

# Vermittlungsfehler – Konzern ohne Kommunikation

## Der mediale Auftritt der Zoos als Baustelle

■ **Björn Encke**  
ZDF, Berlin



### Zusammenfassung

Ohne den Dialog mit der Öffentlichkeit ist ein Zoo - *per definitionem*- kein Zoo. Die „gute“ wissenschaftlich-inhaltliche Arbeit bildet die notwendige Bedingung für die Existenzberechtigung eines Zoos, doch erst durch eine ebenso „gute“ Vermittlung der relevanten Inhalte ist auch die hinreichende Bedingung erfüllt, um vom einem „guten Zoo“ sprechen zu können. Neben der direkten Vermittlungsarbeit innerhalb des Zoos bekommt hier die Rolle der Medien einen immer höheren Stellenwert. Der vorliegende Artikel ist der Versuch einer Standortbestimmung. Wie wird der Zoo von außen wahrgenommen – und wie muss er sich positionieren, um in der Mediengesellschaft bestehen zu können?

Würde man pure Medienpräsenz als oberstes Qualitätsmerkmal ansehen, dann dürften sich die Zoos zur Zeit beständig selber auf die Schulter klopfen. So kann man kaum mehr den Fernseher einschalten, ohne auf irgendeinem Sender auf irgendeine neue oder alte Zoo-Doku-Soap-Folge zu stoßen und selbst in den Hauptnachrichten wird regelmäßig über Gewicht und Gemütszustand junger Eisbären berichtet. Beide Phänomene sind fast schon absurde Auswüchse unserer heutigen Mediengesellschaft – sie prägen das Außenbild des Zoos heute mehr als die Summe all dessen, was ein Zoo ansonsten noch tut – schon allein deshalb müssen sie ernst genommen werden.

### PR-Prüfung Knut-Coup & Flocke-Hype

Der „Flocke-Hype 2008“ wäre ohne den „Knut-Coup 2007“ nicht denkbar. Am Anfang stand eine effektive Pressearbeit des Berliner Zoos in Bezug auf Knut – der Rest ist Mediengeschichte. Knut hat dem Berliner Zoo gut 5 Millionen Euro an Mehreinnahmen gebracht – doch auch wenn Knut durch seinen Paten Umweltminister Siegmund Gabriel zum Klimaschutz-Maskottchen gekürt wurde – auf die öffentlichkeitswirksam verbreitete Nachricht, dass ein Teil der Einnahmen in ein entsprechendes Projekt geflossen wäre, wartete man vergeblich. Dies ist eine verpasste Chance.

Gleichwie absurd der dahinter stehende Mechanismus sei – es sind genau diese „Knut-Momente“, in denen einem als Zoo alle Welt zuhört und zusieht – eine bessere Gelegenheit, das Image des modernen Zoos an sich in das Bewusstsein der Menschen zu transportieren, ist kaum denkbar.

Das Signal, das von einer öffentlich kommunizierten Verwendung der Mehreinnahmen für ein *in situ*-Projekt ausgegangen wäre, wäre klar gewesen: Die Zeit des Zoos als Insel ist vorbei; Zoo zu sein bedeutet heute, ein Knoten zu sein im Netz des

internationalen Natur- und Artenschutzes. In der täglichen Praxis des Zoobetriebs ist dies längst Realität – Zuchtbücher gibt es seit Langem und auch die Verknüpfung von *in situ* und *ex situ* Artenschutz bekommt eine immer größere Bedeutung – allein die breite Öffentlichkeit weiß davon so gut wie nichts und hat deshalb auch gar keine Möglichkeit, diesen Teil der Zoo-Arbeit zu wertschätzen.

Diese Wertschätzung aber fehlt dem Zoo. Denn sie macht genau den Unterschied aus zwischen dem Image des Schaustellerbetriebs und dem eines modernen Zoos. Für die vom Eisbär-Wahn betroffenen Zoos ergibt sich daraus eine besondere Verantwortung. Der Chance einer Image-Korrektur steht das Risiko gegenüber, ein überkommenes Zoobild in der Öffentlichkeit zu zementieren.

Bezogen auf die finanziellen Implikationen von Knut und Flocke gilt also, den individuellen Vorteil dem Nutzen gegenüber zu stellen, der dem Zoo im Allgemeinen aus der Chance einer dringend nötigen Image-Korrektur entsteht.

Grundvoraussetzung hierfür ist jedoch die Einsicht des einzelnen Zoos, dass das „Image des Zoos im Allgemeinen“ für ihn eine entscheidungsrelevante Größe ist. Dieses Bewusstsein scheint noch nicht überall vorhanden zu sein. Provokant könnte man hier eine Analogie zu Debatten wie etwa um den Klimaschutz sehen, in der die wirtschaftlichen Interessen Einzelner gegen den Wert von monetär unzureichend quantifizierten Umweltgütern stehen – für einen Zoo sollte klar sein, auf welcher Seite er zu stehen hat.

Wie schwer es ist, als Zoo den Fokus der Berichterstattung aktiv in die gewünschte Richtung zu lenken, erfährt derzeit der Nürnberger Zoo. Der Versuch, aus den Erfahrungen mit Knut zu lernen und es im Fall von Flocke besser hinzubekommen, ist



zwar da, doch gestaltet er sich – besonders im Fernsehen – in der Regel als Kampf gegen Windmühlen. Hier gilt der Zoo in erster Linie als Garant für hohe Einschaltquoten – erreicht durch putzige Tierchen, süße, menschenähnliche Szenen und schöne Bilder – zu viel Inhalt stört diese Harmonie.

## Doku-Soap & Co – Zoos sind Unterhaltung

Die Sicht der meisten Redaktionen ist: Warum problematisieren, wenn man sich doch einfach zurücklehnen und genießen kann? Zoos sind Unterhaltung, ernst genommen werden sie in aller Regel nicht. Bunte Geschichten als Ausgleich zum alltäglichen Nachrichten-Grau – Zoothemen kann jeder, ob das, was gesagt wird, stimmt, ist zweitrangig – es „versendet“ sich, wie man beim Fernsehen so schön sagt.

Die Tragik daran ist: die Zoos machen mit. Böse formuliert könnte man sagen: Der Unterhaltungsanspruch der Medien an die Zoos auf der einen und die Mediengleichheit der Zoos auf der anderen Seite drehen den Anspruch der Zooberichterstattung spiralförmig nach unten. Der Boom der Zoo-Doku-Soaps ist dafür das beste Beispiel.

Ob nun Berliner, Kölsche oder Nürnberger Schnauzen – auch nach Jahren scheint kein Ende in Sicht. Rund 50 Sendeplätze pro Woche sind in den verschiedenen Sendern für Zoo-Doku-Soaps reserviert. Das Kalkül der Sender ist klar: Solange die Quote stimmt, soll das ewig gleiche mit unterschiedlichem Lokal-Kolorit garniert wieder und wieder serviert werden – quotentechnisch ist der Kunde König.

Auf den ersten Blick kann diese Entwicklung den Zoos nur recht sein. Doku-Soaps bringen Besucher und sie fungieren als Multiplikator – so wird der Tierarzt, der nachmittäglich in ARD oder ZDF durch die Wohnzimmer läuft, auch in der Lokalpresse zum TV-Star stilisiert. Auf lokaler Ebene stärkt das die Position des Zoos.

Die entscheidende Frage aber lautet auch hier: welches Image von Zoo wird durch diese Welle transportiert? Angesichts der überragenden Bedeutung insbesondere des Fernsehens für die Meinungsbildung innerhalb der Gesellschaft sollten die Zoos diese Frage sehr ernst nehmen.

Eine klare Haltung gegenüber Doku-Soaps pflegt der Durrell Wildlife Conservation Trust in Jersey. Bei Dreharbeiten vor wenigen Jahren berichtete die damalige Marketing-Chefin Mary Young von ihrer Ablehnung einer Anfrage der BBC, in Jersey eine Doku-Soap zu drehen: „Wissen Sie, hier kommen Kamerateams aus Frankreich und Deutschland, um über unsere Artenschutzarbeit zu berichten; das ist, was uns wichtig ist. An Geschichten über Pfleger, die sich beim Versuch, laut fluchend einen Vari einzufangen den Knöchel verstauchen, haben wir kein Interesse.“

Jersey ist eine private Stiftung, die sich zudem aufgrund des dramatischen Rückganges der Touristenzahlen auf den Chan-

nel Islands schon damals in finanziellen Nöten befand. Umso beeindruckender ist die Stringenz, mit der Jersey sich in dieser Frage positioniert hat. Dennoch sei dahingestellt, ob man sich dieser puristischen Haltung unbedingt anschließen muss. Die maßgebliche Frage dahinter nämlich lautet: schaden Doku-Soaps dem Image der Zoos langfristig mehr, als sie ihm nützen?

## Denn sie wissen nicht, was sie tun...

Genau diese Frage aber kann derzeit kein Zoo beantworten – und das ist ein Problem. Eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit ist nicht möglich, wenn man nicht weiß, welche Art der medialen Darstellung welche Botschaft transportiert. Es ist schlicht nicht zu verstehen, warum die Zoos bis heute keine kommunikationswissenschaftliche Analyse der Wirkung von Doku-Soaps in Auftrag gegeben haben. Stattdessen verhalten sie sich wie Getriebene – keiner kann es sich heute leisten, nicht mitzumachen. Seit über drei Jahren rollt die Welle über sie hinweg, und sie sind kaum in der Lage, sie zu kanalisieren und zu kontrollieren.

Die Zoo-Mitarbeiter, ob Pfleger oder Wissenschaftler, treten inzwischen auf – und mancher mag sich auch so fühlen – wie Medienprofis, aber: sie sind es nicht. Denn in aller Regel kommt ihnen im TV-Zirkus viel zu oft die Rolle des Clowns zu. Diese Rolle aber steht in krassem Widerspruch zum inneren Anspruch der Zoos.

Das hohe Maß an Medienpräsenz der Zoos in den letzten Jahren ist also alles andere als ein Grund zu ungetrübtem Jubel. Die Verantwortung hierfür liegt zu einem beträchtlichen Teil bei den Zoos selbst. Sie lassen sich von den Bedürfnissen der Mediengesellschaft die Inhalte diktieren und dies auf teilweise erschreckend unreflektierte Art und Weise. Im Spiel zwischen Medien und Zoo setzt nicht der Zoo die Agenda, sondern die Medien. Hier besteht dringender Handlungsbedarf.

Die Ursachen für derlei suboptimale Performance liegen indes nicht nur bei den einzelnen Zoos – die Hauptursache liegt in der strukturellen Organisation der Zoos insgesamt. Der Kern des Problems wird sichtbar, wenn man die Ebene der Öffentlichkeitsarbeit im engeren Sinne verlässt und sich auf die Ebene des Marketings begibt.

## Die strukturelle Organisation der Zoos ist anachronistisch

Was sind Zoos für Unternehmen? Auf den ersten Blick handelt es sich – ob nun öffentlich oder privat – um völlig eigenständige Betriebe, die darauf angewiesen sind, wirtschaftlich über die Runden zu kommen und sich inhaltlich zu profilieren. Jeder Zoo ist bemüht, eine Art Alleinstellungsmerkmal zu kreieren, welches ihm öffentliche Wahrnehmung und zählbaren Zuspruch garantiert. Das ist die objektive Herausforderung, der sich jeder einzelne Zoo stellen muss.



Aber wie steht es um das Verhältnis zwischen den Zoos? Stehen sie in Konkurrenz zueinander? Die Antwort kann nur ein klares Nein sein.

Der Grund ist einfach: kein Individuum und kein Zoo ist in der Lage, eine Art zu erhalten, nur die Summe aller Einzelaktivitäten kann dies leisten. Das Selbstverständnis der Zoos, sich als „Drehscheibe des internationalen Artenschutzes“ zu betrachten, ist *nur* als Kollektiv zu halten. Ein „schlechter“ Zoo ist deshalb für einen benachbarten „guten“ Zoo keine Chance, sondern ein Problem. Alexander van Hooff hat diese Einsicht einmal sehr plastisch formuliert. Er sagte: „Uns wäre es sehr lieb, wenn die Zoos der Region sich schneller erneuern würden, das würde die Akzeptanz der Zoos erhöhen und damit auch unserem Betrieb nützen.“

Übersetzt in wirtschaftliche Terminologie heißt dies nichts anderes, als dass es sich bei Zoos nicht um konkurrierende Unternehmen handelt, sondern um Teile *eines* Großkonzerns Zoo. Die einzelnen Zoos treten nicht als Substitutionsgüter auf, sondern als Komplementärgüter – mit anderen Worten: wenn ich *einen* Zoo gerne besuche, besuche ich auch gerne einen *anderen* Zoo – wenn mich der *eine* Zoo vergreift, zögere ich, bevor ich einen anderen ausprobiere.

## Viele Zoos, ein Ziel, ein Konzern

Jeder Zoo stellt ein Modell der Dachmarke Zoo dar – diese definiert sich über das gemeinsame Markenversprechen „Drehscheibe des internationalen Artenschutzes“.

Das heißt nicht, dass sich die einzelnen Zoos, was ihre thematische und pädagogische Ausrichtung angeht, gleichen sollten – ganz im Gegenteil. Um im Wettbewerb auf dem hart umkämpften Markt des Freizeit- und Bildungssektors erfolgreich sein zu können, stellt es sogar einen enormen Vorteil dar, wenn man sich als Marke breit aufstellt. Da haben eher traditionalistische Zoos wie Berlin ebenso Platz wie der Erlebniszoo oder der spezialisierte Reptilienzoo.

In der Theorie ist die Sache also einfach: Es gibt eine Dachmarke Zoo mit dem zentralen Markenversprechen und es gibt die einzelnen Modelle, die sich auf ihrer jeweiligen lokalen Ebene positionieren.

In der Praxis funktioniert diese Struktur auch – zumindest was die wissenschaftlich-inhaltliche Arbeit angeht (Beispiel Zuchtbücher). Ganz anders sieht die Praxis jedoch im Hinblick auf die öffentliche Wahrnehmung von Zoos aus. Hier kämpft und steht jeder Zoo für sich allein. Kurz gesagt: für die Öffentlichkeit existieren nur einzelne Zoos – die „Marke Zoo“ gibt es überhaupt nicht!

Für die Außenwahrnehmung der Zoos hat dies fatale Folgen. Denn in der öffentlichen Wahrnehmung und Sensibilisierung liegt eine der zentralen Aufgaben der Zoos. Genau hier aber

klaffen Eigenanspruch und Fremdbild inzwischen dramatisch auseinander.

Das Ergebnis, das man bekommen würde, wenn man eine repräsentative Umfrage machte, wofür der Begriff „Zoo“ steht, fiel ernüchternd aus. Natürlich würden einige Menschen auch die Artenschutzarbeit usw. betonen, im Großen und Ganzen aber würde man ein buntes Kaleidoskop an Assoziationen erhalten, von süßen Jungtieren, über Kinderfreude, bis hin zum leidigen Tierknast.

Fakt ist: Während sich die Arbeit der Zoos in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt hat, ist das Außenbild der Zoos im Vergleich dazu erschreckend gleich geblieben. Während sich die Arbeit der Zoos immer stärker vernetzt, bleibt der Zoo in der Wahrnehmung der Menschen ein Einzelkämpfer.

Gleichzeitig aber argumentiert man in jeder Diskussion, in der man die Institution Zoo verteidigt, maßgeblich eben mit dieser Vernetzung – in der globalen Kooperation der Zoos liegt genau ihre Stärke und ihre größte Existenzberechtigung.

## Konzern ohne Kommunikation

Fazit: Das zentrale Markenversprechen der Zoos ist in den Köpfen der Menschen nicht verankert und verfehlt damit sein Ziel. Das Grundproblem ist: Eine Marke braucht eine Stimme – die Zoos aber haben keine. Im Bereich des Tiermanagements sind sie längst zu einem Konzern zusammen gewachsen – was bis heute völlig fehlt ist jegliche Form der Konzernkommunikation.

Eine entsprechende Stelle der Zoos ist dringend erforderlich. Sie könnte genau die Aufgaben übernehmen, die bei dem derzeit praktizierten dezentralen Auftreten in der Öffentlichkeit durchs Gitter fallen.

### 1. Politische Lobbyarbeit

Ein kleines aktuelles Beispiel ist der Beschluss des hessischen Landtages, das Halten von giftigen Tieren generell zu verbieten. In der gesamten Anhörung kam so gut wie kein Experte zu Wort, das Ergebnis war ein klassischer Fall von erfolgreicher Lobbyarbeit verschiedener Tierschutzgruppen – Resultat: ausgerechnet im Jahr des Frosches sind ab sofort Haltung und Vermehrung u.a. von *Phyllobates terribilis*, dem schrecklichen Baumsteiger in Hessen verboten. Selbst wenn die Zoos hiervon nicht direkt betroffen sind – in solchen Fällen ist die Zoogemeinschaft gefragt, proaktiv tätig zu werden als politischer Lobbyist.

### 2. Projektmanagement gemeinsamer Kampagnen.

Es ist allgemein bekannt, wie zeit- und kraftaufwändig beispielsweise die regelmäßigen EAZA-Kampagnen sein können und wie ärgerlich dünn dagegen oft das Resultat ausfällt. Auch dies ist kein Zufall, wenn man sich die in manchen Zoos in den hintersten Winkeln aufgestellten Kampagnen-Schilder anschaut: das Signal, das von ihnen ausgeht erinnert eher an einen



Offenbarungseid: „Seht her, ich bin ein Feigenblatt“ – das muss besser werden.

### 3. Auftragsvergabe für allgemein relevante Studien

Ein Beispiel hierfür sind die oben genannten Doku-Soaps. Man könnte sich aber auch ganz andere Themen vornehmen, die für das Marken-Image der Zoos ebenso relevant sind, etwa die Frage: welches Signal geht von der jeweiligen Gestaltung und dem Angebot der Zoos in Sachen Gastronomie oder Shop aus? Da trifft man heute noch leider viel zu oft eine Gastronomie auf dem Niveau von städtischen Freibädern, Motto: „Lauwarme Cola und eiskalte Wurst“ und viel zu wenig Beispiele wie die Afrika-Lodge in Leipzig, die das Signal aussenden: Zoo ist schick, ist qualitativ hochwertig, Zoo hat Anspruch. Diesem Thema wird in den Zoos bislang viel zu wenig Beachtung geschenkt.

### 4. Erarbeitung von Krisen-PR-Plänen

Diese können ein wichtiges Instrument zur Unterstützung einzelner Zoos in akuten Fällen werden, z.B. bei den regelmäßig erfolgenden Attacken radikaler Tierschützer auf einzelne Institutionen. Auch hier beschränken sich besonders die deutschen Zoos bislang fast ausschließlich darauf, hektisch zu reagieren, anstatt koordiniert zu agieren. Und: auch aus den Erfahrungen aus Knut- und Flocke-Wellen kann man lernen und seine Schlüsse für die Zukunft ziehen.

### 5. Implementierung der Dachmarke Zoo

Man stelle sich die Wirkung einer nationalen Werbekampagne vor „Leute, geht in den Zoo!“ Die Reaktion wäre zunächst

Verwunderung („In welchen denn?“), im zweiten Schritt aber eine geänderte Wahrnehmung von Zoo („Aha, es ist ganz egal in welchen, denn die gehören irgendwie alle zusammen“). Diese Art der „Überraschung“ hat einen gänzlich anderen Effekt als die üblichen regionalen Zooplakate.

Besonders im Hinblick auf die Medien empfiehlt sich zudem der gezielte Aufbau von Gesichtern, die für die Marke Zoo stehen und als übergeordnete Ansprechpartner installiert werden – die heutige dezentrale Praxis der Medienarbeit sorgt besonders bei übergeordneten Themen für beständige Ratlosigkeit auf Seiten der Medien, wer denn wohl der richtige Ansprechpartner für das entsprechende Thema sein könnte – mit der Folge, dass der aus Sicht der Zoos „richtige“ Ansprechpartner nicht zu Wort kommt. Auch hier kann eine etablierte Konzernkommunikation koordinierend tätig werden.

Diese Liste kann nach Belieben erweitert werden – all diesen Punkten ist gemeinsam, dass sie nicht in den Zuständigkeitsbereich des einzelnen Zoos fallen.

Um in der heutigen Mediengesellschaft als Partner auf Augenhöhe mitspielen zu können, brauchen die Zoos eine übergeordnete Kommunikation, die entsprechend ausgestattet ist mit Personal, Budget und Kompetenzen. Anders werden die Zoos ihr Versprechen als Drehscheibe des internationalen Artenschutzes nicht effizient erfüllen können.

#### Kontakt:

Björn Encke  
ZDF, Berlin  
Großbeerenstraße 84  
D-10963 Berlin  
Encke.B@zdf.de

