5%, which is certainly within the reach of smaller, nationally or regionally oriented museums. Furthermore, the comparative importance of merchandising to the internal affairs of a museum can also be achieved with a lower level of profit, particularly when this income can also be freely used.

Along with the concrete additional income associated with the commercial activities of museums comes an image effect that is difficult to estimate: "... the objects on sale speak volumes about the museum" (Weeks in *Museums Journal*, April 1997). The museum presents itself once again in its shop. Unfortunately, this rule has its downside: the lack of objects on sale also speaks volumes.

In the meantime, thanks to a study by Sabrina Helm and Susanne Klar (*Besuchersforschung und Museumspraxis*, p. 114), visitors' wishes regarding museum shops have been registered: "Customers are primarily dissatisfied with the lack of demarcation between the shop and the cash desk at the entrance ..., the limited space in shops, the gloomy atmosphere ... and the presentation of the products or their confused arrangement. ... Satisfaction was expressed mostly with the wide variety of products and the range of specialist books offered." Significantly, the international museums represented here have all successfully dealt with the points criticized. In the Rijksmuseum, an optimization of the first sales area did not take place very long ago. There, in 1996 an increase of 40% in turnover was registered after replacing two sales counters with a considerably larger shop area and two cash desks.



### **Selection criteria**

Yet another factor involved in achieving success is, of course, the selection of products to be offered in the shops. Apart from the two Amsterdam museums, which are only just beginning to build up their product range, all the museums exemplified here display a very wide variety of products that range from printed material, replicas, arts and crafts, textiles and jewellery to games and electronic media. The main focus, however, is centred on different areas: in the MET, the French national museums and the British Museum, the emphasis is on replicas, jewellery and high-quality arts and crafts; in the National Gallery it's on a variety of innovative products; in the KHM it's more on souvenirs. The standards and the constraints to be applied when selecting products are set by each individual museum with, as a rule, the approval of

their curators. The American Museums Store Company, that formulated a “Code of Ethics” at the beginning of the 1980s, can offer advice.

### A wide variety of products

Producing articles with the images of museum objects printed on them is inexpensive and usual. As soon as the motifs have been selected from a museum’s own collection they can be printed on objects made of different materials: on mugs or mouse pads, umbrellas or tea towels, watches or packs of cards. As well as generating additional income for the museum, they all fulfil two basic functions: they are either a souvenir of the museum visit for the visitor himself or a present for somebody else. Another function can be added to these: they can arouse further interest in the museums objects depicted. It is precisely when the product design is unusual rather than common, when a connection with the original object is established, that a shop article can intensify visits to the museum.

For example, at the MET, replicas of the earrings worn by Venus in a painting by Peter Paul Rubens are on sale in the shop. What only a few visitors notice in the painting becomes obvious in the shop: Venus is wearing one black and one white pearl, and in the shop, the visitor can choose his own preferred combination of black and / or white earrings. Also a scarf that corresponds to the pattern on an oriental carpet (MET), a postcard showing a detail of a painting (MET) or a pattern which has been taken from a painting and then modified (National Gallery) – all offer reasons to go back and look at the originals through different eyes.



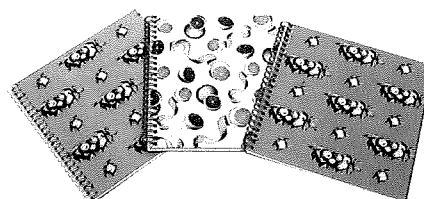
but they integrate these into very novel product designs. The range of slippers at the National Gallery has also met with great enthusiasm and praise in the press “... perhaps because the tongue-in-cheek designs are a reminder of what fun visiting the Gallery can be.”

THE BRITISH MUSEUM COMPANY



WHOLESALE CATALOGUE

Sculpture Jewellery Scarves Ties Games Gifts Stationery Posters





The shoes that John Plampin is wearing in a painting by Thomas Gainsborough have served as the model for velvety slippers and baby booties. In addition to these, one can slip into a pair of Van Eyck slippers, and let one's baby follow the footsteps of Van Gogh (sunflowers), Tintoretto (shooting stars) or Wilton (angels' wings). In its 1997 *Gift Catalogue*, the National Gallery explicitly states: "We hope that our gift merchandise, too, helps people to look at the paintings in new ways. In designing our products we have tried to create items that represent an intelligent, thoughtful and sometimes witty response to the Collection – and which demonstrate the continuing contemporary relevance of the paintings."

Games can also go beyond the level of pure reproduction (i.e. Happy Families, Memory and puzzles in general) and open up a new kind of access to the museum objects. The RMN has brought out the board game *Jeu de l'oie Louvre*; the British Museum provides a reminder of its Egyptian Collection in *TUT TUT, The game of Egyptian Hieroglyphs* for families with children over 8 years old; and the National Gallery requires in *Make a painting* that the players, who should be at least 7 years old, collect and piece together cards depicting details of 8 famous paintings in their collection.

Helmut M. Bien concisely captures the image of his ideal museum shop in *Wa(h)re Kunst* (p. 9) : "What singles out a good museum shop is its ability to let you take the museum with you so that you can read and experience it later."

In the meantime, the MET even markets its own marketing: the paper bag which was developed in the 1970s, and which is produced in millions every year for carrying shop products, has itself become a shop product in the form of a porcelain miniature reproduction. "... the eye-catching shopping bag from the Metropolitan Museum of Art has become an American icon", in the MET's opinion (printed in the leaflet accompanying the product).



### **Relationship with the museum**

In spite of their enormous variety, all the products offered in the museums presented in this report do bear some relation to the museum. They either reproduce images of exhibited objects or details of them, are themselves reproductions of exhibited objects or are at least "museum-inspired" objects, as the British Museum puts it. The MET encloses a small leaflet with each article which explains its historical context and draws attention to the fact that the museum benefits from every purchase made in the museum shop. The customer is thanked once again

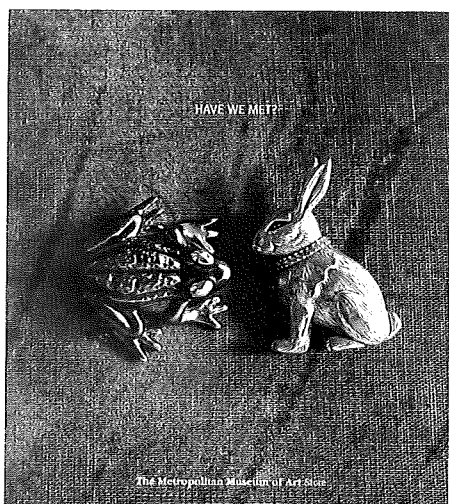
for his support on the receipt, and on a separate piece of paper he is assured that 100% of the net profit goes towards the museum. This approach is catchily formulated in the catalogue: “A gift from the MET is a gift to the MET.” Similarly, in the British Museum there is a sign behind the counter that reminds the customers that “every purchase helps to support the British Museum.”

While relations between the museums and their products are sought out and stressed on the conceptual level, the spatial relations continue to dissipate more and more (see also “Retail locations”). The museum is leaving its exhibition rooms with its products and going out to look for clients, who one day may perhaps also become visitors. In the meantime, the RMN has created a worldwide network of commercial partners who sell its products alongside their own ranges. Since 1997, it has been organizing exhibitions of reproductions in shopping centres (for example, *A Day in the Life of the King*). The number of people who take an interest in these events surpasses in just 15 days the monthly number of visitors at the Château of Versailles. Above all, these exhibitions can appeal to new target groups.

### Mail order

A similar kind of link creation occurs through the mail-order business. The catalogues represent the shop and bridge the gap between the museum visit and the purchase, or they even

create an initial contact with the museum. Apart from the two Dutch museums, all the museums featured here have a mail-order service. In this increasingly narrow market, catalogues seem to be partly interchangeable. For the lay person, there is hardly any difference between the Louvre’s “Hippopotames bleus”, the “Blue Hippos” offered by the British Museum and “William the Hippo”, the MET’s official mascot. The MET, that has many catalogues advertising special offers, has just created a completely new and unique catalogue design: the products are no longer shown in isolation but decoratively arranged in groups.



The RMN also puts a lot of effort into designing its mail-order catalogues which are reworked every 3 to 6 months. It seems that half-hearted attempts to get into the mail-order business are doomed to failure. Those who want to succeed must also invest. For the RMN, mail order is a growing business which increased by 29% in 1998.

## **Internet**

As well as the classical way of printing and sending a catalogue, one can also give access to its contents via the Internet. The British Museum and of course the MET are all already making use of this medium. As opposed to looking through a catalogue, which only allows a brief presentation of the products, online customers can request detailed information about selected articles, structure their shop visit using keywords, and get a current overview of special offers (see, for example, [www.metmuseum.org](http://www.metmuseum.org)). The MET even offers a virtual membership and has at its disposal the “MET Net”. This puts it in touch with over 200 members who pay \$ 50 per year but who do not benefit at all from most of their advantages, such as free entrance into the museum, because they are scattered all over the world. Those who do not wish to delve quite so far into the MET network can register themselves and their interests in a virtual visitor’s book, and thereafter receive information via email about current exhibitions, press releases, and special offers in the shop.

The RMN is currently building up their electronic commerce. It offers a link to a common virtual shop to each museum with which it is associated and which has its own website. (Its partners can also be reached via a link.) The RMN expects that Internet shopping will develop into a competitor for the mail-order business.

## **New museum services**

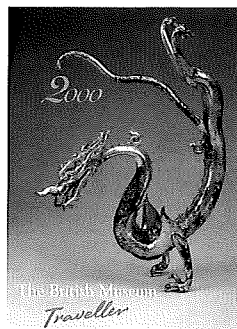
Museums do not just use new media, they also tread new paths. The MET, for example, has professionalized its merchandising enormously and produces articles for other museums (mostly within the framework of a joint exhibition). As a result of many years of experience in this sector, it can offer its high-quality products at relatively low prices which hardly any other museum can match. Furthermore, it specifically offers individual gifts, so-called corporate gifts, to companies. The RMN exploits this niche with “gifts for every budget, office decoration ideas, delivery service to all of France and a service with personalization, singularity, and original ideas” ([www.rmn.fr](http://www.rmn.fr)).

Both the RMN and the MET market not only their products with great initiative but also their know-how: both employ merchandising experts who offer their services internationally on a fee-paying basis.

The KHM in Vienna founded its own business immediately: the Museums Collection Design- und Vertriebsgesellschaft mbH, which is not only active in the KHM but also works for other Austrian museums, offers services ranging from advising about museum shops and product development to complete shop management. An amendment to national law (Forschungsorganisationsgesetz) has enabled national museums in Austria to become involved in such business



management activities. Since 1999, the design and marketing company has been a 100% subsidiary of the museum, which now has “full rights”.



The British Museum has entered into extremely untypical terrain for a museum by going into a totally different kind of business: it offers tours. *The British Museum Traveller* offers all-inclusive travel arrangements to world-famous museums and historical / archeological sites, and a considerable number of these tours are accompanied by its own museum staff.

### **Retail locations**

The British Museum does not only go beyond the boundaries of its building with its travel agency activities. It has also recently begun to gain new experience by running a satellite shop at Heathrow Airport's Terminal 4. Yet another shop outside the museum, but still in its vicinity, opened in February, 2000. While the British Museum is still experimenting (and the Rijksmuseum is forging plans to expand), the RMN and the MET are operating businesses in locations which are quite independent of the museum – in airports and abroad. The MET has 4 shops in New York City, 11 shops in other American states (since 1987) and 22 shops abroad (since 1991). The MET's satellite shops are, however, not completely living up to expectations. Only the shop in the centrally situated Rockefeller Center, New York City, is flourishing. In the National Gallery's opinion, a museum should concentrate on its core business, namely, the shop on its own premises.

Just acquiring suitably situated premises and developing a shop design which is actually successful already pose a considerable challenge to a museum. “Location is everything”, preaches the MET. If one has a good location, that ideally no visitor can overlook and at the same time can also be accessed independently of the museum (for all museums given as examples here except the KHM, this is the case with at least one of their shops), the shop design is still decisive for the success of the shop. Many museums have had bad experiences with shop solutions which (originating for the most part from the hands of museum architects) consider the sales area as a museum – instead of planning store rooms, tables for displaying books, room near the cash desk for articles bought on impulse and creating a real shop atmosphere. And the shop design should be left to the right experts. The National Gallery has learnt the hard way and totally redesigned a comparatively new shop – this time under the guidance of retail-business experts.

What often aggravates the problem is the requirement to integrate a modern and practice-oriented shop into historical rooms which originally had a completely different function, and then to rent them, not to mention lease them. In Vienna (Schloß Schönbrunn) and Versailles, the shop managers have chosen clear, functional sales systems, and in the case of the RMN a very attractive solution successfully integrates the shop, in spite of its



self-sufficiency, into the castle rooms. While especially the MET shops have been solidly and conservatively furnished, the RMN has given its sales locations a modern design and individual product types each have their own individual shops in the underground Carroussel du Louvre. The visitors stroll around the shops looking for books, children's books, engravings, coins etc., and inevitably end up going into yet another RMN shop. 52% of the shop customers in the Louvre complex are, however, not museum visitors. Besides these sales locations, which are very independent of the museum, the RMN has had good experience with additional small sales points situated in the exhibition area. They offer highly specialized product groups (e.g. the Impressionists) and are encountered by the visitors when the intensity of their museum experience is at its greatest.

This double approach: to be as close as possible to the object, on the one hand, and to the client, on the other, provides service to a wide range of target groups.

In Amsterdam, where the Van Gogh and the Rijksmuseum had until recently only been active in their own institutions, both museums opened a joint shop in 1999. This opportunity offered itself given the close proximity of these museums and the possibility of renting a pavilion that is situated between them. While the museums share the costs for the rent and the sales personnel whom they recruited together, they have separate production lines. There is no overlap in their product ranges, although they do place orders together so that an article can be purchased more economically in two designs.

The examples show that the most varied shop location – both in and outside museums – are possible. When designing a new building or renovating an old one, the opportunity should be grasped to bring the museum products on offer as close as possible – not just spatially but also conceptually and with regard to opening times – to the visitors' wishes. What the visitors use will in turn be useful to the museum. The visitors feel oriented and happy, and the museum can achieve, directly or indirectly via leasing agreements, more revenue.

## Museum merchandising

Museum (visites per year)	Responsible for merchandising	No. of personnel	Shop locations	Merchandising Profit budget (in DM) (in DM)	% of museum budget	Turnover per visitor (in DM) margin	Profit (in DM) margin	Mail order
Réunion des Musées Nationaux	own departments (merchandising + publications)	600 incl. sales personnel	55 under direct management (museums, cities airports)	ca. 145 million (turnover incl. publications)	no data available	8,00 per visit (25,40 per customer)	no data available	yes (also online)
The Metropolitan Museum of Art (5.54 million)	own departments Editorial + Merchandising Depts.	280 + 270 sales personnel	MET, Cloisters 4 NYC, 11 USA, 22 abroad	153 million	ca. 5%	10.80	60-70% (retailing)	yes (also online)
The British Museum (6 million)	The British Museum Company Ltd.	100	3 in / in front of museum 1 external	30 million (turnover)	ca. 5%	no data	no data available	yes (also online)
The National Gallery (4 - 5 million)	National Gallery Company Ltd.	40 + 30 sales personnel	4 in museum	21 million (turnover)	ca. 3%	4,00 (21.70 per customer)	61% (retailing)	yes
Rijksmuseum Amsterdam (1.1 million)	own department	40 incl. sales personnel	2 in museum 1 external	no fixed budget	ca. 3.4%	23.00 (per customer)	63%	no
Van Gogh Museum (ca. 1 million)	own department	3 1/2 + sales personnel	1 in museum 1 external	5.18 million (turnover)	ca. 14.3%	6.20 (22.00 per customer)	300% (new business)	no
Kunsthistorisches Museum (1.2 million)	own department + Museums Collection Design- und Vertriebsgesellschaft	10+ sales personnel	2 in museum 7 in other museums	no fixed budget	no data available	3.00	no data available	yes

## Summary

Whatever the degree of professionalism that a museum is able to achieve, a thorough and rigorous examination of its marketing activities is indispensable.

- ⇒ For beginners, time is slipping by. A range of publications oriented to visitors' demands and the installation or the renovation of a museum shop are not questions of tight budgets but above all questions of customer service.
- ⇒ For trailblazers, it is also essential to always critically evaluate one's own product range and to try out new ways (e.g. shop design) or to abandon formerly successful ones (e.g. mail order).
- ⇒ Half-hearted approaches are a pure waste of resources. Also in Germany, where up until quite recently temporary measures were the order of the day, the marketing activities of museums have become professionalized. Parallel to this, tax authorities, for example, have also been gaining experience in dealing with museums which are operating as businesses. Therefore, instead of aimlessly carrying out "grey-area" experiments, what is required is soundly conceived cooperation with experts – or the setting up of one's own marketing department with qualified staff.
- ⇒ The prerequisite is a clear, discerning philosophy about marketing products in one's own institution. This serves to provide a catalogue of the criteria to be applied in one's own work. It forms the basis for discussions with the press and the foundation for working together with lease holders and any other kind of partner with whom one makes contracts.



Concepts exemplaires  
pour les propres publications et produits de musée,  
leur marketing et leurs partenaires de marketing

Une comparaison internationale



# Table des matières

## Bref aperçu général des musées participant à l'enquête

• Réunion des Musées Nationaux / Paris .....	F-1
• The Metropolitan Museum of Art / New York.....	F-2
• Rijksmuseum Amsterdam.....	F-3
• Van Gogh Museum / Amsterdam.....	F-4
• The British Museum / London .....	F-5
• The National Gallery / London .....	F-6
• Kunsthistorisches Museum / Vienne.....	F-7

Concepts exemplaires pour les publications.....	F-8
-------------------------------------------------	-----

Concepts exemplaires pour le merchandising.....	F-16
-------------------------------------------------	------

Résumé.....	F-26
-------------	------





## **Réunion des musées nationaux (RMN)**

### Un bref aperçu général

Créée en 1895, la RMN regroupait à l'origine quatre établissements : le musée du Louvre, le château de Versailles, le musée du Luxembourg et le château de Saint-Germain-en-Laye. Aujourd'hui elle gère les activités commerciales de trente-trois musées nationaux français.

Elle propose à ses musées la gamme complète de produits de musée ; elle gère diverses boutiques en musées et hors musées, elle distribue ses produits également par l'intermédiaire d'un réseau de distribution sélective et par un système de vente à distance (vente par correspondance et Internet). Le travail relatif à l'édition est réalisé de façon interne avec une équipe de vingt-cinq personnes, mais elle travaille également avec des co-éditeurs lorsque cela peut être bénéfique à la publication.

Bien qu'elle doive réaliser des bénéfices, la RMN contrebalance en premier lieu les pertes subies par les petits musées par les projets rentables des grands musées afin de remplir ses missions principales (l'acquisition de nouvelles œuvres, l'édition des publications et l'organisation des expositions dans les musées nationaux). Cependant, la vocation mutualiste de la RMN, mettant en commun les ressources des grands et des petits musées, doit en permanence être rappelée aux plus connus d'entre eux qui pourraient avoir tendance à vouloir se suffire à eux-mêmes. La tâche de la RMN qui consiste à affecter les droits d'entrée des musées nationaux et les bénéfices des activités commerciales aux missions nommées ci-dessus pourrait être menacée s'il y avait scission dans cette forme de « fédération » des musées nationaux.

## **The Metropolitan Museum of Art (MET)**

un bref aperçu général

En ce qui concerne la réalisation de ses activités commerciales, le MET a un niveau très élevé et une forte présence au niveau international : les boutiques forment un réseau couvrant plusieurs états nord-américains – dont quatre points de vente rien qu'à New York City et, entre temps, vingt-deux distributeurs à l'étranger. Le marketing est soutenu par un service professionnel de vente par correspondance et de commerce électronique.

Plus de cent ans d'expérience dans la fabrication de produits de musée ont transformé le personnel du MET en experts à qui d'autres musées confient la réalisation de leurs produits. Un coup d'œil sur l'aménagement et l'offre des boutiques du MET dans les années vingt montre que, même à cette époque-là, elles avaient un niveau plus élevé que celui d'une grande partie des musées allemands actuels.

La condition préalable à ce genre de marchandisage professionnel réside dans le nombre élevé d'employés et dans le fait d'être prêt à payer à tout moment du personnel professionnel supplémentaire. Le MET n'a pas seulement fait analyser tout le musée par un conseiller d'entreprise mais il a aussi fait faire des recherches dans des domaines spécifiques comme, par exemple, celui de la conception des catalogues.

Les bénéfices de ventes équilibrent les pertes subies, par exemple, dans le domaine des publications. Le MET libère consciemment le service des publications des opérations lucratives mais il fait surveiller son budget par le service de marchandisage qui est orienté pour faire du profit.

## **Rijksmuseum Amsterdam**

### un bref aperçu général

Les musées nationaux hollandais peuvent être considérés comme une sorte de scénario réel pour les musées allemands soutenus par l'Etat. Suite à leur réorganisation, ils sont confrontés aux mêmes problèmes qui se posent ou pourraient se poser ici en Allemagne.

Le Rijksmuseum a tiré deux conséquences fondamentales de l'acquisition de son indépendance : une coopération solide avec un partenaire de l'édition est la base des activités éditoriales. Le musée et la maison d'édition apparaissent avec un logo commun et partagent les profits.

C'est maintenant un service propre au musée qui est responsable de toutes les autres tâches commerciales, réalisées à l'origine par une organisation de marketing attachée au musée (une fondation agréée selon le droit hollandais). Ce rattachement au sein de l'entreprise du musée des domaines autrefois confiés à la sous-traitance soulève une vive controverse à Amsterdam.

Le développement au Rijksmuseum montrera si ce concept a du succès et jusqu'à quel point un musée traditionnel peut être structuré de sorte qu'il puisse s'engager sur un chemin économiquement viable.

## **Van Gogh Museum**

un bref aperçu général

Le Van Gogh Museum montre comment un programme de marchandisage de musée peut être réalisé avec un service relativement petit et dont les bénéfices constituent une partie étonnante du budget du musée. Etant donné que le Van Gogh Museum reçoit moins de subvention de l'État hollandais que le Rijksmuseum, par exemple, il est naturellement très motivé pour exploiter des sources de revenus supplémentaires.

Le marchandisage doit jouer un rôle offensif en tant que représentant du musée. Pour une exposition aux Etats-Unis, le musée ne fournit pas seulement les objets à exposer mais aussi le programme complet du marchandisage.

Le Van Gogh Museum partage depuis 1999 avec le Rijksmuseum avoisinant un pavillon commercial situé à l'extérieur du musée. Il s'ensuit une tendance claire à professionnaliser et à élargir les propres points de vente sans toutefois trop s'éloigner de la maison-mère.

## **The British Museum**

### un bref aperçu général

En Grande-Bretagne, les activités commerciales sont réalisées sous deux formes différentes : soit comme un service interne du musée, soit comme une société de marketing indépendante avec laquelle le musée n'est lié qu'à travers les engagements stipulés dans le contrat. C'est le cas du British Museum, par exemple, qui a choisi la forme indépendante avec sa British Museum Company Limited (S.A.R.L.).

La British Museum Company a même souligné que la séparation entre le musée et le marketing est décisive pour le succès. Même si le musée est autorisé à faire des affaires et du profit, il lui manque le savoir-faire. Sous la direction d'un expert en édition avec beaucoup d'années d'expérience dans le domaine du marketing, la société à responsabilité limitée est active dans quatre domaines : le merchandising, l'édition, la vente au détail et l'organisation de voyages.

Outre les boutiques à l'intérieur du British Museum, dont quelques-unes sont installées de façon provisoire pendant les transformations du bâtiment, il y en a une à l'aéroport de Heathrow et des boutiques supplémentaires sont prévues à Londres. Le but premier de la société est d'étendre les espaces de vente.

Vu la très large gamme de ses éditions, la British Museum Company peut se considérer, parmi les musées, comme une des plus grandes maisons d'édition du monde. Avec cinquante à soixante nouveaux titres par an, elle fait partie des maisons d'édition de taille moyenne en Grande-Bretagne. L'offre des marchandises est variée et comprend un nombre relativement grand d'articles pour enfants et de jeux que le musée a développés lui-même.

## **The National Gallery**

### un bref aperçu général

A la National Gallery, il existe également, depuis 1989, une S.A.R.L. indépendante qui est responsable des tâches de marketing du musée. Grâce à sa grande flexibilité, cette forme d'organisation s'est avérée très positive.

La National Gallery Company Limited prend en charge non seulement les propres publications du musée mais aussi la totalité du merchandising. Son travail sert expressément à permettre encore la gratuité des entrées. Cette démarche commerciale du musée est communiquée de façon très active au public.

D'une part, grâce à ses méthodes de travail comme, par exemple, la préparation effective du service de publication sur les médias électroniques, la réaction prompte aux déficits dans l'agencement d'une boutique et, d'autre part, le design de ses produits, l'entreprise donne l'impression d'être innovatrice. A côté de l'éventail classique des produits on remarque beaucoup d'objets insolites : une boîte à surprises pour les enfants, des cadres magnétiques, des pantoufles en velours et des motifs tirés d'œuvres de vieux maîtres dans des couleurs éclatantes et des formes surprenantes.

Quant à la vente, la société se concentre principalement sur les quatre boutiques dans la National Gallery : deux sont situées dans le bâtiment principal (dont une pour les enfants), une dans la nouvelle aile et l'autre dans la sphère d'exposition, qui est la seule dont l'accès nécessite une carte d'entrée. La diffusion du catalogue complète de façon considérable les activités commerciales principales du musée.

## **Kunsthistorisches Museum Wien (KHM)**

### un bref aperçu général

Le KHM démontre de manière très impressionnante comment un musée national classique au départ (qui a obtenu dès 1994 des « droits paritaires » dans la gestion de ses finances) peut gérer avec succès et comment il a fait ses preuves grâce au changement de forme juridique en admettant l'intégration des solutions organisées en partie à l'extérieur de son institution. Le KHM s'est déclaré être prêt en 1998 à réaliser d'ici le 1.1.1999 la transition dans la nouvelle forme de société d'une institution scientifique de droit public avant tous les autres musées nationaux autrichiens. Les activités de gestion, qui jusqu'alors avaient été réalisées par une direction externe dans le cadre des droits paritaires (direction des boutiques et production des articles qui leur sont destinés), sont réalisées à partir de 1999 par le service « Profit Center » créé par le KHM. Ce domaine comprend les boutiques, le commerce de livres, la location et la gérance des espaces, diverses activités de sponsor et le service de reproduction.

En 1994, les possibilités du KHM, disposant déjà des droits paritaires, ont conduit à la fondation de la Museums Collection Design- und Vertriebsgesellschaft à laquelle une entreprise externe au musée prenait part. Avec l'aide de la Museums Collection, une offre substantielle de la vente par correspondance a pu être développée et des boutiques supplémentaires hors du KHM ont pu être établies. Depuis 1999 cette société fonctionne à 100% en tant que filiale du KHM.

Il est encore trop tôt pour porter un jugement sur les effets, les avantages et les inconvénients, les grands et les petits problèmes dus à cette réorganisation. Une offre considérable de produits étant proposée dans les boutiques et l'entreprise ayant été établie dans des endroits très variés mais toujours avec la participation directe des employés du musée, le KHM ne devrait rencontrer aucun obstacle dans le développement positif de son merchandisage.



## **Concepts exemplaires pour les publications**

En ce qui concerne les publications réalisées par les musées eux-mêmes, il n'y a pas, à première vue, de différence fondamentale entre Paris, New York, Londres, Amsterdam et Vienne : tous les grands musées proposent les mêmes sortes de livres dont la gamme va des ouvrages très spécialisés jusqu'à des livres à caractère touristique en passant par des catalogues d'exposition destinés à satisfaire les exigences des spécialistes aussi bien que celles du grand public. Tous les musées ont les mêmes problèmes : il est difficile, par exemple, de prévoir le succès d'une publication et les livres spécialisés ont tendance à subir des pertes.

Les deux musées anglais et le Rijksmuseum exceptés, aucune institution n'enregistre de bénéfices résultant des activités éditoriales dans leur ensemble. Pourtant, les musées ne considèrent pas ceci comme un point faible commercial mais plutôt comme une concession nécessaire qui fait partie de leur travail en tant que musée. Pour cette raison, certains musées délèguent les différentes tâches relatives à la publication à différents services.

### **Responsabilités internes**

Cas du Van Gogh Museum, par exemple : alors que « l'Exhibition Department » est responsable des publications spécialisées pour lesquelles il reçoit son propre budget, le « Commercial Affairs & Reproductions Department » est responsable de tous les livres qui font du profit comme, par exemple, les guides de musée. Pour ces projets, il faut tenir des comptes comparables à ceux des produits de marchandisage. Le MET agit aussi de cette manière : « l'Editorial Department » prend en charge les livres spécialisés et les catalogues d'exposition ; le « Merchandising Department », les « special publications » qui comprennent, par exemple, les livres pour enfants et les agendas. Les uns peuvent subir des pertes tandis que les autres sont tenus de compenser ces pertes.

Tout d'abord, l'enregistrement et le traitement des informations internes sont les conditions nécessaires à cette sorte de calcul des bénéfices et des pertes. Au Van Gogh Museum, par exemple, on enregistre et on met à jour régulièrement les données telles que la quantité vendue et le niveau du stock pour chaque article. A l'aide d'un logiciel avec lequel toute la comptabilité est également effectuée, il est possible d'obtenir à tout moment un aperçu de la situation actuelle. Le KHM à Vienne fait établir par sa société de marketing un rapport mensuel comparant les chiffres attendus et réels concernant, par exemple, le nombre de clients et les marges bénéficiaires atteintes. Le British Museum dispose également des rapports mensuels de ses ventes. Là, chaque publication est accompagnée d'un formulaire qui contient toutes

les données relatives à sa planification. D'une manière semblable, la National Gallery a accès à de telles données dans son *Book Business Plan*.

### **Coopération avec les maisons d'édition**

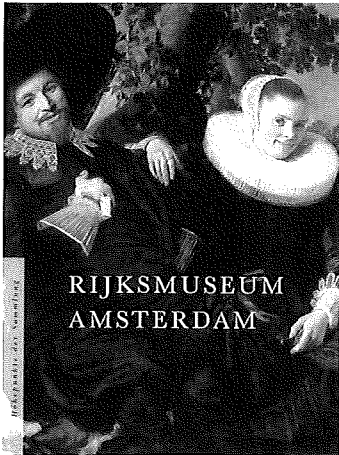
Les musées britanniques, français et américains pris comme exemples ici produisent en grande partie leurs publications dans leurs propres maisons d'édition et utilisent tout au plus des distributeurs externes. Le British Museum a atteint une telle renommée dans le domaine de l'édition qu'il se considère comme l'un des plus grands éditeurs de musée sur le plan mondial.

A Amsterdam, le Rijksmuseum a pris un chemin complètement différent et a passé un contrat de coopération avec la maison d'édition Waanders : non seulement les titres très attrayants pour le public mais encore la totalité de la gamme des publications doivent être réalisée en commun et le bénéfice résultant de la vente dans le musée et du commerce des livres doit être partagé. Un employé du musée est responsable du contact avec la maison d'édition ; un comité comprenant des conservateurs et des employés du service commercial propre au musée discute les projets en vue et donne des conseils. La maison d'édition se garde le droit de refuser un projet le cas échéant. De même, le Van Gogh Museum et le KHM travaillent ensemble avec des maisons d'édition. Celles-ci prennent toutefois la production à leur compte, et les musées n'achètent qu'une partie du tirage à prix réduit.

Tous les musées représentés ici, soit qu'ils publient dans leur propre maison d'édition ou qu'ils coopèrent avec des maisons d'édition externes, s'en tiennent à une règle simple : en cas de doute, faire des petits tirages. Pour la publication d'un livre spécialisé, beaucoup de musées fixent la quantité d'exemplaires à 1.500. Dans le cas des catalogues, la quantité dépend naturellement du sujet traité et de l'accueil qu'on attend du public mais elle atteint en moyenne 5.000 exemplaires. Même si la tentation peut être grande d'être trop optimiste et de faire un grand tirage vu l'escompte accordé sur les achats en gros, ce calcul aura de fâcheuses conséquences au plus tard sur les frais de stockage. Les problèmes de stockage ont amené la RMN à faire une bonne action : elle offre des publications aux bibliothèques, par exemple, et organise régulièrement des soldes qui attirent le public : les « braderies ».) En revanche, les guides de musée, par exemple, n'ayant pas de caractère obsolète, peuvent être produits naturellement en plus grande quantité – le Van Gogh Museum cite 100.000 exemplaires par commande – et, grâce à leurs marges bénéficiaires au-dessus de la moyenne, ils peuvent contrebalancer les pertes subies par d'autres projets de publication.

## Publications rentables

Les guides de musée et les catalogues des expositions très fréquentées comptent parmi les best-sellers dans le monde entier. Un exemple: le Rijksmuseum a élargi de façon effective le secteur des guides et des descriptions générales de musée très demandées surtout avec ses *Highlights*. Il réalise la plus grosse part de ses recettes avec peu de titres. Par ce travail d'édition orienté vers les besoins des clients, il ne s'agit pas seulement de faire des bénéfices pour le musée mais



aussi d'offrir des avantages aux visiteurs : le guide du Rijksmuseum est disponible non seulement en sept langues et répond aux exigences qui changent sans cesse (actuellement, la version russe vient en deuxième position après la version anglaise) mais il tient compte aussi des souhaits pragmatiques des visiteurs étrangers : l'édition des *Highlights* a été réduite pour qu'elle soit plus facile à porter. Les publications multilingues n'ont pas seulement leur place dans les programmes d'édition aux Pays-Bas polyglottes; en France aussi, la RMN publie les guides de grands musées nationaux parfois en quinze langues.

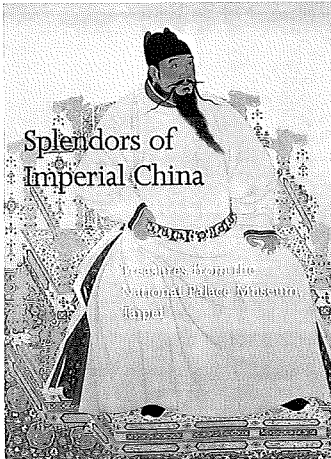
Il est nécessaire de compléter le lancement des publications sur le marché par un support publicitaire correspondant. La RMN, par exemple, encadre le lancement de nouveaux produits avec des événements tels que les séances d'autographes. Son budget pour la publicité et la promotion des ventes pour les publications et les produits de musée a atteint en 1999 six à sept millions de francs, c'est-à-dire environ 2% du chiffre d'affaires total de la RMN. Comparé avec d'autres secteurs, celui-ci ne représente pas une proportion exagérée : c'est pourquoi les experts responsables à la RMN cherchent à augmenter encore ce budget à l'avenir.

## Catalogues d'exposition

Les catalogues peuvent compter aussi bien parmi les publications rentables que celles qui sont subventionnées. Dans le cas idéal, l'équilibre s'établit à l'intérieur d'une organisation. La RMN estime que sur quarante catalogues, seulement dix finissent par être bénéficiaires, lesquels arrivent pourtant à couvrir les frais des trente restants. Dans les musées nationaux, un catalogue se vend en moyenne tous les trente visiteurs et tous les vingt quand le prix est intéressant. Le prix, mais aussi le format et une sélection ciblée en fonction des différents groupes de clients sont les critères décisifs pour la vente des catalogues. Au Rijksmuseum, à côté de la version intégrale des catalogues d'exposition, il existe des éditions « légères ». Celles-ci coûtent un quart du prix, ont une reliure simple et se limitent à de brèves descriptions des œuvres d'art. Selon les informations fournies par les experts au Rijksmuseum, il n'y a pas de concurrence entre ces deux produits. Il y a même des touristes qui achètent la version légère et se font envoyer la version complète à la maison. (Une nouvelle moins optimiste nous

arrive de Vienne : le succès des catalogues du KHM qui ont été conçus exprès pour les jeunes est responsable en partie de la réduction des ventes des catalogues classiques traitant le même sujet.)

Par contre, le MET a eu de bonnes expériences avec des catalogues différents sur une même exposition : *Possessing the Past* (relié, 85 \$) est un ouvrage volumineux de 648 pages qui documente la



troisième grande exposition des chefs-d'œuvres chinois en Occident. Les reproductions sont insérées dans des essais et des articles spécialisés ; le supplément contient presque cent pages. A côté de cela, *Splendours of China* (couverture souple, 29,95 \$), 144 pages, donne une vue d'ensemble

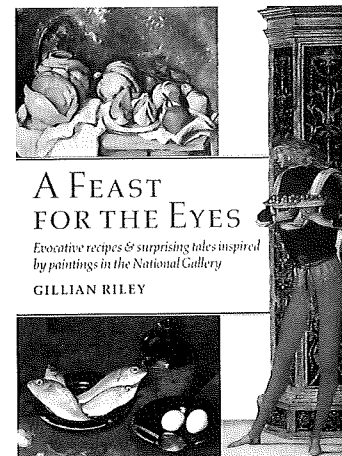


compacte sur des objets sélectionnés de l'exposition et des informations scientifiques de base bien présentées. Un CD-ROM de l'exposition complète cette gamme de produits.

Une enquête auprès des visiteurs concernant la vente de catalogues d'expositions, réalisée par l'Institut für Museumskunde pendant l'exposition *Exil* à la Neue Nationalgalerie, montre qu'il y a en Allemagne un marché potentiel pour d'autres variantes de catalogue que les catalogues d'exposition classiques : plus de 25% des visiteurs voudraient un grand catalogue contenant plus de 200 pages, presque 40% opteraient pour une version légère contenant 100-200 pages. Actuellement, les CD et les CD-ROM sont rarement demandés par les visiteurs allemands mais ceci « a également à voir avec l'offre assez pauvre de tels médias dans les musées à ce moment-là » (*Materialien aus dem Institut für Museumskunde / Heft 49, p. 8 + 9*).

### Offre variée

Au delà des guides de musée et des catalogues, ce sont surtout les musées anglais et américains représentés ici qui attirent l'attention avec une offre de publications très variées : le livre de cuisine de la National Gallery, *A Feast for the Eyes*, est loué pour être un tour gastronomique de la collection ; il combine recettes, règles de comportement à table, préférences culinaires d'artistes célèbres, natures mortes ou extraits d'œuvres qui se trouvent dans le musée. Le British Museum propose parallèlement cinq livres de recettes, de son propre *The British Museum Cookbook* jusqu'à

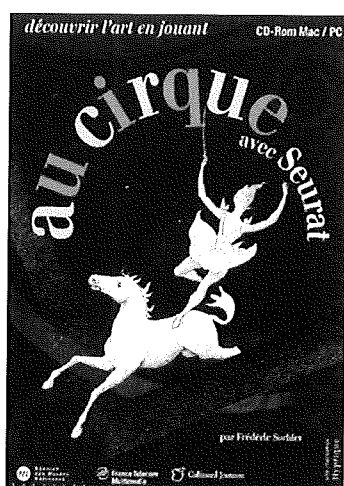


*A Taste of History, 10,000 Years of Food in Britain*. Il propose également beaucoup de séries : *Reading the Past* explique des systèmes d'écritures et de mesures historiques (hiéroglyphes égyptiens, runes, linéaire B etc.) et permet au lecteur de traduire lui-même des inscriptions simples. *Women in ...* renseigne sur la vie quotidienne des femmes dans la Grèce antique au temps de la préhistoire et de la protohistoire etc. selon les résultats des recherches les plus récentes.

Les médias électroniques complètent de plus en plus les publications classiques ; on trouve des vidéos sur les expositions, les musées, divers thèmes d'information et surtout des CD-ROM.

## CD-ROM

A l'échelle internationale, les CD-ROM appartiennent entre temps à l'offre fondamentale de publications même s'il s'agit ici plutôt de vouloir donner l'image « d'être dans le vent » que d'une réaction réelle suite à la demande du public. Pourtant, si l'offre est bonne, elle trouvera aussi une clientèle. Exemple de la RMN : alors que son chiffre d'affaires dans le domaine de l'imprimerie diminue en général, les médias audio-visuels enregistrent une augmentation de presque 40%. Entre temps, le revenu de 120 millions de francs résultant de la vente de ses propres CD-ROM est supérieur à celui du domaine du livre. (La France occupe ici une place particulière : le pourcentage du marché des CD-ROM à base culturelle dépasse 10% – dans d'autres pays d'Europe occidentale il n'atteint même pas 1%.)



Conformément à la demande, l'offre de la RMN est impressionnante : une bonne quarantaine de CD-ROM (dont cinq titres pour enfants) offrent des visites de musée virtuelles, des détails des œuvres d'art, des informations sur les artistes et des thèmes d'exposition ou bien intègrent des informations concernant les musées dans des jeux d'ordinateur. Dans *Versailles 1685, complot à la cour du Roi-Soleil*, l'utilisateur du CD-ROM, chargé d'une mission secrète, apprend à travers le jeu (qui peut durer plus de vingt-cinq heures) un tas de choses concernant l'histoire, les bâtiments historiques et les œuvres d'art à Versailles. La RMN a développé spécialement pour les enfants (à partir de sept ans) un jeu

CD-ROM qui s'appelle *Au cirque avec Seurat* qui guide l'utilisateur à travers la dernière œuvre de Seurat dans le monde du cirque. A Londres, le British Museum a sorti en parallèle avec le livre pour enfants, *The Story of Money*, son premier CD-ROM interactif, *World of Money*, conçu aussi spécialement pour les familles et les utilisateurs à partir de dix ans. Et le MET promet également avec son CD-ROM, *Nile*, plein de jeux, commentaires et musique de Brian Eno, une aventure dans l'Égypte ancienne, à toute la famille.

C'est le moment d'acquérir de l'expérience dans le domaine des médias électroniques. C'est ce que fait également la National Gallery à Londres d'une manière très effective : quelqu'un s'occupe du traitement électronique de toutes les œuvres et des nouvelles approches multimédias. En coopération avec Microsoft, la « Micro-Gallery » a été installée en 1991 dans le musée. Par le moyen d'écrans mis à la disposition des visiteurs, ces derniers peuvent accéder aux informations relatives aux œuvres de leur choix et peuvent les imprimer. En outre, les livres imprimés du musée sont déjà enregistrés de telle façon que, en cas de besoin, ils puissent être facilement retravaillés sous forme de CD-ROM ou publiés dans le site Internet. Les Staatlichen Museen zu Berlin (SMB) ont également fait des progrès énormes dans le domaine numérique avec l'ouverture de la Gemäldegalerie au Kulturforum en 1998 : le répertoire entier de la Gemäldegalerie est depuis disponible sur CD-ROM et une « Digitale Galerie » a été installée dans le musée. Des extraits de cette « école visuelle », comme on l'appelle, sont aussi disponibles sur CD-ROM. Parallèlement à la mise à disposition de l'offre numérique au Kulturforum a démarré l'entrée dans Internet de tous les musées comprenant les SMB ([www.smb.spk-berlin.de](http://www.smb.spk-berlin.de)). Il est intéressant de noter ici que l'Institut für Museumskunde, une institution de recherche des SMB, a mis une partie de ses publications dans l'Internet avec la possibilité de les télécharger gratuitement. (Au sujet de l'achat par l'intermédiaire de l'Internet, veuillez consulter « Concepts exemplaires pour le marchandisage, Internet ».)

### Publications pour enfants

*Looking at pictures* est le titre d'une initiation à l'histoire de l'art pour les enfants, basée sur des œuvres sélectionnées de la National Gallery. Là, les enfants sont effectivement traités comme des petits intéressés, ce qu'ils sont du reste. La gamme de produits pour enfants vise en même temps, dans le cas idéal, plusieurs groupes : les enfants eux-mêmes en tant que visiteurs (un produit peut représenter un prolongement de la visite ou bien une récompense), aussi bien que les parents (grand-parents, tantes, oncles etc.) qui visitent le musée seuls et qui cherchent, pour leurs enfants, un cadeau judicieux conforme à leur propre conception de la culture.

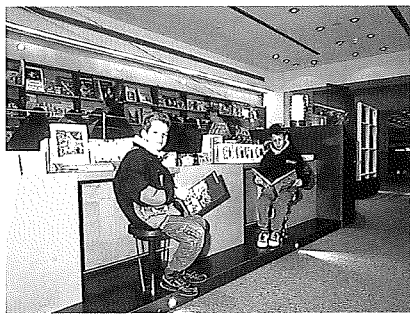


Surtout les musées anglais et français mettent à la disposition de ces groupes de clients une offre variée de leurs propres produits (voir « CD-ROM ») qui est couronnée par toutes leurs séries destinées aux enfants comme les « Activity Books », les « Colouring Books » ou bien les cartes à découper du British Museum. La RMN décline toutes les variations pensables et crée des séries se rapportant à des époques de l'histoire de l'art (*Drôles d'époques*), des thèmes (*Le musée des ...*), des artistes particuliers (*Salut l'artiste!*), des œuvres d'art sélectionnées



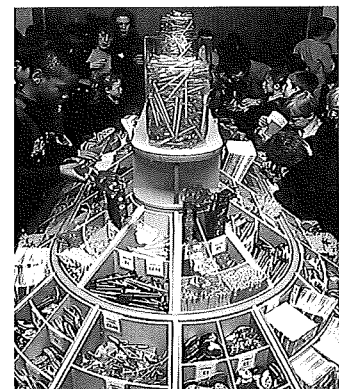
(*La Petite Collection*) ou tout simplement suivant l'alphabet (*C comme Cézanne*). Le MET remporte un tel succès avec ses kits de bricolage « *Fun with ...* » (hiéroglyphes, perles, tampons), qui se trouvent dans les rayons de la librairie parce qu'ils sont accompagnés d'un livre, que d'autres musées vendent aussi ce produit ludique.

Certains musées aménagent même des boutiques pour enfants : le British Museum, la RMN (une « Librairie pour enfants » dans le Louvre) et la National Gallery aussi avec son « Orange Street Children's Shop », qui fait partie du « Education Centre » nouvellement inauguré. « L'Orange Street Shop a été conçue exprès pour sa clientèle ciblée : les rayons sont assez bas afin de permettre aux jeunes enfants l'accès aux articles, un rayon central est muni d'articles à sélectionner et à mélanger à son gré et l'emploi de couleurs vives et éclatantes donne



à la boutique une atmosphère très gaie et ouverte. » (communiqué à la presse, 1999). Le choix des produits a été décidé en commun avec son propre « Education Department » et doit plaire non seulement aux enfants mais aussi à leurs parents (cadeaux pour enfants) et à leurs professeurs (« du matériel sous forme de paquets pour les enseignants et les pédagogues »). Toutefois, ce sont de toute évidence les cartes postales, stylos, gommes et articles abordables avec l'argent

de poche qui comptent parmi les bestsellers. Dans les pays de langue allemande, les musées offrent, au-delà du matériel pédagogique de musée courant, beaucoup plus rarement leurs propres publications pour enfants ou tout au moins des publications qui leur sont adaptées. A défaut de propres publications, ils complètent leur offre en faisant recours à des maisons d'édition spécialisées. Il faut admettre que cette politique passive en ce qui concerne les produits, qui rend un musée dépendant de l'engagement des sociétés externes, est une chose pratique. Un propre service d'édition actif basé sur un concept global et orienté vers le marché aussi bien que vers les groupes de clients ciblés est tout autre chose. Et comme les produits conçus avec succès trouvent pour la plupart un succès financier, les musées ici laissent passer trop souvent des marchés intéressants.



## Publications de musée

Musée	Responsable des publications	Budget pour les publications (en DM)	Bilan	Maison d'édition	Tirage
Réunion des Musées Nationaux	Département des publications	ca. 15 Mio. (chiffre d'affaires département édition)	équilibre	propre service d'édition + distributeur (Seuil)	catalogues: 1.500 - 15.000 livres scientifiques: 1.500
The Metropolitan Museum of Art	Publications Department (agrandi en 1978) 25 employés (pour les livres spécialisés Merchandising Dept.)	ca. 9 Mio. (fournis en grande partie par des sponsors)	pertes (équilibrées par le bénéfice + distributeur (Abrams) du Merchandising Dept.)	propre service d'édition + distributeur (Abrams)	5.000
The British Museum	British Museum Press (une partie de la British Museum Company Ltd.)	pas de budget à part	bénéfices	propre service d'édition + distributeur (Thames & Hudson)	très variable souvent: 2.000 - 3.000 5.000 - 15.000
The National Gallery	National Gallery Company Ltd. 5 employés pour les publications	pas de données	bénéfices	principalement propre service d'édition + distributeur (Yale University Press)	très variable souvent: 3.000 - 10.000 livres scientifiques: 1.500
Rijksmuseum Amsterdam	comité de publications interne du musée + maison d'édition externe	pas de données	bénéfices	maison d'édition externe (Waanders)	3.000
Van Gogh Museum	pour les livres scientifiques: service interne du musée pour les autres publications: Commercial Affairs & Reproductions	budget à part pour les livres scientifiques	pertes (livres scientifiques)	maisons d'édition externes	très variable guides de musée: 100.000 livres scientifiques: 1.500
Kunsthistorisches Museum	service principal des publications 2 employés	pas de budget à part	pertes	maisons d'édition externes	1.500 - 5.000



## Concepts exemplaires pour le merchandising

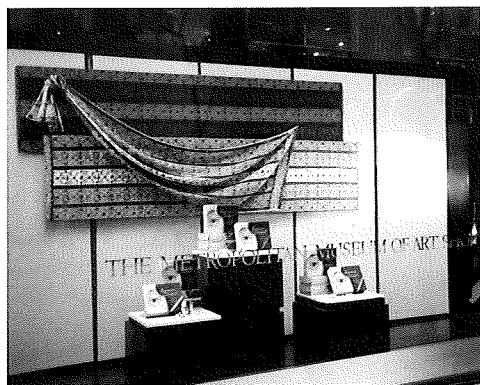
La délimitation des frontières entre la vente des publications de musée et celle des produits de musée est floue. En règle générale, les musées commencent par vendre des publications et complètent ensuite cette vente par des cartes postales, affiches, diapositives ou vidéos. Pour la plupart, cette gamme de produits trouve au départ toujours une place sur un point de vente. Pour étendre ou varier l'offre originale, il faut un espace de vente plus grand ou bien une boutique indépendante.

### Les débuts

L'histoire du MET est également l'histoire du merchandising des produits de musée : « A l'occasion de l'ouverture de son premier lieu de vente temporaire en 1872, le musée vendait déjà des reproductions de ses tableaux de vieux maîtres qu'il venait d'acquérir. » (information de produit du MET). Déjà en 1908, les visiteurs trouvaient à leur disposition une boutique dont le niveau a tellement été amélioré pendant les années quarante que



rare sont les musées qui l'ont atteint jusqu'à nos jours. Quant au commerce de la vente par correspondance, il était également florissant en 1908. Ainsi, le MET est sans aucun doute l'exemple à suivre pour le marketing des produits de musée. Toutefois, ce domaine à l'intérieur du MET s'est élargi au niveau du personnel et certains musées ne disposent pas d'autant d'employés pour les opérations de bases : environ 280 employés (auxquels s'ajoute un nombre égal de vendeurs et chefs de ventes) organisent son merchandising qui a entre temps largement dépassé les frontières nationales. En comparaison, il y a vingt-cinq employés qui travaillent dans le service d'édition du MET et environ 3.000 dans tout le musée.



Le bénéfice de six millions de dollars qui résulte de ses activités commerciales et dont le musée dispose après la déduction de tous les coûts est certes considérable mais, représentant seulement 5% du budget pour le musée entier, il n'est pas au-dessus de la moyenne. Toutefois, une tâche importante des activités commerciales n'est pas exprimée dans ces chiffres : celles-ci contrebalancent les pertes subies chaque année dans le domaine de l'édition.

## Exploitation commerciale et idéale

Les bénéfices provenant des activités commerciales des musées présentés ici – dans la mesure où des données concrètes sont disponibles – atteignent des millions de DM (voir le tableau à la fin de ce chapitre). Pourtant, il s'agit ici vraiment des musées éminents de rang international qui jouent un rôle pionnier (où qui sont sur le bon chemin d'y arriver) en ce qui concerne le marchandisage dans le domaine du musée. Ce qui est tout aussi intéressant que les bénéfices absolus, c'est le rapport entre les bénéfices et le budget entier du musée ; en règle générale, les bénéfices constituent 3 à 5 % du budget et ce pourcentage peut être atteint sans aucun problème par les petits musées, et par les musées d'orientation nationale ou régionale. Donc, l'importance du marchandisage considéré en comparaison avec les activités internes du musée peut aussi se trouver à un niveau de bénéfices moins élevé, d'autant plus que ces recettes peuvent être utilisées librement.

A ce revenu supplémentaire concret que produisent les activités commerciales s'ajoute un effet, difficile à estimer, qui touche à l'image du musée : « ... les objets à vendre en disent long sur le musée » (Weeks in *Museums Journal*, avril 1997). Le musée se présente encore au travers de sa boutique. Malheureusement, pour cette règle il y a le revers de la médaille : le manque d'objets à vendre en dit long aussi.

Grâce à une étude réalisée par Sabrina Helm et Susanne Klar (*Besucherforschung und Museumspraxis*, p. 114), les souhaits des visiteurs allemands concernant les boutiques de musée ont été enregistrés entre temps : « Les clients étaient principalement insatisfaits par rapport au manque de délimitation entre le domaine de la boutique et celui du guichet à l'entrée ..., de l'espace limité / l'étroitesse des boutiques, de l'atmosphère sombre ... et de la présentation des produits souvent désordonnée. Avant tout, ils sont satisfaits de la grande variété de produits et de l'offre de livres spécialisés. » Il est significatif de voir que tous les musées internationaux représentés ici ont trouvé une solution à ces points critiques. Au Rijksmuseum, cela ne fait pas longtemps que le premier espace de vente a été optimisé. En 1996, dans ce musée, une augmentation de 40 % du chiffre d'affaires a été signalée après que deux stands ont été remplacés par une boutique beaucoup plus grande et pourvue de deux caisses.



## Critères de sélection

Le choix dans la boutique est naturellement un autre facteur pour le succès : exceptés les deux musées d'Amsterdam, qui ne commencent qu'à développer leurs gammes de produits, tous les musées représentés ici proposent une très grande variété de produits qui vont des

imprimés jusqu'à des jeux et médias électroniques en passant par des reproductions, objets d'art décoratifs, textiles et bijoux. Chaque musée, cependant, met l'accent sur des produits différents : le MET, les musées nationaux français et le British Museum se concentrent sur les reproductions, bijoux et objets d'art décoratifs de grande qualité, la National Gallery met l'accent sur des produits pionniers que le musée ne cesse pas de réaliser, le KHM plutôt sur les souvenirs. Chaque musée se fixe lui-même, avec en règle générale l'accord des conservateurs, les critères et les contraintes quant au choix des produits à vendre. L'American Store Company, qui formula un « Code of Ethics » au début des années quatre-vingt, peut donner des conseils.

### Variété des produits

Ce sont les articles sur lesquels sont imprimés les images des objets de musée qui sont peu coûteux et, cela va de soi, les plus faciles à produire. Une fois sélectionnés, les motifs tirés de la propre collection peuvent être imprimés sur des objets de matériaux différents : tasses ou tapis de souris, parapluies ou torchons, montres ou jeux de cartes. Ils remplissent tous, deux fonctions de base (outre la fonction de créer des revenus supplémentaires pour le musée) : ils sont soit un souvenir de la visite du musée, soit un cadeau pour quelqu'un d'autre. Une autre fonction peut s'y ajouter : celle d'inciter à nouveau la curiosité pour les objets dans le musée. C'est précisément quand le design d'un article de boutique n'est pas commun mais particulier, quand s'établit le rapport avec l'original, qu'un article peut faire augmenter les visites au musée. Exemple du MET : des répliques des boucles d'oreilles portées par Vénus dans un tableau de Peter Paul Rubens sont à vendre dans la boutique. Ce que peu de visiteurs remarquent en contemplant le tableau devient évident dans la boutique : Venus porte une perle noire et une perle blanche et, dans la boutique, le visiteur peut choisir sa combinaison préférée de boucles noires et/ou blanches. De même, un foulard représentant un motif d'un tapis oriental (MET), une carte postale qui ne montre qu'un détail d'un tableau (MET) ou bien un motif tiré d'un tableau et modifié ensuite (National Gallery) offrent des raisons pour rentrer au musée et revoir l'original avec des yeux différents.

THE BRITISH MUSEUM COMPANY

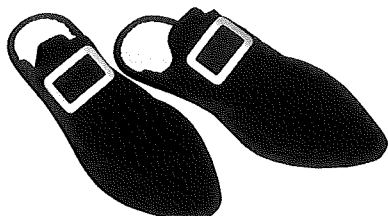
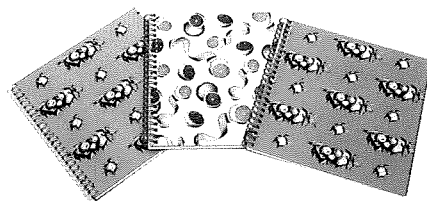


WHOLESALE CATALOGUE  
Sculpture Jewelry Scarves Ties Bases Gifts Stationery Posters



La National Gallery avance à grands pas dans cette voie : il est vrai que la série classique de produits de papeterie, *Fish* (tirée du tableau de Boilly *A Girl at a Window*) aussi bien que les produits *Fruits* aux couleurs vives (inspirés par Crivelli's *The Vision of the Blessed Gabriele*) empruntent leurs images à l'original mais ils intègrent celles-ci dans des designs de pro-

duit complètement nouveaux. La série de pantoufles de la National Gallery a suscité un grand enthousiasme et de bons échos dans la presse : « ... c'est peut-être parce que les designs rappellent combien il peut être amusant de visiter la Gallery. »



Les chaussures que porte John Plampin dans un tableau de Thomas Gainsborough ont servi de modèle pour des pantoufles en velours et des bottines d'enfant. En outre, on peut glisser dans une paire de pantoufles à la Van Eyck et laisser son bébé marcher de bonne heure sur les traces de Van Gogh (les tourne-sols), de Tintoretto (les étoiles filantes) ou de Wilton (les ailes d'ange). Dans son *Gift Catalogue* de 1997, la National Gallery annonce explicitement : « Nous espérons que notre marchandise qui a été conçue pour être offerte aide aussi les gens à apercevoir les tableaux d'une nouvelle manière. Dans la conception de nos produits, nous avons essayé de créer des articles qui représentent une réponse intelligente, bien considérée et parfois spirituelle à la Collection – et qui montrent la pertinence actuelle et continue des tableaux. »

Les jeux peuvent également dépasser le pur niveau de reproduction (ce qui est le cas avec les « jeux des quatre familles », « mémoire » ou les puzzles) et permettent un nouvel accès aux objets de musée : la RMN a créé le *Jeu de l'oie Louvre* ; le British Museum rappelle ses salles égyptiennes avec *TUTTUT, The game of Egyptian Hieroglyphs* pour les familles avec des enfants âgés au moins de huit ans ; et la National Gallery, dans *Make a painting*, incite les joueurs à partir de sept ans à trouver et à assembler des cartes montrant des détails de huit tableaux célèbres de sa collection. Helmut M. Bien exprime exactement quel est son idéal de boutique de musée dans *Wah(h)re Kunst* (p. 9) : « Pouvoir quasiment prendre le musée comme une marchandise à emporter, à relire, à revivre, voilà ce qui distingue une boutique de musée bien achalandée. »

Le MET exploite entre temps même son propre marketing : un sac en papier développé dans les années soixante-dix et produit à des millions d'exemplaires tous les ans pour le transport des articles de boutique est lui-même devenu un article de boutique sous forme d'une miniature en porcelaine. « ... le sac attrayant du Metropolitan Museum of Art est devenu un symbole américain » selon l'avis du MET à ce sujet (dans l'information de produit accompagnant l'article).



## Rapport avec le musée

En dépit de leur grande diversité, tous les produits à vendre dans les musées cités en exemple ici ont un rapport avec le musée. Sur les produits sont représentés des images, des objets ou des détails ou bien ils sont eux-mêmes des reproductions d'objets ou pour le moins des produits « inspirés du musée » comme l'exprime le British Museum. Au MET, chaque article est accompagné d'une petite fiche explicative concernant le contexte historique et qui indique que chaque achat effectué dans sa boutique est bénéfique au musée. Sur le ticket de caisse, le client est remercié de nouveau pour son soutien et, sur une autre feuille, il est assuré que 100% du bénéfice net revient au musée. Cette approche est formulée dans le catalogue dans une phrase facile à retenir : « Un cadeau du MET est un cadeau au MET. » De même, dans le British Museum, un panneau derrière la caisse rappelle : « Chaque achat aide à soutenir le British Museum. »

Tandis qu'on recherche et qu'on souligne, sur le plan du contenu, la relation entre les musées et leurs produits, les relations au niveau de l'espace sont de moins en moins étroites. (voir aussi « Lieux de vente »). Le musée quitte les salles d'exposition avec ses produits et se met à la recherche des clients qui pourraient peut-être devenir un jour aussi des visiteurs. La RMN a établi entre temps un réseau mondial de partenaires commerciaux qui vendent ses produits en complétant leurs propres gammes de produits. Depuis 1997, elle organise également des expositions de reproductions dans les centres commerciaux (*La journée du roi*, par exemple). En l'espace de quinze jours, le nombre de visiteurs qui s'y rendent dépasse celui des visiteurs du château de Versailles en un mois. Ces expositions peuvent avant tout attirer de nouveaux groupes de visiteurs.

## Vente par correspondance

Il en est de même pour la vente par correspondance : dans ce cas, les catalogues représentent la boutique et établissent un pont entre la visite de musée et l'achat ou bien ils créent même



un premier contact avec le musée. A part les deux musées hollandais, tous les musées représentés ici offrent un service de vente par correspondance. Dans ce marché, qui continue à se rétrécir, l'offre semblent être en partie complètement interchangeable. Pour un profane, il n'y a presque pas de différence entre les « Hippopotames bleus » du Louvre, les « Blue Hippos » du British Museum et « William the Hippo », la mascotte officielle du MET. Le MET, qui a beaucoup de catalogues présentant les offres spéciales, vient de créer un design de catalogue complètement nouveau et a atteint ainsi une position unique : les

produits ne sont plus présentés de façon isolée mais ils sont disposés en groupes. La RMN met aussi un grand soin dans la conception de ses catalogues de vente par correspondance qui sont renouvelés tous les trois à six mois. Il semble que les essais timides à se lancer dans le commerce de la vente par correspondance sont voués à l'échec. Qui veut réussir dans ce domaine doit aussi investir. Pour la RMN, la vente par correspondance est une affaire florissante qui a rapporté un plus de 29% en 1998.

### **Internet**

A côté du moyen classique d'imprimer et d'envoyer un catalogue, on peut aussi faire connaître ses produits par le moyen de l'Internet. Le British Museum et naturellement le MET utilisent déjà ce média. Au lieu de consulter un catalogue, qui ne permet qu'une présentation brève des produits, les clients du commerce électronique peuvent avoir accès à des informations plus approfondies concernant des articles sélectionnés, structurer selon des rubriques leurs visites à la boutique et avoir un aperçu actuel des promotions (voir [www.metmuseum.org](http://www.metmuseum.org)). Le MET propose même une adhésion virtuelle et compte déjà dans son réseau plus de 200 membres qui payent 50 \$ par an mais qui ne profitent pas du tout de la plupart des avantages comme, par exemple, l'accès gratuit au musée parce qu'ils sont dispersés partout dans le monde. Celui qui ne souhaite pas pénétrer trop loin dans le réseau du MET peut s'inscrire en indiquant les domaines qui l'intéressent dans un répertoire virtuel et sera informé dès lors par le courrier électronique sur les expositions courantes, les dossiers de presse ou bien sur les promotions dans la boutique.

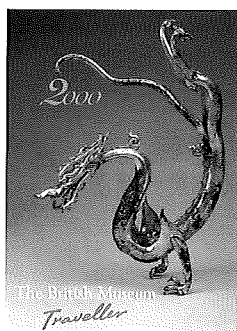
La RMN est en train d'élargir son commerce électronique. Chaque musée associé à la RMN et qui a son propre site Internet peut disposer d'un lien avec une boutique virtuelle commune. (De même, leurs partenaires aussi se laissent contacter grâce à un lien.) La RMN attend que la vente par Internet entre en concurrence avec la vente par correspondance.

### **Nouveaux services des musées**

Les musées utilisent non seulement de nouveaux médias mais s'engagent aussi sur de nouvelles voies. Le MET, par exemple, a professionnalisé énormément son marchandisage et produit également des articles pour d'autres musées (dans la majorité des cas dans le cadre d'une exposition commune). Grâce à sa grande expérience dans ce domaine depuis des dizaines d'années, il est à même de proposer, mieux que la plupart des autres musées, des produits de haute qualité à des prix intéressants. En outre, il propose spécifiquement à des sociétés des cadeaux individualisés : les « Corporate Gifts ». La RMN exploite également ce créneau avec « des cadeaux pour tous les budgets, des idées pour la décoration des bureaux, un service de livraison dans la France entière et un service de personnalisation, marquage et créations originales » ([www.rmn.fr](http://www.rmn.fr)).

Tant la RMN que le MET exploitent activement non seulement leurs produits mais aussi leur savoir-faire : tous deux emploient des conseillers en merchandising qui travaillent à une échelle internationale sur une base honoraire.

Le KHM à Vienne a créé tout de suite sa propre entreprise : la Museums Collection Design- und Vertriebsgesellschaft mbH n'est pas seulement active dans son propre musée mais aussi dans divers musées en Autriche ; elle offre des services qui vont du conseil pour les boutiques de musée jusqu'à la gestion complète de celles-ci en passant par le développement de produits. Un changement de la loi nationale (Forschungsorganisationsgesetz) permet à un musée en Autriche de s'engager dans les activités de gestion d'entreprise. Depuis 1999, la société de services commerciaux est à 100% une filiale du musée qui lui-même dispose maintenant des « pleins pouvoirs ».



Avec une société de service complètement différente, le British Museum est entré dans un domaine qui n'est pas du tout typique pour un musée : il propose des voyages. « The British Museum Traveller » organise des voyages à prix forfaitaire pour visiter des musées mondialement connus et des sites historiques, voire archéologiques. En grande partie, ce sont les propres employés du musée qui servent de guide dans ces voyages.

### **Lieux de vente**

Le British Museum ne dépasse pas seulement de cette manière les limites de son musée. Il rassemble depuis peu des expériences avec une boutique satellite au terminal 4 de l'aéroport de Heathrow. Une autre boutique en dehors du musée, mais toujours dans ses environs, s'est ouverte en février 2000. Alors que le British Museum fait encore des expériences (et le Rijksmuseum forge des plans d'expansion), la RMN et le MET dirigent des boutiques de musée dans des endroits complètement indépendants du musée – dans des aéroports et à l'étranger. Le MET a quatre boutiques à New York, onze dans d'autres états américains (depuis 1987) et vingt-deux à l'étranger (depuis 1991). Cependant, les boutiques satellites du MET ne remplissent pas complètement leurs attentes. Seule la boutique située au centre ville dans le Rockefeller Center, New York City, est florissante. La National Gallery pense de toute façon qu'un musée devrait se concentrer sur son entreprise principale, c'est-à-dire, sur la boutique dans le musée même.

Trouver un emplacement approprié et aménager la boutique vraiment de façon fonctionnelle représente déjà un défi considérable pour un musée. « L'emplacement est tout » prêche le MET. On a beau avoir un point de vente bien situé qui, dans le cas idéal, n'échappe à aucun visiteur et dont l'accès est en même temps indépendant du musée (ce qui est le cas dans tous les musées

cités en exemples ici, le KHM excepté), c'est l'agencement de la boutique qui continue à être déterminant pour que le succès commercial soit assuré. Beaucoup de musées ont fait de mauvaises expériences avec certaines solutions adoptées pour les boutiques (conçues pour la plupart par les architectes de musée) où l'espace de vente est aussi considéré comme un musée – alors qu'il aurait fallu prévoir des pièces de stockage, des tables pour les livres, un espace pour les articles près de la caisse qu'on achète sur un coup de cœur et de créer une véritable atmosphère de boutique. La National Gallery a appris à ses dépens et a totalement renouvelé le design d'une boutique relativement nouvelle en tenant compte, cette fois-ci, du conseil des experts de la vente au détail.

Ce qui aggrave souvent ce problème, c'est le fait de devoir intégrer une boutique moderne et pratique dans des pièces d'importance historique qui avaient à l'origine une fonction complètement différente et ensuite les louer, et parfois même les vendre. A Vienne (Schloß Schönbrunn) et à Versailles, les gérants choisissent des systèmes de vente clairs et utilitaires. Pour Versailles, la RMN a trouvé une solution très convenable : l'espace commercial



est intégré avec succès dans les salles du château tout en gardant son indépendance. Tandis que, surtout au MET, l'agencement des boutiques reste traditionnel et conservateur, la RMN, de son côté, donne à ses points de vente un style moderne et consacre, au-dessous de la Pyramide du Louvre, des boutiques spéciales pour des produits particuliers. Certes, les visiteurs flânent de boutiques en boutiques, vont dans les boutiques de livres pour adultes et pour enfants, de gravures, des monnaies etc. ; mais ce qu'il faut retenir, c'est qu'ils entrent à chaque fois dans une boutique de la RMN. Pourtant, 52% des clients de boutique dans le complexe du Louvre ne sont pas les visiteurs du musée. En dehors de ces lieux de vente très indépendants du musée, la RMN fait de bonnes expériences dans plusieurs musées nationaux français avec des petits points de vente supplémentaires situés dans les salles d'exposition même. Des produits très spécialisés y sont proposés (par ex. les Impressionnistes) et touchent le visiteur au moment même où la sensation est la plus forte.

Cette double offre – d'une part aussi proche que possible de l'objet et d'autre part aussi proche que possible du client – cible une très large clientèle.

A Amsterdam, où le Van Gogh Museum et le Rijksmuseum n'ont été actifs jusqu'à présent que dans leurs bâtiments respectifs, tous deux ont ouvert en 1999 une boutique commune. Ceci a pu être réalisé en raison du voisinage direct de ces musées et de la possibilité de louer un pavillon situé entre les deux bâtiments. Bien que les musées se partagent les charges du loyer et les frais pour les vendeurs embauchés en commun, ils séparent leurs gammes de produits. Même si les



produits des deux musées ne se recoupent pas, il y a quand même des contrats de production communs afin de réduire les frais d'achat sur un article ayant deux motifs.

Les exemples montrent que les emplacements de boutique les plus divers – aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du musée – sont possibles. Lors de la création d'un nouveau bâtiment ou d'un réaménagement, il faut profiter de l'occasion pour rapprocher autant que possible les offres de musée des souhaits des visiteurs non seulement en ce qui concerne l'espace mais aussi le contenu et les horaires d'ouverture. Ce qui est utile aux visiteurs sera à son tour utile au musée. D'une part, les visiteurs se sentent bien orientés et heureux et, d'autre part, le musée peut gagner directement ou indirectement (par les contrats de bail) des revenus supplémentaires.

## Marchandisage de musée

Musée (visites par an)	Responsable du marchandisage	Nombre d'employés	Emplacement des boutiques	Budget de marchandisage (en DM)	Bénéfices (en DM)	% du budget du musée	Chiffre d'affaires par visiteur (en DM)	Marge bénéfi- ciaire	Vente par corres- pondance
Réunion des Musées Nationaux	propres services éditoriaux et commerciaux	600 incl. vendeurs	55 boutiques gérées directement	ca. 145 Mio. (chiffre d'affaires incl. publications)	bénéficiaire	pas de données	8,00 (par visite) (25,40 par client)	pas de données	oui (aussi online)
The Metropolitan Museum of Art (5,54 Mio.)	propres services Editorial + Merchandising	280 + 270 vendeurs	MET, Cloisters 4 NYC, 11 USA, 22 à l'étranger	153 Mio.	10,8 Mio.	ca. 5 %	10,80	60 – 70 % (vente au détail)	oui (aussi online)
The British Museum (6 Mio.)	The British Museum Company Ltd.	100	3 dans / devant le musée 1 dehors	30 Mio. (chiffre d'affaires)	4,5 Mio.	ca. 5 %	pas de données	pas de données	oui (aussi online)
The National Gallery (4 – 5 Mio.)	National Gallery Company Ltd.	40 + 30 vendeurs	4 dans le musée	21 Mio. (chiffre d'affaires)	3 Mio.	ca. 3 %	4,00 (21,70 par client)	61 % (vente au détail)	oui
Rijksmuseum Amsterdam (1,1 Mio.)	propre service	40 incl. vendeurs	2 dans le musée 1 dehors	pas de budget fixe	1,33 Mio.	ca. 3,4 %	23,00 (par client)	63 %	non
Van Gogh Museum (ca. 1 Mio.)	propre service	3 1/2 + vendeurs	1 dans le musée 1 dehors	5,18 Mio. (chiffre d'affaires)	1,77 Mio.	ca. 14,3 %	6,20 (22,00 par client)	300 % (nouveau commerce)	non
Kunsthistorisches Museum (1,2 Mio.)	propre service + Museums Collection Design- und Vertriebsgesellschaft	10 + vendeurs	2 dans le musée 7 dans d'autres musées	pas de budget fixe	pas de données	pas de données	3,00	pas de données	oui

## Résumé

Quel que soit le degré de professionnalisme d'un musée, un examen rigoureux et approfondi de ses activités commerciales est indispensable.

- ⇒ Pour les débutants, le temps passe. Une gamme de publications répondant aux demandes des clients et l'installation ou le réaménagement d'une boutique de musée ne sont pas des questions de budgets restreints mais surtout des questions de service client.
- ⇒ Pour ceux qui sont innovateurs, il est également nécessaire d'avoir un esprit critique sur l'éventail des produits, d'essayer de nouveaux chemins (ex. le design d'une boutique) ou d'abandonner des créneaux qui étaient sûrs autrefois (ex. la vente par correspondance).
- ⇒ Des approches moyennement engagées sont un gaspillage absolu de ressources. En Allemagne aussi, où jusqu'alors les mesures temporaires étaient à l'ordre du jour, le travail de marketing des musées est devenu professionnel. Parallèlement, l'administration des impôts, par exemple, est aussi devenue plus expérimentée dans son approche avec les musées en tant que gestionnaires. Donc, au lieu de faire des expériences de nature suspecte et sans but, il faut instaurer une coopération bien conçue avec des experts – ou bien créer son propre service de marketing doté d'un personnel qualifié.
- ⇒ En ce qui concerne le marketing des produits provenant du musée lui-même, il est indispensable d'avoir une philosophie claire et réfléchie. Celle-ci servirait à fournir un catalogue de critères à appliquer à son propre travail, des bases d'argumentation pour les questions de presse et un fondement de contrat dans la coopération avec ceux qui ont un bail ou avec tout autre partenaire.

Anhang I / Appendix I / Appendice I



# Anhang I / Appendix I / Appendice I

## Literaturauswahl zu Museumspublikationen und Shops

### Selected literature concerning museum publications and shops

### Littérature sélectionnée au sujet des publications et des boutiques de musée

Barsook, Beverly: *A code of ethics for museum stores*, in/dans: Museum News 3/82

Calder, Jenni (Hg./ed./éd.): *Museums Publishing, Problems and Potential*, Édinburgh 1987

Charlton, Ian: *Publications Policy: The Need for Planning*, in/dans: Calder 1987

Compania Media (Hg./ed./éd.): *Der Museumsshop. Positionen – Strategien – Sortimente. Ein Praxisführer*, Bielefeld 1999

Dance, S. Peter: *Is it good? Will it sell?*, in/dans: Calder 1987

Fliedl / Giersch / Sturm / Zendron (Hg./ed./éd.): *Wa(h)re Kunst. Der Museumshop als Wunderkammer*, Frankfurt 1997

Gutbrod, Jochen: *Management von Kunstmuseen in Deutschland* (Diss.), Bamberg 1993 (Kapitel/Chapter/Chapitre 6, S./p.135 ff/pp Museumsläden)

Helm, Sabrina / Klar, Susanne: *Besuchersforschung und Museumspraxis / Schriften des Rheinischen Freilichtmuseums Nr. 57*, München 1997 (Kapitel/Chapter/Chapitre 5, S./p.91 ff/pp)

Hoffmeister, Eva: *Museumsläden und Marketing. Organisationsformen und Wirtschaftsdaten ausgewählter Museumsläden vor dem Hintergrund der Marketingtheorie*, Köln 1998

Institut für Museumskunde (Hg./ed./éd.): *Besucherreaktionen zum Katalogverkauf in Ausstellungen*, Berlin 1998

Museum Store Association: *The Manager's Guide. Basic guidelines for the new store manager*, Denver 1992

Museum Store Association: *The New Store Workbook. MSA's guide to remodeling, expanding and opening the museum store*, Denver 1994

Theobald, Mary Miley: *Museum Store Management* (American Association for State and Local History), Nashville 1991

Weeks, Jane: *Lights action, cash in ?*, in/dans: Museums Journal, April 1997



## Anhang II / Appendix II / Appendice II

### Abbildungen / Images / Images

#### Réunion des Musées Nationaux / Paris

*Catalogue 1997, Multimédia et musées de France*, S./p. 18, *Au cirque avec Seurat*, Einband der CD-ROM/CD-ROM cover/couverture du CD-ROM

Musée du Louvre, Librairie pour enfants  
Château de Versailles, Boutique du musée

#### The Metropolitan Museum of Art / New York

*Possessing the Past*, Einband/cover/couverture

*Splendors of Imperial China*, Einband/cover/couverture

*HAVE WE MET?* (Spring 1998), Einband/cover/couverture

*HAVE WE MET?* (Christmas 1998), S./p. 48, *Fun with Hieroglyphs*, Einband des Bastelkits/  
handicraft kit cover/couverture du kit de bricolage

*The Publications and Reproductions, Program of The Metropolitan Museum of Art: A Brief History*, S./p. 22/23, No. 6. "Information and Sales Desk, originally set up in the vestibule of the Great Hall in 1910, as it looked in 1921."

#### Rijksmuseum Amsterdam

*Höhepunkte der Sammlung*, Einband/cover/couverture

#### The British Museum / London

The British Museum Company, Wholesale Catalogue, Einband/cover/couverture

*The British Museum Traveller 2000*, Einband/cover/couverture

#### The National Gallery / London

*A Feast for the Eyes*, Einband/cover/couverture

*Looking at pictures*, S./p. 11, "Restoring a sixteenth-century Venetian frame in the National Gallery framing department."

*Gift Catalogue 1997*, S./p. 21, "C: Gainsborough Slippers; S./p. 22, A: Apples and Pears styled cotton tops, 303092 Green; D: Wiro Notebooks"

Orange Street Children's Shop

Alle andere Abbildungen / All other images / Toutes les autres images:

Anne Mikus und/and/et Stefan Schubert





## Anhang III / Appendix III / Appendice III

### Veröffentlichungen aus dem Institut für Museumskunde

### Publications from the Institut für Museumskunde

### Publications de l'Institut für Museumskunde

In dieser Liste werden vergriffene bzw. durch erweiterte Neuauflagen ersetzte Titel nicht mehr aufgeführt.

**Neuerscheinungen ab 1996 sind mit ► markiert**

### Materialien aus dem Institut für Museumskunde

**Zu beziehen durch: Institut für Museumskunde, In der Halde 1, 14195 Berlin (Dahlem).**

Heft 4: **Erhebung der Besuchszahlen** an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1981. Berlin 1982 (30 S.)

Heft 6: **Erhebung der Besuchszahlen** an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1982. Berlin 1983 (25 S.)

Heft 7: **Andreas Grote, Materialien zur Geschichte des Sammelns.** Zwei Vorträge in Israel 1982 und 1983, Englisch mit deutschen Resümees. Berlin 1983 (63 S.)

Heft 8: **Erhebung der Besuchszahlen** an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1983. Berlin 1984 (25 S.)

Heft 9: **Hans-Joachim Klein, Analyse der Besucherstrukturen an ausgewählten Museen** in der Bundesrepublik Deutschland und in Berlin (West). Berlin 1984 (220 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 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 31: **Erhebung der Besuchszahlen** an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) mit Besuchszahlenangaben 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 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 52: **Statistische Gesamterhebung** an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 1998. Berlin 1999 (100 S.). ISSN 0931-7961 Heft 52

## 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 (im Druck).

➤ Nr. 12: **Angelika Costa, Mary Copple, Sebastian Fehrenbach, Bernhard Graf, Untersuchung der Akzeptanz des akustischen Führungssystems „Inform“ im Pergamonmuseum**, Berlin 1997 (im Druck).

➤ Nr. 13: **Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig, Andrea Prehn, Multimedia-Anwendungen in Museen**, Berlin 1998 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. 17: **Annett Rymarcewicz, Gesundheitsaufklärung in Ausstellungen – ein Besuchersforschungsprojekt am Deutschen Hygiene-Museum, Dresden**, Berlin 1999 (36 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.

## 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.** 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 1996, ISBN 3–7861–1889–2

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

Bd. 7: **Martin Roth, Heimatmuseum.** Zur Geschichte einer deutschen Institution. Berlin 1990. ISBN 3–7861–1452–8

Bd. 8: **Hans-Joachim Klein, Der gläserne Besucher.** Publikumsstrukturen einer Museumslandschaft. Berlin 1990. ISBN 3–7861–1452–8

Zu beziehen über den Verlag Leske + Budrich, Leverkusen:

Bd. 9: **Kirsten Fast (Hrsg.), Handbuch museumspädagogischer Ansätze.** Opladen 1995. ISBN 3-8100-0944-X

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. 13: **Gerhard Pfennig, Museumspraxis und Urheberrecht,** Eine Einführung. Opladen 1996, ISBN 3-8100-1469-9

► 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

## Handbuch des Museumsrechts (Einzelbände)

Bd. 1: **Irmgard Küfner-Schmitt, Arbeitsrecht.** 2. Aufl. Opladen 1999. ISBN 3–8100–2265–9

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 für die Museumspraxis. Opladen 1998 ISBN 3–8100–2060–5

Bd. 7: **Wilhelm Mößle (Hrsg.) Öffentliches Recht.** Opladen 1999. ISBN 3–8100–2061–3

Bd. 8: **Irmgard Küfner-Schmitt, Michael Kulka. Rechtliche Grundlagen der Privatversicherung von Dienstleistungen im Museum.** Opladen 1998. ISBN 3–8100–2071–0

## **Weitere Publikationen**

**Zu beziehen über das Institut für Museumskunde:**

**Institut für Museumskunde, Berlin und Westfälisches Museumsamt, Münster (Hrsg.)  
Software-Vergleich Museumsdokumentation 1998.** Ein Bericht der Arbeitsgruppe Software-  
vergleich in der Fachgruppe Dokumentation beim Deutschen Museumsbund. Materialien aus  
dem Westfälischen Museumsamt Bd. 2. ISBN 3-927204-49-8.

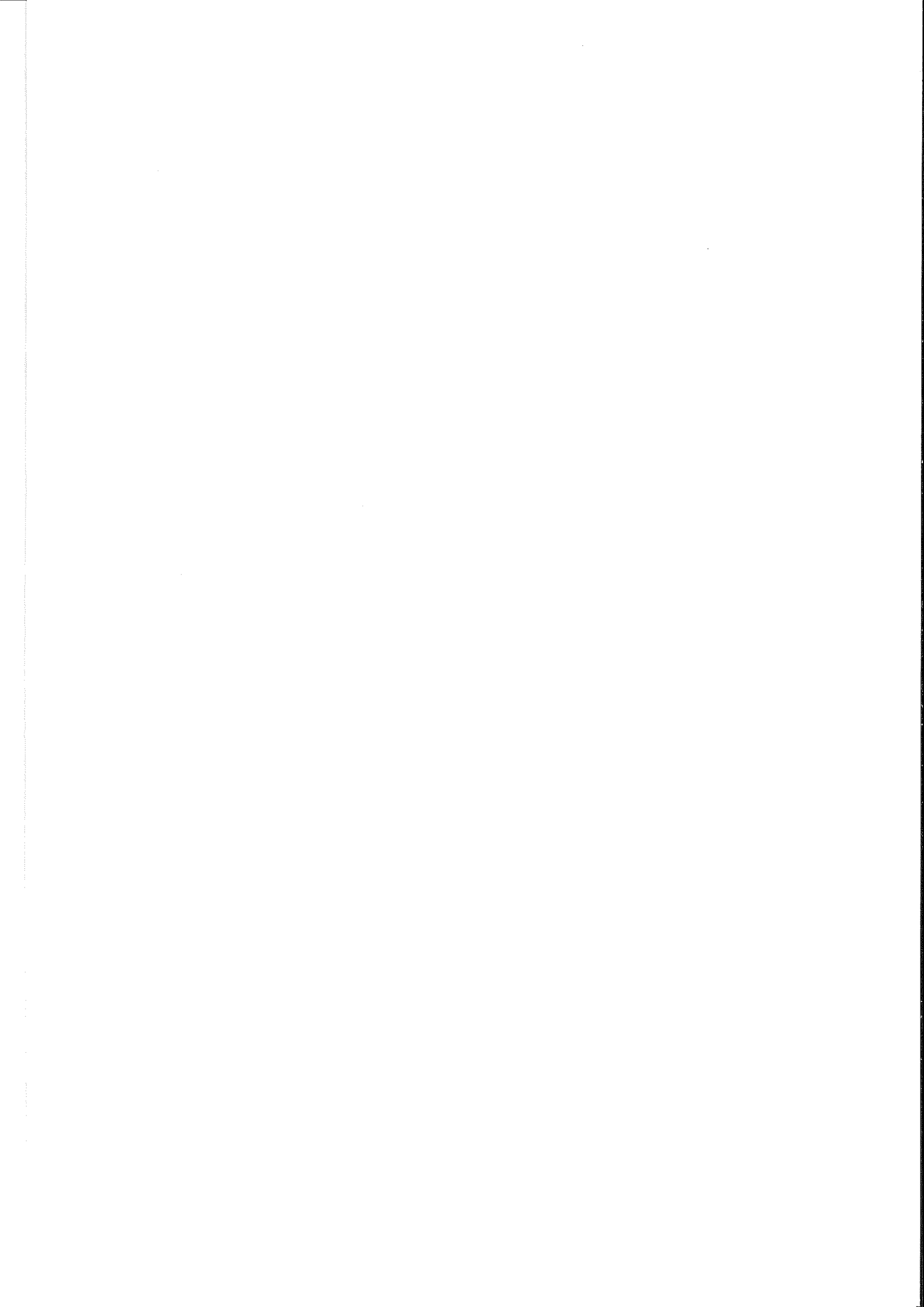
**Christof Wolters, Vorschläge zur Planung zentraler Dienstleistungen** für Museen in der  
Bundesrepublik Deutschland und Berlin (West). In: Museumsblatt 2, 1990, S. 6–26.











S | M  
P | K

ISSN 0931-7961 Heft 51

**Materialien** aus dem **Institut für Museumskunde**