

**Elke Clausen**

# Messemarketing

**So führen Sie Messen  
zum Erfolg!**



Liebe Leserinnen und Leser,



ich freue mich, dass Sie Interesse an diesem Thema haben.

Wenn Ihnen dieses **MiniBook** gefällt, dann machen Sie es doch auch anderen Lesern zugänglich und:

- schicken Sie es doch einfach an eine/n Bekannte/n weiter,
- bieten Sie es auf Ihrer Website zum Download an,
- berichten Sie in Ihrem Newsletter/Blog darüber
- ...

Viel mehr zum Thema finden Sie übrigens in meinem Buch „Messemarketing: So führen Sie Messen zum Erfolg“ aus dem BusinessVillage Verlag.

Natürlich freue ich mich auch über Ihr Feedback und biete Ihnen eine honorarfreie Messe-Kurzanalyse an. Sie erreichen mich unter [clausen-messeerfolg@t-online.de](mailto:clausen-messeerfolg@t-online.de)

Ihre

*Elke Clausen*

# Expertenwissen auf einen Klick



## Gratis Online-Service – jetzt anmelden!

### **Erfolgreich** – Die **MiniBooks!**

Überzeugen Sie sich selbst! Mehr als 10 **MiniBooks** zum Download.

→ [www.BusinessVillage.de/forfree](http://www.BusinessVillage.de/forfree)

### **Kompakt** – Das **Online-Magazin!**

Einfach kostenfrei anmelden und auf mehr als **300 Fachbeiträge von Experten** zugreifen.

→ [www.BusinessVillage.de/Magazin](http://www.BusinessVillage.de/Magazin)

### **Aktuell** – Der **Experten-Letter!**

Jede Woche neues Expertenwissen frei Haus. Mit interessanten Expertenbeiträgen und Tipps für Ihren Erfolg.

→ [www.BusinessVillage.de/Newsletter](http://www.BusinessVillage.de/Newsletter)



**BusinessVillage**  
Update your Knowledge!

# Verlag für die Wirtschaft

## Messemarketing – So führen Sie Messen zum Erfolg!

### Für wen gehen wir eigentlich auf die Messe?

Ein Gang über eine x-beliebige Fachmesse bestätigt alle aktuellen Studien nur allzu deutlich: Messeauftritte werden immer noch aus der Innensicht der Unternehmen konzipiert und gleichen einer gigantischen „Nabelschau der Eitelkeiten“. Die Standarchitektur scheint wichtiger zu sein als das Informationsbedürfnis des Fachbesuchers. Obwohl viele Aussteller hinterher enttäuscht feststellen müssen, dass ihr voller Messestand nicht zu dem erhofften Ergebnis, nämlich Neukundengewinnung oder Umsatzgenerierung, geführt hat, veranstalten sie weiterhin fröhlich Gewinnspiele, Tombolas oder Rennsimulationen. Nur eines ist bei dieser Strategie nicht vorgesehen – ein Besucher, der sich informieren möchte ... geschäftig verziehen sich Verkäufer beim Annähern eines fremden Gesichtes in Küche oder Kabine, wichtigtu-erisch greift man schnell zum Handy um ein Gespräch zu vermeiden – bloß nicht anquatschen lassen! Andere Verkäufer üben sich sehr professionell in der Verteidigung ihres Reviers und machen unmissverständlich klar, dass sie schlichtweg ihre Ruhe haben wollen.

Übertrieben denken Sie? Weit gefehlt! Alle verfügbaren Untersuchungen führen unisono zu dem gleichen Fazit: Der Einzige, der auf der Messe stört, ist der Besucher!

■ 70 % der Besucher werden vom Standpersonal ignoriert

■ 80 % der Verkäufer interessieren sich nicht für den Bedarf des Besuchers und halten Monologe

■ 94 % der Verkäufer lassen Besucher keine eigene Erfahrung mit den Messeexponaten machen, obwohl es möglich gewesen wäre ... usw.

Hat es ein Besucher endlich geschafft, mit einem Standmitglied ins Gespräch zu kommen, so wird er in den meisten Fällen von der Gesprächsqualität enttäuscht: Nur ein Fünftel zeigt sich mit dem eben geführten Gespräch zufrieden! Die Mehrzahl der Verkäufer rattert ihr kurz vor der Messe erworbenes Wissen über Produktneuheiten runter, ohne den Besucher zu fragen, warum er auf dem Stand ist. Viele verheddern sich in Produktvorteilen und verstehen es nicht, dem Besucher zu verdeutlichen, welchen Vorteil er von dem angepriesenen Produkt haben könnte. Die Folgen dieses Verhaltens liegen auf der Hand: Der Besucher verlässt den Stand frustriert. Er hatte gar keine Chance sein Problem loszuwerden, geschweige denn zu erkennen, dass dieser Aussteller die Lösung für sein Problem liefern könnte. In dieser Situation hilft auch kein noch so gut inszeniertes Messeevent – eine Verlosung liefert nun mal keine Antworten auf die Fragen eines Besuchers!

Beobachtet man das Verkäuferverhalten auf Messen, so wird man außerdem feststellen, dass selbst die ausgestellten Exponate für viele Messteams keine Veranlassung sind, sich eines interessierten Besuchers anzunehmen. Im Gegenteil, in vielen Fällen bleiben die Fragen eines Interessenten unbeantwortet, denn das Standteam zieht es vor, sich an der Bartheke zu tummeln – möglichst noch mit dem Rücken zum Publikum, dann besteht auch wirklich keine Gefahr, angesprochen zu werden!

Unter dem Aspekt, dass mittlerweile 84% der Entscheider Fachmessen im Rahmen ihres Beschaffungsmarketings als Informations- und Kontaktquelle nutzen, gewinnt die Frage, wie sich Unternehmen präsentieren und Besuchern gegenüber verhalten, immens an Bedeutung. Diese Besucherzielgruppe fährt nicht zu einer Fachmesse, um sich von zweifelhaften Aktionen oder Events unterhalten zu lassen. Im Gegenteil. Eine Untersuchung der Universität Erlangen-Nürnberg hat gezeigt, dass maximal sieben Prozent der Besucher von Fachmessen am Unterhaltungswert des Instrumentes interessiert sind! Im Fokus dieser Zielgruppe stehen Informationen, Meinungsaustausch und das persönliche Gespräch mit bekannten und neuen Lieferanten.

In diesem Zusammenhang müssen sich Aussteller auch im Klaren darüber sein, dass Fachbesucher noch nie zuvor so gut strukturiert und vorbereitet zur Messe gekommen sind wie heute. Im Gegensatz zu den Verkäufern planen sie ihren Aufenthalt fast

akribisch, informieren sich vorab sehr genau über das Messeangebot und erstellen eine Agenda, die sie konsequent abarbeiten. Nach dem Motto Zeit ist Geld besuchen sie während ihres Messeaufenthaltes bis zu zwölf Aussteller und verfolgen nur ein Ziel: Den richtigen Partner zur Lösung ihres Problems zu finden. Dass unter diesen Umständen wenig Spielraum für nicht geplante Besuche bei weiteren Ausstellern besteht, liegt auf der Hand.

Das Fatale ist, dass die Mehrheit der Aussteller sich aber gerade auf diese Zufallstreffer verlässt! Um sie zu generieren setzen diese Unternehmen auf den Einsatz von Künstlern, Gewinnspielen oder andere Formen von Aktionen. Sie verstehen nicht, dass eine Tombola kein Ersatz für eine Schlüsselbotschaft ist, die dem Besucher signalisiert, dass er hier möglicherweise die Lösung für sein Problem finden könnte. Und sie ignorieren, dass ein voller Messestand nicht gleichzusetzen ist mit Messeerfolg. Messeevents erzeugen Masse anstelle von Klasse! Einem Aussteller muss es jedoch gelingen, seine Kernzielgruppe zu erreichen, und die macht, je nach Branche lediglich ein paar Prozent oder gar Promille vom Gesamtbesucheraufkommen aus! Mal ganz abgesehen von den Kosten! Nicht selten wird die Bilanz, falls sie denn überhaupt gezogen wird, mehr als ernüchternd ausfallen: Einer Pro-Kopf-Investition von 2.000 € pro Verkäufer/Messtag stehen am Ende 2,5 brauchbare Kontakte pro Verkäufer/Messtag gegenüber (Messebefragung 2002, Clausen Unternehmensberatung)!

Was müssen Aussteller tun, um diesen Teufelskreis zu durchbrechen? Sie sollten sich daran erinnern, dass Messen seit Menschen Gedenken primär ein absatzpolitisches Instrument waren und sind. Seit den Phöniziern treffen sich Menschen auf Messeplätzen um Waren anzubieten und zu kaufen. Natürlich verkaufen wir heute auf den wenigsten Messen direkt. Aber dieses Instrument ist ideal dazu geeignet, sich zusätzliches Absatzpotenzial oder neue Anwenderzielgruppen zu erschließen, künftige Umsätze vorzubereiten und mit einer Besucher orientierten Präsentation die Marktposition zu festigen, wenn nicht gar auszubauen. Ohne Zweifel hat die Messe auch die Aufgabe, das Image eines Unternehmens zu fördern und den Kontakt zu Bestandskunden zu vertiefen. Allerdings lassen es die zuvor beschriebenen Szenarien fraglich erscheinen, ob diese Minimalziele überhaupt erreicht werden. Es ist jedoch gerade die Fokussierung auf die Ziele Imagegewinn und Kundenpflege, die eine Auseinandersetzung mit den absatzpolitischen Aspekten verhindert. Man diskutiert den Messestand und wählt Exponate aus, bevor die Beteiligungsziele definiert sind. Lediglich die Fragen: „Wie viel Geld können wir dieses Mal ausgeben?“ oder „Mit welcher Aktion bekommen wir den Messestand voll?“ bestimmen die Diskussion. Bei dieser Vorgehensweise kann kein glaubwürdiges und Besucher orientiertes Messekonzept entstehen, die Ziele mutieren zu Pseudozielen, die den gigantischen finanziellen Aufwand rechtfertigen müssen und eine Erfolgskontrolle ist mangels präziser Zielformulierungen ausgeschlossen.

Hinzu kommt, dass die Abteilungen Vertrieb und Verkauf sich in vielen Unternehmen für das Projekt Messe überhaupt nicht zuständig fühlen. Durch die Verlagerung in die Abteilungen Marketing oder Werbung bleibt am Ende nur noch der Kommunikationsaspekt des Instrumentes übrig. Und dem versucht man dann nach allen Regeln der Kunst irgendwie gerecht zu werden.

Fazit: Es wird höchste Zeit, dass Aussteller sich auf die „Wurzeln der Messe“ besinnen und begreifen, dass dieses Instrument sie bei der Erreichung ihrer strategischen und operativen Ziele wirkungsvoll unterstützen kann. Vorausgesetzt sie richten den Fokus ihrer Beteiligung auf die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Besucher!

## Messen sind ein Prozess

Der Schlüssel zum Messeerfolg liegt in der Erkenntnis, dass es sich bei der Messe um einen systematischen Managementprozess handelt, der einer strategischen Planung bedarf, und integraler Bestandteil eines übergeordneten Marketingkonzeptes ist.

Der Messebeteiligungsprozess besteht aus den Phasen:

- Pre-Marketing
- Durchführung
- Post-Marketing, auch Follow-up genannt.

Die einzelnen Maßnahmen innerhalb dieser Phasen müssen formal, inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt sein!

Vor allem in der Investitionsgüterindustrie gleichen die paar Messtage einem Wimpernschlag im Vergleich zur gesamten Zeitachse. Und weil sich dieser Prozess über Monate, nicht selten über Jahre erstreckt, sind Aussteller gut beraten, wenn sie ein Aktionsprogramm mit verbindlichen Teilzielen, Terminalschritten und Zuständigkeiten erstellen.

Ein Blick auf die Aufgaben der einzelnen Messephasen macht schnell klar, welche Konsequenzen die Nichtnutzung einer Phase hat:

Pre-Marketing	=	Aufwärmphase
Durchführung	=	Kennenlernphase
Post-Marketing	=	Überzeugungs- und Abschlussphase

### **Pre-Marketing-Phase**

Wird die Pre-Marketing-Phase nicht zur Ansprache potenzieller Kunden genutzt, muss diese Zielgruppe später auf der Messe zeitaufwändig identifiziert und qualifiziert werden. Dieses passive Verhalten vieler Aussteller läuft völlig konträr zu dem der Fachbesucher. Die Universität Erlangen-Nürnberg hat in einer Untersuchung nachgewiesen, dass Fachbesucher mehrheitlich gut vorbereitet und strukturiert zur Messe gehen und oftmals sogar mit einem konkreten Bedarf zur Messe kommen. Mit anderen Worten: Fachbesucher fahren nicht just for fun zu einer Messe und schlendern schon gar nicht ziellos durch die Messehallen. Ziel der Aussteller muss es also sein, schon lange vor der Messe auf die Agenda dieser Besucher

zu kommen! Und das gelingt nur mit einer aktiven, mehrstufigen Messeakquisition!

Ein mehrstufig angelegtes, Dialog orientiertes Akquisekonzept verfolgt das Ziel, potenzielle Kunden durch den Dialog aufzuwärmen (Vertrauen zu schaffen) und zu einer konkreten Terminvereinbarung zu kommen. Mit dieser Strategie sichert sich ein Aussteller nicht nur viele, hochwertige Messekontakte, er wird auch wesentlich effizienter arbeiten. Denn mit diesem „aktiven Verkauf der Messezeit“ sichert er sich die unbestrittenen Vorteile der Messe als effektivstem Verkäuferinstrument. Kein Verkäufer kann im Feld in der gleichen Zeit so viele Leads generieren wie hier. Es ist also die Vorgehensweise in der Pre-Marketing-Phase, die das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Beteiligung maßgeblich beeinflusst. Mit anderen Worten: Bereits im Vorfeld der Messe werden die Weichen für den späteren Erfolg gestellt. Und nur jene Unternehmen, die das Instrument Messe aktiv in die Hand nehmen, werden das Potenzial dieser Phase ausschöpfen.

### **Durchführungs-Phase**

Während die Pre-Marketing-Phase dem Aufwärmen potenzieller Kunden dient, hat die Durchführungs-Phase die Funktion eines „Durchlauferhitzers“: In kurzer Zeit werden viele, aber nicht tiefe Kontakte durchgeschleust. Es muss einem Verkäufer gelingen, einen Neukunden in spe in kurzer Zeit von der Leistungsfähigkeit und Kompetenz des Unternehmens zu überzeugen. Stellt sich der Besucher aus Sicht des Unternehmens als wirkliches Potenzial dar, wird die Vertiefung



der Thematik auf die Nachmesse-Phase verlagert.

Angesichts der Kosten einer Beteiligung muss auch hier wieder eine Strategie entwickelt werden, die ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis sicherstellt. In diesem Fall ist es der Faktor Zeit. Das Team hat nur dann eine Chance den Vorteil der Messe auszuschöpfen, wenn es mit der kostbaren Ressource Zeit bewusst umgeht. Das Stichwort heißt Messezeit-Management. Zugegeben, kein beliebtes Thema bei Messeteams, aber ein Thema, welches großen Einfluss auf den Erfolg der Beteiligung hat. Nur allzu gerne halten sich Verkäufer an bekannten Bestandskunden fest. Ein oder zwei Stunden gehen da schnell ins Land – nur, für diese Art der Kundenpflege ist das Instrument schlichtweg zu teuer!

Es ist daher empfehlenswert, sich gemeinsam mit Vertriebs- und Verkaufsmannschaft einmal Gedanken über die Zeitinvestition in die einzelnen Messe-Zielgruppen zu machen. Ist ein potenzieller Kunde mit mittelfristigem Bedarf ein längeres Gespräch wert als ein Bestandskunde ohne Bedarf? Die Beantwortung dieser und ähnlicher Fragen ergibt sich natürlich sehr schnell aus der Zielsetzung. Steht die Neukundengewinnung im Vordergrund, dann dürfte dieser Zielgruppe auch die meiste Messezeit gewidmet werden. Notfalls muss man für Bestandskunden ein Betreuungskonzept entwickeln, welches die erforderliche Flexibilität sicherstellt, ohne dabei unhöflich zu wirken.

Messezeit-Management bedeutet aber auch, dass das zur Verfügung stehende Kontaktpotenzial ermittelt wird. Mit diesem Wert lässt sich später nicht nur das Ergebnis anhand der Faktenlage überprüfen, es gibt im Vorfeld bereits Aufschluss darüber, ob das gesteckte Ziel überhaupt erreicht werden kann. Hierbei muss man berücksichtigen, dass pro Messetag nicht mehr als sechs Stunden für eine konzentrierte Messerarbeit zur Verfügung stehen, unabhängig davon, wie lange die Messe geöffnet ist. Die übrige Zeit geht für andere Aktivitäten wie Prospekte ausgeben, Besucher an Kollegen weiterleiten, Pausen, usw. drauf. Auf diese Weise lässt sich leicht das rechnerische Kontaktpotenzial für einen Verkäufer auf einer fünftägigen Messe ermitteln:

$5 \text{ Messetage} \times 6 \text{ Stunden} = 30 \text{ Stunden}$  verplanbares Netto-Zeitbudget.

Abhängig davon, wie viel Zeit der Verkäufer pro Besucher investiert, ergibt das dann ein rechnerisches Kontaktpotenzial von 30 bis 120 Kontakten (ein Gespräch pro Stunde sollte das absolute Minimum sein). Vergeudet er aber zwei oder mehr Stunden mit einem Besucher, sinkt diese Frequenz dramatisch – die Messe wird zu einem finanziellen Fiasko!

Dieses simple Rechenbeispiel verdeutlicht, welche Chancen eine Messebeteiligung bietet. Und es ist immer wieder erstaunlich, wie oberflächlich selbst Vertriebsleiter mit diesem Thema umgehen. Dabei bezieht sich die hier skizzierte Spanne nur auf einen ein-



zigen Verkäufer – bei einem Messeteam von zehn Verkäufern bewegen wir uns bereits in einer Dimension, die zwischen 300 und 1200 Kontakten schwanken kann. Erfahrungsgemäß ist es der gedankenlose Umgang mit der Messezeit, warum so viele Beteiligungen sich aus Sicht der Aussteller nicht rechnen – es werden schlichtweg zu wenig substantielle Gespräche geführt!

### **Post-Marketing-Phase**

In der Praxis erweist sich diese Nachbearbeitungsphase als die schwierigste, sie wird am meisten vernachlässigt. Der Grund hierfür ist schnell gefunden: Ein Teil der Truppe verabschiedet sich im Anschluss an die Messe sofort in den wohlverdienten Urlaub und der Rest der Mannschaft muss die Papierberge auf dem Schreibtisch abarbeiten. Gut beraten sind jene Aussteller, die bereits vor Messebeginn mit Hilfe eines umfassenden Messe-Aktionsprogramms die Weichen für die Nachbearbeitung gestellt haben. In diesem Fall sind sowohl die Zuständigkeiten als auch Terminschnitte im Vorfeld verabschiedet, so dass die Nachbearbeitung ohne Verzögerung anlaufen kann. Trotz aller Planung bleibt das Follow-up eine sehr arbeits- und zeitintensive Phase, denn alle Arbeiten müssen parallel zum Tagesgeschäft erledigt werden. Und so scheitern selbst die besten Vorsätze schlichtweg am Zeitmangel.

Wertvolle Dienste kann hier ein Messekontakt-Management-Programm leisten, da viele Arbeitsschritte automatisch ablaufen. So kann der Versandzeitpunkt für die Danke-Mails, Terminbestätigungen oder Informati-

onsmaterial-Anforderungen vom Verkäufer, individuell abgestimmt auf den Besucher, definiert werden. Eine manuelle Erfassung der Messeberichte erübrigt sich, wenn das Team dieses Formular bereits auf der Messe online erstellt hat. Auf Knopfdruck generiert das System darüber hinaus To-do-Listen, erstellt Übersichten mit Nachmesseterminen und erste Statistiken.

**Fazit:** Messen sind ein Prozess, in dessen Verlauf ein Unternehmen sowohl quantitativ als auch qualitativ profitieren kann. Die Einzigartigkeit der Messe bietet Unternehmen einmalige Chancen, die kein zweites Instrument vorweisen kann. Wer es auf die Definition eines Events reduziert, verspielt diese einzigartigen Möglichkeiten nicht nur – er produziert ein negatives Kosten-Nutzen-Verhältnis, welches mittelfristig zur Abkehr von der Messe führt. Eine Entwicklung, die bereits heute erkennbar ist, und in den meisten Fällen vermeidbar wäre!

## Messeauftritte – eine kritische Bestandsaufnahme

Messen sind ein wichtiger Baustein im Prozess eines gelebten Customer Relationship Managements. Die Kundenorientierung stellt eine Unternehmenskultur dar, die auch auf Messen erlebbar werden muss, wenn sie glaubwürdig sein soll. In der Praxis sieht es leider häufig anders aus: Großzügig verteilte Prospektspender im Außenbereich des Standes erinnern mehr an einen Selbstbedienungsladen denn an ein Kommunikationsinstrument. Das Gleiche trifft auf multimediale Präsentationen zu, die den Besucher mit den dargebotenen Informationen alleine lassen, denn in beiden Fällen ziehen es die Standmitarbeiter vor, sich mit sich selbst zu beschäftigen.

Andere Aussteller legen ihren Fokus auf einen großzügig bemessenen Bewirtungsbereich – vorzugsweise im ersten Stock, damit man auch wirklich „ungestört plaudern“ kann – und verwechseln dieses Cateringangebot mit einer gelebten Kundenorientierung. Dass diese kostspielige Kundenpflege (eine Tasse Kaffee kostet leicht 500 € oder sogar mehr) dem Kunden keinerlei Mehrwert bringt (der Wettbewerb macht es schließlich genauso), scheint niemanden zu stören. Im Gegenteil, um die gewünschte Wettbewerbsdifferenzierung doch noch zu erzielen, überbietet man sich eben gegenseitig im Cateringangebot...

Natürlich spielt der Wohlfühlfaktor auf der Messe eine bedeutende Rolle. Aber sollte sich dieser Zustand nicht eher durch ein

motiviertes und engagiertes Team äußern, welches vor allem fremden Besuchern das unbedingte Gefühl gibt: „Jeder ist uns willkommen!“?

Viele Messeauftritte sind austauschbar, nur bei wenigen Ständen ist etwas von der Unternehmenskultur des Ausstellers zu spüren. Dabei ist der Auftritt das Spiegelbild der Unternehmensidentität! Vor nicht allzu langer Zeit waren das gute Produkt und ein ausgewogenes Preis-/Leistungsverhältnis die Garantien für den Erfolg eines Unternehmens. Mit der Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen taugen diese harten Faktoren nur noch bedingt bei der Wettbewerbsdifferenzierung. Die Unverwechselbarkeit definiert sich heute über die weichen Faktoren!

Deshalb sollte die Frage beantwortet werden, welchen Kunden-Mehrwert (Added Values) ein Unternehmen bietet. Warum soll ein Kunde ausgerechnet bei diesem Aussteller kaufen und nicht beim Wettbewerb? Eine spannende Frage, deren Beantwortung letztendlich den Schlüssel zum Kommunikationserfolg liefert. Für den Messebesucher muss sich dieser Kunden-Mehrwert unmittelbar erschließen – im Standkonzept, den dargebotenen Inhalten, der Atmosphäre und nicht zuletzt im Verhalten des Messteams!

Ein attraktiver Stand ist noch keine Botschaft! Egal, wie groß ein Messestand ist, eine Anforderung muss er erfüllen: Ein Fachbesucher muss binnen Sekunden anhand einer Schlüsselbotschaft erkennen, dass er hier

die Lösung für sein Problem findet. Immer noch bauen zu viele Standkonzepte auf die visuelle Wirkung der Architektur. Weder Inhalt noch Art der Präsentation geben dem Besucher Aufschluss über die Kernkompetenzen des Ausstellers.

Einige Beispiele aus meiner Beratungspraxis: Ein Hersteller von Turn-key-Anlagen für die Abwasseraufbereitung zeigt in Vitrinen Chemikalien und Membranabschnitte, die er im Aufbereitungsprozess einsetzt. Erst auf den zweiten Blick erschließt sich dem Besucher, was dieser Aussteller eigentlich macht ... die Folge, viele Besucher fragen das Team nach den gezeigten Chemikalien aber leider nicht nach Turn-key-Anlagen!

Ein anderer Aussteller verzettelt sich mit vielen kleinen Abbildungen auf einem 60qm-Stand, um die Vielfalt seiner Lösungsmöglichkeiten darzustellen. Hätte er sich bewusst auf die Darstellung einer State-of-the-Art-Lösung fokussiert und diese plakativ vorgestellt, hätten Besucher eine Chance gehabt, diese einmalige Kernkompetenz binnen Sekunden zu erkennen. Andere Aussteller wiederum haben zwar längst den Wandel vom Komponentenverkäufer zum Lösungsanbieter faktisch vollzogen, in der Messekommunikation und der Verkäuferrargumentation wird jedoch immer noch in Produkten und Komponenten, jedoch nicht in Lösungsansätzen gedacht.

Auf diese Weise verschenken vor allem mittelständische Unternehmen noch viel von ihren einzigartigen Differenzierungsmög-

lichkeiten und verkaufen sich schlichtweg „unter Wert“. Dabei bleiben einem Besucher lediglich vier bis sechs Sekunden in denen er entscheidet, ob das dargestellte Angebot für ihn interessant ist, und es sich lohnt, diesen Stand zu betreten! Diese Tatsache muss auch bei der Informationsvermittlung berücksichtigt werden. Anstelle von einer Text- oder Bildüberfrachtung sind Aussteller gut beraten, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und lieber eine ausgefeilte und griffige Formulierung als Botschaft zu entwickeln. Darüber hinaus sollte man stets kritisch hinterfragen, ob die Informationen von einem Außenstehenden verstanden werden oder sich nur dem Kreis der Eingeweihten erschließen.

Ein voller Messestand ist kein Erfolgsgarant! Bevor ein Aussteller tief in die Trickkiste greift, um seinen Messestand voll zu bekommen, sollte er sich im Klaren darüber sein, dass ein Fachbesucher sich nicht durch dichtgedrängte Hallen quält, um an seinem Stand einen Formel-1-Wagen zu bestaunen oder an der X-ten Verlosung teilzunehmen. Messeaktionen, die einem Aussteller den gewünschten Erfolg bringen sollen, können immer nur Mittel zum Zweck, jedoch nie Selbstzweck sein. Erfahrungsgemäß sind es Aktionen mit Mehrwert, die vor allem unter dem Aspekt einer gelebten Kundenorientierung Erfolg versprechen.

Einer meiner Kunden nutzt die Tatsache, das sein Firmensitz am Messeort liegt dazu, ausgewählte Kunden per Bus-Shuttle ins Werk zu fahren, um ihnen dort neue Ideen

der Abteilung F & E vorzustellen und zu diskutieren. Es hat auch schon Fälle gegeben, in denen der Transport eines Prototypen zur Messe teurer gewesen wäre, als ein Helikopterflug für Key-Accounts ins Stammwerk. Nicht zu vergessen die Sonderzüge und Flüge zum Messestandort – auch hier bieten sich Möglichkeiten, mit außergewöhnlichen, aber Ziel führenden Aktionen etwas zu bewegen und sich vom Wettbewerb zu differenzieren.

Befasst man sich einmal intensiv mit der Struktur von Fachbesuchern und ihren Wünschen und Bedürfnissen, dann wird schnell klar, dass es hier für einen Aussteller noch viele Möglichkeiten gibt, sich stärker auf diese Erwartungen einzustellen. Zum einen ist die Besucherqualität dramatisch gestiegen, denn rund 84 % der Entscheider nutzen die Messe im Rahmen ihres Beschaffungsmarketings intensiv und sehr gezielt. Andererseits hat sich die Besucherstruktur massiv verändert: Während vor Jahren noch Heerscharen von Einkäufern auf der Suche nach Komponenten eine Fachmesse frequentierten, sind es heute bei der Mehrzahl der Messen vor allem Projektplaner, Techniker, Konstrukteure oder Entwickler, die einen Partner für komplette Lösungen suchen. Beide Entwicklungen bedeuten für den Aussteller, dass er sich den gestiegenen Anforderungen und nicht zuletzt dem ganzheitlichen Informationsbedürfnis anpassen muss, um das spontane Interesse eines potenziellen Neukunden zu gewinnen.

Ein wirksames Konzept für diese veränderten Rahmenbedingungen bietet ein Partner-Themenstand. Kooperationen haben sich in vielen Branchen längst zu einer unverzichtbaren Unternehmensstrategie entwickelt. Der Wunsch der Industrie nach Komplettlösungen zwingt viele Unternehmen zur Zusammenarbeit. Was liegt das also näher, als diese erfolgreiche Zusammenarbeit auf die Messepräsentation zu übertragen? Die Vorteile dieser Strategie liegen auf der Hand: Der Gemeinschaftsauftritt ermöglicht es allen Beteiligten, sich mit einem übergreifenden Thema im Markt zu positionieren, welches weder das einzelne Unternehmen noch ein anderer Aussteller für sich in Anspruch nehmen kann. Kurzum: Ein Paradebeispiel für eine glaubwürdige Differenzierung, die zudem noch Synergien schafft. Aus Besuchersicht stellt diese komprimierte Leistungsschau einen unschätzbaren Vorteil und Zusatznutzen dar, der seinem Wunsch nach einem straff organisierten Messebesuch mit hohem Informationsgehalt sehr entgegenkommt.

Schlussendlich stellt sich die Frage, ob es wirklich notwendig ist, den ganzen Bauchladen an Produkten mitzuschleppen, so nach dem Motto: „Man weiß ja nie, könnte ja einer danach fragen ...!“ Einer meiner Kunden hat, nachdem er jahrelang zwischen zehn und zwölf Sattelschlepper zur Dokumentation seines Leistungsspektrums zur Messe transportierte, einmal seine Kunden nach deren Meinung gefragt. Die verblüffende Antwort: „Ihr könnt ja gar nicht alles zeigen ... am Ende fehlt genau die Lösung, die wir

suchen ...!“ Mit dieser Information hat er sein Messekonzept gründlich umgekrempelt, die Produktpräsentation deutlich reduziert und sich auf die Darstellung von Prozessen zur Dokumentation von kundenspezifischen Lösungen fokussiert.

**Fazit:** Der Messeauftritt bietet einem Aussteller unendlich viele Möglichkeiten, die Einmaligkeit des Unternehmens, seine Kultur und Kompetenzen erlebbar werden zu lassen, dabei gleichzeitig dem ganzheitlichen Informationsbedürfnis der Besucher zu entsprechen und im Idealfall einen Zusatznutzen für den Besucher zu schaffen. Wer herausfinden möchte, ob sein Messeauftritt noch Optimierungsmöglichkeiten bietet, sollte seinen Messestand einmal mit Hilfe einer professionellen Standanalyse unter die Lupe nehmen lassen.

## Messe-Controlling – Fakten anstelle Bauchgefühl

Wenn ein Marketingleiter befragt nach dem Erfolg von dem ständig belagerten Messestand schwärmt, ohne konkrete Fakten zu nennen, schwant einem Böses. Und falls man dann noch weiter bohrt und er auf die Frage nach den Kosten antwortet: „Das rechne ich mir lieber nicht so genau aus ...!“, wird schnell klar, dass die Messe-Erfolgskontrolle keine Selbstverständlichkeit ist. Dabei investieren Unternehmen in manchen Branchen bis zu sechzig Prozent ihres Budgets in Messen! Aber nur ein Drittel aller Aussteller überprüft diese immensen Investitionen auch

wirklich konsequent und regelmäßig. Der Rest übt sich in Ausflüchten oder behauptet fest und steif, dass Messe schlichtweg nicht messbar sei! Mit dieser Haltung wird eine Prozessoptimierung verhindert, denn nur was gemessen werden kann, kann auch verbessert werden.

Im Grunde genommen kann diese Vorgehensweise nicht überraschen, denn bei fast Dreivierteln der Aussteller fehlt die unabdingbare Voraussetzung für die Ergebniskontrolle: Schriftlich fixierte, nachprüfbar Beteiligungsziele. Damit sind nicht jene wachweichen Pseudoziele wie Neukundengewinnung oder Imagepflege gemeint, die allenthalben strapaziert werden, um die immensen Investitionen im Nachhinein zu rechtfertigen. Nachprüfbar Ziele müssen sehr präzise formuliert sein, um einer Kontrolle standzuhalten:

Beispiele für operative Messeziele

- Generierung von 500.000 € Umsatz mit Produkt Y bis zum Zeitpunkt X
- Gewinnung von 20 Neukunden der Kategorie A bis zum Zeitpunkt X
- Abschluss von 100 Serviceverträgen für Produkt A bis zum Zeitpunkt X
- 100 Messetermine mit Kunden der Kategorie B zur Vorstellung der Neuheit Y mit dem Ziel, mindestens 30 Cross-Selling-Verkäufe bis zum Zeitpunkt X zu tätigen usw.

Die Zielbeispiele verdeutlichen, dass bei operativen Zielen mehrere Kriterien erfüllt sein müssen, um sie hinterher messen zu können – nämlich

- Quantität
- Qualität
- Zeitachse.

Fehlt einer dieser Parameter, wie zum Beispiel die Besucherategorie, die anzusprechen ist, kann im Nachhinein nicht festgestellt werden, wie hoch der Anteil der brauchbaren Adressen wirklich ist. Mit anderen Worten, man zählt hinterher die Köpfe ohne zu fragen, ob man mit diesen Kontakten wirklich etwas anfangen kann. Das wiederum führt dazu, dass man weder die Einladungsstrategie hinsichtlich ihrer Wirkung (ihres Erfolges) überprüfen noch die Besucherqualität mehrerer Messen mit einander vergleichen kann. Und es bleibt auch unentdeckt, dass das Messteam möglicherweise erhebliche Defizite im Identifizieren und Qualifizieren potenzieller Kunden hat, welche durch geeignete Schulungsmaßnahmen zu beseitigen wären. Ein hoher Nietenfaktor (Anteil nicht brauchbarer Kontakte) führt mittelfristig dazu, dass sich die Messeinvestition in keinster Weise für den Aussteller rechnet und so zu einer hohen Fehlinvestition führt.

An dieser Stelle sei der Hinweis erlaubt, dass es sich bei der Festlegung der Messeziele nicht um die Schaffung zusätzlicher Ziele handelt, sondern diese Ziele sich als Teilziele aus der übergeordneten Unternehmenszielsetzung verstehen. Es ist ein weit verbreiteter Irrtum, der in der Folge dazu führt, dass man auf eine präzise Zielsetzung verzichtet, weil die Verkäufer ja bereits mit der Umsetzung ihrer Jahresvorgaben beschäftigt sind! Mit der Fragestellung: „Wie kann uns die

Messe X dabei helfen, unsere mittel- oder langfristigen Ziele zu erreichen?“ lässt sich dieser Fehleinschätzung wirkungsvoll begegnen.

Auch im Hinblick auf die strategischen Unternehmensziele kann eine Messebeteiligung einen wertvollen Beitrag leisten. Vorausgesetzt, auch hier erfolgt eine präzise Aufgabendefinition, die eine spätere Analyse auch wirklich zulässt wie zum Beispiel die Befragung einer bestimmten Zielgruppe hinsichtlich ihres Beschaffungsverhaltens mit der die eigenen Absatzkanäle überprüft bzw. optimiert werden sollen.

Neben der Zielformulierung und den damit verbundenen Instrumenten Messebericht, Besucherbefragung, Wettbewerbsbeobachtung oder Standanalyse benötigt man ein Messebudget, welches sämtliche anfallenden Kosten beinhaltet sowie die bereits angesprochene Zeitschiene, innerhalb derer diese Ziele erreicht werden sollen.

Beim Messebudget werden oftmals gravierende Fehler gemacht, die eine spätere Ergebniskontrolle massiv verfälschen: Die anfallenden Kosten werden nicht sorgfältig abgegrenzt und die Positionen Hotel- und Reisekosten sowie Bewirtungsspesen werden auf anderen Unternehmenskonten verbucht – oft mit dem Hintergedanken, sich die kostenintensive Beteiligung schön zu rechnen. Nur hat dies wieder fatale Folgen, denn so kann ein Messekontakt niemals in einen Kostenvergleich zu den Feldkosten gesetzt werden. Das sollte er aber, denn der

Vorteil der Messe als effektivstes Verkäuferinstrument kann nur dann ausgeschöpft werden, wenn die Kosten für einen Messekontakt erheblich unter denen im Feld liegen – im Idealfall sollten sie ein Drittel der Feld-Kontaktkosten betragen!

Nachdem die Erreichung der Messeziele sich vor allem im Business-to-business-Markt über einen langen Zeitraum erstreckt, sollte für diesen Prozess eine verbindliche Zeitachse mit Zwischenzielen definiert werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass ein regelmäßiges Reporting stattfindet und die Effektivität mehrerer Veranstaltungen gemessen werden kann.

Einige der wichtigsten Messe-Kennzahlen sind:

- Anzahl Messekontakte im Vergleich zum rechnerischen Kontaktpotenzial
- Anzahl der Messekontakte pro qm Standfläche
- Nietenfaktor
- Conversion Rate
- Messe-Kontaktkosten im Vergleich zu den Feld-Kontaktkosten
- Messe-Investition pro Verkäufer/Messe-tag
- Messe-Umsatz im Vergleich zur Messe-Investition
- Umsatzbeschaffungskosten auf der Messe im Vergleich zur Feldarbeit.

Um zu verdeutlichen, welche Aussagekraft diese Parameter haben, hier zwei Beispiele:

### Messekontaktpotenzial

Mit einer Faustformel lässt sich dieser Wert rein rechnerisch ermitteln:

Pro Messetag können 6 Stunden verplanbares Netto-Zeitbudget angenommen werden. Führt ein dreiköpfiges Messteam innerhalb von fünf Messetagen 65 erfasste Messegespräche, so wurde das rechnerische Kontaktpotenzial von 90 bis 360 Kontakten (Berechnungsbasis: 1-4 Gespräche pro Stunde) bei weitem nicht ausgeschöpft. Es wurde noch nicht einmal ein Gespräch pro Stunde geführt! Der Vorteil der Messe liegt jedoch genau darin, dass in kurzer Zeit wesentlich mehr Gespräche geführt werden können, als im Feld. Und nachdem die Messe zunächst einmal ein verhältnismäßig teures Instrument ist, muss dieser Vorteil unbedingt genutzt werden, damit sich die Investition rechnet!

### Nietenfaktor

Der Erfolg einer Messebeteiligung hängt ganz wesentlich davon ab, ob es einem Aussteller gelingt, seine Kernzielgruppe zu erreichen. Durch die Ermittlung des Anteils brauchbarer Adressen lässt sich hier schnell eine Fakten basierte Klarheit schaffen. Ein überproportional hoher Anteil von Nieten (60-80 % und mehr sind nicht selten!) führt die Effizienz des Instrumentes ad absurdum, denn die verbleibenden Leads müssen den enormen finanziellen Aufwand tragen. Und so schnellen die Neukundengewinnungskosten der Messe schnell ins Astronomische! Bei den genannten Kennzahlen handelt es sich um die basics der Erfolgskontrolle.



Eine Ausweitung auf die Balanced Scorecards ist jederzeit machbar, sollte jedoch nur dann erfolgen, wenn dieses Verfahren bereits im Unternehmen angewandt werden.

**Fazit:** Angesichts der enorm gestiegenen Beteiligungskosten und des zunehmenden globalen Messeengagements vieler Unternehmen bietet das Messe-Controlling einfache Möglichkeiten, die Investitionen Fakten basiert zu bewerten, nicht genutzte Potenziale aufzuspüren und den Prozess ständig weiter zu optimieren.

# Messemarketing

## So führen Sie Messen zum Erfolg!

von Elke Clausen

Während sich Unternehmen quer durch alle Branchen auf Gewinnmaximierung konzentrieren, verpulvern sie ihr Geld auf Messen immer noch sinnlos: In den Jahren 2003/2004 betrug das durchschnittliche Budget stolze 258.200 €, ohne dafür einen messbaren Gegenwert zu erhalten! Die Messe als „schwarzes Loch des Marketings“, mit dem man leben muss?

Die Messe ist das effektivste Verkäuferinstrument, dessen Potenzial ein vielfaches der Feldarbeit beträgt. Richtig eingesetzt schlägt sie jedes andere Marketinginstrument in puncto Kosten-Nutzen-Verhältnis um Längen. Kurzum – mit keinem zweiten Instrument lassen sich so viele Fliegen mit einer Klappe schlagen: Realisierung operativer und strategischer Unternehmensziele, Kundenpflege, Neukundengewinnung, Umsatzgenerierung, Neuheitenvorstellung, Imagegewinn, Informationsgewinnung usw.

Wie Aussteller vorgehen müssen, um sich dieses Potenzial zu erschließen, zeigt die Autorin in ihrem Praxis orientierten Fachbuch. Sachlich fundiert beschreibt sie die wichtigsten Phasen der Beteiligung und gewährt dem Leser einen Blick in die Arbeit eines Messeprofis. Von der strategischen Planung über die operative Umsetzung bis zur Ermittlung der Messekennzahlen erfährt der Leser alles Wissenswerte zum Thema Messemarketing – klar strukturiert und mit Formeln für die sofortige Umsetzung im eigenen Unternehmen.

Sie erfahren:

- warum Messeauftritte als Prozess zu verstehen sind,
- warum Messebudgets nicht nur in den Messestand fließen sollten,
- wie der Messeauftritt durch Pre-Marketing, professionelle Teamvorbereitung und gezielte Informationsbeschaffung gelingt,
- wie auf einer Messe wirklich brauchbare Kontakte generiert werden können.

**Jetzt bestellen!**

**www.BusinessVillage.de**



### Messemarketing

So führen Sie Messen zum Erfolg  
BusinessVillage 2005

88 Seiten, zahlreiche  
Abbildungen und Checklisten

ISBN 978-3-934424-52-X  
Art.-Nr. 479

€ 21,80; € 22,50 [A]; CHF 35,90



**BusinessVillage**  
Update your Knowledge!

# BusinessVillage – Update your Knowledge!

## Persönlicher Erfolg

- 591 Bessere Geschäftsbeziehungen, Marzella Arndt; Peter Arndt
- 596 Endlich frustfrei! Chefs erfolgreich führen; Christiane Drühe-Wienholt
- 604 Die Magie der Effektivität, Stéphane Etrillard
- 620 Zeitmanagement, Annette Geiger
- 624 Gesprächsrhetorik, Stéphane Etrillard
- 631 Alternatives Denken, Albert Metzler
- 661 Allein erfolgreich – Die Einzelkämpfermarke, Giso Weyand

## Präsentieren und konzipieren

- 579 Kreativität in Meeting und Team, Kerstin Meier
- 590 **Konzepte ausarbeiten – schnell und effektiv, Sonja Klug\***
- 600 Mind Mapping, Sabine Schmelzer
- 632 Texte schreiben – einfach, klar, verständlich, Günther Zimmermann
- 635 Schwierige Briefe perfekt schreiben, Michael Brückner
- 625 Speak Limbic – Wirkungsvoll präsentieren, Anita Hermann-Ruess
- 646 Geschäftsbriefe und E-Mails – Schnell und professionell, Irma Traud Schmitt

## Richtig führen

- 555 Richtig führen ist einfach, Mathias K. Hettl
- 614 Mitarbeitergespräche richtig führen, Annelies Helff; Miriam Gross
- 616 Plötzlich Führungskraft, Christiane Drühe-Wienholt
- 629 Erfolgreich Führen durch gelungene Kommunikation, Stéphane Etrillard; Doris Marx-Ruhland
- 638 Zukunftstrend Mitarbeiterloyalität, 2. Auflage, A. M. Schüller
- 643 Führen mit Coaching, Ruth Hellmich

## Vertrieb und Verkaufen

- 479 Messemarketing, Elke Clausen
- 543 Verkaufen für Techniker, Tim Cole
- 561 Erfolgreich verkaufen an anspruchsvolle Kunden, Stéphane Etrillard
- 562 Vertriebsmotivation und Vertriebssteuerung, Stéphane Etrillard
- 587 **Zukunftstrend Empfehlungsmarketing\*, Anne M. Schüller**
- 605 **Fit für die Neukundengewinnung\*, Rolf Leicher**
- 618 Events und Veranstaltungen professionell managen, Melanie Dressler
- 619 **Erfolgreich verhandeln, erfolgreich verkaufen\*, Anne M. Schüller**
- 647 Erfolgsfaktor Eventmarketing, Melanie von Graeve
- 668 Mystery Shopping, Ralf Deckers; Gerd Heinemann

## Kundenbindung

- 476 Beschwerdemanagement, Klaus Erlbeck
- 567 **Zukunftstrend Kundenloyalität\*, Anne M. Schüller**
- 570 Couponing in der Praxis, Sebastian Dierks; Dirk Ploss
- 573 Kundenwert durch Kundenbindung in der Praxis, Kolja Wehleit; Arno Publitz
- 577 CRM erfolgreich einsetzen, Prof. Dr. Heinrich Holland

## Direkt-Marketing

- 546 Telefonmarketing, Robert Ehlert, Annemike Meyer
- 563 Telefonmarketing-Kampagnen, Markus Grutzeck
- 586 Adress- und Kundendatenbanken für das Direktmarketing, Carsten Kraus

## PR und Kommunikation

- 468 Wie Profis Sponsoren gewinnen!, Roland Bischof
- 478 Kundenzeitschriften, Thomas Schmitz
- 557 Krisen PR – Alles eine Frage der Taktik, Frank Wilmes
- 569 **Professionelle Pressearbeit\*, Annemike Meyer**
- 595 Interne Kommunikation. Schnell und effektiv, Caroline Niederhaus
- 653 Public Relations, Hajo Neu, Jochen Breitwieser
- 594 1×1 für Online-Redakteure und Online-Texter, Saim Rolf Alkan

## Online-Marketing

- 361 **Effizientes Suchmaschinen-Marketing\*, Thomas Kaiser**
- 506 Besser texten, mehr verkaufen auf Corporate Websites, Stefan Hejnk
- 688 Performance Marketing, 2. Auflage  
Thomas Eisinger; Lars Rabe; Wolfgang Thomas (Hrsg.)
- 690 Erfolgreiche Online-Werbung, 2. Auflage  
Marius Dannenberg; Frank H. Wildschütz

## Werbung

- 500 Leitfaden Ambient Media, Kolja Wehleit
- 549 Produktivfaktor BRIEFING, Mike Barowski
- 576 Plakat- und Verkehrsmittelwerbung, Sybille Anspach
- 584 Perfekt texten, Detlef Krause

## Marketing-Strategien

- 454 Professionelle Preisfindung, Georg Wübker
- 533 Corporate Identity ganzheitlich gestalten, Volker Spielvogel
- 574 Marktsegmentierung in der Praxis, Jens Böcker; Katja Butt; Werner Ziemer
- 603 Die Kunst der Markenführung, Carsten Busch
- 630 Kommunikation neu denken – Werbung, die wirkt  
Malte Altenbach

## Zielgruppenmarketing

- 566 Seniorenmarketing,  
Hanne Meyer-Hentschel; Gundolf Meyer-Hentschel
- 571 Generation 40+ Marketing, Elke Verheugen

## Gründen und Finanzen

- 622 **Die Bank als Gegner, E. A. Bach; V. Friedhoff; U. Qualmann**
- 634 Forderungen erfolgreich eintreiben, Christine Kaiser
- 656 Praxis der Existenzgründung –  
Erfolgsfaktoren für den Start, Werner Lippert
- 657 Praxis der Existenzgründung –  
Marketing mit kleinem Budget, Werner Lippert
- 658 Praxis der Existenzgründung –  
Die Finanzen im Griff, Werner Lippert

\* BusinessVillage Bestseller

**Faxen Sie dieses Blatt an:  
+49 (551) 2099-105**

**Oder senden Sie Ihre Bestellung an:**  
BusinessVillage GmbH  
Reinhäuser Landstraße 22, 37083 Göttingen  
Tel. +49 (551) 2099-100  
info@businessvillage.de

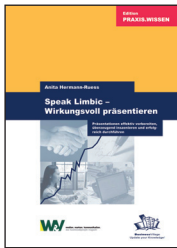


**Ja, ich bestelle:**

Exemplar(e)

Exemplar(e)

**Speak Limbic –  
Wirkungsvoll präsentieren**



Präsentieren bedeutet Ziele erreichen! Einfach den Auftrag bekommen, Forderungen durchsetzen, Wissen vermitteln, andere von eigenen Ideen überzeugen, als Mensch kompetent und sympathisch ankommen. Dieser Leitfaden begleitet Sie wie ein Rhetorik-Coach vom Tag des Präsentations-Auftrags bis zum Applaus der Teilnehmer Schritt für Schritt mit Fragen, Tests, Katalogen für Argumente und Überzeugungsmitteln.

**Art.-Nr. 625**  
**21,80 € • 22,50 € [A] • 35,90 CHF**

**Endlich frustfrei!  
Chefs erfolgreich führen**



Wie kann ich meinen Chef dazu bringen, das zu tun, was ich will? Diese Frage stellen sich viele Mitarbeiter. Eigentlich ganz einfach! Praxisnah erfahren Sie in diesem Buch, wie Sie Ihren Chef auf Ihre Seite ziehen und ihn für Ihre Ideen und Ziele gewinnen. So klappt endlich mit dem Chef!

**Art.-Nr. 596**  
**21,80 € • 22,50 € [A] • 35,90 CHF**

(Alle Praxisleitfäden der Edition PRAXIS.WISSEN kosten 21,80 € • 22,50 € [A] • 35,90 CHF)

Menge	Art.-Nr.	Titel	Einzelpreis €/CHF
<b>1</b>	<b>669</b>	<b>&gt;&gt; KOSTENLOS – Erfolgsfaktoren</b>	<b>0,00 €</b>

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Vorname

\_\_\_\_\_  
Name

\_\_\_\_\_  
Straße

\_\_\_\_\_  
Land PLZ Ort

\_\_\_\_\_  
Telefon

\_\_\_\_\_  
E-Mail

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift