



# Edition19

**8. Deutsches MesseForum  
am 1./2. Juni 2004**





# Edition19

Ausstellungs- und Messe-Ausschuss  
der Deutschen Wirtschaft e.V.

**8. Deutsches MesseForum  
am 1./2. Juni 2004**

■ Messen made in Germany –  
Fit für die Zukunft?



Bei den abgedruckten Vorträgen handelt es sich um bearbeitete und teilweise gekürzte Wortprotokolle. Einzelne Präsentationen können unter folgender Internetadresse heruntergeladen werden:

**[www.auma-messen.de/Fotoarchiv/MesseForum.html](http://www.auma-messen.de/Fotoarchiv/MesseForum.html)**

Herausgeber:

**AUMA**

Ausstellungs- und Messe-Ausschuss  
der Deutschen Wirtschaft e.V.

Littenstraße 9

10179 Berlin

Telefon (030) 24 000 - 0

Telefax (030) 24 000 - 330

[info@auma.de](mailto:info@auma.de)

[www.auma-messen.de](http://www.auma-messen.de)

Foto:

© Giraf Picture, Berlin

Layout/Satz:

CCL, Berlin

Druck:

Heider Druck GmbH,

Bergisch Gladbach

Berlin, September 2004



## Inhalt

<b>Vorwort</b>	5
<b>Keynote-Address</b>	7
»Der Konsument der Zukunft – Neue Herausforderungen für Händler und Produzenten« <i>Lovro Mandac</i>	
<b>Messemarkt Deutschland: Konzepte und Strukturen – Genug Mut für neue Strategien?</b>	17
Deutsche Messeveranstalter: Neue Konzepte gegen stagnierendes Inlandsgeschäft <i>Dr. Norbert Stoeck</i>	18
Beteiligungskonzepte deutscher Aussteller – weiter so wie bisher? <i>Prof. Dr. Kurt F. Troll</i>	22
Messestrukturen in Deutschland – noch zeitgemäß? <i>Frank Mattern</i>	27

<b>Kundenbindungsstrategien in Dienstleistungsunternehmen – Konsequenzen für Messen und Kongresse</b>	33
<i>Prof. Dr. Manfred Bruhn</i>	
<b>EU-Osterweiterung – Auswirkungen auf die Messewirtschaft</b>	39
Podiumsdiskussion	43
<b>6. CIM-Circle – Expertenrunde der Kongresswirtschaft Der Kunde unter Kostendruck. Ist e-Procurement eine Lösung?</b>	45
<b>Anhang</b>	
Verzeichnis der Referenten und Diskussionsteilnehmer	49
AUMA_Edition	51



## Vorwort



*AUMA-Präsident  
Thomas H. Hagen*

Weltweit überprüfen gegenwärtig Unternehmen aufgrund des wachsenden Kostendrucks ihre Marketing- und Kommunikationsstrategien. Dementsprechend verschärft sich der Wettbewerb zwischen den Marketinginstrumenten, aber auch innerhalb der Messewirtschaft. Die Anforderungen an Qualität, Kundenorientierung und konzeptionelle Flexibilität wachsen erheblich. Der AUMA hatte deshalb sein 8. Deutsches MesseForum unter das Motto gestellt „Messen made in Germany – Fit für die Zukunft?“

Über 400 Teilnehmer waren auf dem diesjährigen Kongress in Wiesbaden vertreten. Damit bestätigte die Veranstaltung ihre Position als Top-Event der Messebranche in Deutschland. Unter den Teilnehmern waren deutsche und ausländische Messeveranstalter, Kongressmanager sowie hochrangige Repräsentanten der ausstellenden Wirtschaft, von Verbänden, Kammern und Serviceunternehmen der Messewirtschaft.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre der Vorträge und Statements und freuen uns darauf, Sie zum 9. Deutschen MesseForum vom 31. Mai bis 1. Juni 2005 wieder begrüßen zu können.

Thomas H. Hagen  
*Präsident*

Dr. Hermann Kresse  
*Geschäftsführender Vorstand*





## Keynote-Address

### Lovro Mandac

*Vorstandsvorsitzender der  
Kaufhof Warenhaus AG Köln*



### »Der Konsument der Zukunft – Neue Herausforderungen für Händler und Produzenten?«

Lassen Sie mich zunächst einmal über die Konsumenten von heute reden als über die von morgen, denn das sind diejenigen, die uns am meisten Sorgen bereiten. In den letzten zehn Jahren gab es ungefähr 25 % Frequenzrückgang in den deutschen Innenstädten, die es aufzuholen gilt. Der Konsument, der sich wirklich verweigert, ist nicht eine Chimäre, sondern ein Faktum, mit dem wir uns auseinander zu setzen haben. Hinzu kommt: 70 % der Kunden sind immer noch weiblichen Geschlechts, nur 30 % sind Männer, während das in der Gesamtbevölkerungsstruktur ja etwas anders aussieht.

In den Köpfen des Einzelhandels ist neuerdings angekommen, dass wir nicht mehr eine Angebotswelt haben, sondern eine Nachfragewelt bekommen haben. Wir sind als Händler diejenigen ganz am Ende des Weges. Wir sind diejenigen, die einem Eskimo einen Eisschrank verkaufen müssen. Das ist nun mal so. Die Saturierung in diesem Land ist unendlich groß. Wenn sich hier die Herren mal an die Krawatte fassen und überlegen, wie viele sie noch zu Hause haben, oder die Damen an ihre Blusen, Schuhe etc. denken, muss man sagen, wir sind völlig saturiert. Wir haben das Problem, Ware an Menschen veräußern zu müssen, die sie eigentlich gar nicht brauchen. Dazu kommt ein Phänomen, das uns seit der Euro-Einführung hinterher läuft, diese gefühlte Teuerung, die eigentlich gar nicht da ist und über die immer geredet wird.



Der Handel selbst hat es nach dem zweiten Weltkrieg teilweise sehr einfach gehabt: Es gab eine Verteilungswirtschaft. Wir vom Kaufhof hatten drei Häuser am 10. Mai 1945 notdürftig geöffnet und waren in der Versorgungsfunktion für die Bevölkerung. Deshalb sind Warenhäuser auch heute noch in Deutschland in einer anderen Funktion als im Ausland. Wir sind Massenverteiler geworden, während im Ausland - wenn Sie Printheims nehmen oder Harrods oder Selfridges - in einem ganz anderen Genre gearbeitet wird. Und das gehört sicherlich für uns zum Thema, uns selbst zu verändern, Mut zu haben, Dinge zu tun, die vielleicht in diesem Land gar nicht angedacht waren.

### Stimmungslage der Verbraucher verbessern

*Was der Handel  
nicht verkauft,  
braucht die Industrie  
nicht zu produzieren*

Händler waren eigentlich immer sehr erfolgreich. Einer meiner Vorfahren hat einfach den Mut gehabt, einen Baum umzuhacken, hat den ausgehöhlt, sich reingesetzt, hat ein bisschen mitgenommen von dem, was er hatte, und hat es dann irgendwo getauscht. Und damit ist durch den Handel der Tauschverkehr entstanden. Es ist damit auch Wohlstand in die Welt gekommen. Aber, meine Damen und Herren, auch heute noch ist es im Handel so: Was wir nicht verkaufen, braucht die Industrie nicht zu produzieren.

Wenn uns es nicht gelingt, den Konsumenten das zu verkaufen, was er schon dreimal hat, dann wird es für uns alle ein gemeinsames Problem. Und die Binnenkonjunktur dieses Landes wird niemals hochkommen können, wenn es uns nicht gelingt, den Konsumenten wieder in eine fröhliche Stimmung zu versetzen. Wir versuchen, mit Handelswelten, mit Faszination etwas gegenzusteuern, die Stimmungslagen wieder zu verändern. Wir leiden ja alle in diesem Land auf einem sehr hohen Niveau, es geht uns ja wirklich mies: Wir können nur noch drei Mal im Jahr nach Mallorca fahren. Das ist wirklich deprimierend, dieser Lebensstandard, den wir haben.

*Krise bedeutet Chance –  
auch im Handel*

Wir haben nur Negativthemen: Erzählen Sie mir irgendein Thema, was uns in den letzten Tagen oder Monaten aus Berlin erfreut hat. Es wird sicher schwierig sein. Wir selber sehen uns als Händler heute in einer Zeit der Krise und diese Krise ist gleichzeitig eine Riesenchance für uns, nämlich uns zu verändern. Chinesen schreiben Chance und Risiko gleich. Denn in jeder Krise ist eine Chance und in jeder Chance ist auch logischerweise ein Risiko. Wenn wir uns nicht verändern, hin zur nachfrageorientierten Bedienung des Kunden, werden wir letztendlich diesen Kampf um den Kunden verlieren. Dann wird Selbstbedienung soweit im Vordergrund stehen, dass in der Innenstadt die letzten Einzelhandelsgeschäfte nicht mehr existieren können.



Viele sind aber nicht willens, sich zu verändern. Jeder nörgelt an jeder Veränderung, die irgendwo auf den Tisch gebracht wird. Aber ohne Veränderung, es tut mir Leid, werden wir nicht überleben. Denn eines ist für mich völlig klar, der Wettbewerb macht nicht vor den Grenzen dieses Landes halt. Er ist da, und die deutsche Gesetzgebung ist heute nicht mehr dazu da, um den Handel vor Wettbewerb zu schützen.

Im Augenblick sind die Menschen völlig verunsichert, und bei verunsicherten Menschen gibt es keinen Umsatz. Wie soll ich den Herren hier drei Krawatten am Samstag verkaufen, wenn Sie verunsichert sind, wenn Sie an Ihre Rente denken oder wenn Sie einfach daran denken, schlechte Laune zu haben. Das geht nicht. Sie müssen genießen können. Einkauf ist auch genießen. In Deutschland, vor allen Dingen bei den Gewerkschaften, aber auch in der Politik, meint man viel zu häufig, einkaufen sei nur etwas, was dem Händler Gewinn bringen soll und Gewinn ist ja a priori irgendwie schädlich. Das ist ja was unfeines oder unsittliches. Und Sie merken immer wieder an der Sprache der Politiker, dass der Handel ganz hinten am Ende der Skala der Beliebtheit in Berlin angekommen ist. Doch – wie gesagt – ohne uns dürfte dieses Land in ein noch wesentlich größeres Problem hineinschlittern.

Es wird viel über Steuererhöhungen geredet – wir werden vielleicht eine Mehrwertsteuererhöhung bekommen, andere Steuerarten werden eventuell erhöht oder die ja schon gesetzlich veranlasste Steuererleichterung zum 1.1. 2005 wird nicht stattfinden. Das wird dem Handel wieder extrem viel Geld aus den Kassen ziehen. Denn es gibt gesetzte Dinge, auf die man nicht verzichten will, es gibt das Auto, es gibt den Urlaub, es gibt die Wohnung, und der Anteil, der dem Handel bleibt, ist heute schon auf 30 % gesunken, der war mal bei 45 % noch vor 20 Jahren.

*Anteil des Handels an den Konsumausgaben sinkt*

### **Ladenschluss lockern**

Herr Clement hat den Ladenschluss glücklicherweise entdeckt. Der ist ein Unikum aus dem Jahre 1956, wo aus vielerlei Gründen dieses Gesetz gemacht wurde, dass um 18.30 Uhr die Läden zu schließen haben, an Samstagen um 14.00 Uhr. Am 9. Juni wird das Bundesverfassungsgericht in Karlsruhe über unsere Klage entscheiden, ob dieses Gesetz unserem Grundgesetz entspricht oder nicht. Es wird ein sehr interessantes Urteil, wir sind alle sehr gespannt. Ich kann mir nur eins nicht vorstellen, dass alles so bleibt, wie es ist.

Denn zum Beispiel Messebesucher sind für uns ganz wichtige Kunden geworden. Wenn wir an Sonntagen öffnen zu Zeiten der Messe, haben wir volle Läden. Ein normaler chinesischer Besucher einer Messe, wenn er auf einer Tour in Europa ist, lässt gut 900 Euro im Einzelhandel, 900 Euro eine einzelne Person. Da muss ich lange warten, bis ein Kaufhof-Kunde

*Messebesucher - wichtige Kunden des Einzelhandels*

per anno 900 Euro bei uns lässt. Dieser hat aber in der Regel entweder abends Zeit, wenn die Messe vorbei ist oder an den Wochenenden, sprich Samstag oder Sonntag. Warum soll ich diesen Kunden nach Frankreich oder nach Holland schicken, damit er dort abkassiert wird? Geht es uns so gut in diesem Lande, dass wir uns einfach solche Umsatzchancen entgehen lassen?

Warum soll ein türkischer Lebensmittel-Einzelhändler, von denen es inzwischen 43.000 in Deutschland gibt, nicht nachts, wenn er mit seiner Familie sich so arrangiert, nachts um halb drei einen Kohlkopf verkaufen? Es ist doch sein Problem, wenn er nicht schlafen kann oder senile Bettflucht hat, aber doch nicht mein Problem. Es ist seine Entscheidung. Ich kann nur darauf hoffen, dass hier das gleiche wie in Amerika passiert. In Amerika haben die Einzelhändler in der Regel am Sonntag offen, die Kirchen sind voll. Wir haben die Geschäfte geschlossen, die Kirchen sind leer. Man könnte vielleicht mal darüber nachdenken, ob es da irgendwo eine Beziehung gibt.

### **In Deutschland dominiert der Preiswettbewerb**

*Bürger beim Ladenschluss  
nicht entmündigen*

Ob wir wollen oder nicht, wir haben einen veränderten Markt, wir haben ein Familieneinkaufsverhalten. Warum soll das gesetzlich verboten werden? Außerdem gibt es immer mehr Handelsformen: 1950 hatten wir drei Arten von Handel. Wir haben heute mindestens 20. Es wird immer individueller, immer spezialisierter. Und auch das Gerede von einem einheitlichen Ladenschluss in der Woche: Schauen Sie, ein Franzose weiß, sein Laden macht um sechs zu, der zweite Franzose weiß, er macht um acht Uhr zu etc. Sehr unterschiedlich. Das finden Sie in London, das finden Sie in New York. Nur bei uns ist es wohl nicht machbar, dass der deutsche Konsument so weit denken kann, dass sein Geschäft um sechs oder um acht Uhr zumacht. Es ist keine würdige Diskussion, es ist nämlich eine Diskussion der Entmündigung des Bürgers und dieser Bürger wird nicht nur individueller, er wird auch anspruchsvoller.

Und unser Kunde will alles, aber alles ist nicht genug, gehen Sie davon aus. Wir haben uns tagtäglich darauf einzustellen, was der Kunde möchte, und das nicht nur im preislichen Bereich. Der preisliche Bereich kommt bei uns in Deutschland sicherlich aus einer anderen Komponente. Wir haben eben halt nach dem Krieg viele Familienunternehmungen gehabt, die hier nicht in der Veröffentlichungspflicht waren, während sie in den angloamerikanischen Ländern in der Regel börsennotierte Einzelhandelsunternehmen finden. Wir haben eine andere Wettbewerbssituation, auf die wir uns einzustellen haben hier in Deutschland. Der Discountbereich ist nirgendwo so ausgeprägt wie hier in diesem Lande.



Wenn Sie mit jungen Leuten sprechen, reden alle über den Trend und jeder will Trendforscher werden, das muss also im Augenblick das Tollste sein. Eigentlich müsste man ja Trendprofessor werden, aber es gibt Dinge, die diese Trendprofessoren auch nicht sehen. Sie sehen auf dem Chart Madonna. Die ist 1993 aufgetreten mit einem roten T-Shirt und drei schwarzen Streifen am Ärmel, von Adidas. Am nächsten Tag wussten wir nicht, woher wir diese T-Shirts nehmen sollen. Wenn Sie 37 Professoren beschäftigen würden, die hätten das auch nicht gewusst. Das ist etwas gewesen, das nachts in irgendeinem Fernsehsender passierte. Es ist einfach passiert. Es war ein Trend, der geboren wurde, ohne dass jemand sich das hat denken können. Das passiert uns heute sehr häufig, gerade im modischen Bereich.



Die Rahmenbedingungen werden sich für uns nicht verbessern. Wir werden dem Trend hinterher laufen, wir werden aber auch selber Trendscouts sein, wir werden sehr stark in die Vertikalisierung gehen müssen als Händler. Wir werden kein Wachstum haben in Deutschland, die Nachfrage wird sich im Dienstleistungsbereich konzentrieren, wir haben immer mehr Senioren. So etwa in 25 Jahren werden die Männer nur noch zwei oder drei Jahre Lebenserwartungsunterschied haben zu den Frauen, nicht mehr wie heute sieben. Ich finde, das ist auch ganz nett.

*Lovro Mandac im Gespräch mit Thomas H. Hagen, AUMA-Präsident (links) und Dr. Hermann Kresse, AUMA-Hauptgeschäftsführer (rechts)*

Wenn man „Überalterung“ sagt, ist das ein viel zu pauschales Wort. Es gab 1970 exakt 274 Menschen, die älter waren als 100, heute gibt es 11.000. Von diesen 11.000 lebt ein Drittel autark zu Hause, ein Drittel braucht Hilfe zu Hause, ein Drittel ist im Heim. Was bedeutet das für uns? Was bedeutet das, dass in einigen Jahren mehr als die Hälfte der Bevölkerung über 65 sein wird? Wir gehen dann alle rein in den Laden und dann gucken wir auf die Kaffeetasse, die wir kaufen wollen und sehen die kleine Beschriftung. Oder es ist so eng zusammengestellt, dass Sie als älterer Mensch keine Möglichkeit haben, sich bequem im Geschäft aufzuhalten. Das wird einen ganz großen Einfluss haben.

Genau wie die Singelisierung: In Köln leben 37 % aller Menschen vollständig allein. Es ist aber so, dass Singles nicht in dem Umfang Zeitungen abonniert haben und lesen, wie das eben halt in Familien passiert. Vielleicht kann man besser die Zeitung lesen, wenn gegenüber die Ehefrau sitzt oder umgekehrt. Das bedeutet für uns, wie stelle ich meine Werbung auf? Gehe ich weiter in bisherigem Umfang in die Zeitung? Gehe ich weiter in Prospekte? Oder muss ich per TV an die Herrschaften, die auch schon morgens zappen in den Programmen, die dann verfügbar sind.

### *Altersvorsorge zieht Geld vom Handel ab*

Es wird einen großen Wandel hier geben, denn wir wissen eben, dass Zeitungswerbung heute wesentlich mehr verpufft als noch vor einigen Jahren. Die Arbeitslosigkeit wird uns natürlich begleiten, Gesundheit und Vorsorge – ein großes Thema. Da fließt Geld ab aus dem Bereich des Handels in den Bereich der Altersvorsorge. Bevölkerungsrückgang ist ein weiteres Thema: was mache ich, wenn ich 10, 12, 15 Mio. Menschen weniger in Deutschland habe als Konsumenten? Was mache ich heute mit Kaufhäusern, wenn ich einen Miet- oder Kaufvertrag unterschreiben soll, der auf 15 Jahre läuft, wenn ich weiß, dass ich 10 % oder 15 % weniger Kunden habe. Das wird auf die Immobilienpreise der Innenstädte einen riesigen Einfluss haben. Hier wird sich noch einiges ergeben, natürlich auch in Bezug auf die Fläche.

### **Demographischer Wandel beeinflusst Kaufverhalten**

Dass die Nettoeinkommen steigen werden, das halte ich für ein Gerücht, genauso die Wirkung der hohen Erbschaftsvolumina. Der durchschnittliche Erbe in Deutschland ist 59 Jahre alt. Zufälligerweise hat er dann schon alles. Ich wäre wirklich glücklich gewesen, wenn ich mit 20 geerbt hätte, dann hätte ich ja noch richtig Geld ausgeben können, da hatte ich es nötig, aber leider, die Eltern leben halt auch so lange, das ist das Problem an der ganzen Sache.

Das gleiche Phänomen finden Sie bei der Einwanderung, wo wir immer sagen, dass relativ junge Menschen hier einwandern. Das Durchschnittsalter eines Einwanderers in Deutschland ist 48 Jahre. Es kommen junge Menschen herein, die ziehen die Eltern nach und die ziehen die Großel-

tern nach etc., und wenn Sie das addieren, dann sind Sie bei 48. Das kann eigentlich nicht das sein, was wir in diesem Lande wollen. Und deshalb ist die Überalterung natürlich aus diesem Bereich heraus noch einmal deutlich zu sehen.

Und, meine Damen und Herren, zwischen 20 und 35 haben wir ein anderes Einkaufsverhalten. Ich will ja nicht sagen, dass wir mit 65 alle in die Apotheke oder ins Reformhaus gehen, aber einige gehen eben schon dahin. Und da gibt es wirklich interessante Untersuchungen im textilen Bereich. Wie kleiden Sie sich? Mit 14 bis

29 sind alle auf dem Jahrmarkt der Eitelkeiten, die suchen noch einen Kerl oder ein Mädchen oder umgekehrt. Logisch, da kann ich ja nicht zeitlos herumlaufen, da muss ich mich in den Farben ganz anders kleiden, sportlich oder modisch. Aber ab 60 fängt man an, sich zeitlos zu kleiden.



*AUMA-Vorstandsmitglieder diskutieren am Rande des MesseForums*



Wir haben eine Polarisierung in den Märkten. Wir werden uns immer weiter differenzieren. Wir haben Luxus- und Statusmärkte, obwohl man das in Deutschland fast gar nicht sagen darf. Luxus oder Status, Geld zu haben und auszugeben, das ist ja schon fast unsittlich. Wir werden Erlebnis- und Entertainment-Märkte haben, darauf werden wir ein ganz großes Gewicht legen müssen in den Innenstädten. Discount und Trash wird sich halten, auf jeden Fall. Wir werden diese 99-Cent-Läden bekommen wie in den Vereinigten Staaten von Amerika, denn die Spreizung der Einkommen wird auch hier deutlicher. Außerdem Convenience- und Dienstleistungsmärkte etwa für Senioren. Die Preise bleiben unten, also das sollten wir eigentlich in andere Länder exportieren. Dann wüssten die, was richtiger Wettbewerb ist. Denn eines ist auch sicher, um uns herum in Europa sind die Preise 20 bis 40 % höher als hier und zwar in allen Bereichen heute, nicht nur im Lebensmittelbereich. Leonhard Tietz, unser Gründer, hat es geschafft, als erster für seine Waren einen festen Preis zu haben. Das gab es bis 1879 nicht. Es gab keine feste Preisauszeichnung. Sie gingen in den Laden und haben mit dem Händler den Preis ausgehandelt. Die Kombination von Menge und niedrigem Preis hat Leonard Tietz den Gewinn gebracht. Und die Demokratisierung des Handels ist letztendlich durch ihn eingeleitet worden.



Lovro Mandac

Unser neues Haus in Chemnitz ist das erste Warenhaus, das nur aus Glas gebaut wurde. Architektur ist für uns heute ein Riesenthema geworden. Wir müssen uns differenzieren durch offene Architektur und nicht durch Fassaden, wo niemand reingucken kann und wo niemand erkennen kann, was da drinnen eigentlich vorgeht. Wir sind heute sehr differenziert im Markt als Kaufhof, das dürfte Ihnen bekannt sein. Wir gehen unterschiedliche Wege. Wir haben uns entschlossen, wieder etwas zu wagen, denn nur wer wagt, kann gewinnen. Wir haben heute schon 83 Galerias; es werden im nächsten Jahr noch einige dazu kommen. Die Kernformate sind sehr ausdifferenziert. Es wird aber alles aus einer Hand bedient. Wir haben ein Warenwirtschaftssystem, wir haben letztendlich nur ein Gesamtsystem für die Bedienung aller Läden nach dem Bausteinprinzip. Die Zentralisierung erleichtert uns in Köln natürlich die Arbeit. Denn eines ist auch klar, bei uns zahlt der Kunde keinen müden Euro mehr als auf der grünen Wiese und wir müssen uns in den Kosten der grünen Wiese angleichen, wenn wir überleben wollen. Sie sehen, wir expandieren weiter und bauen auch neue Häuser. Wenn wir vor 5 Jahren gesagt hätten, dass Warenhäuser expandieren, wären wir ausgelacht worden.

*Kaufhausarchitektur der Zukunft: Von außen erkennen, was drinnen vorgeht*

Mannigfaltigkeit: Ein ganz großes Thema für uns, nicht nur im Angebot, auch in der Darstellung der Läden. Wir öffnen die Fassaden, damit Sie sehen können, was drinnen vorgeht. Dass wir Rolltreppen haben, das wissen Sie, aber dass auch Menschen darauf sein können, dass Sie Ware sehen, dass Sie Bewegung sehen, das ist sehr attraktiv für Menschen. Und es bedingt die Sicht des Einkäufers, nach außen zu sehen, was draußen passiert. Das ist ein psychologisches Moment, mit dem wir arbeiten.



*Chancengleichheit  
im Wettbewerb*

Wir müssen auch über Chancengleichheit reden. Wir reden darüber, dass Bahnhöfe heute schon einen Marktanteil von 6 % im Einzelhandel haben, demnächst 8 bis 10 %. Wir haben im Jahr 2007 drei Mio. qm Verkaufsfläche in Bahnhöfen. In Gesamt-England gibt es heute 44.000 qm. Warum? Bahnhöfe haben bei uns eine Sondergenehmigung. Sie können öffnen, wann sie wollen, 24 Stunden am Tag, mal sieben Tage in der Woche. Ein Wettbewerbsvorteil, den ich in meinem Haus in Leipzig nicht habe, das dreihundert Meter vom Bahnhof entfernt ist.

Sie können demnächst von Köln mit Billig-Airlines über den großen Teich fliegen, Menschen, die einfach Lust haben, in New York einzukaufen. Das wird ein Problem im Dezember. Gehen Sie davon aus, dass jede Maschine, die in Köln startet nach New York, proppevoll sein wird. Auch wenn der Mantel 100 Euro oder Dollar mehr kostet – man wird sich den Spaß machen, rüberzufliegen und dieses Geld wird bei uns in Deutschland nicht mehr ausgegeben. Und wir stehen einfach da, ja der Sonntag ist heilig. Ist ja schön, ich kann Weihwasser kaufen. Das ist ein bisschen wenig im Dezember; damit werden wir es nicht gewinnen. Wir werden weiterhin einen sehr hohen Kaufkraftabfluss in das Ausland haben.

**Stadtmarketing etablieren***Qualität der Innenstädte  
verbessern*

Die Städte werden sich gegenseitig ausspielen, wenn es eine neue Ladenschluss-Gesetzgebung gibt, die auf Länder- oder auf kommunale Ebene heruntergezogen wird; wir werden sehen, dass man sich überbieten wird, um zu versuchen, wieder einen Wettbewerbsvorteil zu haben. Denn diese Probleme haben die Städte alle gleich. Sie haben keine Wirtschaftskraft. Sie haben im Augenblick wenig Sicherheit. Wir haben eine schlechte Erreichbarkeit, eine schlechte Erlebnis- und Aufenthaltsqualität. Wir versuchen seit 10 Jahren, ein Stadtmarketing zu etablieren. In den Städten, wo wir vertreten sind, zahlen wir mit für das Wichtigste, ein ganzheitliches Stadtmarketing. Wir versuchen heute mit den Kommunen, mit dem Handel und allen beteiligten Bürgerinnen und Bürgern, ein modernes Stadtmarketing zu kreieren.

Wir haben 1999 in Nordrhein-Westfalen „Ab in die Mitte“ etabliert. Das ist ein Wettbewerb, der versuchen soll, unter Einbeziehung aller beteiligten Menschen, die Städte wieder attraktiver zu machen. Es ist einer der größten Erfolge des Marketings in den letzten Jahrzehnten. Die Stadt hat Chancen, sie war und ist Zentrum des Wissens, des Handels, sie ist Hort sozialer Sicherheit, Zentrum der Bildung, der Kultur. Wir sind hier an der Basis für ein attraktives und erfülltes Leben innerhalb einer Stadt. Und jede Stadt muss ein unverwechselbares Bild abgeben – der Mensch muss ja einen Grund haben, in diese Stadt zu kommen.



Nehmen Sie unser Warenhaus aus Glas in Chemnitz. Es ist einfach faszinierend, davor zu stehen und das zu sehen. Die Menschen kommen und schauen sich das an und gehen dann auch einkaufen. Es ist ein Anreiz geschaffen worden, weg von dem Alltäglichen. Es tut nicht weh, einen Schritt nach vorne zu machen. Denn wenn man ihn nicht macht, wird man immer da stehen bleiben, wo man war. Livingstone sagte: „Ich bin bereit, überall hinzugehen, wenn es nur vorwärts ist.“

Zara und Hennes & Mauritz machen uns vor, was zu tun ist. Ein Zara ist in der Lage, innerhalb von 30 Tagen die Ware zu verkaufen. Er hat ein völlig anderes Geschäftssystem. Bei Zara werden jeden Tag auf jeder Etage mindestens drei Artikel neu sortiert, woanders hingelegt. Einmal in der Woche wird der gesamte Laden geräumt, so dass Sie immer glauben, dass er neu aussieht. Es ist zwar die gleiche Ware, vielleicht sogar dieselbe, aber es wird umgeräumt. Und in 30 Tagen ist alles weg. Wenn wir dem nicht folgen können, werden wir ein Problem haben. Denn der Kunde zielt auf Neuheit, der zielt auf Veränderung. Ich zitiere hier Sir Peter Ustinov: „Wer auf der Stelle tritt, kann nur Sauerkraut produzieren“.

*Wer auf der Stelle tritt,  
kann nur Sauerkraut  
produzieren*

Wir sind in einem stagnierenden Markt, der textile Markt ist in den letzten 10 Jahren um fast 15 Mrd. Euro gesunken mit zunehmender Tendenz. Wir reden jetzt über Känguru-Sprünge, die der deutsche Einzelhandel vorzunehmen hat. Und ich hoffe, dass viele in der Lage sein werden, diesen Schritt mit uns zu gehen.







## Statements

### Messemarkt Deutschland: Konzepte und Strukturen – Genug Mut für neue Strategien?

Der verschärfte Wettbewerb in der Messewirtschaft im internationalen Vergleich und zwischen den heimischen Veranstaltern erfordert vielfach neue Denkansätze, nicht nur bescheidene Kurskorrekturen. Externe Experten äußern sich dazu, welche Strategien Aussteller, Messen und Messeplätze brauchen, um effizienter und erfolgreicher zu werden.



*Von links:  
Prof. Dr. Kurt F. Troll,  
Wolf-Dietrich Groß (Mod.),  
Dr. Norbert Stoeck,  
Frank Mattern*



## Dr. Norbert Stoeck

*Roland Berger, München*

### **Deutsche Messeveranstalter: Neue Konzepte gegen stagnierendes Inlandsgeschäft**

*Der weltweite  
Messemarkt wächst*

Wenn man über Strategien nachdenkt, heißt das auch, zu fragen, was haben wir in der Vergangenheit gut gemacht, was schlecht, was weniger gut, und wohin wollen wir in der Zukunft eigentlich gehen. Deswegen lassen Sie mich starten mit einer Bestandsaufnahme. Zunächst eine positive Botschaft: Der weltweite Messemarkt wächst. Nach unseren Berechnungen wuchs der weltweite Messemarkt in den letzten Jahren etwa 5 % per anno. Und rund 53 %, also mehr die Hälfte des Messemarktes, entfällt auf Europa, Westeuropa, jetzt einschließlich der neuen EU-Länder. Und innerhalb Europas ist Deutschland mit Abstand der wichtigste Messemarkt. Hier befinden sich die größten Messengelände, in Deutschland sind drei Viertel aller Weltleitmessen beheimatet. Vier der fünf weltweit umsatzstärksten Messegesellschaften sind in Deutschland. Also, alles in allem, sehr gute Voraussetzungen. Deshalb die Frage, warum dieses Thema „Stagnierendes Inlandsgeschäft“?

*Deutsche Messegesellschaften  
wachsen vorrangig  
im Ausland*

Wir müssen feststellen, dass wir nach Jahren des stetigen Wachstums seit dem Jahr 2000 leichte bis deutliche Umsatzrückgänge im Inlandsgeschäft zu verzeichnen haben. Die deutschen Messegesellschaften wachsen wie viele andere Unternehmen bevorzugt im Ausland. Und der Tag ist absehbar, an dem die deutschen Messegesellschaften im Ausland mehr Messen veranstalten werden als im Inland. Die sind natürlich nicht so groß, aber ihre Anzahl wird die Anzahl in Deutschland übersteigen.

Wir waren durchaus erfolgreich dabei, neue Messethemen im Markt zu verankern. Die Zahl der Messen ist in den letzten 10 Jahren um rund 23 % gestiegen. Wir sehen aber auch, dass die durchschnittliche Größe der Messen leicht rückläufig ist. Das hat zum Teil damit zu tun, dass viele neue Messen aus alten Messen entstanden sind. Wir brauchen in Deutschland große Messen, um einmal die Kapitalkosten für die großen Messengelände zu finanzieren, zum anderen aber auch, um das Branding von Messethemen und die Akquisition der Besucher und Aussteller finanzieren zu können. Was wir auch sehen, ist, dass sich die durchschnittliche Laufzeit der überregionalen Messen seit Ende der achtziger Jahre verkürzt hat von rund 5 Tagen auf jetzt 4,6 Tage. Das sind natürlich weniger Kosten, aber auch für die Besucher weniger Möglichkeiten, Messestände zu besuchen.



Es gibt Gründe für diese Entwicklung der deutschen Messewirtschaft: Einmal die konjunkturelle Situation, die Kostensenkungsmaßnahmen haben auch den Marketingbereich erreicht. Zum anderen hat auch die Struktur des Messeprogramms eine Wirkung entfaltet. In den vergangenen beiden Jahren haben gerade die großen Messen wie Drupa und Bauma schlicht nicht stattgefunden. Deswegen wird es 2004 wieder einen Anstieg geben durch die veränderte Struktur des Messeprogramms.

*Neue Kapazitäten weltweit verschärfen Wettbewerb*

Und wir haben auch strukturelle Gründe. Zwei Faktoren sind ganz besonders herauszuheben: Einmal die Verschärfung der Wettbewerbssituation. Es ist weltweit quasi eine Messeeuphorie ausgebrochen. Es gibt fast keine große Stadt weltweit, die nicht Investitionen in die Modernisierung oder den Ausbau von Messegeländen plant. Wir reden hier über gigantische Kapazitäten, nicht nur in China, sondern auch in Europa, wenn wir nach Spanien schauen oder nach Italien, oder nach Frankreich und zum Teil ja auch in Deutschland. Und wir haben einen zweiten großen Trend: Es ist eine gewisse substitutive Konkurrenz von anderen Instrumenten der Livekommunikation. Hier gibt es Untersuchungen, die belegen, dass Livekommunikation in der Summe stark wachsen wird, aber innerhalb der verschiedenen Segmente das Messewesen relativ langsam. Es gibt also Nachholbedarf. Im Übrigen gibt es zwischen konjunktureller Entwicklung und der Messeentwicklung eine sehr große Korrelation.

Wenn wir jetzt über Strategien nachdenken, heißt das schlicht, dass wir uns ganz eindeutig an den Interessen unserer Kunden orientieren müssen. Was will der Kunde? Hierzu haben wir im Jahr 2000 eine sehr groß angelegte Studie durchgeführt, die eindeutig zeigt, dass die Ergebnisqualität für die Aussteller im Vordergrund steht. Andere Faktoren, wie die Prozessqualität, also beispielsweise der Anmeldevorgang, oder auch die Potenzialqualität, das ist im wesentlichen die Messeinfrastruktur, das Messegelände oder auch die Kosten, sind sekundär.

Die Aussteller sind bereit, an Messen teilzunehmen, wenn das Ergebnis der Messe stimmt. Und als Ergebnis der Messe sind vor allem zwei Faktoren herausragend: Das ist einmal die Qualität der Besucher und die Quantität der Besucher. Ich habe vor kurzem erst ein Gespräch dazu geführt, da wurde mir gesagt: Die Kosten könnten vier Mal so hoch sein, das wäre kein Problem, wenn die Veranstalter die richtigen Besucher bringen würden. Und wenn das der Fall ist, gibt es auch eine große Wiederbeteiligungsabsicht. Und die Ausstellerzufriedenheit ist insgesamt hoch.

*Kosten sind zweitrangig, wenn die Besucherqualität stimmt*

Was können die Messen vor diesem Hintergrund konkret tun?

Es sind im wesentlichen vier Schritte. Und da müssen wir unterscheiden zwischen kurzfristig und langfristig wirkenden Maßnahmen. Kurzfristig heißt zunächst Ausbau des Vertriebs. Deutsche Messegesellschaften fahren ja traditionell Impulsstrategien, das heißt, mit großen Marketingauf-

wendungen versuchen sie, die Aussteller und die Besucher nach Deutschland zu bringen auf ihren Messeplatz. Aktiver Vertrieb ist in den deutschen Messegesellschaften nach wie vor unterentwickelt. Dazu zählt, was sich jetzt überall in der Einführung befindet oder auch zum Teil sehr weit ist: Customer Relationship Management und Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz des Marketings, das den größten Kostenblock einer Messegesellschaft ausmacht.

*Individuelles  
Messebeteiligungskonzept  
für den Aussteller  
entwickeln*

Wachstum ist dann auch möglich durch die Steigerung des Anteils der Non-Space-Produkte, das heißt Produkte außerhalb der Fläche. Dazu zählt dann Punkt drei, die stärkere Individualisierung der Messedienstleistungen. Dieses Schlagwort kennen Sie. Sie müssen weg vom Flächenverkauf, denn die Fläche allein ist kein Produkt. Erst wenn ein maßgeschneidertes Konzept, ein Messebeteiligungskonzept individuell für den Aussteller entsteht, gibt es ein verkaufbares, vermarktbares Produkt. Das heißt, die Messegesellschaften entwickeln sich immer mehr vom Flächenverkauf zu Marketingberatern ihrer Kunden. Und wenn sie diesen Weg konsequent gehen, dann werden sie auch meiner Sicht irgendwann zum sogenannten integrierten Kommunikationsdienstleister, der globale Marketingpakete an seine Kunden verkauft, passgenau zugeschneidert, und der seinen Kunden - vor allem auch den mittelständischen Kunden - die Chance des One-Stop-Shopping bietet.

*Drei Stärken der deutschen  
Messegesellschaften*

Was hat es damit konkret auf sich? Zunächst einmal ist klar, die deutschen Messegesellschaften haben drei wesentliche Stärken: Sie kennen ihre Branchen relativ gut, sie haben eine exzellente Beziehung zu den Ausstellern. Und sie haben weltweit bekannte, etablierte Messemarken, die Messebrands, die ja den eigentlichen Wert einer Messegesellschaft darstellen. Und auf diesem Weg können sie weitere Instrumente des Marketing an ihre Kunden verkaufen. Nicht nur an die Kunden, sondern natürlich auch an den Arbeitsmarkt, an die Öffentlichkeit, an den Kapitalmarkt, an die Legislative können sie Botschaften, Information transportieren. Und sie können damit ein breit gefächertes Programm anbieten von Kongressen und Messen, die immer den Mittelpunkt der Messedienstleistung darstellen werden. Aber dazu zählt auch Prä- und Postshowmarketing, Roadshows, Round-Tables zwischen den Messen, Internetportale, die auch zunehmend vermarktet werden, Newsletter, Kundenmagazine, Zeitschriften von der Branche für die Branche, redaktionelle Beiträge, Anzeigen.

*Ertrag pro Quadratmeter  
muss zunehmen*

Sie haben ein breit gefächertes Spektrum, in dem sie ihr Dienstleistungsspektrum ausbauen können zum Nutzen ihrer Kunden. Das wird letztendlich dazu beitragen und muss dazu beitragen, dass der Ertrag pro Aussteller und pro Fläche steigt. Wir haben mal exemplarisch fünf deutsche Messegesellschaften von den 11 größten ausgewählt. Der durchschnittliche Umsatz pro Quadratmeter im Inlandsmessegeschäft liegt bei rund 7.100 Euro pro Aussteller, und der weltweit größte private Messeveranstalter erzielt rund 8.000 Euro, obwohl die durchschnittliche Messegröße



bei ihm wesentlich kleiner ist. Auch in den USA sind die Erlöse pro Flächeneinheit deutlich höher als in Deutschland. Das funktioniert natürlich nur, wenn ich ein wirklich vermarktbare Produkt entwickle und verkaufe, also möglichst viel Leads generieren kann auf einer Messe. Dazu zählen auch weitere Umsatzpotenziale beispielsweise durch Sponsoring, da gibt es ein breites Feld für weitere Erlöse.

In diesem Zusammenhang werden auch Kooperationen an Bedeutung gewinnen. Viele ihrer Aufgaben können die Messegesellschaften allein erfüllen. Es sind aber auch Kooperationen möglich. Wir erwarten eine Verstärkung in der Zukunft, einmal innerhalb des Messewesens, da eher punktuell, beispielsweise im Vertrieb oder indem man ein gemeinsames Gelände im Ausland betreibt, aber auch durch Kooperationen mit messefremden Unternehmen etwa aus dem Medienbereich. Schließlich sind hier auch Kombinationen aus beiden denkbar, und beides erwarten wir in der Zukunft verstärkt. Um ein Beispiel für Kooperationen zu nennen, das nicht im Medienbereich liegt, etwa die Touristik.

*Kooperationen gewinnen an Bedeutung*

Touristik, sprich die Hotellerie, und Messen sitzen in einem Boot und manchmal ist es im Prinzip das Gefangenen-Dilemma, und manchmal hat man das Gefühl, die arbeiten direkt gegeneinander. Es ist ja nicht nur so, dass wir den Besuchern wenig bieten, indem die Geschäfte geschlossen haben oder wir zuwenig attraktive Städte haben, zu wenig Stadtmarketing. Es ist ja auch so, dass wir relativ hohe Hotelpreise während einer Messe haben, zum Teil mit Buchungszwang für die gesamte Dauer. Auch das trägt zur Verärgerung bei. Hier sind gemeinsame Strategien und Konzepte denkbar. Die Auslastung der Hotellerie durch Messen an Messetagen sinkt. Dazu muss ich anfügen, dass natürlich die Hotelkapazitäten vor allem in Berlin und München sehr stark gestiegen sind und die Auslastung durch andere Ereignisse wie Musicals generiert wird; die Auslastung durch Messen ist absolut gesehen, konstant geblieben.

Eines ist klar, wenn Messen zukünftig erfolgreich sein wollen, müssen wir die Qualität der Besucher steigern; die Zahl der Besucher und auch die Aufenthaltsdauer auf den Messen muss wieder gesteigert werden, und es ist fast pervers, wenn es heute so ist, dass Besucher aus dem Ausland teilweise zwei Mal in eine deutsche Messestadt fliegen als einmal zu übernachten. Das kann nicht das Ziel sein, weil dann auch der Messenutzen, die sogenannte Umwegrentabilität nicht das Maß erreicht, das wir brauchen, um diese Infrastruktur-Investitionen zu rechtfertigen.

*Aufenthaltsdauer der Besucher muss steigen*

Sie haben gesehen, ich bin zutiefst überzeugt von der Zukunft des Messewesens, auch und gerade für den Messestandort Deutschland. Wir haben Stärken wie die zentrale Lage Deutschlands, jetzt auch gerade vor dem Hintergrund der EU-Erweiterung. Wir haben die etablierten Messebrands, wir haben eine exzellente Infrastruktur, und auch der Konsolidierungsprozess, den wir erwarten, wird in der Regel die etablierten Veran-

staltungen begünstigen. Die zentrale Voraussetzung heißt aber schlicht Steigerung des Messenutzens, denn nur der Erfolg der Messeteilnehmer sichert auch den Erfolg der Messeveranstalter langfristig.

► Präsentation: [www.auma-messen.de/Fotoarchiv/MesseForum.html](http://www.auma-messen.de/Fotoarchiv/MesseForum.html)



### **Prof. Dr. Kurt F. Troll**

*Hochschule für Technik,  
Wirtschaft und Kultur, Leipzig*

### **Beteiligungskonzepte deutscher Aussteller – weiter so wie bisher?**

Unter welchen Bedingungen sind Unternehmen, also die Kunden der Messegesellschaften, langfristig erfolgreich? Ich glaube, dass die Faktoren des langfristigen Unternehmenserfolges folgende sind:

*Drei Elemente machen den  
Wettbewerbsvorteil eines  
Unternehmens aus*

Jedes Unternehmen kann langfristig erfolgreich sein, wenn es mindestens einen Wettbewerbsvorteil hat. Dieser Wettbewerbsvorteil muss für seine Kunden wichtig sein, er muss von dem Kunden wahrgenommen werden können und vor allen Dingen sollte er nicht kurzfristig von der Konkurrenz kopierbar sein. Meine Damen und Herren, das ist ein eisernes Gesetz: Nur dann sind Sie erfolgreich, wenn alle drei Bedingungen bei Ihnen im Unternehmen erfüllt sind. Es ist egal, ob es sich um eine Messegesellschaft handelt oder um ein Unternehmen, das Produkte herstellt, oder um einen Händler. Diese Regeln gelten immer.

Nun haben aber wirtschaftliche und technische Bedingungen oder auch Veränderungen im Umfeld unserer Unternehmen zu erheblichen Strukturbrüchen geführt. Diese Strukturbrüche müssten eigentlich, und ich glaube, das ist das zentrale Thema unserer gesamten Wirtschaft, zu radikalem Umdenken in unseren Zielsetzungen führen. Da liegt nicht nur das Problem des Messewesens, da liegt eines der wichtigen Probleme der deutschen Wirtschaft. Wir haben in den letzten Jahren einen sogenannten Paradigmenwechsel beobachtet. Das heißt, die Zielstellungen haben gewechselt. Wenn wir nicht in der Lage sind, eine klare Zielsetzung zu schaffen, können wir keinen Erfolg haben. Denn es gibt schon einen Spruch von Seneca, der sagt, wer keinen Hafen hat zu segeln, dem ist jeder Wind recht.





Meine erste Botschaft ist, über die Zielveränderungen nachzudenken. Schauen wir uns doch mal die letzten 50 Jahre an, da werden Sie feststellen, dass wir hier mehrfach starke Strukturbrüche gehabt haben. Wir sind gestartet mit der Produktionsorientierung in den 50er Jahren über die Produktorientierung, danach die Verkaufsorientierung, das klassische Marketing. Jetzt kommt die Frage auf, was ist denn heute relevant in unseren Märkten? Wir haben Marktsättigung und Individualisierung von Ansprüchen. Ein globaler Hyperwettbewerb führt dazu, dass wir in der Zukunft uns noch wesentlich stärker am Kunden orientieren müssen. Und daraus folgt das Ziel: langfristige Kundenbindung. Es geht nicht nur darum, immer neue Kunden zu gewinnen.

Die Marschrichtung müsste eigentlich heißen: „Try something different“ und nicht „Try the same harder“. Das ist manchmal das Problem, wir gehen mit den alten Instrumenten weiter ran an die Probleme von heute. Wir müssen darüber nachdenken, dass wir eine unglaublich steigende Transparenz in den Märkten von heute haben. Und das ist nicht nur die Markttransparenz für unsere Kunden, sondern auch unsere Konkurrenten können ja pausenlos bei uns hineingucken und können ja sehen, was wir machen. Und dann ist es doch naheliegend, dass die ähnliches machen. Also, das heißt, das gesamte internationale aktuelle Wissen ist durch die neuen elektronischen Medien online, das heißt verzögerungsfrei verfügbar. Das heißt, das gesamte Wissen der Welt steht demjenigen zur Verfügung, der es nur finden kann. Konkurrenzbeobachtung ist heute einer der wesentlichen Aspekte zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Im Global Village ist jede innovative Idee sofort weltweit sichtbar. Das heißt nichts anderes, als dass sich unsere Produkte und Leistungsangebote in permanenter, weltweiter Konkurrenz befinden.

*Neue Probleme nicht mit  
alten Instrumenten lösen*

Als ich noch für Bayer tätig war, haben wir unsere Produkte erst mal in Deutschland eingeführt, dann in den USA, dann in Japan; die Zeiten sind vorbei. Die Konsequenz daraus ist, dass wir heute einem rasanten technologischen Wandel unterliegen, das heißt, die Innovationsgeschwindigkeiten steigen rapide an. Es gibt eine dramatische Abnahme der Lebenszykluszeiten, wir haben abnehmende Lead-times zu beobachten, früher war ein Medikament ungefähr 8 Jahre im Weltmarkt schützbar, 8 Jahre, bis das nächste kam. Heute sind wir bei ungefähr 18 Monaten. SONY rechnet heute mit einer Lead-time von ca. 3 Monaten bei einer Innovation. Wettbewerbsvorteile können also nur kurzfristig wahrgenommen werden. Wir stehen einem weitgehend homogenen globalen technischen Leistungsangebot gegenüber. Das heißt doch, dass die Produkte sich eigentlich immer ähnlicher werden. Wenn das aber so ist, dann eignen sich technische Innovationen nur noch sehr begrenzt und vor allen Dingen nur kurzfristig, um Wettbewerbsvorteile zu generieren.

*Innovationen werden  
immer schneller kopiert*



Erstes Zwischenergebnis: Dann können sie auch nicht zentraler Gegenstand eines Messeauftritts sein. Ich hab ein Zitat von 1992 gefunden: Da hat der Messeleiter von Daimler-Benz gesagt: „Schafft endlich die Produktverliebtheit ab und macht kundenorientierte Messen.“ Das ist immerhin 12 Jahre her!

*Kunden erwarten  
von Unternehmen  
vor allem Kompetenz*

Lassen Sie mich eine ▸ zweite triviale, aber ebenso wichtige Frage stellen: Was erwartet jeder Kunde von jedem Unternehmen? Eine einzige Antwort gibt es darauf: Kompetenz. Der Kunde will etwas, was er selbst nicht kann oder hat. Und jetzt müssen wir uns eigentlich nur noch fragen, welche Kompetenzbereiche denn ein Unternehmen hat. Ich muss den Eindruck haben, dass ein Unternehmen in der Lage ist, mein Problem zu lösen. Das wäre also die Wissenskomponente. Das nächste wäre die sogenannte Verkaufskompetenz. Ich will nicht nur glauben, dass mein Lieferant Spitzenklasse in der Welt ist, ich will wissen, ob er mein individuelles Problem in der richtigen Weise lösen kann. Und wenn ich in der Lage bin, ihm klar zu machen, dass ich der beste bin, der sein individuelles Problem löst, dann ist das die Verkaufskompetenz. Das ist der Bereich des Könnens. Und dann erwartet er natürlich auch noch von mir, gerade in harten Zeiten des Wettbewerbs, dass ich das in einer ansprechenden Weise tue, nämlich die Sozialkompetenz.

Insgesamt ist das Interaktionskompetenz, das, was der Kunde von Ihnen sieht, und das ist genau das, was er auch von Ihnen erwartet. Er erwartet von Ihnen Interaktionskompetenz, die man aufspalten kann in diese drei Kompetenzkomponenten.

Wie können wir denn einem Kunden Interaktionskompetenz klarmachen? Das können wir nur mit den Instrumenten der Kommunikationspolitik. Wenn ich die Hauptinstrumente der Kommunikation nehme, dann können wir unterscheiden zwischen den Instrumenten der Massenkommunikation und denen der persönlichen Kommunikation. Mit Hilfe der Massenkommunikation wird das Versprechen ausgesprochen: „Du kannst zu mir kommen, ich bin der beste für dich“. Der persönliche Verkauf und die Messebeteiligung dagegen ist die Erfahrung, das ist das Erleben dessen, was ich versprochen habe.

*Kunden wollen  
Leistungsprozesse sehen*

Wie sieht nun die Messe der Zukunft aus, wenn kein Unterschied mehr besteht zwischen der technischen Fachkompetenz und der individuellen Problemlösungskompetenz? Dann ist der entscheidende Faktor die Sozialkompetenz. Ich glaube, dass die Darstellung der allgemeinen Problemlösungskompetenz heute nicht mehr nur anhand fertiger Produkte erfolgen kann. Ich kann nicht nur ein Ding hinstellen und sagen, das ist so, sondern der Kunde will wissen, wie die Prozesse sind, die zu diesem Produkt führen. Die Darstellung der innovativen Kraft eines Unternehmens muss durch die Darstellung von Leistungsprozessen erfolgen.



Wie teilt man nun Leuten eine Leistungskompetenz mit? Das kann man in Gruppen tun, das muss man nicht unbedingt jedem einzelnen am Stand erklären. Das kann man in Form eines Vortrags oder Kongresses machen. Das bedeutet, ein Kongress ist nichts anderes als eine Messe für Dienstleistungen.

Die zweite Komponente ist die Verkaufskompetenz und das Produkt selbst: Natürlich will man auch heute noch das Produkt anfassen. Aber auch hier gilt, dass der Messestand der Zukunft auch der Visualisierung der Leistungsprozesse und der Darstellung des physischen Ergebnisses dient. Also nicht nur das Produkt, sondern auch das, was zu diesem Produkt geführt hat. Das will der Kunde auch auf dem Stand sehen, und nicht nur Vitрины oder Schreine, in denen die Produkte aufgebaut sind.

*Stände sollen individuelle  
Gespräche ermöglichen*

Aber auf dem Stand erfolgt hauptsächlich die Darstellung der auf die spezifischen Kunden bezogenen Problemlösungskompetenz im individuellen Gespräch. Und damit müssen sich auch die Stände verändern. Es muss die Möglichkeit geben, dass der Kunde sein individuelles Problem mit den Mitarbeitern bespricht.

Wenn Sie zum Beispiel ein Unternehmen sind, das GPS, Global Position System-Geräte, vertreibt, da kann man einer großen Gruppe erzählen, was man alles kann, aber jetzt kommt dieser Kunde und sagt zu Ihnen: „Ich baue Offshore-Boote, können Sie mir auch in so ein Offshore-Boot ein GPS einbauen, mit riesigen Ansprüchen, mit Wasserdichtigkeit, Shockproof und so? Können Sie das auch?“ Und das muss ich ihm erklären können.

Das heißt also, die Darstellung auf dem Messestand bleibt nach meiner Vorstellung weiterhin wichtig, aber die Form und die Inhalte müssen sich verändern. Der Messestand muss der Ort der Individualisierung der technischen Problemlösungskompetenz sein.

Sozialkompetenz ist der dritte Bereich. Ich bin der Meinung, dass wir eine Renaissance dieser Komponente erleben werden, denn, wenn Sie Kundenbindung betreiben wollen, wollen die Kunden ja die Menschen sehen, die dahinter sind und Menschen erlebt man ja nicht am Messestand, sondern Menschen erlebt man abends, wenn man mal zusammen irgendwas macht. Ich glaube, dass das eine ganz notwendige Geschichte ist. Damit kommen die Locations wieder in den Vordergrund. Ich glaube den Leuten nicht, die da einfach sagen, das ist mir egal. Ich glaube, dass das alles zusammen gehört.

*Kunden wollen Menschen  
hinter den Produkten sehen*

Messebeteiligung wird damit zur erfahrbaren Dokumentation der Kundenorientierung und jetzt kommt das Handicap dazu: im Angesicht der Konkurrenz. Das heißt, die anderen machen das ja auch. Wenn wir später mit dem Kunden noch mal reden wollen, dann müssen wir uns auch um ihn kümmern.

*Messen sind Höhepunkte  
eines langfristigen Dialogs  
mit Kunden*

Deshalb ein erstes Fazit: Erfolgreiche Messen bieten als integrierten Bestandteil einer langfristigen Kommunikationsstrategie hervorragende und in Teilbereichen unverzichtbare Chancen der Unternehmensdarstellung. Sie sind wichtige Höhepunkte einer langfristigen, kundenzentrierten Dialogstrategie und eröffnen die einmalige Chance im direkten Vergleich mit der Konkurrenz, dem aktuellen und potentiellen Kunden, die eigene Interaktionskompetenz konzentriert zu beweisen.

Bekanntlich ist es schwierig, heute Neukunden zu gewinnen und fünf bis sieben mal teurer, als Kunden zu halten, aber auf einer Messe haben Sie diese Möglichkeit. Deshalb bieten Messen darüber hinaus die einzigartige Gelegenheit, Neukunden von ihrer Kompetenz zu überzeugen. Aber Achtung! Ich glaube, dass nur integrierte Kommunikation hier zum Ziel führen kann. Die Integration des Messeauftritts in die sonstigen Kundenbindungsmaßnahmen ist entscheidend für den Messeerfolg.

Schlussbetrachtung:

*Kommunikations-  
instrumente nicht isoliert  
bewerten*

Wir sollten aufhören, die Überlegenheit der Messen gegenüber den anderen Kommunikationsinstrumenten, z.B. der Werbung, beweisen zu wollen. Messen bieten genau wie die Werbung, der Außendienst und andere kommunikative Maßnahmen, für bestimmte Zielsetzungen der Kommunikation einzigartige Leistungsvorteile. Das heißt, nur dann sind Kosten und Nutzen zu bewerten. Wenn man jetzt allein das singuläre Instrument nimmt, wird das nie gelingen. Als Beispiel möchte ich die neueste Studie der Handelshochschule in Leipzig nennen. Dort haben Sie den Eindruck, dass auf Messen keine Public Relations gemacht werden, keine Events stattfinden, keine Promotionsaktivitäten und kein Direct Mailing. Die Autoren dieser Studie kommen dann zu dem Schluss, dass die Messen die einzigen sind, die neben der klassischen Werbung verlieren werden. Wenn man das so isoliert sieht, dann muss man zu Schlüssen kommen, die den Funktionen von Messen nicht gerecht werden.



## Frank Mattern

McKinsey, Frankfurt/M.



### Messestrukturen in Deutschland – noch zeitgemäß?

Was hat Privatisierung mit dem Erfolg von Messen zu tun? Über den Erfolg einer Messe entscheiden doch am Ende die Aussteller und die Besucher und nicht die Eigentümer. Ich möchte über drei Dinge reden:

- ▷ Erstens: Messen in Deutschland sind ein Exportschlager – Export im übertragenen Sinne: Es kommen viele Leute nach Deutschland, um Messen zu besuchen.
- ▷ Zweitens: Wir stehen unter erheblichem Druck durch Wettbewerb, durch Kapazitätsunterauslastung, aber auch durch knappe Kassen. Und letztendlich wird viel über Privatisierung geredet. Und die These, die ich vertreten möchte, ist: Privatisierung ja, aber dann bitte richtig und nicht mit so einer quasi Töpfchen-Kröpfchen-Mentalität, wie das gelegentlich vorgeschlagen wird.
- ▷ Drittens: Die Bedeutung der Messen ist ungebrochen. Messen sind ein ganz bedeutendes Marketinginstrument für die Aussteller und erfreuen sich hoher Nachfrage durch die Besucher. Deutschland ist ein sehr bedeutender Messemarkt. Wir haben aber bezogen auf den Welt-Messemarkt einen wesentlich höheren Anteil an der Hallenkapazität als am Umsatz, das heißt, wir haben zu hohe Kapazitäten bei uns. Die Mehrzahl der Messen wird nach wie vor von Messeveranstaltern in öffentlichem Eigentum betrieben. Es gibt natürlich auch private Messeveranstalter. Aber die haben nach wie vor einen relativ kleinen Marktanteil.

Ich kenne persönlich kein Geschäft, in dem man vernünftig Geld verdienen kann, wenn man anderthalb, zwei, zweieinhalb mal so viel Infrastruktur vorhält, wie man eigentlich braucht. Das ist aber im Moment die Situation, und das ist auch der Punkt, an dem das ganze Thema Privatisierung seinen Anfang nimmt.

Das führt mich zu drei Kernfragen, wenn man darüber nachdenkt, ob Messen und Messestrukturen noch zeitgemäß sind. ▷ Erstens: Sollen deutsche Messengesellschaften stärker ins Ausland gehen und von dem Wachstumspotenzial im Ausland selber stärker profitieren?

*Wenn Privatisierung,  
dann bitte richtig*

▷ Zweitens: Brauchen wir eigentlich eine inländische Konsolidierung? Sie können ja heute die Zeitung nicht mehr aufschlagen, ohne dass von inländischer Konsolidierung geredet wird, egal in welcher Branche, ob das die Börsen sind oder die Banken.

▷ Drittens: Ist die Verknüpfung von Messebetreiber und Immobiliengesellschaft noch zeitgemäß? Und wo muss hier der Hebel der Privatisierung ansetzen?

*Auslandsumsätze  
der Messegesellschaften  
noch relativ gering*

Doch zunächst zur ersten Frage. Ich glaube, es ist völlig klar, dass deutsche Messegesellschaften im Ausland expandieren müssen. Diese Auslandsumsätze sind bisher vergleichsweise klein. Wir sind nach wie vor die größte Exportnation der Welt. Wir waren es auch letztes Jahr wieder, eine Zahl, die immer wieder gerne vergessen wird. Früher waren wir stolz darauf, heute geht es im allgemeinen Krisengetöse unter. Im Vergleich dazu ist die deutsche Messewirtschaft relativ stark inländisch fokussiert. Und eigentlich gibt es aufgrund ihrer Stärke im Inland und aufgrund der Attraktivität ihrer Angebote keinen Grund, warum sie nicht stärker im Ausland expandieren sollte. Das hat ein bisschen zu tun mit den Eigentümerstrukturen, weil natürlich die öffentlichen Eigentümer das nicht unbedingt fördern.

Frage zwei: Inländische Konsolidierung. Offen gestanden, die inländische Konsolidierung ist nicht die Lösung aller Probleme. Wenn wir irgendeine gemeinsame Gesellschaft schaffen und dann die deutschen Messebetreiber in ihren heutigen Eigentümerstrukturen da einfach reinhängen, werden wir von den Überkapazitätsproblemen nicht sehr viel lösen können. Denn die Kostensynergien sind, solange wir an den Flächen festhalten, vergleichsweise klein. Das Kapazitätsmanagement funktioniert immer nur am jeweiligen Standort, und die öffentlichen Eigentümer werden darauf drängen, dass sich nichts verändert.

*Fusionen allein lösen  
Kapazitätsprobleme nicht*

Und was die Umsatzsynergien anbelangt, die sind mit Konsolidierung nicht in dem Maße erreichbar, die müssen sich eigentlich aus der Wettbewerbsstrategie ergeben. Die inländische Konsolidierung ist im Prinzip ein guter Weg. Nur das alleine wird die Probleme, die wir haben, auf der Kapazitätsseite nicht lösen können. Deshalb muss man sich mit der Frage auseinandersetzen, was sind eigentlich unsere Messegesellschaften? Das sind Verbindungen von zwei sehr unterschiedlichen Geschäftsansätzen. Das eine ist der Immobilienbetreiber, das andere ist der Messebetreiber. Diese beiden Sachen haben zunächst sehr wenig miteinander zu tun. Die Erfolgsfaktoren dieser beiden Geschäfte sind außerordentlich unterschiedlich. Bei den Finanzen ist ein Immobilienbetreiber sehr kapitalintensiv. Er hat und er braucht aufgrund des langfristigen Investments stabile Erträge. Er betreibt grundsätzlich eine Art Bestandsgeschäft. Sie versuchen im Prinzip, die langfristige Auslastung einer Immobilie sicherzustellen, völlig egal, ob das eine Messehalle oder irgendwas anderes ist.



Der Messebetreiber hingegen ist relativ wenig kapitalintensiv. Der braucht aufgrund seines hohen Cash-Flows relativ wenig eigenes Kapital. Er ist wesentlich volatil, die Erträge sind je nach Terminierung der Messen von Jahr zu Jahr sehr unterschiedlich und das Ganze hat sehr stark eine Neugeschäftsmentalität. Sie müssen immer die nächste Messe zum Erfolg machen; nur weil die letzte ein Erfolg war, heißt das nicht, dass die nächste das auch wieder wird.

Ein Immobilienbetreiber wird im Prinzip Immobilienmanagement als Kernherausforderung haben. Das heißt, Kapazitätsauslastung, egal woher. Das muss gar nicht eine Messe sein. Die Halle muss voll sein, es muss etwas drin stattfinden, währenddessen ein Messebetreiber im Prinzip eine professionelle Konzeption, die Vermarktung und Durchführung von Veranstaltungen als Ziel hat. Das heißt, Aussteller und Messebesucher, egal wo. Die beiden Sachen passen eigentlich nicht so richtig zusammen. Und wenn Sie sich das Gesichtsfeld ansehen: der Immobilienbesitzer muss sich orientieren auf den Standort, auf die Region, auf die Attraktivität des Standortes und der Region, Infrastruktur, Verkehr, Hotels etc. Während der Messebetreiber eigentlich auf die Branche schauen muss und überlegen muss, wie kann er Aussteller und Besucher anziehen und welchen Trends unterliegt das?

Wenn man jetzt versucht, eine Verbesserung unserer Situation zu erreichen, dann muss man drei Stufen durchgehen. Das erste ist die Trennung dieser beiden Geschäfte. Die beiden Geschäfte haben zwar historisch etwas miteinander zu tun gehabt, aber heute haben sie das eigentlich nicht mehr. Eigentlich müssen wir sie trennen und müssen sie separat betrachten und wenn wir dann wirklich privatisieren wollen, müssen wir beide Teile privatisieren; eine Privatisierung, die nur versucht, den Messebetreiber an die Börse zu bringen und den öffentlichen Eigentümer auf dem dann möglicherweise unattraktiven Immobilienbesitz sitzen lässt, kann die Antwort nicht sein. Das heißt, man muss für ein wirklich konsequentes Privatisierungskonzept auch eine Veräußerung der Immobiliengesellschaft hinbekommen, denn nur dann kriegt die Stadt oder die Kommune, der das Ganze gehört, am Ende auch wirklich Geld. Denn meistens sind die Investitionen in die Immobilie wesentlich größer als das, was in die Messegesellschaft an sich gegangen ist.

Wie kann so etwas funktionieren? Man müsste sich ein Konzept überlegen mit einem langfristigen Vertrag. Man garantiert natürlich eine Mensenutzung der Immobilie – die Stadt will ja eine Messe haben. Sie will ja nicht irgendetwas anderes haben; Messe muss es schon weiter geben, sonst wird die Stadt dem nie zustimmen.

▷ Zweitens: Wenn wir Überkapazitäten haben, kann jährlich ein steigender Anteil anderweitig genutzt werden, kann, nicht muss. Dann brauchen wir einen Bebauungsplan, der das wirtschaftliche Umfeld entsprechend

*Deutsche Messegesellschaften verbinden unterschiedliche Geschäftsfelder: Messeveranstalter und Immobilienbetreiber*

*Auch Gelände privatisieren*

steuert und aufwertet und dann entsprechende Verträge zwischen der Immobiliengesellschaft und der Betreibergesellschaft, so dass Leitmessen am Standort gebunden sind. Das heißt also, worum es eigentlich geht, ist eine Öffnung, dass die Immobilien, die Hallen, verfügbar werden erstens auch für andere Messen oder auch für völlig andere Nutzungen. Man kann vielleicht ein tolles Einkaufszentrum daraus machen oder ein Musical veranstalten. Das sind ja überwiegend sehr attraktive Lagen. Man kann gleichzeitig der Messegesellschaft die Möglichkeit geben, wesentlich stärker ins Ausland zu gehen und letztlich ihren Kunden zu folgen, anstatt dass man ständig versucht, die Kunden an einen Standort zu ziehen.

Warum ist das, was ich gerade beschrieben habe, ein gutes Privatisierungskonzept?

*Subventionierte  
Infrastruktur ermöglicht  
niedrige Standmieten*

Das können sich die Berater und die Investmentbanker ausdenken, da kann man vielleicht noch die Messevorstände für begeistern, aber warum ist das eigentlich für das ganze System gut? Deshalb möchte ich erläutern, warum öffentliche Eigentümerschaft eigentlich für alle Beteiligten zu Fehlallokationen führt. Sie fangen an mit einer Messegesellschaft im öffentlichen Besitz. Damit haben Sie eine subventionierte Infrastruktur. Sie haben, und das ist schön für die Aussteller, niedrige Mieten. Sie haben hohe Kapazität an relativ vielen Standorten. Das ist die Situation. Ergebnis: Es finden eine ganze Menge Messen statt.

Wozu führt das? Wir haben eine relativ niedrige Auslastung, wir haben eine ganze Menge Messekonzepte, die anfangen, sich zu ähneln und sich gegenseitig zu kannibalisieren. Wir bekommen eine schlechtere Rendite für die Veranstalter, wir kriegen höhere Kosten für die Aussteller, denn die sollen bitte zu all diesen Messen gehen, und außerdem zersplittern wir den Besucherstrom. Die Hoteliers sind dann auch nicht mehr froh, denn anstatt dass die wachsenden Überkapazitäten ausgelastet werden, sinkt die Auslastung. Ergebnis: Wir rufen nach mehr Hilfe von den Kommunen, üben den Schulterschluss, schließen einen Pakt etc. und machen das ganze im Grunde genommen wieder von vorne.

Warum kann Privatisierung besser sein?

*Privatisierung kann Zahl  
der Messen reduzieren*

Wir werden grundsätzlich über die Zeit, nicht von heute auf morgen, die Kapazität an den Bedarf anpassen. Wir werden marktgerechtere Preise und Mieten bekommen. Ja, die werden durchaus auch ein bisschen höher sein. Und es werden nur noch so viele Messen stattfinden, wie der Markt braucht und wie er finanziert. Was er nicht mehr finanziert, wird nicht stattfinden. Es gibt auch einen Marktaustritt, etwas was in Deutschland immer gefürchtet wird. Wir kriegen von den Messen, die dann stattfinden, eine höhere Auslastung. Wir bekommen eine niedrigere Zersplitterung, wir haben eine bessere Rendite, wir haben einen gebündelten Besucherstrom, und wir haben am Ende über die Zeit eine angemessene und nicht





eine inflationierte Kapazität bei Gaststätten und Hotels. Wir erhalten insgesamt eine wettbewerbsfähige Messewirtschaft, die eine bessere Rendite verdienen kann und damit am Ende auch für den Kapitalmarkt attraktiv ist.

Zum Ende kommend: Sind wir denn damit kapitalmarktfähig?

Jetzt möchte ich ja doch ein bisschen Wasser in diesen Wein gießen, denn nur mit Privatisierung allein wird man nicht kapitalmarktfähig. Kapitalmarktfähigkeit ist etwas ganz anderes, ist viel mehr. Wir brauchen nicht nur den Wunsch, irgendwas zu privatisieren wie zum Beispiel die Deutsche Bahn AG. Wir brauchen dauerhaft eine hohe operative Profitabilität. Wir brauchen eine Wachstumsstrategie. Ohne Wachstum gibt es eigentlich keinen vernünftigen Börsengang zu einer akzeptablen Bewertung. Wir brauchen Stabilität und vernünftiges Risikomanagement. Wir brauchen ein transparentes Berichtswesen. Man muss die Zahlen verstehen, sonst wird kein Investor Geld reinstecken. Wir brauchen ein gutes Management, und wir brauchen eine vernünftige Corporate Governance.

*Kapitalmarktfähigkeit  
bedingt dauerhafte Gewinne*

Mit all diesen Schritten zur Privatisierung sind wir noch lange nicht an der Börse, wir könnten aber aus meiner Sicht einen wesentlichen Schritt gehen, um die ganze Messewirtschaft in ihrer Kapazitätsauslastung und ihrer Investitionen in Kapazitäten auf das Level zu stellen, auf dem sie langfristig gesunden und gut funktionieren kann.

► Präsentation: [www.auma-messen.de/Fotoarchiv/MesseForum.html](http://www.auma-messen.de/Fotoarchiv/MesseForum.html)







## Vortrag

**Prof. Dr. Manfred Bruhn**

*Universität Basel*

### **Kundenbindungsstrategien in Dienstleistungsunternehmen – Konsequenzen für Messen und Kongresse**



In Basel arbeiten wir seit einigen Jahren sehr intensiv zu den Themenbereichen Relationship-Marketing, Kundenbindung und Dienstleistungsmarketing. Ich würde gern mit Ihnen heute auch in andere Branchen hineinschauen. Wie machen andere das im Sinne eines Benchmarking? Was können wir aus anderen Branchen lernen?

Vier Punkte möchte ich ansprechen: die Bedeutung des Themas als strategischer Erfolgsfaktor, Ziele, Strategien und Bausteine im Rahmen der Kundenbindung.

Wenn man über Kundenbindung in der Messewirtschaft spricht, kann vieles gemeint sein, beispielsweise die Bindung der Aussteller an die Messeveranstaltung, was ich als Ausstellerbindung bezeichnen möchte. Das ist das Interesse des Veranstalters. Das zweite natürlich die Bindung der Besucher an den Aussteller, also die klassische Kundenbindung für den Aussteller. Und dazu gehört auch die Bindung der Messebesucher an die Messengesellschaft.

Was heißt jetzt überhaupt Kundenorientierung?

Zunächst ein Blick zurück: Vom Marketing sprechen wir erst seit den siebziger Jahren, von der Marktorientierung. Damals wurde erfunden, was heute selbstverständlich ist, nämlich das Prinzip der differenzierten Marktbearbeitung. Was haben wir heute? In vielen Märkten haben wir es zu tun mit einer Übersegmentierung entsprechend der Produktvielfalt. Dann kam in den achtziger Jahren die Wettbewerbsorientierung.

*Einen neuen Kunden  
zu akquirieren,  
ist sechs- achtmal teurer,  
als einen bestehenden  
zu halten*

Seit Anfang der neunziger Jahre sprechen wir von der Kundenorientierung. Das lässt sich fixieren auf das Jahr 1991, weil hier ein wichtiger Aufsatz über den Zusammenhang der Dauer der Geschäftsbeziehung und der Profitabilität erschienen ist: Je länger man mit dem Kunden zusammen arbeitet, desto profitabler ist das insgesamt. Und diese Studie, die Ergebnisse, die damals produziert wurden, finden Sie heute noch zitiert, nämlich dass es sechs- bis achtmal teurer ist, einen neuen Kunden zu akquirieren, als einen bestehenden zu halten. Seitdem ist das Bewusstsein gestiegen, dass wir uns mit bestehenden Kunden intensiver auseinandersetzen müssen. Seitdem sprechen wir über Kundenbindung und Kundenorientierung, wobei Kundenorientierung von vielen Unternehmen leider häufig nur als Lippenbekenntnis benutzt wird. Ich habe noch kein Unternehmen gefunden, das gesagt hat, es sei nicht kundenorientiert. Natürlich ist jeder kundenorientiert. Aber es geht ja nicht darum, sich verbal dazu zu bekennen, sondern zu überlegen, was können wir denn machen? Sind die internen Voraussetzungen beispielsweise gegeben, damit wir die Kundenorientierung durch das Personal tatsächlich schaffen können?

Kundenorientierung heißt, die tatsächlichen Erwartungen der Kunden zu erkennen und sie tatsächlich zu erfüllen.

*Erwartungen der Kunden  
erkennen und erfüllen*

Das ist gar nicht so einfach angesichts der Internationalisierung, des steigenden Kostendrucks, sinkender Loyalität, der Spezifizierung von Messen, der gestiegenen Erwartungen und der alternativen Medien. Und das zweite ist, dass wir Kundenorientierung begreifen müssen vor dem Hintergrund, dass wir seit ungefähr zehn, fünfzehn Jahren im Marketing einen Paradigmenwechsel diskutieren.

Denn in den siebziger Jahren ist das Marketing aus einer Perspektive von innen nach außen entstanden, eine Inside-out-Perspektive. Das heißt, wir haben durch die Marktforschung versucht zu ermitteln, was Kunden sind. Wir haben die vier Ps genommen: das Produkt, den Preis, Promotion, Place. Wir haben unsere Produkte im Sinne eines Push-Marketing vermarktet. Und das lief in den siebziger und achtziger Jahren wunderbar. Seit den neunziger Jahren klappt das nicht mehr so richtig. Produkte werden immer ähnlicher, in vielen Fällen sind wir schon am Ende des Preiswettbewerbes. Die Vertriebskanäle sind blockiert. Kommunikation? Wer schaut da noch hin, zur Blockwerbung etwa? Das heißt, wir können heute



davon ausgehen, dass wir mit den klassischen vier Ps nicht mehr weiterkommen. Deshalb überlegen wir heute, dass wir im Marketing nicht inside-out, sondern outside-in denken müssen. Das heißt, wir müssen nicht ein Push-Marketing, sondern ein Pull-Marketing versuchen. Und im Zentrum steht – das ist der wichtigste Satz des gesamten Vortrages, dass die Art der Beziehung, die wir zum Kunden haben, Ausgangspunkt für die Marketing-Aktivitäten ist.

Beim Pull-Marketing machen wir die Art der Beziehung zum Ausgangspunkt. Wir können grundsätzlich drei Arten von Beziehungen unterscheiden, die drei Rs. Das eine ist Recruitment, die Akquisition von neuen Kunden. Das zweite ist Retention, also die Kundenbindung, das ist unser Thema. Und das dritte sind abwanderungsgefährdete, abgewanderte Kunden, also Recovery, die Rückgewinnung von Kunden. Das heißt, das Thema Kundenorientierung und Kundenbindung ist eingebettet in einen Paradigmenwechsel im Marketing und deshalb gehen wir auch vom Produktlebenszyklus über zum Kundenlebenszyklus.

Wir haben in verschiedenen Unternehmen analysiert, wie die im Relationship-Marketing vorgehen und was deren zentrale Prinzipien sind: Das eine Prinzip ist, dass diese exzellenten Dienstleistungsunternehmen in einer sogenannten Erfolgskette denken. Das heißt, sie sagen, sie müssen gute Beziehungsarbeit mit dem Kunden machen. Das führt dazu, dass die Kunden dann hoffentlich auch zufrieden sind. Das führt dazu, dass die Kunden gebunden sind, das führt zu ökonomischem Erfolg.

Das zweite Prinzip ist, dass diese exzellenten Unternehmen sagen, diese Erfolgskette stellt sich nicht automatisch ein, weil sowohl im Unternehmen als auch im Markt Störfaktoren wirksam werden können.

Das heißt, bestimmte Faktoren stören diese Erfolgskette. Vielleicht sind die Kundenerwartungen so unterschiedlich, dass ich nicht in der Lage bin, die Leistung individuell zu begreifen, zu verstehen und auch anzubieten. Also der Kunde ist nicht zufrieden, obwohl ich gute Arbeit geleistet habe aus meiner Sicht. Oder, wenn der Kunde zufrieden ist, ist nicht automatisch sichergestellt, dass die Kunden auch gebunden sind. Und da steht ein Motiv, das für viele ein Riesenproblem darstellt, das variety-seeking. Das steht für den Wunsch nach Abwechslung. Irgendwann will man was anderes ausprobieren. Mit diesem Problem haben es sehr viele Automobilhersteller zu tun im Exklusivbereich.

Das letzte Prinzip ist ganz einfach: Wir müssen im Relationship-Marketing versuchen, diese Störfaktoren in den Griff zu bekommen. Zentrale Frage ist natürlich, was die Qualität einer Dienstleistung ist.

*Marketing-Aktivitäten auf Beziehung zum Kunden ausrichten*

*Erfolgsketten im Beziehungsmarketing stellen sich nicht automatisch ein*



*Prof. Dr. Manfred Bruhn*

Was ist denn Ihre Qualität als Aussteller oder als Veranstalter?

*Eine Dienstleistung  
hat drei Qualitäten:  
Potential-, Prozess- und  
Ergebnis-Qualität*

Es gibt theoretisch drei verschiedene Qualitätsdimensionen. Das eine ist die Potentialqualität: Wenn ich hier unsere Situation im Kurhaus betrachte, ist es die Räumlichkeit. Ja, wunderschön. Aber ist das die Qualität des Kongresses? Nein, wohl doch nicht. Die zweite Dimension ist die Prozessqualität, wie Sie gerade bedient wurden, etwa die Freundlichkeit des Servicepersonals. Und das dritte ist die Ergebnisqualität.

Ich schaue noch einmal die Ziele und Strategien an: Da gibt es zwei wesentliche Elemente: Das eine ist das bisherige Verhalten, das andere ist die Verhaltensabsicht.

Zunächst einmal: Wenn man Wiederholungstäter ist, ist das eine Form der Kundenbindung. Als zweite Art der Kundenbindung zählt, wenn es eine Weiterempfehlung gibt, also wenn Kollegen über die Leistungsfähigkeit, über Service sprechen. Das dritte ist, dass auch noch weitere Leistungen des Veranstalters genutzt werden, neudeutsch Cross-Buying, und schließlich die Preiserhöhungstoleranz bzw. -akzeptanz, wenngleich das natürlich schwierig ist bei dem jetzigen Kostendruck. Das heißt, wir können Kundenbindung festmachen an unterschiedlichen Dimensionen: Wir haben sechs unterschiedliche Elemente einer Kundenbindungsstrategie: das Bezugsobjekt, die Zielgruppe und die Arten der Kundenbindung, die Instrumente, Intensität und Timing und schließlich die Kooperationsstrategien. Die erste Frage wäre: Was ist denn das Bezugsobjekt? Schon bei dieser Frage wird es schwierig. Ist es die Messe, ist es die Gesellschaft, sind es die Messeleistungen, die Messemitarbeiter? Was ist denn eigentlich das Bezugsobjekt? Gerade bei Dienstleistungen sehr schwierig.

*Kunden segmentieren  
nach Bindungs-  
und Erfolgspotential*

Zum zweiten: Wen wollen wir denn eigentlich binden? Und hier geht man im Relationship-Marketing heute anders vor als bei der klassischen Segmentierung. Wenn wir viele Kunden haben, müssen wir im Relationship-Marketing quasi in der Erfolgskette segmentieren, einmal nach dem Bindungspotential von Kunden. Lassen diese sich überhaupt binden? Und zum zweiten: nach dem Erfolgspotential. Was ist uns der Kunde eigentlich wert?

Zunächst das Bindungspotential: Wenn man Zufriedenheit und Bindung kombiniert, bekommen wir vier Gruppen. Die Leute, die zufrieden sind und gebunden sind, das sind Delighted Customers. Die sind glücklich und begeistert. Hoffentlich haben Sie viele Kunden davon. Es gibt noch andere Kunden: Die sind angebounden, locked Customers. Die sind nicht zufrieden, aber kommen trotzdem wieder, weil sie darauf angewiesen sind, weil es eine Pflichtmesse ist oder warum auch immer. Dann gibt es die Variety Seekers. Die sind zwar zufrieden, aber die gehen auch mal woanders hin. Die suchen die Abwechslung. Und schließlich die unsicheren, die weder zufrieden, noch gebunden sind.



Das zweite Thema ist das Erfolgspotential von Kunden. Und das ist eine ganz normale ABC-Analyse, kumulierter Besucherbestand und kumulierter Umsatzanteil der ABC-Besucher.

Wir haben die A-Besucher, der Fachbesucher mit Entscheidungsbefugnissen oder C-Besucher, das heißt, Nicht-Fachbesucher ohne Entscheidungsbefugnis, je nachdem nach welchen Kriterien.

Das andere ist die Frage, wie wollen wir die Kunden binden? Wie sieht die Kundenbindung aus? Hier gibt es vier Arten der Kundenbindung: Technisch/funktionale Kundenbindung, vertragliche, ökonomische und emotionale. Für Messen gilt wahrscheinlich die vertragliche und die ökonomische Kundenbindung. Und auch die emotionale Kundenbindung, wobei es wichtig ist bei dieser Unterscheidung, wenn wir über den Aufbau von Kundenbeziehungen sprechen, dass wir eine Gebundenheit haben und eine Verbundenheit. Also die emotionale Bindung ist noch etwas anderes, als wenn Sie rein rational gebunden sind.

Die Frage der Kundenbindungsinstrumente: Hier zeigen empirische Untersuchungen, es ist hauptsächlich die Kommunikation. Also gar nicht so stark die Preise, die differenzierte Leistung. Der Kommunikation kommt eine ganz zentrale Rolle zu, gerade im Dienstleistungsgewerbe. Und schließlich die Frage, wie oft und warum, also die Intensität und das Timing der Kundenbindung.

*Kommunikation  
ist Hauptinstrument  
der Kundenbindung*

Es muss beachtet werden, dass es Risiken bei der Kundenbindung gibt, denn Kunden, die durch Kundenbindung nicht berücksichtigt werden, fühlen sich beispielsweise benachteiligt, oder vermeintlich unrentable Kunden sind dann später doch langfristig rentabel. Da ist die Einschätzung vorzunehmen, was das Entwicklungspotential des Kunden ist. Viele Unternehmen erkaufen sich auch die Kundenbindung, cold loyalty, etwa durch Preise, günstige Rabatte und so weiter. Die Frage ist, inwieweit man das Neukundengeschäft dann vernachlässigt, oder andere Unternehmen mit ähnlichen Kundenbindungsmaßnahmen arbeiten. Vielleicht fühlt sich der Kunde auch belästigt. Vielleicht gibt es auch eine Übersättigung von Kundenbindungsinstrumenten.

Schauen Sie doch mal in Ihr Portemonnaie und sehen nach, wie viele Karten Sie da drin haben, Versuche von Unternehmen, die Sie binden wollen? Wahrscheinlich passt kaum noch Geld rein.

Ich komme jetzt zum dritten Haupt-Punkt: zu den Bausteinen der Kundenbindungsinstrumente. Es gibt Steuerungssysteme, die versuchen, diese Erfolgskette quasi in den Griff zu bekommen durch das Qualitätsmanagement beispielsweise, durch Beschwerdemanagement, durch interne Kundenorientierung, durch Value-Management.

*Reaktionsschnelligkeit  
ist wichtigster Faktor  
im Beschwerdemanagement*

Zum Thema Beschwerdemanagement: Es gibt einige zentrale Faktoren, die ein erfolgreiches Beschwerdemanagement bewirken können. Vor allem die Reaktionsschnelligkeit, das heißt, nicht wie das Problem gelöst wird, sondern wann es gelöst wird, nämlich möglichst schnell. Bei konsumtiven Dienstleistungen im privaten Bereich sagt man drei bis fünf Tage. Im investiven Bereich gibt Ihnen der Kunde wahrscheinlich nicht so viel Zeit. Oder interne Kundenorientierung: Die meisten Studien zeigen, dass Dienstleistungsunternehmen deshalb Probleme haben, weil sie interne Probleme haben. Der Markterfolg ist deshalb schlecht, weil sie intern die Strukturen nicht im Griff haben, etwa interne Kommunikationsprobleme, weil die Steuerungssysteme fehlen.

Last but not least: Value-Management. Was ist der Wert des Kunden eigentlich beim Customer life time value im Verlauf der Geschäftsbeziehung? Wie ist das zu messen?

Zum Abschluss fünf Botschaften:

▷ Erstens: Kundenorientierung als primäre Denkhaltung verstehen, das heißt, Kundenorientierung intern verinnerlichen.

Das ▷ zweite ist die Identifikation der vorökonomischen Erfolgsgrößen. Was passiert vor dem ökonomischen Erfolg? Das muss nicht immer die Zufriedenheit sein, das kann Commitment sein, das können andere Faktoren sein. Also herausfinden, was sind das für vorökonomischen Größen und zwar auf der Basis der Kundenbeziehung.

▷ Drittens: Wir wollen natürlich nicht alle Kunden haben, also müssen wir segmentieren nach dem Kundenwert, nach dem Customer-Life-time-value.

▷ Viertens schließlich die Neustrukturierung der Marketinginstrumente. Die vier Ps nach den drei Rs strukturieren und auf die drei Rs fokussieren.

▷ Fünftens: Die systematische Förderung einer kundenorientierten Unternehmenskultur. Das zeigt die relativ große Bedeutung auch der internen Faktoren der Steuerungssysteme und der internen Kommunikation, damit Unternehmen letztlich auch erfolgreich gemacht werden können.

▶ Präsentation: [auma-messen.de/Fotoarchiv/MesseForum.html](http://auma-messen.de/Fotoarchiv/MesseForum.html)





## Diskussion

### EU-Osterweiterung – Auswirkungen auf die Messewirtschaft

Anlässlich der EU-Osterweiterung im Mai 2004 hat der AUMA Unternehmer, Messechefs und Diplomaten aus den Beitrittsländern und aus Deutschland eingeladen, die Auswirkungen auf die Messewirtschaft aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten.



*von links:*

*Dr. Jaroslav Šonka (Mod.),  
Arndt Kirchhoff,  
Dr. Andrej Byrt, Jiri Skrla,  
Ernst Raue, Roman Šipoš*





## **Dr. Andrzej Byrt**

*Botschafter der Republik Polen  
in Berlin*

### **EU-Osterweiterung – Auswirkungen auf die Messewirtschaft**

Seit wenigen Wochen ist die fünfte und bisher größte Erweiterung der Europäischen Union vollendet. Die EU hat ihre Einwohnerzahl um beinahe 50 % vergrößert, ihr Wirtschaftspotential ist allerdings - gemessen am Bruttoinlandsprodukt - nur um 10 % gestiegen. Daraus wird ersichtlich, die 10 neuen Mitgliedsstaaten sind durchschnittlich um die Hälfte weniger wohlhabend als die 15 alten EU-Staaten. Dieses Gefälle im Wohlstand und in der wirtschaftlichen Entwicklung verursachte folgendes: Je näher der 1. Mai 2004 heranrückte, desto öfter hörte man in der EU 15 von einer angeblich von Osten heranziehende Bedrohung. Eine Flut billiger Arbeitskräfte, billige Produkte und steigende Kriminalität. Jedoch nichts geschah nach diesem Datum, obwohl einige neue Gespenster aufgetaucht sind, zum Beispiel Steuerdumping aus den neuen EU-Staaten. Das ist ebenfalls fiktiv wie viele andere Ängste auch. Was sind nun die wirklichen Folgen der am 1. Mai 2004 vollendeten Osterweiterung der EU?

Ich möchte diese kurz am Beispiel von Deutschland und Polen umreißen. Polens Anteil am Bruttoinlandsprodukt der 10 neuen EU-Länder betrug im Jahre 2003 rund 45 %, zusammen mit Tschechien und Ungarn fast 80 %, und wenn wir die Slowakei hinzufügen, 90 %. Absehen möchte ich von den wichtigsten, d. h. den politischen Vorteilen, wie die endgültige Aufhebung der durch den 2. Weltkrieg verursachten Teilung Europas, die Schaffung eines Raumes von Frieden und Sicherheit. Dieser Wert ist in keine Währung dieser Welt umzurechnen. In einigen Tagen werden die Alliierten des Zweiten Weltkrieges zum 1. Mal zum Zeichen der Überwindung der dramatischen Vergangenheit im Beisein des deutschen Bundeskanzlers den 60. Jahrestag ihrer Landung in der Normandie begehen. Das ist ein höchst positives Ereignis, wenn wir daran denken, dass zum Beispiel eine Woche kriegerisches Handeln in der Normandie damals mehr Kosten verursacht hat als die 5. EU-Erweiterung gekostet hat. Deshalb können wir in der Tat zuerst die hervorragende Friedensrente genießen.

*Polens Wirtschaft wächst  
dreimal so schnell  
wie die Deutschlands*

Zwar haben die neuen EU-Länder nur 10 % des BIP der bisherigen 15 Länder eingebracht; in den letzten 8 Jahren verlief ihre Entwicklung aber beinahe doppelt so schnell wie die der 15. Und Polens Wachstum zum Beispiel war fast ein dreifaches, verglichen zum Beispiel mit Deutschland. In diesem Wachstumstempo besteht der wichtigste wirtschaftliche Vorteil



der Osterweiterung. Er ist in diesem Ausmaß niemals bei den früheren Erweiterungsprozessen aufgetreten; damals schlossen sich EU-Staaten an, die durchschnittlich mehr als wir entwickelt waren, dafür weniger Bevölkerung und weniger Wachstumsdynamik aufweisen konnten.

Was diese Wirtschaftsdynamik in Bewegung setzt, ist eben die Größe des Nachholbedarfs, auch das niedrige Durchschnittsalter der Bevölkerung, die gute Ausbildung der jungen Menschen und elastischere und flexiblere Wirtschaftssysteme, begleitet von Motivation zum Erfolg. Ein solcher Aufholprozess ist offensichtlich nicht über Nacht zu vollbringen. Er dauert viele Jahrzehnte und verläuft auch, wie die Geschichte lehrt, immer mit Vorteilen für beide Seiten. Zum Beispiel betrug Polens Bruttoinlandsprodukt pro Kopf 1990 nur 30 % des EU-Durchschnitts, aber 2003 – also nach 13 Jahren – bereits 43 %. Wird diese Tendenz anhalten, lässt sich schätzen, dass der EU-Durchschnittswert, der ja auch wächst, in etwa 60 Jahren erreicht wird. Die für dieses Jahr geschätzten ökonomischen Parameter für Polen lauten verglichen mit Deutschland wie folgt: Reales BIP-Wachstum in Polen 6 %, das gilt auch für solche Länder wie Estland, Litauen, Slowakei, in Deutschland 1,5 %. Inlandsnachfrage für Polen 4 %, 1 % für Deutschland. Industrieproduktion in Polen 16 % Wachstum, in Deutschland 3 %.

#### *Langfristiger Aufholprozess*

In der Zwischenzeit ließ die konservative Währungspolitik Polens die Inflation zurück fahren von 900 % anno 1990 auf 1 % im Jahre 2003. Ein Problem bleibt die doppelt so hohe Arbeitslosigkeit im Vergleich zu Deutschland, doch nach der Rezession geht die Arbeitslosigkeit langsam zurück. Und das ist bei uns erst ein Anzeichen der strukturellen Kostenanpassung Polens in den letzten 15 Jahren, da sich die polnische Industrie der europäischen Konkurrenz öffnen durfte im Rahmen des Assoziierungsprozesses mit der EU. Die 15 Jahre seit den Reformen in Mittel- und Osteuropa bis heute brachten allen EU-Ländern beachtliche wirtschaftliche Vorteile infolge der Assoziierung der Beitrittskandidaten mit der EU.

Zwischen 1990 und 2003 hat Deutschland um mehr als 20 Mrd. Euro mehr nach Polen exportiert als es von Polen gekauft hat, ergo hat es soviel am Handel mit Polen verdient, während deutsche Firmen in dieser Zeit ungefähr 8,4 Mrd. Euro in Polen investiert haben. Insgesamt haben deutsche Unternehmen in den letzten 13 Jahren in Polen und mit Polen einen Gewinn von 12,2 Mrd. Euro erzielt. Das ergibt ca. 1 Mrd. Euro jährlich netto. Das ist vielleicht ein Beitrag zur Debatte, wer was verliert oder wer was gewinnt. Es sind Vorteile, und dies sei vielleicht eine liberale Antwort auf alle manchmal vernehmbaren Befürchtungen gegen die von den 15 alten EU-Staaten getragene Kosten der Osterweiterung.

*Lohngefälle seit Mitte der 90er Jahre deutlich geringer*

Zu den Löhnen: Die deutschen Firmen, die in Polen investiert haben, haben in einer Befragung ihre hauptsächlichen Entscheidungsfaktoren dargestellt. Und die sind zuerst niedrige Arbeitskosten, ein größerer nahe gelegener und sich schnell entwickelnder Markt, niedrige Produktionskosten, hochqualifizierte Arbeitskräfte; niedrige Steuern – das hat viel zu tun mit der neuen Debatte – befanden sich an letzter Stelle. Die Löhne zum Beispiel in Polen wuchsen schnell, liegen aber immer noch relativ niedrig. 1996 standen sie im Verhältnis zu Deutschland 1:9, heute ist es nur 1:5. Das bedeutet immer noch 500 Euro in Polen und 2.500 Euro in Westdeutschland. Verglichen mit Ostdeutschland wechselte das Verhältnis von 1:7 im Jahre 1996 auf 1:4 heutzutage, das heißt heute 500 Euro in Polen und 1.900 Euro in Ostdeutschland. Dass in Polen für die nächsten drei, vier Jahre erwartete schnelle BIP-Wachstum von 5 bis 6 % wird sich positiv auswirken nicht nur auf einen wachsenden deutschen Export nach Polen und auch bereits angekündigte wachsende ausländische Investitionen, sondern ebenfalls auf wachsenden Wohlstand, der die Nachfrage zum größten Teil auf in Deutschland hergestellte Produkte richten wird.

Dieses natürliche Feedback wird das weitere Wachstum begünstigen, das dann allmählich langsamer wird. Solange aber wir nicht gebremst werden durch einen zurückgehenden Bevölkerungszuwachs, das betrifft teilweise auch schon Polen, und eine nachlassende Bereitschaft zur Bildung – heutzutage gibt pro 1000 Einwohner in Polen zweimal mehr Studenten als in Deutschland – solange wir uns nicht mit der europäischen Krankheit unter dem Namen Überregulierung der Wirtschaft anstecken lassen, solange wird das Wachstum günstig und vorteilhaft bleiben sowohl für uns als auch für alle anderen europäischen Partner. Das gilt für fast alle mittel- und osteuropäischen neuen EU-Mitglieder.

Seien Sie herzlich willkommen in einem neuen, wachsenden, breiteren Europa, wo insbesondere auch Messmärkte ihre Kraft entfalten können durch die „Faszination Messe“.



von links:  
Dr. Jaroslav Šonka,  
Arndt Kirchhoff

In der folgenden **Podiumsdiskussion** unter Leitung von *Dr. Jaroslav Šonka*, Europäische Akademie Berlin, würdigte *Arndt Kirchhoff*, Vorsitzender der Geschäftsführung der Kirchhoff Automotive GmbH, Attendorn, das Selbstbewusstsein des Managements und der Mitarbeiter in den Unternehmen der neuen EU-Ländern. Das erleichtere deutschen Unternehmen, die sich dort engagierten, die Zusammenarbeit. Außerdem profitierten deutsche Unternehmen von dem hohen Angebot an Absolventen technischer Studiengänge und dem hohen Ausbildungsstandard der Arbeiter.

Nach Beobachtung von *Jiri Skrla*, Generaldirektor der Messe Brünn, bringt das Inkrafttreten der EU-Erweiterung keine unmittelbaren Veränderungen für die Messewirtschaft. Viele Entwicklungen seien bereits vorweggenommen worden. So habe der Messeplatz Brünn bereits heute 20 % ausländische Aussteller und 10 % ausländische Besucher.

*Roman Šipoš*, Botschaftsrat in der Slowakischen Botschaft in Berlin, verwies auf den Mut zu einer konsequenten Reformpolitik in den neuen EU-Ländern. Daher führten auch die Vorwürfe eines Dumping bei den Unternehmenssteuern ins Leere. So sei die Entwicklung der Slowakei zum Zentrum der Automobilindustrie nicht nur auf niedrige Löhne und Steuern, sondern auch auf andere positive Rahmenbedingungen zurückzuführen.

*Ernst Raue*, Vorstandsmitglied der Deutschen Messe AG, Hannover, betonte, dass die EU-Erweiterung mehr Markt und damit auch mehr Messebeteiligungen zur Folge habe. Die Messen in den neuen EU-Ländern blieben jedoch weitgehend Importmessen, während die deutschen Leitmesse vom wachsenden Export dieser Länder Richtung Westeuropa und Übersee profitierten.



*CIM Circle 2004 (von links):*

*Ulrich Kromer von Baerle, Messe Stuttgart, Florian M. Korn, Congress Centrum Saar GmbH, Roger Tondeur, MCI Group; Kerstin Hoffmann, CIM-Magazin, Günter Petersen, Siemens AG, Wolfgang Ostrowski, Bayer Health Care*



## CIM-Circle 2004

Die Expertenrunde der deutschen Kongresswirtschaft – CIM-Circle – tagte zum dritten Mal parallel zum 8. Deutschen Messeforum und stand unter dem Motto **„Der Kunde unter Kostendruck: Ist e-Procurement eine Lösung?“**

*Monika Günter*, Global Head Procurement Marketing Services bei der Bayer HealthCare AG, begann mit der Präsentation „Der Einkauf setzt neue Maßstäbe“. Mit dem BHC Procurement wird spezifisches Beschaffungsmarkt-Know-How eingebracht mit dem Ziel, Einsparmöglichkeiten zu erarbeiten.

Im Congress Management bei Bayer HealthCare analysiert ein Arbeitskreis aus internationalen Teilnehmern den Status quo und entwickelt Synergiemöglichkeiten. Das Ziel dabei ist, die Konditionen und die Leistung zu optimieren, es geht nicht zwingend um Einsparungen. Das betrifft Rahmenverträge mit Kongressagenturen, Hotels, Travelling und die Veranstaltungstechnik. Voraussetzung für e-business sind allerdings exakte Spezifikationen.

Im Vortrag „e-Procurement im Kongressgeschäft“ sprach *Michael Chevalier*, Inhaber einer Kongress-Agentur in München, über aktuelle Entwicklungen auf diesem Gebiet. Trotz Dezentralisierung der Unternehmen müsse es eine Zentralisierung der Standards im Event-Marketing geben. Bei fast allen Veranstaltungsformen gebe es Probleme bei der hauseigenen Planung. Das Werkzeug dafür wäre ein unternehmenseinheitliches Eventportal, so würde das Controlling optimiert, permanente Kostentransparenz geschaffen und das Lieferantenmanagement konsolidiert.

„Funktion und Kosten von E-Portalen für den Einkauf von Kongress-Dienstleistungen – ein Tool nur für Großunternehmen?“ war das Thema von *Marcus Wiesner*, Geschäftsführer UVT Unabhängige Vermittlung von Tagungshotels. Als Vorteil des E-Procurements nannte er ca. 20 % bis 30 % Einsparung der Veranstaltungskosten. Die Sicherheitsstandards wurden durch Verschlüsselungen garantiert.

*Fünfergänzende  
Kurzsstatements*

*Wolfgang Ostrowitzki*, Bayer Health Care, Leverkusen, sprach zum Thema „Transparenz und neue Wege beim Einkauf von Kongress-/Event Dienstleistungen – Ist die Anbieterseite auf den Bedarf des Meeting Planners vorbereitet?“ Dem Thema „Einkauf von Kongress-/Event-Dienstleistungen mit dem E-Portal?“ widmete sich *Günter Petersen*, Siemens AG medical Solutions, Erlangen. „Werden die PCO's von der Entwicklung überrollt?“ fragte *Roger Tondeur*, MCI Group SA, Genf. „Weiß das Kongresshaus, wie Kunden zukünftig einkaufen?“ war das Thema von *Florian M. Korn*, Congress Centrum Saar GmbH, Saarbrücken.

*Ulrich Kromer von Baerle*, Messe Stuttgart, betonte in seinem Vortrag zum Thema „Kaufen die Messe- und Kongresskunden in Stuttgart vermehrt online?“, dass sich zuvor viele Kunden online informieren, die tatsächlichen Bestellungen aber weiterhin überwiegend auf herkömmlichen Wegen erfolgten.

In der anschließenden Plenums-Diskussion wurde insbesondere darauf hingewiesen, dass

- der Einkauf nicht in die Rolle des permanenten Drückers verfallen darf,
- die Kongresswirtschaft ein Geschäft des Wohlfühlens betreibt,
- ein Nutzen für den Kunden und seine Gäste vermittelt werden soll,
- die Fachkompetenz des Einkaufs nicht immer gegeben ist,
- mit langen Planungszeiträumen umgegangen werden muss,
- das e-Procurement-Tool in Zeiten eines Käufermarktes nicht für jeden Fall eine Lösung für den Kongressveranstalter ist,
- den Stammkunden eine noch intensivere Pflege zukommen muss.

Fazit des 6. CIM-Circles: Bei aller Technologisierung der Arbeitsabläufe muss die Veranstaltung selbst mit ihren auslösenden positiven Emotionen an erster Stelle stehen.

■





**\_Anhang**





## Teilnehmerverzeichnis

### Keynote-Address

„Der Konsument der Zukunft – Neue Herausforderungen für Händler und Produzenten?“

Lovro Mandac,  
*Vorstandsvorsitzender der Kaufhof Warenhaus AG Köln*

### Messemarkt Deutschland: Konzepte und Strukturen – Genug Mut für neue Strategien?

Statements

Dr. Nobert Stoeck,  
*Fachbereichsleiter, Roland Berger & Partner GmbH, München*

Prof. Dr. Kurt F. Troll,  
*Professor für Marketing und Messewesen an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (FH), Leipzig*

Frank Mattern,  
*Director, McKinsey & Company, Frankfurt/M.*

Wolf-Dietrich Groß,  
*Senior Consultant cmi - Kommunikation und Medien GmbH, Berlin (Moderation)*

### Kundenbindungsstrategien in Dienstleistungsunternehmen – Konsequenzen für Messen und Kongresse

Vortrag

Prof. Dr. Manfred Bruhn,  
*Professor für Marketing und Unternehmensführung am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel*

### EU-Osterweiterung – Auswirkungen auf die Messewirtschaft

Diskussion

Dr. Andrzej Byrt,  
*Botschafter der Republik Polen in Berlin*

Arndt G. Kirchhoff,  
*Vorsitzender der Geschäftsführung der Kirchhoff Automotive GmbH & Co. KG, Attendorn*

Ernst Raue,  
*Mitglied des Vorstands der Deutschen Messe AG, Hannover*

Roman Šipoš,  
*Leiter der Handels- und Wirtschaftsabteilung in der Botschaft  
der Slowakischen Republik in Berlin*

Jíří Skrla,  
*Generaldirektor der Messe Brunn*

Dr. Jaroslav Šonka,  
*Studienleiter bei der Europäischen Akademie Berlin (Moderation)*

## **6. CIM-Circle – Expertenrunde der Kongresswirtschaft Der Kunde unter Kostendruck. Ist e-Procurement eine Lösung?**

Michael Chevalier  
*Chevalier Event Consulting, München*

Jürgen Fassbinder  
*Geschäftsführer RemoteEvent-SMK GmbH, München*

Monika Günter  
*Global Head Procurement Marketing Services, Bayer Health Care AG,  
Leverkusen*

Florian M. Korn  
*Geschäftsführer der Congress Centrum Saar GmbH, Saarbrücken*

Ulrich Kromer von Baerle  
*Geschäftsführer der Stuttgarter Messe- und Kongress GmbH*

Wolfgang Ostrowitzki  
*Leiter Congress Service Bayer Health Care, Bayer Vital GmbH, Leverkusen*

Günter Petersen  
*Leiter Werbung und Kongress, Siemens AG Medical Solutions, Erlangen*

Roger Tondeur  
*CEO MCI Group SA, Genf*

Kerstin Hoffmann  
*Chefredaktion CIM-Magazin, Darmstadt (Moderation)*

Marcus Wiesner  
*Geschäftsführer UVT, Unabhängige Vermittlung von Tagungshotels,  
Bad Kreuznach*



## AUMA\_Edition

- **Ziele und Nutzen von Messebeteiligungen**  
*Zusammenfassung einer empirisch gestützten Untersuchung auf der Grundlage einer Befragung deutscher Aussteller*  
Durchführung: Institut für Marketing, Universität Münster  
Erschienen 1996 · AUMA\_Edition 4
- **Aus- und Weiterbildung in der Messewirtschaft**  
*Untersuchung von Struktur und Umfang messefachlicher Aus- und Weiterbildung in Deutschland mit detaillierter Darstellung des aktuellen Angebotes.*  
Erschienen 1998 · AUMA\_Edition 7
- **Messefunktions- und Potentialanalyse**  
*Zusammenfassung einer empirischen Untersuchung zur Relevanz der Messen im Kommunikationsmix*  
Durchführung: EMNID-Institut, Bielefeld  
Erschienen 1999 · AUMA\_Edition 9
- **Deutsches MesseForum 1999**  
*Dokumentation des DEUTSCHEN MESSEFORUMS*  
»Wachstum im Globalisierungswettlauf – Messen gestalten Zukunft«  
am 31. Mai/1. Juni 1999 in Köln  
Erschienen 1999 · AUMA\_Edition 10
- **Deutsches MesseForum 2000**  
*Dokumentation des DEUTSCHEN MESSEFORUMS*  
»Messen: Motoren des Fortschritts«  
am 24./25. Mai 2000 in Köln  
Erschienen 2000 · AUMA\_Edition 11
- **Verbraucherausstellungen in der B2C-Kommunikation**  
*Untersuchung zum künftigen Stellenwert des Mediums*  
Durchführung: Institut für Congress- und Event-Marktforschung, Berlin/Hamburg  
Erschienen 2001 · AUMA\_Edition 12
- **Deutsches MesseForum 2001**  
*Dokumentation des DEUTSCHEN MESSEFORUMS*  
»Messen - Erfolg erleben«  
am 9./10. Mai 2001 in Bonn  
Erschienen 2001 · AUMA\_Edition 13

- **Die Auslandsmesseförderung des Bundes**  
*Ordnungspolitische Aspekte und gesamtwirtschaftliche Wirkungen  
Aktualisierte und erweiterte Neuauflage*  
Durchführung: Finanzwissenschaftliches Forschungsinstitut,  
Universität Köln  
Erschienen 2001 · AUMA\_Edition 14
  
- **Fachbesucher auf deutschen Messen**  
*Strukturanalyse auf der Basis repräsentativer Befragungen*  
Durchführung: TNS EMNID, Bielefeld  
Erschienen 2002 · AUMA\_Edition 15
  
- **Deutsches MesseForum 2002**  
*Dokumentation des DEUTSCHEN MESSEFORUMS*  
»Messen und Kongresse - Umschlagplätze der Wissensgesellschaft«  
am 28./29. Mai 2002 in Wiesbaden  
Erschienen 2002 · AUMA\_Edition 16
  
- **Informationsverhalten von Fachbesuchern auf Messen**  
*Ergebnisse einer repräsentativen Primärerhebung  
auf deutschen Fachmessen*  
Durchführung: TNS EMNID, Bielefeld  
Erschienen 2003 · AUMA\_Edition 17
  
- **Deutsches MesseForum 2003**  
*Dokumentation des 7. DEUTSCHEN MESSEFORUMS*  
»Messen - Impulsgeber für Branchenkonjunkturen«  
am 3./4. Juni 2003 in Wiesbaden  
Erschienen 2003 · AUMA\_Edition 18



Ausstellungs- und Messe-Ausschuss  
der Deutschen Wirtschaft e.V.

Littenstraße 9  
10179 Berlin  
Telefon (030) 24 000 - 0  
Telefax (030) 24 000 - 330