

## **XI    DIREKTION BETRIEB**

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>11.1</b>	<b>CHRONOLOGIE DER DIREKTION BETRIEB</b>	<b>481</b>
11.1.1	Entstehung und Entwicklung der DE	481
11.1.2	Budget	481
<b>11.2</b>	<b>ZIELE</b>	<b>482</b>
<b>11.3</b>	<b>STRATEGIE</b>	<b>482</b>
11.3.1	Allgemeine Strategie	482
11.3.2	Strategie während der Vorbereitungsphase (Oktober 2001–Mai 2002)	483
11.3.2.1	Organisation der DE während der Vorbereitungsphase	483
11.3.2.2	Die wichtigsten Elemente der Vorbereitungsphase	483
11.3.3	Strategie während der Betriebsphase (Mai 2002–Oktober 2002)	485
11.3.3.1	Organisation der DE während der Betriebsphase	485
11.3.3.2	Die wichtigsten Elemente der Betriebsphase	485
11.3.3.3	Operationelle Leitung, Tages- und Wochenabläufe	486
<b>11.4</b>	<b>AKTIVITÄTEN</b>	<b>487</b>
11.4.1	Verkehr	487
11.4.2	Sicherheit	488
11.4.3	Ticketing	488
11.4.4	Schiffahrt	489
11.4.5	Logistik	489
11.4.6	Empfang	490
11.4.7	Ausstellungsmanagement	490
11.4.8	Unterkunft	490
11.4.9	Restauration	491
11.4.10	Crowd Control (Leitung der Besucherströme)	491
11.4.11	Personalmanagement	491
11.4.12	Funparks	493
11.4.13	Koordination Events / Kantonstage	493
11.4.14	Baustellenbesuche	493
<b>11.5</b>	<b>ALLGEMEINE BEURTEILUNG</b>	<b>494</b>
11.5.1	Neue Standards	494
11.5.2	Erfolge	495
11.5.2.1	Verkehr	495
11.5.2.2	Empfang	495
11.5.2.3	Sicherheit	496
11.5.2.4	Ausbildung und Testtage	497
11.5.2.5	Dezentralisierung	497
11.5.3	Zu verbessernde Elemente	498
11.5.3.1	Interne oder externe Projektbearbeitung?	498
11.5.3.2	Das Verhalten der Besucherinnen und Besucher	499
11.5.3.3	Partnerschaft	499

## 11.1 CHRONOLOGIE DER DIREKTION BETRIEB

### 11.1.1 Entstehung und Entwicklung der DE

1994/1995, als die Machbarkeitsstudie entstand, wurde die Direktion Betrieb (DE) als solche nirgends erwähnt. Im Rahmen der Expo.01 fielen die bereits bestehenden Projekte in den Verantwortungsbereich der DF (Direktion Finanzen, Verfahren, Tourismus, Verkehr und Empfang) und der DTSL (Direktion Technik, Sicherheit und Logistik).

Erst im Januar 2000, als Folge der von der Expo.02 vorgeschlagenen Neustrukturierung wurde das allgemeine Organigramm der Direktionen geändert und eine Direktion eingeführt, die alle mit der Expo-Betriebsphase zusammenhängenden Projekte umfasste. An seiner Sitzung vom 2. Februar 2000 genehmigte das Steuerungskomitee das Organigramm der zukünftigen DE und bat die Generaldirektion offiziell, einen Direktor zu suchen.

Am 6. März 2000 – ein Direktor Betrieb war noch nicht gefunden – ernannte das Steuerungskomitee Jacques Soguel zum Leiter der DE ad interim unter der Verantwortung der Direktion Marketing. Als Jacques Soguel die Pilotage Opérationnel übernahm, trug Pierre Vivet ab Juli 2000 die Verantwortung a. i. für die Direktion.

Frédéric Hohl trat sein Amt als Direktor Betrieb am 15. Oktober 2000 an. Zu diesem Zeitpunkt hatten seine Vorgänger a. i. die meisten Projektleiter bereits angestellt, was Anpassungen in Bezug auf die Einheit der Kader und auf das Managementsystem erforderte.

Der Aufbau der zentralisierten DE wurde im Herbst 2001 abgeschlossen, und die letzte Phase bestand darin, die zukünftigen Leiterinnen und Leiter des dezentralisierten Betriebs auf den Arteplages zu rekrutieren und auszubilden.

### 11.1.2 Budget

Das Gesamtbudget der Direktion Betrieb wurde wiederholt geändert. Die wichtigsten Etappen können wie folgt zusammengefasst werden:

Budget Januar 2002: 270,7 Mio. <sup>1)</sup>  
Budget Mai 2002: 231,9 Mio. <sup>2)</sup>  
Rechnung Januar 2003: 215,8 Mio.

Für die Differenz von 55 Mio. zwischen dem Januar-Budgets 2002 und der Rechnung Januar 2003 gibt es drei Erklärungen:

- Innerhalb der Expo.02 erfolgten Verschiebungen grosser Beträge wie zum Beispiel für den Bau der Parkplätze, der den Arteplages zugewiesen wurde.
- Auf Ersuchen des Steuerungskomitees wurden im September/Oktober 2001 Einsparungen in Höhe von 16 Mio. Franken realisiert (4,5 Mio. davon beim Projekt VIP).
- Vergleicht man den Forecast vom März 2002 mit der Rechnung vom Januar 2003, so sind weitere Einsparungen von insgesamt 16,1 Mio. bei den Betriebskosten zu verzeichnen.

Was die Einnahmen betrifft, so rechnete man anfangs 2000 mit einem Gesamtbudget von 100,6 Mio. Franken. Doch insbesondere aufgrund

1) einschliesslich der ausgegliederten Projekte (Verkehr und Schifffahrt), die später zu Expo-eigenen Projekten wurden  
Gesamtbetrag dieser Projekte: 47,6 Mio.

2) letzter Forecast vor der Betriebsphase

des Verhaltens der Besucher, das nicht den Voraussagen der Expo.02 entsprach, beliefen sich die Einnahmen schliesslich auf insgesamt 27,1 Mio. Franken.

## 11.2 ZIELE

Das Hauptziel der Direktion Betrieb war die Sicherstellung eines optimalen operationellen Betriebs der Landesausstellung unter Berücksichtigung der vorgegebenen Fristen und des bewilligten Budgets.

Jedes Projekt der DE verfolgte eigene Ziele, die unter Berücksichtigung der Besonderheiten der verschiedenen Bereiche festgelegt wurden:

- Unverzügliches Reagieren bei Problemen auf dem Expo.02-Gelände und Lösung der Probleme möglichst ohne Störung des Expo-Besuchs
- Vermeidung von Verkehrsproblemen und Gewährleistung einer optimalen Zufahrt zu den Expo-Standorten mit dem öffentlichen Verkehr oder mit Privatfahrzeugen
- Gewährleistung der Sicherheit der Besucher durch Kontrollen des Geländes, der Materialien und der Besucher während der Betriebsphase und während der Aufbau- und Rückbauarbeiten
- Beantwortung möglichst aller Besucherfragen, die während des Expo-Besuchs auftauchten
- Verkürzung der Wartezeiten an den Eingängen zu den Arteplogen und zu den Ausstellungen und Erhöhung des Komforts der Besucher bei extremen Wetterbedingungen
- Bereitstellung von genügend grossen und sauberen sanitären Anlagen auf allen Arteplogen
- Bereitstellung eines abwechslungsreichen kulinarischen Angebots für jeden Geschmack und für jedes Budget (von Restaurants bis hin zu kostenlosen Picknickplätzen)
- Bereitstellung von Unterkünften, sowohl für Besucher, wie auch für Mitarbeiter.

Wir führen hier nur die wichtigsten Beispiele an. Näheres ist den Schlussberichten der verschiedenen Projekte zu entnehmen.

## 11.3 STRATEGIE

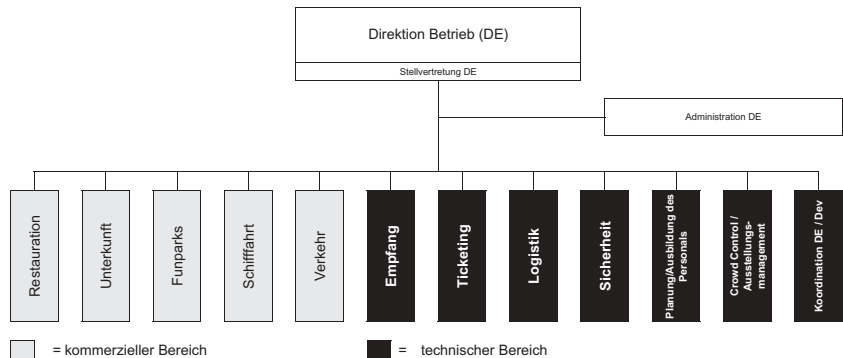
### 11.3.1 Allgemeine Strategie

Zu Beginn der Expo.01 wurden die meisten mit dem Betrieb zusammenhängenden Projekte an externe Beauftragte vergeben, die vernetzt und mit Fachleuten aus der ganzen Schweiz arbeiteten. Geplant war, dass die grossen Schweizer Unternehmen die Aufgaben von der Sicherheit bis zum Empfang übernehmen und deren Erfüllung über das Sponsoring sicherstellen würden.

Dieses Vorgehen wurde ab 1999 geändert. Es fand eine Zentralisierung statt, indem die Projektleiter nach Neuenburg delegiert wurden oder indem die Landesausstellung die Projektleiter in ihren eigenen Reihen suchte und die zuvor extern bearbeiteten Aufträge wieder in die Expo eingliederte. Für die Direktion Betrieb wurde diese Neustrukturierung im Laufe des Jahres 2001 abgeschlossen.

### 11.3.2 Strategie während der Vorbereitungsphase (Oktober 2001–Mai 2002)

#### 11.3.2.1 Organisation der DE während der Vorbereitungsphase



Anmerkung: Das Projekt VIP, das ein integrierender Bestandteil des Projekts Empfang war, wurde im Oktober 2001 aus finanziellen Gründen gestrichen. Als Ersatz erarbeitete die Direktion Partnerschaften (DP) ein neues Konzept, und die Direktion Marketing (DM) entwickelte das Produkt «Easy-access». Die Generaldirektion (DG) befasste sich mit den Vorkehrungen im Zusammenhang mit den protokollarischen Gästen, was sich als sinnvoll erwies, weil die DG dadurch in der Lage war, sich zentral für alle Direktionen um die offiziellen Einladungen zu kümmern.

#### 11.3.2.2 Die wichtigsten Elemente der Vorbereitungsphase

##### Verträge

Gewisse von der Expo.01 unterzeichnete Verträge mussten neu ausgehandelt werden, da sie sowohl in konzeptueller wie auch in finanzieller Hinsicht der neuen Situation nicht mehr entsprachen.

##### Bemerkungen und Analysen

Um die operationelle Leitung der Expo.02 bestmöglich vorzubereiten, wurden Studien und Analysen über kürzlich durchgeführte internationale Ausstellungen und bestehende Vergnügungsparks erarbeitet. Zudem wurden Besuche und Begegnungen mit Projektverantwortlichen aus verschiedenen Ländern organisiert. Es zeigte sich, dass es notwendig sein würde, bestimmte Konzepte auf die speziellen Strukturen der Expo.02 zuzuschneiden. Hierzu sei bemerkt, dass die Informationen über Anlässe von kurzer Dauer (z. B. Weltausstellungen) nützlicher waren als die Daten, die von Themenparks stammten. Letztere, die zum Teil seit Jahren in Betrieb sind, konnten ihre Strukturen bereits nach den ersten sechs Betriebsmonaten wesentlich verbessern.

##### Kenntnis des Projekts und der Region

Zur Gewährleistung eines optimalen Betriebs war es für alle Beteiligten unerlässlich, das in verschiedene Direktionen unterteilte Grossprojekt als Ganzes genau zu kennen und die zahlreichen Schnittstellen zu definieren. Auch mit der Region des Drei-Seen-Landes und dessen Mentalitäten musste Bekanntschaft gemacht werden.

Das Kennenlernen der mit dem Betrieb zusammenhängenden Projekte war dank der Ausarbeitung detaillierter Konzepte möglich. Aus diesem Grund bat die Direktion Betrieb alle Projektleiter, ein Betriebskonzept mit

identischer Struktur zu erarbeiten. Diese Arbeit erlaubte allen Projektverantwortlichen, die Betriebsphase auf der Grundlage einer «Checkliste» vorzubereiten. Zudem konnten die anderen Projektleiter die Strukturen der verschiedenen Projekte kennen lernen, mit denen sie im Verlauf der Veranstaltung konfrontiert sein würden.

### **Testphase**

Die Organisation der beiden «Testtage» an zwei Sonntagen vor der Expo-Eröffnung war ein entscheidendes Element für den Start und für den Erfolg des Anlasses.

Die 10'000 eingeladenen Besucherinnen und Besucher, die aus verschiedenen Zielgruppen rekrutiert wurden (Anwohner, Rentnerinnen, Behinderte, Verbände aus der Region, Kleinkinder, Schüler, Studierende usw.), prüften die Infrastrukturen der öffentlichen Räume, der Restaurants, der Ausstellungen und der Lokalitäten für die Events. Die Erkenntnisse der Projektverantwortlichen, der CCO (Centre de Conduite Opérationelle) und der CCA (Center de Conduite Arteplage) sowie der Generaldirektion wurden jeweils am Ende der beiden Tage in einem gemeinsamen Debriefing analysiert, damit die notwendigen Verbesserungen noch vor Eröffnung der Ausstellung vorgenommen werden konnten.

Zudem ermöglichten diese beiden Tage den Angestellten, sich mit dem neuen Arbeitsumfeld vertraut zu machen und ihre Aufgabe bereits mit einer gewissen Erfahrung zu beginnen.

### **Personal**

Die Wahl der Kader war natürlich ein wichtiges Element für ein gutes Funktionieren der Direktion, wie bereits im Kapitel «Chronologie» erwähnt wurde. Der Teamgeist, der sich unter anderem auch aus der gemeinsamen Ausbildung der Projektverantwortlichen ergab, war ebenfalls ein entscheidendes Element für eine gute Zusammenarbeit.

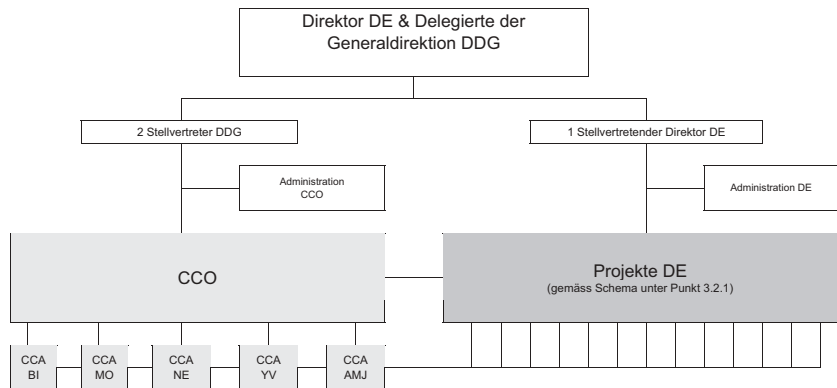
### **Zusammenarbeit mit der Armee**

In Anbetracht der Vielfältigkeit der 14 Projekte und der Tatsache, dass die Kaderleute und Mitarbeiter aus völlig unterschiedlichen Berufsumfeldern kamen, war es notwendig, ein Ausbildungskonzept für den operationellen Betrieb und das Krisenmanagement zu definieren. Wir wandten uns an die Dienste der Schweizer Armee, die uns vor allem mit Übungen in Ausbildungsfragen unterstützte.

Unter der Regie von Fachleuten aus der ganzen Schweiz beteiligte sich die Direktion der Expo.02 an der Grossübung «SICURO», welche die fünf Polizeichefs (VD, FR, BE, NE, JU) und die Entscheidungsträger der kantonalen Dienste zusammenführte. Zum ersten Mal konnten wir realistische Krisenübungen durchführen, um die Auswirkungen eines Krisenmanagements zwischen verschiedenen Kantonen und verschiedenen Arteplages kennen zu lernen.

### 11.3.3 Strategie während der Betriebsphase (Mai 2002–Oktober 2002)

#### 11.3.3.1 Organisation der DE während der Betriebsphase



Während der Betriebsphase trug der Direktor Betrieb die Verantwortung für den problemlosen Projektverlauf innerhalb seiner Direktion und als Delegierter der Generaldirektion (DDG) auch für die operationelle Leitung der Veranstaltung. Zu diesem Zweck wurde im Hauptsitz in Neuenburg eine Zentrale für den operationellen Betrieb (CCO) eingerichtet, der auf den Arteplages die Zentralen für die operationelle Leitung der Arteplages (CCA) entsprachen.

Dem oben abgebildeten Organigramm kann entnommen werden, dass die Verantwortlichen für den Betrieb auf den Arteplages (CCA-Verantwortliche) ihre operationellen Anweisungen direkt von der CCO erhielten und sie an die Projekte weiterleiteten. Wichtig zu wissen ist, dass alle von der CCO ausgearbeiteten Richtlinien in Zusammenarbeit mit den betroffenen Projektleitern entstanden, die ihre Abteilungsleiter ihrerseits instruieren und für den reibungslosen Verlauf ihres Projekts geradestehen mussten.

Ausserdem erforderten auch die Informationsflüsse eine sehr gute Organisation, um zu verhindern, dass der Anlass auf Grund von Unklarheiten behindert würde.

#### 11.3.3.2 Die wichtigsten Elemente der Betriebsphase

##### Teamgeist

In Anbetracht der Komplexität des Projekts, der Dezentralisierung auf vier Standorte und der langen Öffnungszeiten, durch die jede Stelle mehrfach besetzt werden musste, war die Förderung eines guten Teamgeistes unerlässlich, denn ohne ihn wären der für das Gelingen der Projekte erforderliche Informationsfluss und die Arbeitsatmosphäre beeinträchtigt worden.

##### Qualitätssicherung

Für jedes Projekt wurden Qualitätsstandards festgelegt: vom Empfang über die Restauration bis hin zur Logistik. Um diese Standards bis zum letzten Betriebstag zu garantieren, wurden dreifache Kontrollen durchgeführt: erstens durch die Projektverantwortlichen, zweitens durch die Generaldirektion und drittens durch die Direktion Betrieb mittels Mystery Men (als Besucher getarnte Mitarbeiter). Die Ergebnisse waren im Grossen und Ganzen sehr befriedigend und ermöglichten Verbesserungen in den wenigen als unbefriedigend taxierten Bereichen.

### **Befolgung der Budgetvorgaben**

Die Befolgung der Budgetvorgaben beschäftigte uns während der gesamten Betriebsphase. Das Resultat war äusserst positiv, denn die DE konnte ihre budgetierten Gesamtkosten von 216 Mio. Franken um 16,1 Mio. (7,5%) senken.

### **Projektinterne Information**

Da der Zeitplan für die Projekte den Öffnungszeiten der Arteplages angepasst werden musste (siehe Anhang «Plan der Öffnungszeiten»), war jede Stelle zwei- bis dreifach besetzt. Zur Gewährleistung eines reibungslosen Ablaufs während der Betriebsphase wurde der guten Kommunikation zwischen den Personen, die dieselbe Stelle teilten, grosse Bedeutung beigemessen.

Die Umsetzung der zentralisierten Projekte auf den verschiedenen Arteplages erforderte ebenfalls eine gute Kommunikation zwischen den Projektverantwortlichen und ihren Abteilungsleitern.

### **Die Zentrale für den operationellen Betrieb (CCO)**

Die Zentrale in Neuenburg konnte rund um die Uhr Sitzungen einberufen und Entscheide fällen. Sie diente zudem als Verbindung zu allen verantwortlichen Personen der Expo.02. Je nach Bedarf konnte innerhalb von 30 Minuten ein Krisenstab gebildet werden. Neben diesen Aufgaben diente die Zentrale auch als Auskunftsstelle für alle möglichen Fragen.

## **11.3.3.3 Operationelle Leitung, Tages- und Wochenabläufe**

### **Klassifizierung nach Farben**

In Anbetracht der speziellen Arbeitsbedingungen war es nötig, auf operationeller Ebene ein System der Klassifizierung der verschiedenen Bereiche und Probleme nach Farben einzuführen.

In der Tat hatte es die Expo.02 mit vier Arteplages in vier verschiedenen Kantonen, in einer zweisprachigen Gegend, mit Mitarbeitern unterschiedlichster Herkunft zu tun. Daher musste eine einfache, wirksame und nützliche Methode gefunden werden, die allen Abteilungen gemeinsam war. Die Arteplage Mobile du Jura, für deren Betrieb noch keine Referenzen und Erfahrungen vorlagen, machte die Aufgabe auch nicht einfacher.

Für die Fälle, die auf den Arteplages geregelt werden konnten, wurden die Farben grün und orange gewählt, während rot und rot+ die Fälle kennzeichneten, die von der Generaldirektion in Neuenburg bearbeitet werden mussten.

Die Expo.02 wendete diese Farben insbesondere auf die Bereiche Problemfälle, Personalbestand und protokollarische Gäste an.

### **Planung und Bildung der CCO / CCA**

Als Vorbereitung auf alle möglichen Situationen wurde in Zusammenarbeit mit den Bereichsleitern der DE und den Verantwortlichen für den Arteplage-Betrieb ein Katalog von über 300 möglichen und ebenfalls nach Farben klassifizierten Fällen erstellt.

Alle am Expobetrieb beteiligten Personen wurden ab Oktober 2001 auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet. Zu diesem Zweck wurde ein spezielles Ausbildungsprogramm auf die Beine gestellt, das es allen ermöglichen sollte, sich anhand wirklichkeitsnaher Situationen auf den operationellen Betrieb vorzubereiten, die Interaktionen zwischen den verschiedenen



Instanzen zu verstehen sowie einfache und sinnvolle Betriebsabläufe festzulegen. Die Ausbildung erfolgte einmal pro Woche, wobei der Problemlösung und der Entscheidungsfähigkeit mittels einer in der Armee und im Sicherheitsbereich bewährten Methode besondere Aufmerksamkeit geschenkt wurde.

Nach dieser Ausbildung sollten die CCO und CCA auf den Arteplages in der Lage sein, die operationellen Probleme während der Dauer der Expo schnell und effizient zu beheben.

#### **Die operationelle Leitung**

Ab dem 1. Januar 2002 organisierte die Direktion Betrieb wöchentliche Sitzungen auf verschiedenen Ebenen mit den Arteplage-Verantwortlichen, Bereichs- und Projektleitern und der Generaldirektion. Dadurch war es möglich, die Entwicklung der Projekte Tag für Tag zu verfolgen. Ferner dienten diese Sitzungen auch als Kommunikationskanäle zwischen der Generaldirektion und den Arteplages.

Zwischen dem 1. Mai und dem 16. Oktober leitete die DE einmal wöchentlich die Sitzung der operationellen Generaldirektion (DGO). An diesen Sitzungen, dem einzigen wöchentlichen Treffpunkt der gesamten Expo.02-Leitung (Direktoren, Arteplage-Verantwortliche, Duty Managers), konnte eine ganze Reihe abteilungsübergreifender Entscheide getroffen werden. Da jeweils alle betroffenen Personen anwesend waren, konnten die Beschlüsse rasch gefasst und vor Ort schnell umgesetzt werden.

#### **Tages- und Wochenabläufe**

Die Arbeit in Teams erforderte ein gut durchdachtes Kommunikationskonzept, damit die Informationen zwischen den Personen mit denselben Funktionen, zwischen den Arteplages und der Generaldirektion und auch zwischen den CCA und den Arteplage-Verantwortlichen ungehindert fließen konnten.

Zum Beispiel kamen der Direktor Betrieb oder seine Stellvertreter zweimal täglich mit den Duty Managers (verantwortlich für den Arteplage-Betrieb) zusammen, um eine Tages-Zwischenbilanz zu ziehen, Entscheide zu treffen und Anweisungen zu geben. Diese wichtige Verbindung war gewissermassen die Nabelschnur zwischen der Generaldirektion und dem Geschehen vor Ort.

Es mussten Tages- und Wochenprogramme festgelegt werden, um einen optimalen Informationsaustausch zu gewährleisten.

Diese Abläufe sind in den Anhängen aufgeführt.

## **11.4 AKTIVITÄTEN**

Es folgt eine kurze Beschreibung der 14 Bereiche der Direktion Betrieb:

### **11.4.1 Verkehr**

1995 erfolgte für die Machbarkeitsstudie die erste Verkehrsanalyse. Schon immer war es das erklärte Ziel, leistungsfähige Angebote für die verschiedenen Verkehrsmittel bereitzustellen (Bahn, Bus, Schiff und Privatauto), wobei der öffentliche Verkehr möglichst gefördert und die Wohngebiete geschützt werden sollten. Angestrebt wurde von Anfang

an folgendes Verhältnis der Verkehrsmittel (Prozentsatz der von den Besuchern benutzten Verkehrsmittel): 45 Prozent Bahn, 10 Prozent Reisebusse, 40 Prozent Privatfahrzeuge und 5 Prozent HPM (Human Powered Mobility: Velo, Rollerskates, Fortbewegung zu Fuss usw.).

Im Laufe der weiteren Ausarbeitung erfuhr das Konzept gewisse Veränderungen, insbesondere hinsichtlich Grösse und Form der Infrastrukturen. Beispielsweise wurde beschlossen, anstelle der geplanten je zwei Parkplätze in Murten, Neuenburg und Yverdon nur einen zu bauen. Lediglich in Biel wurden auf Druck der Stadtbehörden zwei Parkplätze gebaut. Infolge geringer Auslastung beschloss die Expo.02 am 12. Juli, einen der beiden zu schliessen.

Schliesslich belief sich das Verhältnis der gewählten Verkehrsmittel auf 30 Prozent für den Privatverkehr und 70 Prozent für den öffentlichen Verkehr (Bahn und Reisebusse) einschliesslich HPM. Die diesbezügliche Politik der Expo.02 beruhte auf Umweltschutzgedanken, was die Landesausstellung dazu bewog, den Privatverkehr und folglich die Benutzung der Parkplätze nicht sonderlich zu fördern, sondern auf die Angebote des öffentlichen Verkehrs aufmerksam zu machen. Die Arteplage-Städte hatten ihre Zustimmung zum Projekt von der Schaffung zusätzlicher Parkplätzen abhängig gemacht, aus Angst vor Parkplatzmangel und illegalem Parkieren während der Ausstellung. Diese gegensätzlichen Interessen haben dazu geführt, dass ein umweltpolitischer Erfolg (an die Expo.02 sind mehr Besucher als erwartet mit den öffentlichen Verkehrsmitteln angereist) einem finanziellen Verlust gegenüberstand (die Parkplätze waren nicht im erwarteten Masse ausgelastet).

#### **11.4.2 Sicherheit**

In Anbetracht der Tatsache, dass die Ausstellung in vier verschiedenen Kantonen stattfand, die von vier verschiedenen Gesetzgebungen, Polizeikorps, öffentlichen Diensten und politischen Behörden verwaltet sind, mussten alle Einzelheiten des Sicherheitskonzepts sorgfältigst geplant werden. Das Sicherheitsmandat beschränkte sich auf eine Präsenz während des Expobetriebs, es galt auch, die Normen während der Bauarbeiten und die Regeln des Zutritts vor, während und nach der Betriebsphase durchzusetzen.

Für die volksnahe und familienfreundliche Expo.02 war ein diskretes, höfliches, gastfreundliches und wirksames Sicherheitskonzept nötig. Diese Aufgabe wurde zur vollen Zufriedenheit erfüllt.

Die Koordination im Bereich öffentliche Sicherheit war vorbildlich dank dem grossen Engagement des Sicherheitsstabs (Vereinigung der verschiedenen Sicherheitsdienste der betroffenen Gemeinden und Kantone).

#### **11.4.3 Ticketing**

Der Aufbau eines allgemeinen Zugangssystems zu den Expo-Standorten für Besucher und Angestellte, einschliesslich des Verkaufs der Eintrittsbillette zu den Arteplages und den Events, fiel unter die Verantwortung des Bereichs Ticketing, dessen erste Konzepte im Rahmen der Machbarkeitsstudie entstanden. Auch die Entwicklung eines Abrechnungs-, Buchhaltungs- und Informationssystems für alle Finanztransaktionen vor Ort (Kassen der Restaurateure, Koordination mit der UBS, Expo.02-Kassen) gehörte zur Aufgabe des Bereichs Ticketing.

Das Projekt musste nach der Verschiebung der Landesausstellung auf das Jahr 2002 gekürzt werden. Doch es erwies sich schliesslich als völlig befriedigend.

#### **11.4.4 Schifffahrt**

Die Schifffahrt war einer der Bereiche, der am meisten Änderungen erfuhr.

1996 war der Bereich Schifffahrt konzeptuell mit dem Besuch der vier Foren verbunden, und man rechnete mit der Beförderung von über 70'000 Personen pro Tag durch 20 Iris-Boote mit je 400 Plätzen. 1999 blieb auch dieser Bereich von der Krise nicht verschont, und seine Finanzierung war nicht mehr gesichert. Schliesslich wurde die Flotte auf zwei Iris-Boote mit 400 und vier Iris-Boote mit 200 Plätzen beschränkt.

Im Jahr 2000 schätzte ein Expertenbericht die Anzahl Schiffspassagiere auf rund 1,4 Millionen, für die die Kapazität der Iris-Boote nicht mehr ausreichen würde. Im Frühjahr 2000 unterzeichnete die Expo.01 mit den lokalen Schifffahrtsgesellschaften einen Mietvertrag für sechs herkömmliche Schiffe. 2001 wurde der Direktor der regionalen Schifffahrtsgesellschaft LNM (Société de navigation sur le lac de Neuchâtel) zum Leiter des Bereichs Schifffahrt Expo.02 ernannt.

Im Laufe des Jahres 2001 ergab sich eine neue finanzielle Zwangslage. Die Expo.02 musste auf die sechs herkömmlichen Schiffe sowie auf den externen Bereichsleiter verzichten, der durch eine bereits am Projekt beteiligte interne Mitarbeiterin ersetzt wurde.

Die wohl bemerkenswerteste Tatsache im Zusammenhang mit dem Projekt Schifffahrt war, dass die Iris-Boote dem Image der Landesausstellung vor und während des Anlasses äusserst förderlich waren. Der futuristische Anblick faszinierte die Leute und die Presse und trug vor allem während der Montage dazu bei, die Expo.02 in den Augen der breiten Bevölkerung konkreter und sympathischer erscheinen zu lassen.

Das Ziel des Projekts Schifffahrt war es, eine Alternative zu den traditionellen Verkehrsmitteln zu bieten und dem Publikum eine einmalige Erfahrung zu ermöglichen. Urteilt man nach dessen Verhalten, so hat das Projekt sein Ziel erreicht, obwohl die Einnahmen unter den budgetierten Beträgen lagen.

#### **11.4.5 Logistik**

Das Basisprojekt Logistik fiel bis Ende 2000 unter die Verantwortung der technischen Direktion und umfasste die Baulogistik, Betriebslogistik und die Logistik für die Rückbauarbeiten. Das Ziel war, für die Betriebsphase eine zentralisierte und externe Logistikplattform (für die Arteplages) zu errichten, um die Transporte zu begrenzen.

Im Januar 2001 wurde der Logistikbereich der Direktion Betrieb angegliedert und ein Bereichsleiter angestellt. In seinen Verantwortungsbe-  
reich gehörten die Reinigung, die Abfallentsorgung, Unterhaltsarbeiten (kleinere Wartungsarbeiten), die Organisation der Zufahrt zu den Expo-Standorten für die Lieferwagen sowie die Verteilung und Reinigung der Uniformen.

Während der Verwirklichung des Projekts kam man vom ursprünglichen Konzept der logistischen Plattform ab, und zwar aus Gründen der Organisation (Notwendigkeit einer riesigen Infrastruktur, Komplexität der Zulieferung) und der Finanzen (hohe Kosten für Lagerung und Transport). Zudem fand sich kein externer Partner, der diese kaum rentable Aufgabe übernehmen wollte.

Im Grossen und Ganzen verlief das Reinigen des Expo-Geländes problemlos, vor allem wenn man an die unterschiedlichen Bodenbeläge denkt (beispielsweise Kies in Yverdon). Was die Abfälle betrifft, so zeigte sich das Publikum wenig bereit, sie in die verschiedenen Sammelbehälter zu entsorgen. Hingegen funktionierte die getrennte Sammlung bei den Konzessionären reibungslos – das Gebührensystem erwies sich als Erfolg.

#### **11.4.6 Empfang**

Das erste Konzept entstand 1999. Nach dem Verzicht auf eine Ausgliederung des Bereichs Empfang hatte die Expo.02 grosse Schwierigkeiten, eine Person mit freier Kapazität zu finden, die fähig war, einen der grössten Betriebsbereiche zu leiten. Schliesslich wurde im Oktober 2001 eine Bereichsleiterin gefunden.

Der im September 2001 beschlossene Verzicht auf Kinderhütendienste und Hundezwinger tat der Expo.02 keinen Abbruch, wie das Verhalten der Besucher zeigte. Die Familien besuchten die Expo mit ihren Kindern, auch mit den ganz kleinen, denn viele Orte waren sehr familienfreundlich, und die Zugänge zu den Ausstellungen waren auch für Kinderwagen gut geeignet.

Allgemein ist zu sagen, dass der Empfang auf den Arteplages hervorragend war, was auch in den Umfragen der Direktion Marketing bestätigt wurde: 95% der Besucherinnen und Besucher fanden den Empfang gut oder sehr gut!

#### **11.4.7 Ausstellungsmanagement**

Da nicht für alle Ausstellungen Partner gefunden werden konnten, war die Expo.02 gezwungen, einige davon intern zu bearbeiten. Folglich musste mit Kaderleuten und Personal eine Struktur aufgebaut werden, um den Betrieb dieser Ausstellungen unter der direkten Verantwortung der Operation Managers zu gewährleisten.

Das Betreiben dieser Ausstellungen war erfolgreich und sehr nützlich, weil die von der Generaldirektion beschlossenen Änderungen der Öffnungszeiten rasch umgesetzt werden konnten und die um ihr Budget besorgten externen Partner dazu bewogen, unserem Beispiel zu folgen.

#### **11.4.8 Unterkunft**

Dieser Bereich wurde im Zusammenhang mit der Machbarkeitsstudie konzipiert. Die wichtigsten Ziele waren, im Drei-Seen-Land geeignete Unterkünfte für Einzelpersonen, Gruppen, Schüler sowie für das Personal bereitzustellen, und dies zu angemessenen Preisen und in guter Qualität, denn das Image der Expo.02 hing auch von diesen externen Leistungen ab.

Die Zahl der Übernachtungen wurde durch externe Fachpersonen hochgerechnet. Auf der Basis dieser Zahlen wurden Partner für den Aufbau

und den Betrieb von Modulhotels und Campings gesucht. Infolge der kurzen Dauer der Expo war es sehr schwierig, Investoren zu finden. Schliesslich wurden nur ein Dreistern-Modulhotel in Yverdon und ein Fünfstern-Hotel in Neuenburg gebaut. Ferner wurden in externer Regie zwei Campings für den Anlass errichtet: ein Zeltplatz in Yverdon und ein Camping für Wohnwagen in Ipsach. 2001 wurde das Projekt für zwei Tipidörfer in die Expo eingegliedert, da den Initianten die Mittel fehlten, um das Projekt zu verwirklichen.

Die Ziele bezüglich der Kontrolle der Preise der bestehenden Hotelinfrastrukturen und der Internetbörse für Übernachtungsmöglichkeiten für Expo-Angestellte wurden erreicht, doch entsprach die Anzahl Übernachtungen nicht den Erwartungen der Konzessionären. Doch allgemein betrachtet war die Gesamtzahl der Hotelübernachtungen im Drei-Seen-Land höher als im vorangehenden Jahr, während die Zahl der Übernachtungen in der übrigen Schweiz abnahm.

#### **11.4.9 Restauration**

Der Bereich Restauration war ebenfalls Teil der Machbarkeitsstudie von 1995. Das ursprünglich sehr ambitionöse Projekt, das hauptsächlich den «eventreichen» Aspekt fördern wollte, musste beim Übergang Expo.01/Expo.02 redimensioniert werden; auf die Planung von Profitzentren wurde verzichtet.

33 Restaurants und Take-aways, 4 Bars und 18 mobile Einheiten sorgten schliesslich für das leibliche Wohl der Besucherinnen und Besucher. Das Angebot war relativ traditionell, entsprach aber den Erwartungen des breiten Publikums.

#### **11.4.10 Crowd Control (Leitung der Besucherströme)**

Das Projekt Crowd Control wurde Ende 2001 lanciert. Es stand in direktem Bezug zum Ausstellungsmanagement auf jeder Arteplage und kam unter die Verantwortung der Operation Managers.

Die Crowd Control befasste sich mit dem Bereich Eintritte zu den Arteplages und mit den Warteschlangen vor den Expo-eigenen Ausstellungen. Die externen Aussteller waren für die Warteschlangen in ihrem Perimeter (entsprechend einer Wartedauer von rund 1 Stunde) zuständig. Ausserhalb dieses Umkreises übernahm die Crowd Control die Verantwortung.

Die Crowd Control kümmerte sich auch um die Verteilung von Gratis-Äpfeln gegen Ende der Expo – eine Aktion, die bei Wartezeiten von über einer Stunde eingeführt wurde.

Es sei darauf hingewiesen, dass die Besucherinnen und Besucher sehr geduldig waren und dass die Warteschlangen die Gelegenheit zu Diskussionen und zu einem spontanen Gedankenaustausch boten. Auch die Gegenwart des Strassentheaters «Little dreams» half mit, von den Wartezeiten etwas abzulenken.

#### **11.4.11 Personalmanagement**

1998 delegierte die Expo ihr Personalmanagement an das Konsortium Adecco / Manpower, das sich den Namen «Expo.02 Job Center» gab (nachstehend Job Center genannt). Die Verantwortlichen des Job Centers

profitierten von der Verschiebung der Expo.01 und übernahmen das Adecco-Mandat des Personalmanagements der Weltausstellung 2000 in Hannover. Infolge finanzieller Schwierigkeiten änderte das Job Center sein für das Personalmanagement für die Expo.02 betreffendes Angebot, was einen Leistungsabbau und eine Kostenerhöhung bewirkte.

Darauf beauftragte die Direktion der Expo.02 eine interne Arbeitsgruppe mit der genauen Prüfung der Vor- und Nachteile einer vollständigen oder teilweisen Eingliederung des Personalmanagements in die Expo.02. Da die Kostendifferenz beträchtlich war, schuf die Expo.02 am 1. Oktober 2001 den Bereich Personal (Planung und Ausbildung des Personals) und konnte damit rund 6 Millionen Franken einsparen.

Das Job Center und die Migros-Klubschule halfen uns bei der Grundausbildung, und wir organisierten gezielte interne Ausbildungskurse. Nach einer kurzen Einführung durch den Ausbildungschef oder eine externe Firma wurde jeder Projektleiter selber zum Ausbilder seines Teams.

Da der Schweizer Arbeitsmarkt 2002 wenig Möglichkeiten bot, blieben der Expo.02 die meisten Angestellten während der ganzen Expo-Dauer erhalten, was viele Vorteile hatte:

- Bildung eines Treueverhältnisses
- weniger Rotationen, folglich deutliche Einsparungen (Kleidung, Ausbildung, Effizienz)
- starke Identifizierung mit dem Projekt
- Als die Expo.02 auf vollen Touren lief, waren unsere Teams bestens ausgebildet und geschult.

### **Job Center**

Die Rekrutierungsmaschinerie funktionierte gut und verfügte für die knapp 2000 Expo-Stellen über eine Datenbank von über 30'000 Dossiers. Die Generaldirektion musste das Job Center klar anweisen, die Anzahl Dossiers auf ein annehmbares Mass zu reduzieren, um unnötige Enttäuschungen zu vermeiden. Zwei Wochen vor Ende der Expo erhielt das Job Center immer noch 100 neue Bewerbungen pro Woche.

### **Unterkunft, Transport und Mahlzeiten der Expo-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter**

#### **Unterkunft**

Viele Monate wurde darüber diskutiert, ob für die Angestellten Wohngelegenheiten gebaut werden müssten oder nicht. Anstatt neue Bauten in Angriff zu nehmen, entwickelte das Projekt Unterkunft schliesslich eine Datenbank der privat verfügbaren Zimmer im Drei-Seen-Land. Rückblickend kann gesagt werden, dass dieses System sehr gut funktionierte und der Expo.02 Zusatzkosten sparte.

#### **Mahlzeiten**

Das Projekt Restauration richtete auf jeder Artepilge ein Restaurant für die Expo-Mitarbeiter ein, wobei die Expo.02 jede Mahlzeit mit Fr. 6.– subventionierte. Das Echo darauf war ziemlich gut. Zu bemerken ist, dass die Qualität und die Entfernung der Restaurants vom Arbeitsort wichtige Voraussetzungen für ihren Erfolg waren. Die Gestaltung der Expo-Standorte machte es nicht immer möglich, dem Personal zentrale gelegene Restaurants anzubieten, da dieses Gelände vor allem für die Besucher vorgesehen war.



### **Transport**

Da die Benutzung des lokalen öffentlichen Verkehrs gefördert werden sollte, gewährte das Projekt Transport Rabatte auf die Monatsabonnements der Expo-Angestellten. Da die meisten Mitarbeiter aus dem Drei-Seen-Land kamen oder vorübergehend dort wohnten, funktionierte dieses System gut. Personen, die aus entfernteren Gegenden anreisten, konnten ihre Privatfahrzeuge in Monatsmiete auf den offiziellen Expo-Parkplätzen stationieren.

Auf Ersuchen der Gewerkschaften führten wir Nachtbusse ein, die das Personal ausserhalb der Betriebszeiten des öffentlichen Verkehrs befördern sollten. Dieser Dienst wurde selten in Anspruch genommen, worauf wir ihn nach kurzer Zeit durch ein viel kostengünstigeres Taxi-auf-Abruf-System ersetzen.

### **11.4.12 Funparks**

Das Projekt Funparks war immer ein Bestandteil des Konzepts der Landesausstellung. Das wichtigste Ziel dieser Vergnügungsparks war, die Zahl der ECU (Entertainment Capacity Unit) zu erhöhen und sie optimal in den allgemeinen Rahmen der Arteplages zu integrieren. Für den Betrieb des Riesenrads hatte die Expo.01 bereits einen Vertrag unterzeichnet.

Das Projekt erfuhr zahlreiche Änderungen. Schliesslich wurden zwischen Biel und Neuenburg 11 grosse Attraktionen und verschiedene Spielmöglichkeiten angeboten. Eine Kulissenlandschaft wurde nur in Neuenburg aufgebaut, entsprechende Pläne in Biel wurden aus finanziellen Gründen im September 2001 gestrichen.

Die Expo-Besucher wählten diese Angebote offenbar als letzte aller Unterhaltungsmöglichkeiten.

### **11.4.13 Koordination Events / Kantonstage**

Um eine optimale Verbindung zwischen den extern und den im Rahmen der Direktion Betrieb organisierten Grossveranstaltungen sicherzustellen, wurde im April 2001 ein Koordinationsstab ins Leben gerufen. Seine wichtigste Aufgabe war, alle für den Ablauf der Kantonstage, der Thementage sowie für die Eröffnungs- und Schlusszeremonie entscheidenden Elemente genau zu prüfen.

Dank dieses Koordinationsstabs verfügte die DE über eine permanente Verbindung zur Direktion Event und konnte sich vergewissern, dass nichts vergessen ging und die meisten Vorkehrungen früh genug in die Wege geleitet wurden.

### **11.4.14 Baustellenbesuche**

Von April 2001 bis Februar 2002 bot das Projekt «Baustellenbesuche» der einheimischen Bevölkerung und den zukünftigen Besuchern die Möglichkeit, sich ein Bild vom Stand der Bauarbeiten zu machen. Über 40'000 Personen besuchten die Baustellen der Arteplages.

Die für Gruppen von höchstens 25 Personen organisierten Besuche wurden von insgesamt 12 Führern unterschiedlichster Herkunft geleitet, die über alle künstlerischen und technischen Arbeiten bestens informiert waren. Die meisten von ihnen arbeiteten anschliessend in den Bereichen

Empfang und Easy Access, was von grossem Vorteil war, weil sie das Projekt von Grund auf kannten und keine zusätzlichen Ausbildungskosten verursachten.

Es besteht kein Zweifel, dass diese der Öffentlichkeit gebotene Gelegenheit, die «Realität» der Expo.02 kennen zu lernen, dem Image des Grossanlasses sehr förderlich war.

## 11.5 ALLGEMEINE BEURTEILUNG

Trotz der späten Tätigkeitsaufnahme der Direktion Betrieb konnte diese die Ziele hinsichtlich Kostenbewirtschaftung und Management erreichen. Das sich gut ergänzende Direktionsteam (Frédéric Hohl und seine Stellvertreter) konnte auch dank der Kenntnisse und Erfahrungen vor Ort den Betrieb vom ersten bis zum letzten Tag der Veranstaltung sicherstellen. Zudem half die gute Zusammenarbeit mit den anderen operationellen Direktionen der Generaldirektion (Marketing und Events), wichtige Entscheide rasch, wirksam und in kollegialem Geist zu treffen.

Die folgenden Punkte verdienen unserer Meinung nach besondere Beachtung:

### 11.5.1 Neue Standards

Das Betriebskonzept und die Leitungsstruktur haben neue Standards und Vorgehensweisen nach sich gezogen, die zweifellos für andere Veranstaltungen im In- und Ausland nützlich sein werden. Wir konzentrieren uns auf folgende Aspekte:

#### **SBB – Anpassung der Anzahl Züge pro Stunde an die Nachfrage**

Zur Befriedigung der Nachfrage führten die SBB einen flexiblen Fahrplan ein. Für die Expo.02 galt ein spezieller Fahrplan, und je nach Andrang und Fahrplandichte konnten Zusatzzüge eingesetzt werden.

Während der Expo war die Nachfrage aber so gross, dass das eingeführte System nicht mehr ausreichte und neue Lösungen gefunden werden mussten, die über das hinausgingen, was in der Vorbereitungsphase als noch machbar gegolten hatte.

Für die Kennzeichnung der Tagesfahrpläne behelfen sich die SBB übrigens mit einem unserer Klassifizierung ähnlichen Farbensystem.

#### **Operationelle Leitung bei Mehrfach-Standorten**

Obwohl eine Veranstaltung mit mehreren Standorten keine Exklusivität der Expo war (Olympische Spiele, Fussballweltmeisterschaften usw.), hat sich das von der Expo angewandte System der operationellen Leitung als wirksam erwiesen und könnte für zukünftige Anlässe wieder aufgenommen werden.

#### **Interkantonale Koordination**

Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Polizeisystemen und anderen offiziellen Instanzen konnten im Rahmen des neu eingeführten interkantonalen Koordinationsorgans CEC vollständig ausgeglichen werden. Es zeigte sich, dass eine Zusammenarbeit zwischen den Kantonen nicht nur machbar, sondern auch sehr effizient ist. Dies war möglich, weil das CEC einen Überblick über den gesamten Verkehr und die allge-



meine Sicherheit in der Schweiz hatte und sich schnell mit allen Polizeikorps in Verbindung setzen konnte.

Allerdings war der Sitz des CEC in Colombier etwas zu weit von der CCO in Neuenburg entfernt.

#### **Neuartige Tipidörfer (mit insgesamt 1200 Betten)**

Zum ersten Mal wurden in der Schweiz bei einem Grossanlass abbaubare Tipidörfer errichtet. Deren Betrieb konnte in diesem Fall durchaus mit einem Hotel verglichen werden, denn es wurden ähnliche Dienste angeboten.

#### **HPM, beispiellose Infrastruktur**

Im Rahmen der Expo.02 wurde im Drei-Seen-Land ein attraktives Routennetz für die HPM-Fortbewegungsmittel (Human Powered Mobility) angeboten. Als einziges die Zeit überdauerndes Element der Landesausstellung wird das 80 km lange Streckennetz noch viele Jahre den begeisterten Velo- und Rollerskatesfahrern die Möglichkeit bieten, die schöne Gegend zu geniessen. Vielleicht werden auch andere Regionen dazu bewegt, ähnliche Angebote zu entwickeln.

#### **Behindertengerechte Zugänge auf dem gesamten Expo-Gelände**

Für die Expo.02 war es von grösster Wichtigkeit, dass die Behinderten problemlosen Zugang zu allen Bereichen hatten (Ausstellungen, Restaurants und ganz allgemein alle öffentlichen Anlagen). Dank der Zusammenarbeit mit Handicap.02 wurde dieses Ziel erreicht.

### **11.5.2 Erfolge**

#### **11.5.2.1 Verkehr**

Die Voraussagen der Stadtbehörden, die von den Medien aufgenommen wurden, liessen im Vorfeld der Expo.02 auf beträchtliche Verkehrsprobleme im Drei-Seen-Land und auf den wichtigsten Zufahrtsachsen schliessen.

Rückblickend hat sich gezeigt, dass das Gegenteil der Fall war, denn es ergaben sich keinerlei Verkehrsprobleme auf Nationalstrassen, und auch der Stadtverkehr veränderte sich kaum, nahm sogar eher ein wenig ab. Dies ist in erster Linie auf die hervorragende Zusammenarbeit mit der SBB zurückzuführen. Sie konnten die meisten Besucher zur Benutzung des öffentlichen Verkehrs bewegen. Ursprünglich schätzten die Verantwortlichen den Prozentsatz des öffentlichen Verkehrs auf 60%, den des Privatverkehrs auf 40%. Schliesslich betrug das Verhältnis 70% zu 30%.

Dieses Ergebnis hat alle Hochrechnungen der Landesausstellung übertroffen. Das Resultat ist höchst erfreulich, führte aber logischerweise zu unabwendbaren Einnahmeverlusten bei den Parkplätzen.

#### **11.5.2.2 Empfang**

Das Empfangspersonal, rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, trug viel zur Popularität der Landesausstellung bei. Meinungsumfragen haben die hohe Qualität des Empfangs bestätigt: 95% der Besucherinnen und Besucher taxierten den Empfang als «gut» bis «sehr gut».

Für dieses hervorragende Resultat gibt es verschiedene Erklärungen:

### **Durchmischung der Teams**

Das Empfangspersonal setzte sich aus Leuten mit den verschiedensten Horizonten zusammen: Studierende, Pensionierte, Hausfrauen, erfahrene Empfangsleute usw. Diese Durchmischung begünstigte eine gewisse Dynamik innerhalb der Teams, die sich sehr positiv auf die Arbeitsatmosphäre und dadurch auch auf den Empfang des Publikums auswirkte. Die verschiedenen Kompetenzen jedes Einzelnen konnten zum Vorteil der Besucher eingesetzt werden.

### **Ausbildung nach Mass**

Gezielte Ausbildungsgänge wurden für das Empfangspersonal auf allen Stufen entwickelt: Abteilungsleiter, Teamchefs und Personal.

Die einzelnen Module, die mindestens eine Woche dauerten und auf die unterschiedlichen Funktionen zugeschnitten waren, gewährleisteten eine optimale Ausbildung der Mitarbeiter und umfassten Folgendes: allgemeine Informationen über die Expo.02 und die Gegend, Funktionieren der verschiedenen Abteilungen, Tagesabläufe, Informatikwerkzeuge, Know-how in Sachen Empfang usw.

Auch alle während der Expo neu hinzugekommenen Mitarbeiter kamen in den Genuss dieser Ausbildung.

### **Motivierung**

Die Bereichsleiterin setzte im Hinblick auf die Motivierung der Mitarbeiter und auf die Sicherung der Qualität während der ganzen Expo-Dauer zahlreiche Massnahmen um. Zum Beispiel:

- Die Bereichsleiterin war jede Woche vor Ort anzutreffen, wo sie die Pavillons besuchte und mit dem Personal sprach. Dieses fühlte sich dadurch unterstützt und gut begleitet.
- Verschiedene Geschenke belohnten unter anderem auch das in einem Wettbewerb erkorene «schönste Expo.02-Lächeln».
- Ab August wurden die Mitglieder des Personalstabs auch in die Organisation der Briefings integriert, um diesen eine neue Dynamik zu geben und sie aufzuwerten.
- Mehrere Apéros wurden organisiert, damit sich das Personal kennen lernen und in einer angenehmen Atmosphäre arbeiten konnte.

Diese Massnahmen erklären teilweise die schwache Fluktuationsrate unter den Angestellten (20,8%), ein Aspekt, der zu einem guten Zusammengehörigkeitsgefühl, einer guten Arbeitsqualität und einer optimalen Einführung der neuen Mitarbeiter beitrug.

Der Schlussbericht des Bereichs Empfang schildert die verschiedenen Ausbildungsmodule sowie die Motivierungsmassnahmen detaillierter. Ein Auszug daraus findet sich in der Anlage zu diesem Bericht.

### **11.5.2.3 Sicherheit**

Der private Sicherheitsdienst der Expo.02 hatte das Ziel, im Rahmen des vorgegebenen Budgets ein allgemeines Konzept aufzubauen, das den sicheren Betrieb der Expo.02 gewährleisten sollte.

Dieses Ziel musste in Zusammenarbeit mit allen Abteilungen der Expo.02 angestrebt werden, aber auch mit den verschiedenen offiziellen Organen, die für die Sicherheit ausserhalb der Artepales verantwortlichen waren. Diese Situation führte hin und wieder dazu, dass die Sicherheitsverant-

wortlichen plötzlich zwischen zwei Fronten standen und Lösungen suchen mussten, die folgende Ansprüche zu erfüllen hatten: Sicherheit des Besuchers, Budgetvorgaben der Expo.02, Anpassungen an das gewählte Design, Lösung von Problemen, die sich aus dem Konzept des jeweiligen Objekts ergaben. Als Beispiel seien die Konfiguration der Schilffelder um die Neuenburger Plattform erwähnt, die den Zugang der Sicherheitskräfte vom See her behinderten, oder die Installation von Antibomben-Netzen unter den Plattformen. Im Allgemeinen ergaben sich Lösungen in Zusammenarbeit mit den politischen Behörden, die kompensatorische technische und personelle Massnahmen forderten, welche für alle annehmbar waren.

Als schwierig erwies sich auch die Frage des optimalen situationsbezogenen Einsatzes der Sicherheitskräfte. Seine Planung erfolgte in guter Zusammenarbeit mit den offiziellen Organen (Verkehrs- und Sicherheitspolizei), die während der ganzen Expo ihre speziellen Dispositive aufrechterhielten. So war es möglich, bei bestimmten Anlässen auf den Arteplages externe Organe zur Unterstützung des Sicherheitsdienstes der Expo.02 anzufordern. Diese Zusammenarbeit war besonders effizient bei der Eröffnungsfeier in Neuenburg, bei der in Yverdon organisierten Demonstration gegen die Anwesenheit von Herrn Gianfranco Fini (stellvertretender italienischer Premierminister) im Rahmen der «Voix d'Europe» und auch bei der Evakuierung in Biel nach einem Bombenalarm.

Neben dieser Unterstützung verfügte der Sicherheitsdienst der Expo auch mit den beiden im Rahmen des Konsortiums beauftragten Sicherheitsfirmen über äusserst bereitwillige Partner, die auch sehr kurzfristig mehr Leute zur Verfügung stellten und so zur Optimierung des Personaleinsatzes und zur effizienten Kostenbewirtschaftung beitrugen.

#### **11.5.2.4 Ausbildung und Testtage**

Die Vorbereitung des Personals war ein entscheidendes Element für den erfolgreichen Expo-Betrieb. Die Tatsache, dass die Betriebsleitung im Grossen und Ganzen gesehen wie eine Theaterproduktion aufgebaut war (Verteilung der wichtigsten Rollen, detailliertes Drehbuch, Ausbildung in Form von Proben mit öffentlicher Generalprobe), gab dem Personal, den Kaderleuten und der Generaldirektion Vertrauen und ermöglichte am 15. Mai 2002 einen Start unter besten Voraussetzungen.

#### **11.5.2.5 Dezentralisierung**

Die Dezentralisierung, eine der grossen Herausforderungen für den Expo-Betrieb, erwies sich als Triebkraft für das Management. Die in der Zentrale in Neuenburg zusammengeführten Projektverantwortlichen kümmerten sich um die Qualitätskontrolle, die Ausbildung und die Budgetfragen und gewährten jeder Stufe des Organigramms grosse Autonomie und folglich auch Verantwortung.

### 11.5.3 Zu verbessernde Elemente

#### 11.5.3.1 Interne oder externe Projektbearbeitung?

Wie bereits erwähnt, plante die Expo.01, möglichst viele Projekte an externe Beauftragte zu vergeben. Im Rahmen der Neustrukturierung beim Übergang zur Expo.02 wurde dieses Konzept fallen gelassen, und die meisten Projekte wurden von Expo-internen Bereichsleitern bearbeitet.

Über die einfache Projektleitung hinaus stellt sich die Frage, ob es von Vorteil gewesen wäre, insbesondere die Bereiche Restauration und Unterkunft intern zu führen, um von den Erträgen aus Restaurants und Hotels profitieren zu können.

#### **Internes Betreiben von Restaurants**

Am Ende der Veranstaltung zeigte sich in der Schlussbilanz, dass einige Restaurants sehr rentabel waren und ihre Rechnung mit grossem Gewinn abschliessen konnten. Es handelte sich dabei vor allem um Restaurants am Eingang zu den Arteples und in unmittelbarer Nähe der Ausstellungen. Alle verfügten über genügend gedeckte Plätze und boten einfaches, aber gutes Essen an.

Angesichts dieser Ergebnisse ist der Gedanke durchaus legitim, dass eine Eingliederung dieser Restaurants in den Expo-Betrieb der Expo finanzielle Vorteile gebracht hätte. Es sei aber daran erinnert, dass es immer das Ziel war, die Risiken im Bereich Restauration möglichst gering zu halten und dass von einer Eingliederung nie die Rede war. Dieser Weg hätte bei der ursprünglichen Konzeptplanung für die Restauration eingeschlagen werden können, was aber mit grossen finanziellen Risiken verbunden gewesen wäre.

#### **Restauration, gastronomisches Angebot**

Die Restauration entsprach nicht den ambitionierten Erwartungen der Expo.01, die sich eine innovative und «eventreiche» Küche gewünscht hatte, welche von den Besuchern als weitere Ausstellung und zusätzliche Expo-Erfahrung wahrgenommen worden wäre. Dennoch waren nahezu 90% der Besucher mit dem Angebot zufrieden. Dieser Prozentsatz lässt sich dadurch erklären, dass die Besucher keine speziellen Erwartungen an die Küche hatten und dass diese dem üblichen Angebot bei Veranstaltungen in der Schweiz entsprach.

Es ist aber schade, dass nicht wenigstens eine «gastronomische» Spezialität pro Arteples angeboten werden konnte, und zwar aus folgenden Gründen:

- Es ist für einen Gastwirt sehr kompliziert, sein Restaurant während 6 Monaten zu verlassen, um ein neues Projekt zu lancieren.
- Zwischen Ende 2000 und Anfang 2001 war die Begeisterung für die Expo.02 noch nicht sehr gross, und die Café- und Restaurantbesitzer zeigten wenig Interesse, an unserem Projekt mitzuwirken.

In Anbetracht dieser Situation wurden die Restaurants schliesslich meist von grossen Schweizer Unternehmen oder ausländischen Firmen geführt, die an Weltausstellungen bereits ihre Erfahrungen gesammelt hatten. Es ist verständlich, dass es das Hauptziel dieser Konzessionäre war, ihre Investitionen so gut wie möglich zu amortisieren, indem sie ein einfaches Angebot und Konzept in einem konventionellen Rahmen verkauften und

die nutzbaren Flächen vor allem auf Kosten des Designs zu optimieren versuchten.

#### **Unterkunft**

Das Verhalten der Besucher hat gezeigt, dass der Kunde alle seine Bedürfnisse an einem Ort (Arteplage) befriedigen möchte. Tatsächlich erzielten die Projekte ausserhalb, aber in unmittelbarer Nähe der Arteplages tiefere Umsätze als erwartet, obwohl wir mit ihnen zusammenarbeiteten. Nur das Tipidorf in Neuenburg (640 Betten) erzielte ein zufriedenstellendes Resultat. Dasselbe gilt auch für die Geschäfte in den Gastgeberstädten, die ebenfalls weniger Gäste empfangen als erwartet.

Diese Feststellung lässt den Schluss zu, dass es äusserst ratsam ist, sich nur auf die zentralen inneren Gebiete einer Veranstaltung zu konzentrieren.

#### **11.5.3.2 Das Verhalten der Besucherinnen und Besucher**

Die Direktion Marketing befasst sich eingehender mit diesem Punkt, doch die Direktion Betrieb möchte darauf hinweisen, dass das Verhalten der Besucher die Umsätze in den Bereichen Unterkunft, Restauration, Schifffahrt, Parkplätze und Funparks stark beeinflusst hat, da sie offenbar Eintagesausflüge oder mehrere Ausflüge an nicht aufeinander folgenden Tagen bevorzugten, was sich natürlich negativ auf die Übernachtungen im Drei-Seen-Land auswirkte.

#### **11.5.3.3 Partnerschaft**

Gewisse Projekte waren eher schwer zu leiten, da für sie Partnerschafts- oder Sponsorenverträge galten. Zum Beispiel verpflichteten uns diese Verträge zum Kauf bestimmter Produkte und Leistungen für den Bau einer logistischen Plattform. In der Geschäftswelt ist es möglich, solche Verpflichtungen für gängige Getränke und Produkte einzugehen. In unserem Fall erwiesen sich aber die Verträge mit gewissen Lieferanten als zu träge und daher auf die Dauer als ineffizient.

Frédéric Hohl, Direktor Betrieb

