

BESUCHERORIENTIERUNG FÜR MEHR ERLEBNISQUALITÄT MIT FALLBEISPIEL WEDGWOOD ENHANCED EXPERIENCE THROUGH VISITOR ORIENTATION WITH WEDGWOOD CASE STUDY

EINLEITUNG

Firmenmuseen, Markenwelten und Werksführungen sind eine faszinierende Chance der Unternehmenskommunikation und der Erfolg der bekannten großen Vorreiter ermutigt immer mehr Unternehmen zu einer solchen Darstellung ihrer Werte und Marken. Die meisten Unternehmen begeben sich damit auf unbekanntes Terrain.

Die Risiken einer solchen Neuentwicklung fallen deutlich geringer aus, wenn das Unternehmen die Erfolgsfaktoren dauerhaft populärer Besucherattraktionen kennt. Ob kleine Werksbesichtigung in bestehenden Produktionshallen oder großer Markenthemenpark – die zentralen Erfolgsfaktoren lassen sich für alle anwenden.

Das Besuchererlebnis beginnt am Parkplatz – die Erlebnisqualität umfasst deshalb nicht nur die Art der Ausstellungsinszenierung, sondern auch Aspekte wie Verweildauer, Besucherlenkung (visitor flow), Shops, Gastronomie und viele mehr. Ebenso wichtig wie Erlebnisqualität sind die betrieblichen Anforderungen einer Besucherattraktion. Um die Vielzahl der relevanten Kriterien berücksichtigen zu können, setzen immer mehr Unternehmen auf strategische Methoden aus der Besucherforschung. Von Interesse sind dabei nicht nur Museen, sondern vor allem dynamisch wachsende, privatwirtschaftlich geführte Freizeitattraktionen.

Selbstverständlich gibt es viele weitere Kriterien, die über den Erfolg entscheiden – nicht zuletzt die Popularität und Attraktivität der Marken, die im Corporate Museum präsentiert werden

INTRODUCTION

Corporate museums, brand worlds and factory tours are fascinating opportunities for corporate communication and the success of large, well-known pioneers in this field is encouraging more and more companies to present their values and brands in this way. For most companies this means venturing into unknown territory.

The risks such a new development entail can be reduced significantly by looking at the success factors of popular attractions that have been drawing visitors for a long time. Whether small factory tours in existing production halls or large brand theme parks – the key success factors are generally applicable.

For the visitor, the experience begins in the car park – the quality of the experience depends therefore not only on the way the exhibition is presented, but on aspects such as dwell time, visitor flow, shops, catering and much more. Equally important as the quality of the experience, are the operational requirements of a visitor attraction. To be able to take into account the large number of relevant criteria, more and more companies rely on strategic methods from visitor research. Not only museums are of interest, but also dynamically growing, privately-run leisure attractions.

Of course, there are many other criteria which are decisive for the success of such a project – not least the popularity and appeal of the brand that is to be presented in the corporate museum.

sollen. Im Praxisbeispiel lesen Sie, wie für das Unternehmen Wedgwood Porzellanmanufaktur die Krise zum Glücksfall wurde.

STRATEGISCHE BESUCHERFORSCHUNG

Wie verhalten sich Besucher? Was wollen die zukünftigen Besucher? Und: Wie lassen sich die gewonnen Erkenntnisse dann konkret in der eigenen Planung umsetzen?

Die Besucher haben Erwartungen hinsichtlich der Inhalte und Themen, die sie mit der jeweiligen Marke verbinden. Diese Erwartungen lassen sich über repräsentative Befragungen herausfinden. Sehr nützliche Erkenntnisse liefert auch die Beobachtung von Besuchern. Aus dem tatsächlichen Nutzungsverhalten in vergleichbaren Besucherattraktionen lassen sich konkrete Schlüsse ziehen, wie verschiedene Präsentationsformen genutzt werden. Zum Beispiel, wie kurz sich Besucher mit einzelnen Exponaten befassen oder wie lange sie durchschnittlich im Museumscafé sitzen. Diese Art der Evaluation liefert wertvollen Input zu funktionierenden Präsentationsformen oder zur Verweildauer und erleichtert die Kapazitätsplanung. Mit dem Prinzip „Copy the best“ vermeidet man Fehler, hat aber noch kein innovatives Konzept. Dazu bedarf es einer weiteren Differenzierung auf der Ebene einzelner Erlebnispräferenzen.

Ein ausgewogenes Besuchererlebnis ist ein komplexes Gebilde aus qualitativen und quantitativen Kriterien. Die effektivsten Methoden modellieren diese Gebilde. Sie beruhen auf Datenbanken mit Erlebnispräferenzen und einer großen Zahl an Besucherbeobachtungen und liefern ganz konkrete Antworten, wie die eigene Planung optimiert werden kann.

In the case study we read how the crisis turned out to be a stroke of luck for the Wedgwood porcelain manufacturer.

STRATEGIC VISITOR RESEARCH

How do visitors behave? What do future visitors want? And: how can the findings made then be implemented in one's own planning?

The visitors have expectations regarding content and topics which they associate with the brand concerned. These expectations can be identified in representative surveys. Observing visitors also produces very useful information. Concrete conclusions can be drawn from the actual behaviour of visitors at similar attractions. How the various forms of presentation are used, for instance. How long visitors engage with the individual exhibits. Or how long they sit in the museum café on average. This kind of evaluation provides valuable input about the forms of presentation that work or the dwell time, thus making it easier to plan capacity. Applying the principle “Copy the best” allows mistakes to be avoided, but one still needs an innovative concept. This requires a further degree of differentiation at the level of individual experience preferences.

A well-balanced visitor experience is a complex of qualitative and quantitative criteria. The most effective methods model these complexes. They are based on databases with experience preferences and a large number of visitor observations and provide very concrete answers as to how one's own planning can be optimised.

GRUNDLAGE FÜR DEN ERFOLG – BESUCHERORIENTIERUNG

Die Besucher stehen im Zentrum des Interesses erfolgreicher Besucherattraktionen. Für kommerziell betriebene Freizeitattraktionen ist die Ausrichtung an Besucherinteressen und eine systematische Erhebung von Besucherverhalten und -wünschen eine Selbstverständlichkeit. In erfolgreichen Besucherattraktionen werden Präsentationsformen und Ausstellungsgestaltung genauso wie die Gesamtgröße des Projekts durch Art und Anzahl der zu erwartenden Besucher bestimmt. Erfolgreiche Attraktionen halten ihre Besucherzahlen stabil und in Ausnahmefällen steigern sie diese sogar. Für Museen in Deutschland ist die Ausrichtung an Besucherinteressen noch kein Standard, was sich vielfach in beständig sinkenden Besucherzahlen manifestiert.

ZUSAMMENSETZUNG DES PROJEKTTEAMS

Die zukünftigen Besucher, um die es geht, sitzen bei der Projektplanung für ein Firmenmuseum nicht mit am Tisch. Deren Interessen, Bedürfnisse und Wünsche zu kennen und in einem Team aus Architekten und Ausstellungsdesignern sowie der Unternehmensleitung zur Geltung zu bringen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Ideal besetzt ist diese Position mit einer erfahrenen Betriebspersonlichkeit.

Die meisten Architekten und Ausstellungsdesigner verfügen über keine Erfahrung im Betrieb von Besucherattraktionen. Die betriebswirtschaftlichen Vor- oder Nachteile einer Planung haben für sie geringe Priorität. Im besten Fall nehmen sie Anforderungen und betriebliche Notwendigkeiten bereitwillig auf.

Die Aufgabe des Betreibers besteht darin, die fortschreitende Planung immer wieder darauf hin zu testen, ob sie Besucherinteressen dient und ob das Konzept betrieblichen Anforderungen standhält.

BASIS FOR SUCCESS – VISITOR ORIENTATION

The visitors are the centre of interest of successful visitor attractions. For commercially run leisure attractions, it goes without saying that they are guided by visitor interests and a systematic survey of visitor behaviour and wishes. In successful visitor attractions, the type and number of expected visitors determines the presentation forms and exhibition design as well as the overall size of the project. Successful attractions have stable visitor figures and in exceptional cases even see increases. For museums in Germany, it is not yet standard practice to be guided by visitor interests, and this is manifested in falling visitor numbers in many cases.

COMPOSITION OF THE PROJECT TEAM

The future visitors who it is all about are not directly involved in the project planning for a corporate museum. Knowing their interests, needs and wishes and enforcing them in a team of architects and exhibition designers and the company management is a challenging task. Ideally, this position would be filled by a person with experience running such an attraction.

Most architects and exhibition designers do not have any experience running visitor attractions. For them, the economic advantages or disadvantages of a plan are low in priority. In the best case, they willingly accept the requirements and operational necessities.

The task of an operator is to keep testing the planning as it progresses to determine whether it serves the interests of the visitors and whether the concept matches operational requirements.

Idealerweise erfolgen diese Tests anhand schon zu Beginn feststehender fundierter Kriterien. Die Rückbesinnung auf Besucherbedürfnisse kann sich im Rahmen der Dynamik des Kreativprozesses sehr kostenmindernd auswirken. Auch wenn die Eröffnung und der eigentliche Betrieb noch in weiter Ferne liegen – es wird sich vielfach bezahlt machen, diese Persönlichkeit von Beginn an zu integrieren.

PROJEKTDIMENSIONIERUNG FOLGT MARKTPOTENZIAL – DESIGN TO BUDGET

Erfolgreiche Attraktionen nehmen das vorhandene Marktpotenzial aus Einwohnern, Touristen und Tagesausflüglern zum Ausgangspunkt ihrer Planung. Aus einer konservativ-realistischen Besucherprognose wird das Einnahmepotenzial des Museums oder der Markenwelt ermittelt.

Die Jahreserlöse bestimmen dann das maximal sinnvolle Gesamtinvestitionsbudget. Dieses Budget zu halten, ist eine große Herausforderung. Mit steigenden Gesamtinvestitionskosten sind häufig auch steigende Betriebskosten verbunden, die über Jahre erwirtschaftet werden müssen.

Das Einnahmepotenzial sollte mindestens alle Kosten für Betrieb und regelmäßige Attraktivierungen decken. In der Praxis ist oft schon das erste Planungsbudget teurer als es eigentlich sein dürfte. Man erhöht dann kalkulatorisch die Einnahmen um einen Marketingzuschuss aus der Unternehmenskasse. Laufende Zuschüsse zum Firmenmuseum sind allerdings häufig die ersten, die gekürzt werden, wenn gespart werden muss. Setzt sich dies über ein, zwei Jahre fort, ist die Abwärtsspirale aus weniger Re-Attraktivierung und weniger Besuchern kaum mehr zu stoppen.

Decken die Einnahmen die Kosten voraussichtlich nicht oder zeigt sich, dass das Marktpotenzial aufgrund des Standorts sehr begrenzt ist, lohnt es sich deshalb, lieber gleich über Alternativen nachzudenken. Mehr dazu auch im nachfolgenden Praxisbeispiel Wedgwood.

Ideally, these tests will be performed using well-founded criteria established at the outset. Reflecting on visitor needs can greatly reduce costs in the dynamics of the creative process. And even if the opening and actual operation are a long way off – it will pay off to have such an expert integrated in the process from the beginning.

PROJECT DIMENSIONING FOLLOWS MARKET POTENTIAL – DESIGN TO BUDGET

Successful attractions take the existing market potential of locals, tourists and day trippers as the starting point of their planning. The potential income of the museum or brand world is determined from a conservative and realistic forecast of visitor numbers.

The annual revenue then dictates the maximum reasonable overall investment budget. Keeping within this budget is a huge challenge. Higher overall investment costs are frequently associated with rising operating costs which have to be generated over years.

The potential income should at least cover all the costs of running the attraction and regular upgrades. In practice, even the first planning budget is often higher than it actually should be. The estimated revenue is increased by a marketing subsidy from company funds. Ongoing subsidies to the company museum are, however, often the first to be slashed when a company has to cut costs. If this continues for one or two years, the downward spiral of less spending on making the museum more attractive and fewer visitors is very hard to stop.

If the revenue is not expected to cover the costs or if it becomes apparent that the market potential is very limited due to the location, it is worth thinking about alternatives right away. More about this in the Wedgwood case study below.

ERLEBNISQUALITÄT

Die Erlebnisqualität ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für Besucherattraktionen. Erlebnisqualität umfasst dabei mehr als nur die Ausstellungs- oder Erlebnisbereiche. Für ein gutes Besuchserlebnis sind auch Aspekte wie eine klare Wegeführung, attraktive Serviceeinrichtungen und Zusatzangebote oder eine der Verweildauer angemessene Erlebnismenge ausschlaggebend. Bezogen auf unterschiedliche Altersgruppen berücksichtigt ein erfolgreiches Konzept die Bedürfnisse und Erlebnispräferenzen der zu erwartenden Zielgruppen.

Abwechslung in der Art der Präsentation und Kontraste in der Gestaltung verschiedener Themenbereiche schaffen Attraktivität. Lachen beispielsweise ist eine Präferenz aus dem Bereich der Emotionen, die für sehr viele Besucher ein wichtiger Teil eines gelungenen Besuchserlebnisses ist. Es lohnt sich also, nach ein oder zwei kuriosen Geschichten rund um die präsentierten Marken und Produkte zu suchen und diese zu thematisieren.

Unterschiedliche Bedürfnisse gibt es auch bei der Art, Informationen aufzunehmen. Unabhängig vom Bildungsgrad erschließt sich ein wachsender Teil der Bevölkerung Informationen durch eigenes Ausprobieren oder durch Zuhören und Reden, während die Zahl der Analytiker, die Lesen als Präferenz nennt, abnimmt – wer liest schon gerne eine Betriebsanleitung?! Genauso gibt es Vorlieben hinsichtlich Ambiente und Thematisierung oder der Sinne und Fähigkeiten, die angesprochen werden. Für alle die Erlebnispräferenzen gilt: Zuviel desselben ist nicht förderlich.

Gelingt es, die Vielzahl dieser Anforderungen in eine abwechslungsreiche Besuchsdramaturgie zu integrieren, ist ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zum Erfolg getan. Um das Planungskonzept zu optimieren, bedarf es der fundierten Kenntnis der Erlebnisvorlieben und bewährter Analysemethoden.

QUALITY OF EXPERIENCE

The quality of experience is one of the decisive success factors for visitor attractions. Quality of experience is about more than just the exhibition or experience areas. Whether visitors enjoy the experience depends on aspects such as clear signposting, attractive service facilities and additional offerings or on whether the volume of experience matches the dwell time. In terms of the different age groups, a successful concept takes the needs and experience preferences of the target groups expected into account.

Variety in the type of presentation and contrasts in the design of the various themed areas creates attractiveness. Laughing, for instance, is a preference from the area of emotions which for many visitors is an important part of a successful visit experience. It therefore is worth looking for one or two quaint stories relating to the brands and products on display and to highlight these.

The needs regarding the way information is absorbed also vary. Regardless of the educational level, a growing part of the population prefers to access information by trying things out for themselves or by listening and talking, while the number of analysts who prefer reading is declining. After all, who enjoys reading a user manual?! There are also preferences regarding ambiance and the themes focused on or the senses and abilities that are addressed. One thing that applies to all experience preferences is: too much of the same is not beneficial.

If most of these requirements are successfully integrated in a varied experience for the visitor, an important step on the way to success has been achieved. In-depth knowledge of the experience preferences and of tried-and-tested methods of analysis are needed to optimise the planning concept further.

BETREIBBARKEIT

Um erfolgreich zu sein, muss ein Firmenmuseum nicht nur für die Besucher attraktiv sein. Es muss auch im täglichen Betrieb gut funktionieren.

Die Erneuerung von Teilbereichen gehört zu den regelmäßigen Aufgaben des zukünftigen Betriebs. Muss das Museum für den Umbau von Teilbereichen komplett geschlossen werden oder kann unter Normalbetrieb ein Umbau erfolgen? Welche Ausstellungsbereiche sollen lange unverändert bleiben und müssen entsprechend robust und flexibel sein, welche sind eher temporär geplant und können daher kostengünstig gestaltet werden? Sind Sonderausstellungen geplant und wenn ja, wie viel Raum soll dafür bereitstehen und wo ist dieser Raum angeordnet?

Besteht eine Möglichkeit zu Erweiterungen und zu Ergänzungen des Museums? Wenn ja, wo sollte dann der Haupteingang liegen, wo sind Kassen, Shop und Gastronomie am besten angeordnet, um eine kombinierte Nutzung zu ermöglichen?

Geplant wird ein Firmenmuseum für den sogenannten „Design Day“, einen gut besuchten Tag, ermittelt aus dem Durchschnitt der 20 besten Tage. Schon per Definition kommen diese „Design Days“ nur an wenigen Tagen im Jahr vor. An einer Vielzahl von Tagen und in Randstunden sind niedrige Besucherzahlen zu erwarten. Wie lässt sich das Museum an solchen Tagen kostengünstig betreiben? Müssen Angebote geschlossen werden, um Personalkosten zu sparen? Werden zwei Mitarbeiter benötigt für Ticketkasse und Shop? Oder lässt sich der Shop räumlich so anordnen, dass zu besucherschwachen Zeiten Ticket- und Shop-Kasse an einer Stelle sind? Die eingangs erwähnte Betreiberpersönlichkeit wird diese Aspekte während des gesamten Planungsprozesses im Blick behalten.

OPERABILITY

To be successful, a corporate museum does not only have to be attractive to visitors. It must also work well in day-to-day operations.

Renewing areas of the museum is one of the regular tasks of the future operation. Does the museum have to be closed completely for the reconstruction of parts of it or can this work be carried out during normal operations? Which exhibition areas are to remain unchanged for a long time and therefore have to be robust and flexible, which are of a more temporary nature and can be designed more cheaply? Are special exhibitions planned and, if so, how much space is needed and where would they be located?

Is it possible to expand and build onto the museum? If so, where should the main entrance be, where are the cash desks, shop and catering ideally placed to allow combined usage?

A company museum is planned for what is referred to as a “design day”, a well-visited day determined from the average of the 20 best days. By definition, these “design days” only occur a few times a year. Lower visitor numbers are to be expected on many days and at fringe times. How can the museum be run more cheaply on such days? Do offerings have to be closed to save personnel costs? Are two members of staff needed for ticket office and shop? Or can the shop be located in such a way that the ticket and shop cash desk is in the same place on days with fewer visitors? The person with experience running such an attraction on the planning team will keep an eye on these aspects throughout the planning process.

SHOP, GASTRONOMIE UND VERANSTALTUNGSFLÄCHEN

Auf das richtige Konzept und die richtige Lage im Objekt kommt es an, ob mit Shop, Gastronomie und Veranstaltungen Geld verdient werden kann oder ob ein Zuschussgeschäft entsteht.

Besucher nehmen gern eine schöne Erinnerung an den Besuch mit. Dafür brauchen Shops die richtige Lage. Versteckt im Souterrain oder abseits vom Besucherstrom werden die Umsätze weit hinter den Möglichkeiten zurückbleiben. Die Ware muss ansprechend präsentiert werden und das Sortiment muss den Besuchern gefallen. Um im Souvenirgeschäft gute Umsätze zu erzielen, bedarf es gut gefüllter Regale. Shops benötigen die richtige Größe – im Zweifelsfall lieber zu klein.

Große Shops benötigen große Warenmengen und binden damit viel Kapital. Bei der Gestaltung der Warenträger kann man sparen. Sie müssen in erster Linie funktional sein, denn im Vordergrund soll ja die Ware stehen und nicht das Regal.

Für die Konzeption des gastronomischen Angebots gelten ähnliche Regeln. Es ist eine äußerst anspruchsvolle Aufgabe, eine solche Gastronomie kostendeckend zu betreiben. Bei begrenzten Budgets gilt auch hier: das Angebot lieber klein und einfach halten, das aber in hoher Qualität.

Firmenmuseen eignen sich nicht nur für Veranstaltungen des eigenen Unternehmens. Gern genutzt werden sie auch von externen Unternehmen und Privatpersonen. Die verschiedenen Nutzungsmöglichkeiten und Anforderungen zu antizipieren, liefert wertvollen Input für die Planung. Wo liegen die Veranstaltungsflächen? Wie erfolgen Anlieferung, Auf- und Abbau, während das Museum gut besucht ist? Wie ist die Anbindung an die gastronomische Infrastruktur? Lassen sich Veranstaltungen und normaler Betrieb gleichzeitig durchführen?

SHOP, CATERING AND EVENT AREAS

Whether shop, catering and events make money or whether they make a loss depends on the right concept and the right location within the property.

Visitors like to take home a nice souvenir of their visit. Shops need to be in the right place. Hidden in the basement or away from the visitor flow, sales will fall far short of what is possible. The goods have to be presented attractively and the range has to appeal to the visitors. To make good sales in the souvenir business, shelves have to be well filled. Shops have to be the right size – in case of doubt too small is better than too big.

Large shops need large quantities of goods and tie up capital. The design of the product carriers offers potential for saving. Above all, they need to be functional; the goods and not the shelf should be the focus.

When designing the catering, similar rules apply. It is an extremely challenging task to break even with such a restaurant or café. If the budget is small it is advisable to keep the offering small and simple, but of high quality.

Corporate museums are not only suited for events of one's own company. Other companies and private individuals also like to use them. Anticipating the various potential uses and requirements provides valuable input for the planning. Where are the event spaces? How can deliveries be made or equipment set up or dismantled when the museum is full? How can the catering facilities be integrated in such events? Can events and normal operations run in parallel?

FALLBEISPIEL: WEDGWOOD VISITOR CENTRE

Die ursprüngliche Idee beim Wedgwood Visitor Centre war es, einen Rundgang durch die Produktionsstätten in Barleston – der Heimat von Wedgwood – nachzustellen. Hierzu sollten zunächst ein charakteristisches Eingangsgebäude sowie ein ansprechender neuer Laden und ein Restaurant gebaut werden. Doch kurz bevor die Entwurfsphase abgeschlossen war, erlitt die Keramikindustrie einen schweren Einbruch und das Budget wurde um mehr als die Hälfte gekürzt.

Diese scheinbare Katastrophe erwies sich jedoch letztlich als enormer Glücksfall. Ein lediglich simulierter Fabrikrundgang war deshalb geplant, weil es als gegeben angesehen wurde, dass die eigentliche Fabrik aus Sicherheitsgründen keinesfalls der Öffentlichkeit geöffnet werden durfte – auch wenn alle Evaluierungen ergeben hatten, dass die Besucher sich gerade das wünschten! Nun, da das Projektteam sich den Bau neuer Gebäude nicht länger leisten konnte, hatte es praktisch keine andere Wahl, als Mittel und Wege zu finden, diesem Wunsch nachzukommen.

Anstatt auf direkten Konfrontationskurs zu den Kollegen aus der Produktion zu gehen, zog das Projektteam es vor, eng mit diesen zusammenzuarbeiten – und gemeinsam fand man heraus, dass es nicht annähernd so schwierig war, Besucher durch die Fabrik zu schleusen, wie man es sich vorgestellt hatte. So wurde es möglich, den Besuchern die Tore zu öffnen und sie in der Fabrik willkommen zu heißen. Das Projektteam war aber auch gezwungen, seinen Plan neu zu überdenken. Dieser hatte ursprünglich vorgesehen, doppelt so viele Besucher anzuziehen wie bisher, um die Ausgaben für das Projekt wieder hereinzuholen. Dies erschien nun nicht mehr schlüssig. Man erkannte, dass die überwiegende Mehrheit der neuen Besucher höchstens ein- oder zweimal kommen würde, so dass die günstigen Auswirkungen des neuen Besucherzentrums nur einige wenige Jahre anhalten würden. Ebenfalls hatte man sich klargemacht, dass sich die neuen Besucher stark von den bisherigen unterscheiden würden.

CASE STUDY: WEDGWOOD VISITOR CENTRE

The original intention at Wedgwood was to produce a simulation of a factory tour at Barleston, the home of Wedgwood. The idea was to create a landmark entrance building, and a beautiful new shop and restaurant. Then just as the design was nearing completion the ceramics industry took a major downturn and the budget was cut by more than 50%.

This apparent disaster turned out to be an enormous stroke of good fortune. Building a simulated factory tour was intended, because it was accepted that the public could not enter the factory for health & safety reasons, even though all the research was clear that visitors wanted to see the real factory. Now that the project team could no longer afford to construct new buildings they had no choice but to find out how this could be accomplished.

Rather than working in opposition to the production team they were asked to work together, and they found that allowing people into the factory was not nearly as difficult as they had thought. Suddenly it became possible to throw open the door between our visitors and what they wanted to see, and welcome them inside. The project team was also forced to re-examine the business case, which expected payback for the project to come from attracting twice as many visitors to the visitor centre. When thinking about it the team found it made little sense. They realised that the majority of those new visitors would only come once or twice, so the beneficial effect would only last for a couple of years. Also they realised that those new visitors would be very different to the visitors they already had.

Wedgwood hatte sich bereits ein sehr treues Stammpublikum erarbeitet, darunter viele Touristen aus dem Ausland. Die neuen Besucher würden vermutlich nicht das ausgeprägte Interesse dieses „harten Kerns“ mitbringen, so dass stets die Gefahr im Raum schwebte, sie könnten all denjenigen den Besuch verderben, die von Wedgwood wirklich begeistert waren. Wieder einmal stellte sich das Überdenken von Zielen und Vorgaben als segensreich heraus. Nun wurde nicht länger darauf hingearbeitet, die Zahl der Besucher zu erhöhen, sondern die Menge des Geldes, die diese im Besucherzentrum lassen würden. Glücklicherweise gab die neue Erfahrung, die man geschaffen hatte, auch den Anreiz zu dieser Mehrausgabe – nicht durch lange, gewundene Erklärungen oder grafische Gestaltung, sondern durch die Authentizität, die sich einzig und allein dadurch ergibt, dass man die Besucher an der Produktion teilnehmen lässt.

Aufgrund der beschränkten finanziellen Möglichkeiten mussten neue Vermittlungsmethoden gefunden werden. Die Wahl fiel hierbei auf Audioguides als hauptsächliches Instrument – nicht zuletzt, weil man sich mit dem Anbieter darüber verständigen konnte, die Leihgebühren aus den laufenden Einnahmen zu begleichen. Dies stellte sich als glückliche Entscheidung heraus, da das Team die Möglichkeiten des Audiosystems dazu nutzen konnte, die Führungen zu individualisieren, indem den Besuchern die Möglichkeit gegeben wurde, den Komplexitätsgrad der Erläuterungen selbst zu wählen. Dies erlaubte es auch, den Verlauf der Fabrikbesichtigung nach einem festgelegten Programm zu gestalten. Die zusätzliche Aufenthaltszeit, die sich so für die Besucher ergab, führte zu höheren Einnahmen in Shop und Restaurant. Zusätzlich wurde eine „Wedgwood Collectibles“-Produktlinie entworfen und produziert, die nur im Laden des Besucherzentrums erhältlich ist und eine wichtige neue Einkommensquelle darstellt. Die wichtigste Lektion war, dass ein großes Budget alles andere als eine Garantie für den Erfolg eines Projektes ist und oftmals sogar zu seinem Scheitern beiträgt. Innovationen und neue Ideen gedeihen wesentlich besser, wenn das Geld knapp ist und Kreativität den Platz unbegrenzter Mittel einnimmt.

Wedgwood already had a very loyal and dedicated audience, many of whom were international tourists. The new visitors would probably not have the deep interest in the subject that our existing visitors had, and there was every chance that they would cheapen or spoil the visit for those who really cared about Wedgwood. But again this re-examination of the aims and objectives proved to be beneficial. Now they planned not to increase visitor numbers, but to increase the amount that they spent. Luckily the new experience which was created, stimulated that extra spend. Not by long winded explanations and graphic design, but by the authenticity enabled only by allowing the visitors to see the real production.

The lack of capital to invest led to the research of different methods of interpretation. Audio guides were chosen as the primary means; mainly because they could make a deal with the supplier to take their fees from the revenue. This proved to be a lucky direction to take as the team exploited the ability of audio to personalise the visit, and allow the visitors to choose the level of interpretation they wanted. It also allowed to programme the factory tour. The extra dwell time produced through this approach led to increased spend in the shop and restaurant. In addition the company's craftspeople were used to design and produce a line of 'Wedgwood Collectibles', available only from our factory shop, which provided an important new income stream. The most important lesson was that having unlimited amounts of resources, far from improving the chances of a project's success, often contribute to its failure. Innovation and new ideas are more likely to come about when money is in short supply and creativity takes the place of unlimited resources.

ANKE SCHWARZWÄLDER

Anke Schwarzwälder verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung in der konzeptionellen und strategischen Entwicklung von Freizeitanlagen. Seit der Gründung von Blackforesters 2003 haben ihre kommunikativen und analytischen Fähigkeiten zur erfolgreichen Entwicklung einer Vielzahl von Museen und Besucherattraktionen beigetragen. Für öffentliche Einrichtungen und private Kunden entwickelt Blackforesters strategisch und wirtschaftlich erfolgreiche Optimierungskonzepte für attraktivere Besuchererlebnisse.

Nach dem Studium der Betriebswirtschaft (FH) mit den Schwerpunkten Immobilienwirtschaft, PR und Marketing folgten Stationen im Betrieb von Shopping-Centern sowie als Projektentwicklerin für Cinemaxx-Multiplexkinos in Deutschland und Polen. Von 1999 bis 2003 verantwortete sie als Geschäftsführerin die Konzeption des ZDF Medienparks in Mainz.

As a senior analyst and project manager Anke Schwarzwälder has 15 years of leisure industry experience during which her analytical skills and leadership have helped develop successful concepts for various kinds of day visitor attractions. As owner of Blackforesters she advises commercial and not-for-profit organisations on how to develop successful visitor experience strategies.

She has a degree in business administration with focus on real estate, marketing and public relations. Following her studies she worked in shopping centre management and developed Cinemaxx movie theatres in Germany and Poland for several years. From 1999 to 2003 she led the development of the ZDF Medienpark (Mainz, Germany) as managing director.

MARTIN BARRATT

Martin Barratt ist seit 2004 als unabhängiger Berater tätig, nachdem er über 20 Jahre Betriebs- und Entwicklungserfahrung in der europäischen Freizeitindustrie sammeln konnte – unter anderem als Führungskraft in der „Chessington World of Adventures“ bei der Tussauds Group sowie in seinen fünf Jahren als Technischer Leiter bei „Alton Towers“. Anschließend wurde er Betriebsleiter des „Royal Armouries Museum“ in Leeds, um dann den neu eingerichteten Werksrundgang für den Keramikhersteller Wedgwood in Staffordshire zu koordinieren. Danach trat er der Merlin Entertainments Group bei, wo er die Bereiche Auftragsvergabe, Unternehmensberatung und Geschäftsentwicklung sowie den Bereich „Dungeons and Parks“ leitete. Zu seinen Beratungskunden zählen heute die Behörde „Historic Scotland“, der Londoner Zoo, das ehemalige Kloster Woburn Abbey, die Blackstone Group, die Stadtverwaltung von Cardiff und die Merlin Group.

Martin Barratt became an independent consultant in 2004 after over 20 years of operations and development experience in the European attractions industry, including management roles with the Tussauds Group at Chessington World of Adventures and five years as Operations Director at Alton Towers. He then became operations manager at the Royal Armouries Museum in Leeds, before directing the new factory tour for the Wedgwood pottery company in Staffordshire. He subsequently joined the Merlin Entertainments Group, where he managed contracting and consulting, new business development and directed operations of the dungeons and parks business unit. His consultancy clients include Historic Scotland, London Zoo, Woburn Abbey, Blackstone Group, Cardiff City Council and Merlin.