

## **KEYNOTE: VOM SORGENKIND ZUR ATTRAKTION**

KLAUS-MICHAEL MACHENS, ZOODIREKTOR, ERLEBNIS-ZOO HANNOVER

### **Hochwertiger Bildungsinhalt - populär verpackt**

***Mit 1,6 Millionen Eintritten erreichte der Zoo Hannover 2010 einen Besucherrekord. Zu verdanken ist das der Ausrichtung auf das Kundenerlebnis.***



Der Wandel zum Erfolg beginnt 1994. Marode, trist, unrentabel wird der Zoo Hannover für eine Deutsche Mark von der Stadt an die Region verkauft. Klaus-Michael Machens übernimmt die Geschäftsführung der neuen GmbH. Als Jurist, Politiker und Liebhaber von Jazz und Architektur findet er es spannend, Kultur und Organisation zusammenzubringen.

### **Jeder hat sein Bedürfnis**

Nackte Betonwände, Steinplatten als Klettergerüst, wenig grün. So stellte sich der Zoo den Besuchern dar. Die Flusspferde etwa lebten in einem Bassin, das schon 15 Minuten nach der Reinigung so verdreckt war, dass man die Tiere nicht mehr sah. „Das war ein Problem für Mensch und Tier“, erzählt Machens 17 Jahre danach am CX-Forum in Bern. Doch Baumassnahmen brauchen Investitionen. Es stellte sich die Frage, wie Artenschutz, Bildung und Naherholung als öffentlicher Auftrag mit den Erwartungen der Besucher unter einen Hut zu bringen wären.

Doch wer waren diese Besucher? Klaus-Michael Machens wusste: „In den Zoo geht jeder, aber jeder hat sein eigenes Bedürfnis.“ Eine Familie zum Beispiel sei alles andere als eine harmonische Einheit. „Die Interessen von Vater, Mutter, großen und kleinen Kindern, Mädchen und Jungen und Grosseltern sind unterschiedlich.“

Die Kinder wollen spielen, die Eltern sich entspannen. Machens hat deshalb für seine Kernzielgruppe Spielplätze in Kombination mit Gastronomieangeboten anlegen lassen (die dem Zoo auch noch Umsatz bringen). Die Interessen der Familienmitglieder aber mit den wissenschaftlichen Zielen von Zoologen in Einklang zu bringen, ist ungleich schwieriger. Es sei ein grosser Irrtum anzunehmen, dass die Besucher aus den gleichen Gründen in den Zoo kämen, aus denen er betrieben werde. Machens zieht daraus eine Lehre: „Es ist gut zu wissen, was die Kunden wollen. Es ist besser zu wissen, warum sie es wollen.“

### **Bootsfahrten sind beliebt**

Machens ist ein Macher. Seine erste Aufgabe sah er darin, die Besucher zu erreichen. Das tat er mit einer populären Verpackung hochwertiger Inhalte. Dazu bediente er sich unter anderem der Erkenntnisse der Freizeitforschung. Die sagt: Bootsfahrten sind beliebt. Also baute man einen Fluss im Sambesipark. Hier gleiten Boote vorbei an Zebras, Giraffen, Nashörnern und Antilopen. Insgesamt wurden im Zoo Hannover sieben Themenwelten mit 68 neuen Gehegen für 266 Tierarten gebaut. Der neuste, 2010 eröffnete Themenbereich heisst Yukon Bay - die komplette Erlebniswelt eines kanadischen Hafentädtchens, umsatzsteigernd um mehr als 73 Prozent.

Bootsfahrten sind nicht nur beliebt, sondern auch teuer. Die Investitionen in die Themenwelten betrugen 111,9 Millionen Euro. So bat man die Zoobesucher, die Investitionen mitzufinanzieren. Man hob den Eintrittspreis an. Er stieg seit 1994 von 5 auf 23 Euro für Erwachsene. Die Besucher zahlten klaglos. Die Erlöse pro Besucher stiegen um 242 Prozent, die Einnahmen von 2,8 auf 33 Millionen Euro. Der Preis hatte sich von einem politischen zu einem wirtschaftlichen entwickelt. „Die Begeisterung über das Produkt muss grösser sein als das Entsetzen über den Preis“, zitiert Machens.

### **Unterhaltung muss sinnvoll sein**

Bei aller Begeisterung - der öffentliche Bildungsauftrag wird im Zoo Hannover genauso ernst genommen wie der Kunde. So lautet das Credo des Klaus-Michael Machens: „Unterhaltung muss sinnvoll sein. Der Zoo achtet auf sein fachliches Niveau.“ 20 Scouts begleiten jährlich 50 000 Besucher auf 3100 Führungen und bieten Wissen. Tierpfleger kleiden sich als Bauern und thematisieren als Entertainer ihre Aufgabe.

Besucher können eigenhändig Gold schürfen. Spielplätze sind so wichtig wie die Tieranlagen. Shoppen ist so wichtig wie die Gastronomie. Bei all dem soll Glaubwürdigkeit das oberste Ziel bleiben. Gutachten scheute Machens „wie der Teufel das Weihwasser“. Er setzte auf Zusammenarbeit mit dialogfähigen Beratern, Architekten und Mitarbeitern sowie auf eine offene Diskussionskultur, in der Ideen intensiv vorangetrieben werden.



### Freiraum für Mitarbeiter

Als der erste Tierpfleger eine Vogelschau entwickelte, wurde er noch von den anderen belächelt. Aber dann entwickelten alle eine erstaunliche Eigeninitiative. Die Mitarbeiter in der Themenwelt „Meyers Hof“ verkleiden sich als Bauernfamilie, in Yukon Bay trifft man kanadische Ranger. Vom Tierpfleger bis zum Gastronomie-Mitarbeiter: Im Zoo Hannover arbeiten alle daran, den Besuch zu einem unvergesslichen Erlebnis zu machen.

### Erkenntnisse:

- Es ist gut zu wissen, was die Kunden wollen. Es ist besser zu wissen, warum sie es wollen.
- Hochwertige Inhalte brauchen eine populäre Verpackung.
- Nur begeisterte Mitarbeiter können begeisterte Kunden schaffen.

DAS CUSTOMER EXPERIENCE FORUM IST EINE INITIATIVE VON:

 **swisscom**  
www.swisscom.ch  
miriam.bleuler@swisscom.ch

**stimmt.**  
www.stimmt.ch  
helmut.kazmaier@stimmt.ch