

IRRTUM 2: „HAUPTSACHE, DEN GÄSTEN GEFÄLLT ES!“

KEIN KONZEPT OHNE DEFINIERTE ZIELE

Veranstaltungen sind personell wie monetär aufwendige Kommunikationsmaßnahmen, mit zum Teil sehr hohen Ausgaben pro Gast. Im Vergleich zu den Tausender-Kontaktpreisen klassischer Werbemedien wird das besonders deutlich. Aber ich möchte hier nicht Äpfel mit Birnen vergleichen. Vielmehr möchte ich für einen verantwortungsvollen Umgang mit Budgets werben, damit Events kosteneffizient geplant und durchgeführt werden. Die Effizienz und die Effektivität einer Kommunikationsmaßnahme lassen sich nur dann ermitteln, wenn zuvor Ziele definiert wurden. Je höher der Zielerreichungsgrad, desto effektiver die Maßnahme. Den Zielerreichungsgrad wiederum kann man nur durch Erfolgsmessung in Erfahrung bringen, die deshalb in einem späteren Kapitel des Buchs ausführlich behandelt wird.

Selbstverständlich verfolgt so gut wie jedes Event das Ziel, den Gästen zu gefallen. Ein Programm auf die Bühne zu stellen, das sprachlich, musikalisch, inhaltlich oder in anderen Belangen an der Zielgruppe vorbeigeht, ist nicht nur eine völlige Fehleinschätzung, sondern eine Katastrophe. Denn in aller Regel gibt es dafür keine zweite Chance. Den Gästen zu gefallen, ist also selbstverständlich, aber nicht ausreichend. Ein Event muss konkrete Ziele verfolgen, deren Definition die Grundlage ist für jede darauf aufbauende Kommunikationsstrategie und Veranstaltungskonzeption. Auch werden sich Agenturen, die Sie gegebenenfalls briefen müssen, damit sie Konzepte erarbeiten, leichter tun, wenn sie verstehen, warum genau Sie dieses Event durchführen wollen und welche Ziele optimalerweise erreicht werden. Nicht zuletzt haben definierte Ziele Einfluss auf das gewählte Veranstaltungsformat und den Veranstaltungsort.

Stellen Sie sich vor, Sie verlassen Ihr Haus ohne Ziel. Das ist undenkbar. Sie treten keinen Spaziergang, keine Reise an, ohne das konkrete Ziel zu kennen. Der Weg mag nicht immer eindeutig sein, aber das Ziel ist klar und sehr konkret. Sie würden auch keinem vagen, weichen Ziel folgen, wie „Ich gehe dahin, wo es schön ist!“. Wenn wir diese banale Tatsache auf Ihre Arbeit als Event Manager übertragen, bedeutet dies, konkrete Ziele einzufordern oder mit zu erarbeiten. Je konkreter die Ziele, umso besser!

- Wie viele Messekontakte soll der Vertrieb während des Messezeitraums generieren?
- Wie viele Kunden wollen Sie mindestens auf der Veranstaltung zu Gast haben?
- Wie viele Presseartikel soll das Event hervorbringen?

Sie sehen: Harte Ziele lassen sich sehr konkret mit messbaren Werten hinterlegen. Weiche Zielsetzungen beschreiben eher Zielzustände:

- Während der Veranstaltung erklärt sich die Mehrheit aller Mitarbeiter der Abteilung zur Restrukturierung bereit.
- Die eingeladenen Kunden haben am Ende der Veranstaltung die Hauptvorteile der neuen Produktlinie verinnerlicht.

Qualitative Ziele, die sich mit Events erreichen lassen:

- **Bewusstseinsbildung**

Definierte Zielgruppen werden für ein aktuelles Thema sensibilisiert, erlangen spezifisches Hintergrundwissen und können für ihren Arbeits- oder Wirkungsbereich Schlussfolgerungen ziehen und Handlungen ableiten.

- **Commitment**

Insbesondere bei internen Veränderungsprozessen wird im Rahmen von Veranstaltungen versucht, ein Commitment, also eine Zustimmung der Mitarbeiter zu der Einführung neuer Strukturen, Methoden oder Arbeitsinstrumente zu erhalten. Ein solches Commitment wird im Rahmen einer Symbolhandlung oftmals mittels Fingerabdruck oder Unterschrift auf einem überdimensionierten Bild oder Plakat dokumentiert.

- **Emotionalisierung**

Emotionalisierung ist ein grundsätzliches Ziel, das Events verfolgen. Ohne Emotionalisierung wäre jede Veranstaltung langweilig und wertlos. Positive Emotionalisierung kann durch sehr unterschiedliche Dinge hervorgerufen werden. Manchmal reicht dafür ein besonderer Veranstaltungsort aus, oftmals sind es künstlerische, unterhaltende Elemente oder anrührende Worte aus einer Rede oder einem Vortrag.

Inhalte können aber auch negativ emotionalisieren: Die auf der Betriebsversammlung angekündigte Rationalisierungswelle weckt auch Emotionen. Für den Betriebsrat unter Umständen gewollt, für das Management und die Mitarbeiter ungewollt.

Fest steht, dass positive Emotionen die Grundlage für jegliche nachhaltige Vermittlung von Inhalten sind. Nicht emotionalisierte Gäste, Teilnehmer oder Mitarbeiter sind gelangweilt, nicht bei der Sache. Kernbotschaften verhallen im Raum, werden nicht gehört und im Bewusstsein verankert. Wer hingegen emotionalisiert ist, hört gespannt zu, tut sich insgesamt leichter mit einer stillen oder offenen Zustimmung zu gesprochenen oder gezeigten Botschaften. Nur wer positiv emotionalisiert ist, wird zu aktivieren sein: zu einer direkten Handlung oder Interaktion noch während der Veranstaltung oder im Nachhinein.

- **Informationsvermittlung**

Bei diesem Ziel dreht sich alles um Wissensvermittlung. Normalerweise im Rahmen von Schulungsveranstaltungen, Workshops, Seminaren, Symposien oder Kongressen. Darüber hinaus sollen auf internen Veranstaltungen, Aktionärsversammlungen oder Pressekonferenzen häufig Fakten oder Zusammenhänge erklärt und plausibel gemacht werden, was eine zielgruppenadäquate, didaktische Aufbereitung der Inhalte in sprachlicher, inszenatorischer sowie multimedialer Form voraussetzt. Produktinformationen, Unternehmensnachrichten, Zukunftspläne, Kennzahlen, strukturelle Veränderungen in Produktion oder Administration – die Themenfelder sind vielfältig, und Unternehmen müssen Gelegenheiten auf Veranstaltungen für einen effektiven Wissenstransfer nutzen.

- **PR-Wirkung und Imagesteigerung**

Natürlich soll jede Veranstaltung zum Imagegewinn beitragen, viele Events sind darüber hinaus auf eine explizite PR-Wirkung ausgelegt, um die öffentliche oder teilöffentliche Wahrnehmung der eigenen Veranstaltung zu steigern. Dafür werden Events oftmals zu „Public Events“ oder Unternehmen lizenzieren beziehungsweise sponsern bestimmte Veranstaltungsformate und dürfen im Gegenzug Namensgeber sein wie beim Kultur-Event „Nokia Night of the Proms“ oder dem „Holsten Man“, einer internationalen Triathlon-Veran-

staltung in Hamburg. Besonders bei Veranstaltungen mit der Absicht, eine möglichst intensive und weitreichende Berichterstattung zu erreichen, spielen die Vernetzungsmöglichkeiten mit klassischen Medien und den Social Media eine entscheidende Rolle.

Einen Imagegewinn zu erreichen, ist von sehr unterschiedlichen Erfolgsfaktoren abhängig. Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist auch hier die positive Emotionalisierung des Publikums durch künstlerische Elemente, Entertainment, Inszenierung, Medien oder Interaktion. Sie sorgt bei den internen wie externen Gästen für mehr Identifikation mit Unternehmen, Marke oder Produkt. Prominente Gäste, Künstler oder Moderatoren sollen ebenfalls für einen positiven Imagetransfer sorgen, hier schmückt man sich gerne und effektiv mit fremden Federn.

Quantitative Ziele, die sich mit Events erreichen lassen:

- **Umsatz- oder Absatzgenerierung**

Oberflächlich gesehen könnte man von Verkaufsveranstaltungen sprechen, die eine Umsatzgenerierung verfolgen. In aller Regel verkaufen Unternehmen ihre Produkte nicht unmittelbar während der Veranstaltung. Messeteilnahmen allerdings sollen vielfach auch dem primären Ziel dienen, Verkaufs- oder Vertragsabschlüsse zu erzielen. Nehmen wir beispielsweise die internationalen Luftfahrtmessen. Hier generieren Flugzeughersteller wie Airbus oder Boeing einen Großteil der Flugzeugbestellungen bei der Kundschaft aus der ganzen Welt. Die Erfolge sind in Euro oder Stückzahl leicht messbar und nachzuweisen und eignen sich dementsprechend sehr gut als konkretes Veranstaltungsziel.

- **Neukundengewinnung**

Potentielle Neukunden sind aus Sicht des Vertriebs eine Kernzielgruppe für eigene Events. Die emotionale, positive Atmosphäre einer Veranstaltung soll dazu genutzt werden, Interessenten nachhaltig von der eigenen Marke, den eigenen Produkten zu begeistern. Das Ziel ist, Interessenten an Personen zu binden, sie zu neuen Kunden zu machen, sie dazu zu bewegen, den Lieferanten zu wechseln und eine neue Partnerschaft einzugehen.

- **Generierung von Kontakten**

Ein besonderer Grund für viele Menschen, auf bestimmte Veranstaltungen zu gehen, ist die Tatsache, dass sie dort gut netzwerken können. Menschen eine Plattform zum Netzwerken zu geben, wird oft unterschätzt, denn sie hat für viele Zielgruppen eine Magnetwirkung. Ihresgleichen zu treffen, ist immer attraktiv. Events brauchen dafür den zeitlichen Raum und eine entsprechend homogene Gästestruktur.

Für den Gastgeber ist das Knüpfen von Kontakten genauso wichtig. Hier können Verbindungen zu potentiellen Kunden aufgebaut werden, aber auch zu Journalisten, die später über das Unternehmen berichten sollen. Oder zu Meinungsbildnern und Lobbyisten, die auch die Interessen des Unternehmens vertreten und repräsentieren sollen. Neue Kontakte – besonders jene zu potentiellen Neukunden – werden noch während oder nach der Veranstaltung in einer CRM-Software erfasst. Auch hieraus lassen sich wichtige, konkrete Veranstaltungsziele ableiten, die zuvor die Anzahl und die Qualität der Kontakte definieren.

- **Recruiting**

Der Kampf um die besten Mitarbeiter hat mittlerweile jedes Unternehmen erreicht. Jeden Tag verlieren Unternehmen wertvolle Mitarbeiter an die Konkurrenz, werben neue Mitarbeiter bei der Konkurrenz ab, bauen Nachwuchs auf und beschäftigen sich im Rahmen von Kooperationen zum Beispiel mit Hochschulen mit einer qualitativ hochwertigen Ausbildung. Unternehmensbereiche wie Ausbildungs- oder Hochschulmarketing beispielsweise nutzen Messen oder andere öffentliche Veranstaltungen für die Präsentation der eigenen Ausbildungs- oder Karrieremöglichkeiten, um potentielle Bewerber zu kontaktieren.

- **Qualitätssteigerung**

Die Verbesserung der eigenen Service- oder Produktqualität ist ein Dauerthema für jedes Unternehmen. Nicht zuletzt deshalb, weil Reklamationen unglaublich viel Geld verschlingen können. Man braucht dabei nur an die Rückrufaktionen der Automobilindustrie der letzten Jahre zu denken. Eine perfekte Qualität im Herstellungsprozess zu erzeugen, ist also das Ziel. Leider wird es

oftmals nicht erreicht, was zu durchaus groß angelegten internen Qualitäts-offensiven führen kann. Die Folge sind besondere Schulungsmaßnahmen, die Einführung neuer Qualitätssysteme oder Produktionsmethoden, die auch wiederum während entsprechender Informations- und Motivationsveranstaltungen nachhaltig vermittelt werden müssen.

Oft sind es ganze Veranstaltungsreihen: Kick-off-Events als emotionaler Initialzündler, auf den inhaltlich tiefergehende, flächendeckende Workshops zur effektiven Informations- und Wissensvermittlung folgen. Nach der Durchführung dieser Veranstaltungen geben regelmäßig ermittelte Qualitätskennzahlen Aufschluss über die Qualitätsverbesserung und damit auch über die Effektivität der vorangegangenen Veranstaltungen.

VON DEN ZIELEN ZUR STRATEGIE UND ZUR KONZEPTION

Der Zieldefinitionsprozess ist nicht einfach zu bewältigen, vor allem, wenn Sie ihn gründlich durchlaufen und tatsächlich messbare Ziele formulieren. Dieser Denkprozess ist aber ungemein wichtig, denn die Ergebnisse bilden die Grundlage für den jetzt zwingend folgenden Strategie- und Konzeptionsprozess. Zieldefinitionen helfen auch dabei, nüchtern zu betrachten, ob die geplante Veranstaltung grundsätzlich geeignet ist, um die genannten Ziele zu erreichen, oder ob sich andere Maßnahmen gegebenenfalls als effektiver oder gar wirtschaftlicher herausstellen. Zieldefinitionen zeigen auch schnell auf, ob das vielleicht bereits zuvor gewählte Event-Format mit dem Erreichen der Ziele in Einklang zu bekommen ist und ob man beabsichtigt, die richtigen Zielgruppen einzuladen oder mit dem Event anzusprechen.

Sie sehen, die Zieldefinition bringt auf vielen Ebenen einen Stein ins Rollen. Diese positive Bewegungsenergie können Sie mit in den Strategie- und Konzeptionsprozess nehmen, um auch hier zielgerichtet zu arbeiten und verwertbare Ergebnisse zu erhalten.

WAS BEDEUTET STRATEGIE?

Strategien leiten sich von Visionen ab. In aller Regel definieren Unternehmen eine eindeutige Vision für ihre Unternehmenszukunft. Beispielsweise können Visionen

sein, „der beste Automobilbauer der Welt zu werden“ oder „das serviceorientierteste Hotel Deutschlands“.

Diese Visionen sind Leit- und Zielbilder, an denen sich alle Unternehmensbereiche orientieren sollen. Die Ausrichtung der eigenen Arbeit an diesem Leitbild führt zu adäquaten Strategien, die beschreiben, mit welchen Mitteln und Maßnahmen definierte Ziele erreicht werden können und man sich der übergeordneten Vision in der Realität somit annähert. Strategieentwicklung ist in jedem Unternehmensbereich notwendig, ob es sich um produktionsnahe oder um administrative Organisationsbereiche handelt. Und alle Bereichsstrategien sollten auch integrierte Kommunikationsstrategien enthalten, denn die Kommunikation zu internen oder externen Kunden, zu Mitarbeitern, Partnern, Lieferanten oder Institutionen ist immer ein Erfolgsfaktor.

In den Bereichen Vertrieb, Marketing und Unternehmenskommunikation werden Kommunikationsstrategien entwickelt, die für den Erhalt oder die Steigerung von Marktanteilen, Absatzzahlen oder Imagewerten bei definierten Zielgruppen und Märkten sorgen. Ein Instrument als Teil der Gesamtstrategie ist das Event Marketing oder das Live-Marketing. Die Vorteile der direkten Zielgruppenansprache sowie die Vorteile der herausragenden Emotionalität von Live-Events habe ich zuvor ausführlich beschrieben.

Eine wichtige Erkenntnis beim Aufbau einer Strategie ist ihre Langfristigkeit. Strategien werden nicht für Einzelaktionen und isolierte Maßnahmen aufgebaut, sondern sind komplexe Systeme, die vor allem das Ziel haben, Erfolg planbar und wiederholbar zu machen. Strategien werden zur Erfolgsstory, wenn sie reproduzierbar sind, wenn sich Erfolge systematisch wiederholen lassen. Dahinter verbirgt sich ein systemischer Ansatz (vgl. Dams/Dams 2008), der im Bereich des Live-Marketings die Ebenen Strategie, Psychologie, Sprache sowie Konzeption berücksichtigen muss.

Eine Kommunikationsstrategie im Bereich der Live-Kommunikation ist kein theoretisches Konstrukt auf der Meta-Ebene, sondern eine praxisorientierte und sehr zielgerichtete Angelegenheit. Im Sport würde man von der Entwicklung der richtigen Taktik sprechen, die zum Gewinn des Ballwechsels, des Satzes oder gar des gesamten Spiels führen soll. Die Analogie zum Sport verrät noch einen zweiten

wichtigen Aspekt, der erfolgreiche Strategien kennzeichnet: Flexibilität. Die Taktik im Sport muss beweglich sein, sie muss sich schnell auf wechselnde Einflüsse von außen oder auf Veränderungen beim Gegner und seiner Taktik einstellen können. Strategien und die daraus erwachsenden Konzepte sind also keine starren Gebilde, sondern anpassungsfähige Systeme, die stets beobachtend, zielgerichtet und funktional bleiben müssen. Märkte und Produktlebenszyklen sind einem zunehmend schnellen Wandel unterworfen, Marketing- oder Produkt-Manager müssen kurzfristig auf Trends reagieren können, ohne dabei die eigene Markenstrategie zu vernachlässigen.

STRATEGIEGRUNDLAGEN FÜR LIVE-KOMMUNIKATION

1. **Kenntnis**

Die Grundlage jeder Strategie ist Kenntnis. Die exakte, weitreichende Kenntnis der Konkurrenz sowie auch die Kenntnis der Zielgruppe. Um Nachahmung und Beliebigkeit zu entgehen, müssen Sie den Markt und seine Mitspieler kennen. Eine klare Positionierung setzt auch eine eindeutige Differenzierung voraus, auch im Bereich des Event Marketings. Pepsi Cola wird wohl kaum versuchen, Public Events an Weihnachten mit einem Pepsi-Cola-Truck zu starten und das Ganze in eine breit angelegte Kampagne einzubetten.

Fragen Sie sich, wie gut Sie die Zielgruppe Ihrer Veranstaltung kennen. Was sind die relevanten Themen, was ist neu? Spekulieren Sie mehr darüber, was Ihre Gäste interessieren wird, oder sind sie sich dessen wirklich sicher? Wie gut kennen Sie die emotionale Seite Ihrer Zielgruppe, welche Neigungen hat sie, was denkt und fühlt sie? Wie gut kennen Sie die Sprache Ihrer Zielgruppe? Die Beantwortung dieser Fragen setzt voraus, sich intensiv mit dem Wesen und den Themenwelten Ihrer Zielgruppe auseinanderzusetzen, die Zielgruppe genau zu beobachten, um Informationen zu sammeln und über sie zu lernen.

Kenntnis über Mitbewerber oder Zielgruppen erhalten Sie durch Beobachtung, durch Aufbau von Wissen und Verständnis. Auch durch die Analyse von statistischem Material und Berichte aus den Medien. Interviews mit einem internen „alten Hasen“ oder einem langjährigen Bestandskunden werden Ihnen ebenfalls wertvolle Hintergrundinformationen liefern, die direkt oder indirekt in Ihre Strategiefindung einfließen können.

2. Einfachheit

Wer seine Zielgruppe in und auswendig kennt, der weiß um die richtigen Stellschrauben. Der kann Signale richtig deuten, die richtige Sprache in der Ansprache finden. Wer seine Zielgruppe sehr gut kennt, kann sich schneller und treffsicherer auf das Wesentliche, auf die richtigen Botschaften und die effektivsten Instrumente zur Vermittlung konzentrieren. Denn er wird wissen, was möglich ist und was nicht. Diese wertvolle Erkenntnis führt zu einem gesunden Pragmatismus in der Strategieentwicklung, was ein „sich Verrennen“ verhindert, Ressourcen und Geldbeutel schont. Ein gesunder Pragmatismus führt oftmals ohne Umwege zu einfachen, aber dennoch kreativen Lösungen, die zum Kern der Strategie werden.

3. Klarheit

Ein guter Song muss auch mit der Gitarre am Lagerfeuer funktionieren! Das sagt man über große musikalische Konzepte. Und ich bin der Meinung, dass es auch für Event-Konzeptionen zutrifft. Große, tragfähige Ideen sind immer von erstaunlicher Klarheit und Einfachheit. Die textliche Beschreibung nimmt wenige Zeilen in Anspruch, verbal ist eine solch tragende Idee in ein bis zwei Minuten verbal quasi zwischen Tür und Angel rüberzubringen.

Hochkomplexe Strategien und Konzepte, für die man ein ganzes Manuskript oder Konzeptpapier mit dutzenden Seiten gelesen haben muss, um es zu verstehen, sind faktisch nicht das, was sie sein sollen. Denn vergessen wir nicht: Die Gäste der Veranstaltung müssen Botschaften und einzelne inszenatorische Elemente in kurzer Zeit verstehen und gedanklich miteinander verbinden können. Fehlt es in der Konzeptionsphase schon an Klarheit und Prägnanz, verstärkt sich dieses Problem über den gesamten Planungszeitraum. Im Grunde ist es mit dem Prinzip der „Stillen Post“ zu vergleichen. Fehlende Prägnanz zu Beginn kann im Verlauf nicht ausgeglichen werden, im Gegenteil: Man entfernt sich immer weiter vom Ursprung.

In der Praxis hilft hier ein ausführliches Testen der Kernideen und der Lösungsansätze mit Hilfe eher unbeteiligter Personen. Testen Sie, wie leicht es Ihnen fällt, die Inhalte zu transportieren und wie leicht sie zu verstehen sind, indem Sie Personen, die aus der Zielgruppe stammen könnten, mit Ihrem Kon-

zept konfrontieren. Sie werden in diesem Prozess zudem auf neue Ideen und Ergänzungen stoßen, denn Sie sammeln wertvolles Feedback.

ZUTATEN DER KONZEPTION: KREATIVITÄT UND GESUNDER MENSCHENVERSTAND

Oft schon habe ich nach einer erfolgreichen Wettbewerbspräsentation vom Kunden Sätze gehört wie: „Ihr Konzept hat uns am besten gefallen!“ Für mich in diesem Moment eine gute Nachricht, Auftrag gesichert!

Aber hört man genauer hin, wird auch klar, dass die Entscheidung für oder gegen ein Konzept oft im persönlichen Geschmack einzelner Entscheidungsträger begründet ist. Ich habe nicht die Absicht, das zu verändern, noch hänge ich der Illusion nach, dass sich diese oberflächliche Betrachtungsweise der von Agenturen gelieferten Event-Konzepte in Zukunft fundamental verändern wird.

Das wird im Übrigen einer der Gründe dafür sein, warum Unternehmen für die Konzeptarbeit der Agenturen oftmals gar nichts oder nur wenig bezahlen. Die Wertschätzung und das Wissen um die Bedeutung guter Konzepte sind auf Unternehmensseite vielfach mangelhaft, Pitch-Honorare sind immer noch eine Seltenheit! Glücklicherweise lehnen heute immer mehr Agenturen das honorarfreie Arbeiten an Konzepten auch im Falle von Wettbewerbspräsentationen ab. Das tun sie nicht aus Überheblichkeit, sondern sie haben wirtschaftliche Beweggründe. Denn es ist für eine erfolgreiche Agentur ohne Weiteres möglich, einen ganzen Stamm an Mitarbeitern pausenlos mit dem Erarbeiten angefragter Konzepte zu beschäftigen. Rechnet man allerdings dafür die Personalkosten hoch und hat man als Agenturchef den legitimen Anspruch, diese Aufwendungen über konkrete Aufträge wenigstens zu refinanzieren, so müssten am Ende die tatsächlich bezahlten Konzepte um ein Vielfaches teurer sein, als sie allgemein sind.

Nun sind sicherlich nicht nur die konzeptanfragenden Unternehmen für dieses Dilemma verantwortlich, sondern auch die Agenturen selbst, die einerseits zu viele unbezahlte Leistungen erbringen und damit den Wert einer Konzept- und Strategieentwicklung auf Dauer in der Wahrnehmung der Auftraggeber reduzieren. Andererseits ist auch die von Agenturen gelieferte Konzept- und Strategiequalität ein Problem. Denn so manches Papier, das sich Konzept nennt, wird dieser Bezeichnung nicht gerecht. Immer wieder erlebe ich Kunden, die sich über mangelnde Kreativität oder Konzepttiefe beschweren. Zu Recht! Denn die An-

Die 11 Irrtümer über Event Management
Was Sie über die Mechanismen der Live-Kommunikation
und deren Umsetzung wissen sollten
Wolber, H.
2014, XIII, 208 S. 5 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-8349-4245-6