

Leseprobe

Gepr. Veranstaltungsfachwirt (IHK)

Studienheft

**Akquisition von Kunden sowie kundenorientierte
Vermarktung von Veranstaltungen**

Autoren

Gabriela Dannenberg

4. Einsetzen von Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management)

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- den Inhalt des Customer Relationship Managements (CRM) zu überblicken;
- die Ziele von CRM, dessen Bedeutung und Nutzenpotenziale zu kennen;
- die Aufgaben des CRM, d. h. die Kundengewinnung, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung, zu überblicken;
- die Implementierung des CRM, d. h. die Werkzeugauswahl, Umsetzung, Erfolgsmessung, Qualitätssicherung und Weiterentwicklung, zu nennen;
- die Komponenten von CRM-Systemen, d. h. das analytische, operative, kommunikative und kollaborative CRM, zu kennen.

4.1 Kundenbeziehungsmanagement

„[...] products come and go, but customers remain.“

(Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy; Rust/Zeithamel/Lemon; 2000, S. 6)

Diese Aussage verdeutlicht eindringlich, dass die Qualität der Kundenbeziehungen heute der Erfolgsfaktor für Unternehmen ist.

Customer Relationship Management, kurz **CRM** (= [dtsh.] Kundenbeziehungsmanagement), ist die konsequente strategische Ausrichtung eines Unternehmens auf seine Kunden und deren bestehenden und prognostizierten Bedürfnissen, um systematisch profitable Kundenbeziehungsprozesse zu gestalten.

4. Einsetzen von Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management)

Im Idealfall werden diese Prozesse kontinuierlich weiterentwickelt und optimiert, d. h., es entsteht ein Innovationszyklus in Bezug auf Produkte und Prozesse. CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung, d.h., er integriert und optimiert abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst sowie Forschung und Entwicklung. Dies geschieht auf der Grundlage einer Datenbank mit einer entsprechenden Software zur Marktbearbeitung und anhand eines vorher definierten Verkaufsprozesses. Zielsetzung von CRM ist dabei die Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite im Rahmen von Geschäftsbeziehungen.

Kundenansprachen und Kundenbindungen nehmen einen immer höheren Stellenwert ein, da die Gewinnung von Neukunden bis zu fünf Mal teurer sein kann als die Kundenbindung. Daher werden bei vielen Unternehmen sämtliche Daten von Kunden und alle mit ihnen abgewickelten Transaktionen in Datenbanken gespeichert. Diese Daten können integriert und aufbereitet werden, um im Unternehmen an jeder Stelle in der passenden Zusammenstellung zur Verfügung zu stehen. Die Daten und Transaktionen werden immer im Kontext zu Prozessen eines Unternehmens gesehen.

Die CRM-Software unterstützt die Kommunikation im Kundenprozess mit verlässlichen Zahlen, Daten, Fakten, um die Aufmerksamkeit in Beziehungen mit einem hohen Kundenwert zu konzentrieren (z.B. Key-Account-Management) und Schwachstellen im Dialog mit dem Kunden zu identifizieren. So gibt CRM-Software z.B. eine Struktur vor, um einen standardisierten Arbeitsvorgang zu gewährleisten. Trotzdem orientiert sich nicht der Prozess an der Software, sondern die Software sollte sich an den Prozessen orientieren.



4. Einsetzen von Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management)

4.1.1 Ziele von CRM

Da das CRM einen Teilbereich des Marketings darstellt, sollten seine konkreten Ziele aus den Marketingzielen abgeleitet sein. Im Allgemeinen geht es darum,

- durch Analyse des Kaufverhaltens und entsprechenden Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix die Kundenzufriedenheit und die Kauffrequenz zu steigern,
- die Bindung der Bestandskunden mit maßgeschneiderten Aktionen zu erhalten,
- aus Interessenten Kunden zu machen (Konversion),
- das Kundenpotenzial durch Up- und Cross-Selling besser auszuschöpfen sowie
- durch zentrale Datenerfassung die Kosten zu senken,
- die Reaktions- und Liefergeschwindigkeit zu steigern,
- die Kundenorientierung zu verbessern, um dem Kunden individualisierte, seinen Bedürfnissen entsprechende Leistungen anbieten zu können.

Ziel eines Customer-Relationship-Management-Systems ist es, dokumentierte Informationen, welche einem Kunden eindeutig zuordenbar sind, durch Zusammenführung, Generalisierung, Kombination und Abstrahierung visuell darzustellen, um auf eine maximal erreichbare Anzahl von möglichen Fragestellungen des Marketings aussagekräftige Antworten bieten zu können.

4.1.2 Bedeutung und Nutzenpotenziale

CRM-Systeme (Software) unterstützen Mitarbeiter im täglichen Kundendialog. Bei eingehenden Anrufen oder E-Mails kann anhand der Absendererkennung direkt der entsprechende Kunde geöffnet werden und eine übersichtliche Kontakthistorie zeigt alle Interaktionspunkte mit dem Kunden inklusive Notizen. E-Mails und Dateien sind direkt verlinkt und über eine integrierte Workflow-Engine mit Ticketingsystem erhält man direkten Zugriff auf Verkaufschancen oder Servicetickets.

Die Bedeutung und der Nutzen des CRM liegt in der Marktsicherung und der Markterschließung:

- Hohe Transparenz der Kundendaten für alle Mitarbeiter
- Analysen sind einfach möglich
- Welche Merkmale hat der einzelne Kunde?
- Wie viel Umsatz und Kosten erzeugt der Kunde?
- Wie loyal ist der Kunde?
- Wie ist das Kaufverhalten des Kunden?
- Wie ist das Zahlungsverhalten des Kunden?
- Welche Präferenzen hat der Kunde?
- Wie viel Personalisierung ist möglich (über die Anrede hinaus)?
- Welche Informationen sind für Handlungsentscheidungen relevant?

4.2 Aufgaben des CRM

Die Aufgaben des CRM lassen sich inhaltlich anhand der verschiedenen Phasen einer Kundenbeziehung (Kundenlebenszyklus) festmachen. Hieraus ergeben sich jeweils spezifische Aufgaben und Ziele für die Kundengewinnung, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung.

4.2.1 Kundengewinnung (Akquise, Akquisition)

Die Rolle des CRM bei der Neukundengewinnung (Interessentenmanagement) besteht darin, in der Datenbank gespeicherte Interessenten mit Mitteln des Direktmarketings beziehungsweise des persönlichen Verkaufs weiterhin anzusprechen und so als Kunden zu gewinnen.

Durch Fortführung des Dialogs (direkte Kontakte, Einladungen, Gewinnspiele, Befragungen etc.) entsteht dabei zunächst ein immer klareres Bild über den potenziellen Kunden und seine Bedürfnisse. Hieraus kann auf das generelle Potenzial des Kunden, seine genauen Produkthanforderungen und (in vielen Märkten sehr wichtig) auf den nächsten geplanten Produktkaufzeitpunkt geschlossen werden.

Das individuelle Angebot ist dann idealerweise in jeder Hinsicht maßgeschneidert.

Mit CRM können auch und gerade in Volumenmärkten mit 100.000 und mehr Kunden p.a. deutliche Akquisitionserfolge erzielt werden.

4.2.2 Kundenbindung

Ein Unternehmen kontaktiert in regelmäßigen Abständen seine Kunden (out-bound). Das After-Sales-Management erkundigt sich, ob es in irgendeiner Form etwas für seine Kunden tun kann. Bei dieser Gelegenheit bietet das Unternehmen eventuell einen neuen Mehrwert an – und gibt ihnen das Gefühl, dass man sich um sie kümmert (Bestandskundenpflege). Gleichzeitig werden im Rahmen des Beschwerde- und Servicemanagements eine Reihe von Serviceleistungen in Form von Beratungs- und Servicehotlines bereitgestellt (in-bound).

Aktionsfelder

- Beratung und Hilfe
- Gewährung von Sonderkonditionen
- Fortlaufende Informationen über Waren und Dienstleistungen (Neuheiten) mithilfe von Kundenzeitschriften, elektronischen Newslettern, Anschreiben, des persönlichen Verkaufs und geschlossenen Angeboten im Internet
- Offensive Öffentlichkeits- und Pressearbeit, sodass der Kunde sieht, dass das Unternehmen einen wichtigen Stellenwert hat
- Vergünstigungen und sonstige Vorteile, z. B. Boni, Kundenkarten und exklusive Angebote
- Nachfassen auf herausgelegte Angebote, insbesondere im Business-to-Business-Bereich

Bestandteile

- Beschwerdemanagement
- After-Sales-Management
- Kundenumfragen

4.2.3 Kundenrückgewinnung

Im Rahmen des Rückgewinnungs- und Revitalisierungsmanagements können ehemalige Kunden gezielt angesprochen werden und erhalten – beispielsweise nach Behebung der Wechselgründe (Kündigungsgründe) – eine besondere Betreuung (Kundenreaktivierung).



Leseprobe

Gepr. Veranstaltungsfachwirt (IHK)

Studienheft

Veranstaltungsorganisation

Autoren

Wolf Rübner

(Dipl.-Ök., Event Consulting)

Bruno Krümpelmann

Elmar Funke

(Rechtsanwalt)

Überarbeitet von:

Niels Reuschel

(selbstständiger Berater und Konzeptioner)

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- die prozessorientierte Sicht einer Veranstaltungsproduktion zu erklären;
- das elementare Fachwissen zur Vorbereitung und Durchführung einer Veranstaltung widerzugeben;
- die Werkzeuge, mit denen eine Veranstaltung geplant und durchgeführt wird zu benennen.

Großartige Veranstaltungen sind kein Zufall, sondern das Ergebnis eines großartigen Prozesses. In einem merkwürdigen Widerspruch dazu erscheint dem Laien die Organisation von Veranstaltungen nicht sonderlich kompliziert. Das Ergebnis im Saal wirkt meist recht selbstverständlich. Ähnlich wie im Zirkus, ist diese Leichtigkeit jedoch das Ergebnis harter Arbeit.

Die Organisation einer Veranstaltung/eines Events folgt keiner ausgeklügelten Methode nach dem Muster eines Flussdiagramms. Keine Wenn-Dann-Beziehungen, sondern die Produktion einer Veranstaltung entspricht einem soziodynamischen System mit unterschiedlichen Stakeholdern. Die permanente Anpassung an neue Gegebenheiten und die häufige Korrektur von Entscheidungen stellen hohe Anforderungen an die soziale Kompetenz des Veranstaltungsplaners – neudeutsch Eventmanager. Sein treuer Begleiter ist der Zeitdruck, denn der Event hat ein fixen Liefertermin: an einem bestimmten Ort, zu einer bestimmten Zeit muss in der richtigen Quantität und Qualität zu den vereinbarten Kosten geliefert werden.

Jede Veranstaltung ist ein Unikat, das sich durch die Rahmenbedingungen, die Denkweise des Veranstalters, den Eventtyp, die Inhalte, die Location u. v. m. unterscheidet. Kennzeichnend ist auch der Umstand, dass Erfahrungswissen, also das implizite Wissen, eine überragende Rolle spielt. Das Wissen ist an die handelnde Person gebunden und gilt für den Einzelfall. Es kann also kaum generalisiert und nur schwerlich dokumentiert werden. Das erklärt, warum relativ wenige Fachbücher über den rein operativen Part der Veranstaltungsorganisation existieren. Trotzdem gibt es neben dem Fachwissen ein bewährtes Muster, das zum Ziel einer für den Veranstalter und die Teilnehmer erfolgreichen Veranstaltung führt. Hier wurde gerade eine Differenzierung getroffen: die Teilnehmer haben einen anderen Blick auf den Event als der Veranstalter. Der Eventmanager sollte sich stets in die Rolle des Besuchers versetzen, im Marketing sagt man „to stand in the shoes of the customer“. Noch weiser ist die Haltung „der Teilnehmer ist kein Teilnehmer, sondern ein Gast“.

Bevor wir nun zur Domäne des Eventmarketings, der Konzeption, kommen, soll der Unterschied zwischen Eventmarketing, Eventmanagement und Projektmanagement geklärt werden: Das Projektmanagement ist eine universelle Methodik zur Steuerung komplexer Projekte. Eventmarketing gehört in die strategische Dimension der Kommunikationspolitik, das Eventmanagement ist die operative Dimension. Es ist wie der Unterschied zwischen Kunst und Handwerk. Ein Eventmanager muss wie der Kunstschmied beides beherrschen.

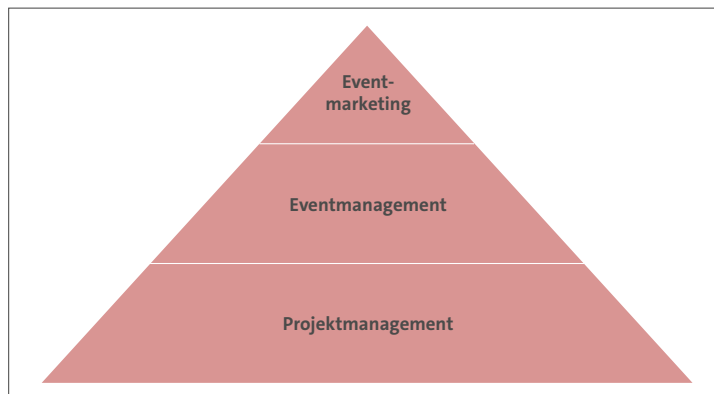


Abb. 3 Instrumentelle Ebenen der Veranstaltungsorganisation (eigene Darstellung)

2.1 Phase 1 – die Konzeption

Die Konzeption eines Events entspricht einem Bauplan. Eine gute Konzeption (englisch „Eventdesign“) garantiert noch keine gute Veranstaltung, aber ein schlechter Bauplan führt fast zwangsläufig zu einem schlechten Ergebnis. Die Konzeption lässt sich in verschiedene Arbeitsschritte gliedern. Es sei noch einmal daran erinnert, dass hier von einem Event ausgegangen wird, das nicht durch Eintrittsgelder oder Sponsoring finanziert werden muss.

2.1.1 Das Briefing

Unter Briefing versteht man die Beschreibung einer Aufgabe. Zu unterscheiden ist zwischen dem Briefinggeber (Auftraggeber) und dem Briefing-empfänger (Auftragnehmer). Ein Briefing kann schriftlich oder mündlich in Form eines Gespräches erfolgen. Idealerweise werden beide Typen kombiniert, um ein gemeinsames und eindeutiges Verständnis der Aufgabe zu gewährleisten. Als Re-Briefing bezeichnet man die Rückmeldung des Briefing-Empfängers, wie er die Aufgabenstellung verstanden hat. Das erfolgt am sinnvollsten zeitnah durch ein Gesprächsprotokoll. Durch dieses Feedback werden eventuelle Missverständnisse oder Informationsdefizite aufgedeckt.

Das Briefing für die Konzeption einer Veranstaltung kann sowohl für eine interne Abteilung/Person (z. B. die eigene Eventabteilung) oder für einen externen Leistungspartner (eine Agentur oder ein freiberuflicher Konzeptioner) bestimmt sein. Der Externe muss sich vollständig in das Unternehmen und seine Produkte einarbeiten, der Interne kennt zumindest die Grundstrukturen. Unter diesen Prämissen muss das Briefing sorgfältig vorbereitet werden, denn es handelt sich um eine Bringschuld.

Die Aufgabenbeschreibung gliedert sich in zwei Informationsblöcke: die harten Fakten und die weichen Fakten:

Hard Facts	Soft Facts
Anlass: Eventtyp	Markt und Marketing
Zeit: Veranstaltungstermin	Kommunikationsziele
Ort/Destination	Kernbotschaft
Zielgruppe: soziodemografisch	Zielgruppe: Lifestyle + Milieus
Budget	Marke und Positionierung
Vorgeschichte	Unternehmenskultur
Pflichtelemente	Geschichte und Traditionen

Abb. 4 Briefing-Informationen
(eigene Darstellung)

Der Unterschied erweist sich im Beschaffungsaufwand der Informationen. Der Schwerpunkt der Hard Facts liegt im organisatorischen, der Schwerpunkt der Soft Facts im konzeptionellen Bereich.

Die **Hard Facts** werden nun erläutert:

Hard Facts

- **Anlass der Veranstaltung:** Der Grund oder Anlass der Veranstaltung verweist unmittelbar auf den Eventtyp und stellt die Weichen für den konzeptionellen Rahmen: eine Außendiensttagung ist von der Tonalität hemsärmeliger und handfester als eine Benefiz-Gala.
- **Zeit:** Der Veranstaltungstermin als Vorgabe für die Recherche kann ein exaktes Datum sein, aber auch ein Zeitraum, in dem die Veranstaltung stattfinden soll. Das liest sich dann als Frühjahr oder im März/April oder in KW 14/15. Es kann aber auch ganz genau der 23.–24. März sein.

Von Bedeutung ist auch die Festlegung der Wochentage, begehrt ist der Zeitraum Donnerstag bis Samstag. Wochenenden sind in den Hotels gut gebucht und somit teurer. Zu prüfen sind bei der Auswahl des Termins aber auch Ferienzeiten, Feiertage, der Branchen-Kalender (Messetermine), der Betriebskalender, der Sportkalender (besondere Sportereignisse) und gegebenenfalls wichtige Termine der Zielgruppe. Sinnvoll ist auch ein Alternativtermin, falls Locations/Hotels zum Wunschtermin nur eingeschränkt verfügbar sind.

- **Ort:** Die Wahl des Veranstaltungsortes korrespondiert sehr stark mit dem Veranstaltungstermin. Um den Rechercheaufwand zu begrenzen, ist es vorteilhaft, genaue geografische Vorgaben zu machen, z. B. München oder Frankfurt statt „zentral in Deutschland“. Je unpräziser Ort- und Zeitangaben sind, desto mehr Kombinationen aus Location und Termin – sprich Alternativen – ergeben sich bei der Recherche. Das kostet Zeit, Geld und Nerven.

Bei der Auswahl des Veranstaltungsortes (der touristische Begriff lautet Destination) sind Präferenzen anzugeben: Inland/Ausland, städtisch/ländlich, verkehrstechnische Lagequalitäten, geografische Präferenzen, evtl. auch eine Negativliste von Orten.

- **Informationen zur Zielgruppe:** An dieser Stelle geht es um die Personenanzahl, unterschieden nach Alter, Geschlecht, Beziehung zum Veranstalter (z. B. Großabnehmer oder Mitarbeiter), Position (z. B. Einkaufsleiter) und evtl. Bildungsgrad (Akademiker). Es geht auch um die Festlegung einer vorläufigen Planzahl, weil man in diesem Planungsstadium nicht genau sagen kann, mit wie vielen Teilnehmern zu rechnen ist. Trotzdem benötigt man für die Recherche nach Locations und Hotelzimmern einen Anhaltspunkt für die erforderlichen Kapazitäten. Bei internationalem Publikum ist eine Konferenzsprache zu bestimmen und die Frage nach einer Simultanübersetzung zu klären.



2. Eventmanagement

- **Budget:** Für die Qualität und Ausstattung des Events wird eine Vorgabe für die Kosten benötigt. Ein Anhaltspunkt können die Kosten der Vorgängerveranstaltung sein.
- **Vorgeschichte:** Hier geht es um die Vermeidung von Doubletten, z. B. bei Ort und Location, bei Künstlern und den Moderatoren.

Außerdem empfiehlt es sich, auf positive Erfahrungen aufzubauen und Fehler der Vergangenheit zu vermeiden, z. B. die Fehleinschätzung der Tanzfreudigkeit der Zielgruppe. Fotos, Pläne und Programm einer Vorgängerveranstaltung sind hilfreich.
- **Pflichtelemente:** Gemeint sind Redebeiträge von bestimmten Personen aus dem Unternehmen, z. B. Geschäftsführer oder Marketingleiter. Es sollten die Namen und Funktionen abgefragt werden. Eventuell hat der Veranstalter auch bestimmte Traditionen oder Konventionen, die zu berücksichtigen sind.

Soft Facts Die „weichen“ Fakten im Briefing bedürfen einer vorherigen Reflektion durch den Briefing-Geber und machen insofern Arbeit. Es gibt aber evtl. bereits schriftliche Quellen wie eine Image-Broschüre, Produktprospekte, einen Imagefilm, schriftliche Unternehmensleitlinien oder ein Handbuch für das Corporate Design.

- **Markt und Marketing:** Hier geht es einerseits um Informationen zum Produkt, Sortiment, zum Vertrieb, zu den Käufern, zum Wettbewerb und zur Marktgeltung. Andererseits geht es um die Marketingstrategie und die Kommunikation insgesamt. Handelt es sich um eine Mitarbeiterveranstaltung, sind andere Informationen relevant. Bei einer Hauptversammlung sind es aktienrechtliche Bestimmungen.
- **(Kommunikations-)Ziele:** Die Ziele sollten aussagekräftig und differenziert formuliert sein, da im Nachgang daran auch der Erfolg des Events gemessen wird. Die Ziele leiten sich aus dem Anlass der Veranstaltung und der spezifischen Situation ab.

Man unterscheidet qualitative und quantitative Ziele:

Qualitative Ziele	Quantitative Ziele
Bekanntheit	Anzahl Besucher, Tickets
Wissen	Umsatz
Verhalten	Medienpräsenz
Einstellung	Neukunden
Kunden-/Mitarbeiterbindung	Medienpräsenz

Abb. 5 Veranstaltungsziele
(eigene Darstellung)

- **Kernbotschaft:** Als pragmatisch erweisen sich ein oder mehrere „Merk-sätze“, was beim Teilnehmer unbedingt haften bleiben soll. Diese Kernbot-schaft wird redundant über verschiedene Event-Medien penetriert.
- **Zielgruppe:** Erforderlich ist auch eine qualitative Zielgruppenbeschreibung, z. B. im Hinblick auf Erwartungen und Vorerfahrungen, jedoch auch sozial-empirisch, wie z. B. durch die sogenannten Sinus-Milieu-Studien (relevant nur bei Events für Endverbraucher). Die Informationen beinhalten u. a.
 - ▶ Werteprofil
 - ▶ Selbstbild und Weltbild
 - ▶ Freizeitaktivitäten
 - ▶ Konsumorientierung
 - ▶ Marken- und Qualitätsbewusstsein
 - ▶ Gesundheitsbewusstsein
- **Marke und Positionierung:** Von Bedeutung sind das Markenimage und die Stellung des Produktes bzw. Unternehmens auf dem Markt. Handelt es sich um einen Marktführer oder einen Newcomer? Handelt es sich um Kosten-führerschaft oder Innovationsführerschaft? Ist es ein Premiumprodukt oder ein Billigprodukt? Je nach Anlass ist die Beschäftigung mit der Marke der zentrale Schlüssel zur Entwicklung des Konzeptes.
- **Unternehmenskultur:** Jedes Unternehmen hat seine eigenen Werte und Spielregeln. Sein Selbstverständnis (Selbstbild), die Firmengeschichte, der Führungsstil, die Traditionen und seine Ursprünge prägen die Unterneh-menskultur. Wertvolle Aufschlüsse liefert das schriftlich fixierte Leitbild eines Unternehmens – die Corporate Identity. Welche Rolle spielen Hierarchie und Kontrolle? Diese weichen Faktoren bilden den Hintergrund eines Kommunikationskonzeptes.

**Praxisbeispiel**

Zur Illustration das Beispiel des Touristik-Konzerns Thomas Cook, der die Firma NUR Neckermann und Reisen übernommen hat. Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden Peter FANKHAUSER.

„Herr Fankhauser, in diesem Jahr wäre Josef Neckermann 100 Jahre alt geworden. Wieviel Josef Neckermann steckt noch in Thomas Cook?

Vom Ursprungsprodukt ist nicht viel übrig. Vor einem halben Jahr habe ich den letzten Mitarbeiter verabschiedet, der mit Josef Neckermann zusammen gearbeitet hat. Aber seine Idee ist geblieben: Neckermann wollte Reisen für alle erschwinglich machen. Das gehört zu unserer DNA. Für mich als Schweizer schwingt zudem mit, dass es Schweizer waren, die Neckermann aufs Pferd geholfen haben: Der Migros-Konzern hat ihn unterstützt, seinen ersten Prospekt zusammenzustellen.

Wie hat sich das Reiseangebot seit Neckermanns Zeiten verändert?

Wir sind heute mehr als Josef Neckermann. Sein Hauptverkaufsargument war der Preis. „Neckermann macht's möglich', dieser Spruch ist genial.“ (www.faz.net)

**Anmerkung**

Vergleichen Sie die Unternehmenskulturen von BMW und Mercedes-Benz anhand ihrer Gründungsgeschichte. Sie werden große Unterschiede feststellen, die bis heute wirksam sind.

Abgerundet wird ein Briefing durch die Benennung von konkreten Aufgaben. Die pauschale Aussage „Entwickeln Sie ein Eventkonzept“ greift zu kurz. Es bedarf Ergänzungen wie „Entwickeln Sie ein Motto“, „Machen Sie Vorschläge für einen prominenten Gastredner“, „Pro und Kontra einer Veranstaltung im Ausland“.