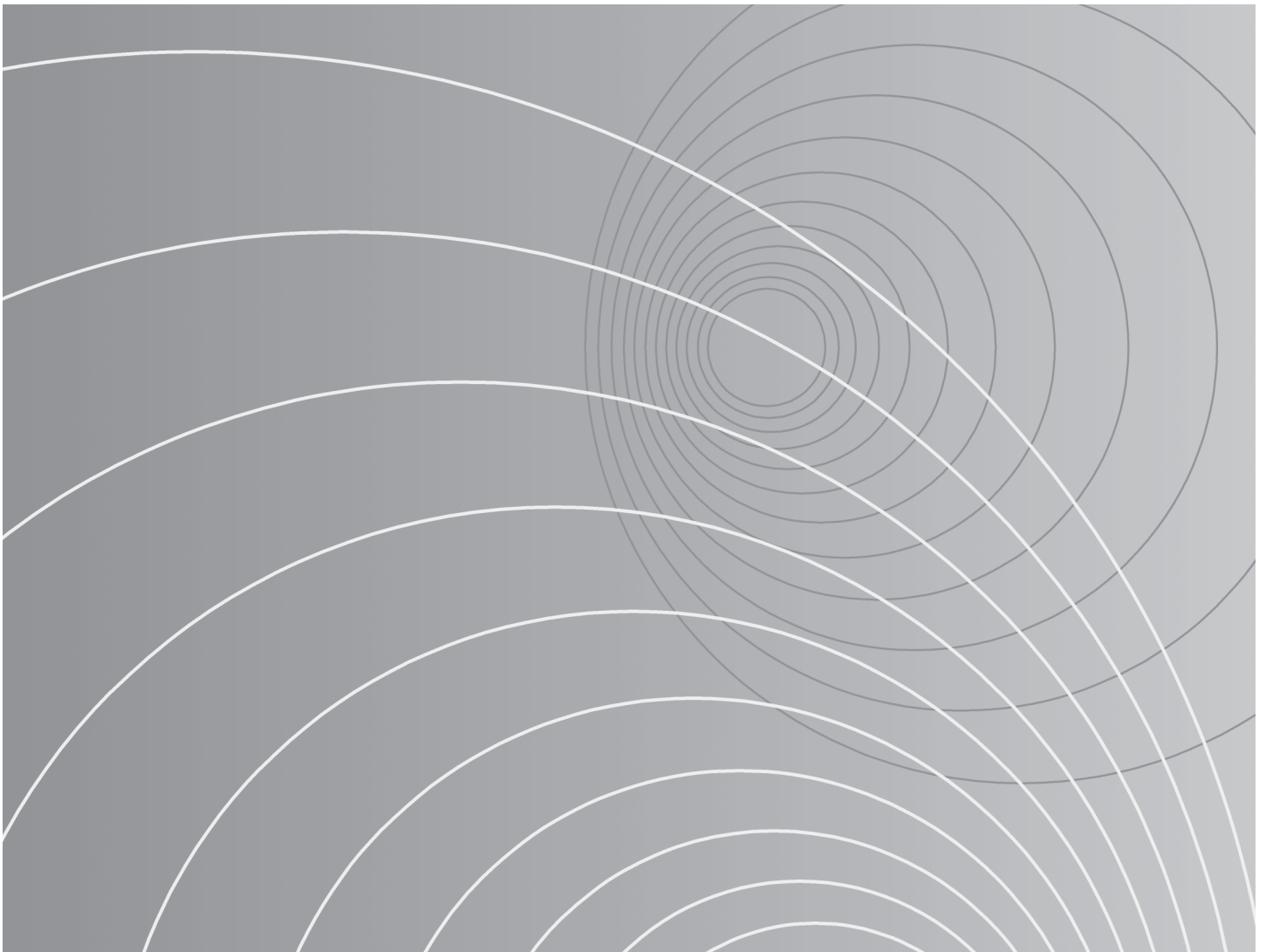




AUMA Dokumentation 12  
Modellentwicklung zur strategischen  
Gewinnung relevanter Besucherziel-  
gruppen für Investitionsgütermessen  
Felix Urban • Bachelorarbeit





## Impressum



Herausgeber:

**AUMA**

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

Littenstraße 9  
10179 Berlin  
Telefon 030 24000-0  
Telefax 030 24000-330  
info@auma.de  
auma.de

Redaktion:  
Julia Tornier  
Institut der Deutschen  
Messewirtschaft

Layout:  
CCL, Berlin

Berlin, Februar 2020



# Inhalt

1	Vorwort	4
2	Der Autor Felix Urban	5
3	Modellentwicklung zur strategischen Gewinnung relevanter Besucherzielgruppen für Investitionsgütermessen Bachelorarbeit, Duale Hochschule Baden-Württemberg, Ravensburg	6



## Vorwort des Herausgebers

Liebe Leserinnen und Leser,

Das traditionsreiche Marketinginstrument Messe unterliegt einem stetigen Wandel. Von der Plattform für den Absatz von Produkten hat sie sich zum zentralen Treffpunkt der Kommunikation und des Wissensaustauschs ganzer Branchen entwickelt.

Das MesseInstitut im AUMA forscht regelmäßig zur Bedeutung von Messen. So wurde 2015 eine umfassende Sekundäranalyse zum Verhalten und zur Struktur von Fachbesuchern auf deutschen Messen veröffentlicht, für die mehr als 160.000 Fachbesucher interviewt wurden (AUMA Edition 41, 2015). In einer weiteren Studie beauftragte der AUMA eine Untersuchung des Informations- und Beschaffungsverhaltens von Entscheidern. Dazu wurden Messebesucher und Nicht-Messebesucher aus der deutschen Wirtschaft befragt (AUMA Edition 43, 2015). Die Ergebnisse gaben Hinweise darauf, welchen Herausforderungen sich Messen zu stellen haben, wenn wichtige Besuchergruppen gewonnen und gehalten werden sollen.

Wir freuen uns, mit dieser Bachelorarbeit von Felix Urban nun einen aktuellen Beitrag zur Gewinnung relevanter Besucherzielgruppen veröffentlichen zu können. Die Autor hat sich mit den besonderen Anforderungen an das Besuchermarketing für Investitionsgütermessen beschäftigt und am Beispiel der Hannover Messe ein reifegradbasiertes Prozessmodell zur Besuchergewinnung entwickelt.

Für seine Arbeit erhielt der Autor den deutschen Forschungspreis für Live Communication 2019, der von der TU Chemnitz gemeinsam mit dem FAMAB vergeben wird.

**Hendrik Hochheim**

Leiter Institut der deutschen Messewirtschaft im AUMA



## Der Autor

### Felix Urban



Felix Urban erwarb 2019 den Bachelor in BWL – Messe-, Kongress- und Eventmanagement an der DHBW Ravensburg. Mit der vorliegenden Abschlussarbeit gewann er den Deutschen Forschungspreis für Live Communication der TU Chemnitz und des FAMAB in der Kategorie Bachelorarbeit.

Felix Urban war von 2016 bis 2019 dualer Student bei der Deutschen Messe AG und in diversen Projekten, genannt seien u. a. CEBIT und HANNOVER MESSE, involviert. Internationale Messeerfahrung konnte er im Jahre 2018 durch einen dreimonatigen Aufenthalt bei Hannover Milano Fairs Shanghai Ltd. und die dortige Mitarbeit an den Industrieschwerpunkten IT und Industrie sammeln. Kürzere Tätigkeiten in Dubai und bei der Expo im damaligen Astana im Jahre 2017 ergänzen das Portfolio.

Derzeit arbeitet Felix Urban als Project Manager New Events & New Formats bei der Deutschen Messe AG und ist dort für die Konzeptionierung und Erstdurchführung von neuen Messen zuständig.

In Zeiten stagnierender Besucherzahlen und dennoch mangelnder Betrachtung in Literatur und Praxis identifizierte Felix Urban, zusammen mit seinem Betreuer Patrick Haag, das Bedürfnis nach einer theoretischen Grundlage zur organisatorischen Verankerung des strategischen Besuchermarketings. Dies ist der Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit, mit dem Ziel, ein Umdenken in der internen marketing- und vertriebspolitischen Organisation von Messegesellschaften zu bewirken.

► [felix-urban@gmx.de](mailto:felix-urban@gmx.de)

---

# **Modellentwicklung zur strategischen Gewinnung relevanter Besucherzielgruppen für Investitionsgütermessen**

---

**Ein marketingbezogener Ansatz aus Veranstaltersicht  
am Beispiel der Hannover Messe**

## **Bachelorarbeit**

für die  
Prüfung zum Bachelor of Arts

im Studienbereich Wirtschaft  
im Studiengang BWL –  
Messe-, Kongress- und Eventmanagement

an der  
Dualen Hochschule Baden-Württemberg  
Ravensburg

Verfasser:	Felix Urban
Kurs:	WMS 16B
Betreuer:	Patrick Haag
Abgabedatum:	24.06.2019

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
<b>1 Strategische Besuchergewinnung – Notwendigkeit für Messegesellschaften ....</b>	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	3
1.2 Definitorische Abgrenzung relevanter Begriffe.....	6
<b>2 Grundlagen zur Besuchergewinnung im Messewesen .....</b>	<b>13</b>
2.1 Grundlagen zum Marketing von Messeveranstaltungen .....	14
2.2 Prozessbezogene Besonderheiten des Messemarketings.....	16
2.2.1 Der strategische Messe-Marketingprozess .....	16
2.2.2 Der Marketing-Mix im Messewesen als Indikator von Handlungsfeldern .....	21
2.3 Zum Paradigmenwechsel im Messemarketing .....	27
2.4 Implikationen für das Fachbesuchermarketing .....	30
2.5 Zusammenfassung der Erkenntnisse des Grundlagenteils .....	32
<b>3 Rahmenbedingungen der Hannover Messe.....</b>	<b>33</b>
3.1 Darstellung der Deutschen Messe AG.....	34
3.2 Darstellung der Hannover Messe 2020 .....	35
<b>4 Reifegradbasierte Prozessmodellentwicklung .....</b>	<b>37</b>
4.1 Erläuterung des Forschungsansatzes .....	38
4.1.1 Fragebogengestaltung und Stichprobe .....	44
4.1.2 Leitfadengestaltung und Auswahl der Experten .....	47
4.2 Implikationen und Erkenntnisse aus der Erhebung.....	48
4.3 Anforderungen an das Besuchermarketing im Messewesen .....	57
4.4 Entwicklung: Reifegradbasiertes Prozessmodell zur Besuchergewinnung .....	59
4.4.1 Situationsanalyse und Zieldefinition .....	64
4.4.2 Segmentierung .....	67
4.4.3 Positionierung .....	72
4.4.4 Kommunikations- und Distributionsplanung .....	76
4.4.5 Betreuung und Bindung .....	80
4.5 Kritische Würdigung der Vorgehensweise .....	82
<b>5 Schlussbetrachtung und Fazit.....</b>	<b>86</b>
Anhänge.....	93
Quellenverzeichnis .....	135

# Abkürzungsverzeichnis

3Rs	Recruitment, Retention, Recovery
4Ps	Product, Price, Place, Promotion
5G	Fifth Generation
AB	Ausstellerbedeutung
ABW	Ausstellerbesucherwert
AIDA	Attention, Interest, Desire, Action
AUMA	Ausstellungs- und Messeausschuss der deutschen Wirtschaft
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BBI	Branchenbedeutungsindex
BG	Bedeutungsgewicht
BW	Messebesucherwert
Cebit	Centrum für Büroautomation, Informationstechnologie und Telekommunikation
Cemat	Centrum für Materialflusstechnik
CRM	Customer Relationship Management
DR	Digitaler Reifegrad
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
EMO	Exposition Mondiale de la Machine Outil
FKM	Gesellschaft zur freiwilligen Kontrolle von Messe- und Ausstellungszahlen
GoM	Grundsätze ordnungsmäßiger Modellbildung
HM	Hannover Messe
IAA	Internationale Automobil-Ausstellung
IT	Information Technology
K	Bedeutungseinschätzung
KPI	Key Performance Indicator
MA	Messeaffinität
NPS	Net Promoter Score
ST	Vermietete Standfläche
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
U	Umsatz
USP	Unique Selling Proposition



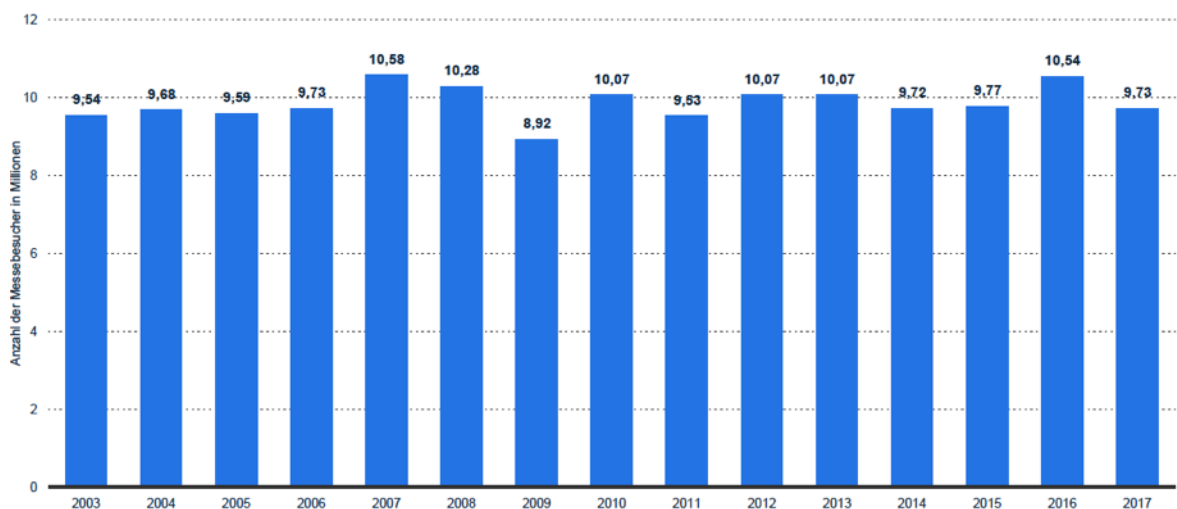
# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b> Anzahl der Besucher überregionaler Messen in Deutschland in den Jahren 2003 bis 2017 (in Mio.) .....	1
<b>Abb. 2:</b> Mögliche Zuordnungen zwischen Originalsystem und Modell .....	7
<b>Abb. 3:</b> Klassifizierung von Messen .....	11
<b>Abb. 4:</b> Managementprozess des Messemarketings .....	17
<b>Abb. 5:</b> Vergleich zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing .....	27
<b>Abb. 6:</b> Veränderungen des Besucherverhaltens .....	31
<b>Abb. 7:</b> Einordnung der HM innerhalb des Suchraums von Messen .....	35
<b>Abb. 8:</b> Ausgabenstruktur der HM .....	37
<b>Abb. 9:</b> Vierfelder-Matrix der Messeaffinität und der digitalen Reife .....	45
<b>Abb. 10:</b> Verteilung der Rollen der digitalen Reife .....	49
<b>Abb. 11:</b> Digitale Reife von HM-Besuchern .....	50
<b>Abb. 12:</b> Verteilung der Gruppen der Besuchermatrix am Beispiel der HM .....	51
<b>Abb. 13:</b> Ganzheitliche Modelldarstellung des strategischen Besuchermarketings .....	60
<b>Abb. 14:</b> Hierarchie der übergeordneten Prozesse .....	63
<b>Abb. 15:</b> Systematisierung der Besucher-Marketinginstrumente nach den 3Rs .....	63
<b>Abb. 16:</b> Prozesshierarchie der Segmentierung .....	67
<b>Abb. 17:</b> Mehrstufige Segmentierung der Besucher im Messewesen .....	68
<b>Abb. 18:</b> Dilemma des Besucher-Portfolios .....	70
<b>Abb. 19:</b> Prozesshierarchie der Positionierung .....	72
<b>Abb. 20:</b> Anwendung von Positionierungsstrategien auf die Besucher-Matrix .....	74
<b>Abb. 21:</b> Prozesshierarchie der Kommunikations- und Distributionsplanung .....	76
<b>Abb. 22:</b> Klassisches Marketing versus Content Marketing .....	78
<b>Abb. 23:</b> Prozesshierarchie der Betreuung und Bindung .....	80
<b>Abb. 24:</b> Ausgewählte Instrumente der Besucherbindung .....	81

„Der Mensch ist ja nicht der, der er ist,  
sondern der, der er sein will.  
Wer ihn an seinen Wünschen packt, hat ihn.“  
(Martin Walser, 1995)<sup>1</sup>

## 1 Strategische Besuchergewinnung – Notwendigkeit für Messegesellschaften

Bis zur letzten Jahrtausendwende hatten die Messemärkte allgemein einen anbietergetriebenen Charakter, was die Verantwortlichen häufig dazu verleitete, anzunehmen, dass die Besucher im Grunde genommen von allein zur Messe kommen, mindestens solange ein akzeptables Angebot vorliegt. Jedoch stagnieren oder sinken sogar die Besucherzahlen seitdem, wie in Abbildung 1 zu sehen ist. Vor allem der Anteil inländischer Besucher schrumpft, während die Zahl ausländischer Besucher noch einen leichten Anstieg zu verzeichnen hat.<sup>2</sup> Das Bild von der Genügsamkeit des Besuchers hat sich seit der Jahrtausendwende zwar allmählich verändert, dennoch macht es den Eindruck, dass sich erheblich bessere Ergebnisse erreichen ließen, wenn sich mehr Gestalter im Messewesen das oben angeführte Zitat zu Herzen nähmen.<sup>3</sup>



Quelle: Statista (2018b), S. 39.

**Abb. 1:** Anzahl der Besucher überregionaler Messen in Deutschland in den Jahren 2003 bis 2017 (in Mio.)

---

*In der vorliegenden Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Sie bezieht sich auf jegliche Geschlechter. Außerdem werden Eigen- und Markennamen der üblichen Orthografie folgend geschrieben (z. B. Hannover Messe statt HANNOVER MESSE). Wenn innerhalb einer Fußnote mehrere Quellen verzeichnet sind, geschieht dies nach Veröffentlichungsjahr.*

<sup>1</sup> Walser (1995), S. 40.

<sup>2</sup> Vgl. Peters (1992), S. 203; vgl. Erbel (2017), S. 243f.; vgl. Statista (2018b), S. 36; vgl. Statista (2018b), S. 38.

<sup>3</sup> Vgl. Erbel (2017), S. 243ff.

Kennzeichnend für das Messegeschehen ist die duale Positionierung von Messedienstleistungen, was bedeutet, dass es die zentrale Aufgabe des Messeveranstalters ist, Aussteller und Besucher am richtigen Ort zur richtigen Zeit zusammenzuführen. Beide Seiten, Aussteller wie auch Besucher, erwarten nutzbringende Akteure auf der jeweils anderen Seite. Deswegen ist es angemessen, wenn in der Literatur von einer triadischen Geschäftsbeziehung zwischen Messeveranstalter, Aussteller und Besucher gesprochen wird, deren Ausgestaltung für den Erfolg der jeweiligen Messe entscheidend ist.<sup>4</sup>

Der eingetrübten Besucherstatistik zum Trotz sind die „Messen made in Germany“ weiterhin Weltmarktführer. Deutsche Messen genießen einen „Ruf wie Gold“<sup>5</sup>, wobei sich vor allem auf asiatischen Wachstumsmärkten Konkurrenz bildet.<sup>6</sup> Die deutsche Messebranche ist zwischen 2013 und 2018 von 3,25 auf 4 Mrd. Euro angewachsen, was einem jährlichen Anstieg von etwa vier Prozent entspricht. Messen nehmen bei den in Deutschland ausstellenden Unternehmen als Kommunikationsinstrument direkt hinter der eigenen Website Platz zwei ein, zudem haben fünf der zehn umsatzstärksten Messeveranstalter ihren Sitz in Deutschland.<sup>7</sup>

Es liegt vor allem am intra- und intermedialen Wettbewerb, dass sich die Messeleitungen weiterhin der triadischen Geschäftsbeziehung im Messewesen annehmen sollten.<sup>8</sup>

Mit dem Begriff des intramedialen Wettbewerbs ist die Konkurrenz der Messegesellschaften untereinander gemeint. Der Wettbewerb um vor allem namhafte Aussteller ist groß, da es generell allen Wettbewerbern schwerfällt, ihre vorhandenen Flächen auszulasten. Zusätzlich lässt sich von einer Art von „konzeptionellem Wettbewerb“ sprechen, denn „gegenwärtig existiert beinahe zu jedem Thema eine eigene Messe“<sup>9</sup>. Der Mangel an neuen Themen wirkt sich dadurch aus, dass sogenannte „Me-too“-Formate, also themengleiche Veranstaltungen, kreiert werden, was den Wettbewerb um Aussteller und Besucher jedoch weiter verschärft.<sup>10</sup> Weiter erhöht wird der Konkurrenzdruck durch Veranstalter, die ohne eigenes Messegelände, also mit äußerst niedrigen Fixkosten, weltweit flexibel agieren können.<sup>11</sup>

Bei dem Begriff des intermedialen Wettbewerbs geht es dem demgegenüber darum, inwiefern aus Nachfragersicht eine Messe überhaupt die Existenzberechtigung behält.<sup>12</sup> Zunächst lässt es sich nicht ausschließen, dass Messen durch andere Instrumente der Live Communication wie z. B. Events verdrängt werden. Hinzu kommen virtuelle Formate, die

---

<sup>4</sup> Vgl. Peters (1992), S. 199f.; vgl. Witt (2005), S. 10; vgl. Arzt (2006), S. 29.

<sup>5</sup> Mattauch/Steiner (2009), S. 148, in: Jung (2010), S. 1.

<sup>6</sup> Vgl. Wutzlhofer (2017), S. 126f.; vgl. Kirchgeorg/Ermer/Wiedmann (2017), S. 145; vgl. Terpitz (2019), o.S.

<sup>7</sup> Vgl. Zimmermann (2017), S. 54ff.; vgl. AUMA (2018a), S. 124; vgl. AUMA (2018b), o.S.; vgl. AUMA (2018c), S. 16ff.; Statista (2019), o.S.

<sup>8</sup> Vgl. Delfmann/Arzt (2005), S. 109ff.; vgl. Jung (2010), S. 2f.

<sup>9</sup> Witt (2005), S. 15.

<sup>10</sup> Vgl. Witt (2005), S. 14f.; vgl. Jung (2010), S. 7.

<sup>11</sup> Vgl. Jung (2010), S. 7.

<sup>12</sup> Vgl. Kirchgeorg/Springer (2006), S. 28; vgl. Jung (2010), S. 5.

vor allem aufgrund der Flexibilität und der vergleichsweise geringen Kosten vorteilhaft erscheinen können.<sup>13</sup> Witt zufolge gelingt es Veranstaltungen mit Leitmesse-Charakter besser, sich von negativen Einflüssen abzuschirmen.<sup>14</sup> Eine Leitmesse stellt einen weltweiten Branchentreff von besonderer Qualität dar, der hinsichtlich seiner Besucher- und Ausstellerzahlen sowie seines Internationalisierungsgrades als in der Branche führend angesehen wird.<sup>15</sup> Demzufolge kann Witts Einschätzung aktuell anhand der Hannover Messe 2019, der „weltweit wichtigsten Industriemesse“, in Frage gestellt werden. Die Veranstaltung ist insgesamt als zufriedenstellend bewertet worden, obwohl sie im Vergleich zur ähnlich ausgerichteten Veranstaltung im Jahr 2017 von etwa 8.000 Menschen weniger besucht worden ist.<sup>16</sup> Die Besucherzahl wurde in Analysen des Messeverbands AUMA durch FKM-Zertifikate als wesentlicher Qualitätsindikator von Messen etabliert, weshalb ein Besucherrückgang als Warnsignal eingestuft werden sollte.<sup>17</sup> Auch wenn Blach feststellt, weder „die Zahl der Aussteller noch die Zahl der Besucher lässt sich steigern. Besucher und Aussteller werden sich umverteilen [...]. Es ist keine Krise, es ist Alltag“<sup>18</sup>, bleibt diese Thematik ein wichtiger Untersuchungsgegenstand.

## 1.1 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

In der Betriebswirtschaftslehre werden Ziele als „angestrebte zukünftige Zustände“<sup>19</sup> bezeichnet, auf die alle unternehmerischen Aktivitäten auszurichten sind. Auch wissenschaftliches Arbeiten bedarf einer solchen strukturgebenden Referenz, die über den Sinn der Ausarbeitung Auskunft gibt.<sup>20</sup>

Der Impuls für diese Arbeit war, dass im Jahre 2018 die ehemalige Weltleitmesse für Informationstechnologie Cebit kurzfristig abgesagt werden musste und zum letzten Mal stattfand, sodass die industrierelevanten Zielgruppen auf Besucher- und Ausstellerseite vor allem in die Hannover Messe integriert werden sollen. Zusätzlich steht der Besucherrückgang der Industriemesse im Jahre 2019 zu Buche, den es zu ergründen und aufzuhalten gilt. Für die Deutsche Messe AG als Veranstalter der Hannover Messe stellt sich nun also die Frage, inwiefern der Standort Hannover weiterhin als Kompetenzstandort für Informationstechnologie erhalten werden kann und wie sich im Allgemeinen eine marketingtheoretische Systematik zur Gewinnung von Fachbesuchern darstellt. Des Weiteren kommt es im Jahre 2020 zu einer kompletten Neuformulierung des Konzepts der Hannover Messe. Die Ausrichtung soll sich vom der Fachmessekonzept, bei dem themenspezifische Veranstaltungen

---

<sup>13</sup> Vgl. Kirchgeorg/Ermer/Wiedmann (2017), S. 134f.

<sup>14</sup> Vgl. Witt (2005), S. 10f.

<sup>15</sup> Vgl. Kirchgeorg/Klante/Jung (2007), S. 28.

<sup>16</sup> Vgl. Hannover Messe (2019a), o.S.; vgl. AUMA (o.J.), o.S.

<sup>17</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 72.

<sup>18</sup> Blach (2010), S. 3, in: Erbel (2017), S. 245.

<sup>19</sup> Watzka (2016), S. 1.

<sup>20</sup> Vgl. Watzka (2016), S. 1.

unter einer Dachmarke im Vordergrund stehen, entfernen.<sup>21</sup> Die Veranstaltung soll digitale Themen wie Industrie 4.0 oder den zukünftigen Mobilfunkstandard 5G unter dem Leitthema Industrial Transformation in den Mittelpunkt der Weltleitmesse der Industriebranche stellen.<sup>22</sup>

Relevanz für die gesamte Messebranche hat die strategische Betrachtung des Besuchermarketings und dessen modellhafte Bearbeitung insofern, als dass zwar in der Theorie schon ein allgemeiner Messe-Marketingprozess vorliegt, dieser jedoch kaum speziell für das Besuchermarketing näher untersucht worden ist. Diese gesamtmessewirtschaftliche Betrachtung bildet einen zusätzlichen Beweggrund für diese Arbeit.<sup>23</sup>

Aufbauend auf grundlegenden Erkenntnissen aus der Fachliteratur bezüglich des Besuchermarketings von Messeveranstaltungen sowie einer die Machbarkeit der entworfenen Methode belegenden quantitativen Erhebung, wird angestrebt, ein Modell zur Gewinnung relevanter Besucherzielgruppen zu schaffen. Die Erkenntnisse werden durch leitfadengestützte Experteninterviews mit Marketingspezialisten aus dem Messewesen erweitert und auf Anwendbarkeit untersucht.<sup>24</sup> Die Erhebungen sind explorativ, weshalb sie ohne Ex-ante-Hypothesen durchgeführt wurden.

Gerade in Hinblick auf den demografischen Wandel und die sich damit verändernden Bedürfnisse ist die Zukunftsorientierung des Modells ein zentraler Aspekt.<sup>25</sup> Der Großteil der Entscheider im B2B-Bereich ist derzeit 40 Jahre und älter, was zunächst keine Besonderheit darstellt. Die demografische Zusammensetzung der Personen, die im Jahr 2014 auf Google nach B2B-Produkten gesucht haben, zeigt jedoch, dass fast die Hälfte im Bereich der sogenannten „Generation Y“, also innerhalb der Altersspanne von 18-34, lokalisiert sind.<sup>26</sup> Dieser Zielgruppe wird eine hohe Technologieaffinität sowie ein multipler Zugang zu Informationsquellen zugeschrieben.<sup>27</sup>

Deswegen ist es dringend erforderlich, deutlich genauere Vorstellungen von den Profilen der Fachbesucher zu entwickeln. Je detaillierter die Kenntnisse über möglichst kleine Besuchersegmente, aber auch bestimmte Aggregate sind, desto besser.<sup>28</sup>

Damit lässt sich die Fragestellung mit ihrem veranstaltungsbezogenen Hintergrund wie folgt umreißen:

---

<sup>21</sup> Vgl. Müller (2017), S. 737.

<sup>22</sup> Vgl. Krischke/Schneidawind (2019), o.S.

<sup>23</sup> Vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 369.

<sup>24</sup> Vgl. Liebold/Trinczek (2009), S. 32.

<sup>25</sup> Vgl. K&A Brand Research (2016), S. 2ff.; vgl. Statista (2018a), S. 10.

<sup>26</sup> Vgl. Priesmann (2013), S. 6f.; vgl. Snyder/Hilal (2015), o.S.

<sup>27</sup> Vgl. Klaffke/Parment (2011), S. 15.

<sup>28</sup> Vgl. Jahn/Pfeiffer (2014), S. 83; vgl. Erbel (2017), S. 244.

*„Welche Schritte sind im Bereich des strategischen Marketings notwendig, um relevante Besucherzielgruppen im Zeitalter der Digitalisierung für Investitionsgütermessen zu gewinnen?“*

Diese Fragestellung erfordert eine Unterteilung in weitere Teilfragestellungen, die der Beantwortung dienen sollen:

*„Welche Schritte sind im strategischen Marketing des Messewesens etabliert?“*

*„Was sind die relevanten Besucherzielgruppen und wie können diese gewonnen werden?“*

Hierbei darf trotz des vorhandenen „Digitalisierungshypes“ nicht die potenzielle Relevanz analoger Kanäle vergessen werden, da die Veranstaltung zunächst nur so digital wie ihre Nutzer bzw. Besucher sein sollte.<sup>29</sup> Des Weiteren wird im Messewesen eine allgemeine Steigerung der Effizienz gefordert, um Alleinstellung im Wettbewerb realisieren und den intra- und intermedialen Herausforderungen aus Unterkapitel 1.1 standhalten zu können.<sup>30</sup>

Daraus ergibt sich, dass das Streben nach Effizienz trotz der im Messewesen gängigen Beteiligung und somit auch finanziellen Unterstützung durch die öffentliche Hand auch im Besuchermarketing maßgeblich sein sollte.<sup>31</sup> Branchenbeobachter stellen fest, dass die Budgets und Ressourcen der Messeveranstalter limitiert sind.<sup>32</sup> Auch wenn Messen in der Regel eher an Wachstums- und weniger an Effizienzkriterien (z. B. Kosteneinsparung) gemessen werden, gilt es dennoch, die jeweiligen Besucherpräferenzen zu identifizieren und mit den betrieblichen Ressourcen abzugleichen, um eine Wettbewerbsfähigkeit gewährleisten zu können.<sup>33</sup> Diesbezüglich kann konstatiert werden: „Ein schlechtes Mailing an die richtige Zielgruppe hat immer mehr Aussichten auf Erfolg als ein perfektes Mailing an die falsche Zielgruppe“<sup>34</sup>. Hieraus sind folgende unterstützende Fragen entstanden:

*„Ist der digitale Reifegrad potenzieller/aktueller Besucher entscheidend für die Effizienz des Marketings?“*

*„Welche digitale Reife haben die aktuellen/potenziellen Besucher der Hannover Messe vorzuweisen?“*

Im folgenden Kapitel 1.3 werden wesentliche und potenziell missverständliche Begriffe geklärt. Einige davon werden operationalisiert, was erforderlich ist, wenn es z. B. um die „Qualität von Besuchern“ geht.

---

<sup>29</sup> Vgl. Bühler/Maas (2017), S. 45; vgl. Daubner/Lips (2017), S. 3; vgl. Kuhrt/Steker (2017), S. 532.

<sup>30</sup> Vgl. Ottmann/Fleck (2017), S. 336.

<sup>31</sup> Vgl. Diederichs (2003), S. 425f.; vgl. Holzner (2017), S. 711.

<sup>32</sup> Vgl. Stoeck (2017a), S. 662.

<sup>33</sup> Vgl. von Grega (2017), S. 196.

<sup>34</sup> Friedel et al. (2002), S. 96.

In Kapitel 2 werden grundlegende Sachverhalte des Messemarketings aus der Literatur dargelegt. Da die Triftigkeit des Betrachtungsgegenstandes bereits in der Einleitung dargelegt worden ist, werden zunächst die Besonderheiten im Dienstleistungs- und Messemarketing dargestellt. Diese Basisinformationen sind für jegliches Verständnis im Marketing zentral. Im Anschluss daran wird mit dem klassischen Messe-Marketingprozess die erste strukturgebende Variable für die spätere Modellbildung hergeleitet. Die Handlungsfelder des Messemarketings werden vom Marketing-Mix abgeleitet. Diese werden im Beziehungsmarketing alternativ strukturiert, wodurch Chancen zur Optimierung freigesetzt werden. Aus diesem Grund wird der „Paradigmenwechsel“ kurz dargestellt und Überlegungen zur Anwendbarkeit des Beziehungsmarketings im Messewesen getroffen. Bevor eine kurze forschungsfragenorientierte Zusammenfassung des Grundlagenteils das Kapitel abschließt, werden die Besonderheiten des Fachbesuchermarketings in Abgrenzung zu u. a. Privatbesuchern erläutert, was in Hinblick auf Investitionsgütermessen sinnvoll ist.

Mit Kapitel 3 beginnt der Hauptteil. Dort wird das Forschungsobjekt Hannover Messe in seine betrieblichen Rahmenbedingungen eingebettet sowie die neu strukturierte Hannover Messe 2020 als Marketingobjekt vorgestellt. Des Weiteren findet sich dort die Darstellung der bisherigen Besucherstruktur.

In Kapitel 4 wird zunächst die empirische Vorgehensweise erläutert sowie einige weitere erforderliche Einordnungen und Operationalisierungen vorgenommen. Dort findet sich zunächst der Weg zur Modellbildung, das quantitative sowie das qualitative Vorgehen. Sobald die Methodik genauer dargestellt ist und die wesentlichen Anforderungen an das Besuchermarketing gestellt wurden, steht die praktische Umsetzung des Modells zur Gewinnung relevanter Zielgruppen im Zeitalter der Digitalisierung im Fokus. Die einzelnen Stufen des Modells werden in eigenen Unterkapiteln näher erläutert. Abschließend wird das Vorgehen kritisch gewürdigt, indem auf die jeweiligen Gütekriterien der Modellbildung sowie der quantitativen und qualitativen Forschung eingegangen wird. Zusammenfassend wird im fünften Kapitel ein Resümee in Bezug auf die wichtigsten Befunde der Arbeit gezogen und Desiderate benannt.

## **1.2 Definitorische Abgrenzung relevanter Begriffe**

Folgende Begriffe werden in diesem Unterkapitel definiert: „Modell“, „strategische Besuchergewinnung“, „relevante Besucherzielgruppen“, „Zeitalter der Digitalisierung“, „digitaler Reifegrad“, „Messe“, „Marketing“ sowie „Marketingeffizienz“.

### *Modell*

Der Begriff des Modells hat im Allgemeinen eine relativ breite Streuung an Bedeutungsebenen vorzuweisen. Dies ist so, da dieser Begriff aus dem Versuch resultiert, Systeme besser

begreifbar zu machen, sodass eine interdisziplinäre Anwendung möglich ist.<sup>35</sup> Handlungsleitend bei dieser Definition des Begriffes ist seine Anwendbarkeit im betriebswirtschaftlichen Kontext. Die Mehrzahl der einschlägigen Definitionen im Bereich der Betriebswirtschaftslehre haben zwei wesentliche Schnittmengen. Zum einen ist jedes Modell eine vereinfachte Darstellung der Realität. Dabei ist ein Modell ein symbolisches System, das einem Realsystem zugeordnet ist. Die Systemtheorie wird nicht weiter in dieser Arbeit thematisiert, doch sind Systeme in aller Kürze als „Gesamtheit von Elementen, deren Beziehungen untereinander durch eine Menge von Relationen beschrieben werden“<sup>36</sup> zu verstehen.<sup>37</sup>

Zum anderen gehört es zu den grundlegenden Anforderungen an ein Modell, dass unbeschadet der Unabdingbarkeit von Vereinfachungen die Struktur in Bezug auf das Realsystem gleich oder ähnlich sein sollte, da ansonsten Rückschlüsse auf die Realität erschwert oder unmöglich werden. Die Vereinfachung des Modells bedeutet, dass es nur die unter der jeweiligen Fragestellung zu bearbeitenden Bestandteile des Realsystems beinhaltet.<sup>38</sup>

Abbildung 2 zeigt die möglichen Zuordnungen zwischen Originalsystem (auch Realsystem) und Modell, wobei in dieser Arbeit strategische Themenbereiche im Mittelpunkt stehen, deren Quantifizierung sich als schwierig darstellt. Da mit dem strategischen Besuchermarketing ein realer Tatbestand untersucht wird, der weder maßstabsgetreu nachgebildet werden kann noch unter mathematischen Gesichtspunkten untersucht wird, kommt hier nur Bereich D als Einordnungsfeld in Frage.<sup>39</sup> Zum Verständnis sei angefügt, dass die folgende Matrix eine eindeutige Lesrichtung hat. Die Modellauswahl erfolgt durch ein Lesen „von oben nach links“.

Originalsystem Modell		reales System	ideell-sprachliche Systeme	
			verbal-sprachliches System	mathematisches System
reales System		A z. B. maßstabsgetreue Nachbildung eines realen Objekts (z. B. Flugzeugmodell)	B z. B. Schöpfung eines Kunstgegenstandes aufgrund eines verbalen Stimmungsbildes	C z. B. technische Realisierung einer logischen Funktion durch eine elektronische Schaltung
ideell-sprachliche Systeme	verbal-sprachliches System	D z. B. verbales, ökonomisches Modell eines Realitätsausschnitts (z. B. Erklärungsmodell für das Zusammenwirken von strategischen Erfolgsfaktoren)	E z. B. Untersuchung der Isomorphie zweier inhaltlich verschiedener, verbal dargestellter Theorien	F z. B. inhaltliche Deutung eines Axiomensystems
	mathematisches System	G z. B. mathematisches, ökonomisches Modell eines Realitätsausschnitts (z. B. Optimierungsmodell)	H z. B. Entwicklung eines mathematischen Entscheidungsmodells aufgrund einer verbalen Problembeschreibung	I z. B. Ableitung mathematischer Aussagen aus einem Axiomensystem

Quelle: Homburg (2000), S. 32, in Anlehnung an Gal/Gehring (1981).

**Abb. 2:** Mögliche Zuordnungen zwischen Originalsystem und Modell

<sup>35</sup> Vgl. Flaschka (1976), S. 6.

<sup>36</sup> Homburg (2000), S. 31.

<sup>37</sup> Vgl. Luhmann (1994), S. 15ff.

<sup>38</sup> Bamberg/Coenenberg/Krapp (2019), S. 13.

<sup>39</sup> Vgl. Homburg (2000), S. 33.



In der Literatur wird teilweise der Anspruch auf die Isomorphie von Modellen erhoben, was die eindeutige Abbildung sämtlicher Elemente inklusive ihrer Eigenschaften aus dem Real-system bedeuten würde. Dies wäre vor allem bei nicht-numerischen Modellansätzen so gut wie nicht realisierbar und widerspräche dem eigentlichen Modellgedanken der Vereinfachung.<sup>40</sup> Werden diese Voraussetzungen erfüllt, kann ein Modell als „eine zweckorientierte relationseindeutige Abbildung der Realität“<sup>41</sup> gelten.

### *Strategische Besuchergewinnung*

Das strategische Marketing beschäftigt sich mit der Definition mittel- bis langfristiger Rahmenvorgaben für das Handeln in der Zukunft, wodurch es das Bindeglied zwischen den Zielen und den tatsächlichen operativen Maßnahmen darstellt.<sup>42</sup> Die strategische Besuchergewinnung beschreibt somit alle Prozesse im strategischen Marketing, die die Basis jener operativen Maßnahmen bilden, die dazu dienen, Besucher für die Messeveranstaltung zu akquirieren oder zu binden. Ist in dieser Arbeit von Besuchermarketing die Rede, ist dies gleichzusetzen mit Maßnahmen der Besuchergewinnung. Diese kann somit aufbauend auf den Ansätzen der Kundenstrategien des Dienstleistungsmarketings Besucher betreffen, die neu akquiriert, gebunden oder zurückgewonnen werden sollen.<sup>43</sup> Ziel soll es sein, den Anteil der Stamm- und Neukunden aus der Gesamtheit der relevanten potenziellen Kunden stets zu vergrößern.<sup>44</sup>

### *Relevante Besucherzielgruppen*

Unter relevanten Besucherzielgruppen wird in dieser Arbeit die Gesamtheit der Besucher verstanden, die aktiv oder passiv zur Erfüllung sowohl der Veranstalter-, als auch der Ausstellerziele beitragen. Dies beruht auf der Wechselbeziehung zwischen Besucher und Aussteller, die über den Erfolg der Messe entscheidet. Wenn also die „richtigen Besucher“ auf der Messe waren und dort auf die „richtigen Aussteller“ trafen, ist ein Wiederholungsbesuch von beiden Seiten als wahrscheinlich einzustufen. Fehlt eine dieser Komponenten, kann es zu einer Art Domino-Effekt kommen, wobei ein Wegbrechen des „Platzhirsches“ sogar zum Scheitern der gesamten Veranstaltung führen kann.<sup>45</sup> Deswegen ist eine Relevanzprüfung der Besucherzielgruppen grundlegend für den Erfolg, weshalb die anwesenden Besucher entweder direkt oder indirekt die Kommunikations-, Informations- oder auch Transaktionsziele der Aussteller erfüllen sollten. Die Qualität und Quantität von Besuchern ist ein entscheidender Erfolgsfaktor im Messewesen. Während die Operationalisierung der Quantität durch die Messung und Strukturierung der Besucherzahlen naheliegt, ist die Operationali-

---

<sup>40</sup> Vgl. Homburg (2000), S. 31f.; vgl. Bamberg/Coenenberg/Krapp (2019), S. 14.

<sup>41</sup> Bamberg/Coenenberg/Krapp (2019), S. 14.

<sup>42</sup> Vgl. Backhaus/Schneider (2007), S. 16.

<sup>43</sup> Vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich (2018), S. 150ff.

<sup>44</sup> Vgl. Peters (1992), S. 211; vgl. Grimm (2004), S. 84.

<sup>45</sup> Vgl. Kalka (2005b), S. 346; vgl. Stoeck (2017a), S. 658; vgl. Kromer von Baerle/Brandl (2017), S. 668; vgl. AUMA (2019), S. 28.

sierung der Qualität schwieriger. Groth führt diesbezüglich die Variablen Herkunft, Wirtschaftszweig, Unternehmensgröße, berufliche Stellung, Aufgabenbereich und Kompetenz bei Einkaufsentscheidungen auf.<sup>46</sup>

Je nach Messtypologie und Ausstellerzielen kann die Bezeichnung als relevante Zielgruppe variieren. Um in diesem Spannungsfeld eine Lösung zu finden, ist die Einrichtung eines Besucherwert-Konzepts denkbar. Dieses wird in Unterkapitel 4.4.2 behandelt.<sup>47</sup> Ist in den folgenden Ausführungen von Besuchern die Rede, sind darunter stets Fachbesucher zu implizieren.

### *Zeitalter der Digitalisierung*

Das digitale Zeitalter und die Digitalisierung werden oft synonym verwendet.<sup>48</sup> Digitalisierung ist jedoch eher als charakteristischer Bestandteil des digitalen Zeitalters zu sehen und kann in erster Linie als die Elektronifizierung von Informationen verstanden werden. Die Daten liegen also nicht mehr physisch, sondern in elektronischer Form vor, weshalb bei der Digitalisierung von der Transformation von Atomen in Bits die Rede sein kann. Vernetzung, Mobilität und Miniaturisierung sind neben der Digitalisierung weitere charakteristische Themenbereiche, wobei vor allem im Zuge der Vernetzung das Internet als wesentliches sowohl stationäres, als auch mobiles Kommunikationsmedium zu sehen ist.<sup>49</sup>

Die Kondratieff-Zyklen beschreiben den schwankenden Verlauf der Weltkonjunktur und die zentralen Technologien des jeweiligen Zeitalters. Begonnen haben sie mit der Erfindung der Dampfmaschine um 1780. Seit Beginn des 21. Jahrhunderts ist vom sechsten Kondratieff-Zyklus die Rede, dem das Internet, Daten, Gesundheit und Biotechnologie als wesentliche Innovationsgrundlagen zugeordnet werden. Dieser sechste Zyklus wird auch als Beginn des digitalen Zeitalters gesehen.<sup>50</sup> Die Innovationstreiber des digitalen Zeitalters sind vor allem die Konsumerisierung der IT, das Internet der Dinge, Industrie 4.0 sowie Cloud Computing, die Markterfordernisse in Form von Schnelllebigkeit, Kundenzentrierung, Digitalisierung erfüllen müssen, um erfolgreich zu sein.<sup>51</sup>

Im Marketing-Kontext sind diese Herausforderungen somit auch gegeben, wodurch parallel zur Industrie 4.0 die Phase des Marketing 4.0 begonnen hat. Charakteristisches Merkmal für diese Phase ist die Zentrierung und Vernetzung von Technologien. Ein Beispiel hierfür ist die Marketing-Automation u. a. durch Big-Data-Analysen. Es gilt jedoch, den menschen- bzw. kundenzentrierten Leitgedanken aus dem vorangestellten Marketing 3.0 nicht zu vergessen.<sup>52</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Groth (1992), S. 169; vgl. Grimm (2004), S. 69.

<sup>47</sup> Vgl. Peters (1992), S. 80; vgl. Grimm (2004), S. 223ff.; vgl. Anhang 11.

<sup>48</sup> Vgl. Schallmo/Rusnjak (2017), S. 3.

<sup>49</sup> Vgl. Lemke/Brenner (2015), S. 13ff.

<sup>50</sup> Vgl. Brynjolfsson/McAfee (2014), S. 25ff.; vgl. Horx (2014), S. 175ff.; vgl. Lemke/Brenner (2015), S. 16f.

<sup>51</sup> Vgl. Lemke/Brenner (2015), S. 33ff.

<sup>52</sup> Vgl. Kotler/Kartajaya/Setiawan (2017), S. 11ff.; vgl. Kotler/Kartajaya/Setiawan (2017), S. 59ff.

### *Digitaler Reifegrad*

Zu diesem Begriff gibt es keine eindeutige und allgemein anerkannte Definition. Reifegrade sind jedoch als aufeinander aufbauende Entwicklungsstufen vom Beginn bis zur vollständigen Reife innerhalb eines Entwicklungsprozesses zu definieren.<sup>53</sup> Alternative Bezeichnungen für ähnliche Verfahren tragen u. a. die Namen Digital Competence, Digital Readiness oder Digital Health.<sup>54</sup> Appelfeller und Feldmann zufolge kann der digitale Reifegrad als Instrument zur Analyse des maximalen Digitalisierungsgrades der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Zielgruppe genutzt werden. Das bedeutet, dass er Auskunft darüber gibt, wie digital die Schnittstelle in Hinblick auf die Befriedigung der Kundenbedürfnisse sein darf, um den Kunden adäquat in den Marketingprozess integrieren zu können. Die beschriebenen Schnittstellen zum Kunden liegen im Marketing vor allem im Kaufentscheidungsprozess oder auch der Customer Journey, also der Reise des Kunden, vor und werden auch als Touchpoints bezeichnet. Eine grundlegende Veranschaulichung der Customer Journey bietet das AIDA-Modell (Attention, Interest, Desire, Action), das innerhalb der Customer Journey vor allem noch um die Betrachtung der Nachkaufphase erweitert wird.<sup>55</sup>

Die Customer Journey basiert auf Personas. Personas sind Personifizierungen von Kundensegmenten und wurden aufgrund des Bedürfnisses entworfen, die klassischen Segmentierungen nach demografischen Merkmalen zu überarbeiten. Im erneuerten Ansatz werden eher Bedürfnisse, Motive und Nutzungsverhalten in den Vordergrund gestellt.<sup>56</sup> Eine Operationalisierung des digitalen Reifegrads findet im Praxisteil statt.

### *Messe*

Die Klärung und Einordnung des Messebegriffs lässt sich anhand verschiedener in der einschlägigen Literatur definierten Kriterien vornehmen. Heutzutage existieren zu nahezu jedem Themenfeld Messeveranstaltungen, die sich in ihrer Art und Erscheinungsform jedoch deutlich unterscheiden können.<sup>57</sup> Die Identifikation der Messe an sich und somit auch das Entstehen der Messenfunktion, kann über die Definition der Funktionserfüllung geschehen. Einerseits haben Messen eine marktpflegende Funktion vorzuweisen, was bedeutet, dass sie den Marktteilnehmern eine Interaktionsplattform bieten, wodurch das Marktgeschehen gefördert wird. Von der Heyde ordnet ihnen aufgrund der Nähe zum Markt und des innovationsfördernden Charakters auch eine marktbildende Funktion zu. So fungieren Messen als Initiator des Wandels von Märkten.<sup>58</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. Becker/Knackstedt/Pöppelbuß (2009), S. 249.

<sup>54</sup> Vgl. Skov (2016), o.S.; vgl. Buisman (2018), S. 1; vgl. Tiemeyer (2018), S. 732.

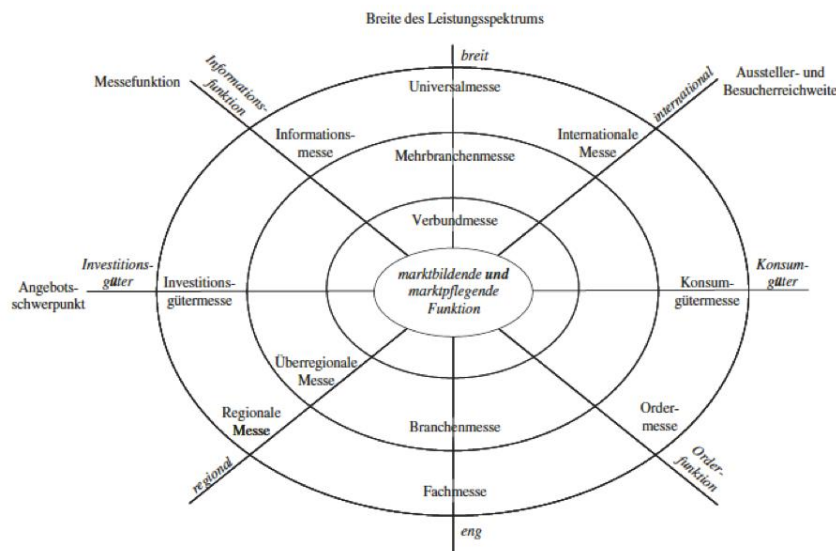
<sup>55</sup> Vgl. Kotler/Kartajaya/Setiawan (2017), S. 81ff.; vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 36ff.; vgl. Anhang 12.

<sup>56</sup> Vgl. Keller (2017), S. 32ff.; vgl. Duda (2018), S. 174.

<sup>57</sup> Vgl. Funke (1987), S. 4; vgl. Meffert (1988), S. 10; vgl. Robertz (1999), S. 19.

<sup>58</sup> Vgl. von der Heyde (1973), o.S., in: Peters (1992), S. 17; vgl. Robertz (1999), S. 19.

In Hinblick auf den Angebotsschwerpunkt von Messen wird zwischen Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Dienstleistungsmessen unterschieden, wobei die Eindeutigkeit bei manchen Messeformaten nicht gegeben ist. Investitionsgütermessen positionieren sich in erster Linie mit Ausstellungsbereichen, die Handwerk, Industrie und Dienstleistungen in den Mittelpunkt stellen, wobei sie sich primär an Fachbesucher richten.<sup>59</sup> Im Allgemeinen können Messen nach Robertz folgendermaßen unterteilt werden:



Quelle: Robertz (1999), S. 23.

**Abb. 3:** Klassifizierung von Messen

Der Begriff der Messe wird in dieser Arbeit nach dem Ansatz von Gregas verwendet. Dessen Definition geht die des AUMA aus dem Jahr 1996<sup>60</sup> voraus, die vor allem um die räumlich begrenzte Komponente erweitert wurde: „Messen sind räumlich und zeitlich begrenzte, wiederkehrende Marktveranstaltungen, auf denen – bei vorrangiger Ansprache von Fachbesuchern – eine Vielzahl von Unternehmen das wesentliche Angebot eines oder mehrerer Wirtschaftszweige ausstellt und überwiegend nach Muster an gewerbliche Abnehmer vertriebt“<sup>61</sup>.

Zusätzlich ist eine Abgrenzung zum der Messe ähnelnden Format der Ausstellung zu treffen. Gemeinsamkeiten zeigen sich im jeweils zeitlich und örtlich begrenzten Charakter sowie der Absatzförderungsfunktion. Dahingegen dominiert bei der Ausstellung die Informationsfunktion und eine zurückhaltende Rolle des Besuchers, während bei der Messe die Transaktionsfunktion im Fokus steht, die durch Geschäftsabschlüsse bzw. deren Anbahnung dargestellt wird. Ein weiteres wesentliches Differenzierungsmerkmal ist, dass Messen in der Regel gewerblichen Zielgruppen vorbehalten sind, während Ausstellungen grundsätzlich allen Interessierten offenstehen. Außerdem muss auf Messen per Definition das

<sup>59</sup> Vgl. Strothmann/Roloff (1993), S. 717; vgl. Robertz (1999), S. 22f.; vgl. Kirchgeorg (2017), S. 47.

<sup>60</sup> Vgl. AUMA (1996), o.S.

<sup>61</sup> von Grega (2013), S. 41.

„wesentliche“ Angebot einer Branche vorliegen, während auf Ausstellungen ein Angebot „repräsentativer“ Art genügt.<sup>62</sup> Ist in dieser Arbeit von einem Messeveranstalter die Rede, ist dies primär auf Messegesellschaften zu beziehen, die sich im Vergleich zu reinen Messeveranstaltern im engeren Sinne durch den Besitz eines Geländes auszeichnen, sodass die Standortgebundenheit beim Marketing zwingend zu beachten ist.<sup>63</sup> Ist in dieser Arbeit von Kunden die Rede, sind damit sowohl Aussteller als auch Besucher gemeint.

### *Marketing*

Grundsätzlich ist Marketing seit Jahrhunderten gelebter Alltag im Wirtschaftsgeschehen, wobei erst im Jahre 1906 mit Sparling die bewusste und wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Begriff des Marketings einsetzte.<sup>64</sup> Seit jeher liegt in der einschlägigen Literatur eine Vielzahl von Definitionen vor, wobei das Begriffsverständnis im Laufe der Zeit immer breiter geworden ist. Ein Großteil der über die Jahre entstandenen Definitionen kann laut Homburg im Kern entweder im aktivitätsorientierten, beziehungsorientierten oder führungsorientierten Typologiebereich verortet werden.<sup>65</sup>

Letztendlich sind diese Ansätze jedoch nicht als substituierend anzusehen, da sie sich in einigen Teilen gegenseitig ergänzen und in der ganzheitlichen Sicht jeweils einen relevanten Teilbereich abdecken. Homburg liefert folgende integrierende Definition: „Marketing hat eine unternehmensexterne und eine unternehmensinterne Facette. In unternehmensexterner Hinsicht umfasst Marketing die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfragern oder potenziellen Nachfragern seiner Produkte (physische Produkte und/oder Dienstleistungen). Diese marktbezogenen Aktivitäten beinhalten die systematische Informationsgewinnung über Marktgegebenheiten sowie die Gestaltung des Produktangebots, die Preissetzung, die Kommunikation und den Vertrieb. Marketing bedeutet in unternehmensinterner Hinsicht die Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive und effiziente Durchführung dieser marktbezogenen Aktivitäten. Dies schließt insbesondere die Führung des gesamten Unternehmens nach der Leitidee der Marktorientierung ein. Sowohl die externen als auch die internen Ansatzpunkte des Marketing zielen auf eine im Sinne der Unternehmensziele optimale Gestaltung von Kundenbeziehungen ab“<sup>66</sup>. Das Ziel des Marketings sollte es sein, die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens so in den Markt zu bringen, dass der potenzielle Kunde sie wahrnimmt und anerkennt. Die Hauptaufgabe des Marketings besteht im Schließen der Lücke zwischen dem vorhandenen und dem vom Kunden honorierten Wettbewerbsvorteil.<sup>67</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Strothmann/Roloff (1993), S. 714; vgl. Kirchgeorg (2017), S. 33.

<sup>63</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 56.

<sup>64</sup> Vgl. Meffert et al. (2019), S. 6f.

<sup>65</sup> Vgl. Grönroos (1990), S. 5; vgl. Darroch et al. (2004), S. 9ff.; vgl. Homburg (2017), S. 8f.; vgl. Meffert et al. (2019), S. 6ff.

<sup>66</sup> Homburg (2017), S. 10.

<sup>67</sup> Vgl. Lippold (2012), S. 31.

### *Marketingeffizienz*

Notwendig ist eine strikte Unterscheidung zwischen Effizienz und Effektivität, was im Sprachgebrauch der Praxis nicht selten fälschlicherweise unterbleibt.<sup>68</sup> Effektivität beschreibt dabei die allgemeine Zweckwirksamkeit einer Handlung, während Effizienz die Wirtschaftlichkeit dieser Handlung mit einbezieht.<sup>69</sup> Effektivität kann folglich als „die richtigen Dinge tun“ übersetzt werden, wobei hier der wirtschaftliche Ressourceneinsatz keine Rolle spielt.<sup>70</sup> Effizienz beschreibt den Sachverhalt „die Dinge richtig zu tun“, was durch Leistungsfähigkeit im Sinne des Quotienten von Output und Input dargestellt wird. Betriebswirtschaftliche Effizienz wird u. a. durch die Produktivität (Ertrag geteilt durch Einsatz) ermittelt. Angewendet auf das veranstalterseitige Messemarketing heißt das also die Relation von Nutzen als Grad der Zielerreichung (z. B. Besuchszahlen, Umsatz, Markenaffinität) und Kosten als eingesetzte Ressourcen (z. B. Personal, Budget, Zeit) zu betrachten.<sup>71</sup>

## **2 Grundlagen zur Besuchergewinnung im Messewesen**

Das Kapitel 2 fasst die Literatur soweit zusammen, wie es für die spätere Modellbildung in dieser Arbeit notwendig ist. Messemarketing und Fachbesucher sind die maßgeblichen Stichworte zur inhaltlichen Gestaltung der Unterkapitel. Zu Beginn werden die Besonderheiten des Dienstleistungs- und Messemarketings dargelegt. Hierbei werden vor allem die besucherseitigen Spezifika des Messemarketingprozesses herausgestellt. Danach findet der Marketing-Mix des Messewesens als unmittelbare Vorstufe des operativen Marketings noch genauere Betrachtung. Die darauffolgende Darstellung des Paradigmenwechsels im Marketing soll dazu beitragen, den hervorzuhebenden Wert des Beziehungsmarketings zu belegen.

Da innerhalb dieser Arbeit die Überzeugung vorherrscht, dass einzeln weder das Transaktions- noch das Beziehungsmarketing ausreichen, um den Anforderungen an das Besuchermarketing zu genügen, werden beide Ansätze gewägt und für den Praxisteil aufbereitet. Im Anschluss wird der Fachbesucher und sein Besuchs- und Informationsverhalten dargestellt. Die Kenntnis davon ist Voraussetzung für eine zielgruppengerechte Ansprache und stellt somit auch einen Erfolgsfaktor im Marketing dar.

---

<sup>68</sup> Vgl. Branz (2009), S. 9.

<sup>69</sup> Vgl. Dyckhoff/Ahn (2001), S. 115.

<sup>70</sup> Vgl. Lasslop (2003), S. 11.

<sup>71</sup> Vgl. Lasslop (2003), S. 11; vgl. Branz (2009), S. 10.

## 2.1 Grundlagen zum Marketing von Messeveranstaltungen

Messeveranstalter vermarkten innerhalb ihres Marketingprozesses das Versprechen, die Veranstaltung zum angegebenen Zeitpunkt in der angegebenen Ausprägung stattfinden zu lassen.<sup>72</sup> Die relevanten Akteure und Stakeholder der Messewirtschaft lassen sich in zwei Gruppen unterteilen. Die primären Akteure sind Messeveranstalter, Besucher und Aussteller. Die sekundären Akteure ermöglichen und fördern das Handeln der primären Akteure, worunter z. B. Wirtschaftsverbände, Messestädte und Messedienstleister gefasst werden.<sup>73</sup>

Da es sich bei einer Messeveranstaltung um eine Dienstleistung des Messeveranstalters handelt und „Messemanagement als spezifische Form des Dienstleistungsmanagement verstanden werden“<sup>74</sup> kann, sei kurz auf die Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings eingegangen. In Abgrenzung zum Marketing physischer Produkte sind bei Dienstleistungen zusätzlich die konstitutiven Merkmale zu betrachten. Diese untergliedern sich zunächst in die Potenzialorientierung, also die Fähigkeit zur Durchführung, die Prozessorientierung, also die tatsächliche Durchführung unter Integration des externen Faktors, sowie die Ergebnisorientierung, also das tatsächliche Ergebnis.<sup>75</sup> Zusätzlich machen sie folgende Merkmale in erster Linie von Sachleistungen unterscheidbar:

- Immaterialität,
- Nichtlager- und Nichttransportfähigkeit,
- Simultaneität von Produktion und Konsumption,
- direkter Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager,
- Standortgebundenheit,
- Individualität.<sup>76</sup>

Aufgrund der notwendigen Integration des externen Faktors, also der Unumgänglichkeit des Vorhandenseins des Kunden oder dessen Eigentums, sind Dienstleistungen nicht frei disponierbar. In Betrachtung des informationsökonomischen Dreiecks, resultiert im Vergleich zu physischen Produkten eine hohe Kaufunsicherheit, weshalb im Dienstleistungsmarketing ein besonderer Wert auf äußerlich wahrnehmbare, sichtbare und fühlbare Merkmale der Dienstleistung gelegt werden sollte, um so die Perzeption der Vertrauenseigenschaften positiv zu beeinflussen. Deren klare Bewertung ist bei Dienstleistungen prinzipiell unmöglich. Die Sucheigenschaften von Dienstleistungen sind im Grunde genommen nicht

---

<sup>72</sup> Vgl. Kalka (2005b), S. 346; vgl. Weiss (2017), S. 1004.

<sup>73</sup> Vgl. Zygojannis (2005), S. 31ff.

<sup>74</sup> Kirchgeorg (2017), S. 41.

<sup>75</sup> Vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich (2018), S. 14.

<sup>76</sup> Vgl. Bruhn (2000), S. 23.

gegeben, da die Güte der Leistung erst nach der Teilnahme erkenntlich wird. Die Erfahrungseigenschaften treten ebenfalls erst während oder nach der Leistungserstellung zu-tage.<sup>77</sup>

Darüber hinaus nehmen Messen eine Sonderrolle ein, da sie als einmalige und untypische Dienstleistung gelten.<sup>78</sup> Das Messemarketing unterscheidet sich vom allgemeinen Dienstleistungsmarketing, da eine doppelte Integration des externen Faktors gewährleistet werden muss. Besucher und Aussteller sind also einerseits Bestandteil und andererseits auch gleichzeitig Adressaten des Messemarketings.<sup>79</sup>

Weitere Besonderheiten des Messemarketings in Abgrenzung zum Dienstleistungsmarketing lassen sich folgendermaßen in anbieter-, nachfrager- und leistungsbündelbezogener Ausprägung darstellen:

- Erforderlichkeit der gleichmäßigen dualen Positionierung,
- hoher Einfluss fremder Beteiligter in Abgrenzung zu anderen Dienstleistungen,
- keine Güte- und Nutzenprüfung durch den Kunden im Voraus möglich,
- große Zeitabstände zwischen den Veranstaltungen und turnusmäßiger Rhythmus,
- Vielzahl heterogener Zielgruppensegmente,
- Beteiligung öffentlicher Anteilseigner und Messen als Kollektivproduktion,
- hohes Maß an Orts- und Zeitgebundenheit.<sup>80</sup>

Der Begriff des Messemarketings ist bisemantisch. Der erste Bedeutungsinhalt bezieht sich auf die Nutzung der Messeveranstaltung als Marketinginstrument durch den Aussteller. Der zweite bezieht sich auf das Vermarkten der Veranstaltungen selbst durch die Messegesellschaft. Dies ist die Auslegung in dieser Arbeit.<sup>81</sup> Beachtung finden muss in diesem Zusammenhang, dass eine Messemarke auf die Messegesellschaft, die Veranstaltung oder den Standort bezogen werden kann. In dieser Arbeit steht die Veranstaltungsmarke im Vordergrund.<sup>82</sup>

Nach Kirchgeorg und Klante kann das Messemarketing als „Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Aktivitäten einer Messegesellschaft verstanden werden, durch die eine dauerhafte Befriedigung der Bedürfnisse der Messekunden (Aussteller und Besucher) und die Unternehmensziele unter Berücksichtigung der Anforderungen relevanter Stakeholder verwirklicht werden sollen“<sup>83</sup>.

---

<sup>77</sup> Vgl. Bieberstein (2006), S. 53ff.; vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich (2018), S. 52.

<sup>78</sup> Vgl. Selinski (1983), S. 31; vgl. von Grega (2013), S. 41.

<sup>79</sup> Vgl. Peters (1992), S. 38; vgl. Grimm (2004), S. 4ff.; vgl. Reger-Wagner/Kirchgeorg (2017), S. 420.

<sup>80</sup> Vgl. Peters (1992), S. 199ff.; vgl. Reger-Wagner/Kirchgeorg (2017), S. 420.

<sup>81</sup> Vgl. Taeger (1993), S. 35f.; vgl. Clausen (2010), S. 9ff.

<sup>82</sup> Vgl. Sasserath/Daly/Wenhart (2003), S. 532.

<sup>83</sup> Kirchgeorg/Klante (2017), S. 292.



## **2.2 Prozessbezogene Besonderheiten des Messemarketings**

Prozessualisierungen im Marketing dienen dem Zweck, die Gesamtaufgabe so zu strukturieren, dass sie effektiv, effizient und arbeitsteilig erledigt werden kann. Dies ist auch für die Darstellung der im Besuchermarketing notwendigen Schritte erforderlich.<sup>84</sup> In Unterkapitel 2.2.1 werden die hier relevanten Prozessschritte beleuchtet. Wichtige Bestandteile werden dabei einer detaillierteren Betrachtung unterzogen, wie z. B. die Kundenstrategien, die für das Besuchermarketing zentral sind. Der etablierte Marketing-Mix, dargestellt durch die 4Ps, wird in Unterkapitel 2.2.2 als Schnittstelle zwischen strategischem und operativem Marketing aus den Prozessdarstellungen hervorgehoben und genauer auf die Besonderheiten des Besuchermarketings im Messewesen untersucht.

### **2.2.1 Der strategische Messe-Marketingprozess**

Der detaillierten Prozessbetrachtung wird eine Differenzierung zwischen strategischen und operativen Maßnahmen vorangestellt. Strategien stellen mittel- bis langfristige Rahmenvorgaben für das Handeln in der Zukunft dar, wodurch sie das Bindeglied zwischen den Zielen und den tatsächlichen operativen Maßnahmen bilden. Damit sind die Ziele nicht primär Teil der Strategie, sondern der Ausgangspunkt zu deren Formulierung. Die darauf aufbauenden Maßnahmen werden entwickelt, um die definierten strategischen Grundsatzentscheidungen in Handlungen umzuwandeln.<sup>85</sup>

Operatives Marketing wird dabei als der „koordinierte Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums“<sup>86</sup> beschrieben. In erster Linie wird es in der Literatur vom Strategischen dadurch abgegrenzt, dass operative Entscheidungen kurzfristiger sind als strategische, wobei jedoch angemerkt werden muss, dass dies nicht immer zutrifft.<sup>87</sup> Ein herausstechendes Differenzierungsmerkmal ist, dass strategische Entscheidungen eher strukturbestimmend Einfluss auf die Organisation nehmen, während im Operativen eher Einfluss auf die Abläufe im Unternehmen genommen wird, also die Prozessorientierung im Mittelpunkt steht.<sup>88</sup>

In übergeordneter Betrachtungsweise der Unternehmensprozesse ist der Messe-Marketingprozess abgehoben von den unterstützenden Supportprozessen Teil der wertschöpfenden Kernprozesse.<sup>89</sup> Diese Einordnung geschieht in Anlehnung an Porters Wertkette, die den Bereich Marketing und Vertrieb als zentrales Bindeglied zwischen Eingangslogistik und

---

<sup>84</sup> Vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 293; vgl. BMI (2018), S. 270.

<sup>85</sup> Vgl. Backhaus/Schneider (2007), S. 16.

<sup>86</sup> Kürble (2015), S. 14.

<sup>87</sup> Vgl. Kürble (2015), S. 4.

<sup>88</sup> Vgl. Kürble (2015), S. 4f.

<sup>89</sup> Vgl. Becker/Meise (2012), S. 136.

Produktion sowie Ausgangslogistik und Kundendienst enthält. Da die Kernprozesse unmittelbar zum Erfolg des Unternehmens beitragen, werden diese meist bevorzugt behandelt.<sup>90</sup> Abbildung 4 bildet den kompletten Messe-Marketingprozess mit all seinen Phasen ab.



Quelle: Kirchgeorg/Klante (2003), S. 369.

**Abb. 4:** Managementprozess des Messemarketings

Der strategische Messe-Marketingprozess besteht aus den drei Schritten Situationsanalyse, Festlegung der Marketingziele sowie Ableitung der Marketingstrategie. Im Folgenden werden die einzelnen strategischen Prozessphasen betrachtet.<sup>91</sup>

## Situationsanalyse

Ausgangspunkt des strategischen Messemarketings stellt die Situationsanalyse dar, die zum Ergebnis haben sollte, möglichst systematisch Informationen aus dem Makro-Umfeld (z. B. Volks- und Weltwirtschaft, verfügbare Technologien), dem Mikro-Umfeld (Marktentwicklung, Konkurrenzsituation, Aussteller- und Besucherbedürfnisse) sowie dem Unternehmen selbst zu generieren. Diese Tätigkeit ist darauf zurückzuführen, dass das Unternehmen den Kontext, in dem es sich befindet, verstehen muss. Die Einflüsse werden in der Regel mithilfe der klassischen SWOT-Analyse identifiziert und bewertet. Bestandteil der SWOT-Analyse sind z. B. interne Finanzkennzahlen, Personalkapazitäten und Know-how, während extern z. B. potenzielle Wachstumsmärkte, ungenutzte Potenziale oder restriktive Gesetze im Mittelpunkt stehen. Weiterhin spielen Prognosen wie z. B. Szenarioanalysen eine Rolle, da sich Marktbedingungen in einigen zu bearbeitenden Marktsegmenten rasant

<sup>90</sup> Vgl. Porter (2000), S. 69.

<sup>91</sup> Vgl. Kirchgeorg/Klante (2003), S. 369.

ändern können.<sup>92</sup> Weiterer Bestandteil der Situationsanalyse ist die Segmentierung. Diese dient dazu, die relevanten Zielgruppen mit ihren jeweiligen Nutzenvorstellungen zu identifizieren. Die Zielgruppen sollten in sich möglichst homogen, als solche jedoch möglichst heterogen sein. Im B2B-Bereich ist zwischen einer Makro- (Gesamtmarkt) und einer Mikrosegmentierung (Unternehmensebene) zu unterscheiden. Eine Segmentierung unterliegt nach Meffert et al. den Anforderungen Relevanz, Messbarkeit, Erreichbarkeit, Handlungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit sowie zeitlicher Stabilität. Um den Kundennutzen zu optimieren, ist eine eindeutige Segmentierung grundlegend. Daraufgehend werden diese bewertet und die geeigneten Segmente ausgewählt.<sup>93</sup> Ein weiterer grundlegender Faktor ist die aussteller- und besucherseitige Positionierungsanalyse. Auch im Besuchermarketing ist eine Ermittlung der Positionierung sowie ein Erkennen von Alleinstellungsmerkmalen bedeutend.<sup>94</sup> Positionierung wird hierbei als „die Gestaltung von Angeboten und des Images eines Unternehmens mit dem Ziel, im Bewusstsein der Zielkunden einen besonderen und von Wettbewerbern differenzierenden Platz einzunehmen“<sup>95</sup> verstanden.

In der Messebranche zählen neben den primären Zielgruppen der Besucher und Aussteller auch die Situation der sekundären Stakeholder zum Fokusgebiet. Des Weiteren erfordert die Situationsanalyse neben der ganzheitlichen Betrachtung auf Unternehmensebene auch die Erfassung der einzelnen Veranstaltungen.<sup>96</sup> Problematisch bei der messespezifischen Situationsanalyse ist, dass keine Veranstaltung gleich ist und der standortabhängige Dienstleistungscharakter eine erhebliche Rolle spielt. Dies schafft neben den allgemeinen Dienstleistungsmerkmalen eine weitere Herausforderung.<sup>97</sup> Bezüglich der unterschiedlichen Standortfaktoren kritisiert Goschmann u. a., es gebe deutsche Messegelände, „zu denen ausländische Besucher mit der S-Bahn oder mit der Fähre anreisen können“<sup>98</sup>. Innerbetrieblich ist es in der Analysephase Aufgabe der Organisationseinheit für Marktforschung, alle relevanten Informationen zu beschaffen und für den weiteren Prozess aufzubereiten.<sup>99</sup>

## **Festlegung der Messe-Marketingziele**

Die im späteren Verlauf definierten Arbeitspakete basieren mit der Kategorisierung in Unternehmens-, Kunden- und Mitarbeiterziele auf drei Zielsystemen, die jeweils in weitere Baskategorien strukturiert werden können. Ziele fungieren als zentrale Motivations- und Kontrollgröße. Es gilt der Leitsatz, dass sich die Marketingziele an den Unternehmenszielen zu

---

<sup>92</sup> Vgl. Ulrich (2003), S. 281ff.; vgl. Lippold (2012), S. 16; vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 293f.

<sup>93</sup> Vgl. Lippold (2012), S. 45ff.

<sup>94</sup> Vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 294ff.; vgl. Meffert et al. (2019), S. 19.

<sup>95</sup> Kotler/Keller/Opresnik (2015), S. 340.

<sup>96</sup> Vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 294ff.

<sup>97</sup> Vgl. Kotler et al. (2016), S. 126; vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich (2018), S. 131.

<sup>98</sup> Goschmann (1996), S. 6, in: Kirchgeorg (2017), S. 46.

<sup>99</sup> Vgl. Koch/Gebhardt/Riedmüller (2016), S. 7.

orientieren haben, wobei neben ökonomischen (z. B. vermietete Netto- und Bruttoquadratmeter, Anzahl der Aussteller und Besucher, Umsatz) auch psychografische (z. B. Bekanntheitsgrad der Veranstaltung, Image aus Sicht der Stakeholder, Aussteller- und Besucherzufriedenheit) Ziele zu berücksichtigen sind. Die psychografischen Ziele können weiterhin in Ziele der Leistungsbereitschaft und Ziele der Leistungserstellung unterteilt werden. Für Messegesellschaften ist die Differenzierung der Auswirkungen sowohl auf das ganze Unternehmen, als auch auf die einzelne Veranstaltung zu treffen, wobei vor allem durch die psychografischen Ziele die gewünschten Alleinstellungsmerkmale realisiert werden können.<sup>100</sup>

Die unternehmensgerichteten Ziele sind dabei übergeordnet und können u. a. durch Umsätze, Deckungsbeiträge oder Marktanteile gefüllt werden, zu deren Erreichen die Kunden- und Mitarbeiterziele beitragen. Kundengerichtete Ziele psychologischer, verhaltensbezogener und ökonomischer Art sind vor allem für die Besuchergewinnung als zentral anzusehen. Im Laufe des Kundenbeziehungslebenszyklus ist kontinuierlich über die Festlegung von kurzfristigen Zielen des Transaktionsmarketings und langfristigen Zielen des Beziehungsmarketings nachzudenken. Die o. g. ökonomischen Ziele sind dabei tendenziell kurzfristiger, die psychografischen Ziele eher langfristiger Natur.<sup>101</sup>

## **Ableitung der Messe-Marketingstrategie**

Auf der Basis des Entwurfs der Marketingziele findet in der letzten Phase des strategischen Messemarketings die Schaffung der Marketingstrategien statt. Mit anderen Worten werden Rahmenvorgaben für die Messegesellschaft als Ganzes und auch für die einzelnen Veranstaltungen entworfen. Diese dienen als Leitlinie für die Umsetzung der Maßnahmen im Marketing-Mix während der Durchführungsphase und fungieren somit als Bindeglied zwischen den Marketingzielen sowie den operativen Maßnahmen. Die Möglichkeiten der Strategien im Dienstleistungsbereich lassen sich grob in Geschäftsfeld-, Marktteilnehmer- und Marketinginstrumentstrategien unterteilen.<sup>102</sup> Die wesentlichen Bestandteile einer Strategie sind u. a. die Auswahl der Märkte, die Art der Marktbearbeitung, die Auswahl der Marketinginstrumente sowie die Bestimmung der Verhaltensweisen gegenüber den Wettbewerbern und den Anspruchsgruppen.<sup>103</sup> Aus den Wettbewerbsbedingungen von Messegesellschaften ergibt sich vor allem der Kundenfokus als zentraler Erfolgsfaktor, weshalb die Strategien hierzu im Folgenden vorgestellt werden.<sup>104</sup> Diesbezüglich steht der Kundenbeziehungsle-

---

<sup>100</sup> Vgl. Peters (1992), S. 202; vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 294; vgl. Meffert et al. (2019), S. 19f.

<sup>101</sup> Vgl. Stauss (2000), S. 16; vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich (2018), S. 150ff.

<sup>102</sup> Vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich (2018), S. 159ff.

<sup>103</sup> Vgl. Kassubek (2011), S. 2; vgl. von Grega (2013), S. 7; vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 294; vgl. Meffert et al. (2019), S. 20.

<sup>104</sup> Vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 295; vgl. Zimmermann (2017), S. 55ff.

benszyklus im Mittelpunkt der Betrachtung, woraus sich die Gestaltung von Kundenakquisitions-, Kundenbindungs- und Kundenrückgewinnungsstrategien ergibt.<sup>105</sup> Mögliche Ziele der Kundenakquisitionsstrategie können z. B. die Kompensation von Kundenverlusten, den Ausbau der Marktanteile sowie den Ausbau des Kundenstamms beinhalten. Diese Strategie ist vor allem für Unternehmen mit geringem oder wandelndem Kundenstamm sinnvoll.<sup>106</sup>

Vor allem auf Märkten mit stark ausgeprägtem Konkurrenzdruck empfiehlt sich die Kundenbindungsstrategie. Diesbezüglich können u. a. die Weiterempfehlungsförderung oder die Steigerung der Profitabilität als Ziele gesetzt werden. Haben viele Wettbewerber die gleiche Zielgruppe, sollte vor allem der Kundenwert als Selektionsinstrument dienen. Dieser unterstützt das Unternehmen bei der Identifikation profitabler und nicht-profitabler Kunden bzw. Kunden, die mehr oder weniger zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen.<sup>107</sup> Als dritte relevante Kundenstrategie wird die Kundenrückgewinnungsstrategie bezeichnet. Dabei wird entweder auf emotionale Beeinflussung abwanderungsgefährdeter, oder auf die faktenbasierte Rückgewinnung bereits verlorener Kunden gesetzt. Wesentliche Ziele sind das Fortbestehen von Umsatzquellen, Vermeidung einer Imageverschlechterung sowie Informationsgewinnung zur Etablierung präventiver Maßnahmen.<sup>108</sup>

Bezüglich der Formulierung einer Marktstrategie im Messewesen sind folgende Punkte besonders zu beachten:

- Eindeutige Definition der Marketingstrategie für die Aussteller- und Besucherseite im Anschluss an eine zielgruppenspezifische Marktsegmentierung unter Berücksichtigung des Qualitäts- und Quantitätsproblems aufgrund der Vielzahl an Zielgruppen.
- Frühzeitige Einbindung der Marktpartner, sodass fachliche Marktbesonderheiten der Partner sowohl auf Aussteller- als auch auf Besucherseite berücksichtigt werden sowie Unterstützung gesichert werden kann.
- Integration der Kunden zur Schaffung von Kundenbindung.
- Einbindung der Marketingstrategie ins Customer-Relationship-Management, so dass die zielgruppengerichtete und kundenwertorientierte Konzeption sowie eine persönliche Ansprache gewährleistet werden kann.
- Aufbau einer Marke zum Ausgleich der Immaterialität.
- Standortabhängige Wettbewerbsvorteile sind mit in die Veranstaltungsstrategie zu integrieren.<sup>109</sup>

---

<sup>105</sup> Vgl. Stauss (2000), S. 16; vgl. Bruhn (2016), S. 146; vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich (2018), S. 179.

<sup>106</sup> Vgl. Bruhn (2016), S. 147.

<sup>107</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 233; vgl. Helm/Günter/Eggert (2017), S. 12ff.; vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich (2018), S. 180; vgl. Anhang 11.

<sup>108</sup> Vgl. Bruhn (2016), S. 154f.; vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich (2018), S. 183.

<sup>109</sup> Vgl. Peters (1992), S. 203ff.

Die gewählten Strategien dienen im Anschluss als Leitlinie der operativen Marketingplanung, die Umsetzung innerhalb des operativen Messemarketings findet. Dort wird der erste Schritt als Messemarketing-Mix bezeichnet, der in die Bereiche Produkt- und Servicepolitik, Kommunikationspolitik, Preis- und Konditionenpolitik sowie Distributionspolitik unterschieden wird.<sup>110</sup> Nach einer durchgeführten Veranstaltung ist es sinnvoll, ein Marketing-Controlling zu etablieren, für welches die Kennzahlen im strategischen Marketing festgelegt werden sollten.<sup>111</sup>

### **2.2.2 Der Marketing-Mix im Messewesen als Indikator von Handlungsfeldern**

Die Planung des Marketing-Mix wird in Literatur als der dem operativen Marketing unmittelbar vorgeschaltete Prozessschritt identifiziert, weshalb dieser hier einer genaueren Betrachtung vor allem in Bezug auf die Besucherperspektive unterzogen wird.<sup>112</sup> Im Folgenden wird der Marketing-Mix von Messegesellschaften in Bezug auf Veranstaltungen betrachtet, wobei ausschließlich die klassischen 4Ps (Product, Price, Promotion, Place) behandelt worden sind. Auch wenn das Konstrukt des Marketing-Mix in Literatur und Praxis in der Kritik steht und potenziell nicht mehr zeitgemäß ist, liefert es dennoch in Betrachtung der messewirtschaftlichen Literaturlage eine Übersicht über die insgesamt erforderlichen Handlungsfelder und soll im Folgenden als Indikator derer mit Fokus auf das besucherseitige Messemarketing dienen.<sup>113</sup>

Die Kritik entsteht u. a. dadurch, dass Theorie und Praxis immer weiter auseinanderdriften. Dies ist bedingt durch die steigende Anzahl an Marken, ein stetig wachsendes Werbevolumen, die sich beschleunigende Globalisierung sowie die durch das Internet bedingten Veränderungen der Kommunikation und der Geschäftsmodelle.<sup>114</sup> Im Endeffekt lässt sich keiner der Ansätze des Transaktionsmarketings in Gänze auf das Besuchermarketing des Messewesens übertragen, da stets ein fehlender Bezug des Kundenfokus sowie vor allem dem klassischen Ansatz ein „rezeptologisch-mechanistischer Charakter“<sup>115</sup> vorgeworfen werden kann.<sup>116</sup> Außerdem wird dem Marketing-Mix-Konzept generell eine einengende Wirkung, einer Zwangsjacke vergleichbar, zugeschrieben.<sup>117</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. Kalka (2005a), S. 334.

<sup>111</sup> Vgl. Rose (2003), S. 879ff.; vgl. Kalka (2005a), S. 335; vgl. Köhler/Gaedt (2005), S. 293.

<sup>112</sup> Vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich (2017), S. 269.

<sup>113</sup> Vgl. Bruhn (2014), S. 44; vgl. Kotler/Kartajaya/Setiawan (2017), S. 65ff.

<sup>114</sup> Vgl. Ries/Brandtner (2017), o.S.; vgl. Lies (2017), S. 21ff.

<sup>115</sup> von Briskorn (1987), S. 9, in: Meffert (1999), S. 11.

<sup>116</sup> Vgl. Lies (2017), S. 18; vgl. Ries/Brandtner (2017), o.S.; vgl. Kotler/Kartajaya/Setiawan (2017), S. 65ff.

<sup>117</sup> Vgl. Grönroos (1994), S. 4ff.

## Leistungs- und Servicepolitik

Anstelle von Leistungspolitik kann im Messewesen auch von der Produkt- und Servicepolitik gesprochen werden. Rund um die Messe werden auch physische Leistungen wie z. B. eine adäquate Infrastruktur angeboten, die ebenfalls ins Gesamtprodukt Messe eingehen.<sup>118</sup> Die Produktpolitik von Messeveranstaltungen hat die Funktion, die Struktur, Inhalte sowie die Gestaltung bereitzustellen und entscheidet somit darüber, welche Leistung in welcher Breite und Tiefe wem wann auf welche Weise angeboten wird. Das Kernziel der Produktpolitik ist das Stattfinden einer Veranstaltung an einem bestimmten Ort zu einer bestimmten Zeit, auf der sowohl nationale als auch internationale Besucher und Aussteller zusammentreffen und ihre Ziele erreichen können. Dies kann in der Servicepolitik um entsprechende Zusatzleistungen erweitert werden. Die Besucher und Aussteller sollten die „richtigen“ sein, um den Erfolg der Messe gewährleisten zu können.<sup>119</sup>

Neben der Zielsetzung, sich als optimale B2B-Plattform zu positionieren, ist es weiterhin erforderlich, die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen vor allem in Hinblick auf die Effizienz- und Nutzenorientierung zu befriedigen. Die Profilierung gegenüber der Konkurrenz sollte fester Bestandteil der Produktpolitik im Messewesen sein.<sup>120</sup> Eine Alleinstellung ist aufgrund der gegenwärtigen Wettbewerbssituation als essenziell anzusehen, wobei die Kernfunktionen einer Messe nicht verloren gehen dürfen.<sup>121</sup>

Die Handlungsfelder der Produktpolitik werden im Messewesen in Struktur-, Funktions- und Organisations- bzw. Gestaltungsmerkmale unterteilt. Innerhalb der Strukturmerkmale werden Entscheidungen bezüglich der Reichweite, der Dauer und des Turnus, des Standorts, des Angebots, der Exponate sowie der Zielgruppen getroffen. Funktionsmerkmale sind dahingegen eher derivativ, da sie sich aus den Anforderungen der Anspruchsgruppen ergeben, die Markt-, Informations- und Kommunikationsbedürfnisse der Kunden befriedigen zu können. Die Organisations- und Gestaltungsmerkmale dienen der weiteren Ausgestaltung einer Veranstaltung und sind in themen- und medienbezogene Gestaltungsmerkmale unterteilbar, die entsprechend bei der Positionierung der Veranstaltung zwischen Nutzen und Erlebnischarakter helfen. Fachmessen lassen sich in diesem Eigenschaftsraum in der Regel als bildungsorientiert mit zusätzlichen Erlebniselementen fassen. In der Praxis ist es als Folge der sogenannten Eventisierung zu einem gegenläufigen Trend gekommen, wobei der Erlebnis- und Unterhaltungswert an Bedeutung gewinnt. Entscheidungen der Produktpolitik können in Produktvariation, -innovation und -elimination unterschieden werden.<sup>122</sup>

---

<sup>118</sup> Vgl. Nittbaur (2001), S. 92f.

<sup>119</sup> Vgl. Peters (1992), S. 206; vgl. Kalka (2005b), S. 346; vgl. Kromer von Baerle/Brandl (2017), S. 668; vgl. Weiss (2017), S. 1002.

<sup>120</sup> Vgl. Kalka (2005b), S. 346.

<sup>121</sup> Vgl. Jung (2010), S. 264; vgl. Ottmann/Fleck (2017), S. 336.

<sup>122</sup> Vgl. Peters (1992), S. 238ff.; vgl. Böse (2017), S. 455; vgl. Kaldenhoff/Beckmann (2017), S. 931ff.

Ergänzt wird die Produkt- durch die Servicepolitik. Diese hat großen Einfluss auf die Qualitätswahrnehmung der Messeveranstaltung und ist für den Besucher als dominantes Feld des Marketing-Mix während der Messe prägend. Aus diesem Grund ist die Servicepolitik als Abgrenzungsfaktor im Wettbewerb zu sehen, solange sich die Servicepositionierung an den Kundenbedürfnissen orientiert. Dies geschieht, wenn das Serviceangebot „aus einer Hand“ kommt, mögliche unangenehme Begleitumstände zu vermeiden hilft, die Qualität der Veranstaltung sicherstellt und/oder Kosten bzw. Zeitaufwand reduziert. Zusammenfassend können hier die Bereiche Nutzen, Effizienz und Relevanz übergeordnet gesehen werden. Je besser diese Funktionen erfüllt werden können, desto wertvoller ist der Service insgesamt. Als Kernziel der Servicepolitik wird der Aufbau eines positiven Images sowie die Kundenbindung gesehen.<sup>123</sup> Vor allem virtuelle Services können dabei Kontaktpunkte entlang der gesamten Customer Journey, vor, während und nach der Messe bieten und liefern dadurch einen nicht zu gering zu schätzenden Mehrwert.<sup>124</sup>

## **Preis- und Konditionenpolitik**

Die Preispolitik wird als nächster Bestandteil des Marketing-Mix betrachtet. Dieser Bereich wird in der Messeliteratur kaum behandelt, während die Praxis durchaus Handreichungen für eine effizientere Gestaltung der sowohl besucher-, als auch ausstellerseitigen Preispolitik bedarf. Verwandte Branchen, wie z. B. die Hotellerie, haben in den vergangenen Jahren gute Erfahrungen mit komplexen Pricingsystemen gemacht. Generell kann Preispolitik auf Daten aus der Kostenrechnung, auf den Zahlungsbereitschaften der Nachfrager oder den durch die Konkurrenz gesetzten Preisen basieren. Die Reaktion der Besucher auf neu justierte Preisgefüge vorherzusagen, ist in jedem Fall allein schon deswegen schwierig, da diese selbst kaum in der Lage sind, vor dem Messebesuch eine Kosten-Nutzen-Analyse vorzunehmen.<sup>125</sup>

Mit der Preispolitik werden aussteller- und besucherseitige Preiskonditionen festgelegt sowie in einem zweiten Schritt innerhalb der Konditionenpolitik Rabatte, Lieferungs-, Zahlungs- und Kreditierungsbedingungen bestimmt. Im Messewesen sind Änderungen der Preise nicht kurzfristig realisierbar, sondern müssen über längere Zeit geplant und kommuniziert werden. Außerdem konzentriert sich die Preispolitik vorwiegend auf die Ausstellerseite, da besucherseitige Umsatzerlöse (v.a. Eintritt, Kataloge) nur ca. drei Prozent zum Gesamtumsatz beitragen. Als Ziele eignen sich einerseits naheliegende ökonomische Ziele wie ein besseres Abschöpfen der Zahlungsbereitschaft. Andererseits haben Preise Einfluss auf die Positionierung oder psychologische Dispositionen bei den Nachfragern – es sei an

---

<sup>123</sup> Vgl. Reinhard (2003), S. 448ff.; vgl. Kalka (2005b), S. 354ff.

<sup>124</sup> Vgl. Kromer von Baerle (2003), S. 806; vgl. Dittrich/Kausch (2017), S. 470; vgl. Reese (2017), S. 265.

<sup>125</sup> Vgl. Peters (1992), S. 279; vgl. Holzner (2017), S. 700.



die Imagewirkung des Preises gedacht.<sup>126</sup> Wichtig ist, dass der Eintrittspreis, besonders bei überregionalen Messen, nur einen vergleichsweise kleinen Anteil der Gesamtkosten, die durch einen Messebesuch entstehen, darstellt. Es sollte eruiert werden, inwieweit sich Nachlässe durch Kooperationen mit beteiligten Servicepartnern wie z. B. Anbieter öffentlicher Verkehrsmittel erreichen lassen.<sup>127</sup>

Die Konditionenpolitik im Messewesen hat u. a. die Beeinflussung des Buchungszeitpunkts, Kundenbindung oder eine Imageverbesserung zum Ziel. Als eminentes Beispiel ist der Frühbucherrabatt anzuführen. Von individuellen Preisnachlässen, die in der ausstellerseitigen Praxis umgesetzt werden, wird besucherseitig im Messewesen eher abgesehen.<sup>128</sup>

## **Kommunikationspolitik**

Die Kommunikationspolitik im Dienstleistungsbereich hat die nicht-triviale Aufgabe, das Produkt, das aus einer naturgemäß immateriellen Dienstleistung besteht, hervorzuheben und dem Kunden gegebenenfalls die Potenziale, Prozesse und/oder Ergebnisse plastisch vor Augen zu führen. Dies verleiht ihr einen erheblichen Stellenwert.<sup>129</sup> Den Abgleich zu finden zwischen dem hohen Informationsbedarf der nationalen und besonders internationalen Zielgruppen und den potenziell dadurch entstehenden hohen Kosten, ist eine schwierige, aber wichtige Aufgabe für die Messegesellschaften.<sup>130</sup>

Im Messewesen ist zwischen unternehmens- und veranstaltungsbezogener Kommunikation zu unterscheiden. Die unternehmensbezogene Kommunikation dient in erster Linie der Erfüllung nicht-ökonomischer Ziele wie u. a. der Bekanntmachung des Veranstaltungsprogramms oder der Darstellung von Kompetenzen. Ziel der veranstaltungsbezogenen Kommunikation ist es, die Marktteilnehmer über die Veranstaltung zu informieren und ihr Informations- und Beschaffungsverhalten in Richtung Messeteilnahme zu beeinflussen. Primäres ökonomisches Ziel im Besucherbereich ist der Verkauf von Eintrittskarten, welches aber durch psychografische Ziele wie die Steigerung von Bekanntheit und Attraktivität, die Verbesserung des Images sowie die Demonstration des Nutzens ergänzt wird.<sup>131</sup> Die Besonderheiten bezüglich der Kommunikation von Messeveranstaltungen können folgendermaßen definiert werden:

- Notwendigkeit zur Schaffung von Vertrauen vor der Inanspruchnahme einer erklärungsbedürftigen Dienstleistung.

---

<sup>126</sup> Vgl. Kalka (2005c), S. 361f.; vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich (2017), S. 341f.

<sup>127</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 256; vgl. AUMA (2018d), S. 16.

<sup>128</sup> Vgl. Kalka (2005c), S. 370; vgl. Holzner (2017), S. 708f.

<sup>129</sup> Vgl. Scheuch (2002), S. 259f.

<sup>130</sup> Vgl. Peters (1992), S. 302.

<sup>131</sup> Vgl. Kalka (2005d), S. 375f.

- Entscheidungsgrundlagen sind eigene und fremde Erfahrungen mit vergangenen Veranstaltungen sowie Veranstaltungskonzepte und -inhalte.
- Der Nutzen einer Teilnahme ergibt sich erst im Nachhinein.
- Aussteller- und Besuchermarketing hängen eng miteinander zusammen. Zum Teil ist es möglich, angeworbene Aussteller in die Besucherwerbung einzuspannen.
- Diese und andere Multiplikatorentätigkeiten sollten vollständig durch eine gezielte Planung ausgenutzt werden.
- Besucher durchlaufen im Beschaffungsprozess unterschiedliche Phasen mit unterschiedlichen Informationsbedürfnissen, die es jeweils zu berücksichtigen gilt.<sup>132</sup>

Essenzielle Grundlage der Marketingeffizienz ist die zielgruppen- und länderspezifische Ansprache und die Vermeidung von Maßnahmen, die dem sogenannten „Gießkannenprinzip“, also der gleichartigen und unpersönlichen Ansprache sämtlicher Zielgruppen, entsprechen.<sup>133</sup> Weiterer Bestandteil der Kommunikationspolitik ist die Auswahl der jeweiligen Kommunikationsinstrumente. Wichtig ist auch die Einnahme einer instrumentenübergreifenden Perspektive. Demnach muss zwischen der Vielzahl an möglichen Kommunikationsinstrumenten und den beabsichtigten Berührungspunkten innerhalb der Customer Journey abgewogen werden.<sup>134</sup>

Sobald die Ziele, die Zielgruppe, das Budget und die Instrumente festgelegt sind, ist eine Detailplanung mit Ort, Reichweite, Zeitpunkt und Inhalt vorzunehmen. Peters konstatiert den Beginn der kommunikativen Maßnahmen ein bis drei Monate vor der Eröffnung und bemängelt das typische „Kommunikationsvakuum“ nach der Veranstaltung. Es ist unklar, inwiefern dieses Kommunikationsvakuum heutzutage, im Zeitalter der Digitalisierung und Marketing 4.0, noch besteht. In jedem Fall sollte es durch die Schaffung von Netzwerken und Kundenbindungsmaßnahmen wie Newslettern gefüllt werden.<sup>135</sup>

Bei der inhaltlichen Gestaltung der Maßnahmen entlang der Customer Journey des Besuchers lassen sich generell unterschiedliche Präferenzen in jeder Phase diagnostizieren. Vor der Messe sind vor allem Aufmerksamkeit, das Wecken von Interesse, Informationen und Überzeugung notwendig. Nach der Entscheidung zum Messebesuch sind praktische Informationen u. a. über Verkehrsmittel und die Gestaltung des Aufenthaltes sinnvoll. Im Anschluss an die durchgeführte Veranstaltung sollte ein sogenanntes Follow-Up realisiert werden.<sup>136</sup>

---

<sup>132</sup> Vgl. Kalka (2005d), S. 376f.

<sup>133</sup> Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 127; vgl. Kalka (2005d), S. 375f.

<sup>134</sup> Vgl. Bruhn (2015), S. 311ff.

<sup>135</sup> Vgl. Peters (1992), S. 311; vgl. Grimm (2004), S. 239ff.; vgl. Meffert et al. (2019), S. 718ff.

<sup>136</sup> Vgl. Peters (1992), S. 306; vgl. Anhang 12.

## Distributionspolitik

Der Hauptinhalt der Distributionspolitik ist die Gestaltung der Vertriebswege vom Hersteller bis zum Endkäufer sowie der benötigten Vertriebsorgane. Der Vertriebsweg gestaltet sich im Messewesen aufgrund der erklärungsbedürftigen Dienstleistung in einigen Fällen direkt und ohne das Einschalten von Absatzmittlern, was jedoch aufgrund der großen Zahlen nationaler und internationaler Kunden kaum eigenständig durchzuführen ist. Die bisherige Datlage lässt noch keine endgültigen Schlüsse zu. Es hat den Anschein, dass ohne das Einschalten von Absatzmittlern der Informationsbedarf von längst nicht allen Kunden gedeckt werden könnte, weshalb die Messeleitungen auf die Unterstützung durch Multiplikatoren angewiesen sind. Laut einer amerikanischen Studie wird der Ausstelleranteil an den gemessenen Besuchereintritten auf bis zu 30 Prozent taxiert, wobei Verbände und andere Beteiligte noch hinzukommen. Aus diesem Grund ist eine genaue Planung von Art, Ort und Zeitpunkt der Multiplikatorenmaßnahmen erforderlich.<sup>137</sup>

Im Messewesen sind in der Regel die Geschäftsleitung, die Projektteams sowie Repräsentanten im In- und Ausland für die veranstalterseitige Distribution verantwortlich, wobei besucherseitig in erster Linie die letzten beiden Gruppen aktiv werden. Die für die Distributionspolitik Zuständigen, müssen, um sinnvoll agieren zu können, eine Vorstellung davon entwickeln, wie groß der Anteil der durch sie direkt gewonnenen Kunden sein soll (quantitatives Problem). Bevor der restliche Anteil der Arbeit nach außen vergeben werden kann, muss zunächst ein Distributionsnetzwerk etabliert werden. Gerade im Hinblick darauf, dass Messeveranstaltungen wie bereits erwähnt sehr erklärungsbedürftig sind, sollte darauf geachtet werden, dass dieses Netzwerk in der Lage ist, seinen Aufgaben gerecht zu werden (qualitatives Problem).<sup>138</sup>

Aus der Immaterialität und dem turnusmäßigen Rhythmus resultiert zunächst der Vertrieb des Dienstleistungspotenzials. Dieses stellt in erster Linie ein Versprechen dar, das durch die Übermittlung der Eintrittskarte belegt ist. Wesentliche Aufgabe ist es dabei, die zeitliche und räumliche Verteilung der Eintrittskarten vorzunehmen sowie anstelle von Produkten Informationen zu distribuieren. Das Internet substituiert bzw. erweitert u. a. durch sogenannte Print@Home-Tickets die klassischen Vertriebskanäle, weshalb auch die Pflege digitaler Kundendatenbanken von wesentlicher Bedeutung ist. Damit können personalisierte Mailings entworfen und die Ansprache der Zielgruppen genauer gesteuert werden als auf klassische Weise.<sup>139</sup>

---

<sup>137</sup> Vgl. Peters (1992), S. 286ff.; vgl. Mee (1994), S. 80, in: Robertz (1999), S. 17; vgl. Chapman (1995), S. 46ff., in Robertz (1999), S. 17; vgl. Reinhard (2003), S. 451; vgl. Kalka (2005d), S. 385.

<sup>138</sup> Vgl. Peters (1992), S. 286ff.; vgl. Kalka (2005d), S. 385.

<sup>139</sup> Vgl. Reinhard (2003), S. 449; vgl. Weiss (2017), S. 1004; vgl. Schütte (2017), S. 721; vgl. Dittrich/Kausch (2017), S. 476ff.

## 2.3 Zum Paradigmenwechsel im Messemarketing

1994 eröffnete Grönroos mit seinem Beitrag „Marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing“ eine Debatte, die ihm inhaltlich ein hohes Maß an Zustimmung, allerdings auch eine Reihe kritischer wissenschaftstheoretischer Bemerkungen eingebracht hat.<sup>140</sup> Denn unter einem Paradigma wird laut Watzlawick in seinem Gespräch mit Kreuzer „das jeweils gültige oder für gültig gehaltene Gesamtweltbild der Wissenschaft“<sup>141</sup> verstanden.

Unabhängig davon, ob die Möglichkeiten der vorherigen Weltbilder wirklich erschöpft waren und Grönroos tatsächlich ein Weltbild verändert hat oder nicht, steht fest, dass viele Entscheider einen Gegensatz zwischen beiden Konzeptionen für gegeben halten und dem Beziehungsmarketing das größere Maß an Aufmerksamkeit schenken. Beim Beziehungsmarketing geht es demnach um eine auf Langfristigkeit angelegte Fundierung und Firmierung der Beziehungen zu Kunden, während beim Transaktionsmarketing der kurzfristige Erfolg im Mittelpunkt gestanden hat und weiterhin steht. Die Tatsache, dass die Neukundengewinnung das Fünf- bis Siebenfache dessen kostet, was aufzubringen ist, um Kunden zu binden, macht den Stellenwert des Beziehungsmarketings klar. Das hauptsächliche Ziel beim Beziehungsmarketing besteht in der Steigerung des Kunden- und damit spiegelbildlich auch des eigenen Unternehmenswertes mittels Management der Kundenbeziehung.<sup>142</sup>

Die folgende Abbildung zeigt die Gegenüberstellung des Transaktions- und Beziehungsmarketings. Diese macht deutlich, dass die beiden Ansätze nicht zwingend als substituierend anzusehen sind, sondern das Beziehungsmarketing vielmehr eine Weiterentwicklung des traditionellen Transaktionsansatzes darstellt.<sup>143</sup>

Unterscheidungskriterien	Transaktionsmarketing	Relationship Marketing
Betrachtungsfristigkeit	Kurzfristigkeit	Langfristigkeit
Marketingobjekte	Produkt	Produkt und Interaktion
Denkschema	Produktlebenszyklus	Kundenlebenszyklus
Dominantes Marketingziel	Kundenakquisition	Kundenakquisition, Kundenbindung, Kundenrückgewinnung
Marketingfokus	Leistungsdarstellung	Leistung und Dialog
Ökonomische Erfolgs- und Steuergrößen	Gewinn, Deckungsspanne, Umsatz, Kosten	Zusätzlich: Kundendeckungsbeitrag, Kundenwert, Customer Lifetime Value

Quelle: Bruhn (2019), S. 98.

**Abb. 5:** Vergleich zwischen Transaktionsmarketing und Relationship Marketing

<sup>140</sup> Vgl. Kotler (1992), S. 50ff.; vgl. Grönroos (1994), S. 4ff.; vgl. Backhaus (1997), S. 19ff.

<sup>141</sup> Watzlawick/Kreuzer (1988), S. 38.

<sup>142</sup> Vgl. Watzlawick/Kreuzer (1988), S. 38; vgl. Kuhn (1996), S. 10ff.; vgl. Bruhn/Meffert (2012), S. 70; vgl. Lippold (2012), S. 276ff.

<sup>143</sup> Vgl. Bruhn (2019), S. 98.

Bezogen auf das Messewesen ist eine Intensivierung der Geschäftsbeziehungen vor allem im Besucherbereich erforderlich, da sich das Verhältnis nahezu ausschließlich auf die reine Transaktion beschränkt und auch bei Wiederholungsbesuchen eher von einer Aneinanderreihung von Einzeltransaktionen die Rede sein kann.<sup>144</sup> Zudem ist der „direkte, interaktionsfähige Kontakt“<sup>145</sup> konstitutives Merkmal einer Geschäftsbeziehung, sodass davon besucherseitig zumeist nicht die Rede sein kann.

Im Beziehungsmarketing geht es im Wesentlichen um die Besucherbindung. Grimm erweitert klassische Definitionen der Kundenbindung, wenn sie die Besucherbindung als „Bereitschaft des Besuchers [...], die Geschäftsbeziehung zum Veranstalter aufrechtzuerhalten“<sup>146</sup> definiert. Ferner ist „Besucherbindung [...] in diesem Zusammenhang nicht als ‚Entweder-oder‘-Konstrukt, sondern als intensitätsmäßig abstufbares Verhalten des Besuchers zu verstehen“<sup>147</sup>. Eine Operationalisierung der Besucherbindung im Messewesen kann u. a. quantitativ anhand der Besuchshäufigkeit, der Lückenlosigkeit oder der Dauer des Besuchs stattfinden. Auf qualitativer Ebene dienen dort Indikatoren wie das Commitment (Gefühl der Verbundenheit eines Austauschpartners an die Veranstaltungsmarke), das Involvement (inneres Engagement) und die Kundenzufriedenheit. Als integrierender Maßstab wurde der Besucherbindungsindex geschaffen.<sup>148</sup>

Der Grad der Besucherbindung kann Auswirkungen auf die Ziele der Sicherheit, des Wachstums und der Rentabilität haben. Der Sicherheitsaspekt wird insofern erfüllt, als dass durch einen bestehenden Besucherstamm die Einnahmen- und Planungssicherheit verbessert wird und Produkthanpassungen aufgrund von Feedback realisiert werden können. Zudem wirken sich Erfolge im besucherseitigen Beziehungsmarketing positiv auf die Vermarktung des Leistungsversprechens gegenüber Ausstellern aus. Das Wachstumsziel wird durch eine steigende Attraktivität der Veranstaltung sowie das frühzeitige Erreichen der „kritischen Masse“ befördert, die eine weitreichende Signalwirkung hat. In Bezug auf die Rentabilität und somit auch auf die Effizienz des Marketings können auf der Erlösseite durch häufigere Besuche in größeren Gruppen mit einer längeren Aufenthaltsdauer und einer höheren Zahlungsbereitschaft Vorteile unmittelbar generiert werden. Mittelbar können ausstellerseitig höhere Preise verlangt und womöglich mehr Standflächen vermietet werden. Auf der Kostenseite werden die ansonsten aufzubringenden Kosten der Akquise und der Kundenbearbeitung im Besucher- und Ausstellerbereich eingespart.<sup>149</sup>

---

<sup>144</sup> Vgl. Robertz (1999), S. 46; vgl. Grimm (2004), S. 65; vgl. Statista (2018b), S. 36.

<sup>145</sup> Diller (1994), S. 8.

<sup>146</sup> Grimm (2004), S. 78.

<sup>147</sup> ebd.

<sup>148</sup> Vgl. Dwyer/Schurr/Oh (1987), S. 19; vgl. Grimm (2004), S. 79ff.; vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein (2017), S. 136.

<sup>149</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 90.

Relativiert wird das Ziel der Besucherbindung durch die Tatsache, dass für viele Aussteller das Gewinnen von Neukunden ausgesprochen wesentlich ist, weshalb es wünschenswert erscheint, dass zu den bisherigen Besuchern auch neue hinzustoßen und nicht alle bisherigen Besucher gebunden werden. Ein Beispiel stellen branchenfremde Besucher dar, die nicht oder eher weniger Ziel der Besucherbindung werden sollten, da diese womöglich kaum zur Erfüllung der Veranstalter- und Ausstellerziele beitragen. Die Strategien des Beziehungsmarketings sollten im Messewesen nicht den klassischen Transaktionsansatz substituieren, sondern parallel zu den Strategien der Neukundenakquisition und der Kundenrückgewinnung implementiert werden, sodass diese einander ergänzend nebeneinanderstehen.<sup>150</sup>

Da es nicht das Ziel sein sollte, alle Besucher zu binden, ist zur Verteilung von Ressourcen die Bestimmung des Kundenwerts grundlegend. Dieser wird als „der vom Messeveranstalter wahrgenommene, bewertete Beitrag eines Besuchers bzw. des gesamten Besucherstamms zur Erreichung seiner monetären und nicht-monetären Ziele“<sup>151</sup> definiert. Bezugnehmend auf die Definitionen relevanter Zielgruppen in Kapitel 1.3 ist zu sagen, dass die Bestimmung des Besucherwerts nicht ohne die Integration der Aussteller geschehen darf, weshalb die unterschiedlichen Vorstellungen über die relevante Zielgruppe ein weiteres Problem auslösen können. Es ist denkbar, dass diese Vorstellungen je nach Wichtigkeit bzw. Marktposition des jeweiligen Ausstellers zu einer unterschiedlichen Gewichtung der Interessen führen. Der Besucherwert kann für die Selektion und Priorisierung, die Erfolgsmessung und auch als Kommunikationsmaßnahme verwendet werden.<sup>152</sup>

Voraussetzung für ein erfolgreiches und effizientes Beziehungsmarketing ist die Gewinnung und zielorientierte Aufbereitung von Kundendaten. Dafür ist ein CRM-System (Customer Relationship Management) erforderlich, das der Vereinheitlichung der unternehmensweiten Kundendaten dient, sodass ein vollständiges Bild des jeweiligen Kunden entsteht. Durch die Möglichkeit, den Umsatz mit bestehenden Kunden zu erhöhen, Aussteller und Besucher langfristig zu binden, eine verstärkte Durchdringung der Marktsegmente zu gewährleisten sowie die Prozesseffizienz im Vertrieb zu steigern, ist ein CRM maßgeblich an der Effizienz und Effektivität vieler Unternehmensbereiche beteiligt.<sup>153</sup> Erfolgskritisch für das CRM ist die systematische Gewinnung, Analyse und Aufbereitung der Kundendaten in einem Data Warehouse.<sup>154</sup>

Ein vollständiges Implementieren des Beziehungsmarketings mit all seinen Vorzügen würde erhebliche Investitionen in die IT-Infrastruktur durch Hard- und Software zur Ermitt-

---

<sup>150</sup> Vgl. Fuchslocher/Hochheimer (2000), S. 126ff.; vgl. Grimm (2004), S. 94ff.; vgl. Meffert (2017), S. 1019ff.

<sup>151</sup> Grimm (2004), S. 99.

<sup>152</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 225ff.; vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt (2006), S. 49ff.; vgl. Anhang 11.

<sup>153</sup> Vgl. Stoeck (2017b), S. 691.

<sup>154</sup> Vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2004), S. 16ff.; vgl. Stoeck (2017b), S. 693.

lung und Aufbereitung der Daten erforderlich machen. Des Weiteren sind auch die operativen Maßnahmen des Beziehungsmarketings in Form von Kundenclubs etc. ein nicht zu vernachlässigender Kostenblock. Als wesentlicher Mangel des Besucherwerts ist das Problem zu sehen, dass alle Maßnahmen des Beziehungsmarketings mit denen Besucher erreicht werden, die sich nicht binden lassen wollen, da sie etwa keinen langfristigen Nutzen in der Messeteilnahme sehen, von vornherein verschwendete Ressourcen darstellen.<sup>155</sup>

## 2.4 Implikationen für das Fachbesuchermarketing

Der Besucher stellt innerhalb der triadischen Geschäftsbeziehung im Messewesen eine konstitutive Figur zum Zustandekommen sowie in Hinblick auf die duale Positionierung und die Wechselwirkung zwischen den Besuchern und Ausstellern auch einen erheblichen Faktor für den Erfolg der Veranstaltung dar.<sup>156</sup> Die auf vielen Messen wahrgenommene abnehmende Anzahl der Besucher pro Aussteller führt zu einer Gefährdung des Formats Messe, da dies den Return on Investment der Aussteller beeinträchtigen könnte.<sup>157</sup>

Bei Messen wird in Abgrenzung zur Ausstellung von Fachbesuchern gesprochen, wobei diese in der Regel in Unternehmen tätig sind, die Handelswaren, Investitionsgüter, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Dienstleistungen einkaufen oder sich einen Überblick über das Angebot verschaffen wollen. Eine weitere Unterscheidung ist dadurch möglich, dass auf Konsumgütermessen eher Facheinkäufer des Groß- und Einzelhandels anzutreffen sind, während Investitionsgütermessen eher von den jeweiligen Unternehmensverantwortlichen zur Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen sowie den tatsächlichen Anwendern besucht werden. Die Interessen der Fachbesucher unterscheiden sich je nach Position und Entscheidungskompetenz im Unternehmen. Für Investitionsgütermessen sind Fachbesucher anders als Privat- oder Handelsbesucher als wesentlich einzustufen.<sup>158</sup>

Die drei derzeit wichtigsten Besucherziele auf Messen stellen die Information über Neuheiten und Trends, die generelle Informationsbeschaffung sowie der Erfahrungs- und Informationsaustausch dar. Die Zielsetzungen von Fachbesuchern werden von Haeberle als Informations-, Beschaffungs- und Kaufmotive zusammengefasst.<sup>159</sup> Als hauptsächliche Informationsgrundlagen für die Relevanz einer Messe dienen potenziellen Fachbesuchern vor allem Medienberichte, Ausstellerinformationen sowie persönliche Empfehlungen. Ein spezieller Fokus sollte im Besuchermarketing auch auf ausländische Besucher gelegt werden, deren Anteil seit der Jahrtausendwende stetig steigt.<sup>160</sup> Das Verhalten der Besucher hat

---

<sup>155</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 254ff.

<sup>156</sup> Vgl. Peters (1992), S. 199f.; vgl. Witt (2005), S. 10; vgl. Zygojannis (2005), S. 39.

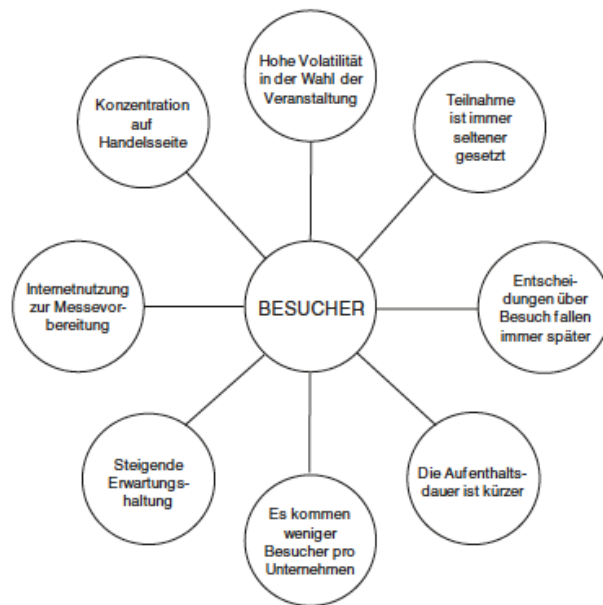
<sup>157</sup> Vgl. Erbel (2017), S. 245.

<sup>158</sup> Vgl. Peters (1992), S. 66ff.; vgl. Kresse (2003), S. 107.

<sup>159</sup> Vgl. Haeberle (1967), S. 68f.; vgl. AUMA (2015), S. 11.

<sup>160</sup> Vgl. Fuchslocher/Hochheimer (2000), S. 141; vgl. AUMA (2015), S. 35.

sich in den letzten Jahren deutlich verändert.<sup>161</sup> Erbel benennt acht Trends, weshalb auf sein Schaubild im Folgenden eingegangen wird.



Quelle: Erbel (2017), S. 246.

**Abb. 6:** Veränderungen des Besucherverhaltens

Die hohe Volatilität bzw. Flüchtigkeit der Besucher resultiert aus der steigenden Anzahl vergleichbarer Veranstaltungen im Ausland sowie einem Überangebot an Veranstaltungen im Inland, sodass die Notwendigkeit der Teilnahme an den etablierten Veranstaltungen nicht mehr zwingend ist. Nicht nur andere Messen stellen eine Konkurrenz dar, sondern vor allem auch spezialisierte Formate wie Hausmessen, Konferenzen oder Kongresse. Die Volatilität ist auch daran zu erkennen, dass die Retention Rate (Anteil der Wiederkehrer) im Besucherbereich einem Abwärtstrend unterliegt. Hieraus wird erkennbar, dass ein Messebesuch möglicherweise auch von Faktoren abhängig ist, die der Veranstalter nicht beeinflussen kann. Da auch die Entscheidung über den Besuch beim Großteil der Besucher erst vier bis sechs Wochen vor der Veranstaltung gefällt wird, fordert Erbel die Überarbeitung der alten Denkweisen und Marketingpläne.<sup>162</sup> Außerdem verringert sich während der Veranstaltung sowohl die Aufenthaltsdauer als auch die Anzahl der Besucher aus jeweils einem Unternehmen, da vor allem Übernachtung und Reisekosten erhebliche Kosten nach sich ziehen (26 und 21 Prozent der Gesamtausgaben).<sup>163</sup>

Des Weiteren steigt vor allem in Folge des Überangebotes an Veranstaltungen die allgemeine Erwartungshaltung an Messen. Der Besuch muss sich insofern lohnen, als dass der Besucher möglichst einen Querschnitt des gesamten Marktes in übersichtlicher Aufbereitung in möglichst kurzer Zeit bekommen kann, woraus für die Messeveranstalter eine der

<sup>161</sup> Vgl. Diederichs (2003), S. 425ff.; vgl. Jung (2010), S. 2f.

<sup>162</sup> Vgl. Erbel (2017), S. 247; vgl. Ottmann/Fleck (2017), S. 333; vgl. Penzkofer (2018), S. 44ff.

<sup>163</sup> Vgl. Erbel (2017), S. 247; vgl. Ottmann/Fleck (2017), S. 333f.; vgl. AUMA (2018d), S. 14ff.



derzeit größten Herausforderungen erwächst. Um den Messebesuch zeitlich und budgetär möglichst effizient zu gestalten, geht diesem häufig eine detaillierte Vorbereitung im Internet und auf anderen Kanälen voraus, sodass die Veranstaltungswebsite als primäres Aushängeschild so ansprechend und intuitiv wie möglich zu gestalten ist. Es sollte der Anspruch gelten, dem Messebesucher an allen Berührungspunkten eine passende Hilfestellung anzubieten.<sup>164</sup>

Bei der Gestaltung und Planung von Messeveranstaltungen sind folgende Eigenschaften der Umstände für Besucher und Aussteller hervorzuheben:

- Mangel an Zeit; rasche Verschiebung der Prioritäten,
- hohe Anzahl an anderen themengleichen Messeveranstaltungen,
- alternative Informationsmöglichkeiten,
- Kostendruck beim Besucher,
- Kostendruck beim Aussteller,
- steigende Ansprüche.<sup>165</sup>

Zu beachten ist ferner, dass die Kaufentscheidungen von Buying Centern gefällt werden. Ein Buying Center ist die organisationale Zusammenfassung von Personen, die an einer betrieblichen Kaufentscheidung beteiligt sind. Dies bedeutet, dass manche potenziellen und aktuellen Besucher nicht unbedingt selbst über einen Besuch entscheiden, was in einem ungewollten Erscheinen oder auch Nicht-Erscheinen münden kann.<sup>166</sup>

## **2.5 Zusammenfassung der Erkenntnisse des Grundlagenteils**

Zum Abschluss des Grundlagenteils folgt eine kurze Zusammenfassung der Erkenntnisse.

*„Welche Schritte sind im strategischen Marketing des Messewesens etabliert?“*

Diese Frage findet ihre Beantwortung in der Darstellung des Messe-Marketingprozesses. Ausgangspunkt ist die Situationsanalyse. Dabei stehen die unternehmensinternen Stärken und Schwächen sowie die externen Chancen und Risiken im Vordergrund. Danach werden unternehmens- und veranstaltungsbezogene Ziele formuliert, die einen Kundenfokus voraussetzen und somit in erster Linie ökonomischer und psychografischer Art sind. Im Anschluss daran wird die Strategie festgelegt, die der Strukturierung marketingpolitischer Entscheidungen und dem damit verbundenen Ressourceneinsatz dient. Innerhalb der operativen Marketingplanung sind die 4Ps des Marketing-Mix als Handlungsfelder zu gestalten. Diese Prozessschritte reichen jedoch nicht aus, weshalb der skizzierte „Paradigmenwechsel“ Eingang in die Praxis gefunden hat. Für sich alleine genommen könnten weder das

---

<sup>164</sup> Vgl. Bruhn (2014), S. 967; vgl. Erbel (2017), S. 248; vgl. Ottmann/Fleck (2017), S. 334.

<sup>165</sup> Vgl. Diederichs (2003), S. 425ff.; vgl. Erbel (2017), 249f.

<sup>166</sup> Vgl. Lippold (2012), S. 56ff.; vgl. Prüser (2017), S. 515ff.

Beziehungs-, noch das Transaktionsmarketing sinnvoll für handlungsleitend genommen werden, sodass eine Kombination erforderlich wird. Die Integration der beiden Ansätze ist einer der Hauptbestandteile des Praxisteils. Diese Frage wird durch die Ausführungen des Grundlagenteils bereits als beantwortet gesehen.

*„Was sind die relevanten Besucherzielgruppen und wie können diese gewonnen werden?“*

Unter den relevanten Besucherzielgruppen sind alle Zielgruppen zu verstehen, die entweder direkt oder indirekt die Kommunikations-, Informations- oder auch Transaktionsziele der Aussteller erfüllen können. Dabei sind die demografischen Parameter Herkunft, Wirtschaftszweig, Unternehmensgröße, berufliche Stellung, Aufgabenbereich und Kompetenz bei Einkaufsentscheidungen heranzuziehen. Da so diese Daten für den Veranstalter noch nicht unmittelbar nutzbar sind, ist die Verwendung von Kalkülen zur Ermittlung von Besucherwerten zu diskutieren. Zielgruppen lassen sich leichter gewinnen, wenn ihre Nutzen-, Relevanz- und Effizienzbedürfnisse durch die veranstalterseitigen Maßnahmen erfüllt werden, worauf im Praxisteil genauer eingegangen wird.

*„Welche digitale Reife haben die Besucher von Investitionsgütermessen vorzuweisen?“*

*„Welche digitale Reife haben die aktuellen/potenziellen Besucher der Hannover Messe vorzuweisen?“*

Bezüglich dieser beiden Fragen ist im Grundlagenteil nur die Definition der digitalen Reife vorgenommen worden. Die im Praxisteil zusammengefasst wiedergegebenen Erhebungen haben sich größtenteils auf die Beantwortung dieser Fragen gerichtet.

Des Weiteren sind bei sämtlichen Maßnahmen die dienstleistungs- und messespezifischen Besonderheiten mit einzubeziehen. Faktoren wie z. B. die Standortgebundenheit oder die Erklärungsbedürftigkeit beeinflussen das Messemarketing in stärkerer Weise als das Marketing anderer Wirtschaftsbereiche. Diesen Herausforderungen unterliegen somit auch die erforderlichen Schritte des Besuchermarketings.

### **3 Rahmenbedingungen der Hannover Messe**

In diesem Kapitel wird das praktische Untersuchungsobjekt Hannover Messe sowie dessen Rahmenbedingungen dargestellt. Als unmittelbarer Einflussfaktor findet die Deutsche Messe AG als Veranstalter kurz Erwähnung, wobei neben unternehmensspezifischen Gegebenheiten auch eine veranstaltungsseitige Betrachtung vorgenommen wird. Darauf aufbauend wird die Hannover Messe (im Folgenden HM) mit ihrer Neuausrichtung dargestellt und das dahinterliegende Konzept erläutert. Zuletzt werden aufgrund der Themenverankerung im Besuchermarketing einige Strukturdaten zur Besucherstruktur präsentiert sowie einige Angaben zu den bisherigen Ausgabenverhältnissen im Besuchermarketing getätigt.

### 3.1 Darstellung der Deutschen Messe AG

Die Deutsche Messe AG wurde im Jahr 1947 gegründet und gehört zu den weltweit führenden Unternehmen der Messebranche. Laut einer Statistik des AUMA gehörte sie 2017 global mit einem Umsatz von 356,4 Mio. Euro zu den zehn umsatzstärksten Messegesellschaften.<sup>167</sup> Weiterhin verfügt das Messegelände Hannover mit 463.165 Quadratmetern weltweit über die größte Hallenkapazität.<sup>168</sup> Auf Veranstaltungen wie der Hannover Messe sind Besuche von Staatschefs und anderen hochrangigen Politikern wie der Bundeskanzlerin Angela Merkel keine Seltenheit.<sup>169</sup> Für die strategische Periode von 2018 bis 2021 folgt der gesamte Konzern der Deutschen Messe drei übergeordneten Zielen:

- Wachstum von 5 Prozent p. a.,
- Ausbau der weltweiten Tätigkeiten mit starker Basis in Hannover,
- Gestaltung der digitalen Transformation im Sinne des Kunden.<sup>170</sup>

Die Anteilseigner der Deutschen Messe sind zu 50 Prozent das Land Niedersachsen, zu weiteren 49,87 Prozent die Landeshauptstadt Hannover und zum restlichen Teil die Region Hannover. Die Deutsche Messe selbst verfügt über zahlreiche nationale und internationale Beteiligungen, worunter in Deutschland u. a. Fachausstellungen Heckmann und Spring Messe Management fallen. International sind Tochtergesellschaften in 13 Ländern vorhanden, wovon die größten Vertretungen in China, den USA und Italien etabliert sind. Insgesamt ist die Deutsche Messe in rund 100 Ländern präsent.<sup>171</sup>

Im Jahr 2017 waren im gesamten Konzern ca. 1.250 Mitarbeiter beschäftigt, wovon etwa 800 am Hauptsitz in Hannover tätig sind. Zum Veranstaltungsportfolio der Deutschen Messe zählen einerseits zahlreiche Eigenveranstaltungen, darunter auch einige Weltleitmesse, wie die HM im Bereich Industrie oder die Domotex im Bereich Teppiche und Bodenbeläge. Außerdem existierte bis November 2018 mit der neustrukturierten Cebit als „Business-Festival“ ein innovatives Veranstaltungsformat im Portfolio der Deutschen Messe. Andererseits sind auf dem Messegelände Hannover mehrere Gastveranstaltungen vertreten. Dazu zählen u. a. die IAA Nutzfahrzeuge, die Agritechnica und die EMO. Außerdem findet vor allem im Convention Center jährlich eine Vielzahl von Kongressen und Tagungen statt.<sup>172</sup>

---

<sup>167</sup> Vgl. AUMA (2018b), o.S.

<sup>168</sup> Vgl. AUMA (2018a), S. 135.

<sup>169</sup> Vgl. Deutsche Messe (2018b), S. 18.

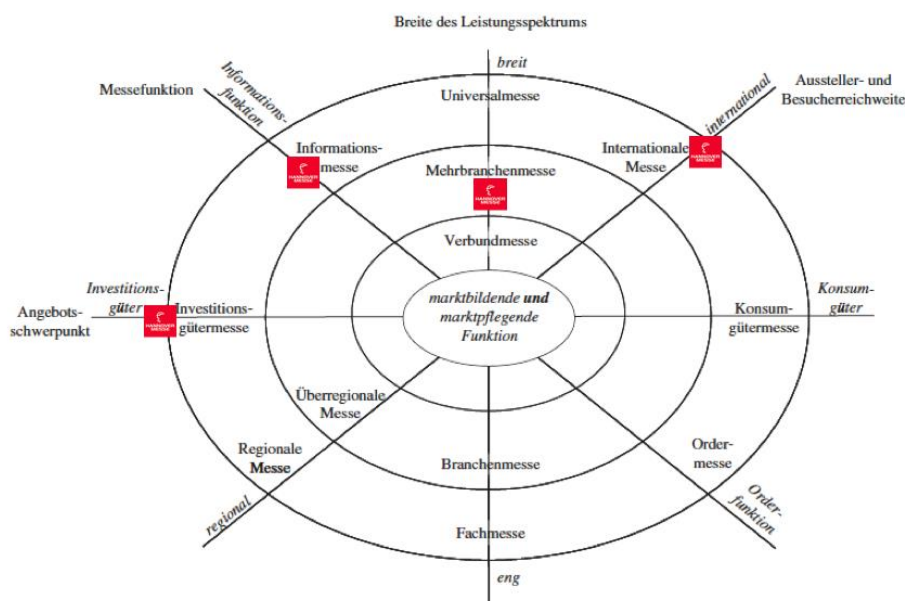
<sup>170</sup> Vgl. Anhang 1.

<sup>171</sup> Vgl. Deutsche Messe (2018b), S. 42ff.

<sup>172</sup> Vgl. Deutsche Messe (2018a), o.S.; vgl. Deutsche Messe (2018b), S. 16ff.

### 3.2 Darstellung der Hannover Messe 2020

Die HM ist die größte Eigenveranstaltung der Deutschen Messe sowie die „weltweit wichtigste Industriemesse“<sup>173</sup>. Sie wurde zusammen mit der Deutschen Messe im Jahre 1947 unter dem Namen Technische Exportmesse gegründet und verzeichnete während der Erstveranstaltung vom 15. August bis zum 7. September 1947 über 700.000 Besucher sowie 1.300 Aussteller. Seit 1961 trägt sie den Namen Hannover Messe.<sup>174</sup> Die HM findet in einem jährlichen Turnus statt und verzeichnete im Jahr 2018 eine Brutto-Ausstellungsfläche von ca. 292.600 Quadratmetern, 5.064 Aussteller sowie 188.914 Besucher.<sup>175</sup> Der in der folgenden Abbildung dargestellte Suchraum von Messeveranstaltungen stammt von Robertz.



Quelle: Vgl. Robertz (1999), S. 23.

**Abb. 7:** Einordnung der HM innerhalb des Suchraums von Messen

Für Kirchgeorg sind Messen international, wenn zehn Prozent der Aussteller und fünf Prozent der Besucher aus dem Ausland kommen. Die HM übersteigt diese Stufen jeweils um das Sechsfache, was nahelegt, sie auf der Internationalitätsachse weit außen zu platzieren. Auf der HM ist eine Reihe an Industriebranchen vertreten, was sie zu einer Mehrbranchenmesse macht. Des Weiteren ist aufgrund der Ausstellungsbereiche und der Registrierungspflicht für Fachbesucher von einer Investitionsgütermesse auszugehen, die auch keinen Publikumstag vorgesehen hat. Laut Ausstellereinrichtungen herrscht ein Verkaufsverbot während der Messe, was ihr den Charakter einer Informationsmesse verleiht.<sup>176</sup>

<sup>173</sup> Deutsche Messe (2018b), S. 16.

<sup>174</sup> Vgl. Mahnken (2014), S. 2.

<sup>175</sup> Vgl. AUMA (o.J.), o.S.

<sup>176</sup> Vgl. Robertz (1999), S. 23; vgl. Kirchgeorg (2017), S. 46; vgl. AUMA (o.J.), o.S.; vgl. Hannover Messe (o.J.a), o.S.; vgl. Hannover Messe (o.J.c), o.S.; vgl. Hannover Messe (o.J.e.), S. 25.

Die HM setzte sich bis 2019 aus mehreren Leitmessen zusammen, die jeweils eigene Themenbereiche innerhalb der „Integrated Industry“ abbilden. Energie- und Mobilitätsthemen werden z. B. in Energy und die IT-Lösungen der Produktion in der Digital Factory ausgestellt. Zu den größten Ausstellern gehören Unternehmen wie Siemens, Bosch Rexroth und SAP. Neben der Messe, die einen besonderen Fokus auf das jeweilige Partnerland legt, findet jährlich auch ein Rahmenprogramm mit zahlreichen Formaten wie Kongressen, Preisverleihungen oder Wettbewerben statt.<sup>177</sup> Auf internationaler Ebene wurde in Chicago die Hannover Messe USA etabliert. Außerdem gibt es noch weitere Spin-Offs der einzelnen Leitmessen, wie z. B. die neugegründete Industrial Transformation Asia-Pacific in Singapur oder die Industrial Supply Asia in Shanghai.<sup>178</sup>

Als weltweit wichtigster Industriemesse wird der HM ein hoher Bekanntheitsgrad und eine starke Marke zugesprochen. Im Zuge der Umstrukturierung ab 2020 werden die Bereiche Industrie und Logistik, die zuvor durch die Messe Cemat abgebildet wurde, miteinander vernetzt. Das neue Leitthema wird „Industrial Transformation“ lauten und die Bereiche Industrie 4.0, künstliche Intelligenz sowie den Mobilfunkstandard 5G in den Mittelpunkt rücken. Daraus ergeben sich sieben moderne und zukunftsorientierte Ausstellungsbereiche wie z. B. Digital Ecosystems oder Energy Solutions, die unter der Dachmarke HM zusammengefasst werden. In Bezug auf die Besucher äußert sich das Projektteam der HM durch die verstärkte Fokussierung auf die Community-Bildung sowie eine differenziertere Ansprache und erleichterte Informationsmöglichkeiten, ohne jedoch schon konkrete Maßnahmen zu nennen.<sup>179</sup>

Die relevanten Branchen der Besucher sind divers, wobei vor allem das Investitionsgütergewerbe, die Energiewirtschaft sowie Industriedienstleister zu den am stärksten vertretenen Segmenten gehören. Auf Personenebene sind vor allem Besucher der Stufen Abteilungsleitung oder Facharbeiter vor Ort, während die Entscheidungskompetenz bei einer Anzahl von 129.000 Beantwortungen in 70,50 Prozent der Fälle als ausschlaggebend oder mitentscheidend zu kategorisieren ist.<sup>180</sup>

Die folgende Abbildung zeigt die bisherige Ausgabenstruktur im Besuchermarketing der HM. Hieraus wird ein digitaler Schwerpunkt erkennbar, worunter im Laufe der letzten Jahre vor allem moderne Bereiche wie Content Marketing sowie Suchmaschinenwerbung beitragen.

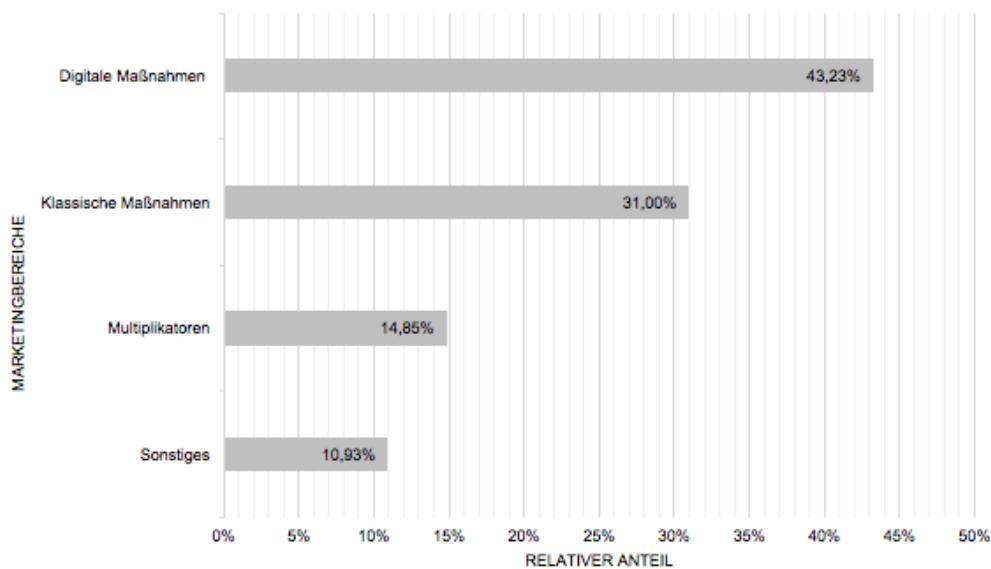
---

<sup>177</sup> Vgl. Hannover Messe (o.J.a), o.S.; vgl. Hannover Messe (o.J.b), o.S.; vgl. Hannover Messe (o.J.d), o.S.

<sup>178</sup> Vgl. Hannover Messe (o.J.c), o.S.

<sup>179</sup> Vgl. Hannover Messe (2019b), o.S.

<sup>180</sup> Vgl. Anhang 2.



Quelle: Eigene Darstellung.

**Abb. 8:** Ausgabenstruktur der HM

Trotzdem haben auch klassische Maßnahmen weiterhin einen relativ hohen Anteil, wobei in der Gesamtbetrachtung der Grafik nicht klar ist, ob dies an der Quantität oder den Kosten der Maßnahmen liegt. Ziel der folgenden Ausführungen ist es, diese Struktur durch bewusste und für den Besucher nutzen-, relevanz- und effizienzstiftende strategische Entscheidungen zu optimieren bzw. innerhalb flexibler Strukturen dynamisch zu verschieben.

## 4 Reifegradbasierte Prozessmodellentwicklung

Innerhalb des vierten Kapitels dieser Arbeit werden die praktischen und empirischen Ergebnisse hergeleitet, dargestellt, ausgewertet und interpretiert. Zunächst wird der Forschungsansatz genauer untersucht, der auf einer modellbildenden Sekundäranalyse, einer quantitativen Erhebung zur Ermittlung des digitalen Reifegrades sowie der Messeaffinität von potenziellen und aktuellen Besuchern sowie unterstützenden und ergänzenden leitfadengestützten Experteninterviews basiert. Sobald das Forschungsdesign präsentiert und die erforderlichen und grundlegenden Implikationen der Erhebungen getroffen worden sind, wird der Modellbildungsprozess Mittelpunkt der Betrachtung. Die Chance der Einbindung des digitalen Reifegrades wird darin gesehen, ein individuelles Verständnis für den einzelnen Besucher, als auch die gesamte Besucherschaft zu erhalten. Kuhrt und Steker sowie Böse stellen in ihren Ausführungen die Vorteile virtueller Services dar, relativieren jedoch gleichzeitig, dass ein vollständig digitalisiertes Angebot kaum Anklang bei wenig digitalaffinen Zielgruppen findet.<sup>181</sup> Die Gewinnung dieser Erkenntnis soll dabei helfen, zu identifizieren

<sup>181</sup> Vgl. Kuhrt/Steker (2017), S. 532; vgl. Böse (2017), S. 464.

ren, wie digital die Maßnahmen der jeweiligen Schritte sein dürfen, um das „Gießkannenprinzip“ zu vermeiden, den Besucher zu integrieren sowie Nutzen, Relevanz und Effizienz möglichst weitgehend anzubieten.

Im Folgenden ist häufiger von der Integration der Besucher die Rede, da dies einen wesentlichen Erfolgsfaktor des Besuchermarketings darstellt.<sup>182</sup> Darum wird dieser Begriff an dieser Stelle mit Inhalten gefüllt. Nach den fünf Parametern der Kundenintegration, gebildet durch Intensität, Menge, Qualität, Zeitpunkt und Ort, handelt es sich bei minimalem Integrationsgrad um eine autonome Leistungserstellung des Veranstalters, während bei maximalem Integrationsgrad der Kunde einen großen Teil der Leistungserstellung übernimmt („Prosumer“).<sup>183</sup> Als strategische Entscheidung leitet sich hier also die Gestaltung des jeweiligen Umfangs der fünf Dimensionen ab. Die Intensität lässt auf den Grad der Einflussnahme schließen. Mengenentscheidungen bestimmen über die Zahl der integrierten Besucher, während Qualitätsentscheidungen die Besucherzufriedenheit begründen. Des Weiteren ist der Integrationszeitpunkt festzulegen, wobei dieser in der Literatur u. a. durch von Grega auf den Messebesuch gelegt wird. Hierbei ist durchaus über einen weit früheren Integrationszeitpunkt nachzudenken. Der Integrationsort hängt von der jeweiligen Mobilität der internen und externen Faktoren ab. Hier ist eine Darstellung in einer Sampson-Snape-Box denkbar, deren Ergebnis eine virtuelle, nationale oder internationale Integration sein kann.<sup>184</sup>

Insgesamt soll ein Modell entstehen, das ein effizientes Besuchermarketing prozessbezogen darstellt, sodass die Rückschlüsse auf das Realsystem eine fundamentale Strukturierung des strategischen Marketings ermöglichen. Innerhalb dieser Arbeit wird unter Prozessmodellen im Allgemeinen die vereinfachte Darstellung von Prozessen einer Organisation verstanden. Diese stellen eine zeitlich und sachlich logische Reihenfolge von Tätigkeiten dar.<sup>185</sup>

Soweit aus den Experteninterviews zitiert wird, geschieht das nach den Richtlinien der DHBW Ravensburg. Seiten werden nicht gekennzeichnet. Alle Experteninterviews sind im Anhang wiedergegeben (Anhang 6-10).

#### **4.1 Erläuterung des Forschungsansatzes**

Die Zielsetzung der Untersuchung besteht aufbauend auf den Forschungsfragen vor allem mithilfe eines theoriebasierten Vorgehens darin, die erforderlichen Schritte zur Gewinnung relevanter Besucherzielgruppen zu gliedern. In erster Linie ist wissenschaftliche Literatur

---

<sup>182</sup> Vgl. Fuchslocher/Hochheimer (2000), S. 141ff.; vgl. Zimmermann (2017), S. 59f.

<sup>183</sup> Vgl. Büttgen (2007), S. 30f.; vgl. Maleri/Frietzsche (2008), S. 170.

<sup>184</sup> Vgl. Sampson/Snape (1985), S. 173f.; vgl. von Grega (2013), S. 44f.

<sup>185</sup> Vgl. BMI (2018), S. 270.

aus den Bereichen Marketing, Messemanagement und Modelltheorie verwendet worden. Bei der Modellbildung wurde versucht, die Grundsätze ordnungsmäßiger Modellbildung (GoM) einzuhalten:

- Grundsatz der Richtigkeit,
- Grundsatz der Relevanz,
- Grundsatz der Wirtschaftlichkeit,
- Grundsatz der Klarheit,
- Grundsatz der Vergleichbarkeit,
- Grundsatz des systematischen Aufbaus.<sup>186</sup>

Im Zuge der Modellentwicklung wird auf diese Grundsätze Punkt für Punkt zurückgekommen. Die Sekundärforschung dient in dieser Arbeit vor allem zur Beantwortung folgender Fragen:

*„Welche Schritte sind im Bereich des strategischen Marketings notwendig, um relevante Besucherzielgruppen im Zeitalter der Digitalisierung für Investitionsgütermessen zu gewinnen?“*

*„Was sind die relevanten Besucherzielgruppen und wie können diese gewonnen werden?“*

Mangels Bearbeitung des Themas „Digitaler Reifegrad von Fachbesuchern“ in der Literatur ist eine quantitative Erhebung durchgeführt worden. Diese hat in erster Linie die Zielsetzung, das im Folgenden dargestellte Verfahren zur Messung des digitalen Reifegrades zu überprüfen. In Hinblick auf die spätere Modellbildung ist es denkbar den digitalen Reifegrad sowie die Messeaffinität potenzieller und aktueller Besucher herauszufinden und die bisherige Selektion und Priorisierung von Besuchern entlang des Kundenwerts um ein effizienzbezogenes Kriterium zu ergänzen. Somit können Wege zur Erfüllung der später noch erklärten Erfolgsfaktoren Integration und Interaktion gefunden werden.<sup>187</sup> Es gilt mit dieser explorativen (zwecks Bildung von Hypothesen durchgeführten) Erhebung herauszufinden, auf welche Weise Besucher ins Marketing integriert werden können. Einerseits steht hier die Praktikabilität der Erhebungsmethodik im Vordergrund sowie andererseits die konkreten Ergebnisse für die HM.

Als geeignetes Instrument zur Identifikation der erforderlichen Messgrößen ist dafür die Methode der Online-Befragung gewählt worden. Diese grenzt sich vor allem durch eine weitgehende Reduktion der Subjektivität, eine in der Regel hohe Repräsentativität sowie die Möglichkeit zur Ermittlung statistischer Zusammenhänge von anderen Methoden ab. Dank ihres virtuellen Charakters sind ihr eine hohe Reichweite, geringe Erhebungskosten

---

<sup>186</sup> Vgl. Becker/Probandt/Vehring (2012), S. 32.

<sup>187</sup> Vgl. Fuchslocher/Hochheimer (2000), S. 141ff.; vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 42.



sowie eine leichte Auswertung zueigen. Da eine möglichst große Stichprobe erreicht werden sollte, wurde die Online-Befragung sowohl einer Beobachtung, als auch einer qualitativen Erhebung vorgezogen.<sup>188</sup> Ein zu beachtender Nachteil der Online-Befragung sind die Self Selection und Coverage Bias, also die systematische Verschiebung zu freiwilligen Teilnehmern und Leuten mit Internetzugang.<sup>189</sup>

Das Forschungsdesign des Fragebogens in Form von Erhebungsmethodik und hinterlegtem Scoring orientiert sich größtenteils an einer Erhebung der Initiative „Mittelstand-Digital“, in welcher der Digitalisierungsgrad deutscher Mittelstandsunternehmen überprüft wurde. Die Untersuchung der Initiative wurde auf Unternehmensebene durchgeführt. In dieser Arbeit wird den organisationalen Beschaffungsstrukturen des B2B-Bereiches zum Trotz nicht davon ausgegangen, dass eine unternehmensbezogene Betrachtung beim Entscheidungsprozess bezüglich des Messebesuchs sinnvoll ist. Vielmehr sind im Zuge der Mikrosegmentierung die gewünschten Personen im Unternehmen zu identifizieren, auf die das Marketing einwirken sollte.<sup>190</sup>

Da es in der Literatur bislang weder auf Unternehmens-, noch auf Personenebene einen einheitlichen Ansatz zur Definition des digitalen Reifegrades gibt, wird dieser anhand der drei Oberkategorien Mindset, Skillset und Toolset ermittelt. Das Mindset beschreibt die Einstellung, Zielstrebigkeit und den Willen, das Skillset die spezifischen Fähigkeiten sowie das Toolset die vorhandenen Werkzeuge. Diese stammen aus der Personalführung und bezeichnen die Erfolgsfaktoren der individuellen digitalen Transformation. Die Dimensionen geben somit einen weitreichenden Überblick zur Beantwortung der Frage „Wie digital bin ich?“. Es mag in diesem Zusammenhang von Interesse sein, dass das Fraunhofer-Institut für Graphische Datenverarbeitung die gleichen drei Faktoren einsetzt. Dieses bietet den Digital Competence Check an, wobei die digitalen Fähigkeiten der Mitarbeiter des beauftragenden Unternehmens analysiert und verbessert werden. Den größten Wert haben die Inhalte des Mindsets, also der persönlichen Einstellung, da die Fähigkeiten des Skillsets er- bzw. verlernt werden und die Werkzeuge des Toolsets zur Seite gelegt bzw. gelöscht werden können. Des Weiteren bedarf es erst einer digitalen bzw. analogen Einstellung des Anwenders, um die jeweiligen Fähigkeiten und Werkzeuge in Erwägung zu ziehen.<sup>191</sup>

Diese übergeordneten Dimensionen werden noch weiter in jeweils zwei Ebenen mit jeweils drei Aussagen untergliedert. Die Unterkategorien wurden vor allem anhand des Digital Competency Wheels des Center for Digital Dannelse identifiziert. Da es auch diesbezüglich keine einheitlichen Dimensionen gibt, wird in dieser Arbeit das Mindset aus Einstellung und Informationsverhalten, das Skillset aus Lernverhalten und Fähigkeiten und das Toolset aus

---

<sup>188</sup> Vgl. Häder (2006), S. 235ff.

<sup>189</sup> Vgl. Blasius/Brandt (2009), S. 157ff.; vgl. Betlehem (2010), S. 161ff.

<sup>190</sup> Vgl. Peters (1992), S. 308; vgl. Lippold (2012), S. 75ff.; vgl. Fricke/Thiessen (2016), S. 6f.; vgl. Anhang 3.

<sup>191</sup> Vgl. Guest (2017), S. 213; vgl. Hofert (2018), o.S.; vgl. Bartscher/Nissen (2019), S. 253.

Social Media und beruflichen Voraussetzungen bestehend gebildet.<sup>192</sup> Die Unterkategorien wurden beispielhaft aus dem Digital Competency Wheel entnommen und sind demnach beliebig je nach Bedürfnissen des Veranstalters austauschbar.

Die digitalen Reifegrade lassen sich dabei in Anlehnung an die Erhebung von Mittelstand-Digital in vier Stufen gruppieren, wobei zur Operationalisierung und zum Scoring in Unterkapitel 4.1.2 im Zuge der Darstellung des Fragebogens nähere Ausführungen getätigt werden. Die Stufen der digitalen Reife tragen die Bezeichnungen Digital-Anfänger, Digital-Intermediäre, Digital-Fortgeschrittene sowie Digital-Experten. Die folgenden Beschreibungen sind plakativer Natur; sie lehnt sich an die Studie von Mittelstand-Digital an.<sup>193</sup> Um das Verständnis der jeweiligen Stufe zu vertiefen, wird ihr zusätzlich eine typische Phase der Investition innerhalb des Gartner Hype Cycle zugeordnet. Dieser setzt die gesamtwirtschaftlichen Erwartungen in Bezug auf eine Technologie (Ausmaß des Hypes) in Relation zur Zeit, sodass die fünf Phasen „Technologischer Auslöser“, „Gipfel der überzogenen Erwartungen“, „Tal der Enttäuschung“, „Pfad der Erleuchtung“ sowie „Plateau der Produktivität“ entstehen.<sup>194</sup> Die Einordnung geschieht in aller Kürze. Weitere Untersuchungen zur Kombination der beiden Ansätze erscheinen erfolversprechend.

Digital-Anfänger haben keine besondere digitale Qualifikation und informieren sich eher analog u. a. in Fachzeitschriften. Ihnen ist eine eher traditionelle und skeptische Grundhaltung zuzuschreiben. Womöglich haben sie eine grundlegende Expertise in bestimmten Digitalthemen, jedoch schreiben sie diesen eher eine geringe Bedeutung bzw. einen geringen Nutzen zu. Die Bestandteile des Mind-, Skill- und Toolsets sind in der Regel kaum vorhanden und somit ist eher von einer widerwilligen Reaktion auf digitale Maßnahmen auszugehen.<sup>195</sup> Wenn diese sich überhaupt für eine Technologie interessieren, geschieht dies womöglich frühestens ab dem Pfad der Erleuchtung, da dort die Grenzen sowie der Nutzen erkenntlich werden. Jedoch ist das Interesse auch hier eher als begrenzt einzustufen.<sup>196</sup>

Die nächste Stufe bilden die Digital-Intermediäre. Diese haben eine wahrnehmbare Kenntnis bezüglich digitaler Themen, sind aber in deren Nutzung noch nicht weit fortgeschritten und nehmen eine potenziell kritische Haltung ein. Ursachen dafür liegen in der Einstellung, im Verständnis oder in den Fähigkeiten der Personen. Sich nicht jedem Trend anzuschließen, kann durchaus vorteilhaft sein, nur leidet in Folge des Kontrollbedürfnisses und zögerlicher Investitionen oft auch der persönliche Fortschritt. In dieser Gruppe ist das Mindset oft als relativ kritisch einzuordnen, obwohl Anforderungen an die nächste Stufe im Skill- und Toolset vorhanden sein können. Somit sind auch hier digitale Marketingmaßnahmen eher

---

<sup>192</sup> Vgl. Skov (2016), o.S.

<sup>193</sup> Vgl. Fricke/Thiessen (2016), S. 8.

<sup>194</sup> Vgl. Fenn/Raskino/Burton (2017), S. 2ff.

<sup>195</sup> Vgl. Fricke/Thiessen (2016), S. 8; vgl. Crummenerl/Seebode (2016), S. 4.

<sup>196</sup> Vgl. Fenn/Raskino/Burton (2017), S. 9ff.

wenig erfolgversprechend.<sup>197</sup> Als Verhaltensweise der Digital-Intermediäre ist es denkbar, dass sie über den gesamten Verlauf einer Technologie Bescheid wissen, sich jedoch auch der Phase der überzogenen Erwartungen bewusst sind, sodass sie erst einmal mindestens bis zum Pfad der Erleuchtung abwarten. Da die Technologien den Zyklus jedoch unterschiedlich schnell durchlaufen, können sie möglicherweise auch relevante Trends verpassen.<sup>198</sup>

Die Digital-Fortgeschrittenen gehen sicher und routiniert mit Digitalthemen um und sind vielen digitalen Trends gegenüber lustvoll und aufgeschlossen. Diese Aufgeschlossenheit verleitet sie von Zeit zu Zeit zum Tätigen einer Fehlinvestition, was den Gegensatz zur Vorstufe beschreibt. Die Bereitschaft für die individuelle digitale Transformation ist also vorhanden, jedoch fällt die Entscheidung nicht immer leicht, welche Technologie persönlich sinnvoll ist. Mind-, Tool- und Skillset können hier schon als digital eingestuft werden. Bei den digital Fortgeschrittenen ist von vielen digitalen Touchpoints auszugehen, weshalb digitale Maßnahmen hier Anklang finden dürften.<sup>199</sup> Im Verlauf des Hype Cycle investieren sie in der Regel ab der ersten Phase und erleben somit auch die negativen Aspekte von noch nicht ausgereiften Technologien.<sup>200</sup>

Die letzte und digital am weitesten fortgeschrittene Stufe bilden die Digital-Experten. Sie haben ein stark entwickeltes digitales Bewusstsein und können gut einschätzen, wann ihnen eine neue Technologie zusätzlichen Nutzen stiftet. Es ist also für den Veranstalter erforderlich, nicht bloß digitale Maßnahmen zu verwenden, sondern einen echten Bedarf zu erkennen und zu wecken sowie sich von anderen Anbietern durch einen besonderen Nutzen hervorzuheben. Mind-, Skill- und Toolset sind auch hier vollständig ausgeprägt, wobei eine differenzierte Betrachtung digitaler Maßnahmen stattfindet.<sup>201</sup> Der Digital-Experte betrachtet den Verlauf des Zyklus von Beginn an und investiert je nach Potenzial und Nutzenstiftung der jeweiligen Technologie. Dies kann von der ersten bis zur letzten Phase jederzeit geschehen.<sup>202</sup>

Digitale Reife zeichnet sich somit nicht nur durch die vollständige Ausrichtung auf digitale Themen aus. Vielmehr ist die digitale Reife als Zusammenspiel zwischen innerer Transformationsbereitschaft und nutzenbezogenem Einschätzungsvermögen zu sehen. Da die Gruppen aufgrund einer begrenzten Möglichkeit an Fragen im Sinne der Fragebogenöko-

---

<sup>197</sup> Vgl. Fricke/Thiessen (2016), S. 8; vgl. Crummenerl/Seebode (2016), S. 4f.

<sup>198</sup> Vgl. Fenn/Raskino/Burton (2017), S. 9ff.

<sup>199</sup> Vgl. Fricke/Thiessen (2016), S. 9; vgl. Crummenerl/Seebode (2016), S. 4.

<sup>200</sup> Vgl. Fenn/Raskino/Burton (2017), S. 9ff.

<sup>201</sup> Vgl. Fricke/Thiessen (2016), S. 9; vgl. Crummenerl/Seebode (2016), S. 5.

<sup>202</sup> Vgl. Fenn/Raskino/Burton (2017), S. 9ff.

nomie nur auf bestimmte Themenbereiche untersucht werden konnten, ist ein Verschwimmen der Grenzen durchaus denkbar und kaum zu verhindern.<sup>203</sup> Allgemein soll eine aggregierte Tendenz zur Ausrichtung der Messegesellschaft erkennbar werden, weshalb diese Einschränkung zunächst hinnehmbar ist.

Ergänzender Bestandteil zur eigentlichen Untersuchung ist die der Messeaffinität, deren Operationalisierung ebenfalls im weiteren Verlauf dargelegt wird. Deren Erhebung wurde etwas einfacher gestaltet als die des digitalen Reifegrades. Sie dient dazu, den digitalen Reifegrad um die Einstellung zu Messethemen zu ergänzen, sodass Ansatzpunkte für den weiteren Umgang mit dem Besucher identifiziert werden können. Letztendlich sind hierbei zwei Gruppen zu unterscheiden: messeaffin und messeavers. Dies dient ebenfalls dazu, die Zielgruppe verhaltensbasiert zu segmentieren und bietet in Kombination mit der digitalen Reife die Basis für das weitere Vorgehen.

Um die theoriegeleiteten und quantitativen Ansätze zu vereinheitlichen und zusätzliche Informationen in den jeweiligen Themenbereichen der Modellbildung und des Besuchermarketings zu erhalten, wurden bevorzugt telefonische und standardisierte Experteninterviews mit Marketingspezialisten der Messebranche durchgeführt. Zudem unterstützen die Expertenmeinungen dabei, das modernen Besuchermarketing in einen Rahmen einzubetten und die wesentlichen Anforderungen zu definieren.

Die Experten wurden anhand von Gordens vier Fragen ausgewählt (siehe 4.1.2) und die Interviews entlang der vier methodischen Prinzipien der Sozialforschung entworfen und durchgeführt (siehe ebd.). Die Durchführung verlief telefonisch und nicht schriftlich, da es sich um eine komplexe Thematik handelt und somit Nachfragen sowie Erklärungen zugelassen und sogar gewünscht waren. Da es innerhalb eines mündlichen Gespräches passieren kann, dass unbedacht sensible Daten preisgegeben werden, ist die Möglichkeit zur schriftlichen Beantwortung eingeräumt worden, obwohl dadurch die potenziellen Vorteile eines Experteninterviews nur bedingt gegeben sind. Genau aus diesem Grund wurden diverse Gesprächsanfragen abgelehnt. Experteninterviews sind im Vergleich zu anderen Methoden vor allem durch eine hohe Kommunikationsintensität und Flexibilität ausgezeichnet. Außerdem haben sie eine „geschlossene Offenheit“ vorzuweisen, sodass während des Gesprächs Nachfragen gestellt und Reaktionen auf die thematisierten Gesichtspunkte beobachtet werden können. Innerhalb einer schriftlichen Beantwortung ist die Erhebung durch einen Mangel der Offenheit zwar eher mit dem Ausfüllen eines Fragebogens zu vergleichen, dennoch werden die gesammelten Informationen als wertvoll kategorisiert.<sup>204</sup>

Neben den Vorteilen aus der zusätzlichen Flexibilität und der Ergänzung des Materials hat die Methode auch Nachteile. Es ist möglich, dass die Experten ihr Wissen nicht preisgeben

---

<sup>203</sup> Vgl. Fricke/Thiessen (2016), S. 9; vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 42.

<sup>204</sup> Vgl. Liebold/Trinczek (2009), S. 53; vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 111ff.

können oder wollen, was aufgrund der Konkurrenzsituation der Messegesellschaften in Zusammenhang mit dieser Arbeit denkbar ist.<sup>205</sup> Bedauerlicherweise konnten die Erhebungen innerhalb des Zeitraums dieser Bachelorarbeit nicht aufeinanderfolgend geschehen, so dass die Fragen der qualitativen Erhebung etwas offener formuliert wurden.

#### 4.1.1 Fragebogengestaltung und Stichprobe

Der Fragebogen diente der quantitativen Messung des digitalen Reifegrades sowie der Messeaffinität von potenziellen und aktuellen HM-Besuchern und somit der Feststellung der Anwendbarkeit des Entwurfs der reifegradbasierten Methodik. Ziel dessen soll es sein, einerseits dem blinden Folgen des „Digitalisierungshypes“ sowie andererseits dem „Gießkannenprinzip“ entgegenzuwirken. Nach einer kurzen Einleitung wurden 18 allgemeingültige Aussagen in den jeweiligen Unterkategorien der Dimensionen Mind-, Skill- und Toolset angeführt, die entlang einer 5er-Likert-Skala von „trifft voll und ganz zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“ durch eine Selbsteinschätzung bewertet werden sollten. Die Likert-Skala grenzt sich durch ihre Übersichtlichkeit sowie die Möglichkeit, eine Antwort in der Mitte zu geben, z. B. von der umfangreicheren Thurstone-Skala ab. Die Antworten wurden im Anschluss in Anlehnung an die Erhebung von Mittelstand-Digital mit Punktzahlen von „0“ bis „4“ versehen. Dieses verborgene Scoring führt zur Ermittlung des digitalen Reifegrades, indem die Punkte addiert werden.<sup>206</sup> So ergibt sich folgendes Raster:

- Digital-Anfänger (0-35 Punkte),
- Digital-Intermediär (36-49 Punkte),
- Digital-Fortgeschrittener (50-60 Punkte),
- Digital-Experte (61-72 Punkte).

Annehmend, dass der Zweck der Erhebung möglicherweise erkennbar sein könnte und sich womöglich niemand als gänzlich digitalisierungsfremd darstellen will, wurden die Kategorien der Fortgeschrittenen und Experten etwas enger gefasst. Um eine Kategorisierung innerhalb der beiden oberen Gruppierungen zu erhalten, waren zudem mindestens 15 Punkte in den Feldern des Mindset zu erreichen, da dies dem Skill- und Toolset übergeordnet ist. Durch diese versteckten Beschränkungen wurde versucht, die Verzerrung durch die Selbsteinschätzung sowie den teilweise etwas breiteren Interpretationsspielraum zu relativieren.<sup>207</sup>

Die Messeaffinität wurde anhand zweier Fragen erfasst. Zunächst wurde gefragt, wie viele Messen in den vergangenen zwei Jahren besucht wurden, wobei Antwortmöglichkeiten von

---

<sup>205</sup> Vgl. Schirmer (2009), S. 196.

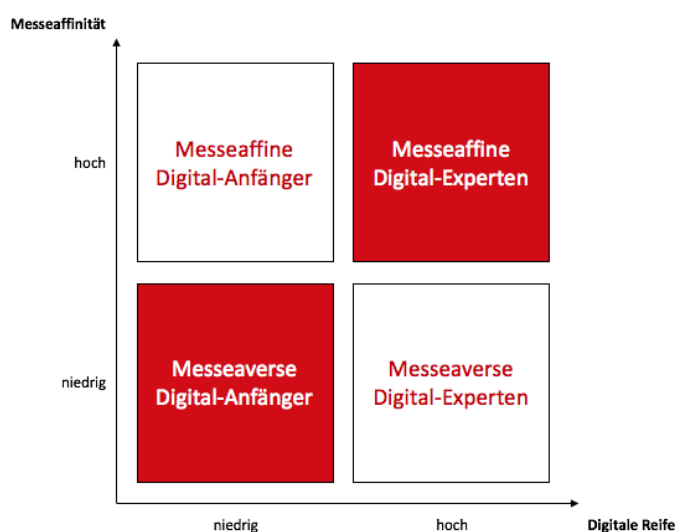
<sup>206</sup> Vgl. Kuß/Eisend (2010), S. 89ff.; vgl. Fricke/Thiessen (2016), S. 12f.; vgl. Anhang 3.

<sup>207</sup> Vgl. Fricke/Thiessen (2016), S. 14.

„0“ bis „mehr als 3“ gegeben wurden, wobei Letzterem der numerische Wert „4“ zugeschrieben wurde. Die anschließende Frage nach der Anzahl der in den nächsten zwei Jahren geplanten Messebesuche wurde im gleichen Schema gestellt. Die Beantwortung dieser Frage erhält jedoch eine doppelte Gewichtung, da der beabsichtigte Besuch zukünftiger Veranstaltungen für das Messemarketing relevanter einzuschätzen ist, als der Besuch vergangener Messen.<sup>208</sup> Somit kann eine maximale Punktzahl von „12“ erreicht werden. Die Formulierung der Frage mit Fokus auf den Zeitraum von zwei Jahren sollte eine schnelle Beantwortung ohne langes Nachdenken ermöglichen. Eventuell längere Turnusse von Messeveranstaltungen waren bewusst, jedoch sind diese gerade im Zuge der Globalisierung durch einen möglichen Besuch von Auslandsveranstaltungen teilweise relativierbar.<sup>209</sup>

Die Unterteilung in messeaffin und messeavers erfolgt hier aufgrund der Gewichtung an der Grenze von „6“ auf „7“. Die Operationalisierung auf diese Weise ist insofern problematisch, als dass ein Besucher auch auf einer Messe unter Umständen schon seine Bedürfnisse befriedigt sieht oder er aufgrund betrieblicher Restriktionen nicht auf mehrere Messen gehen darf.

Des Weiteren ist durch den Fragebogen eine Kategorisierung in Besucher und Nicht-Besucher, sowie eine Unterteilung nach Branchen, Hierarchiestufen, Berufsfeld, Alter und Geschlecht möglich. Analog zu Appelfeller und Feldmann eignet sich hier eine Einordnung in eine Vierfelder-Matrix, um darauf aufbauend für die jeweiligen Felder Schnittstellen zur Integration der Besucher identifizieren zu können.<sup>210</sup> Digital-Fortgeschrittene und Digital-Experten sowie Digital-Intermediäre und Digital-Anfänger werden dabei im Zuge der Bearbeitung als ähnlich angesehen, weshalb diese in der folgenden Darstellung aus Gründen der Übersichtlichkeit jeweils zusammengefasst werden.



Quelle: Eigene Darstellung.

**Abb. 9:** Vierfelder-Matrix der Messeaffinität und der digitalen Reife

<sup>208</sup> Vgl. Bruhn/Hadwich (2017), S. 832f.

<sup>209</sup> Vgl. Dornscheidt (2017), S. 609f.

<sup>210</sup> Vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 41ff.

Als Grundgesamtheit der potenziellen und aktuellen Besucher der HM wären theoretisch weltweit sämtliche Unternehmen mit Mitarbeitern jeglicher Hierarchiestufen relevant und zu betrachten, die potenziell ein Kommunikations-, Informations- oder Transaktionsziel der Aussteller erfüllen könnten. Soziodemografische Merkmale sind dabei also in erster Linie nicht klar differenzierbar, es steht nur fest, dass die Stichprobe am Beispiel der HM einen Bezug zur Industrie und zum Portfolio der HM haben sollte. Da dies eine bei Weitem zu große Stichprobe dargestellt hätte und eine Umsetzung im Zuge dieser Arbeit nicht möglich gewesen wäre, wurde ein Stichprobenauswahlverfahren angewendet. Hier stellte sich die Abwägung eines Qualitätsproblems in Form der bestmöglichen Repräsentativität sowie eines Quantitätsproblems in Form der mit gegebenen zeitlichen und budgetären Mitteln erreichbaren Stichprobe. Mit dem Bewusstsein, dass eine reine Zufallsauswahl die größtmögliche Repräsentativität versprechen würde, musste im Sinne der Ökonomie dieser Arbeit vor allem aufgrund des Quantitätsproblems davon abgesehen werden.<sup>211</sup>

Als Stichprobenauswahlverfahren wurde eine bewusste Auswahl getroffen, innerhalb der eine Stichprobe mit den vermuteten gewünschten Merkmalen ausgewählt wird. Mit den gewünschten Merkmalen sollte ein möglichst breiter Querschnitt der digitalen Reifegrade sowie der Messeaffinität ohne Beachtung weiterer demografischer Merkmale erreicht werden. Als Verteiler wurden die englisch- und deutschsprachigen Newsletterabonnenten der HM gewählt. Unvermeidbarerweise führte dieses Auswahlverfahren zur einer Einschränkung der Repräsentativität. An erster Stelle ist zu konstatieren, dass diese Stichprobe einen großen Anteil messeaffiner Teilnehmer vermuten lässt. Dabei ist jedoch anzumerken, dass ein Abonnement des Newsletters nicht direkt eine Teilnahme an der Veranstaltung bedeutet, was bei der Auswertung auch klar hervortrat.<sup>212</sup> Vorteilhaft daran ist, dass somit ein breites Spektrum an demografischen Merkmalen angesprochen und eine weitgehend repräsentative Erhebung des digitalen Reifegrades innerhalb einer definitiv relevanten Stichprobe möglich ist.<sup>213</sup>

Mithilfe eines generierten Testlinks wurde ein Online-Pretest innerhalb des Unternehmens anhand von 20 zufällig ausgewählten Probanden durchgeführt. Anhand von Kommentaren innerhalb des Fragebogens und persönlichem Feedback konnten sowohl inhaltliche, als auch sprachliche Korrekturen vorgenommen werden. Der finalisierte Fragebogen wurde im Zeitraum vom 27. Mai 2019 bis zum 03. Juni 2019 zur Beantwortung freigegeben. Daraus ergibt sich eine Aussendung an eine potenzielle Stichprobe von 138.459 Newsletterabonnenten (70.453 englisch, 68.006 deutsch) bei einer Beantwortung von 1.621 Fragebögen (641 englisch, 980 deutsch) und einer resultierenden Rückläuferquote von 1,17 Prozent. Die allgemeine Beantwortungsstruktur des Fragebogens wird im Anhang dargestellt, wobei

---

<sup>211</sup> Vgl. Opresnik/Rennhak (2012), S. 142.

<sup>212</sup> Vgl. Anhang 4.

<sup>213</sup> Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2006), S. 57; vgl. Opresnik/Rennhak (2012), S. 145f.

die Teilnehmer als aktuelle Besucher eingestuft werden, wenn sie die HM 2019 besucht haben.<sup>214</sup> Da kein Antwortzwang vorlag, können die Beantwortungszahlen der jeweiligen Fragen variieren. In neun Fällen waren die Ergebnisse als stark lückenhaft und somit unbrauchbar zu werten, sodass die Gesamtbeantwortungszahl 1.612 Teilnehmer betrug.

#### **4.1.2 Leitfadengestaltung und Auswahl der Experten**

Durch die Experteninterviews sollten die Erkenntnisse der Sekundäranalyse sowie der quantitativen Erhebung auf ihre Anwendbarkeit geprüft sowie um Erkenntnisse aus der Praxis ergänzt werden. Dazu wurde zur Vereinheitlichung der Begrifflichkeit im Vergleich zu anderen Interviewarten wie dem narrativen Interview ein Leitfaden entworfen, sodass eindeutig von einem leitfadengestützten Experteninterview die Rede sein kann, sobald der Begriff des Experteninterviews erwähnt wird. Der standardisierte Leitfaden war in drei Teile gegliedert. Zunächst wurden allgemeine Fragen zum Besuchermarketing und den diesbezüglichen Herausforderungen gestellt. Im Anschluss wurde auf spezielle Methoden und deren Veränderungen durch Einflüsse wie der Digitalisierung eingegangen. Der letzte Block beschäftigte sich primär mit den Ergebnissen der quantitativen Erhebung, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht ausgewertet werden konnte, weshalb hypothetische Annahmen überprüft wurden, wobei keinerlei Einschränkungen auf die Güte der Antworten festgestellt werden konnten. Die Entwicklung und Durchführung geschah entlang der vier methodischen Prinzipien der Sozialforschung: Offenheit, theoriegeleitetes Vorgehen, regelgeleitetes Vorgehen sowie Verstehen der Basishandlung sozialwissenschaftlicher Forschung.<sup>215</sup>

Das Prinzip der Offenheit fordert, dass dem Interviewpartner die Möglichkeit gegeben wird, die Fragen nach seinem Wissensstand zu beantworten, was innerhalb des Vorgehens dieser Arbeit gegeben ist. Das Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens erfordert die Ableitung der Fragen des Leitfadens sowie der übergeordneten Fragestellung aus der Theorie. Die Herleitung der übergeordneten Fragestellung wurde in Kapitel 1 bereits vorgenommen. Die Herleitung der Fragestellungen des Leitfadens geschah vor allem aus der Literatur des Messemarketings und ist somit auch erfüllt. Das Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens erfordert die Orientierung an wissenschaftlichen Regeln. Von Grega weist in Anlehnung an Gläser und Laudel darauf hin, dass das Führen von Experteninterviews sowie der Leitfadenentwurf eine ad-hoc-Grundhaltung voraussetzt, da die Wissenschaft bisher noch keine allgemeingültigen Regeln dafür verfasst hat. Das Prinzip des Verstehens der Basishandlung sozialwissenschaftlicher Forschung wird als konstitutiver Bestandteil der korrekten Durchführung eines Experteninterviews gesehen und ist somit unerlässlich. Dies bedeutet, dass schon zum Zeitpunkt des Leitfadenentwurfs genügend Expertise vorliegen muss, um

---

<sup>214</sup> Vgl. Anhang 4.

<sup>215</sup> Vgl. Liebold/Trinczek (2009), S. 32; vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 115.



gezielte Fragen stellen und auch die Umrisse des Antwortfeldes zumindest teilweise antizipieren zu können. Für die Praxis der Gesprächsdurchführung führt die Einhaltung dieses Prinzips dazu, dass der Experte den Forscher als kompetent erfährt und respektiert.<sup>216</sup>

Die Experten wurden anhand der vier qualifizierenden Fragen Gordens ausgesucht: „Wer verfügt über die relevanten Informationen? Wer ist am ehesten in der Lage, präzise Informationen zu geben? Wer ist am ehesten bereit, Informationen zu geben? Welcher der Informanten ist verfügbar?“<sup>217</sup>. Laien können nur dann gedanklich von Experten geschieden werden, wenn die Strukturierung des jeweiligen Themas dies zulässt. Jeder Experte hat nur in einem mehr oder weniger eng gefassten Feld einen Expertenstatus. Deshalb ist eine situativ-relationale Betrachtungsweise erforderlich, woraus Experten als „Funktionseliten innerhalb eines organisatorischen und institutionellen Kontextes“<sup>218</sup> bezeichnet werden. Diese sind entweder für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle von Problemlösungen verantwortlich und haben einen exklusiven Wissensschatz bezüglich Personen und/oder Prozessen.<sup>219</sup> Aufgrund der Themenstellung im Bereich der Besuchergewinnung für Investitionsgütermessen gelten in dieser Arbeit die Personen als Experten, die innerhalb einer Messegesellschaft für das Marketing von Investitionsgütermessen zuständig sind und dabei möglichst in ihrer Position den Marketingfokus auf den Fachbesucher legen.

Die Stichprobe reduzierte sich auf Interviews mit drei Experten sowie eine schriftliche Beantwortung mit anschließender Rücksprache. Davon waren drei Beantwortungen auf eigenen Wunsch anonymisiert darzustellen, was durch die Veränderung von Daten geschah, die Rückschlüsse auf die Person zugelassen hätten. Es wurde auch hier ein Pretest durchgeführt, um vor allem inhaltliche und logische Verbesserungen vorzunehmen. Die Daten wurden nach der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring mit zunächst deduktiven Codes aus den Forschungsfragen und der Literatur sowie später auch induktiven Codes im Analyseprogramm Nvivo ausgewertet.<sup>220</sup>

## **4.2 Implikationen und Erkenntnisse aus der Erhebung**

Zunächst wurde die Anwendbarkeit der Erhebungsmethodik überprüft, wobei die deutsche und englische Befragung zusammen betrachtet wurden. Sämtliche weitere Ausführungen beziehen sich also auf beide Befragungen. Insgesamt haben die Befragten bei 1.612 gültigen Beantwortungen die in Abbildung 10 dargestellte Verteilung der vergebenen Rollen vorzuweisen.

---

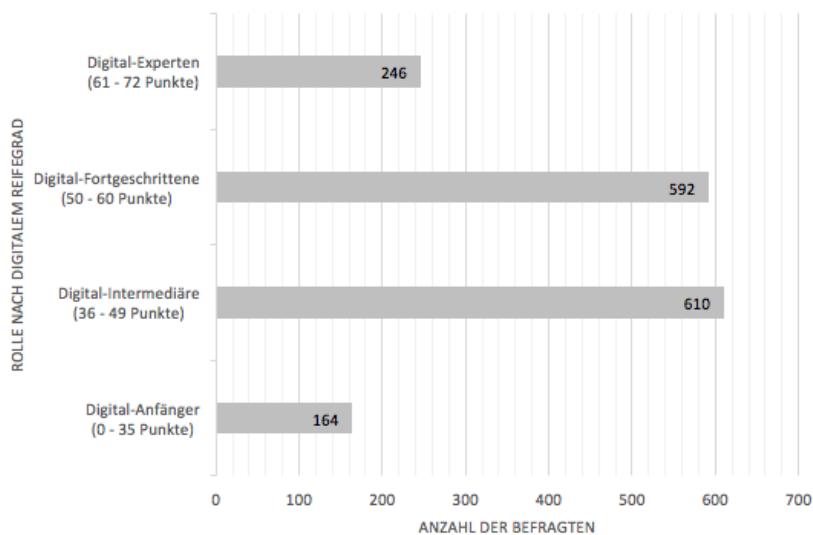
<sup>216</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 115f.; vgl. von Grega (2013), S. 253.

<sup>217</sup> Gorden (1975), S. 196f., in: Gläser/Laudel (2009), S. 117.

<sup>218</sup> Liebold/Trinczek (2009), S. 34.

<sup>219</sup> Vgl. Liebold/Trinczek (2009), S. 33ff.

<sup>220</sup> Vgl. Mayring (1991), S. 210ff.



Quelle: Eigene Darstellung.

**Abb. 10:** Verteilung der Rollen der digitalen Reife

Im Folgenden soll die digitale Reife der Befragten anhand der einzelnen Dimensionen betrachtet werden. Die Kategorien „Trifft voll und ganz zu“ sowie „Trifft zu“ wurden als Zustimmung gewertet. Das Mindset ist in „Einstellung“ und „Informationsverhalten“ aufgeteilt. Im Feld der Einstellung wurde erfragt, was für einen Stellenwert digitale Medien im Alltag haben und wie die Reaktionen auf technologische Neuerscheinungen sind. Dieses Feld hat einen Mittelwert von 9,67 bei maximal 12 erreichbaren Punkten zu verzeichnen, woraus eine Offenheit in Bezug auf digitale Themen zu schließen ist (83,43 Prozent Zustimmung). Für den Großteil sind digitale Medien nicht mehr aus dem Alltag wegzudenken, wobei die Befragten ihre digitalen Fähigkeiten durchgehend verbessern wollen. Die Kategorie Informationsverhalten weist einen Mittelwert von 9,64 auf. Aus den angegebenen Aussagen lässt sich schließen, dass sich der Großteil der Befragten die Informationssuche online gestaltet. Außerdem ist ein Trend zum digitalen Informationsverhalten diagnostizierbar, wobei dies stets mit einer spürbaren Vorsicht und einem Bewusstsein für sensible Daten einhergeht. Digitale Kommunikation vor, während und nach der Messe verspricht somit Erfolg. Insgesamt liegt in der Kategorie Mindset ein Mittelwert von 19,31 vor. Bei einem maximal erreichbaren Punktwert von 24 stellt dies also eine große digitale Bereitschaft heraus, was einen ersten Ausblick auf den Soll-Digitalisierungsgrad der HM 2020 liefert.

Im Bereich des Skillsets wurde versucht, die digitalen Fähigkeiten in den Bereichen Lernverhalten und allgemeine Fähigkeiten herauszufinden. Bezüglich des Lernverhaltens wurde ein Mittelwert von 6,73 ermittelt. Nur rund 33,21 Prozent der Befragten haben das Gefühl, digitale Informationen besser aufzunehmen als analoge. Weiterhin werden auch die potenziell für spätere Marketing-Maßnahmen relevanten Online-Seminare eher ablehnend bewertet (lediglich 24,28 Prozent Zustimmung). Die Fähigkeit, neue Software und neue Endgeräte durch reines Ausprobieren zu erlernen, schreiben sich hingegen 66,77 Prozent zu. Der Bereich der Fähigkeiten zeichnet sich durch einen Mittelwert von 8,94 aus, woraus

ebenfalls auf einen bewussten und sicheren Umgang mit digitalen Medien geschlossen werden kann. Der gesamte Mittelwert im Skillset beträgt 15,68. Anhand der erfragten Kriterien ließe dies an sich auf einen mittelmäßigen bis guten Umgang mit digitalen Medien schließen.

Anhand des Bereichs Toolset wurde die Affinität und der Umgang mit digitalen Werkzeugen untersucht. Hierfür wurde der Bereich Social Media als Instrument zur Bildung von Communities hervorgehoben. Dieser weist einen Mittelwert von 6,39 auf, was eine eher mittelmäßige Bedeutung offenbart. Für knapp die Hälfte der Befragten ist es jedoch aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken (51,93 Prozent). Online-Communities werden von weniger als der Hälfte der Befragten als wichtig für den beruflichen Alltag angesehen (48,72 Prozent). Das Teilen von Gedanken im Internet stößt auf eine erhöhte Ablehnung und findet nur 20,80 Prozent Zustimmung. Die Berufs-Dimension ergab einen Mittelwert von 7,99, wobei ein Großteil der Befragten eine klare Digitalisierungsstrategie im Unternehmen befürwortet (71,06 Prozent Zustimmung). Zudem schreiben sich 72,06 Prozent zu, es zu erkennen, wenn ihnen eine Software bestimmte Prozesse erleichtern kann. Tatsächlich werden die beruflichen digitalen Fähigkeiten jedoch nur in 41,95 Prozent der Fälle vom Arbeitgeber gefördert. Die gesamte Toolset-Dimension weist einen Mittelwert von 14,38 auf, wodurch die Anwendung der Werkzeuge der Digitalisierung, hier am Beispiel von Social Media und beruflichen Voraussetzungen, als ausbaufähig beschrieben werden kann. In Abbildung 11 ist eine Übersicht der jeweils erreichten Mittelwerte in den einzelnen Kategorien zu sehen. Es waren pro Unterkategorie 12 Punkte erreichbar, sodass jede Überkategorie einen Wert von 24 und die gesamte Erhebung einen Wert von 72 Punkten vorweist. Dieses Ergebnis hat so jedoch noch keine große Aussagekraft. Die Werte der HM müssten in Relation zu Werten von vergleichbaren Gruppen anderer Investitionsgütermessen gesetzt werden.

Dimension	Erzieltes Scoring (Ø)
Einstellung	9,67/12
Informationsverhalten	9,64/12
<b>Mindset-Gesamt</b>	<b>19,31/24</b>
Lernverhalten	6,74/12
Fähigkeiten	8,94/12
<b>Skillset-Gesamt</b>	<b>15,67/24</b>
Social Media	6,39/12
Beruf	8,00/12
<b>Toolset-Gesamt</b>	<b>14,38/24</b>
<b>Insgesamt</b>	<b>49,36/72</b>

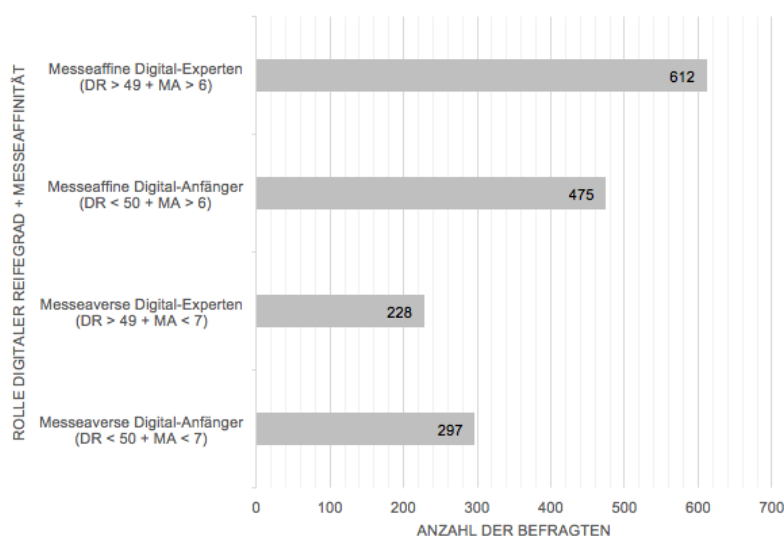
Quelle: Eigene Darstellung.

**Abb. 11:** Digitale Reife von HM-Besuchern

Da es sich bei dieser Erhebung um eine reine Selbsteinschätzung handelt, sind diese Ergebnisse mit erheblicher Vorsicht zu betrachten. Durch die Offenheit der Aussagen sowie die Selbsteinschätzung an sich sind Mängel in der Validität und Repräsentativität in Bezug auf die Messung des digitalen Reifegrades denkbar. Außerdem ist durch das Erhebungsinstrument der Online-Befragung zumindest eine digitale Grund-Affinität bei der Zielgruppe

diagnostizierbar. Andererseits ist es jedoch schwierig, die digitale Reife zur vollen Erfüllung der Gütekriterien in dieser Arbeit zu messen. Dennoch ist zu konstatieren, dass die Befragten relativ selbstkritisch geantwortet haben. Knapp die Hälfte lässt sich den unteren beiden Gruppen der Anfänger und Intermediäre zuordnen. Dies resultiert vor allem aus den Kategorien des Skill- und Toolsets. Im Bereich des Mindsets, welchem die größte Bedeutung beikommt, sind die Ergebnisse jedoch als digitalorientiert einzustufen. Zur Verifizierung der tatsächlichen digitalen Reife wären Wissenstests o.ä. denkbar. Außerdem sind hier weitere versteckte Bewertungen im hinterlegten Scoring möglich.

Die Befragten haben im Schnitt in den letzten zwei Jahren 2,80 Messen besucht und planen innerhalb der nächsten zwei Jahre auf 2,98 zu gehen. Die Prüfung der Messeaffinität lässt darauf schließen, wie bereit ein potenzieller oder auch aktueller Besucher ist, sich mit Themen der Messewirtschaft auseinanderzusetzen. Daran lässt sich eine leicht steigende Affinität zu Messeveranstaltungen feststellen. Dieser Teil der Erhebung hat Einschränkungen in der Validität aufgrund der anzunehmenden Markenaffinität der Stichprobe vorzuweisen, wozu bereits Ausführungen gemacht worden sind. Aus der Kombination der digitalen Reifegrade und der Messeaffinität ergibt sich folgende Rollenverteilung für die Stichprobe.



Quelle: Eigene Darstellung.

**Abb. 12:** Verteilung der Gruppen der Besuchermatrix am Beispiel der HM

Für den derzeitigen Stand ist ein großer Anteil messeaffiner Probanden sowie ein gleichmäßiger Anteil des digitalen Reifegrades festzustellen. Auf Basis dieser Erkenntnisse können im Folgenden je nach definierten Zielgruppen strategische Planungen unternommen werden. Um die relevanten Zielgruppen zu bestimmen, ist der Aussteller als Mitglied der triadischen Beziehung einzubeziehen.<sup>221</sup> Aus diesem Grund werden später innerhalb der Modellkonzeption weitere vorgelagerte Schritte ergänzt. Die strategischen Überlegungen sollten dahingehend angestellt werden, wie Gruppen entlang ihres digitalen Reifegrades

<sup>221</sup> Vgl. Witt (2005), S. 10; vgl. Zygojannis (2005), S. 39.

und ihrer Messeaffinität in die unternehmensinternen Prozesse integriert werden können. Je nach Messeaffinität ist zu entscheiden, was getan werden muss, damit die messeaversen Gruppen einen Messebesuch in Betracht ziehen und die messeaffinen Personen entweder auf der Veranstaltung bleiben oder sich innerhalb der Angebotsfülle für die jeweilige Veranstaltung entscheiden. Die Erhebung anhand der HM zeigt, dass dieses Verfahren geeignet ist, um die Zielgruppen verhaltensbasiert zu segmentieren und dass auch trotz der Selbsteinschätzung alle vier Segmente befüllt werden können.

Das verwendete Verfahren ist vergleichsweise aufwendig gewesen. Bei einer Wiederholung würde sich die Zeitknappheit der Besucher ebenso störend bemerkbar machen wie die Tatsache, dass es sich verbietet, seine Kunden häufig mit Befragungen zu traktieren. Es wären also Anreizsysteme oder alternative Formate der Datengewinnung erforderlich, um eine ausreichende Datenbasis zu schaffen.<sup>222</sup> Abschließend bleibt zu sagen, dass die Vorgehensweise aufgrund wissenschaftlicher Probleme und eines hohen Aufwands in der Form nicht unbedingt geeignet ist. Das Ergebnis in Form der Einordnung in die Vierfelder-Matrix ist jedoch aufgrund der geforderten Kundenzentrierung und des hervorgebrachten Verständnisses von der Verteilung digitaler und analoger Maßnahmen als denkbare Mittel zur Ergänzung der Segmentierung zu sehen.<sup>223</sup> Zudem erweist sich aufgrund der strikten verhaltensbasierten Trennung der Segmente ein weiterer Nutzen zu Personabildung, auf die im späteren Verlauf eingegangen wird.<sup>224</sup>

Big-Data-Analysen und Data Driven Marketing bieten die Chance, an die Stelle der Befragung zu treten. Dort können mithilfe von Analysetools verhaltensbasierte Daten von verschiedenen Plattformen zu einem Besucherprofil gekoppelt werden. Künstliche Intelligenz erleichtert durch Verfahren wie das Targeting die Sammlung und Verarbeitung von Daten. Die Grenzen liegen einerseits genau in einem der Anlässe der Erhebung – dem Verweis, dass nicht alle Besucher digitalorientiert sind und auch analoge Vorgänge geschehen. Außerdem kommen zusätzliche Kosten, die Datenschutzrichtlinien sowie grundlegende Mitarbeiterkompetenzen hinzu.<sup>225</sup> Auf die Problematik der Datengewinnung wird ebenfalls im weiteren Verlauf eingegangen.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wäre es empfehlenswert, weitere Erhebungen u. a. in Form von Clusteranalysen oder Korrelationen zur Identifikation von Zusammenhängen zu vollziehen. Dadurch können potenzielle Zusammenhänge zwischen den ermittelten Rollen sowie demografischen Daten hergestellt werden, um eine Verallgemeinerung und Systematisierung der Gruppen innerhalb der jeweiligen Quadranten herzustellen. Dies wäre auch eine Möglichkeit, um die Grenzgebiete zwischen den Kategorien genauer zu analysieren,

---

<sup>222</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 257f.; vgl. Erbel (2017), S. 253.

<sup>223</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 257; vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 292; vgl. Kuhrt/Steker (2017), S. 532.

<sup>224</sup> Vgl. Lippold (2012), S. 45ff.; vgl. Duda (2018), S. 187.

<sup>225</sup> Vgl. Erbel (2017), S. 251; vgl. Kotler/Kartajaya/Setiawan (2017), S. 174; vgl. Rogers (2017), S. 126ff.; vgl. Klaus (2019), S. 4ff.

da diese derzeit noch sehr harte Sprünge vorzuweisen haben. Weiterhin sollte auf diesen Grundlagen eine Erhebungsmethodik zur Vermeidung der systematischen Fehler etabliert werden.

Zudem wäre eine Identifikation des Informationsverhaltens der jeweiligen Quadranten denkbar. Dies basiert auf der Erkenntnis, dass sich über die Hälfte der Probanden mithilfe von Veranstaltungs- und Firmenwebsites informieren (54,84 Prozent), wovon etwas mehr als die Hälfte einen digitalen Reifegrad innerhalb der unteren beiden Kategorien vorweist (51,61 Prozent). Auf den ersten drei Plätzen der Informationsquellen sind digitale Formate zu finden, die wiederum von Fachzeitschriften und Vertriebsgesprächen gefolgt werden.<sup>226</sup> Weiterhin ist erkenntlich, dass der digitale Reifegrad über sämtliche Altersstufen relativ gleichmäßig verteilt ist. Dies widerspricht zumindest teilweise der Veränderung des Informationsverhaltens im Zuge des demographischen Wandels.<sup>227</sup>

Im Folgenden wird die Auswertung der Experteninterviews dargestellt. Entlang der Struktur der Codes, nach denen die Interviews analysiert wurden, wird versucht, eine Art herrschende Meinung aufzustellen, wobei aufgrund der niedrigen Fallzahlen kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben wird. Dennoch wird versucht, einen Trend sowie relevante Handlungsfelder herauszuarbeiten. Dazu werden die Codes zusammen mit den hauptsächlichen Fragen dieses Themengebietes kursiv dargestellt. Teilweise wurden aufgrund themengleicher Antworten Fragen innerhalb der Analyse zusammengefasst. In den Klammern wird die Häufigkeit der Experten angegeben, welche die jeweilige Einstellung vertreten. Hier werden alle vier Beantwortungen trotz unterschiedlicher Positionen und Beantwortungen des Leitfadens als gleichwertig eingestuft.

#### *Verständnis Besuchergewinnung und Relevanz theoretischer Betrachtung (Frage 1)*

Das Definitionsproblem des Begriffs Besuchergewinnung ergibt sich auch aus den Expertengesprächen. Es lässt sich jedoch herausstellen, dass es dabei stets um sowohl die Kundenbindung und Rückgewinnung, als auch die Neukundengewinnung geht (2). Weiterhin ist gemäß den Experten jeweils eine veranstaltungsspezifische kennzahlenbasierte Maßnahmenplanung notwendig, die entlang der Customer Journey des Kunden platziert werden müsse (1). Im engeren Sinne sei die Besuchergewinnung auch als Gesamtheit der Kommunikationsmaßnahmen zu sehen (1). Die Relevanz der theoretischen Betrachtung sei als relativ hoch anzusehen, jedoch ist ein Hinweis auf die veranstaltungsspezifischen Unterschiede notwendig (2).

#### *Anforderungen und Herausforderungen (Fragen 2, 3, 5)*

Bezüglich der Anforderungen und Herausforderungen sind einige Überschneidungen zu den herausgestellten Implikationen aus Kapitel 2.4 zu erkennen. Der Kundenfokus wurde

---

<sup>226</sup> Vgl. Anhang 4.

<sup>227</sup> Vgl. K&A Brand Research (2016), S. 14.

in jedem Interview besonders hervorgehoben. Hier seien u. a. das Budget, die Reiseaffinität, die Zeitknappheit, die Effizienz-, Relevanz- und Nutzenorientierung sowie auch der Fokus auf die Customer Journey und KPIs (Key Performance Indicators) relevant (4). Im Zusammenhang mit den KPIs sei vor allem auch eine gewisse interne Flexibilität und Agilität vonnöten, um innerhalb eines laufenden Prozesses steuern zu können (3). Weiterhin sei eine Positionierung u. a. durch Markenpolitik, Emotionalisierung oder Matchmaking essenziell, um sich im Wettbewerb um Kunden abzugrenzen (4). Als zusätzlicher Punkt sei der vermehrte Fokus auf Online-Marketing sowie die Generierung und Aufbereitung von Content, also Inhalten, mit in die Marketingplanung einzubeziehen, wozu jedoch das nötige Know-how vorhanden sein müsse (1). Als übergreifende Ansicht befinde sich eine Messegesellschaft im Spannungsfeld zwischen Zeit, Kosten, Nutzen und Wettbewerb (1).

#### *Anteil des Messeveranstalters am Besuchermarketing (Frage 4)*

Der Anteil des Messeveranstalters am Besuchermarketing wird je nach Unternehmen und Veranstaltung unterschiedlich gesehen. Die beteiligten Größen neben dem Veranstalter seien im Besuchermarketing vor allem Aussteller, Verbände und Medien (4). Vor allem die Aktivierung der Aussteller sei eine grundlegende Maßnahme (3). Einerseits sei eine veranstaltungsspezifische Varianz von 20 Prozent Veranstalteranteil bei der einen und nahezu 100 Prozent bei der anderen Messe zu sehen, wobei dies der rein quantitative Wert anhand von gemessenen Eintritten sei (2). Andererseits solle sich der Messeveranstalter jedoch als Hauptinitiator sehen und vor allem einen qualitativen Beitrag in Form der Markenpositionierung leisten (2).

#### *Status Quo des Besuchermarketings deutscher Messegesellschaften (Frage 6)*

Die organisatorischen Herangehensweisen innerhalb der Messegesellschaften sind anhand der gegebenen Informationen als relativ unterschiedlich zu bezeichnen. Als relativ weit entwickelt ist hier der Einsatz eigener Visitor Manager sowie organisatorischer Einheiten zur strategischen Bearbeitung von Themen des Besuchermarketings zu sehen (1). Der Rest fokussiert sich aufgrund einer wenig ausgeprägten organisatorischen Verankerung auf die Definition von Persona- und Customer Journey Konzepten sowie ein ausgeprägtes Multiplikatorenmanagement (2).

#### *Datengewinnung und Marktanalyse (Frage 7 und 8)*

Bezüglich der Datengewinnung ließen sich in Form von Befragungen, Vollregistrierungen sowie digitalen und datenbezogenen Maßnahmen drei dominante Quellen zur Datengewinnung identifizieren (4). Im Zuge der Befragungen sei es sinnvoll, quantitative und qualitative Maßnahmen mit Ausstellern, Besuchern und Nicht-Besuchern durchzuführen und diese Ergebnisse miteinander abzugleichen sowie die Bedürfnisse der jeweiligen Partei herauszustellen (4). Die Vollregistrierung werde in letzter Zeit vernachlässigt worden und biete vor allem in Hinblick auf verhaltensbezogene Daten noch mehr Potenzial (2). Weiterhin böten

digitale und datenbezogene Maßnahmen das größte Potenzial um Informationen über Besucher zu erhalten. Damit verbunden seien auch erhöhte IT-Investitionen sowie eine gut gepflegte und unternehmensweite Datenbank (4). Als erheblicher einschränkender Faktor für Verfahren wie das Retargeting sei hier die DSGVO zu beachten (1). Die Marktanalyse solle zukunftsorientiert dann ebenso über Personas und Customer Journey (4) sowie No-Show-Verhaltensanalysen, Big Data und Forecasting stärker datenbasiert geschehen (3).

#### *Organisatorische Trennung Aussteller- und Besuchermarketing (Frage 9)*

Aufgrund zielgruppenübergreifender sowie kurzfristiger Maßnahmen wird eine organisatorische Trennung von Aussteller- und Besuchermarketing von drei Experten als sinnvoll angesehen. Hier herrscht die Mentalität, dass es Synergien sowie überschneidende Verhaltensweisen gebe und somit jeder Aussteller, der sich noch nicht angemeldet hat, ein potenzieller Besucher sei (3). Andererseits sei der Verkauf von Tickets etwas anderes als der Verkauf von Quadratmetern, sodass eine Trennung bevorzugt wurde (1).

#### *Veränderungen des Marketing-Mix (Frage 10)*

Der klassische Marketing-Mix wurde als für das praktische Marketing unbrauchbar charakterisiert, da er sehr statisch und wenig kundenorientiert sei, während die Handlungsfelder jedoch weiterhin Relevanz besäßen (3). Andere erweiterte Ansätze seien weniger sinnvoll, vielmehr solle eine integrierende Betrachtung stattfinden (1). Die Produkt- und Servicepolitik erlebe vor allem durch die Nutzendemonstration und die wachsende Bedeutung von Services einen Aufschwung, wobei vor allem die ganzjährige Begleitung durch virtuelle Services diverse Chancen biete (3).

In der Preispolitik seien Untersuchungen bezüglich der Preissensibilität und Zahlungsbereitschaft erforderlich, um die Potenziale des Pricings auszunutzen (2). Weiterhin sei hier in letzter Zeit Kritik bezüglich teurer Zusatzpreise der Anreise und Verpflegung laut geworden, weshalb über Paketpreise nachzudenken sei (1). In der Kommunikationspolitik seien Online-, Content- und Multichannelmarketing als relevante Betrachtungsfelder nötig, wobei nicht der reine Digitalfokus, sondern die adäquate Bedienung der Bedürfnisse im Mittelpunkt stehe (3).

Die Distributionspolitik unterliege der Herausforderung, die wachsende Flexibilität und Mobilität der Kunden auszugleichen, sodass diese vor allem im Online-Bereich eng mit der Kommunikationspolitik verschmelze (3). Durch die Internationalisierung sei es eine grundlegende Anforderung, überall dort zu sein, wo potenzielle Aussteller und Besucher verortet seien (1).

#### *Digitaler Reifegrad sowie Aussagen zur Besuchermatrix (Frage 11 und 13)*

Aufgrund des frühzeitigen Leitfadenentwurfs sind die Bezeichnungen der Quadranten abweichend von den Bezeichnungen der letztendlichen Verwendung. Die Eigenschaften sind jedoch gleich. Einigkeit herrscht bezüglich des digitalen Reifegrades vor allem in Hinblick



auf die nutzen- und effizienzstiftende Eigenschaft (4). Die Chance liege in erster Linie in der wachsenden Bedeutung von Online-Medien, sodass mit dem Wissen um den digitalen Reifegrad eine schnellere, agilere und spezifischere Steuerung von digitalen und analogen Kanälen betrieben werden könne. Die Bedeutung wird somit als hoch eingestuft (4). Dies erfordere jedoch auch ein Mindestmaß an digitaler Reife des eigenen Unternehmens (1) sowie das Bewusstsein, dass gewisse Zielgruppen analog erreicht werden wollen (2). Drei Experten haben sich bereits aktiv damit auseinandergesetzt (3). Weiterhin liege darin die Chance, eine ganzjährige Besucherbindung in Form von Communities herzustellen (2).

In Bezug auf die dargestellte Besuchermatrix erachten die Experten vor allem die Bestimmung des Besucherwerts durch Ausstellerbefragungen für relevant. Aus der Besuchermatrix lasse sich ableiten, wie das Marketingbudget auf die einzelnen Felder verteilt werden solle (3). Der Quadrant der digitalen Messegänger wird aufgrund einer einfachen Erreichbarkeit und einer somit womöglich hohen Effizienz als wertvolle Zielgruppe gesehen. Der analoge Messegegner wird aufgrund seiner Einstellung und schlechten Erreichbarkeit als nicht lohnenswert eingestuft (4). Auf den Quadranten der Hauptdiagonalen sollte entweder der analoge Messegänger aufgrund der besseren Erreichbarkeit digitaler gepolt, oder der digitale Messegegner gewonnen werden. Allgemein sei es lohnenswert, mit den Zielgruppen zu sprechen und ihre Bedürfnisse herauszufinden (1). Die stichprobenartige Aussendung von Kampagnen an digitale und analoge Messegegner sei ebenfalls sinnvoll, um die Reaktion zu prüfen (1).

#### *Chancen und Risiken der Digitalisierung im Besuchermarketing (Frage 12)*

Die Digitalisierung wird von den Experten als Bereicherung des Messewesens angesehen. Eine größere Auswahl an Kanälen, eine bessere Zielgruppenspezifizierung, günstigere Maßnahmen sowie zusätzliche Services seien wertvolle Ergänzungen des alltäglichen Geschäfts (4). Vor allem in Bezug auf die Erfolgskontrolle und die Effizienz seien Vorteile erkennbar (4). Als Risiko wird vor allem die Gefahr gesehen, sich zu sehr auf digitale Kanäle zu fokussieren und nicht alle digitalen Kanäle gleichmäßig bedienen zu können (2). Weiterhin wurde hier die zunehmende Komplexität und Spezifizierung des Marketings zumindest als Herausforderung bezeichnet. Digitale Maßnahmen dürften nicht inflationär verwendet werden (2).

#### *Potenzial von Personas und Customer Journey im Messewesen (Frage 14)*

Aufgrund des Bewusstseins, dass in der Messebranche relativ wenig Wissen über die Besucher herrsche, werden Persona- und Customer Journey-Konzepte als relevant und auch schon als Status Quo in den Unternehmen bezeichnet (3). Im Allgemeinen sei die 1 zu 1-Personalisierung als anzustrebender Erfolgsfaktor erkennbar geworden, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren (3). Die Voraussetzung für die Ansprache entlang der Konzepte sei auch hier wieder ein breit aufgestelltes CRM-System (1).

### *Kundenbindung im Messewesen (Frage 15)*

Was die Kundenbindung angeht, ergab sich aus den Gesprächen ein relativ breites Verständnis des Begriffs, das von online über offline und von kleinen Maßnahmen wie Dialog-mailings bis zu aufwändigeren Maßnahmen wie der Errichtung eines Kundenclubs geht (3). Allgemein werden Kundenbindungsmaßnahmen jedoch als wertvoll angesehen, wobei der Kosten-Nutzen-Vergleich immer eine Rolle spiele (4). Die Betreuung durch eine organisatorische Einheit analog zum Ausstellermarketing sei gemäß einer Expertenmeinung als wertvoll einzustufen (1). Die Entwicklung der Website als ganzjähriges Branchenportal und der Messe als physisches Zusammentreffen einmal im Jahr wurde als betrachtungswerter Ansatz befunden, da sich Besucher somit im Sinne des Empfehlungsmarketings auch zu Multiplikatoren entwickeln würden (2).

Die herausgestellten Erkenntnisse aus den Erhebungen bilden die Grundlage für den weiteren Verlauf. Betrifft eine Expertenmeinung im Folgenden eine wesentliche Stelle, wird darauf Bezug genommen. Ebenso verhält es sich mit den Erkenntnissen der quantitativen Erhebung.

## **4.3 Anforderungen an das Besuchermarketing im Messewesen**

Um geeignete Rahmenbedingungen für das zu bildende Modell zu schaffen, werden im Folgenden Anforderungen an ein modernes Besuchermarketing definiert. Dies erfolgt anhand von Ergebnissen aus der Literaturanalyse sowie der Experteninterviews. Eine Vollständigkeit kann nicht gewährleistet werden, jedoch wird versucht, eine möglichst ganzheitliche Darstellung in Hinblick auf das moderne Besuchermarketing zu erreichen. Die Anforderungen leiten sich vor allem aus der notwendigen Integration der Aussteller und Besucher als konstitutive Zielgruppen ab.<sup>228</sup> Zudem sind die Besonderheiten des Messemarketings zu berücksichtigen.<sup>229</sup>

Ein weiterer einzubeziehender Faktor innerhalb der Messewirtschaft liegt in der dynamischen sowie komplexen Wettbewerbssituation inter- und intramedialer Art. Dies geht eng einher mit den steigenden Ansprüchen der Fachbesucher. Die Messegesellschaften befinden sich also nicht nur in einem wie von Jung skizzierten Spannungsfeld des intra- und intermedialen Wettbewerbs. Aufgrund des zusätzlich steigenden Drucks auf Kundenseite sind Messegesellschaften vielmehr zwischen der Profilierung gegenüber dem Wettbewerb sowie der Erfüllung der Kundenbedürfnisse lokalisiert. Dieses Spannungsfeld erfordert in erster Linie eine Steigerung der Attraktivität der Veranstaltungen aus Sicht des Kunden.<sup>230</sup>

---

<sup>228</sup> Vgl. Peters (1992), S. 40.

<sup>229</sup> Vgl. Peters (1992), S. 39f.

<sup>230</sup> Vgl. Jung (2010), S. 7; vgl. Kassubek (2011), S. 219; vgl. Erbel (2017), S. 249f.

Was sich recht plakativ anhört, wird von Kassubek in die Operatoren „Öffnung der unternehmensinternen- und externen Kommunikationsstrukturen“, „Stärkung der Innovationskultur“ sowie „Entwicklung eines kundenbezogenen Menschenbilds“ eingebettet, sodass darunter die Erfolgsfaktoren des Messemarketings subsumiert werden können. Teilweise relativ behäbige Organisationsstrukturen innerhalb deutscher Messegesellschaften erfordern zunächst interne Umstrukturierungen, vor allem im Zuge des dynamischen Wettbewerbs sowie der raschen Verschiebung von Prioritäten der Besucher.<sup>231</sup> Aus diesem Grund sind flexiblere und effektivere Kommunikationsstrukturen zu etablieren, um auch kurzfristige Veränderungen bewältigen zu können. Wesentlicher Bestandteil hiervon ist die Aufhebung der organisatorischen Trennung des Aussteller- und Besuchermarketings. Interaktiv zusammenarbeitende Teams können somit eine strukturierte und integrierende Durchführung des Messemarketings ermöglichen.<sup>232</sup> Als zusätzlicher interner Faktor ist ein Umdenken hin zu Messgrößen der Effizienz erforderlich. Damit ist nicht unbedingt eine allgemeine Verringerung von Kosten, sondern eher die gezieltere Verwendung des Budgets gemeint.<sup>233</sup>

Das kundenbezogene Menschenbild ist im Marketing in den letzten Jahren in den Mittelpunkt gerückt. Neue Konzepte sollten in ihrer Ausgestaltung sämtliche skizzierte Ursachen für verändertes Besucherverhalten aus Unterkapitel 2.5 beinhalten, damit genau an diesen Punkten angesetzt werden kann. Die Stichworte Nutzen und zeitliche sowie budgetäre Effizienz sind dabei wesentlich. Fuchslocher und Hochheimer definieren die „drei I“ Internationalität, Integration und Interaktion als hauptsächliche zukunftsorientierte Profilierungsmöglichkeiten im Messewesen. Zusätzlich nennen sie die Personalisierung, wobei der Begriff der Individualisierung als Synonym gesehen werden kann und somit quasi ein viertes „I“ definiert wurde.<sup>234</sup> Haben die Aussteller ein internationales Interesse, ist das Werben von ausländischen Besuchern ein wichtiger Erfolgsfaktor. Im Allgemeinen sind jedoch vor allem die anderen drei Punkte in Hinblick auf die Bindung von Besuchern zu priorisieren, die aufgrund der herrschenden Multioptionalität und unter Effizienzgesichtspunkten in Erwägung gezogen werden sollten.<sup>235</sup>

Die Grundlage sämtlicher Maßnahmen sind Daten. Ein erfolgreiches Kundenbindungsmanagement sowie eine individualisierte Ansprache setzen eine umfangreiche und aufbereitete Datenbasis voraus. Dies ist durch ein CRM-System und erfolgreiches Data Warehousing sowie Data Mining umsetzbar. Deutsche Messegesellschaften verfügen über einen breiten Kundenstamm, jedoch werden die Potenziale in der Praxis u. a. auch in der Besucherregistrierung noch nicht voll ausgeschöpft. Das Ausnutzen der Potenziale wäre ein

---

<sup>231</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 59f.; vgl. Jung (2010), S. 7; vgl. Kassubek (2011), S. 220.

<sup>232</sup> Vgl. Experte B (2019); vgl. Experte C (2019); vgl. Neubauer (2019).

<sup>233</sup> Vgl. von Grega (2017), S. 196; vgl. Stoeck (2017b), S. 694.

<sup>234</sup> Vgl. Fuchslocher/Hochheimer (2000), S. 141.

<sup>235</sup> Vgl. Erbel (2017), S. 252; vgl. Stoeck (2017b), S. 695; vgl. Experte A (2019); vgl. Experte B (2019); vgl. Experte C (2019); vgl. Neubauer (2019).

wichtiger Schritt hin zur Auflösung der Anonymität im Besucherbereich. Die ganzheitliche Zusammenführung von Daten ermöglicht ein verstärktes Kundenverständnis sowie eine gezieltere Ansprache entlang des jeweiligen Kundenwerts, wobei dort neben dem aktuellen vor allem der potenzielle Wert beachtet werden sollte.<sup>236</sup> Neben der allgemeinen Integration messespezifischer Marketingcharakteristika sind aus der Literatur vor allem folgende Ansprüche deutlich geworden:

- disaggregierende Besucherbetrachtung zur Schaffung von Geschäftsbeziehungen,
- eindeutige Positionierung der Veranstaltung und konsistente Markenpolitik,
- Nutzen-, Relevanz- und Effizienzbedürfnisse durch Kundenverständnis befriedigen,
- Kundenbindung durch Integration, Interaktion und Individualisierung,
- umfassende Datensammlung und -aufbereitung,
- flexible interne Strukturen zur Reaktion auf kurzfristige Änderungen.<sup>237</sup>

Diese Anforderungen wurden auch aus den Experteninterviews ersichtlich, sodass ein grundlegender Grad an Praxisrelevanz bestätigt werden kann. Vor allem die Profilierung durch Nutzen, Relevanz und Effizienz, die Kundenbindung sowie die Datensammlungen werden von den Experten als relevant erachtet.<sup>238</sup> Dass es noch weitere wesentliche Anforderungen gibt, ist nicht auszuschließen, jedoch wurden diese über die Erhebungen hinweg durch Mehrfachnennungen erkenntlich und somit als zu berücksichtigend bewertet.

#### **4.4 Entwicklung: Reifegradbasiertes Prozessmodell zur Besuchergewinnung**

Durch die Definition der Anforderungen ergibt sich ein Anpassungsbedarf der klassischen Modelldarstellung des Messe-Marketingprozesses, da dieser u. a. eine Kundenbindung nicht als primär relevant darstellt. Aus diesem Grund wird einerseits die Kundenbindung in den Prozess integriert und andererseits auch ein flexibleres Verständnis der einzelnen Bereiche in der Interpretation dieses Modells vorausgesetzt.<sup>239</sup> Dies wird u. a. durch die Experteninterviews deutlich, in denen die 4Ps zwar als die zu beachtenden Handlungsfelder gesehen wurden, die starre Betrachtung jedoch nicht zeitgemäß sei.<sup>240</sup> Neben den Problemfeldern des Transaktionsmarketings werden auch Kritikpunkte des Beziehungsmarketings im Messewesen aufgegriffen.<sup>241</sup>

Das Modell ist also als integrierende Herangehensweise zu sehen, die den Kunden und die Handlungsflexibilität in den Vordergrund stellt, um die Anforderungen aus Unterkapitel 4.3

---

<sup>236</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 229ff.; vgl. Stoeck (2017b), S. 693ff.; vgl. Experte A (2019); vgl. Neubauer (2019).

<sup>237</sup> Vgl. Fuchslocher/Hochheimer (2000), S. 141ff.; vgl. Esser (2003), S. 441f.; vgl. Grimm (2004), S. 64; vgl. Grimm (2004), S. 239ff.; vgl. Jung (2010), S. 7; vgl. Kassubek (2011), S. 219ff.; vgl. Wutzlhofer (2017), S. 130; vgl. Zimmermann (2017), S. 55ff.; vgl. Stoeck (2017b), S. 693ff.

<sup>238</sup> Vgl. Experte A (2019); vgl. Experte B (2019); vgl. Experte C (2019); vgl. Neubauer (2019).

<sup>239</sup> Vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 293.

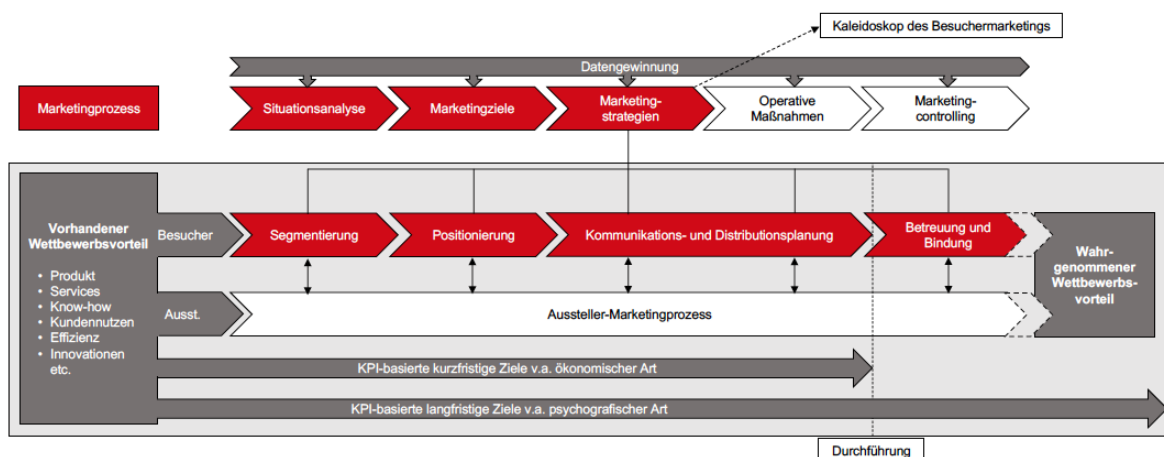
<sup>240</sup> Vgl. Experte A (2019); vgl. Experte B (2019); vgl. Experte C (2019); vgl. Neubauer (2019).

<sup>241</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 94ff.

erfüllen zu können. Die Darstellung und Thematisierung beschränkt sich ausschließlich auf Bereiche des Besuchermarketings. Übergeordnete Entscheidungen wie z. B. Markteintritt oder Markenmanagement finden keine nähere Betrachtung. Dies schließt nicht die Relevanz der anderen Themenbereiche aus, dennoch ist die Nichtbehandlung in dieser Arbeit festzuhalten.<sup>242</sup>

Der aktualisierte Prozess wird in der folgenden Abbildung 13 zunächst in Gänze dargestellt, woraufhin er in den einzelnen Unterkapiteln Schritt für Schritt mit Inhalten gefüllt wird. Die Bestandteile im Anschluss an die allgemeine Situationsanalyse sowie die Zielbildung sollten, wenn möglich, innerhalb einer Organisationseinheit stattfinden, sodass eine integrierende Planung der Aussteller- und Besuchermaßnahmen möglich ist. Die Betonung der Integration des Aussteller- und Besuchermarketings ist von Relevanz, da jeder Aussteller, der für die kommende Veranstaltung noch nicht gebucht hat, einen potenziellen Besucher darstellt. Außerdem wird innerhalb der folgenden Prozessschritte erkenntlich, dass besucherseitige Maßnahmen in diesem Verständnis stets auf Ausstellerdaten und -meinungen angewiesen ist, woraus die Anforderung an ein flexibles Austauschverhältnis resultiert.<sup>243</sup> Weiterhin wird die Prozessdarstellung, die auf veranstaltungsbezogener Ebene lokalisiert ist, auf die zeitliche Stufe eines Messturnus gestellt, sodass eine zeitliche Unabhängigkeit vorliegt. Die Ausstellerakquisition beginnt zwar in der Regel früher als die der Besucher, dahingehen wird jedoch in diesem Modell keine Unterscheidung getroffen. Hier gilt es, wie beim übergeordneten Ziel des Marketings, die Lücke zwischen vorhandenem und honorierten Wettbewerbsvorteil zu schließen und sich dadurch abzugrenzen.<sup>244</sup>

Besonders relevante Bestandteile sind in Rot hinterlegt, dauerhaft wichtige und zu beachtende Bestandteile in Grau und für die Einordnung der Gesamtsituation miteinzubeziehende Faktoren in Weiß.



Quelle: Eigene Darstellung.

**Abb. 13:** Ganzheitliche Modelldarstellung des strategischen Besuchermarketings

<sup>242</sup> Vgl. Kotler/Kartajaya/Setiawan (2017), S. 63f.; vgl. Kirchgeorg/Reger-Wagner (2017), S. 418f.; vgl. Neubauer (2019).

<sup>243</sup> Vgl. Neubauer (2019).

<sup>244</sup> Vgl. Lippold (2012), S. 31; vgl. Degen (2017), S. 778.

Je mehr ein Modell dem späteren Anwender nutzt, desto höher ist die allgemeine Güte einzuschätzen. Bei der inhaltlichen Güte wird es hingegen darum, ob der Anwender alle relevanten Bestandteile des Originalsystems im Modell wiederfindet. Die potenziellen Anwender wären in dem Fall die Partner der Experteninterviews. Da aufgrund der Details innerhalb des Modells keine ganzheitliche Abfrage stattfand, wurden die Einzelbestandteile thematisiert, sodass die Meinung und das Wissen der Experten mit in die Modellbildung einbezogen wurde, was neben der Zustimmung über die Relevanz bestimmter Faktoren als Indikator für die Akzeptanz stehen kann. Der Modellbildungsprozess nach Adam unterteilt sich in die Schritte „Erfassung des realen Ausgangsproblems“, „Formulierung des Problems“, „Analyse der relevanten Merkmale und Beziehungen“, „Abbildung im strukturerhaltenden Modell“ sowie „Verifikation des Modells“.<sup>245</sup> Auf diese Phasen wird im Folgenden eingegangen.

Zu Beginn des Prozesses wird u. a. eine abnehmende Zahl von Besuchern pro Aussteller festgestellt, woraus sich das Problem der mangelnden Effizienz von besucherseitigen Marketingmaßnahmen formulieren lässt.<sup>246</sup> In der Ausstellerakquisition findet dies jedoch bereits Beachtung, wobei eine integrierende Planung der Aussteller- und Besucherakquisition einen erheblichen Erfolgsfaktor darstellt und somit der Bedarf des zunehmenden Besucherkfokus zur Steigerung der Prozesseffizienz vorliegt.<sup>247</sup> Die relevanten Merkmale innerhalb des strategischen Marketings sind somit unternehmensinterner und -externer Art, wobei die Handlungsfelder intern umgesetzt werden müssen. Diese wurden in Unterkapitel 4.3 dargestellt. Als Referenzmodell der Beziehungen dienen dabei der Messe-Marketingprozess sowie die Elemente der Marketing-Gleichung nach Lippold. Diese sind auch zur der Strukturgebung in der prozessorientierten Sicht relevant. Die Struktur legt damit durch eine verstärkte Kundenorientierung im Vergleich zur klassischen Herangehensweise einen stärkeren Fokus auf die Bestandteile der Segmentierung und Positionierung, welche ansonsten zwar auch erwähnt, jedoch nicht prominent platziert wurden. Dies hat eine verstärkte Relevanz im Messewesen, da vor allem die richtigen Besucher mit möglichst geringen Streuverlusten auf der Messe gewünscht werden. Der reifegradbasierte Bestandteil basiert in ihrer Form auf der Erhebung des Mittelstand-Digital sowie der Betrachtung des digitalen Kunden nach Appelfeller und Feldmann.<sup>248</sup>

Dass nicht nur der klassische Marketingprozess betrachtet wird, hat seine Ursache in der Bedeutung des Beziehungsmarketings sowie in der Kritik am Marketing-Mix. Weil auch das

---

<sup>245</sup> Vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 207ff.

<sup>246</sup> Vgl. Erbel (2017), S. 244f.

<sup>247</sup> Vgl. Stoeck (2017a), S. 658ff.; vgl. Stoeck (2017b), S. 691.

<sup>248</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 102ff.; vgl. Lippold (2012), S. 31ff.; vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 292ff.; vgl. Zimmermann (2017), S. 60f.; vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 36ff.

Beziehungsmarketing nicht uneingeschränkt tauglich für das Besuchermarketing im Messwesen ist, ist ein integrierender Ansatz erforderlich, weshalb die Marketing-Gleichung von Lippold als Leitlinie verwendet wurde.<sup>249</sup>

Die Modellgüte kann anhand der GoMs bestimmt werden. Der Grundsatz der Richtigkeit erfordert die syntaktische und semantische Richtigkeit, die auf der metaphorischen Eini-gung der Gutwilligen und Sachkundigen fußt. „Wenn sich die ‚Gutwilligen und Sachkundi-gen im Diskurs [...] darauf verständigen, dass ein Sachverhalt im Modell zutreffend wieder-gegeben ist, soll dieses als richtig gelten“<sup>250</sup>. Anstelle der „philosophischen Schablone für Gedankenexperimente“ tritt in der angewandten Forschung das praktischere Konzept des Referenzmodells. Das hier entworfene Modell fand auch Anklang bei den Experten, was als validierendes Moment betrachtet werden kann, sodass der Grundsatz der Richtigkeit im Rahmen der Möglichkeiten zumindest in Teilen als erfüllt anzusehen ist. Der Grundsatz der Relevanz besagt, dass ausschließlich die relevanten Objekte zu modellieren sind. Die Be-urteilung, ob ein Objekt relevant ist, basiert auf der Zielbildung des Modells. Das Ziel dieser Arbeit ist durch die Abbildung der erforderlichen Maßnahmen des strategischen Marketings zur Gewinnung relevanter Besucherzielgruppen im Zeitalter der Digitalisierung gegeben. Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit fordert, dass der Aufwand der Erstellung den Nutzen des Modells nicht überschreitet. Das hier entworfene Modell hat einen hohen Nutzen, da es eine Innovation auf einem bisher kaum bearbeiteten Themenfeld ist, was auch durch die Experteninterviews bestätigt werden kann. Der Aufwand der Modellbildung bestand aus der theoretische Herleitung, das Abwägen von Vor- und Nachteilen der jeweiligen Marke-tingtheorien sowie deren Integration und der qualitativen und quantitativen Erhebungen. Die Referenzmodelle beförderten den korrekten inhaltlichen und formalen Ansatz. Somit ist auch der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit als erfüllt zu betrachten.<sup>251</sup>

Innerhalb des Grundsatzes der Klarheit wird die anwenderbezogene Hierarchiedarstellung, Layoutgestaltung und Filterung beurteilt. Es sollten nur relevante Bestandteile und in die-sem Kontext eindeutige Begriffe verwendet werden. Eine entsprechende hierarchische Ein-ordnung wurde über Porters Wertkette vorgenommen. Das Modell ist innerhalb der Kern-prozesse eines Unternehmens in den Marketing- und Vertriebstätigkeiten verankert. Durch den Stellenwert des Beziehungsmarketings ist der Kundendienst ebenfalls als Handlungs-feld dieses Ansatzes zu sehen. Eine Betrachtung innerhalb des übergeordneten Messe-Marketingprozesses siedelt den strategischen Bereich vor den operativen Maßnahmen an. Die für die Modellbildung relevanten Felder sind in der folgenden, für einen Überblick sor-genden, Abbildung dunkel hinterlegt.<sup>252</sup>

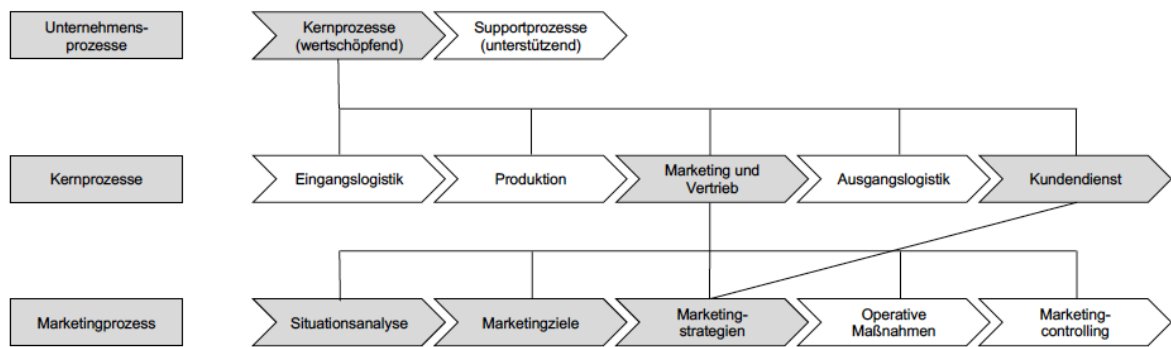
---

<sup>249</sup> Vgl. Grönroos (1994), S. 4ff.; vgl. Grimm (2004), S. 254ff.

<sup>250</sup> Becker/Mathas/Winkelmann (2009), S. 40.

<sup>251</sup> Vgl. Becker/Probandt/Vehring (2012), S. 32ff.

<sup>252</sup> Vgl. Porter (2000), S. 66ff.



Quelle: Eigene Darstellung.

**Abb. 14:** Hierarchie der übergeordneten Prozesse

Die Klarheit zeichnet sich vor allem auch durch einen modularen Aufbau mit fokussierten und nutzenstiftenden Hintergrundinformationen bei einer einfachen und verständlichen Oberfläche aus, wodurch die Komplexität auf den ersten Blick reduziert werden soll und relevante Prozessschritte bei Bedarf im Detail betrachtet werden können. Somit wurde diesem Modellbestandteil im Zuge der Attraktivität und Anwendungsorientierung eine besondere Gewichtung zuteil. Der Grundsatz der Vergleichbarkeit kann nicht endgültig als erfüllt angesehen werden, da dafür eine Modellierungssprache hätte angewandt werden müssen, was in dieser Arbeit nicht der Fall war. Der Grundsatz des systematischen Aufbaus erfordert die Einordnung von Teilmodellen mit einer inhaltlichen Konsistenz in übergeordnete Modelldarstellungen. Dies wird durch die vorherige Darstellung der Prozesshierarchie als erfüllt angesehen.<sup>253</sup> Da es sich hierbei um eine integrierende Betrachtung zweier Marketingansätze handelt, ist es sinnvoll, das Bewusstsein für die Überschneidungen von Transaktions- und Beziehungsmarketing zu bestärken. In Anlehnung an Bruhn wird in Abbildung 15 eine allgemeingültige Integration der 4Ps des Transaktions- sowie der 3Rs des Beziehungsmarketings vorgenommen.

3Rs 4Ps	Recruitment	Retention	Recovery
	Kundenakquisition mit Fokus Kundendialog	Kundenbindung mit Fokus Kundenzufriedenheit	Kundenrückgewinnung mit Fokus Wechselbarrieren
<b>Product</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktzusatznutzen</li> <li>- Produktrelevanz</li> <li>- Markierung</li> <li>- Produktverbesserung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktdifferenzierung</li> <li>- Servicestandards</li> <li>- Rahmenprogramm</li> <li>- Besucherbeiräte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktinnovation</li> <li>- Produktverbesserung</li> <li>- Value-Added-Service</li> <li>- Individuelle Leistungen</li> </ul>
<b>Price</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niedrigpreisstrategie</li> <li>- Sonderangebote</li> <li>- Multiplikatorenangebote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rebookings</li> <li>- Paketpreise</li> <li>- Kundenkarten</li> <li>- Preisgarantien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einmalige Zahlung bei Wiederaufnahme</li> <li>- Sonderkonditionen</li> </ul>
<b>Promotion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktives Direktmarketing</li> <li>- Massenkommunikation mit Dialogfunktion</li> <li>- Verkaufsförderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besucherclubs</li> <li>- Feedbackmanagement</li> <li>- Personalisierung</li> <li>- Call Center</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direct Mail</li> <li>- Telefonmarketing</li> <li>- Persönliches Gespräch</li> <li>- Einladung/Events</li> </ul>
<b>Place</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktvertrieb</li> <li>- Vertriebsgespräche</li> <li>- Bereitstellung benötigter Infrastruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktmarketing</li> <li>- Direktvertrieb</li> <li>- Außendienstbesuche</li> <li>- Key Account Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exklusivvertrieb</li> <li>- Außendienststeinsatz</li> <li>- Key Account Management</li> <li>- Zusätzliche Vertriebswege</li> </ul>

Quelle: Vgl. Bruhn (2014), S. 44.

**Abb. 15:** Systematisierung der Besucher-Marketinginstrumente nach den 3Rs

<sup>253</sup> Vgl. Becker/Probandt/Vehring (2012), S. 35ff.



Es sei die grundlegende Mentalität dieser Arbeit betont, dass die beiden Ansätze nicht substituierend, sondern komplementär zu betrachten sind. Ist also entweder eine Entscheidung in die produkt- oder in die kundenorientierte Richtung zu treffen, kann somit bewusst das Handlungsfeld der jeweils anderen Dimension ausgewählt werden.<sup>254</sup>

#### 4.4.1 Situationsanalyse und Zieldefinition

Ungeachtet der zeitlich versetzten Startpunkte der jeweiligen strategischen Marketingmaßnahmen im Aussteller- und Besuchermarketing stehen am Anfang des Betrachtungsspektrums zwei integrierte Bestandteile, in denen die Gesamtbetrachtung eine wesentliche Rolle spielt. Diese Bestandteile sind die Situationsanalyse und die Zieldefinition.<sup>255</sup> Ursächlich für die Relevanz dieser integrierenden Betrachtung ist die triadische Beziehung und die Notwendigkeit, sowohl aussteller-, als auch besucherseitige Einflussfaktoren im Zuge der marktbildenden und marktpflegenden Funktion zu berücksichtigen.<sup>256</sup> Hier steht zunächst die SWOT-Analyse als Ausgangspunkt jeglicher Handlungen des Marketings. Durch Umwelt- und Marktanalysen können externe Chancen und Risiken erfasst und bewertet werden, während dies von der Unternehmensanalyse für die internen Stärken und Schwächen übernommen wird. Dabei wird impliziert, dass eine gute Strategie vorliegt, wenn unternehmerische Chancen und Stärken genutzt sowie Risiken und Schwächen umgangen und kompensiert werden können. Die Betrachtung der vier Felder muss stets in Relation zu anderen Marktteilnehmern gesehen werden. Problematisch dabei ist, dass dabei stets vergangenheitsbezogene Daten zugrunde liegen.<sup>257</sup> Die SWOT-Analyse wurde als Beispiel gewählt, möglich wären aber auch andere Analysearten wie Porters Five Forces. Je nach Präferenzsituation können primär auch Produkte oder andere Unternehmensbereiche analysiert werden.<sup>258</sup>

Eine große Veränderung zum klassischen Messe-Marketingprozess ist hier noch nicht zu erkennen. Einzig, dass einige Bestandteile wie die Positionierungsanalyse auf spätere Prozessschritte verschoben wurden, macht einen Unterschied aus. Dies geschieht aus dem Grund, dass die Segmentierung und Positionierung einen erhöhten Stellenwert innerhalb dieses Modells erhalten haben, da der fehlende Kundenfokus einen der Hauptkritikpunkte im klassischen Verständnis darstellte.<sup>259</sup> Sind die Umweltfaktoren des Marketings definiert, wurde der konzeptionelle Kristallisationspunkt nach Becker erreicht und der konkrete Fokus kann auf die Ausgestaltung des Marketings gelegt werden.<sup>260</sup>

---

<sup>254</sup> Vgl. Bruhn (2014), S. 44; vgl. Neubauer (2019).

<sup>255</sup> Vgl. Lippold (2012), S. 14f.; vgl. Degen (2017), S. 778.

<sup>256</sup> Vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 296.

<sup>257</sup> Vgl. Nittbaur (2001), S. 56f.

<sup>258</sup> Vgl. Ulrich (2003), S. 281ff.; vgl. Lippold (2012), S. 16ff.

<sup>259</sup> Vgl. Lies (2017), S. 18.

<sup>260</sup> Vgl. Becker (2019), S. 93.

Die Definition der Marketingziele wird als erster Schritt nach dem Kristallisationspunkt gesehen. Auch zur Ausgestaltung der Marketingziele wurde im Grundlagenteil bereits eine Basis geschaffen. Ziele sind die Leitvorgaben, die durch die Maßnahmen erreicht werden sollen, deren Planung wiederum wesentlicher Bestandteil des strategischen Marketings ist.<sup>261</sup> Sie leiten sich innerhalb des Zielsystems, indem sich ein Unternehmen befindet, aus den übergeordneten Unternehmenszielen ab, wobei im Messewesen zwischen unternehmens- und veranstaltungsbezogenen Marketingzielen zu unterscheiden ist.<sup>262</sup> Für diese Arbeit werden vor allem langfristige psychografische Ziele als wesentlich angesehen, worunter u. a. die Kundenzufriedenheit, die Weiterempfehlungsquoten und das Image einer Veranstaltung fallen, da diese einen erheblichen Einfluss auf die langfristige Positionierung im Markt haben und durch hohe Weiterempfehlungsquoten sogar Teile des Marketings von Dritten übernommen werden.<sup>263</sup> Daraus ist abzuleiten, dass das Marketing für eine erfolgreiche Umsetzung auf KPIs beruhen und möglichst detailliert in den Dimensionen Inhalt, Ausmaß und Zeitspanne definiert sein sollte, um eine Effizienz und Steuerung der Maßnahmen zu gewährleisten.<sup>264</sup> Aufgrund der Mittel-Zweck-Beziehung im Marketing sind die ökonomischen und kurzfristigen Ziele meist grundlegend für eine langfristige Orientierung.<sup>265</sup>

Basierend auf den definierten Marketingzielen folgen im nächsten Schritt die konkreten strategischen Handlungsfelder. Zunächst sind jedoch noch zwei Festlegungen zu treffen. Die Experten sind sich zunächst einig, dass sich der Messeveranstalter ein Bewusstsein über die anderen Beteiligten des Besuchermarketings in Form des Multiplikatorennetzwerks für die jeweilige Veranstaltung verschaffen müsse, was in dieser Arbeit als Kaleidoskop des Besuchermarketings bezeichnet wird. Dieses Kaleidoskop besteht u. a. aus den Ausstellern, Medien, Verbänden und teilweise sogar den Besuchern selbst.<sup>266</sup> Zufriedene Besucher werden in diesem Kontext ebenfalls zu „kostenlosen Werbeträgern“, weshalb die Besucherzufriedenheit als eines der zentralen Fokusgebiete behandelt werden sollte.<sup>267</sup> Als Kennzahl wäre an dieser Stelle vor allem der Net Promoter Score (NPS) als Messgröße der Weiterempfehlungsbereitschaft denkbar und als eines der wesentlichen Fokusgebiete zu etablieren.<sup>268</sup> Am Beispiel der Hannover Messe wird davon ausgegangen, dass ca. 60 Prozent der Besucher auf Ansprache oder Einladung der Aussteller oder anderer Werbetreibender kommen, wobei Einfluss auf Service-, Kommunikations- und Distributionspolitik genommen wird. Die qualitativen Aspekte wie z. B. die Steuerung des Markenwerts obliegen

<sup>261</sup> Vgl. Backhaus/Schneider (2007), S. 16; vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 309.

<sup>262</sup> Vgl. Lippold (2012), S. 26; vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 309.

<sup>263</sup> Vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 309; vgl. Experte B (2019); vgl. Experte C (2019).

<sup>264</sup> Vgl. Lippold (2012), S. 24; vgl. Neubauer (2019).

<sup>265</sup> Vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 310.

<sup>266</sup> Vgl. Kromer von Baerle/Brandl (2017), S. 670; vgl. Experte B (2019); vgl. Experte C (2019); vgl. Neubauer (2019).

<sup>267</sup> Vgl. Kromer von Baerle/Brandl (2017), S. 674f.; vgl. Experte B (2019).

<sup>268</sup> Vgl. Keiningham et al. (2008), S. 80ff.; vgl. Kotler/Kartajaya/Setiawan (2017), S. 80ff.; vgl. Experte C (2019).

dahingegen vollständig dem Messeveranstalter.<sup>269</sup> Aus diesem Grund ist eine frühzeitige Auswahl und Aktivierung dieses Kaleidoskops als entscheidend herauszustellen und auch in die Ziel- und Maßnahmenplanung einzubeziehen.

Die zweite hier zu beachtende Festlegung entsteht vor allem aus der definierten Anforderung, eine umfassende Datensammlung und -aufbereitung zu betreiben. In der Datengewinnung ist zwischen Primär- und Sekundärdaten zu unterscheiden, wobei Primärdaten selbsterhobenes Material und Sekundärdaten von anderen erhobenes Material darstellen. Individuelle und veranstaltungsspezifische Daten sind vor allem durch eigene Primärforschung zu erheben.<sup>270</sup> Zur Beschaffung der Daten wurden aus den Experteninterviews einige Maßnahmen in den Bereichen Befragungen, Registrierung und digitale Datengewinnung als relevant herausgestellt, die in einem den gesamten Prozess begleitenden und organisationsübergreifenden CRM-System münden sollten. Die gewonnenen Kundendaten haben eine Relevanz in jedem der folgenden Schritte, u. a. für die Bestimmung des Kundenwerts im nächsten Unterkapitel.<sup>271</sup> Bei der Verwendung von Befragungen ist eine fokussierte Auswahl der Fragen notwendig, da es sich als Herausforderung darstellt, Probanden zu gewinnen. An dieser Stelle ist über Anreizsysteme nachzudenken, um die Bereitschaft zur Bekanntgabe der Daten zu erhöhen.<sup>272</sup> Gezielte Befragungen der Aussteller, Besucher und Nicht-Besucher können diesen Datenbestand vor allem in Hinblick auf die Bildung von Personakonzepthen und den Abgleich der jeweiligen Bedürfnisse erweitern.<sup>273</sup>

Wichtige zu erhebende Daten sind neben den reinen demografischen Daten (Alter, Beruf, Geschlecht etc.) vor allem auch die verhaltensbezogenen Merkmale wie dem Informationsverhalten oder dem Interessenspektrum. In Zeiten des Online-Marketings ist ein Aufbau der Datenbasis durch gesteuerte Online-Kampagnen möglich.<sup>274</sup> Spätestens an dieser Stelle ist die Festlegung einer Datenstrategie notwendig. Dort sind strategische Entscheidungen wie die Datengewinnung sowie die jeweilige Verarbeitung unter Einhaltung der Datenschutzrichtlinien zu treffen.<sup>275</sup> Des Weiteren ist eine Gewinnung von Daten durch öffentlich zugängliche Datensätze, Datenkauf, Plattformanbieter, Netzwerkpartner sowie durch die Beobachtung trendführender Besucher möglich.<sup>276</sup> Die Grenzen der Datengewinnung und -verwertung setzt in erster Linie das Datenschutzgesetz, also vor allem die DSGVO, wobei aufgrund erheblicher Sanktionen eine Einhaltung zwingend notwendig ist.<sup>277</sup>

---

<sup>269</sup> Vgl. Reinhard (2003), S. 450f.; vgl. Neubauer (2019).

<sup>270</sup> Vgl. Lippold (2012), S. 87.

<sup>271</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 239; vgl. Experte A (2019); vgl. Experte C (2019); vgl. Neubauer (2019).

<sup>272</sup> Vgl. Penzkofer (2014), S. 39; vgl. Erbel (2017), S. 252; vgl. Experte B (2019).

<sup>273</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 233; vgl. Experte B (2019); vgl. Experte C (2019); vgl. Neubauer (2019).

<sup>274</sup> Vgl. Stoeck (2017b), S. 694; vgl. Experte A (2019); vgl. Experte B (2019).

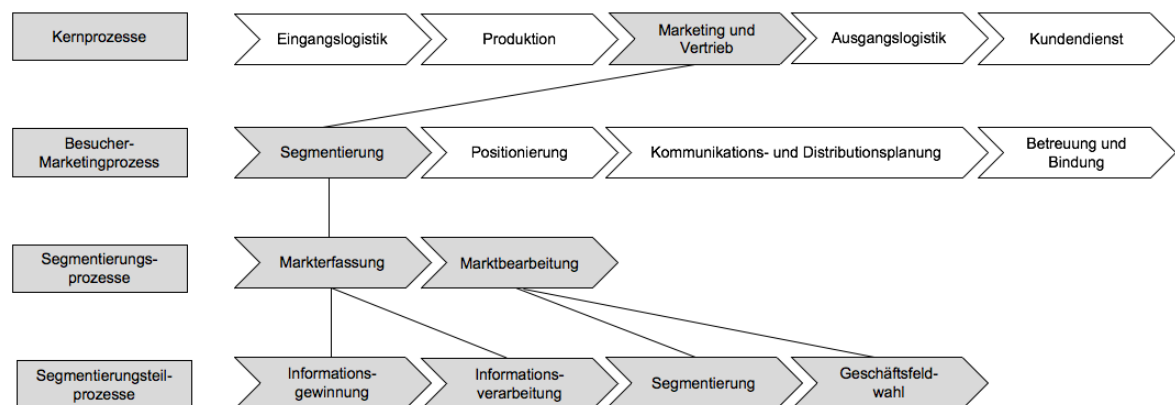
<sup>275</sup> Vgl. Rogers (2017), S. 113ff.

<sup>276</sup> Vgl. Kugler/Anricht (2018), S. 76.

<sup>277</sup> Vgl. Erbel (2017), S. 251; vgl. Experte A (2019); vgl. Experte C (2019).

#### 4.4.2 Segmentierung

Der Segmentierung wird in dieser Arbeit eine hohe Bedeutung zugeschrieben, da diese analog zum Zitat von Friedel et al. aus Unterkapitel 1.2 über den Erfolg oder Misserfolg zumindest einer Kampagne als Bestandteil des Marketings entscheidet. Zudem wird die einseitige und ungefilterte Kommunikation in Zeiten der Informationsüberflutung häufig als störend bzw. Spam empfunden.<sup>278</sup> Abbildung 16 gibt einen Überblick über die Handlungsfelder, die im Zuge der Segmentierung zu beachten sind.



Quelle: Vgl. Lippold (2012), S. 108.

**Abb. 16:** Prozesshierarchie der Segmentierung

Ein wesentlicher Teil dieser Arbeit ist die Analyse von Makro- und Mikrosegmentierung, weshalb diese aufgrund der Forschungsergebnisse priorisiert behandelt werden. Über die Geschäftsfeldstrategien lässt sich alleine sagen, dass es empfehlenswert ist, Maßnahmen zur Generierung neuer Geschäftsfelder zu priorisieren, um nicht auf eine „Me-too“-Strategie zurückgreifen zu müssen.<sup>279</sup> Dafür kann entweder eine Internationalisierungsstrategie vertieft oder in das Innovationsmanagement zur Erbringung neuer Ideen für den Heimatmarkt investiert werden.<sup>280</sup>

Ein Segment wird als Zielgruppe mit einer ähnlichen Problem- und Nutzenvorstellung verstanden, die in sich möglichst homogen und in Abgrenzung zu anderen Segmenten möglichst heterogen sein sollen.<sup>281</sup> Nach Meffert et al. sollte ein Segmentierungsverfahren messbare, relevante, erreichbare, trennbare, stabile und wirtschaftliche Zielgruppen hervorgerufen.<sup>282</sup> Die Segmentierung im Besuchermarketing findet in der Praxis vor allem anhand demografischer, teilweise auch anhand verhaltensbezogener Merkmale statt.<sup>283</sup> Die fol-

<sup>278</sup> Vgl. Kotler/Kartajaya/Setiawan (2017), S. 62f.

<sup>279</sup> Vgl. Witt (2005), S. 14f.; vgl. Jung (2010), S. 7.

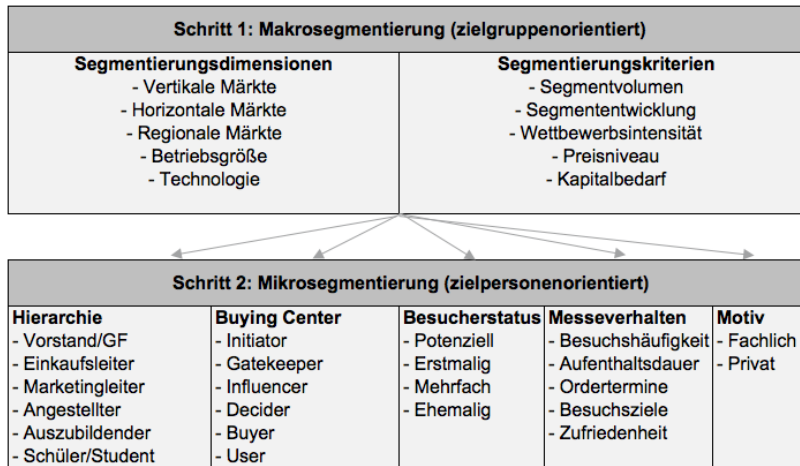
<sup>280</sup> Vgl. Lippold (2012), S. 84; vgl. Kalka (2017), S. 323ff.

<sup>281</sup> Vgl. Lippold (2012), S. 45.

<sup>282</sup> Vgl. Meffert et al. (2019), S. 222.

<sup>283</sup> Vgl. Peters (1992), S. 66; vgl. Kromer von Baerle/Brandl (2017), S. 670.

gende Abbildung soll einen Überblick über mögliche Segmentierungsvariablen für Investitionsgütermessen geben, die eindeutig von der Betrachtung des B2C-Bereichs abzugrenzen sind.



Quelle: In Anlehnung an Lippold (2012), S. 79 und Peters (1992), S. 66.

**Abb. 17:** Mehrstufige Segmentierung der Besucher im Messewesen

In Hinblick auf die Steigerung der Marketingeffizienz ist es erforderlich ein detaillierteres Kundenverständnis zur Selektion und Priorisierung späterer Kommunikationsmaßnahmen aufzubauen. Die triadische Beziehung bedeutet, die „richtigen“ Besucher mit den „richtigen“ Ausstellern zusammenzubringen. Damit definiert werden kann, was die richtigen Besucher sind, ist analog zur Definition relevanter Besucherzielgruppen aus Unterkapitel 1.3 ein Besucherwertsystem erforderlich.<sup>284</sup> Die klassische Bestimmung des Besucherwerts findet in der Literatur mithilfe folgender Formel statt:<sup>285</sup>

$$BW_1 = \frac{1}{i} \times \left[ \sum_{i=1}^k (AB_i \times ABW_{i1}) \right]$$

mit:  $BW_1$  = Messebesucherwert für den Besucher 1

$AB_i$  = Ausstellerbedeutung des Ausstellers i

$ABW_{i1}$  = Ausstellerbesucherwert des Ausstellers i bezüglich Besucher 1

Im Anhang findet sich hierfür eine Beispielrechnung.<sup>286</sup> Speziell in Bezug auf die Problematiken des Beziehungsmarketings ist die Definition des „Neu- und Bestandsbesucheranteils“ der Veranstaltung erforderlich, da bei gleichbleibenden Ausstellern eine Stagnation des Besucherstamms potenziell als nicht wünschenswert anzusehen ist. Somit ist hier auch die Abfrage der Zielsetzung in Richtung Neukundengewinnung oder Bestandskundenpflege bei den Ausstellern notwendig.<sup>287</sup> Vorteilhaft an der Bestimmung des Besucherwerts ist,

<sup>284</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 233; vgl. Kromer von Baerle/Brandl (2017), S. 666; vgl. Experte C (2019).

<sup>285</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 233.

<sup>286</sup> Vgl. Anhang 11.

<sup>287</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 95; vgl. Meffert (2017), S. 1020; vgl. Experte C (2019).

dass dieser neben der Segmentierung und Priorisierung weiter auch für die interne Erfolgsmessung sowie als aussteller- und besucherseitige Kommunikationsmaßnahme verwendet werden kann.<sup>288</sup>

Grimm stellt mit ihrer Besucherwert-Berechnung eine Methode zur Auswahl und Priorisierung von Besuchern dar. Um die relevanten Besucherzielgruppen auch tatsächlich gewinnen zu können, ist es denkbar, eine reifegradbasierte Einordnung wie in der quantitativen Erhebung dieser Arbeit durchzuführen. Die reine Besucherwertberechnung anhand demografischer Kriterien wie Branche oder Position gibt noch keinerlei Auskunft darüber, wie der ausgewählte Besucher zu Messen steht oder wie er zu erreichen ist. Die Einordnung in die Vierfelder-Matrix würde Aufschlüsse über die digitale Reife sowie die Messeaffinität des Besucher-Portfolios geben, woraus im nächsten Schritt jeweilige strategische Entscheidungen zur Integration abgeleitet werden können.

Durch die Bekanntgabe verhaltensbezogener und weicher Faktoren, die nach den individuellen Bedürfnissen des Veranstalters wählbar sind, grenzt sich diese Erhebung von einer klassischen Berechnung der Affinität ab.<sup>289</sup> Die Formulierung der zu bewertenden Aussagen sowie des hinterlegten Scoring-Systems ist dem Erhebenden gänzlich selbst überlassen, wobei er zum Zwecke der Befragungsökonomie die Zahl der Formate gering und die Art der Formulierung präzise halten sollte.<sup>290</sup> Die Prüfung der Praktikabilität der Methode hat ergeben, dass sie zur Ermittlung der jeweiligen Quadranten in der Form zwar geeignet ist, jedoch noch weitere Verfahren zur Verifikation der Angaben notwendig sind. Analog zu Appelfeller und Feldmann bietet der Ansatz zwar keine mathematische Exaktheit, jedoch werden Ansatzpunkte zur Integration des Besuchers erkennbar.<sup>291</sup>

Bei der Besprechung der Rückschlüsse, die sich aus der Erhebung ziehen lassen, ist bereits angedeutet worden, dass große Chancen in der digitalen Datengewinnung liegen. Beim Entwickeln der Datenstrategie sollte die Auswahl der Methoden zur Datengewinnung und -analyse mit großem Bedacht geschehen, damit sich zumindest beim Dialog mit den digitalorientierten Besuchern Alternativen zur Befragung leicht konstruieren lassen.<sup>292</sup> Beim Umgang mit den nur eingeschränkt digitalorientierten Besuchern ist eine Datengewinnung denkbar, die sich an den Verhaltensweisen trendführender Besucher orientiert.<sup>293</sup> Trendführende Besucher könnten beispielsweise Besucher mit einem hohen Besucherwert oder mit einem gut geführten Profil im CRM-System sein. In den Interviews herrschte unter den Experten Einigkeit, dass der Quadrant mit geringer Messeaffinität sowie geringer digitaler Reife als kaum marketingeffizient gelten kann. Ein Dilemma entstünde, wenn in diesem

---

<sup>288</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 237ff.

<sup>289</sup> Vgl. Dreiskämper (2018), S. 322.

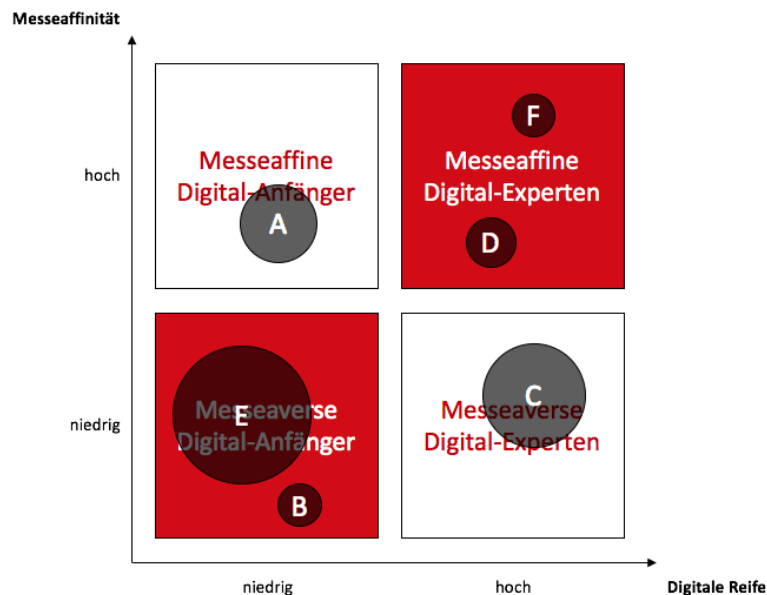
<sup>290</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 233; vgl. Penzkofer (2014), S. 39f.

<sup>291</sup> Vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 43.

<sup>292</sup> Vgl. Rogers (2017), S. 113ff.

<sup>293</sup> Vgl. Kugler/Anricht (2018), S. 76.

Quadranten hohe Kundenwertpotenziale liegen.<sup>294</sup> Abbildung 18 stellt dieses Dilemma vereinfacht dar. Die Besucher E und C weisen einen hohen Besucherwert auf, sind aber beide kaum messeaffin. In dieser Situation stellt sich die Aufgabe für den Veranstalter, innerhalb der nächsten Schritte Ansätze zu finden, wie beide integriert werden können.



Quelle: Eigene Darstellung.

**Abb. 18:** Dilemma des Besucher-Portfolios

Eine ausschließliche Fokussierung auf hohe Besucherwertpotenziale ist nicht zu empfehlen, da sich die Präferenzen der Aussteller auch im laufenden Prozess ändern können und sie gegebenenfalls selber nicht angeben können, welche Zielgruppen einen Mehrwert für die Veranstaltung bringen. Die Experten messen dem vorgestellten Konzept des besucherbezogenen digitalen Reifegrads ebenfalls eine hohe Bedeutung für die Marketingeffizienz zu.<sup>295</sup> Es sei vorteilhaft, sich mit einer derartigen Darstellung des Besucherportfolios auseinanderzusetzen, da so bei einer voraussichtlichen Verfehlung der besucherseitigen Ziele erkennbar sei, wie die jeweils begehrte Zielgruppe zu erreichen ist.<sup>296</sup>

Einer der Erfolgsfaktoren nach Fuchslocher und Hochheimer ist neben der Individualisierung, Internationalisierung und Integration die permanente und individuelle Interaktion mit dem Besucher.<sup>297</sup> Zur Erfüllung des Permanenzkriteriums ist ein ganzheitliches Verständnis des Kunden notwendig, weshalb hier das eher wenig wissenschaftlich fundierte Konzept der Customer Journey als Praxisinstrument herangezogen werden kann. Insbesondere dafür sind die vorgelagerten Personas relevant, um die Probleme des Kunden zu verstehen und die notwendige Empathie aufzubauen.<sup>298</sup>

<sup>294</sup> Vgl. Experte A (2019); vgl. Experte C (2019); vgl. Neubauer (2019).

<sup>295</sup> Vgl. Experte A (2019); vgl. Experte B (2019); vgl. Experte C (2019); vgl. Neubauer (2019).

<sup>296</sup> Vgl. Neubauer (2019).

<sup>297</sup> Vgl. Fuchslocher/Hochheimer (2000), S. 141ff.; vgl. Zimmermann (2017), S. 55f.

<sup>298</sup> Vgl. Placa (2016), o.S.

Auch die Experten weisen der Customer Journey sowie den Personas eine große gesamt- und messewirtschaftliche Bedeutung zu, während in der einschlägigen messewirtschaftlichen Theorie keine Informationen zu dieser Thematik vorliegen. Dieses Verfahren habe vor allem Auswirkungen auf die immer erforderlicher werdende Personalisierung, sodass auf diese Weise auch das Individualitätskriterium erfüllt werden könnte. Aufgrund der geringen wissenschaftlichen Betrachtungsmöglichkeiten, wird das weitere Vorgehen auf einen Ausblick beschränkt.<sup>299</sup>

Die Entwicklung der Persona wird als Personifizierung von Kundensegmenten verstanden. Für die gezielte Kommunikation und Distribution weist sie jedoch aufgrund der Nutzen- und Relevanzorientierung eine besondere Bedeutung auf. Bestandteile der Persona sind im Anschluss an die Segmentierung demografische Daten, Verhaltensweisen, Problemfelder, Ziele und Bedürfnisse sowie Motivatoren.<sup>300</sup> Aufbauend auf der Segmentierung sollten also im Zuge der Konzeption einer Persona für Investitionsgütermessen Fragen in folgenden Bereichen gestellt werden:

- Potenzial des jeweiligen Segments,
- bisheriges Volumen des Segments (im Vergleich mit dem Potenzial),
- Informationsverhalten,
- Position im Buying Center (u. a. Verwender, Einkäufer, Beeinflusser, Entscheider),
- Einstellung zu Messen bzw. Rolle der Messe in der Customer Journey,
- Ursachen für eventuelles Nichterscheinen.<sup>301</sup>

Sobald diese Punkte behandelt worden sind, ist eine übersichtliche Anzahl an Personas zu erstellen, die einen Großteil der Zielgruppen abdecken. Da zuweilen gefordert wird, demografische Merkmale aus der Konzeption auszuschließen und die verhaltensbezogenen Merkmale in den Vordergrund zu stellen, bietet sich hier die Besucher-Matrix als Strukturgeber an. Da es zwar das Ziel sein sollte, im Endeffekt eine 1 zu 1-Personalisierung generieren zu können, die Persona jedoch aufgrund der Konzeptökonomie nicht zu vielfältig sein sollten, wird ein hybrider Ansatz empfohlen.<sup>302</sup>

Um die vier Segmente mit den benötigten Inhalten füllen zu können, sollten entsprechende Fragen gestellt werden, wobei hier vier klar trennbare und zielgruppenübergreifende Verhaltensweisen vorliegen. Durch die ausschließlich verhaltensbasierte Orientierung wird das Risiko von Vorurteilen reduziert.<sup>303</sup> Sobald die Personas gebildet worden sind, sollte sich das Management bei jeder strategischen Entscheidung vergegenwärtigen, ob diese mit den

---

<sup>299</sup> Vgl. Duda (2018), S. 188; vgl. Experte A (2019); vgl. Experte B (2019); vgl. Experte C (2019); vgl. Neubauer (2019).

<sup>300</sup> Vgl. Duda (2018), S. 174ff.

<sup>301</sup> Vgl. Heipel (2015), o.S.; vgl. Neubauer (2019).

<sup>302</sup> Vgl. Neubauer (2019).

<sup>303</sup> Vgl. Duda (2018), S. 187.

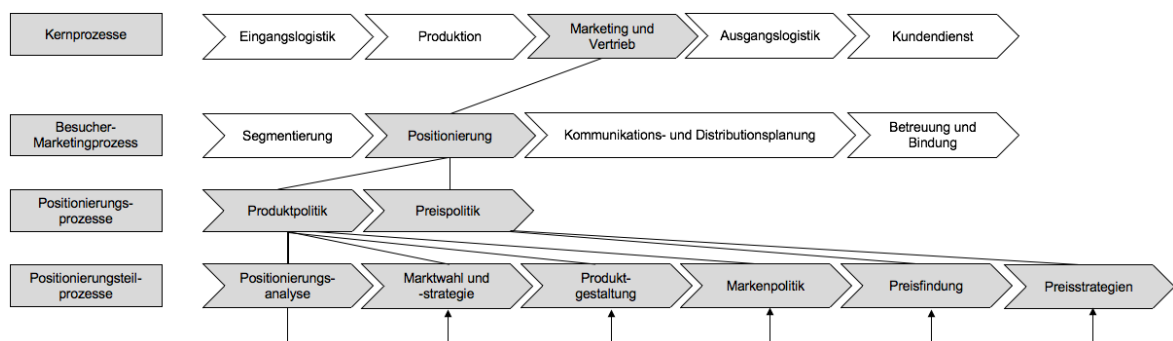


Bedürfnissen zumindest einer der Personas im Einklang steht.<sup>304</sup> In einem zweiten Schritt kann bei der Maßnahmenplanung eine Ergänzung um demografische und berufsbezogene Merkmale erfolgen, um z. B. die jeweils richtigen Branchenplattformen auswählen zu können. Weiterhin ist zu beachten, ob die Entscheidung für eine Strategie der Besucherakquisition, -bindung oder -rückgewinnung vollzogen wird.

#### 4.4.3 Positionierung

Aufbauend auf den Ergebnissen der Segmentierung stellt sich nun die Frage, wie die Besucher ins Marketing und in die Veranstaltung integriert werden können. Durch die Segmentierung sind die relevanten Besucherzielgruppen festgelegt worden, wobei es in diesem hier anschließenden Schritt herauszufinden gilt, wie diese auf die richtigen Aussteller treffen. Hierfür werden aus den Feldern des Marketing-Mix vor allem die Produkt-, Service- sowie die Preispolitik als wesentliche Positionierungsinstrumente gesehen, da diese stets unmittelbar der Messeleistung zuzuordnen sind.<sup>305</sup>

Im Zuge der Positionierung ist es wichtig zu betrachten, wie sich das Angebot vom Wettbewerb differenziert und wo die Alleinstellungsmerkmale liegen, die durch die Lösung von Problemen der Kunden entstehen. Dieser Faktor ist vor allem für Mehrbranchenmessen wie die HM wichtig, da sich zahlreiche kleine Veranstaltungen mittels Spezialisierung im Markt positionieren.<sup>306</sup> In Abbildung 19 werden die für zentral befundenen Bestandteile der Positionierung dargestellt, wobei im Folgenden auf die wesentlichen Bestandteile eingegangen wird.



Quelle: In Anlehnung an Lippold (2012), S. 162.

**Abb. 19:** Prozesshierarchie der Positionierung

Die Positionierung ist unmittelbar der Kommunikationsplanung vorgeschaltet, da diese sich ebenfalls im Sinne der Effizienz stets auf den Nutzen des Kunden konzentrieren sollte.<sup>307</sup>

<sup>304</sup> Vgl. Heipel (2015), o.S.

<sup>305</sup> Vgl. Lippold (2012), S. 112ff.

<sup>306</sup> Vgl. Neven/Rosenbach (2017), S. 788; vgl. Peters/Scharrer (2017), S. 414; vgl. Müller (2017), S. 737.

<sup>307</sup> Vgl. Lippold (2012), S. 113.

Eine Differenzierung kann im Messewesen vor allem in den Feldern Produkt- und Servicequalität, Messekonzept, Produktinnovation, Multimediakommunikation, Qualität des Messegeländes sowie durch Kooperationen angesetzt werden.<sup>308</sup>

In diesem Zusammenhang bildet die Positionierungsanalyse die Grundlage für sämtliche weitere Entscheidungen. Diese dient dazu, das Image der Veranstaltung im Vergleich zur Konkurrenz zu beurteilen, um darauf aufbauend Schlüsse bezüglich der Positionierung zu ziehen. Die Schrittfolge der Positionierungsanalyse im Messewesen sieht folgendermaßen aus:

1. Bestimmung des Analyseobjekts,
2. Abgrenzung der relevanten Besucherzielgruppen,
3. Festlegung konkurrierender Analyseobjekte (vor allem Konkurrenzmessen),
4. Identifikation der kauf- bzw. nutzenrelevanten Beurteilungskriterien (Befragungen),
5. Erfassung der Beurteilung der Analyseobjekte aus Zielgruppensicht (Befragungen),
6. Erstellung eines Positionierungsdiagramms,
7. Ableitung von Positionierungsstrategien.<sup>309</sup>

Die Schritte eins bis drei werden vom Projektteam festgelegt. Da es sich um einen veranstaltungsbezogenen Ansatz handelt, ist der erste Schritt bereits definiert. Die relevanten Besucherzielgruppen wurden im vorherigen Unterkapitel bereits im Zuge der Segmentierung herausgestellt. Die Konkurrenzmessen sind z. B. durch den Suchraum von Robertz, Online-Recherchen oder Befragungen identifizierbar. Innerhalb der Befragung ist eine Ermittlung und Bewertung des Wahrnehmungsraums der Besucher notwendig. Die Ergebnisse liefern einen Referenzpunkt des jeweiligen Messeinhalts, sodass ein Soll-Ist-Abgleich möglich wird. Je näher die Messe am Sollwert ist, desto höher ist die Besuchswahrscheinlichkeit einzuschätzen.<sup>310</sup>

Die ebenfalls nach ihren Bestandteilen bewerteten Konkurrenzmessen werden im folgenden Schritt auch im Positionierungsdiagramm aufgeführt. Je nach Besuchersegment ist von unterschiedlichen Präferenzen und Nutzenvorstellungen an eine Messe auszugehen.<sup>311</sup> Ziel sollte sein, die Anforderungen sämtlicher Segmente zu erfüllen. Um hier einen grundlegenden Grad an Übersichtlichkeit und Handlungsflexibilität zu generieren, ist die optimale Positionierung aus Sicht der vier Quadranten sinnvoll. Je nach Abweichung der Ist-Positionierung vom Sollwert ist im darauffolgenden Schritt eine strategische Entscheidung zu treffen. Sind die Idealanforderungen bereits erreicht, kann die bisherige Positionierung beibehalten werden. Wird die Messe den Anforderungen nicht gerecht oder differenziert sich nicht ausreichend, ist eine Umpositionierung notwendig. Sind die Abweichungen extrem, ist

---

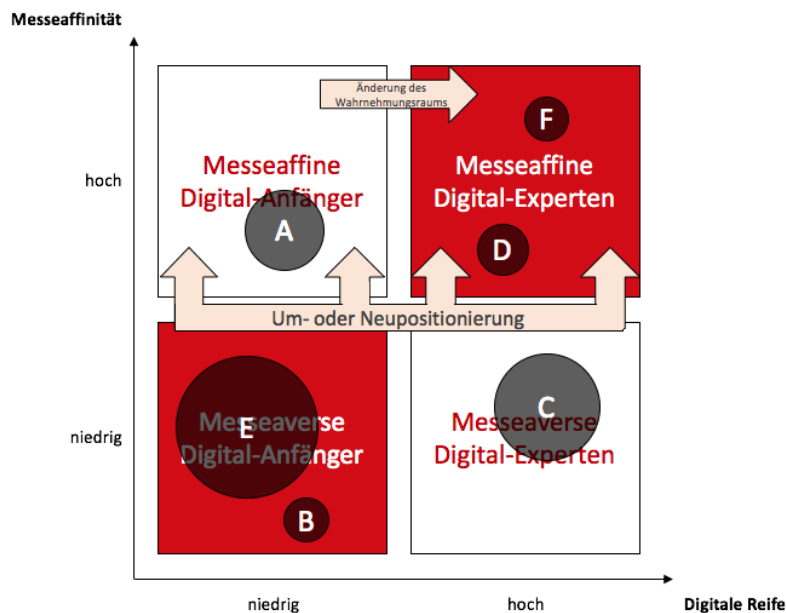
<sup>308</sup> Vgl. Kalka (2017), S. 324.

<sup>309</sup> Vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 306.

<sup>310</sup> Vgl. Robertz (1999), S. 23; vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 306f.

<sup>311</sup> Vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 308.

auch über eine vollständige Neupositionierung nachzudenken. Weiterhin kann der Veranstalter versuchen, die Bekanntheit bestimmter Bestandteile der Veranstaltung stärker im Markt zu präsentieren, sodass sich der Wahrnehmungsraum der Zielgruppen ändert.<sup>312</sup> Abbildung 20 veranschaulicht die möglichen Maßnahmen.



Quelle: Eigene Darstellung.

**Abb. 20:** Anwendung von Positionierungsstrategien auf die Besucher-Matrix

Aus den Experteninterviews ließ sich ermitteln, dass es das Ziel sein sollte, möglichst viele Besucher seines Portfolios im Quadranten der messeaffinen Digital-Experten zu haben, da diese eine positive Einstellung bezüglich Messen einnehmen und durch digitale Maßnahmen gezielt erreichbar sind.<sup>313</sup> Um dem skizzierten Dilemma zu entgehen, ist nun auf Basis dieser Darstellung mithilfe der Positionierungsanalyse zu ermitteln, was sich verändern muss, um die messeaversen Zielgruppen für die Messe zu gewinnen. Die erforderlichen Maßnahmen sind in Relation zu den entstehenden Kosten zu setzen, um die Effizienz zu wahren.<sup>314</sup> In dieser Situation wird die Chance der Messegesellschaft darin gesehen, die Messeaffinität der Besucherschaft durch die Veränderung des Produkt- bzw. Preisprogramms zu steigern. Der nötige Einfluss, um den Wahrnehmungsraum von analog auf digital zu verändern, wird ihr eher abgesprochen.<sup>315</sup>

Eine mögliche Lösung dieses Dilemmas liegt in der Integration des Besuchers in die Produktgestaltung. Durch ein nach außen gerichtetes Ideenmanagement ist eine Interaktion, Individualisierung sowie eine Integration möglich. Für Messen als spezielle Form der Dienstleistung ist dies aufgrund der Integration mehrerer externer Faktoren innerhalb der

<sup>312</sup> Vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 308f.

<sup>313</sup> Vgl. Experte A (2019).

<sup>314</sup> Vgl. Experte C (2019).

<sup>315</sup> Vgl. Experte A (2019); vgl. Experte C (2019).

triadischen Beziehung in Relation zu anderen Dienstleistungen und Produkten als schwieriges Unterfangen anzusehen. Über eine Produktentwicklungsstrategie unter Einbindung der primären und eventuell auch sekundären Zielgruppen zur Identifikation mit der jeweiligen Marke ist jedoch nachzudenken.<sup>316</sup> Der Besucher ist also nicht mehr nur als reiner Informationsempfänger, sondern als Mitgestalter zu sehen. Der Grad der Mitgestaltung kann entlang der fünf Dimensionen der Kundenintegration identifiziert werden.<sup>317</sup> Vor allem die Servicepolitik vor, während und nach der Messe ist als relevantes Differenzierungsmerkmal aus den Expertengesprächen hervorgegangen. Grund dafür ist die Chance, eine Nutzen-, Relevanz- und Effizienzsteigerung hervorzurufen. Dabei ist jedoch auch zu beachten, dass genau diese Kriterien intern bei der Auswahl des Angebots berücksichtigt werden, sodass es nicht zu einem Übermaß kommt. Analog zu Kuhrt und Steker ist dabei zu analysieren, ob es sich um ein sinnvolles Angebot oder eher ein „Nice to have“ handelt.<sup>318</sup> Aktuelle digitale Ansatzpunkte sind hierbei u. a. die Optimierung der Besucherführung, Matchmaking oder die Netzwerkbildung.<sup>319</sup>

Wie bereits im Grundlagenteil herausgestellt worden ist, sind preispolitische Entscheidungen besucherseitig kaum Teil der Literatur. Aus den Expertengesprächen ergab sich jedoch, dass eine besucherseitige Preispolitik mehr Möglichkeiten bietet, als bisher erwartet wurde. Genauere Details sind aufgrund der Konkurrenzsituation nicht geäußert worden, jedoch bietet dies einen Anlass, sich in weiteren Untersuchungen mit Themen der Preisfindung, -positionierung und -differenzierung zu beschäftigen.<sup>320</sup>

Für Fachmessen ist eine hochpreisige Positionierung denkbar, sodass eine hohe Qualität der Besucher gesichert werden kann. Laut Fuchslocher und Hochheimer sind stets branchenfremde und eher ungewünschte Besuchertypen vorzufinden. Durch die Anwendung einer Hochpreisstrategie ist eine Reduzierung branchenfremder Besucher auf ein Minimum denkbar.<sup>321</sup> Eine Preisdifferenzierung kann zeitlicher, quantitativer, räumlicher und qualitativer Art sein. In zeitlicher Hinsicht sind im Messewesen durch agile Kontingentsteuerungen wie Frühbucherrabatte bereits Maßnahmen etabliert.<sup>322</sup> Da Besucher in der Regel in quantitativer Hinsicht nur die Wahl zwischen einem Eintages- und einem Mehrtagesticket haben, lässt sich ihnen prinzipiell nicht mehr als eine Teilnahme an derselben Veranstaltung verkaufen. Um dennoch die Umsätze aus der Teilnahme zu erhöhen, lässt sich über ein Bundling von Services auf der Messe oder eine Adaption des bisher nur ausstellerseitigen Rebooking-Konzepts nachdenken. Dies würde eine quantitative Nutzung der Messe in Form

<sup>316</sup> Vgl. Fuchslocher/Hochheimer (2000), S. 141ff.; vgl. Kotler/Kartajaya/Setiawan (2017), S. 66.

<sup>317</sup> Vgl. Peters (1992), S. 53; vgl. Büttgen (2007), S. 30f.; vgl. Maleri/Frietzsche (2008), S. 170; vgl. von Grega (2013), S. 44.

<sup>318</sup> Vgl. Kuhrt/Steker (2017), S. 527; vgl. Experte A (2019); vgl. Experte B (2019); vgl. Experte C (2019).

<sup>319</sup> Vgl. Wille/Wehn/Jensen (2014), S. 265ff.; vgl. Kuhrt/Steker (2017), S. 532f.; vgl. Wutzlhofer (2017), S. 129; vgl. Experte A (2019).

<sup>320</sup> Vgl. Lippold (2012), S. 149; vgl. Experte A (2019).

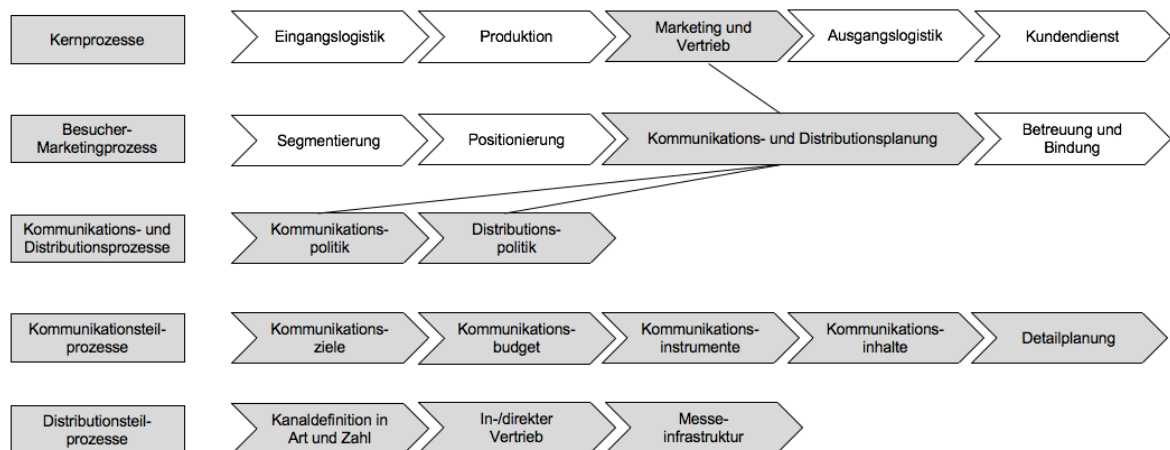
<sup>321</sup> Vgl. Fuchslocher/Hochheimer (2000), S. 126ff.; vgl. Lippold (2012), S. 153.

<sup>322</sup> Vgl. Neubauer (2019).

von Wiederholungsbesuchen implizieren und eine ganzjährige Kundenbindung ermöglichen. Diese Thematik wird bisher in der Literatur ausschließlich ausstellerseitig behandelt, wobei selbst dort das Nichtnutzen von Chancen bemängelt wird.<sup>323</sup> Räumliche Differenzierungen bedeuten die Differenzierung von Preisen bei Kunden unterschiedlicher Herkunft. Somit sind diese vor allem bei der Zielsetzung, die Internationalität einer Veranstaltung zu steigern, in Form von Preisnachlässen für internationale Kunden möglich. Andersherum kann die räumliche Differenzierung auch dazu dienen, inländische Kunden auf internationale Ableger der Veranstaltung zu bringen und ihnen somit einen Anlass zu bieten, sich auf komplexe und meist intransparente Märkte begleiten zu lassen.<sup>324</sup> Um diese Thesen zu bestätigen, sind jedoch weitere Erhebungen notwendig. Weiteres Potenzial in der Preispolitik liegt vor allem in Big-Data-Analysen, aus denen Kaufmuster analysiert und dynamische Preismodelle zur optimalen Auslastung abgeleitet werden können.<sup>325</sup>

#### 4.4.4 Kommunikations- und Distributionsplanung

Diese Phase beinhaltet die kundenorientierte Planung der Kommunikations- und Distributionsinstrumente. Die Bereiche werden zusammengefasst, da die klassische Distributionsplanung in Form physischer Tickets zunehmend ins Internet verlagert wird und somit an eine Reihe digitaler Kommunikationsmaßnahmen angeknüpft ist.<sup>326</sup> Folgende in Abbildung 21 dargestellten Handlungsfelder sind betreffend der Kommunikations- und Distributionspolitik zu bearbeiten.



Quelle: In Anlehnung an Lippold (2012), S. 216.

**Abb. 21:** Prozesshierarchie der Kommunikations- und Distributionsplanung

Insbesondere der Erklärungsbedürftigkeit von Messen wegen wird der Kommunikationspolitik eine besondere Bedeutung zugemessen. Dies liegt daran, dass der Nutzen aus der

<sup>323</sup> Vgl. Wirtz (2017), S. 678ff.; vgl. Experte B (2019).

<sup>324</sup> Vgl. Dornscheidt (2017), S. 609f.; vgl. Kalka (2017), S. 325; vgl. Marzin (2017), S. 155ff.

<sup>325</sup> Vgl. Kotler/Kartajaya/Setiawan (2017), S. 67.

<sup>326</sup> Vgl. Schütte (2017), S. 721; vgl. Experte A (2019); vgl. Experte B (2019).

Teilnahme erst im Nachhinein erkennbar wird und somit im Voraus überzeugende Argumente gebracht werden müssen, die sich nach Möglichkeit möglichst eng an die Positionierung der Messe anknüpfen sollen. Zusammengenommen heißt das, dass die Kommunikation vorwiegend nutzenorientierte und vor allem relevante Inhalte aus Sicht des Besuchers beinhalten sollte.<sup>327</sup> Die Budgetfestlegung kann anhand von verschiedenen Faktoren erfolgen, wobei die Orientierung an den zielgruppenbezogenen Werbezielen, Erfahrungswerten aus der Vergangenheit oder den verfügbaren finanziellen Mitteln sinnvoller erscheint als die rückwärtsgewandte Orientierung an der Konkurrenz, dem Umsatz oder dem Gewinn.<sup>328</sup> Digitale Kanäle zeichnen sich dabei durch Flexibilität und geringe Kosten aus, wobei die Kommunikation, wie in den Schritten zuvor herausgestellt, nur so digital wie seine Zielgruppe sein darf. Die dauerhafte und messeunabhängige Markenpositionierung mit einer hohen Reichweite sowie die Bildung von Communities verspricht jedoch viel Potenzial.<sup>329</sup>

Die Kommunikation kann aus Kundensicht in erster Linie in zwei verschiedenen Zusammenhängen wahrgenommen werden: die Rolle der Messe im eigenen Beschaffungsprozess und den daraus resultierenden Zielsetzungen (Zieldimension) oder dem Informationsbedarf in den Phasen der Messeleistung (Zeitdimension).<sup>330</sup> Eine Messe kann im Entscheidungsprozess des Besuchers Bestandteil der Initial-, Orientierungs- sowie der Abschlussphase sein, woraus Informations-, Beschaffungs- und Kaufmotive resultieren.<sup>331</sup> Die Phasen der Messeleistung sind grob in Vor-Messe-, Messe- sowie Nach-Messephase unterteilbar, wodurch Parallelen zum AIDA-Modell erkennbar werden.<sup>332</sup>

Aufbauend auf den Personas können die Besucherbedürfnisse anhand identifizierter Touchpoints mit der Messe als Resultat sogenannter Touchpoint-Analysen in jeglicher Phase des Kaufentscheidungsprozesses identifiziert werden. In Bezug auf die Kommunikations- sowie die Distributionspolitik kann somit u. a. entschieden werden, auf welchen Wegen die jeweiligen Personas am besten zu erreichen sind, an welchen Punkten ein Verkauf stattfinden könnte und welche Inhalte von den Zielgruppen wertgeschätzt werden. Dadurch werden sowohl digitale, als auch analoge Kanäle betrachtet, wobei die Auswahl und Intensität wieder anhand der Besucher-Matrix ausgerichtet werden kann. Im Anhang ist eine beispielhafte Customer Journey Map eines Messebesuchers, basierend auf den Phasen der Messeleistung, zu finden. Die zu Beginn des Unterkapitels genannten Kommunikationsprozesse sind jeweils danach auszurichten. Essenziell ist dabei eine Festlegung der individuellen Touchpoints der definierten Personas vom ersten bis zum letzten Kontakt, um die Konsistenz zu wahren und die Potenziale auszuschöpfen. Ebenso wichtig wie die

---

<sup>327</sup> Vgl. Kalka (2005d), S. 376f.; vgl. Experte B (2019).

<sup>328</sup> Vgl. Peters (1992), S. 308f.

<sup>329</sup> Vgl. Dittrich/Kausch (2017), S. 476f.; vgl. Böse (2017), S. 454ff.

<sup>330</sup> Vgl. Peters (1992), S. 67; vgl. Peters (1992), S. 306; vgl. Grimm (2004), S. 102.

<sup>331</sup> Vgl. Haeberle (1967), S. 68; vgl. Peters (1992), S. 67.

<sup>332</sup> Vgl. Peters (1992), S. 306; vgl. Grimm (2004), S. 102; vgl. Lippold (2012), S. 178f.; vgl. Anhang 12.

Identifikation ist abschließend auch die Kontrolle der Maßnahmen.<sup>333</sup> Zur Definition der Customer Journey sind diverse Herangehensweisen möglich, wodurch jeder Veranstalter für jede der Personas einen maßgeschneiderten Ansatz finden sollte.<sup>334</sup>

Für eine Messeveranstaltung ist es denkbar, die einzelnen Messephasen sowie die jeweiligen Verhaltensweisen eines Besuchers nach Erstkontakt in die Planung zu integrieren. Entscheidend ist hier vor allem die Definition der Customer Journey für die wenig messeaffinen Zielgruppen, da diese womöglich kaum direkte Berührungspunkte mit der jeweiligen Veranstaltung haben. Bannerwerbung auf anderen Websites bietet hier beispielhaft die Möglichkeit für einen Erstkontakt.<sup>335</sup>

Die Interviews haben insbesondere auch ergeben, dass Content Marketing einen wesentlichen strategischen Ansatzpunkt bei der inhaltlichen Gestaltung bilden kann. Content Marketing bedingt eine redaktionelle Kompetenz. Dabei werden markenbezogene Inhalte prominent im Internet platziert.<sup>336</sup> Im Unterschied zum klassischen Marketing sind dabei die Inhalte sich nicht durch einen werblichen, sondern durch einen zielgruppenspezifischen und relevanten Charakter u. a. in Form von Wissen oder Unterhaltung ausgezeichnet. Hierbei kommt eine Pull-Strategie zur Anwendung. Im Gegensatz zur Push-Strategie stehen hier nicht Produkt und Kaufprozess im Vordergrund, sondern es wird versucht, den Kunden durch vom Produkt unabhängige Botschaften anzulocken.<sup>337</sup> Hilker stellt das Content Marketing dem klassischen Ansatz in Abbildung 22 folgendermaßen gegenüber.

	Klassisches Marketing	Content Marketing
Ausrichtung	Push-Strategie	Pull-Strategie
Botschaften	Werbung	Bedarfsorientiert
Ziel	Direkter Verkauf	Indirekter Verkauf
Vorgehen	Direkter Verkaufsappell	Kundenzentrierung
Wirkung	Werbemüdigkeit	Relevanz

Quelle: Hilker (2017), S. 292.

**Abb. 22:** Klassisches Marketing versus Content Marketing

Aus dem Content Marketing-Ansatz ergibt sich die Chance, sich vor dem Hintergrund der „Dauerbeschallung über alle Medienkanäle“ von der Konkurrenz zu differenzieren. Der Content Marketing Trendstudie 2019 von Statista, dem Content Marketing Forum sowie der Content-Marketing Conference & Expo zufolge, liegt bisher erst in 33 Prozent der befragten deutschen Unternehmen eine Content Marketing Strategie vor, während es weitere 30 Pro-

<sup>333</sup> Vgl. Peters (1992), S. 306; vgl. Grimm (2004), S. 102; vgl. Heipel (2015), o.S.; vgl. Anhang 12.

<sup>334</sup> Vgl. Kotler/Kartajaya/Setiawan (2017), S. 75ff.

<sup>335</sup> Vgl. Neubauer (2019).

<sup>336</sup> Vgl. Hilker (2017), S. 4; vgl. Dittrich/Kausch (2017), S. 473; vgl. Experte A (2019); vgl. Experte B (2019); vgl. Experte C (2019); vgl. Neubauer (2019).

<sup>337</sup> Vgl. Esser (2003), S. 441; vgl. Hilker (2017), S. 4; vgl. Kotler/Kartajaya/Setiawan (2017), S. 152ff.

zent planen. Zur erfolgreichen Umsetzung ist ein permanenter Austausch mit den Besuchern erforderlich, um das Feedback im laufenden Prozess in die Strategie einbauen zu können.<sup>338</sup>

Einen Überblick über die verfügbaren Instrumente gibt die Unterteilung in Paid-, Owned- und Earned-Media.<sup>339</sup> Paid-Media beschreibt die Beauftragung externer Anbieter zur Steuerung der Werbeträger (z. B. Sponsoring, Suchmaschinenwerbung). Hierbei ist vorteilhaft, dass ein relativ hoher Kontrollgrad über die Maßnahmen realisiert werden kann, wobei die abnehmende Glaubwürdigkeit nachteilig gesehen wird. Owned-Media werden direkt durch das werbende Unternehmen gesteuert (z. B. Kundenzeitschriften, Websites). Diese sind zumeist günstiger als Paid-Media, jedoch ist die Reichweite meist geringer und internes Personal muss eingesetzt werden. Der dritte Bereich sind Earned-Media, die in der Regel weder durch das Unternehmen beauftragt, noch gesteuert werden können (z. B. Presseberichte, Rezensionen). Diese zeichnen sich zwar durch eine hohe Glaubwürdigkeit und Reichweite aus, jedoch kommt es zum fast vollständigen Kontrollverlust.<sup>340</sup> Die Instrumente sind je nach Bedürfnissen der jeweiligen Personas auszuwählen und je nach Status der Customer Journey mit relevanten Inhalten zu füllen.

Die Distributionspolitik findet ebenfalls Anklang in der Customer Journey. Konkret ist dort, abgesehen von der bereits beschriebenen Aktivierung des Multiplikatorennetzwerks sowie des Verkaufs des Dienstleistungspotenziales in Form von Tickets, weiterhin die physische Integration der Besucher während der Veranstaltung zu planen. Dazu ist die Messeinfrastruktur an die Anforderungen der Besucher anzupassen, die sich je nach Veranstaltung durchaus unterschiedlich können. Bestandteile der Messeinfrastruktur sind u. a. Hallen, Freiflächen, Servicebereiche oder Parkplätze.<sup>341</sup> Die Experten stellen fest, dass neben der Virtualisierung auch die Internationalisierung in Betracht zu ziehen ist. Es sei stets eine globale Planung der Distribution in Form der eigenen physischen Präsenz an relevanten Orten wie Konkurrenzmessen oder andere Events erforderlich.<sup>342</sup>

Als Folge der Virtualisierung knüpft die Distributionspolitik an die Kommunikationspolitik an und kann u. a. durch virtuelles Ticketing oder Print@Home-Tickets im Internet mit den Kommunikationskanälen und der Website verbunden werden. Hierbei ist es denkbar, das Kaleidoskop des Besuchermarketings noch einmal in Form von Multiplikatoren als Distributoren zu aktivieren, indem u. a. Kontingente an Aussteller oder Verbände vergeben werden.<sup>343</sup>

---

<sup>338</sup> Vgl. o.V. (2019), S. 4ff.; vgl. Experte C (2019).

<sup>339</sup> Vgl. Stephen/Galak (2012), S. 625.

<sup>340</sup> Vgl. Meffert et al. (2019), S. 653f.

<sup>341</sup> Vgl. Reinhard (2003), S. 451; vgl. Tiefensee (2003), S. 166ff.; vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 295.

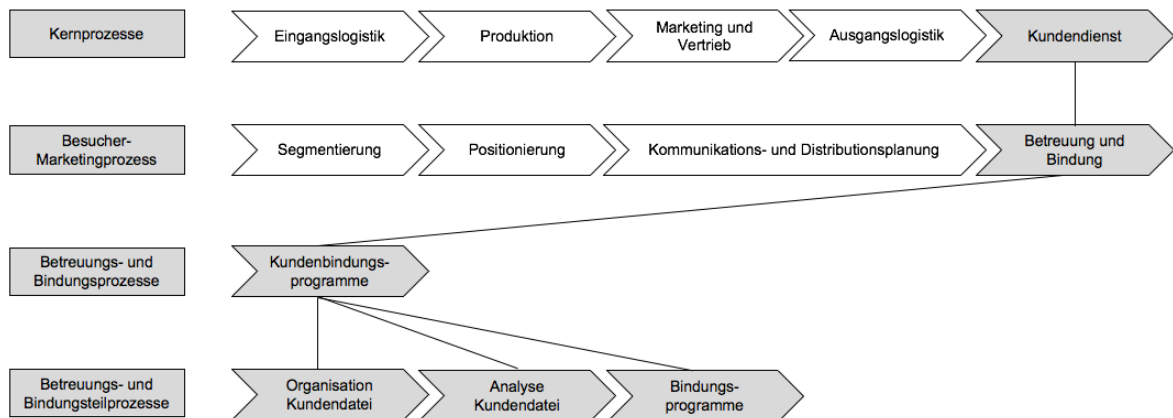
<sup>342</sup> Vgl. Experte B (2019); vgl. Experte C (2019).

<sup>343</sup> Vgl. Weiss (2017), S. 1004; vgl. Schütte (2017), S. 721; vgl. Kuhrt/Steker (2017), S. 526f.; vgl. Neubauer (2019).



#### 4.4.5 Betreuung und Bindung

Die Betreuung ist im Modell zwar im Anschluss an die Veranstaltungsdurchführung dargestellt, im Sinne des Beziehungsmarketings ist diese jedoch ein turnus- und phasenübergreifendes Konstrukt. Das Vorgehen ist eng verzahnt mit den Prozessen der Segmentierung. Abbildung 23 zeigt die zu beachtenden Tätigkeitsfelder innerhalb der Bindung und Betreuung von Kunden und somit auch von Besuchern.



Quelle: Vgl. Lippold (2012), S. 292.

**Abb. 23:** Prozesshierarchie der Betreuung und Bindung

Die Vorteile des Beziehungsmarketings sind bereits im Grundlagenteil dargelegt worden, wobei die Aspekte der Planungssicherheit sowie der erleichterten Vermarktung gegenüber Neukunden hervorzuheben sind. Die Faktoren der Rentabilität und des Wachstums sind ebenfalls als positiv zu bewerten. Weiterhin hat dies den Vorteil, dass die Marketingmaßnahmen, die eine Bindung erzeugen sollen, nicht mehr auf eine anonyme Masse gerichtet werden, sondern gezielt eingesetzt werden können. Das bedingt jedoch auch eine adäquate und effiziente Umsetzung, da die Maßnahmen der Kundenbindung in der Regel vergleichsweise hohe Kosten nach sich ziehen. Kunden mit niedrigem Besucherwert eignen sich selten als Adressaten hochwertiger Programme, wobei z. B. die Betreuung der Besucher mit den 5.000 höchsten Besucherwerte vor, während und nach der Messe in Frage käme. Darunter fallen unter anderem der Zutritt zu Loungebereichen, reservierte Parkplätze oder spezielle Kundenevents.<sup>344</sup>

In Anbetracht der Wettbewerbssituation ist jedoch nicht nur eine bestimmte Anzahl an Kunden zu binden. Besucherbindung sollte bis zu einem zu definierenden Minimum-Besucherwert sämtliche Segmente ansprechen. Dies geht im B2B-Bereich mit dem Buying Center-Gedanken einher, in dem auch Beteiligte ohne Entscheidungskompetenz nicht irrelevant

<sup>344</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 236ff.; vgl. Erbel (2017), S. 252.

sind.<sup>345</sup> Im Folgenden wird in Abbildung 24 eine Auswahl der Betreuungs- und Bindungselemente dargestellt, die in Anlehnung an Grimm die Erfolgsfaktoren Integration, Interaktion und Individualisierung in Relation zu den Bereichen des Marketing-Mix setzen.

	Messeleistung	Kommunikation	Preis
Individualisierung	Matchingmaking Individuelle Routenplanung App-Services Reiseplanung	Personalisierung der Maßnahmen Re-/targeting Call Center Content-Marketing Data Driven Marketing	Preisgarantien Preisbaukästen Rebooking-Systeme Packages Loyalty Programme
Interaktion	Begleitendes Tagungsangebot Messengerdienste Emotionalisierung/Eventisierung Guided Tours	Signalisierung der Leistungskonsistenz Beschwerdemanagement	Rabattierung internationaler Teilnahmen Messekosten-Konfigurator
Integration	branchenspezifische Online-Angebote Communitybildung/Ganzjahresplattformen Workshops		Kundenkarten für Messe-Nebenleistungen
	Themenspezifische Events Kundencclubs		
	Besucherbeiräte	Besucherforen	

Quelle: Vgl. Grimm (2004), S. 241.

**Abb. 24:** Ausgewählte Instrumente der Besucherbindung

Diese Auswahl hat keinesfalls den Anspruch auf Vollständigkeit. Es handelt sich um eine Darstellung der relevanten Instrumente der Besucherbindung aus der Literatur sowie den Expertengesprächen.<sup>346</sup> Hier gilt es ebenfalls, je nach Präferenzen der jeweiligen Persona die entsprechenden Maßnahmen zu identifizieren. Im digitalen Zeitalter ist es nicht mehr nur relevant, den Begriff der Bindung als wiederholte Transaktion zu betrachten, sondern vor allem die Weiterempfehlungsrate als Indikator zu verwenden. Ein Besucher ist also dann als wirklich gebunden zu betrachten, wenn er aus eigener Motivation eine Weiterempfehlung in seinem Umfeld ausspricht.<sup>347</sup> In der Konzeption des Marketing 4.0 hat die Customer Journey demzufolge die Aufgabe, die Besucher von der Wahrnehmung zur Empfehlung zu leiten. Dabei sind innerhalb der Kotlerschen E-Zone aus der individuellen Besuchersicht der jeweilige eigene Einfluss (d. h. des Besuchers selbst; gemeint sind z. B. bisherige Erfahrungen), der Einfluss anderer (d. h. aus näherem Umfeld; gemeint sind z. B. Empfehlungen aus dem Umfeld) sowie äußere Einflüsse (d. h. aus externen Quellen; gemeint sind z. B. Werbeanzeigen) als Steuerungsinstrumente zu betrachten. Es gilt nun, die Bedeutung der jeweiligen Einflüsse zu ermitteln und entsprechend gewichtet zu handhaben. Aufgrund der hohen Bedeutung von Erfahrungseigenschaften im Messewesen, ist davon auszugehen, dass der eigene Einfluss einen besonderen Stellenwert vorzuweisen hat. Dies sollte als maßgebliche theoretische Grundlage für die Etablierung einer organisatorisch fest verankerten Weiterempfehlungspolitik im Messewesen gesehen werden.<sup>348</sup>

<sup>345</sup> Vgl. Jung (2010), S. 7; vgl. Lippold (2012), S. 57f.; vgl. Prüser (2017), S. 516f.

<sup>346</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 241; vgl. Experte A (2019); vgl. Experte B (2019); vgl. Experte C (2019); vgl. Neubauer (2019).

<sup>347</sup> Vgl. Kotler/Kartajaya/Setiawan (2017), S. 83, vgl. Experte C (2019).

<sup>348</sup> Vgl. Kotler/Kartajaya/Setiawan (2017), S. 86ff.; vgl. Bruhn/Hadwich (2017), S. 819; vgl. Experte B (2019).

## 4.5 Kritische Würdigung der Vorgehensweise

Zunächst wird das Vorgehen bei der Modellbildung anhand der bereits eingeführten Gütekriterien überprüft. Danach werden analog die quantitative und qualitative Erhebung auf deren Gütekriterien geprüft.

### *Güte der Modellbildung*

Die Güte der Modellbildung wird anhand der sechs GoMs beurteilt (siehe 4.1). Abgesehen vom Grundsatz der Vergleichbarkeit sind alle GoMs als erfüllt anzusehen. Allerdings muss diese Aussage etwas relativiert werden, da der Grundsatz der Richtigkeit die „Einigung der Gutwilligen und Sachkundigen“ als Voraussetzung hat und diese Gruppe, wie beschrieben, lediglich eine metaphorische Größe bildet. Unter der Bedingung, dass die Experten, die sich für diese Arbeit zur Verfügung gestellt haben, als hinreichender Ersatz Akzeptanz finden, ist dieser Grundsatz jedoch ebenfalls erfüllt. In der Quintessenz kann also von einer guten Qualität des Modells ausgegangen werden.

Die inhaltliche Güte ist in dem Maße gegeben, wie alle aus Sicht der Anwender relevanten Bestandteile des Originalsystems sich im Modell wiederfinden. Aufgrund der vorgegebenen Kürze dieser Arbeit konnten das Realsystem wie auch sein Modell nur einigermaßen oberflächlich analysiert werden. Da die Konzentration auf das Wesentliche in einem engen Austausch mit Branchenexperten und nach Lektüre der Literatur, die das wissenschaftliche Umfeld der Thematik beleuchtet, geschah, kann von einem hohen Maß inhaltlicher Güte ausgegangen werden.

Für den Weg der gedanklichen Abbildung des Realsystems in Form eines Modells hat Adam eine Handreichung geliefert. Dieser ist hier befolgt worden, abgesehen vom letzten Schritt, der aus der Verifikation besteht. Also kann auch in prozessualer Hinsicht von einer Erfüllung gängiger Kriterien ausgegangen werden.

### *Quellenlage*

Die Quellenlage zum Marketing von Messeveranstaltungen ist vor allem durch Sammelbände wie das Handbuch Messemanagement oder Dissertationen wie die von Grimm oder Peters als befriedigend zu beurteilen. Was den Teilbereich des Besuchermarketings angeht, ist die Aufbereitung in der wissenschaftlichen Lektüre allerdings rudimentär. Zum Problem der Messung des digitalen Reifegrades von Personen hat es nichts direkt Verwendbares gegeben. Allerdings waren Erhebungen über analoge Problemstellungen vorhanden. Im Großen und Ganzen konnten die Informationen weitestgehend wissenschaftlich belegt werden, sodass es in den meisten Fällen vermieden werden konnte, auf Internet-Quellen zurückzugreifen. Dies war überwiegend nur bei der Thematisierung wirklich neuartiger Inhalte wie der Customer Journey erforderlich. Informationen aus Quellen des AUMA sind angesichts seiner Stellung als Verband der Messewirtschaft stets zu hinterfragen. Zusätzliche Informationen konnten mithilfe der Experteninterviews generiert werden, wobei

hier aufgrund der Konkurrenzsituation einige Absagen und in manchen Fällen eingeschränkte Beantwortungswilligkeit zu verzeichnen sind.

### *Güte der quantitativen Erhebung*

Wie bereits im Verlauf der Arbeit angedeutet diente die quantitative Erhebung der Überprüfung der Anwendbarkeit des entworfenen Ansatzes zur Segmentierung und Einordnung von Messebesuchern. Bei der Darstellung des Forschungsansatzes wurden auch schon einige Einschränkungen in Bezug auf die jeweiligen Gütekriterien geäußert. Die folgende Überprüfung geschieht auf Basis der vier Gütekriterien Objektivität, Zuverlässigkeit (Reliabilität), Gültigkeit (Validität) und Repräsentativität.<sup>349</sup>

Objektivität beschreibt dabei die Anforderung, dass bei der Durchführung, Auswertung und Interpretation unterschiedliche Forscher zum selben Ergebnis kommen müssen. Wilson definiert diesbezüglich die Kriterien der äußeren und inneren Stimmigkeit. Die innere Stimmigkeit beschäftigt sich mit technischen Faktoren wie der Korrektheit der Datengewinnung oder der Auswahl der Stichprobe.<sup>350</sup> Die Maßgabe ist in Hinblick auf die vorliegende Arbeit weitestgehend gegeben, da durch das Erhebungsmedium der Online-Umfrage mit einem standardisierten Fragebogen sowie die gestellten Fragen keine Beeinflussung stattfand. Auch die Auswertung und Interpretation basierte vor allem auf Basis der jeweiligen Mittelwerte der Kategorien und ist somit durch Kennzahlen belegt. Lediglich durch die bewusste Auswahl der Stichprobe ist eine Einschränkung gegeben. Die äußere Stimmigkeit beinhaltet den Abgleich mit vorliegendem Wissen in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand. Dabei ist festzuhalten, dass bisher keine vergleichbaren Untersuchungen zur digitalen Reife von Messebesuchern stattfanden, wodurch der explorative Ansatz sowie das zweistufige Forschungsdesign begründet sind.<sup>351</sup>

Die Zuverlässigkeit (Reliabilität) beschreibt die Genauigkeit, mit der ein Sachverhalt erfasst wird. Eine Messung ist dann reliabel, wenn sie unter denselben Bedingungen an denselben Gegenständen zum selben Ergebnis kommt, wobei sich das Ergebnis stets aus einem Messwert und einem Fehlerwert zusammensetzt. Durch eine möglichst hohe Objektivität sowie eine einheitliche und standardisierte Messung soll der Fehlerwert möglichst geringgehalten werden. Zur Messung des gegebenen Fehlerwertes und somit auch der Reliabilität sind Verfahren wie Paralleltests oder Re-Tests notwendig.<sup>352</sup> Von diesen Verfahren wurde aufgrund der Ökonomie der Erhebung abgesehen. Ein Re-Test würde, je nach zeitlichem Abstand, bei denselben Personen womöglich dieselben Ergebnisse hervorrufen. Ein

---

<sup>349</sup> Vgl. Lamnek/Krell (2016), S. 146ff.

<sup>350</sup> Vgl. Wilson (1982), S. 502ff.

<sup>351</sup> Vgl. Lamnek/Krell (2016), S. 168ff.

<sup>352</sup> Vgl. Lamnek/Krell (2016), S. 163f.

Paralleltest würde eine vergleichbare Berechnungsmethode erfordern, die mit Sicherheit zu anderen Ergebnissen führt.<sup>353</sup>

Die Gültigkeit (Validität) gibt den Grad der Genauigkeit bezüglich des Kriteriums an, das gemessen werden sollte. Aus der Teilfragestellung ging hervor, dass die digitale Reife von potenziellen und aktuellen HM-Besuchern gemessen werden sollte. Die interne Validität beinhaltet Aspekte wie die Auswahl der Stichprobe unter größtmöglicher Vermeidung systematischer Fehler. Die externe Validität ist vorhanden, wenn von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit geschlossen werden kann. Im Folgenden werden die Kriterien dargestellt, welche die Untersuchungsergebnisse in Hinblick auf die Validität einschränken.<sup>354</sup>

Da von einer erhöhten HM-Markenaffinität der Stichprobe ausgegangen wird, ist in Bezug auf Messe- und HM-Fragestellungen insofern ein systematischer Fehler vorhanden, als dass die Befragten in jedem Fall schon die HM kennen. Solange die aktuellen Besucher betrachtet werden, stellt dies kein Problem dar. Da jedoch auch potenzielle Besucher befragt werden sollten, stellt dies hier ein Negativum dar. Zudem wurde die Messeaffinität anhand der vergangenen und geplanten Messen operationalisiert. Letztendlich ist jedoch im B2B-Bereich nicht immer der Besucher auch Entscheider über seinen Messebesuch. Es kann also sein, dass der Befragte nicht auf Messen darf, die er gern besuchen möchte und umgekehrt. Außerdem sind im B2B-Umfeld weitere Störgrößen wie die konjunkturelle Entwicklung der Branche oder eine Veränderung der Ausstellerschaft einzubeziehen. Weiterhin ist bezüglich der Messung der digitalen Reife ein systematischer Fehler durch die Verwendung des Instruments der Online-Befragung wahrscheinlich, da diese bereits die Nutzung von digitalen Medien und Kenntnis über Newsletter etc. impliziert. Weitere inhaltliche Kritik kann bezüglich der jeweiligen Operationalisierung des digitalen Reifegrades und der gebildeten Kategorien zur Ermittlung geübt werden, da diese nur Teilbereiche der Felder Skill-, Mind- und Toolset und der jeweiligen Unterkategorien abbilden. Des Weiteren wurden die Grenzen im Zuge der Gruppenbildung als fix dargestellt, wobei bei der Verwendung anderer Kategorien zur Messung eine Verschiebung stattfinden kann. Die Qualität der Operationalisierung des digitalen Reifegrades und der Messeaffinität sind somit durchaus fraglich.

Das letzte zu überprüfende Kriterium ist die Repräsentativität. Dies besagt, dass von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit geschlossen werden muss. Diese ist durch die genannten Einschränkungen der Validität nur bedingt gegeben. In Bezug auf die aktuellen Besucher ist eine Stichprobe von 1.033 Befragten vorhanden gewesen. Hier treffen die Einschränkungen nur bedingt zu. Die potenziellen Besucher sind jedoch in jedem Fall als nicht repräsentativ einzuordnen. Allgemein hat das Verfahren durch die Aneinanderreihung

---

<sup>353</sup> Vgl. Lamnek/Krell (2016), S. 162ff.

<sup>354</sup> Vgl. Lamnek/Krell (2016), S. 146ff.

von Selbsteinschätzungen eher einen geringen Grad an Repräsentativität vorzuweisen.<sup>355</sup> Zudem kommt die Verzerrung der Repräsentativität durch das Medium der Online-Befragung. Verzerrungseffekte wie die Self Selection oder die Coverage Bias sind in die Betrachtung der Daten einzubeziehen.<sup>356</sup>

Letztendlich ist das quantitative Vorgehen aus wissenschaftlicher Sicht aufgrund der Einschränkungen der Stichprobe als kaum zufriedenstellend einzuordnen. Da jedoch ein explorativer Ansatz gewählt worden ist, um die individuelle Einordnung von Besuchern zu ermöglichen, ist das Vorgehen, soweit es um eine Kontrolle der Ergebnisse ergänzt wird, für die Zwecke der Praxis zu akzeptieren. Die Erhebung zur Messung der digitalen Reife des Mittelstandes sowie das Modell von Appelfeller und Feldmann haben als Referenz gedient.<sup>357</sup> Um die wissenschaftliche Relevanz der Erhebung zu erhöhen, ist die eindeutige Definition von Einflussfaktoren auf den jeweiligen digitalen Reifegrad und die Messeaffinität sowie eine klare darauf aufbauende Kategorienbildung erforderlich. Höchste Priorität sollte hierbei die Vermeidung der vorliegenden systematischen Fehler haben. Da es sich hier um einen explorativen Ansatz handelt, sind die gegebenen Kategorien zwar geeignet, jedoch werden sie nicht als absolut definiert. Ohnehin ist eine veranstaltungsspezifische Betrachtung und Kategorienbildung zu empfehlen. Darauf aufbauend können Korrelationen zwischen demografischen Merkmalen und den Wertepaaren herausgestellt werden, sodass bestimmte Cluster gebildet werden können. Vorteilhaft daran ist, dass nicht von demografischen Merkmalen auf verhaltensbezogene Kriterien geschlossen wird, sondern umgekehrt.

#### *Güte der qualitativen Erhebung*

Anders als bei der quantitativen Forschung, herrscht bei der qualitativen Forschung keine Einigkeit über die Gütekriterien.<sup>358</sup> Damit das Vorgehen übersichtlich bleibt, werden hier die quantitativen Gütekriterien auf den qualitativen Ansatz übertragen, wobei es hier zu kritisieren gilt, dass qualitative Forschung nicht den gleichen Grad an Standardisierung vorzuweisen hat. Die Möglichkeit, dies zu tun, räumt Flick ein.<sup>359</sup> Da es sich hier jedoch bewusst um ein leitfadengestütztes Experteninterview handelt, hat sich ein bestimmter Grad an Standardisierung im Vergleich zu anderen Verfahren erreichen lassen.<sup>360</sup>

Die Objektivität der Expertengespräche ist durch eine unabhängige und getrennte Durchführung im Rahmen der Möglichkeiten gegeben gewesen. Es wurden bewusst stets Experten aus unterschiedlichen Messegesellschaften in Deutschland befragt, um die diversen Sichtweisen bei unterschiedlichen organisatorischen Voraussetzungen zu ermitteln. Zu ei-

---

<sup>355</sup> Vgl. Lamnek/Krell (2016), S. 175ff.

<sup>356</sup> Vgl. Blasius/Brandt (2009), S. 157ff.; vgl. Betlehem (2010), S. 161ff.

<sup>357</sup> Vgl. Fricke/Thiessen (2016), S. 8ff.; vgl. Appelfeller/Feldmann (2018), S. 41ff.

<sup>358</sup> Vgl. Flick (2007), S. 188f.

<sup>359</sup> Vgl. Flick (2007), S. 192f.

<sup>360</sup> Vgl. Liebold/Trinczek (2009), S. 32.

ner Steigerung der Objektivität hätten unter Umständen Interviews mit anderen Stakeholdern, wie z. B. Verantwortlichen des AUMA oder Journalisten, eine wertvolle Ergänzung darstellen können.

Die Zuverlässigkeit der Erhebung wurde durch die digitale Aufzeichnung sowie eine Transkription nah an den Aussagen gewährleistet. Lediglich stark umgangssprachlich geprägte Ausdrucksweisen oder offensichtliche Versprecher sind korrigiert worden. Zudem wurde den Teilnehmern eine Anonymisierung der Aussagen sowie eine Zurverfügungstellung von Kurzzusammenfassungen angeboten. Die Tests der Reliabilität werden in diesem Zusammenhang nicht für sinnvoll erachtet. Die schriftliche Beantwortung des Experten B hat einen potenziellen Einfluss auf die Reliabilität, da nicht sichergestellt werden konnte, ob dies die Meinung des Befragten selbst war. Zudem ist die Konkurrenzsituation der Messegesellschaften zur Deutschen Messe zu beachten, sodass sich ein Fehlerwert nicht ausschließen lässt.

Es wurde versucht, die Gültigkeit der Antworten durch klärende Rückfragen während des Gesprächs zu sichern. Auch hier ist aufgrund der Konkurrenzsituation mit Einschränkungen zu rechnen, weshalb die Teilnehmer vor allem bei sensiblen Fragen die z. B. Methoden der Datenerhebung berührten, offensichtlich zum Teil ausweichen wollten.<sup>361</sup> Wegen einer ansatzweise unpräzise formulierten Frage mit Bezug zur Besucher-Matrix war eine große Anzahl an Nachfragen erforderlich und abweichende Antworten zu vermerken. Dies war insbesondere in Bezug auf den Fragenteil „b“ und den Begriff „Strategie“ zu erkennen.<sup>362</sup> Zudem war bemerkbar, dass kaum ein Experte bei der Digitalisierung ein wirkliches Risiko erkennen wollte bzw. konnte. Außerdem wurde der digitale Reifegrad durchweg positiv beurteilt. Deshalb liegt es nahe, einen systematischen Fehler in Hinblick auf die positiven Aspekte der Digitalisierung anzunehmen.

Die Repräsentativität ist aufgrund der geringen Zahl der Interviews allerdings kaum gegeben. Dieser Anspruch ist im Zuge der explorativen qualitativen Forschung auch nicht erhoben worden. Ein weiterer Indikator für die Güte der qualitativen Erhebung besteht in der Orientierung an den vier methodischen Prinzipien der Sozialforschung.<sup>363</sup>

## **5 Schlussbetrachtung und Fazit**

Die prozessorientierte Betrachtung des Besuchermarketings hat eine hohe strategische und auch operative Wichtigkeit für deutsche Messeveranstalter. Die Situation im intra- und intermedialen Wettbewerb erfordert einen stärkeren Kundenfokus, was sich unter anderem durch die durchschnittlich abnehmende Anzahl von Besuchern pro Aussteller bemerkbar

---

<sup>361</sup> Vgl. Anhang 5, Frage 6 und 7.

<sup>362</sup> Vgl. Anhang 5, Frage 13.

<sup>363</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 115.

macht.<sup>364</sup> Mit aller Macht macht sich der Megatrend des demografischen Wandels bemerkbar, auch schon im B2B-Bereich bereits sichtbar ist. Hier führt er zu einer Verschiebung der Bedürfnisse von Entscheidern auf Investitionsgütermessen.<sup>365</sup> Umso mehr erstaunt es, dass bislang kaum etwas zu diesem Thema veröffentlicht worden ist.

Im Weiteren wird eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse vorgenommen, woraufhin die Forschungsfragen beantwortet werden. Im Anschluss werden erkennbare Grenzen der Untersuchung beschrieben und ein Ausblick gegeben.

Die Veränderungen der Anforderungen und Bedürfnisse der Besucher machen auch die Veränderung der internen Innovationsbereitschaft und eine Öffnung der Kommunikationsstrukturen notwendig. Dies wiederum bedeutet für die Messegesellschaften, dass ihnen sowohl ein geschicktes Zusammenspiel des Aussteller- und Besuchermarketings, als auch eine Überwindung der „Silodenke“ ansteht.<sup>366</sup> Ein ständiges Umschichten von Geldern und Inhalten wird als Grundvoraussetzung im modernen Marketing gesehen.<sup>367</sup> Um in der Masse an Informationen und Angeboten nicht unterzugehen, sondern umgekehrt sogar hervorstechen, ist neben der Identifikation von Bedürfnissen und Problemen des Kunden vor allem eine eindeutige Positionierung im Markt erforderlich. Diese Anforderung ist für Mehrbranchenmessen wie die HM besonders schwierig, gerade da aufgrund der Knappheit an Themen eine steigende Anzahl an spezialisierten Formaten in den Markt drängt.<sup>368</sup> Die Positionierung ist ebenfalls Teil der drei herausgearbeiteten Parameter zur Gewinnung von Kunden in Form von Nutzen, Relevanz und Effizienz.<sup>369</sup>

Zu beiden dominanten Ausprägungen des Messemarketings, also der transaktions- bzw. der beziehungsorientierten Interpretation, ist bereits eine Reihe an Werken in der messtheoretischen Literatur vorhanden. Durch die Kombination dieser Ansätze wurde versucht, die jeweiligen Nachteile aufzuheben. Die Kombination ist im Messewesen von besonderer Wichtigkeit, da, je nach Ausstellerzielen, eine gewisse Fluktuation der Besucher gewünscht ist. Währenddessen ist es aus effizienzbezogenen Gesichtspunkten wünschenswert, die Besucher zu binden. Die Integration der Ausstellerziele wird als weiterer Grund gesehen, die beiden Marketingprozesse parallel bzw. integriert anzugehen.<sup>370</sup> Als Paradigma der triadischen Beziehung des Messemarketings gilt, die richtigen Besucher mit den richtigen Ausstellern zusammen zu bringen. Fuchslocher und Hochheimer haben hierfür vor allem die Parameter Integration, Interaktion, Individualisierung sowie Internationalisierung definiert.<sup>371</sup>

---

<sup>364</sup> Vgl. Jung (2010), S. 7; vgl. Erbel (2017), S. 245.

<sup>365</sup> Vgl. Snyder/Hilal (2015), o.S.; vgl. Dittrich/Kausch (2017), S. 470.

<sup>366</sup> Vgl. Kassubek (2011), S. 219ff.; vgl. Degen (2017), S. 770f.

<sup>367</sup> Vgl. Neubauer (2019).

<sup>368</sup> Vgl. Neven/Rosenbach (2017), S. 788; vgl. Peters/Scharrer (2017), S. 414; vgl. Müller (2017), S. 737.

<sup>369</sup> Vgl. Experte A (2019); vgl. Experte B (2019); vgl. Neubauer (2019); vgl. Experte C (2019).

<sup>370</sup> Vgl. Grimm (2004), S. 94ff.; vgl. Meffert (2017), S. 1019ff.

<sup>371</sup> Vgl. Fuchslocher/Hochheimer (2000), S. 141; vgl. Kromer von Baerle/Brandl (2017), S. 668.



Um dies zu gewährleisten, wurde als relevantes Kriterium der Segmentierung das Konzept des Besucherwerts herausgestellt, da nur durch dieses oder ähnliche Verfahren die Qualität der Besucher gesteuert werden kann. Da die Berechnung komplex ist, empfiehlt es sich, eine Integration ins CRM-System vorzunehmen. Das Modell setzt wiederum genau an der Gewinnung der relevanten Besucherzielgruppen an. Dafür wurde der digitale Reifegrad als Instrument zur Identifikation von Schnittstellen angesetzt. In Kombination mit der jeweiligen Messeaffinität können die Besucherprofile in die jeweiligen Segmente der Vierfelder-Matrix eingeordnet werden. Darauf aufbauend werden vier verhaltensbasierte Personas definiert, die jeweils einer strategische Grundausrichtung entsprechen. Je nach aktuellen Erfordernissen bei der Positionierung können so strategische Entscheidungen getroffen werden. Diese fußen in erster Linie auf den im Voraus definierten Zielen, dem Besucherwert sowie den Ausstellerzielen.

Im Anschluss an die Positionierung können in der Kommunikations- und Distributionsplanung unter Zuhilfenahme der Personas vier verschiedene und übergeordnete Customer Journey Maps erstellt werden, die in einem zweiten Schritt um die jeweils zugehörigen demografischen Daten ergänzt werden. Durch die Identifikation von Touchpoints kann der gesamte Prozess der Leistungsbereitschaft und -erstellung nachvollziehbar gestaltet werden. Hierbei stehen vor allem die permanente Interaktion und Integration durch Maßnahmen der Individualisierung im Vordergrund. Wesentlich ist für die Kommunikation die Fokussierung auf nützliche und relevante Botschaften. Ist daraufhin die Distribution in Form des Ticketverkaufs und der Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur geschehen, ist der Fokus auf die Betreuung und Bindung der Besucher zu legen. Hierbei ist neben dem Wiederholungsbesuch auch die Weiterempfehlungsbereitschaft zentral. Im übergeordneten Marketingprozess ist im Anschluss ein Controlling der Maßnahmen einzurichten.<sup>372</sup>

Im Folgenden steht die Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage sowie der Teilfragen im Vordergrund.

*„Was sind die relevanten Besucherzielgruppen und wie können diese gewonnen werden?“*

Diese Frage lässt sich aufgrund verschiedener Anforderungen der jeweiligen Messeveranstalter und Aussteller nicht allgemeingültig für alle Investitionsgütermessen beantworten. Als Mittel zur Bestimmung der relevanten Besucherzielgruppen aus aussteller- und veranstalterbezogener Sicht ist jedoch die erweiterte Besucherwert-Formel als adäquat anzusehen. Die Anforderungen an eine Segmentierung nach Meffert sind durch diese Vorgehensweise erfüllt.<sup>373</sup> Bezüglich der Wirtschaftlichkeit ist die selbstverantwortete Komplexität der Erhebung zu beachten. Sind die relevanten Besucherzielgruppen festgelegt, wird mithilfe

---

<sup>372</sup> Vgl. Rose (2003), S. 879ff.; vgl. Köhler/Gaedt (2005), S. 292ff.; vgl. Zimmermann (2017), S. 62f.

<sup>373</sup> Vgl. Meffert et al. (2019), S. 222.

der Persona- und Customer Journey-Konzeptionen eine kundenbezogene Sichtweise eingenommen. Da dem Begriff der Gewinnung ein breites Definitionsspektrum zueigen ist, muss spezifiziert werden, dass hier damit sowohl Maßnahmen der Neugewinnung als auch der Bindung und Rückgewinnung gemeint sind. Mithilfe der integrierenden Betrachtung der 4Ps (transaktionsorientierte Sicht) und 3Rs (beziehungsorientierte Sicht) können die Touchpoints des jeweiligen Kunden kontrolliert bedient werden. Verallgemeinert lässt sich sagen, dass ein Besucher mit hoher Wahrscheinlichkeit gewonnen werden kann, wenn ihm Nutzen, Relevanz und Effizienz im Vergleich zu anderen Veranstaltungen und Arbeitsweisen offengelegt werden.

*„Ist der digitale Reifegrad potenzieller/aktueller Besucher entscheidend für die Effizienz des Marketings?“*

Diese Frage kann in Hinblick auf die Erkenntnisse des Praxisteils auf Personen- und Veranstaltungsebene zumindest teilweise bejaht werden. Die Effizienz ist der Wert des Quotienten aus Leistung und Kosten. Das Wissen um die digitale Reife der anzusprechenden potenziellen und aktuellen Besucher erlaubt einen präziseren Einsatz der Kommunikationsmittel und senkt damit den Nenner des besagten Quotienten und steigert somit ceteris paribus die Effizienz. Ergibt sich aus den Erhebungen eine geringe digitale Reife der Besucher, sind digitale Services, Kommunikations- und Bindungsmaßnahmen nicht als erfolgversprechend in Bezug auf die Integration des Besuchers einzustufen und würden vermeidbare Kosten verursachen. Zudem können bei voraussichtlicher Nichterfüllung der Marketingziele ineffiziente Maßnahmen innerhalb des Prozesses nachjustiert werden. Daraus ist ein Ansatz zur Vermeidung des „Gießkannenprinzips“ erkennbar, was metaphorisch für eine undifferenzierte Ausgabenstruktur steht. Durch die rein verhaltensbezogene Betrachtung ohne Berücksichtigung demografischer Daten können Vorurteile z. B. aufgrund des Alters neutralisiert werden. Voraussetzung dafür ist jedoch auch ein grundlegendes Know-how der Messegesellschaft sowie das Bewusstsein über die einzusetzenden Maßnahmen.

In den Zähler des die Effizienz belegenden Quotienten kommt die Summe der Umsätze. Dadurch, dass die Kenntnis des digitalen Reifegrades vor der Messe eine Integration des potenziellen oder aktuellen Besuchers und seiner Wünsche möglich macht, z. B. durch verschiedene Services, die vor, während und nach der Veranstaltung zielgruppengerecht dargeboten werden, stellt sich ceteris paribus eine gesteigerte Effizienz ein.

Dabei ist die Effizienzwirkung des digitalen Reifegrades rein hypothetisch und kann lediglich mithilfe von Expertenmeinungen untermauert werden. Eine Aufnahme in die Kennzahlensysteme des Marketing-Controllings wäre dennoch sinnvoll. Im Unternehmensalltag ließe sich die Kennzahl der Reifegradeffizienz wegen der ceteris-paribus-Forderung nicht exakt berechnen, sondern nur mit einer Unsicherheit angeben. Sie böte aber ein stichhalti-

ges Argument beim Für und Wider der Erforschung des digitalen Reifegrades. Eine einstimmige und unabhängige Bestätigung der Relevanz des digitalen Reifegrades durch die Experten lässt auch auf eine erhöhte Wichtigkeit schließen.<sup>374</sup>

*„Welche digitale Reife haben die aktuellen/potenziellen Besucher der Hannover Messe vorzuweisen?“*

Wird der individuelle digitale Reifegrad mithilfe dieses Verfahrens gemessen, haben die aktuellen und potenziellen Besucher der HM im Schnitt eine digitale Reife von gut 49 von 72 möglichen Punkten erreicht, wobei hierbei die Erhebungsmethode nicht als allgemeingültiges Instrument zur Definition digitaler Reifegrade dargestellt werden kann. Es ist lediglich ein Ansatz, um die digitale Reife von Besuchern einzuschätzen. Dieses Scoring lässt zunächst eine mittelmäßige bis gute digitale Reife der HM-Besucher konstatieren. Die Aussagekraft ist ohne Vergleiche mit den entsprechenden Werten ähnlicher Messen noch sehr eingeschränkt.

*„Welche Schritte sind im Bereich des strategischen Marketings notwendig, um relevante Besucherzielgruppen im Zeitalter der Digitalisierung für Investitionsgütermessen zu gewinnen?“*

Diese allumfassende und wesentliche Fragestellung ist nicht allgemeingültig bezüglich aller Investitionsgütermessen zu beantworten. Der Begriff „notwendig“ impliziert eine Unerlässlichkeit der vorliegenden Schritte. Diese ist nicht gegeben und darauf wird auch kein Anspruch erhoben. Das Ziel dieser Modellierung war es, aufgrund der fehlenden Betrachtung in der Literatur, eine möglichst praktikable Darstellung der erforderlichen Maßnahmen im strategischen Besuchermarketing zu entwerfen, was durch die Integration des klassischen Messe-Marketingprozesses sowie des Beziehungsmarketings geschehen ist. Mithilfe des Modells können relevante Besucherzielgruppen identifiziert und auch im Zeitalter der Digitalisierung effizient für Investitionsgütermessen angesprochen werden. Ob diese letztendlich in Form von neuen oder gebundenen Besuchern gewonnen werden können, kann im Allgemeinen nicht garantiert werden. Jedoch stellt es im Vergleich zu vorherigen Ansätzen wie von Kirchgeorg und Klante einen kundenbezogenen Fokus her.<sup>375</sup> Weiterhin ist die Schrittfolge und die Anordnung in einem integrierenden und dynamischen System als Handlungsempfehlung zu sehen und nicht als unerlässliches Paradigma, wie es der Begriff der Notwendigkeit voraussetzt. Die Praktikabilität des Modells und seiner Bestandteile ist in Form der kooperativen Entwicklung mit Marketingspezialisten als letztendlichen Anwendern gegeben. Die zuvor herausgestellten Anforderungen an das Modell wurden durch die einzelnen Schritte ebenfalls weitgehend abgedeckt.

---

<sup>374</sup> Vgl. Experte A (2019); vgl. Experte B (2019); vgl. Neubauer (2019); vgl. Experte C (2019).

<sup>375</sup> Vgl. Kirchgeorg/Klante (2017), S. 293.

Das dargestellte Vorgehen weist auch einige Grenzen auf. Die größte Herausforderung ist in der Datenerhebung zu sehen. Zahlreiche wertvolle Daten werden derzeit über Befragungen erfasst. Einen Besucher zur Beantwortung eines Fragebogens zu gewinnen, erfordert ein elaboriertes Anreizsystem. Um die Besucher kategorisieren zu können, wäre also die Befragung jedes einzelnen Besuchers notwendig, was im Vergleich zu den Ausstellern in der Regel eine relativ große Menge darstellt. Auch das skizzierte Verfahren ist als aufwendig einzuschätzen. Die adäquate Datengewinnung und -verarbeitung verläuft vor dem Hintergrund der Datenschutzgesetze auf einem schmalen Grat, der jedoch bei korrekter Umsetzung einen Wettbewerbsvorteil verspricht. Eine weitere Grenze besteht in der Komplexität des Buying Centers, da der Besucher in diesem Gefüge nicht unbedingt selbst über den Messebesuch entscheiden kann. Zudem ist es als weitere Hürde zu sehen, dass die strategische Planung längst nicht den operativen Erfolg garantiert. Der Instanz der Erfolgskontrolle wird somit eine hohe Wichtigkeit zugesprochen. Maßnahmen wie die Gap-Analyse können dabei helfen, die Abweichungen strategischer und operativer Maßnahmen zu analysieren.<sup>376</sup> Die Besonderheit einer Messe ist hierbei, dass sie turnusmäßig stattfindet und der letztendliche Erfolg erst nach der Messe messbar ist. Eine nützliche Fähigkeit ist es daher, den Zielerreichungsgrad im laufenden Prozess bestimmen und steuern zu können. Hierfür ist eine KPI-Basis sowie ein Reportingsystem erforderlich.<sup>377</sup>

Außerdem können kaum die Kosten des skizzierten Ansatzes eingeschätzt werden, was die Perspektive für eine tatsächliche Umsetzung eintrüben dürfte. Für bestehende Messen wie die HM stellt sich weiterhin die Frage, auf welche Ursachen der Besucherrückgang zurückzuführen ist. Dies kann einerseits durch nicht beeinflussbare Größen wie die konjunkturelle Entwicklung oder auch durch messebezogene Ursachen begründet sein. Die genannten Grenzen bieten den Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen.<sup>378</sup>

Im Blick in die Zukunft wird vor allem Potenzial in den datenbasierten Maßnahmen des Marketings gesehen, welche die Schritte der Modellbildung durch digitalisierte Verfahren vereinfachen und ergänzen können. Messespezifische Geschäftsmodelle im Zuge der Digitalisierung bieten eine Veränderung des Messemarktes, wodurch auch das Besuchermarketing in Richtung der Attribute Flexibilität und digitaler Kundeninteraktion Anpassung finden muss. Die Möglichkeiten sind über alle Bereiche des Marketing-Mix breit gefächert.<sup>379</sup>

Die Geschäftsmodelle der Messegesellschaften unterliegen, wie auch die Geschäftsmodelle fast aller Branchen, dem Megatrend der Digitalisierung, weshalb auch das Besuchermarketing deutlich flexibler und agiler wird und weiterhin werden muss. Dazu bieten alle Bereiche des Marketing-Mix vielversprechende Möglichkeiten. Es ist vorstellbar, dass neue

---

<sup>376</sup> Vgl. Becker (2019), S. 416ff.

<sup>377</sup> Vgl. Neubauer (2019).

<sup>378</sup> Vgl. Penzkofer (2018), S. 44ff.

<sup>379</sup> Vgl. Ottmann/Fleck (2017), S. 334f.; vgl. Kotler/Kartajaya/Setiawan (2017), S. 174; vgl. Rogers (2017), S. 126ff.

Geschäftsmodelle zentral die gewonnenen Informationen über die digitale Reife und die Messeaffinität der Besucher einsetzen. Im Ausstellermarketing wäre dies sinnvoll, da der Messeauftritt sowie die Planung des Messestandes häufig sehr zeit- und kostenintensiv sind. Durch den Verkauf aggregierter oder disaggregierter Besucherprofile können somit auch die Aussteller den Digitalisierungsgrad ihres Messeauftritts sowie die Art der Kommunikation mit den relevanten Besucherzielgruppen determinieren.<sup>380</sup> Die in dieser Arbeit am Beispiel der Digitalisierung dargestellte strategische Stoßrichtung kann vom Veranstalter, je nach Präferenz, auch in Richtung anderer Trends von sowohl Branche als auch Gesellschaft untersucht werden, worunter u. a. die Eventisierung von Messen, die Individualisierung der Gesellschaft und somit auch das potenzielle Verlangen nach der Individualisierung von Messen sowie die ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit fallen.<sup>381</sup>

Zudem ist eine komplette Veränderung der Grundkonzeption der Messe denkbar, nach welcher die Website als ganzjährige Branchenplattform und die Messe als physischer Treff- und Interaktionspunkt genutzt würde. Dies würde eine nahezu allumfassende Integration des Besuchers ermöglichen. Dafür wären Untersuchungen zum Multichannel-Marketing im Messewesen notwendig, um die Adaption eines „Webroomings“ in Offline-Kanälen sowie eines „Showroomings“ in Online-Kanälen anzubahnen.<sup>382</sup> Es ist plausibel, dass Kritiker darauf verweisen werden, dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis alle Besucher von Investitionsgütermessen über eine voll entwickelte digitale Reife verfügen.<sup>383</sup> Das mag sein, jedoch machen die in der Erhebung gewonnenen Daten deutlich, dass bei erheblichen Besuchersegmenten noch „viel Luft nach oben“ ist. Wenn die Messegesellschaften auf die Ansprache und Integration dieser Segmente, deren aggregierte Besucherwerte plausibel hoch sein könnten, in der Übergangszeit, deren Dauer nicht abschätzbar ist, verzichteten, gingen sie ein nicht unerhebliches strategisches Risiko ein.

---

<sup>380</sup> Vgl. Zundler/Tesche (2017), S. 1134ff.

<sup>381</sup> Vgl. Zanger (2011), S. 3ff.; vgl. Horx (2014), S. 111ff.; vgl. Böse (2017), S. 455f.; vgl. Kaldenhoff/Beckmann (2017), S. 931ff.

<sup>382</sup> Vgl. Kotler/Kartajaya/Setiawan (2017), S. 171ff.; vgl. Dittrich/Kausch (2017), S. 474f.; vgl. Experte A (2019).

<sup>383</sup> Vgl. Snyder/Hilal (2015), o.S.

## Anhänge

Anhang 1: Unternehmensziele der Deutschen Messe 2018-2021 .....	94
Anhang 2: Besucherstatistik der Hannover Messe 2018 .....	95
Anhang 3: Fragebogen der Besucherbefragung .....	97
Anhang 4: Auswertung der Besucherbefragung .....	101
Anhang 5: Leitfaden der Experteninterviews .....	107
Anhang 6: Übersicht der Experten .....	109
Anhang 7: Ergebnisprotokoll Experteninterview Experte A .....	110
Anhang 8: Ergebnisprotokoll Experteninterview Experte B .....	116
Anhang 9: Ergebnisprotokoll Experteninterview Katja Neubauer .....	119
Anhang 10: Ergebnisprotokoll Experteninterview Experte C .....	125
Anhang 11: Beispielrechnung des Besucherwerts .....	130
Anhang 12: Beispielhafte Customer Journey Map eines Messebesuchers .....	134

## Anhang 1: Unternehmensziele der Deutschen Messe 2018-2021

Wir wirtschaften profitabel und  
wachsen um 5% p. a.

Wir sind ein weltweit tätiges  
Unternehmen mit starker Basis  
in Hannover

Wir gestalten die digitale  
Transformation unseres  
Unternehmens im Interesse  
unserer Kunden

Global Fairs. Global Business.



## Anhang 2: Besucherstatistik der Hannover Messe 2018

<b>Besucher</b>	<b>210.138</b>
<b>Regionale Herkunft</b>	
<b>Inland</b>	<b>146.600</b>
davon: Region Nord	67.900
Region Mitte/West	36.900
Region Süd/West	24.800
Region Ost	17.000
<b>Ausland</b>	<b>63.500</b>
davon: EU (ohne Deutschland)	31.200
Übrige westeuropäische Staaten	4.900
Übrige osteuropäische Staaten	1.600
Amerika	8.200
Asien	16.100
Afrika	1.200
Australien/Ozeanien	300
<b>Besuchte Fachmessen</b>	
Integrated Automation, Motion & Drives	133.200
Digital Factory	89.700
Energy	84.100
Industrial Supply	68.000
Research & Technology	59.900
Mehrfachnennungen	
<i>Erhebung durch repräsentative Ausgangsbefragung</i>	
<b>Fachbesucher</b>	<b>195.400</b>
<b>Wirtschaftszweige</b>	
Energiewirtschaft	23.400
Umweltwirtschaft	2.900
Verarbeitendes Gewerbe	73.300
Grundstoff- und Produktionsgütergewerbe	25.200
Investitionsgütergewerbe	51.000
Maschinenbau/Anlagenbau	25.000
Elektrotechnik und Elektronik	15.800
Automobil- und Fahrzeugindustrie (inkl. Zulieferer, Schiff-/Luftfahrzeugbau)	18.400
Medizintechnik	2.500
Sonstige Investitionsgüterbranche	2.100
Verbrauchsgütergewerbe	2.300
Nahrungs- und Genussmittelgewerbe	3.900
Holzwirtschaft	200
Sonstiges verarbeitendes Gewerbe	2.300
Hafenbetriebe, Hafenumschlagtechnik	800
Baugewerbe	8.400
Handwerk	4.700
Handel	14.300
Telekommunikation	4.700
Dienstleistungen von Unternehmen/freien Berufen	29.900
Behörden und öffentliche Einrichtungen	7.800
Forschungsinstitute/Industrieforschung	8.800
Investoren, Finanzierung	1.600
Mehrfachnennungen	



<b>Fachbesucher</b>	<b>195.400</b>
<b>Berufliche Stellung</b>	
Selbstständiger Unternehmer, Mitinhaber, freiberuflich Tätiger	17.900
Geschäftsführer, Vorstandsmitglied, Behördenleiter	17.200
Bereichsleiter, Betriebs-, Werks-, Filialleiter, Amtsleiter	20.300
Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Teamleiter	34.500
Anderer Angestellter/Beamter, Facharbeiter	52.700
Dozent, Lehrer	4.700
<b>Aufgabenbereich</b>	
Geschäfts-, Unternehmens-, Betriebsleitung	19.600
Forschung und Entwicklung, Konstruktion	35.000
Fertigung, Produktion, Qualitätskontrolle	26.000
Einkauf, Beschaffung	7.100
Finanzen, Rechnungswesen, Controlling	2.200
Informations-, Kommunikationstechnik	9.400
Personalwesen, Verwaltung	1.600
Verkauf, Vertrieb	18.400
Marketing, Werbung, PR	5.700
Logistik: Materialwirtschaft, Lager, Transport	12.300
Wartung, Instandhaltung	8.000
<b>Entscheidungskompetenz</b>	
Ausschlaggebend	40.900
Mitentscheidend	50.200
Beratend	38.100
<b>Betriebsgröße</b>	
1 bis 9 Beschäftigte	19.700
10 bis 99 Beschäftigte	44.200
100 bis 499 Beschäftigte	35.500
500 bis 999 Beschäftigte	13.100
1.000 bis 9.999 Beschäftigte	25.400
10.000 und mehr Beschäftigte	15.800

### Anhang 3: Fragebogen der Besucherbefragung

*Titel:* Besucherumfrage

*Einleitung:*

Herzlich Willkommen bei unserer Besucherbefragung!

Wie können wir unsere Besucher gezielter und besser ansprechen und Informationen nutzenorientiert aufbereiten?

Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich der folgende Fragebogen im Rahmen der Bachelorarbeit unseres dualen Studenten Felix Urban.

Die Bearbeitung dauert etwa 7 Minuten. Die Daten werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke im Rahmen dieser Arbeit verwendet und anonym erfasst.

Bei Fragen und Anmerkungen schreiben Sie gern eine Mail an [felix.urban@messe.de](mailto:felix.urban@messe.de).

*Frage 1:* Wie schätzen Sie folgende Aussagen ein?

Dimension	Item	Digitale Reife
<b>Einstellung (Mindset)</b> 1. Digitale Medien sind für mich zentraler Bestandteil des Alltags (z.B. Internet; Smartphone). 2. Ich bin stets motiviert meine digitalen Fähigkeiten zu verbessern. 3. Ich bin sehr neugierig, wenn es darum geht, neue digitale Endgeräte und Anwendungen auszuprobieren.	5-stufige Antwortskala 0 = trifft nicht zu 4 = trifft voll und ganz zu	Je höher der Wert, desto digitaler ist der Bereich.
<b>Informationsverhalten (Mindset)</b> 1. Informationen bezüglich beruflicher Themen verschaffe ich mir proaktiv online. 2. Mein Informationsverhalten ist in den letzten fünf Jahren digitaler geworden. 3. Ich bin mir bewusst, welche persönlichen Daten ich nicht ohne Hinterfragen des Anbieters bekanntgeben sollte (z.B. Kreditkartendetails).	5-stufige Antwortskala 0 = trifft nicht zu 4 = trifft voll und ganz zu	
<b>Lernverhalten (Skillset)</b> 1. Ich habe das Gefühl, digitale Informationen besser aufzunehmen, als analoge. 2. Ich bevorzuge E-Learning im Vergleich zu Seminaren (z.B. Onlinekurse). 3. Ich bin fähig, neue digitale Technologien durch ausprobieren schnell zu erlernen (z.B. neue Software; neue Endgeräte).	5-stufige Antwortskala 0 = trifft nicht zu 4 = trifft voll und ganz zu	

<b>Fähigkeiten (Skillset)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ich würde meinen Umgang mit digitalen Medien als fortgeschritten bezeichnen (z.B. sichere Nutzung von Smartphones, Softwares etc.).</li> <li>2. Ich kenne die Auswirkungen der Kommunikation über verschiedene Kanäle (z.B. Vorteile/Nachteile über Telefon, Mail, Messenger oder Video zu kommunizieren).</li> <li>3. Ich weiß wie Suchmaschinen funktionieren, Websites anzeigen und Informationen aufbereiten (u.a. Search Engine Optimization).</li> </ol>	<b>5-stufige Antwortskala</b> 0 = trifft nicht zu 4 = trifft voll und ganz zu	
<b>Social Media (Toolset)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Social Media ist aus meinem Alltag nicht mehr wegzudenken.</li> <li>2. Online Communities sind zentraler Bestandteil für den beruflichen Fortschritt.</li> <li>3. Ich mag es, meine Gedanken und meine Meinung im Internet zu äußern.</li> </ol>	<b>5-stufige Antwortskala</b> 0 = trifft nicht zu 4 = trifft voll und ganz zu	
<b>Beruf (Toolset)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ich bin Befürworter einer klaren Digitalstrategie im Unternehmen.</li> <li>2. Meine digitalen Fähigkeiten werden vom Arbeitgeber gefördert.</li> <li>3. Ich habe ein gutes Verständnis dafür, an welchen Punkten mir eine neue Technologie Prozesse erleichtern kann.</li> </ol>	<b>5-stufige Antwortskala</b> 0 = trifft nicht zu 4 = trifft voll und ganz zu	

**Frage 2: Welche Informationsquellen nutzen Sie in Bezug auf Investitionsgütermessen?**  
(Mehrfachnennung)

- ☐ Website der Veranstaltung
- ☐ Veranstaltungs-App
- ☐ Newsletter/e-Mailings
- ☐ Blogs
- ☐ Streamingdienste
- ☐ Social Media (z. B. facebook, Twitter, XING, LinkedIn)
- ☐ Firmenwebsites
- ☐ Webforen/Chats
- ☐ Messengerdienste
- ☐ Fachzeitschriften
- ☐ Kongresse
- ☐ Communitytreffen
- ☐ Fachportale
- ☐ Vertriebsgespräche mit Herstellern/Dienstleistern
- ☐ Keines der Formate
- ☐ Sonstige (bitte angeben)

*Frage 3: Haben Sie die Hannover Messe 2018 besucht?*  
(Einfachnennung)

- ☐ Ja
  - ☐ Nein
- 

*Frage 4: Wie viele Messen haben Sie in den letzten zwei Jahren besucht?*  
(Einfachnennung)

- ☐ 0
  - ☐ 1
  - ☐ 2
  - ☐ 3
  - ☐ Mehr als 3
- 

*Frage 5: Wie viele Messen planen Sie in den nächsten zwei Jahren zu besuchen?*  
(Einfachnennung)

- ☐ 0
  - ☐ 1
  - ☐ 2
  - ☐ 3
  - ☐ Mehr als 3
- 

*Frage 6: Welchem Wirtschaftszweig ist Ihr Unternehmen/Ihre Organisation zuzuordnen?*  
(Mehrfachnennung möglich)

- ☐ Energiewirtschaft
  - ☐ Umweltwirtschaft
  - ☐ Verarbeitendes Gewerbe
  - ☐ Baugewerbe
  - ☐ Handwerk
  - ☐ Handel
  - ☐ Telekommunikation
  - ☐ Dienstleistungen von Unternehmen/freien Berufen
  - ☐ Behörden und öffentliche Einrichtungen
  - ☐ Forschungsinstitute/Industrieforschung
  - ☐ Investoren/Finanzierung
  - ☐ Sonstiges (bitte angeben)
- 

*Frage 7: Welche berufliche Stellung haben Sie?*  
(Einfachnennung)

- ☐ Selbständiger Unternehmer, Mitinhaber, freiberuflich Tätiger
- ☐ Geschäftsführer, Vorstandsmitglied, Behördenleiter
- ☐ Bereichsleiter, Betriebs-, Werks-, Filialleiter, Amtsleiter
- ☐ Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Teamleiter
- ☐ Anderer Angestellter/Beamter, Facharbeiter
- ☐ Dozent, Lehrer
- ☐ Auszubildender
- ☐ Schüler, Student

- Andere berufliche Stellung oder andere nicht Berufstätige (bitte angeben)
- 

*Frage 8: Welches Geschlecht haben Sie?*

(Einfachnennung)

- Männlich
  - Weiblich
  - Divers
- 

*Frage 9: In welcher Alterskategorie sind Sie?*

(Einfachnennung)

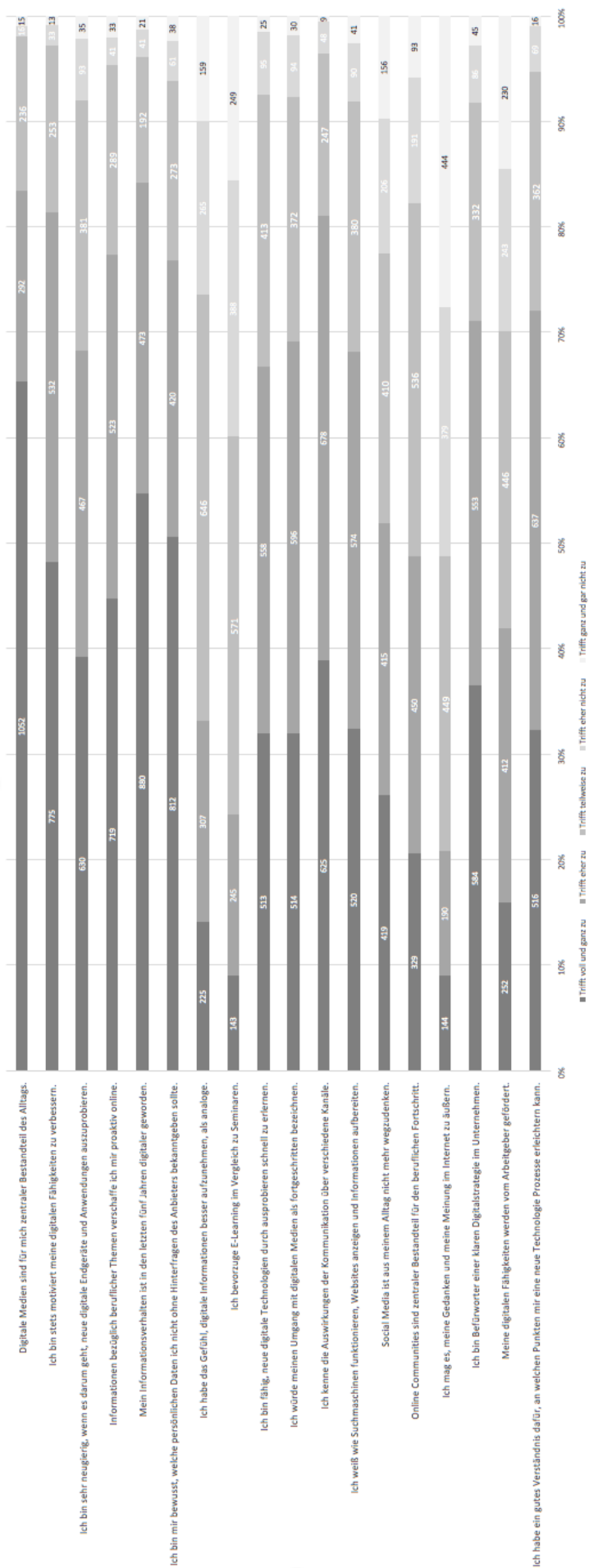
- 15 - 20 Jahre
- 21 - 25 Jahre
- 26 - 30 Jahre
- 31 - 40 Jahre
- 41 - 50 Jahre
- 51 - 64 Jahre
- 65 Jahre und älter

*Ende der Befragung.*

## Anhang 4: Auswertung der Besucherbefragung

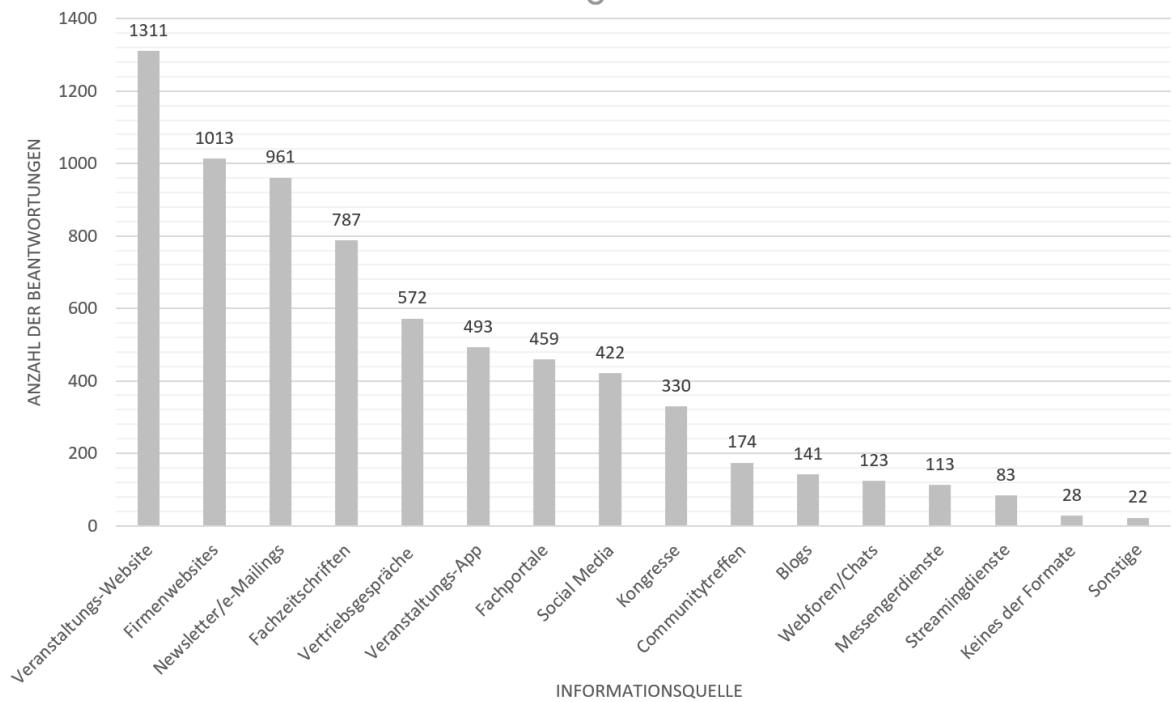
Frage 1: Wie schätzen Sie folgende Aussagen ein?  
(Einfachnennung)

	Trifft ganz und gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu	n gesamt	Zustimmung
Digitale Medien sind für mich zentraler Bestandteil des Alltags.	15	16	236	292	1052	1611	83,43%
Ich bin stets motiviert meine digitalen Fähigkeiten zu verbessern.	13	33	253	532	775	1606	81,38%
Ich bin sehr neugierig, wenn es darum geht, neue digitale Endgeräte und Anwendungen auszuprobieren.	35	93	381	467	630	1606	68,31%
Informationen bezüglich beruflicher Themen verschaffe ich mir proaktiv online.	33	41	289	523	719	1605	77,38%
Mein Informationsverhalten ist in den letzten fünf Jahren digitaler geworden.	21	41	192	473	880	1607	84,19%
Ich bin mir bewusst, welche persönlichen Daten ich nicht ohne Hinterfragen des Anbieters bekanntgeben sollte.	38	61	273	420	812	1604	76,81%
Ich bevorzuge E-Learning im Vergleich zu Seminaren.	159	265	646	307	225	1602	33,21%
Ich bin fähig, neue digitale Technologien durch ausprobieren schnell zu erlernen.	249	388	571	245	143	1596	24,31%
Ich würde meinen Umgang mit digitalen Medien als fortgeschritten bezeichnen.	25	95	413	558	513	1604	66,77%
Ich kenne die Auswirkungen der Kommunikation über verschiedene Kanäle.	30	94	372	596	514	1606	69,12%
Ich weiß wie Suchmaschinen funktionieren, Websites anzeigen und Informationen aufbereiten.	9	48	247	678	625	1607	81,08%
Social Media ist aus meinem Alltag nicht mehr wegzudenken.	41	90	380	574	520	1605	68,16%
Online Communities sind zentraler Bestandteil für den beruflichen Fortschritt.	156	206	410	415	419	1606	51,93%
Ich mag es, meine Gedanken und meine Meinung im Internet zu äußern.	93	191	536	450	329	1599	48,72%
Ich bin Befürworter einer klaren Digitalstrategie im Unternehmen.	444	379	449	190	144	1606	20,80%
Meine digitalen Fähigkeiten werden vom Arbeitgeber gefördert.	45	86	332	553	584	1600	71,06%
Ich habe ein gutes Verständnis dafür, an welchen Punkten mir eine neue Technologie Prozesse erleichtern kann.	230	243	446	412	252	1583	41,95%
	16	69	362	637	516	1600	72,06%





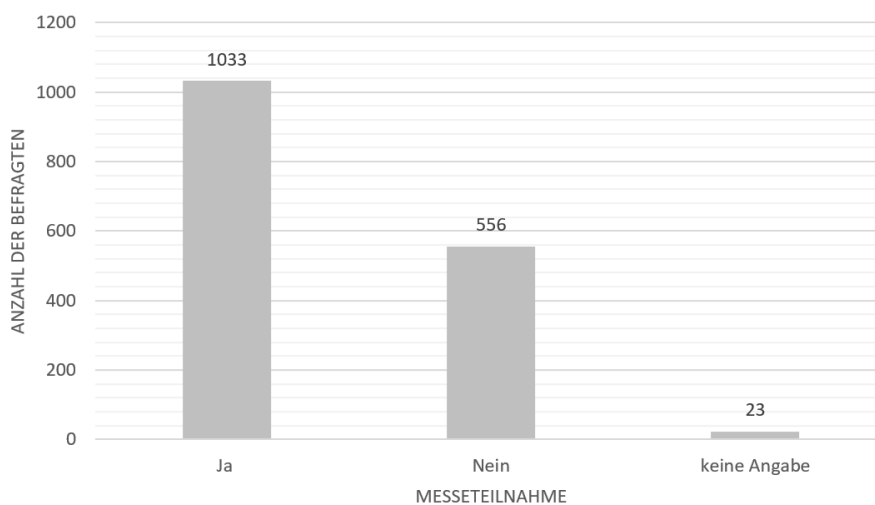
**Frage 2: Welche Informationsquellen nutzen Sie in Bezug auf Investitionsgütermessen? (Mehrfachnennungen)**



n = 1597

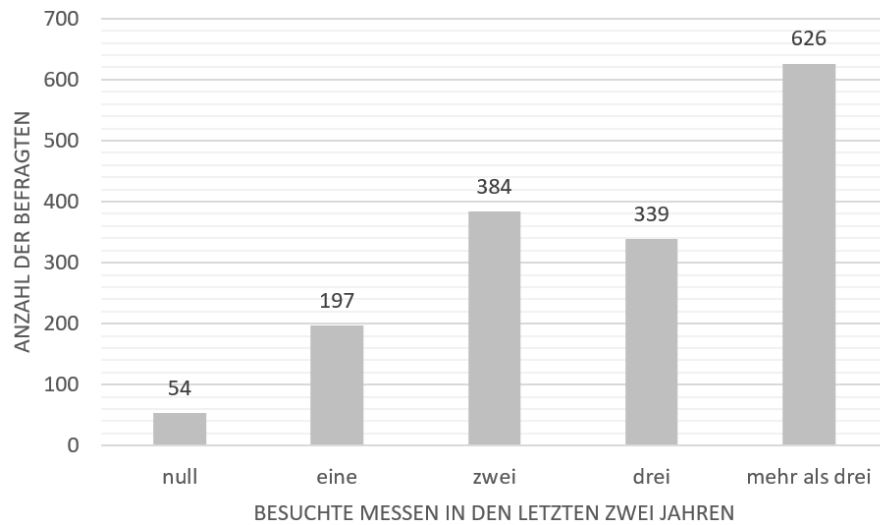
Informationsquelle	Anzahl Beantwortungen
Veranstaltungs-Website	1311
Firmenwebsites	1013
Newsletter/e-Mailings	961
Fachzeitschriften	787
Vertriebsgespräche	572
Veranstaltungs-App	493
Fachportale	459
Social Media	422
Kongresse	330
Communitytreffen	174
Blogs	141
Webforen/Chats	123
Messengerdienste	113
Streamingdienste	83
Keines der Formate	28
Sonstige	22

**Frage 3: Haben Sie die Hannover Messe im letzten Jahr besucht? (Einfachnennung)**





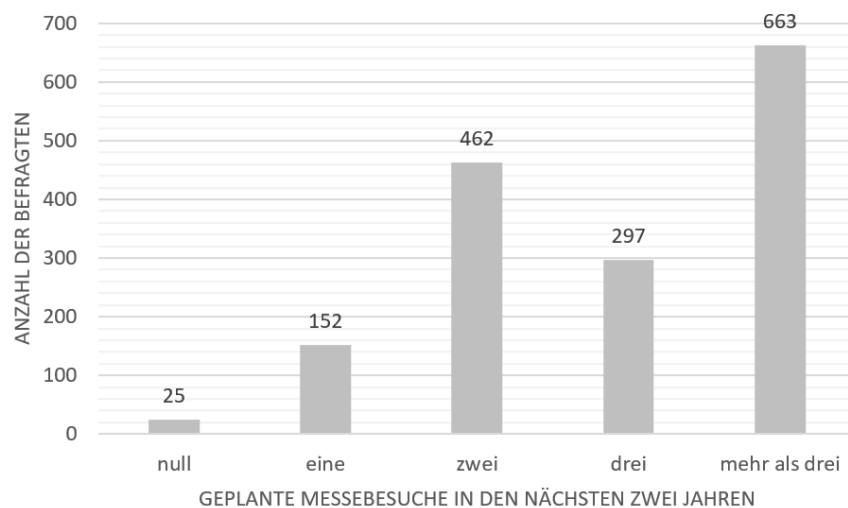
*Frage 4: Wie viele Messen haben Sie in den letzten zwei Jahren besucht?*  
(Einfachnennung)



**n = 1.600**

Messen besucht	Anzahl Beantwortungen
null	54
eine	197
zwei	384
drei	339
mehr als drei	626

*Frage 5: Wie viele Messen planen Sie in den nächsten zwei Jahren zu besuchen?*  
(Einfachnennung)



**n = 1.599**

Messen geplant	Anzahl Beantwortungen
null	25
eine	152
zwei	462
drei	297
mehr als drei	663

## Demografie der Befragungsteilnehmer

Merkmal	Ausprägung	Potenzielle Besucher	relativer Anteil	Aktuelle Besucher	relativer Anteil	ohne Angabe	relativer Anteil	Gesamt
Geschlecht	Männlich	492	30,52%	891	55,27%	14	0,87%	1397
	Weiblich	61	3,78%	134	8,31%	2	0,12%	197
	Divers	2	0,12%	4	0,25%	0	0,00%	6
	ohne Angabe	1	0,06%	4	0,25%	7	0,43%	12
	<b>Gesamt</b>	<b>556</b>	<b>34,49%</b>	<b>1033</b>	<b>64,08%</b>	<b>23</b>	<b>1,43%</b>	<b>1612</b>
Alter	15-20 Jahre	0	0,00%	10	0,62%	0	0,00%	10
	21 - 25 Jahre	12	0,74%	37	2,30%	0	0,00%	49
	26 - 30 Jahre	23	1,43%	43	2,67%	0	0,00%	66
	31 - 40 Jahre	72	4,47%	111	6,89%	2	0,12%	185
	41 - 50 Jahre	111	6,89%	222	13,77%	4	0,25%	337
	51 - 64 Jahre	228	14,14%	449	27,85%	4	0,25%	681
	65 Jahre und älter	109	6,76%	159	9,86%	6	0,37%	274
	ohne Angabe	1	0,06%	2	0,12%	7	0,43%	10
	<b>Gesamt</b>	<b>556</b>	<b>34,49%</b>	<b>1033</b>	<b>64,08%</b>	<b>23</b>	<b>1,43%</b>	<b>1612</b>
Branche	Energiewirtschaft	79	4,90%	137	8,50%	2	0,12%	218
	Umweltwirtschaft	10	0,62%	15	0,93%	1	0,06%	26
	Verarbeitendes Gewerbe	157	9,74%	309	19,17%	4	0,25%	470
	Baugewerbe	20	1,24%	22	1,36%	0	0,00%	42
	Handwerk	10	0,62%	28	1,74%	1	0,06%	39
	Handel	38	2,36%	69	4,28%	3	0,19%	110
	Telekommunikation	25	1,55%	37	2,30%	0	0,00%	62
	Dienstleistungen	79	4,90%	145	9,00%	3	0,19%	227
	Behörden und öffentliche Einrichtungen	29	1,80%	55	3,41%	1	0,06%	85
	Forschung	25	1,55%	57	3,54%	0	0,00%	82
	Investoren/Finanzierung	2	0,12%	12	0,74%	0	0,00%	14
	Sonstige	80	4,96%	145	9,00%	1	0,06%	226
	ohne Angabe	2	0,12%	2	0,12%	7	0,43%	11
	<b>Gesamt</b>	<b>556</b>	<b>34,49%</b>	<b>1033</b>	<b>64,08%</b>	<b>23</b>	<b>1,43%</b>	<b>1612</b>
Position	Selbstständig/Mithaber/ Freiberufler	132	8,19%	222	13,77%	9	0,56%	363
	Geschäftsführer/Vorstand	62	3,85%	116	7,20%	0	0,00%	178
	Bereichsleiter/Filialleiter	41	2,54%	74	4,59%	0	0,00%	115
	Abteilungsleiter/Teamleiter	130	8,06%	230	14,27%	1	0,06%	361
	Anderer Angestellter/Beamter	140	8,68%	257	15,94%	4	0,25%	401
	Dozent/Lehrer	12	0,74%	37	2,30%	1	0,06%	50
	Auszubildender	1	0,06%	6	0,37%	0	0,00%	7
	Schüler/Student	9	0,56%	28	1,74%	0	0,00%	37
	Sonstige	29	1,80%	62	3,85%	1	0,06%	92
	ohne Angabe	0	0,00%	1	0,06%	7	0,43%	8
	<b>Gesamt</b>	<b>556</b>	<b>34,49%</b>	<b>1033</b>	<b>64,08%</b>	<b>23</b>	<b>1,43%</b>	<b>1612</b>

## Digitale Reife nach Alter

Zeilenbeschriftungen	Mittelwert von Digitale Reife
15 - 20 Jahre	49,90
21 - 25 Jahre	53,41
26 - 30 Jahre	52,09
31 - 40 Jahre	52,63
41 - 50 Jahre	50,97
51 - 64 Jahre	48,58
65 Jahre und älter	45,75
(leer)	49,76
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>49,37</b>

## Informationsquellen nach Alter

Alter	Website	App	Newsletter	Blog	Streamingdienst	Social Media	Firmenwebseite	Webforen/Chat	Messengerdienst	Fachzeitschrift	Kongress	Communitytreff	Fachportal	Vertriebsgespräch mit Herstellern	Dienstleistern	Keines davon	Sonstiges
15 - 20 Jahre	6	2	7	1	1	6	6	2	3	5	5	2	4		5		
21 - 25 Jahre	33	7	28	4	1	14	32	3	2	20	6	4	11		14		1
26 - 30 Jahre	55	22	38	4	3	16	41	5	5	29	8	12	17		20		1
31 - 40 Jahre	154	60	114	19	5	48	119	17	15	82	40	22	45		75		1
41 - 50 Jahre	274	94	193	33	17	95	217	29	25	155	76	41	102		117		3
51 - 64 Jahre	559	209	407	55	45	173	423	52	43	339	136	70	199		234		15
65 Jahre und älter	221	96	168	24	11	66	171	14	19	150	58	22	77		102		7
(leer)	9	3	6	1		4	4	1	1	7	1	1	4		5		
Gesamtergebnis	1311	493	961	141	83	422	1013	123	113	787	330	174	459		572		28

## Anhang 5: Leitfaden der Experteninterviews

### Leitfaden Interview „Besuchergewinnung“

Im Zuge der Entwicklung und Systematisierung der strategischen Besucheransprache, wird dieses Interview im Rahmen der Bachelorarbeit unseres dualen Studenten Felix Urban durchgeführt.

Die übergeordnete Forschungsfrage lautet: „**Welche Schritte sind notwendig, um relevante Besucherzielgruppen im Zeitalter der Digitalisierung für Investitionsgütermessen zu gewinnen?**“. Das Interview ist in drei Themenblöcke gegliedert.

#### Besuchergewinnung allgemein

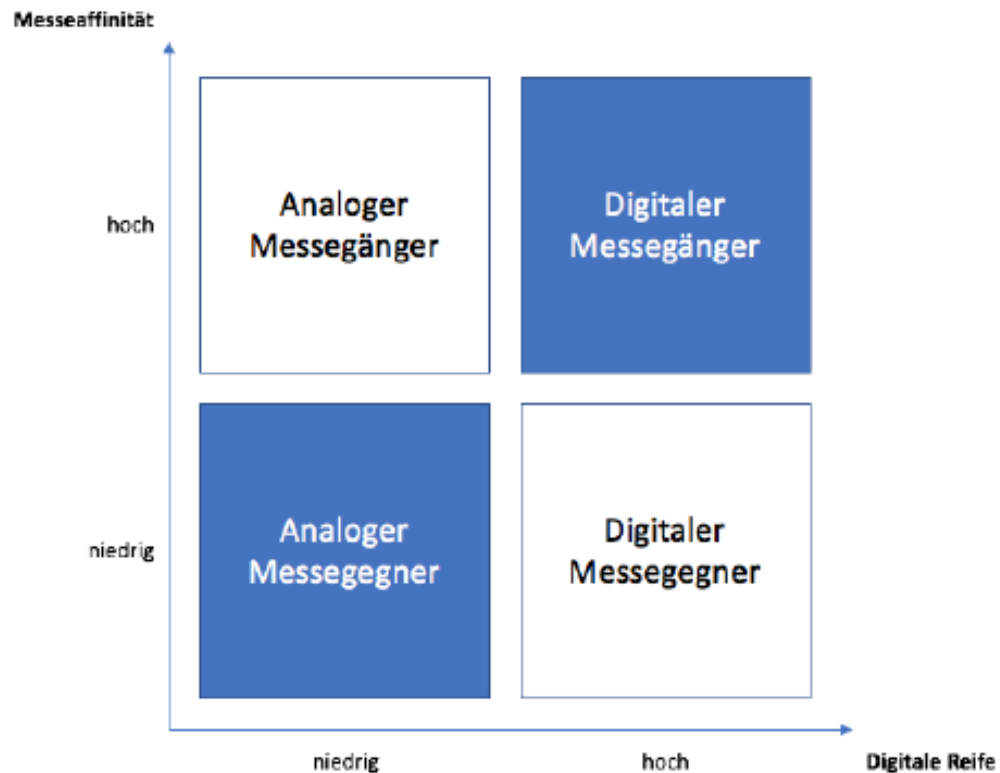
1. Wie definiert sich Besuchergewinnung für Sie?
2. Welche externen Faktoren sind im Rahmen des Besuchermarketings besonders zu beachten?
3. Welche Anforderungen sind an ein strategisches Besuchermarketing zu stellen?
4. Welchen Anteil im Besuchermarketing hat der Messeveranstalter? Sind dort Synergien mit den anderen Beteiligten möglich?
5. Wo liegen heutzutage die größten Herausforderungen bei der Besuchergewinnung?

#### Strategisches Messemarketing

6. Inwiefern wenden Sie in Ihrem Unternehmen ein strategisches Management der Besuchergewinnung an?
7. Wie gewinnen Sie relevante Daten für das Besuchermarketing?
8. Welche Methoden sind zur Marktanalyse im Besucherbereich besonders geeignet?
9. Inwiefern halten Sie die häufig praktizierte organisatorische Trennung von Aussteller- und Besuchermarketing noch für sinnvoll?
10. Der klassische Marketingmix steht vermehrt in der Kritik. Wie ändert sich derzeit
  - a. Die Produkt- und Servicepolitik
  - b. Die Preispolitik
  - c. Die Kommunikationspolitik
  - d. Die Distributionspolitik

### Informationsverhalten und Messeaffinität der Besucher

11. Inwiefern setzen Sie sich mit dem digitalen Reifegrad Ihrer Besucher auseinander? Kann dieser einen Einfluss auf die Marketingeffizienz in Bezug auf die Auswahl von Kundenakquisitions-, Bindungs- und Rückgewinnungsstrategien haben?
12. Wo liegen die Chancen und Risiken der Digitalisierung im Besuchermarketing?
13. Stellen Sie sich folgende Besucherstruktur vor:



- a) Welche Ziele würden Sie verfolgen?
- b) Welche strategischen Maßnahmen würden Sie anwenden?
14. Welches Potenzial haben Persona- und Customer-Journey-Konzepte im Messewesen? Ist eine 1-zu1 Personalisierung realisierbar/anzustreben?
15. Wodurch wird Kundenbindung im Besucherbereich realisiert? Wo liegen ggf. zusätzliche Potenziale?

## Anhang 6: Übersicht der Experten

In alphabetischer Reihenfolge nach Nachnamen:

Name	Unternehmen	Position
Experte A	Messegesellschaft A	Leitung Marketing & Digital
Experte B	Messegesellschaft B	Leitung Marketing & Digital
Neubauer, Katja	Deutsche Messe	Director Datamanagement & Analytics, ehemals Director CRM
Experte C	Messegesellschaft C	Referent Marketing

## **Anhang 7: Ergebnisprotokoll Experteninterview Experte A**

Name: Experte A

Unternehmen: Messegesellschaft A

Position: Leitung Marketing & Digital

Durchführung: telefonisch

Aufzeichnung: einverstanden

### **Wie definiert sich Besuchergewinnung für Sie?**

- Der Prozess, einen potenziellen Besucher in Form der klassischen AIDA-Stufen anzusprechen.
- Erst Awareness, dann Interesse schaffen, also die Schmerzpunkte innerhalb des Beschaffungs- oder Innovationsprozesses bedienen. Die Menschen sind so zu adressieren, dass die Messe als potenzieller Ort der Informationsbeschaffung platziert werden kann.
- Im Desire ist die Messe als konkreter Problemlöser darzustellen, indem ich die richtigen Aussteller habe. Am Ende dessen steht der Ticketkauf und der Besuch der Veranstaltung.
- Eine Definition, mit der wir kontinuierlich arbeiten, gibt es nicht.

### **Für wie relevant erachten Sie denn eine theoretische und modellbezogene Herangehensweise an diese Thematik?**

- Meine Erfahrung in dem Bereich sagt, dass Besuchergewinnung von Veranstaltung zu Veranstaltung extrem unterschiedlich sein kann.
- Hier haben wir B2B-Veranstaltungen, die sind aus Besuchersicht so wichtig, da muss ich nur kommunizieren, wann die nächste Veranstaltung genau. Andere B2B-Veranstaltungen im Produktions- und Industriekontext sind schwerer, da hab ich viel zu tun, um die Leute vom Band auf die Messe zu bekommen.
- Der Prozess ist also veranstaltungsspezifisch zu betrachten - die Grundschriffe sind aber immer sehr ähnlich und wichtig. Die Details gehen dann je nach Veranstaltung auseinander.

### **Welche externen Faktoren sind im Rahmen des Besuchermarketings besonders zu beachten?**

- Stichwort Content getriebenes Online-Marketing. Wenn man den Begriff genauer betrachtet, beschreibt der die Herausforderungen des Messemarketings im Moment.
- Zum einen grundsätzlich die Annäherung an das Thema Content Marketing - statt Werbung muss Content produziert und zielgruppenspezifisch aufbereitet werden. Das betrifft alle Branchen.
- Dazu das Thema Online-Marketing, da wir aus einer sehr offlinelastigen Welt bezüglich der Kommunikation kommen. Es gibt sicher Veranstaltungen, bei denen Print-Mailings erfolgreich sind, der grundsätzliche Trend geht aber in Richtung Online-Marketing.
- Die Herausforderungen sind dabei innerhalb jeder Marketingabteilung, dass eine Vielzahl von Kanälen verfügbar ist und immer neue dazukommen. Diese Vielzahl von Kanälen müssen effizient bedient werden, bei in der Regel nicht besonders großen Budgets im Messemarketing. Der Mix und der Übergang zwischen offline und online ist ein großer Punkt.

- Dazu kommt das Thema Know-how - hier gibt es Abteilungen, die sehr offline sind, sodass das Thema Know-how-Aufbau essenziell ist.

### **Welche Anforderungen sind an ein strategisches Besuchermarketing zu stellen?**

- Der wesentliche strategische Anker ist die Positionierung der Website. Alles, was ich über diverse Kanäle an Kommunikation betreibe, muss auf die Website führen. Von der Website dann in den Ticketshop.
- Zum anderen muss eine zeitlich ausgedehnte Bedeutung der Veranstaltungswebsite geschehen - weg von der reinen Infoseite, hin zur Entwicklung zu einem Branchenportal. Es muss immer darum gehen, sich inhaltlich von einer reinen Veranstaltungswebsite wegzugehen, Content zu spielen und dadurch Traffic zu generieren.
- Ein anderes Mindset bezüglich der Website ist der strategisch wesentliche Punkt im Besuchermarketing.

### **Welchen Anteil hat in Ihren Augen der Messeveranstalter am Besuchermarketing?**

- Mir fallen Medien als Multiplikatoren und großer Treiber ein. Verbände verlieren eher an Bedeutung. Die größte Bedeutung an Impulsen haben die Aussteller. Die Bedeutung des Marketings des Veranstalters ist von Veranstaltung zu Veranstaltung unterschiedlich. Bei der manchen kommen 80% der Besucher über Ausstellereinladungen - da muss ich nur dafür sorgen, dass die restlichen 20% kommen.
- Bei anderen Veranstaltungen weigern sich teilweise sogar die Aussteller, Marketing zu betreiben, da sie denken, dass die eingeladenen Kunden zum Wettbewerb laufen. Die Ausprägung ist sehr unterschiedlich - das kann ich nicht pauschal beantworten.

### **Wo liegen heutzutage die größten Herausforderungen der Besuchergewinnung?**

- Die größte Herausforderung ist, das Format Messe als Gegenpol zur Informationsgewinnung übers Web zu positionieren - die ganze einfache Frage: Warum soll ich noch zur Messe? Das genau auszuarbeiten ist wichtig. Man findet ja genug Infos im Web, aber der persönliche Kontakt, Beratung, die relevanten Player an einem Ort - das sind die großen Vorteile der Messe.
- Im Zuge der Digitalisierung muss das stark rausgestellt werden. Weiter ist es die inhaltliche Aufbereitung und die effiziente Bedienung der Online-Channel. Der letzte Punkt ist die Basis für das Ganze - quantitative und qualitative Besucherdaten. Im Kontext der Online-Kommunikation etc. natürlich das Thema Double Opt In.
- Als Klammer des Ganzen ist die Customer Journey zu sehen. Fakt ist, dass wir heute relativ wenig über die Customer Journey unserer Besucher wissen. Dadurch kann die Besucherkommunikation viel zielgerichteter durchgeführt werden.

### **Wenden wir uns konkreter dem strategischen Messemarketing. Inwiefern wenden Sie sowas im Unternehmen an?**

- Ganz offen und ehrlich: das Thema entwickelt sich gerade erst. In der Vergangenheit lief sowas nach bestem Wissen. Dadurch, dass online bestimmte Dinge besser messen kann, entwickeln wir gerade KPIs für das ganze Thema. Auf der Basis schaffen wir gerade erst einen Rahmen, was man ernsthaft als strategisches Besuchermarketing bezeichnen kann.
- Wir haben einige Mechanismen wie das „Reason Why“-Konzept. Zusammen mit der Projektleitung gucken wir uns an, welche Zielgruppen adressiert werden sollen und welche Schmerzpunkte diese Zielgruppe hat. Das gleichen wir mit dem Angebot auf der Messe in Form von Vorträgen und Ausstellern ab - daraus leiten wir den Reason



Why ab. Das ist die Basis der Kommunikationskampagne, eventuell kann man das schon als Anfänge des strategischen Besuchermarketings sehen. Ich habe da etwas stärker Datenbasiertes im Kopf, wo wir aber noch am Anfang stehen.

**Wie gewinnen Sie derzeit relevante Daten für das Besuchermarketing oder wie könnte man das in Ihrer Vision machen?**

- Ein ganz großes Thema ist die Vollregistrierung beim Ticketkauf und die Registrierung in Newsletter, die dann sukzessive bezüglich jedes Besuchers in Form formaler und verhaltensbezogener integriert werden. Vollregistrierung nutzen wir bereits vor allem auf verhaltensbezogener Seite. Dafür schaffen wir gerade datenbankseitig die Voraussetzung. Der Bedarf ist erkannt und wir investieren gerade ziemlich IT-seitig. Das ist aber noch nicht live.

**Welche Methoden der Marktanalyse könnte man anwenden oder wenden Sie auch an?**

- Zwei Dinge. Zum einen gibt es die Besucherbefragungen auf der Veranstaltung zusammen mit Marktforschungsinstituten. Darüber hinaus befragen wir auch Nicht-Besucher in Form von Tiefeninterviews, bei denen die Projektleitungen verdeckt zuhören können. Dadurch bekommen wir ein gutes Gefühl, wer Besucher ist und wer nicht und was die jeweils wollen.
- Ein weiterer bisher eher vernachlässigter Bestandteil, der in Zukunft wichtiger wird, ist die Datensammlung und -analyse aus Performance Kampagnen, also Online-Kampagnen aus denen ich sehr viele Daten über unsere Performance Agentur bezüglich des User-Verhaltens generieren kann. Welche getargeten Zielgruppen welches Verhalten an den Tag legen. Z. B. bei Facebook-Kampagnen bekomme ich sehr viele Infos bezüglich Gehalt, Bildung etc. mit, sodass das weitere Quellen sein werden, um unsere Marktforschung anzureichern. Das ist auch erkannt - wir sind uns bewusst, dass wir sehr viel auf der Strecke lassen.

**Aus der Literatur ergibt sich weiterhin eine organisatorische Trennung von Aussteller- und Besuchermarketing: Wie stehen Sie dazu?**

- Die Trennung ist sehr sinnvoll, da ich dem einen ein Ticket und dem anderen Quadratmeter verkaufe. Da das Ergebnis so unterschiedlich ist, brauche ich auch eine andere Kommunikation. Ich würde weiterhin bei der Trennung bleiben, auch wenn es mir bekannt ist, dass jeder Besucher auch potenzieller Aussteller ist und umgekehrt. Für die operative Kommunikation erscheint mir eine Trennung noch deutlich sinnvoller.

**Der klassische Marketing-Mix steht ja häufig in der Kritik. Wie verändern sich denn die einzelnen Felder?**

- Produkt- und Servicepolitik nimmt vor allem auf der Serviceseite an Gewicht zu. Das Thema Produkt wäre ja eine Diskussion über das Messeformat an sich. Dass Messen in 10-15 Jahren anders aussehen und eventuell in anderen Umgebungen stattfinden werden, daran habe ich keinen Zweifel. Allerdings haben sich viele Dinge, die ich vor Jahren im Kopf hatte, doch viel langsamer umgesetzt, als ich das erwartet hätte. Deshalb bin ich viel verhaltener bei Produktveränderungen geworden.
- Bei Services wird das Matching vielmehr in den Fokus rücken.
- Beim Thema Preispolitik kann ich aus der Zusammenarbeit mit Marktforschungsinstituten reden, als wir uns Gedanken über die Preissensibilität und Preisobergrenzen

zen der Besucher und Aussteller gemacht haben und diese Erkenntnisse jetzt sukzessive umsetzen - da ist deutlich mehr Luft nach oben, als man vorher vermutet hat.

- Die Kommunikationspolitik habe ich ja schon mal erwähnt. Was sich hier wesentlich verändert sind hier Content Marketing, Multichannel und datengetriebene Themen.
- Die Distribution im Kontext von Messe bekomme ich nicht so ganz zusammen - helfen Sie mir doch mal.

#### **U. a. Repräsentanten- und Absatzmittlernetzwerk, Substitution des Vertriebes durch Internet etc.**

- Da verschwimmen wohl die Grenzen zwischen Kommunikation und Vertrieb, gerade bezogen auf Online-Medien. Ich hätte diesen Punkt eher unter Kommunikationspolitik gesehen. Am Ehesten müssen hier stärker in die Pflicht genommen werden. Ein Repräsentantennetzwerk ist international ja Standard. Der größte Hebel ist das Thema Aussteller.

#### **Haben Sie sich im Unternehmen schon mal mit dem digitalen Reifegrad der Besucher auseinandergesetzt?**

- Nein und den Begriff könnte, unter uns gesagt, hier auch keiner zuordnen. Innerhalb des Prozesses, dass wir uns dem Besucher annähern aber definitiv näher damit auseinandersetzen. Das Thema digitaler Reifegrad erfahren wir eher indirekt, indem wir merken, welche Kanäle der Kommunikation eher funktionieren und welche nicht.

#### **Könnte es denn dennoch eine Auswirkung auf die Effizienz der jeweiligen Strategie haben?**

- Auf jeden Fall! Wenn ich herausfinde, dass der Letzte keinen Printkatalog mehr fordert, dann kann ich das Ding endlich loswerden und mich deutlich stärker auf digitale Kommunikation ausrichten. Der digitale Reifegrad eröffnet sicherlich, je höher er ist, insbesondere in der Kommunikation, aber auch in der Interaktion Chancen.
- Das heißt aber auch, dass ich als Messe einen gewissen digitalen Reifegrad erreicht haben muss. Das ist ein herausforderndes Thema für Messegesellschaften, die physische Messe in eine auf vielen Ebenen digitale Reife zu verpacken, sodass ich adäquat Besucher und Aussteller je nach Reifegrad bedienen kann.

#### **Wo liegen denn die Chancen und Risiken der Digitalisierung im Besuchermarketing?**

- Ich denke, dass Digitalisierung deutlich mehr Chancen als Risiken hat. Ich kann das Thema Matchmaking deutlich besser vorantreiben, ich kann über Trackingmaßnahmen meine Kommunikation optimieren, ich kann zielgenauer agieren, ich kann verhaltensbasiert agieren und nicht zuletzt sind digitale Kommunikationsmaßnahmen eben auch viel günstiger als Print.
- Ich würde es nicht Risiken nennen, sondern Herausforderungen, die ich meistern muss. Das ist beispielsweise die Anzahl der diversen digitalen Kanäle, die vom User genutzt werden, da ich auf allen einigermaßen adäquat präsent sein muss - die Herausforderung hat aber jeder Markt.
- Ich sehe also deutlich mehr Chancen, da die Digitalisierung dazu beiträgt, diese Rolle, die meinem Verständnis eine Messe im Kern hat, Angebot und Nachfrage zusammenzubringen, die hat man in der Vergangenheit physisch erbracht. Digitalisierung ermöglicht das jetzt auf anderen Ebenen und anderen Kanälen. Ich persön-

lich glaube, dass Digitalisierung als Treiber für das physische Messegeschäft funktionieren kann, denn entgegen meiner persönlichen Erwartungen ist es nicht so, dass die Aussteller von den Messern abwandern.

- Zumindest hier bei uns erleben wir das Gegenteil und wir kommen wieder in die Phase von Wartelisten. Die Aussteller verstehen die Messe nicht mehr als Absatzkanal, sondern als persönlichen Touchpoint der Customer Journey. Gerade im Kontext der Digitalisierung erlangt die Messe wieder mehr Bedeutung. Klar läuft viel der Kommunikation digital, aber in der Natur des Menschen liegt der persönliche Kontakt. Die Digitalisierung ist also eher eine Chance für Messen, als dass es ein konkurrierender Faktor ist.

#### **Betrachten Sie die folgende Besucherstruktur: welche Ziele würden Sie verfolgen?**

- Rechts oben ist natürlich das Ziel. Ich wüsste nicht, ob ich einen Messegegner zum Messefreund machen kann. Das wäre ein Thema an dem man arbeiten muss, indem man argumentiert, dass die Messe eben genau den persönlichen Kontakt bieten kann mit den relevanten Größen einer Branche. Das kann man als USP einer Messe so herausarbeiten, dass man einen Messegegner auch zum Messefreund machen kann.
- Ich glaube allerdings nicht, dass man jemanden, der eher analog unterwegs ist, zu einem digitalen User machen kann. An dieser Stelle sind meine Möglichkeiten als Messe begrenzt. Hier muss ich analoge Menschen akzeptieren und in analoger Kommunikation bleiben müssen.

#### **Und wenn Ihnen die Aussteller sagen, dass in jedem Quadranten wichtige Besucher lokalisiert sind?**

- Am Ende muss ich mir das Ziel meiner Maßnahmen bewusst machen - ist es das Ziel, die Leute wirklich auf die physische Messe zu bringen, oder stelle ich mich breiter auf und sage, dass ich die Leistung die ich im Kern erbringe, Aussteller und Besucher zusammenzubringen, dass die durchaus auch digital erfolgen kann.
- Nehmen wir an, dass ich als Messe ein Verständnis habe, dass ich ein tanzjährlich digitales Branchenportal betreiben kann, das einmal im Jahr den Traffic auf die physische Fläche führt und nach der Messe digital weiterlebt. Das ist das Ideal und meine Zielstellung als Messe. Dann müsste ich in den Strategien ableiten, wie ich diese verschiedenen Cluster mit dem, was ich anbiete, bedienen kann.
- Der digitale Messegegner wäre jemand, den ich tendenziell über meine digitale Plattform bedienen kann. Den analogen Messegegner kann ich über meine physische Fläche eventuell noch erreichen - letztendlich muss der Quadrant oben rechts jedoch das Ziel sein. Den analogen Messegegner zu bespaßen - da würde ich meinen Wirkungskreis nicht überschätzen. Ich glaube nicht, dass ich da adäquat oder mit viel Aufwand handeln kann, der aber nur bedingt auf das Ziel einzahlt. Den analogen Messegänger und den digitalen Messegegner kann man gebrauchen, den digitalen Messegänger sowieso. Für eine vernünftige Antwort, müsste ich da nochmal etwas drüber nachdenken.

#### **Welches Potenzial haben denn Customer Journey und Persona im Messewesen?**

- Definitiv ein ganz Großes - das auch losgelöst vom Messewesen. Das ist die Zukunft des Marketings. Ich brauche Personamodelle, ich muss die Customer Journey verstehen, um den User zielgenau zu adressieren. Um die anschließende Frage zu beantworten: ja, es ist nötig, eine 1:1 Personalisierung zu ermöglichen. Es muss unsere Aufgabe sein, dem einzelnen Besucher genau die Aussteller und Anbieter zuzuführen, die er sucht und umgekehrt. Das ist am Ende eine 1 zu 1 Beziehung und Digitalisierung wird das ermöglichen.

- Wenn man das Thema weiter durchdenkt, kommt man zu leadbasierten Geschäftsmodellen und das sind Modelle auf einzelnen konkreten Userdaten basieren - da glaube ich sehr stark dran. Diese Konzepte bekommen einen fetten Haken und das muss die Prämisse der Marketingentwicklungen sein und auch übergreifend durch Datensammlung und -anreicherung in andere Bereiche Einzug erhalten.

### **Wie wird Kundenbindung im Messewesen realisiert und wo liegen Potenziale?**

- Kundenbindung entsteht aus der Veranstaltung an sich, die dem Besucher an sich da Gefühl gibt, das wiederzufinden, was er sucht. Das kann von Informationen bis hin zu konkreten Angeboten, Dinge sein.
- Weiter ist die emotionale Bindung über Communities ein großes Potenzial, das sehr stark vernachlässigt wird. Die Veranstaltung muss ein „Klassentreffen“ sein, auf das man sich freut, da man sein Netzwerk wiedertrifft.
- Kommen wir zu den perspektivischen Themen: Ich glaube sehr stark daran, dass die Website in Richtung eines Branchenportals entwickle und dort ganzjährige Branchenkompetenz präsentiere. An der Stelle kann ich als Messe möglicherweise eine Positionierung einnehmen, die mir als Nachfrage hilft, Entscheidungen zu treffen und nahezu meinen ganzen Beschaffungsprozess darüber abwickle. Dadurch kann einerseits Besucherbindung digital und ganzjährig realisiert werden, andererseits schaffe ich damit Bedarf auf Ausstellerseite, in meinem Ökosystem präsent zu sein. Da bin ich wieder bei dem leadgetriebenen Modell.
- Am Ende können vor allem digital ausgeprägte Ansätze eine ganzjährige Kundenbindung zu realisieren. Der potenzielle Besucher ist den Rest des Jahres User auf meiner Website und meinen digital geprägten Leistungsangeboten. Das ist Zukunft. Aktuell geschieht Kundenbindung vor allem über die Sachen, die sie auf der Veranstaltung erleben, ob es ihnen dort gefällt, ob sie das finden, was sie suchen. Die Veranstaltung muss trotz Wusel und schlechter Luft das Gefühl geben, dass es cool war, dabei zu sein.

## **Anhang 8: Ergebnisprotokoll Experteninterview Experte B**

Name: Experte B

Unternehmen: Messegesellschaft B

Position: Leitung Marketing & Digital

Durchführung: schriftlich mit Rücksprache

### **Wie definiert sich Besuchergewinnung für Sie?**

- Unter Besuchergewinnung verstehe ich alle kommunikativen Maßnahmen, die dazu dienen Besucher auf Veranstaltungen zu bringen. Dazu zählen Marketingmaßnahmen wie Printwerbung, digitale Medien und Empfehlungen. Ebenso zähle ich PR-Maßnahmen wie Pressemitteilungen, Interviews und Statements zur Besuchergewinnung.

### **Welche externen Faktoren sind im Rahmen des Besuchermarketings besonders zu beachten?**

- Zeit, Kosten, Nutzen, Wettbewerb

### **Welche Anforderungen sind an ein strategisches Besuchermarketing zu stellen?**

- Die richtigen Zielgruppen mit den richtigen Botschaften ansprechen. Den Empfänger an der Stelle abholen, an welcher er sich innerhalb seiner Customer Journey befindet.

### **Welchen Anteil im Besuchermarketing hat der Messeveranstalter? Sind dort Synergien mit den anderen Beteiligten möglich?**

- Bei etablierten Fachmessen kommen bis zu 80 % der Besucher über das Einladungsmanagement der Aussteller. Das Zusammenspiel mit den Marketingmaßnahmen der Aussteller ist deshalb enorm wichtig.
- Geeignete Werbemittel, die der Aussteller einfach adaptieren und für seine Maßnahmen nutzen kann, gehören zum Standardrepertoire jeder Messebewerbung. Das sind einfache Dinge wie Logos und Banner oder individualisierbare Werbemittel. Immer wichtiger wird auch hier die digitale Kommunikation. Texte, Hashtags, Online-Kampagnen.

### **Wo liegen heutzutage die größten Herausforderungen bei der Besuchergewinnung?**

- Im Zeitalter der Dauerbeschallung über alle Medienkanäle müssen Botschaften sehr deutlich und schnell erfassbar sein. Relevanter Content optimal aufbereitet für die jeweilige Zielgruppe und zum richtigen Zeitpunkt.

### **Inwiefern wenden Sie in Ihrem Unternehmen ein strategisches Management der Besuchergewinnung an?**

- Ständige Besucherbefragungen liefern einen Einblick in die Besucherstruktur und deren Informationsverhalten. Auf Basis der Analysen werden die Marketingmaßnahmen sowie die PR-Arbeit permanent weiterentwickelt. Die Besucherbefragung findet mit Terminals in den Messehallen oder an den Ein- und Ausgängen statt. Unsere Abteilung Marktforschung bereitet Analysen für jede Projektleitung auf und stellt die Ergebnisse im Rahmen einer ausführlichen Manöverkritik vor.

### **Welche Methoden sind zur Marktanalyse im Besucherbereich besonders geeignet?**

- Die oben genannten Besucherbefragungen bilden die Basis der Analysen. Hinzu kommen Daten aus der digitalen Welt wie Internetseitenstatistiken oder Bewegungs- und Download-Profile. Das Verhalten von Zielgruppen auf externen Seiten und Analysen Dritter liefern ebenso gute Einblicke in Märkte.

### **Inwiefern halten Sie die häufig praktizierte organisatorische Trennung von Aussteller- und Besuchermarketing noch für sinnvoll?**

- Aussteller und Besucher haben unterschiedliche Informationsbedürfnisse. Diesen Ansprüchen muss man in der direkten Kommunikation entsprechend Rechnung tragen.
- Unbehalten davon dienen Messen zur Kontakthanbahnung zwischen Anbietern und Nachfragern. Oberstes Ziel muss es sein diese Marktteilnehmer physisch auf Veranstaltungen zusammenzubringen und eine Community zu bilden. Vor allem digital bekennen sich sowohl Aussteller als auch Besucher zu bestimmten Communities durch die Teilnahme in Gruppen oder Portalen, durch die Möglichkeit vor, während und nach der Messe Matchmaking zu betreiben und immer stärker auch ein gezieltes Lead Management rund um Veranstaltungen zu betreiben.

### **Der klassische Marketingmix steht vermehrt in der Kritik. Wie ändert er sich derzeit?**

- Die Produkt- und Servicepolitik  
Service und Mehrwert gewinnen an Bedeutung. Messen wandeln sich zu Events die alle Sinne ansprechen und besondere Erlebnisse vermitteln sollen. Physische Besuche auf dem Messegelände werden digital begleitet. Service-Teams informieren vor, während und nach der Veranstaltung.
- Die Preispolitik  
All inklusive bekommt auch auf Messen mehr Bedeutung. Das teure Parkhaus und die teure Wurst stehen stark in der Kritik. ÖPNV soll möglichst im Eintrittspreis enthalten sein. Am liebsten sollen alle Leistungen kostenlos zur Verfügung gestellt werden. Dass wiederum muss an anderen Stellen erwirtschaftet werden.
- Die Kommunikationspolitik  
Kommunikation findet mehr und mehr digital statt. Besucher kommen in der Regel top vorbereitet und verfolgen ihre Interessen. Service-Guides und Zusatzinformieren sollen den Besuch aufwerten.
- Die Distributionspolitik  
Veranstalter bringen Themen an die Orte wo sie gefragt sind. An verschiedenen Plätzen innerhalb Deutschlands und auf internationalen Märkten. Deswegen sind Projektverantwortliche und Vertrieb auch an den Orten, wo sie potentielle Aussteller und Besucher erreichen können. Multimedial und 365 Tage lang werden Kommunikationskanäle offen gehalten.

### **Inwiefern setzen Sie sich mit dem digitalen Reifegrad Ihrer Besucher auseinander? Kann dieser einen Einfluss auf die Marketingeffizienz in Bezug auf die Auswahl von Kundenakquisitions-, Bindungs- und Rückgewinnungsstrategien haben?**

- Bei Fachmessen setzen wir uns sehr stark mit dem Reifegrad und dem persönlichen Informationsbedarf auseinander. Kunden die sich verstanden fühlen und den Eindruck gewinnen rund um ein Event gut informiert zu werden, fügen sich in die Community ein und sind bereit eigene Interessen und Kontaktinformationen preis zu geben. Aus Besuchern werden Fans und aus Fans werden Freunde. Freunde werden zu Multiplikatoren.

## **Wo liegen die Chancen und Risiken der Digitalisierung im Besuchermarketing?**

- Die gute Messbarkeit und direktes Feedback ermöglichen es kurzfristig auf Informationsanforderungen zu reagieren. Durch eine Verknüpfung von Profilen über mehrere Kanäle lassen sich aussagekräftige Analysen ermitteln.
- Dabei besteht die Gefahr ein Thema über zu strapazieren. Vor allem wenn platte Bannerwerbung einen Interessenten auf allen Kanälen „verfolgt“.

### **Stellen Sie sich folgende Besucherstruktur vor:**

#### **a) Welche Ziele würden Sie verfolgen?**

- Einen hohen Informationsgrad erzeugen und Kompetenz durch die Verknüpfung mit passenden Informationen, Kanälen und Multiplikatoren signalisieren.

#### **b) Welche strategischen Maßnahmen würden Sie anwenden?**

- Bestmögliche digitale Informations- und Serviceangebote für digitale Messegänger schaffen. Plakative Werbung und Identifikationssymbole für analoge Messegänger anbieten (z. B. Pins, T-Shirts, Luftballons etc.).

### **Welches Potenzial haben Persona- und Customer-Journey-Konzepte im Messewesen? Ist eine 1-zu1 Personalisierung realisierbar/anzustreben?**

- Vor allem bei Fachmessen sind Persona-Profile und CJ-Strategien wichtig und richtig. Digitale Messegänger akzeptieren anonymisierte Informationen und Werbung nach dem Gießkannenprinzip nicht mehr. Sie wissen, dass andere Anbieter sich spezialisieren und maßgeschneiderte Serviceinformationen zur Verfügung stellen können.
- Zielgruppenspezifische Angebote und eine persönliche Ansprache gelten immer stärker als Standard. Als Messeveranstalter müssen wir dieser Entwicklung Rechnung tragen und uns anpassen.

### **Wodurch wird Kundenbindung im Besucherbereich realisiert? Wo liegen ggf. zusätzliche Potenziale?**

- Gelingt es uns Identifikation zu schaffen und Mehrwerte anzubieten, dann entwickelt sich der in Frage 11 beschriebene Mechanismus: Vom Besucher zum Multiplikator.



## **Anhang 9: Ergebnisprotokoll Experteninterview Katja Neubauer**

Name: Neubauer, Katja

Unternehmen: Deutsche Messe

Position: Director Datamanagement & Analytics, ehemals Director CRM

Durchführung: persönlich

Aufzeichnung: einverstanden

### **Wie definiert sich Besuchergewinnung für Sie?**

- Die durchführenden Messe-Projektteams definieren eine mind. quantitative Besuchervorgabe und in der Regel auch qualitative Zielgruppenvorgaben - Gewinnung ist das Kaleidoskop an Maßnahmen, das dazu beiträgt, Leute aufs Gelände zu kriegen. KPI ist der Messebesuch, idealerweise mehr als nur ein Mal. Die geeigneten Maßnahmen, um Besucher aufs Gelände zu kriegen ist Besuchergewinnung.

### **Welche externen Faktoren sind im Rahmen des Besuchermarketings zu beachten?**

- Die Marke der Veranstaltung und deren Interpretation, die faktische Information über die Aussteller und deren Produkte und Innovationen, die Geografie und die Attraktivität des Messestandortes.
- Vielleicht Bestandteil der Marke: Emotionale Bindung zur Marke - man muss sich wohlfühlen. Das muss nicht unbedingt über Spaß kommen, sondern auch über eine Art von Personalisierung, sodass man das Gefühl hat, dass es sich lohnt, Zeit zu investieren. Völlig unabhängig davon: Wie entwickelt sich die Branche? Wie ist der Innovationszyklus? Bei großen Innovationszyklen muss ich nicht jedes Jahr kommen.

### **Welche Anforderungen sind an ein strategisches Besuchermarketing zu stellen?**

- Hauptanforderung ist ein Set an KPIs, die definieren, in welche Richtung ich tätig sein möchte. Die zwei wichtigsten sind: Quantität der Besucher und die Qualität (Wer ist das? Branche? Funktion?). Davon vor allem die, die unsere Aussteller wollen. Eigentlich muss die Messe nichts machen, als unsere Aussteller fragen, wen sie wollen. Das ist die Maßgabe, strategisches Besuchermarketing im ersten Schritt zu machen.
- Der zweite Schritt ist, dass ich in der Lage bin, die Zielvorgaben runterzubrechen, sodass meine Maßnahmen auf entweder Qualität oder Quantität einzahlen - ich nenne das immer Zielkaskade. Ich muss wissen, wieviele Besucher über Aussteller, Kundenbindung, externe neue Datenquellen kommen, sodass ich das Kaleidoskop messbar aufsetzen kann - wie erfolgreich bin ich? Das muss messbar sein, sodass ich im laufenden Prozess steuern kann. Wo stehe ich und muss ich etwas adaptieren?

### **Welche Attribute kann man einem erfolgreichen Besuchermarketing zuschreiben?**

- KPI-basiert, Customer Centricity - der Kunde entscheidet, was spannend ist und nicht wir. Wir müssen die Intelligenz haben, das herauszufinden. Man muss agil sein, um sich im laufenden Prozess anpassen zu können und Budget umschichten zu können.
- Idealerweise muss ich eine redaktionelle Kompetenz mitbringen - jede mechanische Maßnahme bringt nichts, wenn der Inhalt schlecht ist. Ich muss mich im Markt auskennen und Reputation haben.



### **Welchen Anteil hat im Besuchermarketing hat denn der Messeveranstalter?**

- Zwei Antworten. Die rein quantitative Analyse sagt, dass die Aussteller einen Anteil von 60% an den Besuchern der HM haben. Da gibt es verschiedene, mal mehr mal weniger professionelle, Maßnahmen. 40% kommt durch die Messeorganisation - davon sind die Hälfte Bindungsmaßnahmen, die andere Hälfte sind Neukunden.
- Der qualitative Teil sagt, dass wenn wir es nicht hinkriegen, die vorhandenen Angebote spannend zu präsentieren, hilft auch jede Ausstellervermaßnahme nichts. Rein mechanisch gibt es einen großen Ausstellerteil - wir kommunizieren aber die Marke und das müssen wir gut machen.

### **Wo liegen heute die größten Herausforderungen in der Besuchergewinnung?**

- Die größte Herausforderung ist, dass das was man auf Messen sehen kann auch meist online verfügbar ist. Die Infos, die ein Kunde braucht, um etwas zu kaufen, findet er auch im Internet oder durch den Kontakt zum Hersteller. Die Messe ist ersetzbar und muss sich dementsprechend interessant machen.
- Das andere ist der Wunsch des Menschen nach persönlichem Kontakt, sich zu treffen und sich emotional auszutauschen. Das sieht man ja daran, dass Live Communication funktionieren kann - das steht und fällt aber mit der Güte der Marke dahinter. Die größte Herausforderung für mich ist, dass es so viele Informationsangebote gibt, die Messen ersetzbar machen.

### **Was ist da die Chance sich abzugrenzen?**

- Idealerweise guckt jeder Veranstalter auf seine Kernkompetenzen bezogen auf Informationsvermittlung und Leadgewinnung für Aussteller. Darauf aufbauend kann er weitere Leistungen einführen.
- Die physische Veranstaltung wird um digitale Leadgewinnungs- und Brandingmaßnahmen angereichert, die dazu führen, dass die Kunden das Geld nicht extern, sondern bei uns ausgeben. Wir müssen schauen, was wir können und was wir machen müssen. Das heißt heutzutage, dass wir neue Marketingmaßnahmen lernen müssen, die nichts mit der Fläche zu tun haben. Nicht unbedingt Full Service, aber auf jeden Fall Extended.

### **Inwiefern wird denn bei Ihnen im Unternehmen ein strategisches Besuchermarketing an?**

- Ich besorge mir Zielvorgaben - die kommen hier nicht direkt, sondern die muss man sich holen. Die Ziele haben wir in Personakonzeppte übersetzt - was brauchen die? Welche Business-Needs haben die? Mit welchen Themen bekommen wir die her?
- Auf Basis von Marktrecherchen haben wir dann geguckt, wo wir die Zielgruppen erreichen. Darauf aufbauend haben wir einen Marketingkanal-Mix aufgesetzt: wie viele erreichen wir über Kundenbindung in unseren eigenen Verteilern? Welche Verteile sind das? Wie viele erreichen wir aus unserem eigenen Datenbestand nicht? Das ging dann über Performance Marketing und Suchmaschinen-Maßnahmen.
- Der andere Ansatz war das Multiplikatoren-Management, bei dem wir Verbände, Verlage etc. angesprochen haben, denen wir im Gegenzug Branding-Leistungen gegeben haben. Wir haben das Kaleidoskop entwickelt, umgesetzt und über Tracking-Verfahren und KPI-Reportings gesehen, wo wir gerade stehen. Wir haben uns den Prozess messespezifisch aufgebaut und aus anderen Marketingbereichen zusammengesammelt.

## **War die Persona 1:1?**

- Persona ist ja immer 1:n. Man spricht ja nicht Katja Neubauer an sich an, obwohl die dann am Ende die Maßnahme bekommt. Sie ist aber Bestandteil einer Zielgruppe zur Content-Aussteuerung. Bei der HM haben wir aktuell 7 Zielgruppen, hatten aber auch schon 10 oder 12. Wir haben uns das aber angeschaut und gesagt, dass Bereiche wie Luft- und Raumfahrt als eigenes Element anhand der Konvertierung der Maßnahmen eher woanders untergebracht werden können. Pi mal Daumen 1:6 bis 1:10.

## **War das nach Branchen segmentiert?**

- Das war eine Kombination aus Branche und Funktion. Wenn man sagt, dass Produktionsentwickler im Automobilsektor vor allem Konstruktions- und Entwicklungsaufgaben haben, während die Technischen Leiter eher die Umsetzung fokussiert, gab es eine Unterscheidung zwischen F&E als kreative und produktentwicklungsspezifische Seite mit Innovationen sowie eine Produktion mit Fokus auf Kosteneffizienz. Die gucken sich eben andere Lösungen auf der Messe an.

## **Wo kamen die relevanten Daten dafür her?**

- Drei Elemente. Wir haben relativ viel mit Ausstellern gesprochen, mit wem sie Geschäfte machen, wen sie brauchen und welche Informationen sie welchen Leuten verkaufen.
- Wir haben viel Marktforschung über klassische Online-Umfragen gemacht, um die Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen zu erkennen und Cluster zu ermitteln.
- Der Hauptteil ab 2008 waren datenbezogene Maßnahmen. Man kann sehen, welche Cluster von registrierten Profilen finden wir in unseren Daten - welche Interessen können wir über Tracking herausfinden? Das ist eine gute primäre Ermittlung, um relevante Daten zu bekommen.

## **Wenn man von Marketingeffizienz redet, muss man ja auch gucken, wie man den analysiert - was ist da besonders geeignet?**

- Klassische statistische Verfahren - egal ob über Empirie oder Registrierungen. Gerade am Anfang haben wir viel über Cluster gemacht, mittlerweile machen wir viel über die Predictive-Modellierung.
- Entscheidungsbäume bei No-Show-Verhaltensanalysen. Da ist dann schon keine deskriptive Statistik mehr, sondern Forecasting von Verhalten, um herauszufinden, welche Zielgruppe sich in Zukunft wie verhalten kann.

## **Was halten Sie von der häufig praktizierten Trennung des Aussteller- und Besuchermarketings?**

- Die Messe hat im Zuge der Umstrukturierung SmartOrg entschieden, die Kundenansprache im Marketing in sogenannte MarComs zu packen. Seitdem ist das Aussteller- und Besuchermarketing in einer Einheit. Datenseitig machen wir das seit 2015 integriert, da wir bemerkt haben, dass es sich überschneidende Verhaltensspezifika auf Aussteller- und Besucherseite gibt, die auch übergreifend verwendet werden können.
- Jeder Aussteller, der noch nicht gebucht hat, ist auch gleichzeitig ein potenzieller Besucher. Ich halte eine Trennung für nicht sinnvoll, aber die Zielgruppen müssen trotzdem noch separat bedienbar sein - Akquise auf der einen, Besuchergewinnung auf der anderen Seite.

## **Wie verändert sich der Marketing-Mix?**

- Was sich am meisten ändert ist die Frage, wie viel Konstanz in diesem Konzept steckt. In meinen Augen existieren die 4Ps definitiv, aber sie ändern sich permanent im Zeitablauf. Man muss innerhalb eines Kampagnenfokus fähig sein, von einem auf das andere P zu switchen. U.a agiles Pricing bei wenig Nachfrage ist essenziell - das haben wir an der Cebit gesehen.
- Das Konzept ist weiterhin da, nur nicht in Beton gegossen. Es handelt sich um eine Denkstruktur bei der Entwicklung von Denkstrukturen. Ich muss aber innerhalb einer Kampagne in den Ps springen und auch Budget und Content verlagern können. Ich kann nicht autark über die Preispolitik nachdenken, ohne über die Distribution nachzudenken. Ich kann kein Video produzieren und hochladen, ohne Zubringervermaßnahmen zu etablieren - es handelt sich um ein Zusammenspiel der unterschiedlichsten Komponenten, das es immer noch gibt, nur nicht statisch.

## **Inwiefern setzen Sie sich mit dem digitalen Reifegrad der Besucher auseinander?**

- Muss man machen. Das Dynamische in der Besucheransprache setzt voraus, dass du weißt, welcher Besucher in welchem Kanal unterwegs ist und wie auf welche Maßnahmen reagiert. Man braucht geistige und konzeptionelle Flexibilität, um dieses Konzept überhaupt zu haben. Das ist ein großes Thema - wir gucken gerade, wer über welche Kanäle kommt und wie reagiert. Was sind die einflussreichsten Maßnahmen. Ist die Ausstellereinladung größer als die Besucherbindung?
- Das gleiche auf dem Tracking-Weg: Abseits der Befragungsdaten gucken wir uns das echte Verhalten an und sehen, wer über welchen Zubringer z. B. auf die Website kommt und wie viele davon in einen Ticketkauf konvertieren. Das sind die KPI-Grundlagen, um im nächsten Schritt zu sagen: entweder ich passe die laufende Kampagne an oder ich mache was Neues.
- Die zwei wesentlichen Datenquellen dafür sind: Kundenbefragungen und Echtzeit-Verhaltensinformationen.

## **Hat dieser einen gewissen Einfluss auf die Marketingeffizienz und auf die Auswahl der jeweiligen Strategie?**

- Muss es haben. Wenn wir sehen, dass über Suchmaschinenmarketing ganz viele Neukunden reinkommen und wir ein Problem haben, Neukunden aus Süddeutschland zu gewinnen, dann bin ich in der Lage zu reagieren, indem ich in die SEA Kampagne noch mehr Geld stecke und die auf Süddeutschland targete. Das ist absolut wichtig - dafür brauchst du aber Kompetenz. Das ist digitales Marketing - ich muss von heute auf morgen die Richtung wechseln können und dazu muss ich wissen, wo ich stehe und was sich tun kann.

## **Wo liegen die Chancen und Risiken der Digitalisierung im Besuchermarketing?**

- Die Auswahlmöglichkeiten an Tools und Kanälen wird unendlich viel größer. Die Möglichkeit, Trends, Verhaltenszusammenhänge und Konvertierungen zu erkennen, ist unendlich viel größer als früher. Am Anfang hat man immer eine Maßnahme rausgeschickt und hat erst kurz vor der Veranstaltung gesehen, wie gut man ist. Heute kann man direkt nach einer Aussendung die Ticketregistrierungen auf eine Kampagne zuordnen. Digitaltechnologien ermöglichen die Standortbestimmung ultimativ. Anders wird alles komplexer, sodass man keinen Marketinggeneralisten irgendwo hinsetzen kann, da der wohl nicht das nötige Kanalwissen hat. Die Funktionen müssen nach Ressourcen in Scheiben geschnitten werden, sodass dies eine wirkliche Qual der Wahl darstellt. Die Digitalisierung macht Marketing effizienter, das die Aussteuerung viel effizienter wird.

**Stellen Sie sich folgende Besucherstruktur vor - den analogen und digitalen Messegegner sowie den analogen und digitalen Messegänger. Welche Ziele wären hier angebracht?**

- Erst recht bei beschränkten Budgets lasse ich den analogen Messegegner weg, da der Konvertierungserfolg sehr teuer wird. Das Geld wäre fast verbrannt an fast nicht aktivierbare Zielgruppen. Klarer Fokus auf die Messegänger - hier muss differenziert werden, welche Kampagne wen erreicht. Das heißt nicht, dass das ganze Budget auf digital gesetzt wird, sondern dass ein bewusster Anteil - aus der Zielkaskade ermittelt - für analoge Messegänger zur Aktivierung notwendig ist.
- Ich würde auch immer versuchen, den digitalen Messegegner mit ein paar Kampagnen anzupicken, um zu gucken, ob er auf meinen Content reagiert. Die Konvertierungsquote wird da eben geringer sein, das muss mir bewusst sein. Je nach Budget, muss ich entscheiden, ob ich das eventuell lasse.
- Wenn die Aussteller aber sagen, dass alle vier Quadranten angesprochen werden sollen, dann muss man testen, ob mit möglichst geringem Mitteleinsatz auch die Gegner aktiviert werden können - die Effizienz wird leiden, das muss bewusst sein. Fokus klar auf die Befürworter und einen Kanal-Mix, wobei analog keinesfalls verboten ist. Ich kann auch gut durch digitale Technologien gucken, wer analog angesprochen werden soll, um kein Geld aus dem Fenster zu werfen.

**Ist da ein Kundenwert sinnvoll?**

- Da muss man den Aussteller fragen. Wenn der Besucher eine Großinvestition tätigen will, wird der Aussteller sagen, dass es ihm sehr egal ist, in welchem Quadranten der Kunde ist. Das muss der Veranstalter auch gewährleisten. Wenn wir aus der reinen Messesicht gucken, kann man sagen, dass der Kundenwert davon abhängt, wie wenig Mittel ich in einen Besucher stecken muss, um den zu aktivieren.
- Da muss der ausstellerseitige Kundenwert mit der Marketingeffizienz-Brille in Einklang gebracht werden. Wir kommunizieren häufig nach internen Gesichtspunkten, wobei wir dadurch zwar meistens Masse generieren, wenn aber die Qualität fehlt, ist es auch nicht gut - siehe Cebit.

**Welche strategischen Maßnahmen würden Sie da anwenden?**

- Erstmal an jedem Touchpoint der Kunden versuchen rausfinden, wer das ist, um dem einer Zielgruppe zuzuordnen - Punkt 1 ist strategisches Datenmanagement.
- Punkt 2 ist der Aufbau eines Reportingsystems.
- Punkt 3 ist digitale Marketingkompetenz aufpumpen - gemessen an den Unternehmensressourcen. Ohne die digitale Kompetenz kommst du nicht weit.
- Punkt 4 ist die operative Abwicklung des Fahrplans, sodass die einzelnen Bausteine auch sauber und diszipliniert durchführe - es muss also jemand da sein, der die Mechanik kennt und ein Konzept anhand der quantitativen und qualitativen KPIs lesen kann. Wie gehe ich damit um? Wie bekomme ich die Zielkaskade hin?

**Welches Potenzial haben Persona und Customer-Journey im Messewesen?**

- Kunden gehen mit ihrer Zeit so um, sodass sie die Zeit für etwas nutzen, was ihnen was wert ist. Wenn wir also HM-Dachmarke fahren, ist das für die meisten nicht ansprechend genug. Wir brauchen maximale Individualisierungsmöglichkeiten für unseren Content und unsere Kanäle.

- Dafür brauche ich eine Customer Journey. Idealerweise bekomme ich über Tracking heraus, wie es im letzten Jahr war und ob das so passt. Ich brauche natürlich eine Zielgruppenidee, um meinen Content halbwegs systematisch zu verteilen.

**Wodurch wird in der Messebranche Kundenbindung realisiert und wo liegen Potenziale?**

- Kundenbindung kann ja auf unterschiedliche Art und Weise realisiert werden. Das fängt mit der Erfassung eines Cookies an, die ich über Retargeting wieder ansprechen kann - auch das ist Kundenbindung im kleinen Stil. Das endet bei VIP-Programmen wie bei dem Chief Executive Club für die Leute mit dem ganz großen Budget.
- Zwischen den Veranstaltungen liegen vor allem Dialogmarketing-Maßnahmen, basierend auf dem aufgebauten Datenbestand - das kann dann digital, analog, einstufig, zehnstufig sein. Über Automation kann ich dann gucken, wann der Kunde mit mir interagiert. Wenn ich mit dem interagieren kann, bekommt er am besten sofort einen Call to Action. Da gibt es viel, man braucht ein Konzept - da passt dann wieder die Customer Journey. Z. B. der digitale Messegegner war womöglich noch die auf unserer Seite, jedoch können wir durch Banner innerhalb seiner Customer Journey haben und schon haben wir einen ganz kleinen und unbekannten Kundenbindungszyklus.

## **Anhang 10: Ergebnisprotokoll Experteninterview Experte C**

Name: Experte C

Unternehmen: Messegesellschaft C

Position: Referent Marketing

Durchführung: telefonisch

Aufzeichnung: einverstanden

### **Erstmal eine einleitende Frage: Was ist so Ihr alltägliches Berufsfeld?**

- Ich bin dafür zuständig, dass sich unsere Messen so weiterentwickeln, dass wir die Anzahl der Besucher steigern, die richtigen Besucher auf die Messe bekommen und diese dann auch zufriedenstellen.
- Somit geht es im Berufsalltag darum, das Know-how über unsere Besucher zu erweitern, diese Insights in das Marketing und Produktmanagement einfließen zu lassen und dadurch Einfluss auf die Besuchergewinnung, als auch den NPS zu nehmen. Sowohl der NPS der Besucher muss hochgehalten und noch höher gebracht werden, aber eben auch die Aussteller müssen zufriedengestellt werden, unter anderem indem die richtigen Besucher auf die Messe kommen.

### **Was hochhalten?**

- Den Net Promoter Score - die Weiterempfehlungsrate der Aussteller und Besucher. Eine der wichtigsten Kennzahlen für unsere Messen.

### **Wie definiert sich denn Besuchergewinnung für Sie?**

- Für mich wird die Besuchergewinnung aufgeteilt in die Rückgewinnung bestehender Besucher, dass die nächste Messe auch besuchen, und in die Gewinnung neuer Potenziale.
- Natürlich muss das von Messe zu Messe individuell betrachtet werden, aber diese beiden Wege gilt es bei der Besuchergewinnung zu berücksichtigen. Einmal müssen die Besucher adressiert werden, die die bereits Messe kennen. Auf der anderen Seite müssen neue Besucherzielgruppen, die die Messe eventuell auch noch nicht kennen, adressiert werden, indem man guckt, wo neue Potenziale sind, sodass auch diese zu Besuchern werden. Beispielsweise wenn die Messe durch viele neuen Ausstellungsfirmen wächst oder aber, wenn Aussteller als Messeziel die Kontakt- oder Lieferantenpflege verfolgen, ist eine Bindung sinnvoll.

### **Wie stehen Sie zu einer theoretischen Betrachtung des strategischen Besuchermarketings?**

- Das ist schon interessant. Anhand von Befragungen gleichen wir immer die Zielgruppen der Aussteller mit der Struktur unserer Besucher ab, und gucken, ob wir das Produkt (also die Messe) noch weiterentwickeln oder die Kommunikation so fahren, dass wir genau die Zielgruppen der Aussteller erreichen.

### **Welche externen Faktoren sind im Rahmen des Besuchermarketings besonders zu beachten?**

- Generell muss man, um Besucher zu einer Messe zu bringen, wissen, wie der relevante Markt tickt, denn da nehmen externe Faktoren großen Einfluss. Beispielsweise gibt es Märkte, wo Budgetkürzungen angesagt sind, sodass weniger gereist werden darf und Firmen ihre Mitarbeiter eher nicht mehr auf Messen schicken.
- Es gibt inzwischen so viele Veranstaltungen, Messen und andere berufliche Termine, da muss oft sehr viel argumentiert werden, ob man aus der Firma darf oder



nicht. Außerdem gibt es immer wieder Stellenwechsel innerhalb der Unternehmen, sodass man nicht immer die gleichen Personen kontaktieren sollte, sondern ggf. hinter der Funktion inzwischen eine andere Person steckt. Aufgrund von externen Faktoren muss auch betrachtet werden, wo man den Besucher am besten erreicht.

- In jedem Fall sind generelle Marktveränderungen zu beachten und man sollte schauen, wie sich die Veranstaltung entwickeln muss, damit der Markt sich trotzdem darauf wiederfindet. Man muss den Markt ja mit seiner Veranstaltung unterstützen.

### **Welche Anforderungen sind an ein strategisches Besuchermarketing zu stellen?**

- Langfristig muss man den Markt beobachten und Trends ausfindig machen. Anforderung ist, dass man weiß, was im Markt passiert und sein strategisches Marketing dementsprechend auslegt. Man muss die richtigen Personen mit der richtigen Trendanalyse erreichen.

### **Sie reden von den richtigen Besuchern. Haben Sie da eine Art Kundenwertsystem?**

- Unsere Aussteller werden nach jeder Messe gefragt, wen sie sehen möchten und ob sie diese Zielgruppe erreicht haben. Daran können wir festhalten, ob das die "richtigen" Besucher waren, oder ob es noch weitere Potenziale gibt.

### **Welchen Anteil hat die Messegesellschaft am Besuchermarketing?**

- Wir sehen den größten Anteil bei uns als Messeveranstalter und das bekommen wir auch von den Ausstellern gespiegelt. Die Aussteller erwarten das Besuchermarketing von uns als Veranstalter.
- Aber es ist ein Zusammenspiel aus Ausstellern, Medienvertretern, Verbänden. Es ist insgesamt also ein Zusammenwirken von allen Beteiligten, der Veranstalter trägt aber am meisten dazu bei, dieses zu steuern und auszuführen.

### **Wo liegen da heutzutage die größten Herausforderungen?**

- Eine große Herausforderung ist die Zeitknappheit der Besucher. Es reicht nicht mehr, dass die Messe stattfindet, sondern dass dem Besucher auch im Vorfeld schon der Nutzen seines Besuchs vermittelt wird. Er braucht einen Grund, warum er zur Messe kommt und eine Reise antritt.
- Das kann man am besten mit speziellen Themen und Trends der Branche herausstellen. Diese Trends müssen auf der Messe dargestellt werden, sodass der Besucher einen Mehrwert mitnimmt – und das muss der Besucher schon im Vorfeld wissen.
- Im Zweiten Schritt muss man dafür sorgen, dass der Aussteller auch genau den Besucher trifft, den er auf der Messe sehen möchte - dafür ist so etwas wie Matchmaking sehr gut geeignet. Weiterhin muss man sicherstellen, dass die Besucher ein breites Spektrum abbilden.

### **Inwiefern wenden Sie ein strategisches Besuchermarketing im Unternehmen an?**

- Wir haben einen zielgerichteten Jour Fixe. Darin haben wir Marketing, Presse, das Projektteam selber, den Vertrieb und den Besuchermanager vereint. Dieser Personenkreis kommt zusammen und werten alle Befragungen der letzten Messe(n) und Insights aus dem Markt aus und entwerfen daraus eine Eventstrategie für die nächsten drei bis fünf Jahre.
- Darauf aufbauend wird dann eine Marketingstrategie entwickelt – sowohl für Besucher, als auch für Aussteller. In dem Jour Fixe treffen wir uns regelmäßig, um zu gucken, ob die Strategie noch weiter eingehalten wird, ob man irgendwo reagieren

muss, ob man die Strategie anders auslegen muss, oder ob alles nach Plan funktioniert.

### **Wie gewinnen Sie da die relevanten Daten?**

- Generell ist eine Nähe zum Markt hilfreich - wo sind noch neue Potenziale, die man noch nicht betrachtet hat? Ein weiterer großer Punkt sind Multiplikatoren, Verbände, Recherchen über andere Branchenveranstaltungen, Suche nach Kooperationen. Es gibt außerdem auch verschiedene Marketingkampagnen zur Adressgenerierung.

### **Und online?**

- Retargeting ist aufgrund der DSGVO nicht mehr so gezielt möglich. Wir machen viel über Social-Media-Kanäle, wobei die drei Branchen, deren Messen ich betreue, nicht so Social Media affin sind, da ist das nicht so einfach, wie in anderen Märkten. Andererseits können aber auch diese Daten zu E-Mail-Adressen umgewandelt werden, beispielsweise durch die Vermarktung eines Whitepapers oder ähnliches.

### **Welche Methoden zur Marktanalyse wenden Sie an?**

- Wir machen Befragungen mit Besuchern und Nicht-Besuchern, woraus wir sehr viele Ergebnisse erzielen.
- Außerdem machen wir Interviews mit hochkarätigen Besuchern, den VIPs, was wir ändern müssen und mit welchen Maßnahmen wir mehr von dieser Zielgruppe zu unseren Messen bekommen können.
- Was wir auch machen ist die Erstellung von Personas um den jeden Teil des Markts zu identifizieren.

### **Inwiefern ist das Aussteller- und Besuchermarketing bei Ihnen getrennt?**

- Es ist nicht getrennt, vor allem durch den Jour Fixe. Meiner Meinung nach, ist es auch am besten, wenn das zusammen betrachtet wird. Es muss ein Zusammenspiel zwischen Timings, Themen und Datensätzen geben.
- Als Beispiel: Manchmal ist es für unsere Messen auch wichtig, dass die Einkaufs-Abteilung als Besucher eingeladen wird - der Aussteller ist also nicht immer nur Aussteller, da muss auch noch eine genauere Betrachtung der Funktionen vorgenommen werden. Von daher ist eine gesamtheitliche Bearbeitung des Aussteller- und Besuchermarketings sehr sinnvoll.

### **Inwiefern gab es in letzter Zeit Veränderungen des klassischen Marketing-Mix?**

- Generell ist es sehr schwer mit dem klassischen Marketing-Mix zu arbeiten, da er nicht so kundenorientiert ist. Der Kunde und seine Anforderungen, Mehrwerte und Ziele müssen in den Fokus gestellt werden.
- Beispielsweise bei der Produkt- und Servicepolitik ist die Darstellung des Nutzens immer wichtiger. Bei der Preispolitik sollte man eher gucken, was es dem Kunden wert ist und was er dafür ausgeben kann.
- Bei der Kommunikationspolitik gilt eine gegenseitige Kommunikation - man muss gucken, was seine Bedürfnisse sind und wie wir die erfüllen können.
- Bei der Distributionspolitik müssen wir gucken, wo wir unseren Besucher am besten erreichen. Auch in Hinblick auf die Digitalisierung erreicht man die Leute natürlich an vielen unterschiedlichen Orten. Da muss man sehen, ob man den Kunden überhaupt noch über ein postalisches Mailing, welches ins Büro versendet wird, erreicht, oder ob er dieses gar nicht liest, da er nie im Büro ist. Generell sollte der Kunde im



Vordergrund stehen und man muss es dem Kunden so einfach wie möglich machen, auf die Messe zu kommen.

**Inwiefern setzen Sie sich mit dem digitalen Reifegrad der Besucher auseinander?**

- Wir betreiben das schon intensiv. Man darf das nur nicht auf jede Branche verallgemeinern. Es gibt immer noch viele Zielgruppen, die gern etwas in der Hand haben. Die erreicht man eben nicht unbedingt über Online-Maßnahmen. Durch die Digitalisierung ist aber viel mehr und viel schnellere Interaktion möglich. Man ist schneller, agiler, spezifischer in der Ansprache, man kann viel mehr Daten sammeln und auswerten und so aufbereiten, dass die Besucher genau die Information bekommen, die sie brauchen.
- Kundenbindung ist definitiv über digitale Medien einfacher als über die Post. Man kann schneller Kunden akquirieren - aber man muss immer beachten: manchmal sind Zielgruppen digitaler als man denkt, andersrum gibt es eben auch die Zielgruppen, die immer noch gern ein Fax als Werbekanal nutzen.

**Wo liegen denn die Chancen und Risiken der Digitalisierung im Besuchermarketing?**

- Chancen sind, dass man schneller reagieren und vor allem die Zielgruppen individuell ansprechen kann. Risiken sind, dass man es nicht verallgemeinern darf und nicht auf alle anwenden kann.

**Wenn diese Besucherstruktur vorläge - welche Ziele würden Sie verfolgen?**

- Das hängt natürlich stark vom Budget ab und davon, was sich hinter den Strukturen verbirgt. Wen möchte auch der Aussteller am liebsten sehen?
- Langfristig wäre es natürlich das Ziel, alle Personen zu Messegängern zu machen. Kurzfristig und mit wenig Budget würde ich mich auf die Messegänger und die digital affinen Personen fokussieren, wenn ich das priorisieren muss. Die erreicht man einfach schneller und zielgerichteter.

**Und was ist mit dem Quadranten unten links?**

- Wenn ich Budget en Masse hätte, könnte man natürlich auch viele Marketingmaßnahmen fahren, damit die auch zu Messegängern werden. Bei begrenztem Budget würde ich mich auf die anderen drei fokussieren.

**Und welche Strategien würden Sie anwenden, um Ihre Ziele zu erreichen?**

- Ich würde vier unterschiedliche Ansprachen wählen. Zunächst würde ich mit allen Zielgruppen sprechen und deren Bedürfnisse ermitteln.
- Vor allem bei den Messegegnern würde ich fragen, was für ihn einen erfolgreichen Messebesuch ausmacht und wie er sich sonst über Neuheiten informiert, wenn er nicht auf Messen geht. Dann kann man gucken, wo man die auf anderen Plattformen antrifft, um gezielte Maßnahmen zu spielen und diese auch zu Messegängern zu machen.
- Vorher muss man natürlich gucken, wer das überhaupt ist und wen die Aussteller auf der Messe sehen möchten. Zunächst ist also die Ermittlung der Ausstellerbedürfnisse erforderlich. Dann müsste man das Budget so verteilen, dass die auch zu Messegängern werden.

## **Welches Potenzial haben denn Persona und Customer Journey Konzepte im Messewesen?**

- Generell haben Persona sehr große Potenziale, aber man muss sich immer Gedanken machen, wie man damit arbeitet. Kann man die wirklich auf die Datenbank ausrollen und die dann zielgruppenspezifisch ansprechen? Generell finde ich, dass Personas wirklich viel Potenzial haben. Eine 1:1 Personalisierung ist in naher Zukunft sehr wichtig, da die verschiedenen Besuchergruppen, je nachdem wo sie sich überall rumtummeln, bekommen ja so viel Werbung, dass man auf jeden Fall auf die Bedürfnisse der Kunden gezielt eingehen muss, damit die Werbung auch nachhaltig Erfolge bringt.
- Marketing-Automation-Systeme müssen umsetzbar werden, vor allem damit man die Customer Journey unter die Lupe nehmen kann. Das kann man aber nicht von heute auf morgen - es ist ein langer Prozess der Datensammlung und -analyse der Bedürfnisse. Ein gut gepflegtes CRM ist also Gold wert.

## **Wodurch wird denn Kundenbindung im Messewesen umgesetzt?**

- Ich kann für mich sprechen, dass der entstehende persönliche Kontakt sehr wichtig ist, um auf die Bedürfnisse der Besucher einzugehen und auch die Messe weiterzuentwickeln. Dadurch erhält man verschiedene Anhaltspunkte für Stellschrauben zur Erfolgssteigerung.
- Kundenbindung kann aber auch durch übergreifende Loyalty Programme oder die Schaffung von Erlebnissen durch Inszenierung oder Emotionalisierung erreicht werden.
- Auch eine Art persönlicher Guide auf der Messe wird in der Zukunft immer wichtiger. So werden einem direkt die Aussteller gezeigt, für die man sich interessiert.
- Zuletzt noch ein Programm zur Kundenbindung, wodurch die Besucher die passenden Aussteller und die Aussteller die passenden Besucher finden. Wir verbinden die Aussteller mit genau deren Zielgruppe als eine Art erweitertes Matchmaking Tool – ohne großen Aufwand der Besucher. Wir geben dann eine Hilfestellung, wer vielleicht noch ein potenzieller Kunde sein könnte und diese beiden Funktionen werden dann miteinander verknüpft.

## Anhang 11: Beispielrechnung des Besucherwerts

### *Schritt 1: Festlegung der Ausstellerbedeutung des Ausstellers i*

Ausstellerbedeutung:  $AB_i = U_i \times ST_i \times BBI_i$

	Aussteller A	Aussteller B
$U_i$	10 Mio.	50 Mio.
$ST_i$	40 m <sup>2</sup>	20 m <sup>2</sup>
$BBI_i$	0,8	0,6

Eine beispielhafte Festlegung der Ausstellerbedeutung des Ausstellers i kann anhand der oben genannten Parameter erfolgen. Im Endeffekt liegt die Auswahl jedoch beim Messeveranstalter. Hier wurden Umsatz ( $U_i$ ), vermietete Standfläche ( $ST_i$ ) und Branchenbedeutungsindex ( $BBI_i$ ) gewählt. Letzterer beträgt im besten Fall einen Wert von 1, wenn die Branche des Ausstellers mit den Zielbranchen des Veranstalters übereinstimmt.

Für diese Ausgangslage würde also gelten:

$$AB_A = (10 \text{ Mio. Umsatz}) \times (40 \text{ m}^2 \text{ Standfläche}) \times (BBI \text{ } 0,8) = 320$$

$$AB_B = (50 \text{ Mio. Umsatz}) \times (20 \text{ m}^2 \text{ Standfläche}) \times (BBI \text{ } 0,6) = 600$$

---

### *Schritt 2: Feststellung allgemein relevanter Bewertungskriterien*

Im zweiten Schritt sind ist eine Ausstellerbefragung aufzusetzen, welche die jeweiligen Qualitätskriterien in Bezug auf die Besucher ermittelt. Dabei ist es sinnvoll, sich auf wenige aber dafür wichtige Kriterien zu beschränken, da andernfalls das Prinzip der Wirtschaftlichkeit verletzt werden würde. Außerdem sind die Daten bei den jeweiligen Besuchern abzufragen, was auch einen gewissen Aufwand darstellt. Bei Fachbesuchermessen ist es wichtig, zwischen personen- und unternehmensbezogenen Daten zu differenzieren.

Angenommen, die Ausstellerbefragung hätte zum Ergebnis, dass die Faktoren Umsatz, Entscheidungskompetenz und Branchenfit als wichtigste Indikatoren der Besucherqualität gelten.

---

### *Schritt 3: Bestimmung normierter Wichtigkeitsurteile sowie die Erstellung unternehmensindividueller Bewertungstabellen*

Die Betrachtung der festgelegten Merkmale ist nun normiert und relativ zu den anderen Merkmalen zu betrachten. Dazu dient folgende Formel:

$$K_{ij}^{\text{norm}} = \frac{K_{ij}}{\sum_{j=1}^m K_{ij}}$$

mit:  $K_{ij}$  = Bedeutungseinschätzung des Ausstellers i bezüglich des Beurteilungskriteriums j

In der Anwendung würde das bei der Befragung anhand einer fünfstufigen Skala von 1 = *vollkommen unwichtig* bis 5 = *sehr wichtig*, folgendermaßen auf Aussteller A und B anwendbar sein. Die Beträge in den Zählern stellen die Ausstellerebewertungen dar.

Aussteller A:

$$\text{Umsatz}^{\text{norm}} = \frac{4}{(4+3+5)} = 1/3$$

$$\text{Branche}^{\text{norm}} = \frac{3}{(4+3+5)} = 1/4$$

$$\text{Entscheider}^{\text{norm}} = \frac{5}{(4+3+5)} = 5/12$$

Aussteller B:

$$\text{Umsatz}^{\text{norm}} = \frac{2}{(2+2+2)} = 1/3$$

$$\text{Branche}^{\text{norm}} = \frac{2}{(2+2+2)} = 1/3$$

$$\text{Entscheider}^{\text{norm}} = \frac{2}{(2+2+2)} = 1/3$$

Darauf aufbauend können nun ausstellerindividuelle Bedeutungstabellen angelegt werden, wobei die Klassen durch die Messegesellschaft und die Bedeutungsgewichte vom Aussteller festgelegt werden. Diese können folgendermaßen aussehen:

Aussteller A

Bewertungstabelle Kundenumsatz	Bedeutungs- gewicht (BG)
> 500 Mio.	1,0
100 - 500 Mio.	0,8
50 - 100 Mio.	0,7
10 - 50 Mio.	0,5
5 - 10 Mio.	0,4
1 - 5 Mio.	0,2
< 1 Mio.	0,1

Aussteller B

Bewertungstabelle Kundenumsatz	Bedeutungs- gewicht (BG)
> 500 Mio.	1,0
100 - 500 Mio.	0,9
50 - 100 Mio.	0,8
10 - 50 Mio.	0,6
5 - 10 Mio.	0,5
1 - 5 Mio.	0,2
< 1 Mio.	0,1

Bewertungstabelle Entscheider	Bedeutungs- gewicht (BG)
Vorstand	1,0
Inhaber	1,0
Geschäftsführer	0,9
Einkaufsleiter	0,8
Marketingleiter	0,8
Vertriebsleiter	0,7
Angestellter leitend	0,6
Angestellter sonstig	0,3
Auszubildender	0,1

Bewertungstabelle Entscheider	Bedeutungs- gewicht (BG)
Vorstand	0,4
Inhaber	0,4
Geschäftsführer	0,4
Einkaufsleiter	0,4
Marketingleiter	0,4
Vertriebsleiter	0,4
Angestellter leitend	0,8
Angestellter sonstig	0,8
Auszubildender	0,1

Bewertungstabelle Branchenfit	Bedeutungs- gewicht (BG)
Branchen A, B, C	1,0
Branchen D, E, F	0,7
Branche G	0,5
Branchen H, I	0,3
Sonstige	0,1

Bewertungstabelle Branchenfit	Bedeutungs- gewicht (BG)
Branchen A, B, C	1,0
Branchen D, E, F	1,0
Branche G	0,9
Branchen H, I	0,8
Sonstige	0,8

Aus diesen Tabellen kann der Ausstellerbesucherwert  $ABW_{i1}$  mithilfe folgender Formel ermittelt werden:

$$ABW_{i1} = \sum_{j=1}^m K_{ij1}^{norm} \times BG_{ij1}$$

mit:  $K_{ij1}$  = Beurteilungskriterium j bei Aussteller i bezüglich Besucher 1

$BG_{ij1}$  = Beurteilungsgewicht für Kriterium j bei Aussteller i bezüglich Besucher 1

#### Schritt 4: Berechnung des Besucherwerts

Folgende Formel gilt als Gesamtformel des Besucherwerts:

$$BW_1 = \frac{1}{i} \times \left[ \sum_{i=1}^k (AB_i \times ABW_{i1}) \right]$$

Die Mittelwertbildung stellt eine Vergleichbarkeit zwischen den Jahren sicher. Beim folgenden Besucher ergibt sich also folgende Situation:

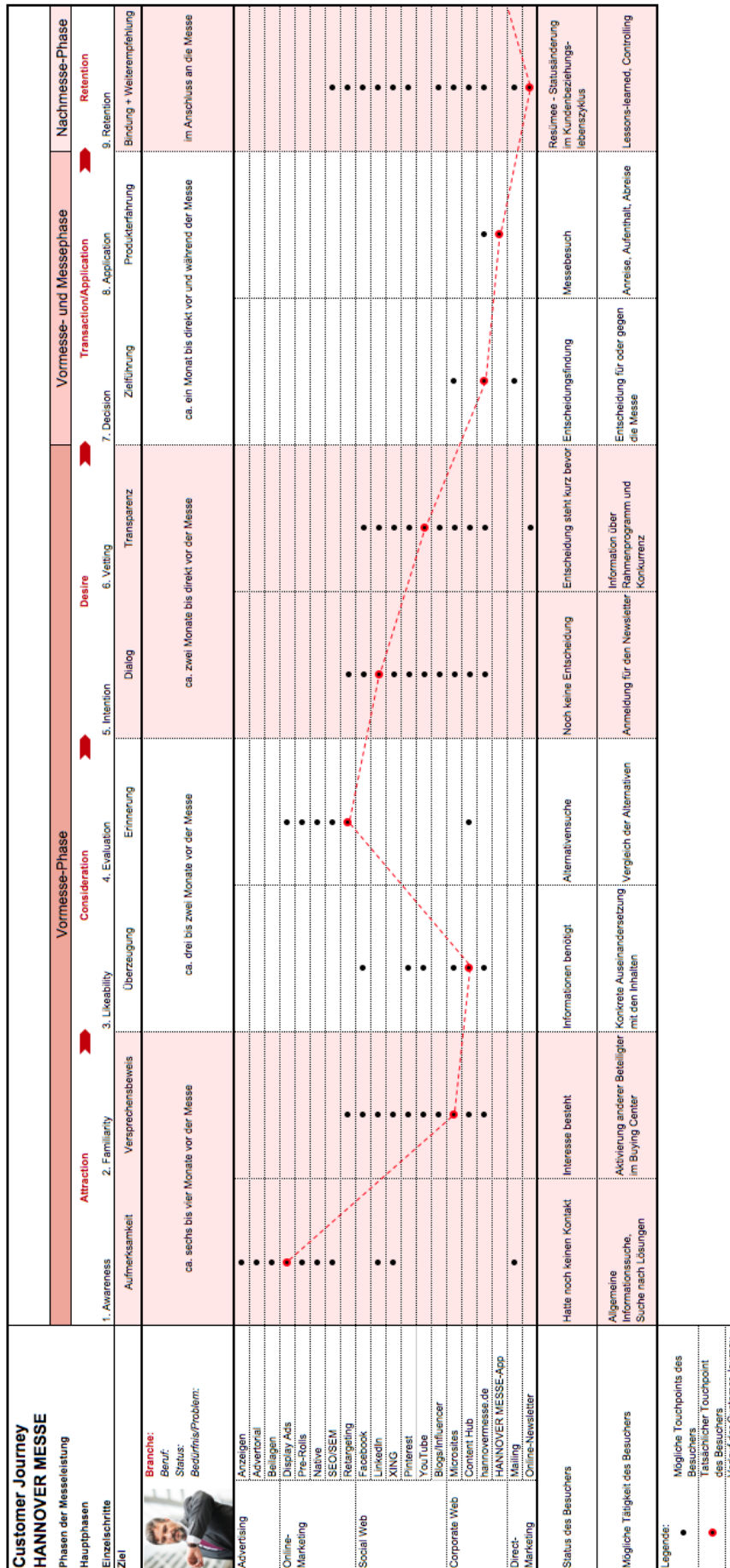
Kriterium	Angaben des Besuchers	Bedeutungs- gewichte Aussteller A	Wichtigkeiten laut Aussteller A	Bedeutungs- gewichte Aussteller B	Wichtigkeiten laut Aussteller B
Umsatz	7,5 Mio.	0,4	3 (0,333)	0,5	2 (0,333)
Position	Einkaufsleiter	0,8	4 (0,250)	0,4	2 (0,333)
Branche	E	0,7	5 (0,417)	1,0	2 (0,333)

Die Berechnung des Besucherwerts sieht dann folgendermaßen aus:

$$\begin{array}{c}
 \text{ABW}_{A1} \qquad \qquad \qquad \text{AB}_A \\
 \overbrace{\hspace{10em}} \qquad \qquad \qquad \overbrace{\hspace{2em}} \\
 \text{BW}_1 = (0,333 \times 0,4 + 0,250 \times 0,8 + 0,417 \times 0,7) \times 320 + \\
 \text{ABW}_{B1} \qquad \qquad \qquad \text{AB}_B \\
 \overbrace{\hspace{10em}} \qquad \qquad \qquad \overbrace{\hspace{2em}} \\
 (0,333 \times 0,5 + 0,333 \times 0,4 + 0,333 \times 1,0) \times 600 = (200,03 + 379,62) / 2 = \underline{289,83}
 \end{array}$$

Der Besucher verfügt also über einen Wert von 289,83. Dieser muss jedoch in jedem Fall in Relation zu den anderen Besucherwerten gesetzt werden.

## Anhang 12: Beispielhafte Customer Journey Map eines Messebesuchers



# Quellenverzeichnis

## Allgemeines Quellenverzeichnis

**Appelfeller, W.; Feldmann, C. (2018):** Die digitale Transformation des Unternehmens. Systematischer Leitfaden zur Strukturierung und Reifegradmessung, Wiesbaden (Springer Gabler)

**Arzt, R. (2006):** Wettbewerbsfähigkeit europäischer Messeveranstalter. Entwicklung und empirische Anwendung eines multidimensionalen Bezugsrahmens, Dissertation, Universität zu Köln

**AUMA (1996):** Leitsätze zur Typologie von Messen und Ausstellungen, Berlin (Königsdruck)

**AUMA (2015):** Verhalten und Struktur der Fachbesucher auf deutschen Messen, Berlin (Königsdruck)

**AUMA (2018a):** Die Messewirtschaft Bilanz 2017, [www.auma.de/de/zahlen-und-fakten/branchenkennzahlen](http://www.auma.de/de/zahlen-und-fakten/branchenkennzahlen) (veröffentlicht Juni 2018, abgerufen am 19.04.2019)

**AUMA (2018b):** Kennzahlen der Messewirtschaft – Der Weltmessemarkt, [www.auma.de/de/zahlen-und-fakten/branchenkennzahlen](http://www.auma.de/de/zahlen-und-fakten/branchenkennzahlen) (abgerufen am 19.04.2019)

**AUMA (2018c):** AUMA MesseTrend, 48. Auflage, Berlin (Königsdruck)

**AUMA (2018d):** Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Messen und Ausstellungen in Deutschland, Berlin (Königsdruck)

**AUMA (2019):** MesseTrend 2019, 50. Auflage, Berlin (Königsdruck)

**AUMA (o.J.):** HANNOVER MESSE. Die weltweit wichtigste Industriemesse, [https://www.auma.de/de/ausstellen/messen-finden/messedaten?tfid=hannover\\_hannover-messe\\_163202](https://www.auma.de/de/ausstellen/messen-finden/messedaten?tfid=hannover_hannover-messe_163202) (abgerufen am 19.04.2019)

**Backhaus, K. (1997):** Relationship Marketing – Ein neues Paradigma im Marketing?, in: Bruhn, M.; Steffenhagen, H. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung. Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven, Wiesbaden (Gabler), S. 19-35



- Backhaus, K.; Schneider, H. (2007):** Strategisches Marketing, Stuttgart (Schäffer-Poeschel)
- Bamberg, G.; Coenenberg, A.G.; Krapp, M. (2019):** Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 16. Auflage, München (Vahlen)
- Bartscher, T.; Nissen, R. (2019):** Change Management für Personaler. Die digitale Arbeitswelt mitgestalten, Freiburg/München/Stuttgart (Haufe)
- Bauer, H.H.; Stokburger, G.; Hammerschmidt, M. (2006):** Marketing Performance. Messen – Analysieren – Optimieren, Wiesbaden (Gabler)
- Becker, J. (2019):** Marketingkonzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 11. Auflage, München (Vahlen)
- Becker, J.; Knackstedt, R.; Pöppelbuß, J. (2009):** Entwicklung von Reifegradmodellen für das IT-Management. Vorgehensmodell und praktische Anwendung, in: Wirtschaftsinformatik, 51. Jg., 3/2009, S. 249-260
- Becker, J.; Mathas, C.; Winkelmann, A. (2009):** Geschäftsprozessmanagement, Berlin/Heidelberg (Springer)
- Becker, J.; Meise, V. (2012):** Strategie und Ordnungsrahmen, in: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M. (Hrsg.): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 113-164
- Becker, J.; Probandt, W.; Vehring, O. (2012):** Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung. Konzeption und Praxisbeispiel für ein effizientes Prozessmanagement, Berlin/Heidelberg (Springer Gabler)
- Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P. (2006):** Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 11. Auflage, Wiesbaden (Gabler)
- Betlehem, J. (2010):** Selection Bias in Web Surveys, in: International Statistics Review, 78. Jg., 2/2010, S. 161-188
- Bieberstein, I. (2006):** Dienstleistungsmarketing, 4. Auflage, Ludwigshafen (Kiehl)

- Blach, P. (2010):** Editorial, in: BlachReport Messe+Marketing, 2/2010, S. 3
- Blasius, J.; Brandt, M. (2009):** Repräsentativität in Online-Befragungen, in: Weichbold, M.; Bacher, J.; Wolf, C.: Umfrageforschung. Herausforderungen und Grenzen, Wiesbaden (VS), S. 157-177
- BMI (2018):** Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsbestimmungen, [https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/ohb\\_pdf.pdf;jsessionid=B1E39EAE538565EB8031F3276F16E286.1\\_cid350?\\_\\_blob=publicationFile&v=28](https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/ohb_pdf.pdf;jsessionid=B1E39EAE538565EB8031F3276F16E286.1_cid350?__blob=publicationFile&v=28) (eingestellt Februar 2018, abgerufen am 27.05.2019)
- Böse, G. (2017):** Zeitgemäße Messekommunikation, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 453-465
- Branz, P. (2009):** Effizienz und Effektivität von Marketingkooperationen, Lothmar/Köln (Eul)
- Bruhn, M. (2000):** Begriffliche Grundlagen des Dienstleistungsmarketing und der Dienstleistungsqualität, in: Bruhn, M.; Stauss, B.: Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3. Auflage, Wiesbaden (Gabler), S. 23-48
- Bruhn, M. (2014):** Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, 3. Auflage, München (Vahlen)
- Bruhn, M. (2015):** Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 8. Auflage, München (Vahlen)
- Bruhn, M. (2016):** Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 5. Auflage, München (Vahlen)
- Bruhn, M. (2019):** Grundlagen des Dienstleistungsmarketing, in: Meffert, H.; Bruhn, M.; Hadwich, K.: Handbuch Dienstleistungsmarketing. Planung – Umsetzung – Kontrolle, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 95-141

- Bruhn, M.; Hadwich, K. (2017):** Steuerung und Kontrolle der Servicequalität von Messen, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 816-845
- Bruhn, M.; Meffert, H. (2012):** Handbuch Dienstleistungsmarketing: Planung – Umsetzung – Kontrolle, Wiesbaden (Springer Gabler)
- Brynjolfsson, E.; McAfee, A. (2014):** The Second Machine Age, Kulmbach (Plassen)
- Bühler, P.; Maas, P. (2017):** Transformation von Geschäftsmodellen in einer digitalisierten Welt, in: Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hrsg.): Dienstleistungen 4.0. Geschäftsmodelle – Wertschöpfung – Transformation. Band 2, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 43-70
- Büttgen, M. (2007):** Kundenintegration in den Dienstleistungsprozess. Eine verhaltenswissenschaftliche Untersuchung, Dissertation, Universität zu Köln
- Buisman, A. (2018):** How are engineering and construction companies adapting digital to their businesses?, Forschungsbericht, Ernst & Young
- Chapman, E.A. (1995):** Exhibit Marketing. A Success Guide for Managers, 2. Auflage, New York (McGraw-Hill)
- Clausen, E. (2010):** Messemarketing. So führen Sie Messen zum Erfolg, 2. Auflage, Göttingen (BusinessVillage)
- Crummenerl, C.; Seebode, R.O. (2016):** Das Geheimnis erfolgreicher digitaler Transformationen – Warum Führung, Befähigung und Kultur den Unterschied machen, Whitepaper, Capgemini Consulting
- Darroch, J. et al. (2004):** The 2004 AMA Definition of Marketing and Its Relationship to a Market Orientation. An Extension of Cooke, Rayburn, & Abercrombie (1992), in: Journal of Marketing Theory and Practice, 12. Jg., 4/2004, S. 29-38
- Daubner, R; Lips, T. (2017):** "Customer Experience Management". Die Digitalisierung der Kundeninteraktion, Whitepaper, Horváth & Partner

- Delfmann, W.; Arzt, R. (2005):** Besonderheiten der strategischen Positionierung von Messegesellschaften im Wettbewerb, in: Delfmann, W.; Köhler, R.; Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.): Kölner Kompendium der Messewirtschaft, Köln (Kölner Wissenschaftsverlag), S. 105-115
- Degen, M. (2017):** Besonderheiten der Aufbau- und Ablauforganisationen von Messegesellschaften, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 769-780
- Deutsche Messe (2018a):** Messeüberblick – Trade Fairs at a Glance 2018 / 2020, [www.messe.de/files/000-fs5/media/downloads/messeueberblick-2.pdf](http://www.messe.de/files/000-fs5/media/downloads/messeueberblick-2.pdf) (eingestellt am 01.12.2018, abgerufen am 22.05.2019)
- Deutsche Messe (2018b):** Geschäftsbericht, [www.messe.de/files/000-fs5/media/downloads/deutsche-messe-ag-geschaeftsbericht-2017.pdf](http://www.messe.de/files/000-fs5/media/downloads/deutsche-messe-ag-geschaeftsbericht-2017.pdf) (eingestellt Juni 2018, abgerufen am 22.05.2019)
- Diederichs, B.A. (2003):** Effizienz- und Kostenmanagement: Für Aussteller, Besucher und die Messen selbst, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 424-434
- Diller, H. (1994):** Beziehungsmanagement und Konsumentenforschung, Arbeitspapier Nr. 32, Lehrstuhl für Marketing, Friedrich-Alexander-Universität Nürnberg-Erlangen
- Dittrich, K.; Kausch, M. (2017):** Zur Bedeutung des Internets als Kommunikations- und Vertriebsinstrument von Messen, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 466-486
- Dornscheidt, W.M. (2017):** Produktfamilien strategisch erweitern – die Positionierung deutscher Messegesellschaften im internationalen Wettbewerb, Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 607-615

- Dreiskämper, T. (2018):** Grundfragen der Medienbetriebslehre. BWL für Medien- und Kommunikationsmanager, Berlin/Boston (De Gruyter)
- Duda, S. (2018):** Personas – Who Owns Them, in: von Gizycki, V.; Elias, C.A. (Hrsg.): Omnichannel Branding. Digitalisierung als Basis erlebnis- und beziehungsorientierter Markenführung, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 173-192
- Dwyer, F.R.; Schurr, P.H.; Oh, S. (1987):** Developing Buyer-Seller-Relationships, in: Journal of Marketing, 51. Jg., 2/1987, S. 11-27
- Dyckhoff, H.; Ahn, H. (2001):** Sicherstellung der Effektivität und Effizienz der Führung als Kernfunktion des Controlling, in: krp – Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen, 45. Jg., 2/2004, S. 111-121
- Erbel, H.-J. (2017):** Besucherquantität und -qualität als zentrale Werttreiber von Messen, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 243-253
- Esser, U. (2003):** PR- und Kommunikationsstrategien von Messegesellschaften, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 436-442
- Fenn, J.; Raskino, M.; Burton, B. (2017):** Understanding Gartner's Hype Cycles, Forschungsbericht, Gartner Research
- Flaschka, H. (1976):** Modell, Modelltheorie und Formen der Modellbildung in der Literaturwissenschaft, Köln/Wien (Böhlau)
- Flick, U. (2007):** Zur Qualität qualitativer Forschung – Diskurse und Ansätze, in: Kuckartz, U.; Grunenberg, H.; Dresing, T. (Hrsg.): Qualitative Datenanalyse: computergestützt, Wiesbaden (VS), S. 188-209
- Foscht, T.; Swoboda, B.; Schramm-Klein, H. (2017):** Käuferverhalten. Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 6. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler)

- Fricke, H.; Thiessen, T. (2016):** Mittelstand im Wandel – Wie ein Unternehmen seinen digitalen Reifegrad ermitteln kann, Forschungsbericht, Business School Berlin
- Friedel, D. et al. (2002):** Erstellung eines Direktmarketing-Konzeptes für die Abteilung 3M Health Information Systems, in: Holland, H. (Hrsg): Direktmarketing-Fallstudien: Beispiele für Datenbanken, Adress-Selektionen, Mailings, Wiesbaden (Gabler), S. 67-114
- Fuchslocher, H.; Hochheimer, H. (2000):** Messen im Wandel: Messemarketing im 21. Jahrhundert, Wiesbaden (Gabler)
- Funke, K. (1987):** Messeentscheidungen. Handlungsalternativen und Informationsbedarf, Dissertation, Universität Frankfurt am Main
- Gal, T.; Gehring, H. (1981):** Betriebswirtschaftliche Planungs- und Entscheidungstechniken, Berlin/New York (De Gruyter)
- Gläser, J.; Laudel, G. (2009):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 3. Auflage, Wiesbaden (VS)
- Gorden, R.L. (1975):** Interviewing. Strategies, techniques and tactics, 3. Auflage, Homewood (Dorsey)
- Goschmann, K. (1996):** Internationalität, in: m+a report, 4/1996, S. 6
- Grimm, C. (2004):** Möglichkeiten und Grenzen des Beziehungsmarketing im Messewesen: Theoretische und empirische Analyse der Eignung des Beziehungsmarketing-Konzepts für Fachbesucher, Dissertation, Friedrich-Alexander-Universität Nürnberg-Erlangen
- Grönroos, C. (1990):** Relationship Approach to the Marketing Function in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface, in: Journal of Business Research, 20. Jg., 1/1990, S. 3-11
- Grönroos, C. (1994):** Marketing mix to relationship marketing. Towards a paradigm shift in marketing, in: Management Decision, 32. Jg., 2/1994, S. 4-20

- Groth, C. (1992):** Determinanten der Veranstaltungspolitik von Messegesellschaften, in: Strothmann, K.-H.; Busche, M. (Hrsg.): Handbuch Messemarketing, Wiesbaden (Springer), S. 158-172
- Guest, R. (2017):** Built to Grow: How to deliver accelerated, sustained and profitable business growth, Chichester (Wiley)
- Haeberle, K.E. (1967):** Erfolg auf Messen und Ausstellungen. Handbuch für Teilnahme, Organisation, Gestaltung, Technik, Stuttgart (Forkel)
- Häder, M. (2006):** Empirische Sozialforschung: Eine Einführung, Wiesbaden (VS)
- Hannover Messe (o.J.a):** Besucherinformation, [www.hannovermesse.de/files/001-fs5/media/downloads/besucher/besucherinformation.pdf](http://www.hannovermesse.de/files/001-fs5/media/downloads/besucher/besucherinformation.pdf) (abgerufen am 23.05.2019)
- Hannover Messe (o.J.b):** Rahmenprogramm, [www.hannovermesse.de/de/rahmenprogramm/specials/](http://www.hannovermesse.de/de/rahmenprogramm/specials/) (abgerufen am 23.05.2019)
- Hannover Messe (o.J.c):** HANNOVER MESSE worldwide, [www.hannovermesse.de/de/ausstellung/hannover-messe-worldwide/](http://www.hannovermesse.de/de/ausstellung/hannover-messe-worldwide/) (abgerufen am 23.05.2019)
- Hannover Messe (o.J.d):** Ausstellerverzeichnis, [www.hannovermesse.de/de/ausstellung/aussteller-produkte/ausstellerverzeichnis/index.xhtml](http://www.hannovermesse.de/de/ausstellung/aussteller-produkte/ausstellerverzeichnis/index.xhtml) (abgerufen am 23.05.2019)
- Hannover Messe (o.J.e):** Ausstellerinformationen, <http://www.hannovermesse.de/files/001-fs5/media/downloads/aussteller/ausstellerinformationen-a-z.pdf> (abgerufen am 24.05.2019)
- Hannover Messe (2019a):** After Show 2019. Treiber der industriellen Transformation, <https://www.hannovermesse.de/de/ausstellung/daten-fakten/after-show-report/abschlussbericht/> (eingestellt April 2019, abgerufen am 19.04.2019)
- Hannover Messe (2019b):** HANNOVER MESSE stellt die Weichen für eine starke Zukunft, <https://www.hannovermesse.de/de/news/newsuebersicht/hannover->

messe-stellt-die-weichen-fuer-eine-starke-zukunft-118914.xhtml (eingestellt am 03.04.2019, abgerufen am 04.06.2019)

**Heipel, M. (2015):** Buyer Personas for B2B Events: 5 Steps to Improve Your Visitor Marketing, <https://michaelheipel.wordpress.com/2015/07/23/buyer-personas-for-b2b-events-5-steps-to-improve-your-visitor-marketing/> (eingestellt am 23.07.2015, abgerufen am 31.05.2019)

**Helm, S.; Günter, B.; Eggert, A. (2017):** Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Helm, S.; Günter, B.; Eggert, A. (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 3-34

**Hilker, C. (2017):** Content Marketing in der Praxis. Ein Leitfaden – Strategie, Konzepte und Praxisbeispiele für B2B- und B2C-Unternehmen, Wiesbaden (Springer Gabler)

**Hippner, H.; Rentzmann, R.; Wilde, K.D. (2004):** Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen, in: Hippner, H.; Wilde, K.D. (Hrsg.): IT-Systeme im CRM. Aufbau und Potenziale, Wiesbaden (Springer), S. 13-42

**Hofert, S. (2018):** Mindset, Skillset, Toolset: Warum die Digitalisierung das alles verändert, <https://karriereblog.svenja-hofert.de/2018/04/mindset-skillset-toolset-wie-schaerfe-ich-mein-profil-in-der-digitalisierung/> (eingestellt am 30.04.2018, abgerufen am 23.05.2019)

**Holzner, A. (2017):** Pricing von Messedienstleistungen, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 699-713

**Homburg, C. (2000):** Quantitative Betriebswirtschaftslehre. Entscheidungsunterstützung durch Modelle, 3. Auflage, Wiesbaden (Gabler)

**Homburg, C. (2017):** Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler)



- Homburg, C.; Werner, H. (1998):** Kundenorientierung mit System. Mit Customer Orientation Management zu profitabilem Wachstum, Frankfurt am Main (Campus)
- Horx, M. (2014):** Das Megatrend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht, München (Panthleon)
- Jahn, B.; Pfeiffer, M. (2014):** Die digitale Revolution – Neue Geschäftsmodelle statt (nur) neue Kommunikation, in: Marketing Review St. Gallen, 31. Jg., 1/2014, S. 79-93
- Jung, K. (2010):** Ganzheitliche Markenführung von Messegesellschaften, Wiesbaden (Gabler)
- K&A Brand Research (2016):** Werte. Wandel. Gen YZ! Generationenstudie 2016, Forschungsbericht
- Kaldenhoff, A.; Beckmann, K. (2017):** Management für erlebnisorientierte Kongresse, Tagungen und Seminare, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 925-934
- Kalka, R. (2005a):** Elemente der Marketingpolitik auf Geschäfts- und Projektebene, in: Delfmann, W.; Köhler, R.; Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.): Kölner Kompendium der Messewirtschaft, Köln (Kölner Wissenschaftsverlag), S. 323-339
- Kalka, R. (2005b):** Produkt- und Servicepolitik, in: Delfmann, W.; Köhler, R.; Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.): Kölner Kompendium der Messewirtschaft, Köln (Kölner Wissenschaftsverlag), S. 341-358
- Kalka, R. (2005c):** Preis- und Konditionenpolitik, in: Delfmann, W.; Köhler, R.; Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.): Kölner Kompendium der Messewirtschaft, Köln (Kölner Wissenschaftsverlag), S. 359-372
- Kalka, R. (2005d):** Kommunikations- und Distributionspolitik, in: Delfmann, W.; Köhler, R.; Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.): Kölner Kompendium der Messewirtschaft, Köln (Kölner Wissenschaftsverlag), S. 373-387

- Kalka, R. (2017):** Strategische Grundsatzentscheidungen im Messemanagement, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 315-328
- Kassubek, M. (2011):** Attraktivität von Messen als Business-to-Business-Veranstaltung. Modellentwicklung und Ableitung veranstalterbezogener Handlungsempfehlungen, Dissertation, Universität Hannover
- Keiningham, T.L. et al. (2008):** A holistic examination of Net Promoter, in: Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 15. Jg., 2/2008, S. 79-90
- Keller, B. (2017):** Die Reise(n) durchs Touchpoint Management, in: Keller, B.; Ott, C. S. (Hrsg.): Touchpoint Management. Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren, Freiburg (Haufe), S. 29-64
- Kirchgeorg, M. (2017):** Funktionen und Erscheinungsformen von Messen, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 31-50
- Kirchgeorg, M.; Ermer, B.; Wiedmann, M. (2017):** Szenarioanalyse: Messen & Live Communication 2020, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 133-150
- Kirchgeorg, M.; Klante, O. (2003):** Strategisches Messemarketing, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 265-390
- Kirchgeorg, M.; Klante, O.; Jung, K. (2007):** Szenarioanalyse „Messen 2020“, in: Kirchgeorg et al.: Messewirtschaft 2020 - Zukunftsszenarien, Berlin (Königsruick), S. 12-46
- Kirchgeorg, M.; Klante, O. (2017):** Strategisches Messemarketing, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung,

Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 292-314

**Kirchgeorg, M.; Springer, C. (2006):** UNIPLAN LiveTrends 2006: Steuerung des Kommunikationsmix im Kundenbeziehungszyklus, Forschungsbericht, HHL Leipzig Graduate School of Management

**Klauffke, M.; Parment, A. (2011):** Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials, in: Klauffke, M. (Hrsg.): Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze, Wiesbaden (Gabler), S. 3-22

**Klaus, L. (2019):** Data-Driven Marketing und der Erfolgsfaktor Mensch. Schlüsselfaktoren und Kernkompetenzen für das Marketing der Zukunft, Wiesbaden (Springer Gabler)

**Koch, J.; Gebhardt, P.; Riedmüller, F. (2016):** Marktforschung. Grundlagen und praktische Anwendungen, 7. Auflage, Berlin/Boston (De Gruyter)

**Köhler, R.; Gaedt, C. (2005):** Marketing-Controlling, in: Delfmann, W.; Köhler, R.; Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.): Kölner Kompendium der Messewirtschaft, Köln (Kölner Wissenschaftsverlag), S. 291-320

**Kotler, P. (1992):** Marketing's new paradigms: What's really happening out there, in: Planning Review, 20. Jg., 5/1992, S. 50-52

**Kotler, P. et al. (2016):** Grundlagen des Marketing, 6. Auflage, München u. a. (Pearson)

**Kotler, P.; Keller, K.L.; Opresnik, M.O. (2015):** Marketing-Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien, 14. Auflage, Hallbergmoos (Pearson)

**Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. (2017):** Marketing 4.0. Der Leitfaden für das Marketing der Zukunft, Frankfurt am Main/New York (Campus)

**Kresse, H. (2003):** Die Bedeutung von Verbänden und Institutionen in der Messewirtschaft, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 102-115

- Krischke, I.; Schneidawind, M. (2019):** Umstrukturierung und neue Geländebelegung, <https://www.computer-automation.de/feldebene/sensoren/artikel/164106/> (eingestellt am 04.04.2019, abgerufen am 16.05.2019)
- Kromer von Baerle, U. (2003):** Bedeutung des Internets als Kommunikations- und Vertriebsinstrument von Messen, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 803-816
- Kromer von Baerle, U.; Brandl, T. (2017):** Instrumente der Besucherakquisition, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 667-675
- Kürble, P. (2015):** Operatives Marketing, Stuttgart (Kohlhammer)
- Kugler, S.; Anrich, F. (2018):** Digitale Transformation im Mittelstand mit System. Wie KMU durch eine innovative Kultur den digitalen Wandel schaffen, Wiesbaden (Springer Gabler)
- Kuhn, T.S. (1996):** Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt am Main (Suhrkamp)
- Kuhrt, O.P.; Steker, D. (2017):** Virtuelle Services im Messewesen, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), 525-535
- Kuß, A.; Eisend, M. (2010):** Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 3. Auflage, Wiesbaden (Gabler)
- Lamnek, S.; Krell, C. (2016):** Qualitative Sozialforschung, 6. Auflage, Weinheim (Beltz)
- Lasslop, I. (2003):** Effektivität und Effizienz von Marketing-Events. Wirkungstheoretische Analyse und empirische Befunde, Dissertation, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

- Lemke, C.; Brenner, W. (2015):** Einführung in die Wirtschaftsinformatik. Band 1: Verstehen des digitalen Zeitalters, Berlin/Heidelberg (Springer Gabler)
- Liebold, R.; Trinczek, R. (2009):** Experteninterviews, in: Kühl, S.; Strodtholz, P.; Taffertshofer, A. (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden (VS), S. 31-56
- Lies, J. (2017):** Die Digitalisierung der Kommunikation im Mittelstand. Auswirkungen von Marketing 4.0, Wiesbaden (Springer Gabler)
- Lippold, D. (2012):** Die Marketing-Gleichung. Einführung in das wertorientierte Marketingmanagement, München (Oldenbourg)
- Luhmann, N. (1994):** Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, 4. Auflage, Frankfurt am Main (Suhrkamp)
- Mahnken, B. (2014):** Geschichte der CeMAT - Weltleitmesse für Intralogistik, Pressemitteilung
- Maleri, R.; Frietzsche, U. (2008):** Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 5. Auflage, Berlin/Heidelberg (Springer)
- Marzin, W. (2017):** Messen auf globalen Märkten, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 151-163
- Mattauch, C.; Steiner, C. (2009):** Treffpunkt Deutschland, in: Capital, 1/2009, S. 146-151
- Mayring, P. (1991):** Qualitative Inhaltsanalyse, in: Flick, U. et al. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Auflage, München (Beltz), S. 209-213
- Mee, W.W. (1994):** Working Together to Promote Trade Shows, in: Association Management, 15. Jg., 12/1994, S. 75-82
- Meffert, H. (1988):** Messen und Ausstellungen als Marketinginstrument, Düsseldorf (Wirtschaft und Finanzen)

- Meffert, H. (1999):** Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, in: Meffert, H. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel, Wiesbaden (Gabler), S. 3-34
- Meffert, H. (2017):** Ziele und Nutzen einer Messebeteiligung von ausstellenden Unternehmen und Besuchern, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 1011-1025
- Meffert, H.; Bruhn, M.; Hadwich, K. (2018):** Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 9. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler)
- Meffert, H. et al. (2019):** Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler)
- Müller, W.-D. (2017):** Mehrwert für Messen durch Veranstaltungskombination, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 733-742
- Neven, P.; Rosenbach, B. (2017):** Aus- und Weiterbildung für die Messe- und Kongresswirtschaft, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 781-797
- Nittbaur, G. (2001):** Wettbewerbsvorteile in der Messewirtschaft. Aufbau und Nutzen strategischer Erfolgsfaktoren, Dissertation, Universität Konstanz
- Opresnik, M.O.; Rennhak, C. (2012):** Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre: Eine Einführung aus marketingorientierter Sicht, Wiesbaden (Gabler)
- Ottmann, P.; Fleck, R. (2017):** Messen im Spannungsfeld zwischen Erlebnis und Ergebnis: eine Bestandsaufnahme aus Sicht von Ausstellern und Besuchern, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 329-338

- o.V. (2019):** Die Content Marketing Trendstudie 2019, Forschungsbericht, Statista Content & Design
- Penzkofer, H. (2014):** Aussteller und Besucher der Messe München lösen jährlich bundesweit einen Umsatz von über 2,6 Mrd. Euro aus, in: ifo Schnelldienst, 67. Jg., 10/2014, S. 38-42
- Penzkofer, H. (2018):** Der »Messe-Index«: Ergebnisse 2017 und Ausblick 2018, in: ifo Schnelldienst, 71. Jg., 4/2018, S. 44-47
- Peters, M. (1992):** Dienstleistungsmarketing in der Praxis – Am Beispiel eines Messeunternehmens, Dissertation, Universität Frankfurt am Main
- Peters, M.; Scharrer, S. (2017):** Dach- und Einzelmarkenstrategien von Messeunternehmen, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 409-415
- Placa, L. (2016):** Customer Journey bei Messen: 4 wichtige Schritte, um Besucher zu begeistern, <https://ungerboeck.com/de/blog-de/customer-journey-bei-messen-4-wichtige-schritte-um-besucher-zu-begeistern> (eingestellt am 07.09.2016, abgerufen am 31.05.2019)
- Porter, M.E. (2000):** Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Auflage, Frankfurt am Main (Campus)
- Priesmann, P. (2013):** Ein Bild von einem Mann, in: WirtschaftsWoche PraxisWissen, 4. Jg., 1/2013, S. 6-7
- Prüser, S.M. (2017):** Die Messe als Networking-Plattform – im Zeitalter von Social Media, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 513-524
- Reese, F. (2017):** Kontrolle der Markenführung im Internet, in: Theobald, E. (Hrsg.): Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 251-266

- Reger-Wagner, K.; Kirchgeorg, M. (2017):** Messemarkenprofilierung, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 417-435
- Reinhard, H.W. (2003):** Multiplikatorenmanagement von Messegesellschaften, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 444-469
- Ries, A.; Brandtner, M. (2017):** Der neue Marketingmix oder: Warum man in Zukunft in vier Ms statt in vier Ps denken sollte, <https://www.absatzwirtschaft.de/der-neue-marketingmix-oder-warum-man-in-zukunft-in-vier-ms-statt-in-vier-ps-denken-sollte-94397/> (eingestellt am 01.01.2017, abgerufen am 17.05.2019)
- Robertz, G. (1999):** Strategisches Messemanagement im Wettbewerb. Ein markt-, ressourcen- und koalitionsorientierter Ansatz, Dissertation, HHL Leipzig Graduate School of Management
- Rogers, D.L. (2017):** Digitale Transformation. Das Playbook. Wie sie Ihr Unternehmen erfolgreich in das digitale Zeitalter führen und digitale Disruption meistern, Frechen (mitp)
- Rose, M. (2003):** Ebenen des Projekt-Controllings im Messewesen, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 878-899
- Sampson, G.P.; Snape, R.H. (1985):** Identifying the Issues in Trade in Services, in: The World Economy, 8. Jg., 2/1985, S. 171-181
- Sasserath, M.; Daly, N.; Wenhart, C. (2003):** Die Bedeutung von Markenführung für Messen, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 530-548



- Schallmo, D.; Rusnjak, A. (2017):** Roadmap zur digitalen Transformation von Geschäftsmodellen, in: Schallmo, D. et al. (Hrsg.): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. Grundlagen, Instrumente und Best Practices, Wiesbaden (Springer Gabler)
- Scheuch, F. (2002):** Dienstleistungsmarketing, 2. Auflage, München (Vahlen)
- Schirmer, D. (2009):** Empirische Methoden der Sozialforschung. Grundlagen und Techniken, Paderborn (Fink)
- Schütte, C. (2017):** Auslandsvertrieb durch Vertreternetzwerke, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 715-732
- Selinski, H. (1983):** Messe- und Kongressmarketing, Dissertation, Freie Universität Berlin
- Skov, A. (2016):** What is digital competence?, <https://digital-competence.eu/front/what-is-digital-competence/> (eingestellt März 2016, abgerufen am 23.05.2019)
- Snyder, K.; Hilal, P. (2015):** The Changing Face of B2B Marketing, <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/the-changing-face-b2b-marketing/> (eingestellt März 2015, abgerufen am 17.05.2019)
- Statista (2018a):** Bevölkerung in Deutschland I, Dossier
- Statista (2018b):** Messewirtschaft, Dossier
- Statista (2019):** Umsatz der Messeveranstalter in Deutschland in den Jahren 2003 bis 2018 (in Milliarden Euro), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/5489/umfrage/umsatz-der-deutschen-messeveranstalter-seit-2003/> (abgerufen am 30.05.2019)
- Stauss, B. (2000):** Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Thexis, 17., Jg. 2/2000, S. 15-18

- Stephen, A.T.; Galak, J. (2012):** The effects of traditional and social earned media on sales: a study of a microlending marketplace, in: Journal of Market Research, 49. Jg., 5/2012, S. 624-639
- Stoeck, N. (2017a):** Instrumente der Ausstellerakquisition, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 657-666
- Stoeck, N. (2017b):** CRM im Messewesen – Beziehungsmanagement in der Nachmessephase, in: Instrumente der Ausstellerakquisition, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 689-697
- Strothmann, K.-H.; Roloff, E. (1993):** Charakterisierung und Arten von Messen, in: Berndt, R.; Hermanns, A. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Kommunikation. Strategien – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden (Gabler), S. 707-724
- Taeger, M. (1993):** Messemarketing. Marketing-Mix von Messegesellschaften unter Berücksichtigung wettbewerbspolitischer Rahmenbedingungen, Dissertation, Universität Kassel
- Terpitz, K. (2019):** Die deutschen Messen müssen den Märkten folgen, <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-die-deutschen-messen-muessen-den-maerkten-folgen/23865292.html?ticket=ST-1784267-JfdsS2FiqhJY4H1nSKKF-ap4> (eingestellt am 15.01.2019, abgerufen am 19.04.2019)
- Tiefensee, W. (2003):** Infrastrukturvoraussetzungen an Messestandorten, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 166-176
- Tiemeyer, E. (2018):** Digitale Transformationsprojekte planen und agil steuern, in: Tiemeyer, E. (Hrsg.): Handbuch IT-Projektmanagement. Vorgehensmodelle, Managementinstrumente, Good Practices, 3. Auflage, München (Hanser), S. 727-772

- Ulrich, A. (2003):** Strategische Marktforschung einer Messegesellschaft, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 280-299
- von Briskorn, G. (1987):** Gedanken an den Grenzen des Marketing. Optionen und Potential, in: Innovation, 5/6/1987, o. Jg., S. 6-12
- von der Heyde, C.F. (1973):** Aspekte gegenwärtiger Messepolitik, Ausführungen bei der Pressekonferenz zum Jahresabschluss der Kölner Messe 1972, Manuskript
- von Grega, F. (2013):** Internationalisierung des Messewesens. Auswirkungen auf öffentliche Veranstaltungsgesellschaften, Dissertation, HHL Leipzig Graduate School of Management
- von Grega, F. (2017):** Chancen und Risiken der Privatisierung von Messegesellschaften, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 191-205
- Walser, M. (1995):** Kaschmir in Parching, Frankfurt am Main (Suhrkamp)
- Watzka, K. (2016):** Ziele formulieren: Erfolgsvoraussetzungen wirksamer Zielvereinbarungen, Wiesbaden (Springer)
- Watzlawick, P.; Kreuzer, F. (1988):** Die Unsicherheit unserer Wirklichkeit. Ein Gespräch über den Konstruktivismus, München (Piper)
- Weiss, D.P. (2017):** Strategisches Management von Mega-Events, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 987-1008
- Wille, S.; Wehn, N.; Jensen, T. (2014):** ID-Enter: Multisensorische Messe-Interaktion der Zukunft, in: Zanger, C. (Hrsg.): Events und Messen. Stand und Perspektiven der Eventforschung, Wiesbaden, Springer, S. 263-274

- Wilson, T. (1982):** Qualitative “oder“ quantitative Methoden der Sozialforschung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 34. Jg., 3/1982, S. 487-508
- Wirtz, B. (2017):** Das Rebooking – ungenutzte Chance im deutschen Messewesen, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 677-687
- Witt, J. (2005):** Wettbewerbssituation in Deutschland und weltweit, in: Delfmann, W.; Köhler, R.; Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.): Kölner Kompendium der Messewirtschaft, Köln (Kölner Wissenschaftsverlag), S. 3-28
- Wutzlhofer, M. (2017):** Messen im Wandel, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 123-131
- Zanger, C. (2011):** Nachhaltigkeit von Eventkonzepten – Ergebnisse der Podiumsdiskussion, in: Zanger, C. (Hrsg.): Erfolg mit nachhaltigen Eventkonzepten. Tagungsband zur 2. Konferenz für Eventforschung an der TU Chemnitz, Wiesbaden, Springer, S. 1-10
- Zimmermann, C. (2017):** Messen als Instrument der Live Communication, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 50-66
- Zundler, A.W.; Tesche, M. (2017):** Maßnahmen zur effizienten Vor- und Nachbereitung von Messeauftritten, in: Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W.; Stoeck, N. (Hrsg.): Handbuch Messemanagement. Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, 2. Auflage, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 1131-1147
- Zygojannis, M.E. (2005):** Akteure der Messewirtschaft, in: Delfmann, W.; Köhler, R.; Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.): Kölner Kompendium der Messewirtschaft, Köln (Kölner Wissenschaftsverlag), S. 29-54

## **Verzeichnis eigens erhobener Quellen**

**Experte A (2019):** Leitung Marketing & Digital, Messegesellschaft A, telefonisches Gespräch am 28.05.2019

**Experte B (2019):** Leitung Marketing & Digital, Messegesellschaft B, schriftliche Beantwortung des Fragebogens am 30.05.2019

**Experte C (2019):** Referent Marketing, Messegesellschaft C, telefonisches Gespräch am 27.05.2019

**Neubauer, K. (2019):** Director Datamanagement & Analytics, ehemals Director CRM, Deutsche Messe, persönliches Gespräch am 20.05.2019

messewissenschaft.de