

Der Zoo, ein Wirtschaftsunternehmen

■ Jörg Junhold



Zusammenfassung

Um einen Zoo heute erfolgreich betreiben zu können, ist ein Zoodirektor nicht nur Tiergärtner und Artenschützer sondern auch Unternehmer. In diesem Spannungsfeld werden die betriebswirtschaftliche Organisation, ein nachhaltiges Personalmanagement, strategisches Marketing und glaubwürdige Öffentlichkeitsarbeit, der Komplex Lobbyarbeit, Sponsoring und Fundraising sowie die fortlaufende Erfolgskontrolle des Unternehmens Zoo beleuchtet. Viele Instrumente der Unternehmensführung aus der freien Wirtschaft können auch in einem Zoo erfolgreich angewendet werden. In den Schlussfolgerungen werden zehn allgemeingültige Thesen für ein erfolgreiches Unternehmen „Zoo“ abgeleitet.

Einleitung

Erich Gutenberg, der Begründer der modernen deutschen Betriebswirtschaftslehre, definiert ein Unternehmen wie folgt: Ein Unternehmen ... ist ein spezieller Betriebstyp in marktwirtschaftlichen Systemen. Konstitutive Merkmale des Unternehmens sind das erwerbswirtschaftliche Prinzip (Streben nach Gewinnmaximierung), das Prinzip des Privateigentums und das Autonomieprinzip (Selbstbestimmung des Wirtschaftsplans). Öffentliche Betriebe und Verwaltungen sind innerhalb einer Marktwirtschaft das Pendant zu Unternehmen. Die Struktur eines Unternehmens wird in den sogenannten Geschäftsplan aufgenommen. Überträgt man diese Prinzipien auf einen Zoo, so werden sich viele darin wiederfinden, da die meisten Zoos – egal in welcher Rechtsform – einen Großteil ihrer Deckungsbeiträge selbst erwirtschaften müssen. So muss auch ein erfolgreicher Zoo wie jedes andere Unternehmen seine Aufwendungen und Erträge planen (die Zukunft vorwegnehmen), seinen Erfolg zeitnah kontrollieren, eventuell Kurskorrekturen vornehmen, Wettbewerbsvorteile nutzen (Was biete ich, was andere nicht haben?) und wissen, was die Besucher wollen (Kundenbindung). Ethische Grundsätze und gemeinnützige Ziele des Tiermanagements sollten jedoch bei allen wirtschaftlichen Zwängen nie vernachlässigt werden. In den folgenden Kapiteln sollen fünf Säulen für ein erfolgreiches Unternehmen „Zoo“ am Beispiel des Leipziger Zoos näher betrachtet werden.

Betriebswirtschaftliche Organisation

Zunächst sollte Klarheit über die Ziele und Erwartungen des Eigentümers eines jeden Zoos herrschen. Wie erfolgt die Positionierung innerhalb der vorhandenen Kultur- und Freizeit-

gebote? Möchte ich einen regional, national oder international wettbewerbsfähigen Zoo? Welches Risiko und welche Verantwortung bin ich bereit als Eigentümer zu tragen? Haben Zooleitung und Eigentümer deckungsgleiche Erwartungen bezüglich einer angestrebten Entwicklung? Für den Zoo Leipzig stellten sich alle diese Fragen Mitte der 90er Jahre, als ein Masterplan die Entwicklung der kommenden 15 Jahre beschreiben sollte. Sind diese grundsätzlichen Fragen nicht klar beantwortet, wird jede angestrebte Zooentwicklung scheitern.

Viele Zoos stehen heute vor der Frage, welche Rechtsform sich für einen Zoobetrieb am besten eignet. Darauf gibt es sicherlich keine einfache Antwort. Viel wichtiger ist es, dass sich Eigentümer und Betreiber mit allen Vor- und Nachteilen der jeweiligen Rechtsform gründlich auseinandersetzen und die lokalen Gegebenheiten berücksichtigen. Insbesondere die kommunalen deutschen Zoos werden aufgrund angespannter öffentlicher Haushalte immer öfter in den privatrechtlichen Rechtsformen (GmbH, AG) geführt. Diese bieten dem Zoo einen größeren unternehmerischen Spielraum, verlagern aber auch die komplette wirtschaftliche Verantwortung sehr stark auf die Zooleitung.

Um mittelfristige Planungssicherheit zu erlangen, sollte jeder größere Zoo ein Unternehmenskonzept und einen Masterplan haben. In diesem sollte der sogenannte „unternehmerische Grundauftrag“ zum Beispiel in Form eines Leitbildes und einer Vision definiert sein:

Leitbild (Mission):

- Wie sieht sich unser Zoo?
- Wer ist unsere Zielgruppe?
- Was ist für unsere Besucher von Wert?



- Wofür stehen wir? Woran glauben wir?

Vision:

- Wie könnte in Zukunft unser Zoo sein?
- Wie müssen wir uns weiterentwickeln (Nachhaltigkeit)?
- Wie kann Existenz und Wachstum gesichert werden?
- Wovon träumen wir?

Der Zoo Leipzig hat die Entwicklung seines Leitbildes und seiner Vision vom Zoo der Zukunft an den Beginn eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses in den Jahren 1998-2000 gestellt. Die Mitarbeiter waren in den Prozess umfassend involviert.

LEITBILD

Dieses Leitbild soll allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung und Vertrauen auf dem Weg in die Zukunft geben. Es ist zugleich eine Vorstellung unseres Zoos als »Zoo des 21. Jahrhunderts« und die Richtlinie für unsere Entwicklungsplanung.

Tradition und Zukunft
Wir sind die führende, traditionsreiche Kultur- und Freizeiteinrichtung der Stadt Leipzig. Auf unsere überregionale Ausstrahlung sind wir stolz. Aktiv gestalten wir einen naturnahen, erlebnisorientierten Zoo, der den Besuchern mit allen Sinnen die Tiere und deren Lebensräume begreifen lässt.

Aufgaben
Aktiv arbeiten wir am Arten- und Naturschutz, in der Bildung und der Wissenschaft. Unsere Besucher möchten wir für unsere Aufgaben begeistern. Wir ermöglichen unseren Besuchern eine aktive und passive Freizeitgestaltung.

Verantwortung
Unser Handeln wird bestimmt durch die Verantwortung gegenüber dem Leben der uns anvertrauten Tiere. Alle Besucher sollen für den Schutz und Erhalt der natürlichen Lebensräume – auch für die kommenden Generationen – sensibilisiert werden.

Unternehmen und Mitarbeiter
Wir sehen in unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die wichtigste Grundlage des gemeinsamen Erfolges. Transparenz und offene Kommunikation prägen unseren Arbeitsalltag und schaffen Vertrauen. Klare Verantwortungsstrukturen ermöglichen eine effiziente Aufgabenerfüllung. Die Freude an der Arbeit motiviert uns zu Höchstleistungen und garantiert eine ständige Steigerung der Attraktivität und des Freizeitwertes unseres Zoos.

Besucherorientierung
Unsere Besucher sind unsere Kunden und sichern die Existenz unseres Zoos. Wir verstehen uns als »Dienstleister« mit dem Ziel, die Wünsche und Bedürfnisse unserer Besucher zu erfüllen. Die Zufriedenheit unserer Besucher ist uns eine Verpflichtung.

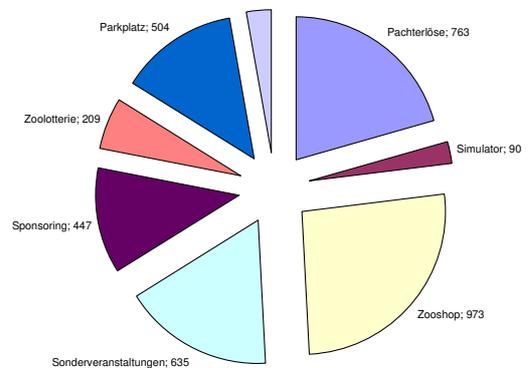
ZOO LEIPZIG

Die finanziellen Rahmenbedingungen bestimmen die Art und den Umfang der betriebswirtschaftlichen Organisation erheblich. Viele Zoos, so auch der Zoo Leipzig, sahen sich in den letzten Jahren mit sinkenden Betriebskostenzuschüssen ihrer Eigentümer konfrontiert. Dies hat Folgen für die Entwicklung der Eintrittspreise und macht die Erschließung neuer Einnahmequellen für Zoos unerlässlich. Oftmals werden sogar die Investitionen nicht mehr oder zumindest nicht mehr vollständig aus öffentlichen Mitteln getragen. Für die Finanzierung der Investitionen seines Masterplanes „Zoo der Zukunft“ hat der Zoo Leipzig umfangreiche Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen vorgenommen, in denen best – real – worst case Szenarien den Zuschussbedarf der Stadt Leipzig aufzeigten und eine anteilige Kreditfinanzierung durch die Zoo Leipzig GmbH ermöglichten. So entstand ein Investitionsmodell, das in drei Entwicklungsphasen über 15 Jahre realisiert werden soll. Investitionsentscheidungen, Preisveränderungen und Bezuschussung der Stadt orientieren sich stets an den beobachteten Besucherentwicklungen und den Vorgaben des Gesellschafters.

Die jährlichen und mittelfristigen Wirtschaftsplanungen definieren die wirtschaftlichen Ziele eines Zoos und sichern die auskömmliche Finanzierung seiner Aufgaben. In den letzten 10 Jahren hat der Zoo Leipzig den Rückgang der öffentlichen Zuschüsse insbesondere durch die schrittweise Anhebung der Eintrittspreise von 3,50 EURO auf 13,00 EURO bei gleichzeitiger Steigerung der Besucherzahlen von ca. 675.000 auf 1,7 Mio. ausgeglichen. Bei den sonstigen Ertragsquellen lag das größte Wachstumspotential in einer niveauvollen Erlebnisastronomie und den dazugehörigen Sonderveranstaltungen, gefolgt durch die Entwicklung der Erträge des Zooshops und des Sponsoring. Diese offensive Entwicklung setzt jedoch auch eine entsprechende betriebswirtschaftliche Organisation des Unter-

nehmens Zoos vor allem in den kaufmännischen und in den Marketingbereichen voraus.

Zusammensetzung sonstige betriebliche Erträge 2006 in 1000 EURO



Nachhaltiges Personalmanagement

Es ist eine Binsenweisheit für alle personalintensiven Unternehmen, dass qualifiziertes und motiviertes Personal die Grundlage für unternehmerischen Erfolg bildet. Ein moderner, gut geführter Zoo wird deshalb auch in diesem Bereich hohe Ansprüche verfolgen und die Instrumente eines zeitgemäßen Personalmanagements nutzen. Dabei geht es immer darum, die Potentiale der Mitarbeiter zu erkennen und gezielt zu fördern. Es soll eine Atmosphäre geschaffen werden, in der sich die Mitarbeiter motivieren können, um ihr Potential für das Unternehmen erfolgreich einsetzen zu können. Zeitgleich mit der Entwicklung seines Masterplanes hat der Zoo Leipzig bereits 1998 begonnen, seine Prozessabläufe und die Aufbauorganisation zu hinterfragen und zu optimieren. Mit einem Team der



Unternehmensberatung Kienbaum und unter intensiver Beteiligung der Mitarbeiter wurde im Sinne einer Organisationsentwicklung eine neue Organisationsstruktur geschaffen. Diese wurde seitdem mehrfach weiter optimiert und stellt sich gegenwärtig wie nebenstehend abgebildet dar.

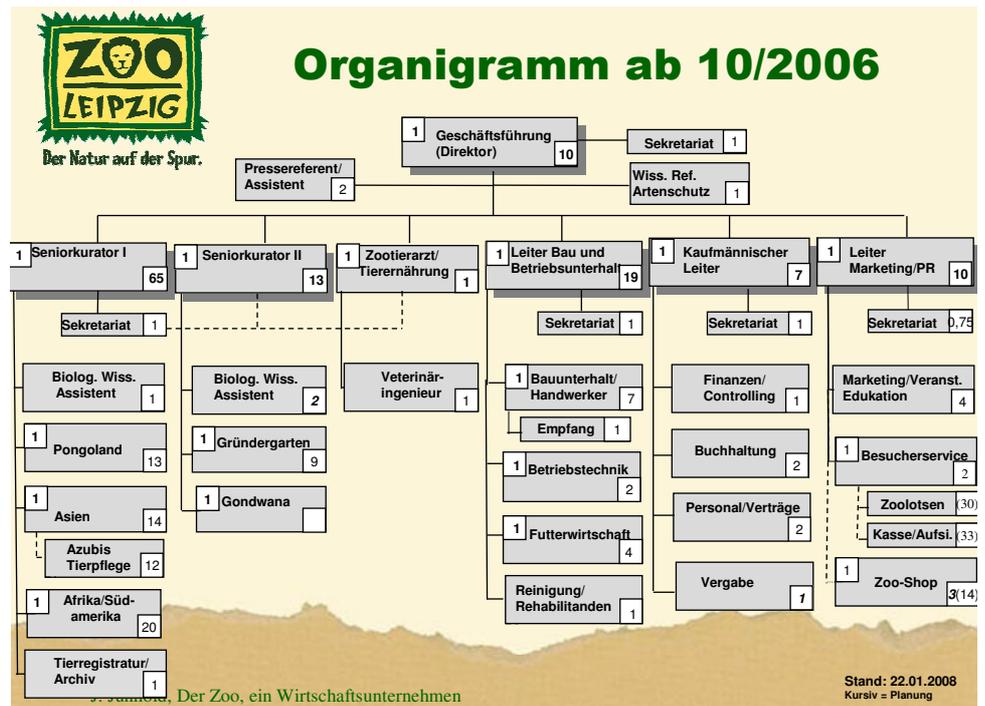
Darüber hinaus begann mit der Neuorientierung ein Prozess der fortlaufenden Optimierung des Personalmanagements im Zoo Leipzig. Dies umfasste in den vergangenen Jahren die Einführung folgender Maßnahmen:

- Gleitzeit für alle Mitarbeiter: 2000
- Mitarbeiter-Umfrage (zweijährigen Turnus): 2002
- Neue Stellenbeschreibungen: 2003
- Zielvereinbarungssystem für Senior-Management: 2003
- Strukturierte, persönliche Mitarbeiterjahresgespräche: 2003
- Weiterbildungssystem mit Budgetierung: 2004
- Beurteilungssystem für alle Mitarbeiter: 2004
- Haustarifvertrag: 2006

Die Modernisierung des Personalmanagements in einem Zoo setzt selbstverständlich voraus, dass alle Führungskräfte mit Personalverantwortung intensiv in die Prozesse einbezogen werden. Durch permanente Schulungen und ein Coaching werden sie in die Lage versetzt, mit den neuen Führungsinstrumenten umzugehen.

Mit der Einführung eines Beurteilungssystems und die Koppelung dessen an eine variable Vergütung innerhalb eines neuen Haustarifvertrages werden im Zoo Leipzig die individuelle Leistung und deren Auswirkung auf die Vergütung erstmals miteinander gekoppelt. Ähnliche Modelle finden in der freien Wirtschaft seit langem eine erfolgreiche Anwendung. Wie die folgende Übersicht zeigt, fließt die Gesamtleistung des Unternehmens ebenfalls in die variable Vergütung ein.

In strukturierten Mitarbeiterjahresgesprächen werden die individuellen Leistungen der Mitarbeiter für das abgelaufene Jahr beurteilt, Ziele und notwendige Maßnahmen zur Fortbildung für das kommende Jahr festgelegt. Die Gesprächsbögen finden



Bewertungsfaktoren für die variable Vergütung

Individuelle Leistung

- Qualität der Arbeit
- Teamverhalten/ Zusammenarbeit
- Engagement
- Personalverantwortung
- Effektivität/ Kostenbewusstsein
- Sonderaufgaben

entspricht max.
7% des Fixums

Strategische Unternehmensziele

Grundlage sind eindeutig bewertbare Ziele i. d. R. Ableitung aus betriebswirtschaftl. Größen, die transparent und nachvollziehbar sind

Bewertung auf Grundlage des durch den Wirtschaftsprüfer bestätigten Jahresabschlusses

entspricht
3% des Fixums

J. Junhold, Der Zoo, ein Wirtschaftsunternehmen



Eingang in die jeweiligen Personalakten.

Strategisches Marketing und glaubwürdige Öffentlichkeitsarbeit

Steht ein Zoo sehr stark in der wirtschaftlichen Eigenverantwortung, nehmen Marketing und Öffentlichkeitsarbeit einen sehr großen Stellenwert ein. Eine professionelle Marketingabteilung mit einem auskömmlichen Marketingbudget, die sich nicht nur als „Beschrifter“ des Zoos versteht, ist in einem großen Zoo heute unerlässlich. Die Marketingstrategie orientiert sich an den Bedürfnissen und Erwartungen der potentiellen Kunden, also der Zoobesucher. Sie sollte in eine ganzheitliche



Unternehmensstrategie einfließen und schon das „Produkt“ Zoobesuch mitgestalten. Mit dem eigenen Preis-Leistungs-Angebot und den strategischen Wettbewerbsvorteilen lässt sich die wirtschaftliche Zukunft eines Unternehmens „Zoo“ sichern, ohne dass die inhaltliche Arbeit darunter leiden muss.

So hat sich beispielsweise der Zoo Leipzig im Jahr 2000 folgende strategischen Marketingziele gesetzt:

- Durchsetzung des Masterplan-Konzeptes „Zoo der Zukunft“ mit Bekanntmachung der neuen Attraktionen
- Steigerung der jährlichen Besucherzahlen über Marktpenetration (Besucherintensivierung, Besucherbindung) sowie Marktausweitung (regionale Ausweitung, bisherige Nichtbesucher)
- Positionierung des Zoos als „Naturerlebnispark der besonderen Art“ (gemäß Kommunikationsstrategie)
- Etablierung der Marke „Zoo Leipzig“ im Freizeitbereich Mitteldeutschlands

Insbesondere die Projizierung der Markentheorie auf einen Zoo kann dabei helfen, das Unternehmen mit dem notwendigen Selbstverständnis eines Dienstleisters im Freizeitbereich auszustatten. Marken besetzen Ideen und verkörpern Ideale (Markenwelten verbinden Träume, Wünsche). Sie haben eine Orientierungsfunktion und geben eine Qualitätsgarantie (gesichertes Preis-Leistungs-Verhältnis). Der Aufbau einer Marke – am Ende verkörpert durch das Logo – vollzieht sich durch die Wahrnehmung potentieller Kunden. Darauf hat die Kommunikation eines Unternehmens nach außen, sei es durch das äußere Erscheinungsbild, die Werbung oder die Öffentlichkeitsarbeit, einen maßgeblichen Einfluss.

Die sogenannte Positionierung beschreibt dann innerhalb der Marketingstrategie, wie eine Marke - in unserem Fall der Zoo - von außen wahrgenommen werden soll. Für den Zoo Leipzig lautet sie wie folgt: Der Zoo Leipzig ist ein Naturerlebnispark, der sich mit hohem Verantwortungsbewusstsein für wilde Tiere einsetzt, deren Lebensräume authentisch nachbildet und den Besuchern mit Begeisterung hautnahe und spannende Geschichten aus dem Reich der Tiere erzählt. Er trägt mit seiner Arbeit aktiv zum Arten- und Naturschutz bei.

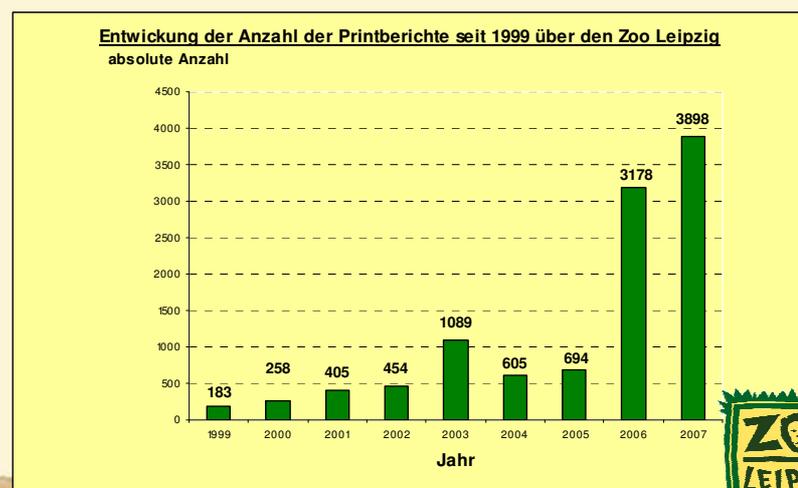
Im Marketing-Mix werden Marketingstrategien in konkrete Aktionen umgesetzt. Die vier klassischen Elemente Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik können auch in der Marketingstrategie eines

Zoos Anwendung finden. Die Höhe des für eine professionelle Arbeit notwendigen Marketingbudgets sollte ohne Personalkosten mindestens 5% des Gesamtbudgets betragen. Im Vergleich dazu geben klassische Markenartikel-Unternehmen 10 – 15 % des Gesamtetats für Marketing aus.

Eine sinnvolle Ergänzung zum Marketing bildet die Öffentlichkeitsarbeit (PR = Public Relations). Public Relations ist die Kunst, durch das gesprochene oder gedruckte Wort, durch Handlungen oder durch sichtbare Symbole für die eigene Firma, deren Produkt oder Dienstleistung eine günstige öffentliche Meinung zu schaffen. Sie ist eine langfristige, vertrauensbildende Maßnahme. Public Relations möchte Aufmerksamkeit für Botschaften erzeugen und letztlich die Zustimmung zu diesen erreichen. Sie ist keine Reklame und auch keine Werbung.

Ein sehr gutes Beispiel für aufmerksamkeitsstarke PR in jüngerer Zeit sind die Zoo doku soaps. Auch wenn man sich über den wissenschaftlichen Wert und den inhaltlichen Tiefgang durchaus streiten kann, so ist es mit den doku soaps gelungen, Hintergründe aufzuzeigen und Verständnis für die Arbeit im Zoo in großer Breite zu wecken. Die wöchentliche Leipziger Sendung „Elefant, Tiger & Co.“ kann seit fünf Jahren auf konstante, sehr gute Einschaltquoten um die 20% verweisen und ist nachweislich für viele Zoobesucher der Anlass, wieder einmal den Zoo zu besuchen oder sich mit dem Thema überhaupt zu beschäftigen. Die Anzahl der Berichte über den Leipziger Zoo in den Printmedien haben sich auf mittlerweile 3.898 pro Jahr entwickelt. Um diese Fülle der Öffentlichkeitsarbeit in hoher Qualität bearbeiten zu können, sollte jeder große Zoo ein Referat Presse (Medien-) arbeit unterhalten.

Entwicklung der Veröffentlichungen in den Printmedien



J. Junhold, Der Zoo, ein Wirtschaftsunternehmen



Lobbyarbeit / Sponsoring / Fundraising

Jeder Zoo und seine Zooleitung sind Bestandteil eines regionalen Netzwerkes von Entscheidern aus Politik, Wirtschaft und Kultur. Eine intensive Pflege dieser Netzwerke, die Mitgliedschaft in Interessenvereinigungen und Verbänden kann dazu genutzt werden, die Zooentwicklung positiv zu beeinflussen und langfristige Partnerschaften zu entwickeln. In vielen Fällen spielen die Zoofördervereine eine positive Rolle, das Anliegen eines Zoos im 21. Jahrhundert in breitere Bevölkerungsschichten zu transportieren.

Sponsoring ist die gezielte Unterstützung von Ereignissen, Institutionen, Organisationen, Personen, die über definierte Aufmerksamkeits-, Bekanntheits- oder Imagewerte verfügen, durch Unternehmen mit Geld- und/oder Sachleistungen zur Förderung ihrer Kommunikationsziele in Richtung definierter Zielgruppen. Im Gegensatz zur Spende stellt Sponsoring einen Leistungsaustausch dar, von dem beide Partner profitieren sollen. Ein Zoo mit seinen durchgehend positiven Image-Werten eignet sich hervorragend für ein Sponsoring. Gegenüber den im Marketing eingesetzten klassischen Medien (Print, Funk, TV) verspricht sich ein Sponsor durch Sponsoring folgende Vorteile:

- Es spricht Zielgruppen in nicht-kommerziellen Situationen an.
- Es bietet die Möglichkeit, bestehende Kommunikationsbarrieren zu umgehen.
- Ausprobieren, Anfassen, Riechen etc. sind über klassische Medien kaum realisierbar.
- Für regionale Partner bestehen die Möglichkeiten des Cross-Media-Einsatzes (v. a. PR).
- Der positive Imagetransfer und die Steigerung der Bekanntheit sind die konzeptionellen Kommunikationsziele.

Der Zoo Leipzig arbeitet seit dem Jahr 2000 mit einem Sponsoringkonzept, das die Leistungen des Sponsors und die Gegenleistungen des Zoos definiert. Die Sponsoren werden je nach jährlichen Leistungen in den drei Kategorien Goldsponsor

Leistung des Sponsors

Sponsoren-Kategorien Wertumfang	Gold 70.000 EUR	Silber 35.000 EUR	Bronze 20.000 EUR
Ihr Beitrag:			
• Sachleistungen (bis zu 1/3 des Wertumfangs)			
• Anrechnung von Spenden und bestehenden Patenschaften mit Spendenquittung			
• monetäre Leistungen und projektbezogene Unterstützung nach Abstimmung			



Verlagsbeilage in der LVZ

Zoo-Fuhrpark von Mercedes Benz

J. Junhold, Der Zoo, ein Wirtschaftsunternehmen

Gegenleistung des Zoos

Sponsoren-Kategorien Wertumfang	Gold 70.000 EUR	Silber 35.000 EUR	Bronze 20.000 EUR
1. Events für Kunden und Mitarbeiter			
a) Premium Tagesführungen	● 3 à 20 P.	● 1 à 20 P.	● 1 à 20 P.
b) Premium Abendführungen	● 7 à 20 P.	● 1 à 20 P.	
c) Führung durch Lotsen	● 7 à 20 P.	● 4 à 20 P.	● 1 à 20 P.
d) mietfreie Nutzung von Hacienda Las Casas, Aquarium, Marché oder Konzertgarten	● 3mal	● 2mal	
e) Mitarbeiter-/Kundentag	●	●	
2. Zoo Karten			
a) Freikarten (Jahreskarten/Tageskarten)	● 400	● 200	● 100
b) Erwerb zu Sonderkonditionen (Rabatt)	● (50%)	● (25%)	● (10%)
c) VIP-Einladung	● 10	● 5	● 2

(70.000,- EURO), Silbersponsor (35.000,- EURO) oder Bronzesponsor (20.000,- EURO) geführt. Als Beispiel für den dabei stattfindenden Leistungsaustausch dienen die beiden obenstehenden Abbildungen.

Das Sponsoring ist für den Zoo Leipzig heute zu einem festen Bestandteil der Marketingarbeit geworden. Gegenwärtig werden allein fünf Goldsponsoren geführt und die Gesamtleistungen aller Sponsoren betragen fast 500.000 EURO. Zudem haben sich daraus langfristige Partnerschaften entwickelt.

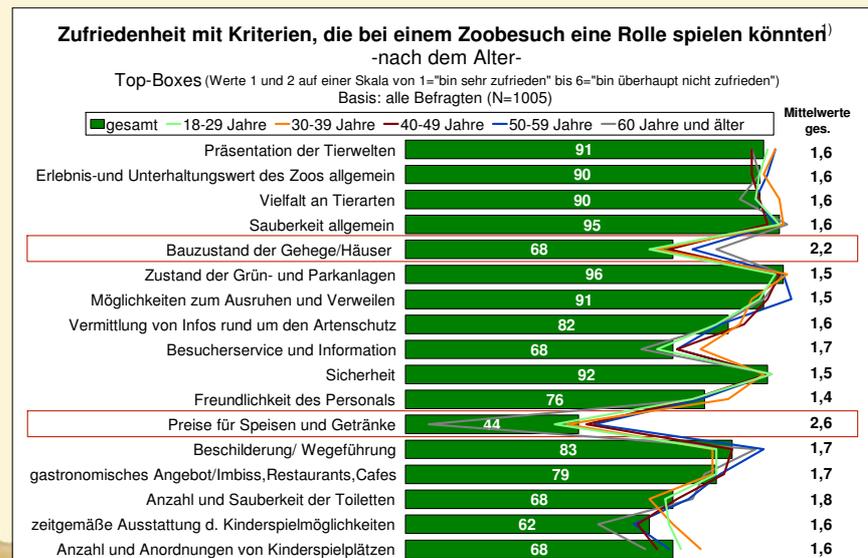


Erfolgskontrolle

Die Erfolgskontrolle ist ein wesentliches Steuerungsinstrument für Unternehmen. Sie dient dazu, das Unternehmen und seine Strategie weiter zu entwickeln und gegebenenfalls Kurskorrekturen vorzunehmen. Auf das Unternehmen Zoo übertragen können folgende Kontrollinstrumente zum Einsatz kommen:

- Besucherzahlen / Besucheranalyse
- Unternehmensbilanz
- Resonanz in der Fachwelt
- Marktforschungsergebnisse
- Touristische Kennzahlen
- Medienresonanz
- Auszeichnungen
- Evaluierung nach jeder Entwicklungsphase

Beispiel Erfolgskontrolle



Quelle: Besucherbefragung IM Leipzig, August 2005, Angaben in Prozent
J. Junhold, Der Zoo, ein Wirtschaftsunternehmen

Der Zoo Leipzig führt alle zwei Jahre eine große Besucherumfrage mit standardisiertem Fragebogen durch. Die Ergebnisse geben ein repräsentatives Stimmungsbild der Besucher wieder und fließen in die Marketingstrategie ein. Als Beispiel ist auf der folgenden Abbildung die Zufriedenheit mit Kriterien für einen Zoobesuch aufgeführt:

Schlussfolgerungen

Aus den bisherigen Ausführungen und den Erfahrungen des Autors bei der Umgestaltung eines großen Zoos soll im Folgenden der Versuch unternommen werden, zehn allgemeingültige Thesen für ein erfolgreiches Unternehmen Zoo abzuleiten:

1. Das Unternehmenskonzept (Masterplan) bildet die realistischen Erwartungen und Verpflichtungen des Eigentümers ab.
2. Eine geeignete Rechtsform lässt Spielraum zur Entwicklung der unternehmerischen Potentiale (Empfehlung für D: GmbH).
3. Die auskömmliche Finanzierung zur Deckung der Aufwendungen sollte mittelfristig gesichert werden (Zuschüsse, realistisches eigenes Umsatzpotential).

4. Strategisches Marketing sichert wirtschaftlichen Erfolg (Budgetgröße 5-10 % des Jahresetats)
5. Selbstverständnis als Dienstleister wird von allen Mitarbeitern gelebt – modernes Personalmanagement sichert gutes Betriebsklima und Motivation!
6. Umsatzerlöse aus Eintritten sind größtes Ertragspotential bei hoher Preiselastizität (Empfehlung Eintrittspreise großer Zoo mind. 10,00 – 15,00 EURO für Tageskarte Erwachsener)
7. Das Potential für sonstige Erträge in einem großen deutschen Zoo beträgt für Gastronomie 5,00 – 7,00 EURO und für Zooshop 1,00 - 1,30 EURO pro Tagesbesucher.
8. Personalaufwendungen sollten <50% der Gesamtaufwendungen betragen.
9. Eigenkapitalquote sollte bei Fremdfinanzierungen mind. 30 – 50 % betragen.
10. Abschreibungen/Rentabilität von Investitionen in Tieranlagen sollten max. 15 - 20 Jahre betragen.

Kontakt:

Dr. Jörg Junhold
Zoo Leipzig
Pfaffendorfer Str. 29
D-04105 Leipzig
Email: jjunhold@zoo-leipzig.de

