

Finanzierung

B. Koch | F. Drenk | W. Zöller

Grundlagen erfolgreichen Leistungstransfers

Aus der Reihe „Drittmittel erfolgreich einwerben“

IMPRESSUM

Grundlagen erfolgreichen Leistungstransfers

ISBN 978-3-96037-063-5

DOI 10.36197/DUZOPEN.013

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH | Kaiser-Friedrich-Straße 90 | 10585 Berlin

Geschäftsführer: Dr. Wolfgang Heuser

Handelsregister Berlin-Charlottenburg: HRB 168239B

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE301227734

Fon: +49 30 21 29 87-0 | Fax: +49 30 21 29 87-20 | E-Mail: info@duz-medienhaus.de
www.duz-medienhaus.de

2020 DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH, Berlin



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz.

Haftungsausschluss:

Das Werk wurde von Autor*innen, Herausgeber*innen und Verlag mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Haftung für eventuelle sachliche Fehler kann jedoch nicht übernommen werden.

In den Beiträgen verweisen wir auf Links zu externen Internet-Seiten. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle schließen wir die Haftung für die Inhalte dieser Seiten aus. Für den Inhalt dieser externen Internet-Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Geschützte Warenzeichen werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Für jedes nicht von unseren Autor*innen verfasste Material wurden Rechte nachgefragt. Sollten dennoch an einzelnen Materialien weitere Rechte bestehen, bitten wir um Benachrichtigung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Coverlayout: axeptDESIGN

Finanzierung

INHALT

AUF DEN PUNKT GEBRACHT Klare Sprache erleichtert den Kontakt zum Kunden Beate Koch	5
WIE VIEL KUNDE IST NOTWENDIG? So funktioniert Kundenmanagement Franz Drenk	19
DAS MESSE-EINMALEINS Ziele definieren, Kollegen trainieren, Erfolge messen Welf Zöller	35

Finanzierung

REIHE

Liebe Leserinnen und Leser,

die neue Schriftenreihe DRITTMITTEL ERFOLGREICH EINWERBEN fokussiert ein Thema, das zunehmend zum Kerngeschäft einer jeder Wissenschaftlerin, eines jeden Wissenschaftlers wird – denn in Zeiten der Abkehr vom Gießkannenprinzip und einer gewollten Erhöhung des Fremdförderanteils an Projekten verstärkt sich die Kampf um Mittel aus den nach wie vor bestehenden Fördertöpfen zusehends. Nicht nur die öffentliche Hand, auch Stiftungen und die Privatwirtschaft kommen als Förderer in Frage. Verschiedenste Förderziele, Richtlinien, Vorgaben und Einschränkungen sind dabei zu beachten. Nicht jedes Förderinstrument ist darüber hinaus für jedes Projekt gleichermaßen. Das Hauptanliegen der Reihe ist es demgemäß, professionelle Standards der Drittmittelakquise zu vermitteln und die Vielfalt unterschiedlicher Akquiseansätze aufzuzeigen – auf nationalem wie auf europäischem Niveau.

Der Themenbogen wird gespannt von den Grundlagen erfolgreicher Förderung über den Kontakt mit potenziellen Fördermittelgebern und dem Kernstück erfolgreicher Drittmittelinwerbung, dem Projektantrag, bis hin zum erfolgreichen Transfer erbrachter Leistungen.

Die Gesamtreihe bietet so einen differenzierten Überblick über das Feld der hochschulischen Drittmittelakquise, schafft Transparenz und stellt alle wesentlichen Erfolgsfaktoren kompakt heraus. Als Wissenschaftler*innen bzw. als an zentraler Stelle administrativ in der Hochschule oder hochschulpolitischen organisation Tätige verfügen die Autorinnen und Autoren der Beiträge über ein fundiertes und adäquates Expertenwissen.

AUSSERDEM IN DIESER REIHE

- Drittmittel – Grundlagen erfolgreicher Förderung
- Stakeholder überzeugen und einbeziehen: gemeinsam Ziele erreichen
- Passende Projektanträge

Auf den Punkt gebracht

Klare Sprache erleichtert den Kontakt zum Kunden



Beate Koch

In diesem Beitrag geht es um Sprache und Stil. Aber vor allem geht es um Verständlichkeit. Tipps und Beispiele sollen zeigen, wie sich klar und verständlich formulieren lässt. Im Vordergrund steht dabei eine schriftliche Form. Die Regeln helfen aber auch, wenn es darum geht einen Vortrag vorzubereiten.

Gliederung	Seite
1. Verständlichkeit öffnet Türen	6
2. Den Kunden verstehen	6
3. Texte gestalten	7
3.1 Sagen Sie das Wichtigste am Anfang	7
3.2 Sonderform: Storytelling	8
4. Verständlich sein ist Arbeit	9
4.1 Regeln für verständliches Schreiben	9
5. Die richtigen Worte finden	13
5.1 Die Tücken der Wortarten	14
5.2 Kleine Hilfen für mehr Verständlichkeit	15
6. Den Leser animieren	16
6.1 Überschrift	16
6.2 Den Text beginnen	17

**Die richtige
(An-)Sprache wählen**

1. Verständlichkeit öffnet Türen

Wenn Sie mit einem potenziellen Kunden in Kontakt kommen wollen, müssen Sie sich darüber klar werden: Wen spreche ich da eigentlich an. Die Erfahrung hat gezeigt, dass erste Kontakte, beispielsweise auf Messen oder Konferenzen oft zwischen Fachleuten erfolgen. Da ist die Kommunikation einfach – man spricht dieselbe (Fach)Sprache. Doch im Unternehmen entscheiden oft nicht die Chemiker, Physiker oder Ingenieure allein darüber, ob ein externes Forschungsprojekt bewilligt wird. Die finanzielle Seite, der Benefit für das Unternehmen spielen eine wesentliche Rolle. Das heißt, Sie müssen auch die Finanzfachleute überzeugen. Stellen Sie sich darauf ein, dass es mehrere Gesprächsrunden gibt, dass Sie attraktives und insbesondere verständliches Informationsmaterial bereit haben müssen. Denn dieses Material ist oft der erste Türöffner in ein Unternehmen und wird von den Fachleuten auch an andere Abteilungen weitergereicht.

Wenn Sie hier überzeugend – für die potenziellen Partner – darstellen können, welchen Nutzen Ihre Arbeit für das Unternehmen oder die Gesellschaft bringt, haben Sie gute Chancen.

2. Den Kunden verstehen

**Vor der Kommunikation:
Ziele, Zielgruppen,
Inhalte und Botschaften
festlegen**

Bevor Sie überhaupt beginnen zu kommunizieren, gibt es eine Menge zu überlegen und festzulegen: Wen wollen Sie ansprechen? Welche Botschaft wollen Sie vermitteln? Welches Ziel verfolgen Sie? Je nachdem wie Sie sich diese Fragen beantworten, müssen Sie entscheiden, wie Sie Ihre Inhalte (Projekte, Forschungsleistungen, Forscher) „rüberbringen“ wollen. Ist ein Vortrag das Instrument der Wahl, ein Messeauftritt, ein Exponat auf einer Konferenz oder eine Broschüre, ein Faltblatt, ein Mailing? Lassen sich die Kommunikationsziele besser über einen Web-Auftritt oder über die Medien erreichen?

Oft sollen unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden – Kunden, Zuwendungsgeber, Nachwuchs. Dafür eignet sich ein Mix unterschiedlicher, aufeinander abgestimmter Instrumente.

Diesen Mix können Sie komponieren, wenn Sie wissen, wie Sie die Zielgruppen erreichen: Welche Medien werden genutzt – Zeitungen, Zeitschriften, Hörfunk, Fernsehen oder das Internet? Unterschätzen Sie nicht die Wirkung persönlicher Gespräche, wenn es darum geht Ihre Forschungsthemen an Schlüsselstellen zu positionieren.

3. Texte gestalten

Oft sind Broschüren, Faltblätter oder Informationen im Internet für Kunden die erste Informationsquelle, um sich über mögliche FuE-Partner zu informieren. Deshalb ist es von immenser Bedeutung, dass Sie diese „Visitenkarten“ ansprechend gestalten – in Wort und Bild.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten einen Text zu strukturieren. Der Aufbau hängt davon ab, was Sie wem sagen wollen. Die Variationen reichen von chronologischem, induktivem oder deduktivem Vorgehen über eine Darstellung von Problem und Lösung bis hin zur auf dem Kopf stehenden Pyramide. Diese Form wird insbesondere für Zeitungsberichte genutzt: Zunächst kommt eine Zusammenfassung des wesentlichen Inhalts (die fünf Ws: Wer, was, wann, wo, warum?) und dann die Fakten in folgender Reihenfolge: das Wichtigste zuerst, dann abnehmend in der Relevanz der Information für den Leser. Dieser Aufbau hilft Ihnen auch für den eigenen Gebrauch, beispielsweise für Briefe, Berichte oder Informationsmaterialien. Denn Sie bringt die Sache in kurzer Zeit auf den Punkt.

**Die fünf Ws:
Wer, was, wann,
wo, warum?**



Tipp

Skizzieren Sie sich in wenigen Stichpunkten Ihre Ideen. Formulieren Sie für sich, was an Ihrer Arbeit für den Kunden von Bedeutung ist. Das erleichtert das Verfassen eines flüssigen Textes.

3.1 Sagen Sie das Wichtigste am Anfang

Wissenschaftliche Artikel und Publikationen beginnen oft mit langatmigen Ausführungen darüber, wie ein Projekt entstand: Was war das Problem? Dann folgt eine ausführliche Beschreibung, wie andere bislang versucht haben dieses Problem zu lösen. Im Anschluss wird der eigene Forschungsansatz erläutert bis endlich offen gelegt wird, ob dieser Ansatz auch zur Lösung des Problems beigetragen hat. Wenn Sie Ihr Thema einem potenziellen Kunden vorstellen, ist ein umgekehrtes Vorgehen ratsam: Beschreiben Sie gleich zu Beginn klar, was Sie entwickelt haben. Erklären Sie in wenigen Sätzen, warum genau das für den Auftraggeber interessant und relevant ist.

In Werbung und PR wird folgende Faustregel tradiert: Sie haben etwa 15 bis 20 Sekunden oder drei bis vier Zeilen, um die Aufmerksamkeit des Lesers, Zuhörers oder Kunden zu gewinnen. Bis dahin muss der Funke des Interesses zünden.

3.2 Sonderform: Storytelling

**Beim Geschichten-
erzählen geht es um
Höhen, Tiefen und
Emotionen**

Storytelling ist nichts anderes als Geschichten erzählen – spannende Geschichten, die den Leser unterhalten, informieren, die ihn packen. Es ist eine besondere Form der Textgestaltung. Nicht jedes Thema eignet sich dazu. Aber – auch wenn es auf den ersten Blick nicht deutlich ist – oft auch wissenschaftliche Themen. Dazu müssen unterschiedliche Elemente einer Geschichte herausgearbeitet werden: In der Regel gibt es einen Helden – den Forscher, ebenso einen Ort des Geschehens (Labor, Institut, Fabrik) sowie eine klare Handlung – die Forschung und Entwicklung.

Ein Problem beim Storytelling ist, dass Wissenschaftler nur ungern über Hindernisse und Probleme sprechen. Sie bevorzugen folgende Darstellung: Das war unser Problem und das ist unsere Lösung. Die Medien hingegen interessieren auch andere Aspekte: Wie kam dieser Forscher auf die Idee? Was hat ihn inspiriert? Gab es Stellen an denen vielleicht ein Scheitern drohte? Kurz: Hat der Forscher bzw. Held der Geschichte – eine Veränderung durchgemacht?



Stichwort

**Heldenreise
„heroes journey“**

Es handelt sich hier um ein Erzählmuster, das schon seit Jahrtausenden in Mythen und Romanen erfolgreich eingesetzt wird. Dieses zyklisch aufgebaute Leitmotiv zieht sich durch die Odyssee und findet sich in vielen Spielfilmen wieder. Kern ist eine Entwicklungsgeschichte, die zugleich einen idealen Erzählrahmen abgibt: Der Held folgt dem Ruf, begibt sich ins Abenteuer – der Forscher erkennt ein Problem, das er lösen will. Er übersteht Irrungen und Wirrungen (Prüfungen), um an sein Ziel zu gelangen. Dass Emotionen eine Rolle spielen, wird in der sachlichen Wissenschaftswelt gerne verleugnet.

Ein anderer Aspekt ist der Ort der Handlung. Ein Labor oder eine Forschungshalle bietet viele Aspekte und Details, die eine besondere Atmosphäre schaffen. Lassen Sie den Schauplatz mit Wörtern lebendig werden. Wendepunkte, Entscheidungen erhalten Dramatik, wenn der Held selbst erzählt. Zitate schaffen Nähe. Aber auch der Erzähler darf Ereignisse dramatisieren, wenn es nützt die Zusammenhänge klar zu machen.

Wenn Sie ein Jubiläum feiern, dann haben Sie von Natur aus schon eine Geschichte zu erzählen. Damit daraus auch eine „interessante“ Story wird, ist es wichtig, die richtigen Protagonisten auszuwählen. Menschen, die das Institut während dieser Zeit erlebt haben und die von ihren Erfahrungen erzählen, nicht unbedingt von den wesentlichen Forschungsergebnissen, von den Kollegen, von den kleinen und großen Ereignissen, die die Vergangenheit lebendig werden lassen.

4. Verständlich sein ist Arbeit

Sie wollen Ihren Kunden informieren und unterhalten, nicht Ihre wissenschaftliche Fachkenntnis zur Schau stellen. Beherzigen Sie den Spruch „der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler“. Übertragen auf die verständliche Kommunikation Ihrer Inhalte heißt das: Bemühen Sie sich um eine klare, verständliche Sprache.

Auch wenn das heißt, vorhandene Fachtexte nicht zu verwenden. Auch wenn das heißt, einen Text wieder und wieder zu schreiben. Auch wenn das heißt, Zeit, Sorgfalt und Mühe in diesen Text zu stecken.

„Der Schreiber muss sich plagen, nicht der Leser (der hört einfach auf).“

Wolf Schneider

„Wer sich nicht bemüht, verständlich zu sein, muss sich damit abfinden, unbeachtet zu bleiben.“

John Locke, über den menschlichen Verstand (1690)

5. Regeln für verständliches Schreiben

5.1 Schreiben Sie aktiv

Verben bringen Action in den Text, das heißt solange Sie die richtigen Verben finden und sie aktiv verwenden. Stellen Sie sich die Frage: Was ist passiert? Wer hat was gemacht? Ein Forschungsergebnis ist schließlich die Folge konkreter Handlungen und Ideen, die jemand hatte. Doch das wird oft neutral, unpersönlich und passiv wiedergegeben. Kombinationen mit Hilfsverben wie „sollen“, „können“, „werden“ sind Feinde beim aktiven Formulieren: Vermeiden Sie Hilfsverben und Passiv.



Beispiel

„Die innovative Bohrungstechnologie wurde am Institut entwickelt. Sie wird in Zukunft zahlreiche Vorteile bieten können und soll darüber hinaus in ein komplexes System integriert werden.“

Derlei Sätze klingen vertraut in Ihren Ohren? Dann arbeiten Sie an Ihrem aktiven und transparenten Ausdruck.

**Sagen Sie die Dinge
möglichst konkret**

Aktiv wäre: „das Institut entwickelte“. Da aber ein Institut nicht entwickelt, sondern vielmehr die Menschen darin, wäre es besser zu sagen „Forscher XY erfindet eine Technologie, die das Bohren erleichtert.“ Wann diese Technologie zu haben ist, wird nicht klar gesagt. Wann ist „In Zukunft“ fragt der Leser – morgen, in einem, fünf oder zehn Jahren? Auch die Vorteile bleiben nebulös: Sie sind zahlreich, aber was konkret besser oder einfacher wird, das verschweigt der Autor des Textes. Und was ist das komplexe System? Eine Maschine? Eine Produktionsstraße?

Aber zurück zu den zusammengesetzten Verbkonstruktionen „wird ... bieten können“ und „soll integriert werden“: Beide Sätze stehen ohnehin im Futur, verweisen auf etwas Zukünftiges. Die Betonung auf „in Zukunft“ ist also zum einen unkonkret und zum anderen überflüssig. Wenn schon kein handelendes Subjekt erscheint, machen Sie die Bohrung zum Akteur und sprechen Sie an, was diese kann: erleichtern, verbessern, vereinfachen, entlasten, beschleunigen – wecken Sie im Kunden die Vorstellung zu den Vorteilen – dann versteht er sie. Vorsicht bei Verben auf -ieren wie integrieren, stabilisieren, problematisieren, instrumentalisieren. Sie zählen zum „schwer verständlichen Jargon ... oder den akademischen Imponiervokabeln“ (Wolf Schneider – Deutsch für Kenner). Mit „einbauen“, „festigen“ oder „für seine eigenen Zwecke benutzen“ kommen Sie in Sachen Verständlichkeit weiter.

5.2 Vermeiden Sie den Nominalstil

Nominalstil heißt, ein Satz besteht aus vielen Hauptwörtern (Nomen). Verben werden nominalisiert und sind nur spärlich vorhanden. Wissenschaftler drücken sich häufig so aus.



Beispiel

Besondere Berücksichtigung finden die Methoden und Erfahrungen des Strategie-, Innovations-, Organisationsentwicklungs- und Prozessmanagements in Verkehr und Logistik, der computergestützten Entscheidungsunterstützung sowie Entwicklung und Einsatz moderner IuK-Technologien für die effiziente, nahtlose Integration der Nachschubketten der modernen Wirtschaft.

In diesen einen Satz ist eine Unmenge an Information gepackt. Schwerlich wird er einen Kunden für Sie einnehmen und von Ihren Qualitäten überzeugen. Denn er versteht gar nicht, was man ihm sagen will. Es gibt ein einziges Verb „finden“ im Kontext „Berücksichtigung finden“. Einfacher wäre berücksichtigen. Andere Verben haben sich als Nomen verkleidet: Einsetzen, entwickeln und integrieren.

Die Aussagen sind nicht gegliedert und deshalb nur mit Mühe für den Leser nachzuvollziehen. Ein handelndes Subjekt gibt es nicht. Der Text ist abstrakt, unattraktiv. Der Autor müsste auflösen, wer was tut und um was es geht. Irgendwie darum, dass der Nachschub in der Wirtschaft reibungslos läuft. Das ist für den Kunden interessant. Nun muss er sich noch zusammenreimen, was ihm dafür geboten wird. Als erstes muss er sich durch die wachsende und verwirrende Wortreihe beißen. Hier geht es um zu viele abstrakte Dinge zugleich: das Management von Prozessen, von Strategieentwicklung etc. das wiederum Eingang findet in Verkehr und Logistik etc.

Was ist „computergestützte Entscheidungsunterstützung“ anderes als ein Teil „moderner IuK-Technologie“. Da hilft also der Computer beim Entscheiden und Steuern der nahtlosen Integration der Nachschubketten – ist das nicht ohnehin mit dem Wort „Logistik“ gesagt?



Merke

Ein Indiz für Nominalstil ist das häufige Vorkommen von Wörtern auf die Endungen -ung, -tion, -keit.

5.3 Benutzen Sie kurze, treffende Wörter

Kurze Wörter sind anschaulich. Je kürzer ein Wort ist, desto rascher trifft es die Sache, die es bezeichnet und den Sinn, den wir ausdrücken wollen. Lange, vielsilbige Wörter sind schwer zu verstehen. Ihre Bedeutung muss sich der Leser erst zusammenreimen.



Beispiel

Versenken Sie „Wortdreimaster“ und „Silbenschleppzüge“ wie Wolf Scheider sie nennt:

- Als „Schadstoffmigrationsprozesse“ bezeichnen Fachleute die Art und Weise, wie sich Schadstoffe verteilen. Diese Erklärung hat mehr Wörter, ist aber auch für den Laien zu verstehen.
- Wird in einer medizinischen Studie von der „Körpergewichtsentwicklung“ gesprochen, geht es darum, ob der Proband zu oder abgenommen hat im Lauf der festgelegten Zeit.
- Und bei der „Arbeitsplatzatmosphäre“ würde schon die „Atmosphäre am Arbeitsplatz“ das Verständnis erleichtern, aber im Grunde dreht sich alles darum, ob sich die Mitarbeiter wohl fühlen und wie sie miteinander auskommen.
- Um die „Kinderbetreuungseinrichtungen“ zu ersetzen, könnten Sie davon sprechen, dass die Kinder in den Hort oder den Kindergarten gehen. „Pars pro toto“ – die konkrete Bezeichnung eines oder zweier Beispiele schafft beim Leser eine Vorstellung von dem was sie meinen, ohne dass ein schwer leserliches Wort im Weg steht.

5.4 Keine Schachtelsätze

Zusammengesetzte Verben, eingeschobene Nebensätze oder ergänzende Erläuterungen verleiten in der deutschen Sprache dazu, Inhalte, die im Satz zusammengehören, auseinander zu ziehen.



Beispiel

Landesweit nutzen bereits mehr als 1 000 000 Abonnenten das neue System **um** – gegen eine monatliche Gebühr von wenigen Euro – Filme, Nachrichten, Serien, Sport und Comedys in bisher nicht gekannter Qualität **zu empfangen**.

18 Wörter mit 37 Silben liegen zwischen dem einleitenden „um“ und der Erklärung dessen, wozu die Abonnenten das System nutzen. In mehreren Sätzen sagt es sich einfacher und klarer: Bereits mehr als eine Million Abonnenten nutzen das neue System im ganzen Land. Sie schauen Filme, Nachrichten, Serien, Sport und Comedys in brillanten und gestochen scharfen Bildern – für nur wenige Euro im Monat. Je nachdem was Sie betonen wollen, die Abonnentenzahl, landesweit, die Qualität – stellen Sie das an den Anfang! Ersetzen sie das passive Verb „empfangen“ durch ein aktives wie „sehen“ oder „schauen“. Und verkürzen Sie „gegen eine monatliche Gebühr von wenigen Euro“: Für nur wenige Euro im Monat sagt es kürzer und treffender.



Merke

Regel nach Wolf Schneider

Was im Satz zusammengehört, darf höchstens um 12 Silben (im Schnitt: 6 Wörter) voneinander getrennt werden:

- die Hälften eines zweiteiligen Verbs (ich schlage vor, ich habe..... gemacht, ich werde..... kommen)
- Subjekt und Prädikat
- Artikel und Substantiv

5.5 Vermeiden Sie fachspezifische Fremdwörter

Fachspezifische Fremdwörter beschweren ihre Botschaft, denn in vielen Fällen muss sich der Leser bemühen, diese zu verstehen. Sie stammen nicht aus seinem alltäglichen Sprachkosmos, ihm fehlen dazu Vorstellungen und Ideen im Kopf.

**Beispiel**

Die Quality-of-Service-fähige Middleware ermöglicht eine Übertragung von live MPEG-4-Videostreams über Bluetooth.

Dass MPEG-4-Videostreams ein aktuelles und schnelles Format zur Videoübertragung ist und Bluetooth ein Standard, um elektronische Geräte drahtlos zu vernetzen, mag eine Technik begeisterte Klientel wissen, Allgemeinwissen ist es nicht. Die deutsch-englische Kopplung ist unschön zu lesen und als Adjektiv-Kreation unverständlich. Was kann denn eine „Quality-of-Service-fähige Middleware“ – eine Dienstgütefähige Verteilungs- oder Integrationsplattform? Wenn das ein Vorteil ist, eine Besonderheit, sollte das überzeugend benannt werden.

Legen Sie sich beim Schreiben ein Fremdwörterbuch und ein Lexikon zur Hand. Diese helfen Ihnen dabei, verständliche „Übersetzungen“ für Fachbegriffe zu formulieren. Damit ersparen Sie dem Kunden Mühsal und Verdruss beim Lesen Ihrer Informationen.

**Buch-Tipp**

Wolf Schneider arbeitete jahrelang als Journalist für verschiedene Zeitungen und Zeitschriften. Von 1978 bis 1995 leitete er die Hamburger Journalistenschule. Er beschäftigte sich qua Amt intensiv mit Sprache und Stil, war als Blattkritiker unterwegs. Ich habe seine unterhaltsamen wie hilfreichen Bücher mit Genuss gelesen und viel von den Regeln und Tipps für einen achtsamen und gefühlvollen Umgang mit Sprache gelernt. Und ich lese sie immer wieder.

6. Die richtigen Worte finden

Es gibt einen einfachen und gängigen Versuch, mit dem sich zeigen lässt, wie unterschiedlich Wörter von Menschen besetzt sind. Sagen Sie in einem Raum mit 20 Personen das Wort „Tisch“ und fragen dann danach, was jeder gedanklich ergänzt: Die Bandbreite wird von „Stuhl“, „Bein“, „Kante“ bis hin zu „Essen“ oder „Holz“ reichen. Was soll das illustrieren? Gehen Sie nicht sorg- und bedenkenlos mit Wörtern um. Nur weil Sie eine bestimmte Vorstellung mit der Bezeichnung verknüpfen, muss Ihr Gegenüber das noch lange nicht tun.

Eines meiner Lieblingswörter in diesem Zusammenhang ist „prozessieren“. Im meinem Kopf tauchen da immer Anwälte in schwarzen wehenden Roben auf. Gemeint sind aber oft nüchterne Vorgänge in einem Labor. Sicher, der Kontext liefert Anhaltspunkte, aber ein Leser kann nicht nachfragen. Er muss daran arbeiten, die Bedeutung korrekt zu erfassen. Leichter hat er es, wenn Sie Ihr Projekt oder Ihre Ent-

Wie Wörter wirken

wicklung so beschreiben, dass auch bei einem Laien eine eindeutige Vorstellung entsteht.

Man brauche gewöhnliche Worte und sage ungewöhnliche Dinge.
Schopenhauer

6.1 Die Tücken der Wortarten

Jeder Wortart kommt dabei eine andere Bedeutung zu: Verben machen den Text lebendig (siehe „Schreiben Sie aktiv“), Substantive wirken als Andockstellen für Assoziationen. Diese können Sie entweder offen lassen oder in Ihrem Sinne gestalten, durch erläuternde Adjektive. Dabei ist jedoch Vorsicht geboten, da Adjektive auf der einen Seite zwar das Verständnis erleichtern, auf der anderen Seite oft schwammig und relativ sind – mehr verwirren als erklären.

Was ist leichter zu verstehen:

Auf dem Bedienpanel leuchteten viele bunte Lichter.
(viel und bunt geben in diesem Satz keine konkrete Orientierung, wie das Panel aussieht)

Auf dem Bedienpanel blinkten in rascher Folge gelbe, rote, blaue und weiße Lichtpunkte auf.
(die konkreten Farbbezeichnungen und die Beschreibung des Vorgangs wecken eine deutlichere, präzisere Vorstellung).

Sicher bieten auch Sie „branchenspezifische Lösungen“, „neue Lösungsansätze“, „anwendungszentrierte Systeme“ und anderes mehr. Die hier verwendeten Adjektive klären jedoch gar nichts, machen den Leser um nichts schlauer. Zudem sind diese Floskeln durch den häufigen Gebrauch abgenutzt und nicht mehr stark im Ausdruck.

Und noch ein Beispiel für aufgeblähte, unkonkrete Sprache:



Beispiel

„Konvergenz von Technologien und eine weiter zunehmende Komplexität der technologischen Herausforderungen bedingen eine interdisziplinäre Vorgehensweise“.

Wieder stellt sich die Frage nach der – verborgenen – Aussage. Auflösen muss der Leser die „Konvergenz der Technologien“. Das Fremdwörterbuch des Duden bietet acht mögliche Deutungen für „Konvergenz“ an. Die erste bezieht sich auf die Herleitung aus dem Lateinischen und meint „Übereinstimmung von Meinungen und Zielen“, die zweite hat einen Kontext aus der Biologie: „Ausbildung ähnlicher Merkmale hinsichtlich Gestalt und Organen bei genetisch verschiedenen Lebewesen, die im gleichen Lebensraum vorkommen“. Die nächste bezieht sich auf eine spezielle Augenstellung und auch alle weiteren Erläuterungen stammen aus einem umgrenzten Umfeld. Gemeint sein könnte das Zusammenwachsen von Technologien oder dass sie sich immer ähnlicher werden?

**Fremdwörterbuch und
Lexika helfen
beim Formulieren**

„Weiter“ und „zunehmend“ ist in diesem Kontext eine Tautologie – beinhaltet „zunehmend“ ja ein „weiteres Wachstum“. Nun zur „Komplexität der technologischen Herausforderungen“: Ist dabei die Gesamtheit aller Merkmale der Herausforderungen gemeint oder ihre Vielschichtigkeit? Beide Interpretationen sind zulässig. Kurz und bündig lässt sich die Aussage folgendermaßen interpretieren: Wir müssen fachübergreifend zusammenarbeiten, da sich Technologien überschneiden und komplexer werden. Manchmal ist die konkrete Aussage recht schlicht und versucht durch auffällige Worthülsen nach mehr auszusehen. Fallen Sie nicht darauf rein! Der Leser enttarnt das. Wenn es nichts zu sagen gibt, dann ist es besser nichts zu sagen.

6.2 Kleine Hilfen für mehr Verständlichkeit

- Hilfreich ist Abkürzungen auszuschreiben: Zentimeter statt cm, Mikrometer statt μ Meter, Wasser statt H_2O .
- Erleichtern Sie das Verständnis durch Beispiele oder Erklärungen, die an die Erfahrungs- oder Alltagswelt des Lesers oder Zuhörers anknüpfen!
- Lesen Sie sich Ihren eigenen Text laut vor, um zu erkennen, wo sprachliche Fallstricke liegen!
- Beachten Sie das Gebot der Einfachheit: Verwenden Sie kurze Sätze, bleiben Sie konkret und sachbezogen, bemühen Sie sich um einen roten Faden, weben Sie anregende Zusätze in den Text ein!
- Manchmal bekommt man schon Anregungen wenn man in Word unter „Extras“ – „Sprache“ – „Thesaurus“ nach einer Alternative für ein oft gebrauchtes Wort sucht.



Merke

KISS-Formel

Merkregel für Wörter und Texte, die um einen Leser werben, einen Kunden erst interessieren und dann überzeugen wollen:

KISS: Keep it short and simple

Fassen Sie sich kurz, einfach und leicht!

7. Den Leser animieren

Zwei Hürden müssen Sie nehmen, wenn Sie wollen, dass Ihre Information oder Botschaft beim Kunden ankommt: Mit einer „knackigen Überschrift“ das Interesse an Ihrem Thema wecken und mit einem frischen Einstieg den Leser in Ihre Geschichte ziehen, zum Weiterlesen animieren.

7.1 Überschrift

Allein schon aufgrund der hervorgehobenen Gestaltung ist die Überschrift etwas Besonderes. Nutzen Sie die Aufmerksamkeit, die sie bekommt. Wählen Sie Ihre Worte sorgfältig. Eine treffende Headline gelingt selten auf Anhieb. Schreiben Sie zunächst den Text, dann haben Sie im Blick, was das Wesentliche ist, das Sie in der Überschrift zusammenfassen und zuspitzen wollen.



Beispiel

„Neues Verfahren für Rapid-Tooling“ oder „Papier formt Stahl“ wären Überschriften für folgendes Thema: Forscher haben sich ein Verfahren ausgedacht, mit dem sich schnell Werkzeuge herstellen lassen, genannt LOM – Laminated Object Manufacturing.

Die Werkzeuge werden zum Formen von Blechen für Kotflügel oder Motorhauben eingesetzt. Sie bestehen aus mehreren übereinanderliegenden Papierschichten und Kunststoff. Die erste Variante bezeichnet den Sachverhalt korrekt. Wenn Ihnen nichts anderes einfällt, ist so eine schlichte Variante in Ordnung. Die zweite Variante ist das Ergebnis längeren Überlegens. Sie spitzt das Thema zu und überrascht: Wie kann etwas Leichtes wie Papier etwas Solides wie Stahl formen? Sie

kommt mit wenigen Worten aus und nutzt schlichte Worte, um außergewöhnliche Dinge zu beschreiben.



Tipp

Üben Sie spaßeshalber, in dem Sie sich überlegen, wie eine Boulevard-Zeitung das Thema betiteln würde!

7.2 Den Text beginnen

Wenn Sie einen Roman zur Hand nehmen, sind Sie meist motiviert diesen zu lesen. Wenn ein Kunde Ihre Broschüre oder Ihren Flyer erhält, ist er das zunächst noch nicht. Was er auf den ersten Blick liest, muss ihn überzeugen, dass es sich lohnt weiter zu lesen. Um das zu erreichen, können Sie ihn direkt ansprechen, ihn verblüffen, unterhalten oder reizen.

Ein möglicher Einstieg für das Rapid-Tooling-Verfahren wäre: „Um Kotflügel oder Motorhauben zu pressen, sind Formen gefragt, die nicht verschleißeln. Jetzt geht das auch mit Papier.“ Damit ist angesprochen worum es geht: Das Formen von Autoteilen. Und es wird eine überraschende Lösung in Aussicht gestellt. Im Text käme nun die Erklärung, wer das wie gemacht hat – dargestellt in klarer, verständlicher Sprache. Und damit der nun interessierte Kunde auch schnell mit Ihnen in Kontakt treten kann, geben Sie bei Ihren Informationen auch einen Ansprechpartner an.

Literaturhinweise

- [1] Schneider, Wolf: Deutsch fürs Leben. 11. Auflage. Reinbeck bei Hamburg 2002.
- [2] Schneider, Wolf: Deutsch für Kenner. 2. Auflage. München 2006.
- [3] Yaverbaum, Eric. Bly Bob: PR für Dummies. 1. Auflage. Bonn 2002.
- [4] Linden, Peter: Besser schreiben (I-III). Journalisten-Werkstatt aus Medium Magazin. Freilassing
- [5] Gaßdorf, Dagmar: Das Zeug zum Schreiben – Eine Sprachschule für Praktiker. Bonn 1996

Informationen zur Autorin:

Beate Koch, geboren 1966 in München, studierte Literatur- und Kommunikationswissenschaft. Seit 1996 arbeitet sie als Redakteurin in der Presse und Öffentlichkeitsarbeit der Fraunhofer-Gesellschaft. Dort gilt es jeden Tag aufs Neue wissenschaftliche Projekte und Themen verständlich zu kommunizieren – sie für Redaktionen und Kunden aufzubereiten.

Kontakt:

beate.koch@zv.fraunhofer.de

Wie viel Kunde ist notwendig?

So funktioniert Kundenmanagement



Franz Drenk

Die Zusammenarbeit im privaten und besonders aber auch im beruflichen Umfeld wird sehr stark von zwischenmenschlichen Beziehungen geprägt. Wenn die „Chemie“ nicht stimmt oder Abneigungen im Spiel sind, wird ein positives Miteinander nicht möglich sein. Die Entscheidung darüber fällt in der Regel beim ersten Kontakt. Was man tun kann, um einen positiven Eindruck zu hinterlassen und wie man Fehler im Umgang mit anderen Menschen, hier speziell im Businessbereich vermeiden kann, wird im Beitrag „Kundenmanagement“ kurz vorgestellt.

Gliederung	Seite
1. Warum Kundenmanagement?	20
2. Der Kunde als König	22
3. Vor dem ersten Kontakt	23
4. Der erste Kontakt	27
5. Tipps für die Gesprächsführung	28
6. Das Key Account Management	33



Kundenmanagement

Definition

Es gibt eine Vielzahl Begriffsbestimmungen für das Kundenmanagement. Eine ausführliche und umfassende ist die offizielle Definition des CRM-Forums im Deutschen Direktmarketing Verband, DDV.

„Customer Relationship Management“ (CRM) ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert auf der Grundlage einer Datenbank und Software zur Marktbearbeitung sowie eines definierten Verkaufsprozesses abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst und F&E. Zielsetzung vom CRM ist die gemeinsame Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite über die Lebenszyklen von Geschäftsbeziehungen. Das setzt voraus, dass CRM-Konzepte Vorkehrungen zur permanenten Verbesserung der Kundenprozesse und für ein berufslebenslanges Lernen der Mitarbeiter enthalten.“

Das „Produkt“ der Forscher

1. Warum Kundenmanagement?

Ein Kundenmanagement ist immer dann notwendig, wenn es eine Person gibt, die ein Produkt verkaufen möchte und eine Person, die dieses Produkt benötigt. Zunächst muss in unserem Fall der Begriff „Produkt“ weiter gefasst werden. Es sind damit nicht nur Staubsauger, Zeitschriften oder andere haptische Produkte gemeint, sondern auch Dienstleistungen und Know-how gehören dazu. Und genau das ist es, was die Forscher anbieten können. Dieses ideelle „Produkt“ zu verkaufen unterscheidet sich deutlich von den kurzfristigen Geschäften mit herkömmlichen Produkten. Daraus ergibt sich aber auch ein anderer Umgang mit Kunden. Es ist kein „Klinkenputzen“, vor dem sich Wissenschaftler häufig fürchten, sondern es ist der Aufbau einer längerfristigen Geschäftsbeziehung. Das heißt, es muss zunächst eine Vertrauensbasis geschaffen werden, die absolut notwendig für eine längerfristige Zusammenarbeit ist. Während einer längerfristigen Zusammenarbeit steht man regelmäßig in Kontakt und diskutiert Zwischenergebnisse, Ergebnisse und gegebenenfalls auch Änderungen im Versuchablauf. Daraus wird ersichtlich, dass ein partnerschaftliches Managen der Kundenbeziehungen ungeheuer wichtig ist und daher beherrscht und natürlich auch praktiziert werden muss.

Das Kundenmanagement ist aber auch ein Akquisitionsinstrument. Durch den persönlichen und individuellen Umgang mit dem Kunden binden wir ihn an uns und schaffen eine langfristige Vertrauensbasis. Diese Vertrauensbasis erleichtert oder ermöglicht erst das Zustandekommen einer produktiven Zusammenarbeit. Ein nicht zu unterschätzender Nebeneffekt des Kundenmanagements ist Kundenwerbung: Ein zufriedener Kunde wird anderen davon erzählen und Empfehlungen aussprechen.



Merke

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass langfristige Kooperationen, wie zum Beispiel in der wissenschaftlichen Forschung, zu ca. 75 % aufgrund bereits eigener guter Erfahrungen oder auf Empfehlung anderer Kunden zustande kommen. Ein gutes Kundenmanagement ist somit auch eine effektive Vorbereitung für weitere Projekte und eine Investition in die Zukunft.

Der Weg zum Kunden

Die Förderung von Wissenschaft und Forschung wird immer restriktiver gehandhabt und die Forscher werden zunehmend aufgefordert, die Mittel zur Finanzierung ihrer Forschung selbst zu akquirieren. Hier können zwei Wege eingeschlagen werden:

1. Das vorhandene Know-how (z. B. Produktidee) wird verkauft, mit den Erlösen wird die neue Forschung finanziert.
2. Es werden Partner gesucht, mit denen die Forschung gemeinsam weitergeführt werden kann.

Der zweite Weg ist in der Regel das, was der Wissenschaftler erreichen möchte: eine Zusammenarbeit mit einem Partner oder Kunden, die eine längerfristige finanzielle und wissenschaftliche Perspektive sicherstellt. Das Wichtigste ist aber zunächst, einen Kunden oder Partner zu gewinnen und so mit ihm umzugehen, dass wir ihn auch als Kunden oder Partner behalten. Zu diesem zielgerichteten Umgang mit Kunden gibt der folgende Artikel einige Tipps und Hinweise.

Die Perspektive

Der direkte Kontakt mit Kunden besteht in der Regel bei jeder Geschäftsbeziehung, egal ob es ein persönlicher oder digitaler Kundenkontakt ist. Bei dieser Beziehung haben die Partner unterschiedliche Interessen: Der Kunde braucht ein Produkt oder eine Dienstleistung, der Anbieter braucht einen Kunden, der sein Produkt kauft. Die Kommunikation der beiden Parteien, bei der jede ihre eigenen Interessen vertritt, unterliegt eigenen Regeln. Bietet der Markt vielfältige Angebote befindet sich der Kunde in einer guten Position, weil er aus vielen Angeboten wählen kann. Der Anbieter dagegen muss den Kunden von seinem Produkt überzeugen. Je mehr sich ein Produkt von Konkurrenzprodukten mit Alleinstellungsmerkmalen abhebt und je eher es den Wünschen des Kunden entspricht, desto leichter hat es der Anbieter.

Das Kundenmanagement ist ein Instrument, die Interessen beider Parteien zu wahren, indem die Wünsche des Kunden auf der Basis einer persönlichen Beziehungsebene besonders berücksichtigt werden.

2. Der Kunde als König

Wie geht man mit dem König um?

„Der Kunde ist König“. Dieses Zitat aus den 60er Jahren hat auch heute noch seine Gültigkeit, wenngleich sich die Art des Umgangs mit dem „König“ geändert hat. Die häufig übertriebene Unterwürfigkeit dem Kunden gegenüber ist überholt und heutzutage eher peinlich. Gerade bei langfristigen Geschäftsbeziehungen ist es wichtig, ein Vertrauensverhältnis zum Kunden aufzubauen – eine Beziehung mit Respekt und Verständnis für die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden. Die zwischenmenschliche Beziehung ist wohl das stärkste Bindeglied in der Beziehung zum Kunden. Natürlich gehört zum Kundenmanagement auch das Auswerten und Verarbeiten von Daten und Fakten. Das kann inzwischen mit sehr guter Software gemeistert werden. Heute sind unterschiedliche digitale Customer Relationship Management Systeme (CRM) verfügbar, auch maßgeschneidert für die jeweiligen Ansprüche. Im direkten Kontakt mit dem Kunden und besonders beim Aufbau einer Kundenbeziehung helfen sie aber wenig.

Sie werden jetzt denken: Es ist doch ganz normal, dass man einen persönlichen Umgang mit Kunden anstrebt und pflegt. Stimmt, aber in der Praxis sieht es leider anders aus und viele Faktoren sind dafür verantwortlich.

1. Der Kunde ist zunächst eine fremde Person und der Aufbau einer Beziehung ist schwierig, denn wir wissen kaum etwas von ihm. Es bleibt die Angst, durch unglückliche Aussagen gleich zu Beginn mögliche Sympathien zu verderben.
2. Unsicherheiten in der Gesprächsführung führen schnell zu einer langweiligen Konversation ohne Ergebnis.
3. Gute Umgangsformen sind unumgänglich im Kundenmanagement und wichtig für die eigene Anerkennung und Selbstsicherheit.
4. Eine Kundenbeziehung ist wie eine partnerschaftliche Beziehung: Sie lebt von der ständigen Pflege und der Aufmerksamkeit dem Partner gegenüber und sie erfordert Zeit.

Handout 1

Grundlagen für einen guten Kontaktaufbau

Diese kurze chronologische Darstellung zum Aufbau und zur Pflege einer Kundenbeziehung soll eine kleine Hilfe für diejenigen sein, die ihre ersten Schritte auf dem Parkett des Kundenmanagements planen.

3. Vor dem ersten Kontakt

Bereiten Sie sich auf den ersten Kontakt vor. Sammeln Sie möglichst viele Informationen über den Kunden und seine Firma. Der Kunde wird es honorieren, wenn er merkt, dass Sie sich im Vorfeld informiert und sich nicht nur produktbezogen auf das Gespräch vorbereitet haben. Quellen für die Informationssammlung über den Kunden (sowohl über die Firma als auch über die Person) sind unter anderem:

Im Vorfeld informieren

Informationsquellen über Kunden:

- | | |
|------------------|------------------------------------|
| • Internet | • Kollegen |
| • Jahresberichte | • Berufsverbände |
| • Vertretungen | • Bibliotheken |
| • Mitbewerber | • Fachzeitschriften |
| • Jahresberichte | • Fernsehsendungen |
| • Publikationen | • Newsletter |
| • IHK | • Informationen von anderen Kunden |
| • Messen | |

Handout 2

Hier informieren Sie sich vorab über Ihren Kunden

Bereiten Sie sich und die Umgebung optimal auf den Besuch vor:

- Räumlichkeiten sind rechtzeitig zu reservieren. Der Besprechungsraum sollte aufgeräumt und entsprechend eingerichtet sein. Die Teilnehmer der Besprechung werden rechtzeitig informiert und die Aufgaben verteilt. Falls Präsentationen vorgesehen sind, muss die dafür notwendige Technik im Vorfeld auf Funktion geprüft werden. Ausreichende Sitzgelegenheiten sind ebenso selbstverständlich wie eine teilnehmergerechte Sitzordnung. Die Größe des Raums sollte der Teilnehmerzahl angepasst sein. Legen Sie Informationsmaterial für die Kunden aus. Falls Getränke gereicht werden, sollten diese vor Ankunft des Besuchs im Besprechungsraum aufgestellt werden.
- Das Gespräch mit dem Kunden soll ungestört verlaufen. Schon im Vorfeld des Besuchs sollten mögliche Störungen verhindert werden: Keine Kollegen, die wichtige Fragen haben, keine Vertreter oder andere Besucher, wichtige Telefonate sind zeitlich zu verlegen. Keine zeitnahen weiteren Termine.
- Wenn ein Catering vorgesehen ist, wird dieses rechtzeitig bestellt und auf Vielfalt geachtet. Vegetarisches Essen sollte unbedingt dabei sein. Alkoholische Getränke sind tabu und gehören nicht in den Besprechungsraum.

- Das eigene Outfit ist von großer Bedeutung. Ein gepflegtes und stimmiges Äußeres rundet das positive Bild ab und ist unbedingt notwendig. Bei Unsicherheiten gibt es hilfreiche Tipps bei www.stil.de. Grundsätzlich sind dezente Farben die beste Entscheidung. Eine farbliche Abstimmung ist notwendig, übergroße Schals oder Gürtel sind zu vermeiden. Die Bekleidung sollte gepflegt und sauber sein. Abgerissene Knöpfe oder ungeputzte Schuhe machen einen ganz schlechten Eindruck. Deo oder Parfum sind dezent aufzutragen. Rasur, Bart und Haarschnitt sollten gepflegt sein. Es empfiehlt sich, vor dem Besuch noch einmal im Spiegel zu kontrollieren, ob alles OK ist.
- Businesskleidung ist für viele Wissenschaftler ungewohnt und ihre Bedeutung für Kundengespräche wird unterschätzt. Die Kunden kommen aber in der Regel aus der Industrie, für sie ist Businesskleidung so normal wie für den Wissenschaftler der Laborkittel.

Handout 3 Wenn der Kunde kommt: Vorbereitung

Das Erscheinungsbild	
Geputzte Schuhe	<input type="checkbox"/>
Bekleidung farblich abgestimmt	<input type="checkbox"/>
Gepflegte Frisur	<input type="checkbox"/>
Dezentes Deo	<input type="checkbox"/>
Alle Knöpfe vorhanden	<input type="checkbox"/>
Dunkle Socken passend zur Hose	<input type="checkbox"/>
Keine aufreizende Kleidung	<input type="checkbox"/>
Kleidung von der Größe passend	<input type="checkbox"/>
Am Tag zuvor Knoblauch vermeiden!	<input type="checkbox"/>
Reißverschlüsse geschlossen	<input type="checkbox"/>
Keine Fussel auf dem Sakko	<input type="checkbox"/>
Dezenter Schmuck/Uhren	<input type="checkbox"/>

Checkliste 1 Ein gepflegtes Äußeres als Erfolgsfaktor

Auch die eigene Fitness ist sehr wichtig. Es wird sicher kein erfolgreiches Gespräch geben, wenn die Nacht zuvor durchzechert wurde. Stark emotionale Ereignisse, wie Heirat, Todesfall, Geburt des eigenen Kindes, Streit usw., beeinträchtigen ein Gespräch enorm. Wenn die eigene emotionale Ausgangslage nicht stimmig ist, sollte man kein Gespräch mit Kunden führen. In der Regel hat man nur eine Chance und die sollte man optimal nutzen. Diese Überlegungen sollten auch bei Krankheit gemacht werden. Es muss nicht immer ein Beinbruch sein, infektiöse Krankheiten wie starke Erkältungen oder Grippe sind ebenfalls ein Grund, einen Besuch zu verschieben. Wenn ein Besuch abgesagt werden muss, dann bitte möglichst frühzeitig und mit Begründung.

Fit für das Gespräch?

Kurz vor dem Besuch steht die eigene mentale Vorbereitung im Mittelpunkt. Der erste Eindruck vom Kunden kann oft täuschen, denn häufig verläuft der erste Kontakt anders als erwartet. Es ist bekannt, dass innerhalb der ersten Sekunden die Entscheidung über Sympathie und Antipathie fällt. Auch der Kunde ist nur ein Mensch und ist nicht immer in einer „optimalen Verfassung“. Darum ist es wichtig, dass in dieser Phase Vorurteile beherrscht werden und „Schubladendenken“ ausgeschlossen wird.

Die eigene mentale Vorbereitung

Für den Besuch ist es sinnvoll, sich einige wichtige Umgangsformen in Erinnerung zu rufen. Der Kunde wird mit Namen angesprochen. Das zeigt Achtung und Respekt und weckt die Aufmerksamkeit des Kunden. Tabuthemen sollen vermieden werden. Dazu gehören Religion, Politik und Sex.

Bin ich bereit zum Zuhören? Ganz häufig fühlt man sich verpflichtet, den Kunden unterhalten zu müssen. Gerade wenn es um technische oder wissenschaftliche Details geht, findet der eigene Redefluss kein Ende. Der Kunde fühlt sich dann häufig nicht ernst genommen oder überfordert. Auch der Kunde möchte etwas loswerden und erzählen. Das sollte respektiert werden. Deshalb ist die eigene mentale Vorbereitung wichtig: Sich ganz gezielt vornehmen, an bestimmten Stellen Fragen zu stellen, um dann ausgiebig zuhören zu können. Das aktive Zuhören und den anderen reden lassen gehört übrigens mit zu den schwierigsten Übungen im Kundenmanagement. Und an noch etwas sollte gedacht werden: Freundlich sein! Mit Freundlichkeit kann man mit minimalem Einsatz maximale Erfolge erzielen. Auch wenn es nicht immer leicht fällt sollte man das berücksichtigen und in schwierigen Situationen daran denken: „Lächeln ist die charmanteste Art, jemandem die Zähne zu zeigen“.

Aktives Zuhören und Nachfragen

Bei der Vorbereitung auf den Kundenbesuch sind folgende Punkte im Vorfeld zu beachten:

- **Zeitplanung:** Es muss klar sein, wie viel Zeit für das Gespräch von beiden Seiten zur Verfügung steht. Der gesteckte Zeitrahmen ist einzuhalten. Muss der Kunde im Anschluss an das Gespräch zum Flughafen oder zum Bahnhof, ist der rechtzeitige Transport dorthin sicherzustellen. Wenn möglich und wenn gewünscht, kann man den Gesprächspartner selbst fahren. Es besteht dann noch einmal die Möglichkeit, auf einer persönlichen Ebene zu kommunizieren und Bindungen aufzubauen. Bleibt der Kunde über Nacht, kann man den Abend gemeinsam verbringen. Dieses Angebot darf aber keinesfalls aufdringlich wirken.
- **Zielentwicklung – Abstufung:** Was soll erreicht werden und mit welchen Schritten komme ich zum Ziel? Das angestrebte Ziel des Gesprächs, was vielleicht ein Auftrag sein kann, wird in verschiedenen Etappen erreicht, die im Vorfeld definiert werden müssen.
- **Ausstiegsmarke:** Jede Etappe auf den Weg zum Ziel hat eine Wichtigkeit. Wird ein wichtiges Etappenziel nicht erreicht, muss das Gespräch unter Umständen ergebnislos abgebrochen werden. Kriterien für den Abbruch sind zum Beispiel unterschiedliche Vorstellungen zur Verwertung möglicher entstehender Patente, Preisvorstellungen oder mangelnde Ernsthaftigkeit beim Gesprächspartner. Um diese Informationen rechtzeitig zu bekommen ist es wichtig, frühzeitig diese Fragen zu stellen.
- **Argumente/Einwände:** Im Vorfeld werden die wichtigsten Argumente für das Projekt oder für die Zusammenarbeit zusammengestellt. Dabei steht immer und ausschließlich der Kundennutzen im Vordergrund. Niemand gibt Geld für einen Kooperationspartner, der seine eigenen Interessen oder Vorteile in den Vordergrund stellt. Als Insider kennt man selbstverständlich auch die Schwachpunkte. Diese werden im Gespräch zwar nicht alle angesprochen, es sei denn, sie sind essentiell, jedoch müssen für Nachfragen Gegenargumente vorbereitet werden.
- Gespräche laufen besser, wenn der Partner auch emotional mit einbezogen wird: Loben, Rat suchen und Unterstützung einfordern sind gesprächspsychologische Elemente, die ein Gespräch sehr vereinfachen.

Handout 4

Kundenbesuch: Was im Vorfeld abzuklären ist

All diese Punkte sollte man sich kurz vor dem Kundenbesuch noch einmal vor Augen führen, damit sie beim Kundenkontakt nicht in Vergessenheit geraten.

4. Der erste Kontakt

Der erste Kontakt mit dem Kunden ist auch der alles Entscheidende für den weiteren Verlauf im Kundenmanagement. Wie wir beim Kunden ankommen, entscheidet sich innerhalb der ersten 10 Sekunden. Egal wo der erste Kontakt stattfindet – auf der Messe, in der eigenen Firma oder beim Besuch des Kunden – einige wichtige Regeln sind in jedem Fall zu beachten.

Vier Regeln für den ersten Kontakt:

1. Lächeln Sie! Genau wie Sie ist auch der Kunde beim ersten Kontakt gespannt auf die Person, mit der er zu tun haben wird. Ein Lächeln schafft eine positive Atmosphäre und erleichtert den Gesprächsbeginn.
2. Schauen Sie ihren Gesprächspartner an. Nichts ist schlimmer, als wenn Sie am Gesprächspartner einfach vorbeisehen oder aus Unsicherheit den Blick auf Schulter oder Brust fixieren. Das verunsichert den Gesprächspartner genauso, wie es Sie verunsichern würde.
3. Beginnen Sie das Gespräch mit Small Talk und nicht mit technischen Details. Stellen Sie den Kunden in den Vordergrund, d. h., erzählen Sie nicht von sich, sondern interessieren Sie sich für den Kunden, ohne ihn jedoch auszufragen. Erfahren Sie wichtige Information, wie Geburtsdatum, Hobbies, Urlaub usw., können Sie diese für das spätere Kundenmanagement nutzen.
4. Wenn nicht schon im Vorfeld geklärt, erkundigen Sie sich, wie viel Zeit der Kunde für Sie hat und wofür er sich besonders interessiert.

5. Tipps für die Gesprächsführung

Aufbau eines Gesprächs

Jedes Kundengespräch lässt sich in sechs Phasen unterteilen:

1. Ansprache/Warm up
2. Bedarfsermittlung
3. Präsentation
4. Einwände/Argumente
5. Abschluss/Verbindlichkeiten
6. Nachbereitung

Der rote Faden

Natürlich verläuft nicht jedes Gespräch automatisch in dieser Reihenfolge. Zwischenfragen und Diskussionen erfordern oft Sprünge innerhalb der Phasen. Letztendlich liegt es in der Verantwortung des Gesprächsführers, den roten Faden wieder aufzunehmen.

In der Vorbereitung auf das Gespräch haben Sie bereits als Ziel festgelegt, welche Informationen Sie dem Kunden vermitteln wollen und welche Informationen Sie benötigen. Nutzen Sie die Phasen des Gesprächs, um diese Ziele zu erreichen. Die einzelnen Gesprächsphasen haben folgende Inhalte:

Ansprache/Warm up

- Begrüßung, Vorstellung: Kunden bei der Ankunft nicht warten lassen sondern entgegengehen. Begrüßung und Vorstellung erfolgt in hierarchischer Rangfolge unabhängig vom Geschlecht.
- Small Talk zur Einführung
- Warm-up Phase
- Zeitplan darlegen

Handout 6

Ansprache/Warm up

Bedarf ermitteln

- Überblick verschaffen:
Wer ist mein Gesprächspartner? Welche Position hat er? Woran arbeitet er? Was benötigt er?
- Wo liegen die Interessen, der Gesprächsgegenstand? Warum ist der Gesprächspartner da?
Was möchte er?
- Was können wir leisten?
Können wir das bieten, was er möchte? Können wir etwas adaptieren? Können wir etwas entwickeln? Gibt es einen Ansatzpunkt für ein gemeinsames Projekt? Liegen seine Interessen weit ab von unseren Möglichkeiten?
- Informationen sammeln:
In dieser Phase des Gesprächs geht es darum, möglichst viele Informationen zu sammeln, um einen möglichst genauen Überblick über das zu bekommen, was der Kunde möchte. Dafür ist es wichtig, dem Kunden genau zuzuhören und bei Unklarheiten nachzufragen. Es ist wichtig, die sogenannten W-Fragen einzusetzen – wieso, wer, weshalb, warum. Diese Fragetechnik hat den Vorteil, dass die Fragen nicht mit ja oder nein sondern ausführlicher beantwortet werden müssen.

Handout 7

Bedarf ermitteln

Präsentation

- Details besprechen
- Kundennutzen hervorheben:
Der Kundennutzen ist ein ganz wesentlicher Punkt in der Präsentation. In der zweiten Phase des Gesprächs wurde der Bedarf des Kunden ermittelt und es sollte bekannt sein, was er genau möchte. Dieser Aspekt muss bei der Präsentation unbedingt berücksichtigt werden. Kundennutzen sind zum Beispiel: Zeit- und Geldersparnis, Entlastung der Mitarbeiter, Wettbewerbsvorteile, Marktführerschaft usw.
- Visuelle Mittel einsetzen:
Der Einsatz visueller Mittel erleichtert die Darstellung komplexer Abläufe und bringt die Gesprächspartner schneller auf einen gleichen Wissensstand. Missverständnisse treten deutlich weniger auf, da unser Gedächtnis ca. 70 % visuelle Eindrücke und nur 30 % verbale Informationen speichert. Der Gesprächspartner wird sich bei einer visuellen Präsentation mehr Details merken können.
- Konkret werden:
Klare Worte sind gefordert. Nicht um den heißen Brei reden, sondern auf den Punkt kommen. Wirklich alles was wichtig und notwendig ist erwähnen und darstellen, dann wird es später keine unliebsamen Überraschungen geben.

- **Preise nennen:**
Die Preise werden vorher kalkuliert und dann auch so an den Kunden weitergegeben. Ein Preis ist nichts Schlimmes und wenn er richtig kalkuliert wurde, ist er gerechtfertigt und auch nicht zu hoch. Deswegen ist der Preis in der Regel nicht verhandelbar, auch wenn es fast alle Kunden versuchen. Reduzierte Preise haben auch eine geringere Dienstleistung zur Folge. Das heißt, wenn der Kunde weniger bezahlen will, bekommt er auch weniger Leistung dafür. Sollte der Preis reduziert werden, ohne das auch die Leistung reduziert wird, ist die Glaubwürdigkeit schnell dahin. Im Extremfall kann das als schlechte Kalkulation oder sogar als Abzocke ausgelegt werden und das ist ein denkbar schlechter Beginn einer Zusammenarbeit. Wenn möglich, sollten Teilziele vereinbart werden und die Preise für die einzelnen Entwicklungs- oder Projektstufen festgelegt werden. Dadurch wird der Kunde nicht mit einer hohen Summe konfrontiert sondern mit Teilbeträgen. Im Übrigen sind Preisverhandlungen ein ganz normaler und fester Bestandteil der Verhandlungen.
- **Ggf. Teilziele vereinbaren:**
Manchmal macht es Sinn, das Projekt in Teilziele zu unterteilen. Gerade bei großen Projekten sollte es die Möglichkeit geben, nach einiger Entwicklungszeit zu überprüfen, ob das geplante Vorgehen weiterhin sinnvoll ist. Der Kunde muss die Möglichkeit haben, ein „Proof of concept“ durchführen zu können und auch die Möglichkeit haben, das Projekt nach einer bestimmten Entwicklungsstufe beenden zu können. Solche Konzepte sollten rechtzeitig im Gespräch diskutiert und mit dem Kunden abgesprochen werden.
- **EZEB – Methode anwenden:**
(erklären, zeigen, einbeziehen, bestätigen)
- **Argumentationskette beibehalten:**
Keine Gedankensprünge bei der Vorstellung oder der Diskussion. Die Inhalte werden dadurch für den Gesprächspartner schnell unübersichtlich oder unverständlich.
- **Feedback suchen:**
Ein Feedback muss während des Gesprächs ständig eingeholt werden. Zum einen ist es wichtig zu erfahren, ob unser Gesprächspartner alles so verstanden hat, wie wir es meinten und zum anderen ist es wichtig zu wissen, ob das, was wir sagen auch das ist, was der Kunde hören will und was ihn interessiert.

Einwände/Argumente

- Schon vor dem Gespräch mögliche Gegenargumente überlegen: Jedes Produkt hat starke und schwache Seiten. Im Vorfeld eines Kundengesprächs ist es wichtig, sich gerade auf mögliche Schwächen und deren Gegenargumente einzustellen. Auf keinen Fall dürfen Schwächen verschwiegen oder bagatellisiert werden.
- Nicht über Leistung diskutieren: Beschreiben Sie das, was Sie leisten können. Wie lange sie für etwas brauchen und wie Sie Ihre Arbeit durchführen ist nicht diskutierbar. Es macht aber auch keinen Sinn, etwas zu versprechen, was hinterher nicht eingehalten werden kann.
- Einwände ernst nehmen und behandeln: Der Kunde steckt in der Regel nicht so tief in der Materie, daher müssen Einwände aufgegriffen und behandelt werden, und zwar so ausführlich, bis sie entkräftet sind. Ist das nicht gleich möglich, erklären Sie dem Kunden warum. Die notwendigen Erklärungen bzw. Unterlagen werden dem Kunden dann später zugeschickt.

Handout 9 Einwände/Argumente

Absprachen/Verbindlichkeiten/Gesprächsende

- Konkrete Absprachen treffen
Unverbindliche Absprachen, wie „Ich melde mich bei Ihnen“ machen keinen Sinn. Wichtig ist ein genauer Termin mit Tag und Uhrzeit. Ebenso sind Zusagen wie „Ich werde Ihnen die Unterlagen zuschicken“ unbefriedigend. Besser ist: „Sie werden die Unterlagen spätestens Mitte nächster Woche vorliegen haben“. Wenn man allerdings so konkrete Absprachen trifft ist es absolut notwendig, dass sie auch eingehalten werden.
- Den richtigen Zeitpunkt abwarten
Vor dem Ende eines Gesprächs oder vor konkreten Absprachen ist zu klären, ob alle Fragen und Einwände abgearbeitet wurden und für beide Gesprächspartner im Augenblick kein weiterer Gesprächsbedarf besteht.
- Nicht zu sicher sein
Zustimmendes Nicken und positives Feedback bedeuten noch lange keine Zustimmung zu einer Kooperation. Möglicherweise ist es ein Versuch, das Gespräch schnell zu beenden. Daher ist die Ernsthaftigkeit des Kunden zu prüfen. Ist er zum Beispiel bereit, sich selbst einzubringen oder Vorarbeiten zu übernehmen? Macht er eigene Vorschläge für die weitere Zusammenarbeit oder für ein weiteres Treffen?
- Nicht bedrängen
Der Kunde muss die Entscheidung zur Zusammenarbeit oder zum Kauf unter Abwägung aller Vor- und Nachteile selbst treffen. Ein Bedrängen oder Überreden bewirkt in der Regel eine längere Entscheidungsfrist. Es ist aber von Vorteil, wenn man Hilfe anbietet und weiterhin für Fragen jederzeit zur Verfügung steht.
- Auf Wünsche des Kunden eingehen

- Nicht „ob“ sondern „wie“
Am Ende eines Gesprächs sollte es nicht mehr darum gehen, ob man weiter macht, sondern wie, und nicht ob man weiterhin in Kontakt bleibt sondern wann und wie. Also ganz konkrete Absprachen treffen!
- Verabschiedung
Auch nach dem Gespräch ist das Kundenmanagement wichtig: In den Mantel helfen, zur Tür/Bahnhof usw. begleiten, darauf achten, das der Kunde nichts vergessen hat.

Handout 10 Absprachen/Verbindlichkeiten/Gesprächsende

Nachbereitung

- Notizen/Gesprächsprotokoll
Nach dem Gespräch müssen die Notizen zu einem Protokoll aufgearbeitet werden. Die Eindrücke sind dann noch frisch und können besser formuliert werden.
- Ggf. Mitarbeiter informieren
Wenn im Gespräch Themen angesprochen wurden, die andere Mitarbeiter betreffen, müssen diese kurzfristig darüber informiert werden. Sind von ihnen Aufgaben zu erledigen, muss darauf geachtet werden, dass diese rechtzeitig erledigt werden. Absprachen müssen unbedingt eingehalten werden!
- Datenbankerfassung
- Eigenes Feedback
Nach jedem Gespräch ist es sinnvoll, sich Gedanken über den Ablauf zu machen: Ist alles so gelaufen, wie es geplant war? Gab es organisatorische Mängel? War die eigene Argumentationskette gut oder sollte für das nächste Gespräch etwas verbessert werden? Konnte der Kunde mir folgen oder war ich zu schnell? Habe ich meinen Plan eingehalten? Habe ich mein Ziel erreicht? Nur durch ein selbstkritisches Feedback ist es möglich, den eigenen Auftritt und die Gesprächsführung zu verbessern.

Handout 11 Nachbereitung

6. Das Key Account Management

Die höchste Stufe des Kundenmanagement ist das Key Account Management. Das bedeutet nichts anderes, als dass besondere Kunden auch besonders behandelt werden und das man für sie deutlich mehr tut als für die anderen Kunden. In großen Firmen werden für diese Aufgabe speziell Key Account Manager eingestellt, was die Bedeutung dieser Art der Kundenpflege deutlich macht. Warum ist die spezielle Kundenpflege so wichtig? Wie bereits erwähnt, ist der Aufbau einer Vertrauensbasis unumgänglicher Bestandteil einer langfristigen Zusammenarbeit. Wenn diese Vertrauensbasis geschaffen ist, muss sie ausgebaut oder zumindest erhalten bleiben. Regelmäßiger Kontakt zum Kunden ist während der gesamten Zusammenarbeit unumgänglich.

Wichtige Kunden

Nun sind die Kunden im Sinne einer Kooperation nicht alle gleichwertig. Einige Kunden sind an kurzen einmaligen Projekten interessiert, während andere weitere Projekte in Aussicht stellen. Um diese Kunden nicht zu verlieren, ist eine intensivere Betreuung notwendig, damit die geknüpften Bande erhalten bleiben und nicht ein Mitbewerber das nächste Projekt mit dem Kunden durchführt.

Das Key Account Management ist immer speziell auf den Kunden zugeschnitten und kein feststehendes Konzept. Mögliche Mittel der Kundenbindung sind: Einladung zu Veranstaltungen, gemeinsame Publikationen, Einladung um Vorträge zu halten, gemeinsame Messeauftritte, kleine Aufmerksamkeiten usw. Wichtig beim Key Account Management ist, dass der Kunde als Mensch im Mittelpunkt der Aktivitäten steht und nicht die Firma und dass der Kunde auch wirklich wichtig ist, also ein Entscheider.

Individuelle Betreuung

Niemand ist nach so einer kurzen Einführung in der Lage, ein perfektes Kundenmanagement durchzuführen, aber einige Hinweise und Tipps sollten den Einstieg erleichtern. Eine gute Kundenbeziehung ist schon dann auf dem richtigen Weg, wenn man sich in die Lage des Kunden versetzt und daran denkt, was man selbst erwartet und worüber man sich selbst freuen würde.



Merke

Und eines sollte man immer bedenken: Es ist neun Mal billiger einen bestehenden Kunden durch gutes Kundenmanagement zu behalten als einen neuen Kunden zu gewinnen.

Informationen zum Autor:

Franz Drenk ist promovierter Biologe und war lange Zeit in der medizinischen Forschung tätig. 1992 übernahm er die Leitung von Marketing und PR am Fraunhofer-Institut in Hannover. Seit 2001 leitet er zusätzlich das PR-Netzwerk der Fraunhofer-Gesellschaft und ist unter anderem für die Fort- und Weiterbildung der PR-Referenten zuständig.

Kontakt:

Dr. Franz Drenk

Fraunhofer-Institut für Toxikologie und Experimentelle Medizin ITEM
Marketing & PR

Nikolai-Fuchs-Str. 1
30625 Hannover

Tel: (05 11) 53 50 40 2

Fax: (05 11) 53 50 40 0

E-Mail: franz.drenk@item.fraunhofer.de

www.item.fraunhofer.de

Das Messe-Einmaleins

Ziele definieren, Kollegen trainieren, Erfolge messen



Welf Zöller

Der Wettbewerb um Fördermittel und Industrieaufträge wächst. Deshalb müssen Forschungseinrichtungen aktiv am Markt agieren und sich den Kunden und der Konkurrenz stellen. Kein Medium bietet so viele Facetten der Marketingkommunikation wie der Messeauftritt. Hier wird sicht- und fassbar, was sonst im Institut verborgen bleibt. Der Schlüssel zum Erfolg ist eine genaue Zielsetzung, ohne die er nicht gemessen werden kann. Wer Moderator und Macher gleichzeitig ist, kann auf Messen in kurzer Zeit erleben, wonach alle streben: Kunden, die Aufträge vergeben, eine positive Medienresonanz, Politiker, die Türen öffnen, Recherchen beim Wettbewerb und Kollegen, die sich richtig gut kennenlernen.

Gliederung	Seite
1. Der lange Atem zählt: Wofür ein Gesamtkonzept nützlich ist	36
2. Ohne Ziele kein Erfolg: Warum auf Messen ausstellen?	37
3. Die Qual der Wahl: Welche Messe ist die richtige?	38
4. Hier rollt der Rubel: Wie ein Kostenplan entsteht	39
5. Jeder kann verkaufen: Wie kann Personal qualifiziert werden?	41
6. Traumschloss oder Hütte: Wie sieht ein Messestand aus?	43
7. Das Salz in der Suppe: Wie Besucher an den Stand kommen	45
8. Sieben Meilensteine: Warum ein Zeitplan wichtig ist	47
9. Alles auf einmal: Wie Messetage Struktur bekommen	49
10. Nicht lockerlassen: Wie aus Kontakten Kunden werden	51

1. Der lange Atem zählt: Wofür ein Gesamtkonzept nützlich ist

Der persönliche Kontakt steht im Vordergrund



Internet-Tipp

Der AUMA, der Verband der deutschen Messwirtschaft, bietet unter www.auma.de und www.erfolgmessen.de kostenlose Planungshilfen für den Messeauftritt. Verlässliche Fakten zu Messen und Ausstellungen sowie unabhängig geprüfte Zahlen zu Ausstellern und Besuchern erleichtern die Wahl der Veranstaltung. Hilfreich ist auch der „MesseNutzenCheck“, der Anhaltspunkte gibt, welchen Aufwand man treiben muss, um erfolgreich auszustellen.

Messen sind Marktplätze. Ihre ureigenste Aufgabe ist es, Angebot und Nachfrage zusammenzubringen – im direkten persönlichen Kontakt. Das schätzt die Industrie, denn über 80 Prozent der Unternehmen, die ausstellen, betrachten Messen als wichtigsten Kommunikationskanal zu ihren Kunden. Mit diesen Zahlen wirbt der Ausstellungs- und Messeausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V. (AUMA) für ein Medium, das in der Wissenschaft an Bedeutung gewinnt.

Große Forschungseinrichtungen, die ganze Abteilungen für Presse und Öffentlichkeitsarbeit oder Marketing beschäftigen, sind schon seit Jahren in den Ausstellungshallen von Technologie-, Bau- und Buchmessen zu Hause. Aber auch viele kleinere Universitäten verfügen mittlerweile über Messereferenten, die in Abstimmung mit anderen Einrichtungen des Bundeslandes Gemeinschaftsstände auf die Beine stellen. In einem Messe-Arbeitskreis der Hochschulen tauschen sie sich zu

Strategien und Inhalten regelmäßig aus. Einige Bundesländer beschäftigen sogar Agenturen, die gezielt Wissenschaftler als Aussteller ansprechen.

Teil eines Gesamtkonzepts

Die Bundesministerien werben darüber hinaus mit einer Palette von Förderprogrammen, die es der Forschung finanziell erleichtern soll, direkt am Markt zu agieren. Letztendlich ist eine Messe aber ein Marketingwerkzeug, das aufgrund seines Kapazitätshungers strategisch in ein Gesamtkonzept eingebettet sein muss, das einen Zeitraum von mindestens drei Jahren umfasst. Nur so lassen sich professionell die Phasen Vorbereitung, Durchführung sowie Nachbereitung entwickeln und Ziele messen. Das Zusammenspiel von Messestand, Pressearbeit, Online-PR, Besuchermarketing, Werbung und anderen Werkzeugen verlangt eine detaillierte Abstimmung der internen und externen Akteure. Wer solch ein Projekt leitet, sollte ebenso Moderator und Macher, Stratege und Praktiker sein.

2. Ohne Ziele kein Erfolg: Warum auf Messen ausstellen?

Wie für alle Marketingmaßnahmen, gilt auch für das Messegeschäft: Wer im Vorfeld keine Ziele definiert, die erreicht werden sollen, kann später seinen Erfolg nicht messen. Was aber sind Ziele, die eine Forschungseinrichtung auf Messen und Ausstellungen erreichen kann, und wie konkret sollten diese formuliert werden? Als Faustregel gilt: Je konkreter das Ziel beschrieben wird, desto präziser kann das Erreichte gemessen werden. Früher oder später stellt sich die Frage: Was hat die Messe gebracht? Und wer die Beantwortung dem Verwaltungsleiter eines Instituts oder dem notorischen Messemuffel von der Abteilung einen Stock tiefer überlässt, verliert schnell wichtiges Terrain im Kampf um Ressourcen.

Konkrete Ziele führen zu messbaren Erfolgen

Fünf Zielgruppen lassen sich unterscheiden, die je nach Intention angesprochen werden:

Die wichtigsten fünf Zielgruppen

1. Industriekunden, die nach neuen Ideen und Entwicklungen suchen, um ihre Produkte zu verbessern,
2. politische Akteure, die Fördermittel für Forschung vergeben und auf der Messe sehen möchten, was denn aus den Projekten geworden ist,
3. Medienvertreter, die aktuell über die neuesten Technologie-Trends berichten möchten,
4. Schüler, denen Lust auf Forschung gemacht werden soll sowie
5. Berufsanfänger, die einen attraktiven Arbeitgeber suchen

Ausgehend von Produkt und Zielgruppen, lassen sich nun verschiedene Ziele definieren, die messbar sind.

1. Unproduktiv ist die Formulierung: Wir wollen neue Industriekunden gewinnen.
Richtig: Unser Ziel ist es, den Forschungsleitern der Firmen A, B, C unsere neue Idee zu präsentieren und von mindestens einer Firma einen Entwicklungsauftrag in Höhe von 150.000 Euro zu erhalten. Die Verhandlungen sollten nicht länger als fünf Monate dauern.
2. Nicht konstruktiv ist die Aussage: Wir suchen nach Kontakten in die Politik.
Richtig: Wir wollen auf der Messe dem Referatsleiter der Abteilung Nanotechnologie im Bundesforschungsministerium das durch sein Referat geförderte Projekt persönlich vorstellen. Ziel ist eine Verlängerung des Projekts um ein Jahr.

3. Warum sich auf das Gespräch mit ein oder zwei Journalisten beschränken? Besser ist es, von sich selbst und dem Team zu fordern, drei redaktionelle Beiträge in den zwei führenden Fachzeitschriften zu platzieren.
4. Auch sollte man nicht auf Schüler warten, die zufällig kaugummikauend am Stand vorbeilaufen, sondern die Messlatte hochlegen: 30 Schülergruppen à 10 Jungen und Mädchen, die am Stand einen Workshop absolvieren – das könnte ein Ziel sein.
5. Oder wie wäre es mit der „Akquise“ eines neuen Doktoranden im Projekt Elektromobilität, der kurz nach der Messe unterschreibt, statt der schlichten Absicht, den einen oder anderen Absolventen kennenzulernen?

3. Die Qual der Wahl: Welche Messe ist die richtige?

Aus Besuchern werden Aussteller

Stehen erst einmal die Ziele fest, kann die richtige Veranstaltung ausgewählt werden. Die Qual der Wahl ist schwer, vor allem in Deutschland, das weltweit mit ca. 150 internationalen Messen der wichtigste Markt ist. Abhängig von den Zielgruppen, die erreicht werden, können Sie nun zu verschiedenen Messen recherchieren. Quellen sind die Informationen von Verbänden (siehe Internet-Tipp), aber auch die guten Erfahrungen von Kollegen. Idealerweise hat man eine Messe schon einmal besucht, bevor man Aussteller ist.

Spezialmesse oder Branchenmix?

Wer sehr branchenfokussiert ausstellen möchte, orientiert sich eher an kleinen Fachmessen, die meist jährlich durchgeführt werden. Da Spezialveranstaltungen wie zum Beispiel die SENSOR+TEST in Nürnberg oder eine Composites Europe in Stuttgart betriebswirtschaftlich arbeiten, sollte man früh buchen, um attraktive Standflächen zu ergattern. Wer einen Branchenmix sucht, sollte sich eher auf die großen Messen wie CeBIT und HANNOVER MESSE konzentrieren. Hier kommen Besucher aus allen Ecken und Enden der Industrie zusammen. Darüber hinaus besuchen viele Vertreter aus Medien und Politik diese Messen. Allerdings ist es nicht ganz einfach, mit bis zu 5.000 anderen Ausstellern zu konkurrieren. Wer eine solche Veranstaltung wählt, muss auf alle Fälle mehr in das Besuchermarketing investieren als ein Aussteller auf einer reinen Fachmesse mit vielleicht nur 300 Ausstellern.

Der Messemarkt ist zunehmend international

Messen werden von ausländischem Publikum in unterschiedlichem Maße besucht. Wer als Zielgruppe russische Firmen der Holzverarbeitenden Industrie hat, kann seinen Markteintritt sicherlich auf der Leitmesse LIGNA in Hannover vorbereiten und erste wichtige Kon-

takte herstellen, perspektivisch ist eventuell eine Messe in Moskau oder Sankt Petersburg von noch höherem Wert. Im Vorfeld muss aber geprüft werden, ob überhaupt ein Engagement im Ausland möglich ist, denn gerade wer mit öffentlichen Geldern arbeitet, unterliegt dabei Einschränkungen.

Manchmal ist der Druck lokaler Veranstalter oder Politiker hoch und zwingt Forschungseinrichtungen, auch auf örtlichen Ausstellungen, Flagge zu zeigen, die nur Endverbraucher anziehen. Auch wenn das im Rahmen einer Standortpolitik durchaus sinnvoll sein kann, sollte es die absolute Ausnahme bleiben, denn Veranstaltungen, die im Titel „Freizeit“, „Garten“, „Heim“ oder „Haus“ tragen, stehen ganz oben auf der Streichliste. Zwar interessiert sich durchaus Lieschen Müller für die neueste Hightech-Keramikbeschichtung eines Bügeleisens, diese Erkenntnis steht aber meist nicht im Verhältnis zu den Kosten. Sollte die Teilnahme an einer solchen Messe unabwendbar sein, kann ein besonderes Programm für die Schulen im Landkreis ein konkretes Ziel sein, das dem Auftritt eine besondere Qualität verleiht.

**Endverbraucher sind
selten die Zielgruppe**

4. Hier rollt der Rubel: Wie ein Kostenplan entsteht

Das Marketingtool Messe gilt als kostspielige Angelegenheit. Der schlechte Ruf rührt vor allem daher, dass viele Aussteller am Anfang des Projekts keine Zielvorstellungen entwickelt haben, die später den Kosten gegenübergestellt werden können. Zudem haben die meisten Öffentlichkeitsarbeiter in der Forschung ihre erste Berufserfahrung als PR-Referent oder Journalist gesammelt, trauen dem geschriebenen Wort mehr zu als einem fassbaren Exponat und können nicht verstehen, warum Messe so viel mehr Geld kostet als eine Pressemitteilung. Da hilft manchmal der Hinweis auf eine gute Vorbereitung und die Tatsache, dass der überwiegende Teil der Presse-Berichterstattung auf Messen und Veranstaltungen beruht, wo erst sichtbar wird, was in so manchem Labor still und heimlich entwickelt wurde.

**Jede Maßnahme hat
ihr eigenes Budget**

Weil Messen gleichzeitig viele verschiedene Maßnahmen auslösen, besteht das Budget aus mehreren Punkten, die in eine Gesamtrechnung eingehen. Gut beraten ist, wer von vornherein ein Projekt mit einer eigenen Kostenstelle anlegt, in die alle Positionen eingetragen werden. Eine klar gegliederte Tabelle sollte zu allen Phasen des Projekts ein steter Begleiter sein. Wer erst nach der Veranstaltung die Rechnung macht, kann eine unangenehme Überraschung erleben.

**Kein Projekt ohne
Kostenstelle**

Standfläche 30 qm/2 Mitaussteller, Stand 04.10.2009				
Gemeinschaftskosten	Rechnungssteller	Kosten	Buchungsnummer	Datum
Sachkosten				
Standfläche	Messeveranstalter			
Mitausstellergebühr	Messeveranstalter			
Marketingbeitrag	Messeveranstalter			
Standbau	Messebaufirma			
Serviceleistungen wie Bewachung, Reinigung, Einlagerung	diverse Dienstleister der Messeveranstalter			
Catering	Cateringfirma			
Besuchermarketing (Flyer, Online-Medien, Porto etc.)	Agenturen, Druckereien			
Personalkosten				
Personal	Forschungsinstitut			
Reisekosten	Reisebüro			
Gesamtkosten				
Kostenaufteilung				
	Projektleiter	Kosten		
Institut A	Thomas Mustermann			
Institut B	Sabine Mustermann			
Institut C	Klaus Mustermann			
Gesamtkosten				

Tabelle 1 Budgetplan Mustermesse 2010

Sach- und Personalkosten trennen

Sach- und Personalkosten werden im Kostenplan unterschieden. Zu den Personalkosten zählen zum einen die Reisekosten, die bei einer Leitmesse hoch sein können. Manchmal lohnt es sich, statt eines Hotelzimmers Privatquartiere zu mieten. Das sollte aber vorher mit den Kolleginnen und Kollegen abgesprochen sein, denn nicht jeder schläft gern in fremden Wohnungen, in denen einem schon beim Aufwachen das Foto des Vermieters freundlich anlächelt. Zu einer ehrlichen Schätzung gehört natürlich auch die Veranschlagung des eigenen Personals, was gern kaschiert wird. Fünf Tage Messe sind aber letztlich fünf volle Arbeitstage am Institut und noch die eine oder andere Überstunde, die für die sonst übliche Arbeit fehlen.

Bei den Sachkosten sind die großen Blöcke Standfläche und Standbau, die zusammen etwa zwei Drittel des Budgets beanspruchen. Manchmal lohnt es sich, nach Kompaktangeboten der Veranstalter Ausschau zu halten, die alle Leistungen in einem Paket verkaufen. Wer sich bei Messepräsentationen zusammenschließt, ist häufig größer, sichtbarer und teilt sich die Grundkosten eines Standes. Deshalb formieren insbesondere Forschungseinrichtungen Gemeinschaftsstände. Derjenige, der das Budget verwaltet, verrechnet am Ende die Kosten an alle Mitaussteller. Wichtig ist, vorher die Verteilung fixiert zu haben, damit der Kümmerer nicht zum alleinigen Zahler wird. Beide Lösungen gehen manchmal auf Kosten der Sichtbarkeit der eigenen Marke – ein Nachteil also gegenüber einem eigenen Stand.

**Gemeinsam ist es
oft billiger**

Wie viel ein Messeauftritt kostet, ist von den Zielen und der ausgewählten Veranstaltung abhängig. Es lässt sich keine Kennzahl nennen. Vor allem Standbau und Besuchermarketing lassen die Kosten schnell steigen. Je nachdem, welche Besuchergruppe angesprochen werden soll, sollte auch die „Sprache“ gewählt werden. Wer teure Lasertechnologie verkauft, orientiert sich an der betreffenden Industrie und wird einen Stand im entsprechenden Businesslook mit Bildschirmpräsentation und Besprechungsbereich bauen lassen, ein Institut für Gestaltung setzt auf einer Buchmesse vielleicht weniger auf Systemstände aus Alu und Pressholz, sondern auf die eigene Kreativität und stapelt bunte Bierkästen zu Podesten und Besprechungstischen.

**Dem Kunden auf
Augenhöhe begegnen**

5. Jeder kann verkaufen: Wie kann Personal qualifiziert werden

Kommt der erste Messetag, steht und fällt die eigene Präsentation mit den Standbetreuern. Das Exponat kann noch so auffällig sein und die Grafik noch so bunt: Treffen die Besucher auf die falschen Kollegen, ist nichts gewonnen, aber vielleicht ein großer Budgetposten verloren. Bei der Auswahl des Personals sollte vor allem auf folgende Qualitäten geachtet werden:

**Auf der Messe sind
Allrounder gefragt**

1. inhaltliche Expertise
2. kommunikative Fähigkeiten inkl. Fremdsprachenkenntnisse
3. ausgeprägtes Verkaufstalent
4. körperliche Ausdauer
5. äußere Erscheinung

Kleidung klar festlegen

Ein häufiger Fehler ist es, noch junge und unerfahrene Kollegen – vielleicht sogar den Praktikanten – auf die Messe zu schicken, die im Ernstfall einem ernsthaften Interessenten kaum oder nicht in der nötigen Tiefe das Projekt oder Produkt erläutern können. Es ist eben nicht jeder für den Standdienst geeignet. Das beginnt manchmal schon bei der Kleidung. Insbesondere im Wissenschaftsbetrieb ist es nicht selbstverständlich und manchmal nicht zweckmäßig, jeden Morgen in Anzug und Krawatte im Institut zu erscheinen. Manch ein Kollege verfügt überhaupt nicht über Garderobe, die zu einer Geschäftsmesse passt. Im Vorfeld sollte für alle Beteiligten klar sein, wie sich alle am Stand kleiden. Wichtig ist eine generelle und allgemein akzeptierte Festlegung.

Ausreichend Personal einplanen

In Deutschland beginnen Messen in aller Regel um 9 Uhr morgens und enden um 18 Uhr. Das ist eine lange Zeit, die meistens stehend verbracht wird, was durchaus eine gewisse Kondition verlangt. Rechnet man An- und Abfahrt dazu, werden schnell die kritischen zehn Arbeitsstunden erreicht, die laut Gesetzeslage nicht überschritten werden dürfen. Deshalb sollten notwendige Pausen tagsüber vorgesehen sein, was aber nur möglich ist, wenn pro Exponat mindestens zwei Betreuer vor Ort sind. Das ermöglicht allen, die Messe auch als Besucher wahrzunehmen, den Wettbewerb zu beobachten oder einfach einmal frische Luft zu schnappen. Ein Einsatzplan legt fest, wer wann Dienst hat.

Richtige Gesprächsführung

Wissenschaftler sind es meist nicht gewohnt, ihr Produkt zu verkaufen, und neigen deshalb zu einer schwer verständlichen Fachsprache mit einer Liebe zum Detail. Auf der Messe geht es aber nicht darum, jedem alles zu erklären, sondern schnell herauszufinden, ob der Besucher zur gewünschten Zielgruppe gehört und wie ihm das Produkt schmackhaft gemacht werden kann. Nach Startschwierigkeiten sind die Betreuer normalerweise nach einem halben Tag akklimatisiert, deshalb sollte das Standpersonal auch nicht jeden Tag wechseln. Jede Veränderung führt zu Informationsverlust, und das kann am Ende Kunden kosten.

Messetrainings vermitteln Kernkompetenzen

Da sich aber keine Forschungseinrichtung ihre Mitarbeiter neu erfinden kann und auch Personal auf die Messe geschickt wird, das nicht zum Verkaufen geboren wurde, ist ein Vorbereitungstraining Pflicht, in dem die Grundlagen der Gesprächsführung vermittelt werden. Erst bei Rollenspielen wird vielen Kollegen klar, dass sie noch nicht einmal die Aufgabe und Struktur der eigenen Organisation in wenigen Sätzen beschreiben können. Kein Besucher bleibt aber lange am Stand, wenn sein Gegenüber schon bei den Mitarbeiterzahlen ins Grübeln kommt.

Bei größeren Projekten übernimmt ein sogenannter Standleiter die Verantwortung für das Gelingen der Messe. Er informiert idealerweise am Vorabend auf dem Stand in einem Briefing über die wichtigsten Inhalte und Termine der kommenden Tage, achtet auf die Funktionalität des Standes von der Reinigung bis zum Catering und führt das Team: Pünktlichkeit, soziale und inhaltliche Kompetenz sowie Kollegialität sind Schlüsselfähigkeiten, die er im Auge behalten muss. Auf engem Raum drei Tage von morgens bis abends zusammenzuarbeiten, ist ungewohnt und anstrengend. Zwar sollte niemand steif wie ein Zinnsoldat seinen Dienst verrichten, aber eine grundlegende Disziplin ist schon notwendig, sonst läuft ein Stand schnell aus dem Ruder. Mit Umsicht und diplomatischem Geschick kann es aber auch der wichtigste Event des Jahres sein, der ein Team erst so richtig zusammenschmiedet.



Internet-Tipp

Das Angebot an Schulungen für Messepersonal ist sehr groß und fast jede Messegesellschaft hat sie im Portfolio. Ein umfangreiches Programm bietet die Akademie der Messe Frankfurt unter:

www.akademie.messefrankfurt.com

sowie das Messe-Institut im rheinhessischen Laubenheim: www.messe-institut.de.

6. Traumschloss oder Hütte: Wie sieht ein Messestand aus?

Nichts ist im Messegeschäft so von Lust und Leid geprägt wie der Standbau. Wenn der eine vor Entzückung anfängt zu planen, als wäre es das eigene Häuschen, geht der andere schon beim Gedanken in die Knie, eine Kiste Prospektmaterial vom Auto an den Stand schleppen zu müssen. Wie erklärt man nun den baulichen Aufwand, der betrieben werden muss? Am einfachsten mit dem Bild vom Umzug. Wer schon einmal eine Wohnung von 100 m² tapeziert, die Küche und die Telekommunikation eingebaut, sämtliche Möbel beschafft und positioniert und am Ende auch noch das letzte Löffelchen in die Schublade gelegt hat, kann sich in etwa vorstellen, was es bedeutet, einen Messestand auszustatten. Der einzige Unterschied: In der Messehalle stehen noch nicht einmal die Wände. Deshalb übernehmen in der Regel auch Standbaufirmen die baulichen Dienstleistungen, so dass der Aussteller in der Regel nur sein Exponat und das Werbematerial mitbringen muss. Bei der Planung ist er allerdings gefordert und sollte schon beim Briefing eine genaue Vorstellung davon haben, was er wie zeigen möchte. Gute Messebauer zeichnen sich dabei durch ihre Beratung aus, die auf die Lage des Stands und die Laufwege der Besucher genauso Rücksicht nehmen wie auf das Wettbewerbsumfeld in der Halle.

**Ein Messestand
ist Marktplatz**

Grafik soll zum Gespräch verleiten

Einfache Lösungen sind die sogenannten Systemstände, die bei den Messengesellschaften gebucht werden können, oder die Gemeinschaftsstände der Bundesländer, die Rundum-sorglos-Pakete für kleinere Präsentationen anbieten. Beides eignet sich gut zum Einstieg oder bei knappen Kassen. Eine präzise und klare Grafik, die sowohl Bilder als auch Texte beinhaltet, bringt die Inhalte auf den Punkt – je nachdem auch in englischer Sprache. Wissenschaftliche Poster haben auf Messen nichts zu suchen und schrecken Besucher eher ab. Da mittlerweile fast alle Forschungseinrichtungen auch ihr eigenes Corporate Design entwickelt haben, muss auch der Messestand in dieser Anmutung erscheinen. Persönliche Vorlieben für Farben, Schriften und Größen sind nachrangig zu berücksichtigen. Auch ein Fantasielogo erfüllt nicht den gewünschten Zweck, sondern lenkt vom eigentlichen Ziel des Messeauftritts ab.

Inhalte anschaulich präsentieren

In einer großen Halle mit 300 Ausstellern ist es nicht einfach, die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Mit einem guten Exponat, das vielleicht sogar zum Anfassen ist, kann sich ein noch so kleiner Aussteller vom Wettbewerb abheben, der sein Produkt nur auf einem Computerbildschirm zeigt. Bei abstrakten Themen wie Softwareentwicklung oder Biotechnologie müssen eventuell eigene Szenarien entwickelt werden, die anhand eines Modells erklären, was die Software leistet, um ein ganzes Bürozentrum zu sichern Oder ein Bakterium steht in der Größe 1x1 m auf einem Podest – dort erklärt der Forscher, wo genau der neue Wirkstoff ansetzt. Das Exponat muss aber immer mit dem Inhalt des Produkts zusammenhängen. Ein schicker Sportwagen ist zwar ein Lockmittel, das viele Besucher an den Stand zieht, aber wenn er nichts mit dem eigentlichen Produkt zu tun hat, ist der Stand voll mit Autonarren, und der Aussteller hat nichts gewonnen.

Kollegen sollen sich wohlfühlen

Wichtiger Bestandteil eines Messestandes ist auch der Backstage-Bereich, in dem das Personal essen und trinken, eventuell auch in einem Schließfach Mantel und Tasche verstauen kann. Da dieser Bereich zum guten Teil auch Einfluss auf das persönliche Wohlbefinden der Kollegen hat, muss hier wie auch im Exponatsbereich Ordnung und Sauberkeit herrschen. Bei größeren Ständen ab 30 m² sollte auch eine Infotheke als erste Ansprechstation für Besucher eingeplant werden.

Aktion	Termin	Verantwortlich	Erledigt
Flächenbestätigung und Standbauvorschriften			
Standbausystem und Bodenbelag			
Grafik und Firmierung			
Exponatsbeschriftungen			
Druckluftanschluss			
Stromanschlüsse			
Beleuchtung			
Wasseranschluss			
Möbelausstattung (Stühle, Tische, Podeste, Prospektständer, Mülleimer etc.)			
Küchenausstattung			
Computerhardware und Drucker			
Telefonanschluss und Telefonapparat			
Internetanschluss			
Werkzeug			

Checkliste 1

Checkliste Standbau

7. Das Salz in der Suppe: Wie Besucher an den Stand kommen

Der alles entscheidende Faktor bei Messeauftritten ist die inhaltliche Qualität und Anzahl der Gespräche am Stand. Deshalb liegt ein Schwerpunkt bei der Vorbereitung einer Messe auf dem Besuchermarketing. Natürlich ist es die Aufgabe des Veranstalters, seine Messe umfangreich und in den richtigen Branchen zu bewerben, aber als Aussteller sollte man sich nicht darauf allein verlassen.

**Besucher aktiv
bewerben**

Nach Definition der Zielgruppen muss zuerst eine entsprechende Adressdatenbank aus eigenen und eventuell auch fremden Quellen erstellt werden. Sodann gibt es eine ganze Reihe von Schritten, die je nach Intensität kombiniert werden können:

**Maßnahmen
kombinieren**

1. Mailings per Post mit einem Flyer und Gastkarten oder per E-Mail inkl. eines elektronischen Tickets
2. Nachfassaktionen per Telefon
3. Pressearbeit für Tageszeitungen, Fachpublikationen und besondere Messezeitungen
4. Online-Marketing auf den eigenen Internetseiten oder im Rahmen des Webauftritts der Veranstalter oder anderer Messemedien
5. Einträge in den Katalogen der Veranstalter
6. Außenwerbung auf dem Messegelände und in der Messestadt selbst
7. Anzeigen in Tageszeitungen und Fachpublikationen

**Adressen
personalisieren**

Mailings per Post und per E-Mail werden mittlerweile in gleichem Maße eingesetzt und sollten auf die Branche abgestimmt werden: Besucher eine IT-Messe sind meist offener für elektronische Inhalte als andere Gruppen. Mit der persönlichen Einladung zur Messe erhält der Besucher auch einen Gutschein für eine kostenlose Eintrittskarte, die der Aussteller bezahlt, sollte der Besucher das Ticket tatsächlich einlösen. Als Gegenleistung erhält der Aussteller die Adresse des Besuchers als Feedback zu seinem Mailing. Üblicherweise liegt der Rücklauf von solchen Mailings bei 1–3 Prozent. Die wichtigsten Kunden sollten im Nachgang zur Versandaktion noch einmal angerufen werden, denn nichts ist motivierender für die eigene Mannschaft als Termine, die schon fest im Messekalender stehen. Sie sind wie Bojen in einer unbekanntem See, an denen sich jeder gern orientiert.

**Journalisten interessiert
nur Neues**

Gezielte Pressearbeit unterstützt das Besuchermarketing und kann ein positives Image bilden. Deshalb sollten spätestens vier Wochen vor der Messe die relevanten Redaktionen beliefert werden. Eine Pressemitteilung ist besonders durchschlagend, wenn sich der Autor auf eine Messeneuheit konzentriert und diese in einen größeren Gesamtzusammenhang stellt. So kann aus einem Bauteil, das besonders leicht ist, ein wichtiges Puzzlestück bei der Fabrikation von umweltschonenden Autos werden, die wegen ihres geringeren Gewichts weniger Benzin verbrauchen. Bei einem Pressegespräch am Stand, zu dem man circa zwei Wochen vor Messebeginn einladen sollte, können die wichtigen Exponate auch noch einmal vor Ort erläutert werden. Zusätzlich liegen Pressemappen auch im Pressezentrum aus.

Immer wichtiger werden die Online-Medien der Veranstalter, die zum Teil sehr umfangreiche Portale anbieten, die zu Web-Marktplätzen ausgebaut werden. Zwar sollte jede Forschungseinrichtung den Messeauftritt auch auf den eigenen Webseiten publizieren, aber Arbeit muss vor allem in die wichtigen Branchenmedien gesteckt werden, denn dort informieren sich die Besucher kurzfristig vor der Messe und lösen auch ihre elektronischen Besuchertickets ein. Gedruckte Kataloge verschwinden zunehmend vom Markt.

Internetportale nutzen

Außenwerbung auf dem Gelände der Messe oder in der Messestadt sowie Anzeigen in Tages- und Fachpublikationen sind relativ teuer und lohnen sich auch wegen der hohen Streuverluste nur zu besonderen Anlässen wie beispielsweise Jubiläen. Auch wenn Besuchermarketing Geld kostet, lohnt sich diese Investition, denn was ist der schönste Stand wert, wenn sich dort nur das eigene Personal die Beine in den Bauch steht. Nur wer vor der Messe am Ball bleibt, kann später Tore schießen, denn Besucher entscheiden sich in der Regel erst zwei bis vier Wochen vorher, ob sie die Veranstaltung wirklich besuchen, und bleiben dann häufig nur einen Tag.

Besucher werden immer spontaner

8. Sieben Meilensteine: Warum ein Zeitplan wichtig ist

Ein Messeauftritt wird angelegt wie ein eigenständiges Projekt. Dazu gehören alle Prozessschritte, die eine Reihe von Meilensteinen und definierte Schnittstellen zu internen und externen Akteuren vorsehen. Wer seine Meilensteine erreicht und abarbeitet, behält den Überblick im Konzert vieler verschiedener Marketingwerkzeuge, die bei der Zielerreichung helfen. Zwar muss für jeden Messeauftritt ein eigener Zeitplan erstellt werden, der sich nach Art und Umfang der Präsentation richtet, dennoch lassen sich nach Findung der Ziele und Festlegung eines Budgets für eine Beteiligung beispielsweise auf einer Fachmesse in Deutschland folgende Schritte beschreiben:

Termine sorgen für Sicherheit

Aktion	Akteure	Zeitpunkt vor der Messe	Erledigt
1. Meilenstein: Flächenbuchung	Projektleiter, Mitaussteller	9–12 Monate	
Anmeldung der Mitaussteller	Projektleiter	9–12 Monate	
Exponatsabfrage	Projektleiter, Mitaussteller	6–9 Monate	
Personalplanung	Projektleiter, Mitaussteller	6–9 Monate	
Briefing des Messebauers	Projektleiter, Mitaussteller	6–8 Monate	
2. Meilenstein: Vorbereitungstreffen inkl. Freigabe des Budgets durch die Teilnehmer	Projektleiter, Mitaussteller, Messebauer	6 Monate	
Bestellung von Reinigung, Bewachung, Müllentsorgung und anderen Dienstleistungen beim Veranstalter	Projektleiter	6 Monate	
Fertigstellung von Printmaterial (Flyer) und Internetseiten	Projektleiter	4 Monate	
Vorbereitung eines Mailings (Adressrecherche, Bestellung von Gasttickets)	Projektleiter, Mitaussteller	4 Monate	
Erstellung der Infomappe inkl. einer Standbesetzungsliste	Projektleiter	4 Monate	
Bestellung von Ausstellerausweisen, Parkausweisen			
3. Meilenstein: Freigabe des Standbaus	Projektleiter, Mitaussteller	3 Monate	
Fertigstellung von Pressematerial	Projektleiter, Mitaussteller, Pressereferent	3 Monate	
Grafikplanung für Texte und Bilder	Projektleiter, Mitaussteller, Grafiker, Messebauer	3 Monate	
4. Meilenstein: Versand eines Mailings	Projektleiter, Mitaussteller	1–2 Monate	
Versand eines Pressemailings	Pressereferent	1–2 Monate	
Freigabe der Grafik	Projektleiter	1 Monate	
5. Meilenstein: Teamtraining	Projektleiter, Mitaussteller	1 Monat	
6. Meilenstein: Versand der Infomappe an Standbesetzung	Projektleiter, Mitaussteller	1 Monat	
Packen und Versand der Messematerialien	Projektleiter	1 Woche	
7. Meilenstein: Aufbau, Standübergabe und Briefing	Projektleiter, Mitaussteller, Messebauer	1 Tag	
Durchführung			

Tabelle 2 Zeitplan für die Vorbereitung einer Fachmesse in Deutschland

9. Alles auf einmal: Wie Messetage Struktur bekommen

Ein gelungener Messeauftritt beginnt schon einige Wochen davor. Eine kurze Checkliste unterstützt alle Beteiligten dabei, das Richtige zu tun und nichts zu vergessen. Auf dem Messegelände und in dessen Umgebung gibt es zwar auch Möglichkeiten, fehlendes Material zu besorgen. Das aber kostet Zeit, die die Exponatsbetreuer für die Einrichtung des Messestandes benötigen. Prinzipiell muss alles auf die Messe mitgebracht oder bei einem Dienstleistungsunternehmen bestellt werden: vom Kugelschreiber zur Dokumentation der Kundengespräche auf Kontaktbögen bis zum Glasreiniger für die Vitrinen. Wer großzügig bestellt, muss auch großzügig bezahlen, denn die Mietkosten entsprechen häufig den Anschaffungskosten – was aber bei Mobiliar und Bildschirmen meist lohnt, spart der Aussteller so doch den nicht unerheblichen logistischen Aufwand.

**Mehr als nur
sieben Sachen**

Der Projektleiter verantwortet letztlich alle Maßnahmen und muss auch die Durchführung kontrollieren, insbesondere bei den kritischen Punkten Exponate und Technik-Ausstattung – was nützt der schönste Plasmabildschirm, wenn der Imagefilm auf dem Bürotisch liegt! Mit Sorgfalt sollte auch alles behandelt werden, was die Standbetreuer persönlich betrifft: Das überbelegte Zimmer oder das falsch geschriebene Namensschild lässt schnell die Laune sinken.

Prioritäten setzen

Material	Verantwortlich	Eingepackt
Infomappe mit Telefonliste und Standbesetzung		
Namensschilder		
Kontaktbögen		
Ausstellerausweise		
Parkkarten		
Visitenkarten		
Pressemappen		
Fotoapparat		
Messeordner mit allen wichtigen Unterlagen (Zugangsdaten für die Internetverbindung etc.)		
Firmenstempel, Stempelkissen		
Laptop mit Drucker		
Büromaterial (Gummiringe, Kugelschreiber, Schere, Klebeband, Locher, Hefter, Notizblocks)		

Material	Verantwortlich	Eingepackt
Verpackungsmaterial für Transporte		
Versanddokumente für Transporte (Beschriftungen, Auftragsformulare, Zollunterlagen)		
Prospektmaterial		
Give-aways und VIP-Geschenke		
Küchenausstattung und Lebensmittel		
Blumenvasen/Blumenschmuck		
Putzmaterial (Besen und Schaufel, Tücher, Glasreiniger)		
Werkzeug		
Miniapotheke		
Feuerlöscher		
Nähzeug		
Regenschirme		

Checkliste 2 Materialliste für die Messe

Interne Kommunikation fördern

Am letzten Aufbautag sollten alle Standbetreuer spätestens um 12 Uhr vor Ort sein, ihre Grafiken kontrollieren und die Exponate aufbauen. Jetzt können noch Korrekturen vorgenommen werden. Wer erst zu Messebeginn kommt, spart sich zwar eine Übernachtung, kann dann aber so gut wie nichts mehr ändern. Mit dem Ende des Aufbaus beginnt das Standbriefing, in dem der Standleiter noch einmal die Verhaltensregeln erläutert und wichtige Termine nennt. Im Anschluss folgt ein Standrundgang, damit alle die Exponate begutachten und die Betreuer kennenlernen können, was vor allem bei großen Ständen oder Gemeinschaftsauftritten mit mehreren Mitausstellern sinnvoll ist.



Pro & Contra Standparty

Wer Kunden und Kollegen etwas Gutes tun möchte, lädt nach Messeschluss zu einer Standparty ein. So kommt man entspannt ins Gespräch und kann die Fachdiskussion vom Tag fortsetzen. Leider hinterlässt eine Party Schäden: Ketchupflecken im Teppichboden und verschüttetes Bier auf dem Serverschrank sind keine Ausnahmen. Hat sich der finanzielle Einsatz wirklich gelohnt, zumal niemand die Gäste kannte, die mitgefeiert haben?

Am ersten Messetag sollte sich die gesamte Standbesetzung spätestens eine halbe Stunde vor Messebeginn zu einem kurzen Gespräch zusammenfinden, in dem die Ziele des Tages festgelegt werden und am Ende die Namensschilder verteilt werden. Bei dieser Gelegenheit können auch die noch fehlenden Handynummern notiert werden, damit wirklich jeder im Falle eines Falles erreicht werden kann. Der Dienstplan klärt die Präsenz am Stand.

Pausen richten sich in der Regel nach der Kundenfrequenz. Nach Messeschluss empfiehlt sich ein Abschlussbriefing, in dem auf die Gespräche des Tages eingegangen wird und offene Fragen geklärt werden. Die meisten wollen schnell vom Stand – zur Messeparty in der Nachbarhalle oder ins Hotel zur Pflege der Füße –, deshalb sollte das Gespräch nicht länger als ein paar Minuten dauern.

Naht das Messeende, steigt die Hektik, denn auf einmal hat es jeder sehr eilig. Gerade am letzten Tag muss klar sein, wer bis wann vor Ort ist, damit der Stand bis zuletzt kompetent besetzt ist und später ordnungsgemäß an den Standbauer übergeben werden kann, kein Exponat stehen bleibt und überzähliges Werbematerial wieder zurück ins Institut kommt. Messe ist eine Materialschlacht, und jeder sollte möglichst ressourcenschonend vorgehen, besonders, da sich viele Veranstalter den Müll der Aussteller vergolden lassen. Aussteller, die ihren Stand schon vor dem Messeschluss im Stich lassen, müssen übrigens mit einem Strafgeld der Veranstalter rechnen.

Kunden kommen bis zum Schluss

10. Nicht lockerlassen: Wie aus Kontakten Kunden werden

Wer die gewünschten Gespräche geführt hat, sollte danach schnell die festgelegten Ziele intensiv verfolgen. Die Nachbereitung beginnt schon am Stand, wenn der Exponatsbetreuer die wichtigsten Inhalte und Vereinbarungen auf einem Kontaktbogen (siehe Handout) festhält. Er ist der Leitfaden für das weitere Vorgehen und muss eventuell auch anderen Kollegen zur Verfügung gestellt werden: Je konkreter die Vereinbarung, desto besser kann später gehandelt werden.

Gespräche und Vereinbarungen dokumentieren

Die Kontakte sollten in Absprache mit dem fachlichen Verantwortlichen bewertet und unmittelbar nach der Messe nach Maßgabe der Prioritäten abgearbeitet werden. Kaum ein Besucher hat Verständnis für einen ersten Anruf vier Wochen nach der Messe, der eigentlich schon zwei oder drei Tage nach dem Gespräch fällig gewesen wäre. Versorgen Sie ihn mit Informationsmaterial, vereinbaren Sie einen Gesprächstermin, aber natürlich nur dann, wenn ein echtes Interesse besteht. Häufig gehen wichtige Kontakte verloren, weil sich nach der Messe niemand verantwortlich fühlt oder die gesamte Standbesetzung erst einmal Urlaub von den Strapazen der vergangenen Tage macht.

Die Konkurrenz schläft nicht

In dreimonatigen Intervallen sollten die Ziele und Erfolge gegenübergestellt werden und die Ergebnisse in die Planung der nächsten Messebeteiligung eingehen. Ein abschließender Messebericht, der Bezug auf die Qualität der Kontakte, aber auch auf die Prozessschritte der gesamten Vorbereitung und Durchführung der Messe nimmt, hilft, das Erlebte und Erreichte kritisch zu hinterfragen. Idealerweise sollten

Nach der Messe ist vor der Messe

auch die Kollegen und externen Dienstleister zu Wort kommen, damit sich ein möglichst umfassendes Bild ergibt, das im Sinne eines internen Wissenstransfers Grundlage für die Betrachtung des folgenden Teams ist, das nach einem Best-Practice-Beispiel Ausschau hält.

Tag <input type="checkbox"/> Dienstag, 13.10. <input type="checkbox"/> Mittwoch, 14.10. <input type="checkbox"/> Donnerstag, 15.10.	
Institut/Firma _____	
Gesprächspartner _____	
Name: _____ <input type="checkbox"/> Visitenkarte?	
Firma: _____	
Tel./Fax: _____	
Adresse: _____	
E-Mail: _____	
<input type="checkbox"/> Bestehender Kontakt <input type="checkbox"/> Neuer Kontakt	
Thema:	
Position: <input type="checkbox"/> Inhaber/Vorstand <input type="checkbox"/> Leitung <input type="checkbox"/> Techniker <input type="checkbox"/> F&E <input type="checkbox"/> Industrie <input type="checkbox"/> Presse/ Verband <input type="checkbox"/> Sonstige:	Firmenprofil: <input type="checkbox"/> Industrie <input type="checkbox"/> F&E <input type="checkbox"/> Verband, IHK <input type="checkbox"/> Presse
Unterlagen: mitgenommen zusenden allg. Informationen <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Projektblätter <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Visitenkarte <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Broschüre <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Jahresbericht <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Pressemappe <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Branche: Produkt:
Handlungsbedarf: <input type="checkbox"/> Anrufen am... <input type="checkbox"/> Termin vereinbaren am...	
Priorität: <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C	
Grund für Standbesuch: <input type="checkbox"/> Messeinfo im Internet <input type="checkbox"/> Presseinformation <input type="checkbox"/> Mailing <input type="checkbox"/>	Sonstige Vereinbarungen:
Kontaktergebnisse: <input type="checkbox"/> Allgemeines Interesse <input type="checkbox"/> Potenzieller Partner <input type="checkbox"/> Potenzieller Kunde <input type="checkbox"/> Wettbewerber / Konkurrent	Zur weiteren Bearbeitung an:

Informationen zum Autor:

Welf Zöllner kennt die Messewirtschaft aus drei Perspektiven: als Reporter für die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“, als Veranstalter bei der Leipziger Messe und als Aussteller für die Fraunhofer-Gesellschaft, Europas größter Einrichtung für angewandte Forschung, die jährlich auf mehr als 30 Messen weltweit ausstellt. Das Flaggschiff seiner Arbeit ist der inszenierte Auftritt, etwa auf der CeBIT und der HANNOVER MESSE (www.fraunhofer.de/messen).

