

Interview mit: **Alex Rübel**

Das Zoo-Networking-System: Das Zoo-Fest gehört zu den prestigeträchtigsten Anlässen. Wer eingeladen wird, gehört entweder zum alten oder zum neuen Geld der Wirtschaft. Das Fest, das im August stattfand, ist aber nur ein Beispiel, wie Direktor Alex Rübel mit Fingerspitzengefühl Balance hält zwischen dem Zoo als Kulturinstitution und als Sponsoringplattform. Das meiste Geld erhält der Zoo aber noch immer aus Testamenten und Schenkungen. Rübel sagt "persönlich", wie er den Spagat meistert. Interview: Oliver Prange Fotos: Marc Wetli

“Das meiste Geld bekommen wir aus Legaten, aus Testamenten zu Gunsten des Zoos. Dort kommen die grossen Summen zusammen.”

“Wenn die breite Bevölkerung mitmacht, machen die Politiker auch mit. Wenn die Politiker für ein positives Image sorgen, machen auch die Firmen und die wohlhabenden Privatleute mit.”

“Wir müssen auch dafür sorgen, dass der Zoo ein Zoo bleibt und nicht zur Coca-Cola-Veranstaltung wird.”

“Der Zoo ist ein Spiegelbild der Gesellschaft. Die Kenntnisse über das Tier und die Einstellung der Menschen gegenüber den Tieren verändern sich.”

“Das Zoo-Fest wurde von Hans C. Bodmer ins Leben gerufen, und das hat uns natürlich viele Türen geöffnet. In diesem Netz lernt man viele Leute kennen.”

“Wir möchten langfristig eine grosse Savanne machen. Zweitens wollen wir die Tierhaltung verbessern.”

In der letzten Zeit viel war viel zu lesen über Events rund um den Zoo Zürich. Wie wichtig sind solche Events für den Zoo?

“Für mich ist der Zoo eine Kulturinstitution, die von Menschen für Menschen betrieben wird, natürlich mit einem ideellen Ziel. Unser Ziel ist die langfristige Erhaltung der Tierwelt. Das müssen wir mit dem Zoo vermitteln, da haben wir eine erzieherische Aufgabe. Je mehr Menschen den Zoo besuchen, umso besser können wir unsere Ideen verbreiten und zum Engagement motivieren. Deshalb ist es für mich ganz entscheidend, dass ein Zoo breit abgestützt ist, durch alle Schichten hindurch. Die Natur ist unsere gemeinsame Lebensgrundlage, und wir wollen die Leute dafür sensibilisieren.”

Haben Sie in Bezug auf den Zoo eine ähnliche Funktion wie Herr Pereira für das Opernhaus? Seine Hauptaufgabe besteht darin, das nötige Geld zu beschaffen und unter den wohlhabenden Leuten einen Community-Effekt zu fördern.

“Der Opernhausdirektor spricht nur ein bestimmtes Segment des Publikums an. Wir hingegen wollen möglichst alle Bevölkerungsschichten erreichen. Dabei gehts primär nicht ums Geld; wir wollen die Menschen miteinbeziehen. In unserem Unterstützungsverein, der Tiergartengesellschaft, ist man mit 30 Franken pro Jahr dabei. Dafür bekommt man das Zoojournal, kann an gewissen Abenden in den Zoo gehen und an Spezialanlässen teilnehmen. Man trägt die Idee mit, ohne dass man viel Geld aufwenden muss. Dies ist der Ausgangspunkt des Netzes: Wenn die breite Bevölkerung mitmacht, machen die Politiker auch mit. Wenn die Politiker für ein positives Image sorgen, machen auch die Firmen und die wohlhabenden Privatleute mit. So wird das Netz immer breiter, und die Verknüpfungen werden immer enger.”

Das Netz wird auch getragen von alten Zürcher Familien wie Bodmer, Abegg, Syz, von Schulthess und anderen, die sich untereinander sehr gut kennen. Welche Bedeutung hat diese Community für den Zoo?

“Natürlich spielt Zürich eine ganz grosse Rolle. Das meiste Geld bekommen wir aus Legaten, aus Testamenten zu Gunsten des Zoos. Dort kommen die grossen Summen zusammen. Wir finanzieren uns etwa zu einem Drittel aus Schenkungen. Und wenn die Verbindungen zwischen den alten Zürcher Familien stimmen, dann kommt über diesen Kreis ein grosses Netzwerk von Donatoren zusammen, das auch in die Wirtschaft hineinreicht.”

Stammen Sie selber auch aus einer der alten Zürcher Familien?

“Viele meiner Vorfahren sind alte Zürcher Bürger. Ich bin stark in Zürich verwurzelt. Ich bin mitten in der Stadt aufgewachsen und kenne die Stadt gut. Das ist sicher hilfreich. Aber es braucht auch eine Veranstaltung wie das Zoo-Fest. Dieses zieht neue Leute an und hilft, das Netz zu vergrössern. Wenn die Community einmal besteht, dann entwickelt sie sich weiter. Meine Aufgabe ist es, das positive Image des Zoos zu fördern.”

Wenn ein Drittel der Finanzierung aus Legaten stammt, woher kommt dann der Rest?

“Ich muss das präzisieren. Unser Betriebsbudget besteht zu 50 Prozent aus Eintrittten, zu 15 bis 20 Prozent aus den Einnahmen von Shop, Restaurant und Patenschaften und zu 27 Prozent aus Subventionen von Stadt und Kanton Zürich. Alle Schenkungen – auch das Geld vom Zoo-Fest – und alle Legate werden für neue Anlagen verwendet. Die Tieranlagen müssen wir mit privaten Geldern finanzieren. Dies ist mit den Subventionsbehörden so vereinbart. Auch die Regenwaldanlage, die 52 Millionen Franken gekostet hat, wurde mit privatem, geschenktem Geld finanziert.”

In den USA werden solche Gebäude immer nach dem Donator benannt. Warum nicht auch in Zürich?

“In der Schweiz pflegen wir wohl einen etwas diskreteren Umgang mit Donationen. Dazu kommt das Problem der Mehrwertsteuer. Wenn wir eine Firma erwähnen, zahlen wir gleich Mehrwertsteuer, und das sind grosse Summen. Dazu kommt das Sponsoring. Dort wird eine direkte Gegenleistung erwartet, etwa in Form der Namensnennung der Firma, die uns geholfen hat. Die Firma wird dies auch nach aussen kommunizieren. Dies ist ein heikler Balanceakt. Wir müssen dafür sorgen, dass der Zoo ein Zoo bleibt und nicht zur Coca-Cola-Veranstaltung wird. Auch der Auftritt der Sponsoren innerhalb des Zoos muss dezent bleiben.”

Haben Sie verschiedene Kategorien von Sponsoren?

“Wir haben unsere Hauptsponsoren ZKB, Migros und Axpo. Von denen bekommen wir einen fixen Geldbetrag, und sie bekommen verschiedene Gegenleistungen, wie einen gemeinsamen Auftritt mit uns auf den Plakaten. Wir machen gemeinsame Aktionen, die Firmen können mit ihren Mitarbeitern Anlässe im Zoo organisieren. Bei der Sammlung für die Löwen haben sie mitgeholfen. Die Migros hat ‘Leue-Chüechen’ verkauft. Die ZKB hat Sammelprospekte verschickt. Die Axpo macht eine Weihnachtsüberraschung im Zoo. Es geht beim Sponsoring nicht um Millionenbeträge, sondern um ein paar hunderttausend Franken. Dann gibt es noch Nebensponsoren. Die Rentenanstalt und die ÖKK unterstützen uns in dieser Kategorie. Daneben organisieren wir Anlässe für Firmen, die ein Teilsponsoring beinhalten, wie etwa das diesjährige Mitarbeiterfest von Sunrise im Zoo.”

Wollen Sie noch weiter in diese Richtung gehen? Sollen die Firmen noch mehr involviert werden?

“Wir müssen dabei sicher sehr vorsichtig sein. Ich denke, dass sich das Zoo-Fest für ein Firmensponsoring besser eignet. Da können sich die Firmen direkt engagieren und bekommen einen schönen Gegenwert. Sie können ihre Leute einladen. Wir als Zoo müssen offen bleiben für das breite Publikum. Wir können uns nicht nur exklusiv für einige Firmen engagieren.”

Ist der Zoo so etwas wie ein Europa-Park? Sind Sie auch ein Vergnügungszentrum?

“Dazu gibt es einen wesentlichen Unterschied: Wir sind eine Kulturinstitution. Unser oberstes Ziel ist ideell und nicht wirtschaftlich. Der wirtschaftliche Erfolg hilft uns aber, das ideelle Ziel besser zu verfolgen. Wir versuchen, möglichst effizient und wirkungsvoll zu wirtschaften, um das Geld in unsere ideellen Ziele zu investieren. Dies ist der Unterschied zu einem Europa-Park. Auf der anderen Seite muss ein Zoo natürlich attraktiv sein. Nur dann kommen die Leute. Der Zoo muss klar bei seinen Zielen bleiben. Wir werden nie eine Chilbi-Bahn im Zoo haben. Das würde zwar Geld bringen, aber wir wollen das Tier im Mittelpunkt behalten.”

Hätten Sie denn nicht gerne eine Veränderung in Richtung Vergnügungspark?

“Nein, dies wirklich nicht. Ich bin dafür verantwortlich, dass der Betrieb auf der Schiene unserer Vision läuft. Ganz nach dem Zitat eines Afrikaners: ‘Wir schützen nur das, was wir lieben und gern haben. Wir können nur das lieben und gern haben, was wir kennen. Wir kennen nur das, was man uns beigebracht hat, was wir erlebt und gesehen haben.’ Ich will die Leute für die Tiere begeistern: ‘Sieh mal, solche Wunder gibt es auf der Welt.’ Es lohnt sich, dazu Sorge zu tragen. Wenn uns das mit dem Zoo Zürich gelingt, haben wir unsere Aufgabe erfüllt.”

Jedes Tier im Zoo ist in einem Käfig. Das gibt für den Besucher auch den Eindruck des Abgeschlossenenseins. In der Bronx gibt es einen Zoo, in dem man das Gefühl hat, man sei auf einem Waldspaziergang. Die Tiere, die auch in der natürlichen Wildbahn zusammenleben, sind in diesem Zoo in grossen Gehegen zusammengefasst. Was halten Sie von diesem Konzept?

“Wir sind auch auf diesem Weg. Dazu braucht es aber eine gewisse Zeit. Wir arbeiten mit dem Bronx-Zoo, der von der Wildlife Conservation Society geführt wird, zum Beispiel in unserem Madagaskar-Projekt eng zusammen. Wir verfolgen dabei die gleiche Philosophie. Wenn die Leute aus dem Zoo kommen und sagen: ‘Der arme Tiger ist eingesperrt’, dann haben wir unsere Funktion nicht erfüllt. Wir müssen die Gehege so bauen, dass die Leute das Gefühl haben, den Tieren gehe es

wirklich gut. Dabei muss man wissen, dass ein solches Gehege eine Halbwertszeit von dreissig bis fünfzig Jahren hat. Der Zoo ist ein Spiegelbild der Gesellschaft. Die Kenntnisse über das Tier und die Einstellung der Menschen gegenüber den Tieren verändern sich.”

Welche Veränderungen beobachten Sie?

“1959 ist im Basler Zoo der erste Gorilla in Europa auf die Welt gekommen und dort aufgewachsen. Er lebt heute noch. Das war damals eine Riesensensation. Heute machen wir für unsere Gorillas Familienplanung, damit wir für jedes Tier wieder einen guten Platz finden. Da hat sich sehr viel verändert. Damals galten die Menschenaffenhäuser als das Modernste vom Modernen. Heute sind solche Tierhaltungen häufig nicht mehr akzeptiert.”

Was sind Ihre Ziele für die nächsten zehn Jahre?

“Das erste Ziel ist die Sensibilisierung. Wir wollen beim Besucher die Freude an den Tieren wecken. Dazu kann man nicht einfach eine Sammlung von Tieren zeigen. Man muss das Tier erleben können. Deshalb haben wir in unserem ‘Bergnebelwald’ die Brillenbären zusammen mit Enten und Nasenbären untergebracht. Der Besucher erlebt den Lebensraum mit den verschiedenen Tieren und bekommt Informationen, wie es dem Bär heute in der Wildnis ergeht. Wir möchten jeden Lebensraum, der bei uns entsteht, verbinden mit einem Projekt in der Wildnis oder mit einem edukativen Projekt oder mit einem Nationalparkprojekt, wie wir es jetzt in Masoala gemacht haben.”

Wie ist das Masoala-Projekt entstanden?

“Masoala ist einer der drei artenreichsten Lebensräume auf der Welt. Masoala ist in Madagaskar auch die Gegend mit der höchsten Biodiversität. Sie ist bedroht wegen der Waldabholzung. Dagegen muss man etwas tun. Wir haben nach einem Projekt gesucht, bei dem man all die Dinge verbinden kann, die uns wichtig sind. Masoala war sicher das zentrale Projekt unseres Masterplans. Man kann zu den Tieren hineingehen ohne Trennung, ohne Graben, ohne Gitter. Trotzdem können wir die Tiere in ihrem natürlichen Lebensraum zeigen. Wir können ein einigermaßen biologisches Gleichgewicht in einem konkreten Lebensraum zeigen. Und zwar so, dass wir und unsere Besucher hier die Fortschritte oder Rückschritte in der Wildnis nachvollziehen können.”

Kritiker haben Ihnen vorgeworfen, das Projekt koste 50 Millionen und werfe nur 100000 Franken pro Jahr für den eigentlichen Zweck ab.

“Die Investition haben wir für den Zoo gemacht, nicht primär für die Wildnis. Wir wollen die Leute hier erfreuen und sie begeistern; und wenn das zusätzlich noch Geld abwirft für die

Wildnis, erreichen wir das Ziel noch besser. Für Madagaskar ist das Zürcher Projekt ein Schaufenster. Jeder Tourist, der Madagaskar besucht, bringt etwa 1000 Dollar Devisen ins Land. Man rechnet damit, dass unser Projekt in drei Jahren etwa zweitausend Leute jährlich ins Land bringt. Die bringen dann zwei Millionen Franken Devisen. Die Leute in Madagaskar können sonst nur von der Rodung des Waldes leben. Wenn wir den Öko-Tourismus ein wenig stärken können, erreichen wir eine ziemlich hohe Verzinsung der 52 Millionen. Für Madagaskar lohnt sich dies allemal. Mit dem gleichen Recht könnte man kritisieren, dass wir hier in Zürich ein Opernhaus betreiben; auch dieses Geld könnte man für etwas 'Gescheiteres' brauchen."

Am Zoo-Fest soll der indische Botschafter gesagt haben, er hätte es lieber, wenn die Tiere frei wären.

"Grundsätzlich geht es auch für uns darum, die Tiere langfristig in der Wildnis zu erhalten. Ich glaube aber, dass wir den direkten Kontakt zu den Tieren hier brauchen, um noch eine Beziehung zu ihnen zu haben. Dieser Kontakt ist wichtig, damit wir uns für die Erhaltung der Tiere in der Wildnis einsetzen. Der Zoo ist eine effiziente Möglichkeit, diese Beziehung herzustellen. Aber auch ein Haustier kann eine Beziehung zwischen Kind und Tier aufbauen."

Woher kommt Ihre Begeisterung, etwas für die Tiere etwas zu tun?

"Ich bin Tierarzt. Ich habe immer Freude gehabt an den Tieren. Ich bin zwar mitten in der Stadt aufgewachsen, aber es hat mich immer aufs Land hinausgezogen. Ich bin begeistert von den vielen Wundern der Natur, die es gibt. Zum Tierarzt geht man erst dann, wenn es schon brennt. In meinem jetzigen Metier kann ich vorbeugend etwas zur Erhaltung der Tiere beitragen."

Wie stellen Sie den Kontakt zu den Sponsoren her? Verpflichten sich die Sponsoren für mehrere Jahre, oder machen Sie sich jeden Tag neue Überlegungen, wie man den Kontakt zu der Wirtschaft intensivieren könnte?

"Wir haben ein Unterstützungsnetz aufgebaut, das aus verschiedenen Komponenten besteht. Die älteste davon ist die Tiergartengesellschaft, welche ursprünglich diesen Zoo gegründet hat. Als die Gründung vollzogen war, wurde sie Unterstützungsverein und ist seither unabhängig vom Zoo. Die Tiergartengesellschaft hat jetzt ungefähr 20000 Mitglieder, welche uns mit kleinen Beträgen, die sich aber doch summieren, immer unterstützt haben. Die zweite grosse Unterstützung ist das Zoo-Fest, welches alle zwei Jahre stattfindet. Aus dieser Quelle erhalten wir namhafte Beträge für den Zoo und gleichzeitig hilft es uns, die Verbindungen in die Wirtschaft hinein zu knüpfen. Diesmal haben wir 82000 Franken erhalten, das letzte Mal waren es 77000 Franken. Das ist der gewaltige Gewinn aus dem Zoo-

Fest, und dies an einem Abend. Es wurde immer ein wenig mehr, und dies ist natürlich toll. Aber es ist nicht nur toll, weil es diesen Betrag bringt, sondern weil es auch hilft, die Verbindungen zur Wirtschaft zu stärken. 1999 haben wir dann den Zoo von einer Genossenschaft in eine Aktiengesellschaft umgewandelt.”

Wem gehört die Aktiengesellschaft denn nun?

“Sie gehört zu 12,5 Prozent der Stadt Zürich, zu 12,5 Prozent dem Kanton, zu 5 Prozent der Tiergartengesellschaft, und die restlichen 70 Prozent sind breit in der Bevölkerung auf 5000 Aktionäre verteilt. Die Aktien werden an der Nebenbörse gehandelt. Man schenkt seinem Kind eine Aktie und wird Mitbesitzer vom Zoo Zürich. Wir haben in den letzten Jahren sehr klare Strukturen geschaffen. Die Fachleute im Verwaltungsrat und die Türöffner im Stiftungsrat. Früher hatten wir einen grossen Vorstand von 25 Leuten.”

Wie funktioniert denn das Fundraising-System?

“Wir besprechen im Stiftungsrat, wohin man geht. Man geht einzelne Firmen an. Zum Jubiläum haben wir auch versucht, einzelne Privatpersonen anzusprechen. Das machen wir über die einzelnen Stiftungsräte, die die Leute kennen. Wenn die Tür dann geöffnet ist, darf ich unsere Projekte vorstellen.”

Erfährt man denn noch grosse Hilfe von den alten Züriger Geschlechtern?

“Davon hört man nicht sehr viel. Sie ist aber für uns eine grosse Unterstützung. Aber ‘alte Zürcher Geschlechter’ ist vielleicht nicht der richtige Ausdruck. Es sind eigentlich alle, die sich hier zuhause fühlen. Das Zoo-Fest wurde von Hans C. Bodmer ins Leben gerufen, und das hat uns natürlich viele Türen geöffnet. In diesem Netz lernt man viele Leute kennen. Eine meiner Haupttätigkeiten ist es, Vorträge zu halten. Man muss die Idee hinaustragen. Ich halte fast zweimal in der Woche einen Vortrag. Bei Rotary, bei den Lions, bei Unternehmensanlässen. Wir machen auch viele Events im Zoo. Wir hatten im letzten Jahr 2500 Führungen, alles angemeldete Gruppen. Dort können wir unser Gedankengut verbreiten. Der Zoo ist eine Kulturinstitution, die der Gesellschaft gehört, nicht mir. Es ist der Zoo der Leute. Deshalb muss man sie auch einbinden. Das Zoo-Fest wiederum ist für die Firmen ein sehr gutes Gefäss. Ein exklusiver Anlass, der Platz ist beschränkt, die Zahl der Teilnehmer begrenzt. Es wird von einem ehrenamtlich tätigen Komitee organisiert, und der Zoo darf einen Scheck entgegennehmen.”

Haben Sie überhaupt noch Expansionsmöglichkeiten?

“Platzmässig haben wir noch Expansionsmöglichkeiten. Der Zoo hat aber auch Grenzen, beispielsweise vom Verkehr her. Mit 1,6 Millionen Besuchern sind wir schon fast an dieser Grenze. Im Zoo selber haben wir mehr Platz als beispielsweise Basel, aber

die Anfahrt und die Parkplätze sind beschränkt. In der Zukunft wollen wir unseren Masterplan weiter umsetzen. Die Halbwertszeit eines Geheges ist dabei 30 bis 50 Jahre. Unser Zoo soll sich weiterentwickeln. Sehr gezielt, damit die Gehege auch für unsere Nachfolger noch zeitgemäss sind. Die Entwicklung eines Zoos muss nachhaltig sein. Wir verfolgen zwei Stossrichtungen. Erstens wollen wir etwas Neues gestalten: Wir möchten langfristig eine grosse Savanne machen. Zweitens wollen wir die Tierhaltung verbessern. Dies bedeutet zum Teil grössere, zum Teil besser eingerichtete Gehege. Grösse ist allerdings nicht alles, wir wohnen ja auch nicht einer Turnhalle; das Tier braucht eine Wohnung, in der es sich wohl fühlt. Da muss nicht nur die Grösse stimmen, sondern auch die Möblierung.”

Wie gross ist der Zoo denn jetzt in Hektaren?

“Der innere alte Teil umfasst 12 Hektaren, und dann sind noch mal 15 Hektaren dazugekommen. Diese bauen wir jetzt Schritt für Schritt aus. Das darf ruhig 30 Jahre dauern. Wenn man alles auf einmal macht, ist auch alles auf einen Schlag alt. Bei einem Zoo gibt es eine physische Alterung – die Gehege werden sehr stark beansprucht und gehen kaputt. Aber es gibt auch eine ideelle Alterung. Wenn die Anlagen nicht mehr dem entsprechen, was die Gesellschaft empfindet, dann sind sie eben auch alt.”

Wie steht es eigentlich in Sachen Sponsoring bei den Grossbanken und Versicherungen?

“Für die Bärenanlage haben wir eine halbe Million von der UBS bekommen. Auch andere Banken machen mit. Beim Sponsoring realisieren wir, dass wir zwar einen grossen Goodwill haben, dass aber die internationalen Firmen lokal nicht mehr so viel machen können. Das könnte ein Nachteil der Globalisierung sein. Ich begreife diese Firmen natürlich; die müssen einerseits ihren Standort hoch halten, andererseits sind ihre Kunden in der ganzen Welt, und diese müssen sie auch dort bewerben.”

Sie kennen die grossen Zoos der Welt. Wo sind die grossen Unterschiede?

“Wir sind ein relativ breit abgestützter, klassischer Zoo. Auch was die Tierarten angeht. Es gibt Zoos, die sich mehr in Richtung eines Museums entwickeln; dann gibt es Zoos, die mehr auf Entertainment machen, die den Pfad der Tugend ein wenig verlassen. Wir sind relativ weit auf dem Weg der Welt-Zoo-Naturschutzstrategie, von der wir meinen, dass ihn alle Zoos verfolgen sollten. Wir wollen eine Beziehung zur Wildnis schaffen, mit Zuchtprogrammen zur Arterhaltung und Naturschutzprogrammen zur Erhaltung der Tierwelt beitragen. Deshalb können wir auch nicht alles machen, wir wollen fokussiert bleiben. Von der Grösse her sind wir immer noch ein mittlerer Zoo.”