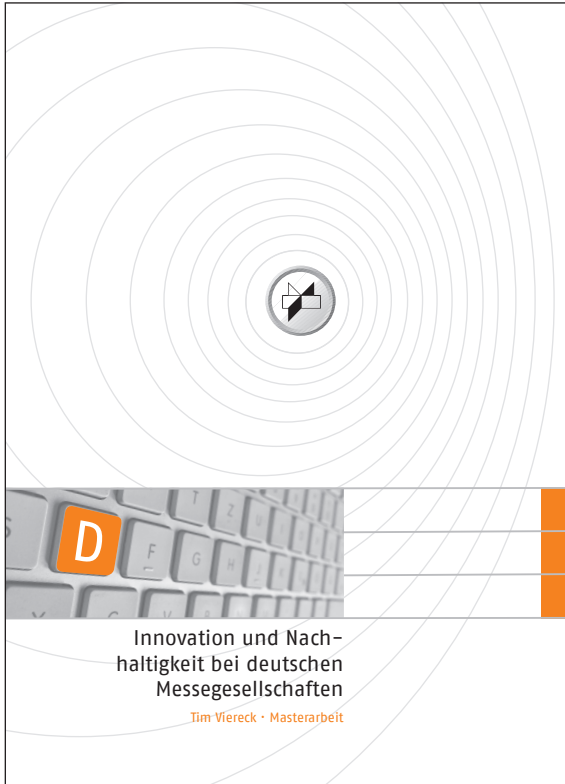


# Innovation und Nachhaltigkeit bei deutschen Messegesellschaften

Tim Viereck • Masterarbeit



## Impressum



Herausgeber:

**AUMA**

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

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

Redaktion:  
Julia Tornier  
Referentin Öffentlichkeitsarbeit

Layout:  
CCL, Berlin

Berlin, Dezember 2017



# Inhalt

1	Vorwort des Herausgebers	4
2	Einführung Tim Viereck	5
3	Innovation und Nachhaltigkeit bei deutschen Messegesellschaften Abschlussarbeit Master of Science, Technische Universität Chemnitz	7



## Vorwort des Herausgebers

Mit der Herausgabe der Masterarbeit „Innovation und Nachhaltigkeit bei deutschen Messegesellschaften“ an der Technischen Universität Chemnitz, verfasst von Tim Viereck, setzt der AUMA seine zum Jahresende 2017 begonnene Dokumentationsreihe fort. Neben der Zusammenfassung von AUMA-Veranstaltungen, wie z.B. dem FachForum „Messen als Innovationsplattform – Science to Business“ im Juni 2017 in Berlin, sollen dort auch ausgewählte wissenschaftliche Abschlussarbeiten aus dem Bereich der Messewirtschaft veröffentlicht werden.

Das Institut der Deutschen Messewirtschaft im AUMA hat es sich zur Aufgabe gemacht, durch selbst durchgeführte Forschungsprojekte und die Veröffentlichung externer wissenschaftlicher Studien messewissenschaftliche Aktivitäten in der deutschen Hochschullandschaft zu unterstützen. Dazu gehört auch die kostenlose Bereitstellung von Materialien für Dozenten, Professoren und Studenten, unter anderem durch die Deutsche Messebibliothek. Einige der dadurch entstehenden wissenschaftlichen Arbeiten behandeln für die Messewirtschaft wichtige aktuelle Themen. Wir wollen sie nun durch diese Dokumentationsreihe der Branche und der Hochschullandschaft leicht zugänglich zur Verfügung stellen. Schon jetzt zeichnen sich weitere Themen ab, die von Studenten derzeit wissenschaftlich bearbeitet werden und ebenfalls im Rahmen der Dokumentationsreihe veröffentlicht werden könnten.

Die Reihe möchte auch Ansporn sein für wissenschaftliche Nachwuchskräfte, bereits bei der Themenfindung mit dem AUMA zu kooperieren und sich mit Messen wissenschaftlich vertieft zu beschäftigen. Auch die Professoren und Dozenten, die mit der Themensuche und Themenvergabe befasst sind, wollen wir mit dieser Reihe darauf aufmerksam machen, dass es noch eine Vielzahl von aktuellen und zukunftsgerichteten Themen in der Messewissenschaft gibt, die auf eine Bearbeitung warten.

In diesem Sinne freuen wir uns, Sie als Leserinnen und Leser dieser Dokumentation gewonnen zu haben.

**Dr. Peter Neven**  
AUMA Geschäftsführer



## Einführung

### Tim Viereck



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

ich freue mich, dass ich in einer der ersten Ausgaben der AUMA Dokumentation die Gelegenheit erhalten habe meine Masterarbeit zum Thema **Innovation und Nachhaltigkeit bei deutschen Messegesellschaften** Interessierten aus der Messebranche zugänglich zu machen. Für diese Möglichkeit möchte ich mich ganz herzlich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des AUMA bedanken.

Seit meinem Praktikum bei der Messe Chemnitz im Herbst 2012 habe ich mich intensiv mit der Messebranche auseinandergesetzt. Neben den praktischen Tätigkeiten als Werkstudent und Aushilfe bei der Messe Chemnitz, habe ich mich vor allem aus akademischer Sicht mit Messegesellschaften und der gesamten Branche beschäftigt. In meiner Bachelorarbeit untersuchte ich die internationalen Netzwerke deutscher Messegesellschaften und die Rückwirkungen von Auslandsaktivitäten auf die deutschen Messestandorte, wodurch ich einen umfassenden Überblick über die weltweiten Aktivitäten deutscher Messeunternehmen erlangte.

Im Masterstudium im Fach Management & Organisation Studies an der TU Chemnitz legte ich meine Schwerpunkte auf die Bereiche Nachhaltigkeit und Innovationsmanagement, was sich auch bei der Themenfindung zu dieser Abschlussarbeit widerspiegelte.

Das **Ziel dieser Arbeit** war es herauszufinden, welchen Einfluss das allseits viel diskutierte Thema Nachhaltigkeit auf Innovationen bei deutschen Messeunternehmen hat. Dabei betrachtet die Arbeit den Begriff Innovation mit einem weitgefassten Blick, wodurch Neuerungen in den verschiedensten Bereichen der Messegesellschaften erfasst wurden. Diese wurden dann hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsausrichtung untersucht. Als Ausgangsbasis dienten dabei die drei geläufigen Dimensionen von Nachhaltigkeit: Ökologie, Ökonomie und Soziales.

Im Ergebnis wurden aus der Auswertung von 64 Geschäftsberichten und 4 Experteninterviews verschiedenste Innovationen aus den Bereichen Produkte, Organisation sowie Infrastruktur zusammengetragen und in Bezug zur Nachhaltigkeit gestellt. Dadurch entstand ein umfassendes Bild der Nachhaltigkeitsaktivitäten deutscher Messegesellschaften, das durch Potentiale und



Handlungsmöglichkeiten ergänzt wird. Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen bedanken, die mich bei der Erstellung der Arbeit unterstützt haben. Besonderer Dank geht dabei an Dr. Martin Albert von der Professur Innovationsforschung und Technologiemanagement an der Technischen Universität Chemnitz, der bei der Themenfindung, methodischen Aufstellung und beim gesamten Forschungsprozess stets unterstützend und hilfsbereit die Entstehung der Arbeit begleitete.

Darüber hinaus möchte ich auf die Möglichkeiten der AUMA-Messebibliothek hinweisen, ohne deren Auswahl an Monografien, Sammelbänden, wissenschaftlichen Arbeiten und verschiedensten Artikel rund um das Thema Messe diese Arbeit nicht zu Stande gekommen wäre.

Nach Abschluss meines Studiums habe ich im September 2017 bei der GUTcert GmbH, einer Zertifizierungsstelle für Managementsysteme in Berlin, angefangen und betreue dort die Zertifizierungsprozesse von Managementsystemen vornehmlich in den Bereichen Umwelt-, Qualitäts- und Energiemanagement. Wie auch in meiner Arbeit thematisiert sind Managementsysteme ein sinnvolles Instrument zur effizienteren und umweltverträglicheren Organisation von Unternehmen.

Sollten Sie Fragen oder Anregungen zu meiner Arbeit haben, können Sie mich gerne kontaktieren. Ich wünsche viel Spaß beim Lesen!

**Tim Viereck**

► [tim.viereck@gmx.de](mailto:tim.viereck@gmx.de) · 0176/63390569



TECHNISCHE UNIVERSITÄT  
CHEMNITZ

Technische Universität Chemnitz

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Professur für Innovationsforschung und Technologiemanagement

Inhaber der Professur: Prof. Dr. Stefan Hüsig

Studiengang Management & Organisation Studies

Abschlussarbeit zur Erlangung des akademischen Titels Master of Science

## **Innovation und Nachhaltigkeit bei deutschen Messegesellschaften**

Betreuer: Dr. Martin Albert

Eingereicht von:

Tim Viereck

Geboren am 22.03.1990

Sommersemester 2017

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Verbindung der Themen Innovation und Nachhaltigkeit bei deutschen Messegesellschaften. Dabei wird untersucht welchen Einfluss Nachhaltigkeit auf Innovationen in verschiedenen Bereichen der betrachteten Unternehmen hat. Als Ausgangspunkt dient die Einteilung des Innovationsbegriffs in die drei Bereiche Produkt-, organisationale sowie infrastrukturelle Innovationen. Das Nachhaltigkeitsverständnis folgt dem des Drei-Säulen-Modells mit den Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales. Darüber hinaus findet eine Betrachtung der Einflussfaktoren auf Nachhaltigkeitsinnovationen statt. Die Untersuchungen in dieser Arbeit untergliedern sich in zwei Bereiche. Da dieses Thema im Messewesen bisher nahezu unerforscht ist werden Primäranalysen vorgenommen. Zunächst wird dazu eine Analyse von 64 Geschäftsberichten von acht der zehn größten Messegesellschaften Deutschlands durchgeführt. Ergänzt wird diese durch vier Experteninterviews, um die Fragestellung mit einer anderen Methode und aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Als Auswertungsmethode dient in beiden Fällen die Inhaltsanalyse nach Mayring. Die Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass Nachhaltigkeit mit allen drei Dimensionen nur in wenigen Innovationen Einzug erhält. In den vielen identifizierten Innovationsbereichen von Messegesellschaften bei den Produkten, innerhalb der Organisation sowie bei der Infrastruktur sind häufiger die Merkmale einzelner Nachhaltigkeitsdimensionen wiederzufinden. Aus den Ergebnissen lassen sich Handlungsempfehlungen zur nachhaltigen Organisationsentwicklung von Messegesellschaften mit eigenem Gelände ableiten.



# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	I
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 Messewirtschaft in Deutschland</b> .....	<b>4</b>
2.1.1 Historie des Messewesens in Deutschland .....	4
2.1.2 Messewirtschaft und Messegesellschaften in Deutschland .....	6
<b>2.2 Nachhaltigkeit</b> .....	<b>8</b>
2.2.1 Begriffsentwicklung .....	8
2.2.2 Modelle der Nachhaltigkeit .....	10
2.2.3 Nachhaltigkeit bei Messegesellschaften .....	14
<b>2.3 Innovationen</b> .....	<b>16</b>
2.3.1 Der Begriff Innovation .....	17
2.3.2 Dimensionen von Innovation .....	17
2.3.3 Innovationen bei Messegesellschaften .....	20
<b>2.4 Nachhaltigkeitsinnovation</b> .....	<b>23</b>
2.4.1 Multiimpulsmodell .....	24
2.4.2 Entstehungspfade von Nachhaltigkeitsinnovationsprozessen .....	25
<b>3 Methodische Vorgehensweise</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1 Die Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode der Geschäftsberichte</b> .....	<b>27</b>
3.1.1 Auswahl der Stichprobe .....	28
3.1.2 Bestimmung des Ausgangsmaterials .....	29
3.1.3 Erstellung des Kategoriensystems .....	30
3.1.4 Zusammenfassung des extrahierten Materials .....	33
<b>3.2 Experteninterviews</b> .....	<b>33</b>
3.2.1 Auswahl der Stichprobe .....	35
3.2.2 Transkription und Auswertung der Interviews .....	35
<b>4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse</b> .....	<b>36</b>
<b>4.1 Ergebnisse der Geschäftsberichtsanalyse</b> .....	<b>37</b>
4.1.1 Oberkategorie 1: Produktinnovationen .....	37
4.1.2 Oberkategorie 2: Organisationale Innovationen .....	40
4.1.3 Oberkategorie 3: Infrastrukturelle Innovationen .....	43
4.1.4 Oberkategorie 4: Andere Innovationen .....	45
<b>4.2 Ergebnisse der Interviews</b> .....	<b>46</b>

<b>4.2.1 Oberkategorie 1: Innovationsverständnis</b> .....	46
<b>4.2.2 Oberkategorie 2: Nachhaltigkeitsverständnis</b> .....	46
<b>4.2.3 Oberkategorie 3: Produktinnovationen</b> .....	47
<b>4.2.5 Oberkategorie 5: Infrastrukturelle Innovationen</b> .....	49
<b>4.2.6 Oberkategorie 6: Handlungspotential</b> .....	50
<b>4.2.7 Oberkategorie 7: Einflussfaktoren</b> .....	50
<b>4.3 Zusammenfassende Interpretation der Ergebnisse</b> .....	51
<b>5 Schlussbetrachtung und Ausblick</b> .....	59
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b> .....	64
<b>Anhang</b> .....	II

## **Abkürzungsverzeichnis**

AUMA: Ausstellungs- und Messeausschuss der deutschen Wirtschaft e.V.

CSR: Corporate Social Responsibility

FAMAB: Fachverband Messe- und Ausstellungsbau

GDG: Gemeinschaft deutscher Großmessen

IDFA: Interessengemeinschaft deutscher Fachmessen und Ausstellungsstädte

ÖPNV: Öffentlicher Personennahverkehr

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Umsätze der Messegesellschaften weltweit (über 100 Mio. Euro)	S.6
Abbildung 2: Das klassische Drei-Säulen-Modell	S.12
Abbildung 3: Integriertes Innovationsmanagement nach Zahn/Weidler (1995)	S.19
Abbildung 4: Multiimpulsmodell externer und interner Einflussfaktoren von Nachhaltigkeitsinnovationen	S.25
Abbildung 5: Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse (allgemein)	S.31

# 1 Einleitung

Die deutschen Messegesellschaften spielen mit zweidrittel der Weltleitmesse und vier der zehn umsatzstärksten Messeunternehmen nicht nur eine Vorreiterrolle in der Messebranche weltweit, sondern bilden zusammen auch einen zentralen Wirtschaftszweig der Dienstleistungsbranche in Deutschland (vgl. AUMA 2016, S.2). Deutsche Messen gelten historisch als zentrale Marktplätze für die Präsentation der neusten Entwicklungen und Innovationen eines aus aller Welt kommenden Ausstellerspektrums. Aber der Wettbewerbsdruck steigt. Ein Wachstum am Standort Deutschland ist auf Grund der Marktsättigung nur noch schwer realisierbar (vgl. Trade Fairs International 2012, S.6f.). Durch zunehmendes Auslandsengagement wird unter anderem versucht in Deutschland etablierte Messen ins Ausland zu transferieren, aber auch international ist ein zunehmender Kampf um Themenplatzierungen und Marktanteile zu verzeichnen (vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung 2013, S.21). In diesem Spannungsfeld sehen sich die deutschen Messegesellschaften zusätzlich dem zunehmenden politischen und gesellschaftlichen Druck nach nachhaltigem Wirtschaften ausgesetzt. Dabei ist Profitabilität längst nicht mehr die einzige Maxime, vielmehr treten ökologische und soziale Belange vermehrt in den Verantwortungsbereich unternehmerischer Tätigkeiten. Laut einer EU-Richtlinie<sup>1</sup> sind Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern seit 2017 dazu verpflichtet über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten beziehungsweise über Corporate Social Responsibility (CSR), also die soziale Verantwortung von Unternehmen, Bericht zu erstatten. Dies bezieht auch die Lieferketten und Geschäftspartner dieser Unternehmen mit ein. Da große Unternehmen in der Regel auch die wichtigsten Kunden der Messeunternehmen sind, entsteht hier ebenso eine Verantwortlichkeit für die Messebranche mit allen ihren Dienstleistern (vgl. Appel 2016, S.19 u. Wunsch 2016, S.45). Die Messeunternehmen müssen folglich selbst innovativ sein, um die eigene Position im internationalen Wettbewerb behaupten zu können. Zudem müssen sie dem zunehmenden Ruf nach Nachhaltigkeit gerecht werden.

Diese Arbeit will diese beiden Aspekte miteinander verknüpfen, indem sie untersucht, welchen Einfluss Nachhaltigkeit auf die Innovationstätigkeiten deutscher Messegesellschaften hat. Die Messeunternehmen in Deutschland unterscheidet dabei ein entscheidendes Kriterium von der internationalen Konkurrenz. Anders als im Ausland sind Messegesellschaften in Deutschland in der Regel Besitz- und Betriebsgesellschaften, das heißt sie sind nicht nur für die Organisation von Messen verantwortlich, sondern besitzen, verwalten und unterhalten auch eigene Messengelände (vgl. Witt 2005, S.6). Daraus entsteht eine zusätzliche finanzielle Belastung und vor allem ökologische Verantwortung, da durch den Messebetrieb und die Klimatisierung der Hallen enorme Mengen an Energieressourcen verbraucht werden (vgl. GUTcert 2016, S.1). Zusätzlich werden die nachhaltige Ausrichtung der Produkte und Dienstleistungen, sowie der internen Organisation der Messeunternehmen zukünftig eine immer stärkere Rolle spielen. Um

---

<sup>1</sup> Die Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates wurde am 22. Oktober 2014 als Änderung der Richtlinie 2013/34/EU erlassen (vgl. Amtsblatt der Europäischen Union 2014).

herauszufinden wie dies umgesetzt wird und zukünftig ausgebaut werden kann, wird den Untersuchungen dieser Arbeit folgende Forschungsfrage zu Grunde gelegt: „Welchen Einfluss hat Nachhaltigkeit auf Innovationen bei deutschen Messegesellschaften?“

Diese Arbeit setzt sich zum Ziel, zunächst herauszuarbeiten, welchen Einfluss Nachhaltigkeit bei Innovationen in den verschiedenen Bereichen der Unternehmen in der Vergangenheit hatte. Dazu wird in einer Vorstudie eine Geschäftsberichtsanalyse von acht der größten deutschen Messeunternehmen durchgeführt um die Relevanz der Thematik in der Branche zu erfassen. Daraufhin werden ergänzend Experteninterviews geführt, die durch Informationen von Verantwortlichen aus der Branche tiefergehend auf die bisherige und zukünftige Bedeutung von Nachhaltigkeit bei Innovationen der deutschen Messeunternehmen eingehen werden. Dabei soll auch herausgefunden werden, wodurch nachhaltiges Handeln bei Messeunternehmen ausgelöst wird.

Die Struktur der Arbeit gliedert sich dabei wie folgt:

Die Arbeit untergliedert sich in drei Teile: Die theoretischen Grundlagen, das methodische Vorgehen sowie die Darstellung und zusammenfassende Interpretation der Ergebnisse. Nach der Darlegung des Forschungsstandes im Anschluss an diese Einleitung, werden im ersten Teil die Grundlagen des Messewesens erläutert. Daraufhin werden die Begriffe Nachhaltigkeit und Innovation sowie die dazugehörigen Modelle und das Verständnis in dieser Arbeit erläutert. Zu jedem dieser Begriffe wird jeweils der Bezug zur Messewirtschaft hergestellt, um die Relevanz und das Verständnis in der Branche darzulegen. Dazu werden Studien und andere Ausführungen aus dem Literaturstudium mit aufgegriffen. Daraufhin wird auf den speziellen Fall der Nachhaltigkeitsinnovation eingegangen, was durch die Erläuterung der verschiedenen Pfade der Entstehung von Nachhaltigkeitsinnovationen ergänzt wird.

Im methodischen Teil der Arbeit wird zunächst die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring zur Auswertung von Dokumenten erläutert und das Vorgehen bei der Analyse in dieser Arbeit dargelegt. Daran anschließend folgt die Darstellung des Experteninterviews als Erhebungsmethode sowie die Inhaltsanalyse in Bezug auf die Auswertung von Interviews.

Im Ergebnisteil werden die Ergebnisse analysiert und interpretativ mit der Theorie in Verbindung gesetzt. Die Arbeit schließt mit der Schlussbetrachtung und einem Ausblick für weitere Forschungsansätze.

*Forschungsstand:*

Zum Thema Nachhaltigkeit in der Messebranche existieren bisher nur wenige Publikationen. Nach einzelnen Veröffentlichungen mit Fokus auf die ökologische Ausrichtung von Messen Anfang der 1990er Jahre (Bsp. Fleischer et al. (1991): Abfallvermeidung und -Verwertung bei Großveranstaltungen und Demps (1991): Messen und Umwelt) findet Nachhaltigkeit als ganzheitliches Konzept ab dem Jahr 2008 verstärkt Beachtung. Hier wurde mit dem Leitfaden

zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes erstmals Fachliteratur mit direktem Bezug zur Nachhaltigkeit durch den Fachverband Messe- und Ausstellungsbau (FAMAB) veröffentlicht (vgl. FAMAB 2008). Es folgen vereinzelte Artikel zu der Thematik in verschiedenen Branchenmagazinen, wo jedoch auch verschiedene Sichtweisen, vom Messeverband über die Veranstalter- bis hin zur Messedienstleisterseite eingenommen werden (z.B. m+a report, eventpartner, events, Expodata). Aus der Perspektive des Messeveranstalters treten wissenschaftliche Publikationen erst in den letzten Jahren auf:

In der Messebibliothek des AUMA befinden sich einige Abschlussarbeiten zum Thema Nachhaltigkeit bei Messegesellschaften, die vornehmlich ab dem Jahr 2014 entstanden sind. Dabei werden hauptsächlich Strategien und Handlungsmöglichkeiten für ein nachhaltiges Veranstaltungsmanagement im Messekontext untersucht, nur eine Arbeit aus dem Jahr 2014 widmet sich den bestehenden Nachhaltigkeitsaktivitäten bei ausgewählten Messegesellschaften und legt den Schwerpunkt auf die Wirkung der Kommunikation dieser Aktivitäten (vgl. Manicheva 2014). Monografien explizit zur Nachhaltigkeit bei Messegesellschaften existieren nicht, jedoch wird die Thematik in verschiedenen Sammelbänden aufgegriffen.

Erste Sammelbände, die Artikel mit dem Thema beinhalten, sind ab dem Jahr 2012 erschienen. Zu erwähnen ist der Band „Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement“, herausgegeben von Markus Große Ophoff im Jahr 2016 mit Beiträgen zum nachhaltigen Veranstaltungsmanagement allgemein (vgl. Große Ophoff 2016) sowie der Sammelband „Erfolg mit nachhaltigen Eventkonzepten“ (vgl. Zanger 2012a). Das Messewesen findet in beiden Bänden nur am Rande Beachtung, da das Veranstaltungsmanagement allgemein im Fokus steht. In einem weiteren Band mit dem Titel „Innovation und Change – Managementansätze für Messeveranstalter“, herausgegeben von Stefan Luppold im Jahr 2016, werden mehrere Abschlussarbeiten von Studenten der Hochschule Ravensburg zusammengetragen, die ebenfalls auf das Veranstaltungsmanagement allgemein sowie auf die Implementierung verschiedener Managementinstrumente eingehen (vgl. Luppold 2016).

Das Thema Innovation in der Messebranche findet aus akademischer Sicht bisher ebenfalls wenig Beachtung. Es existiert lediglich eine Studie des Instituts für Messewirtschaft der Universität Köln aus dem Jahr 2009, die die Innovationsfähigkeit von Messegesellschaften untersucht (vgl. Delfmann et al. 2009). Innovation und Nachhaltigkeit sind aus der Perspektive der Messegesellschaften aus wissenschaftlicher Sicht noch unerforscht. Genauso verhält es sich mit der Verbindung der beiden Aspekte beziehungsweise mit der Untersuchung von Nachhaltigkeitsinnovationen. Auch in der englischsprachigen Literatur finden sich keine wissenschaftlichen Publikationen, die Nachhaltigkeit oder Innovation im Messewesen thematisieren.

Es bleibt abzuwarten, wie das in der Messeforschung sehr anerkannte „Handbuch für Messemanagement“ von Kirchgeorg et al., das in einer neunten Ausgabe im August des Jahres

2017 erscheinen wird, auf Innovation und Nachhaltigkeit eingeht. Die letzte Auflage aus dem Jahr 2003 behandelte diese Themen noch nicht (vgl. Kirchgeorg et al. 2003).

Die Verbindung von Innovation und Nachhaltigkeit wird in Zukunft eine wesentliche Rolle bei der Lösung von verschiedensten Herausforderungen in der ganzen Welt spielen (vgl. Altenburg 2013, S.5). An dieser Stelle setzen die Untersuchungen dieser Arbeit an, da der Einfluss von Nachhaltigkeit auf Innovationen die zukünftige Entwicklung der Branche hohe Relevanz aufweist. Das Ziel der Arbeit ist es dabei den Status Quo hinsichtlich dieser beiden Aspekte bei deutschen Messegesellschaften zu ermitteln und aus der Betrachtung verschiedener Fälle Handlungsoptionen zusammenzutragen. Außerdem sollen die Akteure, die Einfluss auf die Nachhaltigkeitsausrichtung der Messen haben, ermittelt werden, um aus den Ergebnissen Möglichkeiten für eine nachhaltige Organisationsentwicklung von Messegesellschaften ableiten zu können.

## **2 Theoretische Grundlagen**

Im theoretischen Teil dieser Arbeit soll das Verständnis der aus der Forschungsfrage ersichtlichen Begriffe mit Hinblick auf das Messewesen erläutert werden. Dieser Teil untergliedert sich in die Punkte Messewirtschaft in Deutschland, Nachhaltigkeit, Innovation sowie Nachhaltigkeitsinnovation.

### **2.1 Messewirtschaft in Deutschland**

Dieser Abschnitt soll einen Einblick auf die Entwicklung und die Bedeutung der Messewirtschaft in Deutschland geben. Dazu wird zunächst die Entwicklungsgeschichte dargelegt, woraufhin im zweiten Abschnitt die Besonderheiten und die Marktstruktur der Messebranche in Deutschland betrachtet werden.

#### **2.1.1 Historie des Messewesens in Deutschland**

Das Messewesen hat in Deutschland historisch gesehen einen großen Stellenwert. Lagen die ersten Messeplätze im 12. Jahrhundert aufgrund des Verlaufes wichtiger Handelsrouten in der französischen Champagne, so entwickelten sich mit der zunehmenden Bedeutung des Ost-West-Handels im 14. und 15. Jahrhundert wichtige Handelsplätze auch auf deutschem Gebiet, insbesondere in Frankfurt und Leipzig. Zu dieser Zeit dienten Messen vor allem dem Fernhandel und galten als Warenumschnagplätze für Händler aus ganz Europa (vgl. Rodekamp 2003, S.8ff.). Im Laufe des 16. Jahrhundert erlangte vor allem Leipzig durch seine handelsgeographisch günstige Lage als Knotenpunkt zwischen den Ost-West- und Nord-Süd-Handelsstraßen weiterhin an Bedeutung und entwickelte sich bis 1800 zum wichtigsten Messeplatz in Europa (vgl. ebd., S.12). An dieser Stellung hielt Leipzig über lange Zeit unangefochten fest, auch als die Warenmessen generell an Bedeutung verloren. Grund für die

Behauptung Leipzigs als Messestadt war unter anderem die Weiterentwicklung des Konzeptes Messe und insbesondere die Einführung der sogenannten Mustermesse, die an die Bedürfnisse der zunehmenden Industrialisierung angepasst war. Produkte wurden auf Mustermessen vermehrt als Exempel ausgestellt und Kunden konnten vor Ort ihre Bestellungen tätigen. Diese Entwicklung ist besonders auf die industrielle Fertigung und eine damit einhergehende Standardisierung und Steigerung der Qualität zurückzuführen (vgl. Neven 2004, S.4). Die erste offizielle Mustermesse wurde in Leipzig im Jahre 1890 abgehalten und galt von da an bis zum Ersten Weltkrieg als das dominante Messekonzept an den meisten Standorten. Durch das starke Wachstum der in der Regel branchenübergreifenden Mustermessen stieg jedoch auch die Unübersichtlichkeit und damit das Bedürfnis, einzelne verwandte Branchen auf separaten Veranstaltungen zusammenzuführen. Mit der Schaffung neuer branchenangepasster Veranstaltungskonzepte, die zunächst in Köln und Frankfurt umgesetzt wurden, wurde der Grundstein für die Entwicklung der Fachmessen gelegt. Dieser Trend setzte sich nach dem Zweiten Weltkrieg fort und führte durch die Öffnung des deutschen Marktes für ausländische Unternehmen zu einer zunehmenden Internationalisierung der Messen (vgl. Schoop 2003, S.19ff.).

Diese frühe Öffnung hat maßgeblich dazu beigetragen, dass Deutschland jetzt als der internationalste Messeplatz der Welt gilt und zweidrittel aller weltweit ausgetragenen Leitmessen in Deutschland ihren Heimatstandort haben (vgl. AUMA 2016, S.2). Aber nicht nur die Messen in Deutschland werden immer internationaler, auch die Messegesellschaften selbst. Seit Beginn der 1990er Jahre werden in Deutschland bewährte Konzepte mit Hilfe von Kooperationspartnern in ausländische Märkte exportiert (vgl. Neven 2004, S.8f.). Heutzutage sind deutsche Messegesellschaften weltweit vernetzt und betreiben zum Teil auch Messegelände im Ausland, wie das Beispiel SINEC, ein Messegelände, das von den Messegesellschaften München, Hannover und Düsseldorf in einem Joint Venture seit 2001 in Shanghai betrieben wird, verdeutlicht (vgl. Giese 2003, S.630). Durch die zunehmende Globalisierung kommt es jedoch auch in der Veranstaltungsbranche zu verstärktem Wettbewerb. Messeveranstalter ohne Gelände treten vermehrt auf den Markt und übernehmen die Spitzenpositionen im weltweiten Umsatzranking (vgl. Abb. 1). Reed Exhibitions, UBM plc und GL events verfügen alle über kein eigenes Messegelände und haben dadurch höhere Flexibilität in ihren Aktionsräumen. Deutsche Messeanbieter, die in der Regel in öffentlichem Besitz sind, haben hingegen eine starke Bindung an ihr Messegelände und ihre Region (vgl. Witt 2005, S.9). Neben dem steigenden Wettbewerbsdruck kommen aber auch weitere Herausforderungen auf die Branche zu. Aktuelle Trends sind die Digitalisierung und der zunehmende Fokus auf Nachhaltigkeit (vgl. Appel 2016, S.19f.).



## 2.1.2 Messewirtschaft und Messegesellschaften in Deutschland

Für das weitere Verständnis der Arbeit ist es notwendig, die Besonderheiten der deutschen Messebranche herauszustellen, um anschließend den Begriff Messegesellschaft definieren zu können. Daher wird dieses Kapitel kurz die Rahmenbedingungen der Messewirtschaft in Deutschland darlegen und auf Besonderheiten und Unterschiede gegenüber anderen Märkten eingehen. Wie bereits angesprochen handelt es sich bei deutschen Messegesellschaften in den meisten Fällen um Unternehmen mit öffentlichen Anteilseignern. Dies sind in der Regel die Kommune oder das Bundesland, in dem sie angesiedelt sind. Diese Messegesellschaften verfügen über ein eigenes Gelände und treten als Besitz- und Betriebsgesellschaften auf. Daneben existieren auch private Messeunternehmen, die über kein eigenes Gelände verfügen und die Hallen für ihre Messen von den öffentlichen Messegesellschaften anmieten (vgl. Witt 2005, S.6f). In Deutschland verfügen viele Städte über eine eigene privatwirtschaftlich organisierte Messegesellschaft mit entsprechender Infrastruktur. Ziel der öffentlichen Anteilseigner ist dabei in der Regel die Wirtschaftsförderung. Einerseits fördern Messen den Absatz der teilnehmenden Unternehmen, andererseits entstehen positive Nebeneffekte durch die sogenannte Umwegrendite. Diese beschreibt die Umsätze, die durch Messen in Unternehmen in der Region ausgelöst werden. Beispielsweise bei Hotels, Restaurants, Taxiunternehmen und anderen Dienstleistungsunternehmen. Durch diese Umwegrendite werden die gerade durch kleine und mittlere Messegesellschaften erwirtschafteten Verluste in vielen Fällen gerechtfertigt (vgl. Lückmann 2012, S.21).

Durch die hohe Zahl an Messegesellschaften herrscht in Deutschland ein starker Wettbewerb

Umsätze der Messegesellschaften weltweit (über 100 Mio. Euro)		AUMA		
	2015	2014	2013	
Reed Exhibitions (GB)	1.183,0	1.104,0	1.017,0	
UBM plc (GB)	855,5	561,1	546,0	
Messe Frankfurt (D)	647,8	554,2	544,8	
GL events (F)	456,0	409,8	397,7	
MCH Group (CH)	384,5	373,6	385,5	
Informa (GB)	356,1	248,7	196,0	
Fiera Milano (I)	337,3	245,5	245,1	
Deutsche Messe (D)	329,3	280,6	312,0	
Koelnmesse (D)	321,2	231,2	280,6	
Messe Düsseldorf (D)	302,0	411,5	322,9	
VIPARIS (F)	283,0	303,8	297,4	
Emerald Expositions (USA)	281,0	225,4	132,9	
Messe München (D)	277,4	309,4	353,0	
Messe Berlin (D)	242,0	269,4	187,6	
HKTDC (HK)	223,1	172,8	163,4	
Coex (ROK)	217,0	163,1	139,0	
i2i Events Group (GB)	204,0	177,3	145,3	
NürnbergMesse (D)	203,7	228,7	192,8	
ITE Group (GB)	183,1	223,7	229,4	
Tokyo Big Sight (JP)	k. A.	159,5	140,8	
Fira Barcelona (E)	148,0	152,6	117,8	
Jaarbeurs Utrecht (NL)	133,3	131,6	140,9	
Svenska Mässan Göteborg (S)	128,9	97,4	88,0	
dmg :: events (GB)	128,1	128,0	103,8	
Amsterdam RAI (NL)	126,2	119,7	116,6	
BolognaFiere (I)	119,0	120,0	109,9	
Tarsus Group (GB)	117,9	77,4	90,9	
SNIEC Shanghai (CN)	115,7	139,0	116,6	
Landesmesse Stuttgart (D)	115,0	137,0	98,8	
Comexposium (F)	108,5	129,3	117,5	

Abbildung 1: Quelle AUMA (2017)

um die Besetzung von Messthematen. Auf dem gesättigten deutschen Messemarkt ist ein Wachstum schon seit mehreren Jahren nur schwer möglich (vgl. Höhn 2005, S.23). Aus diesem Grund und auch wegen der Marktverschiebungen<sup>2</sup> sind die großen deutschen Messeunternehmen seit den 1980er Jahren auch in ausländischen Märkten stark vertreten (vgl. Medjedovic 2016, S.27). So haben sich die großen deutschen Messeveranstalter in den letzten Jahrzehnten große internationale Netzwerke mit Auslandsvertretungen, Auslandsmesse und Tochtergesellschaften in der ganzen Welt aufgebaut und sind zu Global Playern herangewachsen. Anfängliche Kritik stellte sich ein, nachdem sich dieses Engagement meist positiv auf die Veranstaltungen und die Geschäftsentwicklung an den

<sup>2</sup> Die Verlagerung der Märkte, insbesondere der Beschaffungsmärkte, führte dazu, dass die Messegesellschaften ihren Kunden in diese Regionen folgten. Die Produktion verlagerte sich in vielen Fällen zunehmend in den fernen Osten, weshalb deutsche Messeunternehmen dort ebenfalls aktiv wurden. (Vgl. Medjedovic 2016, S.26f.)

deutschen Heimatstandorten auswirkte. Viele Veranstaltungsorte in Deutschland verzeichneten steigende Besucher- und Ausstellerzahlen aus den jeweiligen Regionen im Ausland, in denen sie mit Messen präsent waren (vgl. Koenen/Palm 2011). Im weltweiten Vergleich spielen die großen deutschen Messegesellschaften eine entscheidende Rolle. Abbildung 1 zeigt, dass unter den 31 umsatzstärksten Messegesellschaften weltweit acht deutsche vertreten sind, vier davon unter den Top zehn (vgl. Abb. 1). Darüber hinaus befinden sich vier der sechs größten Messengelände in Deutschland, womit Deutschland den größten Messeplatz der Welt darstellt (vgl. Lippold 2016, S.173).

Die größten Messeunternehmen in Deutschland organisieren sich in zwei Verbänden. In der Gemeinschaft deutscher Großmessen (GDG) sind die öffentlichen Messeunternehmen aus Frankfurt, Hannover, Düsseldorf, Berlin, München, Köln und Nürnberg organisiert (vgl. Ulrich 2003, S.284). Diese Konzerne haben zwischen rund 600 und 1.250 Mitarbeiter, wovon einige in Tochtergesellschaften im In- und Ausland angestellt sind (vgl. Messe Nürnberg 2016, S.65 u. Messe Hannover 2016, S.5). Die etwas kleineren, aber immer noch mittelgroßen Messegesellschaften aus Bremen, Dortmund, Essen, Friedrichshafen, Hamburg, Karlsruhe, Leipzig, Offenbach und Stuttgart, sind in der Interessengemeinschaft deutscher Fachmessen und Ausstellungsstädte (IDFA) organisiert (vgl. IDFA 2017). Als Dachverband für die gesamte Branche, inklusive der Vertretung der Interessen der Aussteller und Besucher, ist der Branchenverband Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der deutschen Wirtschaft e.V. (AUMA) tätig (vgl. AUMA 2017).

Die deutschen Messegesellschaften sind in den meisten Fällen nach einem ähnlichen Prinzip organisiert. Das Mutterunternehmen stellt die Messegesellschaft dar, die sich mit der Organisation von Messen und anderen Veranstaltung am eigenen Standort befasst. Sie sind in der Regel in einer Projekt-Matrix-Organisation organisiert. Für die verschiedenen Messen sind Projektteams verantwortlich, die durch Funktionsbereiche, wie Messtechnik, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Marktforschung und andere unterstützt werden. Darüber hinaus existieren weitere Abteilungen, wie Personal oder Finanzen, welche durch weitere Stabsstellen ergänzt werden können (vgl. Degen 2003, S.943). Einige Messeunternehmen bieten für Aussteller Komplettpakete an, was auch den Standbau und das Messecatering umfasst. Hierzu wurden in vielen Fällen Tochterunternehmen gegründet, die auch außerhalb des eigenen Messestandortes aktiv sind (Witt 2005, S.17).

Eine Messegesellschaft im Sinne dieser Arbeit ist ein Unternehmen mit öffentlichen Anteilseignern, das international aktiv ist und gleichzeitig über ein eigenes Messengelände in Deutschland verfügt. Neben der Umsetzung von Messen im In- und Ausland ist dieses Unternehmen auch für die Verwaltung, Weiterentwicklung und Vermarktung des eigenen Messengeländes zuständig. Die Begriffe Messeunternehmen und Messegesellschaft werden dabei synonym verwendet.

## 2.2 Nachhaltigkeit

Dieses Kapitel geht auf die Entwicklung der Bedeutung von Nachhaltigkeit ein und stellt verschiedene Nachhaltigkeitsmodelle vor, woraufhin auf das Verständnis von Nachhaltigkeit im Messewesen und in dieser Arbeit eingegangen wird.

### 2.2.1 Begriffsentwicklung

Der Begriff Nachhaltigkeit steht unter dem Ruf schwer eingrenzbar zu sein, da er in verschiedenen Zusammenhängen betrachtet unterschiedliche Bedeutungen haben kann. Darüber hinaus ist die persönliche Auffassung von Nachhaltigkeit bei jedem Individuum anders, was zu einer starken „Verwässerung“ des Begriffs führt (vgl. Döring/Ott 2001, S.315). Dieser Abschnitt soll zunächst die Begriffsherkunft erläutern, woraufhin verschiedene Nachhaltigkeitsmodelle und das Verständnis des Begriffs in dieser Arbeit dargelegt werden.

Der Begriff Nachhaltigkeit wurde sinngemäß erstmals im Zusammenhang mit der Forstwirtschaft Anfang des 18. Jahrhunderts verwendet. Carl von Carlowitz beschrieb in seinem Werk *sylvicultura oeconomica* die Notwendigkeit der „nachhaltenden Nutzung“ (Döring/Ott 2004, S.20) von Waldbeständen. In diesem Zusammenhang wurde von der Bewahrung der Natur in Verantwortung für zukünftige Generationen gesprochen. Mitte des 18. Jahrhunderts wurde der Begriff „nachhaltend“ in „nachhaltig“ abgehändert und erhielt Einzug in die Konzepte der Waldbewirtschaftung. Hier wurden der Ressourcennutzung Grenzen auferlegt, um auf Dauer einen optimalen Ertrag erhalten zu können und die Übernutzung zu vermeiden (vgl. Döring/Ott 2004, S.20f.). Die wissenschaftliche Betrachtung der Nachhaltigkeit war somit lange Zeit auf die Forstwirtschaft beschränkt, auch wenn schon früh die Übertragbarkeit auf die Nutzung anderer Ressourcen erkannt wurde. Erst in den 1960er und 1970er Jahren trat die Nachhaltigkeitsdiskussion wieder auf. Ab diesem Zeitpunkt stand eine kritische Betrachtung des wirtschaftlichen Wachstums in vielen Publikationen im Mittelpunkt (vgl. Hauff/Kleine 2009, S.4.). Besondere Beachtung erhielt dabei im Jahre 1972 das Buch „Die Grenzen des Wachstums“ des Club of Rome, das die Endlichkeit verschiedener Rohstoffe betrachtete und dem exponentiellen Wachstum mit steigenden Schadstoffemissionen kritisch gegenüberstand (vgl. Döring/ Ott 2004, S.25f.). Auch wenn viele in dem Buch getätigte Prognosen nicht eintraten, stand die Nachhaltigkeit ab diesem Punkt wieder im Fokus der Öffentlichkeit. Seit der Weltkonferenz zu Umwelt und Entwicklung im Jahr 1992 in Rio de Janeiro wird die Vision der Nachhaltigkeit in der politischen Gesellschaft weithin akzeptiert. Hier unterzeichneten 179 Staaten einen Aktionsplan für nachhaltige Entwicklung (vgl. Clausen et al. 2002, S.7ff). Ausgangspunkt für diese Konferenz stellte der durch die 1983 eingesetzte Brundtland-Kommission der Vereinten Nationen erstellte Bericht zur nachhaltigen Entwicklung aus dem Jahr 1987 dar (vgl. Hauff/Jörg 2013, S.4). Das in diesem Bericht dargelegte Verständnis von Nachhaltigkeit legte einen Grundstein für die folgende Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit sowie mit nachhaltiger Entwicklung und war auch

Basis für die Entstehung von Nachhaltigkeitskonzepten. Unter Berücksichtigung von sozialen, ökonomischen und ökologischen Aspekten sollten Konflikte zwischen Wirtschaftswachstum, Umweltschutz und Armutsbekämpfung aufgelöst werden mit dem Kernziel, die Bedürfnisse des Menschen dauerhaft zu erfüllen, ohne dabei das Naturkapital mehr als nötig zu reduzieren. Der Bericht fand international Zuspruch, wurde auf Grund seines geringen Konkretisierungsgrades und der damit einhergehenden weiten Interpretationsmöglichkeiten aber auch kritisiert (vgl. Hauff/Kleine 2009, S.6f.).

Infolge dessen ist auch eine einheitliche Definition des Begriffes schwierig. Der Brundtland-Bericht beschreibt Nachhaltigkeit nicht als alleinstehenden Begriff, sondern bezieht sich vornehmlich auf die „nachhaltige Entwicklung“, die wie folgt definiert wird:

„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“ (WCED 1987, S.41)

In der Nachhaltigkeitsforschung wird diese Definition in der Regel als Ausgangspunkt genommen, was zeigt, dass es sich um ein verhältnismäßig junges Forschungsgebiet handelt (vgl. Döring/Ott 2001, S.317). Allgemeingültige Definitionen sind jedoch nicht vorhanden, da die Vielzahl an Definitionen aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen häufig unvereinbar sind (vgl. Tremmel 2003, S.169).

Wesentlich verbreiteter als einschlägige Definitionen sind Modelle der Nachhaltigkeit, die sich über die Zeit entwickelten. Allen voran ist an dieser Stelle das Drei-Säulen-Modell zu nennen. Angestoßen durch die UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro im Jahre 1992 wurde die Agenda 21<sup>3</sup> verabschiedet, die eine gesellschaftliche Debatte über nachhaltige Entwicklung in Gang setzte. Seither ist sowohl auf politischer als auch auf wissenschaftlicher Ebene das Drei-Säulen-Modell, das die drei Aspekte Soziales, Ökonomie und Ökologie als gleichberechtigt nebeneinanderstehende Dimensionen darstellt, die anerkannteste Darstellungsform von Nachhaltigkeit. Diese soll den Vorstellungen von Nachhaltigkeit aus dem Brundtland-Bericht am ehesten entsprechen, was aber von verschiedenen Seiten auf Grund der in dem Bericht weiten Auslegung der sozialen und ökonomischen Säule ebenfalls kritisch gesehen wird (vgl. Döring/Ott 2001, S.316f.).

Es bleibt festzuhalten, dass es sich bei Nachhaltigkeit in der Literatur meist um einen Entwicklungsprozess handelt, der die drei genannten Dimensionen mit einbezieht. Der Begriff wird häufig synonym mit „Nachhaltiger Entwicklung“ verwendet, beziehungsweise wird nachhaltige Entwicklung als Prozess angesehen, der zu Nachhaltigkeit führen soll. (Vgl. Hauff/Kleine 2009, S.113 u. Meier 2014, S.10)

---

<sup>3</sup> Die Agenda 21 beinhaltet ein Aktionsprogramm mit entwicklungspolitischen Zielen zur Armutsbekämpfung, für ein nachhaltiges Ressourcenmanagement sowie zur Erlangung wichtiger Umweltziele (vgl. BMZ 2017).

Der Stellenwert der drei Dimensionen sowie deren Wechselbeziehungen zueinander unterscheiden sich in verschiedenen Modellen. Zur besseren Differenzierung wird daher im folgenden Kapitel auf die Modelle der Nachhaltigkeit eingegangen. An dieser Stelle sollen diesbezüglich zudem die Positionen der Nachhaltigkeit betrachtet werden, die ebenfalls verschiedene Schwerpunkte auf die Nachhaltigkeitsdimensionen legen.

Bei den Positionen kann grundsätzlich zwischen starker und schwacher Nachhaltigkeit unterschieden werden. Der Unterschied zwischen diesen beiden Positionen zeigt sich beim Stellenwert der ökologischen Dimension, beziehungsweise der Natur, die bei starker Nachhaltigkeit eine höhere Bedeutung einnimmt als bei schwacher Nachhaltigkeit, die das ökonomische Handeln in den Mittelpunkt stellt (vgl. Döring/Ott 2004, S. 97).

Schwache Nachhaltigkeit bezieht sich dabei auf den Neoklassizismus und die neoklassische Wachstumstheorie und nimmt eine anthropozentrische Sichtweise ein. Der rational denkende Mensch, der auf die Maximierung seines Nutzens und die Befriedigung seiner Bedürfnisse ausgerichtet ist, stellt dabei die Ausgangsperspektive dar. Ergänzt wird dies durch die Annahme der vollständigen Substituierbarkeit, die besagt, dass bei der Verarbeitung von Naturkapital (z.B. Erze) immer neues Sachkapital (z.B. Stahl) geschaffen wird und somit kein Kapital verloren geht. Es findet lediglich eine Verlagerung von Natur- in Sachkapital statt und der gesamte Kapitalbestand bleibt erhalten. Die Reduzierung des Naturkapitals wird in dieser Position als nachhaltig angesehen, solange es nicht zur Reduzierung des Gesamtkapitals kommt (vgl. Hauff/Kleine 2009, S.33). Dieses Verständnis von Nachhaltigkeit wird jedoch in der Literatur in der Regel kritisch betrachtet, da eine vollständige Substituierbarkeit für nicht möglich gehalten wird. Begründet wird dies damit, dass Naturgüter, die verarbeitet wurden, häufig eine geringere Haltbarkeit aufweisen, als im unberührten Zustand (Beispiel Stahlproduktion). Die starke Nachhaltigkeit als Gegenposition rückt die Ökologie in die Mitte der Betrachtung und begründet sich auf den Annahmen der Ökologischen Ökonomie. Die dort eingenommene ökozentrische Sichtweise räumt dem Schutz und Erhalt des Ökosystems höchste Priorität ein und ordnet die Bedürfnisse des Menschen diesem unter. Natürliches Kapital muss demnach erhalten werden und ein gewisser Mindestbestand darf nicht unterschritten werden. Die Möglichkeit einer vollständigen Substituierbarkeit wird in dieser Position abgelehnt. Die Ökologische Ökonomie setzt zum Erhalt der Ressource auf präventive und antizipative Maßnahmen. (Vgl. Pufé 2014, S.111ff., Döring/Ott 2004, S.106ff. u. Hauff/Kleine 2009, S.24ff.)

Sowohl starke als auch schwache Nachhaltigkeit bezieht sich hauptsächlich auf die Beziehungen zwischen Ökologie und Ökonomie, die soziale Komponente wird in beiden Positionen außen vorgelassen (vgl. Pufé 2014, S.112ff. u. Hauff/Kleine 2009, S.30ff.).

### **2.2.2 Modelle der Nachhaltigkeit**

In diesem Kapitel werden die geläufigsten Modelle zum Thema Nachhaltigkeit kurz vorgestellt.

### *Drei-Säulen-Modell:*

Das bereits angesprochene Drei-Säulen-Modell wendet sich davon ab, das ökonomische Handeln, also die Gewinnerzielung, als alleinstehendes Ziel einer Unternehmung anzusehen. Das Modell ergänzt ökonomisches Handeln um den sozialen und ökologischen Aspekt. Alle drei sogenannten Dimensionen werden in den Grundzügen des Modells als gleichrangig angesehen und tragen zusammen zu einer nachhaltigen Entwicklung bei (vgl. Abb. 2 u. Pufé 2014, S.118ff.). Die genaue Herkunft des Modells ist unklar. Im deutschen Nachhaltigkeitsdiskurs wird das Konzept erstmalig im Bericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages im Jahre 1998 genannt (vgl. Tremmel 2003, S.116f.). Das Modell, insbesondere die Gleichrangigkeit der Säulen, wird in der Literatur jedoch häufig kritisch gesehen. Hinzu kommt, dass die Definitionen der einzelnen Dimensionen sehr weit auslegbar sind, was ebenfalls zu der anfangs erwähnten starken Verwässerung des Begriffes Nachhaltigkeit in der alltäglichen Nutzung beiträgt (vgl. Döring/Ott 2004, S.36). Darüber hinaus werden Bedenken geäußert, inwiefern das Drei-Säulen-Modell auf Wechselbeziehungen zwischen den Dimensionen eingeht, da die Darstellung des Modells impliziert, die Säulen ständen nebeneinander ohne direkt in Bezug zueinander zu stehen (vgl. Hauff/Kleine 2009, S.115f.). Aufgrund dieser Mängel an dem klassischen Modell ergaben sich zahlreiche Weiterentwicklungen und andere Konzepte. Das Drei-Säulen-Modell stellt jedoch die Basis für die folgenden Weiterentwicklungen dar, wobei das Verständnis der drei Dimensionen bei diesen unverändert bleibt und andere Modelle lediglich die Beziehungen der Dimensionen zueinander anders bewerten. Aus diesem Grund werden die einzelnen Dimensionen an dieser Stelle kurz erläutert.

Die *ökologische Dimension* bezieht sich auf den Erhalt ökologischer Systeme, die für das Überleben auf der Erde unabdingbar sind. Sämtliche Akteure der Weltgesellschaft müssen ihre Handlungen demnach an die Belastbarkeit dieser Systeme anpassen. Durch Abbau und Nutzung von Rohstoffen kommt es zur Übernutzung sowie durch Emissionen zu zunehmenden Belastungen. Die Schonung der Ökosysteme stellt also das zentrale Ziel der ökologischen Dimension dar (vgl. Hauff/Jörg 2013, S.7f.).

Die *ökonomische Dimension* setzt sich zum Ziel, das Lebensniveau aufrechtzuerhalten beziehungsweise zu steigern (vgl. Hauff/Jörg 2013, S.9). Durch ökonomisch nachhaltiges Handeln soll ein System in Form eines Unternehmens oder einer Organisation langfristig nutzbar bleiben und der wirtschaftliche Fortbestand gesichert werden (vgl. Pufé 2014, S.106f.).

Die *soziale Dimension* hat den gesellschaftlichen Zusammenhalt zum Ziel. Dabei spielen Humanität, Freiheit und Gerechtigkeit entscheidende Rollen (vgl. Hauff/Jörg 2013, S.9). Zur Erhaltung des gesellschaftlichen Systems soll dieses darüber hinaus auf Sicherheit, Solidarität,

Integration, Inklusion, Gemeinwohlorientierung und Toleranz ausgerichtet werden (vgl. Pufé 2014, S.107).

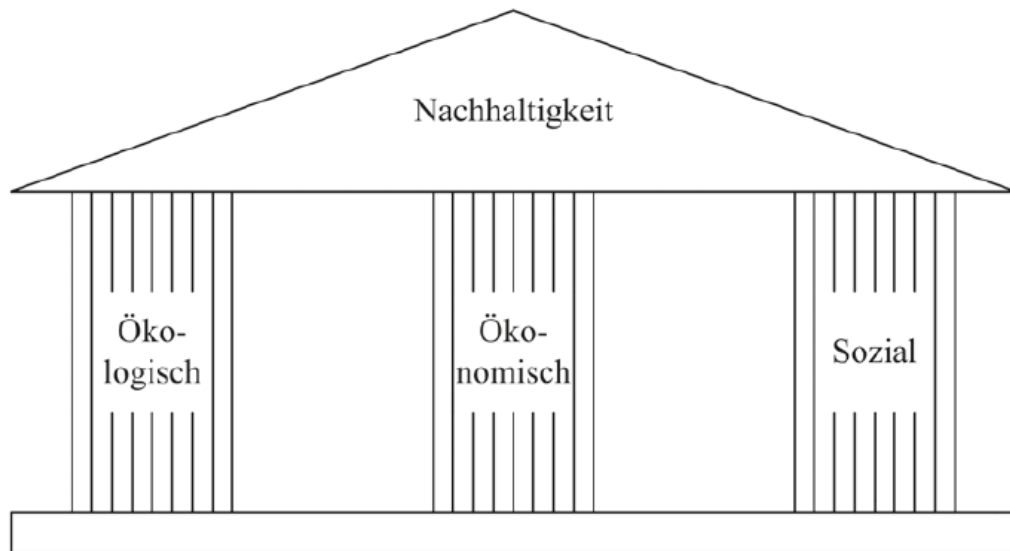


Abbildung 2: Das klassische 3-Säulen-Modell, Quelle: Corsten/Roth 2012, S.2

Das hier dargelegte Verständnis der Dimensionen gilt als Ausgangsdefinition für die Untersuchungen dieser Arbeit.

#### *Vier-Säulen-Modell:*

In einigen Fällen wurde das klassische Drei-Säulen-Modell um eine weitere Säule ergänzt, die dann verschiedene Bezeichnungen wie „Wissen“, „Kultur“, „Institution“ und „Kunst“ (vgl. Döring/Ott 2004, S.35) oder aber „Technologie“ oder „Innovation“ (vgl. Meier 2014, S.17) erhielt. Grunwald und Kopfmüller (2012, S.58f.) sprechen ausgehend von der Agenda 21 auch von einer vierten, institutionell-politischen Dimension. In der Literatur wird jedoch weniger auf diese speziellen Auslegungen des Modells eingegangen, so dass diese als Randerscheinungen betrachtet werden können

#### *Schnittmengenmodell:*

Ausgehend von der Kritik der separaten Betrachtung der drei Säulen im klassischen Drei-Säulen-Modell entstand das Schnittmengenmodell (auch Dreiklangmodell), das den Zusammenhang der Dimensionen besser verdeutlichen sollte. Dabei können jeweils zwei der Bereiche miteinander verflochten sein, letztlisches Ziel sollte jedoch ein Zusammenwirken aller drei Aspekte darstellen (vgl. Pufé 2014, S.120f.). Die hier deutlichere Überschneidung der Bereiche wird als klare Weiterentwicklung zum Vorgängermodell angesehen, jedoch wird auch hier das Ziel der Gleichrangigkeit von Ökologie, Ökonomie und Soziales im Zentrum des

Modells in Zusammenhang mit einer Win-win-win-Situation als in der Praxis nicht umsetzbar und zu undifferenziert kritisiert (vgl. Hauff/Kleine 2009, S.119).

#### *Nachhaltigkeitsdreieck:*

Das Nachhaltigkeitsdreieck stellt die drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales in einem gleichschenkligen Dreieck dar, was sowohl die Verbundenheit der Teilaspekte als auch die Gleichrangigkeit verdeutlichen soll (vgl. Pufé 2014, S.121f.). Diese Darstellung, die zur Differenzierung des Nachhaltigkeitsverständnisses beiträgt, wurde insbesondere im Integrierenden Nachhaltigkeitsdreieck nach Hauff und Kleine (2009, S.125) veranschaulicht. In dem Modell wird die ideale Ausrichtung ebenfalls auf die Mitte des Dreiecks gelegt, wo jede Dimension die gleiche Beachtung erlangt. Da je nach Untersuchungsobjekt der Fokus und auch das Ziel nicht immer in der exakten Gleichberechtigung aller Dimensionen liegen, erfasst dieses Modell in den anderen Bereichen der Dreiecksfläche weitere Auffassungen und Schwerpunkte von Nachhaltigkeit. Das Modell gilt als relativ praxisnah, da es eine Schwerpunktlegung ermöglicht, ohne eine der Dimensionen außer Acht zu lassen (vgl. Pufé 2014, S.121ff.). Die Zerlegung des Dreiecks in einzelne Bestandteile auf Grundlage des „Gibbschen Dreiecks“ ermöglicht es mit Hilfe dieses Modells darüber hinaus eine Operationalisierung von Nachhaltigkeit vorzunehmen (vgl. Hauff/Kleine 2009, S.124ff.).

#### *Triple-Bottom-Line:*

Ein Ansatz, der das Nachhaltigkeitskonzept aus unternehmerischer Sicht betrachtet, ist das Konzept der Triple-Bottom-Line (vgl. Völker et al. 2012, S.28). Der Begriff, der zu Deutsch dem Drei-Säulen-Modell entspricht, bezieht sich ebenfalls auf die drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales und beschreibt die Ausrichtung der Geschäftstätigkeiten auf diese. Die kurzfristige Gewinnorientierung von Unternehmen soll dabei in den Hintergrund treten und durch eine langfristige Strategie mit Nachhaltigkeitsausrichtung ersetzt werden (vgl. Jonker et al. 2011, S.196f.). Innovationsprozesse in Unternehmen werden daher zunehmend darauf ausgerichtet, die Nachhaltigkeit des Unternehmens sowie seiner Produkte zu erhöhen (vgl. Völker et al. 2012, S.29).

#### *Corporate Social Responsibility:*

Das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) wird an dieser Stelle ebenfalls erwähnt, um es von den bisherigen Nachhaltigkeitskonzepten abzugrenzen. Auch bei diesem Ansatz gibt es in der Wissenschaft und bei den Unternehmen verschiedene Auslegungen. Als bedeutsame Eingrenzung von CSR wird die Beschreibung der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2001 angesehen. Hier wird beschrieben: „..., dass Unternehmen auf freiwilliger Basis zur Lösung ökologischer und sozialer Probleme beitragen sollen“ (Altenburg 2013, S.3). Der Fokus von CSR liegt demnach stärker auf der sozialen und ökologischen Dimension, die in das Unternehmen, das in der Regel ökonomisch nachhaltig ausgelegt sein sollte, integriert werden (vgl. Ludwikowski 2010, S.12).



### **2.2.3 Nachhaltigkeit bei Messegesellschaften**

Das Thema Nachhaltigkeit erlangte in der Literatur zur Veranstaltungs- und Messewirtschaft erst in den letzten zehn Jahren verstärkte Aufmerksamkeit. Dies ist anhand der steigenden Anzahl der Publikationen zu der Thematik erkennbar. Nichtsdestotrotz sind viele Messegesellschaften mit ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten bisher wenig in Erscheinung getreten. Das liegt daran, dass Messen als zeitlich begrenzte Veranstaltungen mit zahlreichen Akteuren, die oft unter hohem Zeitdruck agieren, generell einen hohen Ressourcenaufwand aufweisen. Hinzu kommt eine beträchtliche Umweltbelastung durch das An- und Abreisen von Besuchern, Dienstleistern und Ausstellern. Gerade letztere Gruppe hat in der Regel Ausstellungsexemplare dabei, deren Transport, die Umwelt zusätzlich belastet (vgl. Lüder 2016, S.57). Andere Stimmen bezeichnen Messen grundsätzlich als nachhaltige Events, weil durch sie die Anzahl der Geschäftsreisen reduziert wird, da sich eine Branche für kurze Zeit an einem Platz versammelt und so eine Vielzahl an Kontakten ermöglicht wird, wodurch viele einzelne Geschäftsreisen überflüssig werden (vgl. Neven 2011, S.34). Um Veranstaltungen und auch Messen nachhaltiger zu gestalten, wurden zahlreiche Selbstverpflichtungsprogramme und auch Zertifikate entwickelt, die die Verantwortung der Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit bescheinigen. Die Anzahl der Zertifikate und Selbstverpflichtungsprogramme ist dabei jedoch sehr unübersichtlich und die Berichtspflicht und Kontrollen unterscheiden sich stark (vgl. Oblasser/Riediger 2015, S.51ff.). Dabei gibt es auch Unterschiede bei dem Zertifizierungsgegenstand, da sowohl Unternehmen als auch einzelne Veranstaltungen zertifiziert werden können. Den bekanntesten Zertifikaten liegen Managementsysteme zu Grunde. Dazu zählen: EMAS, ISO/DIN 14001 und ISO/DIN 20121. Letzteres ist offen gestaltet und lässt sich auf verschiedene Veranstaltungen anpassen. Zertifikate wie Green Globe oder auch Certified Green Hotel beziehen sich dagegen auf Unternehmen als geschlossene Systeme (vgl. Oblasser/Riediger 2015, S.63). Ein die Selbstverpflichtung betreffendes, branchenspezifisches Siegel ist der Nachhaltigkeitskodex der Veranstaltungsbranche „fairpflichtet“, der sich auf das Drei-Säulen-Modell bezieht und zehn Leitlinien zur Umsetzung und Organisation von Veranstaltung beinhaltet (vgl. Oblasser/Riediger 2015, S.60).

Zur Bedeutung der Nachhaltigkeit in der Veranstaltungsbranche finden sich nur wenige Studien. Eine explorative Studie aus dem Jahr 2014 kam zu dem Ergebnis, dass Nachhaltigkeit bei Veranstaltungsstätten eine untergeordnete Rolle spielt, da die Kunden der Nachhaltigkeit einen geringen Stellenwert einräumen. Mit Hilfe eines Fragebogens wurden hierzu 145 von etwa 7.000 Unternehmen der Veranstaltungsbranche befragt. Als bedeutsam wurden unter Nachhaltigkeit bei den befragten Unternehmen Aspekte der ökonomischen und sozialen Dimension angesehen. Die Ökologie hingegen wird als weniger relevant eingestuft, was mit dem Nachhaltigkeitsverständnis zusammenhängt. Das Nachhaltigkeitsverständnis der Teilnehmer der Studie zeigt, dass hier hauptsächlich Inhalte der ökologischen Nachhaltigkeit genannt wurden. Ökonomische und soziale Faktoren wurden von den Teilnehmern jedoch

selten mit integriert. Als zentrales Ergebnis der Studie wird angeführt, dass die Nachhaltigkeitsdiskussion in der Veranstaltungsbranche verstärkt vorangetrieben werden sollte, insbesondere mit Hinblick auf die gleichberechtigte Stellung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen. Allgemein werden viele Handlungsmöglichkeiten für den Ausbau von Nachhaltigkeitsaktivitäten gesehen (vgl. Drengner/Giese 2016, S.121ff.).

Eine weitere Studie aus dem Jahr 2011 befasste sich mit der Bekanntheit von Umweltzertifikaten und -standards in der Veranstaltungsbranche. Diese kam zu dem Ergebnis, dass sowohl bei der Bekanntheit der Zertifikate (ISO 14001 (51%), EMAS (36%), Green Globe (34%), ISO 20121 (33%)) als auch beim inhaltlichen Wissen über diese (keines über 22%), der Kenntnisstand zu der Zeit sehr gering ausfiel. Befragt wurden hierzu 524 Unternehmen, Verbände und Agenturen der Branche (vgl. Oblasser/Riediger 2015, S.85). Wie sich die Lage in den letzten fünf Jahren mit dem zunehmenden Diskurs über Nachhaltigkeit gebessert hat, ist nirgendwo festgehalten. Studien, die ausschließlich Messegesellschaften unter dem Nachhaltigkeitsaspekt betrachten, existieren bisher nicht.

Die deutsche Messewirtschaft beruft sich laut dem Messeverband AUMA bei Nachhaltigkeit auf das Drei-Säulen-Modell, wobei die drei Bereiche stark ineinandergreifen (vgl. Lüder 2016, S.62). Um das Verständnis der drei Säulen in dieser Arbeit in Bezug auf Messegesellschaften darzustellen, werden die Dimensionen an dieser Stelle dahingehend erläutert. Dabei können sowohl Aspekte, die sich auf die Veranstaltungswirtschaft allgemein beziehen, als auch messespezifische Themen mit aufgefasst werden:

#### *Soziale Dimension:*

Unter die soziale Dimension fallen im Messewesen einerseits Aktivitäten, die gemeinnützige und kulturelle Einrichtungen unterstützen. Andererseits werden Mitarbeiterschulungen und Maßnahmen, die die Zufriedenheit der Belegschaft erhöhen, unter die soziale Komponente gefasst. Dazu gehören beispielsweise sozial verträgliche Arbeitszeiten, was gerade bei Messeunternehmen, wo die Belegschaft auf Grund der Messen häufig auch am Wochenende arbeiten muss, ein großes Thema darstellt (vgl. Lüder 2016, S.62). Ergänzt werden können diese durch allgemeine Punkte, wie die Sicherstellung der sozialen Gerechtigkeit oder die allgemeine gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Zudem gilt die Sicherheit bei Veranstaltungen und am Arbeitsplatz ebenfalls zu der sozialen Dimension (vgl. Drengner/Giese 2016, S.122).

#### *Ökologische Dimension:*

Die Ökologie betrachtet die Einsparungsmöglichkeiten von Ressourcen und den Erhalt der Ökosysteme. Hier muss davon abgegrenzt werden, was unter die Zuständigkeit der Messegesellschaften fällt, da beispielsweise der Standbau unter der Verantwortung der Standbau- und ausstellenden Unternehmen liegt. Messegesellschaften hingegen betreiben die Infrastruktur, daher können hier Energieeinsparungsmaßnahmen bei Strom, Wasser und

Heizung aufgeführt werden sowie beim allgemeinen Material- und Ressourcenverbrauch. Außerdem können Maßnahmen ergriffen werden, die die Mobilität umweltverträglicher gestalten (vgl. Drengner/Griese 2016, S.121 u. Lüder 2016, S.62). Gerade der Mobilitätsaspekt ist ein ernstzunehmender Faktor, da ein Großteil der Umweltbelastung im Veranstaltungsbereich durch An- und Abreise der Veranstaltungsteilnehmer entsteht (vgl. Zanger 2012b, S.5). Als weiterer Aspekt kann die umweltfreundliche Ausrichtung des Caterings (z.B. wenig Fleisch, regionale und saisonale sowie Bio- und fair gehandelte Produkte) mit aufgeführt werden, um die negativen Umweltwirkungen der Lebensmittelproduktion zu reduzieren (vgl. Ophoff 2012, S.174).

#### *Ökonomische Dimension:*

Viele der bei der ökologischen Dimension genannten Punkte gehen einher mit der Einsparung von finanziellen Ressourcen. Daher sind die ökologische und ökonomische Dimension eng miteinander verflochten (vgl. Lüder 2016, S.62). Allgemein handelt es sich bei dieser Säule jedoch um den verantwortungsvollen Umgang mit den Finanzmitteln. Gerade die hier betrachteten Messegesellschaften, die alle öffentliche Gesellschafter haben, stehen in der Pflicht, ihre Daseinsberechtigung durch den sinnvollen Einsatz der Geldressourcen zu unterstreichen (vgl. von Grega 2013, S.63). Des Weiteren fällt die Sicherung des ökonomischen Erfolges durch effektives und effizientes Wirtschaften unter diese Dimension.

Die in diesem Kapitel aufgelisteten Nachhaltigkeitsaktivitäten stellen einige Möglichkeiten zur nachhaltigen Ausrichtung der Innovationen deutscher Messegesellschaften dar. Es bleibt aber zu beachten, dass auf Messen eine Vielzahl an Akteuren zusammen agiert, was die Chancen auf Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten erschwert. Diese Arbeit nimmt die Perspektive der Messegesellschaften ein und bezieht sich daher auf die Maßnahmen, die durch die Gesellschaften selbst erwirkt und umgesetzt werden können. Insbesondere die Innovationen der Messeunternehmen sollen hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsausrichtung untersucht werden. Dabei wird das Drei-Säulen-Modell, als die geläufigste Darstellung von Nachhaltigkeit, mit dem hier und in Kapitel 2.2.2 erläuterten Verständnis als Basis für die weiteren Untersuchungen gewählt.

### **2.3 Innovationen**

Bezugnehmend auf Innovationen und deren Management wird zukünftig auch die Nachhaltigkeit einen höheren Stellenwert einnehmen. Anders gesagt stellen Innovationen sowohl auf Produkt- als auch auf Prozessebene eine Notwendigkeit dar, um Nachhaltigkeit und den Ausgleich von ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielen einer Unternehmung zu erreichen (vgl. Völker et al. 2012, S.28f). In diesem Kapitel werden nach einer kurzen Begriffsabgrenzung die grundlegenden Dimensionen von Innovation erläutert.

### **2.3.1 Der Begriff Innovation**

Der Begriff Innovation hat seinen Ursprung im Lateinischen. Das Wort „innovatio“ bedeutet dort so viel wie „Erneuerung“ oder „sich Neuem hingeben“ (vgl. Disselkamp 2012, S.17). Zum Teil wird der Wortstamm auch auf den lateinischen Begriff „novus“ zurückgeführt, der für „neu“ steht (vgl. Völker et al. 2012, S.18). Innovation steht im wissenschaftlichen Kontext jedoch für wesentlich mehr als für etwas „Neues“. Hauschildt und Salomo (2011) stellen sieben verschiedene Definitionen von Innovation gegenüber, die verdeutlichen, dass in der Wissenschaft verschiedene Auffassungen über die Bedeutung des Begriffes existieren. Alle Definitionen haben jedoch gemeinsam, dass es sich bei Innovation um einen neuartigen Prozess oder ein neuartiges Produkt und um eine neuartige Zweck-Mittel-Kombination handelt, die klar von der Invention abzugrenzen ist (vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S.3ff.) Diese Unterscheidung ist auf Schumpeter (1912) zurückzuführen, der in seinem Werk „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ erstmals Invention von Innovation unterscheidet (vgl. Völker et al. 2012, S.18). Eine Invention ist demnach die reine Erfindung von etwas Neuartigem, wobei die Innovation die erfolgreiche (Markt-)Einführung sowie den Verkauf des Neuartigen mit umfasst (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, S.5).

Ab wann eine Neuerung als Innovation bezeichnet werden kann, hängt von verschiedenen Perspektiven und von der Bestimmung des Neuheitsgrades ab. Dabei spielt die jeweilige subjektive Einstellung zum Begriff Innovation eine entscheidende Rolle. Beispielsweise kann eine räumliche Abgrenzung stattfinden und eine Weltneuheit oder aber nationale Neuheit jeweils als Innovation bezeichnet werden. Auch kann eine vollständig neu geschaffene Technologie als Innovation bezeichnet werden sowie eine Verbesserung an einer bereits vorhandenen Technologie (vgl. Hünerberg 2013, S.284). Es bedarf daher einer Bestimmung des Neuigkeitsgrades und einer Abgrenzung der Perspektive. In der Literatur existieren verschiedene Methoden sowohl zur Operationalisierung des Neuigkeitsgrades, als auch zur Objektivierung der subjektiven Wahrnehmung (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, S.12 u. S.18). Neben der inhaltlichen Abgrenzung, der Perspektive und dem Neuigkeitsgrad, gibt es auch prozessuale und normative Dimensionen, die den Innovationsbegriff eingrenzen können (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, S.5). Hüsig (2014) fasst diese zahlreichen Klassifizierungen, Perspektiven und Kriterien in fünf Dimensionen von Innovation zusammen. Die Dimensionen Innovationsarten, -grad, -prozess, -bewertung sowie die subjektive Dimension werden im folgenden Kapitel erläutert (vgl. S.1ff.).

### **2.3.2 Dimensionen von Innovation**

#### *Innovationsarten*

Bei Innovationen kann zwischen verschiedenen Innovationsarten unterschieden werden. Die Art ergibt sich in der Regel aus dem Gegenstand, der neu etabliert oder erneuert wird (vgl. Hüsig 2014, S.4). Die geläufigste Differenzierung ist die zwischen Produkt- und Prozessinnovation (Hauschildt/Salomo 2011, S.5). In manchen Fällen werden

Serviceinnovationen hinzugefügt (vgl. Hüsigg 2014, S.4). Diese können um kulturelle, strukturelle sowie marktmäßige Innovationen ergänzt werden (vgl. Disselkamp 2012, S.21). Andere Autoren sprechen darüber hinaus von technischer, organisationaler sowie geschäftsbezogener Innovation, die zum Teil oben genannte Arten ebenfalls umfassen (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, S. 9ff.). Einen weiteren Ansatz bietet die systemtheoretische Betrachtung von Innovation (vgl. ebd., S.8). Allgemein beschreibt die Innovationsart die inhaltliche Dimension von Innovation, die auf die verschiedensten Ziele ausgerichtet sein kann und dementsprechend benannt wird. Diesbezüglich ist auch eine Benennung nach Funktion, wie beispielsweise Finanz- oder Marketinginnovation eine denkbare Einordnung (vgl. Hüsigg 2014, S.4). Dies zeigt, dass eine Vielzahl an Unterscheidungen von Innovationsarten möglich ist, was einerseits eine genaue Einordnung zulässt aber andererseits auch Verwirrung stiften kann. Die Festlegung auf eine Auslegung ist daher notwendig, um das hier verwendete Verständnis darzustellen. Für die Untersuchung in dieser Arbeit kann die Differenzierung zwischen technischer, organisationaler und geschäftsbezogener Innovation herangezogen werden. Diese Unterteilung ist zurückzuführen auf Zahn und Weidler (1995), die mit ihrem Ansatz der drei Dimensionen des integrierenden Innovationsmanagements den Fokus von der reinen Betrachtung der technischen Sicht von Innovation auf die betriebswirtschaftliche Perspektive richten wollen. Technische Innovation umfasst dabei Produkt- und Prozessinnovation sowie technisches Wissen. Die organisationale Dimension betrifft Innovationen bei Strukturen, Kulturen, Systemen und im Management eines Unternehmens. Die letzte Dimension, die als geschäftsbezogene Innovation bezeichnet wird, bezieht sich auf Erneuerungen des Geschäftsmodells, der Branchenstruktur, der Marktstruktur, sowie der Spielregeln (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, S.9f.).

Abbildung 3 zeigt, dass diese drei Dimensionen untereinander Abhängigkeiten aufweisen und daher eine ganzheitliche Sichtweise der Organisation eingenommen wird, die sich in die drei genannten Bereiche unterteilt. Zur Integration der einzelnen Bereiche in der ganzen Organisation bedarf es des Innovationsmanagements (vgl. Busse 2005, S.69). Dieses Modell trägt den Nachteil, dass es auf technologische Unternehmen ausgerichtet ist. Da diese Arbeit Messegesellschaften betrachtet, die hauptsächlich Dienstleistungen als Produkte anbieten, soll der Begriff der Service- oder Dienstleistungsinnovation daher ebenfalls kurz definiert werden. Dienstleistungsprodukte unterscheiden sich gegenüber anderen Produkten hauptsächlich durch ihre Intangibilität, was insbesondere bei den Innovationsprozessen zu besonderen Herausforderungen führt, wie beispielsweise ein höheres Abstraktionsniveau oder eine hohe Kundenbeteiligung (vgl. Stauss/Bruhn 2004, S.9).

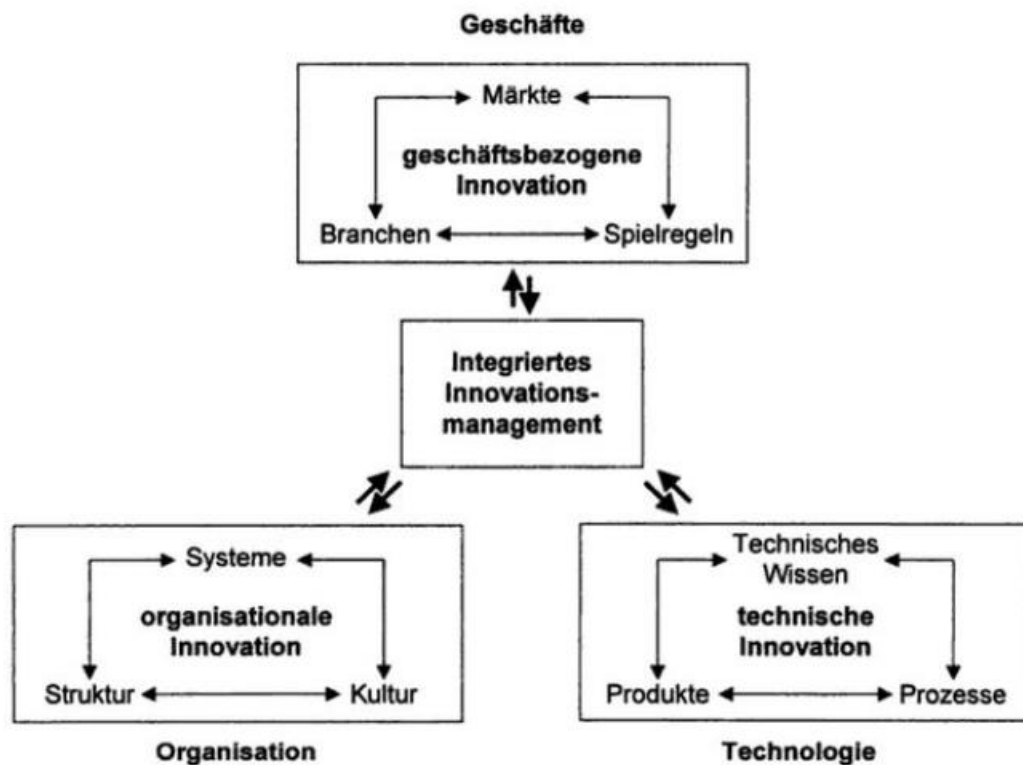


Abbildung 3: Integriertes Innovationsmanagement nach Zahn/Weidler (1995), Quelle: Busse (2005), S.70

Da in dieser Arbeit jedoch weniger die Prozesse, sondern hauptsächlich die Ergebnisse von Innovationsprozessen untersucht werden sollen, wird dieser Aspekt hier nicht nähergehend betrachtet und auf die einfache Produktinnovation verwiesen. Das abgebildete Modell wird hier als Ansatz gewählt, da es die ganzheitliche Betrachtung der Organisation ermöglicht. Das angepasste Innovationsverständnis mit Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand wird im folgenden Kapitel schließlich nähergehend erläutert.

### *Subjektive Dimension*

Wie weiter oben bereits kurz angeschnitten bestimmt die subjektive Sicht auf eine Neuerung, wann es sich bei dieser um eine Innovation handelt. Dabei kann die Einschränkung der Perspektive zu einer besseren Vergleichbarkeit führen. Die Einheiten reichen dabei vom individuellen bis hin zum weltweiten Level. Ist die Neuerung also neu für ein Individuum oder handelt es sich um eine Weltneuheit. Weitere Abstufungen können das Unternehmen oder die Branche darstellen (vgl. Hüsig 2014, S.5).

### *Innovationsgrad*

Um die Beschreibung des Innovationsgrades übersichtlicher zu gestalten unterscheiden Claussen und Fichter in Grundlagen- und Verbesserungsinnovation (vgl. Fichter/Claussen 2013, S.39). Die Grundlageninnovation umfasst demnach „...völlig neuartige oder grundlegend veränderte Produkte, Verfahren oder anderweitige Problemlösungen...“ (ebd., S.39), während

die Verbesserungsinnovation als „...deutlich verbesserte, mit neuen Zusatzelementen oder -merkmalen ausgestattete Lösungen...“ (ebd., S.39) beschrieben werden. Hier wird auch in inkrementelle und radikale Innovation unterschieden, wobei erstere einen niedrigen Innovationsgrad verfügt, indem lediglich die Verbesserung und Weiterentwicklungen eines Produktes umgesetzt wird, wohingegen die radikale Innovation den zweiten Fall des neuartigen Produktes mit hohem Innovationsgrad darstellt (vgl. Altenburg 2013, S.9).

### *Innovationsprozess*

Der Innovationprozess umfasst alle Aktivitäten zur Schaffung der Innovation, die in der Regel in verschiedene Phasen untergliedert sind. Auf Grund von Unsicherheiten bei der Planung kann es zum wiederholten Durchlauf mehrerer Phasen kommen. Ein Innovationsprozess ist daher nichtlinear, durchläuft aber meist die gleichen Phasen (vgl. Hüsigg 2014, S.5). Der Prozess beginnt in der Regel mit einer Idee, die die erste Phase darstellt. Bei weiterer Auseinandersetzung mit einer Ausgangsidee können Entdeckungen oder Beobachtungen gemacht werden, die bei weiterer Erforschung zu einer Erfindung führen. Vor der eigentlichen (Markt-)Einführung, dem Verwertungsanlauf, durchläuft die Erfindung eine Entwicklungsphase. Die laufende Verwertung stellt schließlich die letzte Phase dar, in der sich die Innovation am Markt oder im Unternehmen etabliert. Diese letzte Phase wird zum Teil auch ausgeklammert, da die dort anfallenden Aufgaben nicht in das Spektrum des Innovationsmanagements fallen (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, S.20f.).

### *Innovationsbewertung*

Die Innovationsbewertung, auch normative Dimension genannt, misst den Erfolg einer Innovation. Dies kann erst durchgeführt werden, nachdem die Innovation die letzte Phase des Innovationsprozesses durchlaufen hat. Ob eine Innovation positive oder negative Effekte erzielt, kann also erst nach dem eigentlichen Innovationsprozess bewertet werden (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, S.21).

## **2.3.3 Innovationen bei Messegesellschaften**

In diesem Kapitel soll dargelegt werden, welche Erkenntnisse über Innovationen in der Messebranche bisher existieren und was unter Innovation bei Messegesellschaften in dieser Arbeit verstanden wird.

Bei den zwölf umsatzstärksten Messeunternehmen in Deutschland wird unter Innovation laut einer Studie die „...Realisierung neuer Produkte, Services, Prozesse und infrastruktureller Rahmenbedingungen mit dem Ziel den Erfolg der Gesellschaft zu erhöhen“ (Delfmann et al. 2009, S.5) verstanden. Im Zentrum steht dabei meist das Hauptprodukt der Messegesellschaften, die Messe selbst.

Diese Studie stellt die einzige wissenschaftliche Untersuchung zum Thema Innovation bei Messegesellschaften dar. Sie betrachtet die zwölf umsatzstärksten Messegesellschaften in Deutschland und basiert auf persönlichen Experteninterviews mit Mitgliedern der jeweiligen Geschäftsführung, ergänzt durch ein Interview mit einem internationalen Experten (vgl. ebd., S.4). Als zentrales Ergebnis wird festgehalten, dass die befragten Messegesellschaften ihre Innovationstätigkeiten hauptsächlich auf die Weiterentwicklung ihrer bereits vorhandenen Messekonzepte legen, was mit dem sehr langen Lebenszyklus einer Messe zusammenhängt (vgl. ebd., S.21). Daneben existieren aber auch weitere Innovationsschwerpunkte, wie die Schaffung neuer Veranstaltungskonzepte, was als besonders große Herausforderung angesehen wird, da der deutsche Messemarkt eine hohe Sättigung aufweist. In Bezug auf die Weiterentwicklung werden Internationalisierung, Prozessoptimierungen sowie Weiterentwicklung von Dienstleistungen und Infrastruktur aufgeführt. Als etwas weniger relevant werden die Optimierung von Management- und Organisationsprozessen, der Ausbau von Kundenmanagementsystemen und der Ausbau von Kooperationen gewertet. Die Nutzung alternativer Finanzierungsformen stellt mit Abstand die niedrigste Bedeutung für die Innovationstätigkeiten der befragten Messegesellschaften dar (vgl. ebd., S.5). Aus der Studie können im Jahr 2009 relevante Themen und Trends aus der Messebranche herausgelesen werden. Diese müssen jedoch um Trends der heutigen Zeit ergänzt werden. Beispielsweise findet die Nachhaltigkeit in der Studie keine Erwähnung, ebenso wenig wie das heute hochaktuelle Thema der Digitalisierung (vgl. Delfmann et al. 2009 u. Koch 2015).

Weitere Forschungsergebnisse, die die gesamte Veranstaltungsbranche betreffen, veröffentlichte der Forschungsverbund aus German Convention Bureau (GCB), dem Europäischen Verband der Veranstaltungszentren (EVVC) und dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO) Anfang 2016 mit dem Innovationskatalog zum Thema „Future Meeting Space“. Durch internationale Recherche wurden aktuelle Innovationen und Trends in der Veranstaltungsbranche zusammengetragen und durch verschiedene Forschungserkenntnisse, insbesondere des Fraunhofer-Instituts, ergänzt (vgl. GCB 2016, S.4f.). Der Katalog stellt fünf Bereiche und deren Trends in Bezug auf Veranstaltungen vor: Gesellschaft, Didaktik & Methodik, Technologie, Mobilität und Infrastruktur. Bei der Darstellung verschiedenster Innovationen und möglichen (technologischen) Entwicklungen für Veranstaltungen, findet Nachhaltigkeit in diesem Katalog nur am Rande als allgemeiner gesellschaftlicher Trend Beachtung (vgl. ebd., S.11).

Um darauf aufbauend das Verständnis von Innovation bei Messegesellschaften in dieser Arbeit darzulegen, werden die im vorherigen Kapitel dargestellten Dimensionen von Innovation hier mit Bezug zu den zu untersuchenden Unternehmen definiert.

Als Grundlage für diese Arbeit dient das unter Punkt 2.3.2 beschriebene Modell von Zahn und Weidler (1995), das zwischen den drei Arten technische (1), organisationale (2) und



geschäftsbezogenen (3) Innovation unterscheidet. Zur besseren Anpassung an die Gegebenheiten einer Messegesellschaft werden die Dimensionen leicht abgewandelt:

1.) Technische Innovation bezieht sich auf Produkt- und Prozessinnovationen. Das technische Wissen (vgl. Kapitel 2.3.2) wird an dieser Stelle ausgeklammert, da es bei der Produktentwicklung von Dienstleistungsunternehmen wie Messegesellschaften weniger relevant ist. Prozesse werden als Teil der internen Organisation der Unternehmen mit unter die organisationale Innovation gefasst. Die Produktinnovation im Messewesen unterteilt sich in zwei Formen: Die Neuproduktentwicklung, also die Etablierung einer neuen Messe und die Verbesserung eines bestehenden Messekonzeptes (vgl. Delfmann et al. 2009, S.6). Im weiteren Verlauf wird der Term technische Innovation durch Produktinnovation ersetzt, da der Fokus in dieser Dimension auf den Produkten der Messegesellschaften liegen soll.

2) Die organisationale Innovation umfasst in dieser Untersuchung, wie in der Theorie Innovationen im Bereich des Managements, der Strukturen, der Unternehmenskultur sowie der Systeme im Organisationsbereich (vgl. 2.3.2), also alle im Unternehmen durch das Management umgesetzte Neuerungen mit Bezug auf die Belegschaft, was bei Messegesellschaften als Dienstleistungsunternehmen auch neue Prozesse mit umfasst. Zusammenfassend kann diese Dimension also als die Organisation intern betreffende Innovationen definiert werden.

3) Geschäftsbezogene Innovationen sind „Erneuerung des Geschäftsmodells, der Branchenstruktur, der Marktstruktur und -grenzen, der Spielregeln“ (Hauschildt/Salomo 2011, S.10). Hier werden im Verständnis dieser Arbeit bauliche, infrastrukturelle und technische Neuerungen an den Messegeländen mit einbezogen. Diese Dimension betrifft also die physischen Ressourcen einer Organisation (vgl. Delfmann/Arzt 2005, S.131).

Bei der subjektiven Dimension wird die Perspektive des jeweiligen Messeunternehmens eingenommen, also handelt es sich bei den Betrachtungen um Innovationen für das jeweilige Unternehmen.

Wie auch bei Fichter und Claussen (2013) wird in der Messebranche zwischen Grundlagen- und Verbesserungsinnovation unterschieden, wobei der Übergang hier fließend sein kann. Dies ist dem Charakter des Produktes Messe geschuldet. Messen müssen sich als Marktplatz für eine bestimmte Branche laufend den Marktbedingungen und Umweltveränderungen anpassen, um nicht überflüssig zu werden (vgl. Schaudry 2003, S.491). Die Unterscheidung zwischen Grundlagen- und Verbesserungsinnovation wird auch in dieser Arbeit verwendet und auf die weiteren Ausprägungen der Innovationsarten übertragen.

Die Innovationsprozesse sowie die Innovationsbewertung werden in den weiteren Untersuchungen nicht näher betrachtet, daher werden diese beiden Dimensionen hier auch nicht nähergehend auf den Untersuchungsgegenstand bezogen.

Mit Hilfe dieser Definitionen und dem dargelegten Verständnis von Innovation kann im weiteren Verlauf der Arbeit die Untersuchung am Text durchgeführt werden. Sie bilden die Grundlage für das Innovationsverständnis in der Forschungsfrage.

## **2.4 Nachhaltigkeitsinnovation**

Ein Forschungsgebiet, das das Konzept der Nachhaltigkeit mit Innovation verbindet, ist die Nachhaltigkeitsinnovation. Das Nachhaltigkeitsverständnis in diesem Bereich leitet sich ebenfalls aus dem oben erläuterten Drei-Säulen-Modell ab (vgl. Gerlach 2006, S.202). Anders als in bisherigen Betrachtungen von Innovationen, wo die ökonomische Dimension als zentraler Erfolgsbewertungsfaktor betrachtet wurde, werden bei Nachhaltigkeitsinnovationen auch die soziale und ökologische Komponente mit einbezogen. In der Forschung sind Beiträge, die Innovation mit allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen in Verbindung setzen, bisher jedoch kaum vertreten. Im Fokus stehen nach wie vor die Ökonomie aber zunehmend auch die Ökologie (vgl. Hauff/Jörg 2013, S.147).

Grundsätzlich sind unter Nachhaltigkeitsinnovationen Neuerungen zu verstehen, die zur Lösung der Nachhaltigkeitsherausforderungen (z.B. Klimaschutz) beitragen. Diese können auf technischer, geschäftsbezogener, sozialer oder aber institutioneller Ebene umgesetzt werden, mit dem Ziel, kritische Naturgüter zu erhalten sowie die langfristige Etablierung nachhaltiger Wirtschafts- und Konsumformen zu gewährleisten (vgl. Fichter/Clausen 2013, S.28). Im Wortlaut definieren Fichter und Clausen Nachhaltigkeitsinnovation wie folgt:

„Nachhaltigkeitsinnovation ist die Entwicklung und Durchsetzung einer neuartigen technischen, organisationalen, institutionellen oder sozialen Problemlösung, die zum Erhalt kritischer Naturgüter und zu global und langfristig übertragbaren Wirtschaftsstilen und Konsumniveaus beiträgt.“ (Fichter/Claussen 2013, S.38)

Dabei wird deutlich, dass nicht ausschließlich der Umweltschutz im Fokus von Nachhaltigkeitsinnovationen steht (vgl. Fichter et al. 2007, S.34). Die Schwerpunktlegung auf die Ökologie wird durch die gleichzeitige Betrachtung der wirtschaftlichen Stabilität sowie des Wohlstandes in Form des Konsumniveaus ergänzt. Die soziale Säule wird hier durch den letzten Aspekt nur zum Teil beachtet. Eine Studie aus dem Jahr 2009 untersucht die Bedeutung von Nachhaltigkeit bei Innovationen in klein- und mittelgroßen Unternehmen. Aus den Ergebnissen wurde folgende Definition des Begriffs Nachhaltigkeitsinnovation (sustainable innovation) abgeleitet:

„...the renewal or improvement of products, services and processes that not only delivers an improved economical performance, but also an enhanced environmental and social performance, in both the short and long term.“ (Bos-Brouwers 2010, S.431)

In dieser Definition finden die ökologische und soziale Dimension eine gleichberechtigte Stellung neben der ökonomischen Komponente von Innovation. Abgeleitet aus diesen beiden Innovationen wird in dieser Arbeit unter Nachhaltigkeitsinnovation eine Neuerung oder Verbesserung verstanden, die neben dem Erhalt des ökonomischen Systems, ebenso den Erhalt und verantwortungsvollen Umgang mit Naturressourcen sowie die Beachtung sozialer Belange mit umfasst. Wie oben erwähnt beziehen Nachhaltigkeitsinnovationen somit alle Dimensionen des Drei-Säulen-Modells mit ein.

#### **2.4.1 Multiimpulsmodell**

Das Innovationsgeschehen in Unternehmen, insbesondere das der Nachhaltigkeitsinnovation, steht unter inneren und äußeren Einflussfaktoren. Diese Einflüsse sind der Ausgangspunkt für innovative Tätigkeiten, mit Hilfe derer eine Unternehmung auf Umweltveränderungen reagiert. Sie stellen eine treibende Kraft dar, die die Umsetzung von Innovationsprozessen anstößt und beschleunigt (vgl. Fichter et al. 2007, S.8). Externe Faktoren können in Push- und Pull-Faktoren untergliedert werden. Zu den Push-Faktoren zählen die Technologie, die Zivilgesellschaft sowie Regularien. Neue Technologien veranlassen Unternehmen dazu, neue Verfahren und Anwendungen umzusetzen, zivilgesellschaftliche Werte, Diskurse und damit zusammenhängende Erwartungen an Unternehmen führen ebenfalls zu Veränderungen, ebenso wie Regularien, die durch staatliche oder suprastaatliche Institutionen vorgegeben werden. Unter Pull-Faktoren fallen ebenfalls staatliche Regularien, die sich in zwei Formen unterscheiden lassen. Zum einen gesetzliche Regelungen, die einen indirekten Veränderungsanreiz schaffen (z.B. Gesundheitsschutz) oder aber staatliche Forschungs- und Förderprogramme, die beispielsweise zur Einführung umweltschonender Technologien führen. Als weitere externe Faktoren können unternehmensübergreifende Visionen oder Leitbilder das Innovationsgeschehen entscheidend beeinflussen. Der „Market Pull“ bezeichnet den durch die Nachfrageveränderung zustande kommenden Zügeffekt, der die Unternehmen zu Innovationstätigkeiten bewegt (vgl. ebd., S.9ff.).

Diese Einflussfaktoren wirken alle zusammen von außen auf Unternehmen ein und geben verschiedene Impulse für Innovationsprozesse. Hinzu kommen die internen Faktoren, die in drei Ebenen unterteilt werden: Schlüsselpersonen, Unternehmenskontext sowie Forschungs- und Entwicklungs- beziehungsweise Innovationsnetzwerke (vgl. ebd., S.11).

Schlüsselpersonen besetzen im Innovationsprozess eine entscheidende Rolle. Ob Nachhaltigkeitsaspekte in Innovationsprozesse signifikant mit einfließen, hängt demnach also maßgeblich davon ab, welchen Stellenwert sie in der Wahrnehmung und Auffassung der entscheidenden Schlüsselpersonen haben. Dementsprechend ist auch das Vorwissen der jeweiligen Person sowie Erfahrung mit Nachhaltigkeitsanforderungen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsinnovationen von entscheidender Bedeutung. Bezugnehmend auf den zweiten internen Einflussfaktor den Unternehmenskontext kann die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur aufgeführt werden. Wie stark das Konzept im Unternehmen gelebt

wird wirkt sich auch auf die Nachhaltigkeitsausrichtung der eigenen Innovationstätigkeit aus. Der dritte interne Einflussfaktor bezieht sich auf die Netzwerke der Innovationsakteure. Dabei sind sowohl persönliche Netzwerke als auch Netzwerke von Promotoren zu beachten. Wie stark der Nachhaltigkeitsgedanke bei den Partnern und in Innovationsnetzwerken beziehungsweise in Innovation Communities verankert ist und in die Geschäftsentwicklung mit einfließt, stellt ebenfalls eine wichtige Einflussgröße dar. (Vgl. ebd., S.11f.).

Die Kombination dieser eben beschriebenen externen und internen Einflussfaktoren in Bezug auf Nachhaltigkeitsinnovationen haben Fichter et al. (2007) in ihrem Multiimpulsmodell veranschaulicht (siehe Abbildung 4).

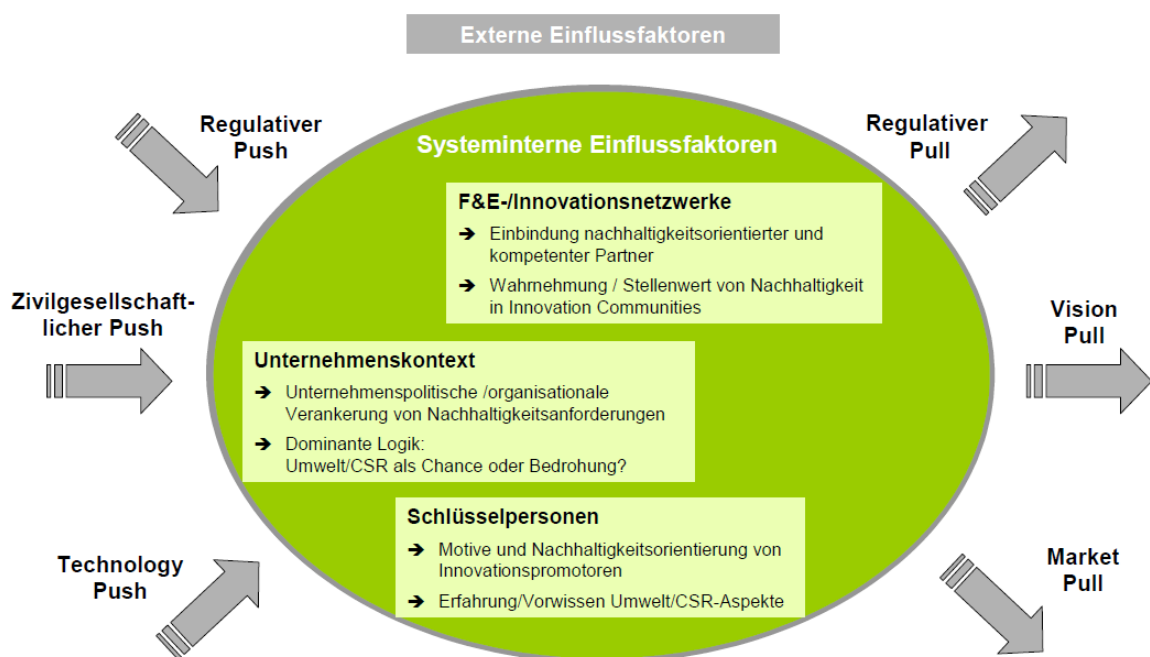


Abbildung 4: Multiimpulsmodell externer und interner Einflussfaktoren von Nachhaltigkeitsinnovationen. Quelle: Fichter et al. 2007, S.13.

#### 2.4.2 Entstehungspfade von Nachhaltigkeitsinnovationsprozessen

Darüber hinaus erläutern Fichter et al. (2007) sechs Entstehungspfade von Nachhaltigkeitsinnovationen, die in diesem Kapitel kurz dargestellt werden sollen:

1. Zum einen kann „Nachhaltigkeit als dominantes Ausgangsziel von Innovationsprozessen“ (Fichter et al. 2007, S.165) angesehen werden. Hier werden die Nachhaltigkeit betreffende Missstände in der Gesellschaft von außen an das Unternehmen herangetragen, damit dieses Lösungsansätze erarbeiten kann.

2. Des Weiteren kann Nachhaltigkeit als Unternehmensziel und strategischer Erfolgsfaktor fungieren. Nachhaltigkeit wird hierbei gleichrangig in die strategischen Ziele integriert und fungiert als normative Vorgabe für das unternehmerische Handeln.
3. Nachhaltigkeit kann sich jedoch in einem weiteren Pfad als Zufallsprodukt einer Entwicklung herauskristallisieren. Hier wird erst im Laufe eines Entwicklungsprozesses die Nachhaltigkeit als Nebenprodukt der angestrebten Lösung entdeckt.
4. Ebenfalls auf äußere Einflüsse reagiert der vierte Pfad, bei dem Nachhaltigkeit auf Grund von öffentlicher Kritik beziehungsweise mangelnder Durchsetzungsfähigkeit des herkömmlichen Produktes in einen Prozess Einzug erlangt.
5. Außerdem kann Nachhaltigkeit bei der Entstehung der Innovation keine Rolle spielen und erst im Nachgang beim Vertrieb des Produktes der positive Nutzen für die Umwelt erkannt werden.
6. Die schwächste Form der Entstehung von Nachhaltigkeit in Innovationsprozessen ist der Zustand, wenn weder vor noch nach dem Prozess Nachhaltigkeit bei dem Produkt eine Rolle gespielt hat und der Bezug zur Nachhaltigkeit erst nachträglich durch externe Beobachter entdeckt wird. (Vgl. Fichter et al. 2007, S.165f.)

Diese verschiedenen Entstehungspfade verdeutlichen die Abstufungen des Grades mit dem Nachhaltigkeit Einfluss auf die Innovation ausgeübt hat und inwieweit dieser Einfluss vorsätzlich stattfand oder aber eine Nebenfolge des Innovationsprozesses darstellt. Mit Bezug auf die Forschungsfrage kann im späteren Verlauf mit Hilfe dieser Kriterien die Einflusstärke der Nachhaltigkeit auf die Innovationen bei den Messegesellschaften eingeschätzt werden. Welchen Einfluss Nachhaltigkeit auf die Innovationstätigkeiten der deutschen Messegesellschaften hat, soll schließlich Gegenstand der Untersuchungen dieser Arbeit werden. Dabei soll bezugnehmend auf das Multiimpulsmodell auch herausgefunden werden, wodurch dieser Nachhaltigkeitseinfluss ausgelöst wird. Dazu müssen zunächst Innovationen im Messewesen erfasst und mit Blick auf ihre Nachhaltigkeitsausrichtung eingeordnet werden. Ob und in welcher Form Nachhaltigkeitsinnovationen im Messewesen bereits umgesetzt wurden, wird in diesem Zusammenhang ebenfalls betrachtet. Dies betrifft dann solche Innovationen, die alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit bei ihrer Einführung mit beachten, wie unter Punkt 2.4 definiert wurde.

### **3 Methodische Vorgehensweise**

In diesem Teil wird mit Hinblick auf die genannten Punkte das methodische Vorgehen zur Untersuchung der Fragestellung erläutert. Da bezüglich der Verbindung von Innovation und Nachhaltigkeit im Messewesen bisher weder Studien noch anderweitig wissenschaftliche Publikationen veröffentlicht wurden, wird in dieser Arbeit eine Primäranalyse durchgeführt

(vgl. Lueglinger/Renger 2013, S.3). Ein Medium, das umfangreichen Aufschluss über die Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens gibt, ist der Geschäftsbericht. Große Messegesellschaften veröffentlichen in der Regel in der Mitte eines jeden Jahres einen Geschäftsbericht, der neben den Unternehmenszahlen viele Informationen über Projekte, Entwicklungen und Trends des Vorjahres enthält. Eine Analyse der Berichte von verschiedenen Messegesellschaften ermöglicht es zum einen, die Entwicklung der Bedeutung von Innovation und Nachhaltigkeit sowie den Bezug dieser beiden Themen untereinander herauszuarbeiten. Zum anderen kann eine zeitliche Einordnung und Veränderung der Relevanz dieser Themen aufgegriffen werden. Die Analyse der Geschäftsberichte ermöglicht einen Einblick in die Geschäftsentwicklung der Messeunternehmen mit gutem Zugang zum Material und eignet sich bei der Bearbeitung dieses neuen Themengebietes gut, um zunächst einen umfassenden Einblick in die Aktivitäten der Messegesellschaften zu erlangen. Hinsichtlich der Forschungsfrage kann so eine weite Perspektive eingenommen werden, um die Beziehung zwischen Innovation und Nachhaltigkeit bei möglichst vielen Unternehmen über mehrere Jahre hinweg betrachten zu können. Diese Arbeit verfolgt, eingeordnet in die drei Forschungsperspektiven nach Lüders und Reichertz (1986), einen objektiven Sinn mit dem Ziel Strukturen zu rekonstruieren. Der Schwerpunkt dieser ersten Analyse liegt dabei auf der Interpretation und Auswertung von bereits vorhandenem Material (vgl. Lamnek 2005, S.29ff.). Das Untersuchungsmaterial stellen die Geschäftsberichte der Messegesellschaften dar, die in einer Dokumenten- beziehungsweise Inhaltsanalyse mit Hilfe eines Kategorienschemas auf bestimmte Textstellen hin untersucht und ausgewertet werden (vgl. Lamnek 2005, S.503). Im Anschluss daran werden zur Vertiefung der Untersuchungen Experteninterviews durchgeführt. Durch methodische Triangulation sollen dadurch die Schwächen der vorausgegangenen Analyse der Geschäftsberichte ausgeglichen werden. Die erlangten Erkenntnisse werden durch die Interviews mit Experten der Branche abgeglichen und erweitert und außerdem durch weitere Aspekte ergänzt (vgl. Flick 2004a, S.313).

### **3.1 Die Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode der Geschäftsberichte**

Eine gängige Methode zur systematischen Auswertung von Texten stellt die Inhaltsanalyse dar. Dabei kann die Inhaltsanalyse neben den Inhalten auch Form, Erscheinungsbild und beispielsweise die Anzahl der Verwendung bestimmter Wörter mit umfassen (vgl. Diekmann 2007, S.576). Des Weiteren eignet sich diese Methode, um Trends und Entwicklungen zu erforschen, was bei der Auswertung von Geschäftsberichten ein zentrales Ziel darstellt. Die Vorteile der Inhaltsanalyse sind der Vergangenheitsbezug, die Analyse des sozialen Wandels sowie die Nichtreaktivität (vgl. Diekmann 2007, S.586). Nachteile ergeben sich durch die festen, aus der Theorie abgeleiteten Kategorien, wodurch die Gesamtheit des betrachteten Textes in den Hintergrund gelangt. Außerdem kann es vorkommen, dass die Betrachtung des Einzelfalls vernachlässigt wird (vgl. Ramsenthaler 2013, S.39).

Eine häufig angewandte Form der Inhaltsanalyse ist die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. Dieser unterscheidet bei der qualitativen Inhaltsanalyse in drei Varianten: Die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung (vgl. Diekmann 2007, S.608). Bei der Zusammenfassung wird der Ausgangstext stark verkürzt dargestellt und bei der Explikation werden unklare Textpassagen durch zusätzliches, externes Material ergänzt. Das zentrale Ziel der Strukturierung liegt darin, unter vorher festgelegten Kriterien bestimmte Themenfelder aus dem vorliegenden Untersuchungsmaterial herauszufiltern. Dabei dient ein aus der Theorie abgeleitetes Kategoriensystem als Grundlage für die Untersuchungen. Die bei dieser Vorgehensweise durch genaue Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln festgelegten Untersuchungsschemata ermöglichen eine präzise Arbeitsweise und eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse (vgl. Mayring 2004, S.473). Für die Ziele dieser Arbeit ist die Anwendung eines Kategoriensystems naheliegend, da die Themenfelder Innovationen und Nachhaltigkeit in Verbindung miteinander gebracht werden sollen. Die strukturierende Inhaltsanalyse bietet dazu umfangreiche Möglichkeiten und wird daher in dieser Arbeit als Methode gewählt. Dabei sollen die inhaltlichen Merkmale (also die Themen Innovation und Nachhaltigkeit) die zentralen Untersuchungsobjekte darstellen, die mit Hilfe eines Kategoriensystems erfasst werden (vgl. Diekmann 2007, S.609). Um die Herleitung des Untersuchungsschemas besser verdeutlichen zu können, wird an dieser Stelle zunächst die Forschungsfrage noch einmal wiedergegeben: „Welchen Einfluss hat Nachhaltigkeit auf die Innovationen deutscher Messegesellschaften?“ Aus dieser Fragestellung leitet sich der zu untersuchende Gegenstand, deutsche Messegesellschaften, ab. Da in Deutschland jedoch zahlreiche Messeunternehmen unterschiedlicher Größe und mit verschiedenen Aktionsräumen (regional bis global) existieren, muss an dieser Stelle eine Stichprobe der in dieser Arbeit analysierten Unternehmen festgelegt werden (vgl. Flick 2006, S.79).

### **3.1.1 Auswahl der Stichprobe**

Laut Flick ist ein wesentlicher Bestandteil der Auswahlentscheidung die Vergleichsgruppenbildung, also die Ebene, die verglichen werden soll. In dieser Arbeit wird die Institutionsebene gewählt. Es werden demnach Messegesellschaften als Institutionen untersucht (vgl. Flick 2004b, S.262). Um eine Vergleichbarkeit gewährleisten zu können ist es sinnvoll, solche Messegesellschaften zu betrachten, die unter ähnlichen Voraussetzungen agieren. Da hier die besondere Situation deutscher Messegesellschaften dargestellt werden soll, die im Gegensatz zu Gesellschaften in anderen Ländern meist auch Messegelände betreiben, werden hier nur solche Messeunternehmen betrachtet, die über ein Messegelände in Deutschland verfügen. Des Weiteren werden die Unternehmen ausgeschlossen, die ausschließlich regional agieren, da die Vielzahl an Unternehmen einen zu großen Untersuchungsgegenstand darstellen würde. Um trotzdem eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse gewährleisten zu können, wird sich diese Arbeit auf die größten Messegesellschaften in Deutschland beziehen, da diese einerseits fest in regionale Strukturen

eingebunden sind, auf der anderen Seite aber auch außerhalb Deutschlands unternehmerisch aktiv sind. Fehlendes internationales Engagement wird also als Ausschlusskriterium für die Auswahl der Stichprobe angesetzt. Des Weiteren wird der Umsatz der Messegesellschaften als festgelegte Größe für die Auswahl der Unternehmen gewählt (vgl. Merkens 2004, S.290ff. u. Mayring 2015, S.55). Die Stichprobe für die Geschäftsberichtsanalyse wurde vor Beginn der Untersuchungen mit den zehn umsatzstärksten, international aktiven Messeunternehmen mit eigenem Gelände in Deutschland bestimmt. Im Zuge der Recherchearbeit und der Anfragen bei den Messegesellschaften stellte sich heraus, dass nur acht der zehn Unternehmen untersucht werden können, da die Messe Stuttgart keine Geschäftsberichte veröffentlicht und die Geschäftsberichte der Messe Düsseldorf lediglich Bilanzen aufweisen, die für die Beantwortung der Fragestellung nicht genutzt werden können. Die Analysen beziehen sich also auf die großen Messeunternehmen mit eigenem Messegelände aus Berlin, Frankfurt, Hamburg, Hannover, Köln, Leipzig, München und Nürnberg. Damit werden sechs der sieben GDG-Mitglieder untersucht. Die GDG vertritt die sieben größten Messeunternehmen in Deutschland (vgl. Wirtschaftswoche 2012). Dazu kommen mit der Messe Leipzig und der Messe Hamburg zwei der größten Mitglieder der IDFA, der Interessenvertretung der mittelgroßen Messegesellschaften (vgl. IDFA 2017).

### **3.1.2 Bestimmung des Ausgangsmaterials**

Nach Festlegung der Unternehmen soll schließlich das Ausgangsmaterial, die Geschäftsberichte der Messeunternehmen, genauer betrachtet werden. Um eine Entwicklung hinsichtlich der Bedeutung von Nachhaltigkeit bei Innovationen der Messeunternehmen erkennen zu können, werden die Geschäftsberichte von mehreren Jahren von jedem der untersuchten Unternehmen betrachtet. Abgeleitet aus der Literaturanalyse scheint die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit ab dem Jahr 2008 vermehrt Einzug in die Branche erlangt zu haben (vgl. Kapitel 2.2.3). Aus diesem Grund werden die Geschäftsberichte von 2008 bis einschließlich 2015 analysiert. Diese liegen zum Teil als Printversion in der Messebibliothek des AUMA vor und werden zum anderen Teil auf den Homepages der Messegesellschaften zum Herunterladen bereitgestellt. Fehlende Jahrgänge wurden direkt bei den Messeunternehmen angefragt. Die Geschäftsberichte für 2016 standen zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit noch nicht zur Verfügung und finden aus diesem Grund keine Beachtung.

Verfasser der Geschäftsberichte sind die Messegesellschaften beziehungsweise die dafür zuständige Abteilung, in den meisten Fällen die Unternehmenskommunikation. Häufig werden auch Beiträge der Geschäftsführung und der Vertreter der Anteilseigner (Land und Kommune) mit in die Geschäftsberichte aufgenommen. Zielgruppe der Geschäftsberichte ist die allgemeine Öffentlichkeit und, da alle untersuchten Messen Unternehmen mit öffentlichen Anteilseignern sind, deren Vertreter sowie andere Politiker.



Im Aufbau unterscheiden sich die Geschäftsberichte von Unternehmen zu Unternehmen. In der Regel gehen die Geschäftsberichte meist auf die Tätigkeiten des Unternehmens in dem vorausgegangenen Jahr ein und beschreiben den Geschäftsverlauf und die Durchführung mehrerer Messen, Kongresse und Gastveranstaltungen. Im zweiten Teil werden anschließend die Bilanzen aufgelistet. Diese sind für die Untersuchungen dieser Arbeit weniger relevant. Den Bilanzen angeschlossenen sind Informationen zum Geschäftsverlauf, aus denen sich wie aus dem ersten Teil der Berichte Erkenntnisse über die Organisationsentwicklung und damit auch über Innovationen in verschiedenen Bereichen ergeben können.

Die Geschäftsberichte umfassen zwischen 20 und 100 Seiten. Einzelne Berichte beinhalten keine Bilanzen, wodurch deren Seitenzahl von der anderer Geschäftsberichte abweicht. Die meisten betrachteten Berichte haben einen Umfang von 50 bis 70 Seiten. Insgesamt werden in dieser Arbeit 64 Geschäftsberichte untersucht.

### **3.1.3 Erstellung des Kategoriensystems**

In den folgenden Untersuchungen sollen die Geschäftsberichte primär nach Hinweisen auf Innovationen bei den Messegesellschaften hin untersucht werden. Dabei werden alle Innovationen erfasst und gegebenenfalls einer der Nachhaltigkeitsdimension zugeordnet. Dies soll anhand eines Kategorienschemas umgesetzt werden, das in diesem Abschnitt zunächst deduktiv, also theoriegeleitet, erstellt werden soll (vgl. Reichertz 2004, S.279).

Zur Erläuterung der Analysetechnik bedarf es zunächst der Festlegung von Analyseeinheiten:

Die Analyseeinheiten unterteilen sich in Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheiten. Die Kodiereinheit ist der kleinste Materialbestandteil, der bei der Erhebung herangezogen wird (vgl. Mayring 2015, S.61). Hier wird als kleinste Kodiereinheit ein Satz festgelegt. Die Kontexteinheit bezieht sich auf den größten einer Kategorie zuordenbarer Textausschnitt, was hier einen kompletten Artikel oder Bericht innerhalb des Geschäftsberichts zu einer signifikanten Thematik betrifft. Eine Auswertungseinheit stellt ein Geschäftsbericht dar, der vollständig hinsichtlich der Kategorien durchgegangen wird. Abgesehen von den Bilanzen, die für die Fragestellung nicht relevant sind, kann jede im Geschäftsbericht unter die Kategorien fallende Textstelle erhoben werden (vgl. ebd., S.61). Um alle aus Sicht die Fragestellung interessanten Inhalte systematisch erfassen, einordnen und interpretieren zu können wird in dieser Untersuchung eine inhaltliche Strukturierung durchgeführt (vgl. ebd., S.68). Der Ablauf der strukturierenden Inhaltsanalyse ist in Abbildung 5 dargestellt (vgl. Abb.5).

Die Erstellung des Kategorienschemas soll auf Grundlage einer deduktiven Kategorienanwendung erfolgen. Vorgegangen wird dabei in drei Schritten: Definition der Kategorien, Erstellung von Ankerbeispielen und Festlegung von Kodierregeln zur Vermeidung von Abgrenzungsproblemen (vgl. Mayring 2015, S.97).

Das Kategoriensystem für die Geschäftsberichtsanalyse wird in drei Hauptkategorien unterteilt, die sich aus dem Innovationsbegriff ergeben und sich abgeleitet aus der Theorie an den drei Dimensionen des integrierenden Innovationsmanagements nach Zahn und Weidler (1995) orientieren. Wie im Theorieteil dargelegt, unterscheiden diese technische, organisationale und geschäftsbezogene Innovationen (vgl. Kapitel 2.3.2). Um einen besseren Bezug zum Messewesen herstellen zu können, wurden diese Dimensionen in Kapitel 2.3.3 angepasst und wie dort definiert als Hauptkategorien im Kategoriensystem genutzt.

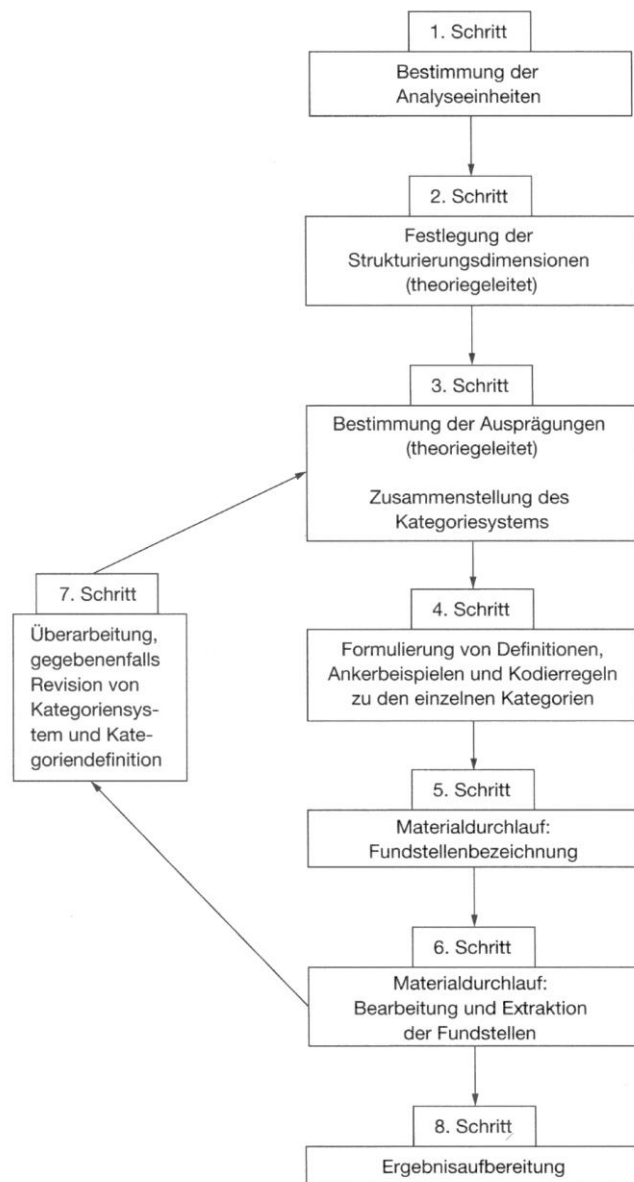


Abbildung 5: Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse (allgemein), Quelle: Mayring 2015, S.98.

Die Ausgangshauptkategorien stellten demnach die Produktinnovation, die organisationale Innovation sowie die geschäftsbezogene Innovation dar. Beim Durchgang des Untersuchungsmaterials werden die identifizierten Innovationen gemäß den Definitionen im

ersten Schritt einer dieser Kategorien zugeordnet. Um alle Innovationen zuordnen zu können, wird eine zusätzliche Hauptkategorie „Andere Innovation“ hinzugefügt, um eventuell auftretender nicht-Zuordenbarkeit entgegenzuwirken und somit alle Innovationen zu erfassen.

In einem zweiten Schritt kommen dann die Unterkategorien zum Tragen, die die zweite Variable der Forschungsfrage, Nachhaltigkeit, mit einbeziehen. Um einen Bezug zwischen Innovation und Nachhaltigkeit herstellen zu können, soll jede identifizierte Innovation sofern möglich hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsausrichtung zugeordnet werden. Dazu werden, ebenfalls aus der Theorie abgeleitet, die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit Ökologie, Ökonomie und Soziales als Unterkategorien zu jeder Hauptkategorie festgelegt. Um auch hier eine vollständige Zuordenbarkeit gewährleisten zu können wird ebenfalls eine vierte Unterkategorie „Zuordnung nicht möglich“ mit integriert. Eine Anpassung des Systems während der Untersuchung durch sich neu ergebende Kategorien gehört dabei zum Prozess der Kategorienerstellung (vgl. Abb. 5). Diese induktive Ergänzung und Anpassung von Kategorien wird auch bei dieser Untersuchung vollzogen (vgl. Ramsenthaler 2013, S.39). Im Laufe des ersten Materialdurchlaufs zeigte sich, dass in manchen Fällen keine direkte Zuordnung zu einer Nachhaltigkeitsdimension möglich war, da in einigen Fällen zwei oder alle drei Dimensionen abgedeckt werden. Für Fundstellen dieser Art wurde eine weitere Unterkategorie „allgemein nachhaltig“ zu jeder Hauptkategorie hinzugefügt. Darüber hinaus waren im weiteren Untersuchungsverlauf Fundstellen in der dritten Hauptkategorie in fast allen Fällen der Infrastruktur zuzuordnen, weshalb diese Kategorie in „Infrastrukturelle Innovationen“ umbenannt wurde. Das Verständnis der Unterkategorien entspricht dem der im Theorieteil festgelegten Definitionen (vgl. Kapitel 2.2.2 u. Kapitel 2.2.3).

Das zusammengefasste Kategoriensystem zum Materialdurchlauf ist im Anhang dieser Arbeit abgebildet (siehe Anhang 1). Jeder Geschäftsbericht wird mit Hilfe dieses Systems untersucht, um die signifikanten Stellen zu extrahieren und gegebenenfalls den Nachhaltigkeitsbezug direkt herstellen zu können. Zur besseren Veranschaulichung wurden die einzelnen Kategorien mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln in einer Tabelle im Anhang zusammenfassend dargestellt (siehe Anhang 5). Das Verständnis der Dimensionen der Nachhaltigkeit wird aus der Theorie (vgl. Kapitel 2.2.2 u. 2.2.3) übernommen und in dem Raster nicht zusätzlich definiert. Die in Abbildung 5 im achten Schritt erwähnte Ergebnisaufbereitung erfolgt bei der inhaltlichen Strukturierung nach drei Punkten: Zunächst wird das extrahierte Material paraphrasiert, woraufhin eine Zusammenfassung erst pro Unter- und anschließend pro Hauptkategorie erfolgt (vgl. Mayring 2015, S.103). Das Vorgehen bei der Zusammenfassung wird im nächsten Kapitel erläutert. Die Ergebnisse werden unter Kapitel 4 dargestellt und interpretiert.

### **3.1.4 Zusammenfassung des extrahierten Materials**

Nachdem in der ersten Materialdurchsicht die signifikanten Textstellen mit Hilfe des Kategoriensystems erfasst wurden, wird in einem nächsten Schritt das extrahierte Material zunächst paraphrasiert, um es auf eine einheitliche Sprache zu bringen und für die Forschungsfrage irrelevante Bestandteile zu streichen. Daraufhin erfolgt die Zusammenfassung zunächst pro Unterkategorie und anschließend pro Hauptkategorie. Bei der Zusammenfassung wird wie folgt vorgegangen:

Alle Fundstellen zu einer Unterkategorie werden als Paraphrase in einer Tabelle abgebildet und anschließend auf ein Abstraktionsniveau generalisiert. Das Abstraktionsniveau wird hier so festgelegt, dass die Paraphrase verallgemeinert wird, indem beispielsweise Namen weggelassen werden und nur die Kernaussage der Paraphrase wiedergegeben wird. Im nächsten Schritt, der ersten Reduktion, werden dann generalisierte Paraphrasen mit gleicher oder unbedeutender Aussage gestrichen. Die zweite Reduktion umfasst schließlich das Zusammenfassen von Paraphrasen mit ähnlichem Inhalt zu einer neuen Aussage. Abschließend werden die neuen Aussagen mit dem Ausgangsmaterial abgeglichen um deren Genauigkeit bezüglich des Ursprungtextes zu verifizieren. (Vgl. Mayring 2015, S.71f.)

Im nächsten Schritt erfolgt dann die Zusammenfassung nach Oberkategorien, was in diesem Fall zunächst die zusammenfassende Darstellung der ersten vier Unterkategorien einer jeden Oberkategorie betrifft. Die Unterkategorien „Ökologie“, „Ökonomie“, „Soziales“ und „Allgemein nachhaltig“ werden als Schlüsselkategorien angesehen, da sie direkt auf den Nachhaltigkeitsbezug einer Innovation eingehen. Diese werden daher im Ergebnisteil primär ausgewertet (vgl. Vogt/Werner 2014, S.66). Die Unterkategorien „keine Zuordnung möglich“ dienen lediglich der Erfassung und Zuordnung aller Innovation bei Unklarheit über die Zuordnung oder das Ausbleiben eines Nachhaltigkeitsbezugs. Die in diesen Unterkategorien erfassten Textstellen wurden abermals auf eine mögliche Zuordnung zu anderen Kategorien überprüft und gegebenenfalls nachträglich diesen zugeordnet. Alle anderen tragen inhaltlich nicht zur Beantwortung der Fragestellung bei, weshalb auf die detaillierte inhaltliche Auswertung verzichtet wird. Im Ergebnisteil werden die zunächst in Tabellenform dargestellten Zusammenfassungen (siehe Anhang 8) dann fallübergreifend ausformuliert.

## **3.2 Experteninterviews**

Da die Analyse der Geschäftsberichte dazu diente, einen ersten weitgefassten Überblick über den Nachhaltigkeitseinfluss auf die Innovationstätigkeiten der untersuchten Messegesellschaften zu erlangen, wird diese durch Interviews ergänzt, um die Untersuchungen weitergehend zu vertiefen und um auf bestimmte Problemstellungen und Unklarheiten aus der vorausgegangenen Analyse eingehen zu können. Die Geschäftsberichtsanalyse kann also als eine Art Vorstudie angesehen werden, um umfassende Kenntnisse über den Untersuchungsgegenstand zu erlangen. Durch Triangulation sollen nun die Schwächen der

vorausgegangenen Dokumentenanalyse ausgeglichen werden (vgl. Gläser/Laudel 2010, S.105). Für dieses Ziel ist das Experteninterview eine geeignete Methode, da hier das Wissen einer Person bezüglich der relevanten Thematik im Mittelpunkt steht, was die bisherigen Ergebnisse in der Tiefe ergänzt und darüber hinaus zu neuen Erkenntnissen führt. Diese Interviewform ermöglicht es, die Fragen gezielt auf relevante Informationen zu zentrieren und weniger interessante Themen auszuschließen (vgl. Flick 2006, S.139f.). Die Interviews können somit als Validierung der vorausgegangenen Geschäftsberichtsanalyse angesehen werden mit dem weiteren Ziel, zusätzliche Erkenntnisse zu erlangen, was der Verwendungsweise der Triangulation entspricht (vgl. Flick 2004a, S.318).

Zur Erstellung des Leitfadens wurden zunächst Leitfragen formuliert, die gezielt auf die Informationen ausgerichtet sind, die zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen (vgl. Gläser/Laudel 2010, S.90). Die Leitfragen für diese Untersuchung lauten:

- Welchen Einfluss hat Nachhaltigkeit auf Produktinnovationen?
- Welchen Einfluss hat Nachhaltigkeit auf organisationale Innovationen?
- Welchen Einfluss hat Nachhaltigkeit auf infrastrukturelle Innovationen?
- Wodurch wird die Nachhaltigkeitsausrichtung ausgelöst?

Aufbauend auf diesen Fragen wurde der Interviewleitfaden entwickelt. Dieser untergliedert sich in drei Bereiche. Eingangs wird auf die berufliche Position sowie die Zeit der Branchenzugehörigkeit des Experten eingegangen, woraufhin das allgemeine Nachhaltigkeits- und Innovationsverständnis in der Messebranche erfragt wird. Der Hauptteil konzentriert sich auf die Beantwortung der ersten drei Leitfragen und wird mit Unklarheiten, die sich aus der Geschäftsberichtsanalyse ergaben, ergänzt. Diese Fragen beziehen sich hauptsächlich auf den Status Quo und die Vergangenheit. Im Schlussteil werden Fragen gestellt, die die Relevanz von Nachhaltigkeit bei Messeunternehmen zukünftig erfragen sollen, um somit Rückschlüsse auf kommende Innovationstätigkeiten ziehen zu können. Außerdem sollen hier Akteure, die Einfluss auf die Nachhaltigkeitsausrichtung der Unternehmen haben zur Sprache kommen (siehe Anhang 3).

Die Konzeptionierung des Interviewleitfadens folgt dabei den Ausführungen von Gläser und Laudel (vgl. 2010, S.144ff.). Grundlegend sind dabei die Orientierung an den Leitfragen sowie die Aufarbeitung von allgemeinen Fragen über gegenwarts- und vergangenheitsbezogene Fragen hin zu Fragen, die die Zukunft betreffen und einen Trend beschreiben sollen (vgl. ebd., S.146f.). Die Fragen sind in den ersten beiden Teilen des Interviews als Faktfragen formuliert und im letzten zum Teil als hypothetische Fragen (vgl. ebd., S.122). Während der Erhebungsphase wurde der Leitfaden in Teilen verbessert und angepasst (vgl. ebd., S.150).

Drei der vier Interviews wurden persönlich geführt. Ein Interview konnte nur telefonisch durchgeführt werden. Hier ist zu beachten, dass beim Telefoninterview im Gegensatz zum persönlich geführten Interview einige Schwierigkeiten und Nachteile auftreten: Zum einen

fallen die non-verbale Elemente weg, was das Gespräch auf die sprachlichen Aussagen reduziert. Dies erfordert bei beiden Gesprächspartnern erhöhte Konzentration auf das Gesagte. Hinzu kommt, dass mögliche externe Störfaktoren von dem Gegenüber nicht erkannt werden, wodurch unklar ist, wie aufmerksam der Gesprächspartner am Interview teilnimmt. Das größte Problem stellt jedoch das Interaktionsproblem des Redezugwechsels dar. Bei einem telefonischen Gespräch kann bei auftauchenden Pausen nur sehr schwer erkannt werden, ob der Interviewpartner noch gewillt ist etwas zu sagen, eine Denkpause einlegt oder seine Ausführungen bereits beendet hat (vgl. Christmann 2009, S.218f.). Alle Interviewpartner wurden vorab per E-Mail oder telefonisch kontaktiert. Vor den Gesprächen fand jeweils eine kurze Einführung in das Thema der Untersuchung statt und es wurde das Einverständnis zur Tonaufnahme eingeholt. Zudem wurden die Gesprächspartner darauf hingewiesen, dass alle genannten Namen im Transkript anonymisiert werden, so dass kein Rückschluss auf das Unternehmen und die Person ersichtlich wird.

### **3.2.1 Auswahl der Stichprobe**

Zur Auswahl der Stichprobe wurden Personen angefragt, die aus der Messebranche kommen und daher als Experten für diese gelten. Zum einen wurde eine Vertreterin eines Messeverbandes befragt, um einen gesamtheitlichen Blick auf die Branche zu erfassen. Da der Fokus dieser Arbeit auf den Messegesellschaften liegt, wurden darüber hinaus drei Vertreter deutscher Messeunternehmen befragt, davon zwei von großen Messegesellschaften der GDG sowie einer von einer mittelgroßen Messegesellschaft. Alle befragten Unternehmen gehören zu den zehn größten Messegesellschaften Deutschlands und sind im Ausland aktiv.

Damit werden vier zentrale Akteure der Messebranche interviewt, die über fundierte Kenntnisse der Branche und der relevanten Themen Innovation und Nachhaltigkeit verfügen. Da diese Experten zu jeder der Variablen und zu deren Zusammenhänge tiefgreifende Kenntnisse aufweisen, ist eine geringe Anzahl von drei bis vier Interviews laut Gläser und Laudel ausreichend (vgl. Gläser/Laudel 2010, S.104). Kurzprotokolle zum Verlauf der Interviews befinden sich im Anhang 4.

### **3.2.2 Transkription und Auswertung der Interviews**

Bei der Transkription der Interviews wird hier, wie bei Gläser und Laudel (2010, S.193f.) vorgeschlagen, ein einfaches Transkriptionssystem verwendet, das folgenden Regeln folgt:

- Verschriftlichung in Standardorthographie
- Kennzeichnung von nichtverbalen Äußerungen (Lachen, Verzögerungslaute etc.) nur, wenn sie auf Bedeutung der Aussage einwirken, durch beispielsweise: (Lachen)
- Kennzeichnung von Unterbrechungen durch: (Pause)
- Kennzeichnung von unverständlichen Passagen durch: (unverständlich)

Die transkribierten Interviews werden mit Zeilenangaben versehen, um später Verweise deutlich den Textstellen zuordnen zu können. Um die Anonymisierung zu gewährleisten werden alle genannten Namen in eckigen Klammern verallgemeinert. Sprechabsätze des Interviewers wurden mit I gekennzeichnet, Passagen des Experten mit A.

Die Interviews sollen ebenfalls nach oben bereits beschriebener Methode der inhaltlichen Strukturierung ausgewertet werden (vgl. 3.1.3), wofür hier allerdings ein an den Leitfaden angepasstes Kategoriensystem erstellt wird (siehe Anhang 2). Zusätzlich zu den Innovationsarten wurden hier Hauptkategorien erstellt, die das Nachhaltigkeits- und Innovationsverständnis sowie Handlungsfelder und Einflussfaktoren für nachhaltiges Handeln erfassen. Die Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln dieser Zusatzkategorien sind im Anhang 6 zusammengetragen. Alle anderen Kategorien folgen den Definitionen und Regeln des Kategorienschemas zur Auswertung der Geschäftsberichte. Die Analyseeinheiten sind dabei wie folgt festgelegt: Die Kodiereinheit wird wie auch bei der Auswertung der Geschäftsberichte mit einem Satz festgelegt, die Kontexteinheit ist ein gesamter Abschnitt des Interviews, der eine Kategorie betrifft und die Auswertungseinheit stellt ein vollständiges Interview mit einer Person dar.

Die Ergebnisdarstellung erfolgt auch hier zunächst durch Zusammenfassung pro Unter- und dann pro Hauptkategorie. Die in Tabellenform durchgeführten Schritte befinden sich im Anhang dieser Arbeit. Im Ergebnisteil werden die Kategorien dann fallübergreifend ausformuliert. Im Kapitel 4.3 folgen dann eine zusammenfassende Interpretation aller Ergebnisse dieser Arbeit sowie die Verknüpfung mit der Theorie.

Die Bewertung des Forschungsprozesses anhand verschiedener Gütekriterien wird abschließend im Schlussteil der Arbeit durchgeführt. Dazu werden die an qualitative Forschung angepassten Gütekriterien nach Steinke angewandt, die die Formulierung von Kernkriterien beinhalten, die untersuchungsspezifisch angepasst angewandt werden können. Darunter fallen: die intersubjektive Nachvollziehbarkeit, die Indikation des Forschungsprozesses, die empirische Verankerung, die Limitation, die Kohärenz, die Relevanz und die reflektierte Subjektivität (vgl. Steinke 2004, S.323f.).

## **4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Analysen dargestellt. Dazu werden zunächst die Unterkategorien jeder einzelnen Hauptkategorie wiedergegeben und die Ergebnisse dann anschließend pro Hauptkategorie zusammengefasst. Dies geschieht zunächst getrennt für die Geschäftsberichtsanalyse und die Interviews, bevor die Ergebnisse im Anschluss zusammenfassend interpretiert werden. Die Tabellen zur Kategorienauswertung mit den Fundstellen und Verweisen befinden sich im Anhang 8 und 9 dieser Arbeit.

Da diese Arbeit einen begrenzten Rahmen hat und die Unterkategorien „keine Zuordnung möglich“ nicht direkt zur Beantwortung der Fragestellung beitragen, werden diese nicht inhaltlich ausgewertet.

Obwohl es sich bei Geschäftsberichten um öffentlich zugängliche Dokumente handelt, werden im Ergebnisteil keine direkten Rückschlüsse oder Vergleiche zu und zwischen Messeunternehmen hergestellt, da es nicht Ziel der Arbeit ist, bestimmte Unternehmen herauszustellen oder untereinander zu vergleichen. Vielmehr sollen alle Innovationen mit Nachhaltigkeitseinfluss zusammengefasst werden, um die Nachhaltigkeitsausprägung zu erfassen und um allumfassende Handlungsmöglichkeiten herauszuarbeiten. Daraus abgeleitet können Ansätze für eine ganzheitlich nachhaltige Organisationsentwicklung für Messegesellschaften mit eigenem Gelände erstellt werden (siehe Anhang 7). Bei der Ergebnisdarstellung zu den Interviews wird nach dem gleichen Schema vorgegangen. Da nicht zu allen Kategorien Fundstellen in den Transkripten ausfindig gemacht wurden, sind einige Ausgangskategorien nicht in den Ergebnissen der Interviews wiedergegeben.

## **4.1 Ergebnisse der Geschäftsberichtsanalyse**

### **4.1.1 Oberkategorie 1: Produktinnovationen**

#### *Unterkategorie 1.1: Produktinnovation /Ökologie*

Der Einfluss ökologischer Nachhaltigkeit auf Produktinnovationen bei den Messegesellschaften zeigt sich insbesondere in der thematischen Ausrichtung der neuen Messen. Themen wie umweltfreundliche Gebäudetechnik, Energieeffizienz, Reduktion von Schadstoffemissionen, alternative Antriebe, Umweltschutz, Windenergie, veganer Lebensstil Umwelttechnik, Bioprodukte und -technik sowie regenerative Energien treten bei verschiedenen Produkten der Messegesellschaften auf. Hier werden zum einen bestehende Messen und Veranstaltungen um diese Themen erweitert oder neue Messen, Konferenzen und Kongresse mit ökologisch nachhaltigem Thema neu konzipiert beziehungsweise in andere Länder transferiert. Eine Messegesellschaft führte bereits 2008 einen Besucherführer auf Messen ein, der Unternehmen mit umweltschonenden Produkten und Konzepten hervorhebt. Dieser wurde später auch auf anderen Veranstaltungen angeboten. Auch Gastveranstaltungen greifen die Themen Energie, Umwelt, Solarenergie und Biomasse mit auf. Die Anzahl der Produktinnovationen mit Fokus auf ökologische Nachhaltigkeit weist dabei eine sinkende Tendenz auf. Im Jahr 2008 fanden sich noch acht Fundstellen in den ausgewerteten Geschäftsberichten in den Jahren 2013 bis 2015 zusammen sind lediglich fünf Fundstellen zu verzeichnen (2008: 8, 2009: 7, 2010: 7, 2011: 3, 2012: 7, 2013: 1, 2014: 3, 2015: 1 Insgesamt: 37). Dies zeigt, dass ökologische Themen bereits seit längerem eine gewisse Relevanz in der Messebranche haben und bereits viele Messen und andere Produkte ihren Fokus auf Ökologie legen. Zur ökologischen Ausrichtung der eigenen Produkte außerhalb der thematischen Ausrichtung konnten jedoch keine Anhaltspunkte ausfindig gemacht werden.



### *Unterkategorie 1.2: Produktinnovation/Ökonomie*

Produktinnovation mit ökonomisch nachhaltigem Charakter weisen im Vergleich zur vorangegangenen Kategorie eine wesentlich geringere Zahl auf. In den 64 ausgewerteten Geschäftsberichten, konnten lediglich vier Fundstellen in dieser Kategorie entdeckt werden. Als ökonomisch nachhaltig erwiesen sich demnach solche neuen Messen, die als Ableger der Heimatmesse in andere Länder transferiert wurden, um dort Marktanteile zu sichern beziehungsweise das Erstarken anderer Messen mit gleicher oder ähnlicher Ausrichtung zu verhindern. Außerdem geben einige Messegesellschaften an, die Ablegerveranstaltung stärke die Mutterveranstaltung am Heimatstandort, wodurch sie aus ökonomischer Sicht als nachhaltig angesehen werden können. Als weiteres Beispiel wird der Zukauf von Messen aufgeführt, der es der Veranstaltung ermöglicht zu wachsen, da an dem vorherigen Standort die Kapazitätsgrenzen erreicht wurden, auch dies kann unter die Kategorie ökonomisch nachhaltige Produktinnovation gefasst werden.

### *Unterkategorie 1.3: Produktinnovation/Sozial*

Mit 19 Fundstellen in dieser Unterkategorie ist die soziale Nachhaltigkeit bei den Produktinnovationen ein bei vielen Messegesellschaften beachtetes Thema. Auf Grund der breiten Fächerung der sozialen Nachhaltigkeit sind auch verschiedenste Bereiche, in denen sie Einfluss hat, aufgetreten. Zum einen wird soziale Nachhaltigkeit bei der thematischen Verbesserung von Veranstaltungen beachtet. Hier sind der Berufseinstieg, Gesundheit am Arbeitsplatz, sowie eine Initiative zur Auseinandersetzung mit Fremdenfeindlichkeit und Integration Themen, die zusätzlich bei bereits bestehenden Veranstaltungen mit aufgegriffen werden. Besonders herauszustellen sind jedoch die neuen Messen, die in den Bereichen Gesundheit, Krankenhauslogistik, Generation 50+, Brandschutz, Sicherheit, Ausbildung und Personal viele verschiedene Aspekte sozialer Nachhaltigkeit aufgreifen. Neue Kongresse befassen sich mit den Themen Pflege und Patientenversorgung. Eine Messegesellschaft bietet für Fluggäste als neuen Service die Möglichkeit an, Gepäck direkt am Messegelände einzuchecken sowie einen direkten Transfer vom Messegelände zum Flughafen.

### *Unterkategorie 1.4: Produktinnovation/allgemein nachhaltig*

Das Thema Nachhaltigkeit allgemein bei Produktinnovationen zeigt über alle untersuchten Jahre hinweg Relevanz mit leicht sinkender Tendenz in den letzten beiden untersuchten Geschäftsjahren (2008: 3, 2009: 5, 2010: 3, 2011: 5, 2012: 4, 2013: 5, 2014: 2, 2015: 1). Besonders stark fällt dabei die Ausweitung von Veranstaltungen um die Nachhaltigkeitsthematik ins Gewicht. Insbesondere große Leitveranstaltungen folgen dem Trend und legen ihre Schwerpunkthemen auf Nachhaltigkeit, so etwa bei den Bereichen Green IT, Transporteffizienz, alternative Antriebe, Kraftstoffverbrauch, Sicherheit, nachhaltiges Bauen, nachhaltige Produktion, Bioökonomie, nachhaltig produziertes Spielzeug. Zum Teil werden ergänzend zu bestehenden Veranstaltungen Aktionen integriert, die das Thema

Nachhaltigkeit fördern, beispielsweise durch die Präsentation von Ausstellern mit nachhaltigen Produkten, eines CSR-Tages oder einer Nachhaltigkeitspreisverleihung. Neue Messen werden ebenfalls mit Nachhaltigkeitsthemen besetzt, wie eine nachhaltige Konsumgütermesse, nachhaltige Produktlösungen und Umwelttechnik, nachhaltige Infrastrukturlösungen sowie nachhaltige Mobilität. Im Rahmenprogramm wurden bei einer neuen Messe ökologisch nachhaltige Gebäude, regenerative Energien und Karriere in der Immobilienbranche mit aufgegriffen. Die Auslandsmessen befassen sich je nach Region mit Erdbebensicherheit und Umwelttechnologie (Türkei) oder mit nachhaltiger Wasser- und Abwasserwirtschaft (Indien). Auch bei neuen Kongressen spielt Nachhaltigkeit eine Rolle, explizit in den Bereichen nachhaltige Materialien und Produktionswege, ökologisch und nachhaltige Schifffahrt sowie Nachhaltigkeit bei Lebensstil, Produktion und Handel. Außerdem wurde von einer Messegesellschaft eine Konferenzmesse zu nachhaltigen Städten eingeführt, was durch die Übernahme von Veranstaltungen zum Thema nachhaltige Mode und Textilien ergänzt wird. Im Bereich des Caterings weisen einige Messeunternehmen ebenfalls Innovationen mit Nachhaltigkeitscharakter auf. Die Erweiterung des Angebots um regionale und saisonale Produkte, allgemein nachhaltige Produkte sowie die Einführung von Bioeinweggeschirr und Biogetränken wurden diesbezüglich in den Geschäftsberichten genannt. Es fällt auf, dass das Nachhaltigkeitsverständnis an dieser Stelle sehr unterschiedlich ausfällt beziehungsweise das Thema Nachhaltigkeit in vielen verschiedenen Bereichen verwendet wird und der Begriff daher unterschiedlich interpretiert werden kann. Wie nachhaltig die Thematik der Veranstaltung letztendlich tatsächlich ist und wie stark Nachhaltigkeit bei der Planung der Veranstaltungen eine Rolle spielt, lässt sich durch die Geschäftsberichtsanalyse nicht herausfinden.

#### *Zusammenfassung Oberkategorie 1: Produktinnovation:*

Die erste Oberkategorie stellt sich mit 88 Fundstellen mit Nachhaltigkeitsbezug als die umfangreichste Kategorie heraus. Es ist zunächst festzustellen, dass sich die Produktinnovationen mit Nachhaltigkeitsorientierung in viele weitere Bereiche untergliedern lassen. Zum einen treten sowohl Innovationen mit komplettem Neuheitscharakter auf, zum anderen auch Verbesserungen bereits bestehender Produkte, beispielsweise durch neue Sonderbereiche oder Themenschwerpunktsetzungen.

Außerdem unterscheiden sich die Innovationen in der Art des Produktes. Schon das Kernprodukt Messe lässt sich in Auslandsmesse und Messe am Heimatstandort unterscheiden. Auf eine weitere Differenzierung bezüglich der Messearten (Bsp. Fach-/Publikumsmesse) wurde hier der Einfachheit halber verzichtet, da es für die Beantwortung der Fragestellung auch wenig relevant ist. Darüber hinaus haben sich Kongresse und Konferenzen als Produktinnovationen herauskristallisiert. Ein weiterer Ansatz ist die Verbindung von Kongress und Messe zur sogenannten Kongressmesse. Weitere Produkte der Messegesellschaften stellen verschiedene Dienstleistungen dar, wie Catering oder Besucherservice, die ebenfalls Einfluss von Nachhaltigkeitsdimensionen aufweisen.

Zusammenfassend zeigen sich verschiedene Wege, wie eine neue Veranstaltung entstehen kann, die nach Einfluss durch die Messegesellschaft an dieser Stelle aufgelistet werden. Zum einen kommen neue Veranstaltungen als Gastveranstaltungen auf ein Messegelände. In diesem Fall vermietet die Messegesellschaft bei geringster Kooperation lediglich ihr Gelände. Außerdem können Messen von anderen Veranstaltern abgekauft werden und auf dem eigenen Gelände durchgeführt werden. Joint Ventures beziehungsweise andere Kooperationsformen mit Partnern zur Neuschaffung einer Messe stellen Möglichkeiten dar, die besonders bei der Operation auf fremden Märkten angewandt werden. Hier werden bestehende Konzepte an Märkte angepasst und dann transferiert. Die Auskopplung als Teilbereich aus einer bereits bestehenden Veranstaltung wird ebenfalls als Innovationsmöglichkeit aufgeführt. Die komplette Eigenkonzeption und Realisierung von Messen durch das Messeunternehmen stellt schließlich die Form mit dem höchsten Aufwand dar.

#### **4.1.2 Oberkategorie 2: Organisationale Innovationen**

##### *Unterkategorie 2.1: Organisationale Innovation/Ökologie*

Innovationen im organisationalen Bereich mit ökologischem Einfluss sind in den betrachteten Geschäftsberichten kaum aufgetreten. Zu nennen sind zum einen Zertifizierungen zweier Messegesellschaften für ihr umweltfreundliches Energiemanagement. Es kann zwar in Frage gestellt werden, ob es sich bei einer Zertifizierung um eine Innovation handelt, jedoch ist die Einführung eines umweltfreundlichen Energiemanagements, mit Maßnahmen, die den Energieverbrauch reduzieren, als Innovation der ökologischen Dimension zuzuordnen. Hervorzuhebende Maßnahmen sind dabei die Kraftwärmekopplung, die Optimierung von Beleuchtungsanlagen, Verringerung des Wärmeverbrauchs und die signifikante Erhöhung des Anteils regenerativer Energien. Als weitere Fundstelle kann ein neu implementiertes Klimaschutzprogramm einer Messegesellschaft aufgegriffen werden. Dieses umfasst Richtlinien und konkrete Maßnahmen für Mitarbeiter zur Senkung des Ressourcenverbrauchs. Das Programm bezieht sich auf die Infrastruktur, Veranstaltungskonzepte und Dienstleistungen. Welche Maßnahmen konkret umgesetzt werden, bleibt jedoch offen.

##### *Unterkategorie 2.2: Organisationale Innovation/Ökonomie*

Die meisten Innovationen im ökonomischen Bereich sind als Verbesserungsinnovationen einzustufen. Dazu zählen die Verbesserung des Kostenmanagements sowie der Kapazitäts- und Stellengenehmigungsprozesse zur Kostenersparnis. Darüber hinaus führt die Einführung neuer Software (bspw. in einer Fundstelle SAP) zur Betriebskostensenkung und Steigerung der Profitabilität. Zentrale Innovationen in dieser Kategorie sind jedoch die Verbesserung beziehungsweise Neuauflegung der Unternehmensstrategie, die in der Regel Kostensenkung, Steigerung der Profitabilität und der Effizienz als Ziel haben. Sie umfassen die gesamte Organisation und haben daher unternehmensabhängig je nach Handlungsbedarf verschiedenen Zielsetzungen als Grundlage. Dazu gehört der Ausbau der eigenen Fachmessen, die Akquise

rentabler Gastveranstaltungen, allgemein die Realisierung neuer Einnahmequellen sowie die Schaffung innovativer Geschäftsmodelle und die Optimierung der Auslandsaktivitäten. Der Ausbau der Kundennähe und die Optimierung der Prozesse stellen interne Verbesserungen dar, die jedoch ohne konkrete Erwähnung von Maßnahmen bleiben. Des Weiteren werden bei einer Messegesellschaft die Zuständigkeiten und unternehmerische Verantwortung für Auslandsmessen auf die in dem jeweiligen Land zuständige Tochtergesellschaft übertragen, um diese profitabler zu machen. Eine andere organisationale Innovation ist der Aufbau einer neuen Abteilung im Bereich Merger und Akquisition, um das profitable Wachstum der Messegesellschaft durch Zukäufe zu fördern.

### *Unterkategorie 2.3: Organisationale Innovation/Sozial*

Die umfangreichste Unterkategorie bei den organisationalen Innovationen stellt der Bereich Soziales dar (23 Fundstellen). Ein zentrales Thema bei vielen Messegesellschaften ist die Work-Life-Balance, der sie mit verschiedenen Innovationen gerecht werden wollen. Darunter fallen das mobile Arbeiten, Betreuungsangebote für Kinder, Telearbeitsplätze sowie Teilzeitarbeit. Weitere Innovationen im organisationalen Bereich sind die Mitarbeiterpartizipation für die Entwicklung neuer Leitlinien für die Unternehmenswerte, ein neuer Maßnahmenplan zur Arbeitskultur sowie ein neu aufgelegtes Veränderungsprogramm zur Stärkung der Innovationsfähigkeit und der Unternehmenskultur. Hier werden die Mitarbeiter zunehmend mit in die Entscheidungsprozesse einbezogen. Neue Maßnahmen zur Weiterbildung wie Seminare und Workshops in den Bereichen IT, Sprache, Teambuilding, Arbeitstechnik, gesunde Führung, Vertrieb, Wissen und Methodik und MS Office sollen die Mitarbeiter weiter schulen und deren Entwicklung fördern. Des Weiteren wurde in einer Messegesellschaft ein neues Diversitätskonzept eingeführt, das die Vielfältigkeit und deren Akzeptanz unter den Mitarbeitern fördern soll. Weiterhin führt ein neues System zur Mitarbeiterbeurteilung mit persönlichen Gesprächen zur besseren Transparenz der Zufriedenheit mit der Mitarbeiterführung. In einigen Messeunternehmen wurden in dem betrachteten Zeitraum Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements eingeführt, wie etwa Firmenfitness am Arbeitsplatz, individuelle Gesundheitscoachings sowie ein neues Nichtraucherkonzept. Darunter fällt auch die Einführung eines externen Beratungsangebotes für Mitarbeiter, das sie bei beruflichen und persönlichen Problemen und Krisensituationen unterstützen soll. Diese Maßnahmen fördern insgesamt die Gesundheit und damit Leistungsfähigkeit der Angestellten. Unterstützung gemeinnütziger Organisationen durch Messegesellschaften ist ein weiterer Punkt, der sich in dieser Kategorie ergab. Hier wurde auf Grund des Innovationscharakters nur eine Maßnahme erfasst, und zwar die Schaffung eines Ausbildungsplatzes für eine Organisation, die Jugendliche, die aus verschiedenen Gründen Jobeinstiegsschwierigkeiten haben, unterstützt. Als letzte Innovation in dieser Kategorie ist die Einführung einer neuen, betrieblichen Altersvorsorge zu nennen, die im Gegensatz zur

vorherigen Regelung alle Mitarbeiter mit einbezieht und aktive Einzahlungen in die Altersvorsorge durch das Messeunternehmen vorsieht.

#### *Unterkategorie 2.4: Organisationale Innovation/allgemein nachhaltig*

Der Einfluss durch Nachhaltigkeit insgesamt auf organisationale Innovationen äußert sich insbesondere in der Ausrichtung der Unternehmensstrategie. Zwei Unternehmen geben an, dass Nachhaltigkeit ab dem Jahr 2010 eine zentrale Bedeutung bei der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens eingenommen hat. Damit einher geht die Neuausrichtung der Unternehmenskultur auf das Nachhaltigkeitskonzept, was in dem einen Fall durch die Green-Globe-Zertifizierung sowie in dem anderen Fall durch den Beitritt zum weltweit größten Netzwerk für nachhaltige Unternehmen Global Compact untermauert wurde. Ein weiterer wichtiger Trend nicht nur in der Messebranche ist die Digitalisierung sämtlicher Prozesse. Im Fall einer Messengesellschaft führt diese bereits zur Ressourcenersparnis im Bereich Papierverbrauch und darüber hinaus zu beschleunigten Prozessabläufen, insbesondere durch die Einführung eines Online-Business-Services, zum Beispiel zur Standreservierung. Langfristig können sich dadurch auch finanzielle Einsparungen einstellen.

#### *Zusammenfassung Oberkategorie 2: Organisationale Innovation*

Die zweite Oberkategorie weist in den untersuchten Geschäftsberichten 45 Fundstellen mit Einfluss durch die Nachhaltigkeitsdimensionen auf. Zunächst fällt auf, dass verschiedene Managementsysteme eingeführt oder verbessert werden, darunter das Energiemanagement, Kostenmanagement, sowie Prozessmanagement im Personalwesen. Inwiefern die in der Theorie erwähnten Nachhaltigkeitsmanagementsysteme Anwendung finden, konnte nicht herausgefunden werden.

Andere Innovationen betreffen die Unternehmenskultur, wie die Einführung des Klimaschutzprogramms zeigt. Die Auslegung der Strategieprogramme auf Nachhaltigkeit stellt eine zentrale Innovationsmöglichkeit dar, die die ganzheitlich nachhaltige Organisationsentwicklung befördert.

Interne Strukturen werden ebenfalls verändert, um sie sozial verträglicher und effizienter zu gestalten. Dies zeigt sich beispielsweise in der Arbeitsorganisation mit verschiedenen neuen Teilzeitmodellen oder aber in der Umstrukturierung und Verlagerung von Verantwortlichkeiten zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften. Außerdem fällt die Neuschaffung von Abteilungen unter diesen Bereich der Innovationstätigkeiten.

Bis zu diesem Punkt finden sich die in der Theorie genannten Bereiche der organisationalen Innovation auch bei den deutschen Messengesellschaften wieder: Managementsysteme, Unternehmenskultur beziehungsweise -strategie und interne Strukturen. Darüber hinaus können hier als weiterer Bereich Innovationen, die direkt an das Personal gerichtet sind, aufgeführt werden. Darunter fallen Weiterbildungsangebote, das Gesundheitsmanagement sowie die

betriebliche Altersvorsorge und Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance. Weitere Innovationen treten im Bereich Software und Digitalisierung auf, wie beispielsweise ein Online-Business-Service.

### **4.1.3 Oberkategorie 3: Infrastrukturelle Innovationen**

#### *Unterkategorie 3.1: Infrastrukturelle Innovation/Ökologie*

Große Energieeinsparungspotentiale sind bei Gebäuden zu verwirklichen, weshalb die Messegesellschaften mit ihrem Innovationsmanagement auch an diesem Punkt ansetzen. Zum einen wird beim Bau einer Messehalle die Umweltverträglichkeit und Energieeffizienz beachtet, zum anderen betreibt eine andere Messegesellschaft energetische Sanierungen um die Umweltverträglichkeit des Messegeländes zu erhöhen. Neben dem Bau neuer Messehallen tragen auch die Installation und Errichtung von neuen Anlagen zur Energiegewinnung zur ökologischeren Ausrichtung der Unternehmen bei. Konkrete Maßnahmen sind die Photovoltaikanlagen auf den Dächern von Messe- und Parkhausgebäuden sowie die Errichtung eines messeeigenen Blockheizkraftwerks oder der Nutzung von Erdwärme zur Heizung der Hallen, wodurch jeweils der Schadstoffausstoß reduziert werden kann. Eine weitere Maßnahme ist die Ersetzung alter Beleuchtungsanlagen durch LED-Außenbeleuchtung.

Ein weiterer Innovationsschwerpunkt in dieser Kategorie stellt die Verkehrsinfrastruktur in verschiedenen Variationen dar. Diese Innovationen betreffen zum Teil die Messegelände, sind aber meist auch mit deren Erreichbarkeit verbunden, weshalb die Zuständigkeit hier häufig sowohl bei der jeweiligen Kommune als auch Messegesellschaft liegen. Darunter fallen ein neues Verkehrskonzept, bei dem der Öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) an Stelle von Shuttleangeboten genutzt werden, die Anbindung des Messegeländes durch eine bessere S-Bahn-Verbindung und ein eigener S-Bahnhof, Cateringtransporte mit einem Erdgasauto sowie die Errichtung von E-Ladesäulen auf dem Messegelände für Elektromobile.

Ein weiterer Punkt, der sich stärker auf die Netzwerkebene bezieht, ist die Gründung eines Joint Ventures zur Durchführung einer Umweltmesse mit einem Partnerunternehmen im Ausland.

#### *Unterkategorie 3.2: Infrastrukturelle Innovation/Ökonomie*

Zwei Aspekte konnten in dieser Kategorie herausgefiltert werden. Zum einen die Verschlinkung der Konzernstruktur durch Zusammenlegung von Tochtergesellschaften beziehungsweise durch die Integration von Tochtergesellschaften in die Muttergesellschaft. Dadurch vereinfachen sich Abläufe, Synergien können genutzt werden und Kosten werden eingespart. Der andere Aspekt ist der Neubau von Messehallen aus wettbewerbstaktischen Gründen. Wachsende Veranstaltungen benötigen immer mehr Ausstellungsfläche. Um einen Wegzug der Veranstaltung zu verhindern und weiterhin attraktiv für andere Großveranstaltungen zu bleiben, ist der Neubau von zwei Hallen bei einer Messegesellschaft aus ökonomischer Sicht als nachhaltig einzustufen.

### *Unterkategorie 3.3: Infrastrukturelle Innovation/Soziales*

Nur ein Punkt konnte in dieser Kategorie ausfindig gemacht werden. Dieser betrifft ein neues Operation and Security Center bei einer Messegesellschaft, das eine zentrale Leitstelle, Feuerwehr, Sanitätsdienst, Polizei sowie Ordnungs- und Sicherheitsdienst in einem Gebäude vereint, was in der Form das erste Mal in der Messebranche gegeben ist. Mit der zentralen Anlaufstelle können Sicherheitsmaßnahmen und Notfälle schnell und effizient koordiniert werden.

### *Unterkategorie 3.4: Infrastrukturelle Innovation/allgemein nachhaltig*

Infrastrukturelle Innovationen mit allgemeinem Nachhaltigkeitsbezug betreffen bei den betrachteten Messegesellschaften bauliche Maßnahmen beziehungsweise den Neubau von Gebäuden. Die erste Innovation ist ein neues Cargo Center zur effizienteren Organisation der Logistik auf dem Messegelände. Durch passgenauen Ressourceneinsatz können Kosten und Zeit eingespart werden. Außerdem werden kürzere Wege benötigt und der Verkehr kann reduziert werden, was die ökologische Dimension betrifft.

Ein direkter Nachhaltigkeitseinfluss tritt bei dem Neubau einer Messehalle beziehungsweise eines Kongresszentrums auf. Diese sind beide nach strengen Nachhaltigkeitsstandards erbaut, was von der Gesellschaft für nachhaltiges Bauen zertifiziert wurde. Als Kriterien gelten eine umweltschonende und abfallarme Baustelle, allgemein eine ökologische und sozialverträgliche Bauweise sowie der energieeffiziente Betrieb der Gebäude. Im Falle des Kongresszentrums wird dies um die Erstellung eines Rückbaukonzeptes ergänzt.

Zwei Innovationen, die sich sowohl auf die ökologische als auch auf die ökonomische Dimension beziehen, sind einerseits neue Rolltreppen, die nur bei Bedarf laufen, außerdem die Nutzung von Erdwärme, was ebenfalls zu Kostenersparnis und Reduktion von Schadstoffausstoß führt.

### *Zusammenfassung Oberkategorie 3: Infrastrukturelle Innovation*

Mit 22 Fundstellen ist dies die kleinste Kategorie, wenn auch von nicht weniger Bedeutung als die anderen. Die Entwicklung dieser Kategorie bedingt es, dass sie auch das Unternehmensnetzwerk betreffende Aspekte mit aufgreift. Bei der Betrachtung der verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen treten diese jedoch stark in den Hintergrund, was sich durch lediglich eine Fundstelle bezüglich des Unternehmensnetzwerks und Nachhaltigkeit äußert. Die meisten Innovationen mit Nachhaltigkeitseinfluss in dieser Kategorie fallen unter die Infrastruktur, weshalb auch die Kategorie angepasst und dementsprechend umbenannt wurde.

Zentrale Innovationen sind bauliche Maßnahme an Gebäuden, insbesondere der Neubau von Messehallen und Kongresszentren. Außerdem stellen die verschiedenen Formen der Beleuchtungs-, Heizkraft- und Energiegewinnungsanlagen Innovationspotential dar, wo

langfristig Kosteneinsparungen ermöglicht werden können und gleichzeitig der Umweltschutz gefördert wird. Im Bereich der Verbesserungsinnovationen können Sanierungsarbeiten, die zur Energieeffizienz der Gebäude beitragen, genannt werden.

Ein ebenfalls großes Feld sind Innovationen in Infrastruktur und Transport. Hier sind sowohl bei Personen- als auch bei Gütertransport Maßnahmen möglich, die neben der Effizienzsteigerung auch ökologisch und sozialverträglich sind. Ladesäulen für E-Mobile, Transport mit Erdgasautos, Aufbau besserer ÖPNV-Anbindungen oder neue Verkehrskonzepte, die stärker auf den ÖPNV ausgerichtet sind, sind Innovationen, die in den Geschäftsberichten ebenfalls genannt wurden.

Die Zusammenlegung von Tochtergesellschaften oder die Integration in die Muttergesellschaft stellen Innovationsformen dar, die zwar auch Strukturen betreffen, jedoch mit Netzwerkbezug, weshalb sie dieser Kategorie und nicht der organisationalen Innovation, die sich auf interne Strukturen bezieht, zugeordnet wurde. Ziel sind Kostenreduzierung und Effizienzsteigerung.

#### **4.1.4 Oberkategorie 4: Andere Innovationen**

Innovationen, die nicht direkt einer der drei anderen Oberkategorien zugeordnet werden konnten, wurden unter dieser Kategorie gefasst. Da hier nur wenige Fundstellen auftraten, werden diese hier zusammen und nicht aufgegliedert nach Unterkategorie dargestellt. Beim Durchlauf des Materials traten hauptsächlich Innovationen mit Einfluss der sozialen Dimension auf. Die Unterbringung von Flüchtlingen in Messehallen im Jahr 2015 stellte für einige Messgesellschaften eine kurzfristige Herausforderung dar, die zum Teil mit der Sammlung von Kleidern beziehungsweise in einem Fall mit der Beteiligung bei der Gründung eines Netzwerks zur Integration von Flüchtlingen ergänzt wurde. Der Innovationscharakter dieser Maßnahme kann jedoch kritisch betrachtet werden, da es gewissermaßen eine Hilfsleistung war, die keinen Planungs- oder Entwicklungsprozess beinhaltet. Eine andere Innovation war das Angebot eines Informationsstandes bezüglich des gewerblichen Schutzrechtes mit einem anwaltlichen Notdienst auf den Messen einer Messgesellschaft. Des Weiteren organisierte ein anderes Messeunternehmen eine Spendenaktion für Opfer einer Naturkatastrophe, was auf Grund des Non-profit-Charakters nicht der Produktinnovation zugeordnet werden kann. Auch die Gründung eines Netzwerks zur Verbindung von Unternehmerinnen und Frauen in Spitzenposition kann unter die soziale Dimension gefasst werden. Unter die Kategorie allgemein nachhaltig fällt die Erstellung eines Leitfadens in Zusammenarbeit mit einem Verlag zu internationalen Standards für organische Produkte, Fair Trade, Ökotextil- und soziale Standards in der Textilbranche.



## **4.2 Ergebnisse der Interviews**

In diesem Teil werden die Ergebnisse der Interviews wiedergegeben. Wie auch bei der Darstellung der Ergebnisse der Geschäftsberichtsanalyse werden die Ergebnisse auch hier nach Unter- und Oberkategorien zusammengefasst. Dies betrifft nicht die Kategorien 1 und 2 sowie 6 und 7, da sie nicht in Unterkategorien unterteilt sind. Bei diesen Kategorien erfolgt eine Zusammenfassung nur nach Oberkategorie. Die Tabellen mit den Zusammenfassungen, Reduktionsschritten und Verweisen befinden sich im Anhang 9.

### **4.2.1 Oberkategorie 1: Innovationsverständnis**

Das Innovationsverständnis aller befragten Personen kann in zwei Bereiche unterteilt werden. Zum einen die Schaffung neuer und außerdem die Weiterentwicklung bestehender Produkte. Unter neuen Produkten wird dabei Verschiedenes verstanden. Im Zentrum stehen neue Messen und Projekte, hinzu kommen neue Kongresse und Services sowie allgemein neue Geschäftsmodelle. Bei Letzteren wurde der digitale Bereich besonders hervorgehoben. Als weiterer Punkt wurde der Bau neuer Hallen als Innovation mit aufgeführt. Bei der Weiterentwicklung liegt der Fokus meist auf den bestehenden Veranstaltungen, die dem Markt, den sie repräsentieren, folgen und sich diesem anpassen müssen. Ähnlich verhält es sich mit den bestehenden Dienstleistungen, die immer den Anforderungen des Marktes angepasst werden müssen und folglich laufend weiterentwickelt werden. Außerdem wird die Integration neuer Mechanismen, wie beispielsweise Sonderschauen auf bestehenden Messen, mit ins Innovationsverständnis integriert. Das Gelände betreffend wurde die technische Weiterentwicklung genannt. Ziele der Innovation sind ertragsorientiertes Wachstum, Zukunftsgestaltung und die Steigerung der Attraktivität des Standortes. Als Eigenschaft der Innovation wird aufgeführt, dass sie intangibel sind, was sich auf die Produkte Messen und Dienstleistungen bezieht.

### **4.2.2 Oberkategorie 2: Nachhaltigkeitsverständnis**

Das Nachhaltigkeitsverständnis variiert bei den befragten Personen, wobei zwei verschiedene Sichtweisen ausgemacht werden können. Zwei der Befragten geben an, das Verständnis des Drei-Säulen-Modells mit den Aspekten Ökologie, Ökonomie und Soziales zu vertreten, wobei Fall 3 auf eine gleichberechtigte Auslegung der Säulen Wert legt und Extremformen ablehnt. Die anderen beiden Interviewpartner stellen die Bedarfs- und Marktorientierung in den Mittelpunkt. Einer dieser Fälle bezieht sich bei Nachhaltigkeit auf Dauerhaftigkeit, aber auch auf umweltgerechtes Verhalten. Der weitere Fall versteht unter Nachhaltigkeit ebenfalls die Beständigkeit von Veranstaltungen mit langfristigem Wachstum und auch die ökologisch und ökonomische Ausrichtung des Gebäudemanagements und der Technik.

### **4.2.3 Oberkategorie 3: Produktinnovationen**

#### *Unterkategorie: Produktinnovation/Ökologie*

Ökologische Nachhaltigkeit spielt bei verschiedenen Produkten eine Rolle. Zum einen bei den Serviceangeboten für Aussteller. Hier wurde die Möglichkeit genannt, grünen Strom zu beziehen, das Catering mit regionalen Produkten zu buchen oder aber wiederverwertbare Teppichfliesen anstelle von Einweg-Messteppichen anzubieten. Beim Angebot für die Besucher fand in zwei Interviews die Möglichkeit der kostenlosen Nutzung des ÖPNV mit dem Messticket Erwähnung. Darüber hinaus spiegelt sich die ökologische Nachhaltigkeit bei der thematischen Ausrichtung neuer Messen oder Schaffung neuer Bereiche in bestehenden Messen wieder. Hier wurden die Themen Green-IT, E-Mobilität sowie Recycling aufgeführt.

#### *Unterkategorie: Produktinnovation/Ökonomie*

Bei der Schaffung neuer Veranstaltungen und Kernprodukte ist laut zwei der Befragten das Ziel sie so auszurichten, dass sie bestehen bleiben und nicht nur einmal durchgeführt werden. Dabei bedarf es einer entsprechenden Entwicklungszeit, bis sie Gewinn einbringen. Das gleiche gilt für die Etablierung neuer Services, die so geschaffen sein sollten, dass die Aussteller sie in den Folgejahren wieder buchen.

#### *Unterkategorie: Produktinnovation/allgemein nachhaltig*

Die relevanten Fundstellen in dieser Unterkategorie beziehen sich beide auf das Catering, bei dem in einem Fall fair gekaufter Kaffee und recyclebares Geschirr verwendet werden. Zudem werden auf einigen Veranstaltungen Wasserkaraffen an Stelle von Einzelflaschen angeboten, was jedoch auf Grund der Kultur auf Messen nicht immer möglich ist. Diese beiden Aspekte fallen unter die allgemeine Nachhaltigkeit, da der fair gekaufte Kaffee soziale Belange in den Produktionsländern mit einbezieht. Recyclebares Geschirr und die Nutzung von Wasserkaraffen sind ressourcensparend und können darüber hinaus nach einem gewissen Zeitraum auch zu monetären Einsparungen führen.

#### *Zusammenfassung Oberkategorie: Produktinnovation*

Bei den Interviews fallen unter Produktinnovationen Serviceangebote sowohl für Besucher als auch für Aussteller. Außerdem fallen neue Messen, allgemein neue Veranstaltungen sowie Verbesserung durch neue Bereiche darunter. Hinzu kommen neue Produkte im Catering.

### **4.2.4 Oberkategorie 4: Organisationale Innovationen**

#### *Unterkategorie: Organisationale Innovation/Ökologie*

In einem Fall werden Abfallkonzepte mit Mülltrennungs- und Recyclingmöglichkeiten aufgeführt. Außerdem halten die Messegesellschaften ihre Aussteller dazu an, weniger Müll zu produzieren, sowie die angebotenen Entsorgungsmöglichkeiten zu nutzen.

*Unterkategorie: Organisationale Innovation/Ökonomie*

In einem Interview wurde hier der Aufbau neuer Schnittstellen genannt, die zur klaren Verteilung der Verantwortlichkeiten bei einer schnell wachsenden Messegesellschaft führen sollen. Die alten Unternehmensstrukturen halten den wachsenden Anforderungen sonst nicht stand.

*Unterkategorie: Organisationale Innovation/Sozial*

Die in dieser Kategorie aufgezählten Maßnahmen und Angebote stellen in den meisten Fällen die allgemeinen Tätigkeiten der Unternehmen für Ihre Mitarbeiter dar, ohne den Innovationsaspekt zu beachten. Sie bestätigen die bereits in den Geschäftsberichten erhobenen neuen Maßnahmen in dieser Kategorie, insbesondere im Bereich Personal. Verschiedene Teil- und Gleitzeitmodelle sowie die Möglichkeit des Homeoffice wurden hier ebenso erwähnt wie allgemeine Maßnahmen im Bereich Gesundheitsmanagement und Kinderbetreuung. Außerdem fallen eine Betriebsrente, Weiterbildungsseminare und die Teilfinanzierung eines berufsbegleitenden Studiums ebenfalls in diese Kategorie.

*Unterkategorie: Organisationale Innovation/allgemein nachhaltig*

Unter diese Kategorie fällt die Entscheidung einer Messegesellschaft, Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie zu integrieren. Damit einher geht auch die Schaffung der Position eines Nachhaltigkeitsbeauftragten, der unter anderem der Kommunikationsabteilung im Unternehmen zuarbeitet. Hinzu kommt die Nachhaltigkeitszertifizierung des Unternehmens durch Green Globe. In einem anderen Fall wurde das neue Energiemanagement nach DIN/ISO 50001 zertifiziert. Eine weitere Maßnahme ist ein Hinweifenster, das beim Herunterfahren der Computer im Unternehmen erscheint und die Mitarbeiter darauf hinweist Fenster zu schließen und Heizung und Licht auszumachen sowie Energie zu sparen. Des Weiteren wird die Wiederverwertung von Briefbögen oder anderem Papier, das durch Werbemaßnahmen angefallen ist, im internen Bereich des Unternehmens genannt.

*Zusammenfassung Oberkategorie: Organisationale Innovation*

Die Schaffung neuer Schnittstellen und der Position eines Nachhaltigkeitsbeauftragten sind Aspekte in dieser Kategorie, die die Unternehmensstruktur betreffen. Auf das Personal ausgerichtete Maßnahmen treten ebenfalls stark in den Vordergrund. Eine weitere Innovation war die Aufnahme des Nachhaltigkeitsgedankens in der Geschäftsstrategie. Ein neues, zertifiziertes Energiemanagementsystem und die Nachhaltigkeitszertifizierung des gesamten Unternehmens treten ebenfalls in dieser Kategorie auf, genauso wie Maßnahmen zur Papierwiederverwertung, Abfallkonzepte und Hinweifenster zum Energiesparen in den Computern. Personalbezogene Maßnahmen wurden zwar auch erwähnt, jedoch kann hier kein Bezug zu einer Innovation hergestellt werden, da die genannten Maßnahmen nicht als neu deklariert wurden.

## **4.2.5 Oberkategorie 5: Infrastrukturelle Innovationen**

### *Unterkategorie: Infrastrukturelle Innovation/Ökologie*

Bei den Innovationen in der Infrastruktur lassen sich in dieser Kategorie mehrere Bereiche unterscheiden. Im Zentrum stehen dabei bauliche Maßnahmen, die zur ökologischen Ausrichtung des Unternehmens beitragen. Zu nennen wären hier die Dachbegrünung bei zwei der befragten Messegesellschaften, der Aufbau von Blockheizkraftwerken, Abwassersammler für Regenwasser sowie ein Zweiwassertrennsystem. Hinzu kommt die Errichtung von Entsorgungsstationen zur Mülltrennung und Wiederverwertung. Darüber hinaus fanden Transport- und Mobilitätsaspekte Erwähnung, wie die Nutzung von Elektroautos auf dem Messegelände und ein zentrales Verkehrsleitsystem zur Optimierung der Verkehrsströme und generell zur Stauvermeidung und damit Reduzierung der Umweltbelastung.

### *Unterkategorie: Infrastrukturelle Innovation/Ökonomie*

Eine Passage im zweiten Fall weist auf die Verbesserung der Versorgungskanäle in den Messehallen hin, die technisch auf dem neusten Stand gehalten werden müssen, um den Leistungsanforderungen der Aussteller zu entsprechen.

### *Unterkategorie: Infrastrukturelle Innovation/allgemein nachhaltig*

Bei den Innovationen in dieser Unterkategorie, die mindestens zwei der Nachhaltigkeitsdimensionen abdecken oder als allgemein nachhaltig bezeichnet werden, kann in drei Bereiche unterteilt werden: Bauliche und technische Maßnahmen sowie Mobilitätsmaßnahmen. Bei den baulichen Maßnahmen steht der Neubau von Hallen im Mittelpunkt, der in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen stattfand und zertifiziert wurde. Hinzu kommt die Umsetzung von Tageslichtarchitektur mit Verdunklungsoption, die zur Energie- und damit Kosteneinsparungen führt. In einem anderen Fall wird aufgeführt, dass die Hallenneubauten generell einen reduzierten Energieverbrauch aufweisen. Bei den technischen Innovationen wird die Einführung von LED-Beleuchtung in zwei Interviews genannt. Hinzu kommt eine Kühlanlage mit Eisspeicher zur effizienteren Kühlung der Hallen sowie Notstromaggregate, die den Spitzenverbrauch absenken, wodurch Kosteneinsparungen bei der Stromabrechnung entstehen. Zudem haben diese Aggregate einen Sicherheitsnutzen, da sie die Energieversorgung bei einem möglichen Stromausfall gewährleisten. Weitere Neuerungen in einem Fall stellten die Nutzung von Fernwärme und die Installation eines Rotationswärmetauschers dar. Unter das dritte Segment Mobilität fällt ein Verkehrsleitsystem, das den Auf- und Abbau bei einer Messegesellschaft umweltfreundlicher, abfallärmer und schneller mit mehr Bewegungsraum und daher sicherer gestaltet. Es unterteilt das Messegelände in Zonen, sortiert große Fahrzeuge aus und schleust diese je nach Verkehrsaufkommen in der jeweiligen Zone nach und nach auf das Gelände.

### *Zusammenfassung Oberkategorie: Infrastrukturelle Innovation*

Die Unterteilung in die drei Bereiche kann auch bei der Zusammenfassung der gesamten Kategorie fortgeführt werden. Neuerungen sämtlicher Art in den Bereichen Bau, Technik und Verkehr/Mobilität sind unter diese Kategorie gefasst worden.

#### **4.2.6 Oberkategorie 6: Handlungspotential**

Das Handlungspotential kann ebenfalls in die zuvor verwendeten Innovationsbereiche, in diesem Fall dann Handlungsbereiche, eingeteilt werden. Im Produktbereich wird von den befragten Personen beim Thema Nachhaltigkeit kein Handlungspotential gesehen. Viele der genannten möglichen Maßnahmen hinsichtlich der Nachhaltigkeit stellen Entwicklungen neuer Produkte dar, insbesondere im Dienstleistungsbereich. Darunter fallen die Entwicklung neuer und die Verbesserung bestehender Messe-Apps, ein (Flughafen-)Abholservice für Aussteller, Angebot von Matchmaking sowie neue Geschäftsmodelle, die sich aus der Verwendung der Daten der Besucher und Aussteller ergeben können. Eine andere Möglichkeit, die weniger in die Zuständigkeit der Messegesellschaften fällt, sondern mehr in die der Aussteller und Standbauunternehmen, ist die verstärkte Entwicklung wiederverwertbarer Messestände. Im organisationalen Bereich unterscheiden sich die genannten Defizite stärker. Mit Bezug auf das Personal wird bei einer Messegesellschaft die Gendergerechtigkeit angesprochen, da in diesem Unternehmen mehr Männer in Führungspositionen sind als Frauen, obwohl wesentlich mehr Frauen im Unternehmen arbeiten. Auf die Nachfrage, nach der Option ISO-Zertifizierungen durchführen zu lassen, wurde dies in den meisten Fällen mit nicht passend abgetan, beziehungsweise als zu kostenintensiv befunden. Als weiteres Problem werden der hohe Stromverbrauch, vor allem bei Maschinenbaumessen, oder aber die fehlenden Recyclingmöglichkeiten für Messeteppiche genannt. Einsparungspotential wird darüber hinaus beim Material allgemein gesehen. Hinzu kommt eine bessere Abstimmung der Zusammenarbeit der einzelnen Akteure auf Messen. Im infrastrukturellen Bereich wurden von einem Unternehmen der Ausbau der Solaranlagen auf Hallendächern und der Einbau von Wassersparurinals geprüft, was auf Grund baulicher Gegebenheiten jedoch nicht umsetzbar ist.

#### **4.2.7 Oberkategorie 7: Einflussfaktoren**

Die Akteure, die Einfluss auf die nachhaltige Ausrichtung der Messeunternehmen haben, sind an verschiedener Stelle zu finden. Einmal im Unternehmen selbst, dort wurden in den Interviews Mitarbeiter sowie das Engagement jeder einzelnen Person als Einflussfaktoren angesprochen. Außerdem kann der Aufsichtsrat entscheidend auf die Nachhaltigkeitsausrichtung einwirken. Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens können auch durch das Management initiiert sein und sind in einem befragten Unternehmen Teil der Geschäftsstrategie. Bei der Entwicklung der Messethemen werden Strömungen aus der Gesellschaft als Einflussfaktor genannt. Hier können beziehungsweise auf die anderen

Kategorien der Markt und die Branche und deren Entwicklung und Nachfragestruktur maßgeblich Einfluss auf die thematische Ausrichtung der Messe haben.

Die politischen Gegebenheiten vor Ort haben nach einer befragten Person durch politische Entscheidungen und Vorgaben ebenfalls einen großen Einfluss auf die Ausrichtung der Unternehmen. Hier wurden als Beispiel die Regierungen zweier Bundesländer genannt, in denen die Unternehmensstrategie durch Einfluss der Landespolitik stärker auf Nachhaltigkeit ausgerichtet wird. Einschlägige Einflussfelder wurden dabei jedoch nicht genannt. Der Einfluss der Politik auf Bundesebene wurde in einem Interview mit dem konkreten Beispiel der Vereinfachung der Teilzeitarbeit erwähnt.

Eine politische Entscheidung auf EU-Ebene, die darüber hinaus Auswirkungen auf die Nachfrage nach Nachhaltigkeit hat, ist eine EU-Richtlinie, nach der kapitalmarktorientierte Unternehmen seit Anfang 2017 einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen müssen. Diese Richtlinie muss in deutsches Recht umgesetzt werden und betrifft die deutsche Messegesellschaften insofern, als sie in diesem Bericht als Dienstleister für die Unternehmen, die die Richtlinie betrifft auftauchen. Da auch die Dienstleister dieser Unternehmen nach Nachhaltigkeitsgesichtspunkten betrachtet werden, stehen hier die Messegesellschaften ebenso in der Pflicht, den Anforderungen ihrer Kunden nach mehr Nachhaltigkeit gerecht zu werden.

Andere von außen kommende Beeinflussungsfaktoren stellen junge, potentielle Arbeitnehmer dar, die bei der Arbeitgeberwahl verstärkt Nachhaltigkeitsaspekte des Unternehmens betrachten. Des Weiteren sind es Verbände oder andere Organisatoren von Kongressen, die bei Ausschreibungen auf der Suche nach einem geeigneten Veranstaltungsort, Nachhaltigkeitsmaßnahmen verlangen. Wenn das Messewesen als gesamte Branche betrachtet wird, muss beachtet werden, dass die Messegesellschaft nur einer von vielen Akteuren ist, daher ist ihr Einfluss auch begrenzt. Für eine ganzheitlich nachhaltige Ausrichtung von Messen ist das Zusammenspiel aller Beteiligten nötig, was auch in den Interviews Erwähnung fand.

### **4.3 Zusammenfassende Interpretation der Ergebnisse**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews sowie der Geschäftsberichtsanalyse zusammengetragen und interpretiert. Dabei wird auch der Bezug zur Theorie hergestellt, vor allem um Nachhaltigkeitsinnovationen und deren Einflussfaktoren (vgl. Kapitel 2.4) zu identifizieren und interpretieren zu können. Die Interviews 1 bis 4 werden im Folgenden mit Fall 1 bis 4 betitelt.

#### *Nachhaltigkeitsverständnis*

In den Ergebnissen der Interviews wird ersichtlich, dass zum Begriff Nachhaltigkeit bei den Messeunternehmen unterschiedliche Auffassungen vorliegen, was wesentliche Auswirkung auf die Art der Einflussnahme von Nachhaltigkeit bei der Einführung von Innovationen im

Unternehmen hat. Es fällt zunächst auf, dass insbesondere im Interview zwei und vier, aber auch bei den anderen die Geschäftstätigkeiten und deren Erhalt im Zentrum der Betrachtungen stehen, was für ein Unternehmen als normal angesehen werden kann und dem Prinzip der schwachen Nachhaltigkeit entspricht (vgl. Interview 2, Z.434 u. 503; Interview 4, Z.1337-1342). Den Erhalt beziehungsweise die wirtschaftlich positive Entwicklung der Messeunternehmen fällt in dem Verständnis dieser Arbeit unter die ökonomische Nachhaltigkeit. Gerade bei der ökonomischen Nachhaltigkeit besteht die Möglichkeit, dass einige Innovationen in diesem Segment, insbesondere bei der Geschäftsberichtsanalyse, nicht erfasst wurden, da hier ein definitorisches Problem vorliegt, das sich erst am Ende der Arbeit herauskristallisiert hat. Gerade Produktinnovationen sollten in der Regel ökonomisch nachhaltig ausgerichtet sein oder zumindest den Anspruch haben, sich mittelfristig zu rentieren, weshalb eigentlich alle Innovationen in der Zielsetzung einen Einfluss ökonomischer Nachhaltigkeit aufweisen sollten. Inwiefern sich einzelne Veranstaltungen, sowohl Etablierte als auch Neue, rentieren, wurde in keinen der beiden Untersuchungsformen hinreichend thematisiert, um hier einen direkten Rückschluss auf die tatsächliche ökonomische Nachhaltigkeit von Messeveranstaltungen aus Sicht des Organisers ziehen zu können. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass viele Messengesellschaften immer noch Verluste erwirtschaften (vgl. Kapitel 2.1.2), weshalb hier die ökonomische Nachhaltigkeit bei einigen Messengesellschaften in Frage gestellt werden kann. Die häufige Rechtfertigung der Verluste über die Umwegrendite scheint aus Sicht der Gesellschafter zwar sinnvoll, es stellt sich jedoch die Frage, aus welchen Gründen einige Messeunternehmen – als gesamtes Unternehmen betrachtet – mittlerweile profitabel wirtschaften und andere nicht. Das Drei-Säulen-Modell ist insbesondere im dritten Fall stark verankert (vgl. Interview 3, Z.1214-1216). Es zeigt sich jedoch, dass das dargelegte Nachhaltigkeitsverständnis sehr stark von der Person abhängt, mit der das Gespräch geführt wurde. Mit Ausnahme von Fall 3 scheint es kein festgelegtes Nachhaltigkeitsverständnis in der Unternehmenskultur zu geben, wobei Fall 1 durch die Perspektive als Verband davon ausgenommen ist. Das im Theorieteil erwähnte Problem der individuellen Auslegung des Begriffs spiegelt sich auch in den Interviews wider. Im Zuge der Geschäftsberichtsanalyse wurden in den Unterkategorien „allgemein nachhaltig“ Innovationen mit zwei oder drei Nachhaltigkeitsdimensionen erfasst, wodurch mit Blick auf die Modelle Tendenzen hin zum Schnittmengenmodell (vgl. Kapitel 2.2.2) erkennbar sind. Dies zeigt, dass die Verbindungen zwischen den Säulen in vielen Fällen unumgänglich sind oder miteinander einhergehen.

### *Innovationsverständnis*

Bei der Darstellung des Innovationsverständnisses in den Interviews wird deutlich, dass im Kern mit dem Verständnis – Schaffung neuer und Weiterentwicklung bestehender Produkte – ein einheitliches Verständnis vertreten ist, das auch dem der Studie von Delfmann et al. (2009) entspricht (vgl. Kapitel 2.3.3). Die Spezifizierungen unterscheiden sich dann von Fall zu Fall.

Mit Blick auf die Theorie sind also radikale und inkrementelle Innovationen beiderseits vertreten, wobei bei beiden der Bedarf des Marktes eine starke Rolle spielt. Zum Teil sind die technische Ausstattung und der Hallenneubau ebenfalls Gegenstand des Verständnisses, wobei dies eher am Rande betrachtet wurde (vgl. Interview 1, Z.85-87 u. Interview 2, Z.456-458). Innovationen im organisationalen Bereich wurden hingegen nicht mit im Innovationsverständnis erwähnt. Der Hauptfokus des Innovationsverständnisses der Messegesellschaften liegt demnach bei den Produkten. Bei den Arten von Produktinnovationen fand eine starke Differenzierung statt. An dieser Stellen sollen die Interviewergebnisse mit den Ergebnissen der Geschäftsberichtsanalyse zusammengetragen werden, um ein umfassendes Verständnis von Innovation als Ergebnis dieser Arbeit abzuleiten. Dabei fließen neben den Produkten auch organisationale und infrastrukturelle Innovationen mit ein:

Neuschaffungen oder Verbesserungen im Produktbereich sind Messen, Kongresse, Konferenzen, Kongressmessen, Dienstleistungen in verschiedenen Bereichen, Angebote im Catering sowie im Besucherservice.

Im organisationalen Bereich ist die Einführung verschiedener Managementsysteme unter Innovationen zu fassen, die in den Bereichen Energie, Kosten, Prozesse und Personal die Effizienz steigern sollen. Im strukturellen Bereich ist die Schaffung neuer Stab- und Schnittstellen oder Abteilungen ein wesentlicher Handlungsschwerpunkt. Die Unternehmenskultur kann auch durch neue Regeln im Unternehmen beeinflusst werden. Außerdem fallen neue Maßnahmen, die die Personalbetreuung betreffen, unter Innovationen in diesen Bereich.

Die Innovationsbereiche bauliche Maßnahmen, technische Neuerungen und Mobilität/Transport beinhalten die letzte Kategorie. Innovationen sind hier der Neubau von Messehallen oder Kongresszentren, dies ist häufig eng verknüpft mit dem Neubau von Heiz-, Klima-, Beleuchtungs- und Energiegewinnungsanlagen, die die technische Komponente mit einbeziehen. Im Mobilitätsbereich sind Innovationen in die Verkehrsinfrastruktur auf dem Messegelände und zu dessen Erreichbarkeit zu nennen, wie Logistikcenter, Verkehrsleitsysteme und Personentransport.

Die hier aufgeführten Maßnahmen stellen umfassende Handlungsmöglichkeiten für das Innovationsmanagement von Messegesellschaften mit eigenem Gelände dar. Dabei treten zwei Bereiche in den Untersuchungen etwas in den Hintergrund, was an den Definitionen und der methodischen Herangehensweise liegt. Einerseits sind dies Gastveranstaltungen, bei denen der Innovationseinfluss der Messegesellschaften sehr gering ausfällt und lediglich die Anwerbung und Vermarktung des Geländes in der Zuständigkeit der Messegesellschaften liegen. Gastveranstaltungen können daher nur bedingt mit unter die Innovationsfelder gefasst werden. Dies betrifft auch viele Veranstaltungen im Kongressbereich. Andererseits treten die ursprünglichen Punkte neue Märkte und damit neue Tochtergesellschaften auf Grund



mangelnder Fundstellen und Relevanz für die Nachhaltigkeitstätigkeiten der Messegesellschaften in den Hintergrund. Gleichwohl stellen diese beiden Bereiche wichtige Handlungsfelder für die Entwicklung der Messeunternehmen dar.

#### *Nachhaltigkeit bei Produktinnovationen*

Die einzelnen Dimensionen von Nachhaltigkeit finden – wie in den Ergebnissen dargelegt – für sich betrachtet häufig Eingang in Neuerungen im Produktbereich der Messegesellschaften.

Sie spiegeln sich zum Teil thematisch in der Ausrichtung der Messen wider. Dies betrifft besonders die Dimensionen Ökologie und Soziales. Themen wie beispielsweise umweltfreundliche Gebäudetechnik und Energieeffizienz oder Gesundheit und Sicherheit finden sich oft in neuen Messen oder aber bei der thematischen Weiterentwicklung von Veranstaltungen.

Der Einfluss ökonomischer Nachhaltigkeit bezogen auf die Produktinnovationen kann im Einzelnen schwer beantwortet werden. Dass ökonomische Nachhaltigkeit bei Produktinnovationen in den Geschäftsberichten wenig zum Tragen kommt, liegt an der Tatsache, dass Produkte in der Regel darauf ausgerichtet sein sollten, profitabel zu sein, um den Fortbestand der Messgesellschaften zu gewährleisten. Inwieweit die einzelnen Messeveranstaltungen jedoch Gewinn erwirtschaften, wird aus den Geschäftsberichten nicht ersichtlich und konnte in den Interviews im Einzelnen auch nicht in Erfahrung gebracht werden. Fortlaufende Verluste in den Jahresbilanzen einiger Messegesellschaften lassen jedoch den Schluss zu, dass die ökonomische Nachhaltigkeit einiger Produkte nicht immer gegeben ist, was auch in einem Interview bestätigt wurde (vgl. Interview 1, Z.179-185).

Bei neuen Dienstleistungen sind einzelne Dimensionen der Nachhaltigkeit ebenfalls ersichtlich. Im sozialen Bereich wird beispielsweise ein Personen- und Gepäcktransfer für Aussteller und Fachbesucher neu eingeführt. Allgemein sollten die Services so geschaffen sein, dass sie wiedergebucht werden. Außerdem erhielten Angebote wie grüner Strom oder regionale Produkte im Catering Einzug in das Dienstleistungsangebot der Messegesellschaften.

Im Folgenden sollen schließlich die Nachhaltigkeitsinnovationen identifiziert werden, also die Innovationen, die wie in der Theorie definiert alle drei Dimensionen von Nachhaltigkeit mit einbeziehen. Diese wurden unter den Unterkategorien „allgemein nachhaltig“ miterfasst. Die in diesen Unterkategorien ebenfalls erfassten Innovationen, die nur zwei Dimensionen der Nachhaltigkeit abdecken, werden an dieser Stelle außen vorgelassen.

Einige neue Veranstaltungen beinhalten im Titel das Wort „nachhaltig“, wie etwa nachhaltige Mobilität oder eine nachhaltige Konsumgütermesse. Dies bezieht sich wieder auf die thematische Orientierung der Messe, sagt jedoch nichts über die Nachhaltigkeit des Produktes und des Erstellungsprozesses, also die Organisation der Messe, aus. Bei Nachfragen in den Interviews ergaben sich keine Hinweise darauf, inwiefern Nachhaltigkeit bei den

Organisationsprozessen einfließt, außer, dass eine gewisse Dauerhaftigkeit erlangt werden soll (vgl. Interview 2, Z.503-506 u. Interview 4, Z.1484-1488). Allgemein ist aus Mangel an Hintergrundinformationen die Einordnung einer Innovation als Nachhaltigkeitsinnovation in diesem Bereich schwierig.

Als Nachhaltigkeitsinnovation im Produktbereich kann das eingeführte Angebot von regionalen, saisonalen und allgemein nachhaltigen Produkten im Cateringbereich einer Messegesellschaft gezählt werden, da durch kurze Transportwege die Umwelt geschont wird. Außerdem ist davon auszugehen, dass die Produkte kostengünstig zu erwerben sind und darüber hinaus die lokale Wirtschaft gestärkt wird, wodurch Arbeitsplätze gesichert werden, was auch die soziale Komponente mit einbezieht. Hier kann davon ausgegangen werden, dass die Nachhaltigkeitsinnovation so geplant war und aus dem Unternehmen heraus entstanden ist. Damit ist sie dem ersten Entstehungspfad nach Fichter et al. (2007) zuzuordnen (vgl. Kapitel 2.4.2).

Weitere Innovationen, die alle drei Nachhaltigkeitskomponenten nachweislich mit einbeziehen, lassen sich aus den Ergebnissen im Produktbereich nicht ableiten.

Insgesamt könnten Veranstaltungskonzepte wie Green Meetings verstärkt auf das Messewesen übertragen werden, um zukünftig bei der Ausrichtung von Messen alle Nachhaltigkeitsdimensionen gleichberechtigt mit einfließen zu lassen.

#### *Nachhaltigkeit bei organisationalen Innovationen*

Im Bereich der organisationalen Innovationen spielt Nachhaltigkeit vor allem im Personalbereich eine entscheidende Rolle. Insbesondere die soziale Dimension tritt dabei in den Vordergrund. Maßnahmen, die die Work-Life-Balance fördern sowie Innovationen im Gesundheitsmanagement, sind die zentralen Handlungsfelder.

In der Unterkategorie Ökonomie finden Maßnahmen zur Effizienzsteigerung Beachtung, wie zum Beispiel die Einführung neuer Software zur Organisation der Arbeit (z.B. SAP). Außerdem werden in vielen Messegesellschaften Verbesserungen in der Unternehmensstrategie durchgesetzt, die ebenfalls die Effizienzsteigerung zum Ziel haben. Wie auch bei den Produktinnovationen stehen viele Messegesellschaften, gerade die mittelgroßen mit weniger Auslandsengagement, unter dem Druck, effizienter zu werden, da einige von ihnen regelmäßig Verluste erwirtschaften. Mit Hilfe von effizienzsteigernden Maßnahmen haben aber gerade einige der großen Messegesellschaften in den letzten Jahren bereits die Gewinnzone erreicht (vgl. Giersberg 2013, S.17).

Bezüglich der ökologischen Nachhaltigkeit sind neue Programme zur umweltfreundlichen Ausrichtung des Unternehmens einschlägige Fundstellen im organisationalen Bereich. Hier geht es vor allem um Müllentsorgungs- und Trennungskonzepte sowie in einem Fall um ein Klimaschutzprogramm, das eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens beinhaltet und

auch das Veranstaltungsmanagement mit umfasst. Einige Fundstellen hinsichtlich der Ökologie bringen zum Teil auch finanzielle Einsparungen mit sich, weshalb hier zum Teil Schwierigkeiten bei der Zuordnung zwischen den Unterkategorien „Ökologie“ und „allgemein nachhaltig“ auftraten.

Eine Nachhaltigkeitsinnovation im organisationalen Bereich ist die Integration des Nachhaltigkeitsgedankens im Sinne des Drei-Säulen-Modells in die Unternehmensstrategie und damit in die Unternehmenskultur. Diese Innovation konnte in drei der untersuchten Unternehmen ausgemacht werden. Hinzu kommt die Etablierung der Position eines Nachhaltigkeitsbeauftragten bei einer Messegesellschaft. Bezugnehmend auf die Entstehungspfade von Nachhaltigkeitsinnovationen findet sich hier der zweite Pfad, in dem Nachhaltigkeit als Unternehmensziel festgelegt wird, wieder (vgl. Kapitel 2.4.2).

Es kann festgehalten werden, dass im Management der Unternehmen nur wenige Maßnahmen bekannt geworden sind, die Nachhaltigkeit ganzheitlich in die Organisationsstrukturen und Prozesse von Messegesellschaften integrieren. Ebenso fanden Nachhaltigkeitsmanagementsysteme in den untersuchten Unternehmen keine Verwendung oder es wurden nur vage Vermutungen darüber geäußert (Interview 1, Z.197-200, Interview 2, Z.684-707, Interview 3, Z.1091-1100, Interview 4, Z.1641-1644). In einigen Fällen wurden die existierenden Systeme, als für das Messewesen unpassend angesehen (vgl. Interview 1, Z.1103-1106 u. Interview 2, Z.702-703).

#### *Nachhaltigkeit bei infrastrukturellen Innovationen*

Der letzte Untersuchungsbereich in den Unternehmen musste im Laufe der Erhebung am stärksten angepasst werden. Bei der ersten Ausrichtung auf Märkte und Geschäftsmodelle mit dem Kategorienamen „geschäftsbezogene Innovation“ stellte sich schnell heraus, dass viele Innovationen mit Nachhaltigkeitsbezug im infrastrukturellen Bereich angesiedelt waren, was zunächst mit unter diese Kategorie gefasst wurde, anschließend aber als zentraler Inhaltspunkt hervorging, was sich in der Umbenennung der Kategorie äußerte. Nachhaltigkeit in der Infrastruktur wurde zusammengefasst aus den Ergebnissen beider Erhebungsmethoden in die drei Bereiche Bau, Technik und Mobilität/Transport. Bei den Auslandsaktivitäten und beim Ausbau des internationalen Unternehmensnetzwerks spielt Nachhaltigkeit eine untergeordnete Rolle. In Interview drei wird darauf hingewiesen, dass die deutschen Messegesellschaften wenig Einfluss auf die Veranstaltungsinfrastruktur im Ausland haben und dort lediglich als Organisator auftreten (vgl. Interview 3, Z.1138-1144). Dadurch wird auch der Gestaltungsraum eingeschränkt. Die Nachhaltigkeitsaktivitäten beim Ausbau des Auslandsengagements spiegeln sich daher lediglich in der thematischen Ausrichtung der Messen wider, wie in den Ergebnissen der Geschäftsberichtsanalyse dargestellt.

Bezugnehmend auf die Infrastruktur findet die ökologische Dimension vor allem beim Neubau von Messehallen Einfluss in die Planungen und Umsetzung. Auch bei der Errichtung

technischer Anlagen spielt die Energieeffizienz eine immer größere Rolle bei den Messegesellschaften. Hier entstehen einerseits Überschneidungen mit der ökonomischen Dimension, andererseits aber auch ein Widerspruch innerhalb der Nachhaltigkeit. Ein Beispiel stellen die Notstromaggregate einer Messegesellschaft zur Absenkung des Spitzenstromverbrauchs dar. Durch die Absenkung des Spitzenverbrauchs, nach dem die Abgaben berechnet werden, können Einsparungen bei den Stromkosten erreicht werden. Die Aggregate werden mit Diesel angetrieben, was kostengünstiger ist, auf Grund der Verbrennung fossiler Brennstoffe ist dies jedoch nicht ökologisch nachhaltig.

Der Neubau von Messehallen kann auch unter ökonomische Nachhaltigkeit fallen, wenn die steigenden Hallenkapazitäten und damit die Wettbewerbsfähigkeit betrachtet werden. Außerdem kann die technische Ausstattung in den Hallen (z.B. Versorgungsschächte) mit aufgeführt werden, die immer auf dem neusten Stand gehalten werden muss und somit fortlaufend verbessert wird. Insgesamt können inkrementelle Innovationen im technischen Bereich als Notwendigkeit angesehen werden, um der Nachfrage der Aussteller nach dem besten technischen Service gerecht zu werden.

Soziale Innovationen in diesem Bereich treten bei den Interviews nicht auf und auch bei den Geschäftsberichten kann lediglich ein neues „Operation and Security Center“ genannt werden, das alle Behörden und Sicherheitsrelevanten Dienste in einer zentralen Leitstelle vereint.

Als Nachhaltigkeitsinnovationen in dieser Kategorie sind der Neubau einer Halle und eines Kongresszentrums einzustufen, die nach zertifizierten Nachhaltigkeitsstandards erbaut wurden. Neben einer sozialverträglichen und ökologischen Bauweise steht der energieeffiziente Betrieb der Gebäude im Mittelpunkt bei der Planung. Eingeordnet in die Entstehungspfade ist hier wieder der erste Pfad zutreffend, der Nachhaltigkeit als Ausgangsziel festlegt. Insgesamt sind nur diese beiden Innovationen in dieser Kategorie als Nachhaltigkeitsinnovation zu klassifizieren.

Insgesamt, über alle Kategorien hinweg, konnten nur fünf Innovationen mit Einbezug aller drei Dimensionen des Nachhaltigkeitskonzeptes ausfindig gemacht werden. Dabei ist zu beachten, dass die Methodik dieser Arbeit nur am Rande quantitativen Untersuchungen durchführt und es sich hier um fünf Nachhaltigkeitsinnovationen handelt, die inhaltlich unterschiedlich sind. Es kann durchaus vorkommen, dass eine inhaltlich gleiche Innovation mehrfach auftritt, was auf Grund der Methodenlage nicht miterfasst wird. Die geringe Anzahl an inhaltlich verschiedenen Nachhaltigkeitsinnovationen ist darin begründet, dass in einigen Fällen gerade die soziale Komponente der Innovation nicht unbedingt kommuniziert oder bedacht wird, weshalb Innovationen dieser Art hier keine Erwähnung finden. Eine Kombination von Ökologie und Ökonomie geht in vielen Fällen mit sich einher, stellt laut Definition auf Grund der fehlenden sozialen Dimension jedoch keine Nachhaltigkeitsinnovation dar.

Es kann festgehalten werden, dass die Nachhaltigkeitsinnovationen, die in Messeunternehmen entstehen, in der Regel aus dem Unternehmen heraus geplant wurden, was dem ersten Entstehungspfad zuzuordnen ist.

Welche Faktoren insgesamt Einfluss auf die nachhaltige Ausrichtung der Unternehmen haben, wird im folgenden Kapitel erörtert.

### *Einflussfaktoren*

Warum Nachhaltigkeit Einfluss auf die Tätigkeiten der Messeunternehmen erlangt und wer die treibende Kraft dahinter ist, wurde in den Interviews thematisiert. Dabei kann bezugnehmend auf das Multiimpulsmodell zwischen internen und externen Einflussfaktoren unterschieden werden. Intern sind bei den befragten Messegesellschaften verschiedene Schlüsselpersonen beziehungsweise Gremien für die Nachhaltigkeitsausrichtung verantwortlich, wozu die Mitarbeiter, das Management aber auch der Aufsichtsrat gezählt werden. Außerdem können die im Modell erwähnten F&E- beziehungsweise Innovationsnetzwerke mit aufgeführt werden, die die Einbindung nachhaltigkeitsorientierter und kompetenter Partner als Grundlage haben (vgl. Abb. 4), was insbesondere im Kongressbereich, aber auch bei der Auswahl anderer Dienstleister zumindest bei einem Interview eine Rolle spielt (vgl. Interview 3, Z.1180). Die Nachfrage nach Nachhaltigkeit gerade im Kongressbereich kann aber auch als externer Market-Pull verstanden werden. Die Weiteren Einflüsse sind ebenfalls extern angesiedelt. Auf der Push-Seite wurden Gesetzesvorgaben der Landespolitik erwähnt, was bei Messegesellschaften einen großen Einfluss hat, zumal die Bundesländer in den meisten Fällen Anteilseigner bei den großen Messegesellschaften sind. Der zivilgesellschaftliche Push hat Einfluss auf die thematische Ausrichtung einiger Messen, die den gesellschaftlichen Trends folgen. Neuerungen in der Technologie haben insofern Einfluss, als dass die Messegesellschaften immer den technisch neusten Stand für Ihre Kunden anbieten müssen, was jedoch meist lediglich in Bezug auf ökonomische Nachhaltigkeit Beachtung findet. Auf der Pull-Seite steht die erwähnte EU-Richtlinie im Mittelpunkt, die Messegesellschaften als Dienstleister großer Unternehmen indirekt dazu auffordert sich auf Nachhaltigkeit auszurichten. Hier handelt es sich um einen regulativen Pull-Effekt. Der Vision Pull, dass Nachhaltigkeit als Leitbild unternehmensübergreifend Einzug erhält, ist ein Prozess, der mit Blick auf Fall 3 bereits angestoßen wurde, aber jetzt nicht explizit in den Interviews als Pull-Effekt Erwähnung findet.

Mit Ausnahme des Kongressgeschäfts scheint der Market-Pull in Bezug auf die nachhaltige Ausrichtung der Messegesellschaften noch nicht gegeben zu sein, da Aussteller andere Faktoren bei der Auswahl einer Messe priorisieren (vgl. Schäfer 2017, S.30f.).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass alle Einflussfaktoren in Kombination auch bei Messegesellschaften auftreten und keiner der Faktoren als vorherrschend dargestellt werden kann, da dies auch je nach befragter Person anders eingeordnet wird.

## *Handlungspotential*

Das von den Befragten identifizierte Handlungspotential fällt bei den Interviews relativ gering aus. Im zweiten Fall wird kein Handlungspotential für die Messegesellschaft im Bereich Nachhaltigkeit gesehen (Interview 2, Z. 807). Es zeigt sich, dass bei den Produktinnovationen die Weiterentwicklung des Geschäfts im Vordergrund steht, also im weiteren Sinne die ökonomische Nachhaltigkeit. Die soziale und ökologische Dimension finden mit Ausnahme des Beispiels der wiederverwendbaren Stände keine Beachtung. Der Aspekt der Gendergerechtigkeit wird mit Hinblick auf Führungspositionen das Personalmanagement von Messegesellschaften in Zukunft verstärkt beschäftigen (vgl. Interview 4, Z. 1756-1760). Managementsysteme mit Nachhaltigkeitsbezug finden bisher nach den Untersuchungen wenig Beachtung. Das zertifizierte Energiemanagement nach ISO 50001 einer Messegesellschaft stellt dabei eine Sonderstellung dar, die so in den Untersuchungen bei keiner weiteren Messe festgestellt werden konnte. Die auf die Veranstaltungsbranche ausgerichtete Norm ISO 20121 für nachhaltiges Veranstaltungsmanagement findet laut der befragten Person keine Anwendung. Im Interview 1 wird auf die Managementsysteme 9001 und 14001 hingewiesen sowie die Green-Globe-Zertifizierung, die alle im Messewesen Anwendung finden, jedoch nicht nähergehend spezifiziert werden (vgl. Interview 1, Z.200). Die Managementsysteme ISO 20121 dient der nachhaltigen Organisation von Veranstaltungen (vgl. Kapitel 2.2.3) und könnte verstärkt Einzug in die Messebranche finden, um die Prozesse und Entscheidungen im Unternehmen auf Nachhaltigkeit auszurichten. Bei der ISO 9001 handelt es sich um eine Qualitätsmanagement-Norm, die vor allem auf Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz ausgerichtet ist. Inwiefern ökologische und soziale Aspekte hier aufgegriffen werden, ist nicht nähergehend erläutert (vgl. TÜV Süd 2017). Der hohe Energieverbrauch der Messegesellschaften kann durch das Managementsysteme nach ISO 50001 effizienter und nachhaltiger gestaltet werden. Die ISO Norm 14001 und das damit verbundenen Managementsystem gehen auf das Umweltmanagement von Unternehmen ein (vgl. Umweltbundesamt 2017).

Die Einführung von Managementsystemen stellt also eine Möglichkeit dar, mit Hilfe von organisationalen Innovationen die nachhaltige Entwicklung voranzutreiben. Dies geht in vielen Bereichen auch mit anderen Innovationen im technischen Bereich einher, beispielsweise durch Anschaffung energieeffizienterer und schadstoffärmerer Anlagen in der Hallentechnik.

## **5 Schlussbetrachtung und Ausblick**

Die Untersuchungen in dieser Arbeit haben den Fokus auf Innovationen in verschiedenen Bereichen deutscher Messegesellschaften gelegt. Welchen Einfluss Nachhaltigkeit bei der Gestaltung der Innovationen hat, sollte mit Blick auf die Fragestellung durch die Kombination zweier Methoden herausgefunden werden. Die Ergebnisse wurden im vorausgegangenen

Kapitel umfassend dargelegt und interpretiert. Das dieser Arbeit zu Grunde gelegte Verständnis des Drei-Säulen-Modells konnte bei Innovationen als gesamtes Konzept nur in wenigen Fällen ausfindig gemacht werden. Einzelne Dimensionen fanden sich dagegen häufiger in allen Innovationsbereichen wieder. Einzelne Nachhaltigkeitsdimensionen haben demnach in vielen Bereichen der Messeunternehmen Einzug erhalten. Die Faktoren, die diese Unternehmensausrichtung forcieren, sind dabei ebenfalls je nach Fokus der Innovation im Unternehmen aber auch extern in der Politik oder der Gesellschaft zu finden.

Zur Einordnung und Bewertung der Forschungsergebnisse sollen an dieser Stelle die am Ende des Methodenteils erwähnten Gütekriterien angewandt werden. Als Grundlage dient dabei der Kriterienkatalog nach Steinke (vgl. Steinke 2004, S.323ff. u. Kapitel 3.2.2).

Das erste Kriterium, die intersubjektive Nachvollziehbarkeit, ist durch die detaillierte Darstellung des Forschungsprozesses im Methodenkapitel gegeben.

Die Indikation des Forschungsprozesses fragt nach der Angemessenheit des Vorgehens, hinsichtlich der Fragestellung. Da mit der Innovations- und Nachhaltigkeitsthematik in Bezug auf Messengesellschaften ein nahezu unerforschter Gegenstand vorlag, ist die Annäherung mit qualitativen Methoden naheliegend. Dabei wurde bei der Geschäftsberichtsanalyse die Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode gewählt, obwohl diese vornehmlich Anwendung bei der Auswertung von Interviews findet. Die Möglichkeit der Explikation relevanter Textstellen sowie die systematische Zuordnung zu Kategorien stellen Untersuchungsschritte dar, die eine zielgerichtete an der Fragestellung orientierte Untersuchung ermöglichen. Zudem können die Ergebnisse durch die Verwendung der gleichen Methode und eines ähnlichen Kategorienschemas bei den Interviews besser zusammengetragen werden. Während der Untersuchungen stellte sich heraus, dass Kategorien angepasst und verändert werden mussten, was in betreffenden Fällen durch Umbenennung und Neuschaffung von Kategorien durchgeführt wurde. Durch methodische Triangulation wurden die Erhebungen der Geschäftsberichtsanalyse verifiziert und weitere Aspekte aufgedeckt.

Aus den Ergebnissen kann ein Schaubild für die nachhaltige Organisationsentwicklung von Messengesellschaften mit eigenem Gelände abgeleitet werden, das verschiedene Handlungsoptionen enthält (siehe Anhang 7). Dieser zunächst deduktiv als Kombination des Drei-Säulen-Modells mit dem Modell des integrierten Innovationsmanagements nach Zahn und Weidler abgeleiteter Ansatz konnte im Laufe des Forschungsprozesses an den Gegenstand Messengesellschaft angepasst und letztendlich durch die Erhebungen verifiziert werden. Bei den Nachhaltigkeitsinnovationen wurden nur wenige am Material belegbare Fundstellen ausfindig gemacht, was zum Teil in den Erhebungsmethoden begründet ist, die die einzelnen Innovationen nicht im Detail betrachten.

Die Ergebnisse können auf Grund der Stichprobenauswahl mit Betrachtung der Marktführer in der Geschäftsberichtsanalyse und der Ergänzung durch Interviews auf alle Messengesellschaften

mit eigenem Gelände übertragen werden. Da zumindest in Deutschland alle Messegesellschaften mit eigenem Gelände unter ähnlichen Bedingungen agieren, ist eine Generalisierung hier zulässig, es liegen also keine stark abweichenden Fälle vor. Zu erwähnen wäre, dass ein Unternehmen, von dem bekannt ist, dass es viel im Bereich Nachhaltigkeit bewegt, nicht in die Untersuchungen aufgenommen werden konnte, da weder Geschäftsberichte noch Interviewpartner zur Verfügung standen. Die Anwendung des Kategorienschemas auf andere Unternehmen und Branchen wird in den Grundzügen ebenfalls für denkbar gehalten. Es bleibt jedoch zu beachten, dass hier der spezielle Fall eines Dienstleistungsunternehmens mit umfangreicher Infrastruktur behandelt wurde. In anderen Fällen müssten die Kategorien gegebenenfalls an die jeweilige Organisation angepasst werden.

Das in dieser Arbeit verwendete Kategoriensystem ist nach dem ersten Materialdurchlauf festgelegt worden und wurde dann im Kern nicht mehr verändert. Angepasst an den Leitfaden für die Interviews wurden zusätzliche Kategorien hinzugefügt. Hier kann kritisch angemerkt werden, dass diese Kategorien insbesondere hinsichtlich der Einflussfaktoren auch in der Geschäftsberichtsanalyse von Interesse gewesen wären. Dadurch, dass diese Kategorie induktiv generiert wurde und die Geschäftsberichtsanalyse bereits abgeschlossen war, konnte sie in diesem Fall nicht nachträglich in das erste Kategoriensystem eingefügt werden. Hinsichtlich der Oberkategorie „Geschäftsbezogene Innovation“, die letztendlich in „Infrastrukturelle Innovation“ umbenannt wurde, ist die Konsistenz ebenfalls nicht eingehalten worden. Der ursprüngliche Kern der Kategorie – neue Märkte, Geschäftsmodelle und Branchenstrukturen – wurde im Laufe der Untersuchungen mangels Fundstellen nahezu vollständig zugunsten der Infrastruktur abgeändert. Auch der zwischenzeitlich geschaffene Zusatz „Netzwerk“ innerhalb dieser Kategorie blieb mit wenigen Ausnahmen ergebnislos.

Widersprüche und Probleme bei der Zuordnung gab es darüber hinaus bei der Unterscheidung zwischen den Unterkategorien „Ökologie“ und „allgemein nachhaltig“. Da mit der ökologischen Ausrichtung einer Innovation häufig auch ökonomisch positive Effekte einhergehen, kann es hier an einigen Stellen zu falscher Zuordnung gekommen sein, wenn letztere nicht direkt erkannt wurden. Die Ausgangslage mit der separaten Betrachtung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen war in diesem Zusammenhang ebenfalls problematisch. Die Anwendung des Schnittmengenmodells hätte in diesem Zusammenhang wohlmöglich zu präziseren Ergebnissen führen können. Die Schaffung der weiteren Unterkategorie „allgemein nachhaltig“ kann insofern kritisch gesehen werden, als dass sie nicht zwischen den verschiedenen Kombinationen von Nachhaltigkeitsdimensionen bei einigen Innovationen unterscheidet. Hier wäre eine weitere Differenzierung wie im Schnittmengenmodell möglich gewesen. Weiter ist kritisch anzumerken, dass Innovationen, die keiner Nachhaltigkeitsdimension zuordenbar waren, nicht betrachtet wurden, wodurch einige für die Unternehmen wichtige Neuerungen nicht in die Auswertungen dieser Arbeit mit einbezogen werden konnten. In diesem Zusammenhang kann darauf hingewiesen werden, dass eine



Innovation im Unternehmen zumindest von der Zielsetzung her ökonomisch nachhaltig ist, weil sie den Fortbestand und das Wachstum des Unternehmens sichert. Dieser Aspekt wurde in den Untersuchungen nicht berücksichtigt, da in diesem Fall alle Innovationen automatisch unter die Kategorie ökonomische Nachhaltigkeit fallen würden.

Eine Schwäche innerhalb der Methode Inhaltsanalyse ist, dass durch die Abstraktion Aussagen stark verkürzt werden, was in einigen Fällen möglicherweise zu einer wenig differenzierten Betrachtung komplizierter Gegebenheiten führt.

Um die Relevanz des Forschungsprozesses zu bewerten, kann auf die Bedeutung von Innovationen für die Umsetzung nachhaltiger Entwicklung verwiesen werden. Der bewusst weit gefasst Innovationsbegriff in dieser Arbeit bezieht alle Neuerungen aus der Unternehmensperspektive mit ein, die mindestens eine Nachhaltigkeitsdimension beachten oder zum Gegenstand haben. Die Verknüpfung von Innovation und Nachhaltigkeit zur Nachhaltigkeitsinnovation zeigte sich als in der Praxis bisher wenig beachtetes Konzept, was nicht nur für Messegesellschaften, sondern für alle Akteure auf der Welt als Herangehensweise für die Weiterentwicklung in allen Bereichen dienen kann.

Wie oben bereits erwähnt kann aus den Ergebnissen der Untersuchungen ein Schaubild zur nachhaltigen Organisationsentwicklung für Messegesellschaften mit eigenem Gelände erstellt werden, das in Anhang 7 zu finden ist. Obwohl sich diese Arbeit auf die großen, international ausgerichteten deutschen Messegesellschaften bezieht, lassen sich viele der Erkenntnisse auch auf die kleineren Messeunternehmen übertragen, da die Unternehmensstruktur in der Regel ähnlich ist. Somit bildet dieses Schaubild Empfehlungen und Optionen für die nachhaltige Entwicklung von Messegesellschaften mit eigenem Gelände ab.

Die Rolle des Forschers kann mit Hinblick auf den Materialzugang kritisch betrachtet werden. Als externer Forscher ohne Zugang zu Unternehmensinterna musste auf die für die Öffentlichkeit bestimmten Dokumente, wie die Geschäftsberichte, zurückgegriffen werden. Dadurch konnten auch interne Prozesse weniger betrachtet werden. Bei der Anfrage nach Interviews in den Unternehmen gestaltete es sich in vielen Fällen schwierig, an einen Termin zu kommen. Bei der Anwendung der Inhaltsanalyse konnte keine Intercoderreliabilität gewährleistet werden, da nur ein Forscher zur Verfügung stand. In einigen Interviewsituationen wurden die Fragen durch den Forscher zu ausführlich formuliert, was möglicherweise in manchen Fällen zu Verständnisproblemen geführt haben kann. (Vgl. Steinke 2004, S.323ff.)

Auf die stärkere inhaltliche Quantifizierung von Aussagen über die Anzahl der Fundstellen in den einzelnen Kategorien hinaus wurde an dieser Stelle bewusst verzichtet, da die Unternehmen zusammen als für eine Branche stehend betrachtet wurden und nicht auf Defizite oder Stärken im Nachhaltigkeitsmanagement einzelner Unternehmen eingegangen werden sollte. Vielmehr sollten Tätigkeitsfelder aufgezeigt und zusammengetragen werden, die die Nachhaltigkeitsausrichtung von Innovationen in der Messebranche ermöglichen. So können die

Ergebnisse dieser Arbeit dazu beitragen, Maßnahmen aufzuzeigen, die die Organisationsentwicklung in den untersuchten Bereichen der Messegesellschaften nachhaltig gestalten.

Diese Arbeit nimmt zusammengefasst eine ganzheitliche Betrachtung der Messeunternehmen vor. Das liegt daran, dass weder Innovationen noch Nachhaltigkeit bei deutschen Messegesellschaften bisher Beachtung im wissenschaftlichen Kontext gefunden haben und somit eine allumfassende erste Untersuchung nötig war. Des Weiteren liegt die weitgefaste Perspektive auf das Unternehmen an den Eigenschaften der untersuchten Variablen. Wie bei der Erläuterung der Nachhaltigkeitsmodelle dargestellt, ist der Nachhaltigkeitsgedanke nur dann sinnvoll, wenn er ganzheitlich betrachtet in einem ausgewogenen Verhältnis der drei Dimensionen Beachtung findet. Aus diesem Verständnis leitet sich auch die ganzheitliche Betrachtung aller Innovationsbereiche ab. Wenn Nachhaltigkeit nur Einzug bei Neuerungen im Produktbereich findet und die anderen Aspekte im Unternehmen außen vor gelassen werden, kann nicht mehr von nachhaltiger Entwicklung des Unternehmens gesprochen werden. Aus diesem Grund wurde in dieser Arbeit der weite Blickwinkel gewählt, woraus sich im Laufe der Untersuchungen die drei zentralen Innovationsbereiche herausstellten. Eine interne Betrachtung der Thematik im Unternehmen könnte diesbezüglich zu weiteren Ergebnissen kommen, hier könnte auch verstärkt die funktionale Ebene mit einbezogen werden, also Innovationen in den einzelnen Abteilungen eines Unternehmens. Des Weiteren könnten einzelne Bereiche im Detail auf Nachhaltigkeitsbezüge hin untersucht werden. Eine weitere Option stellt die detaillierte Betrachtung nur einer der hier untersuchten Variablen dar. Insbesondere beim Innovationsmanagement der Messegesellschaften ergeben sich viele Gebiete, die erforscht werden können, wie beispielsweise neue Geschäftsmodelle oder die Bedeutung der Digitalisierung für das Messegeschäft. Andere Ansätze ergeben sich aus der ökonomischen Situation bei den Messeunternehmen, die Verluste erwirtschaften. Hier könnte untersucht werden, was die Gründe dafür sind, dass einige Messegesellschaften profitabel wirtschaften und andere nicht. In diesem Zusammenhang kann auch auf die Rolle der öffentlichen Anteilseigner eingegangen werden. Einen weiteren Ansatz stellt die detaillierte Betrachtung von Managementsystemen im Messewesen dar. In diesem Zusammenhang können auch Möglichkeiten zur nachhaltigen Entwicklung der Unternehmen durch diese Systeme untersucht werden.

Die ausgewogene Beachtung aller Dimensionen sowohl bei Innovation als auch bei Nachhaltigkeit stellt die zentrale Herausforderung für das Innovationsmanagement von Messegesellschaften dar. Dies bei verschiedenen Zuständigkeiten für die zahlreichen Maßnahmen zu gewährleisten ist dabei die zentrale Aufgabe, die eindeutig bei der Geschäftsleitung anzusiedeln ist. Dieser fortlaufende Prozess der Entwicklung wird durch neue Technologien und Marktstrukturen stets vorangetrieben und bedarf der Koordination, um Widersprüche zu vermeiden und eine langfristig nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Altenburg, R. (2013): Gesellschaftliche Verantwortung als Innovationsquelle, in: Altenburg, R. (Hrsg.) (2013): CSR und Innovationsmanagement, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg.
- Amtsblatt der Europäischen Union (2014): Richtlinie des Europäischen Parlaments und Rates zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen, Herausgegeben am 15.11.2014, online unter: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095> (Letzter Zugriff: 01.07.2017).
- Appel, C. (2016): Von der Kür zur Pflicht, in: m+a report, Ausgabe: 10-11/2016, S.18-26.
- AUMA (2016): Messewirtschaft in Zahlen, Ausstellungs- und Messeausschuss der deutschen Wirtschaft e.V., Berlin.
- AUMA (2017): Ausstellungs- und Messeausschuss der deutschen Wirtschaft e.V.: Über uns, online unter: <http://www.auma.de/de/AUMA/UeberUns/Seiten/Default.aspx> (Letzter Zugriff: 24.05.2017).
- BMZ (2017): Die Riokonferenz 1992, online unter: [https://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030\\_agenda/historie/rio\\_plus20/umweltgipfel/index.html](https://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030_agenda/historie/rio_plus20/umweltgipfel/index.html) (Letzter Zugriff: 01.07.2017).
- Busse, D. (2005): Innovationsmanagement industrieller Dienstleistungen, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden.
- Bos-Brouwers, H. E. J. (2010): Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice, in: Business Strategy and Environment, Ausgabe vom 29. Juni 2009, S.417-435.
- Christmann, G. (2009): Telefonische Experteninterviews – ein schwieriges Unterfangen, in: Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hrsg.) (2009): Experteninterviews, VS Fachverlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden.
- Clausen, J.; Loew, T.; Klaffke, K.; Raupach, M. (2002): Nachhaltigkeitsberichterstattung, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Corsten, H.; Roth, S. (2012): Nachhaltigkeit – Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung, Gabler Verlag | Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Degen, M. (2003): Besonderheiten der Aufbau- und Ablauforganisation von Messegesellschaften, in: Kirchgeorg, M.; Dornscheidt, W.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hrsg.) (2003): Handbuch Messemanagement, Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Delfmann W.; Arzt, R. (2005): Möglichkeiten zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen bei Messegesellschaften, in: Delfmann, W.; Köhler, R.; Müller-Hagendorn, L. (Hrsg.) (2005): Kölner Kompendium der Messewirtschaft, Band 1: Das Management von Messegesellschaften, Kölner Wissenschaftsverlag, Köln.

- Delfmann, W.; Mahlberg, L.; Schumann, A.; Schuckmann, H. (2009): Alles neu? – Wie innovativ sind deutsche Messegesellschaften?, Deloitte Consulting GmbH.
- Demps, B (1991): Messen und Umwelt - Planung, Gestaltung und Durchführung von Messen und Ausstellungen unter dem Gesichtspunkt der Umweltverträglichkeit, Hochschule Ravensburg, Ravensburg.
- Diekmann, A. (2007): Empirische Sozialforschung, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- Disselkamp, M. (2012): Innovationsmanagement, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Döring, R., Ott, K. (2001): Nachhaltigkeitskonzepte, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 2, Reiner Hampp Verlag.
- Döring, R., Ott, K. (2004): Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit, Metropolis-Verlag, Marburg.
- Drengner, J.; Giese, K. (2016): Nachhaltige Veranstaltungen statt „Green Meetings“: Eine empirische Studie zur Bedeutung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit aus Sicht von Veranstaltungen, in: Ophoff, M. (Hrsg.) (2016): Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement. Green Meetings als Zukunftsprojekt für die Veranstaltungsbranche, oekom Verlag, München.
- FAMAB (2008): Leitfaden zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts, FAMAB Rheda-Wiedenbrück, Rheda-Wiedenbrück.
- Fichter, K.; Clausen, J. (2013): Erfolg und Scheitern „grüner“ Innovationen, Metropolis-Verlag, Marburg.
- Fichter, K.; Beucker, S.; Noack, T.; Springer, S. (2007): Entstehungspfade von Nachhaltigkeitsinnovationen, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart.
- Fleischer, G.; Berninger, B.; Härtel, J.; Kohlmeyer, R.; Seichter, M. (1991): Abfallvermeidung und -Verwertung bei Großveranstaltungen am Beispiel der "Grünen Woche", Technische Universität Berlin, Berlin.
- Flick, U. (2004a): Triangulation in der qualitativen Forschung, in: Flick, U.; Kardorff, E.; Steinke, I. (Hrsg.) (2004): Qualitative Sozialforschung, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- Flick, U. (2004b): Design und Prozess qualitativer Forschung, in: Flick, U.; Kardorff, E.; Steinke, I. (Hrsg.) (2004): Qualitative Sozialforschung, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- Flick, U. (2006): Qualitative Sozialforschung, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2013): Frankfurt verabschiedet sich von der Weltleitmesse, Ausgabe vom 11.02.2013, S.21.

- GCB (Hrsg.) (2016): Future Meeting Space – Innovationskatalog Highlights, GCB German Convention Bureau e.V., Frankfurt/Main.
- Gerlach, A. (2006): Entscheidungsdefekte als Barrieren bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsinnovationen, in: Pfriem, R.; Antes, R.; Fichter, K.; Müller, M.; Paech, N.; Seuring, S.; Siebenhüner, B. (Hrsg.) (2006): Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Giersberg, G. (2013): Die Messen entdecken den Gewinn, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ausgabe vom 15.07.2013, S.17.
- Giese, W. (2003): Global Player mit Standortbindung, in: Kirchgeorg, M.; Dornscheidt, W.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hrsg.) (2003): Handbuch Messemanagement, Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Von Grega, F. (2013): Internationalisierung des Messewesens, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Große Ophoff, M. (2016): Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement : Green Meetings als Zukunftsprojekt für die Veranstaltungsbranche, oekom verlag, München.
- Grunwald, A.; Kopfmüller, J. (2012): Nachhaltigkeit, Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- GUTcert (2016): Case Study – Ein Weg entsteht, wenn man ihn geht. Der messbare Erfolg der Messe Berlin, GUTcert GmbH, Berlin.
- Hauff, M.; Kleine, A. (2009): Nachhaltige Entwicklung, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Hauff, M.; Jörg, A. (2013): Nachhaltiges Wachstum, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Hauschildt, J.; Salomo, S. (2011): Innovationsmanagement, Verlag Franz Vahlen, München.
- Höhn, J. (2005): Branchenmessen werden in China zum deutschen Exportschlager, in: VDI-Nachrichten (Messen & Kongresse), Ausgabe vom 21.01.2005, S.23.
- Hünerberg, R. (2013): Innovationsmarketing, in: Schmeisser, W.; Krimphove, D.; Hentschel, C.; Hartmann, M. (2013): Handbuch Innovationsmanagement, UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz und München.
- Hüsig, S. (2014): A Typology for Radical Innovation Projects Based on an Innovativeness Framework, International Journal of Innovation and Technology Management, World Scientific Publishing Germany.
- IDFA (2017): Interessengemeinschaft deutscher Fachmessen- und Ausstellungsstädte, online unter: <http://www.idfa.de/> (Letzter Zugriff 24.04.2017).

- Jonker, J.; Stark, W.; Tewes, S. (2011): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.
- Kirchgeorg, M.; Dornscheidt, W.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hrsg.) (2003): Handbuch Messemanagement, Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Koch, P. (2015): Allumfassende Digitalisierung ist unumgänglich, in: m+a Newline, Ausgabe vom 22.01.2015, S.2.
- Koenen, J; Palm, R. (2011): Messen verlieren ihr Geschäft aus dem Auge, Handelsblatt, online unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/auslands-investitionen-messen-verlieren-ihr-geschaeft-aus-dem-auge/4197432.html> (Letzter Zugriff: 03.04.2017).
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung, Beltz Verlag Weinheim und Basel.
- Lippold, D. (2016): Grundlagen der Unternehmensberatung, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Lückmann, R. (2012): Auf Umwegen erfolgreich, Süddeutsche Zeitung, Ausgabe vom 26.09.2012, S.21.
- Lüder, B. (2016): Nachhaltigkeit in der Messewirtschaft – Chancen, Hindernisse, Ziele, in: Ophoff, M. (Hrsg.) (2016): Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement. Green Meetings als Zukunftsprojekt für die Veranstaltungsbranche, oekom Verlag, München.
- Ludwikowski, J. (2010): Das Nachhaltigkeits-Konzept in deutschen Unternehmen, Modetrend oder Notwendigkeit?, Diplomica Verlag, Hamburg.
- Lueglinger, E.; Renger, R. (2013): Das weite Feld der Metaanalyse, Onlinejournal des Fachbereichs Kommunikationswissenschaften der Universität Salzburg.
- Luppold, S. (2016): Innovation und Change: Management-Ansätze für Messeveranstalter, WFA Medien Verlag, Stuttgart.
- Manicheva, E. (2014): Nachhaltigkeit in der Messewirtschaft: Welche Rolle spielen Nachhaltigkeitsaktivitäten für die deutschen Messegesellschaften?, Technische Universität Ilmenau, Ilmenau.
- Mayring, P. (2004): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Flick, U.; Kardorff, E.; Steinke, I. (Hrsg.) (2004): Qualitative Sozialforschung, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Medjedovic, A. (2016): „The Sky ist he Limit“ – Deutsche Messegesellschaften im Ausland: Ungebremste Messeinflation oder doch nachhaltige Entwicklung in Märkte der Zukunft?, Ost-West Contact, Ausgabe 9/2016, S.26-29.
- Meier, E. (2014): Nachhaltigkeitsbewertung - Logical Framework-Ansatz zur kontextbezogenen Operationalisierung von Nachhaltigkeit auf Basis gesellschaftlicher Nachhaltigkeitskonzepte, Universität Hamburg, Hamburg.

- Merkens, H. (2004): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion, in: Flick, U.; Kardorff, E.; Steinke, I. (Hrsg.) (2004): Qualitative Sozialforschung, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- Neven, P. (2004): Geschichte und Entwicklung der Messewirtschaft in: Delfmann, W.; Köhler, R.; Hagendorn-Müller, L. (Hrsg.) (2005): Kölner Kompendium der Messewirtschaft, Band 1: Das Management von Messegesellschaften, Kölner Wissenschaftsverlag, Köln.
- Neven, P. (2011): Nachhaltigkeit – nein danke?, in: FAMAB Report, Ausgabe 10/2011, S.33-34.
- Oblasser, C.; Riediger, M. (2015): Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement mit Strategie, Verlag Wissenschaft & Praxis, Sternenfels.
- Ophoff, M. (2012): Green Meetings & Events: Nachhaltiges Tagen in Deutschland, in: Schreiber, M. (Hrsg.) (2012): Kongresse, Tagungen und Events, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Pufé, I. (2014): Nachhaltigkeit, UVK Verlagsgesellschaft, München und Konstanz.
- Ramsenthaler, C. (2013): Was ist „Qualitative Inhaltsanalyse?“ in: Schnell, M.W.; Schulz, C.; Kolbe, H.; Dunger, C. (Hrsg.): Der Patient am Lebensende – Eine qualitative Inhaltsanalyse, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Reichertz, J. (2004): Abduktion, Deduktion und Induktion in der qualitativen Forschung, in: Flick, U.; Kardorff, E.; Steinke, I. (Hrsg.) (2004): Qualitative Sozialforschung, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- Rodekamp, V. (2003): Zur Geschichte der Messen in Deutschland und Europa, in: Kirchgeorg, M.; Dornscheidt, W.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hrsg.) (2003): Handbuch Messemanagement, Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Schäfer, A. (2017): Kunden fehlt der Mut zur Nachhaltigkeit, in: Event Partner, Ausgabe 01/2017, S.29-33.
- Schaudry, K. (2003): Produktentwicklung in der Messeindustrie, in: Kirchgeorg, M.; Dornscheidt, W.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hrsg.) (2003): Handbuch Messemanagement, Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Schoop, K. (2003): Historie und Entwicklung von Fachmessekonzepten, in: Kirchgeorg, M.; Dornscheidt, W.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hrsg.) (2003): Handbuch Messemanagement, Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Steinke, I. (2004): Gütekriterien qualitativer Forschung, in: Flick, U.; Kardorff, E.; Steinke, I. (Hrsg.) (2004): Qualitative Sozialforschung, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- Stauss, B.; Bruhn, M. (2004): Dienstleistungsinnovationen, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

- Trade Fairs International (2012): Buying fairs facilitates market access, Ausgabe 2/2012, S.6-7.
- Tremmel, J. (2003): Nachhaltigkeit als politische und analytische Kategorie, ökom Verlag, München.
- TÜV Süd (2017): Qualitätsmanagement – Die ISO 9001, online unter: <http://www.tuev-sued.de/management-systeme/iso-9001> (Letzter Zugriff 29.06.2017).
- Ulrich, A. (2003): Strategische Marktforschung einer Messegesellschaft, in: Kirchgeorg, M.; Dornscheidt, W.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hrsg.) (2003): Handbuch Messemanagement, Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Umweltbundesamt (2017): ISO 14001 – Umweltmanagementsystemnorm, online unter: <http://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/wirtschaft-umwelt/umwelt-energiemanagement/iso-14001-umweltmanagementsystemnorm#textpart-1> (Letzter Zugriff 07.07.2017).
- Völker, R.; Thome, C.; Schaaf, H. (2012): Innovationsmanagement, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart.
- Vogt, S. ; Werner, M. (2014): Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse, Fachhochschule Köln, Köln.
- Wirtschaftswoche (2012): Deutsche Messen müssen im Ausland kooperieren, Wirtschaftswoche, online unter: <http://www.wiwo.de/chef-der-messegemeinschaft-deutsche-messen-muessen-im-ausland-kooperieren/6513266.html> (Letzter Zugriff 28.04.2017).
- Witt, J. (2005): Wettbewerbssituation in Deutschland und weltweit, in: Delfmann, W.; Köhler, R.; Hagendorn-Müller, L. (Hrsg.) (2005): Kölner Kompendium der Messewirtschaft. Das Management von Messegesellschaften, Kölner Wissenschaftsverlag, Köln.
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987): Our Common Future, Oxford.
- Wünsch, K. (2016): Umdenken in den Chefetagen, in: Trendbook 2017 tagungsplaner.de, Ausgabe 2017, S. 38-44.
- Zanger, C. (2012a): Erfolg mit nachhaltigen Eventkonzepten: Tagungsband zur 2. Konferenz für Eventforschung an der TU Chemnitz, Gabler Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Zanger, C. (2012b): Nachhaltigkeit von Eventkonzepten – Ergebnisse der Podiumsdiskussion, in: Erfolg mit nachhaltigen Eventkonzepten: Tagungsband zur 2. Konferenz für Eventforschung an der TU Chemnitz, Gabler Springer Fachmedien, Wiesbaden.



## **Geschäftsberichte:**

### *Messe Berlin:*

Messe Berlin (2009): Geschäftsbericht 2008, Messe Berlin GmbH.

Messe Berlin (2010): Geschäftsbericht 2009, Messe Berlin GmbH.

Messe Berlin (2011): Geschäftsbericht 2010, Messe Berlin GmbH.

Messe Berlin (2012): Geschäftsbericht 2011, Messe Berlin GmbH.

Messe Berlin (2013): Geschäftsbericht 2012, Messe Berlin GmbH.

Messe Berlin (2014): Geschäftsbericht 2013, Messe Berlin GmbH.

Messe Berlin (2015): Geschäftsbericht 2014, Messe Berlin GmbH.

Messe Berlin (2016): Geschäftsbericht 2015, Messe Berlin GmbH.

### *Messe Frankfurt:*

Messe Frankfurt (2009): Geschäftsbericht 2008, Messe Frankfurt Medien und Service GmbH.

Messe Frankfurt (2010): Geschäftsbericht 2009, Messe Frankfurt Medien und Service GmbH.

Messe Frankfurt (2011): Geschäftsbericht 2010, Messe Frankfurt Medien und Service GmbH.

Messe Frankfurt (2012): Geschäftsbericht 2011, Messe Frankfurt Medien und Service GmbH.

Messe Frankfurt (2013): Geschäftsbericht 2012, Messe Frankfurt Medien und Service GmbH.

Messe Frankfurt (2014): Geschäftsbericht 2013, Messe Frankfurt Medien und Service GmbH.

Messe Frankfurt (2015): Geschäftsbericht 2014, Messe Frankfurt Medien und Service GmbH.

Messe Frankfurt (2016): Geschäftsbericht 2015, Messe Frankfurt Medien und Service GmbH.

### *Messe Hamburg:*

Messe Hamburg (2009): Geschäftsbericht 2008, Hamburg Messe und Congress GmbH.

Messe Hamburg (2010): Geschäftsbericht 2009, Hamburg Messe und Congress GmbH.

Messe Hamburg (2011): Geschäftsbericht 2010, Hamburg Messe und Congress GmbH.

Messe Hamburg (2012): Geschäftsbericht 2011, Hamburg Messe und Congress GmbH.

Messe Hamburg (2013): Geschäftsbericht 2012, Hamburg Messe und Congress GmbH.

Messe Hamburg (2014): Geschäftsbericht 2013, Hamburg Messe und Congress GmbH.

Messe Hamburg (2015): Geschäftsbericht 2014, Hamburg Messe und Congress GmbH.

Messe Hamburg (2016): Geschäftsbericht 2015, Hamburg Messe und Congress GmbH.

*Messe Hannover:*

Messe Hannover (2009): Geschäftsbericht 2008, Deutsche Messe.

Messe Hannover (2010): Geschäftsbericht 2009, Deutsche Messe.

Messe Hannover (2011): Geschäftsbericht 2010, Deutsche Messe.

Messe Hannover (2012): Geschäftsbericht 2011, Deutsche Messe.

Messe Hannover (2013): Geschäftsbericht 2012, Deutsche Messe.

Messe Hannover (2014): Geschäftsbericht 2013, Deutsche Messe.

Messe Hannover (2015): Geschäftsbericht 2014, Deutsche Messe.

Messe Hannover (2016): Geschäftsbericht 2015, Deutsche Messe.

*Messe Köln:*

Messe Köln (2009): Geschäftsbericht 2008, Koelnmesse GmbH.

Messe Köln (2010): Geschäftsbericht 2009, Koelnmesse GmbH.

Messe Köln (2011): Geschäftsbericht 2010, Koelnmesse GmbH.

Messe Köln (2012): Geschäftsbericht 2011, Koelnmesse GmbH.

Messe Köln (2013): Geschäftsbericht 2012, Koelnmesse GmbH.

Messe Köln (2014): Geschäftsbericht 2013, Koelnmesse GmbH.

Messe Köln (2015): Geschäftsbericht 2014, Koelnmesse GmbH.

Messe Köln (2016): Geschäftsbericht 2015, Koelnmesse GmbH.

*Messe Leipzig:*

Messe Leipzig (2009): Geschäftsbericht 2008, Leipziger Messe GmbH.

Messe Leipzig (2010): Geschäftsbericht 2009, Leipziger Messe GmbH.

Messe Leipzig (2011): Geschäftsbericht 2010, Leipziger Messe GmbH.

Messe Leipzig (2012): Geschäftsbericht 2011, Leipziger Messe GmbH.

Messe Leipzig (2013): Geschäftsbericht 2012, Leipziger Messe GmbH.

Messe Leipzig (2014): Geschäftsbericht 2013, Leipziger Messe GmbH.

Messe Leipzig (2015): Geschäftsbericht 2014, Leipziger Messe GmbH.

Messe Leipzig (2016): Geschäftsbericht 2015, Leipziger Messe GmbH.

*Messe München:*

Messe München (2009): Geschäftsbericht 2008, Messe München GmbH.

Messe München (2010): Geschäftsbericht 2009, Messe München GmbH.

Messe München (2011): Geschäftsbericht 2010, Messe München GmbH.

Messe München (2012): Geschäftsbericht 2011, Messe München GmbH.

Messe München (2013): Geschäftsbericht 2012, Messe München GmbH.

Messe München (2014): Geschäftsbericht 2013, Messe München GmbH.

Messe München (2015): Geschäftsbericht 2014, Messe München GmbH.

Messe München (2016): Geschäftsbericht 2015, Messe München GmbH.

*Messe Nürnberg:*

Messe Nürnberg (2009): Geschäftsbericht 2008, NürnbergMesse GmbH.

Messe Nürnberg (2010): Geschäftsbericht 2009, NürnbergMesse GmbH.

Messe Nürnberg (2011): Geschäftsbericht 2010, NürnbergMesse GmbH.

Messe Nürnberg (2012): Geschäftsbericht 2011, NürnbergMesse GmbH.

Messe Nürnberg (2013): Geschäftsbericht 2012, NürnbergMesse GmbH.

Messe Nürnberg (2014): Geschäftsbericht 2013, NürnbergMesse GmbH.

Messe Nürnberg (2015): Geschäftsbericht 2014, NürnbergMesse GmbH.

Messe Nürnberg (2016): Geschäftsbericht 2015, NürnbergMesse GmbH.

**Bildnachweise:**

Abbildung 1: Umsätze der Messegesellschaften weltweit (über 100 Mio. Euro):

AUMA (2017): <http://www.auma.de/de/messemarkt/branchenkennzahlen/seiten/default.aspx>  
(Letzter Zugriff: 17.7.2017).

Abbildung 2: Das klassische Drei-Säulen Modell:

Corsten, H.; Roth, S. (2012): Nachhaltigkeit – Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung, Gabler Verlag | Springer Fachmedien, Wiesbaden, S.2.

Abbildung 3: Integriertes Innovationsmanagement nach Zahn/Weidler (1995):

Busse, D. (2005): Innovationsmanagement industrieller Dienstleistungen, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden, S.70.

Abbildung 4: Multiimpulsmodell externer und interner Einflussfaktoren von Nachhaltigkeitsinnovationen:

Fichter, K.; Beucker, S.; Noack, T.; Springer, S. (2007): Entstehungspfade von Nachhaltigkeitsinnovationen, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart, S.13.

Abbildung 5: Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse (allgemein):

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, S.98.

## Anhang

### Anhang 1: Kategoriensystem zur Auswertung der Geschäftsberichte:

Geschäftsbericht XY	
Oberkategorie	Unterkategorie
Produktinnovation	Ökologie:
	Ökonomie:
	Soziales:
	Allgemein nachhaltig:
	Keine Zuordnung möglich:
Organisationale Innovation	Ökologie:
	Ökonomie:
	Soziales:
	Allgemein nachhaltig:
	Keine Zuordnung möglich:
Geschäftsbezogene Innovation/ Infrastrukturelle Innovation	Ökologie:
	Ökonomie:
	Soziales:
	Allgemein nachhaltig:
	Keine Zuordnung möglich:
Andere Innovation	Ökologie:
	Ökonomie:
	Soziales:
	Allgemein nachhaltig:
	Keine Zuordnung möglich:

### Anhang 2: Kategoriensystem zur Auswertung der Interviews

Interview XY	
Oberkategorie	Unterkategorie
Produktinnovation	Ökologie:
	Ökonomie:
	Soziales:
	Allgemein nachhaltig:
	Keine Zuordnung möglich:
Organisationale Innovation	Ökologie:
	Ökonomie:
	Soziales:
	Allgemein nachhaltig:
	Keine Zuordnung möglich:
Infrastrukturelle Innovation	Ökologie:
	Ökonomie:
	Soziales:
	Allgemein nachhaltig:
	Keine Zuordnung möglich:
Andere Innovation	
Einflussfaktoren für Nachhaltigkeit bei Messengesellschaften	

<b>Probleme mit Handlungspotential</b>	
<b>Nachhaltigkeitsverständnis</b>	
<b>Innovationsverständnis</b>	

### **Anhang 3: Interviewleitfaden:**

1. Frage: Darlegung des beruflichen Werdegangs sowie der Dauer der Branchenzugehörigkeit, ggf. Erläuterung der Position
  2. Frage: Was wird bei Messeunternehmen unter Innovation verstanden?
  3. Frage: Welches Verständnis von Nachhaltigkeit herrscht Ihrer Ansicht nach bei deutschen Messegesellschaften?
  4. Frage: Wie hat sich der Einfluss von Nachhaltigkeit auf die Tätigkeiten bei deutschen Messeunternehmen entwickelt?
  5. Frage: Welchen Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit bei der Einführung von Neuerungen in Ihrem Unternehmen allgemein?
  6. Frage: Welche Beispiele von Innovationen mit Nachhaltigkeitseinfluss bei deutschen Messegesellschaften fallen Ihnen ein? (auch in Vergangenheit)
  7. Frage: Welche Innovationen im Produkt- und Servicebereich weisen einen Nachhaltigkeitseinfluss auf?
  8. Frage: Welche Innovationen im organisationalen Bereich weisen einen Nachhaltigkeitseinfluss auf?
  9. Frage: Wo spielt Nachhaltigkeit bei Innovationen im infrastrukturellen Bereich eine Rolle?
  10. Frage: Wie beschreiben Sie den Stellenwert von Nachhaltigkeit bei Auslandsaktivitäten?
  11. Frage: In welchen Bereichen der Messeunternehmen wird Nachhaltigkeit zukünftig eine Rolle spielen?
  12. Frage: Inwieweit hat Nachhaltigkeit Einfluss auf die Unternehmensstrategie der Messeunternehmen, aktuell und zukünftig?
  13. Frage: Wodurch wird das Nachhaltigkeitsengagement ausgelöst? Was sind die Einflussfaktoren?
  14. Frage: Wo weisen Messeunternehmen Handlungsbedarf bezüglich der Nachhaltigkeit auf?
- Abschlussfrage: Möchten Sie noch ergänzend Themen ansprechen, die Ihnen wichtig erscheinen?

## **Anhang 4 : Kurzprotokolle zu den Interviews**

### **Interview 1:**

Interview 1 fand in einem Bibliotheksraum einer kleinen Bibliothek mit zwei Räumen statt. Im Nebenraum war eine Person anwesend und arbeitete still. Das Interview dauerte knapp 50 Minuten und wurde durchgehend ohne Unterbrechung geführt. Einen Störfaktor stellte ein zwischenzeitlicher Bibliotheksbesucher und das damit zusammenhängende kurze Gespräch zwischen diesem und dem Bibliotheksmitarbeiter dar. Außerdem wurde im Nebenraum kurzzeitig telefoniert. Der Interviewverlauf wurde durch diese Vorkommnisse jedoch nicht direkt beeinträchtigt.

### **Interview 2:**

Das zweite Interview wurde telefonisch durchgeführt und dauerte 43 Minuten. Während des Gespräches kam es zu keinerlei Störungen, jedoch war in manchen Fällen unklar, wann der Interviewpartner seine Ausführungen beendet hatte, so dass es einige Male zu Unterbrechungen des Interviewführers kam.

### **Interview 3:**

Interview 3 hatte eine Länge von 45 Minuten und fand in der Lobby des Verwaltungsgebäudes eines Messeunternehmens statt. Neben dem Interviewpartner war noch eine Praktikantin anwesend, die aber lediglich passiv zuhörte und nicht in das Gespräch eingriff. In der Lobby waren mehrere Tische mit Sitzgruppen vorhanden, an einer fand das Interview statt an einer Sitzgruppe nebenan waren drei weitere Personen anwesend, die ebenfalls ein Gespräch führten. Die Lautstärke dieses Gesprächs war jedoch nicht beeinträchtigend für die Interviewführung. Des Weiteren ist zu erwähnen, dass während des Interviews mehrere Personen die Lobby durchquerten, was aber ebenfalls keinen direkten Einfluss auf das Gespräch hatte. Insgesamt war die Atmosphäre angenehm und ruhig. Im Nachgang fand noch weiterer Austausch über die Thematik statt, wobei ein Zertifikat vorgezeigt wurde und auf die E-Ladestationen vor dem Verwaltungsgebäude hingewiesen wurde, die im Interview keine Erwähnung fanden.

### **Interview 4:**

Das letzte Interview fand in der leeren Cafeteria einer Messgesellschaft statt. Der Interviewpartner zeigte sich vor dem Gespräch sehr offen und bat dem Interviewer das „Du“ an. Das Gespräch fand in ruhiger Atmosphäre statt und wurde durch keine äußerlichen Einflüsse gestört. Der Interviewpartner hatte ein Tablett dabei, das während des Interviews einmal zur Veranschaulichung des Gesagten und ein weiteres Mal zur Zusendung zusätzlicher Informationen verwendet wurde. Insgesamt hatte das Interview eine Dauer von 50 Minuten.

## Anhang 5: Kategoriendefinitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln

Kategorienbezeichnung	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Oberkategorie: Produktinnovation	Neue oder verbesserte Produkte und Dienstleistungen der Messegesellschaften.	-	Alle neuen Produkte und Dienstleistungen sowie Verbesserungen in diesen Bereichen werden erfasst.
Unterkategorie: Ökologisch nachhaltige Produktinnovation	Die Produktinnovation weist Einflüsse ökologischer Nachhaltigkeit auf.	WindEnergy Hamburg feiert Premiere als größte Windmesse weltweit. Die Messe bezieht ihren Strom zu 100 Prozent aus Windenergie und wurde deshalb zertifiziert	Alle neuen Produkte sowie Verbesserungen bestehender Produkte mit ökologischem Einfluss fallen unter diese Kategorie
Unterkategorie: Ökonomisch nachhaltige Produktinnovation	Die Produktinnovation weist Einflüsse ökonomischer Nachhaltigkeit auf.	Neue Messen im Ausland fungieren als Brandveranstaltungen der Leitmesse am Heimatstandort Frankfurt (stärken Heimatstandort)	
Unterkategorie: Sozial nachhaltige Produktinnovation	Die Produktinnovation weist Einflüsse sozialer Nachhaltigkeit auf.	Neue Gesundheitsmesse „Gesundes Leben“ mit den Themen Prävention, Rehabilitation, gesunde Ernährung Sport, Fitness, Wellness und Beauty	Auch Produkte mit Sicherheitsthemen fallen unter diese Kategorie
Unterkategorie: Allgemein nachhaltige Produktinnovation	Die Produktinnovation wird als allgemein nachhaltig beschrieben oder weist Einflüsse von mindestens zwei der drei Nachhaltigkeitsdimensionen auf.	Neue Fachmesse Ecostyle als erste Plattform zum Thema nachhaltige Konsumgüter	
Unterkategorie: Keine Zuordnung möglich	Es handelt sich um eine Produktinnovation, jedoch ohne erkennbaren Nachhaltigkeitseinfluss	Neue Investitionsgütermesse für Textilbranche	
Oberkategorie: Organisationale Innovation	Neuerung oder Verbesserungen in den internen Strukturen des Messeunternehmens in Bezug auf Kultur, Systeme, Personal, Management, Prozesse und Leitbilder.	-	-



Unterkategorie: Ökologisch nachhaltige organisationale Innovation	Die organisationale Innovation weist Einflüsse ökologischer Nachhaltigkeit auf.	Neues Klimaschutzprogramm als Bekenntnis, Selbstverpflichtung und Leitfaden für Mitarbeiter konkrete Maßnahmen umzusetzen. Dazu wurden Infrastruktur, Services und Veranstaltungskonzepte hinsichtlich der Ressourcenschonung geprüft.	
Unterkategorie: Ökonomisch nachhaltige organisationale Innovation	Die organisationale Innovation weist Einflüsse ökologischer Nachhaltigkeit auf.	Aufbau eines Merger und Akquisitionsbereichs um strategische Zukäufe durchzuführen und profitables Wachstum zu ermöglichen	Nur Innovationen, die direkt auf ökonomische Nachhaltigkeit hinweisen werden erfasst.
Unterkategorie: Sozial nachhaltige organisationale Innovation	Die organisationale Innovation weist Einflüsse ökologischer Nachhaltigkeit auf.	Neue Backup-Betreuung für Kinder bis 13 Jahre zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie	
Unterkategorie: Allgemein nachhaltige organisationale Innovation	Die organisationale Innovation wird als allgemein nachhaltig beschrieben oder weist Einflüsse von mindestens zwei der drei Nachhaltigkeitsdimensionen auf.	Neue Leitsätze für Unternehmenskultur auf Grundlage nachhaltigen Wirtschaftens erarbeitet. Das Zusammenspiel von Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft soll dabei bei allen geschäftspolitischen Entscheidungen des Konzerns berücksichtigt werden	
Unterkategorie: Keine Zuordnung möglich	Es handelt sich um eine organisationale Innovation, jedoch ohne erkennbaren Nachhaltigkeitseinfluss	Anbindung der Tochtergesellschaft MESAGO an die SAP-Strukturen und -Prozesse des Headquartars in Frankfurt	
Oberkategorie: Infrastrukturelle Innovation	Neuerung oder Verbesserung in äußeren Bestandteilen des Messeunternehmens in Bezug auf infrastrukturelle, technische und bauliche Maßnahmen.	-	Neuerungen im Auslandsengagement und das Unternehmensnetzwerk betreffende Innovationen fallen ebenfalls unter diese Kategorie
Unterkategorie: Ökologisch nachhaltige infrastrukturelle Innovation	Die infrastrukturelle Innovation weist Einflüsse ökologische Nachhaltigkeit auf.	Weitere Solaranlage auf dem Dach des messeeigenen Parkhauses als weltweit erste Photovoltaikanlage mit Solar-	

		Carports, etwa 200 Haushalte können mit dem dort produzierten Strom versorgt werden und ggf. dort parkende Elektroautos	
Unterkategorie: Ökonomisch nachhaltige infrastrukturelle Innovation	Die infrastrukturelle Innovation weist Einflüsse ökonomischer Nachhaltigkeit auf.	Neubau zweier Hallen um Flächennachfrage zu befriedigen und Abspaltungen einzelner Themen aus vor allem großen Veranstaltungen zu vermeiden	
Unterkategorie: Sozial nachhaltige infrastrukturelle Innovation	Die infrastrukturelle Innovation weist Einflüsse sozialer Nachhaltigkeit auf.	Neues Operation & Security Center als erstes dieser Form in Messebranche mit zentraler Leitstelle und Polizei, Feuerwehr, Sanitäter sowie Ordnungs- und Sicherheitsdienst in einem Gebäude	
Unterkategorie: Allgemein nachhaltige infrastrukturelle Innovation	Die infrastrukturelle Innovation wird als allgemein nachhaltig beschrieben oder weist Einflüsse von mindestens zwei der drei Nachhaltigkeitsdimensionen auf.	Neue Halle 3A wird als erste Messehalle nach den Standards der Deutschen Gesellschaft für nachhaltiges Bauen mit Gold zertifiziert	
Unterkategorie: Keine Zuordnung möglich	Es handelt sich um eine infrastrukturelle Innovation jedoch ohne erkennbaren Nachhaltigkeitseinfluss.	Neue Tochtergesellschaft in China	
Oberkategorie: Andere Innovation	Alle Innovationen, die keine der anderen Oberkategorien zugeordnet werden konnten	Hallen als temporäre Flüchtlingsunterkunft und Kleiderkammer	

## Anhang 6: Zusätzliche Kategoriendefinition Ankerbeispiele und Kodierregeln zur Auswertung der Interviews

Kategorienbezeichnung	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Innovationsverständnis	Alle Textpassagen, die auf das Innovationsverständnis von Messeunternehmen eingehen	„Für eine Messegesellschaft ist eine Innovation ein neues Projekt, das Sie ins Leben ruft, kann aber auch schon sein ein Projekt, das Sie seit Jahren Bestand hat, dass aber auf Grund der Veränderung des Marktes mit diesem Markt sich verändern und weiterentwickeln muss.“	
Nachhaltigkeitsverständnis	Alle Textpassagen, die auf das Nachhaltigkeitsverständnis von Messeunternehmen eingehen	„Also Nachhaltigkeit ist ein ziemlich großer Oberbegriff muss ich mal sagen, dem untergeordnet ist das ganze Thema Umwelt, manche setzen das voran, finde ich nicht richtig, denn nach unserem Verständnis, wie auch in vielen Schulbüchern schon gelehrt, besteht das Thema Nachhaltigkeit aus drei Säulen ökonomisch, ökologisch, wirtschaftlich..“	
Einflussfaktoren	Akteure, die genannte werden, die Einfluss auf die nachhaltige Ausrichtung der Messegesellschaften nehmen	„Ist ein Zusammenspiel, aber sehr schnell wirkt und hilft, wenn die Politik sagt, das wollen wir“	
Nachhaltigkeitsdefizite/ Handlungsfelder	Bereiche, in denen Nachhaltigkeit mehr aufgegriffen werden könnte, wo Handlungsbedarf besteht	„Aber mit Zugriff auf das soziale Thema, ja, da könnte man sich auch nochmal mit dem Gender-Thema beschäftigen, also wir haben zwar viel mehr Frauen, aber viel weniger Frauen in Führungspositionen.“	Auch allgemeine Handlungsfelder ohne direkten Bezug zu Nachhaltigkeit können mit erfasst werden.

## Anhang 7: Schaubild zur nachhaltigen Organisationsentwicklung von Messegesellschaften mit Messengelände

Messegesellschaft	Produkt- und Serviceinnovation	Organisationale Innovation	Infrastrukturelle Innovation
<p><b>Ökologische Ziele</b> (inkl. allgemein nachhaltiger Ziele)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thematische Ausrichtung der Veranstaltungen</li> <li>• Besucherführer zu nachhaltigen Unternehmen</li> <li>• Serviceangebot für Aussteller (z.B. Ökostromangebot, wiederverwertbare Stände und Teppichfliesen)</li> <li>• Ökologisches Catering</li> <li>• Kostenloses ÖPNV-Ticket für Besucher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung von umweltfreundlichem Energiemanagement</li> <li>• Klimaschutzprogramm</li> <li>• Implementierung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur (alle Bereiche betreffend)</li> <li>• Nachhaltigkeitsbeauftragter</li> <li>• Nachhaltigkeitszertifizierungen</li> <li>• Digitalisierung von Prozessen spart Papier (Online-Business-Service)</li> <li>• Abfallkonzepte (Mülltrennung/-Recycling) Energiesparhinweise (z.B. „Licht aus“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neubau nach Nachhaltigkeitsstandards</li> <li>• Energetische Sanierung</li> <li>• Dachbegrünung</li> <li>• Photovoltaikanlagen auf Dächern</li> <li>• Blockheizkraftwerke</li> <li>• Erdwärmenutzung</li> <li>• LED-Beleuchtungsanlagen</li> <li>• Verkehrskonzepte mit stärkerer ÖPNV-Einbindung</li> <li>• E-Auto-Ladesäulen</li> <li>• Rolltreppen, die nur bei Bedarf laufen</li> <li>• Abwassersammler für Regenwasser</li> <li>• Entsorgungsstationen zur Mülltrennung</li> <li>• Verkehrsleitsysteme</li> </ul>
<p><b>Ökonomische Ziele</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfer von Konzepten ins Ausland</li> <li>• Zukauf von Messen</li> <li>• Neuproduktentwicklung (Veranstaltungen)</li> <li>• Neue Dienstleistungen (z.B. Messe-Apps)</li> <li>• Abholservice</li> <li>• Angebote von Matchmaking</li> <li>• Geschäftsmodelle durch Datennutzung (Besucher/Aussteller)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizientere Gestaltung der Prozesse (Personal, Kostenmanagement) durch Managementsysteme</li> <li>• Einführung neuer Software → Effizienz</li> <li>• Unternehmensstrategie</li> <li>• Kompetenzübertragung auf Tochtergesellschaften</li> <li>• Erschaffung neuer Abteilungen (z.B. Merger &amp; Akquisition) zur Wachstumssteuerung</li> <li>• Neue Schnittstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschlankung der Konzernstruktur (z.B. Zusammenlegung von Tochtergesellschaften)</li> <li>• Neubau von Messehallen um Fläche auszubauen und konkurrenzfähig zu bleiben</li> <li>• Cargo-Center zur effizienteren Organisation der Logistik</li> <li>• Ständige Verbesserung der Versorgungskanäle in den Hallen</li> </ul>
<p><b>Soziale Ziele</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thematische Ausrichtung der Veranstaltungen (Gesundheit, Sicherheit, Bildung)</li> <li>• Integration sozialer Aspekte auf Veranstaltungen (je nach Thematik angepasst)</li> <li>• Soziale Services auf Veranstaltungen (z.B. Gepäcktransfer, Anwaltnotdienst)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telearbeit, Mobiles Arbeit</li> <li>• Kinderbetreuung</li> <li>• Teilzeitmodelle</li> <li>• Leitlinien zur Arbeitskultur</li> <li>• Weiterbildungsmaßnahmen (z.B. IT, Sprachen, usw.)</li> <li>• Diversitätskonzept</li> <li>• System zur Mitarbeiterbeurteilung</li> <li>• Gesundheitsmanagement (z.B. Firmenfitness)</li> <li>• Externes Beratungsangebot für Mitarbeiter in Problemlagen</li> <li>• Betriebliche Altersvorsorge</li> <li>• Unterstützung gemeinnütziger Organisationen</li> <li>• Teilfinanzierung von berufsbegleitendem Studium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale Leitstelle für Feuerwehr, Sanitätsdienst, Polizei, Ordnungsamt und Sicherheitsdienste</li> </ul>

## Anhang 8: Auswertung der Geschäftsberichte

### Oberkategorie 1: Produktinnovationen

#### Unterkategorie 1.1: Produktinnovation/Ökologie:

UN	Jahr/S	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Berlin	2008/ S.20	1	Verbesserung der ILA durch „Path of Innovation“, wo Technologien, die Schadstoffemissionen reduzieren präsentiert werden.	Verbesserung durch Bereich, der Technologien zur Reduktion von Schadstoffemissionen zeigt.	Verbesserungen der Messen durch neue Bereiche zu Themen: - Reduktion von Schadstoffemissionen - umweltfreundliche Antriebe
Berlin	2008/ S.32	2	Weiterentwickeltes Messekonzept der Boot und Fun bietet Sonderausstellung zu umweltfreundlichen Antrieben	Verbesserung durch Bereich zu umweltfreundlichen Antrieben	- Ökoeffizienz - umweltfreundliche Gebäudetechnik - Energieeffizienz - Energiesparen - Ökolandbau - Umweltpreisverleihung
Berlin	2012/ S.24	3	Konzeptionelle Erweiterung der ILA um Thema ökoeffizientes Fliegen	Verbesserung durch Thema ökoeffizientes Fliegen	
Frankfurt	2008/ S.11	4	Neuer Fachkongress Nutec zeigt Stoffe und Produkte, die als Verbrauchsgüter in biologische Kreisläufe geführt werden können oder sich als Gebrauchsgüter in technischen Kreisläufen wiederverwerten lassen	Neuer Fachkongress zum Thema Wiederverwertung von Verbrauchs- und Gebrauchsgütern	Neue Kongresse zum Thema: - Wiederverwertung - Umweltkongress
Frankfurt	2008/ S.32	5	Neuer Besucherführer „Automechanika Green Directory“ zum Thema Umweltschutz	Neuer Besucherführer zum Thema Umweltschutz	Neuer Besucherführer mit Firmen, die umweltschonende Produkte/Konzepte anbieten
Frankfurt	2010/ S.33	6	Neues Leitthema „Energieeffizienz im Gebäude“ auf der Light + Building	Verbesserung durch Leitthema Energieeffizienz	
Frankfurt	2010/ S.34	7	Im Bereich der ISH Energy wird umweltfreundliche Gebäudetechnik präsentiert	Verbesserung durch Thema umweltfreundliche Gebäudetechnik	Neue Gastveranstaltungen zu Themen: -Energie, Umwelt und Solarenergie - Biomasse
Frankfurt	2010/ S.37	8	Der grüne Besucherführer „Green Directory“ stellt auf der Automechanika die Aussteller heraus, die besonders umweltschonende Produkte und Konzepte anbieten	Neuer Besucherführer zu umweltschonenden Produkten/Konzepten	Neue Messen zu Thema: - Umweltschutz - Windenergie/-industrie - vegan - Wasser, Luft, Abfall, Energie und Recycling - Energieeffizienz, Wärmerückgewinnung und CO2-Einsparung
Frankfurt	2010/ S.37	9	Elektromobilität als künftiges Schwerpunktthema der Automechanika	Verbesserung durch Schwerpunktthema Elektromobilität	

Hamburg	2008/ S.9	9	Zwei neue Gastveranstaltungen, zum Thema Energie und Umwelt insbesondere Solarenergie	Neue Gastveranstaltungen zum Thema Energie und Umwelt sowie Solarenergie	
Hamburg	2009/ S.18	10	Zahlreiche neue Eigenveranstaltungen der letzten Jahre greifen das Thema Umweltschutz auf, darunter die H2Expo zum Thema umweltfreundliche Wasserstofftechnologie und Elektroantriebe, die GET Nord mit umweltbewusster Haus- und Klimatechnik sowie den global maritime environmental congress, der sich mit Themen der umweltbewussten Schifffahrt befasst	Neue Eigenveranstaltungen greifen Thema Umweltschutz auf	Zusammenlegung von Messen mit Themen: - alternative Antriebe - Energiespeicherung - Windenergie  Strombezug einer Messe nur aus Windenergie  Neue Auslandsmesse zum Thema: - regenerative Energie - Bioenergie - saubere Energien - Umwelt - Umwelttechnologie - Bioprodukte
Hamburg	2009/ S.22	11	Zwei neue Gastveranstaltungen mit Umweltbezug: Kongressmesse zum Thema Solarenergie sowie European Biomass Conference and Exhibiton zum Thema Biomasse	Neue Gastveranstaltungen zum Thema Solarenergie und Biomasse	Neue Konferenz im Ausland zum Thema: Energieeffizienz, intelligente Netze, erneuerbare Energien, Wasser und Abwasser sowie Mobilität und Verkehrsinfrastruktur
Hamburg	2010/ S.7	12	global maritime, environmental congress als neuer Umweltkongress der maritimen Industrie	Neuer Umweltkongress	
Hamburg	2011/ S.30	13	Neue Messe Windenergy Hamburg bildet gesamte Wertschöpfungskette der Windindustrie ab	Neue Messe zum Thema Windenergie/Windindustrie	Neue Kongressmesse im Ausland zum Thema: - Energie und Umwelt
Hamburg	2012/ S.15	14	Verbesserung der Du und Deine Welt um Sonderschau Energiesparen, wo unter anderem Elektromobile getestet werden konnten und ein energieautarkes Haus gezeigt wurde	Verbesserung um Bereich Energiesparen	
Hamburg	2012/ S.17	15	Die H2Expo zu den Themen Elektromobilität, Wasserstoff, Brennstoffzellen und Energiespeicherlösungen und die WindEnergy Hamburg werden zukünftig zeitgleich	Zusammenlegung zweier Messen mit Themen alternativen Antrieben, Speicherlösungen und Windenergie zur Synergienutzung	

			stattfinden um Synergien zu nutzen	
Hamburg	2013/ S.16	16	WindEnergy Hamburg feiert Premiere als größte Windmesse weltweit. Die Messe bezieht ihren Strom zu 100 Prozent aus Windenergie und wurde deshalb zertifiziert.	Neue Windenergiemesse, die Strom ausschließlich aus Windenergie bezieht
Hannover	2008/ S.31	17	Neue Ausstellung 2007 Energiespartage, auf denen Produkte und Dienstleistungen zu Umwelt- und Klimaschutz, Energieeffizienz, Qualität am Bau und erneuerbare Energien gezeigt wurden	<del>Neue Ausstellung zum Thema Umwelt- und Klimaschutz, Energieeffizienz, Qualität am Bau und erneuerbare Energien</del>
Hannover	2009/ S.33	18	Neue Messe RENEX in der Türkei zum Thema regenerativer Energien	Neue Messe in der Türkei zum Thema regenerativer Energien
Hannover	2010/ S.17	19	Neue Messe BioEnergy Decentral fand im Rahmen der EuroTier statt.	Neue Bioenergiemesse fand im Rahmen einer Tiermesse statt.
Hannover	2012/ S.10	20	Ergänzung der 2009 neuen Windenergiemesse um MobiliTec, eine Messe für alternative Antriebskonzepte	<del>Ergänzung der 2009 neuen Windenergiemesse um, eine Messe für alternative Antriebskonzepte</del>
Hannover	2012/ S.15	21	Neue Konferenz International Infrastructure & Invest Convention in Südafrika zu den Themen Energieeffizienz, intelligente Netze, erneuerbare Energien, Wasser und Abwasser sowie Mobilität und Verkehrsinfrastruktur	Neue Konferenz in Südafrika zu den Themen Energieeffizienz, intelligente Netze, erneuerbare Energien, Wasser und Abwasser sowie Mobilität und Verkehrsinfrastruktur
Hannover	2014/ S.31	22	Neue Kongressmesse zum Thema: International Energy & Environment Fair and Conference in der Türkei	Neue Kongressmesse zum Thema Energie und Umwelt in der Türkei
Köln	2009/ S.14	23	Clean Energy Expo China als neue Messe in Peking	Neue Messe zum Thema saubere Energie in Peking
Köln	2015/ S.37	24	Veganfach als neue Eigenveranstaltung in Köln	Neue Eigenveranstaltung zum Thema vegan
Leipzig	2011/ S.8	25	Sonderausstellung das Auto von Morgen mit alternativen Antrieben auf der AMI	<del>Neuer Bereich zum Thema alternative Antriebe</del>

Leipzig	2014/ S.39	26	Neue Umweltfachmesse Ecology of Big City zusammen in St. Petersburg	Neue Umweltfachmesse in St. Petersburg
München	2008/ S.20	27	Enerexpo in Hanoi als neue Messe für erneuerbare Energien	Neue Messe in Hanoi zum Thema erneuerbare Energien
München	2009/ S.12	28	IFAT China gemeinsam mit EPTEE + CWS als neue Fachmesse für Wasser, Luft, Abfall, Energie und Recycling	Neue Fachmesse zum Thema Wasser, Luft, Abfall, Energie und Recycling
München	2010/ S.17	29	Enerexpo als Messe für erneuerbare Energien in Vietnam und Marokko neu sowie zukünftig in Brasilien	Neue Messen zum Thema erneuerbare Energien in Vietnam, Marokko und Brasilien
München	2011/ S.9	30	Neue Umweltmesse IE expo ergänzend zur IFAT ENSORGA auf dem asiatischen Markt	Neue Umweltmesse auf asiatischem Markt
München	2012/ S.9	31	Umweltmesse IFAT neu in Indien	Neue Umweltmesse in Indien
München	2012/ S.30	32	Neue Umwelttechnologiemesse IFAT mit den Themen Brunnenbau, Kläranlagen, Recycling, Biogas, Straßenreinigung oder Altlastensanierung ab 2015 in der Türkei	Neue Umwelttechnologiemesse in der Türkei
München	2014/ S.32	33	Die Weltleitmesse für Umwelttechnologie IFAT wird ergänzt um die Verleihung der GreenTec Awards, den größten Umwelt- und Wirtschaftspreis Europas	Verbesserung um eine Umweltpreisverleihung
Nürnberg	2008/ S.40	34	Neue Messe der Kälte-Klima-Branche mit Schwerpunktthemen Energieeffizienz, Wärmerückgewinnung und CO2-Einsparung	Neue Messe zu Themen Energieeffizienz, Wärmerückgewinnung und CO2-Einsparung
Nürnberg	2009/ S.26	35	Erster European Heat Pump Summit 2009 der Wärmepumpenbranche zum Thema erneuerbare Energien	Neuer Gipfel zum Thema erneuerbare Energien
Nürnberg	2009/ S.43	36	Erste BioFach India. parallel zur fünften India Organic Trade Fair	Neue Biofachmesse in Indien
Nürnberg	2010/ S.7	37	Neuer Grüner Bereich bei der Werkstätten-Messe, der Bedeutung des Ökolandbaus unterstreicht	Verbesserung durch Bereich zum Ökolandbau



### Unterkategorie 1.2: Produktinnovation/Ökonomie

UN	Jahr/S	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Frankfurt	2008/ S.51	1	Neue Messen im Ausland fungieren als Brandveranstaltungen der Leitmesse am Heimatstandort Frankfurt (stärken Heimatstandort)	Ableger der Heimatmesse im Ausland als neue Messen sichern Märkte und stärken Hauptveranstaltung	Neue Ableger der Heimatmesse im Ausland als neue Messen sichern Märkte und stärken Hauptveranstaltung  Zukauf von Messe führt zu Wachstumsschub für die Veranstaltung
Hannover	2014/ S.41	2	Messeableger im Ausland stärken Hauptveranstaltungen in Hannover	Ableger der Heimatmesse im Ausland als neue Messen sichern Märkte und stärken Hauptveranstaltung	
Leipzig	2008/ S.27	3	Zukauf von Messe bringt Wachstumsschub für diese	Zukauf von Messe bringt Wachstumsschub für diese	
Leipzig	2009/ S.54	4	Neue Messe mit angepasstem Konzept in China als Ableger der Europaleitmesse für Denkmalschutz „denkmal“ in Leipzig	Ableger der Heimatmesse im Ausland als neue Messen sichern Märkte und stärken Hauptveranstaltung	

### Unterkategorie 1.3: Produktinnovation/Sozial

UN	Jahr/S	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Berlin	2010/ S.24	1	Jugendmesse YOU mit neuer Initiative „Respect YOUr Culture“ zur Auseinandersetzung mit Fremdenfeindlichkeit und Integration	Verbesserung um neue Initiative im Rahmen von Messe zur Auseinandersetzung mit Fremdenfeindlichkeit und Integration	Verbesserung um - neue Initiative zur Auseinandersetzung mit Fremdenfeindlichkeit und Integration - Tag für Berufseinsteiger - Gesundheit am Arbeitsplatz und mobile Gesundheit und Fitness  Neue Messe zum Thema: - Gesundheit - Personal -Krankenhauslogistik - Generation 50+ - Vorbeugender Brandschutz - Ausbildung  Neue Auslandsmessen zum Thema: -Sicherheit  Neue Gastveranstaltung zum Thema: - Berufseinstieg
Berlin	2010/ S.27	2	Neue Gesundheitsmesse „Gesundes Leben“ mit den Themen Prävention, Rehabilitation, gesunde Ernährung Sport, Fitness, Wellness und Beauty	Neue Messe zum Thema Gesundheit	
Berlin	2012/ S.21	3	Neue Ausbildungsmesse YOUr – jobaktiv mit Informationen über das gesamte Berufsspektrum mit Beratungsangeboten zu Berufswahl und Bewerbungsgestaltung	Neue Ausbildungsmesse ergänzend zu bestehender Messe	
Frankfurt	2008/ S.39	4	Intersec als Sicherheitsmesse in den Ländern Vereinigten Arabischen Emiraten, in Argentinien und in China etabliert	Neue Auslandsmessen zum Thema Sicherheit	
Frankfurt	2010/ S.55	5	Neue Publikumsmesse Einstig Abi für Frankfurt gewonnen	Neue Gastveranstaltung zum Thema Berufs/-Ausbildungseinstieg	

Frankfurt	2015/ S.59	6	Neuer Service für Messegäste, die mit dem Flugzeug anreisen: Gepäck kann auf dem Messegelände eingecheckt werden und Personen werden per Bus direkt zum Flughafen gebracht	Neuer Service: Gepäck auf Messegelände einchecken und Flughafenfahrdienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsschutz</li> <li>- Gesundheitsschutz</li> <li>- Umweltschutz</li> </ul> <p>Neuer Service Gepäck auf Messegelände einchecken und Flughafenfahrdienst</p> <p>Neuer Kongress zum Thema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pflege</li> <li>- Patientenversorgung</li> </ul>
Hannover	2014/ S.37	7	Neues KarriereCenter mit Jobbörse auf der Messe „Altenpflege“ 2014 in Hannover	Neue Jobmesse ergänzend zu bestehender Messe	
Hannover	2015/ S.7	8	Investitionen in Wachstumssegmente wie neue Personal- und Gesundheitsmessen	Neue Personal- und Gesundheitsmessen geplant	
Leipzig	2008/ S.36	9	Neue Absolventenmesse als anreizpunkt zur Fachkräftesicherung in der Region	Neue Absolventenmesse	
Leipzig	2008/ S.53	10	Neue Gastmesse Arbeitsschutz aktuell mit den Themen Arbeits-, Gesundheits-, und Umweltschutz	Neue Gastveranstaltung zum Thema Arbeits-Gesundheits- und Umweltschutz	
Leipzig	2009/ S.37	11	Verbund der Messen Pflegemesse und der homeCare zu großen Pflegeveranstaltung	Zusammenlegung zweier Pflegemessen	
Leipzig	2010/ S.6	12	Neue Messe zum Thema Krankenhauslogistik	Neue Messe zum Thema Krankenhauslogistik	
Leipzig	2011/ S.8	13	Die Orthopädie und Reha-Technik mit neuer Jugendakademie zum Thema technische Orthopädie für Auszubildende	Ausbildungsmesse ergänzend zu bestehender Messe	
Leipzig	2011/ S.8	14	Neue Publikumsmesse „Die 66“ für die Generation 50plus	Neue Publikumsmesse für Generation 50plus	
Leipzig	2011/ S.33	15	Zusammenlegung der Messen HomeCare und Pflege zu HomeCare und Pflege Leipzig mit integriertem neuen Kongress Junge Pflege	Zusammenlegung zweier Pflegemessen und Ergänzung um Kongress	
Leipzig	2012/ S.8	16	Neuer Tag für Berufseinsteiger bei der AMI zur Information über moderne Berufe, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in der Automobilbranche	Verbesserung um Tag für Berufseinsteiger durch Infos über Ausbildungsmöglichkeiten	
Leipzig	2015/ S.33	17	Neu konzipierter Kongress mit Fachausstellung MEDCARE ab 2015 mit dem Thema klinische	Neuer Kongress zum Thema Patientenversorgung	

			und außerklinische Patientenversorgung		
München	2014/ S.50	18	Neue Halle zum Thema „Mobile Health & Fitness“ und „Gesundheit am Arbeitsplatz“ auf der ISPO	Verbesserung um neuen Bereich zum Thema Gesundheit am Arbeitsplatz und mobile Gesundheit und Fitness	
Nürnberg	2011/ S.34	19	Neue Fachmesse mit Kongress zum Thema vorbeugenden Brandschutz	Neue Fachmesse mit Kongress zum Thema vorbeugenden Brandschutz	

#### Unterkategorie 1.4: Produktinnovation/allgemein nachhaltig

UN	Jahr/S	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Berlin	2009/ S.18	1	Neuer Corporate Social Responsibility Day auf der ITB, der Nachhaltigkeit der Messe unterstreichen soll	Verbesserung um CSR-Tag auf einer Veranstaltung	Verbesserung um Thema: - CSR-Tag - nachhaltige Produkte - Nachhaltigkeitspreisverleihung
Berlin	2012/ S.16	2	Bautec mit neuem Schwerpunkt nachhaltiges Bauen, Energieeffizienz und Klimaschutz	Verbesserung um Themen nachhaltiges Bauen Energieeffizienz und Klimaschutz	Neues Schwerpunktthema/Sonderthema: - nachhaltiges Bauen, Energieeffizienz und Klimaschutz
Frankfurt	2008/ S.52	3	Neuer, Branchenübergreifender Kongress Nutec mit Fokus auf Nachhaltigkeit nach dem Cradle to Cradle-Prinzip mit den Themen zukunftsweisende Materialien und Produktionswege, die eine Rohstoffnutzung in geschlossenen Kreisläufen erlauben	Neuer Kongress zum Thema nachhaltige Materialien und Produktionswege, die Rohstoffnutzung in geschlossenen Kreisläufen erlauben	Energieeffizienz und Klimaschutz - Green-IT - Transporteffizienz - alt. Antriebe - Kraftstoffverbrauch - Sicherheit - nachhaltige Produktion - Bioökonomie - Nachhaltigkeit und ökologisches Spielzeug
Frankfurt	2009/ S.63	4	Übernahme der Ethical Fashion Show durch die Messe Frankfurt France in Paris mit Thema nachhaltige Textilien	Übernahme einer Veranstaltung zum Thema nachhaltige Textilien	Neuer Kongress zum Thema: - nachhaltige Materialien und Produktionswege - ökologische und nachhaltige Schifffahrt
Frankfurt	2010/ S.29	5	Besucherführer Green Directory mit auf der Heimtextil mit Ausstellern mit ökologischen Materialien oder nachhaltiger Produktion, Berücksichtigung nachhaltiger Themen im Vortragsprogramm	Neuer Besucherführer, der UN mit ökologische Materialien und nachhaltige Produktion in Vordergrund stellt	- nachhaltige Produktion/Handel/Lebensstile  Übernahme neuer Veranstaltung zum Thema: - nachhaltige Textilien - nachhaltige Mode
Frankfurt	2011/S .16	6	Verbesserung der Heimtextil durch stärken	Verbesserung durch Fokus auf nachhaltige Produkte	

			Fokus auf nachhaltig erzeugte Produkte		Besucherführer zur ökologischen und nachhaltigen Produktion
Frankfurt	2011/S.17	7	Übernahme der Organisation des Greenshowroom zum Thema nachhaltige Mode um Rahmen der Fashion Week Berlin	Übernahme einer Veranstaltung zum Thema nachhaltige Mode	Neue Messe zum Thema: - nachhaltige Konsumgüter - nachhaltiger Konsum - ökologisch nachhaltige Gebäude, regenerative Energien und Karriere
Frankfurt	2012/S.18	8	Neue Fachmesse Ecostyle als erste Plattform zum Thema nachhaltige Konsumgüter	Neue Fachmesse zum Thema nachhaltige Konsumgüter	
Frankfurt	2012/S.24	9	Neue Ethische Fashion Show für nachhaltige Kleidung im Rahmen der Fashion Week Berlin	Übernahme Veranstaltung für nachhaltige Kleidung	- nachhaltige Produktionslösung und Umwelttechnik
Frankfurt	2013/S.45	10	Erweiterung des Sortiments des Cateringservices der Messe Frankfurt um regionale und saisonale Produkte	Erweiterung des Cateringsortiments um regionale und saisonale Produkte	- nachhaltige Infrastrukturlösungen - nachhaltige Mobilität
Frankfurt	2014/S.13	11	Neues Konzept Green Catering mit Angebot saisonaler, regionaler und nachhaltiger Produkte	Neues Cateringkonzept umfasst saisonale, regionale und nachhaltige Produkte	Catering erweitert um: - regionale und saisonale Produkte - nachhaltige Produkte - Bioeinweggeschirr und Biogetränke
Hamburg	2009/S.14	12	Neuer Kongress im CCH zum Thema ökologische und nachhaltige Schifffahrt	Neuer Kongress zum Thema ökologische und nachhaltige Schifffahrt	Neue Konferenzmesse: - nachhaltige Städte
Hamburg	2010/S.7	13	Goodgoods als neue Messe für nachhaltigen Konsum mit Produkten, Dienstleistungen und Projekten zum Thema Nachhaltigkeit in vielen Bereichen des Lebens	Neue Messe zum Thema nachhaltigen Konsum	
Hamburg	2011/S.10	14	Erstmals Verleihung eines Nachhaltigkeitspreises auf der INTERNORGA für Unternehmen, die besonders nachhaltige Produkte und Verfahren anbieten	Verbesserung um Nachhaltigkeitspreisverleihung für nachhaltige Produkte und Verfahren	Neue Auslandsmesse zum Thema: - Erdbebensicherheit und Umwelttechnologie - nachhaltige Wasserwirtschaft sowie Recycling
Hannover	2008/S.15	15	Cebit mit neuem Schwerpunktthema GreenIT mit Bezug auf Klimaschutz und Energieeffizienz	Neues Schwerpunktthema: Green IT mit Themen Klimaschutz und Energieeffizienz	
Hannover	2008/S.23	16	IAA Nutzfahrzeuge mit neuem Schwerpunktthema Transporteffizienz, Reduzierung von Kraftstoffverbrauch und alternative Antriebe sowie	Neues Schwerpunktthema Transporteffizienz, Verbrauchsreduzierung, alternative Antriebe und Sicherheit	

			Weiterentwicklungen bei der Sicherheit	
Hannover	2010/S.21	17	Neue Fachmesse für Immobilien greift im Rahmenprogramm ökologisch nachhaltige Gebäude, regenerative Energien sowie Karriere auf.	Neue Fachmesse greift Themen ökologisch nachhaltige Gebäude, regenerative Energien und Karriere mit auf
Hannover	2012/S.10	18	Neue Messe Industrial GreenTec für nachhaltige Produktionslösung und Umwelttechnik	Neue Messe für nachhaltige Produktionslösung und Umwelttechnik
Hannover	2012/S.43	19	Neues Leitthema „greentelligence“ bei der Hannovermesse mit neuer Zusatzveranstaltung IndustrialGreenTec zum Thema nachhaltige Produktion.	Neue Leitthemen nachhaltige Produktion auf einer Messe
Hannover	2013/S.37	20	Neues Leitthema Bioökonomie (Ersetzung der Erdölbasierten Ökonomie durch nachhaltiges, biobasiertes Wirtschaften zur Sicherung der Welternährung) auf der BIOTECHNICA	Neues Leitthema Bioökonomie auf einer Messe
Hannover	2013/S.58	21	Neue Messe Metropolitan Solutions zum Thema nachhaltige und intelligente Infrastrukturlösungen für Städte und Regionen	Neue Messe zum Thema nachhaltige Infrastrukturlösungen in Städten/Regionen
Hannover	2015/S.50	22	Konferenzmesse Metropolitan Solutions in Berlin zum Thema Smart und Green Cities mit Lösungen für nachhaltige, wettbewerbsfähige und lebenswerte Städte	Neue Konferenzmesse zu Lösungen für nachhaltige wettbewerbsfähige und lebenswerte Städte
Köln	2009/S.19	23	Neue Messe Elektro:mobilia zum Thema nachhaltige Umweltfreundlichkeit, alternative Antriebe und Elektromobilität	Neue Messe zum Thema Nachhaltigkeit bei Mobilität
Leipzig	2014	24	Cateringtochter fairgourmet führt Bio-Einweggeschirr ein und erweitert Sortiment an Bio-Getränken	Catering erweitert Produkte um Bio-Einweggeschirr und Bio-Getränke
München	2013/S.10	25	Neue Messen in der Türkei zum Thema Erdbebensicherheit und Umwelttechnologie	Neue Auslandsmesse zum Thema Erdbebensicherheit und Umwelttechnologie

München	2013/ S.46	26	Neue Umwelttechnologie-Messe IFAT India mit Bezug auf nachhaltige Lösungen für Wasser- und Abwasserwirtschaft, Recycling und Abfallwirtschaft	Neue Auslandsmesse zum Thema nachhaltige Abwasser- und Wasserwirtschaft sowie Recycling	
Nürnberg	2009/ S.4	27	„Neue Konferenz für nachhaltige Produktion, Handel Konsum und Lebensstil“	Neue Konferenz für nachhaltige Produktion/Handel/Lebensstil	
Nürnberg	2011/ S.30	28	Int Toy fair mit Sonderthema Toys go green widmet sich dem Thema Nachhaltigkeit und ökologisches Spielzeug	Neues Sonderthema Nachhaltigkeit und ökologisches Spielzeug	

## Oberkategorie 2: Organisationale Innovationen:

### Unterkategorie 2.1: Organisationale Innovation/Ökologie

UN	Jahr/S	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Berlin	2009/ S.13	1	Erstes Zertifikat In Messebranche für Umwelteigenschaften, das Energieverbrauch und CO2-Emissionen prüft und dessen Reduktion bescheinigt, die durch striktes Energiemanagement erreicht wurde. 30 Prozent des Stroms werden umweltfreundlich von der Messe Berlin durch Kraftwärmekopplung selbst erzeugt	Als erste Messengesellschaft zertifiziertes umweltfreundliches Energiemanagement	Zertifikat für umweltfreundliches Energiemanagement  Neues Klimaschutzprogramm im UN mit Richtlinien für Mitarbeiter und zur Überprüfung von Ressourceneinsparungspotential
Hamburg	2009/ S.18	2	Neues Klimaschutzprogramm als Bekenntnis, Selbstverpflichtung und Leitfaden für Mitarbeiter konkrete Maßnahmen umzusetzen. Dazu wurden Infrastruktur, Services und Veranstaltungskonzepte hinsichtlich der Ressourcenschonung geprüft.	Neues Klimaschutzprogramm mit Richtlinien für Mitarbeiter und zur Überprüfung von Potential zur Ressourcenschonung im UN	
München	2008/ S.6	3	Als erstes Messegelände weltweit wurde die Messe München als „Energieeffizientes	Als erstes Messegelände weltweit wurde die Messe München als „Energieeffizientes	

			Unternehmen“ zertifiziert	Unternehmen“ zertifiziert	
Nürnberg	2014/S .58	4	Verbesserung und Zertifizierung (ISO 50001) des Energiemanagements durch systematische Verarbeitung eigener Energiedaten, Optimierung der Beleuchtungsanlage, Verringerung des Wärmeverbrauchs und signifikante Erhöhung des Anteil regenerativer Energien	Verbesserung und Zertifizierung des Energiemanagements zusammenhängend mit verschiedenen Maßnahmen zur Senkung des Ressourcenverbrauchs	

## Unterkategorie 2.2: Organisatorische Innovation/Ökonomie

UN	Jahr/S	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Frankfurt	2009/ S.64	1	Verbessertes Kostenmanagement als Reaktion auf die wirtschaftlich schwierige Lage, zur Harmonisierung der einzelnen Unternehmensebenen zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung	Verbessertes Kostenmanagement zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung	Verbessertes Kostenmanagement  Verbesserung der Kapazitäts- und Stellengenehmigungsprozesse
Frankfurt	2013/ S.2	2	Weiterentwicklung der Strategie zur Effizienzsteigerung, für effektive Gewinne und Profitabilität	Weiterentwicklung der Strategie zur Effizienzsteigerung	Einführung von SAP  Neue/Weiterentwicklung der Strategie/neues Programm mit dem Ziel:
Frankfurt	2015/ S.59	3	Verbesserung der Kapazitäts- und Stellengenehmigungsprozesses für besseres Personalkostenmanagement	Verbesserung der Kapazitäts- und Stellengenehmigungsprozesses für besseres Personalkostenmanagement	- Ausbau der eigenen Fachmessen - Akquise rentabler Gastveranstaltungen- Profitabilität - Kostensenkung - Effizienzsteigerung
Hamburg	2011/ S.5	4	Einführung von SAP zur Verbesserung der Profitabilität	Einführung von SAP zur Verbesserung der Profitabilität	- Ausbau der Kundennähe
Hamburg	2014/ S.51	5	Neue Strategie „Road to 2025 um bis 2025 profitabel zu sein, insbesondere durch Ausbau der eigenen Fachmessen, der Akquise rentabler Gastveranstaltungen und der Revitalisierung des CCH	Neue Strategie beinhaltet Ausbau der eigenen Fachmessen, Akquise rentabler Gastveranstaltungen und Revitalisierung v Konferenzgebäude mit dem Ziel profitabler zu sein	- Optimierung der Prozesse, - Kostensenkung - Realisierung neuer Einnahmequellen - überdurchschnittliches Wachstum - innovative Geschäftsmodelle - Optimierung der Auslandsaktivitäten
Hannover	2011/ S.26	6	Zukunftsprogramm HERMES+ mit Maßnahmen zur	Zukunftsprogramm beinhaltet Maßnahmen zur Kostensenkung und	- Stärkung strategischer Steuerung

			Kostensenkung und Effizienzsteigerung, Kosten für „CeBit“ und „HannoverMesse“ konnten bereits reduziert werden ebenso wie Betriebskosten für das Gelände. 40 Mio wurden und 100 Mio sollen bis 2012 eingespart werden	Effizienzsteigerung bei Veranstaltungen	Aufbau eines Merger und Akquisitionsbereichs
Hannover	2011/S.28	7	Neuer Unternehmenseinheitlicher Vertriebsansatz mit neuen Instrumentarien zur Steigerung der Verkaufsmotivation	Neuer einheitlicher Vertriebsansatz zur Steigerung der Verkaufsmotivation	Zuständigkeitsübertragung und Restrukturierungen
Hannover	2012/S.5	8	Aufbau eines Merger und Akquisitionsbereichs um strategische Zukäufe durchzuführen und profitables Wachstum zu ermöglichen	Aufbau eines Merger und Akquisitionsbereichs für profitables Wachstum durch strategische Zukäufe	Neue Soft- und Hardware zur Betriebskostensenkung
Köln	2008/S.10	9	Dezentralisierung der Zuständigkeiten für die Auslandsmessen um diese profitabler zu machen. Unternehmerische Verantwortung liegt nun bei jeweiligen Tochtergesellschaften	Zuständigkeiten und unternehmerische Verantwortung für Auslandsmessen liegen zukünftig bei den Tochtergesellschaften um diese profitabler zu machen	
Köln	2008/S.11	10	Effizienzprogramm 2012plus zum Ausbau der Kundenähe, Optimierung der Prozesse, Kostensenkung und Realisierung neuer Einnahmequellen mit dem Ziel ab 2012 in die Gewinnzone zu kommen	Effizienzprogramm zum Ausbau der Kundennähe, Optimierung der Prozesse, Kostensenkung und Realisierung neuer Einnahmequellen	
Köln	2010/S.17	11	Restrukturierungsprogramm um Internationalisierung voranzutreiben und eine schlagkräftige Organisationsstruktur zu schaffen	Restrukturierungsprogramm um Internationalisierung voranzutreiben und eine schlagkräftige Organisationsstruktur zu schaffen	
München	2010/S.9f	12	Neues Strategieprogramm SPEED zur strukturellen Kostensenkung, überdurchschnittliches Wachstum, innovative Geschäftsmodelle, Optimierung der Auslandsaktivitäten und stärkere strategische Steuerung	Neues Strategieprogramm zur Kostensenkung, überdurchschnittliches Wachstum, innovative Geschäftsmodelle, Optimierung der Auslandsaktivitäten und Stärkung strategischer Steuerung	



München	2012/ S.12	13	Neue Software und 14 neue Server im Customer Interaction Center führt zu Betriebskostensenkung	Neues Soft- und Hardware in der Kundenkommunikation für Betriebskostensenkung	
---------	---------------	----	--	---	--

### Unterkategorie 2.3: Organisationale Innovation/Sozial

UN	Jahr/S	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Berlin	2008/ S.45	1	Neue Leitlinien/UN-Werte im Unternehmen zusammen mit Mitarbeitern entwickelt: Take Ownership, Service, Vorbild, Loyalität und Leistung	Mitarbeiterpartizipation bei Leitlinienentwicklung	Partizipation - bei Leitlinienentwicklung - Maßnahmenplan zur Arbeitskultur - Veränderungsprogramm zur Stärkung der Innovationsfähigkeit und der UN-Kultur sowie der Veränderungsbereitschaft  Work-Life-Balance - Mobiles Arbeiten - Betreuungsangebot für Kinder bis 13 - Kinderbetreuung - Telearbeitsplätze - Teamleiter in Teilzeit  Neues System zur Mitarbeiterbeurteilung  Neues Diversitätskonzept  Neue Weiterbildungsangebote: - IT-Seminare - Sprachkurse - Teambildung - Arbeitstechniken - gesunde Führung - Vertrieb - Wissen und Methodik - Business-English - MS Office  Betriebliches Gesundheitsmanagement
Berlin	2008/ S.45	2	Neues System zur Mitarbeiterbeurteilung mit standardisierten Beurteilungsgesprächen	Neues System zur Mitarbeiterbeurteilung mit persönlichen Gesprächen	
Berlin	2013/ S.45	3	Neuer Maßnahmenplan entwickelt unter Einbezug der Mitarbeiter zur Etablierung einer guten Arbeitsplatzkultur	Partizipative Maßnahmenplanentwicklung für neue Arbeitsplatzkultur	
Berlin	2014/ S.29	4	Diversitätskonzept, das Einzigartigkeit eines jeden wertschätzt mit den Diversitätsgruppen: Gender, Internationalität/Kulturelle Vielfalt, Behinderung, Alter und sexuelle Identität	Neues Diversitätskonzept zur stärkeren Wertschätzung verschiedener Menschen	
Berlin	2015/ S.32	5	Pilotphase zum mobilen Arbeiten zur Förderung der Work-Life-Balance für 60 Mitarbeiter	Mobiles Arbeiten als neues Angebot	
Frankfurt	2008/ S.16	6	Hausinterne Akademie übernimmt Seminare für Mitarbeiter zu Sprachen, IT, Arbeitstechniken und Teambildung	Seminare zur Sprach- IT und Teambildung sowie neue Arbeitstechniken	
Frankfurt	2008/ S.14	7	Neue Backup-Betreuung für Kinder bis 13 Jahre zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Neues Betreuungsangebot für Kinder bis 13 Jahren	
Frankfurt	2008/ S.49	8	Weltweite Standards der Messe Frankfurt für alle Unternehmensbereich im In und Ausland werden in Konzernhandbuch zusammengefasst und über das Intranet den Mitarbeitern zugänglich gemacht	Konzernhandbuch mit weltweiten Standards für alle Mitarbeiter weltweit	

Frankfurt	2011/ S.64	9	Neue Initiative im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements	Neue Initiative im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements	-Firmenfitness am Arbeitsplatz - individuelle Gesundheitscoachings - Neues Nichtraucherkonzept - Externes Beratungsangebot für Mitarbeiter bei Problemen  Unterstützung gemeinnütziger Organisationen: - Joblinge  Neue betriebliche Altersvorsorge
Frankfurt	2012/ S.40	10	Einer der 24 Ausbildungsplätze wird der „Aktion Joblinge“ zur Verfügung gestellt, die Jugendliche, die Schwierigkeiten beim Jobeinstieg haben vermittelt	Teilnahme an Aktion zur Unterstützung Jugendlicher, die Probleme bei Jobeinstieg haben	
Frankfurt	2013/ S.62	11	Neues Seminar „gesund Führen“ als Weiterbildungsangebot für Führungskräfte	Neue Weiterbildungsangebote für Führungskräfte zum Thema gesunde Führung	
Frankfurt	2013/ S.62	12	Neues Employee Assistance Program als Beratungsangebot eines externen Dienstleisters für berufliche und persönliche Fragestellungen, Probleme und Krisensituationen für Mitarbeiter	Neues externes Beratungsangebot für Mitarbeiter bezüglich berufliche/ persönliche Fragestellungen, Probleme, Krisensituation	
Frankfurt	2014/ S.60	13	Zweijähriger Prozess zur Erstellung eines Verhaltensleitbildes mit Leitsätzen für den Umgang miteinander	Erstellung eines Verhaltensleitbildes zum gemeinsamen Umgang	
Hamburg	2009/ S.26	14	Neues Fortbildungsprogramm HMC Akademie mit Schulungsangeboten in den Bereichen Vertrieb, Wissen und Methodik, Business-English und MS Office	Neues Fortbildungsprogramm für die Bereiche Vertrieb, Wissen und Methodik, Business-English und MS Office	
Hannover	2010/ S.35	15	Veränderungsprogramm zur Weiterentwicklung des Personals und der Unternehmenskultur unter Einbezug der Mitarbeiter mit dem Ziel der Stärkung der Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit	Partizipatives Veränderungsprogramm zur Weiterentwicklung des Personals und der UN-Kultur mit dem Ziel der Stärkung der Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit	
Köln	2008/ S.16	16	Neues Nichtraucherkonzept eingeführt und Aufenthaltsqualität für Rollstuhlfahrer erhöht	Einführung von Nichtraucherkonzept	
Köln	2014/ S.17	17	Neu eingeführte Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit	Neue Umfragen zur MA-Zufriedenheit	
Köln	2014/ S.27	18	Neue Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten	Mobiles Arbeiten als neues Angebot	

Münch-en	2013/ S.77	19	Offensive zur Weiterentwicklung der Führungskompetenz und -fähigkeit	Weiterentwicklung der Führungskompetenz/ -fähigkeit	
Münch-en	2014/ S.62	20	2006 Einführung der kostenlosen Firmenfitness am Arbeitsplatz	Einführung Firmenfitness am Arbeitsplatz	
Münch-en	2014/ S.62	21	2009 Einführung eines individuellen Gesundheitscoachings, das kontinuierlich ausgebaut wurde	Einführung individueller Gesundheitscoachings und ähnlicher Maßnahmen	
Münch-en	2014/ S.64	22	Systemwechsel zu neuer betrieblicher Altersvorsorge bAV als Ergänzung zur ZVK, die von immer weniger Mitarbeitern genutzt wurde. Die Messe zahlt damit aktiv in die Altersvorsorge für alle Mitarbeiter mit ein	Neue Betriebliche Altersvorsorge, durch die UN aktiv mit in die Altersvorsorge aller Mitarbeiter einzahlt	
Nürnberg	2011/ S.18	23	Neue Initiative Familienfreundliches Unternehmen mit Kinderbetreuung, Telearbeitsplätze und Teamleiter in Teilzeit sind erste Projekte	Kinderbetreuung, Telearbeitsplätze und Teamleiter in Teilzeit als neue Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit	

#### Unterkategorie 2.4: Organisationale Innovation/allgemein nachhaltig

UN	Jahr/S	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Frankfurt	2010/ S.52	1	Neue Strategie im Zuge der Wirtschaftskrise durch gesamtes Management in allen Ländern mit besonderem Augenmerk auf Nachhaltigkeit bei der Durchführung des Auftrages der Wirtschaftsförderung durch Messen als Branchenführer	Neue Unternehmensstrategie mit Nachhaltigkeitsschwerpunkt	Unternehmensstrategie wird auf Nachhaltigkeit ausgerichtet  Beitritt zum größten Netzwerk für nachhaltige Unternehmen  Digitalisierung zur Ressourcenersparnis
Frankfurt	2010/ S.21	2	Beitritt zum Global Compact der vereinten Nationen, dem weltweit führenden Netzwerk für nachhaltig agierende Unternehmen	Beitritt zum größten Netzwerk für nachhaltig agierende Unternehmen	Zertifizierung der Nachhaltigkeitsverpflichtung
Hannover	2015/ S.7+31	2	Digitalisierung von Prozessen durch neues Online-Standreservierungssystem (Online-Business-Service) macht Abläufe	Digitalisierung spart Ressourcen (Papier/Zeit/Geld)	

			schneller und spart Papierressourcen		Verankerung von Nachhaltigkeit in Unternehmenskultur
Leipzig	2010/ S.2-7	3	Messe Leipzig erhält Green Globe Zertifikat als erste deutsche Messgesellschaft, das zu Nachhaltigkeit in allen unternehmerischen Bereichen verpflichtet und die weitere nachhaltige Entwicklung fortlaufend prüft.	Green Globe Zertifizierung zur Verpflichtung für nachhaltiges Handeln in allen unternehmerischen Bereichen	
Leipzig	2010/	4	Strategische Neuausrichtung mit Nachhaltigkeit als Unternehmensphilosophie, zertifizieren lassen	Neue Unternehmensstrategie mit Nachhaltigkeit als Unternehmensphilosophie	
München	2008/ S.10	5	Neue Leitsätze für Unternehmenskultur auf Grundlage nachhaltigen Wirtschaftens erarbeitet. Das Zusammenspiel von Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft soll dabei bei allen geschäftspolitischen Entscheidungen des Konzerns berücksichtigt werden	Ausrichtung der Unternehmenskultur auf nachhaltiges Wirtschaften	

### Oberkategorie 3: Infrastrukturelle Innovationen

#### Unterkategorie 3.1: Infrastrukturelle Innovation/Ökologie

UN	Jahr/S	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Frankfurt	2009/ S.9	1	Umweltverträglichkeit ist beim Bau der neuen Messehallen von zentraler Bedeutung, beispielsweise bei der Energieeffizienz der technischen Ausstattung und der Baumaterialauswahl (z.T. Holz)	Bau neuer Messehallen unter Beachtung der Umweltverträglichkeit durch Energieeffizienz der technischen Ausstattung der Gebäude sowie bei Materialauswahl	Bauliche Maßnahmen: - neue Messehalle mit Beachtung der Umweltverträglichkeit und Energieeffizienz - Energetische Sanierung  Energiegewinnung: - Installation von Photovoltaikanlagen auf Messegebäuden - Blockheizkraftwerk - Neues effizientes und Schadstoffärmeres Heizkraftwerk - Erdwärme
Frankfurt	2009/ S.51	2	Photovoltaikanlage auf dem Dach der Halle 10 als Mitarbeiter- und Bürgerbeteiligungsanlage in Kooperation mit einem Verein und einem regionalen Energiedienstleister, die von der Leistung her 150 Privathaushalte versorgen kann	Neue Photovoltaikanlagen auf Hallendach liefern Strom für 150 Haushalte	

Frankfurt	2010/ S.21	3	Weitere Solaranlage auf dem Dach des messeeeigenen Parkhauses als weltweit erste Photovoltaikanlage mit Solar-Carports, etwa 200 Haushalte können mit dem dort produzierten Strom versorgt werden und ggf. dort parkende Elektroautos	Neue Solaranlagen auf Parkhaus mit Solar-Carports und Stromversorgung für Elektroautos und 200 Haushalte	Ersetzung alter Beleuchtung durch LED-Außenbeleuchtung  Verkehrsinfrastruktur: -Neues Verkehrsmodell: ÖPNV statt Shuttle - E-Ladesäulen - Cateringtransporte mit Erdgasauto
Frankfurt	2012/ S.40	4	Außenbeleuchtung auf dem Freigelände werden durch LED-Leuchten ersetzt, die eine höhere Lebensdauer und einen geringeren Energieverbrauch aufweisen	Neue energiesparende LED-Außenbeleuchtung mit längerer Lebensdauer	
Leipzig	2009/ S.6	5	2006 Einführung eines erdgasbetriebenen Fahrzeuges für Transporte des Cateringservices	Erdgasauto für Cateringtransport	Neues Unternehmen: -Joint Venture für Umweltmesse
Leipzig	2011/ S.8	6	Neues Verkehrsmodell „Green Traffic“ das Transport zwischen Hotels und Kongresszentrum mit öffentlichen Verkehrsmitteln organisiert	Neues Verkehrsmodell nutzt ÖPNV als Shuttle	
Leipzig	2013/ S.11	7	Neues Blockheizkraftwerk für Grundlast an Wärme und Strom auf dem Messegelände trägt zur effizienteren Nutzung fossiler Brennstoffe bei und verringert Schadstoffausstoß	Neues Blockheizkraftwerk zur Strom- und Wärmerückgewinnung ist effizienter und verringert Schadstoffausstoß	
Leipzig	2014/ S.13	8	Neue Blockheizkraftwerk auf dem Messegelände, wodurch Wärme- und Strombedarf weitestgehend gedeckt wird	Neue Blockheizkraftwerk auf dem Messegelände	
Leipzig	2014/ S.13	9	Neue E-Ladesäulen auf dem Messegelände	Neue E-Ladesäulen auf dem Messegelände	
München	2011/ S.8	10	Als erstes Messegelände in Europa besitzt die Messe München über eine Geothermie-Beheizung, wodurch alle Hallen durch Erdwärme beheizt werden können, wodurch erhebliche Mengen an CO2 eingespart werden	Erstes Messegelände in Europa mit Geothermie-Beheizung wodurch alle Hallen per Erdwärme geheizt werden und CO2 eingespart wird	

München	2011/ S.26	11	Gründung eines Joint Ventures mit chinesischem Partner in Shanghai zur gemeinsamen Gestaltung der Umwelttechnologie-messe IE expo	Neues Joint Venture zur Durchführung von Umwelttechnologie-messe in China	
München	2015/ S.13	12	Ausbau der S-Bahnstrecke und ein eigener Messe-S-Bahnhof zur besseren Anbindung des Messegeländes an den ÖPNV	Bessere Anbindung der Messe an S-Bahn → Externe Durchführer	
Nürnberg	2011/ S.16	13	Energetische Sanierung des Messegeländes mit Ausbau der regenerativen Energiegewinnung und der Energieeffizienz	Energetische Sanierung des Messegeländes durch Einsatz regenerativer Energien	
Nürnberg	2014/ S.58	14	6 Ladesäulen für Elektromobile	6 Ladesäulen für Elektromobile	

### Unterkategorie 3.2: Infrastrukturelle Innovation/Ökonomie

UN	Jahr/S	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Frankfurt	2013/ S.54	1	Verschmelzung zweier inländischer Tochtergesellschaften zu einer zur Verschlinkung der Konzernstruktur	Verschmelzung zweier inländischer Tochtergesellschaften zu einer zur Verschlinkung der Konzernstruktur	Verschmelzung/Integration von Tochtergesellschaften
Köln	2009/ S.16	2	Integration zweier Tochtergesellschaften in Muttergesellschaft	Integration zweier Tochtergesellschaften in Muttergesellschaft	Neue Hallen um Flächennachfrage zu befriedigen (und Konkurrenzfähig zu bleiben und Abspaltungen zu vermeiden)
München	2013/ S.79	3	Neubau zweier Hallen um Flächennachfrage zu befriedigen und Abspaltungen einzelner Themen aus vor allem großen Veranstaltungen zu vermeiden	Bau zweier neuer Hallen um Flächennachfrage zu befriedigen und Abspaltungen einzelner Themen zu vermeiden	

### Unterkategorie 3.3: Infrastrukturelle Innovation/Sozial

UN	Jahr/S	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Frankfurt	2014/ S.2	1	Neues Operation & Security Center als erstes dieser Form in Messebranche mit zentraler Leitstelle und Polizei, Feuerwehr, Sanitäter sowie Ordnungs- und	Neues Operation und Security Center mit zentraler Leitstelle, Polizei, Feuerwehr, Sanitäter sowie Ordnungs- und Sicherheitsdienst in einem Gebäude	Neues Operation und Security Center mit zentraler Leitstelle, Polizei, Feuerwehr, Sanitäter sowie Ordnungs- und Sicherheitsdienst in einem Gebäude

			Sicherheitsdienst in einem Gebäude		
--	--	--	------------------------------------	--	--

Unterkategorie 3.4 Infrastrukturelle Innovation/allgemein nachhaltig

UN	Jahr/S	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Frankfurt	2009/ S.16	1	Cargo Center koordiniert alle Logistikservices auf dem Messegelände, was zu einem passgenauen Ressourceneinsatz führt, wodurch kürzere Wege benötigt werden und weniger Verkehr herrscht und Zeit eingespart wird	Neues Cargo Center spart Geld- und Zeit Ressourcen und ist durch kürzere Wege und weniger Verkehrsaufkommen auch Umweltschonend	Neues Cargo Center spart Geld- und Zeit Ressourcen und ist durch kürzere Wege und weniger Verkehrsaufkommen auch Umweltschonend
Frankfurt	2011/ S.53	2	Ergänzung des bestehenden Kongresscenters um ein neues Kongressgebäude, das strenge Nachhaltigkeitsmaßstäben erfüllen wird	Neues Kongressgebäude, das nach strengen Nachhaltigkeitsmaßstäben gebaut wird	Neues Kongressgebäude/Messehalle erbaut nach strengen, zertifizierten Nachhaltigkeitsstandards
Frankfurt	2012/ S.23	3	Neues Tagungszentrum wurde auf umweltschonender und abfallarmer Baustelle für energieeffizientem Betrieb mit Rückbaukonzept errichtet	Neues Tagungszentrum mit strengen Nachhaltigkeitsmaßstäben	Neue Rolltreppen, die nur bei Bedarf laufen
Frankfurt	2012/ S.55	4	Das neue Kongressgebäude Kap Europa soll Vorbild hinsichtlich ökologischer und sozialverträglicher Bauweise sein und wurde als erstes Kongressgebäude von der Deutschen Gesellschaft für nachhaltiges Bauen mit Gold zertifiziert	Neues Kongressgebäude mit zertifizierten Nachhaltigkeitsstandards	Erdwärme als Hallenbeheizung
Frankfurt	2012/ S.40	5	Austausch der Rolltreppen durch Modelle, die sich nur bei Bedarf bewegen	Neue Rolltreppen, die nur bei Bedarf laufen	
München	2011/ S.63	6	Umstellung auf Erdwärme bringt neben Photovoltaikanlage und Blockheizkraftwerk Kostenersparnis durch Erdwärme im mittleren sechsstelligen Bereich, außerdem 8000 Tonnen Co2-Einsparungen	Umstellung auf Erdwärme zur Hallenbeheizung	

Nürnberg	2013/ S.7 u. 58	7	Neue Halle 3A wird als erste Messehalle nach den Standards der Deutschen Gesellschaft für nachhaltiges Bauen mit Gold zertifiziert	Neue Messehalle wird nach Nachhaltigkeitsstandards zertifiziert	
----------	-----------------------	---	--	---	--

Oberkategorie 4: Andere Innovation: Zusammenfassung aller Unterkategorien:

UN	Jahr/S	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Frankfurt	2008/ S.27	1	Leitfadenherausgabe in Zusammenarbeit mit Verlag über internationale Standards für organische Produktion, Ökotextil- und soziale Standards sowie Fair Trade in der Textilbranche	Leitfadenherausgabe in Zusammenarbeit mit Verlag über internationale Standards für organische Produktion, Ökotextil- und soziale Standards sowie Fair Trade in der Textilbranche	Nachhaltigkeit allgemein: - Leitfaden über internationale Standards für organische Produktion, Ökotextil- und soziale Standards sowie Fair Trade in der Textilbranche
Frankfurt	2012/ S.40	2	Informationsstand auf Eigenveranstaltungen mit anwaltlichem Notdienst zur Eintragung und Durchsetzung gewerblicher Schutzrechte	Informationsstand auf Eigenveranstaltungen mit anwaltlichem Notdienst zur Eintragung und Durchsetzung gewerblicher Schutzrechte	Soziale Nachhaltigkeit: - Unterbringung von Flüchtlingen - Spendenaktion für Opfer einer Taifunkatastrophe - Anwaltlicher Notdienst auf Messen
Frankfurt	2013/ S.2	3	Zertifizierte Premium-KMU-Partner von Google in Deutschland als einzige Messegesellschaft	Zertifizierte Premium-KMU-Partner von Google in Deutschland als einzige Messegesellschaft → keine Zuordnung	Onlineplattformen ergänzend zur Messe
Frankfurt	2014/ S.33	4	Gelände- und Hallenplan bei google maps	Gelände- und Hallenplan bei google maps → keine Zuordnung	
Hamburg	2015/ S.49	5	Hallen als temporäre Flüchtlingsunterkunft und Kleiderkammer	Unterbringung von Flüchtlingen	
Nürnberg	2014/ S.13	6	Spendenaktion für Opfer der Taifunkatastrophe auf den Philippinen	Spendenaktion für Opfer einer Taifunkatastrophe	
Leipzig	2015/ S.8	7	Unterbringung von Flüchtlingen	Unterbringung von Flüchtlingen	
München	2013/ S.23	8	Onlineplattformen wie intelligent urbanization und open innovation als neue interdisziplinäre Netzwerke ergänzend zu realen Messen	Onlineplattformen wie intelligent urbanization und open innovation als neue interdisziplinäre Netzwerke ergänzend zu realen Messen → keine Zuordnung	
München	2015/ S.11	9	Flüchtlingsunterkunft und Gründungsmitglied des Netzwerks „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“	Unterbringung von Flüchtlingen	
München	2015/ S.11	10	Frauen verbinden als neues Netzwerk für	Gründung eines Netzwerks zur	



			Unternehmerinnen und Frauen in Spitzenposition	Verbindung von Unternehmerinnen und Frauen in Spitzenpositionen	
--	--	--	--	---	--

## Anhang 9: Auswertung der Interviews

### Oberkategorie 1: Innovationsverständnis

Fall	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	80-85	1	Neue Messen entwickeln und bestehende Messen weiterentwickeln orientiert an den Vorgaben des Marktes	Entwicklung neuer Messen und Weiterentwicklung bestehender orientiert an den Vorgaben des Marktes	<b>Neu:</b> -Entwicklung neuer Messen und Projekte -Neubau von Hallen -Aufdeckung neuer Themen -Etablierung neuer Kongresse -Neue Services -Neue Geschäftsmodelle (Digitale)  <b>Verbesserung:</b> - Weiterentwicklung bestehender Messen an Marktvorgaben orientiert - Integration von neuen Mechanismen auf bestehenden Veranstaltungen, Bsp. Sonderschau -Bedarfsangepasste Veränderung des Services -Technische Weiterentwicklung des Messegeländes  <b>Andere Eigenschaft:</b> - Intangibilität  <b>Ziele:</b> - ertragsorientiertes Wachstum - Zukunftsgestaltung - Steigerung der Standortattraktivität
1	85-87	2	Neubau von Hallen fällt auch darunter	Erweitert durch Hallenneubau	
2	449-553	3	Ein neues Projekt oder eine Veränderung oder Weiterentwicklung eine bestehenden Projektes angepasst an die Veränderung des Marktes	Neues Projekt oder Veränderung/Weiterentwicklung eines bestehenden Projektes an die Marktveränderung angepasst	
2	455-456	4	Veränderungen des Services an Bedarf der Kunden angepasst	Bedarfsangepasste Veränderung des Services	
2	456-458	5	Messegelände auf technisch neustem Stand halten	Technische Entwicklung des Messegeländes	
3	916-918	6	Innovationen im Messeunternehmen sind intangibel	Innovationen sind intangibel	
3	918-919	7	Entwicklung von Messeveranstaltungen	Entwicklung von <del>Messeveranstaltungen</del>	
4	1278-1280	8	Neue Veranstaltungsformate, Weiterentwicklung von Veranstaltungen oder Integration von neuen Mechanismen auf bestehenden Veranstaltungen wie beispielsweise die Umsetzung von Sonderschauen	Neue Veranstaltungsformate, Weiterentwicklung von Veranstaltungen oder Integration von neuen Mechanismen auf bestehenden Veranstaltungen, Sonderschauen	
4	1305-1307	9	Ziele des Innovationsmanagements sind ertragsorientiertes Wachstum, Zukunft gestalten und Attraktivität des Standortes steigern	Ziele: ertragsorientiertes Wachstum, Zukunftsgestaltung und Steigerung der Standortattraktivität	
4	1308-1310	10	Inhalte des Innovationsmanagements sind die Weiterentwicklung von Produkten, neue	Weiterentwicklung von Produkten, Entwicklung neuer Formate, Aufdeckung neuer Themen, Etablierung	

			Formate zu entwickeln, neue Themen zu finden und neue Kongresse zu etablieren, dazu können auch neue Services und neue Geschäftsmodelle gehören, beispielsweise digitale Geschäftsmodelle	neuer Kongresse, neue Services, neue Geschäftsmodelle (bspw. Digitale)	
--	--	--	---	--	--

## Oberkategorie 2: Nachhaltigkeitsverständnis

Fall	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	29-34	1	Im Sinne des Umweltschutzes seit 1994 Nachhaltigkeit im Messewesen, vor etwa 8-10 Jahren hielt die Drei-Säulen-Theorie und das ganzheitliche Verständnis Einzug in die Messebranche	Zunächst Fokus auf Umweltschutz, jetzt seit 10 Jahren Verständnis des Drei-Säulen-Modells	Fall 1 Verständnis des Drei-Säulen-Modells
2	432-433	2	Umweltgerechtes Verhalten von der Messengesellschaft und Anhalten der Kunden ebenso zu handeln	Umweltgerechtes Verhalten von der Messengesellschaft und Anhalten der Kunden ebenso zu handeln	Falls 2 - umweltgerechtes Verhalten - Dauer - Bedarfsorientierung geht vor Nachhaltigkeit - im Sinne von Dauerhaftigkeit
2	434	3	Nachhaltigkeit hat etwas von Dauer	Nachhaltigkeit hat etwas von Dauer	Fall 3 -Drei-Säulen-Modell mit gleichgewichteter Beachtung von Ökologie, Ökonomie und Sozialem
2	476-486	4	Bedarfsorientierung geht vor Nachhaltigkeit	Bedarfsorientierung geht vor Nachhaltigkeit	- Ausgewogenes Verhältnis der drei Säulen ohne Extremformen
2	493-497	5	Es gibt Dinge, die geschehen müssen, ohne, dass Nachhaltigkeit aufgezwungen werden muss	Nicht immer kann Nachhaltigkeit beachtet werde	Fall 4 - nicht einheitlich - ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit bei Gebäudemanagement
2	503	6	Alles, was im Unternehmen umgesetzt wird sollte eine gewisse Dauer mit sich bringen	Nachhaltigkeit im Sinne von Dauerhaftigkeit	- Marktorientierung steht vor Nachhaltigkeit
2	569	7	Wirtschaftlichkeit (einer Veranstaltung) hat nichts mit Nachhaltigkeit zu tun	Wirtschaftlichkeit fällt nicht unter Nachhaltigkeit	- Veranstaltungen sollen wenigstens stagnieren und langfristig wachsen
3	867-875	8	Nachhaltigkeit besteht aus den drei Säulen ökonomisch, ökologisch, sozial, die gleichgewertet oder zumindest nahezu gleichgewichtet beachtet werden müssen	Bezug zum Drei-Säulen-Modell mit gleichgewichteter Beachtung von Ökologie, Ökonomie und Sozialem	
3	1214-1216	9	Drei Säulen im ausgewogenen Verhältnis ist Nachhaltigkeit, jede	Ausgewogenes Verhältnis der drei Säulen ohne Extremformen	

			Form von Extremismus funktioniert langfristig nicht		
4	1329-1330	10	Kein einheitliches Verständnis, variiert nach Person	Nicht einheitlich	
4	1330-1333	11	Ein ökonomischen, beziehungsweise ökologisches Nachhaltigkeitsverständnis im Bereich Gebäudemanagement und Technik	Ökonomische und ökologisches Nachhaltigkeitsverständnis bei Gebäudemanagement und Technik	
4	1337-1342	12	Im Produktbereich ist Nachhaltigkeit bestehende Veranstaltung wenigstens stagnieren zu lassen oder auszubauen und neue Veranstaltungen so aufzubauen, dass sie die Plätze einnehmen der Veranstaltungen, die vor 10-20 Jahren etabliert wurden und jetzt Weltveranstaltungen sind.	Bestehende Veranstaltungen sollen wenigstens stagnieren und langfristig wachsen	
4	1525-1527	13	Marktbedürfnis und Nische stehen bei Veranstaltungskonzeption vor Nachhaltigkeit	Marktbedürfnis und Nische stehen bei Veranstaltungskonzeption vor Nachhaltigkeit	

### Oberkategorie 3: Produktinnovationen

Unterkategorie: Produktinnovation/Ökologie

Fall	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	103-110	1	Angebot von grünem Strom für Aussteller und Möglichkeit eigenen Stromanbieter mitzubringen	Angebot von grünem Strom für Aussteller	Serviceangebote für Aussteller: - Grüner Strom - Catering mit regionalen Produkten - wiederverwertbare Teppichfliesen  Angebote für Besucher: - kostenlose ÖPNV-Nutzung mit Eintrittskarte  Thematische Ausrichtung der Messen: - Recycling - E-Mobilität - Green IT
1	129-130	2	Green IT ist als Bereichsthema auf verschiedenen Messen	Green IT als Bereichsthema	
1	154-155	3	Angebot von regionalem Catering als Produkt	Catering mit regionalen Produkten	
1	155-156	4	Angebot von grünem Strom natürlich	Angebot von grünem Strom	
1	397-399	5	Angebot von Teppichfliesen, die gereinigt werden können anstelle von Messteppich. Problem dabei ist die geringe Farbauswahl	Angebot von wiederverwertbaren Teppichfliesen anstelle der Messteppiche	

2	549-552	6	Verstärkte Nutzung des ÖPNV durch Angebot der Eintrittskarte von Verbraucherveranstaltungen als Ticket für regionalen Verkehrsverbund	Angebot von kostenloser ÖPNV-Nutzung mit Eintrittskarte	
3	960-961	7	Messe zum Thema Recycling und Entsorgung mit angegliedertem Thema E-Mobilität	Thematische Ausrichtung mit Recycling oder E-Mobilität	
4	1399-1402	8	Angebot des ÖPNV-Tickets im Messticket integriert	Angebot des ÖPNV-Tickets im Messticket integriert	

#### Unterkategorie: Produktinnovation/Ökonomie

Fall	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
2	563-565	1	Ziel bei neuen Veranstaltungen ist, dass sie nicht nur einmal stattfinden	Neue Veranstaltungen sollen bestehen bleiben	Neue Veranstaltungen und Kernprodukte sollen so ausgerichtet sein, dass sie bestehen bleiben, dabei bedarf es einer entsprechenden Entwicklungszeit bis sie Gewinn einbringen
4	1477-1484	2	Bei neuen Veranstaltungen und Formaten muss diesen drei bis fünf Jahre Zeit gegeben werden um sich zu entwickeln und um eine schwarze Null zu schreiben. Nach einer gewissen Marktreife stellen sich dann Gewinne ein.	Neue Veranstaltungen brauchen drei bis fünf Jahre um sich zu entwickeln und in die Gewinnzone zu kommen	Neue Services sollen so ausgerichtet werden, dass sie wiedergebucht werden
4	1485-1489	3	Dinge die angegangen werden in Bezug auf die Kernprodukte werden nicht auf Kurzfristigkeit ausgerichtet, sondern sollen lange anhalten.	Neue Kernprodukte sollen bestehen bleiben	
4	1538-1540	4	Ausrichtung neuer Services so, dass sie in den folgenden Jahren wieder gebucht werden	Ausrichtung neuer Services so, dass sie in den folgenden Jahren wieder gebucht werden	

#### Unterkategorie: Produktinnovation/allgemein nachhaltig

Fall	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	138-140	1	Die kleinere Veranstaltung Heldenmarkt, die in Berlin und anderen Städten stattfindet präsentiert nachhaltige	Kleinere Veranstaltungen zum Thema nachhaltige Produkte für den Hausgebrauch in verschiedenen Städten	Catering bietet - fair gekauften Kaffee - recyclebares Geschirr

			Produkte für den Hausgebrauch	<del>→ Gastveranstaltungen, nicht von Messegemeinschaften organisiert</del>	- Wasserkaraffen an Stelle von Einzelflaschen
3	992-994	2	Tochter zur Messeversorgung verwendet fair gekauften Kaffee und recyclebares/wiederverwertbares Geschirr	Catering verwendet fair gekauften Kaffee, recyclebares Geschirr	
3	997	3	Angebot von Wasserkaraffen an Stelle von Einzelflaschen → Spannungsfeld: Wahrung der Kultur auf Messe deshalb nicht immer möglich.	Angebot von Wasserkaraffen an Stelle von Einzelflaschen	

#### Oberkategorie 4: Organisationale Innovationen

Unterkategorie: Organisationale Innovation/Ökologie

Fall	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	145 - 151	1	Messegemeinschaften zwingen ihre Aussteller ein Stückweit zur Nachhaltigkeit, indem sie Abfallkonzepte anbieten, um Aussteller dazu zu bringen weniger Müll zu produzieren, zu trennen und zu recyceln.	Abfallkonzepte zur Mülltrennung/-Wiederverwertung	Abfallkonzepte zur Mülltrennung/-Wiederverwertung

Unterkategorie: Organisationale Innovation/Ökonomie

Fall	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
4	1435-1443	1	Schaffung neuer Schnittstellen zur klaren Verteilung der Verantwortlichkeiten bei schnell wachsendem Unternehmen	Schaffung neuer Schnittstellen zur klaren Verteilung der Verantwortlichkeiten	Schaffung neuer Schnittstellen zur klaren Verteilung der Verantwortlichkeiten

Unterkategorie: Organisationale Innovation/Sozial

Fall	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	58-67	1	Im Kampf um gute Arbeitskräfte wird mehr auf Corporate Social Responsibility und damit	<del>Corporate Social Responsibility erhält auf Grund des Kampfes um Arbeitskräfte vermehrt</del>	Allgemeine Maßnahmen für das Personal: - Gleit- und Teilzeitmodelle

			auf die soziale Säule gesetzt.	Einzug in Messeunternehmen → keine Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Homeoffice-Möglichkeiten</li> <li>- Telearbeitsplätze</li> <li>- Mitarbeiter-schulungen und Gesundheitsförderung</li> <li>- Kooperation mit Kindergärten</li> <li>- Vergünstigungen für Rückenurse und Schwimmhallen</li> <li>- Pflegemöglichkeiten</li> <li>- Betriebsrente</li> <li>- Ferienschulmaßnahmen/Sommercamps</li> <li>- Weiterbildungsseminare</li> <li>- Teilfinanzierung von berufsbegleitenden Studienprogrammen</li> </ul> <p>Andere Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Angebot von Schülerpraktika</li> <li>- MyDays</li> </ul>
1	303-306	2	Um die Arbeitszeit flexibler zu gestalten müssen mehr Gleit- und Teilzeitmodelle sowie Homeoffice-Möglichkeiten eingeführt werden	Mehr Gleit- und Teilzeitmodelle sowie Homeoffice-möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit	
1	308-312	3	Mitarbeiterschulungen zu speziellen Themen wie Gesundheit, über Rückenschulung und ähnliches hinaus und andere	Mitarbeiterschulungen zur Gesundheitsförderung	
3	1077-1078	4	Kooperationen mit Kindergärten, flexible Arbeitszeiten, Gleitzeit	Kooperationen mit Kindergärten, flexible Arbeitszeiten, Gleitzeit	
3	1079-1081	5	Gesundheitsmanagement durch Maßnahmen im Haus und durch Teilnahme an Sportveranstaltungen	Gesundheitsmanagement durch Maßnahmen im Haus und durch Teilnahme an Sportveranstaltungen	
3	1081-1082	6	Vergünstigte Tickets für Rückenurse und Schwimmhallen	Vergünstigte Tickets für Rückenurse und Schwimmhallen	
3	1238	7	Angebot von Schülerpraktika	Angebot von Schülerpraktika	
3	1247-1248	8	Flexibilisierung bei den Teilzeitmöglichkeiten	Flexibilisierung bei den Teilzeitmöglichkeiten	
3	1246	9	Ermöglichung von Telearbeitsplätzen	Ermöglichung von Telearbeitsplätzen	
3	1247	10	Vorzeitige Rente	Vorzeitige Rente	
4	1375-1377	11	Einführung der Mydays, an denen jeder teilnehmen kann	Einführung der Mydays, an denen jeder teilnehmen kann	
4	1414	12	Pflegemöglichkeiten	Pflegemöglichkeiten	
4	1414-1415	13	Vorteile für Eltern durch Homeoffice-Regelung	Vorteile für Eltern durch Homeoffice-Regelung	
4	1424-1426	14	Teilzeitangebote für junge Mütter	Teilzeitangebote für junge Mütter	
4	1427	15	Betriebsrente	Betriebsrente	
4	1427-1429	16	In den Ferien Kindertage, Ferienschulmaßnahmen und Sommercamps	In den Ferien Kindertage, Ferienschulmaßnahmen und Sommercamps	
4	1632-1637	17	Seminare zu Excel, PowerPoint, Moderation, Rhetorik und Präsentation und andere	Seminare zu Excel, PowerPoint, Moderation, Rhetorik und Präsentation und andere	
4	1637-1639	18	Teilfinanzierung von berufsbegleitendem Studium für Mitarbeiter	Teilfinanzierung von berufsbegleitendem Studium für Mitarbeiter	

Unterkategorie: Organisationale Innovation/allgemein nachhaltig

Fall	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	198-200	1	ISO 20121 wird in der Messelandschaft nicht genutzt, da es für jede einzelne Veranstaltung zu viel Aufwand wäre, dafür werden andere Managementsysteme wie 9001 und 14000 genutzt	ISO 20121 wird nicht genutzt, dafür andere ISO 9001 und ISO 14000 → keine Innovation	Nachhaltigkeit in Geschäftsstrategie  Schaffung der Position des Nachhaltigkeitsbeauftragten  Nachhaltigkeits-zertifizierung durch Green Globe
2	662-669	2	Papier, dass durch Werbemaßnahmen für Veranstaltungen anfällt, vor allem Briefbögen, werden nach der Messe zurück in den Büros als Schmierpapier und internes Druckpapier verwendet	Papierüberschuss von Messen, werden als Schmierpapier und internes Druckpapier verwendet	Zertifizierung des Energiemanagements nach DIN/ISO 50001  Hinweisfenster mit Energiesparmaßnahmen beim Herunterfahren des Computers
3	845-848	3	Einführung der Position eines Nachhaltigkeitsbeauftragten, der unter anderem der Öffentlichkeitsarbeit zuarbeitet, als ehrenamtliche Zusatzfunktion eines Abteilungsleiters	Nachhaltigkeits-beauftragter, der unter anderem der Öffentlichkeitsarbeit zuarbeitet	Wiederverwendung von Werbepapier
3	848-849	4	Nachhaltigkeit-Zertifizierung des Unternehmens erstmals 2010 durch Green Globe	Nachhaltigkeit-zertifizierung durch Green Globe	
3	909-910	5	Nachhaltigkeit ist Teil der Geschäftsstrategie	Einführung von Nachhaltigkeit als Teil der Geschäftsstrategie	
4	1590-1592	6	Hinweisfenster beim Herunterfahren der Computer mit Bitte Fenster zu schließen, Licht aus zu machen und Energie zu sparen	Hinweisfenster beim Herunterfahren der Computer mit Bitte Fenster zu schließen, Licht aus zu machen und Energie zu sparen	
4	1693-1714	7	Energiemanagement des Unternehmens, das 2011 durch neue Geschäftsführung eingeleitet wurde 2014 nach DIN/ISO 50001 zertifiziert.	Zertifizierung des Energiemanagements nach DIN/ISO 50001	

## Oberkategorie 5 Infrastrukturelle Innovation

### Unterkategorie: Infrastrukturelle Innovation/Ökologie

Fall	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	283-286	1	Nutzung von Verkehrsleitsystemen und Verkehrsleitzentralen zur Optimierung der Verkehrsströme und Stauvermeidung um Umweltbelastung zu reduzieren	Verkehrsleitsystem/ Verkehrsleitzentrale zur Optimierung der Verkehrsströme und der Stauvermeidung um Umweltbelastung zu reduzieren	Verkehrsleitsysteme und –Leitzentrale zur Stauvermeidung und damit Reduzierung der Umweltbelastung  Infrastruktur für Mülltrennung und Recycling →
2	531-533	2	Schaffung von Infrastruktur, die Mülltrennung und Recycling ermöglicht	Infrastruktur für Mülltrennung und Recycling	Entsorgungsstationen  Dachbegrünung
2	539	3	Einrichtung von Entsorgungsstationen auf dem Gelände	Entsorgungsstationen auf dem Gelände	Blockheizkraftwerke  Abwassersammler für Regenwasser
2	547	4	Umsetzung von Dachbegrünungsmaßnahmen	Dachbegrünungsmaßnahmen	Zweiwassertrennsystem
2	734	5	Blockheizkraftwerke zur Deckung des Energiebedarfs in der Verwaltung	Blockheizkraftwerke zur Deckung des Energiebedarfs in der Verwaltung	Elektroautos für Mobilität auf dem Gelände
3	1114-1115	6	Zweiwassertrennsystem, Abwassersammler für Regenwasser, Gründächer	Zweiwassertrennsystem, Abwassersammler für Regenwasser, Gründächer	
4	1595-1597	7	Elektroautos zur Mobilität auf dem Gelände	Elektroautos zur Mobilität auf dem Gelände	

### Unterkategorie: Infrastrukturelle Innovation/Ökonomie

Fall	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
2	721-724	1	Verbesserung der Versorgungskanäle um Leistungsanforderungen zu entsprechen	Verbesserung der Versorgungskanäle um Leistungsanforderungen zu entsprechen	Verbesserung der Versorgungskanäle um Leistungsanforderungen zu entsprechen

### Unterkategorie: Infrastrukturelle Innovation/allgemein nachhaltig

Fall	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	53-56	1	Investitionen in LED-Beleuchtung rentiert sich auch finanziell	Einführung von LED-Beleuchtung finanziell und ökologisch nachhaltig	Bauliche Maßnahmen: - Hallenneubau mit Gesellschaft für nachhaltiges Bauen (zertifiziert)
1	71-75	2	Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für	Bei Hallenneubau Zusammenarbeit mit	



			nachhaltiges Bauen beim Neubau von Hallen	Gesellschaft für nachhaltiges Bauen	- Tageslichtarchitektur mit Verdunklungsoption - Neue Hallen mit reduziertem Energieverbrauch
1	89-93	3	Tageslichtarchitektur mit Verdunklungsmöglichkeit sowie weniger Säulen um Flexibilität bei Hallennutzung zu haben	Tageslichtarchitektur mit Verdunklungsmöglichkeiten bei Hallenneubau	Technische Maßnahmen: - LED-Beleuchtung - Kühlanlage mit Eisspeicher - Notstromaggregate zur Spitzenverbrauchsabsenkung und aus Sicherheitsgründen (Widerspruch, da Diesel!!!) - Nutzung von Fernwärme - Rotationswärmetauscher
1	276-280	4	Tageslichtarchitektur, moderne Beleuchtungssysteme, und Wasserstoptasten sowie andere ressourcensparende Maßnahmen werden umgesetzt.	Tageslichtarchitektur, moderne Beleuchtungssysteme, Wasserstoptasten als ressourcensparende Maßnahmen	
2	636-646	5	Verkehrslitsystem während der Auf- und Abbauphase, das Gelände in Zonen unterteilt und anzeigt, welche Kapazitäten an LKW die Zone derzeit verträgt. Das System filtert LKW und Kleinlasten raus und lenkt sie auf die Großparkplätze und dann wird gesteuert, wie viele LKW in die jeweilige Zone nachrücken können. Auf-/Abbau geht schneller, ist dadurch umweltfreundlicher und Abfallärmer und Bewegungsfreiheit ist gegeben.	Verkehrslitsystem zur Auf- und Abbauphase, das Gelände in Zonen einteilt und insbesondere große Fahrzeuge anhängig vom Verkehrsaufkommen in der jeweiligen Zone Zugang gewährt, wodurch Auf- und Abbau umweltfreundlicher abfallärmer, schneller und mit mehr Bewegungsraum von statten geht.	Mobilitätsmaßnahmen: - Verkehrslitsystem zur Reduzierung und Ordnung des Verkehrsaufkommens bei Auf- und Abbau
3	877-890	6	Nachhaltigkeit fand bei der Planung des Baus des neuen Messegeländes bereits Berücksichtigung, wie z.B. günstige Verkehrsanbindung, Zusammenlegung der über die Stadt verstreuten Messeteile an einen Ort, Heizanlage, Ringleitung, die Erweiterung des Gelände ermöglicht.	Bau des Messegeländes unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten wie Verkehrsanbindung, Heizanlagen, Ringleitung, Erweiterungsmöglichkeiten	
3	891-897	7	Installation einer Kühlanlage inklusive Eisspeicher, der die Kühlung der Hallen unterstützt, so dass Kühlanlagen nicht auf Spitzenlast fahren müssen	Neue Kühlanlage mit Eisspeicher, der Kühlung der Hallen unterstützt, so dass Kühlanlagen nicht auf Spitzenlast fahren müssen	

3	898-906	8	Installation von Notstromaggregaten zur Spitzenabsenkung von Spitzenelektroverbrauchzeiten, was einen Preisvorteil bei der Stromabrechnung bringt, da diese nach Spitzenverbrauchswert abgerechnet wird. Hinzu kommt die Sicherheitsfunktion, da Stromzufuhr gesichert ist und so mögliche Panik durch bspw. plötzliche Dunkelheit vermieden werden kann.	Notstromaggregate zur Spitzenabsenkung, da Strompreise nach Spitzenverbrauch berechnet werden ökonomischer Vorteil, hinzu kommt Sicherheitsaspekt bei Stromausfall	
3	985-990	9	Entsorgungskonzept, seit Bau des Messegeländes ständig weiterentwickelt, umfasst Mülltrennung, 4-Kammer-Behälter, Müllpresscontainer im Hof zur Müllkomprimierung, wodurch Fahrtaufwand reduziert wird	Entsorgungskonzept wird ständig weiterentwickelt, umfasst: 4-Kammer-Behälter, Müllpresscontainer zur Reduzierung des Fahrtaufwandes des Entsorgungsunternehmens	
3	1030-1036	10	Zwei neue Blockheizkraftwerke zur Spitzenabfederung, die anstelle der Dieselaggregate betrieben werden	Blockheizkraftwerke zur Spitzenabfederung	
3	1052-1056	11	Zentrales Steuermesssystem in eigener Leitzentrale zur nachhaltigen Steuerung von Heizung, Beleuchtung, Lüftung und Sicherheitselementen	Zentrales Steuermesssystem in der Leitzentrale zur Steuerung von Heizung, Beleuchtung, Lüftung und Sicherheitselementen	
4	1597-1598	12	Zentrale Regelung von Klimaanlageanlagen in Büros	Zentrale Regelung von Klimaanlageanlagen in Büros → keine Innovation	
4	1657-1660	13	Bei neuen Hallen wurde Energieverbrauch stark reduziert	Reduzierter Energieverbrauch bei neuen Hallen	
4	1672-1675	14	Neue Halle wurde mit höchster Kategorie in Gold für nachhaltiges Bauen ausgezeichnet	Zertifiziertes nachhaltiges Bauen bei Hallenneubau	
4	1980-1983	15	Energieoffensive mit klimaneutraler Wärmeversorgung dank Fernwärme und Rotationswärmetauscher, außerdem Nutzung von LED-Beleuchtung	Fernwärme, Rotationswärmetauscher und Nutzung von LED-Beleuchtung als Energieoffensive	

## Oberkategorie 6: Handlungspotential

Fall	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	241-244	1	Aufbauzeiten werden immer geringer, das bringt Probleme bei Messestandbauern und Ausstellern mit sich die Stände so zu gestalten, dass sie wiederverwertbar sind.	Auf Grund des Zeitdrucks auf Messen ist es schwierig die Stände so zu gestalten, dass sie wiederverwertbar sind	<p><b>Produkte:</b></p> <p>Wiederverwertbare Stände</p> <p>Neue Dienstleistungen als alternative Geschäfte</p> <p>Abholservice für Aussteller</p> <p>Entwicklung und Verbesserung von Messe-Apps</p> <p>Angebot von Matchmaking als Geschäftskonzept</p> <p>Neue Geschäftsmodelle mit Daten und Besucherdaten</p> <p><b>Organisation:</b></p> <p>Einsparpotential, bei Material, Abstimmung und Zusammenarbeit</p> <p>Messteppich-recycling</p> <p>Hoher Stromverbrauch bei Maschinenbaumessen</p> <p>ISO-Zertifizierung bleibt aus Kostenfragen aus</p> <p>Gendergerechtigkeit, zwar mehr Frauen im UN aber weniger in Führungspositionen</p> <p><b>Infrastruktur:</b></p> <p>Solaranlagen auf Dächern z.T. aus statischen Gründen nicht möglich</p> <p>Wassersparende Urinals auf Grund der Leitungslänge nicht machbar</p>
1	375-378	2	Bei Zeit und Material und guter Abstimmung und Zusammenarbeit lassen sich am meisten Ressourcen sparen	Ressourceneinsparpotential besonders bei Material, Abstimmung und Zusammenarbeit	
1	383-387	3	Es gibt keine Recyclinganlage für Messteppiche, 2 Millionen qm werden verkauft und es gibt keine Recyclingmöglichkeit. Man kann sie zwar in Rücken und oberen Teil trennen, der Rücken kann in Asphalt-schichten wiederverwertet werden, aber der obere Teil wird verbrannt.	Messteppichrecycling ist bisher wenig verbreitet, bzw. nicht vorhanden	
2	726-730	4	Maschinenbaumessen verbrauchen beim Anfahren der Maschinen extrem viel Strom	Maschinenbaumessen mit extrem hohem Stromverbrauch	
3	1039-1040	5	Solaranlagen auf Hallendächer aus statischen Gründen nicht möglich	Solaranlagen auf Hallendächer aus statischen Gründen nicht möglich	
3	103-105	6	Keine ISO-Zertifizierung, Kostenfrage	Keine ISO-Zertifizierung, Kostenfrage	
3	1221-1224	7	Wassersparende Urinals auf Grund von Leitungslängen nicht einsetzbar	Wassersparende Urinals auf Grund von Leitungslängen nicht einsetzbar	
3	1229-1231	8	Messe funktioniert mit optischen und haptischen Werbemaßnahmen, Recyclingprospekte funktionieren nicht	Recyclingprospekte funktionieren auf Messen nicht	
4	1555-1560	9	Unternehmen verkleinern Stände, noch gibt es Wachstum, aber langfristig Handlungspotential, daher müssen neue Services entwickelt werden	Auf Grund der Verkleinerung von Ständen müssen neue Services entwickelt werden	

4	1757-1759	10	Genderthematik, mehr Frauen im Unternehmen aber weniger in Führungspositionen	Gendergerechtigkeit, mehr Frauen im Unternehmen, aber weniger in Führungspositionen	
4	1567-1569	11	Abholservice für Aussteller vom Flughafen	Abholservice für Aussteller vom Flughafen	
4	1570-1571	12	Entwicklung und Verbesserung von Messe-Apps	Entwicklung und Verbesserung von Messe-Apps	
4	1572	13	Angebot von Matchmaking gegen Kosten	Angebot von Matchmaking als Geschäftskonzept	
4	1574-1577	14	Neue Geschäftsmodelle mit Daten und Besucherdaten	Neue Geschäftsmodelle mit Daten und Besucherdaten	

### Oberkategorie 7: Einflussfaktoren

Fall	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	130-131	1	Strömungen aus der Gesellschaft werden aufgenommen und spiegeln sich in Messethemen wider	Strömungen aus der Gesellschaft spiegeln sich thematisch auf Messen wider.	Einfluss auf Messethemen: - Strömungen aus der Gesellschaft
1	333-336	2	Verschiedene Faktoren wirken auf Nachhaltigkeit ein: Aufsichtsrat, Mitarbeiter, Anteilseigner, politische Gegebenheiten vor Ort, Beispiel Regierung in einem Bundesland, die Messegesellschaft vorantreibt.	Aufsichtsrat, Mitarbeiter, Anteilseigner, politische Gegebenheiten vor Ort	Nachhaltigkeit im UN: - Aufsichtsrat - Mitarbeiter - Teil der Geschäftsstrategie - Selbstverständnis - Managementgetrieben - Engagement jeder einzelnen Person  Politikeinfluss: - politische Vorgaben - politische Gegebenheiten vor Ort - Politische Entscheidungen - Gesetzgeber vereinfacht Teilzeitarbeit
1	339-341	3	Politische Entscheidung zur Bewerbung um grünste Stadt Europas trägt dazu bei das sich öffentliche Unternehmen, also auch Messegesellschaften mitziehen müssen.	Politische Entscheidungen mit Nachhaltigkeitseinfluss führen dazu, dass öffentliche Unternehmen auch mitziehen	- politische Vorgaben - politische Gegebenheiten vor Ort - Politische Entscheidungen - Gesetzgeber vereinfacht Teilzeitarbeit
1	348	4	Zusammenspiel der Akteure verantwortlich. Sehr schnell wirken und helfen politische Vorgaben	Zusammenspiel aller Akteure verantwortlich/politische Vorgaben helfen schnell	- Nachfrage nach Nachhaltigkeit im UN kommt durch junge neue potentielle Mitarbeiter
1	349-353	5	Auf Ausstellerseite könnte das Thema Nachhaltigkeit in Zukunft stärker nachgefragt werden, da eine europäische Richtlinie in deutsches Recht umgesetzt werden	Aussteller fragen Nachhaltigkeit künftig stärker nach, da europäische Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichtserstattung dies fordert	- Nachfrage nach Nachhaltigkeit auf Ausstellerseite kann steigen auf Grund von EU-Richtlinie

			musste, nach der kapitalmarktorientierte Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen müssen.		-Nachfrage nach Nachhaltigkeit bei Messegesellschaften durch Ausschreibungen der Kongressorganisatoren groß
2	789	6	Aus dem Unternehmen heraus kommen die Ideen und werden in Projekte weitergeleitet	Einfluss kommt aus Unternehmen heraus	
2	824-830	7	Eine Vielzahl von Akteuren spielt mit rein, Messegesellschaft nur einer von vielen. Viel Verantwortung für Messen liegt auch bei den Ausstellern und besonders bei den Standbaufirmen	Messegesellschaften nur einer von vielen Akteuren auf Messen, daher Einfluss durch sie begrenzt	- Messegesellschaften nur einer von vielen Akteuren auf Messen, daher Einfluss auf Nachhaltigkeit begrenzt  - Zusammenspiel aller Akteure
3	973-980	8	Nachfrage durch Kongressanbieter nach Nachhaltigkeit vorhanden	Kongressanbieter fragen Nachhaltigkeit nach	
3	1187-1191	9	Aus Überzeugung heraus aus dem Unternehmen heraus, als wichtiger Baustein der Geschäftsstrategie etabliert	Teil der Geschäftsstrategie, kommt aus Überzeugung aus Unternehmen heraus	
3	1191-1197	10	Verstärkte Nachfrage bei Ausschreibungen im Kongressbereich führte zur Integration des Nachhaltigkeitsthemas durch Führungskreis inklusive der Kommunikation der Tätigkeiten um auch anderen Nutzen daraus zu ziehen.	Nachfrage bei Ausschreibungen im Kongressbereich für zur verstärkten Aufnahme des Nachhaltigkeitsgedankens bei Führungskreis	
3	1248-1249	11	Teilzeitarbeit wird durch Gesetzgeber vereinfacht	Gesetzgeber vereinfacht Teilzeitarbeit	
4	1726	12	Selbstverständnis	Selbstverständnis	
4	1727-1732	13	Mitarbeiterbindung und –Gewinnung, gerade die jüngere Generation kann Nachhaltigkeit bei Arbeitgeber Wahl mitentscheidend sein	Nachhaltigkeit als Entscheidungskriterium für Mitarbeiterwahl	
4	1734-1736	14	Unterschiedlich, von managementgetrieben bis Engagement jeder einzelnen Person	Unterschiedlich, von managementgetrieben bis Engagement jeder einzelnen Person	
4	1741-1743	15	Muss von Management vorgelebt werden, wenn man Effekte erzielen will	Management muss Nachhaltigkeit vorleben um Effekte zu erzielen	