

Herausforderungen für Messegesellschaften im 21. Jahrhundert

Prof. Dr. Hermann Simon
Chief Executive Officer
Simon, Kucher & Partners, Bonn

Keynote Address auf dem Deutschen MesseForum
am 9. und 10. Juni 2001 in Bonn

AUMA DOKUMENTATION

Texte zur Entwicklung der Messewirtschaft

Nr. 7 / 5. Juli 2001

Die wichtigsten Herausforderungen:

Geschäftsfelder erweitern, den Markt USA stärker erschließen, das eigene Unternehmen auch mental internationalisieren, weltweit alle regionalen Leitmessen einer Branche kontrollieren, Preise stärker differenzieren, die Messen für den Kunden wertvoller machen, die Rolle von Messen als „Stammestreffen“ der Branchen stärken.



Ausstellungs- und Messe-Ausschuss
der Deutschen Wirtschaft e.V. (AUMA)
Littenstrasse 9 - D 10179 Berlin
Tel.: 030/240000 - Fax: 030/24000263
<http://www.auma-messen.de>
E-mail info@auma.de

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Herausforderungen für Messegesellschaften
im 21. Jahrhundert**

Deutsches Messe Forum 2001

Prof. Dr. Hermann Simon

Bonn • München • Cambridge (USA)
Paris • Wien • Zürich • Tokio

Büro Bonn
Haydnstra
Tel. ++49/
e-mail: hsi
Internet: w

Bonn, 10

Überblick

- Messen: Was machen die eigentlich?
- Produktion - Dienstleistung - Geistesleistung
- Globalisierung, Transatlantica, Deutsche Messen
- Wo liegt Deutschland?
- Wertorientierte Strategien
- Die eierlegende Wollmilchsau

Viel zu viel für 30 Minuten!

Ausgangssituation und Fakten

- 5 von 10 umsatzstärksten Messefirmen in Deutschland
- 4 von 6 weltweit größten Messegeländen
- 100 von 150 internationalen Leitmessen

SIMON • KUCHER & PARTNERS

-2-

So what?

(1H01X018)

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Ausgangssituation und Fakten

Jedoch:

- Nur 10-15 % Umsatz-Weltmarktanteil
- Wenig Wachstum/Stagnation
- Wenig Innovation
- Strukturen/Aufgaben (Städte)
- Was bedeutet Wandel zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft?

(1H01X018)

SIMON • KUCHER & PARTNERS

-4-

Position Simon

- Vermeidung von Besserwisserei
- Strategie- und Marketingexperte
- Ich langweile Sie nicht mit Ihren eigenen Zahlen.
- Sicht von außen: Chancen und Bedrohungen

(1101X018)

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Messen: Was machen die eigentlich?

Geschäftsdefinition: „What business are we in?“

Produkt

- Messe
- Infrastruktur
- Marke



„Hardware“

Kundenbedürfnis

- Präsentation/ Verkauf
- Information
- Stammtreffen



„Software“

Kompetenzen

- Organisation
- Prozesse
- Marketing



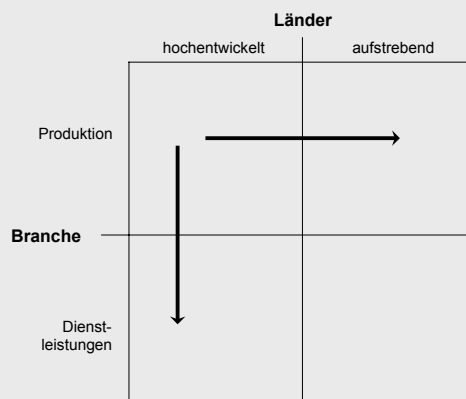
„Organisator“

(1101X018)

SIMON • KUCHER & PARTNERS

- 6 -

Produktion - Dienstleistung - Geistesleistung?



(1101X018)

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Wo stehen die deutschen Messegesellschaften?

- **Hardware-orientiert (Produktionsgesellschaft)**
Hardware nimmt kaum ab, aber wird anders/anderswo.
Thema: Globalisierung
- **Dienstleistungen**
Potenzial für Messen? ITB, Freizeitmessen, CEBIT
Bedürfnisorientierte Geschäftsdefinition
Auch Dienstleistungen brauchen Hardware.
- **Geistesleistungen**
Spätestens hier geht es um „Wissensmessen“.
=Kongresse
Bedürfnis plus kundenorientierte Geschäftsdefinition
ICC vs. Estrel, IIR vs. „stationäre“ Messen, Jobmessen

(1101X018)

SIMON • KUCHER & PARTNERS

- 9 -

Wo steht/was macht die Konkurrenz?

- Andere öffentliche?
- Private: Reed/Miller Freeman, Montgomery, etc.?
- Andere Branchen: Airports (RIATA, Hochtief), Börsen, Bayreuth/Salzburg?
- Liegt Las Vegas zentral?
- Erweiterte Konkurrenzperspektive? Konkurrenz um Etats?

(1H01X018)

SIMON · KUCHER & PARTNERS

Offene Fragen

- Wie schnell vollzieht sich der Strukturwandel? Eher langsam!
- Bestandswahrung vs. Wachstum
- Enge vs. weite Geschäftsdefinition? Mittelweg!
- Wie vermeiden wir, dass wir zur Eisenbahn werden?
- Konflikte mit heutigen Strukturen? Enorm!
- Welche Mitarbeiter brauchen wir? Andere!

- 11 -

SIMON · KUCHER & PARTNERS

These 1

Der Strukturwandel von Produktion zu Dienstleistung zu Geistesleistung (Dematerialisierung der Wertschöpfung) stellt die Messesellschaften vor enorme Herausforderungen. Diese bestehen weniger darin, Bestehendes zu wahren als Zukunftschancen zu ergreifen. Die Geschäftsdefinition ist außerordentlich schwierig. Im Moment scheint es, dass vor allem andere, neue Wettbewerber die Zukunftsfelder besetzen.

(1H01X018)

SIMON · KUCHER & PARTNERS

Globalisierung: Was ist das eigentlich?

- Die Globalisierung steht ganz am Anfang.
- Die Globalisierung ändert sich.
- Entstehung neuer Wirtschaftsräume

Wo stehen die deutschen Messen?

(1H01X018)

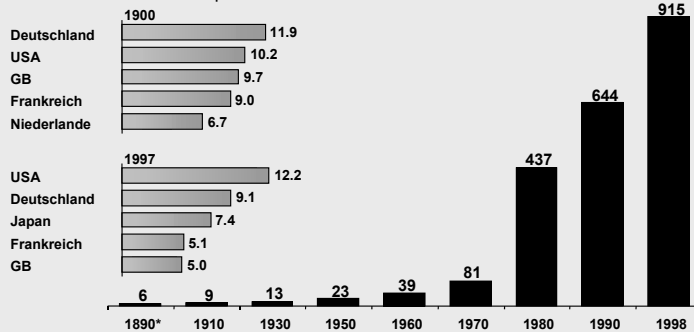
SIMON · KUCHER & PARTNERS

- 13 -

Hundert Jahre Weltexporte: Von Null auf Tausend

Ausfuhren aller Länder je Kopf der Weltbevölkerung in US-Dollar
Die fünf größten Exporteure, damals und heute

Anteile am Weltexport in Prozent



*Ohne Kolonien
Quelle: Statistisches Jahrbuch für das deutsche Reich 1905, IWF, UNO
(1101X018)

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Einige Fakten

- 59% aller Menschen haben noch nie einen Telefonanruf bekommen.
- 71% haben noch nie ein Foto gemacht.
- Automarkt global:
 - heute: 40 Millionen Autos pro Jahr
 - 2020: 80 Millionen Autos pro Jahr
- Der Automarkt kann in den nächsten 20 Jahren so wachsen wie in den letzten 100 Jahren zusammen.
- Mobiltelefone global:
 - heute: 500 Millionen
 - 2020: ?

Die globalen Wachstumsperspektiven sind phantastisch!

SIMON • KUCHER & PARTNERS

- 15 -

Die neuen Inhalte der Globalisierung (3. Welle)

- Mentale Internationalisierung/Aufgabe nationaler Identitäten/globale Unternehmenskultur
- Verlagerung ganzer Wertschöpfungsketten an Ort jeweils höchster Kompetenz
- Kampf um weltweites Wissen
- Herankommen an weltbeste Talente („Talent War“)

(1101X018)

SIMON • KUCHER & PARTNERS

World-Class Talent

"A recent study says global corporations are at war for 21st century executive talent. Attracting world-class is getting more and more difficult. Firms big and small need to provide talented people with a compelling reason to join and stay with a company."

The Wall Street Journal

(1101X018)

SIMON • KUCHER & PARTNERS

- 17 -

Transatlantica - Der ökonomische Superkontinent

- Transatlantica = Westeuropa + Nordamerika (EU + NAFTA)
- Mit ca. 840 Mio. Einwohnern (= 1/7 der Weltbevölkerung) erzeugt Transatlantica 59 % des globalen Outputs.
- Die Staaten Transatlanticas handeln Güter im Wert von 6,4 Billionen \$, diejenigen der Pazifikregion 4,2 Billionen \$.
- Der akkumulierte Wert europäischer Direktinvestitionen in USA beträgt 425 Mrd. \$, die asiatischen US-Direktinvestitionen erreichen nur 132 Mrd. \$. US-Investitionen in Europa: 421 Mrd. \$, in Asien: 116 Mrd. \$.
- 80-90 % des ökonomisch relevanten Wissens sind in Transatlantica konzentriert (= Märkte der Zukunft).

(1H01X018)

Der vergessene Markt: USA

- 55.4% der deutschen Exporte gehen in die EU, nur 9.2% in die USA
- Deutsche Exporte pro Kopf des Zielmarktes

Niederlande	3 967 DM
Frankreich	1 615 DM
England	1 276 DM
Polen	479 DM
Japan	163 DM
USA	282 DM
- "Marktanteil" deutscher Exporte USA 0.53%, Japan 0.28%, Frankreich 3.87%
- Wenige Firmen/Branchen in USA sehr erfolgreich, darunter viele Hidden Champions
- Fazit: Dem US-Markt höchste Priorität beimessen, Markteintritt sorgfältigst vorbereiten, Fehler verzeiht dieser Markt nicht.

Deutsche Messen und USA

- Informationsstellen: 30 (Lateinamerika 27, Asia Pacific/Near East 104)
- Aussteller: < 4 %
- Besucher: < 1 %

(1H01X018)

SIMON • KUC:

& PARTNERS

- 19 -

Wo stehen die deutschen Messegesellschaften?

- Mentaler Standort: deutsch/regional/europäisch
 - nur 17 % der Aussteller nicht europäisch
 - nur 4 % der Besucher nicht europäisch
- Folgen sie den Wertschöpfungsketten und deren Verlagerung? Den neuen Kompetenzzentren?
- Bestehen sie im globalen „Talent War“?
- Realisieren sie Transatlantica?
- Oder betreiben sie die Globalisierung von gestern?
- Gleiche Verzettelung wie bei vielen deutschen Unternehmen?

(1H01X018)

SIMON • KUCHER & PARTNERS

- 21 -

These 2

Die Globalisierung beschleunigt sich massiv. Dabei ändern sich ihre Inhalte radikal hin zu mentaler Internationalisierung, globalen Kompetenzzentren, Kampf um Wissen, neuen Wirtschaftsräumen wie Transatlantica. Die deutschen Messegesellschaften sollten prüfen, ob sie ihre strategischen Prioritäten in diesem Prozess richtig setzen.

(1H01X018)

SIMON · KUCHER & PARTNERS

Messen: Deutschland und die Welt?

- Wo liegt Deutschland?
- Wie ist die Welt strukturiert?
- Wer sind die Kunden? Wo gehen sie hin?

Wo liegt Deutschland/Westeuropa?

- Einzigartige geostrategische Lage
- Überlappende Bürozeiten mit Japan und Kalifornien
- Maximal 12-14 Stunden Reisezeit zu allen wichtigen Zentren

Fazit: Deutschland ist der weltweit optimale Standort!

(1H01X018)

SIMON · KUCHER & PARTNERS

SIMON · KUCHER & PARTNERS

- 23 -

Wie ist die Welt strukturiert?

- Triade: Europa, Nordamerika, Asien?
- Reisegeschwindigkeit seit 1960 nicht gestiegen
- Reisekosten: das große Rätsel?
- Entscheidende Fragen: Wird es die Weltmesse geben? Oder zwei oder drei Weltmessen? Globale vs. regionale Messen?
Regional heißt hier „kontinental“.

(1H01X018)

SIMON · KUCHER & PARTNERS

- 25 -

Wer sind die Kunden der Messen?

- **Aussteller:** ja!
- **Besucher:** ja!
- **Analogie zu Fernsehen, Presse**
- **Hypothese:**
 - große Aussteller global
 - Besucher regional

Faktisch ist das schon heute so!

(1H01X018)

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Konsequenzen für die Messegesellschaften

- Die globale Leitmesse wird zu Lasten regionaler Leitmessen verlieren.
- Ein global führendes Messeunternehmen („Hidden Champion“) sollte alle regionalen Leitmessen im Griff behalten (enorme Synergien).
- **Aussteller:** globale Key Accounts (Großunternehmen) und regionale Aussteller
- **Besucher:** regionale Dimension dominiert
- **Völlig neue Organisationsstrukturen erforderlich**
- **Interessenkonflikt mit den Städten/Bundesländern**

- 27 -

SIMON • KUCHER & PARTNERS

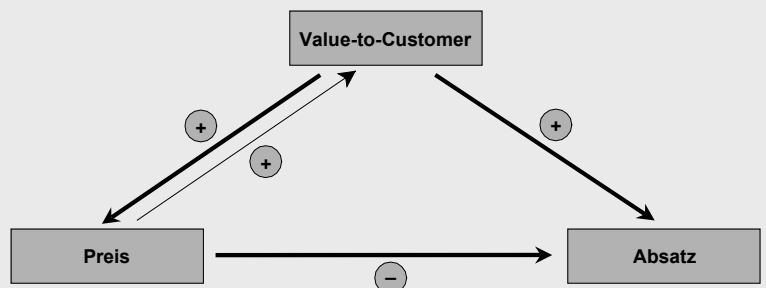
These 3

Die Struktur der Welt und die Reisemodalitäten legen die Hypothese nahe, dass sich die Märkte des Messewesens regionalisieren werden. Globale Strategie erfordert, in verschiedenen Regionen marktführende Positionen aufzubauen. Das Messemanagement muss dabei sowohl globale Aussteller als auch regionale Aussteller und regionale Besucher effektiv betreuen können, eine sehr komplexe organisatorische Herausforderung.

(1H01X018)

SIMON • KUCHER & PARTNERS

Wertorientierte Strategien



(1H01X018)

SIMON • KUCHER & PARTNERS

- 29 -

Value-to-Customer

- Die Diskussion um Budgets ist vordergründig/ oberflächlich.
- In Wirklichkeit geht's um „Value-to-Customer“/ Kundennutzen
 - schwer zu messen
 - Bezug zu Kundenbedürfnissen
 - auch emotional
 - Segmentierung
- Marke
 - enorm wichtig
 - No. 1, „the one and only“, Hidden Champion
 - Rolle von Stars, Entertainment, Fun-Relations

(1H01X018)

SIMON · KUCHER & PARTNERS

Pricing

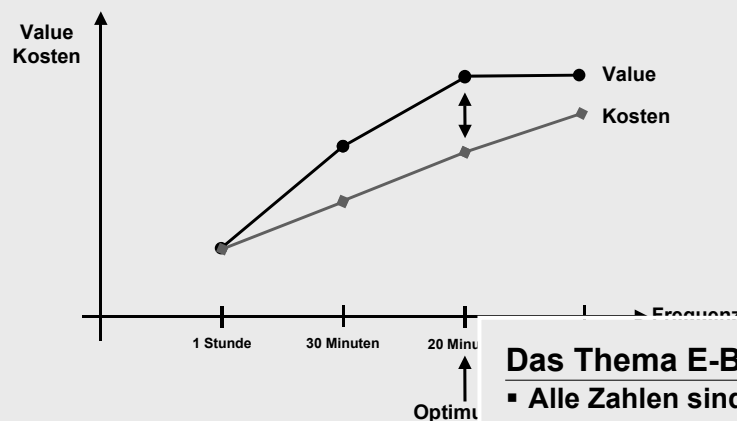
- Heute totales Tohuwabohu!
- Zunehmendes Kosten-Effizienz-Bewusstsein der Kunden
- Value schaffen, aber auch abschöpfen
- Differenzierung
- Loyalität steuern
- Preisbündelung
- Neue Revenue-Modelle: If you can't bill it, kill it.
- Teilproblem: Die Kunden sind auch die „Kapitäne“.

(1H01X018)

- 31 -

SIMON · KUCHER & PARTNERS

Value vs. Kosten: Das Beispiel Transrapid



(1H01X018)

SIMON · KUCHER & PARTNERS

Das Thema E-Business

- Alle Zahlen sind falsch.
- Welcher Prozentsatz der Wertschöpfung ist digitalisierbar?
- Wieviele Kunden müssen Sie erreichen?
- Welche Rolle spielen Netzwerkeffekte?
- B2C wird weit wichtiger als B2B.

Fazit: Das Internet wird das „reale“ Messengeschäft nicht gefährden.

Siehe hierzu Artikel „The Call of Reality...“ in www.SIMON-KUCHER.com

(1H01X018)

SIMON · KUCHER & PARTNERS

- 33 -

These 4

Die Messgesellschaften müssen die Frage des „Value-to-Customer“ weitaus fundierter angehen und beantworten als sie das heute tun. Quantifizierung, Kenntnis der Kundenbedürfnisse, Marketingpolitik, Pricing müssen sehr viel professioneller werden. Die Kosten sind dabei scharf im Auge zu behalten. Das Internet spielt für Nutzenschaffung und Wettbewerbsvorteile von Messen vor allem in der Prozessoptimierung eine Rolle, weniger in der Kernleistung der Messe.

(H01X018)

SIMON · KUCHER & PARTNERS

Struktur und Organisation von Messgesellschaften

Die eierlegende Wollmilchsau

- Mittelständische Unternehmen
- Public-private: Ein Berg von Interessenkonflikten
- Infrastrukturlastig
- Kooperation mit Verbänden: Wer ist Kapitän?
- Private Konkurrenz

Fragen:

- Wieviel Prozent Ihrer Energie verwenden Sie auf die Überwindung interner Widerstände?
- Wissen die Messgesellschaften wirklich, was sie wollen? Gewinn? Wachstum? Sonstige Ziele?

- 35 -

SIMON · KUCHER & PARTNERS

Offene Fragen

- Strategie des Einzelnen: Fokussierung, „Hidden Champion“
- Konfliktlösung Stadt-Messe: Explizit machen? Trennung der Produkte? Rolle der Internationalisierung?
- Subventionierung
- Entwicklung eines Deutschen Messekonzerns (analog Börse)?
- Kooperationen zwischen Einzelnen?
- Verbände haben selbst enorme Probleme (Strukturwandel, Internationalisierung)
- Management? Auch international?
- Geistige Nähe zum Staat?

(H01X018)

SIMON · KUCHER & PARTNERS

These 5

Die deutschen Messgesellschaften befinden sich organisatorisch in einer schwierigen Gemengelage. Sie stehen im Kreuzfeuer zahlreicher Interessenkonflikte. Man muss realistisch bleiben, eine radikale Privatisierung und Loslösung der Messgesellschaften ist Trümmerei. Eine Politik der kleinen Schritte im Sinne einer Verselbständigung einzelner Aktivitäten hat die größten Erfolgchancen.

(H01X018)

SIMON · KUCHER & PARTNERS

- 37 -

Zusammenfassung

- **Bedeutung des Strukturwandels für Messen ist total unklar.**
- **Bedürfnisorientierte Geschäftsdefinition**
- **Globalisierung als dringendster Schritt**
 - mental, Management
 - Transatlantica
 - Deutschland als „zentraler“ Standort, Regionalisierung
- **Value, Value, Value: hart, effizient, Kosten, Pricing**
- **Structure follows Strategy: Wissen, was man will!**

(1H01X018)

- 38 -

SIMON • KUCHER & PARTNERS

***Es ist nicht genug zu wissen,
man muss auch anwenden,
es ist nicht genug zu wollen,
man muss auch tun.***

Johann Wolfgang von Goethe

(1H01X018)

- 39 -

SIMON • KUCHER & PARTNERS