

1907
AUMA
2007



Messewirtschaft 2020

Zukunftsszenarien



Messewirtschaft 2020

Zukunftsszenarien

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter ► <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-973480-91-6

Herausgeber:

AUMA

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

Littenstraße 9
D-10179 Berlin
Telefon (030) 24 000-0
Fax (030) 24 000-330
info@auma.de
www.auma-messen.de

Projektleitung im AUMA:
Dipl.-Kfm. Hendrik Hochheim

Redaktion:
Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg, HHL Leipzig
Prof. Dr. Oliver Klante, HSBA Hamburg School of Business Administration
Kathrin Jung, MSc International Business, HHL Leipzig
Dipl.-Kfm. Hendrik Hochheim, AUMA
Dipl. pol. Julia Tornier, AUMA

Layout / Satz:
CCL, Berlin

Druck:
Königsdruck GmbH, Berlin

Titelfoto:
© Messestand LOEWE auf der IFA Berlin, 2005;
ADAM-Preisträger 2006, Messebau:mac

Berlin, September 2007



Vorwort des Herausgebers

Der Verband der Messewirtschaft begeht 2007 sein einhundertjähriges Jubiläum, ein Grund zum Feiern und Zurückblicken. Die in diesem Jahre erscheinende Festschrift „100 Jahre AUMA Verband für die deutsche Messewirtschaft“ würdigt die Wirtschaftsgeschichte der Messebranche mit zahlreichen Bildern, Informationen und Episoden – eine Erfolgsgeschichte, von der alle hoffen, dass sie so weitergeht. Ein solches Jubiläum bietet aber auch die Gelegenheit, nach vorn zu blicken mit der Schwierigkeit zu ermitteln, was in Zukunft wichtig werden könnte.

Der AUMA-Vorstand hat im Jahr 2006 entschieden, angesichts der Erfolgsgeschichte des Messeplatzes Deutschland und seines Spitzenverbandes auch in die Zukunft zu schauen auf der Basis von wissenschaftlich ermittelten Szenarien: Wohin entwickelt sich das Messewesen? Was wird in der Zukunft wichtig sein? Wie werden Menschen miteinander im Business-to-Business-Bereich kommunizieren, und geschieht dies auf Messen und Ausstellungen? Wie können abgrenzbare Zukunftsszenarien denkbare Perspektiven der Messebranche beschreiben?

Unser besonderer Dank gilt Herrn Professor Dr. Manfred Kirchgeorg und seinem Team sowie den von ihm eingebundenen Kollegen aus unterschiedlichen messe-relevanten Wissenschaftsbereichen. Der sehr handlungsorientierte Forschungsprozess, in dem eine Diskussion im AUMA-Vorstand ebenso enthalten war wie im Mitgliederkreis, hat es den interessierten Wirtschaftskreisen von Beginn an ermöglicht, das Werden der Studie zu begleiten. Der AUMA-Arbeitskreis Messetransparenz, dem sowohl Vertreter der ausstellenden Wirtschaft als auch die Marktforscher der Messegesellschaften angehören, hat als Projektbeirat für die inhaltliche und methodische Begleitung der Studie gesorgt. Dank gilt auch den Vorstandsmitgliedern, die im Rahmen der Mitgliederversammlung des AUMA zu einer Abschlussdiskussion des Projektes bereit waren.

In sieben hier wiedergegebenen Wortbeiträgen aus der Sicht der besuchenden und ausstellenden Wirtschaft sowie der Veranstalter wurden die von Prof. Kircheng Georg präsentierten Ergebnisse mit ihren konkreten Auswirkungen auf die Messewirtschaft konfrontiert.

Zukunftsszenarien sind denkbare Beschreibungen der bevorstehenden Wirklichkeit. Sie können sehr konkret und sehr offen sein. Man kann als Akteur in der Messewirtschaft anstreben, zur praktischen Verwirklichung der gedachten Realitäten beizutragen, und sich so den prognostizierten Entwicklungen anpassen. Sollen Messen und Ausstellungen auch in der Zukunft die anerkannten Kommunikationsinstrumente bleiben, gilt es, die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen für das Medium rechtzeitig zu sichern und den in den Szenarien beschriebenen Gefahren frühzeitig entgegenzuwirken. Dazu soll dieses Buch einen Beitrag leisten.

Wir bedanken uns für Ihr Interesse.

Dr. Peter Neven
Geschäftsführer



Inhalt

Einführung	8
Szenarioanalyse “Messen 2020” Manfred Kirchgeorg, Oliver Klante und Kathrin Jung	11
Die globalisierte Messewelt dreht sich Werner Delfmann	47
Veränderte weltwirtschaftliche Gravitationskräfte Horst Penzkofer und Uwe-Christian Täger	65
Messen 2020: Auf neuen Wegen zu erfolgreichen Messen Ralf T. Kreuzer	79
Mit Innovationen die Zukunft der Messewirtschaft gestalten Bernd Kriegesmann	97
Virtualisierung von Messen Uwe von Lukas	109
AUMA_FachForum “Zukunft der Messewirtschaft 2020” Speakers´ Corner · Dokumentation der Redebeiträge	121
Heinz-Paul Bonn	123
Werner M. Dornscheidt	126
Heiko Könicke	131
Klaus D. Kremers	134
Ulrich Kromer von Baerle	137
Manfred Rycken	139
Rainhardt Freiherr von Leoprechting	141

Einführung

Szenarioanalyse »Messen 2020«

Blickt man in die Vergangenheit, so ist immer wieder festzustellen, dass mit zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit und Unsicherheit der Umweltentwicklung das Interesse aller Akteure an Zukunftsvisionen steigt. Wie in vielen Branchen so sieht sich auch die Messewirtschaft mit einer zunehmenden Markt-, Wettbewerbs- und Umweltdynamik konfrontiert. Die Globalisierung schreitet mit einer rasanten Geschwindigkeit voran. Die Gravitationskräfte von Angebot und Nachfrage pendeln sich auf dem Weltmarkt neu ein. Das Internet eröffnet ungeahnte Möglichkeiten der virtuellen Begegnung, definiert neue Spielregeln im Umgang mit den Kunden. Zudem avanciert die Bewältigung des Klimawandels zur Jahrhundertaufgabe. Welchen Einfluss haben diese Entwicklungen auf die Zukunft der Messe? Sind die Erfahrungen und Erfolgsstrategien der vergangenen Jahrzehnte im Messewesen auch noch für den Erfolg von morgen relevant? Gerade die deutschen Messegesellschaften blicken auf eine lange Erfolgsgeschichte zurück, und die Mehrzahl der internationalen Leitmessen findet noch in Deutschland statt. Die Frage nach der Zukunft der Messen ist also gerade im Messeland Nr. 1 von besonderer Relevanz. Aber nicht nur für die Anbieter von Messeveranstaltungen, sondern auch für Aussteller und Besucher stellt sich die Frage, ob sich das Instrument Messe auch in Zukunft noch als Kommunikations- und Vertriebsplattform im Wettbewerb der vielfältigen Kommunikationsinstrumente bewähren kann. Ein Blick in die Zukunft der Messeentwicklung findet also viele Interessenten.

Angesichts der weltwirtschaftlichen Dynamik wird es allerdings immer schwieriger Aussagen über die Zukunftsentwicklung zu treffen. Evident ist auch die Erkenntnis: Es gibt keine treffsicheren Prognosen für die Zukunft. Akteure müssen sich vielmehr mit alternativen Entwicklungspfaden auseinandersetzen, die eintreten könnten. Damit wird die Sensibilität für eine „multiple Zukunft“ geschärft. Das Ausloten dieser Entwicklungspfade gehört heute zu einem „Muss“ der strategischen Unternehmensplanung, um schnell und flexibel auf alternative Entwicklungen reagieren zu können oder um sich zum Mitgestalter und Treiber Erfolg versprechender Zukunftspfade zu machen. Das Instrument der Szenarioanalyse erscheint in dieser Situation besonders geeignet, weil in Abhängigkeit unterschiedlicher Umfeldentwicklungen in systematischen Schritten verschiedene Zukunftsbilder entworfen werden. Dieses bewährte Instrumentarium kommt auch in der vorliegenden Untersuchung zur Anwendung. Beiträge mit unterschiedlichen wissenschaftlichen Reflexionen der Szenarioergebnisse vertiefen anschließend die Zukunftsperspektiven.

In dem ersten Grundlagenbeitrag werden die Ergebnisse einer im Jahre 2006 im Auftrag des AUMA durchgeführten Szenarioanalyse „Messen 2020“ vorgestellt. Der Lehrstuhl Marketingmanagement der HHL – Leipzig Graduate School of Management hat hierzu vielfältige Recherchen, Experteninterviews wie auch pri-



märstatistische Erhebungen zur Identifikation von messespezifischen Einflussfaktoren durchgeführt, die für die Zukunftsentwicklung von Messen eine besondere Relevanz aufweisen. Über 120 Faktoren wurden analysiert und besonders relevante Einflussfaktorenkonstellationen sind zu Umfeldszenarien verdichtet worden. Drei Szenarien vermitteln dem Leser alternative Zukunftsbilder über die Umfeldbedingungen, Bedeutung und Ausgestaltungsformen von Messen im Jahre 2020. Die dargestellten Zukunftsszenarien basieren auf systematisch abgeleiteten Konstellationen von Einflussfaktoren, die als Treiber der Messeentwicklung identifiziert wurden. Bereits bei der Planung der Szenarioanalyse hatten wir vorgesehen, dass ausgewählte Wissenschaftler vertiefende Expertisen und Überlegungen zu den im Rahmen der Analyse identifizierten Einflussfaktorenbereichen verfassen. Insgesamt sind fünf wissenschaftliche Perspektiven zusätzlich einbezogen worden.

Unter dem Titel „Die globalisierte Messewelt dreht sich“ beschäftigt sich **Werner Delfmann** mit den sich verändernden Gravitationskräften von Angebot und Nachfrage in einem sich globalisierenden Weltmarkt. Verbunden mit einem „global shift“ der Messenmärkte sieht Delfmann besondere Profilierungsnotwendigkeiten für bestehende wie auch neue Messeveranstaltungen.

Die Veränderung der weltweiten Nachfrage- und Angebotsströme steht auch im Mittelpunkt des Beitrages „Veränderte weltwirtschaftliche Gravitationskräfte“ von **Horst Penzkofer** und **Uwe-Christian Täger**. Sie belegen einen sich abzeichnenden globalen Trend der Angebots- und Nachfrageverlagerung, der sich bereits in den statistischen Entwicklungen des Bruttonationalproduktes einzelner Länder widerspiegelt. Bis zum Jahr 2020 wird zu den traditionell nachfragestarken Märkten in Westeuropa und Amerika der asiatische und osteuropäische Absatzmarkt eine herausragende Bedeutung erlangen. Hieraus entstehen Wachstumsimpulse für Messen. Die Messestandorte werden in der Zukunft dort wachsen, wo sich Nachfrage- und Angebotsströme effizient und erlebnisbetont bündeln lassen.

Die „Messeffizienz“ wurde als weiterer Einflussfaktor für die Zukunftsbedeutung des Instrumentes Messen identifiziert. Welche Technologien genutzt werden können um einen Messebesuch inhaltlich wie auch zeitbezogen zu optimieren, diskutiert **Ralf T. Kreuzer** in seinem Fachbeitrag „Messen 2020: Auf neuen Wegen zu erfolgreichen Messen“. Er sieht die Entwicklung vom Information-Overload einer Messe zur One-to-One-Betreuung als notwendig an, um die Zeitprobleme von Besuchern und Ausstellern in Zukunft zu überwinden. Messeveranstalter werden sich in die Rolle eines Full-Service-Anbieters hineinfinden müssen, die neue inhaltliche und technologische Anforderungen – angefangen vom Matchmaking bis hin zum Informationsbrokering – umfasst.

Die Bedeutung der Innovationsfähigkeit der Messewirtschaft für deren Zukunftsentwicklung diskutiert **Bernd Kriegesmann**. Er betont die Notwendigkeit alle Fach- und Führungskräfte sowie die gesamte Unternehmenskultur auf innovative Wachstumspotenziale eines Messeveranstalters auszurichten. Die Innovationsfähigkeit ist als integrierter Prozess des Messemanagements zu begreifen, der nicht über Nacht in die Unternehmenskultur Eingang findet.

Der Frage, inwieweit traditionelle Messen durch virtuelle Auftritte im Internet abgelöst oder ergänzt werden könnten, widmet sich **Uwe von Lukas**. Er skizziert die Möglichkeiten einer virtuellen Zukunft sowie Formen der Synthese zwischen physischen und virtuellen Messeveranstaltungen. Er betont, dass sich erfolgreiche virtuelle Messeauftritte mit jenem Anspruchsniveau messen lassen müssen, das Besucher von Themenparks der Spiele- und Filmbranche her kennen. Die Messebranche befindet sich bei der Virtualisierung von Messen noch in einer ersten Orientierungsphase. In der proaktiven Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten der Virtualisierung von Messen sieht von Lukas besondere Zukunftsherausforderungen für das Messewesen.

Der Grundlagenbeitrag und die vertiefenden Perspektiven geben dem Leser somit einen umfassenden Einblick in die Treiber der Zukunftsentwicklung von Messen. Die im Anhang dokumentierten Einzelergebnisse der Einflussfaktorenanalyse können für weiterführende Diskussionen über die Zukunftsentwicklungen sehr anregende Informationen liefern.

Die zentrale Zielsetzung einer Szenarioanalyse ist es, Akteure für alternative Zukunftsentwicklungen zu sensibilisieren und Diskussionen über mögliche Entwicklungspfade zu initiieren. Um dieser Zielsetzung gerecht zu werden, hat der AUMA im Juni 2007 ein erstes Diskussionsforum zur kritischen Reflexion der vorliegenden Szenarioanalyse veranstaltet. Eine Dokumentation der Diskussionsbeiträge von Praxisexperten rundet die vorliegende Untersuchung in interessanter Weise ab.

An dieser Stelle möchte ich die Gelegenheit nutzen, allen an der Szenarioanalyse beteiligten Personen meinen ganz besonderen Dank auszusprechen. Ohne den umfassenden Input von Top-Entscheidern, Beratern, Praxisexperten und Wissenschaftlern wäre der große Aufwand der Datenerhebung in dem knappen Analysezeitraum nicht zu bewältigen gewesen. In besonderer Weise möchte ich den Mitgliedern des AUMA-Arbeitskreis Messetransparenz meinen Dank aussprechen, deren Auskunftsbereitschaft wir in verschiedenen Phasen der Szenarioanalyse strapazieren durften. Mein Dank richtet sich auch an Herrn Hendrik Hochheim vom AUMA. Er hat uns bei den vielfältigen Recherchetätigkeiten in besonderer Weise unterstützt und die Drucklegung der vorliegenden Dokumentation professionell koordiniert.

Ich würde mich sehr freuen, wenn die Szenarioanalyse „Messen 2020“ eine Vielzahl weiterer Diskussionen um die Zukunft der Messe entfachen würde. In diesem Sinne wünsche ich eine anregende Lektüre.

Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg



Manfred Kirchgeorg
Oliver Klante
Kathrin Jung

Szenarioanalyse »Messen 2020«

Szenarioanalyse »Messen 2020«



Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg

Inhaber des Lehrstuhls Marketing Management, HHL – Leipzig Graduate School of Management; Im Rahmen der Forschungen zur Live Communication bildet das Messemanagement seit 1998 einen bedeutenden Schwerpunkt der Arbeit von Prof. Kirchgeorg. Er ist Mitherausgeber des Handbuches Messemanagement.

Prof. Dr. Oliver Klante

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Vertrieb an der HSBA Hamburg School of Business Administration

Kathrin Jung

(MSc International Business) wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl Marketing Management von Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg, HHL – Leipzig Graduate School of Management

- 1** Zukunft der Messe – Messe der Zukunft: Wohin wird die Reise gehen?
- 2** Methodik und Vorgehen
- 3** Treiber der Zukunftsentwicklung von Messen
- 4** Messen 2020: Drei Zukunftsszenarien
- 5** Ausblick

1 Zukunft der Messe - Messe der Zukunft: Wohin wird die Reise gehen?

Der Blick in eine erfolgreiche Historie bestätigt und gibt Kraft für die Bewältigung neuer Herausforderungen. Aber welche Herausforderungen gilt es für Messen und das Messewesen zukünftig zu meistern? Eine Frage, die viele Aussteller sowie Entscheidungsträger in Messegesellschaften zunehmend beschäftigt. Dass die Thematik der Zukunftsentwicklung der Messen eine verstärkte Beachtung erfährt, ist auch anhand der zunehmenden Zahl von Literaturbeiträgen auszumachen, die sich mit den Herausforderungen des Wandels der Messen aus unterschiedlichen Blickwinkeln beschäftigen (vgl. z.B. Gottlieb Duttweiler Institut 2006, Dionisius 2005; Fuchslocher/Hochheimer 2000; Heckmann 2003; Khoo 2005; Robertz 1999; Stoeck/Schraudy 2003; von Zitzewitz 2003). Mit einer rasanten Geschwindigkeit schreitet die Globalisierung voran. Die Gravitationskräfte von Angebot und Nachfrage pendeln sich auf dem Weltmarkt neu ein. Das Internet eröffnet ungeahnte Möglichkeiten der virtuellen Begegnung, definiert neue Spielregeln im Umgang mit den Kunden. Zudem avanciert die Bewältigung des Klimawandels zur Jahrhundertaufgabe, begleitet von einer Weltgemeinschaft, in der die Schere zwischen Arm und Reich immer mehr auseinander zu klaffen scheint. Welchen Einfluss haben diese Entwicklungen auf die Zukunft der Messe? Sind die Erfahrungen und Rezepte der Vergangenheit auch für den Erfolg von morgen noch relevant?

Suchen wir nach Antworten auf diese Fragen, so können wir es mit Johann Wolfgang von Goethe halten: „Das Vergangene können wir nicht zurückrufen, über die Zukunft sind wir eher Meister, wenn wir klug und gut sind.“

Es wäre vermessen zu behaupten, dass die Zukunftsentwicklung mit Sicherheit vorausgesagt werden kann. Unternehmer, Politiker und Bürger sind aber Mitgestalter der Zukunft. Welch eine Chance! Natürlich haben die Akteure einen unterschiedlichen Einfluss auf die Zukunftsentwicklung. Aber es erscheint nach Goethes Worten klug zu sein, wenn man sich über mögliche Richtungen der Zukunftsentwicklungen Gedanken macht und frühzeitig Überlegungen darüber anstellt, wie man sich auf alternative Zukunftspfade vorbereiten bzw. sie aktiv mitgestalten kann. In einem sich rasch wandelnden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld ist es ein herausforderndes Anliegen, die Zukunftsbedeutung des traditionsreichen Instrumentes „Messe“ für Aussteller und Besucher zu beleuchten. Hierüber erschließen sich dann unweigerlich Schlussfolgerungen für mögliche Entwicklungspfade im Messewesen.

Mit den folgenden Ausführungen wollen wir das Fenster zur „Messe der Zukunft“ öffnen, bedeutende Einflussfaktoren thematisieren und für alternative Entwicklungspfade sensibilisieren.



2 Methodik und Vorgehen

Prozessschritte der Szenarioanalyse

Den Autoren seien einleitend einige Worte zur wissenschaftlichen Methodik erlaubt. Hiermit wollen wir der mit Aussagen über die Zukunft vielfach verbundenen Kritik „des Kaffeesatzlesens“ vorbeugen.

Je dynamischer sich die Entwicklungen in Branchen vollziehen, umso schwieriger wird es, durch Fortschreibung vergangener Entwicklungspfade Prognosen abzugeben. Angesichts des zunehmenden Phänomens der Globalisierung sind die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen mehr denn je miteinander vernetzt. Damit erschwert sich die Prognose der Zukunftsentwicklung und sie lässt sich nicht mehr aus vergangenen Entwicklungspfaden ableiten. Versuchen die Entscheidungsträger die in der Vergangenheit bewährten Erfolgsfaktoren in die Zukunft zu projizieren, so ist ein Scheitern vielfach vorprogrammiert. Die Akteure

müssen vielmehr die Vorstellung einer multiplen Zukunft sowie eine Sensibilität für verschiedene Entwicklungspfade entwickeln (Gausemeier 1995; Kreibich 1995).

Welche Grundidee verbirgt sich hinter der Betrachtung einer multiplen Zukunft? Je weiter man in die Zukunft blickt, umso größer wird die Spannweite für Gestaltungs- und Entwicklungspfade (vgl. Abb. 1). Mit Sicherheit ist keine Aussage darüber zu treffen, welcher dieser Entwicklungspfade eintreten wird. Aber durch die Kombination unterschiedlicher Einflussfaktoren mit ihren mehr oder weniger wahrscheinlichen Ausprägungen können Entwicklungspfade für die Zukunft prä-

zisiert und beschrieben werden. Mit Hilfe von Umfeldszenarien – als Bilder alternativer Zukünfte – kann die Sensibilität für zukünftige Entwicklungspfade erhöht werden. Sie beschreiben eine hypothetische Abfolge von Ereignissen bzw. unterschiedlicher Einflussfaktorenkonstellationen (Graf 2000) z.B. für eine Branche wie hier für das Instrument „Messe“. Damit liefern Umfeldszenarien auch eine Basis, um die Bandbreite der Auswirkungen von zukünftigen Strategieoptionen analysieren zu können.

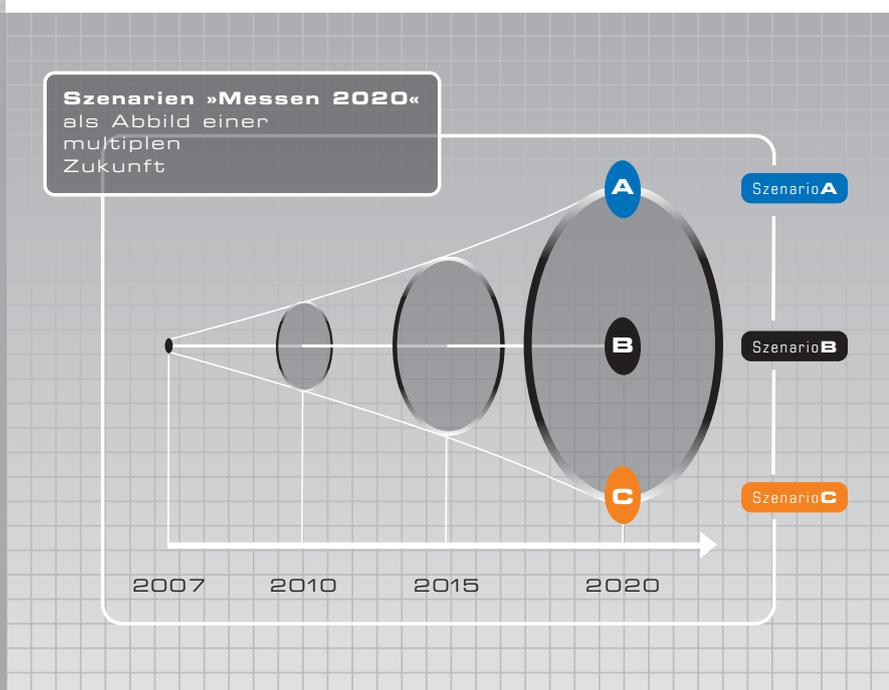


Abbildung 1

Der Prozess einer Szenarioanalyse setzt sich aus fünf Schritten zusammen, die grafisch in Abbildung 2 dargestellt sind (vgl. nachfolgend Gausemeier et al. 1995). Im Zuge der Szenario-Vorbereitung gilt es, den relevanten Untersuchungsgegenstand abzugrenzen und einen entsprechenden Szenario-Zeithorizont zu definieren. Das Ziel der Szenario-Feldanalyse ist die Identifikation der als Schlüsselfaktoren bezeichneten relevanten Einflussfaktoren. Zur Ermittlung dieser Faktoren stehen drei prinzipielle Verfahrenweisen zur Verfügung. Während im Rahmen von diskursiven Verfahren die Einflussfaktoren durch einen logisch nachvollziehbaren Prozess ermittelt werden, so betonen intuitive Verfahren die Kreativität, mithilfe derer nicht zusammenhängende Elemente und Aspekte vor dem Hintergrund der Aufgabenstellung zusammengefügt werden. Weitere Quellen auf Grundlage bspw. einer Literaturrecherche oder Datenbank-Analyse stellen die dritte Verfahrensweise dar, die zur Ermittlung von Einflussfaktoren herangezogen werden kann.

In der Szenario-Prognostik als drittem Prozessschritt erfolgt der eigentliche "Blick in die Zukunft" und stellt somit den Kern einer Szenarioanalyse dar. Dabei werden die im zweiten Schritt identifizierten Einflussfaktoren hinsichtlich ihrer Veränderungsdynamik analysiert und entsprechend alternative Ausprägungen ermittelt, benannt und begründet. Die Erarbeitung dieser alternativen Zukunftsbilder ist ein sehr wichtiger Arbeitsschritt, da vom ihm der Inhalt und auch die Qualität der Szenarien abhängt. Die Szenario-Bildung wird im vierten Schritt vorgenommen, in dem bestimmte Einflussfaktorenkonstellationen miteinander kombiniert, bewertet und entsprechend beschrieben werden. Die wichtigsten Kriterien sind dabei die Widerspruchsfreiheit (Konsistenz) und Wahrscheinlichkeit (Plausibilität) der zu einem Szenario kombinierten Einflussfaktoren. Schließlich werden die finalen Szenarien "in Prosa" beschrieben, so dass sich der Nutzer ein anschauliches Bild von den zukünftigen Situationen machen kann. Die ermittelten Szenarien bilden schließlich eine geeignete Grundlage für wesentliche Entscheidungen im Zuge einer strategischen Unternehmensführung. Diese Übertragung auf die unternehmensinternen Entscheidungsprozesse einer strategischen Unternehmensführung wird als Szenario-Transfer bezeichnet. Als Ergebnis einer Szenarioanalyse ergeben sich bspw. zukunftsrobuste Unternehmensleitbilder, -ziele und -strategien (Gausemeier et al. 1995).

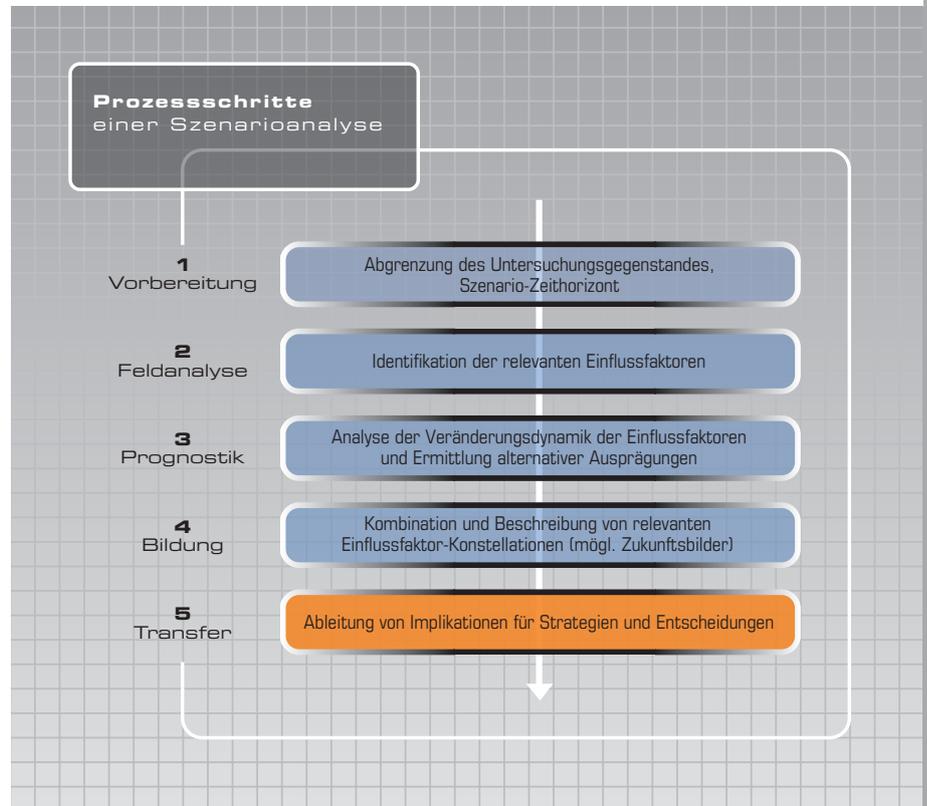


Abbildung 2

Zielsetzung und Design der empirischen Erhebung

Im Jahre 2006 wurde in Kooperation mit dem AUMA die Idee zur Durchführung und wissenschaftlichen Begleitung einer Szenarioanalyse für das Thema „Messe 2020“ geboren. Im Mittelpunkt stand dabei die übergeordnete Zielsetzung, Zukunftsszenarien für die Bedeutung und Ausgestaltung des Instrumentes "Messen" im Jahre 2020 zu erstellen. Hierdurch sollte eine Diskussionsgrundlage für die Akteure und Entscheidungsträger im Messewesen sowie auf der Aussteller- wie auch Besucherseite für weiterführende Strategiediskussionen bereitgestellt werden. Vor diesem Hintergrund können die hier dokumentierten Ergebnisse der Szenarioanalyse "Messen 2020" dazu beitragen,

- die Komplexität der Umwelt auf Schlüsselfaktoren für das Instrument Messe zu reduzieren.
- den Blick für kritische Entwicklungen im Messegeschäft zu schärfen.
- Impulse für strategische Diskussionen für alle am Messewesen beteiligten Akteure (Messegesellschaften, Aussteller, Besucher, Messedienstleister) zu liefern.
- Hilfestellungen bei der Formulierung strategischer Handlungsoptionen durch prognostisches Marktverstehen zu geben.

Für die vorliegende Untersuchung wurden nach der Szenario-Vorbereitung, in der der Untersuchungsgegenstand auf das Instrument "Messe" spezifiziert und der Zeithorizont festgelegt wurde, im Rahmen der Szenario-Feldanalyse zunächst bereits vorliegende Literaturbeiträge und Zukunftsstudien ausgewertet. Erkenntnisse von über 100 Literaturquellen konnten ausgewertet und einbezogen werden. Sie gaben direkt oder indirekt Aufschluss über Entwicklungsperspektiven und Einflussfaktoren von "Messen" bis ins Jahr 2020. Hieran schlossen sich Interviews und Workshops mit Experten aus unterschiedlichen Branchen, Disziplinen und Ländern an. Hierdurch konnten über 50 Einflussfaktoren im Makro- und über 70 Einflussfaktoren im Akteursumfeld für die Zukunftsbedeutung des Instrumentes „Messe“ identifiziert werden.

Im dritten Schritt erfolgte die Szenario-Prognostik mit Hilfe einer systematischen Befragung von Experten aus dem Messeveranstalter-, Aussteller- und Besucherbereich. Neben der Bewertung der Entwicklung der Einflussfaktoren hatten die Experten die Aufgabe, Eintrittswahrscheinlichkeiten für deren Entwicklungen zu benennen sowie ihre Auswirkungen auf Messen 2020 einzuschätzen. Im Rahmen der sich daran anschließenden Datenauswertung wurden für jeden Einflussfaktor Erwartungswerte berechnet und Beziehungen zwischen relevanten Einflussfaktoren durch eine Korrelationsanalyse ermittelt.



Schließlich entstanden durch die Kombination unterschiedlicher wahrscheinlicher Einflussfaktorenkonstellationen Zukunftsszenarien im Rahmen der Szenario-Bildung. Sie gestatten es, Einflussfaktoren in ihren zu erwartenden Ausprägungen auch zu überzeichnen, um den Leser hinreichend zu sensibilisieren. Schließlich sind drei alternative Zukunftsszenarien für die Entwicklung von Messen bis zum Jahr 2020 identifiziert worden.

3 Treiber der Zukunftsentwicklung von Messen

Identifikation von Einflussfaktoren der Zukunftsentwicklung von Messen – ein Systemmodell

Die Qualität einer Szenarioanalyse hängt in einem erheblichen Umfang von den in der Szenario-Feldanalyse identifizierten Einflussfaktoren für das hier betrachtete Szenarioobjekt "Messen" ab. Der Systematisierung von möglichen Einflussfaktoren wurde ein Umweltmodell zugrunde gelegt. Hierin bildeten verschiedene Umweltebenen die Suchbereiche zur Identifikation von Einflussfaktoren für die Zukunftsentwicklung von Messen. Auf der Grundlage von bewährten Systemmodellen der strategischen Analyse wurden die in der Abbildung 3 dargestellten Makro-Umweltebenen für das Szenario analysiert: gesamtwirtschaftliches, technologisches, sozioökonomisches, internationales, politisch-rechtliches und ökologisches Umfeld (vgl. zur

Ableitung u.a. Robertz 1999; Kirchgeorg et al. 2003; Dinonisius 2005). Während im äußeren Kreis die Einflussfaktoren der Makro-Umwelt erfasst wurden, so sind in dem inneren Kreis die Einflussfaktoren der Mikro-Umwelt nach den Akteuren, die Einfluss auf die Entwicklung von Messen nehmen können, strukturiert.

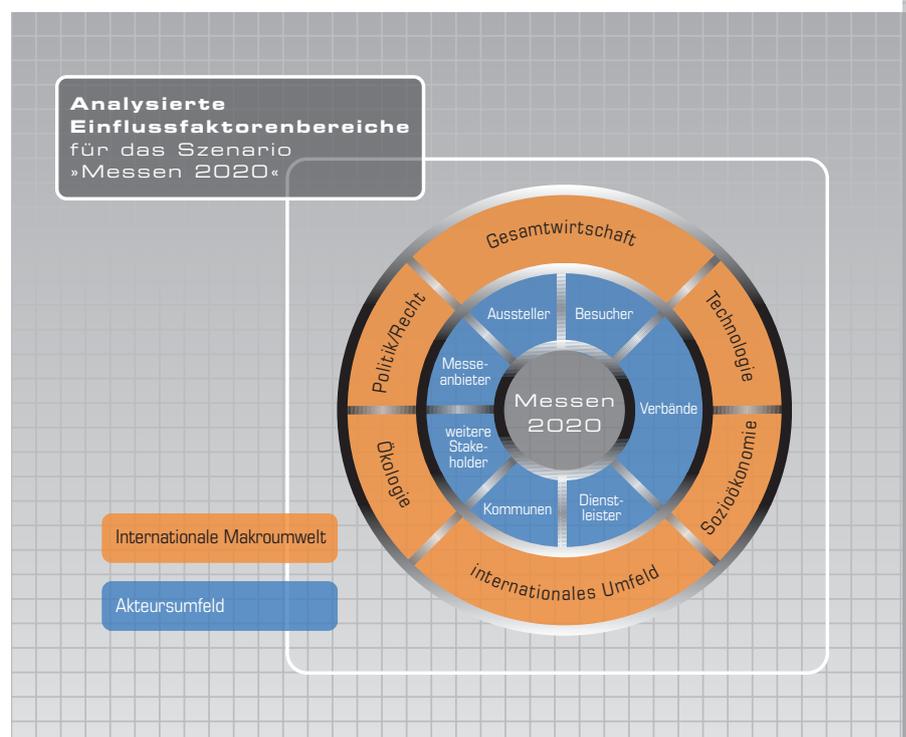


Abbildung 3

Gemäß eines systembezogenen Denkmodells werden die Akteure durch die Entwicklungen in der Makroumwelt beeinflusst und zwischen den einzelnen Umwelt- und Akteursebenen besteht wiederum eine Vielzahl von Beziehungen, die Entwicklungen verstärken oder abschwächen können. Zusammenfassend verdeutlicht die Abbildung 3 die der Szenariofeldanalyse zugrunde gelegten Umweltebenen. Die durch Literaturanalysen, Experteninterviews und Workshops identifizierten Einflussfaktoren wurden diesen Ebenen in systematischer Weise zugeordnet. Insgesamt konnten, wie bereits erwähnt, über 50 Einflussfaktoren im Makro- und über 70 Einflussfaktoren im Akteursumfeld für die Zukunftsbedeutung des Instrumentes „Messe“ identifiziert werden. Diese Einflussfaktoren wurden in der nächsten Phase der Szenarioanalyse weiterführend primärstatistisch analysiert.

Kennzeichnung relevanter Einflussfaktoren

Für die Phase der Szenario-Prognostik wurde eine systematische Evaluierung der identifizierten Einflussfaktoren durch eine strukturierte Befragung von Experten insbesondere aus dem Bereich der Messegesellschaften und aktueller und potenzieller Aussteller vorgenommen. Hierzu wurden für jeden Einflussfaktor drei Bewertungen erfasst:

- Veränderungsdynamik des Einflussfaktors
(Skalierung: Zunahme, keine Veränderung, Abnahme)
- Erwartete Eintrittswahrscheinlichkeit der Veränderung
(Skalierung: Eintrittswahrscheinlichkeit 0 - 100%)
- Auswirkung der Veränderung des Einflussfaktors auf die Bedeutung von Messen im Jahr 2020 (Skalierung (sehr) positiv, neutral, (sehr) negativ)

Die drei Beurteilungen pro Einflussfaktor wurden zur Berechnung eines Erwartungswertes verknüpft, der Aufschluss über die Auswirkungen des Einflussfaktors auf die Bedeutung der Messen 2020 gibt.

Zur strukturierten Erfassung der Beurteilungen erhielten die Experten einen Onlinefragebogen, der die über 120 Einflussfaktoren enthielt, die in der Szenariofeldanalyse erfasst wurden. Darüber hinaus wurden noch weitere offene Fragen zur Charakterisierung von Zukunftsbildern für Messen 2020 sowie zur Veränderung der Messefunktionen gestellt, deren Ergebnisse wurden bei der Ableitung der Szenarien ebenfalls einbezogen. Die grundsätzlichen Entwicklungsrichtungen der Einflussfaktoren sind interessanter Weise von den Experten der Messegesellschaften und der ausstellenden Wirtschaft relativ ähnlich beurteilt worden, wobei in der Tendenz von der ausstellenden Wirtschaft extremere Beurteilungen abgegeben wurden.



Exemplarisch werden im Folgenden die in den Tabellen 1 und 2 dargestellten Ergebnisse zur Prognostik von ausgewählten Einflussfaktoren aus dem Bereich der Gesamtwirtschaft und dem Akteursumfeld vorgestellt.

Einflussfaktoren	Veränderung des Einflussfaktors			Eintrittswahrscheinlichkeit Veränderung 0% - 100%	Auswirkungen auf Messen 2020					E ₀
	+ Zunehmend	0 keine	- Abnehmend		++	+	0	-	--	
Wirtschaftliche Entwicklung Europa				67,17%						0,03
Wirtschaftliche Entwicklung Russische Föderation				75,00%						0,61
Wirtschaftliche Entwicklung USA				64,29%						0,01
Wirtschaftliche Entwicklung Asien				88,96%						1,18
Wirtschaftliche Entwicklung Mittlerer Osten				65,42%						0,35
Messen werden dort veranstaltet, wo ein Großteil der Einkäufer ist				67,80%						0,22
Messen werden dort veranstaltet, wo ein Großteil der Produktion liegt				67,00%						-0,03
Anzahl der Freihandelszonen				65,71%						0,24
Arbeiten und Produzieren in Netzwerken				74,35%						0,35
Unternehmensfusionen				75,21%						-0,13

Tabelle 1
 Evaluierungsergebnisse ausgewählter gesamtwirtschaftlicher Einflussfaktoren
 Legende und weitere Tabellen im Anhang ab Seite 39

Neben den Einzelurteilen zur Veränderungsdynamik, Eintrittswahrscheinlichkeit und zu den Auswirkungen der Einflussfaktoren ist der berechnete Erwartungswert jeweils im rechten Teil der Tabelle vermerkt. Hierüber können die besonders relevanten Einflussfaktoren mit ihren positiven oder negativen Auswirkungen auf die Bedeutung der Messen 2020 schnell identifiziert werden. Betrachtet man die gesamtwirtschaftlichen Einflussfaktoren, so wird die wirtschaftliche Entwicklung in Asien und in der Russischen Föderation mit besonderer Relevanz für die Messenachfrage im Jahr 2020 eingestuft. Beide Entwicklungen werden mit einer positiven Auswirkung auf die Nachfrage nach Messen gesehen, wobei die Entwicklung in Asien als stärkster Zukunftstreiber Relevanz besitzt. Die zu erwartenden Unternehmensfusionen auf der Ausstellerseite führen allerdings zu einem geringeren Ausstellerpotenzial, sodass hierdurch ein leicht negativer Einfluss auf die Bedeutung der Messen 2020 ermittelt werden kann.

Blickt man auf die Tabelle 2 so kann die aus der Expertensicht beurteilte Relevanz von Einflussfaktoren aus dem Akteursumfeld "Messeveranstalter" ermittelt werden. Es wird eine Entwicklung von Spezialmessen und klar positionierten Messen voraus gesagt, die in hohem Maße miteinander in einem Dienstleistungswettbewerb treten. Die Erwartungswerte zeigen deutlich, dass im nächsten Jahrzehnt ein Profilie-

rungswettbewerb erwartet wird, der sich auf die Bedeutung des Instruments Messen im Jahr 2020 positiv auswirken wird. Messen mit weltweitem Profil schaffen auch ein Attraktivitätspotenzial für Aussteller und Besucher, während hingegen schwache und profillose Messen die Messe als Marketinginstrument entwerten. Der Trend zu Hausmessen scheint sich auf der Grundlage der Ergebnisse nicht weiter zu verstärken oder abzuschwächen. Hausmessen werden ihre derzeitige Bedeutung behalten, aber profilierte Messeveranstaltungen nicht ersetzen können.

Tabelle 2
*Evaluierungsergebnisse
 ausgewählter Einflussfaktoren
 mit Bezug auf Messe-
 veranstalter*

Einflussfaktoren	Veränderung des Einflussfaktors			Eintrittswahrscheinlichkeit Veränderung	Auswirkungen auf Messen 2020					E ₀
	+ Zunehmend	0 keine	- Abnehmend		0% - 100%	++	+	0	-	
Anzahl von Leitmessen		○		67,39%			○			0,10
Anzahl von Regionalmessen		○		61,74%			○			0,01
Anzahl von Spezialmessen	○			77,60%		○				0,90
Anzahl von Messen mit branchenübergreifenden Themen		○		71,32%			○			0,06
Anzahl von Hausmessen		○		70,00%			○			-0,03
Anzahl von Cluster-messen (Messeveranst. von/für Cluster, z.B. Auto)		○		60,50%			○			0,27
Trennung von Betriebs- und Besitzgesellschaft		○		59,00%			○			0,15
Messen an authentischen Standorten		○		54,71%			○			0,04
Klare Positionierung von Messen		○		75,83%			○			0,61
Dienstleistungswettbewerb von Messeplätzen und Messen		○		82,08%			○			0,84

Da die Ergebnisse zu den einzelnen Einflussfaktoren eine interessante Informationsgrundlage zur Diskussion möglicher Zukunftsentwicklungen liefern, sind alle Detailresultate im Anhang ausführlich dokumentiert. Zur Ableitung von Szenarien wurden in einem nächsten Schritt Beziehungen zwischen Einflussfaktoren analysiert und über die ermittelten Beziehungskonstellationen Einflussfaktoren-bündel gebildet.

Konstellationen der Einflussfaktoren

Welche Einflussfaktoren werden die Entwicklung der Messen in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren im besonderen Maße beeinflussen? Diese Frage konnte durch die vorangestellte Analyse der vielfältigen Einflussfaktoren auf Basis von Expertenurteilen beantwortet werden. Insgesamt wurde auf der Grundlage von Korrelations- und Faktorenanalysen und der Ableitung von logischen Beziehungszusammenhängen die Vielzahl von Einflussfaktoren auf sechs relevante Einflussfaktoren-bündel für die Entwicklungsdynamik von Messen bis zum Jahr 2020 verdichtet. In der Reihenfolge ihrer Bedeutung gehören hierzu:

1. Weltwirtschaftliche Nachfrage- und Angebotsverlagerungen
2. Entwicklung des Kommunikationsverhaltens in Geschäftsbeziehungen im B-to-B- und B-to-C-Bereich
3. Art und Weise der Profilierungs- und Wettbewerbsstrategien von Messegesellschaften
4. Einsatz neuer Technologien zur Effizienzsteigerung der Messebeteiligungen auf Aussteller- und Besucherseite
5. Entwicklung von Mobilitätsbarrieren und Krisen
6. Einfluss von Verbänden auf die Gestaltung von Messen

Mit positiven Auswirkungen auf das Instrument Messe werden die Globalisierung und das Wachstum in den asiatischen und osteuropäischen Märkten eingestuft. Der Entwicklung in Asien wird dabei die höchste Bedeutung beigemessen. Eng mit der Globalisierung wird auch das Ansteigen von Unternehmensfusionen bis 2020 bewertet. Unternehmensfusionen werden grundsätzlich mit einem negativen Einfluss auf die Messenachfrage assoziiert, weil sich die Transparenz auf der Ausstellerseite erhöht und das Ausstellerpotenzial verringert.

Stimulierend wird die Entwicklung des Kommunikationsverhaltens in Geschäftsbeziehungen bis zum Jahr 2020 auf die Bedeutung von Messen als persönliche Begegnungs- und Erlebnisplattform bewertet. In allen Expertenurteilen wurde betont, dass der persönlichen Begegnung und Kommunikation in Geschäftsbeziehungen auch im Jahre 2020 eine hohe Bedeutung zugesprochen wird. Allerdings ist sie mit einer hohen Erwartungshaltung an die Spezialisierung und klare Positionierung von Messen verbunden. Angesichts der zunehmenden Zeitengpässe werden damit die Anforderungen an die Orientierungs- und Transparenzfunktion der Messen steigen, gleichzeitig ist der Kommunikations- und Unterhaltungsfunktion ein besonderer Stellenwert einzuräumen.

Gemessen am Erwartungswert stehen an dritter Stelle der Einflussfaktorenhierarchie die Profilierungsstrategien der Messegesellschaften. Die Experten geben klar zu erkennen, dass die Bedeutung der Messenachfrage im Jahr 2020 von den Strategien beeinflusst wird, die die Messegesellschaften in den nächsten Jahren selber ergreifen werden. Positiv auf die Bedeutung der Messen werden dabei der zunehmende Dienstleistungswettbewerb von Messeplätzen und die Schärfung von Veranstaltungsprofilen sowie die Etablierung starker Messemarken gesehen. Internationale Allianzen bilden ein Übergangsstadium für das Entstehen globaler Messekonzerne. Der Ausbau von Publikumsmessen mit Eventcharakter wird stimulierend für die Entwicklung von B-to-C-Messen eingestuft. B-to-B-Messen können sich nur mit klarem Profil behaupten und konkurrieren mit professionell durchgeführten Hausmessen globaler Konzerne. Interessant ist das Ergebnis zu

werten, dass bei zunehmenden Haushaltsdefiziten der öffentlichen Hand und einer stärkeren Trennung von Besitz- und Betriebsgesellschaft leicht positive Impulse für die Wettbewerbsfähigkeit der Messewirtschaft erwartet werden.

Wie sich die Messeffizienz aus der Aussteller- wie auch Besuchersicht entwickeln wird, bestimmt auch die Zukunftsbedeutung der Messenachfrage. Hierzu gehören erhöhte Anforderungen an Besucherleitsysteme, Matchmaking und Informationsbrokering. Die kundenorientierte Einführung dieser Systeme wurde von den Experten mit positiven Auswirkungen auf die Messenachfrage gesehen. Deutlich negativ auf die Messenachfrage wirken sich die in Zukunft zunehmenden Zeitengpässe der Besucher aus. Hier wird die Unterstützung von Messedienstleistungen durch neue Medien als eine wichtige Entwicklung betont.

Einen negativen Einfluss auf die Messenachfrage üben Mobilitätsbarrieren und Krisenentwicklungen aus. Wenn durch Klimawandel und Ressourcenengpässe die interkontinentale Reisetätigkeit beschränkt wird, so hat dies gravierende Folgen für internationale Messeveranstaltungen. Auch die Zunahme von Terrorismus und Krisen wird als Barriere für die Messeentwicklung angesehen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird von den Experten zwar als recht gering eingestuft, allerdings zeigen die jüngsten Diskussionen zu den Folgen des Klimawandels, wie stark dieser Einflussfaktor an Bedeutung gewinnen kann. Im Rahmen der Szenario-Bildung ist es somit besonders interessant, diesen Einflussfaktor mit seinen extremen Ausprägungen zu berücksichtigen (Messe-Szenario C).

Es wurde auch geprüft, welchen Einfluss eine veränderte Rolle von Verbänden als ideelle Träger oder Veranstalter von Messen auf die Nachfrage nach Messen im Jahr 2020 ausübt. Grundsätzlich ist in den Expertenurteilen die Tendenz erkennbar, dass sie den nationalen Verbänden zugunsten internationaler Verbände in den nächsten zehn Jahren eine geringere Einflussnahme zuordnen.

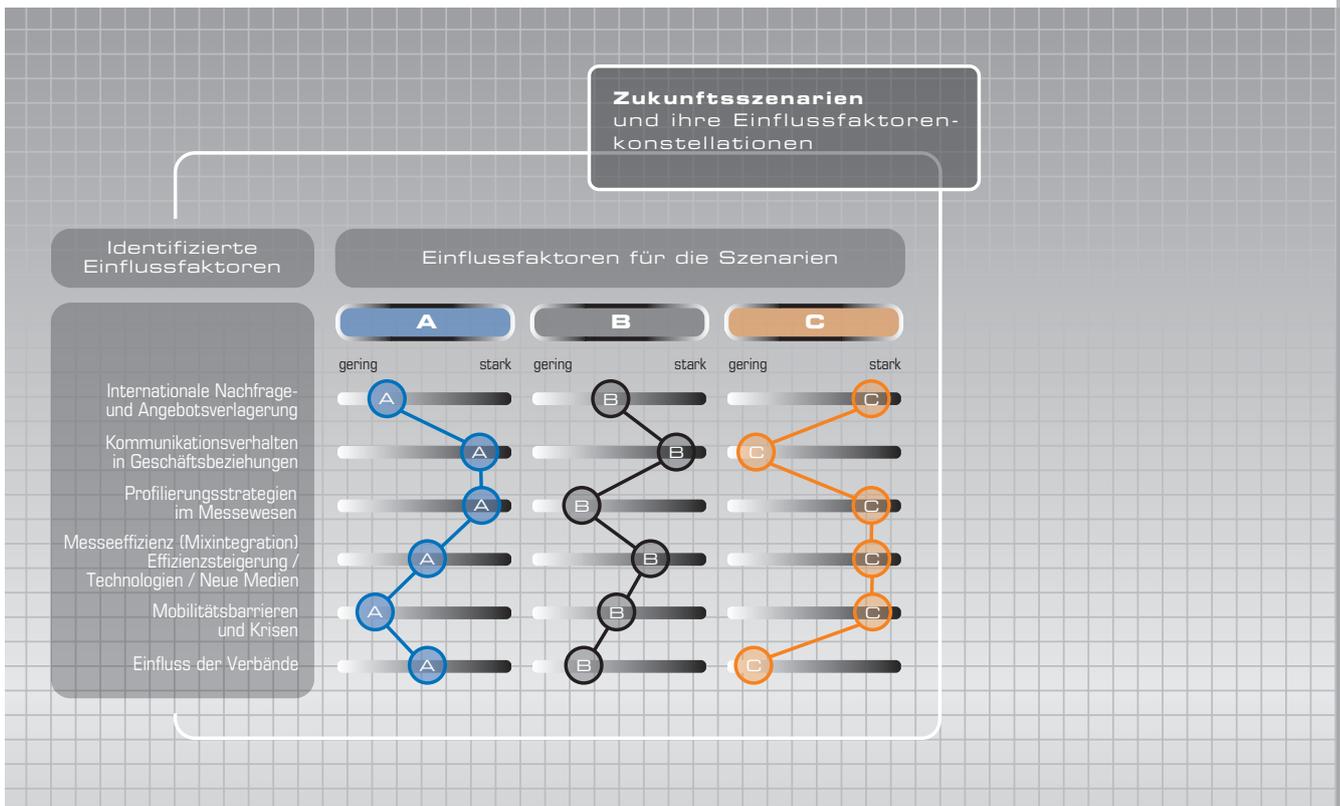
Die identifizierten Einflussfaktorenbündel wurden in verschiedenen Konstellationen und z.T. mit extremen Projektionen zur Szenarien-Bildung herangezogen, die im Folgenden als Zukunftsbilder plastischer beschrieben werden.



4 Messen 2020: Drei Zukunftsszenarien

Messen 2020: Szenarien im Überblick

Anknüpfend am Grundgedanken der multiplen Zukunft wurden im Rahmen der Szenario-Bildung die ermittelten Einflussfaktorenbündel mit ihren unterschiedlichen Ausprägungen und Eintrittswahrscheinlichkeiten in einer schlüssigen Form so kombiniert, dass sich drei alternative Zukunftsszenarien ergeben (vgl. Abb. 4).



Anhand der Ausprägungen der Einflussfaktoren können die drei Zukunftsszenarien mit den folgenden Attributen charakterisiert werden:

Abbildung 4

- Messe-Szenario A: persönlich – kontinental – profiliert
- Messe-Szenario B: vernetzt – fragmentiert – erlebnisreich
- Messe-Szenario C: virtuell – bedürfnisgerecht – jederzeit

Die drei Szenarien werden in Abhängigkeit von der Dynamik der zukünftigen Umfeldentwicklung und der Dynamik der Weiterentwicklung bestehender oder der Entstehung neuer Geschäftsmodelle im Messewesen in der Abbildung 5 positioniert. Während die Szenarien A und B eine Weiterentwicklung der Geschäfts-

modelle der Messegesellschaften beinhalten, spiegelt das Szenario C ein Zukunftsbild von Messen, in dem die traditionellen Geschäftsmodelle und Player im Messewesen einer Substitutionskonkurrenz ausgesetzt sind, bei der Anbieter aus dem Bereich der Online-Medien und virtuellen Realitäten neue Geschäftsmodelle aufsetzen.

Dem **Szenario A** liegt eine hohe kontinuierliche Veränderung der Umfeldbedingungen zugrunde, welche hohe Anforderungen an die Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle der Messeveranstalter stellt. Europa und Amerika konnten ihren Wissensvorsprung gegenüber Asien mehrheitlich erfolgreich verteidigen, jedoch kam es zu einer deutlichen Nachfrageverschiebung in Richtung Asien. Insgesamt herrscht ein deutlich verbessertes Geschäftsklima. Nur mit innovativen Profilierungsstrategien wird es ausgewählten Messeveranstaltern gelingen, sich im Markt profitabel zu positionieren. Unter den Rahmenbedingungen des Szenarios A zeigen sich kontinentale Leitmessen

und eine starke Verhandlungsmacht großer Aussteller gegenüber den Messeveranstaltern. Internationale Messekonzerne und -allianzen prägen das Akteursumfeld.

Im Rahmen des **Szenarios B** stößt die Globalisierungsdynamik an ihre Grenzen. Jedoch ist es hier aufstrebenden Ländern gelungen, zu den vorhergesagten wirtschaftlichen Gravitationszentren zu avancieren, während sich Europa auf Handel und Dienstleistungen konzentriert. Die Aussteller arbeiten häufiger in flexiblen Netzwerken auf Projektbasis zusammen, als dass es zum Zusammenschluss von Mega-Konzernen kommt. Hierdurch erschwert sich die Ausstellerbindung für die Messegesellschaften im internationalen Kontext. Für die Strukturen der Messeveranstalter bleiben diese und andere Entwicklungen nicht ohne Folge. Sie konzentrieren sich im Rahmen des Szenarios B insbesondere auf regionale Märkte bzw. kontinentale Ländercluster. Fokussierte Spezialmessen nehmen zu ungunsten globaler Branchen-Highlights zu.

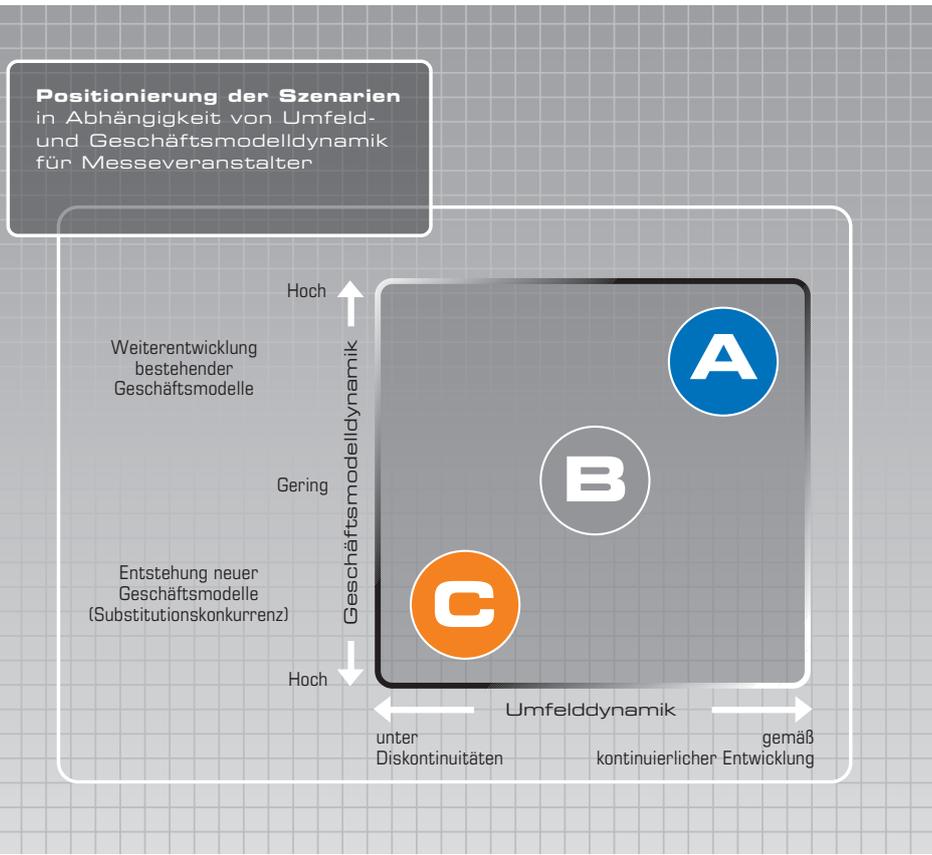


Abbildung 5



Szenario C ist mit einer hohen externen Veränderungsintensität in Form von Diskontinuitäten konfrontiert. Das Umfeld ist geprägt durch einen stärkeren Terrorismus und die Folgen des Klimawandels. Das Szenario C ist gekennzeichnet von der stärksten Angebots- und Nachfrageverlagerung nach Asien in einer stark polarisierten Welt. Neue Technologien verzeichnen einen äußerst hohen Bedeutungszuwachs und der Stellenwert der persönlichen Kommunikation nimmt stark ab. Im Kern hat sich eine Vielzahl neuer Konsumstile herausgebildet. Diese Rahmenbedingungen stellen komplett neue Anforderungen an die Kernkompetenzen der Unternehmen im Messewesen, welche zu neuen Geschäftsmodellen und Akteuren in diesem Bereich führen.

Insgesamt sind die Szenarien **A**, **B** und **C** durch deutlich unterschiedliche Umfeldbedingungen gekennzeichnet, welche entsprechende Konsequenzen für das Instrument Messe, Messeorganisationen, Aussteller und Besucher nach sich ziehen. Die folgende Abbildung 6 systematisiert die Szenarien anhand der Detailausprägungen des Einflussfaktorenbündels „Profilierungsstrategien im Messewesen“. Die Mittelposition auf den Differenzialskalen repräsentiert eine neutrale Stellung ohne maßgebliche Tendenz in eine der vorgegebenen Richtungen.

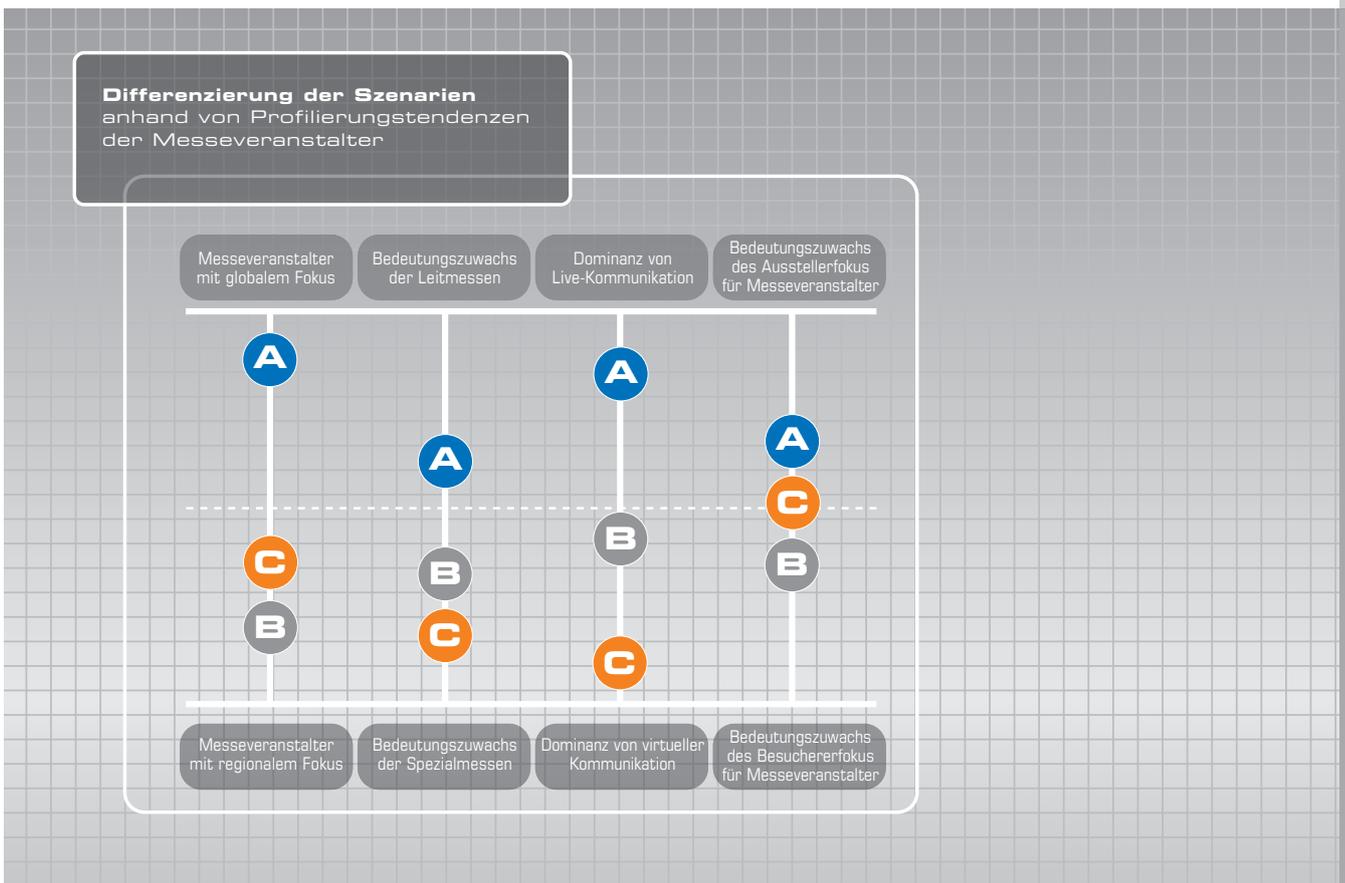


Abbildung 6

Allen Szenarien ist gemein, dass es zu einem Wandel der Messeveranstalter vom Quadratmeterverkäufer zum Kontaktmittler und Informationsbroker kommt. Eine stärkere Serviceorientierung und Markenfokussierung sowie ein Wettbewerb der Konzepte symbolisieren den Bedeutungszuwachs der strategischen Positionierung. Neue Technologien finden in alle Prozessschritte der Messeorganisation und -durchführung Eingang. Zumindest Teilprivatisierungen des Messeschäftes gelten als äußerst wahrscheinlich.

Die im Folgenden vorgenommene detaillierte Beschreibung der Zukunftsbilder vermittelt dem Leser einen Eindruck über verschiedene Rahmenbedingungen, unter denen Messen 2020 sich bewähren müssen. Der Leser erhält damit einen Eindruck, welche Spannweite von Einflüssen für die Zukunft zu berücksichtigen ist und in multiplen Zukunftsbildern Eingang finden kann.

Messe-Szenario **A**: persönlich – kontinental – profiliert

► **Weltwirtschaftliche Angebots- und Nachfragesituation**

Im Jahre 2020 ist die Globalisierung weiter vorangeschritten. Europa und Amerika ist es gelungen, den Wissensvorsprung für Produktentwicklung und Prozessmanagement zu halten, jedoch befindet sich die Wirtschaft in Asien ebenfalls auf einem sehr hohen Niveau (TNS Infratest 2004). Die Kontinente wetteifern um die führende Position in der Welt, wobei einzelne Länder die jeweils vorherrschende Kontinentalstellung prägen. Im Wetteifer um die attraktiven Märkte überbieten sich die Systeme in Anreizen für Innovation und investieren ein enormes Budget in die Bildung ihrer Bevölkerung. Insbesondere den Ländern China, Indien und Mexiko ist es

dadurch gelungen, Kompetenzen in bisher nicht besetzten Bereichen wie Hochtechnologie aufzubauen. Während sich diese Länder weg von den klassischen billigen Massenproduktionsstandorten bewegen, verlagert sich diese Funktion auf heutige Entwicklungsländer in Afrika und Südamerika, wenn auch nicht so stark

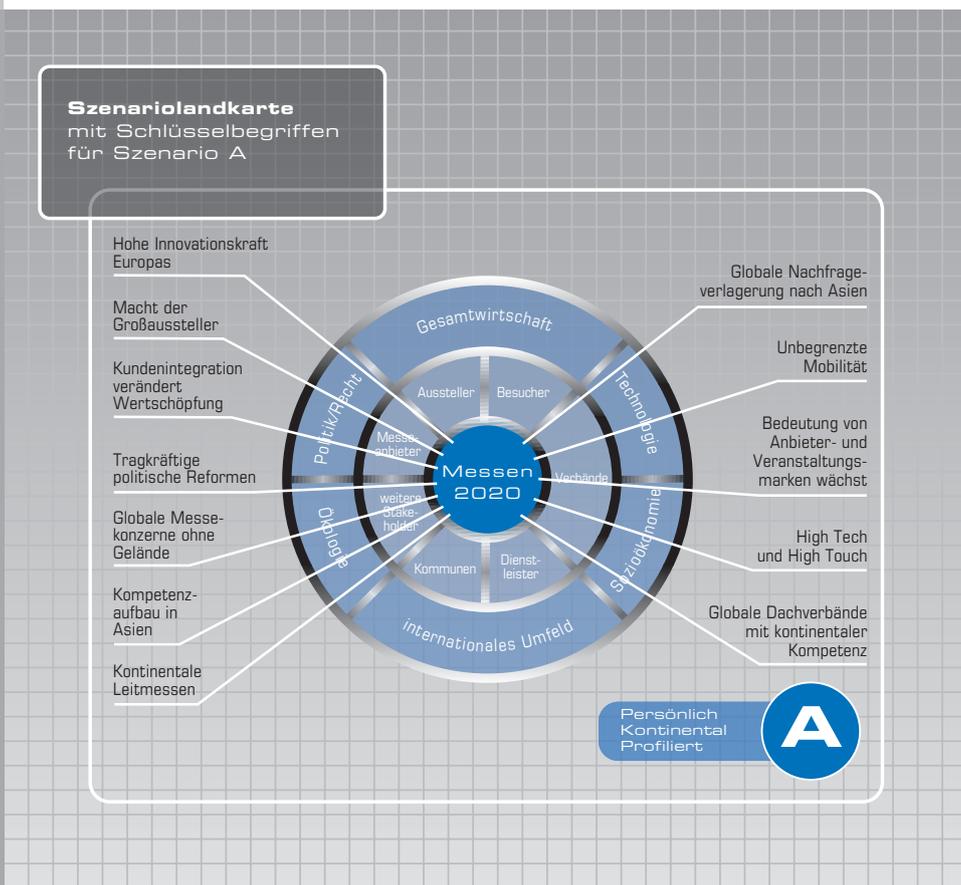


Abbildung 7



wie es in der Vergangenheit für die Verlagerung der Produktion aus Europa der Fall war. Global ist festzustellen, dass Maschinen Arbeit niedriger Produktivität fast vollständig übernehmen. Insgesamt ist die Weltwirtschaft sehr stark verflochten.

► **Mobilitätsbarrieren und Krisen**

Nach den Terroranschlägen der Vergangenheit haben neue Sicherheitstechniken und eine Lockerung des Datenschutzes zu einem verbesserten Sicherheitsgefühl der Bevölkerung geführt (vgl. Hohensee et al. 2007). Politische Organisationen haben es zu ihrer zentralen Aufgabe erklärt, für die Sicherheit ihrer Völker zu sorgen. Man hat erkannt, dass ein instabiles System ein erhebliches Hindernis für wirtschaftlichen Erfolg darstellt und Instabilität eine Nation um Jahre zurückwerfen kann. Insgesamt ist es den staatlichen Institutionen gelungen, tragkräftige Reformen für die großen wirtschaftlichen und politischen Herausforderungen zu finden.

Die Reformen, die in den vergangenen Jahren mit viel Kraft durchgesetzt wurden, führten zu einem deutlich verbesserten Geschäftsklima und somit Innovationsklima. Sie waren grundlegend für ein vereintes Europa. Dank neuer Energieressourcen und eines belebten Flugverkehrs sind der Mobilität der Menschen keine Grenzen gesetzt (in Anlehnung an Dehen 2005). Auch wurden Lösungen gegen den Klimawandel im globalen Verbund erfolgreich umgesetzt.

► **Kommunikationsverhalten in Geschäftsbeziehungen & Virtualisierung**

Obgleich virtuelle Realitäten in vielen Bereichen für Unternehmen als auch Privatpersonen zum Alltag gehören, wird der persönlichen Mensch-zu-Mensch-Kommunikation ein hoher Stellenwert beigemessen. Man trifft sich unter Geschäftsleuten gern persönlich und versucht projektbezogene Netzwerke zu etablieren (in Anlehnung an Daheim 2006). Die voranschreitende Globalisierung war bisher durch eine hohe Anzahl von Unternehmensfusionen gekennzeichnet und führte zur Entstehung von Mega-Konglomeraten, die aufgrund ihrer Komplexität zunehmend die regionalen und kulturellen Gegebenheiten ihrer Absatzmärkte aus den Augen verlieren. Auch bis zum Jahr 2020 sind immer wieder Wellen von Massen-Outsourcings zu beobachten, die zu kleinen flexiblen Unternehmenseinheiten führen sollen (vgl. Burmeister 2005). Flexible Netzwerke anstatt langsamer Megakonzerne heißt die Devise in einem hart umkämpften Wettbewerbsumfeld.

Trotz der steigenden engen Zusammenarbeit zwischen den Wirtschaftsnationen erfolgt eine Rückbesinnung auf die eigenen Ursprünge. Kulturelle Traditionen erleben eine Reformation und der Stolz auf die eigene Herkunft erlangt wieder eine zentrale Bedeutung für die Menschen (vgl. grundlegend Horx 2005). Geschäftsgebaren und Bedürfnisse zwischen den Kulturen differieren und verlangen noch häufig nach einer individuellen Geschäftsstrategie. Ausgenommen hiervon ist ein wachsender Kreis von Geschäftsleuten – jetzt auch aus Asien, die scheinbar überall auf der Welt zuhause sind und ähnliche Normen und Werte teilen (TNS Infratest 2004; Dziemba et al. 2007).

Innerhalb der Bevölkerung haben sich die Unterschiede zwischen Arm und Reich weiter verschärft, obgleich der Staat intensiv bestrebt ist, dass Einkommensunterschiede nicht in eine verstärkte Education Divide führen. Trotz eines ausgeprägten Markenbewusstseins führte diese Situation von Seiten der Produzenten zu einer noch deutlicheren Trennung zwischen standardisierten No-Name-Gütern und hochwertigen Luxusartikeln.

► Messe-Profilierung

Für die Messewirtschaft im Jahr 2020 haben die Entwicklungen im Umfeld zahlreiche Implikationen. Es kommt zur Etablierung von kontinentalen Leitmesen, die auf kontinentale Gegebenheiten ausgerichtet sind und eine Mixtur aus High-Tech und High-Touch bieten. Weltleitmesen sind eher noch im Wortschatz zu finden, als dass sie real existieren. Einmal im Jahr scheint sich ein weltweiter Branchentreff herauszukristallisieren, der dem persönlichen Erfahrungsaustausch und dem Aufspüren von Trends gilt und dessen Zutritt sehr restriktiv gehandhabt wird. Veranstaltern, denen es gelingt, einen engen Kontakt zu dieser Future-Elite zu halten, haben die besten Chancen, auch die entsprechenden führenden Messen für diesen Kreis auszurichten. Insgesamt ist festzustellen, dass in der Welt im Jahr 2020 das Kräfteverhältnis mehr auf Seiten der großen Aussteller als auf Seiten der Messeorganisationen liegt.

Trotzdem sind einige Messeveranstalter global zu wichtigen Konsortien herangewachsen, denn auch wenn die Menschen ihr lokales Bewusstsein immer mehr entdecken, sind Unternehmen mit globalen Marken nicht wegzudenken (vgl. KPMG 2006). Die Partner dieser Markenartikler sind internationale Messekonzerne und -allianzen, die in gleicher Form wie ihre Kunden positioniert sind. Es ist ihnen ebenfalls gelungen, eine Marke zu etablieren. Mit ihren Angeboten verbinden die Aussteller Branchenkompetenz, globale Komplett-Service-Pakete, beginnend bei CRM über Besuchermanagement bis zur Effizienzkontrolle. Insgesamt erhalten damit strategische Allianzen und Kooperationen entscheidende Bedeutung im globalen Wettbewerb. Es werden hierbei jedoch nur jene Messegesellschaften erfolgreich sein, die aufgrund eines gewissen finanziellen Rückhaltes einen langen Atem haben. Denn in einigen Wirtschaftsregionen schützt das politische System die heimischen Marktakteure.

Die Messekonzerne folgen wie viele andere Dienstleistungsbranchen dem Trend zum globalen Player mit Gespür für die kontinentalen wie auch länderbezogenen Eigenheiten der Zielgruppen. Nur jene Messeveranstalter sind in der Lage, ein Preispremium für ihr Angebot durchzusetzen, wenn sie es geschafft haben, sich entsprechend zu profilieren und dies in der Umsetzung auch zu liefern. Das teure Unterhalten von Messegeländen steht ihnen dabei nicht mehr im Weg, denn es ist mehrheitlich zu einer Trennung von Besitz- und Betriebsgesellschaften gekommen. Das Denken in „Umwegrenditen“ wurde durch eigenwirtschaftliche Gewinn- und Renditeziele abgelöst. Ausstellende Unternehmen haben bereits in den vergangenen Jahren stetig ihre Ausstellungsfläche reduziert und setzen Messen im Verbund mit ergänzenden effizienzsteigernden Marketinginstrumenten ein (Kirchgeorg/Springer 2006). Low-Cost-Messen ohne Service gelang es nicht,



sich nach einem anfänglichen Boom längerfristig zu etablieren. Zeit ist in einer Umwelt, die in 2020 deutlich komplexer ist als heute, ein teures Gut. Besucher als auch Aussteller erwarten von Messen, dass jene diesem Faktum Rechnung tragen.

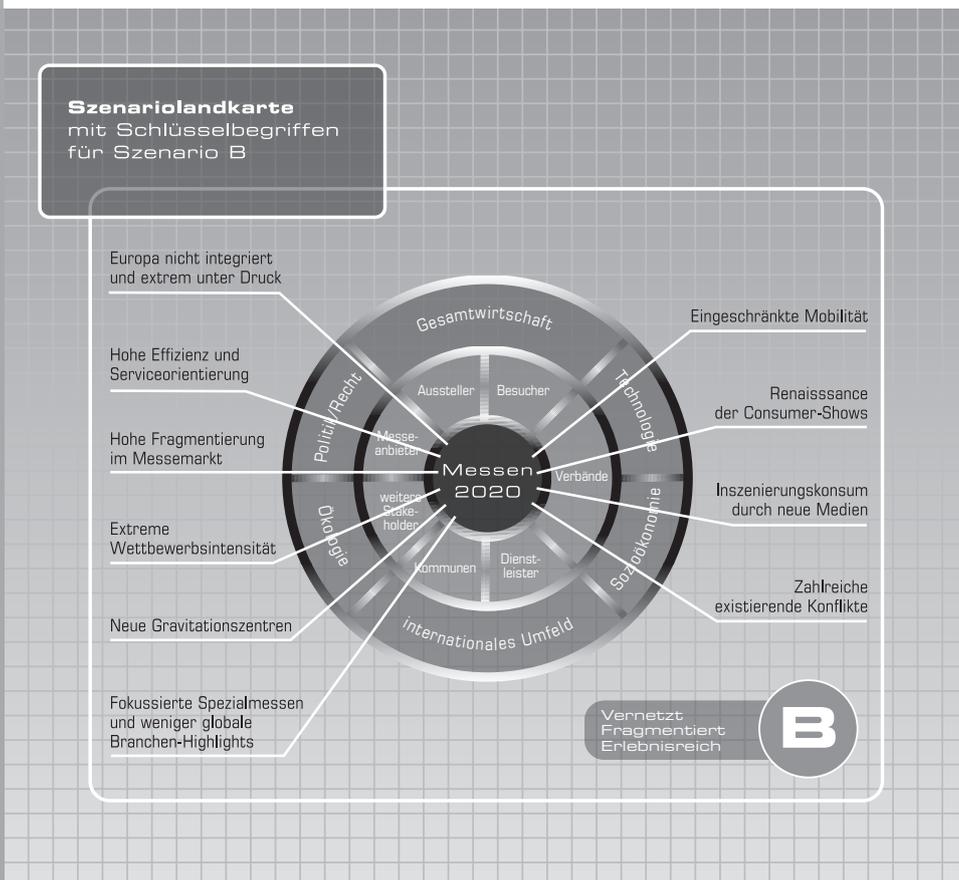
Der Fokus der erfolgreichen Messeveranstalter liegt stark auf der Aussteller-Kundenbindung. Sind die wichtigsten Marken nicht vertreten, verliert die Messe sowohl für Besucher als auch Aussteller schnell an Reiz. Die Messemarke ist abhängig von der Präsenz der Schlüsselmarken. Um deren Aussteller an sich zu binden, sind Messeveranstalter mitunter bereit, monetäre Anreize an die Markenaussteller zu bezahlen, und bieten ihnen Zusatzdienstleistungen an, welche sogar die Organisation von individuellen Hausmessen beinhalten. Erfolgreiche Messeveranstalter sind zudem nur jene, die thematische Trendsetter sind. Web-Branchenscouts werden nicht nur von erfolgreichen Markenherstellern eingesetzt, sondern dienen auch Messeveranstaltern zum Aufspüren neuer zukunftsweisender Entwicklungen. Um eine komplette Marktorientierung zu gewährleisten, trat seit 2010 eine extreme Umstrukturierung innerhalb der Messeorganisationen ein.

► Verbände

Unter den beschriebenen Marktgegebenheiten kommt es zur Herausbildung weltweiter starker Dachverbände mit kontinentaler Kompetenz. Sie tragen zur interkulturellen Verständigung bei und mussten sich angesichts der Bedrohung, national in eine Bedeutungslosigkeit zu verfallen, stark rekonfigurieren. In ihren Leistungsportfolios befinden sich neue Services wie globale Informationsdienstleistungen.

Insgesamt ist das Instrument Messe und damit auch alle verbundenen Stakeholder bis zum Jahr 2020 und darüber hinaus einem gravierenden Veränderungsprozess unterworfen. Dies betrifft B-to-C- als auch B-to-B-Messen. Alle Zielgruppen sind nur noch bereit, für Messeauftritte Aufwand zu betreiben, wenn sie daraus einen klar belegbaren Nutzen generieren. Beispielhaft seien an dieser Stelle die Aspekte „neue Messethemen“ und „serviceorientiertere Messedurchführung“ genannt. Trotz bedeutender Entwicklungen im Bereich digitaler Medien, ist es nach wie vor essentiell, sich auf Messen persönlich zu treffen und so Möglichkeiten der geschäftlichen Zusammenarbeit zu eruieren. Der Natur des Menschen und der Komplexität der Umwelt ist es geschuldet, dass das Vertrauen nach wie vor ein zentrales Entscheidungskriterium bei Kauf und Kooperation darstellt. Physische Messen sind fester Bestandteil des Kommunikations-Mix der ausstellenden Wirtschaft. Messeveranstaltern, die sich frühzeitig professionalisiert haben, gelingt es eine globale Präsenz zu erzielen.

Messe-Szenario B: vernetzt - fragmentiert - erlebnisreich



► Weltwirtschaftliche Angebots- und Nachfragesituation

Die Weltwirtschaft ist im Jahr 2020 von extremem Wettbewerb geprägt. Indien und China sind zu den prognostizierten Gravitationszentren geworden und setzen die USA als auch Europa extrem unter Druck (Hohensee et al. 2007). Der EU ist es bisher nicht gelungen, ein stabiles und integriertes Europa zu schaffen. Während in der Vergangenheit die Europäer und Amerikaner ihre Aktivitäten auf die asiatischen Absatzmärkte konzentrierten, hat sich im Jahr 2020 dieses Verhältnis mehrheitlich umgekehrt. Europa hat sich in den zurückliegenden Jahren hin zu einer Handels- und Dienstleistungsgesellschaft entwickelt (vgl. Z_punkt 2005). Zunehmende

Abbildung 8

mende konjunkturelle Schwankungen führen in regelmäßigen Abständen zu hohen Arbeitslosenzahlen. Die Wirtschaft entwickelt sich schneller und ist somit instabiler, weil nicht alle Unternehmen mit dieser Geschwindigkeit mithalten können. Der Trend, dass menschliche Arbeit durch technische Innovationen ersetzt wird, hält kontinuierlich an und die Zunahme der Erdbevölkerung heizt das Spannungsfeld zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zusätzlich auf (Prognos 2006).

► Mobilitätsbarrieren und Krisen

Die Konsequenz sind vermehrte Konflikte innerhalb der Menschheit und terroristische Organisationen verzeichnen einen neuen Rekrutierungsschub, der sich in Einzelaktionen entlädt. Durch die starken sozialen Konflikte in der Welt ist die Reisebereitschaft unter den Menschen eingeschränkt.

Politische Organisationen sehen sich zunehmend mit regionalen Interessens-Allianzen konfrontiert. Dieser Konflikt wird durch das Entstehen von Parallelgesellschaften verschärft, da es nicht gelang, eine effiziente Integrationspolitik zu betreiben. Um wenigstens etwas die Aussicht auf Wohlstand zu haben, kam es zu



Migrationsströmen in die alten Industrieregionen. Dort waren die Ankömmlinge vor dem Hintergrund eigener rückläufiger Bevölkerungszahlen willkommen, da es damit gelingen sollte, ein entsprechendes Gegengewicht zu den Menschenmassen in Asien aufzubauen (in Anlehnung an Burmeister et al. 2005). Das Vermischen der Kulturen und die Urbanisierung trugen zur Wiederkehr einst vergessener Krankheiten bei.

Die Nationalstaaten haben es in Europa in den zurückliegenden Perioden nicht geschafft, die dringend notwendigen Reformen für Wirtschaft und Gesellschaft durchzusetzen (vgl. Graf 2000). Den Entwicklungen zufolge scheinen sich staatliche Organisationen zukünftig mehr auf rein infrastrukturelle Fragen zu konzentrieren und der Privatisierungsdrang hält weiterhin an (TNS Infratest 2004; Burmeister et al. 2005; O.V. 2006).

► **Kommunikationsverhalten in Geschäftsbeziehungen & Virtualisierung**

Die zahlungskräftige Klientel der ehemals einzigen Industriestaaten wird mit hohem Druck von asiatischen Unternehmen umworben. Der intensive Wettbewerb lässt große Unternehmen fast wie Sternschnuppen von der Bildfläche verschwinden. Stattdessen hat sich gezeigt, dass kleine und mittelständische Unternehmen, die in strategisch gut positionierten Nischen arbeiten, sich bedeutend besser auf die immer schneller wechselnden Kundenbedürfnisse einstellen können.

Auch sie arbeiten häufig in flexiblen Netzwerken, um ihre Ressourcen bei Bedarf zu bündeln (vgl. Graf 2000). Auf Seiten der Messeveranstalter erschwert sich die Bindung von Ausstellern und die Identifikation von Ansprechpartnern, da jene projektbezogen häufig wechseln.

Obleich Marken nach wie vor von zentraler Bedeutung für alle Käuferschichten sind, hat insbesondere die Fähigkeit, Prozesse und Logistikketten zügig anzupassen, eine wichtige Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit. Unternehmen legen all ihr Augenmerk darauf, Kundenbedürfnissen in allen Belangen zu entsprechen. Gelingt dieses Unterfangen, dann hat ein Unternehmen auch die Chance, Kunden im stark fragmentierten Markt längerfristig an sich zu binden. Im Erlebnishandel ergänzen sich E-Commerce und zudem stationärer Handel sehr vorteilhaft (TNS Infratest 2004).

Der persönlichen Kommunikation wird nach wie vor ein wichtiger Stellenwert beigemessen. Virtuelle Welten sind jedoch zu einer willkommenen Ergänzung der Realität geworden. Im Geschäftsleben eröffnen neue Technologien kostengünstige Möglichkeiten, Produkte – egal welcher Dimension – an jedem Ort, zu jeder Zeit dem Kunden eindrucksvoll und fast zum Anfassen darzubieten. Virtuelle Produkte können auf Leinwände gezaubert werden und erscheinen fast real.

Der Inszenierungskonsum erlaubt den Menschen das Notwendige mit dem Angenehmen zu verbinden. Für eine Person, die im Jahr 2020 durchschnittlich bis zum 70. Lebensjahr arbeitet, ist das graduelle Entspannen eine unverzichtbare Erholung in einer stark erfolgsgetriebenen Gesellschaft (Kröhnert et al. 2006; Z_punkt 2006). Der gefühlsmäßige Beitrag eines Produktes zur Lebensqualität gilt als das wichtigste Verkaufsargument. In einer Welt, in der es noch schwieriger geworden ist, ein Leben in traditioneller Sicherheit zu führen und der Grad an Anstrengung extrem nach oben schnellte, ist in der Bevölkerung der Wunsch nach einer Entschleunigung des Lebens zu beobachten (TNS Infratest 2004). Dem bewussten Erleben der Wirklichkeit kommt eine neue zentrale Bedeutung zu. Die Menschen haben die Bedrohung durch den Klimawandel bereits mehrfach spüren können und wieder ein neues Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Umwelt entwickelt.

► Messe-Profilierung

Der Messemarkt ist in dieser Situation stark fragmentiert und wie die Wirtschaft insgesamt durch eine extreme Wettbewerbsintensität gekennzeichnet. In dieser Zeit von gestiegenen sozialen und kulturellen Konflikten konzentrieren sich viele Messeveranstalter auf ihre regionalen und nationalen Märkte. In manchen Regionen, die als Cluster gelten, entstehen Clustermessen. Sie geben der Branche zumindest ein zentrales Event. Einigen wenigen Messeveranstaltern ist es gelungen, eine internationale Präsenz zu etablieren. Für sie sind kontinentale Leitmesen weiterhin durchsetzbar, während parallel hierzu lokal oder thematisch fokussierte Spezialmesen im Heimatmarkt angeboten werden. Aufgrund des stark differenzierten Marktes in allen Branchen sind Geschäftskunden für eine Vorselektion der Aussteller auf begrenztem Raum dankbar. Insgesamt sind verstärkt Messethemen zu beobachten, die sich auf ganzheitliche Problemstellungen konzentrieren.

Im Zusammenhang mit dem Wunsch nach mehr Emotion und Erleben ist die Messelandschaft geprägt durch regionale und zeitlich begrenzte Showrooms, die häufig an authentischen Messeschauplätzen stattfinden. Mode in Paris, Yachten in Dubai, Stoffe in New Delhi. Die Messestände der Aussteller weisen mehr als je zuvor einen starken Erlebnischarakter auf und die Messeveranstalter haben strategische Allianzen mit Verlagen und Tourismusunternehmen gegründet. Rundumbetreuung spezifischer Zielgruppen ist ein wesentliches Element der Full-Service-Orientierung.

Bahnbrechende Innovationen sind auf Messen kaum noch zu sehen, weil im B-to-B-Bereich die großen Hersteller eigene Hausmessen, Events und Showrooms hierfür reservieren. Messe- und Innovationszyklus sind für sie zeitlich zu weit auseinander. Teilweise erlebt die Bedeutung der B-to-C-Messen für die Messeorganisationen eine Renaissance. Auf der Ausstellerseite stellen kleine und mittelständische Unternehmen die wichtigste Zielgruppe der Messen dar.



Virtuelle Welten ergänzen den Erlebnischarakter fast aller Messen, können jedoch persönliche Begegnungen nicht vollständig ersetzen. Insgesamt konzentrieren sich die Messeorganisatoren stark auf das Zurückgewinnen der Besucherzahlen aus vergangenen Jahren und bauen für ihre Messen einen starken Kommunikationsdruck auf. Der noch immer starke Budgetzwang macht dieses Unterfangen des „Besucher-Sourcings“ sehr schwierig. Auch Aussteller versuchen untereinander Synergien zu erzielen und ihre Kosten zu optimieren. Messepartnerschaften sind an der Tagesordnung. Um den Zielgruppen näher zu sein, findet man immer wieder mobile Tradeshows, die unter einem definierten Motto durch das Land touren.

Für Geschäftskunden werden alle Anstrengungen unternommen, den Messebesuch so effizient wie möglich zu gestalten. Für Entscheidungsträger bieten spezielle VIP-Räumlichkeiten einen abgegrenzten Messebereich mit restriktivem Zutritt. Insgesamt führen neue Medien zu mehr Effizienz und Effektivität der Koordinierungsleistung und verändern somit die Wettbewerbsbedingungen. Neue Registrierungssysteme und Matchmaking sind nur einige Beispiele für Entwicklungen in diesem Bereich. Ähnlich wie im Rahmen des Szenarios A hat sich ein Wandel der Messengesellschaften vom Quadratmeter-Verkäufer zum Kontaktmittler und Informationsbroker vollzogen. Während in der Vergangenheit die Verkaufsfunktion ein wesentlicher Nutzen von Messen war, kommt jetzt der Informations- und Kommunikationsfunktion die zentrale Bedeutung zu. Neue Themen wie Nanotechnologie verdeutlichen den Lauf der Zeit und auch Konzepte für die gealterte Gesellschaft wirken als Besuchermagnet (vgl. Steinmüller et al. 2006). Mit fahrbaren Trolleys und einprogrammierten Routen tourt die nicht mehr ganz so mobile „Silver Generation“ durch die Hallen. Besonders in Europa ist ein starker Anstieg von Dienstleistungsmessen zu verzeichnen.

Durch den Aufbau weiterer Hallenkapazitäten wurden die Overhead-Kosten bei vielen Messengesellschaften mit Gelände zu hoch, um ein beständiges Überleben am Markt zu gewährleisten (vgl. Dionisius 2005). In der Folge vollzog sich in vielen Nationen eine Privatisierung der Messengesellschaften. In der Konsequenz existieren verschiedenste Vereinbarungen mit der öffentlichen Hand zur Unterhaltung der Messengelände. Zu wirklich tragfähigen Lösungen kam man bisher jedoch nicht und der daraus entstehende Konflikt mit den öffentlichen Institutionen brodeln indes weiter.

► Verbände

Für die Verbände gestaltet sich die Arbeit im Jahr 2020 deutlich schwieriger als in den Jahren zuvor. Einige ihrer Mitglieder stehen in einem existenzbedrohenden Wettbewerb, welcher schon zahlreiche Opfer gefordert hat. Sie schließen sich teils in unabhängigen und themenbezogenen Interessensvertretungen zusammen. Von Seiten des Staates ist immer wieder die Forderung nach mehr Fusionen zu hören.

Zusammenfassend gestaltet sich das Umfeld für Messen im Jahr 2020 deutlich schwieriger als in der Gegenwart. Die Zielgruppen suchen nach effizienten Mitteln der Informationsbeschaffung, gleichzeitig ist aber die Welt bedeutend fragmentierter geworden und mehr Spezialisten als Global Player tummeln sich auf dem Marktplatz. Viele Messeveranstalter haben innovative Themen identifizieren können, was zu einem anfänglichen Boom an neuen Veranstaltungen führte. Eine große Zahl an Duplikaten erschwert für die Zielgruppen den Überblick – macht ihn gar unmöglich, ständen dabei nicht entsprechende Suchmechanismen zur Verfügung. Es ist zu erwarten, dass B-to-B-Messen an Bedeutung verlieren, während gute Consumer Shows an Anziehung gewinnen – aber auch hierbei werden nicht alle erfolgreich sein, vornehmlich nur jene, denen es gelingt, eine wirkungsvolle Markenpolitik zu betreiben (Friedman 2006).

Messe-Szenario C:
virtuell – bedürfnisgerecht – jederzeit

► **Weltwirtschaftliche Angebots- und Nachfragsituation**

Die Weltwirtschaft ist in ihrem Wesen noch globaler geworden. Freihandelszonen sind die Realität. Kulturen haben sich angenähert und Grenzen sind nur noch zwischen den drei großen Wirtschaftsregionen USA, Europa und Asien spürbar. Europa ist es indes gelungen, sich mehr zu vereinheitlichen (Prognos 2006). Vormalig öffentliche Unternehmen wurden insbesondere auf diesen Kontinent weitgehend privatisiert.

► **Mobilitätsbarrieren und Krisen**

Mit Terrorattacken machen nach wie vor Untergrundorganisationen auf sich aufmerksam und destabilisieren die Welt (vgl. DB Research 2005). Die Verlagerung der Weltwirtschafts-

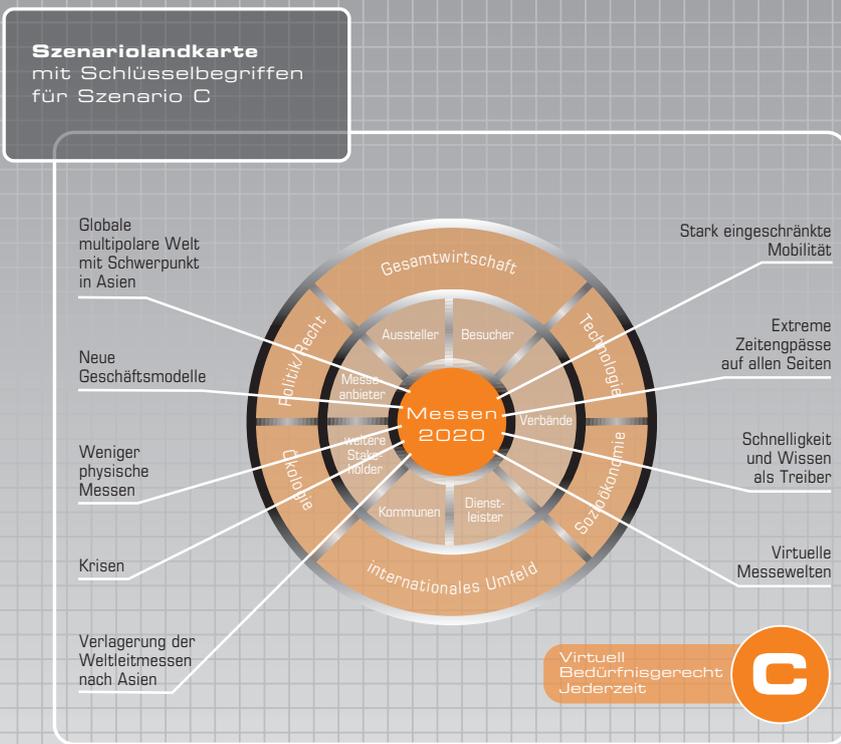


Abbildung 9

macht mit zunehmendem Tempo von den USA nach Asien hat zudem zwischen diesen zwei Parteien ein starkes Konfliktpotential geschürt. Obleich die Autokratie in China seit Jahren zurückgeht, konsolidiert sich darin noch immer ein erheblicher Gegensatz zu den Vorstellungen gesellschaftlicher Partizipation und diskriminierungsfreien Handelns. System- und Wertediskussionen sind an der Tagesordnung (vgl. Hirn 2007).



In dieser multipolaren Welt ist das Sicherheitsbedürfnis der Menschen erneut stark gestiegen und die Reisetätigkeit der Menschen ist gesunken. Man bewegt sich vornehmlich in den als sicher geglaubten Erdteilen und spart somit Kosten für den zur Pflicht gewordenen CO₂-Pass. Die Folgen des Klimawandels zeigen sich in immer stärkeren Wetterextremen und die Weltöffentlichkeit ist in hohem Maße sensibilisiert, Reisetätigkeiten auf ein Mindestmaß zu beschränken. Die extrem gestiegenen Preise für Auto- und Flugreisen unterstützen die Reisezurückhaltung weltweit. Mobil wird man stattdessen im virtuellen Second Life, wo man in Lichtgeschwindigkeit den Erdball umrunden kann.

► **Kommunikationsverhalten in Geschäftsbeziehungen & Virtualisierung**

Der enorme Bevölkerungszuwachs in Asien führt allmählich zur Verlagerung der Nachfrage- und Angebotsmacht auf diesen Kontinent, welches ebenfalls die Verlagerung der wenigen physischen Leitmesse nach sich zog. Unternehmen kaufen und verkaufen, wo sie wollen. Jeder mischt im weltweiten Handel mit, sofern es ihm gelingt, Teil der virtuellen Business Community zu sein.

Nicht die Großen überholen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen. Schnelligkeit ist noch mehr als in den vergangenen Jahren zu einem zentralen Erfolgsfaktor geworden. Deshalb ist es umso wichtiger, bei den stetig steigenden Bedürfnissen der Kunden der Erste am Markt zu sein. Innovationsvorsprung heißt Informationsvorsprung in einer Welt, die komplexer ist als je zuvor. Innovationen werden im Jahre 2020 nicht mehr in den Entwicklungsabteilungen der Unternehmen initiiert. Vielmehr bietet das Web 5.0 die Möglichkeit, das weltweite Innovationspotenzial von Experten wie auch Laien zu nutzen. Die Kompetenz der Länder China und Indien auf dem Gebiet der Technologie kommt dem Stand der Amerikaner, Japaner und Deutschen gefährlich nahe. Dort orientiert man sich nicht mehr wie früher an der westlichen Welt, sondern schafft es, eigene Trends vorzugeben. Das Thema Plagiate hat sich zwar deutlich entspannt, jedoch ist es noch immer ein heiß diskutiertes Problem.

Ein hohes Preisbewusstsein bei gleichzeitig differenziertem und ausgeprägtem Markenbewusstsein hat sich in der Gesellschaft etabliert. Plattformen wie „Second Life“ haben es geschafft, zu interessanten Marktanalyse-Instrumenten zu werden. Dort entstehen Trends, denn dort kann sich jeder so geben, wie es seinen eigensten inneren Wünschen entspricht. Themen wie Raumfahrt, neue Kraftstoffe, Bio- und Nanotechnologie sowie Medizin erhalten einen noch stärkeren Auftrieb. Trotz der alternden Gesellschaft stellt das WWW einen Magnet für alle Schichten der Gesellschaft dar.

► **Messe-Profilierung**

Elektronisches Einkaufen ist nicht nur für Privatpersonen selbstverständlich geworden, auch für B-to-B- und B-to-C-Messen ist die fünfte Generation des WWW nicht mehr wegzudenken. Virtuelle Messe-Malls in 3-D-Optik laden zum entspannten Bummel ein und bieten genau das, was der Kunde begehrt oder das Unternehmen sucht (in Anlehnung an TNS Infratest 2004). Der E-Butler verleiht den eigens gestalteten Showrooms einen Hauch von „Personal Touch“, so dass

man – egal ob vom Büro oder vom heimischen Wohnzimmer aus – das Gefühl von grenzenloser Nähe bekommt. Sicher, effizient, bedürfnisgerecht, jederzeit und überall – virtuelle Messen haben zu einem signifikanten Anteil die klassischen Messen ersetzt. Für die wenigen physischen Messen ist es kein Gesetz mehr, in Deutschland, Dubai oder Amerika stattzufinden, wenn nicht dort die wirkliche Produktionskompetenz liegt. Messen folgen jedoch Märkten. Zeit ist in einer Gesellschaft, in der Selbstverwirklichung und Eigenverantwortung an oberster Stelle der Wertehierarchie stehen, das teuerste Gut (Burmeister et al. 2005). Virtuelle Welten werden als Bereicherung der realen Welt gesehen. Neue Serviceanbieter haben diesen Bedarf auch für die Messewirtschaft erkannt. Es entstehen vollkommen neue Geschäftsmodelle und Serviceanbieter. In der digitalen Zukunft verwischen die Grenzen zwischen Medienmacher und Medienkonsument (Derichs 2007). Während zu Beginn des 21. Jahrhunderts der Messeerfolg noch stark vom physischen Standort abhing und von der Ausstelleranzahl abgeleitet wurde, sind im Jahr 2020 detailliertes Kundenwissen und perfekte elektronische Informations- und Logistikketten erfolgsentscheidend. Komplett-Service-Angebote werden zu Standardanforderungen.

Zeitengpässe zwingen nicht nur Privathaushalte, jegliche Form der Optimierung zu betreiben – insbesondere für Unternehmen stellen neue virtuelle Messeplattformen flexible und effiziente Sourcingquellen dar. Da der Messeveranstalter seinen Kunden immer ein Stück voraus sein muss, um Mehrwert zu bieten, wird er eher zum Segmentspezialisten als zum Generalisten. Diese Entwicklung führt zu einer gewissen Fragmentierung des Messemarktes. Einigen wenigen Anbietern („ebay-trade-shows“) gelingt es trotz Positionierung auf dem Massenmarkt eine stabile Präsenz zu etablieren. Jedoch gibt es ebenfalls die High-End-Messeanbieter, die durch die Qualität ihres segmentspezifischen Angebots eine besondere Reputation erwerben.

Im Idealfall kennt der Messeveranstalter bereits im Voraus die Problemstellungen seiner Kunden und schneidet die Messeplattform bereits auf deren Bedürfnisse zu. Der Kunde wird demnach nur auf Unternehmen treffen, die seinen Anforderungen entsprechen. One-to-one-Tradeshows nennt man das. Messeveranstalter profilieren sich insbesondere durch die hohe Qualität ihrer virtuellen Aussteller und Partner. Nach einer anfänglichen „Überschwemmung“ mit virtuellen Showrooms trat hier ein Selektionsprozess ein, denn auch der virtuelle Raum erfordert die Schaffung von Transparenz und Aufmerksamkeit, um Kunden anzuziehen.

Um eine erfolgreiche Messe zu organisieren, ist ein physisches Ausstellungsgebiet nicht mehr erforderlich. Große globale Markenartikler sind dazu übergegangen, eigene virtuelle Web-Home-Messen anzubieten, um damit zumindest etwas die eigene emotionale Marke zu stärken. Im Zeitalter der virtuellen Welten ist es noch schwieriger geworden, Kunden an das eigene Unternehmen zu binden.



► Verbände

Verbände spielen im virtuellen Zeitalter nur noch eine untergeordnete Rolle. Das globale und vielschichtige virtuelle Messeangebot erschwert den Verbänden zunehmend den Branchenüberblick. Es gibt sie nur noch in einer sehr geringen Zahl. In diesem Fall nehmen sie insbesondere Funktionen wahr, die das Image der virtuellen Messen stärken. Zentrale Begriffe sind hierbei Sicherheit, Vertrauen, Qualitätsstandards und Datenschutz in neuer Ausprägung. Es ist zu beobachten, dass sich flexible Interessengruppen je nach Problemstellung zusammenfinden und sich jeder nur dort organisiert, wo es ihn auch wirklich betrifft.

Insgesamt wird im virtuellen Zeitalter das Instrument der klassischen Messe weiter existieren, wenn auch deutlich eingeschränkter. Neue Technologien bieten Mechanismen, die auch ohne persönliche Kommunikation helfen, Vertrauen zu etablieren. Trotzdem, das reale Fühlen und Sich-Begegnen wird der virtuelle Händedruck nie vollkommen ersetzen.

5 Ausblick

In einer gesamtheitlichen Betrachtung zeigen die Ergebnisse der Szenarioanalyse auf, dass die Zukunftsentwicklung der Messen bis zum Jahr 2020 einerseits durch Einflussfaktoren bestimmt wird, die nicht im Verantwortungsbereich der Messewirtschaft liegen. Hierzu gehören die mit der Globalisierung verbundenen Nachfrageverschiebungen oder Gefahren des Terrorismus, deren Entwicklung sich weitestgehend unabhängig von den Branchenstrategien im Messewesen vollziehen wird. Andererseits werden die Zukunftspfade jedoch auch durch die Strategien der im Messewesen tätigen Anbieter selbst geprägt. Der persönliche Kontakt zwischen Entscheidungsträgern, Unternehmen und Kunden in einem emotional ansprechenden Umfeld wird auch im Jahre 2020 eine hohe Wertschätzung erfahren. Dies bestätigen nahezu alle beteiligten Experten. In welchem Umfang physische Produktpräsentationen und Ausstellungsflächen weltweite Branchentreffs noch begleiten werden, ist mit einem Fragezeichen zu versehen.

Die Szenarien **A** und **B** sind durch eine hohe bzw. geringe Dynamik der Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle im Messewesen gekennzeichnet. In beiden Zukunftskonstellationen treibt die zunehmende Wettbewerbsintensität der Messeveranstalter die globalen wie auch nationalen Profilierungsstrategien voran. Beide Zukunftsbilder beinhalten Chancen für die Messeveranstalter, sich dem zunehmenden Wettbewerb durch innovative und am Kundennutzen orientierte Profilierungsstrategien zu stellen. Eine gravierende Veränderung der Umweltsituation durch die Konsequenzen des Klimawandels und zunehmenden

Terrorismus könnten auch in einem Szenario **C** münden, in dem die Virtualisierung von Messen, auch initiiert durch branchenfremde Player völlig neue Geschäftsmodelle entstehen lässt. Dieser Zukunftspfad wird stärker als bei den zuvor gekennzeichneten Szenarien von branchenexternen Umweltkonstellationen determiniert.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Szenarioanalyse auf, dass die Zukunft des Messewesens bis zum Jahre 2020 stärker als je zuvor von einer intensiven Wettbewerbsdynamik und Umfeldveränderung geprägt sein wird. Das Ausloten der zukünftigen Entwicklungspfade gehört heute zu einem „Muss“ der strategischen Planung von Messeveranstaltern, um schnell und flexibel auf alternative Entwicklungen reagieren zu können und um sich zum Mitgestalter und Treiber Erfolg versprechender Zukunftspfade zu machen.

Es liegt in der Natur der Szenarioanalyse begründet, dass sie kritische Diskussionen der beteiligten Akteure über die entwickelten Zukunftsbilder entfacht und die strategischen Reaktionsweisen beeinflussen soll. Dies führt vielfach zu dem Resultat, dass eines der hier entwickelten Szenarien sich nur in veränderter Form in der Zukunft zeigen wird. Dies mindert den Aussagewert der Szenarioanalyse nicht, weil sie ihr Ziel dann erreicht hat, wenn sie die Akteure zur kritischen Reflexion über die Zukunft anregt und im Sinne von Goethe in der Überlegung mündet: „Über die Zukunft sind wir eher Meister, wenn wir klug und gut sind.“



Anhang Evaluierungsergebnisse

- Veränderung des Einflussfaktors:**
- Abnahme
 - o keine Veränderung
 - + Zunahme
- Eintrittswahrscheinlichkeit der Veränderung:**
- von 0 bis 1 kein Eintritt (0%)
 - sicherer Eintritt (100%)
- Auswirkungen auf das Instrument Messe bis 2020:**
- ++ sehr positiv
 - + positiv
 - o neutral
 - negativ
 - sehr negativ
- Erwartungswert:**
- E_o Veränderungsrichtung x Eintrittswahrscheinlichkeit x Form der Auswirkung
 - Besonders vorteilhafte Entwicklungen
 - Besonders kritische Entwicklungen für das Instrument Messe

Einflussfaktoren	Veränderung des Einflussfaktors			Eintrittswahrscheinlichkeit Veränderung 0% - 100%	Auswirkungen auf Messen 2020					E_o
	+ Zunehmend	0 keine	- Abnehmend		++	+	0	-	--	
Wirtschaftliche Entwicklung Europa	○	○	○	67,17%	●	○	○	○	○	0,03
Wirtschaftliche Entwicklung Russische Föderation	○	○	○	75,00%	●	○	○	○	○	0,61
Wirtschaftliche Entwicklung USA	○	○	○	64,29%	○	○	○	○	○	0,01
Wirtschaftliche Entwicklung Asien	○	○	○	88,96%	○	○	○	○	○	1,18
Wirtschaftliche Entwicklung Mittlerer Osten	○	○	○	65,42%	○	○	○	○	○	0,35
Messen werden dort veranstaltet, wo ein Großteil der Einkäufer ist	○	○	○	67,80%	○	○	○	○	○	0,22
Messen werden dort veranstaltet, wo ein Großteil der Produktion liegt	○	○	○	67,00%	○	○	○	○	○	-0,03
Anzahl der Freihandelszonen	○	○	○	65,71%	○	○	○	○	○	0,24
Arbeiten und Produzieren in Netzwerken	○	○	○	74,35%	○	○	○	○	○	0,35
Unternehmensfusionen	○	○	○	75,21%	○	○	○	○	○	-0,13

1. Gesamtwirtschaftliche Faktoren

Einflussfaktoren	Veränderung des Einflussfaktors			Eintrittswahrscheinlichkeit Veränderung 0% - 100%	Auswirkungen auf Messen 2020					E_o
	+ Zunehmend	0 keine	- Abnehmend		++	+	0	-	--	
Bedeutung der »Neuen Medien«	○	○	○	77,60%	○	○	○	○	○	0,35
Verschmelzung von Kommunikationstechnologien	○	○	○	77,08%	○	○	○	○	○	0,27
Entwicklung Visualisierungstechnologien (3D, Hologramme, etc)	○	○	○	77,50%	○	○	○	○	○	0,39
Vertikalisierung in der Hersteller-/Handelsbeziehung	○	○	○	65,23%	○	○	○	○	○	0,01

2. Technologische Faktoren

○ Durchschnittswertungen E_o Erwartungswert

3. Sozioökonomische Faktoren

Einflussfaktoren	Veränderung des Einflussfaktors			Eintrittswahrscheinlichkeit Veränderung	Auswirkungen auf Messen 2020					E ₀
	+ Zunehmend	0 keine	- Abnehmend		0% - 100%	++	+	0	-	
Flexibilisierung der Arbeit und des Arbeitsangebotes	○			79,09%			○			0,20
Demographischer Wandel der Bevölkerung (Zunahme ältere Personen; Rückgang der jüngeren)	○			94,17%			○			-0,07
Bedürfnis zur persönlichen Kommunikation	○			75,43%		○				0,47
Bedürfnis zur elektronischen Kommunikation	○			74,05%			○			0,16
Bedeutung der Sicherheit eines Landes als Standortfaktor	○			71,96%			○			0,17
Bedeutung der ethnischen Offenheit eines Landes als Standortfaktor	○			65,24%			○			0,10

4. Faktoren des internationalen Umfeldes

Einflussfaktoren	Veränderung des Einflussfaktors			Eintrittswahrscheinlichkeit Veränderung	Auswirkungen auf Messen 2020					E ₀
	+ Zunehmend	0 keine	- Abnehmend		0% - 100%	++	+	0	-	
Globalisierung und Internationalisierung	○			84,77%		○				0,86
Bedürfnis, Menschen bzw. Geschäftspartner aus anderen Ländern persönlich kennen zu lernen	○			77,50%		○				0,83
Gefahr durch Terrorismus	○			62,86%			○			-0,15

5. Ökologische Faktoren

Einflussfaktoren	Veränderung des Einflussfaktors			Eintrittswahrscheinlichkeit Veränderung	Auswirkungen auf Messen 2020					E ₀
	+ Zunehmend	0 keine	- Abnehmend		0% - 100%	++	+	0	-	
Ressourcenknappheit (z.B. Energieressourcen, Auswirkungen bspw. auf die Reisebranche)	○			85,00%			○			-0,17
Gefahr von Naturkatastrophen	○			68,41%			○			-0,11

6. Politische und rechtliche Faktoren

Einflussfaktoren	Veränderung des Einflussfaktors			Eintrittswahrscheinlichkeit Veränderung	Auswirkungen auf Messen 2020					E ₀
	+ Zunehmend	0 keine	- Abnehmend		0% - 100%	++	+	0	-	
Haushaltsdefizite der Staaten	○			67,50%			○			-0,04
Staat zieht sich aus wirtschaftlichen Themen zurück und schafft lediglich Rahmenfaktoren	○			70,00%			○			0,07

○ Durchschnittswertungen E₀ Erwartungswert



Einflussfaktoren	Veränderung des Einflussfaktors			Eintrittswahrscheinlichkeit Veränderung	Auswirkungen auf Messen 2020					E ₀
	+	0	-		0% - 100%	++	+	0	-	
	Zunehmend	keine	Abnehmend							
Anzahl von Leitmessen				67,39%						0,10
Anzahl von Regionalmessen				61,74%						0,01
Anzahl von Spezialmessen				77,60%						0,90
Anzahl von Messen mit branchenübergreifenden Themen				71,32%						0,06
Anzahl von Hausmessen				70,00%						-0,03
Anzahl von Cluster-messen (Messeveranst. von/für Cluster, z.B. Auto)				60,50%						0,27
Trennung von Betriebs- und Besitzgesellschaft				59,00%						0,15
Messen an authentischen Standorten				54,71%						0,04
Klare Positionierung von Messen				75,63%						0,61
Dienstleistungswettbewerb von Messeplätzen und Messen				82,08%						0,84
Internationale Weiterbildungsprogramme				67,78%						0,21
Messen als Komplett-Serviceanbieter				68,75%						0,54
Bedeutung der Effizienzkontrolle für Messen				79,00%						0,50
Neue Erlösmodelle für Messen (z.B. keine Eintrittspreise für Besucher)				62,27%						0,19
Neue Modelle zur Vermarktung von Hallenkapazitäten (z.B. durch Auktionen)				62,00%						0,12
Zusammenarbeit von Messeveranstaltern und Verlagen bei der Durchführung von Messen				62,37%						0,13
Zusammenarbeit von Messeveranstaltern und Medienkonzernen bei der Vermarktung von Messen				64,17%						0,27
Internationale Kooperationen zwischen Messeplätzen				70,22%						0,73
Internationale Fusionen zwischen Messeplätzen				64,28%						0,19

○ Durchschnittswertungen E₀ Erwartungswert

7. Messeveranstalterbezogene Faktoren

8. Ausstellerbezogene Faktoren

Einflussfaktoren	Veränderung des Einflussfaktors			Eintrittswahrscheinlichkeit Veränderung 0% - 100%	Auswirkungen auf Messen 2020					E ₀
	+ Zunehmend	0 keine	- Abnehmend		++	+	0	-	--	
Emotionalisierung des Markenauftritts von Ausstellern	○			75,00%		○				0,56
Wunsch der Aussteller nach persönlicher Kommunikation (Face-to-face)	○			77,38%		○				0,79
Fusionen von Unternehmen (Veränderung der Anzahl an Messebeteiligungen)	○			70,23%			○			-0,18
Wunsch nach integrierter Kommunikation (Einbindung des Mediums »Messe« in Kommunikationsstrategie)	○			74,76%		○				0,46
Digitalisierung und Virtualisierung des Messestandes	○			71,00%			○			0,17
Konzentration von Ausstellern auf Leitmessen	○			75,68%			○			0,09
Konzentration von Ausstellern auf Regionalmessen	○		○	70,95%				○		0,03
Konzentration von Ausstellern auf Spezialmessen	○			76,09%		○				0,76
Ausstellerschulung	○			63,53%			○			0,16

9. Besucherbezogene Faktoren

Einflussfaktoren	Veränderung des Einflussfaktors			Eintrittswahrscheinlichkeit Veränderung 0% - 100%	Auswirkungen auf Messen 2020					E ₀
	+ Zunehmend	0 keine	- Abnehmend		++	+	0	-	--	
Informationsüberlastung der Besucher	○			81,82%			○			-0,02
Informationsbedürfnis der Besucher	○			73,33%		○				0,30
Wunsch der Besucher nach persönlicher Kommunikation (Face-to-face)	○			78,75%		○				0,73
Zeitengpässe der Besucher	○			72,61%				○		-0,30
Besucherleitsysteme / intelligente Systeme zur Erhöhung der Effizienz für jeden Besucher auf Messen	○			67,08%		○				0,48
Fachmessen als Erlebnisevent	○			68,41%			○			0,25
Publikummessen als Erlebnisevent	○			70,00%		○				0,52
Besucherschulung	○		○	57,06%				○		0,01

○ Durchschnittswertungen E₀ Erwartungswert



Einflussfaktoren	Veränderung des Einflussfaktors			Eintrittswahrscheinlichkeit Veränderung	Auswirkungen auf Messen 2020					E ₀
	+ Zunehmend	0 keine	- Abnehmend		0% - 100%	++	+	0	-	
Bedeutung internationaler Verbände		○		63,33%			○			0,10
Bedeutung nationaler Verbände			○	64,00%						-0,08
Rolle der Verbände als Messeveranstalter		○		66,47%						0,00
Rolle der Verbände als ideale Träger			○	64,71%						-0,01

10. Verbandsbezogene Faktoren

Einflussfaktoren	Veränderung des Einflussfaktors			Eintrittswahrscheinlichkeit Veränderung	Auswirkungen auf Messen 2020					E ₀
	+ Zunehmend	0 keine	- Abnehmend		0% - 100%	++	+	0	-	
Durchführung von Messen durch Betriebsgesellschaften / Veranstalter ohne Gelände		○		63,18%						0,30
Virtualisierung im Messestandbau		○		67,62%						0,21
Standardisierung im Messestandbau			○	62,86%						0,01
Individualisierung im Messestandbau		○		66,32%						0,36
Veranstalter tragen die Reisekosten der Besucher zu internationalen Messeplätzen			○	52,11%						0,08

11. Dienstleisterbezogene Faktoren

Einflussfaktoren	Veränderung des Einflussfaktors			Eintrittswahrscheinlichkeit Veränderung	Auswirkungen auf Messen 2020					E ₀
	+ Zunehmend	0 keine	- Abnehmend		0% - 100%	++	+	0	-	
Bedeutung von Messen für die Region (»Umwegrentabilität«)		○		67,14%			○			0,03
Privatisierung von kommunalen Einrichtungen		○		65,71%						0,12

12. Kommunale Faktoren

○ Durchschnittswertungen E₀ Erwartungswert

13. Abschätzung
der Bedeutung der klassischen
Messefunktionen bis 2020

Klassische Messefaktoren	Veränderungen bis zum Jahr 2020				
	++	+	0	-	--
Kontakt- und Kommunikationsfunktion: Messen bieten eine Plattform für persönlichen Kontakt von Marktteilnehmern					
Informationsfunktion: Messen informieren über Märkte, Produkte und Leistungen					
Transaktionsfunktion: Messen bieten ein Forum für kommerzielle Transaktionen					
Leuchtturmfunktion: Messen wirken als »Leuchtturm« für die Branche und bieten die Gelegenheit der breit angelegten Kommunikation durch die Medien					
Innovationsfunktion: Messen stimulieren den technischen Fortschritt					
Unterhaltungs-/Erlebnisfunktion Aussteller und Besucher erwarten neben dem Fachprogramm Unterhaltung und Erlebnis					
Wirtschaftsförderungsfunktion: Messen dienen der Förderung der regionalen Infrastruktur durch Umwegrenditen					
Politikfunktion: Messen dienen der Völkerverständigung und Profilierung von Ländern / Regionen					

14. Abschätzung
der länderspezifischen
Messekompetenzen bis 2020

Kontinente / Ländercluster / Länder	Entwicklung des Messewesens bis 2020					Entwicklung international führender Messen bis 2020				
	++	+	0	-	--	++	+	0	-	--
Deutschland										
Russische Föderation										
Ost-Europa										
Übriges Europa (ohne Deutschland)										
Mittlerer Osten										
Nordamerika										
Südamerika										
Asien										
Australien / Neuseeland										
Afrika										

○ Durchschnittswertungen



Branchen	Branchenbezogene Bedeutung der Messen im Jahr 2020				
	++	+	0	-	--
Automotive	■	○			
Informationstechnologie (IT) und Unterhaltungselektronik	■	○			
Elektrotechnik/Elektronik	■	○			
Bekleidung	■			○	
Möbel und Einrichtungsgegenstände	■			○	
Nahrungs- und Genussmittel	■			○	
Maschinenbau (inkl. Metallbe- und -verarbeitung, Automatisierung)	■			○	
Bauwirtschaft	■			○	
Kultur, Sport und Unterhaltung (Freizeit)	■			○	
Gesundheit und Körperpflege	■			○	
Touristik	■			○	
Umweltschutz	■			○	
Kommunale Dienstleistungen / Energie	■			○	

15. Branchenbezogene Bedeutung der Messen im Jahr 2020

○ Durchschnittswertungen

Literaturverzeichnis

Derichs, L. (2007):

Alle Macht den Zielgruppen, in: Sonderbeilage W&V Innovation: Werbung im Jahr 2020, Ausgabe 1, 2007, S. 4-7.

Dionisius, R. (2005):

Die Zukunft der Messewirtschaft in Deutschland – regionalökonomische Bedeutung und Implikationen für die Wirtschaftsförderung durch überregionale Messen, Dissertationsschrift, Universität zu Köln.

Dziemba, O./ Pock, B./ Steinle, A. (2007):

Lebensstile 2020, Publikation des Zukunftsinstituts. Kelkheim.

Friedman, T.L. (2006):

The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century, New York.

Fuchslocher, H./ Hochheimer, H. (2000):

Messen im Wandel, Wiesbaden.

Gausemeier, J./ Fink, A./ Schlake, O. (1995):

Szenariomanagement, München.

Gausemeier, J. (Hrsg.) (1995):

Die Szenario-Technik – Werkzeug für den Umgang mit einer multiplen Zukunft, Paderborn.

Gottlieb Duttweiler Institut (Hrsg.) (2006):

Das Ende der Zukunft – Wie Trendforschung heute Prognosen zu Wissen macht, GDI Impuls, Ausgabe Winter 2006.

Graf, H.G. (2000):

Globale Szenarien, Zürich.

Heckmann, S.D. (2003):

Messen im Wandel, in: Handbuch Messemanagement, Hrsg. Kirchgeorg, M./ Dornscheidt, W.M./ Giese, W./ Stoeck, N., Wiesbaden, S. 219-225.

Hirn, W. (2007):

Angriff aus Asien, Frankfurt.

Hohensee, M. et al. (2007):

Die 10 Megatrends, in: Wirtschaftswoche Nr. 7 vom 12.02.2007, S. 23-39.

Horx, M. (2005):

Wie wir leben werden. Unsere Zukunft beginnt jetzt, Frankfurt/New York.

Khoo, T. (2005):

Trade Fair Trends in Asian Countries, in: Handbook Trade Show Management, Hrsg. Kirchgeorg, M./ Dornscheidt, W.M./ Giese., W./ Stoeck, N., Wiesbaden, S. 615-627.

Kirchgeorg, M./ Springer, C. (2006):

Steuerung des Kommunikationsmix im Kundenbeziehungszyklus – eine branchenübergreifende Befragung von Marketingentscheidern unter besonderer Berücksichtigung der Live Communication, Arbeitspapier Nr.71, 2. erw. Aufl., Leipzig 2006.

Kirchgeorg, M./ Dornscheidt, W.M./ Giese., W./ Stoeck, N. (Hrsg.) (2003):
Handbuch Messemanagement, Wiesbaden.

Kreibich, R. (1995):

Zukunftsforschung, in: Handwörterbuch des Marketing, Hrsg. Tietz, B./ Köhler, R./ Zentes, J., 2. Aufl., Stuttgart, S. 2814-2834.

Kröhnert, S. et al. (2006):

Die demografische Lage der Nation. Wie zukunftsfähig sind Deutschlands Regionen?, München.

O.V. (2006):

Wir werden Deutschland, in: KulturSPIEGEL 7/2006, S. 8-21.

Robertz, G. (1999):

Strategisches Messemanagement im Wettbewerb, Wiesbaden.

Steinmüller, K./ Steinmüller, A. (2006):

Ein Jahrhundert der Technik steht uns bevor, Hamburg.

Stoeck, N./ Schraudy, K. (2003):

Messen auf dem Weg zum integrierten Kommunikationsdienstleister, in: Handbuch Messemanagement, Hrsg. Kirchgeorg, M./ Dornscheidt, W.M./ Giese., W./ Stoeck, N., Wiesbaden, S. 227-237.

TNS Infratest (Hrsg.) (2004):

Horizons 2020 – Ein Denkanstoß für die Zukunft, München

von Zitzewitz, M. (2003):

Wachstum durch Strukturanpassungen – Betriebsaufspaltung öffentlicher Messegesellschaften, in: Handbuch Messemanagement, Hrsg. Kirchgeorg, M./ Dornscheidt, W.M./ Giese., W./ Stoeck, N., Wiesbaden, S. 253-263.

Internetquellen:

Burmeister, K. et al. (2005):

Deutschland und Europa 2020 – Ein Zukunfts-Szenario, Publikation der Z_punkt GmbH, Essen 2005, in: <http://www.z-punkt.de/zpunkt/oozpunkt.htm>, Stand: 18.09.2006.

Deutsche Bank Research (Hrsg.) (2005):

Globale Wachstumszentren 2020, 09.02.2005, Nr.319, in: http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PRODOooooo000183205.pdf, Stand: 16.01.2007.

Dehen, W. (2005):

Mobilität 2020 – Wirtschaftliche und technische Rahmenbedingungen für den Verkehr der Zukunft, Vortrag im Rahmen des Hessischen Mobilitätskongresses 2005, in: www.staufreieshessen2015.de/Aktuell/Vortrag_Dehen.pdf, Stand: 13.12.2006.

KPMG (Hrsg.) (2006):

Trends im Handel 2010, Köln 2006, in: http://www.kpmg.de/library/pdf/060331_Trends_im_Handel_2010_de.pdf, Stand: 20.10.2006.

Prognos AG (Hrsg.) (2006):

Industriereport-Chancen für Bayern 2020, in: <http://www.stmwivt.bayern.de/publikationen/inhalt.html>, Stand: 20.10.2006.

Z_punkt GmbH (Hrsg.) (2005):

Das wird wichtig, Essen 2005, in: <http://www.z-punkt.de/zpunkt/oozpunkt.htm>, Stand: 18.09.2006.

Z_punkt GmbH (Hrsg.) (2006):

Leben 2050, Z_paper, Essen 2006, in: <http://www.z-punkt.de/zpunkt/oozpunkt.htm>, Stand: 18.09.2006.



Werner Delfmann

Die globalisierte Welt dreht sich

Zehn Thesen zu den
Herausforderungen und Chancen
einer globalisierten Messeindustrie

Die globalisierte Messewelt dreht sich



Prof. Dr. Werner Delfmann

Vorstand des Instituts für Messewirtschaft und Distributionsforschung und Direktor des Seminars für betriebswirtschaftliche Planung und Logistik der Universität zu Köln

- 1 Einführung
- 2 Entwicklung globaler Rahmenbedingungen
- 3 Konsequenzen für die Globalisierung der Messeindustrie
- 4 Schlussfolgerungen für die deutsche Messewirtschaft
- 5 Fazit

1 Einführung

Die Messewirtschaft stellt in Deutschland seit langem einen bedeutenden Wirtschaftssektor dar. Jährlich werden hier ca. 150 überregionale Messen und Ausstellungen veranstaltet. Mehrere der weltweit größten Messegelände sowie der umsatzstärksten Messegesellschaften der Welt finden sich in Deutschland. Zwei Drittel der wichtigsten Weltleitmessen finden auf deutschem Boden statt. Über 160.000 Aussteller und fast 10 Mio. Besucher investieren pro Jahr rund 10 Mrd. Euro in ihre Messeteilnahme. Die gesamten volkswirtschaftlichen Produktionseffekte der deutschen Messewirtschaft werden auf jährlich rund 23 Mrd. Euro beziffert. Nach AUMA-Berechnungen werden in Deutschland durch Messen direkt und indirekt 250.000 Menschen beschäftigt (vgl. AUMA 2005).

Diese Zahlen machen überdeutlich, dass die deutsche Messewirtschaft wegen ihrer ausgesprochen internationalen Orientierung von den gegenwärtigen und mehr noch von den zukünftigen Entwicklungen der Globalisierung unmittelbar betroffen ist. In deren Kontext lässt sich schon während der letzten Jahre eine rasant zunehmende Verflechtung der Volkswirtschaften feststellen. Märkte wachsen, wandeln und verlagern sich. Diese Entwicklungen machen selbstverständlich auch vor der Messewirtschaft nicht halt. Messeveranstaltungen sind ja gerade die Spiegel ihrer Märkte, sie werden als Branchenbarometer und als Katalysatoren verstanden. Derzeit sorgen das starke Wirtschaftswachstum und die zunehmenden Handelsströme vor allem in Asien und in Osteuropa für ein deutlich gestiegenes Interesse an Messen. Allein in China fanden im letzten Jahr weit mehr als 1.000 Messen und Ausstellungen statt. Hieraus entstehen sowohl neue Chancen als auch bisher nicht gekannte Risiken für die etablierten Messeunternehmen. Auf diese Weise haben weltweite Entwicklungen einen unmittelbaren Einfluss auch auf die Gesamtsituation, vor allem aber auf die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Messewirtschaft. Und diese Entwicklung steht erst an ihrem Anfang.

Die Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds und die Entwicklungen in den weltweiten Messemärkten geben den Anlass zu diesem Beitrag. Ziel ist es, Entwicklungsszenarien der sich weiter globalisierenden Messeindustrie in den kommenden zehn bis zwanzig Jahren aufzuzeigen und die ihnen innewohnenden Herausforderungen und Chancen für die deutsche Messewirtschaft zu beleuchten. Zu diesem Zweck werden zunächst die erkennbaren Veränderungen wesentlicher Rahmenbedingungen für die Entwicklung der weltweiten Märkte als zentrale Bezugspunkte der Messewirtschaft aufgezeigt. Darauf aufbauend erfolgt eine Diskussion der generellen Auswirkungen dieser Entwicklungen auf die globalisierte Messeindustrie. Hieraus sollen schließlich Schlussfolgerungen für die Chancen und Herausforderungen der deutschen Messewirtschaft gezogen wer-

den, um deren führende Position auch in einer globalisierten Messeindustrie in den kommenden Dekaden zu verteidigen und auszubauen. Dabei stehen die großen Messgesellschaften und Messestandorte als von der Globalisierung der Messeindustrie unmittelbar betroffene Akteure im Mittelpunkt der Betrachtung. Um die erkennbaren Entwicklungsperspektiven besonders zu pointieren, werden sie in Form von zehn Thesen präsentiert. Damit soll gleichzeitig deren Diskussion in der Messewirtschaft angestoßen werden.

2 Entwicklung globaler Rahmenbedingungen

These 1:

Die globale demographische Entwicklung verschiebt die Angebots- und Nachfragemärkte.

Versucht man die Entwicklung der globalisierten Messewirtschaft auf mittlere Frist zu prognostizieren, so kommt man nicht umhin, sich zunächst mit den allgemeinen Entwicklungsperspektiven der Weltmärkte zu beschäftigen. Messmärkte sind ein Spiegel der Weltmärkte und sie folgen diesen oder begleiten sie in ihren Entwicklungen. Nicht selten bereiten Messmärkte auch innovativen Branchenentwicklungen den Weg, indem sie Märkte durch ihre Kommunikationsfunktion für diese Entwicklungen öffnen. Um die Entwicklung der Weltmessmärkte in den nächsten zwei Dekaden zu beleuchten, liegt es deshalb nahe, den weiteren Rahmen der Entwicklung der Weltmärkte zu betrachten, soweit er für die Messeindustrie besonders bedeutsam erscheint. Hierzu empfiehlt es sich zunächst, etwas weiter auszuholen und auch kurz zurück zu blicken (vgl. Chamie 2004).

Eines der charakteristischen Merkmale des zwanzigsten Jahrhunderts, das den Lauf des Lebens und die natürliche Umwelt und nicht zuletzt die wirtschaftliche Entwicklung auf unserem Planeten verändert hat, war das unvergleichliche Bevölkerungswachstum. In den letzten hundert Jahren hat sich die Weltbevölkerung nahezu vervierfacht, von 1,6 Mrd. auf 6,1 Mrd., wobei der größte Teil dieses Wachstums in den letzten fünfzig Jahren erfolgte. Zusätzlich ist das 20. Jahrhundert durch revolutionäre Veränderungen der Lebenserwartung, in den Geburtenraten und der Bevölkerungsalterung aber auch durch Migrationen großen Ausmaßes gekennzeichnet.

Welche demographischen Veränderungen wird das 21. Jahrhundert bringen? Fachleute zeichnen ein komplexes Bild widersprüchlicher Trends. Neben vielen anderen Aspekten scheint klar zu sein, dass in der Zukunft das weitere Bevölkerungswachstum in wenig entwickelten Ländern mit Abstand am größten sein



wird, verbunden mit einer noch stärker zunehmenden Migration in die entwickelten und sich entwickelnden Länder. Auch wenn die Experten über die exakten Zahlen debattieren, herrscht doch Übereinstimmung darüber, dass die Weltbevölkerung im 21. Jahrhundert weiter steigen wird. In den nächsten fünf Dekaden wird ein Zuwachs von 2 - 3 Mrd. erwartet, abhängig von der weiteren Entwicklung der Geburtenraten. Dies würde im Jahr 2050 also zu einer Weltbevölkerung von 8 - 9 Mrd. führen. Und die letzten Jahrzehnte haben bereits ein Absinken der durchschnittlichen Geburtenraten gezeigt und zwar mit großer Deutlichkeit in den am weitesten entwickelten Ländern. Und zunehmend schließen sich Länder mit zunehmender wirtschaftlicher Entwicklung aus unterschiedlichen Gründen diesem Trend an. Das Schreckgespenst einer „Explosion“ der Weltbevölkerung, das noch in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts die Szenarien beherrschte, wird heute nicht mehr gesehen. Allerdings führt die demographische Divergenz zu einer anderen, ebenfalls brisanten Situation. Während die weniger entwickelten Länder sich immer tiefer in die Probleme einer Überbevölkerung hinein manövrieren, mangelt es den hoch entwickelten Ländern und immer mehr auch den sich gerade entwickelnden Schwellenländern an „Nachwuchs“, d. h. vor allem fehlt eine gut ausgebildete junge Generation für die mittel- und langfristige Sicherung bzw. Fortentwicklung des erreichten Entwicklungsstandes.

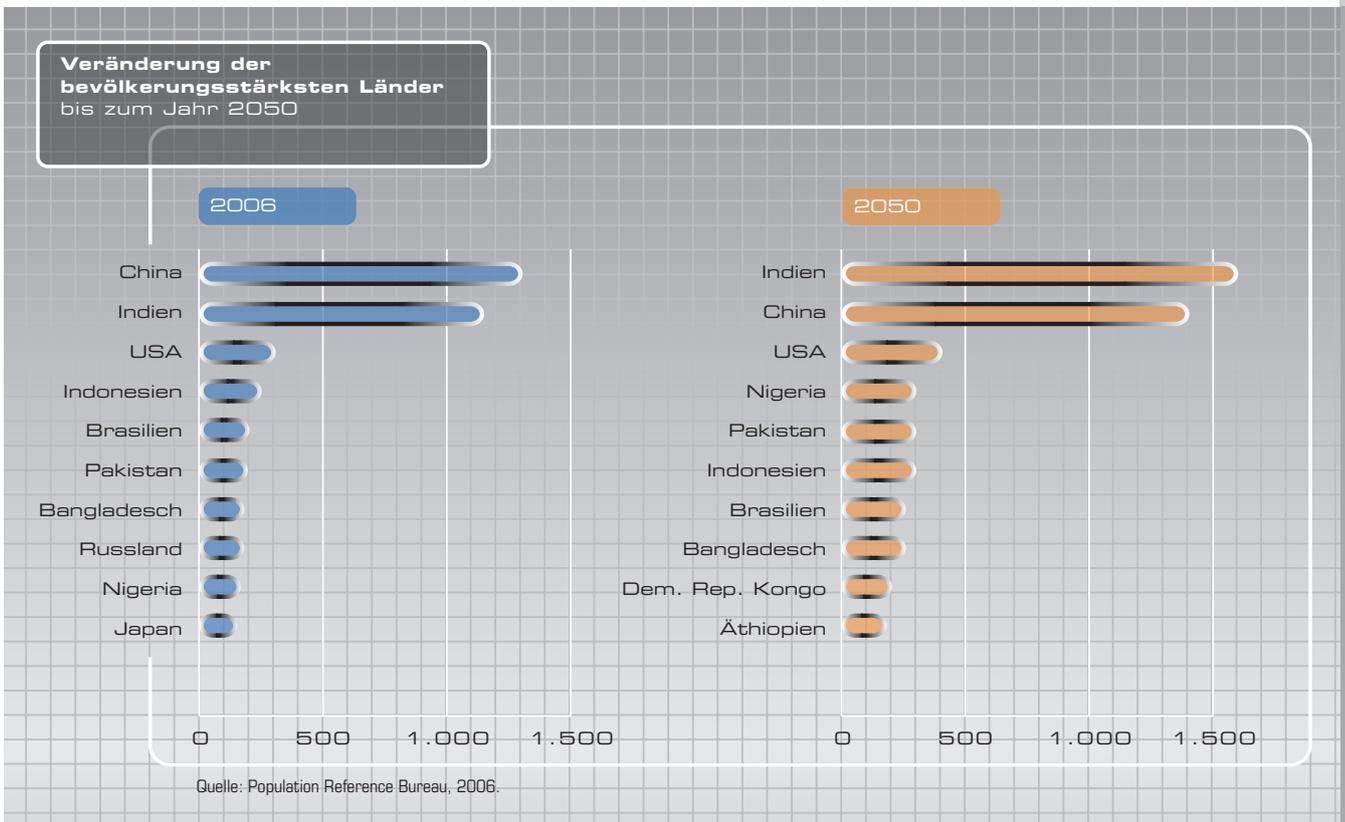


Abbildung 1

Diese Entwicklung zeigt sich nicht zuletzt in Europa, vor allem in den sich aktuell besonders schnell entwickelnden Ländern Zentral- und Osteuropas. Während Europa 1950 noch etwa 22% der Weltbevölkerung stellte, sind es heute noch 12% und bis 2050 wird dieser Anteil auf 7% schrumpfen. Noch drastischer fällt der Vergleich der Russischen Föderation und Pakistans aus: 1950: 103/40 Mio., heute 143/157 Mio., 2050: 101/349 Mio.! Und derartige Entwicklungen können durchaus als charakteristisch für die Gesamtentwicklung auf der Welt angesehen werden. Vor allem auch die Länder Ostasiens sind von dieser Entwicklung gekennzeichnet. Allen voran China, das durch die Politik der Ein-Kind-Familie bereits heute in eine völlig überalterte Bevölkerungsstruktur steuert und neben einer Reihe gravierender sozialer Probleme die Frage der Aufrechterhaltung der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung bisher absolut unbeantwortet ist. Bei den entwickelten Ländern bilden die USA und in gewissem Maße auch Kanada eine Ausnahme, deren Bevölkerungsstruktur aber durch gezielte Immigrationspolitik entwickelt wird und bei den sich entwickelnden Ländern nimmt Indien mit seinem (bisher) ungebremsten Bevölkerungswachstum eine Sonderstellung ein (vgl. Abb. 1).

These 2:

Die wirtschaftliche Stärke von Ländern und Weltregionen unterliegt gravierenden Veränderungen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich eine Einschätzung der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung in den Ländern und Regionen der Welt zumindest auf längere Sicht notwendigerweise differenzierter dar, als es aktuell bisweilen der Fall ist. Die langfristige wirtschaftliche Entwicklung wird gerade in den hoch entwickelten und den sich aktuell besonders schnell entwickelnden Ländern unter anderem zentral davon abhängen, welche Antworten auf die jeweilige demographische Entwicklung gefunden werden. Für die auf nähere Sicht wenig entwickelten Länder mit im Durchschnitt besonders hohem Bevölkerungswachstum stellen sich die gleichen Fragen – allerdings mit umgekehrtem Vorzeichen (vgl. Dicken 2003).

Was die wirtschaftliche Entwicklung in den nächsten zwanzig Jahren angeht, so zeichnet sich wohl ein (noch) relativ klares Bild ab: Einige der derzeit noch führenden Industrienationen werden aus der Spitze der stärksten Volkswirtschaften abrutschen und den bekannten, industriell schnell wachsenden Newcomers Platz machen müssen. Der Vergleich der Ranglisten 2005 und 2050 zeigt die veränderte Situation der Wirtschaftskraft sehr deutlich auf (vgl. Abb. 2). Die unmittelbare Aktualität dieser Entwicklung zeigt sich noch deutlicher, wenn die Kaufkraftunterschiede (PPP: Purchasing Power Parity) berücksichtigt werden. Nicht überraschend ist die starke Präsenz der aktuellen „Hotspots“ China, Indien, Russland und, mit Abstand, auch Brasilien. Überraschen mag die starke Position Mexikos, das derzeit noch nicht zu dem als „BRIC“ bezeichneten Block stark wachsender Volkswirtschaften gerechnet wird. Ebenfalls bemerkenswert ist die unverändert starke Position der USA im Vergleich zu allen anderen derzeit noch



führenden Industriestaaten. Hierfür wird nicht zuletzt die unterschiedliche demographische Entwicklung verantwortlich gemacht, die in den USA – ganz im Unterschied zu Europa – durch eine gezielte Migrationspolitik „gestützt“ wird. Auf längere Sicht wird sich aus der ungünstigen demographischen Entwicklung für alle westeuropäischen Länder, besonders aber für Russland und auch China und die meisten anderen ostasiatischen Länder (Japan, Korea), ein erhebliches Problem für die weitere wirtschaftliche Entwicklung ergeben. Indien sieht sich nach heutiger Einschätzung eher mit dem entgegengesetzten Problem des zu hohen Bevölkerungswachstums konfrontiert. Nach allen Erfahrungen aus anderen Schwellenländern könnte sich dies aber eher von selbst abschwächen.

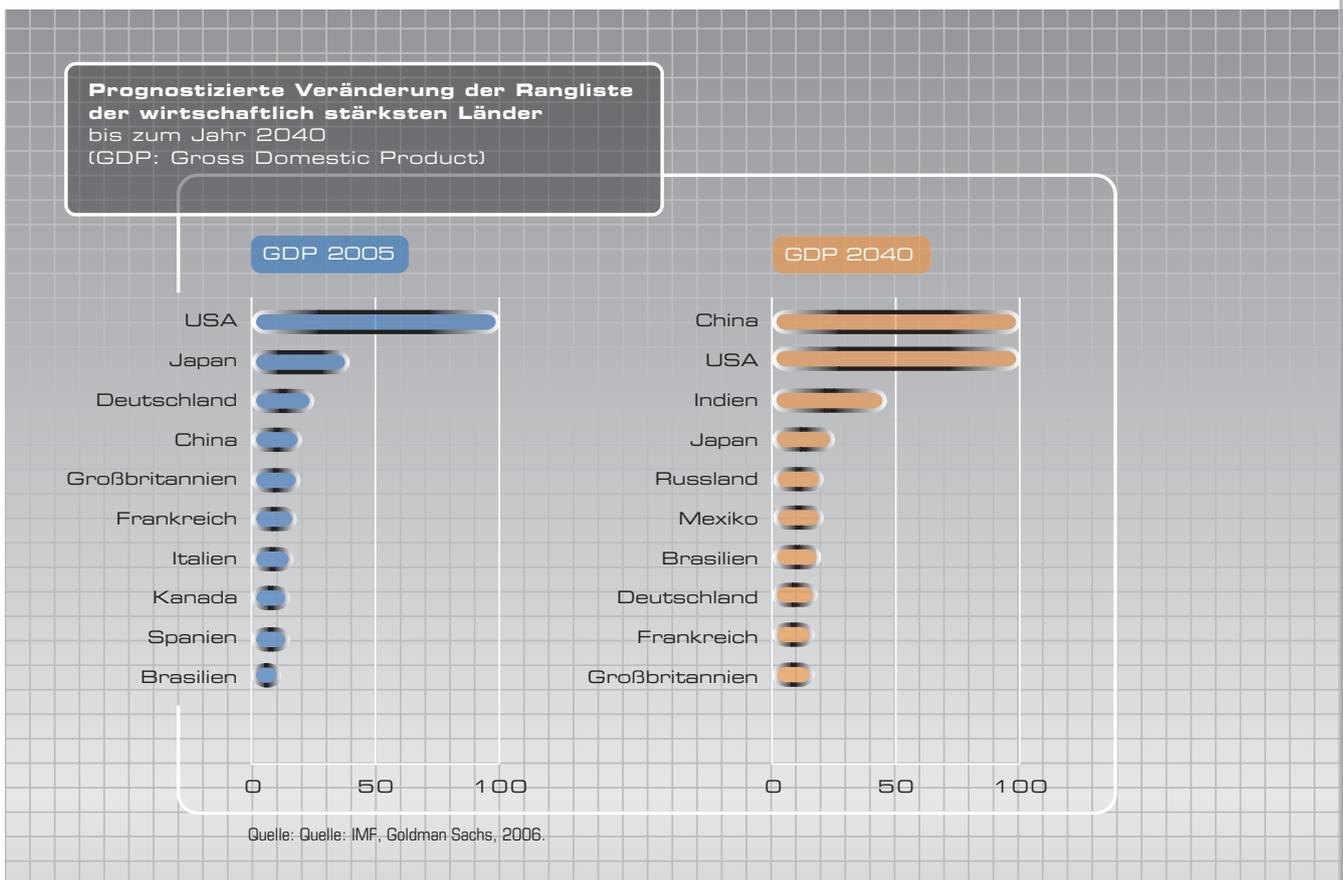


Abbildung 2

These 3: Zunehmende Urbanisierung und „Cluster-Bildung“ verstärken die Bedeutung von „Global Cities“.

In entwickelten wie weniger entwickelten Ländern und überall auf der Erde gleichermaßen zeigt sich schon seit mehr als fünfzig Jahren neben den allgemeinen demographischen Trends eine Entwicklung hin zur Urbanisierung (vgl. Hall 2001). Diese zeigt sich sowohl in der quantitativen Konzentration der Bevölkerung auf Stadtgebiete im Allgemeinen und große städtische Ballungsgebiete im Besonderen als auch – volkswirtschaftlich von besonderer Bedeutung – in einer

qualitativen Konzentration im Sinne von anspruchsvolleren Wertschöpfungsprozessen, Schaltstellen von Wirtschaft und Verwaltung, logistischen Knotenpunkten, Finanz- und Dienstleistungszentren und Bildungseinrichtungen. Gerade die Entwicklungen in den Ländern mit dem aktuell stärksten Wachstum, allen voran China, Indien und auch Russland, belegen dies überdeutlich. In einer globalisierten Wirtschaft besitzen diese „Global Cities“ überragende Bedeutung und diese Entwicklung wird sich in Zukunft allen Voraussagen nach noch verstärken. Weltweite Forschungen zu diesem Phänomen lassen die „Hitlisten“ dieser Global Cities unschwer erkennen. Bemerkenswerterweise gibt es eine große Übereinstimmung zwischen der logistischen Eigenschaft von Städten als Knotenpunkte in weltweiten Güterströmen auf der einen Seite als auch der Bedeutung als internationale Finanz-, Verwaltungs- und Dienstleistungszentren (vgl. Short et al. 2000). So ist es auch nicht weiter erstaunlich, dass gerade in den sich aktuell rasant entwickelnden Ländern eine „Clusterbildung“ an wenigen zentralen Orten erfolgt. Dies gilt übrigens in den weniger entwickelten Ländern in ganz ähnlicher Weise. Darüber hinaus zeigen Beispiele wie Singapur, Hongkong oder in jüngster Zeit besonders die Entwicklung in den Vereinigten Arabischen Emiraten (Dubai, Abu Dhabi), dass die herausgehobene Rolle von Städten als „Global Cities“ bzw. „Global Gateways“ über klassische Staatsgrenzen weit hinausgehen und eher ein (sub-) kontinentales Thema darstellen.

3 Konsequenzen für die Globalisierung der Messeindustrie

These 4:

Die Globalisierung der Messeindustrie geht weit über die traditionelle Internationalisierung des Geschäftes hinaus und verändert grundlegende Strukturen durch Konsolidierung, Konzentration und Diversifikation.

Während der letzten Jahre lässt sich eine deutliche Intensivierung des Wettbewerbs in der Messewirtschaft feststellen. Dies gilt besonders für die „reifen“ Messmärkte in Westeuropa und Nordamerika, ist aber auch in den stark wachsenden „neuen“ Märkten in Osteuropa und Asien unübersehbar. Außerdem gilt das für Messeveranstalter wie Messestandorte gleichermaßen. Der steigende Wettbewerbsdruck kann unter anderem auf folgende Gründe zurückgeführt werden.

Die positiven Standorteffekte von Messen führen weltweit zu einem erheblichen Ausbau der Messekapazitäten. Dies gilt nicht nur – verständlicherweise – in wachsenden Märkten, sondern z. B. durchaus auch in Deutschland. Es wurden sowohl Messegelände gänzlich neu errichtet als auch Erweiterungen der bestehenden Infrastrukturen in großem Maße vorgenommen. Ziel der lokalen, meist öffentlichen Anteilseigner ist es, hierdurch möglichst viel der begehrten Umwegendi-



ten in der eigenen Region zu erwirtschaften. Gerade dieser massive Ausbau sorgt aber für eine Verschärfung des Wettbewerbs zwischen den Veranstaltern. Dieser Kapazitätsausbau führt bei gleichzeitig rückläufigen oder stagnierenden Vermietungszahlen zwangsläufig zu Überkapazitäten. In China scheint sich trotz der unbestreitbaren großen Wachstumspotentiale bereits heute eine ähnliche Entwicklung zu Überkapazitäten abzuzeichnen.

Um die Schwierigkeiten dieser Situation zu umgehen, bieten sich offenbar verstärkte Investitionen in die Erhöhung der Qualität anstelle der Quantität von Kapazitäten an. Dies scheint zwar in Deutschland, nicht jedoch für manche andere Messeregionen erkannt worden zu sein, in welchen gegenwärtig große Summen für den Neubau oder die Erweiterung von Kapazitäten bereitgestellt werden. So sind im bereits erwähnten Fall des chinesischen Messemarktes 30 neue Messeplätze bis zum Jahr 2010 in Planung. Die international wachsende Zahl an Messeanbietern mit Gelände wird die Rivalität zwischen den Messegesellschaften weiter erhöhen.

Eng mit der Entstehung neuer Messeangebote verbunden ist eine Intensivierung des Wettbewerbs um Messethemen. In zunehmendem Maße drängen, nicht nur in Deutschland, ausländische Konkurrenzmesse auf heimische Messemärkte und wetteifern um die Budgets der Kunden. Aber auch zwischen den etablierten Messeveranstaltern wird der Wettbewerb um bestehende Messeveranstaltungen härter. Hinsichtlich der Themenabdeckung befinden sich die traditionellen europäischen Messeregionen in der Reifephase. Gegenwärtig existiert beinahe zu jedem Thema eine eigene Messe, wodurch die Positionierung neuer Veranstaltungen erheblich erschwert wird. Für Messegesellschaften ist es daher zunehmend wichtiger, frühzeitig Trends und relevante Themen zu erkennen und sie durch eigene Veranstaltungen zu besetzen. Leitmesse entfalten dabei eine besonders große Wirkung und dienen den Branchen zur Orientierung. Der Begriff Leitmesse ist ein bedeutender Indikator für die Veranstaltungsqualität. Aussteller und Besucher wissen, dass sie auf diesen Messen die weltweiten Marktführer antreffen und die bedeutendsten Branchenentwicklungen dort präsentiert werden. Daher werden sie auch in Zukunft einen hohen Stellenwert in der Medien- und Messelandschaft einnehmen.

Ausgereifte Themenabdeckung und Überkapazitäten in reifen Messemärkten wie Deutschland sowie ein erhebliches Marktwachstum in bestimmten Weltregionen machen eine verstärkte Internationalisierung der Messegesellschaften unabdingbar. Weiteres Wachstum der Messegesellschaften sowie attraktive Renditen sind vor allem durch ein stärkeres Engagement auf ausländischen Märkten zu erzielen. Traditionell wird dabei unterschieden zwischen einer sog. Inbound- und Outbound-Internationalisierung. Während unter der Inbound-Internationalisierung eine Erhöhung der Teilnehmerzahlen aus dem Ausland für die Heimatveranstaltung zu verstehen ist, umfasst die Outbound-Internationalisierung vor allem die bereits erläuterte regionale Spezialisierung von Messen an ausländischen Standorten. Dabei geht es darum, Messekonzepte so zu spezifizieren, dass sie auf die Anforderungen in einem wachstumsstarken Regionalmarkt zugeschnitten sind.

Themen, die am Heimatmarkt als Leitmesse angeboten werden, sind besonders geeignet, auf die regionalen Bedürfnisse in ausländischen Märkten übertragen zu werden. Dabei kann eine regionale Spezialisierung auf einzelne Länder, auf eine größere Region oder auch auf den jeweiligen Kontinent als Zielmarkt ausgerichtet sein. Leitmessen, zu denen eine regionale Spezialisierung im Ausland existiert, veranlassen Aussteller und Besucher aus den entsprechenden Regionen dieser Spezialmessen zu den Leitmessen nach Deutschland zu reisen.

Für beide Formen der Internationalisierung benötigen Messegesellschaften ein weltweites Vertriebsnetz. Allerdings basiert diese Unterscheidung der Internationalisierungsformen auf dem Grundverständnis eines Heimatstandortes und damit auf der „natürlichen“ Bindung eines Messeveranstalters an einen Messestandort. Diese für den deutschen Messemarkt durchaus typische Einheit von Besitz- und Betriebsgesellschaften wird allerdings mit zunehmender Globalisierung der Messeindustrie zunehmend in Frage zu stellen sein, wenn die für den globalen Markt unabdingbare Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erreicht werden soll. „Think global, act local“ gilt insofern immer noch.

These 5:

Der globale Wettbewerb folgt einerseits dem „Global Shift“ der Märkte und konzentriert sich andererseits auf relativ wenige Standorte mit globaler Reichweite.

Die Ursprünge der Messewirtschaft befinden sich in Westeuropa. Hier hat sich das Messewesen für die gesamte Region zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor entwickelt. Insbesondere Frankreich, Großbritannien, Italien, die Niederlande, Spanien und die Schweiz zählen neben Deutschland zu den Ländern, in denen das Messewesen einen hohen Stellenwert besitzt. Zwischen den europäischen Messegesellschaften ist der sich daraus ergebende intensive Wettbewerb nicht zuletzt auf wachsende Kapazitäten und eine starke Ausdifferenzierung der Messethemen zurückzuführen. Westeuropa ist trotz der weltweiten Entwicklungen immer noch die führende Messeregion, selbst wenn die Wachstumsraten bei weitem nicht mit den asiatischen Märkten vergleichbar sind. Eine hohe Qualität der Ausstellungsgelände, langjähriges Messe-Know-how und die Besetzung wichtiger Messethemen durch Leitmessen bilden entscheidende Wettbewerbsvorteile der westeuropäischen Messeunternehmen. Der westeuropäische Messemarkt erweist sich also in jeder Hinsicht als ein reifer Markt mit hohen Marktanforderungen.

Mittel- und Osteuropa gilt weltweit als ein junger und überaus entwicklungsfähiger Messemarkt. Messen stoßen dort auf ein großes internationales Interesse, weil sie den Zugang zu den Zukunftsmärkten im Osten versprechen. Gerade in den EU-Beitrittsländern Polen, Ungarn und Tschechien boomt das Messewesen. Historisch bedingt nehmen Standorte wie Posen, Budapest und Brünn eine besondere Stellung ein. Die Messegesellschaften in dieser Region bemühen sich aktiv um die Realisierung der zahlreichen Wachstumspotenziale. Dabei lässt sich bei ihnen eine positive Grundeinstellung gegenüber Kooperationen in überregionalen Netzwerken feststellen. Russland stellt einen weiteren, äußerst attraktiven



Markt mit ausgesprochen hohen Wachstumsraten dar. Als wichtigste Messestädte sind Moskau und St. Petersburg zu nennen. Mittel- und Osteuropa ist sowohl für das Outbound- als auch für das Inbound-Geschäft von hoher Bedeutung. Deutsche Messegesellschaften können hier noch von ihrer Reputation und ihrem langjährigen Know-how profitieren. Die Durchführung von Messen in Nicht-EU-Ländern erweist sich aus logistischer Sicht – etwa durch einen erhöhten Verwaltungsaufwand bei der Zollabwicklung – bisher im Vergleich zu den EU-Ländern noch als deutlich schwieriger. Durch die weitere Öffnung der Märkte wird auch dies noch weiter vereinfacht werden, sodass sich für ausländische Messeveranstalter hier zahlreiche Chancen bieten werden.

Asien stellt, wie auch Mittel- und Osteuropa, einen verhältnismäßig jungen Messemarkt dar. Insbesondere China hat durch seinen Beitritt zur WTO deutlich an Attraktivität für das Messewesen gewonnen. Im Vergleich werden in den Gebieten Asiens mit einer jährlichen Steigerung von 20 Prozent die höchsten Wachstumsraten der Messebranche weltweit realisiert. Dieser Boom wird wohl in den kommenden Jahren andauern, allerdings zeigt der erkennbare Aufbau von Überkapazitäten in China auch die Grenzen dieses Wachstums auf. Asien als Gesamtmarkt zu beurteilen, ist äußerst schwierig, allein der chinesische Markt umfasst schon ganz unterschiedliche Messeregionen. Insbesondere ist die Entwicklung in den Brennpunkten Shanghai, Beijing und Shenzhen deutlich von der in den übrigen Regionen zu unterscheiden. Länder wie Japan, Thailand, Südkorea oder Indien unterliegen wiederum jeweils ganz anderen Rahmenbedingungen. Zusammenfassend lässt sich jedoch festhalten, dass die gesamte Region für international agierende Messeveranstalter gegenwärtig und in der näheren Zukunft von herausragender Bedeutung ist und sein wird. Insbesondere für das Outbound-Geschäft ist der asiatische Markt besonders reizvoll. Internationale Aussteller finden hier ein gewaltiges Besucherpotenzial vor. Besonders hier wirkt sich die Durchführung regionaler Spezialmessen nachweislich positiv auf die Inbound-Internationalisierung aus und erleichtert die Akquisition asiatischer Aussteller und Besucher für Messen in den Heimatmärkten.

In der Golfregion haben sich die Vereinten Arabischen Emirate (VAE) zur Drehscheibe des internationalen Warenhandels entwickelt. Mit seiner dynamischen Entwicklung setzt sich vor allem der Messemarkt Dubai von den anderen Golfstaaten ab. Insgesamt sind für den Nahen Osten weitere Entwicklungspotenziale zu erkennen. Allerdings ist das Wachstum von Veranstaltungen in dieser Region durch die vorsichtige Einschätzung der politischen Bedingungen sowie der Sicherheitslage durch ausländische Besucher und Aussteller gehemmt. Derzeit erweist sich der Markt daher für die Outbound-Internationalisierung noch als schwierig. Allerdings zeigen die gewaltigen Anstrengungen gerade in Dubai, wie durch ein umfassendes Entwicklungskonzept ein Standort zu einem „Full-Service“ Anbieter ausgebaut werden kann, der ein integriertes Paket verwandter Dienstleistungen weit jenseits eines einfachen Messeplatzes offerieren kann. Wie im Folgenden noch zu zeigen sein wird, wird bereits an verschiedenen Orten auf der Welt versucht, das „Modell Dubai“ in jeweils angepasster Form zu imitieren. Der Messemarkt in den USA befindet sich derzeit in einer schwierigen Phase.

Durch die Trennung des Geländebesitzes von der Veranstaltungsdurchführung hat sich in den USA ein ausgeprägter Wettbewerb zwischen den einzelnen Messeplätzen entwickelt. Diese versuchen, interessante Themen an den jeweiligen Standort zu „locken“ und zu binden. Ein besonderer Vorteil einiger Messeplätze liegt in der Verbindung von hohem Freizeitwert bzw. Erlebnisqualität mit Messen. Während der letzten Jahre zeichnete sich auch in den USA ein Rückgang der Aussteller- und Besucherzahlen ab, von dem sich der Markt laut neuerer Studien zu erholen scheint.

Die Messegesellschaften in Lateinamerika profitieren von der zunehmenden wirtschaftlichen Stabilisierung. Insgesamt sind die Wachstumsraten hier jedoch deutlich kleiner als in Asien oder Mittel- und Osteuropa. Im Rahmen des Outbound-Geschäfts der deutschen Messeveranstalter ist insbesondere der brasilianische Markt dabei von Bedeutung. Im Inbound-Geschäft kamen im Jahr 2005 nur insgesamt 2,7% der Aussteller in Deutschland aus Lateinamerika. Mithin ist derzeit noch der lateinamerikanische Messemarkt von geringerer Relevanz. Allerdings wird vor allem in Brasilien zukünftig ein potentiell bedeutendes Wirtschaftswachstum erwartet, was dessen Relevanz als Messemarkt deutlich verändern wird. Wann und in welchem Ausmaß dies der Fall sein wird, bleibt abzuwarten (vgl. Schellkes 2003, AUMA 2005, Witt 2005).

Bemerkenswert in ihrer Bedeutung für die globale Messewirtschaft sind die Ergebnisse der Forschungen zu den „Global Cities“. Wie bereits zuvor erwähnt, zeigen sie einen sich selbst verstärkenden Prozess der kumulierten Ansiedlung wichtiger Wirtschaftsakteure an wenigen Standorten der Welt. Dies gilt besonders für den Finanz- und Dienstleistungssektor aber auch für die Hauptsitze bzw. kontinentalen Schaltstellen von Wirtschaftsunternehmen sowie öffentlichen Institutionen jeder Art. Ein wesentlicher Treiber hierfür ist der Vernetzungseffekt, für den jenseits der elektronischen Kommunikationsmedien räumliche Nähe ein zentrales Argument darstellt. Eine solche Entwicklung geht einher mit einer ausgesprochen großen globalen Konnektivität durch Anbindung an globale Verkehrssysteme. Nicht selten bilden diese globalen Knotenpunkte auch die Schnittstelle zwischen globalen und regionalen Netzwerken physischer und informationeller Art. Die rasante Entwicklung der asiatischen Megacities, allen voran in China, belegen dieses Phänomen. Dabei steht nicht die reine Größe der Zentren im Vordergrund, sondern vielmehr ihre Eigenschaft als Megazentrum im genannten Sinne. Diese Funktion wird sich demnach in China trotz der großen Zahl an Millionenstädten auf wenige Städte konzentrieren. Genau auf diese Megazentren wird sich aber zunehmend auch die globale Messeindustrie fokussieren, weil es gerade die Eigenschaften der „Global Cities“ sind, die von essentieller Bedeutung für den Messeerfolg sind. Sie bieten den zunehmend wichtigen Rahmen eines übergreifenden, vielfältigen Infrastruktur- und Dienstleistungsangebotes, vor allem im Bereich von Kultur und Sport, Freizeit und Unterhaltung, in dessen Kontext nach verbreiteter Einschätzung in Zukunft Messen zunehmend eingebettet werden müssen. Schon in den letzten Jahren zeigt sich allenthalben, dass der Umsatz- und erst recht der Ertragsanteil der reinen Messeaktivität im Vergleich zu dem weiteren Spektrum von Rahmenaktivitäten erkennbar zurück-



geht. Hierin gibt es eine bemerkenswerte Parallele zu anderen Infrastruktureinrichtungen wie etwa Flughäfen, in denen der sog. „Non-Aviation“-Umsatz in vielen Fällen den „Aviation“-Umsatz und erst recht den Ertrag bei weitem übersteigt. In diesem Sinne scheint sich ein deutlicher Trend zu verstärken, die Messewirtschaft in einem sehr viel weiteren Kontext zu betrachten, als es bisher der Fall war. Und genau hierzu bieten die globalen Zentren die besten Voraussetzungen.

These 6:

Der globale Wettbewerb wird ein Qualitäts-, Spezialisierungs- und Komplexitätswettbewerb sein. Messen werden zunehmend in komplexe „Komplettangebote“ eingebettet sein. Damit wird die Messewirtschaft ein integrierter Bestandteil der Tourismus-, Kommunikations- und Veranstaltungsindustrie.

Messen stellen Plattformen persönlicher Begegnung, Information und Kommunikation dar (vgl. Prüser 2003). Sie stehen traditionell im Wettbewerb mit allen Marketinginstrumenten, die ebenfalls Kommunikations- und Informationsbedürfnisse befriedigen können, allerdings unterscheidet die persönliche Dimension Messen von vielen anderen dieser Instrumente, etwa von den neuen Medien. In dieser Hinsicht stehen vor allem messeähnliche Veranstaltungen wie Hausmessen oder Orderzentren, Roadshows oder andere Events in unmittelbarer Konkurrenzbeziehung zu Messen. Diese alternativen Marketinginstrumente haben sich insbesondere in den letzten Jahren stark entwickelt und an Bedeutung gewonnen. Deshalb stehen Messen mit Kongress- und Eventveranstaltern, Marketing- und Werbeagenturen stärker denn je im Wettbewerb um die Kommunikations-Budgets der Unternehmen. Dezentrale Ausstellungen, Einkaufstage oder Hausmessen zählen zu den größten Mitbewerbern der herkömmlichen Messen. Hier sind die Messeveranstalter versucht, entsprechende Abwehrstrategien zu entwickeln.

Der steigende Wettbewerbsdruck macht allerdings ein Umdenken der Messegesellschaften erforderlich. Einerseits müssen sich Messeveranstalter mehr denn je als Kommunikationspartner ihrer Kunden verstehen und ihren Kunden eine Plattform für das aktive Anbahnen und Pflegen von Geschäftsbeziehungen zur Verfügung stellen. Darüber hinaus muss aber zunehmend die Messe als Kernstück eines wesentlich weiteren Dienstleistungsangebotes für Aussteller und Besucher verstanden werden. Insofern sind zwei unterschiedliche Entwicklungsrichtungen zu betrachten.

Die erste Entwicklungsrichtung betrifft das Messeangebot im engeren Sinne. Hier gewinnen neben der Kernleistung „Messeveranstaltung“ zunehmend weitere Serviceleistungen an Bedeutung für die Kundenzufriedenheit. Zusätzlich zu den planerischen Tätigkeiten einer Hallenbelegung, des Auf- und Abbaus und der Bereitstellung von Equipment während der Messe muss der Veranstalter in der Lage sein, die Aussteller auf allen Kanälen der Kommunikations-Disziplin zu unterstützen. Damit muss der Veranstalter sein Service-Spektrum für den einzelnen Aussteller zu einem ganzheitlichen Angebot vom Konzept über das Design

und den Bau des Messestands, von der Messelogistik bis hin zur Produktion von Broschüren und Werbematerial oder der Unterstützung in der Pressearbeit ausweiten. Darüber hinaus wird es für einen Veranstalter immer wichtiger, die Bedürfnisse, Themen und Trends der Branchen frühzeitig zu erkennen und sie durch strategische Medienarbeit öffentlichkeitswirksam aufzubereiten. Messeveranstalter müssen thematische Trendsetter sein. Dies gilt nicht nur im unmittelbaren zeitlichen Umfeld einer Messeveranstaltung, sondern kontinuierlich über das Jahr und alle Veranstaltungen hinweg. Wichtige Instrumente hierfür sind branchen- und themenspezifische Veranstaltungen und Kongresse während und zwischen den Messeterminen; kontinuierliche und strategisch ausgerichtete Medien- und Öffentlichkeitsarbeit; Publikationen, Foren und Studien sowie eine aktive und synergetische Nutzung des Internets. Auf diese Weise wird die Kernleistung Messe in ein umfassendes Dienstleistungsangebot eingebettet.

Die zweite Entwicklungsrichtung folgt der gleichen Grundidee, geht jedoch über unmittelbar messeaffine Zusatzangebote deutlich hinaus und betrifft die persönliche Erwartung der Messeteilnehmer, Aussteller wie Besucher gleichermaßen. Erfahrungen der letzten Jahre belegen eindeutig, dass jedenfalls bei den Weltleitmessenden der Besuch der Messe zunehmend eingebettet ist in Freizeit-, Unterhaltungs- und touristische Aktivitäten. Vor allem auf Besucherseite wird eine Messebeteiligung damit noch deutlich stärker als bisher von der Attraktivität des Gesamtangebotes in diesem weiteren Sinne geprägt sein. Da die Messeattraktivität aus Sicht der Besucher das zentrale Entscheidungskriterium auch für die Aussteller darstellt, ist in der Einbettung von Messekonzepten in diesen weiteren Rahmen eine große Chance für die Messewirtschaft und eine klare Differenzierung vor allem gegenüber unpersönlichen Marketinginstrumenten zu sehen. Die oben genannten, ebenfalls auf persönlichen Kontakt ausgerichteten Instrumente können damit gleichzeitig als denkbare Element in das so erweiterte Veranstaltungsspektrum mit einbezogen werden (vgl. Mistilis/Dwyer 1999).

Einige große Messestandorte haben diesen Trend erkannt und versuchen mit Nachdruck, diesen Weg weiter zu beschreiten. Klassische Beispiele sind etwa Las Vegas und neuerdings Macao. Kürzlich vermeldeten die Pariser Messen eine neue Strategie, die in genau dieselbe Richtung zielt, nämlich eine deutlich engere Verbindung des Messeangebotes mit den vielfältigen kulturellen und touristischen Angeboten der Stadt anzustreben und damit die Attraktivität der Messen zu erhöhen. Auch die Bemühungen der Zentren in den Vereinigten Arabischen Emiraten verfolgen exakt dieselbe Strategie und in Singapur und Hongkong sind vergleichbare Entwicklungskonzepte in der Diskussion (vgl. Tan et al. 1999). Damit stellt sich aber in Zukunft das Thema Messe in einem wesentlich erweiterten Kontext dar, nämlich als integrierter Bestandteil eines umfassenden „Destination-Managements“. Das Aufgabenspektrum für Messeveranstalter, erst recht aber für die Eigner von Messekapazitäten, stellt sich vor dem Hintergrund dieser Entwicklung in einem ganz wesentlich erweiterten Rahmen dar.



These 7:

Die Akteure der Messewirtschaft werden sich entweder spezialisieren oder als „General-Veranstalter“ ohne eigene Kapazitäten auftreten. Damit ergibt sich eine veränderte Wettbewerbssituation, neue Wettbewerber (Touristik-Industrie, Reiseunternehmen) verschärfen den Wettbewerb. Strategische Allianzen bekommen globale Bedeutung. Die Trennung zwischen Infrastrukturanbietern und Organisatoren wird zum Normalfall.

Die in der deutschen Messewirtschaft typische Situation der Besitz- und Betriebsgesellschaft stellt im Kontext der weltweiten Messeindustrie bei weitem nicht den Normalfall dar. Sie erklärt sich aus der historisch bedingten Eigentümerstruktur der deutschen Messen. Die Frage dieser Verbindung von Messeveranstalter und Eigner der Hallenkapazitäten ist wohl die am meisten diskutierte in der deutschen Messewirtschaft. Sie bekommt vor dem Hintergrund der zunehmend globalisierten Messeindustrie neue Aktualität. Für die weltweit überwiegend anzutreffende Trennung in Veranstalter und „Venue-Owner“ gibt es gute Gründe. Sind doch die Zielsetzungen und Strategien durchaus nicht deckungsgleich, wie die langjährige Diskussion in Deutschland zu diesem Thema eindrücklich belegt.

Erfahrungen aus anderen Branchen lassen eine Trennung von Infrastrukturanbieter und Organisation komplexer Dienstleistung sehr wohl plausibel erscheinen. Einen guten Beleg hierfür bietet die Logistikbranche, in der in Zeiten regulierter Märkte speditionelle Leistungen und Transportkapazität typischerweise aus einer Hand angeboten wurden. Hier hat sich heute eine weitgehende Trennung zwischen den Anbietern komplexer Logistikkonzepte („Third Party Logistik“) und den Anbietern von Transport und Lagerhauskapazität herausgebildet. Der Grund dafür sind die ganz unterschiedlichen Anforderungen an das jeweilige Dienstleistungsangebot. Dies gilt umso mehr, je komplexer das erwartete Dienstleistungsangebot ist.

Vor dem Hintergrund der zunehmend globalen Aktivitäten der Messeveranstalter und mehr noch wegen der vorstehenden Überlegungen zur deutlichen Ausweitung ihres Dienstleistungsangebotes ist davon auszugehen, dass die Argumente für eine Trennung von Infrastrukturanbieter und Veranstaltungsgeschäft zunehmendes Gewicht bekommen. Hierin liegen gleichermaßen Risiken und Chancen. Die Chancen liegen vor allem darin, das Attraktivitätspotential von Messen deutlich zu erhöhen, durch integrierte Angebote Renditen jenseits der begrenzten Margen des eigentlichen Messengeschäftes zu erwirtschaften und in andere Servicebereiche zu diversifizieren. Die Risiken liegen darin, dass traditionelle Anbieter dieser nur indirekt messenahen Dienstleistungen bei einer zunehmenden Verschmelzung der Angebote auch zu direkten Konkurrenten der Messeveranstalter werden könnten. Dies gilt umso mehr, je stärker sich weltweit die Funktionen des Messeveranstalters und des Kapazitätsanbieters trennen. Und dieser Trend scheint eindeutig erkennbar.

4 Schlussfolgerungen für die deutsche Messewirtschaft

These 8:

Die deutsche Messewirtschaft wird zunehmend integraler Bestandteil der globalen Messeindustrie. Deutsche Messeveranstalter geraten Inbound und Outbound unter erheblichen Wettbewerbsdruck. Eine zunehmende Trennung von Besitz- und Betriebsgesellschaften folgt dem globalen Trend. Hallenkapazitäten werden als Teil des lokalen Infrastrukturangebotes behandelt, mit unterschiedlichen Zielsetzungen und Strategien im Vergleich zu den Messeveranstaltern. „Subventionierung“ bleibt ein Element lokaler Infrastrukturpolitik.

Die zuvor beschriebenen Veränderungen der Wettbewerbssituation in der globalisierten Messeindustrie machen selbstredend nicht vor der deutschen Messewirtschaft halt. Angesichts der weiter zunehmenden Verflechtungen der weltweiten Messemärkte ist nicht nur das Outbound- sondern durchaus auch das Inbound-Geschäft und auch der Messeplatz Deutschland insgesamt von dem erkennbar zunehmenden Veranstaltungswettbewerb unmittelbar betroffen. Je offener die Messemärkte werden, je komplexer die Erwartungen an das Dienstleistungsangebot rund um die Messe werden und je differenzierter und attraktiver die Angebote der internationalen Messestandorte mit globaler Reichweite werden, desto mehr wird sich die Notwendigkeit ergeben, die führende Position des Messestandortes Deutschland als Ganzes in diesem globalen Wettbewerb zu behaupten und auszubauen.

Neben den stets relevanten Fragen des Themenwettbewerbs, der verstärkten Kommunikation, der Branchenorientierung etc. dürfte in diesem Kontext vor allem das Thema der Trennung von Besitz- und Betriebsgesellschaften drängende Aktualität gewinnen. Dabei ist diese Frage nicht, wie bisweilen geschehen, mit der Frage der Privatisierung zu verwechseln, obwohl es hier natürlich Verbindungen gibt (vgl. Hosch 2003). Die Frage der Trennung ist eine inhaltliche und weniger eine der Eignerstruktur. Wie zuvor schon erläutert, erscheint vor dem Hintergrund der weltweiten Veränderungen der Messeindustrie die für eine erfolgreiche Positionierung als Messeveranstalter unabdingbare internationale Präsenz, Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche Messestandorte und generelle Manövrierfähigkeit ohne eine faktische Bindung an eigene Hallenkapazitäten wesentlich effektiver und effizienter realisierbar zu sein. Umgekehrt bietet eine Trennung der Geschäfte auch den Kapazitätseignern eine größere Beweglichkeit im Hinblick auf die Vermarktung ihrer Kapazitäten, gerade vor dem Hintergrund des deutlich erweiterten Rahmens eines integrierten „Destination-Managements“. Überdies schließt natürlich eine strukturelle Trennung der Geschäfte ganz und gar nicht eine intensive Zusammenarbeit von Veranstalter und Kapazitätsanbieter aus, wie sie auch weltweit überall zu beobachten ist. Insofern sollte eine Trennung der Besitz- und Betriebsgesellschaften eher als Chance begriffen werden, die unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Zielsetzungen beider Seiten besser verfolgen zu können, als es derzeit der Fall ist. Nur am Rande ist zu erwähnen, dass damit natürlich die Messekapazitäten deutlich klarer als Element der lokalen Infrastruktur positioniert sind und damit deren wirtschaftliche Förderung („Subventionierung“) als Teil loka-



ler Infrastrukturpolitik in einem gänzlich anderen Licht zu bewerten sind, nämlich als Infrastrukturinvestitionen. Dass dies das Gebot der Wirtschaftlichkeit nicht außer Kraft setzen darf, versteht sich von selbst.

These 9:

Auch die deutsche Messewirtschaft wird durch Konsolidierung gekennzeichnet sein. Sie geht einher mit thematischer Fokussierung und Spezialisierung einerseits und einer Diversifizierung in angrenzende Geschäftsfelder andererseits. Messemanagement wird damit zunehmend zum komplexen Destination-Management.

Der aus der Globalisierung der Messeindustrie resultierende, zunehmende Wettbewerbsdruck wird die Anforderung an die Leistungsfähigkeit und Marktgerechtigkeit der deutschen Messewirtschaft zweifellos erhöhen. Um diesem Wettbewerbsdruck standzuhalten, werden auf Dauer Konsolidierungschancen genutzt werden müssen. Solche Konsolidierungspotentiale können sich in einer zunehmenden thematischen Fokussierung und Spezialisierung bei den Messethemen im engeren Sinne ergeben, andererseits liegt die Zukunft, wie schon erläutert, in einer Diversifizierung in messenahe Dienstleistungen aber auch in andere, aber zunehmend messeaffine Dienstleistungsbereiche. In diesem Zusammenhang wird es auch zunehmend von Bedeutung sein, den Messestandort Deutschland als Ganzes im Blick zu haben. Die führende Position der deutschen Messewirtschaft ist nämlich nicht nur das Ergebnis der erfolgreichen Positionierung der einzelnen Messeveranstalter und -standorte, sondern basiert auf der Leistungsfähigkeit der gesamten Branche in Deutschland. In diesem Sinne ist die deutsche Messewirtschaft vernetzt und interdependent. Die Veränderungen in der weltweiten Messeindustrie lassen es geraten erscheinen, dieses Potential in Zukunft deutlicher zu nutzen und über Kooperationen und Koordination die gebotene Konsolidierung zu erreichen. Hierin ist eine wichtige Voraussetzung für den Erhalt und den Ausbau der führenden Position des Messeplatzes Deutschland und seiner Akteure in der globalisierten Messewelt zu sehen.

5 Fazit

These 10:

Eine erfolgreiche Weiterentwicklung der führenden Position des Messelandes Deutschland in der globalen Messeindustrie erfordert ein Umdenken in der deutschen Messelandschaft, ein Mehr an Gemeinsamkeit und synergetischer Kooperation der deutschen Messestandorte und Messeveranstalter.

Als Fazit aus den hier vorgestellten Entwicklungen lassen sich folgende Aspekte herausstellen. Erstens befindet sich die Messewirtschaft mitten in einem Übergangsprozess hin zu einer globalen Industrie. Dieser Prozess wird derzeit vor allem durch die Entwicklungen in China besonders geprägt. Er wird sich fortsetzen und zunehmend werden auch andere Länder in den Fokus des Globalisierungsprozesses rück-

ken. Zweitens wird sich der Trend hin zu einem Zusammenwachsen der verschiedenen Bereiche der Veranstaltungsindustrie deutlich verstärken. Messen werden sich noch deutlich stärker, als es bisher schon der Fall ist, als Kernelement komplexerer Kommunikationsveranstaltungen positionieren. Drittens wird vor diesem Hintergrund – zumindest für die Weltleitmesse – eine noch stärkere Konzentration des Messegesehens auf Standorte mit einschlägiger Infrastruktur, globaler Konnektivität und Ausstrahlung stattfinden. Schließlich erscheint es für die deutsche Messewirtschaft unabdingbar, sich noch stärker als Teil der globalen Messeindustrie zu verstehen und strategische Entscheidungen sowohl in Bezug auf den Heimatmarkt als auch in der internationalen Positionierung aus diesem globalen Blickwinkel zu bewerten. Und aus diesem Blickwinkel erscheint für den Erhalt und Ausbau der führenden Position der deutschen Messewirtschaft in der Welt ein deutlich größeres Maß an interner Abstimmung, Konsolidierung und Kooperation auf Dauer wesentlich erfolgversprechender als ein vordergründiges Kirchturmdenken. Dies gilt für Messeveranstalter wie Veranstaltungsstandorte gleichermaßen.

Literaturverzeichnis

- AUMA (Hrsg.) (2005):
AUMA: Bilanz, Die Messewirtschaft 2004/2005, BergischGladbach.
- Chamie, J. (2004):
Coping with World Population Boom and Bust, Yale Global, 19. August.
- Dicken, P. (2003):
Global Shift, 4th ed., London.
- Dornscheidt, W. M. (2003):
Strategische Kooperationen mit Verbänden, in: Kirchgeorg, M./Dornscheidt, W. M./Giese, W./Stoek, N. (2003): Handbuch Messemanagement, S. 597-608, Wiesbaden.
- Hall, P. (2001):
Chrillaster for a Global Age: Redrawing the Urban Hierarchy,
in: <http://www.lboro.ac.uk/gawc/rb/rb59.html>, (Stand: 12.02.2007).
- Hosch, R. (2003):
Privatisierung von Messegesehensgesellschaften: Grundsätzliche Überlegungen zu Geschäftsmodellen, in: Kirchgeorg, M./Dornscheidt, W. M./Giese, W./Stoek, N. (2003): Handbuch Messemanagement, S. 239-251. Wiesbaden.
- Mistilis, N./Dwyer, L. (1999):
Tourism Gateways and Regional Economics: the Distributional Impacts of MICE, in: International Journal of Tourism Research 1, S. 441-457.
- Prüser, S. (2003):
Die Messe als Networking-Plattform, in: Kirchgeorg, M./Dornscheidt, W. M./Giese, W./Stoek, N. (2003): Handbuch Messemanagement, S. 1181-1195. Wiesbaden.
- Schellkes, W. (2003):
Entwicklung des Messegesehens in der Triade, in: Kirchgeorg, M./Dornscheidt, W. M./Giese, W./Stoek, N. (2003): Handbuch Messemanagement, S. 685-693. Wiesbaden.
- Short, R./ Breitbach, C./Buckman, S. (2000):
From world cities to gateway cities: Extending the boundaries of globalization theory, in: City: analysis of urban trends, culture, theory, policy, action, Vol. 4, No. 3, S. 317-340.
- Tan, D./Goh, M./Hock, K./Chung, P. (1999):
An Introspective Look at the Exhibition Industry in Singapore, in: nus.edu.sg/depart/ds/d...exhibition.pdf, (Stand: 12.02.2007).
- Witt, J. (2005):
Wettbewerbssituation in Deutschland und weltweit, in: Delfmann, W./Köhler, R./Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.) (2005): Kölner Kompendium der Messewirtschaft, Köln.



Horst Penzkofer
Uwe-Christian Täger

**Veränderte weltwirtschaftliche
Gravitationskräfte**

Veränderte weltwirtschaftliche Gravitationskräfte



Horst Penzkofer

Dipl.-Volkswirt, Wissenschaftlicher Referent am ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München

Dr. Uwe-Christian Träger

Bereichsleiter a. D. der Abteilung Branchen, Industrieökonomik und Strukturwandel am ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München

- 1** Weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen
- 2** Das Medium Messe gewinnt durch die globalen wirtschaftlichen Entwicklungen
- 3** Bedeutungswandel von Messen im Urteil von Unternehmen
- 4** Künftige Entwicklungen in der nationalen und internationalen Messelandschaft

Weltwirtschaftliche Nachfrage- und Angebotsverlagerung

Während die deutsche Messewirtschaft in den 90er Jahren mit positiven Messekennzahlen glänzen konnte, zeigten mit Beginn des Jahres 2001 die Indikatoren erstmals in die gegenläufige Richtung. Sowohl auf Besucher- wie auf Ausstellerseite als auch hinsichtlich der vermieteten Standfläche kam es zu rückläufigen Entwicklungen. Mit der verbesserten konjunkturellen Situation des Jahres 2005 war zwar wieder eine Aufwärtsentwicklung in den Messekennziffern zu konstatieren, dennoch bleibt die Frage nach dem generellen Stellenwert des Orderplatzes und des Kommunikationsmediums Messe hochaktuell, insbesondere vor dem Hintergrund der Verschiebung der weltwirtschaftlichen Nachfrage und des Angebots.

Wie beeinflussen diese weltwirtschaftlichen Entwicklungen das Instrument Messe? Sind Veränderungen in der internationalen Messelandschaft zu erwarten? Diesen Fragestellungen wird im Folgenden nachgegangen, wobei zwischen den globalen weltwirtschaftlichen Entwicklungen und einzelwirtschaftlich geprägten Tendenzen auf der Unternehmensebene unterschieden wird.

1 Weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen

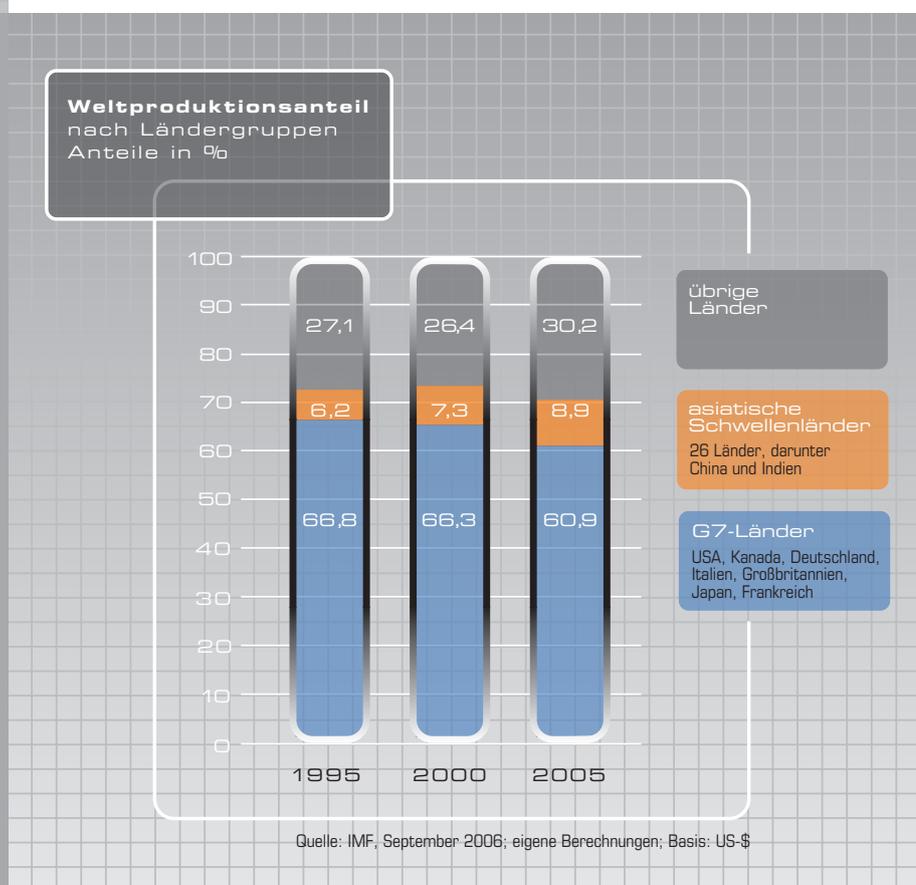
Nach einer Untersuchung des ifo Instituts für den Messestandort Deutschland ist die gesamtwirtschaftliche Lage von ausschlaggebender Bedeutung für den Besuch von Messen (vgl. Penzkofer et al. 2006). Für die Entscheidung, sich an Messen zu beteiligen, spielen konjunkturelle und strukturelle Faktoren eine nahezu gleichgewichtige Rolle. Insgesamt gesehen sind somit eine robuste wirtschaftliche Verfassung und eine wachsende Volkswirtschaft zentrale Elemente für eine günstige Entwicklung in der Messewirtschaft und damit für das Medium Messe selbst.

Globale Angebotsverlagerung

Auch wenn seit einigen Jahren zahlreiche Länder in Osteuropa und im Mittleren Osten eine überdurchschnittlich starke wirtschaftliche Dynamik aufweisen, resultieren die Impulse aus dem weltwirtschaftlichen Wachstum vor allem aus dem asiatischen Raum. In erster Linie wird das Wachstum von der Volksrepublik China und Indien getragen. Ein Ende dieses Wachstumsprozesses ist derzeit nicht absehbar, sodass das wirtschaftliche Gewicht des asiatischen Raumes in den kommenden Jahren noch deutlich zunehmen wird. Die internationalen Handelsströme ändern schon jetzt mit rasantem Tempo Richtung und Stärke. Über die

Hälfte aller europäischen Importe von Non-Food-Gütern kommt aus China. So stellt sich nur noch die Frage, ob China im kommenden oder erst im übernächsten Jahr Deutschland als Warenexportweltmeister ablösen wird. Bereits in diesem Jahr dürfte China die USA von Platz zwei verdrängen. Mit der Entstehung der neuen wirtschaftlichen Gravitationszentren in Asien und in Relation hierzu in abgeschwächtem Ausmaß in Osteuropa, drängt sich die Frage danach auf, welche Wirkungen sich hieraus für Messeveranstaltungen in den alten und neuen Wirtschaftszentren ergeben bzw. mit welchen Kommunikationsinstrumenten die Unternehmen auf den jeweiligen Beschaffungs- und Absatzmärkten in Zukunft agieren werden.

Das Ausmaß der bereits vollzogenen weltwirtschaftlichen Verschiebungen zeigt sich im Wandel der Zusammensetzung der Wirtschaftskräfte in den letzten zehn Jahren (Abb. 1).



Die sieben führenden Industrieländer (G7) haben zwischen 1995 und 2005 knapp ein Zehntel ihres Anteils am weltweiten Bruttoinlandsprodukt (BIP) verloren. Spielte sich die Weltproduktion im Jahre 1995 noch zu zwei Drittel in den G7-Ländern ab, so sank deren Weltproduktionsanteil bis 2005 um rund 6 Prozentpunkte auf knapp 61%. Im Gegenzug holten die asiatischen Schwellenländer deutlich auf: Im Zeitraum 1995 bis 2005 konnten sie ihren Anteil um über 40% auf knapp 9% steigern, wobei Chinas Anteil von 2,5% auf 5% und der Indiens von 1,2% auf 1,7% anstieg. Bis zum Jahr 2020 ist, wie nachfolgende Berechnung zeigt, mit einer weiteren deutlichen Verschiebung der wirtschaftlichen Kräfteverhältnisse zu rechnen. Unter der Annahme, dass die G7-Länder jährlich um rund 3% und die asiatischen

Abbildung 1

Schwellenländer wie in den letzten Jahren um rund 8% wachsen, verlieren die G7-Länder weiter an Boden. Weniger als die Hälfte der Wirtschaftsleistung wird dann auf Basis der getroffenen Annahmen in diesen Ländern angesiedelt sein. Die zum jetzigen Zeitpunkt noch als Schwellenländer eingestuft Länder in Asien werden ihren Weltproduktionsanteil auf rund 15% kräftig erhöhen.



Namentlich werden es China und Indien sein, die für diese Entwicklung verantwortlich zeichnen. Der Weltproduktionsanteil Chinas dürfte, basierend auf der Vorgabe eines anhaltenden wirtschaftlichen Wachstumsprozesses von jährlich 9% im Jahr 2020, rund ein Zehntel des Welt-BIP stellen. In einer Prognose von Goldman Sachs (2003), in der bis zum Jahr 2050 geblickt wird, resultiert für den Zeitpunkt 2050 ein Weltproduktionsanteil Chinas, der höher ist als der der USA und Indien stellt demnach die drittgrößte Wirtschaft. Neben dem asiatischen Raum werden in den nächsten Jahren aber auch die Länder in den Wirtschaftsregionen Süd-/Mittelamerika, Mittlerer Osten und Osteuropa an wirtschaftlicher Bedeutung gewinnen, da sie im Vergleich zu den G7-Volkswirtschaften eine hochdynamische Wachstumsentwicklung aufweisen. Aufgrund ihres Wirtschaftspotenzials sind dabei die Russische Föderation, Brasilien und Mexiko hervorzuheben, wobei allerdings Mexiko in sehr enger Beziehung und damit wirtschaftlicher Abhängigkeit zur US-amerikanischen Wirtschaft steht.

Waren bis vor kurzem die Spitzenplätze im Wirtschaftsranking klar vergeben und damit auch die Marktplätze, wo das Wirtschaftsgeschehen im Wesentlichen stattfand, so kristallisieren sich durch aufstrebende Volkswirtschaften weitere zentrale Wirtschaftsräume heraus. Neben Europa, mit den großen Volkswirtschaften wie Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien und Spanien, die 2005 zusammen knapp 23% des Welt-BIP erzeugten, sowie Nordamerika mit den USA und Kanada, die 2005 gemeinsam über 30% zum Welt-BIP beitrugen, entstanden bzw. entstehen weitere wirtschaftliche Schwerpunkte. An erster Stelle ist Asien anzuführen mit Japan, China, Korea und Indien. Allein diese vier Länder vereinigten 2005 knapp 19% des Welt-BIP auf sich. In Süd- und Mittelamerika bilden Brasilien, Mexiko und Argentinien einen vergleichsweise stark wachsenden Wirtschaftsraum mit einem Anteil am Welt-BIP in Höhe von knapp 4%. Der osteuropäische Raum – allen voran die Russische Föderation – trug 2005 zur weltweiten Wirtschaftsleistung über 4% bei.

Eine herausragende Stellung nimmt die VR China ein. Die rasante wirtschaftliche Entwicklung Chinas, vor allem angetrieben durch die Entstehung neuer, moderner Produktionszentren mit meist niedrigem Lohnkostenniveau, spiegelt sich auch in den Handelsströmen wider (Abb. 2). Während starke Exportnationen wie

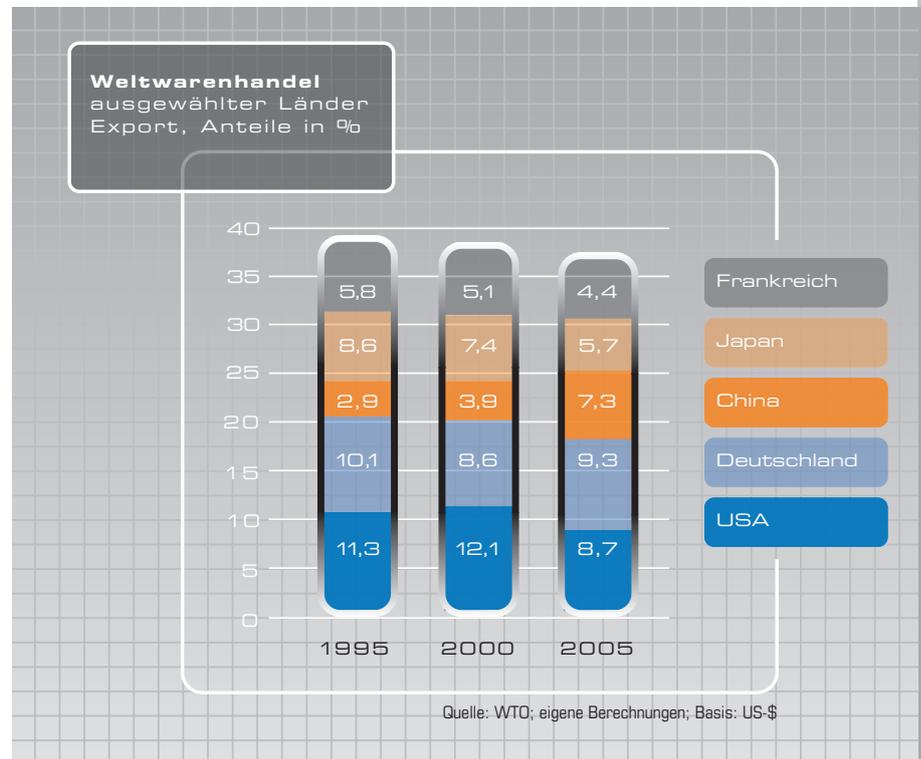


Abbildung 2

die USA, Japan und Frankreich zwischen 1995 und 2005, bezogen auf den Anteil am gesamten Warenexport, zusammen rund 7 Prozentpunkte einbüßten, erhöhte sich der Exportanteil Chinas von 2,9% auf 7,3% – also um 4,4 Prozentpunkte. China ist gegenwärtig die drittstärkste Exportnation und in spätestens zwei Jahren dürfte China an der Spitze dieser Rangliste stehen. Auch wenn primär noch Konsumgüter von der VR China exportiert werden, so nimmt der Technologiegehalt der chinesischen Exportgüter immer mehr zu.

Während die positive wirtschaftliche Entwicklung Chinas gegenwärtig noch überwiegend aus dem niedrigpreisigen Produktspektrum gespeist wird, deutet sich bereits in naher Zukunft eine Veränderung an. Nach Angaben des Statistischen Amtes der Europäischen Gemeinschaften (2007) hat China im Jahr 2005 rund 24 Mrd. Euro in Forschung und Entwicklung (FuE) investiert. Zwar liegt China mit seinen FuE-Ausgaben noch deutlich hinter den USA (251 Mrd. Euro), den 27 EU-Mitgliedsstaaten (201 Mrd. Euro) und Japan (117 Mrd. Euro) zurück, doch die Geschwindigkeit, mit der die chinesischen FuE-Ausgaben wachsen, ist enorm: Im Zeitraum 2001 bis 2005 lag das jährliche Wachstum bei rund 20% und damit doppelt so hoch wie das wirtschaftliche Wachstum. Zum Vergleich: Die EU-27 erhöhten ihre FuE-Ausgaben in dem betrachteten Zeitraum lediglich um jährlich 1,5%. Werden die FuE-Ausgaben am nationalen BIP gemessen, erscheint der Abstand Chinas nicht mehr so gravierend, wie er sich in absoluten Größen darstellt. Im Jahr 2005 lag China bei einem FuE-Anteil am BIP von rund 1,3%. Zum Vergleich die FuE-Intensitäten anderer Wirtschaftsräume bzw. Nationen (jeweils aktuellster Wert aus 2004 bzw. 2005): Japan 3,2%, USA 2,7%, EU-27 1,8%, Deutschland 2,5%, Frankreich 2,1%, Großbritannien 1,7%. China hat sich das Ziel gesetzt, bis 2020 den FuE-Anteil am BIP auf 2,5% zu erhöhen; ermöglicht werden soll dies durch zahlreiche Maßnahmen zur Unterstützung von Wissenschaft und Technik. Die wirtschaftliche Entwicklung Chinas wird somit zunehmend durch die Produktion höherwertiger Güter flankiert. Beispielsweise zählt China bereits heute zu den drei weltweit führenden Herstellerländern von Werkzeugmaschinen. Die wirtschaftliche Entwicklung Chinas wird an Breite gewinnen.

Alles in allem zeichnet sich ab, dass die schon in den vergangenen Jahren begonnene Abkehr einer Fokussierung auf die Märkte in Europa und Nordamerika mit zunehmender Intensität einer kontinentalen Betrachtung weichen wird. Hierfür spricht aber nicht nur das in den jeweiligen Wirtschaftsregionen erzeugte Warenangebot.



Globale Nachfrageverlagerung

Aufgrund der relativ hohen Wachstumsdynamik in den asiatischen Ländern wie China und Indien sowie in Osteuropa schenken westliche Unternehmen diesen Wirtschaftsregionen verstärkt ihre Aufmerksamkeit, da erwartet wird, dass mit der dynamischen wirtschaftlichen Entwicklung künftig auch eine erhöhte Nachfrage nach Gütern verbunden sein wird. Zunächst rücken die aufstrebenden Länder in den Absatzstrategien der westlichen Unternehmen aus den Investitionsgüter- und Ausrüstungsgüterbranchen stärker in den Vordergrund. Die Nachfragesteigerung wird sich mittelfristig aber auch auf den Bereich der Konsumgüter erstrecken.

Aktuell liegt das BIP je Einwohner in den wachstumsdynamischen Ländern in Asien und Osteuropa noch sehr deutlich hinter den westlichen Volkswirtschaften zurück. So betrug beispielsweise 2005 das indische BIP je Einwohner nur ein Fünzigstel und das chinesische BIP je Einwohner nur ein Zwanzigstel des Wertes für Deutschland. Für die Russische Föderation fiel der Unterschied mit rund einem Sechstel nicht ganz so gravierend aus. Darüber hinaus fällt auf, dass die aufstrebenden Länder in der Regel durch eine hohe Einkommensungleichheit zwischen städtischen und ländlichen Regionen gekennzeichnet sind. Es gilt aber Folgendes: Die Kaufkraft, am Indikator BIP je Einwohner gemessen, wächst mit hohen Raten, insbesondere die Bevölkerung in den Städten profitiert hierbei überdurchschnittlich. Zudem entwickelt sich in den beiden bevölkerungsreichsten Ländern China und Indien, die gegenwärtig zusammen über 2,4 Mrd. Einwohner zählen, eine kaufkräftige und konsumorientierte Mittelschicht von rund einer Viertel Milliarde Menschen. Dadurch entstehen kaufkräftige Absatzmärkte, die westliche Unternehmen bedienen wollen und, um wirtschaftlich nicht ins Hintertreffen zu geraten, auch erschließen müssen. Unterstützung finden deutsche Unternehmen durch das Auslandsmesseprogramm (vgl. AUMA 2006a). Dabei werden seitens des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie 107 Beteiligungen bzw. 41% aller geförderten Ausstellungen in Süd-/Ost- und Zentralasien, davon 56 Messen in China, gelistet.

Bis zum Jahr 2020 wird zu den traditionell nachfragestarken Märkten in Westeuropa und Amerika der asiatische, aber auch der osteuropäische Absatzmarkt hinzukommen. Entsprechend der angebotsseitigen Entwicklung hin zur kontinentalen Betrachtung greift auch nachfrageseitig zunehmend eine kontinentale Sichtweite. Aus der zentralen Lage in Europa erwächst Deutschland hierbei ein Vorteil. Konnte man Deutschland schon bisher auf den Märkten für Konsum- und Investitionsgüter als einen wichtigen europäischen „Testmarkt“ charakterisieren, so hat der Messestandort Deutschland durch die Osterweiterung der Europäischen Union, durch das Vordringen asiatischer Anbieter und durch die räumliche Nähe zur Russischen Föderation erheblich an Bedeutung gewonnen und wird künftig noch stärker in das Marketinginteresse ausländischer Messeaussteller und -besucher rücken.

2 Das Medium Messe gewinnt durch die globalen wirtschaftlichen Entwicklungen

Nahezu alle Erhebungen sowohl auf Besucher- als auch auf Ausstellerseite kommen zu dem Ergebnis, dass die Attraktivität von Messen in zentralem Ausmaß von der Präsentation von Neuheiten bestimmt wird (vgl. AUMA 2005). Die Information über Neuheiten ist ein wesentlicher Aspekt eines Messebesuchs von Unternehmen. Auch in den vom ifo Institut durchgeführten Unternehmensgesprächen und Erhebungen nahmen die Präsentation von Produktneuheiten sowie die damit in Zusammenhang geführten Fachgespräche eine zentrale Stelle ein (vgl. Penzkofer et al. 2006). Dabei versuchen international agierende Unternehmen, marktentscheidende Messerveranstaltungen intensiver für das Image des Unternehmens zu nutzen. Messen dienen für diese Unternehmen immer stärker dazu, das gesamte Leistungs-, Produkt- und Technologieimage der Unternehmensgruppe dem (potentiellen) Kunden umfassend zu präsentieren. Weitere wichtige Gründe für Beteiligungen an internationalen Fachmessen sind die Gewinnung neuer Kunden, die Erschließung neuer Absatzmärkte und Vertriebswege sowie eine wirkungsvolle Präsenz auf Absatzmärkten. Die genannten Ziele von Messeaktivitäten stehen in einer engen wechselseitigen Verbundwirkung und sind in ihrer Gesamtheit zu betrachten.

Diese Zielsetzungen sind die Triebfedern für die aus globalem Blickwinkel resultierende Stärkung des Marketinginstrumentes Messe. Im Rahmen der ifo Analyse wurde auf Basis von rund 80 Experten- und Unternehmensgesprächen die Bedeutung verschiedener Marketinginstrumente aus Sicht von Ausstellern und Nicht-Ausstellern thematisiert. Danach rangierte für deutsche Unternehmen die Beteiligung an Fachmessen in Deutschland nach dem persönlichen Verkauf an zweiter Position. Mit deutlichem Abstand folgten Fachmessen im Ausland und die Direktwerbung.

Befragt nach der künftigen absatzpolitischen Bedeutung von Messen zeigte sich, dass deutsche Unternehmen in Zukunft internationalen Fachmessen im Ausland ein

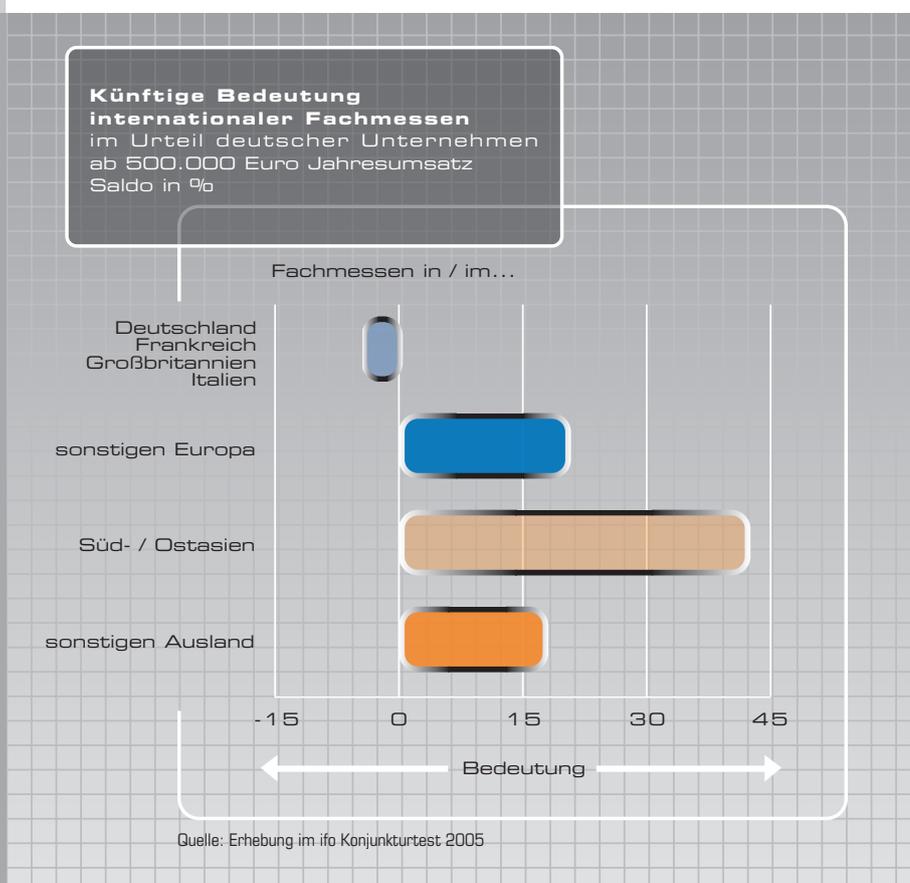
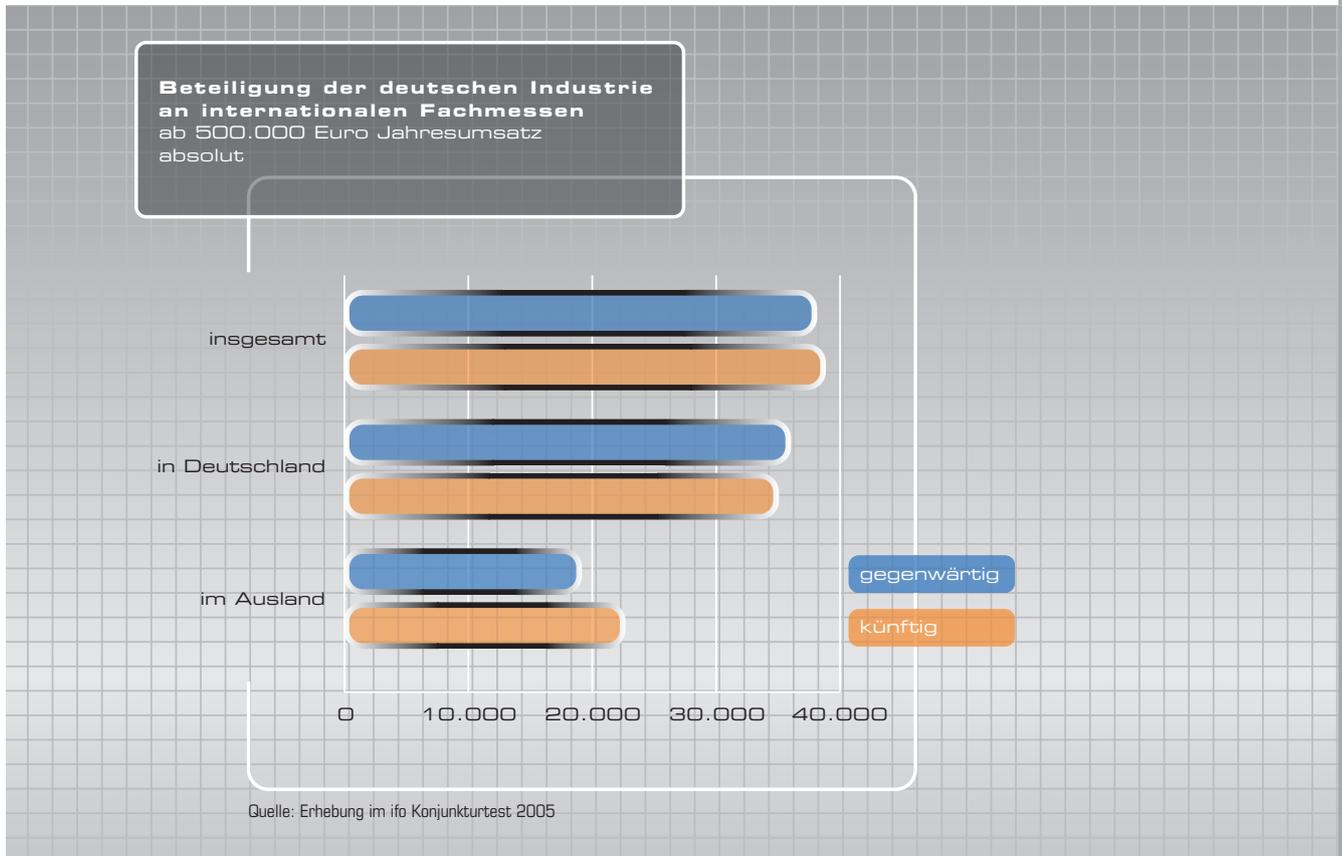


Abbildung 3





höheres Gewicht beimessen werden. Fachmessen in Deutschland wurden von den Gesprächspartnern aus den Unternehmen zwar – nach wie vor – nach dem persönlichen Verkauf auf Platz zwei und vor Messebeteiligungen im Ausland geführt, dürften aber nach Einschätzung der Unternehmen in den nächsten Jahren in Relation zu den genannten Marketinginstrumenten etwas verlieren. Um die Befunde aus den Interviews – bezogen auf das Messeengagement deutscher Industrieunternehmen – auf eine repräsentative Basis zu stellen, wurden Sonderfragen im Unternehmenspanel des ifo Instituts gestellt, das auch Unternehmen umfasst, die nicht oder nicht mehr auf Messen ausstellen. Als zentrales Ergebnis dieser Umfrage, die von über 3.400 Unternehmen beantwortet wurde, lässt sich festhalten, dass deutsche Industrieunternehmen internationalen Fachmessen in Deutschland wie auch in Frankreich/Italien/Großbritannien als weiteren wichtigen Messeländern in Europa eine leicht abnehmende Bedeutung attestieren (Abb. 3). Demgegenüber werden in Zukunft Fachmessen in Süd-/Ostasien, aber auch im übrigen Europa, deutlich an Bedeutung gewinnen.

Abbildung 4

In der Gesamtschau ergibt sich für das Instrument Messe aus Sicht deutscher Industrieunternehmen ein leichtes Plus: Das von den befragten deutschen Industrieunternehmen bekundete leicht geringere Messeengagement¹⁾ in Deutschland wird mehr als kompensiert durch das überdurchschnittlich starke Messeengagement deutscher Unternehmen im Ausland (Abb. 4).

¹⁾ Ein verändertes Messeengagement deutscher Unternehmen kann sich nicht nur in einer Verminderung der Zahl inländischer Messebeteiligungen äußern, sondern auch in einer Verminderung der Standfläche, weniger Investitionen in der Inszenierung des Produktprogramms bzw. der Neuheiten oder einer geringeren Zahl des Messepersonals.

Während Großunternehmen schon immer global agieren und auf den relevanten internationalen (Welt-)Märkten vertreten sind, wird der Trend hin zur Internationalität in den nächsten Jahren zunehmend auch kleine und mittlere Unternehmen tangieren, die bisher aufgrund unzureichender personeller und finanzieller Ressourcen ihre Messeaktivitäten auf den Inlandsmarkt und die angrenzenden Länder konzentriert haben. Um sich neue Kunden in den wachsenden Märkten zu erschließen, müssen Kontakte auf ausländischen Märkten gesucht und aufgebaut werden. Als Plattform für den Markteintritt und damit für die Expansionsstrategien werden sich daher in den kommenden Jahren zahlreiche wettbewerbsaktive kleine und mittlere Unternehmen verstärkt an Messen im Ausland beteiligen.

Das künftig etwas schwächere Messeengagement deutscher Unternehmen im Inland liegt darin begründet, dass für deutsche Hersteller die direkte Kundenansprache, das Erschließen von Märkten sowie der Aufbau von Vertriebswegen als Ursache für eine Messebeteiligung wegen weitgehender Kenntnis des deutschen bzw. westeuropäischen Marktes nicht mehr von so immenser Bedeutung sind. Zwar haben inländische Fachmessen für die Darstellung der Leistungsfähigkeit seitens der deutschen Unternehmen weiter einen zentralen Stellenwert, doch für die weitere intensive Kundenbetreuung werden zusätzlich auch andere Instrumente eingesetzt. Die Unternehmen bedienen sich je verfolgtem Marketingziel in unterschiedlichem Maße verschiedener Kommunikationsmedien. Kirchgeorg und Springer (2006) zeigen den angewendeten Kommunikationsmix im Kundenbeziehungszyklus für ausgewählte Branchen. Insgesamt betrachtet, liegen bei der verfolgten Zielsetzung „Kundenbindung“ die Eventaktivitäten vor Messebeteiligungen.

Für ausländische Unternehmen sind dagegen gerade Faktoren wie die direkte Kundenansprache, das Erschließen von Märkten sowie der Aufbau von Vertriebswegen zentrale Zielsetzungen, die durch den Messeauftritt in Deutschland erreicht werden sollen. Insofern verwundert es nicht, dass im Rahmen der vom ifo Institut geführten Interviews und Erhebungen ausländische Unternehmen mit überwiegender Mehrheit die künftige Stellung deutscher Fachmessen als sehr positiv für ihre Absatzaktivitäten beurteilten, d.h. aus ihrer Sicht gewinnen in Zukunft Fachmessen in Deutschland deutlich an Relevanz. Bereits in den zurückliegenden Jahren forcierten ausländische und hier insbesondere asiatische Aussteller ihre Messeaktivitäten in Deutschland. Nach einer Untersuchung des AUMA (2006b) erhöhte sich die Zahl der asiatischen Aussteller zwischen 1999 und 2005 um 61%. Künftig dürfte sich diese Entwicklung weiter fortsetzen: Nachdem sich zunächst mehrheitlich asiatische Unternehmen des Konsumgüterbereichs auf deutschen Messen engagierten, ist zu erwarten, dass mittelfristig auch Investitionsgüterhersteller aus diesen Ländern vermehrt versuchen werden, mittels Messebeteiligungen auf dem deutschen – mit Blick auf den west- und ost-europäischen – Markt zu reüssieren.



Resümierend gilt es festzuhalten, dass vor allem asiatischen Ländern mit einer überdurchschnittlich hohen Wachstumsdynamik von Seiten der westlichen Unternehmen in noch höherem Umfang Aufmerksamkeit geschenkt werden wird. Die dynamische wirtschaftliche Entwicklung der aufstrebenden Länder wird mit einer erhöhten (privaten) Nachfrage einhergehen. Bezogen auf die Messeaktivitäten ergibt sich hieraus zwar ein geringeres Messeengagement deutscher und generell westlicher Unternehmen in traditionellen Absatzmärkten, also auch in Deutschland, aber ein stärkeres Messeengagement auf den „neuen“ außereuropäischen Absatzmärkten. Demgegenüber werden vermehrt ausländische, insbesondere asiatische, Unternehmen versuchen, in den traditionellen Wirtschaftsregionen wie Europa und Amerika Fuß zu fassen. Hierbei nimmt in Europa der Messestandort Deutschland infolge seiner zentralen Lage eine herausragende Position ein. Die Zahl von asiatischen Produzenten und Handelsagenten, die ihre Messeaktivitäten in den für sie äußerst wichtigen Absatzmärkten in Europa forcieren werden, wird weiter steigen. Das Instrument Messe spielt bei den Absatzstrategien der Unternehmen auf für sie neuen Märkte eine zentrale Rolle. Die Befunde deuten somit mehrheitlich auf einen Bedeutungszuwachs des Mediums Messe hin.

3 Bedeutungswandel von Messen im Urteil von Unternehmen

Im Zuge der Erweiterung der internationalen Märkte mit einer größeren Zahl von Marktteilnehmern haben in den letzten Jahren einige Messen in Deutschland, aber auch in den übrigen europäischen Ländern und auf dem amerikanischen Kontinent teilweise eine Neubewertung von Seiten der Unternehmen erfahren. Dabei spielen die hohe Intensität des (Kosten-)Wettbewerbs, der schnelle technologische Wandel sowie die Neuformierung vieler marktführender Unternehmen in ihren Organisations- und Entscheidungsstrukturen eine wichtige Rolle. Die aus den weltwirtschaftlichen Verlagerungen resultierenden Einflussfaktoren sind für die Unternehmen wichtige Kriterien, ob die zur Beteiligung oder zum Besuch sich anbietende Messe ein Abbild der weltweiten Nachfrage und des weltweiten Angebots ist. Auch wenn nicht jede Fachmesse das gesamte Spektrum des Weltmarkts abbilden kann, so sollten sich auf einer Messe doch die weltweiten branchenwirtschaftlichen Entwicklungen in den Unternehmens- und Produktpräsentationen der Aussteller konkretisieren.

Im Konsumgüterbereich hat der erwähnte Eintritt vieler asiatischer Anbieter von preisgünstigen Non-Food-Artikeln und das Aufkommen von importaktiven Handelssystemen auf der Großhandelsstufe zu einer allmählichen Veränderung der Ausstellerstrukturen auf den international führenden Konsumgütermessen in den USA und in der Europäischen Union geführt. Die Konfrontation der asiatischen Aussteller mit ihren Mitwettbewerbern aus den westlichen Industrieländern bewirkte, dass viele westliche Konsumgüterhersteller ihre Marketinginvestitionen stärker hin in Richtung einer intensiveren Kundenbindung ausgerichtet

haben, was vielfach mit einer Minderung des inländischen Messeengagements einher ging. Damit war aber in nur wenigen Fällen ein Verzicht auf die Beteiligung an wichtigen Messen verbunden, sondern eher eine Reduzierung des Messeaufwands. Die marktführenden Leitmessen sind als international anerkannte Branchentreffen für viele Unternehmen weiterhin nahezu unverzichtbar.

Die infolge der wachsenden Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien zunehmende Markttransparenz hat zudem eine Änderung in der Bewertung von Messeaktivitäten in vielen Unternehmen ausgelöst. Ein großer Teil der Fachbesucher besitzt im Vergleich zu den Vorjahren ein deutlich verbessertes Vorwissen über die Produkt- und Leistungsangebote der Aussteller, die in der Regel umfangreiche fachliche Informationen über das Internet anbieten. Daher erhalten die persönlichen Kontakte und fachlichen Gespräche zwischen den Messeakteuren einen höheren Stellenwert als die zeitintensiven Verhandlungsgespräche auf Messen. Das so genannte Nachmessegeschäft, gekennzeichnet durch komplexe Verhandlungen bei langfristigen Lieferverträgen, hat an Bedeutung zugenommen, was aber auch darauf zurückgeführt werden kann, dass zahlreiche Aussteller ein umfangreiches Nachmesse-Controlling ihrer Messekontakte aufgebaut haben. Nichtsdestoweniger werden routinemäßige Beschaffungsentscheidungen insbesondere von kleinen und mittleren Handelsunternehmen immer noch schwerpunktmäßig auf den klassischen Konsumgütermessen getätigt.

Die Änderungen in den Organisations- und Entscheidungsstrukturen vieler international agierender Großunternehmen waren in den letzten Jahren durch Tendenzen einer Konzentration von Produktions- und Absatzentscheidungen auf die Unternehmens- und Gruppenzentralen sowie der Aufgabe von Produktions- und Warenangeboten gekennzeichnet. Diese kostenmindernde Straffung von Leistungsangeboten hat in vielen Fällen auch zu einer Straffung der Messeaktivitäten bzw. Beteiligungen an internationalen Leitmessen geführt. Das Engagement dieser Unternehmen auf kleineren nationalen oder regionalen Messen wurde mehr und mehr in die Entscheidungs- und Marketingverantwortung der entsprechenden Vertriebsgesellschaften oder der relevanten Handelsunternehmen bzw. -vertretungen übertragen, die aber vielfach zur Ansprache ihrer Kunden ihre eigene Absatz- und Außendienstorganisation stärker einsetzten als das Medium Messe.

Sowohl die skizzierten weltwirtschaftlichen Verlagerungen auf der Angebots- und Nachfrageseite als auch die konzentrativen und kooperativen Entwicklungen in der Industrie und im Handel bewirkten, dass die Zahl von Messeausstellern und -besuchern aus Deutschland auf einigen Messen eine rückläufige Entwicklung genommen hat. Andererseits hat aber auch eine nicht unbeträchtliche Zahl von neuen und kleineren Unternehmen das Medium Messe in ihr Absatzrepertoire aufgenommen, um sich kostengünstig mit ihren Produkt- und Leistungsangeboten auf den internationalen Messen einer möglichst großen Zahl von potentiellen Kunden vorzustellen.



4 Künftige Entwicklungen in der nationalen und internationalen Messelandschaft

Vor dem Hintergrund der weltwirtschaftlichen Verlagerung der Nachfrage und des Angebots werden sich beispielsweise für den asiatischen, den amerikanischen und den europäischen Wirtschaftsraum kontinentale Leitmessens herauskristallisieren. Daneben werden sich aber auch nationale Fachmessen entwickeln, die sich von der Größe sowie von der Aussteller- und Besucherstruktur an den nationalen Nachfrage- und Angebotsbedingungen orientieren. Zusätzlich werden aber nach wie vor auch kleinere regionale Messen für bestimmte Produktgruppen Akzeptanz finden, da derartige Messen in einem hohen Maß den Zeit- und Kostenrestriktionen der kleinen und mittleren Unternehmen Rechnung tragen. Diese hierarchische Arbeitsteilung der verschiedenen Typen von Messen wird sich in den nächsten Jahren weiter entwickeln und durchsetzen, da sie sowohl den weltwirtschaftlichen Verlagerungen als auch der regionalen Nähe von Unternehmen zu Messen entspricht.

Infolge der zum Teil sehr hohen Aufwendungen für in- und ausländische Messebeteiligungen werden von den Unternehmen im Rahmen einer verschärften Kostenrationalisierung alle mit einer Messebeteiligung verbundenen inner- und außerbetrieblichen Kosten im Hinblick auf ihre Wirkungen für den Unternehmenserfolg stärker unter die Lupe genommen werden. Während die Kostenseite in der Regel relativ gut abgebildet werden kann, ergeben sich bei der Erfassung der Messe-„Erträge“ erhebliche Unsicherheiten, da eine direkte Zurechenbarkeit einer Messebeteiligung für einen Geschäftsabschluss vielfach nicht zulässig erscheint. Dennoch werden viele Unternehmen ihr Messeengagement unter dem Gesichtspunkt der Marktpräsenz, der Sicherung der Absatzposition, der Demonstration der technologischen Leistungsfähigkeit und der Akquisition neuer Kunden ausbauen. Dabei kommt der medialen Inszenierung der wirtschaftlichen und technologischen Leistungsfähigkeit auf der Messe eine ausschlaggebende Bedeutung zu, was aber auch zu erheblichen Kosten für Beteiligungen führt.

Die Kontakte zu den wichtigsten Kunden wurden in den letzten Jahren zu einer von den elektronischen Medien gestützten stetigen Informationsbeziehung ausgebaut, sodass die routinemäßigen Geschäftsgespräche zwischen diesen Unternehmen weitgehend entfallen sind. Entscheidende Kriterien für Messebeteiligungen und -besuche werden in den nächsten Jahren die Internationalität der Aussteller und der Besucher sowie die Präsenz der marktführenden, innovationsaktiven Unternehmen sein. Es kommt dabei vor allem auf die Gewinnung von verwertbaren Informationen über (absolut) neue Produkte und Prozesse an, da die Wettbewerbsfähigkeit vieler Unternehmen in einem engen Zusammenhang mit dem Einsatz kostengünstiger und technologisch neuer Vorprodukte steht. Die Messeakteure werden an diesen Indikatoren die Leistungsfähigkeit von Messen beurteilen.

In den nächsten Jahren werden sich die Messegesellschaften in Deutschland und in den übrigen Ländern zum einen in einem höheren Maß mit den Interessen der kleinen und mittleren Unternehmen als Messeaussteller auseinander setzen müssen, die von den Messegesellschaften ein größeres Engagement für die Gewinnung von in- und insbesondere ausländischen Messebesuchern erwarten. Zum anderen werden die Messegesellschaften durch die zunehmende Konkurrenz messeexterner Produktpräsentationen bekannter Markenhersteller sowie durch zahlreiche Hausmessen von kleineren Herstellern und Kooperationsgruppen des Handels vor hohe Anforderungen gestellt. Allerdings besitzen diese konkurrierenden Messen- und Ausstellungsangebote für die Besucher aus den Industrie- und Handelsunternehmen nur ein sehr beschränktes Waren- und Leistungsangebot. Die umfangreiche Tiefe und Breite eines Messeangebots ist derartigen Warenpräsentationen in der Regel in qualitativer und quantitativer Hinsicht deutlich überlegen, sodass viele Unternehmen in diesen firmenspezifischen Warenmessen nur eine Ergänzung ihrer Neuheits- und Informationsrecherchen sehen.

Auch im Zuge der weltwirtschaftlichen Verlagerung so manchen Angebots und so mancher Nachfrage und den daraus resultierenden binnenwirtschaftlichen Wirkungen werden die Messen in Deutschland in den nächsten Jahren eine hohe Sogwirkung und Attraktivität für viele in- und ausländische Messeaussteller und -besucher ausüben. Der Messestandort Deutschland mit seiner weltweit anerkannten Vielfalt an Messen und mit seinem günstigen Umfeld an wettbewerbs- und technologieaktiven Unternehmen unterschiedlicher Größen- und Branchenherkunft wird auch künftig seine volkswirtschaftliche Funktion der Zusammenführung von Teilnehmern auf Weltmärkten auf einem hohen Qualitätsniveau erfüllen können.

Literaturverzeichnis

AUMA (2006a):

Auslandsmesseprogramm der Bundesrepublik Deutschland und der Bundesländer, Berlin.

AUMA (2006b):

Mehr asiatische Einkäufer auf deutschen Messen, in: AUMA_Compact, Nr. 16/06, S.2.

AUMA (2005):

AUMA_Messe Trend 2005, Edition 20, Berlin.

Goldman Sachs (2003):

Dreaming With BRICs: The Path to 2050, Global Economics Paper No. 99.

Kirchgeorg, M./Springer, Chr. (2006):

Steuerung des Kommunikationsmix im Kundenbeziehungszyklus, Arbeitspapier Nr. 71, Leipzig.

Penzkofer, H./Birnbrich, M./Täger, U.Chr. (2006):

Konjunkturelle Einflüsse auf und strukturelle Herausforderungen an deutsche Messen, in: ifo Schnelldienst, 59. Jg., Nr. 7, S. 54-61.

Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (2007):

Forschung & Entwicklung in der EU, in: Eurostat Pressemitteilung, Nr. STAT/07/6 vom 12.1.2007.



Ralf T. Kreutzer

**Messen 2020: Auf neuen Wegen
zu erfolgreichen Messen**

Messen 2020: Auf neuen Wegen zu erfolgreichen Messen



Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer
Professor für Marketing an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin

- 1** Zentrale Erkenntnisse zur Weiterentwicklung des Messe-Marketings 2020
- 2** Schaffung neuer Mehrwert-Dimensionen im Messe-Marketing
- 3** Ausblick

1 Zentrale Erkenntnisse zur Weiterentwicklung des Messe-Marketings 2020

Das olympische Motto „Dabei sein ist alles!“ gilt für Messen schon lange nicht mehr. Nicht nur die Messeaussteller, sondern auch die Messebesucher fragen sich immer öfter, ob der Aufwand einer Messebeteiligung zu rechtfertigen ist. Orientiert man sich an der vorliegenden Szenario-Analyse zu Messen 2020, dann gilt es vor dem Hintergrund der hier zu diskutierenden Maßnahmen und Technologien zur Optimierung des Messeerfolges insb. folgende zentrale Trends und Einflussfaktoren zu berücksichtigen:

- Veränderungen der Kommunikationsbedürfnisse und damit auch des Kommunikationsverhaltens
 - Weiteres Bedürfnis an persönlicher Kommunikation
 - Entstehung virtueller Realitäten
 - Wunsch nach integrierter Kommunikation über verschiedene Medien und Erscheinungsbereiche des Unternehmens hinweg
- Spannungsfeld zwischen der Informationsüberlastung einerseits und einem hohen Informationsbedürfnis der Besucher andererseits
- Streben nach intelligenten Systemen zur Erhöhung der Messeeffizienz für Besucher und Aussteller gleichermaßen
- Emotionalisierung von Messeauftritten (Messen als Erlebnisevent)
 - Information als Basisanforderung
 - Unterhaltung & Erlebnis als Leistungs- und Begeisterungsanforderung

Eine wichtige Determinante des veränderten Kommunikationsverhaltens auf Besucherseite ist zunächst einmal die gefühlte Zeitknappheit. De facto wird der Tag auch in Zukunft noch 24 Stunden umfassen. Allerdings steht ein Messebesuch in Zukunft noch stärker im Wettbewerb mit anderen Formen, seine Zeit sinnvoll zu nutzen. Außerdem vergrößern sich kontinuierlich die Möglichkeiten, sich die für den privaten oder beruflichen Bereich relevanten Informationen zu beschaffen. Nicht nur das klassische Internet dient hierzu, sondern insb. die unter dem Oberbegriff Web 2.0 diskutierten Ansätze, sich in Internet-Foren auszutauschen oder in Weblogs eigene Produkt- und Dienstleistungserfahrungen zu dokumentieren und sich darüber zu informieren (vgl. Alby 2006). Diese Informationsquellen können dem Streben nach Effizienz in der Informationsbeschaffung Rechnung tragen.

Gleichzeitig besteht hier aber das Risiko, in den Tiefen des Internets informativ zu ertrinken, weil man von der Vielfalt der Daten erschlagen wird und häufig auch nicht weiß, wie valide getroffene Bewertungen sind und wer konkret hinter bestimmten Aussagen steckt. Sind die Informationsgeber echte Nutzer oder verbergen sich dahinter Unternehmen oder von diesen beeinflusste Buzz-Agenten, die versuchen, einen bestimmten Bewertungstenor einfließen zu lassen (vgl. vertiefend zum Buzz-Marketing Kreutzer, 2007a, S. 149-174)? Gleichzeitig werden wichtige Kunden – zumindest im BtB-Markt – auch keine Schwierigkeiten haben, sich die relevanten Anbieter einzuladen, um sich in einem ganz persönlichen Umfeld über die Inhalte von Angeboten zu informieren. Aber hier stellt sich erneut die Frage der Effizienz in der Kommunikation.

Eines wird schon an dieser Stelle deutlich. Eine Messe muss für den Besucher gegenüber den o.g. Alternativen einen echten Mehrwert bieten, um auch in Zukunft noch bestehen zu können. Hierfür gibt es zunächst verschiedene Ansatzpunkte. Da sich die Leistungsangebote von Unternehmen sowohl im Produkt- wie im Dienstleistungsmarkt immer weiter angleichen, sind echte Markt- oder sogar Weltneuheiten immer seltener. Und selbst wenn solche Neuheiten entwickelt wurden, muss schon ein sehr perfektes Timing vorliegen, um diese gerade anlässlich einer passenden Messe präsentieren zu können. Dies mag im Automobilmarkt vielfach noch gelingen, indem Concept Cars erstmalig auf der Detroit Motorshow oder auf der IAA präsentiert werden, weil derartige Entwicklungen langfristig zu planen und gleichzeitig schwer zu kopieren sind. Wer allerdings im Bereich der Consumer-Elektronik oder im Fotomarkt tätig ist, der kann, darf und wird häufig nicht auf die passende Messe warten wollen, um eine reife Innovation zu präsentieren.

Da der Wettbewerbsdruck immer größer wird und sich die marktliche Zeitspanne zur Amortisation der getätigten Investitionen immer weiter verkürzt, müssen Innovationen entweder kurz vor oder nach der Erlangung der Marktreife präsentiert werden – und das häufig weltweit innerhalb einer kurzen Zeitspanne (vgl. Vahs/Burmester 2005). Bezüglich einer derartigen Markteintrittsstrategie wird vom Sprinkler-Konzept gesprochen, weil einer Sprinkler-Anlage gleich die relevanten Märkte innerhalb eines kleinen Zeitintervalls zu bedienen sind (vgl. Kreutzer 2006, S. 125f.). Diese Notwendigkeit besteht nicht nur deshalb, weil Informationen über neue Lösungskonzepte und Produkte heute in Sekunden global gestreut werden, sondern auch, weil Wettbewerber – insb. aus China – oft ohne große Rücksichtnahme auf das Recht anderer am geistigen Eigentum Produkte und Prozesse kopieren und damit die make-or-buy-Entscheidung um die Copy-Option ergänzen (vgl. Kreutzer 2006, S. 138). Eine zeitnahe Einführung ist deshalb auch ein Schutz gegen Produkt-, Dienstleistungs- und Prozesspiraterie – und nimmt Messen einen wichtigen Anreiz: Neues aus erster Hand an einer Stelle zu erfahren.

Selbst, wenn innovative Produkte zum Zeitpunkt korrespondierender Messen vorliegen, wählen Unternehmen manchmal bewusst andere Alternativen, um nicht „einer von vielen“ auf einer Messe zu sein. Das letzte prominente Beispiel



hierfür war die Präsentation des iPhones von Steve Jobs. Diese erfolgte nicht auf der Consumer Electronics Show in Las Vegas, sondern zeitgleich auf der von Apple inszenierten Hausmesse Macworld 2007 – und süffisanterweise noch parallel zur CES-Keynote von Michael Dell. Diese ganz bewusst als Konkurrenz zur Branchenmesse ausgestaltete Vorstellung wurde zu einem rundum gelungenen Marketing-Event mit weltweiter Übertragung und einer beeindruckenden redaktionellen Berichterstattung.

2 Schaffung neuer Mehrwert-Dimensionen im Messe-Marketing

Vorbemerkung

Um neue Mehrwert-Dimensionen zu schaffen, sind zunächst einmal die Ziele der unterschiedlichen Zielgruppen herauszuarbeiten (vgl. auch Godefroid 2003, S. 337). Die Gesamtsicht zeigt Abb. 1:

Welches die angestrebte Position aus Sicht des Messeveranstalters sein sollte, wird in Abb. 2 deutlich. Nur wenn es gelingt, Aussteller und Besucher gleichermaßen zu begeistern, wird ein Messekonzept langfristig erfolgreich sein.

Diese Zielsetzungen im Zusammenspiel mit den genannten Entwicklungen haben zur Folge, dass wir alternative Mehrwerte schaffen müssen, um zum einen Aussteller und zum anderen Kunden für unsere Messen zu gewinnen. Dies kann über eine stärkere Emotionalisierung bis hin zu einer Dominanz von Unterhal-

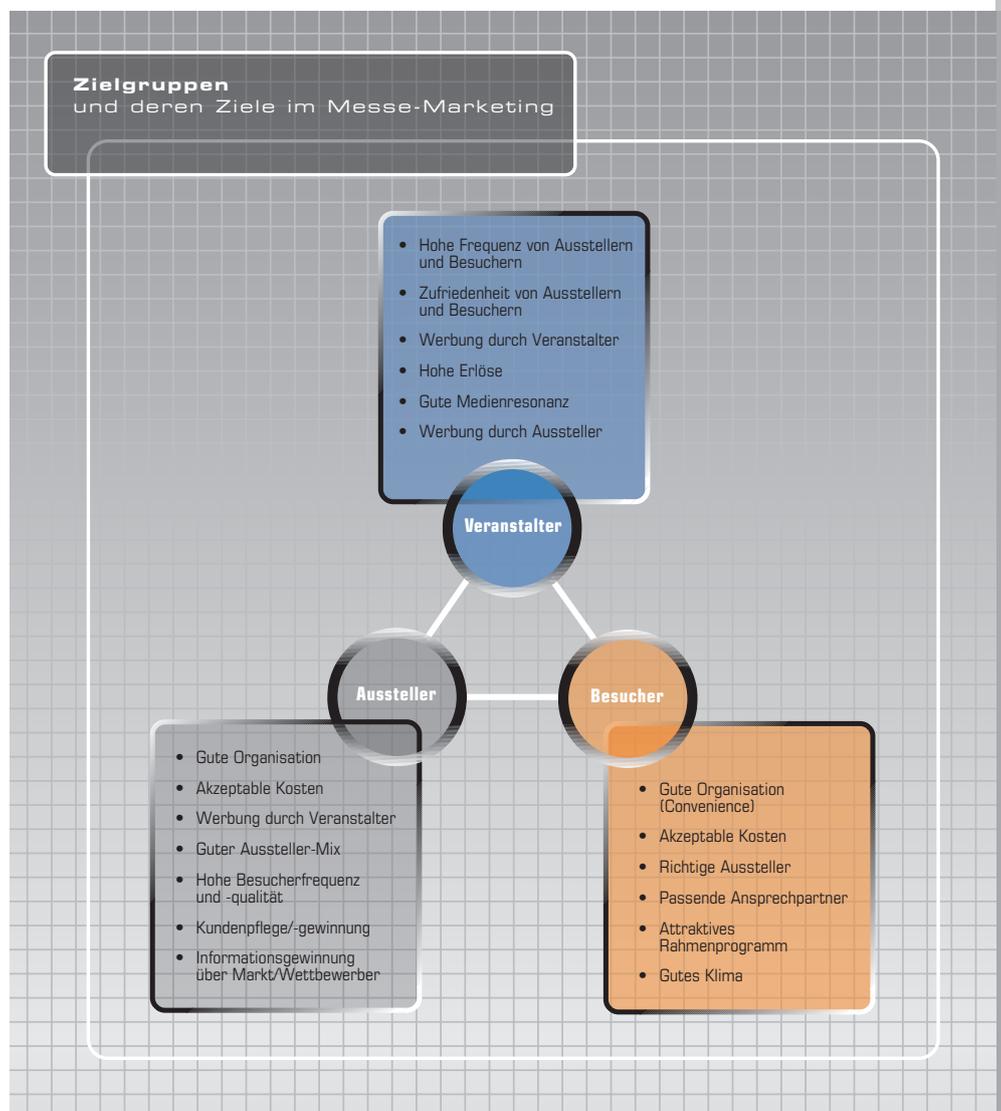


Abbildung 1

tungs- und Erlebniselementen auch auf „Fachmessen“ werden, indem die persönliche Begegnung und die Inszenierung von Marken- und Unternehmenswelten weiter an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig geht es aber auch darum, eine zielgenauere Informationsbereitstellung in der vom Besucher jeweils erwarteten Form zu ermöglichen, um den o.g. Mehrwert zu erreichen. Dies werden zentrale Wettbewerbselemente beim Kampf um Aussteller und Besucher gleichermaßen werden. Auf dem Weg dahin wird es folglich zu einem verstärkten Dienstleistungswettbewerb der Messeveranstalter wie der Aussteller selbst kommen.

Wie gelingt es, dem der „gefühlten Zeitknappheit“ entspringenden Effizienzstreben der Besucher Rechnung zu tragen, ohne auf das zu verzichten, was einen Messebesuch von vielen anderen unterscheidet: die

persönliche Begegnung mit Menschen? Wenn man unterstellt, dass die zunehmende Virtualisierung von Beziehungen über Weblogs, Chat-Rooms, SMS-Dialoge und Konzepte wie Second Life nicht als dauerhafte Rückzugsstrategie in den durch leistungsstarke Firewalls geschützten Privatsektor führt und auch die Begegnungen im Business-Bereich nicht auf E-Mail-Dialoge, Telefon- und Video-Konferenzen sowie internetbasierte Ausschreibungen reduziert werden können und sollen, dann kann eine Messe hierzu ein wichtiges Gegengewicht schaffen. Damit gewinnt ein alter Beatles-Song neue Relevanz: „Come Together“.

Von der virtuellen zur realen Begegnung

Allerdings wären Messeveranstalter wie auch die Aussteller selbst schlecht beraten, wenn sie dem zunehmenden Bedürfnis nach virtuellen Begegnungen nicht auch Rechnung tragen würden. Die virtuelle Begegnung von potenziellen oder Ist-Kunden mit potenziellen oder schon in Anspruch genommenen Anbietern stellt nicht zwangsläufig einen Ersatz, sondern kann bei entsprechender Ausgestaltung vielmehr die Vorbereitung zu persönlichen Begegnungen sein. Eine Herausforderung besteht folglich darin, aus virtuellen Communities wieder reale Zusammenkünfte von Menschen zu machen, die sich themenbezogen auf Messen zusammenfinden.

Ziele-Matrix
des Messe-Marketings

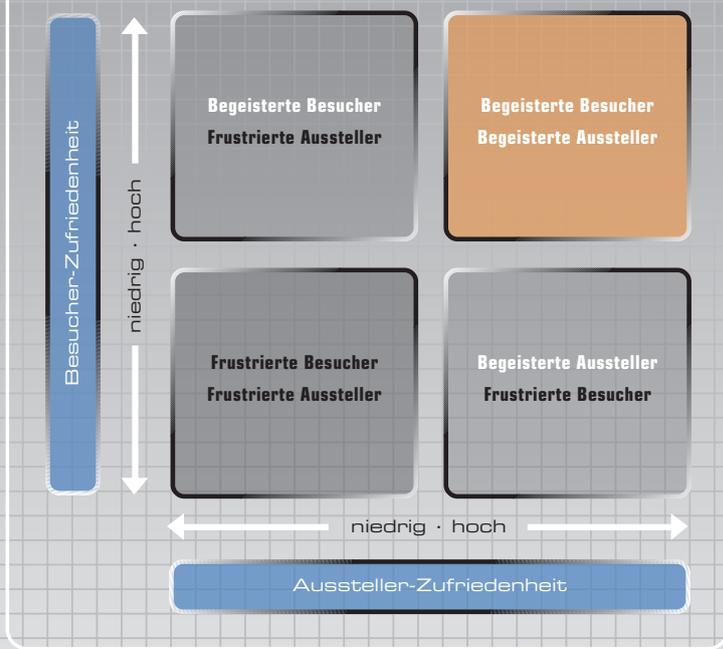


Abbildung 2



Die Aufgabenstellung von Messerveranstaltern liegt dann unter anderem darin, entsprechende virtuelle Communities zu identifizieren oder deren Bildung im Internet selbst zu unterstützen und gleichzeitig diese „Räume der Begegnung“ innerhalb von Messekonzepten zu schaffen. Hierbei handelt es sich gleichsam um die Verlängerung der virtuellen Meetings in eine persönliche Realität der Begegnung. Wird der Themenfokus für die persönliche Begegnung auf einer Messe in deren Vorfeld in den entsprechenden Communities vorgestellt und diskutiert, so bindet man die Zielgruppe in den Entstehungsprozess konsequent ein. Hierdurch wird auch im Messemarketing ein Konzept bedient, das unter dem Stichwort Customer Integration bereits im Verlagsbereich sowie in den Branchen anspruchsvoller Gebrauchsgüter seinen Siegeszug angetreten hat (vgl. Kreuzer 2007b, S. 88f.; weiterführend Reichwald/Piller 2006; Hartmann 2007, S. 102-105). Auf diese Weise können nicht nur Themenfelder abgestimmt, sondern sogar gewünschte Impulsreferate zu einzelnen Bereichen auf ihre Relevanz abgeklopft werden. Auf diese Weise gelingt eine optimale Verknüpfung mit der Zielgruppe, weil virtuell zentrale Anreize zur Begegnung in der realen Welt vermittelt werden.

Den Ausstellern einer entsprechenden Messe selbst kann hierbei wiederum die Möglichkeit gegeben werden, derartige Fokusgruppen auf der Messe inhaltlich zu bestücken, wenn eine gute Übereinstimmung der bedienten Themen erreicht werden kann. Zusätzlich oder alternativ können Sponsoring-Konzepte greifen, wenn sich bspw. neue Anbieter in bestimmten Zielgruppen vorstellen möchten. Durch den hier erreichbaren Eventcharakter wird eine weitere Erwartungshaltung bedient: der Wunsch nach zunehmender Emotionalisierung im Marketing, insbesondere in der Kundenansprache und -betreuung (zum Herzblut-Faktor vgl. EXBA 2006). In diesem Bedürfnis kann der Ausgleich für entgangene emotionale Begegnungen in der rein virtuellen Welt gesehen werden.

Diese Entwicklung erhält heute auch aus einem anderen Bereich Unterstützung. Aktuelle Marktstudien zeigen, dass rein auf Kostenreduktion getrimmte Vorgehensweise sowohl in den Unternehmen wie auch bei den Konsumenten gemäß der penetrant kommunizierten „Geiz ist geil“-Einstellung langsam an ihre Grenzen stößt. Sobald – und diese Entwicklung sehen wir z.Zt. – die Wirtschaft in etwas ruhigeres und damit auch vertrauensschaffendes Umfeld kommt, werden auf einmal wieder andere Wünsche wach als jene, reine Versorgungskäufe bei ALDI zu tätigen. Die Rückkehr der Lust-Komponente im Kaufverhalten – sowohl im BtB- wie auch im BtC-Markt – feiert hier fröhlich Urstände. Wo, wenn nicht auf einer Messe, können Marken und Produkte authentischer und emotionaler präsentiert werden?

Gleichzeitig muss natürlich gefragt werden, warum angesichts dieser Möglichkeiten Global Player wie Nokia und Motorola 2007 und Sony, Palm, Philips und E-Plus bereits seit 2006 auf einen CeBIT-Auftritt verzichten. Was ist hier schief gelaufen und welche Möglichkeiten bestehen gerade auch im technologischen Bereich, um den Messen zu neuer Attraktivität zu verhelfen? Ist es das Fehlen eines überzeugenden Messekonzeptes, eine unscharfe Zielgruppenorientierung, die zur Abwanderung von Ausstellern und Besuchern gleichermaßen führt, weil

die Frage „What’s in it for me?“ für beide nicht mehr überzeugend beantwortet werden kann? Warum „sterben“ Messen wie die Direktmarketing-Messe DIMA, die über Jahrzehnte erfolgreich Impulse in den Markt gesetzt hat und für jeden Direktmarketer einer Muss-Veranstaltung glich, die in den relevanten Terminkalendern einen Fixpunkt darstellte, um den herum Urlaube und sonstige Veranstaltungen geplant wurden? Warum wurde die DIMA rechts von den Mailingtagen in Nürnberg und links vom Versandhandelskongress in Wiesbaden überholt? Der meines Erachtens tragfähigste Erklärungsansatz ist der, dass auf dem Weg zu immer mehr Größe die zentrale Funktion der DIMA verloren ging: ein überschaubarer, vielleicht sogar dicht gedrängter Meetingpoint für die Kernzielgruppe des Direktmarketing zu sein, der sich über die gesamte Messefläche am ursprünglichen Standort Wiesbaden verteilt hat – mit Satelliten bei den verschiedenen Partys, die i.d.R. alle fußläufig zu erreichen waren. Der emotionale Gehalt dieser Veranstaltung war der zentrale Kit, der beim Umzug nach Düsseldorf in anonyme Messehallen verloren ging und der DIMA damit den Todesstoß versetzte.

Vom Information Overload einer Messe zur One-to-One-Betreuung

Ausprägungen des Information Overload

Wenn wir uns vor Augen führen, in welchem Ausmaß wir täglich mit Informationen bombardiert werden, dann stellt sich zunächst einmal wirklich die Frage, ob wir Messen überhaupt noch benötigen. Nur 1% - 2% des auf uns einströmenden Informationsangebotes nehmen wir überhaupt wahr (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 643). Und natürlich kann nur das seine werbliche Wirkung entfalten, was wir zumindest einmal wahrnehmen. Zu diesen 1% - 2% müssen auch die Einladungen zu Messen und weitere Informationen über diese gehören, um Aussteller und Besucher anzuziehen. Eine Informationsüberlastung ist auch bei den Messen selbst gegeben, wenn heute in Deutschland ca. 150 internationale Messen und Ausstellungen mit ca. 170.000 Ausstellern, ergänzt um regionale Fach- und Verbraucherausstellungen, um unsere Aufmerksamkeit als Konsument oder Businesspartner kämpfen. Deshalb wartet auch kein Aussteller darauf, dass die 5. Fachmesse in seiner Branche angeboten wird. Genauso wenig wird kaum ein Konsument „heiß“ darauf sein, eine weitere Messe zu seinem Top-Thema zu besuchen – die absoluten Freaks hier einmal ausgenommen.

Diese Informationsüberlastung setzt sich i.d.R. fort, wenn wir selbst auf einer Messe unterwegs sind. Wer kennt nicht das Gefühl, morgens voller Elan auf eine Messe zu gehen, um dann nach wenigen Stunden förmlich in Informationen zu ertrinken? Vielleicht macht man sich noch die Mühe, bei allen relevanten Anbietern Informationen anzufordern oder diese kiloweise nach Hause oder ins Büro zu transportieren. Der liegen gebliebenen Arbeit ist häufig zu verdanken, dass sich die Sichtung der Unterlagen verschiebt und teilweise ganz ausfällt.



Qualitative Studien, wie sie bspw. von Institut Rheingold Köln, sowie vom IfM Köln, durchgeführt werden, zeigen auch in diesem Kontext, dass die schon zitierte Schlüsselfrage des potenziellen Messebesuchers beantwortet werden muss: „What’s in it for me?“ Aufgrund der zunehmenden Komplexität in unserem Alltag suchen wir – so die übergreifenden Erkenntnisse aus derartigen Studien – eine Überschaubarkeit, Geborgenheit und eine Orientierung, die einen zentralen Beitrag dazu leisten kann, dass ich als Messebesucher meine spezifischen Wünsche und Erwartungen befriedigen kann.

Damit ist die Aufgabenstellung klar umrissen.

- Nicht mehr, sondern die richtigen Informationen bereit stellen!
- Schaffung von Relevanz in den Augen der Kunden!
- Und Relevanz schützt vor Reaktanz!

Besucher- und Ausstellungsservice heute und morgen

An den o.g. Zielsetzungen orientiert gilt es, mit technologischen Lösungen anzusetzen. Analysiert man allerdings den Status quo auch großer Messengesellschaften, dann beschränkt sich die klassische Betreuung von Messebesuchern im Vorfeld einer Veranstaltung häufig darauf, Eintrittskarten verschiedener Kategorien erwerben zu können. Oder es wird darauf hingewiesen, dass ein Messekindergarten wie auch ein Babywickelraum vorhanden sind. Derartige Services sind bei einer Endverbrauchermesse unverzichtbar, ja gleichsam ein Pflichtprogramm. Eine Begeisterung wird dadurch aber weder beim Besucher noch beim Aussteller ausgelöst werden können.

Der Japaner Kano hat zur Klassifikation von Leistungen eine Dreiersystematik eingeführt, die zwischen verschiedenen Anforderungen unterscheidet und diese in Relation zur erreichbaren Zufriedenheit setzt (vgl. Abb. 3; Kuhfuß 2007, S. 194-196; weiterführend Homburg 2006). Die oben aufgelisteten Angebote befriedigen dabei Basisanforderungen, deren Bedienung von Messebesuchern vorausgesetzt wird, ohne einen nachhaltigen Einfluss auf die Zufriedenheit zu haben. Ein Fehlen dieser wird allerdings zu massiver Unzufriedenheit führen. Die zweite Kategorie der Leistungsanforderungen wird durch die Kunden nach dem Prinzip „je mehr, desto besser“ bewertet. Die Zufriedenheit des Kunden steigt hier proportional zum Grad der Erfüllung dieser Anforderungen an. Hierzu zählen bspw. ein sprechender Messeführer, eine kompetente Messeauskunft, eine gute Unterstützung für die Aussteller bei technischen Problemen. Den nachhaltigsten Einfluss auf die Zufriedenheit haben dagegen die Begeisterungsanforderungen. Mit deren Befriedigung hat der Kunde i.d.R. nicht gerechnet, so dass diese jenseits seiner Erwartungshaltung liegen und durch diese eine hohe Zufriedenheit oder sogar Begeisterung erreicht werden kann. Dies schafft die Voraussetzung dafür, dass sich Kunden loyal verhalten, bspw. auch gegenüber bestimmten Messeangeboten.

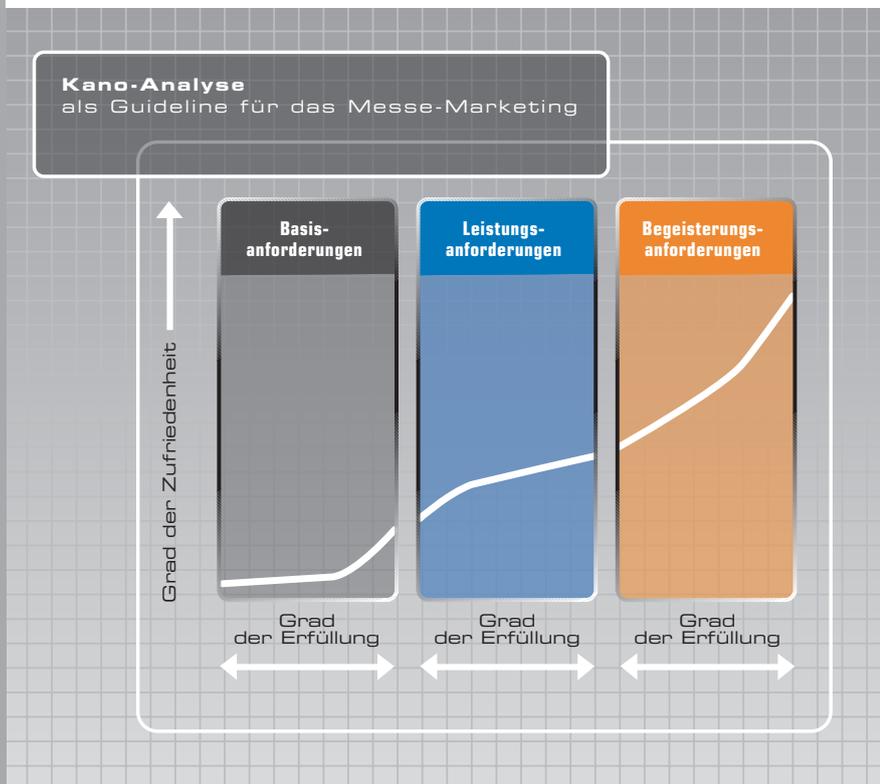


Abbildung 3

jährlichen Mailingtage anbietet. Hier kann nicht nur – wie bei manchem anderen Anbieter auch – ein spezifischer Newsletter abonniert werden, sondern auch eine kostenlose Messezeitung, die im Vorfeld der Veranstaltung das Interesse bei Ausstellern und Besuchern gleichermaßen wach halten und im Idealfall sogar steigern soll. Einen weiteren Mehrwert erhalten die Aussteller hier dadurch, dass im Rahmen dieser Messe Aussteller-Workshops angeboten werden, die zusätzliche Möglichkeiten zur eigenen Präsenz und zur Profilierung im Wettbewerberumfeld schaffen. Wird dafür wiederum offensiv durch den Veranstalter geworben, werden Begeisterungsanforderungen erfüllt.

Technologische Lösungskonzepte

Zur Entwicklung innovativer Ausgestaltungsmöglichkeiten von Messen kann folgende Prozess-Perspektive als Richtschnur dienen (vgl. Abb. 4). Dort werden auch die (häufig unausgesprochenen) Fragen der potenziellen Aussteller und Besucher sichtbar, die eine zentrale Richtschnur für neue Lösungsansätze darstellen können, weil sie die Kundenperspektive darstellen (vgl. grundlegend Kirchgeorg et al. 2003).

Bei einer Analyse der Pre-Messe-Phase treffen wir bei Entscheidungsträgern häufig eine Situation an, dass für eine Messe 23 verschiedene Anschreiben eintreffen, davon 14 mit spannenden Informationen, sieben mit Einladungen zu verschiedensten, z.T. überschneidenden Terminen, mit fünf unterschiedlichen, z.T. seltsam anmutenden Anreizsystemen, mit denen zum Standbesuch motiviert werden soll ... um dann nach der Messe beim Besucher die Erkenntnis aufkommen zu lassen, dass



er oder sie auch bei dieser Messe sein Programm (wieder einmal) nicht geschafft hat. Genau hier könnte ein Dienstleistungsansatz liegen: das informatorische Zusammenführen der Sphären von Besuchern und Ausstellern durch den Veranstalter. In welcher Form das erfolgen könnte, soll am Beispiel einer Direktmarketing-Messe verdeutlicht werden. Der Veranstalter kann – über eine entsprechende Interessensabfrage in der Pre-Messe-Phase – die Informationsbedarfe der Besucher ermitteln (vgl. Abb. 5).

Dabei kann ein Werkzeug zur Informationsgewinnung Verwendung finden, welches beim Online-Auftritt des Veranstalters prominent beworben wird (vgl. Abb. 6). Für den potenziellen Besucher muss diese Bereitstellung einen unmittelbaren Mehrwert generieren; denn nur dann wird er Zeit zur Bereitstellung weiterer Informationen investieren wollen.

Einen fairen und wertschätzenden Umgang mit den Reagierenden gewährleistet dabei die ausgewiesene Permissionklausel, die es dem Veranstalter erlaubt, dass die gewonnenen Daten (Adresse und Informationsbedarfe) an interessierte Aussteller weitergegeben werden können, damit diese im Nachgang zur Messe aktiv werden und ggf. in die Nachbearbeitung dieser Adressen einsteigen können (zum Permission-Marketing vgl. Kreuzer 2006, S. 258). Die Begeisterungskraft eines solchen Vorgehens hält sich bei den potenziellen Messebesuchern sicherlich noch in Grenzen,

weil zu den auf der Messe gesammelten Informationen im Nachgang zu dieser ggf. noch weitere bereitgestellt werden.

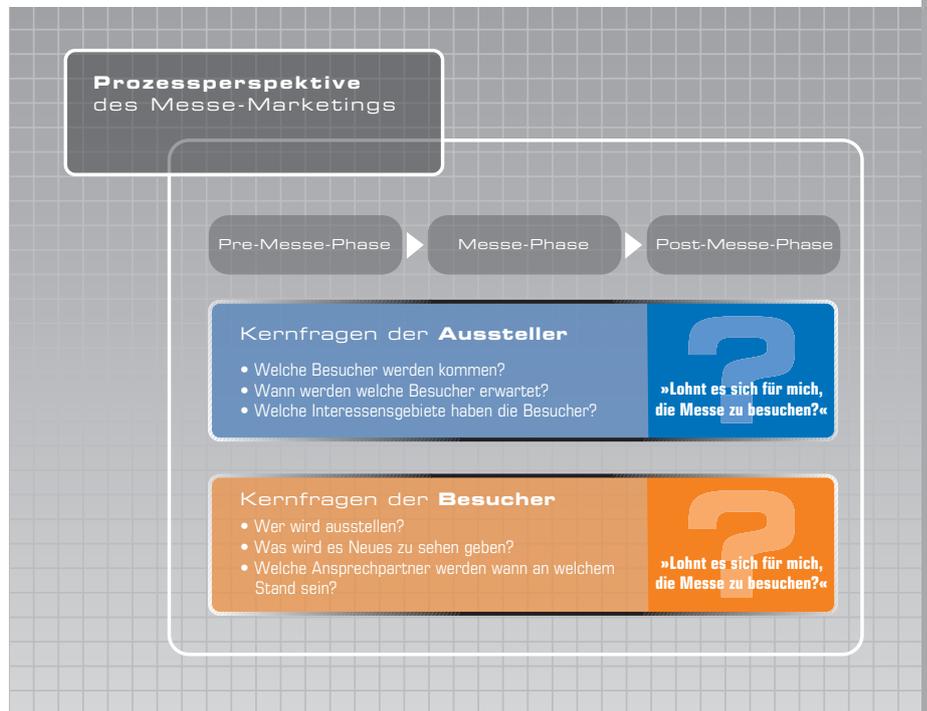


Abbildung 4

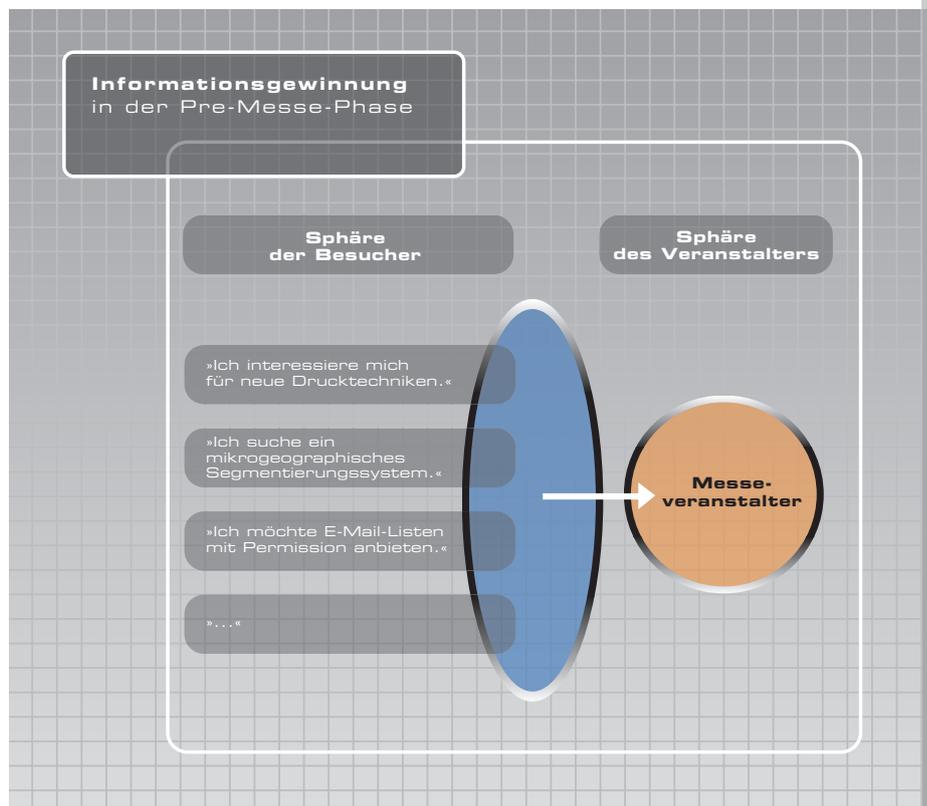
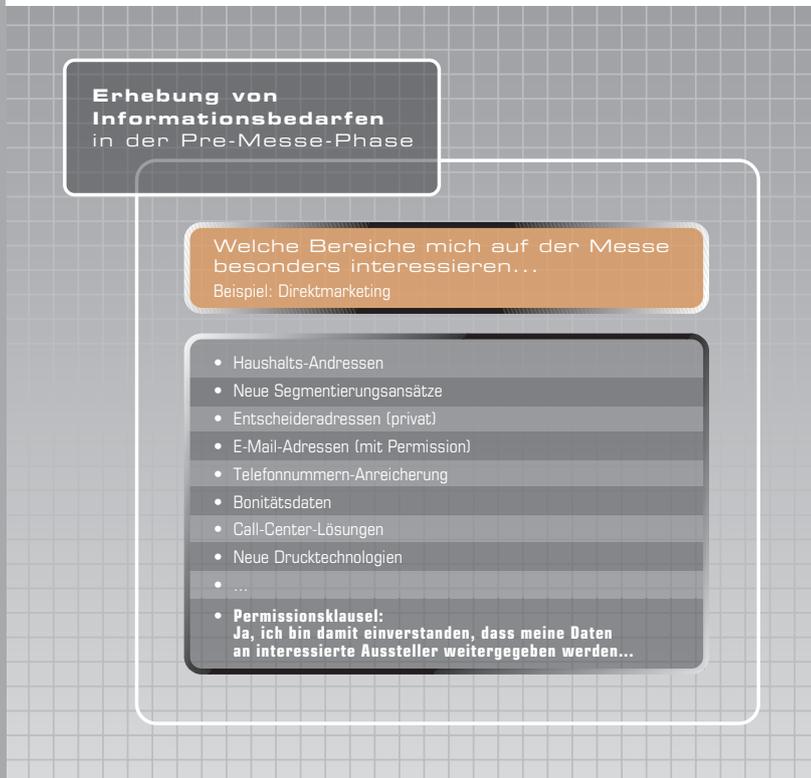


Abbildung 5



Sehr viel spannender und technologisch anspruchsvoller ist es dagegen, wenn sich der Messeveranstalter als intelligenter Informationsbroker positioniert, der eine kommunikative Plattform zwischen Aussteller und Besucher im Vorfeld der Messe aufbaut (vgl. Abb. 7). Durch diese wird es möglich, dass Aussteller interessierte Besucher gezielt zu speziellen Präsentationen einladen, die auf die definierten Interessensgebiete fokussieren. Zusätzlich oder alternativ kann weiteres Material bereits vor der Messe bereitgestellt werden, um bestehende Kunden zu einem Besuch auf der Messe zu motivieren und um neue Kunden zu gewinnen. So erhalten die Aussteller einen je nach Interessensgebiet gesteuerten Einfluss auf die Messebesuchsplanung. Und je spezifischer die Informationsangebote auf die Interessensgebiete zugeschnitten sind, desto höher wird die Trefferquote sein. Auf diese Weise

Abbildung 6

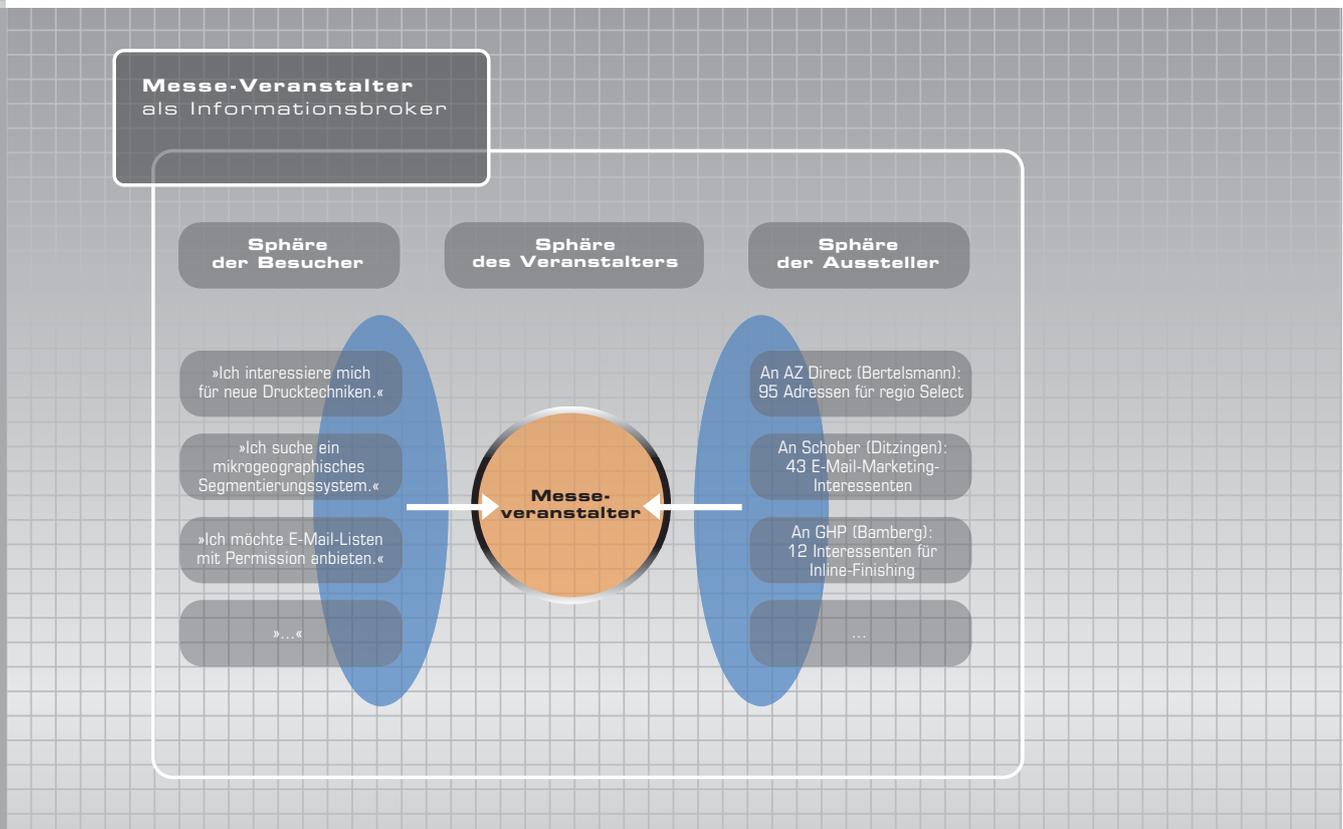


Abbildung 7



bewegen wir uns auch im Messe-Marketing von der One-to-Mass-Kommunikation zur One-to-Many- oder sogar zur One-to-One-Betreuung. Zusätzlich besteht für die Aussteller die Möglichkeit, nach Abschluss der Messe zu ermitteln, welche Interessenten nicht auf dem Stand registriert wurden und deshalb in eine spezifische Nachbetreuung aufgenommen werden sollten. Dies setzt natürlich voraus, dass Systeme zur Besucherregistrierung auf dem Stand funktionieren.

Auch in der Messe-Phase selbst kann der Veranstalter wichtige Beiträge leisten, um Aussteller und Besucher informationsbasiert zusammenzuführen gemäß der Zielsetzung:

- die richtigen Besucher,
- zu den passenden Ausstellern,
- zum geeigneten Ansprechpartner,
- zum optimalen Zeitpunkt.

Auf diese Weise kann das geforderten Effizienzstreben auf Seiten von Ausstellern und Besuchern gleichermaßen befriedigt werden. Um diesem großen und wichtigen Ziel Rechnung zu tragen, sind allerdings weiterführende Aufgabenfelder zu bearbeiten und verschiedene Informationsebenen miteinander zu verknüpfen. Zunächst einmal sind die in Abb. 8 aufgeführten Besucherinformationen zu erfassen, die dann in eine beim Veranstalter liegenden Datenbank zu integrieren sind. Am einfachsten sind derartige Informationen bereits vor dem Eintreffen am Messeplatz online zu erheben, um eine zügige Besucherregistrierung zu ermöglichen. Eine Incentivierung dafür, bspw. durch einen Eintrittspreisvorteil, einen Getränkegutschein, ein Guthaben für ein Parkhaus o.ä., kann die Akzeptanz auf der Besucherseite erhöhen.

Zusätzlich sind relevante Informationen vom Aussteller zu erheben, die dann ebenfalls in die Datenbank einfließen und hier mit den Besucherinformationen gematcht werden. Auf diese Weise kann ein persönlicher Messeguide entwickelt werden – jeden Tag wieder neu – der ggf. von Ausstellern gesponsorte Coupons beinhaltet und mit spezifischen Anreizen wirbt. Bei dieser Konzeption kann auf Analy-

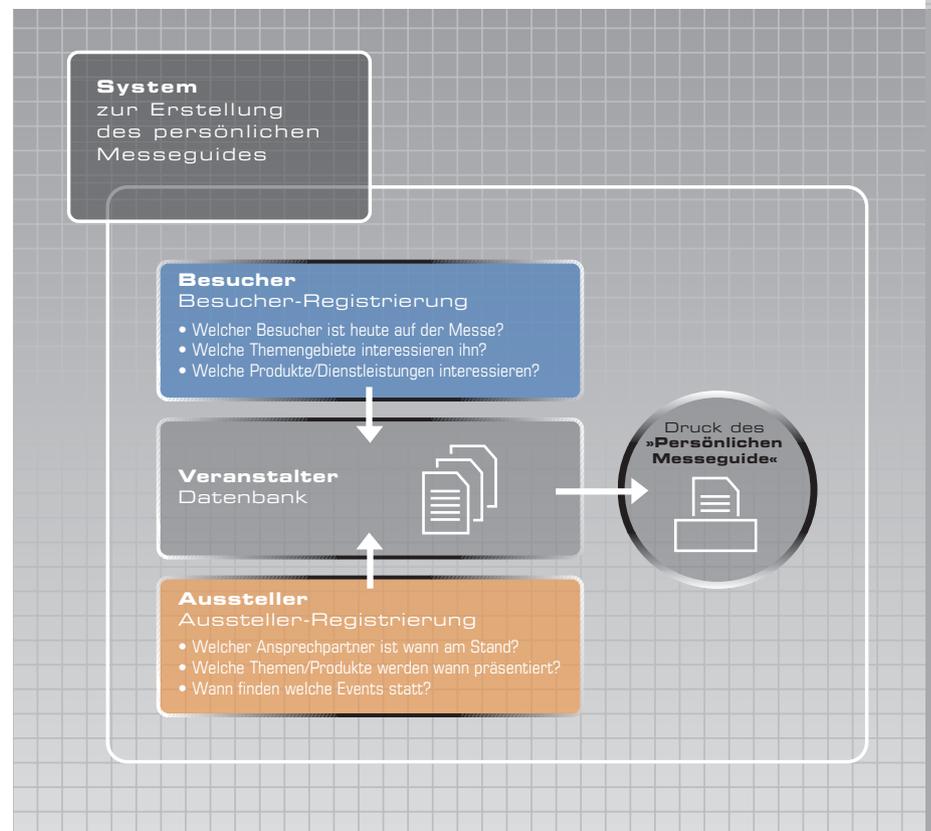


Abbildung 8

sekonzepte zurückgegriffen werden, die im Einzelhandel schon State of the Art sind, indem Echtzeit-Warenkorb-Analysen durchgeführt werden, um individualisierte Kaufempfehlungen zu geben. Wer hierbei in der Informationsbereitstellung mitspielt – ob als Besucher oder als Aussteller und nicht zuletzt als Veranstalter – wird in jedem Falle gewinnen. Auf diese Weise wird Zukunftsmusik komponiert, aber wer die Welt verändern will, der muss groß denken! Denn wer immer nur in die Fußstapfen anderer tritt, wird diesen nie überholen.

Wie kann ein solcher persönliche Messeguide aussehen? In Abb. 9 ist ein Beispiel aufgezeigt. Das Spannende daran: Wenn geschlossene Informationskreisläufe erreicht werden, d.h. wenn ersichtlich wird, welche Leistungen ein Besucher tatsächlich in Anspruch genommen hat, dann kann am nächsten Tag wiederum ein solcher persönlicher Messeguide erstellt werden – mit Angeboten, die der Besucher bisher noch nicht in Anspruch genommen hat und vielleicht sogar mit solchen, die analog zur Affinitätsanalyse von amazon darauf basieren, welche Angebote andere Besucher mit ähnlichem Profil bereits zusammen wahrgenommen haben. Außerdem können No-Show-Besucher an einem Tag ggf. durch eine besondere Incentivierung am Folgetag zum Besuch motiviert werden.

Was kann durch ein solches Vorgehen erreicht werden? Zunächst einmal bietet sich die spannende Chance, dass Informationsangebot und -nachfrage viel stärker zur Deckung kommen als dies bislang der Fall war. Gleichzeitig entsteht bei den Besuchern das gute Gefühl einer viel besseren Betreuung und Führung durch das häufig schwer überschaubare Informationsangebot. Wenn dabei noch der Laufplan auf der Messe optimiert wird, zahlt dies auch auf das Effizienzziel des Besuchers ein. Und welche Vorteile bieten sich für die Aussteller selbst? Diese erhalten viel qualifiziertere und vielleicht auch stärker motivierte Standbesucher, die genau wissen, warum sie auf den entsprechenden Stand gekommen sind. Lohnt sich ein

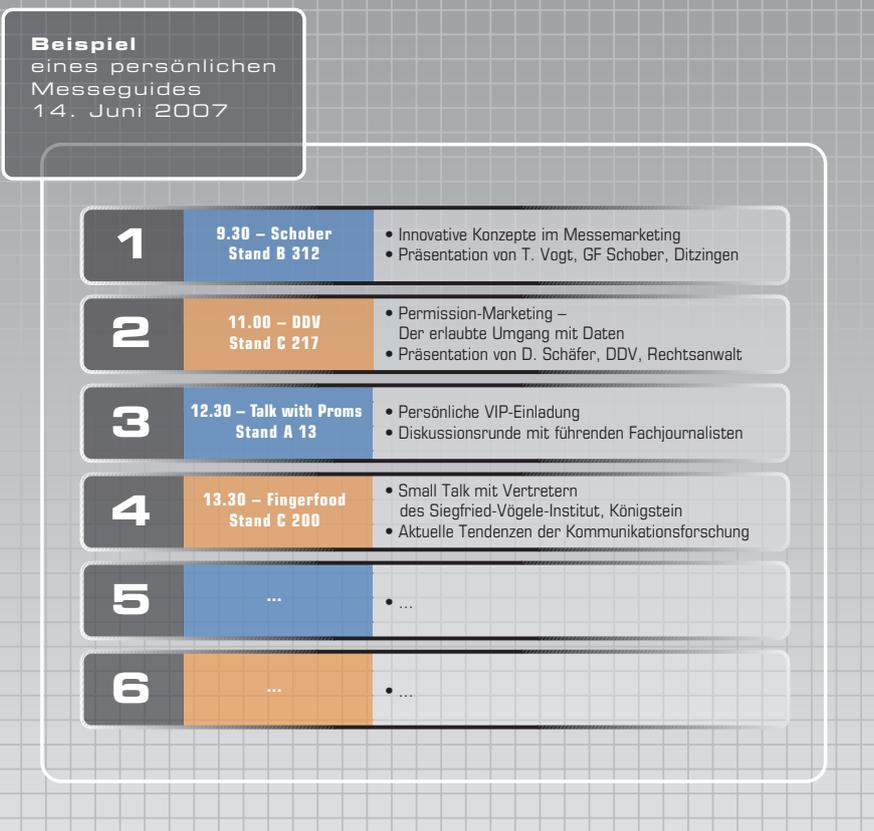


Abbildung 9



solches Konzept auch für die Veranstalter selbst? Wenn häufiger die richtigen Besucher und Aussteller zusammen kommen, dann wird in Summe der „gefühlte“ Messeerfolg zunehmen. Die Voraussetzung ist jedoch eine sehr gute Datenqualität auf beiden Seiten und ein IT-System, welches Daten nicht nur erfasst und verwaltet, sondern dieses in entscheidungsrelevanter Form verdichtet.

Nach der Messe ist vor der Messe

Ein kundenorientiertes Messe-Marketing hört aber nach dem Schließen der Veranstaltung für die Aussteller noch lange nicht auf. Häufig entscheidet sich erst in den Wochen und Monaten nach der Messe, ob diese für das Unternehmen ein Erfolg war. Allerdings liegen die hierfür notwendigen Arbeiten bei vielen Unternehmen noch im Argen. Die Qualität der Messe-Nacharbeit in Verbindung mit einer hohen Bearbeitungsgeschwindigkeit beeinflusst den Messeerfolg nachhaltig. Häufig vergehen zwischen dem Messebesuch und der Zuleitung versprochener Informationen oder der vereinbarten Kontaktaufnahme nicht nur Tage, sondern auch Wochen oder Monate. Ich selbst bin schon einmal sechs Monate nach einem Messebesuch von einem sehr zurückhaltenden Call-Center-Agent gefragt worden, ob mein geäußertes Interesse noch aktuell sei oder nicht vielmehr davon auszugehen sei, dass sich mein Anliegen zwischenzeitlich erledigt hätte – was auch der Fall war, zugunsten eines aktiveren Wettbewerbers.

Den Wirkungsmechanismus, der hier zugrunde liegt, zeigt Abb. 10. Bei der dort abgebildeten Kurve wird deutlich, dass die Motivation durch ein gutes Pre-Messe-Marketing kontinuierlich aufgebaut wird und im Idealfall während des Messebesuchs seinen Höhepunkt erreicht; dazu können die oben aufgezeigten Maßnahmen einen entscheidenden Beitrag leisten. Danach fällt die Motivation i.d.R. wieder ab, weil Fachbesucher wie Konsumenten von ihrem Alltag wieder eingeholt werden. Gleichzeitig wird oft auch vergessen, mit welchem Unternehmen man in Kontakt war. Je länger die Wartezeit wird, desto häufiger wird eine Nachfassaktion – gleich ob telefonisch, per E-Mail oder Mailing – auf Desinteresse oder sogar Verärgerung stoßen. U.U. erinnert sich

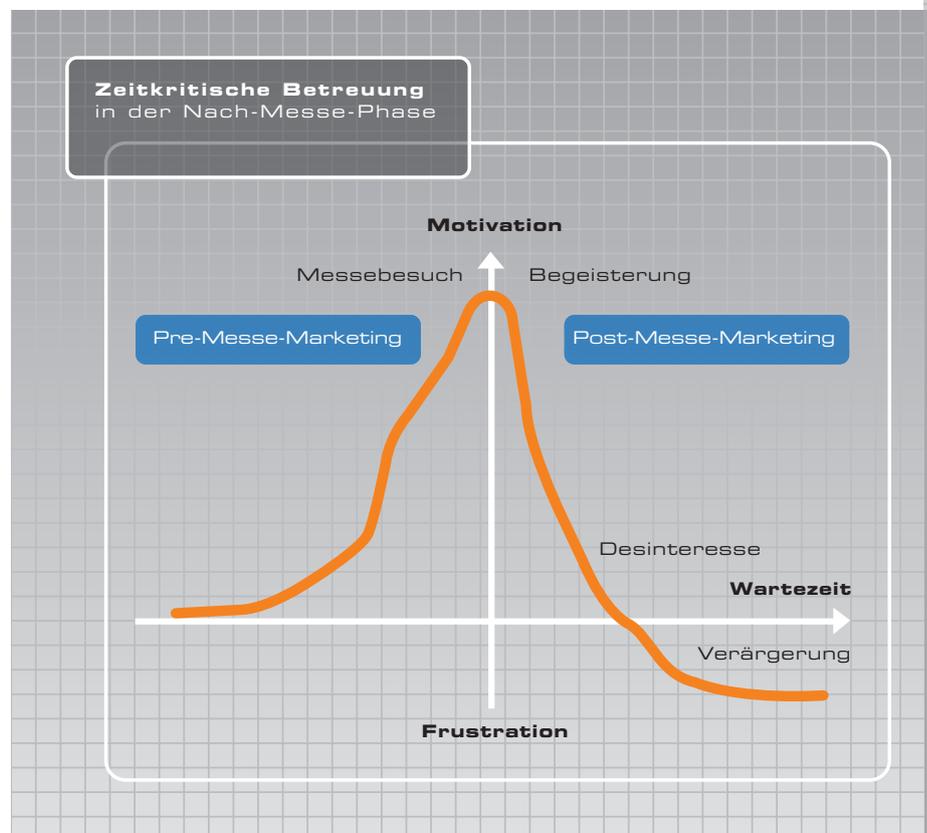


Abbildung 10

ein potenzieller Kunden schon gar nicht mehr an seinen Besuch, sodass die Ansprache auf einen inzwischen wieder „erkalteten“ Ansprechpartner trifft. Die Ansprache verhallt unerwidert, weil sich der Angesprochene keinen Reim mehr darauf machen kann oder er nicht die Informationen erhält, die er als „kalte Adresse“ eigentlich benötigen würde. Die Konsequenz: Verlierer auf allen Seiten.

Dabei gilt auch hier, dass die Nachbetreuung von Messeaktivitäten fokussiert erfolgen muss. Es ist wenig zielführend, alle Messebesucher im Nachgang anzusprechen. Teilweise stellen die Messeveranstalter die Besucherdaten nach einer Messe en bloc für Mailings zur Verfügung. Deren ungefilterter Einsatz ist aber nicht zu empfehlen. Um eine hohe Response bei der Ansprache sicherzustellen, ist zwingend eine informationsgestützte Selektion vorzunehmen, die natürlich nur dann möglich ist, wenn im Vorfeld der Messe entsprechende Informationsbedarfe erhoben wurden. Außerdem sollte die Nachbetreuung von Messeaktivitäten – wo immer möglich – individualisiert vorgenommen werden. Dabei ist nicht nur zu berücksichtigen, ob eine Person auf dem Messestand war, sondern auch, welche Informationsbedarfe dabei deutlich geworden sind. So können „Stand-No-shows“ bspw. mit dem Tenor angesprochen werden: „Was Sie versäumt hätten, wenn wir Ihnen heute nicht schreiben würden...“ One-to-One-Ansprachen, die auf den ermittelten Interessensgebieten der Besucher aufsetzen, werden tendenziell immer erfolgreicher sein als herkömmliche Gießkannenansprachen. Aber obwohl dies so ist, nutzen viele Unternehmen die sich hier bietenden Möglichkeiten zur Steigerung ihres Messeerfolges nicht systematisch aus. Dabei wird deutlich: Informationen stellen gleichermaßen den Dreh- und Angelpunkt der Nachbetreuung dar.

Die Zeit als Erfolgsfaktor wird ebenfalls noch zu wenig ausgeschöpft. Warum wird noch so wenig die Möglichkeit genutzt, heute abgefragte Informationen – gestützt auf ein leistungsstarkes Back-Office – noch am gleichen Tag individualisiert auf die Reise zu schicken, sodass sie schon im Hoheitsbereich des Besuchers ist, noch bevor er das Messegelände verlassen oder die Heimreise angetreten hat? Umsetzbar ist vieles. Häufig scheitert es noch an dem frühzeitigen und konsequenten Aufbau der dafür notwendigen Prozesse, weil man sich in vielen Unternehmen viel zu intensiv allein mit der Messenvorbereitung beschäftigt und nicht ausreichend Kapazitäten für die Messenachbereitung einplant – womit es wieder einmal an der notwendigen Execution Excellence als Bestandteil der Excellence-Turbine fehlt (vgl. Kreuzer et al. 2007, S. 13).



3 Ausblick

Um den aufgezeigten Herausforderungen des Messe-Marketings gerecht zu werden, müssen innovative Wege beschritten werden. Die Veranstalter werden sich deshalb in Zukunft noch stärker zu Informationsmaklern entwickeln müssen, die eine informatorische Vernetzung zwischen Ausstellern und Besuchern zu leisten haben. Wenn die Veranstalter dazu nicht willens oder in der Lage sind, werden Aussteller entweder selbständig versuchen, ihrer Funktion als One-to-One-Informationsdrehscheibe für ihre Kunden gerecht zu werden. Oder Aussteller verbünden sich im Sinne eines kooperativen Marketings, um die erstrebte Messeeffizienz zu erreichen. Im schlimmsten Falle werden sie sich von etablierten Veranstaltungen abwenden und E-Messen konzipieren, die eine neue Qualität in der virtuellen Begegnung schaffen werden.

Dabei gilt es für Aussteller und Veranstalter gleichermaßen, bei der Weiterentwicklung der Messeauftritte und Veranstaltungskonzepte eine konsequente Kundenorientierung umzusetzen. Dazu gehört der intensive Dialog mit den Veranstaltern und Besuchern, um – über die weit verbreitete standardisierte Besucher- und Ausstellerbefragung weit hinausgreifend – festzustellen, was diese beiden Gruppen durch ein Messeengagement oder -besuch wirklich erreichen möchten. Häufig gelingt es nur durch eine entsprechend ausgerichtete qualitative Marktforschung, bspw. in Form von Fokusgruppen, die häufig noch zu beobachtende Kundenentfremdung zu überwinden (vgl. vertiefend Homburg et al. 2006, S. 182-208; Kreuzer 2007b, S. 66-90). Was können und müssen wir dabei aus anderen Branchen lernen? „Wir müssen die Leser und vor allem die noch-nicht-Leser in ihrem unmittelbaren Lebensumfeld abholen und mitnehmen, sie berühren, verführen, beeindrucken, begeistern“, so Stefan Zowislo (2006, Marketing, WAZ).

Dies können des Weiteren Kiosksysteme sein, in denen zu verschiedenen Zeitpunkten ein Messebesucher immer wieder neue Anregungen für seinen Dialog mit Ausstellern erhalten kann. Und Aussteller können für bestimmte Besucher und Besuchergruppen hier individuelle Einladungen hinterlegen, um die Messe-Besucher auch zu Stand-Besuchern zu machen. Damit verbunden ist die Chance, beide Seiten zu mehr Dialog und mehr Erfolg zu führen – wodurch letztlich auch der Messeveranstalter gewinnen wird. Diese Art von Aussteller- und Kundenbetreuung ist mit großer Wahrscheinlichkeit auch hinsichtlich der Kundenbindung viel effizienter als noch so schöne Kundenbindungsprogramme, die versuchen, irgendwelche künstlichen Vorteile zu schaffen. Neue Technologien wie RFID werden in Zukunft noch eine perfektere Ansprache ermöglichen – allerdings auch nur dann, wenn die notwendigen informatorischen Voraussetzungen auf Seiten der Veranstalter und Aussteller geschaffen werden. Dadurch wird es zu einem immer mehr zunehmenden Dienstleistungswettbewerb zwischen Messeplätzen und Messen kommen.

Literaturverzeichnis

Alby, T. (2006):

Web 2.0 – Konzepte, Anwendungen, Technologie, München/Wien.

EXBA (2006):

Der Herzblut-Faktor – Emotionen in B-to-B- und B-to-C-Kundenbeziehungen, in: Excellence – Erfolg durch Emotion, Mainz.

Godefroid, P. (2003):

Business-to-Business-Marketing, 3. Aufl., Ludwigshafen.

Hartmann, W. (2007):

Schlüssel 3: Innovation – Methoden zur Vermeidung von Flops, in: Kreutzer, R./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007), S. 91-109.

Homburg, C. (Hrsg.) (2006):

Kundenzufriedenheit, Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden.

Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J. (2006):

Sales Excellence, Vertriebsmanagement mit System, 4. Aufl., Wiesbaden.

Kirchgeorg, M./Dornscheidt, W./Giese, W./Stoock, N. (Hrsg.) (2003):

Handbuch Messemanagement – Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events, Wiesbaden.

Kreutzer, R. (2006):

Praxisorientiertes Marketing, Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, Wiesbaden.

Kreutzer, R. (2007a):

Schlüssel 6: Buzz-Marketing – Wie Sie dem Wettbewerbsdruck ein Schnäppchen schlagen, in: Kreutzer, R./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007), S. 149-174.

Kreutzer, R. (2007b):

Schlüssel 2: Der entfremdete Kunde – Kaum einer hat oder will heute noch Kundenkontakt, in: Kreutzer, R./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007), S. 66-90.

Kreutzer, R./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007),

Marketing-Excellence, Sieben Schlüssel zur Profilierung Ihrer Marketing-Performance, Wiesbaden.

Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003):

Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München.

Kuhfuß, H. (2007),

Schlüssel 7: Kundenbindung – Wie viel Bindung braucht der Kunde?, in: Kreutzer, R./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007), S. 175-202.

Reichwald, R./Piller, F. (2006):

Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, Wiesbaden.

Vahs, D./Burmester, R. (2005):

Innovationsmanagement, Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, 3. Aufl., Stuttgart.



Bernd Kriegesmann
**Mit Innovationen die Zukunft der
Messewirtschaft gestalten**

Mit Innovationen die Zukunft der Messewirtschaft gestalten



Prof. Dr. Bernd Kriegesmann
Vorstandsvorsitzender des Instituts für angewandte Innovationsforschung (IAI)
an der Ruhr-Universität Bochum

- 1** Innovationen als Treiber der Entwicklung
- 2** Innovation erfordert eigene Orientierung
- 3** Von der Vision zum machbaren Entwicklungssprung –
Die Zukunft schrittweise erschließen
- 4** Entfaltung innovativer Kräfte – Experimente fördern
und aus Erfahrungen lernen

1 Innovationen als Treiber der Entwicklung

Innovationen sind Treiber der wirtschaftlichen Entwicklung. Das ist weder strittig noch neu, gerät jedoch gerade in Zeiten „ungestörten“ Wachstums gelegentlich aus dem Blick. Nichts macht so müde wie der Erfolg vergangener Tage und schnell lässt man sich verleiten, die Unbequemlichkeiten des Innovierens zu verschieben. Mit dem Empfinden eines erhöhten Wettbewerbsdrucks rutschen Innovationen dann aber regelmäßig wieder ganz oben auf die Prioritätenliste von Unternehmensleitungen. Mit Innovationen hofft man, verlorene Kunden zurück oder neue dazu zu gewinnen, mit überzeugenden Leistungen neue Bedarfe zu wecken oder einfach nur durch Verbesserungen des bestehenden Angebots bei rückläufigen Umsätzen eine Trendwende zu schaffen. Angesichts der über die letzten Jahre ungünstigen Entwicklung in der Messewirtschaft wird der Ruf nach Innovationen folgerichtig auch in diesem Wirtschaftsbereich lauter.

Innovationen „fallen nicht vom Himmel“. Ihnen liegen komplexe Entdeckungs- und Umsetzungsprozesse zugrunde, an deren Anfang ein Impuls, eine Idee oder auch nur ein Zufall steht, in denen Bedenken auftreten und Barrieren wirksam werden, Lösungen erarbeitet und ausgetestet, revidiert und erneut versucht werden, Bestehendes aktiv „aufgegeben“ und Neues mühevoll initialisiert und etabliert wird (vgl. Kriegesmann 2003). Wegrationalisierte Kreativitätsreserven, die Angst, auf nicht als abgesichert geltenden Wegen zu scheitern oder in Routinen und Selbstverwaltung geronnene Organisationen lassen diesen Aufbruch zu Neuem kaum mehr zu. Was dann allzu oft bleibt, ist dem Mainstream zu folgen, statt sich mit eigener Orientierung im Wettbewerb zu positionieren. Vordergründig macht man mit diesem „Innovationsverhalten“ nichts falsch oder zumindest nichts, was das Konsensbedürfnis des sich „versichernden“ Entscheiders stört.

Tatsächlich sorgt die bloße Imitation scheinbar lukrativer Wege dafür, dass alle Wettbewerber das gleiche machen und sich auf den gleichen überbesetzten Märkten gegenüberstehen. Gigantische Verluste nach der Investition in von Marktauguren prognostizierte Wachstumsmärkte und Zukunftskonzepte, auf die aber auch der Wettbewerb gesetzt hat, belegen das eindrucksvoll. Die Orientierung von Unternehmensentwicklungsprozessen an Trends und Moden bietet kaum Ansatzpunkte für eine Differenzierung im Wettbewerb, sondern führt auf Felder höchster Wettbewerbsintensität. Ohne die Orientierungsfrage geklärt zu haben,

endet das phantasielose Trend-Hopping – im Extremfall ohne eigene Kompetenzbasis in diesen neuen Feldern – oftmals in Sackgassen und lässt echte Innovationschancen ungenutzt. Wer nicht unreflektiert dem Zug der Lemminge folgen, sondern das Messeprofil 2020 durch Innovationen selbst gestalten will, muss

- sich eigene Orientierung im Wettbewerb verschaffen,
- die Umsetzung von Neuerungen in der Wertschöpfungskette möglich machen und
- dafür den organisatorischen Rahmen schaffen.

2 Innovation erfordert eigene Orientierung

Mit Innovationen die Zukunft der Messegesellschaften zu gestalten, setzt eigene Positionierung voraus (Abb. 1). Zur echten Profilierung im Innovationswettbewerb müssen sich Fach- und Führungskräfte in be- und entstehenden Wertschöpfungsketten selbst orientieren und – jenseits ausgetretener Pfade – kreativ Entwicklungsmöglichkeiten aufdecken, die mit den aktuell verfügbaren bzw. entwickelbaren Kompetenzen und Potenzialen des Unternehmens erschlossen werden können. Erst eine solche Orientierung verspricht Wettbewerbsvorteile. Drei Suchrichtungen strukturieren diesen kreativ-schöpferischen Prozess:

Die erste Suchrichtung für Innovationen setzt an Verbesserungen des bestehenden Leistungsangebots an. Dabei geht es um Aufgabenstellungen wie die Optimierung der Flächennutzung, die Nutzung neuer Medien für die Besucherakquise, die Erneuerung der Produktpräsentation durch moderne Visualisierungstechnologien oder die Weiterentwicklung der Logistik auf dem Messegelände. Diese kleinschrittigen Verbesserungen auf dem aktuellen Entwicklungspfad gehören zum Pflichtprogramm jedes Unternehmens und sind keinesfalls zu vernachlässigen. Mit dem weiter verbesserten Angebot wird heute das „Geld verdient“. Allerdings reicht die inkrementelle Verbesserung auf Dauer nicht aus. Um das Routinegeschäft von morgen vorzubereiten, muss man – und das fällt schwer – gelegentlich aus gewohnten Bahnen ausbrechen.

Wo kann man aus den bestehenden Kompetenzen und Potenzialen des Unternehmens noch mehr machen? Das ist die zweite Suchrichtung bei der Aufdeckung zukunftssträchtiger Innovationsfelder. Sie führt zu neuen Anwendungsmöglichkeiten für bestehende Kernkompetenzen und brachliegende Potenziale des



Unternehmens, im außergewöhnlichen Fall sogar zu einer potenzialorientierten Wanderung in die Märkte von morgen quer über klassische Branchengrenzen hinweg (Business Migration). Dann kann es schon passieren, dass Messegesellschaften als mobiler Dienstleister ohne eigenes Gelände ein neues Geschäftsfeld für Großevents erschließen oder mit virtuellen Messeangeboten in die Domäne der IKT-Branche eindringen.

Dazu kommt eine dritte Suchrichtung. Mittel- und langfristig reicht es nicht aus, aktuell verfügbare Kompetenzen auszuschöpfen. Selbst Kompetenzen, die zur Zeit noch Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz sichern, drohen durch Imitation oder Substitution sowie durch Änderungen der Kundenprobleme und Nachfragestrukturen entwertet oder relativiert zu werden. Deshalb muss eine weitere Frage angegangen werden: Welche Problemlösungsbedarfe des Kunden werden bisher nicht oder nur unzureichend befriedigt und was sind die Kundenwünsche von morgen und übermorgen? Die Klärung dieser Frage erfordert eine echte Innenkenntnis der Entwicklungsabsichten und -möglichkeiten des Kunden, eröffnet dann aber auch die Chance, mit innovativen (System-)Leistungen überzeugend auf die Problemlagen des Kunden einzugehen und das Label „Full-Service-Dienstleister“ mit heute noch nicht einmal gedachten Inhalten zu füllen.

Nimmt man diese Suchrichtungen, beherrschen die meisten Messegesellschaften die Optimierung des bestehenden Geschäfts gut (Suchrichtung 1). Weitere Entwicklungen in diesem Bereich sind zu erwarten, wenn etwa die technologischen Potenziale von RFID- oder Visualisierungstechnologien etc.

weiter erschlossen, intelligente Leitsysteme zur Erhöhung der Besuchereffizienz installiert, Vor- und Nachbereitung von Messen durch neue Medien automatisiert und professionalisiert oder zusätzliche Dienstleistungen im Pre- und After-Sales-Service entwickelt werden. Echte Ausbrüche aus gewohnten Bahnen sind aber die Ausnahme. Die Entdeckung des Kunden und der Kundenprobleme von morgen bietet jedoch zusätzliche Möglichkeiten, die Messelandschaft neu zu gestalten (Suchrichtung 2 und 3).

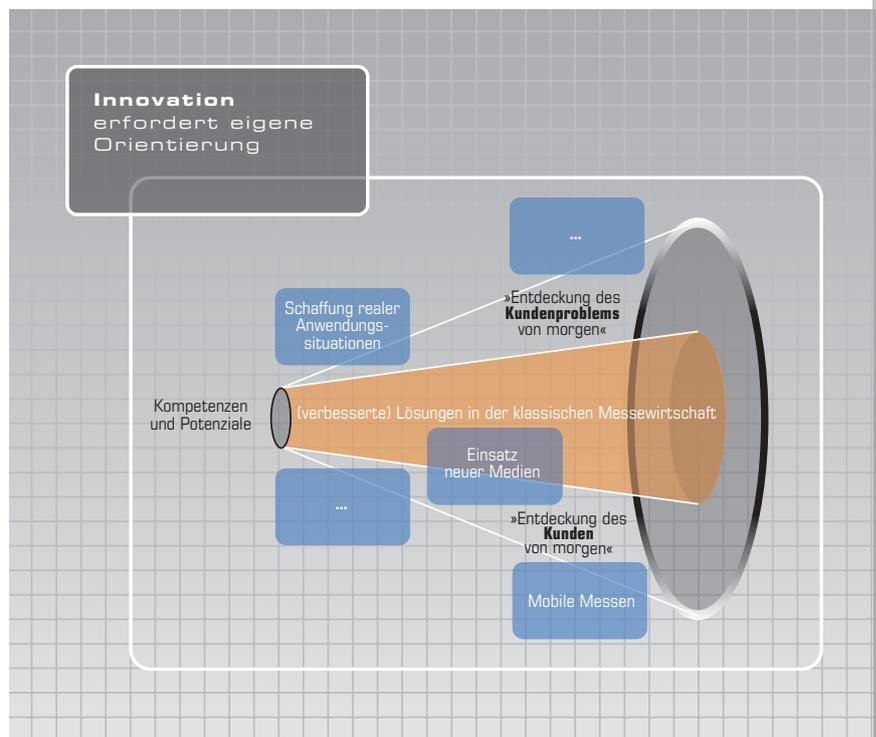


Abbildung 1

Potenzialbasierte Aufdeckung von Innovationsmöglichkeiten – Die Kunden und Märkte von morgen entdecken

Nur wenige Unternehmen vollziehen den kreativen Prozess der Aufdeckung innovativer Anwendungsmöglichkeiten für bestehende bzw. entwickelbare Potenziale aktiv. Viele Unternehmen denken derzeit noch zu stark in herkömmlichen Produkt- bzw. Dienstleistungskategorien und tradierten Fach- und Branchengrenzen. Ohne sich des Problemlösungscharakters und der Anwendungsmöglichkeiten der eigenen Leistungen im Klaren zu sein, ohne zu hinterfragen, was man aus den Kompetenzen und Potenzialen in anderen Anwendungsbereichen mit völlig neuen Kunden noch machen kann, orientiert man sich vornehmlich an bestehenden Marktstrukturen, historischen Rollenverteilungen und gewachsenen Funktionsaufteilungen in der Wertschöpfungskette. Wer mehr aus seinen Kompetenzen und Potenzialen machen will, darf sich nicht von außen steuern lassen und allein auf Innovationsimpulse aus seinem Umfeld reagieren, sondern muss vielmehr aktiv nach neuen Anwendungsfeldern und Verwertungsmöglichkeiten suchen. Intelligente Innovatoren fragen nicht, was andere erfolgreich unternehmen, sondern danach, welche Funktionen bzw. Problemlösungsbedarfe mit diesen Kompetenzen und Potenzialen noch erfüllt und welche konkreten Anwendungsfelder und Kundengruppen damit noch erschlossen werden können.

Was heißt das für den Messebereich? Was sind die Potenziale und Kompetenzen von Messen? Welche Funktionen erfüllen Messen? Messen eröffnen Räume für Interaktion und Kommunikation, helfen Geschäftskontakte anzubahnen oder Produkte zu präsentieren. Im Gegensatz zu expandierenden virtuellen Plattformen oder Chat-Rooms schaffen sie die persönliche Kommunikation mit klarer thematischer Ausrichtung zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem spezifischen Ort. Sie erfüllen diese Funktionen unter anderem über die Zurverfügungstellung von Infrastruktur, über eine hohe Projektmanagement- und Logistikkompetenz – Potenziale, die bspw. im Stadion von Schalke 04 in außergewöhnliche Events wie den Biathlon World Team Challenge überführt werden. Möglicherweise hätten auch Messegesellschaften derartige Anwendungsfelder erschließen können. Wo könnten die Potenziale noch untergebracht werden? Für welche komplexen Projekte mit temporärem Raumbedarf könnten sich Messegesellschaften noch engagieren? Welche Großevents könnten Messen noch kreieren? Die bestehenden und entwickelbaren Kompetenzen und Potenziale in neuen Verwertungszusammenhängen zu denken, eröffnet Chancen für ein völlig neues Geschäft.

Aber auch für das traditionelle Messengeschäft gibt es möglicherweise völlig neue Kundensegmente, die heute noch nicht erschlossen sind. Formieren sich Wirtschaftsbereiche neu oder schaffen gesellschaftliche Entwicklungen Bedarfe, für die Messen eine Plattform bilden könnten? Ausgehend von den klassischen Messenfunktionen sind dabei mobile Messen vor Ort für Bedarfe einer älter werdenden Bevölkerung ebenso denkbar wie durch Virtualisierungstechnologien zeitlich und räumlich entkoppelt stattfindende Events für IT-affine Zielgruppen in einer globalen Welt.



Die Frage nach potenziellen Anwendungsfunktionen für derzeitige Kernkompetenzen und aktuell noch ungenutzte Unternehmensressourcen hebt tradierte Begrenzungen aus und eröffnet Entwicklungschancen, die vor dem Hintergrund der eigenen Umsetzungsmöglichkeiten, aber auch der Entwicklungsabsichten und -möglichkeiten des potenziellen Kunden realistisch beurteilt werden müssen.

Bedarfsbasierte Aufdeckung von Innovationsmöglichkeiten – Die Kundenprobleme und Lösungsmöglichkeiten von morgen entdecken

Zur Ausschöpfung der aktuellen Potenziale muss für die Weiterentwicklung noch etwas anderes hinzukommen. Eine zusätzliche Orientierung für die Unternehmensentwicklung ist erforderlich, um aus den Begrenzungen des bestehenden Leistungsangebots ausubrechen. Damit wird die Aufdeckung der Kundenprobleme und Lösungsmöglichkeiten von morgen zum zentralen Element des Innovationsmanagements. Nur wer den Kunden erfolgreich macht, wird auf Dauer selbst erfolgreich sein (vgl. Hallensleben 1998). Das setzt aber voraus, die real wirksamen Bedingungen und Probleme der Kunden zu kennen. Das phantasievolle Bündeln von Leistungen unter Schlagworten wie „alles aus einer Hand“ schafft aus Kundensicht kaum überzeugendes Problemlösungspotenzial.

Die mangelnde Kenntnis der Gegebenheiten sowie der Entwicklungsabsichten und -möglichkeiten der Kunden stellt sich immer wieder als eine der zentralen Innovationsbarrieren heraus (vgl. Cooper 2002). Nach dieser Einsicht folgt unmittelbar die Frage: Wie kommt man an dieses Wissen über sich verändernde Kundenprobleme und -wünsche heran? Klassische Marktforschung kann hier kaum einen Beitrag leisten. Wenn aktuelle oder potenzielle Kunden zum Teil noch nicht einmal in der Lage bzw. bereit sind, ihre aktuellen Problemlösungsbedarfe in schriftlichen Befragungen zu spezifizieren und zu dokumentieren, wie kann man dann erwarten, dass sie etwa konkrete Aussagen darüber treffen, welche Leistungen (die sie noch nicht kennen) zukünftig zur Lösung ihrer Probleme (die sie noch nicht haben) in Frage kommen könnten?

Wer offensiv mit innovativen Leistungen auf sich ändernde Probleme und Wünsche des Kunden eingehen und so die Märkte von morgen „machen“ will, muss sich intensiver mit den Gegebenheiten sowie den Entwicklungsabsichten und -möglichkeiten des Kunden auseinandersetzen. Dazu sind die aktuellen Kundenprobleme in enger Zusammenarbeit mit Know-how-Trägern des Kunden aufzudecken und zukünftige Entwicklungen des Kunden sowie damit in Zusammenhang stehende Problemveränderungen vorauszudenken. Erst diese kreative Aufdeckung der Kundenprobleme von morgen und übermorgen schafft die Voraussetzung, die zukünftige Passfähigkeit bestehender Problemlösungen zu überprüfen, innovative Lösungsansätze zu entdecken und Neuentwicklungen an sich verändernden Problemlagen des Kunden zu orientieren. Dabei reicht es nicht, sich auf den direkten Kunden zu kaprizieren. Unternehmen sind keine „frei

schwebenden Gebilde“, die allein mit ihren unmittelbaren Kunden zusammenarbeiten, sondern sie sind Bestandteil einer zumeist komplexen Wertschöpfungskette mit vor-, neben- und nachgelagerten Unternehmen und Akteuren. So ist im Messebereich kaum nur der Aussteller als Kunde anzusehen, sondern auch der Zulieferer des Ausstellers, der Kunde des Ausstellers und dessen Kunde. Echte Systemleistungen im Sinne einer intelligenten Integration von Leistungsbeiträgen entstehen nur aus dieser „Innenkenntnis“ der Problemlagen der Kunden in der Wertschöpfungskette. Erhebliche Chancen der kreativen Neupositionierung in Wertschöpfungsketten lassen sich erschließen, wenn sich Unternehmen diese Innenkenntnis über die Kundenprobleme von morgen verschaffen, um dann zu hinterfragen, wie diese Kundenprobleme in Zukunft gelöst werden können und welche Kompetenzen zur Bearbeitung dieser neuen Felder erforderlich sind.

Messegesellschaften müssen sich also in die Problemlagen der Kundenstrukturen fräsen und dabei Lösungen für Probleme entwickeln, die die Kunden gar nicht (mehr) wahrnehmen. So kommt man zu Messekonzepten, die mit realen Anwendungsmöglichkeiten auf Baustellen, Probefertigungen, Demonstrationszentren etc. den Abnutzungseffekten reiner Produktpräsentationen entgegenwirken, so entdeckt man über die Analyse der Kundenstrukturen der Aussteller potentielle Besucher, die der Aussteller als Klientel für seine Produkte noch gar nicht erkannt hat, so ersetzt man durch Visualisierungstechniken kostenintensive Aufbauten und baut so Teilnahmebarrieren bei den Ausstellern ab oder kommt mit thematischen Eventzonen dem kulturellen Hintergrund der globalisierten Besucherschaft entgegen.

Ein modernes Innovationsmanagement umfasst neben der potenzialorientierten Erschließung neuer Anwendungsfelder und Märkte diese kunden- bzw. bedarfsbasierte Aufdeckung von Innovationsmöglichkeiten. Die Frage nach den Kundenproblemen und Lösungsmöglichkeiten von morgen deckt Lücken im derzeitigen Kompetenzprofil auf und wird damit zu einem zentralen Orientierungspunkt für die zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung (vgl. Kriegesmann/Kerka 2001).



3 Von der Vision zum machbaren Entwicklungssprung – Die Zukunft schrittweise erschließen

Wenn Unternehmen innovieren wollen, liegen dem häufig große Zukunftsentwürfe mit hohen Erwartungen zugrunde. Der Verlauf vieler Innovationsideen skizziert jedoch ein ernüchterndes Bild. Weniger als 10 Prozent aller Neuproduktideen erfüllen die in sie gesetzten Erwartungen zumindest in Teilen (vgl. Kerka et al. 2005). Gleichzeitig bleiben echte „big ideas“ sehr frühzeitig in rigiden Kontrollschleifen hängen oder werden erst Jahre später von anderen aufgegriffen. Fehleinschätzungen der Entwicklungs- und Aufnahmefähigkeit bzw. -bereitschaft potentieller Kunden, der Leistungs- und Überzeugungsfähigkeit der Neuerungen selbst, vor allem aber der eigenen Kompetenz zur Innovation führen oftmals zum Scheitern von Innovationsprojekten.

Unternehmen können sich nicht allein auf die strategische Neuorientierung beschränken, sondern sie müssen auch die Umsetzung möglich machen. Innovationen gleichen komplexen Umbauprozessen, in denen neue Lösungen entwickelt, bisherige Problemlösungen bedroht, bestehende Technologien obsolet, Mitarbeiterkompetenzen entwertet, Besitzstände gefährdet und Marktbeziehungen völlig neu geordnet werden. Innovationen lösen Reaktionen, Engpässe und Inkompatibilitäten in dem die Neuerung aufnehmenden System aus. Sich mit diesen möglichen Barrieren auseinanderzusetzen, gehört zum Pflichtenheft des Innovationsmanagements.

Mangelnde Umstellungsbereitschaft und unzureichende Fähigkeiten der von Innovationen betroffenen Mitarbeiter begrenzen den Innovationserfolg, ungelöste technische Anpassungs- und Kompatibilitätsprobleme in der Logistik verursachen hohe Anlaufkosten. Die unzureichende Integrationsfähigkeit der eigenen Angebote in die personellen, organisatorischen und technischen Konfigurationen des Kunden führen zu hohen Flopraten.

Die unterschiedlichsten Barrieren behindern die innerbetriebliche Umsetzung und marktliche Diffusion von Neuerungen. Sie stellen die Problembereiche dar, mit denen sich jedes innovierende Unternehmen zu beschäftigen hat. Da ihre Überwindung den Erfolg einer Innovation bestimmt, stellen diese Barrieren eine Art Regulativ für die Aufgaben des Innovationsmanagements dar. Die Ursachenanalyse legt entsprechende Defizite offen und liefert daher die wesentlichen Entscheidungsgrundlagen, um Misserfolge zu vermeiden, das heißt auch, Innovationen ggf. kompetent zu unterlassen, wenn eine Überwindung dieser Barrieren nicht möglich oder ökonomisch nicht sinnvoll ist. Dieses Vorgehen schafft keine Sicherheit. Diese kann es in entwicklungs-offenen Prozessen nicht geben. Unternehmen, die sich jedoch intensiver mit der Frage beschäftigen, was ihre Innovation behindern könnte, schaffen die Voraussetzung, mit geeigneten flankierenden Maßnahmen auf im Prozessverlauf variierende Problemlagen einzugehen.

Progressive Unternehmen beschränken sich aber nicht darauf, potenzielle Innovationswiderstände im Vorfeld vorzusimulieren, sondern sie nutzen zu ihrer eigenen Orientierung frühzeitig den direkten Erfahrungsaustausch vor Ort und testen ihre neuen Ideen und Konzepte in Pilotprojekten zusammen mit potenziellen Kunden, um ein Gespür für noch zu lösende Probleme und zu überwindende Widerstände zu bekommen. Der ganze Innovationsprozess hat so weit mehr experimentellen denn analytischen Charakter. Die Unternehmen „fräsen“ sich mit ersten Versionen ihres „Produktes“ in Märkte hinein, die noch keiner kennt, lernen aus den Erfahrungen, modifizieren ihr Leistungskonzept und versuchen es erneut (vgl. Lynn/Morone/Paulson 1997). Dabei stoßen sie auf weitere Probleme, die nichts mehr mit dem „Produkt“ zu tun haben, sondern in Finanzierung, Logistik oder Vermarktung begründet liegen und zusätzliche Ansatzpunkte für Innovationen liefern. Statt Trends, Moden oder vermeintlichen Vorbildern hinterherzulaufen, erfinden sie Zukunftsmärkte, indem sie einen Lernprozess zusammen mit ihren Kunden organisieren. Das Ergebnis ist dann nicht der „Run“ der Lemminge auf moderne, aber überbesetzte und vom eigenen Kompetenzprofil gar nicht beherrschbare Felder, sondern das schrittweise Erschließen der bearbeitbaren Zukunft. Messe 2020 ist so weniger das Ergebnis des Nachvollziehens prognostischer Hochleistungsakte, sondern das Resultat der kreativen Leistungen dezentraler Innovationskräfte.

4 Entfaltung innovativer Kräfte – Experimente fördern und aus Erfahrungen lernen

Die Schaffung eigener Orientierung, das Aufspüren sowie Überwinden von Innovationsbarrieren und die Übersetzung der Handlungsentwürfe zu Innovationsideen und Umsetzungsvarianten in reale Handlungsoperationen ist nicht technokratisch trennbar, sondern in einem Lernprozess zu organisieren. Innovationsideen werden in Handlungsentwürfen konkretisiert, an Umsetzungsmöglichkeiten im Unternehmen und am Markt gespiegelt, mit Realexperimenten verzahnt, gegebenenfalls modifiziert, wieder getestet bis hin zur breiten Markteinführung.

Erfahrungen zeigen, dass viele Unternehmen die Chancen dieses Orientierens, dieses schrittweisen Testens neuer Geschäftsfelder auslassen. Ihr Innovationsmanagement ist noch sehr stark von Konzepten der klassischen Strategielehre geprägt. Durch systematische Analyse der Wettbewerber und Kunden, der Vorhersage künftiger Entwicklungen und Verknüpfung all dieser Analyse- und Prognoseergebnisse zu Handlungsentwürfen für die Zukunft glaubt man, das Innovationsphänomen planend bewältigen zu können.



Wirkliche Ausbrüche aus gewohnten Bahnen verlaufen nach anderen Mustern (vgl. Mintzberg/Westley 2001). Innovationen sind häufig nicht das Ergebnis der Durchführung zentral entwickelter Pläne, sondern entstehen vielmehr aus Versuchen und Irrtümern sowie aus Lernprozessen dezentraler Innovationskräfte, die häufig im Untergrund arbeiten und erst an die Oberfläche kommen, wenn sie vom Erfolg überzeugt sind.

Dabei ist nicht jeder bereit und in der Lage, neue Wege zu beschreiten und auch Hindernisse zu überwinden. Erfahrungsgemäß werden Innovationsprozesse immer nur von Einzelnen oder Minderheiten vorangetrieben. Im betrieblichen Umfeld sind das etwa 10 bis 15% der Mitarbeiter, die Innovationen gerade mit hohem Neuigkeitsgrad initiieren und aktiv auch gegen Widerstände durchsetzen (vgl. Kriegesmann/Kerka/Kley 2005). Innovationsprojekte entfalten nur Dynamik, wenn sie an Personen mit (Eigen-)Interesse am Projekterfolg gebunden sind.

Diese „Partisanengruppen“ brauchen Rahmenbedingungen, unter denen sie ihre Potenziale zur Entfaltung bringen können:

- Zunächst sind Handlungsfreiräume zu sichern, indem innovative Kräfte von Routinearbeiten entlastet, aus den verkrusteten alten Netzwerken entkoppelt, Ressourcen ohne die kontraproduktiven Kontrollschleifen der eingefahrenen Regulierungssysteme bereitgestellt und Projektschritte durch die Unternehmensleitung abgesichert werden.
- Handlungsfreiräume allein stellen aber nicht sicher, dass etwas passiert. Ohne daran gekoppelte Erwartungen geraten sie schnell zu „Spielwiesen“. Neben die gewährten Freiräume müssen daher noch Handlungsanreize durch die Art der Aufgabenstellung selbst, durch mit dem Projekt verbundene Karrierechancen oder durch die Aussicht auf herausfordernde Folgeprojekte treten.

So aufgestellt meiden die „Partisanen“ runde Tische, an denen der Konsens für Veränderungen gesucht wird, Entscheidungen für echte Innovationen aber nicht zustande kommen. Diese Teams überwinden Hindernisse und gehen Risiken ein, die in Gremien gar nicht diskutierbar sind. Auf sich selbst gestellt, haben sie den „Unternehmergeist“, der in gut kontrollierten Organisationen nicht mehr aufkommen kann. Die Ermutigung und Befähigung, selbstständig zu handeln und ohne zentrale Planvorgaben neue Wege zu beschreiten, ist in vielen Unternehmen der einzig mögliche Weg, das Potenzial dezentraler Innovationskräfte jenseits von Trends und Moden zu entfalten. Den kulturellen und organisatorischen Humus für Innovationen zu schaffen, ist damit die wichtigste Aufgabe zur Gestaltung der Messewirtschaft 2020.

Literaturverzeichnis

- Cooper, R. G. (2002):
Top oder Flop in der Produktentwicklung, Erfolgsstrategien: Von der Idee zum Launch, Weinheim.
- Hallensleben, J. (1998):
Meßlatte Kundenerfolg, in: absatzwirtschaft, Heft 6, S. 64-67.
- Kerka, F./Kriegesmann, B./Schwering, M. G./Happich, J. (2005):
„Big Ideas“ erkennen und Flops vermeiden - Dreistufige Bewertung von Innovationsideen,
in: Berichte aus der angewandten Innovationsforschung Nr. 219, Bochum.
- Kriegesmann, B. (2003):
Lernen in Organisationen – oder lernende Organisationen, in: Personalführung, 36. Jg., Heft 4,
S. 18-27.
- Kriegesmann, B./Kerka, F. (2001):
Kompetenzentwicklung – Neue Aufgaben für die Gestaltung und Umsetzung von Innovations-
prozessen, in: Bellmann, L./Minssen, H./Wagner, P. (Hrsg.): Personalwirtschaft
und Organisationskonzepte moderner Betriebe, S. 133-162, Nürnberg.
- Kriegesmann, B./Kerka, F./Kley, Th. (2005):
Innovationswiderstand und Gegenstrategien innovativer Kräfte – Empirische Analysen
zum „Fuzzy Front End“ des Innovationsprozesses, in: Berichte aus der angewandten
Innovationsforschung No. 218, Bochum.
- Lynn, G. S./Morone, J. G./Paulson, A. S. (1997):
Wie echte Produktinnovationen entstehen, in: Harvard Business Manager, Heft 2, S. 9-19.
- Mintzberg, H./Westley, F. (2001):
Entscheiden läuft oft anders als Sie denken, in: Harvard Business Manager, Heft 6, S. 9-14.



Uwe von Lukas

Virtualisierung von Messen

Virtualisierung von Messen



Dr.-Ing. Uwe von Lukas

Leiter der Geschäftsstelle Rostock am Zentrum für Graphische Datenverarbeitung e.V.
sowie Lehrbeauftragter an der Universität Rostock

- 1 Einführung
- 2 Wo stehen wir heute?
- 3 Wohin geht die Reise?
- 4 Schlussfolgerungen

1 Einführung

„Virtualität spezifiziert [...] ein gedachtes oder über seine Eigenschaften konkretisiertes Objekt, das zwar nicht physisch, aber doch in seiner Funktionalität oder Wirkung vorhanden ist. Mit anderen Worten: Dinge, die offensichtlich nicht existieren, wirken so, als ob sie existieren, oder wirken zumindest auf vergleichbare Weise.“ (Wikipedia 2007). Auf die Messen bezogen geht es darum, das Messegelände, den Messestand und das Exponat zu virtualisieren, während man natürlich immer noch reale Kunden gewinnen möchte, die reale Produkte nachfragen und reales Geld bezahlen.

Die Technik der Virtuellen Realität (VR) ist nicht unbedingt das Erste, was einem einfällt, wenn man an Messen denkt. Messen repräsentieren eher die klassische Form der Kommunikation und des Warenaustauschs auf der Basis von realen Ständen, realen Immobilien und physischen Exponaten. Doch ist es offensichtlich, dass die Messewirtschaft sich von technischen Innovationen und den Möglichkeiten des Internets nicht abkoppeln kann. Erste Online-Angebote der Messeanbieter zeigen zudem, dass die Messen dieses Signal auch erkannt haben und aktiv gegensteuern.

Für virtuelle Messen sind die klassischen Messeanbieter im Vergleich zu den typischen Internet-Firmen wie Google oder Microsoft jedoch nicht optimal aufgestellt. Aber müssen sie das überhaupt sein? Werden Messen künftig nur noch im Cyberspace veranstaltet? Gehören der Lärm überfüllter Hallen, die Jagd nach einem (bezahlbaren) Hotelzimmer und platte Füße bald der Vergangenheit an? Diese Fragen lassen sich heute seriös nicht beantworten. Was dieser Artikel jedoch leisten soll, ist eine Bestandsaufnahme zu konkreten technischen Möglichkeiten, ein Einblick in aktuelle Forschungsthemen und eine Reihe von Empfehlungen, die sich daraus ableiten – das alles aus einer persönlichen Perspektive und „garniert“ mit individuellen Erlebnissen als Aussteller und Messebesucher.

2 Wo stehen wir heute?

Betrachtet man den Stellenwert, den Messen für die Entscheidungsträger in der Wirtschaft besitzen, so erkennt man einen Trend, der im Vergleich zu den anderen Informationsquellen in den letzten fünf Jahre deutlich nach unten weist (siehe Abb. 1). Die zunehmende Bedeutung des Internets, das nun mit den Fachzeitschriften gleichzieht, wird hier offensichtlich. Dieselbe Studie zeigt auch, dass gerade bei der Informationssammlung von Firmen im Vorfeld von Investitionen und Beschaffungen das Internet inzwischen die wichtigste Rolle spielt (vgl. Deutsche Fachpresse 2006).

Die wesentliche Herausforderung für Messegesellschaften liegt somit heute nicht im Konkurrenzkampf der Messen untereinander (Flächen, Aussteller- und Besucherzahlen). Vielmehr ist die Branche vereint in der Verteidigung ihrer Position gegen die wachsenden Potentiale des Internets, die sich insbesondere aus den technischen Neuerungen und Geschäftsmodellen des Web 2.0 ergeben (vgl. O'Reilly 2006).

Sucht man im Internet nach Virtuellen Messen oder Virtual Fairs, wird man durchaus fündig. Schaut man dort aber hinter die Kulissen, so entpuppt sich das Angebot meist als mehr oder weniger anspruchsvoll aufbereitetes Portal, in dem sich Firmen mit ihrem Portfolio

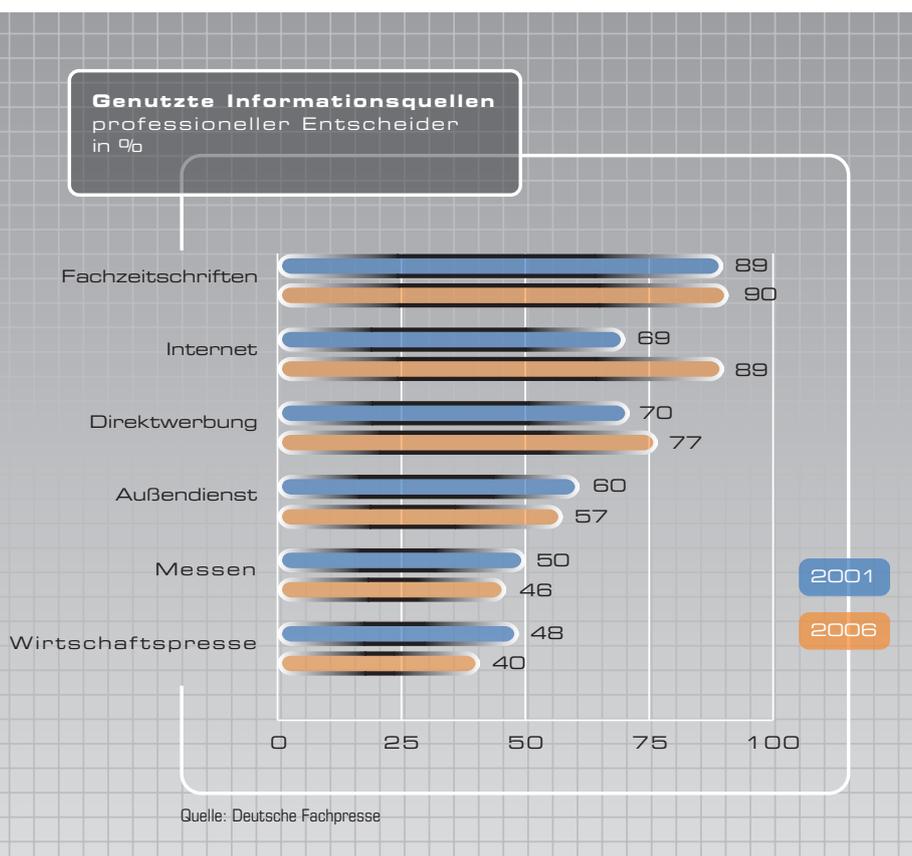


Abbildung 1

darstellen. In Bezug auf die Abdeckung einer Branche mit den maßgeblichen Anbietern und eine attraktive Präsentation bleiben hier noch viele Wünsche offen. Würden die Anbieter beispielsweise die unter Huckemann et al. (2005, S. 160-163) verfügbare Checkliste für den erfolgreichen Messeauftritt im Internet beherrsigen, so ließen sich nicht nur die Attraktivität der Seiten, sondern insbesondere auch der Nutzen für den Besucher deutlich steigern.

Bezieht man die Virtualisierung auf die Präsentation realer Produkte unter Nutzung von Techniken der Computergrafik bis hin zur Virtuellen Realität auf einem physisch vorhandenen Messestand, dann ist das kommerzielle Angebot schon wesentlich überzeugender. Unter Nutzung der virtuellen Prototypen, die in moder-

nen Unternehmen im Zuge der Produktentwicklung sowieso entstehen, lassen sich mit vertretbarem Aufwand virtuelle Exponate für den traditionellen Messestand erzeugen, die den realen Exponaten in mancher Hinsicht sogar überlegen sind. So lässt sich das virtuelle Exponat einfach zerlegen und auch der interne Aufbau eines Produkts oder sein Verhalten bzw. ausgewählte Wirkprinzipien einfach kommunizieren. Auch die Möglichkeiten der Anpassung auf konkrete Kundenwünsche lassen sich mit entsprechend aufbereiteten Modellen gut diskutieren. Für diesen Bereich der virtuellen Exponate gibt es erprobte Prozessketten, die auf die CAD-Modelle aus der Produktentwicklung zurückgreifen, umfangreiche Softwarepakete zur Aufbereitung und Präsentation der Daten und nicht zuletzt eine Menge qualifizierter Dienstleister, die ein Unternehmen bei dieser Spielart der Virtualisierung unterstützen kann.

Während die Modelle und die Software hier auf hohem qualitativen Niveau sind, ist das schwächste Glied in der Kette meist die Hardware für die Visualisierung. Herkömmliche Projektoren oder auch großformatige Displays haben für eine realistische Darstellung weder die dreidimensionale Wirkung noch die für einen realistischen Eindruck erforderliche Auflösung. Attraktiv – aber noch sehr teuer – sind Präsentationssysteme, die aus einer Vielzahl herkömmlicher Projektoren bestehen, die fein justiert über- und nebeneinander projizieren und auf diese Weise ein homogenes Bild von hoher Detailtreue darstellen können – auf Wunsch auch mit 3D-Effekt (vgl. Kresse et al. 2003). Eine solche Lösung kommt den Anforderungen an eine realistische Darstellung schon sehr nahe.

Gerade im Bereich der Investitionsgüter werden schon seit Jahren ähnliche VR-Systeme verwendet, um Produkte innovativ in Szene zu setzen und gleichzeitig Kosten zu sparen (vgl. von Lukas 2006). Im Konzept des Virtuellen Messepavillons, der bei Schiffbaumessen in Miami und Hamburg zum Einsatz kam, konnten Werften und Zulieferer virtuelle Exponate platzieren, die dann in einer VR-Umgebung präsentiert wurden (Abb. 2). Damit bot sich der auf dem Stand vertretenen Werft die Chance, ein Produkt auszustellen, das die Dimensionen eines Messestandes um Größenordnungen überschreitet. Ein Anbieter von Kabinensystemen wurde in die Lage versetzt, nicht nur das Endprodukt, sondern insbesondere auch den ausgefeilten Logistik- und Montageprozess verständlich zu kommunizieren. Derartige Systeme sind heute technisch ausgereift und bei zahlreichen Dienstleistern erhältlich.

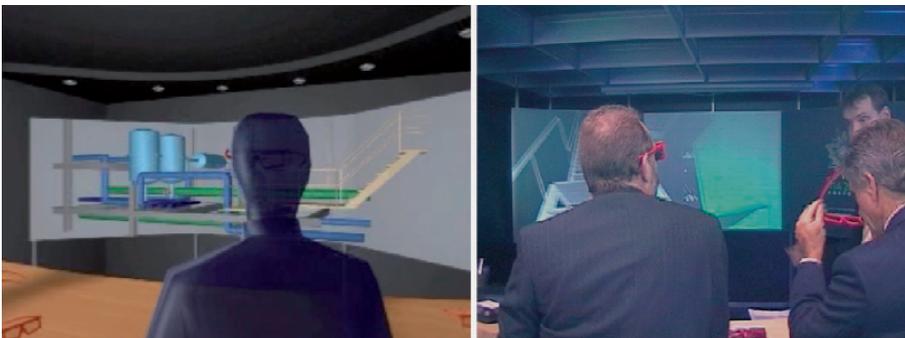


Abbildung 2
Virtueller Messepavillon
bei der Cruise Shipping in Miami
(Quelle: Zentrum für Graphische
Datenverarbeitung e.V.)

Auf einer Industriemesse in Poznan wurde versucht, unter Nutzung eines solchen Systems Firmen für den Einsatz von VR in der Konstruktion zu überzeugen. Dass dies nicht gelungen ist, ist nicht dem Kommunikationsinstrument Messe, sondern eher unzureichender Vorbereitung und Marktanalyse anzulasten. Dass der Messeauftritt sich trotzdem gelohnt hat, man wichtige Informationen gewinnen konnte und interessante Kundenkontakte geschlossen wurden, ist dem realen Charakter und nicht zuletzt der Fußballweltmeisterschaft zu verdanken. Diese sorgte nämlich dafür, dass nachmittags in einer Messehalle eine große Leinwand aufgebaut wurde, um das Spiel der polnischen Nationalmannschaft gegen Costa Rica zu übertragen. Am Eingang bekam jeder Besucher erst einmal ein polnisches Fußballshirt verpasst und wer es gegen Hemd und Krawatte tauschte, erhielt vom Sponsor der Veranstaltung Freibier. Dies sorgte für eine Stimmung, die sicher jeder alte Messehase auch von den abendlichen Standpartys kennt. In diesem Klima gedeihen die zwischenmenschlichen Kontakte – und besonders dann, wenn zudem noch die polnische Mannschaft 2:1 gewinnt. Im Cyberspace erscheinen solche Erlebnisse vorerst wenig wahrscheinlich.

Ein wesentlicher Antrieb für den Messebesuch – gerade im Consumerbereich – ist das „Erlebnis Messe“. Dieses Erlebnis ist die Summe vielfältiger Sinneseindrücke, von denen sich nur eine Teilmenge mit der heutigen Technik auf den Schreibtisch transportieren lässt. Ich erinnere mich gut an einen meiner Besuche auf der IAA in Frankfurt. Auch wenn ich im Vorfeld die Kataloge studiert habe und wusste, welche Neuheiten mit welchen Leistungsdaten präsentiert wurden, so bietet sich bei der Messe zusätzlich die Möglichkeit, die Exponate zu erleben. Das reicht vom Geräusch der ins Schloss fallenden Autotür über die Bewertung der Sitzposition bis zum Befühlen der im Innenraum verbauten Materialien. Auch wenn ich damals kein echter Kaufinteressent – sprich Kunde – war, anfangs nicht einmal im Besitz eines Führerscheins, so haben diese Messebesuche doch sicher meine persönliche Sicht auf die Automarken stark geprägt und auf diese Weise einen nicht unerheblichen Einfluss auf meine heutigen Kaufentscheidungen genommen.

Ein Trend, den sicherlich jeder nach Blick in sein Postfach bestätigen kann, ist die Zunahme der Hausmessen und Roadshows. Statt in die Präsenz auf internationalen Leitmessen lenken viele Unternehmen ihre Messebudgets lieber in eigene Veranstaltungen, bei denen sie ihr Produkt in den Mittelpunkt stellen und die ungeteilte Aufmerksamkeit des Kunden auf sich ziehen können. Denkt man dieses Modell allerdings konsequent weiter, wird deutlich, dass aus Sicht des Kunden hier enge Grenzen gesetzt sind. Man kann zwar auf drei bis vier wichtige Messen gehen, doch kann man nicht jede Woche eine derartige Hausmesse besuchen. Es ist offensichtlich, dass die Messe als zentraler Anlaufpunkt von Anbieter und Kunde wesentlich effizienter ist.



Nach einem Blick auf die Position der Messen im Wettbewerb zu weiteren Informationsquellen und auf den Stand der Technik bei heutigen Angeboten soll der folgende Abschnitt ausloten, warum und in welcher Form sich das Gesicht der klassischen Messe wandeln wird.

3 Wohin geht die Reise?

Es gibt zwei wesentliche Trends, die dafür sorgen werden, dass sich die Virtualisierung doch nachhaltig auf das Konzept Messe auswirken wird: Der Generationenwechsel sowie der technische Fortschritt im Bereich der Medien. Beginnen wir mit einer Betrachtung der Generation der heute 12- bis 19-Jährigen. Für diese hat der Computer heute einen Stellenwert, der gerade bei den Jungen deutlich über dem Fernseher und allen anderen Medien liegt (siehe Abb. 3). Teilweise bewegen sich die Jugendlichen am PC in virtuellen Spielwelten, teilweise aber auch in Communities mit regem sozialen Austausch und großer kreativer Energie.

Wahrscheinlich hat ein Großteil der Entscheider im Messebusiness nur eine vage Vorstellung davon, was sich in diesen virtuellen Welten tut und welche Auswirkungen die dort eingesetzten Techniken und die damit einhergehende Änderung im Medienkonsum haben. Beispielhaft soll hier kurz die virtuelle Welt „Second Life“ betrachtet werden (siehe Abb. 4). Sie wird von den – meist jungen – Internetnutzern selbst modelliert und mit Avataren¹ bevölkert. Für diese Arbeit werden die Benutzer nicht entlohnt, sondern zahlen oft sogar noch für die Nutzung. Hier bildet sich eine Parallelwelt, die bereits intensiv für reale Werbung genutzt wird und in der man inzwischen auch reales Geld verdienen kann.

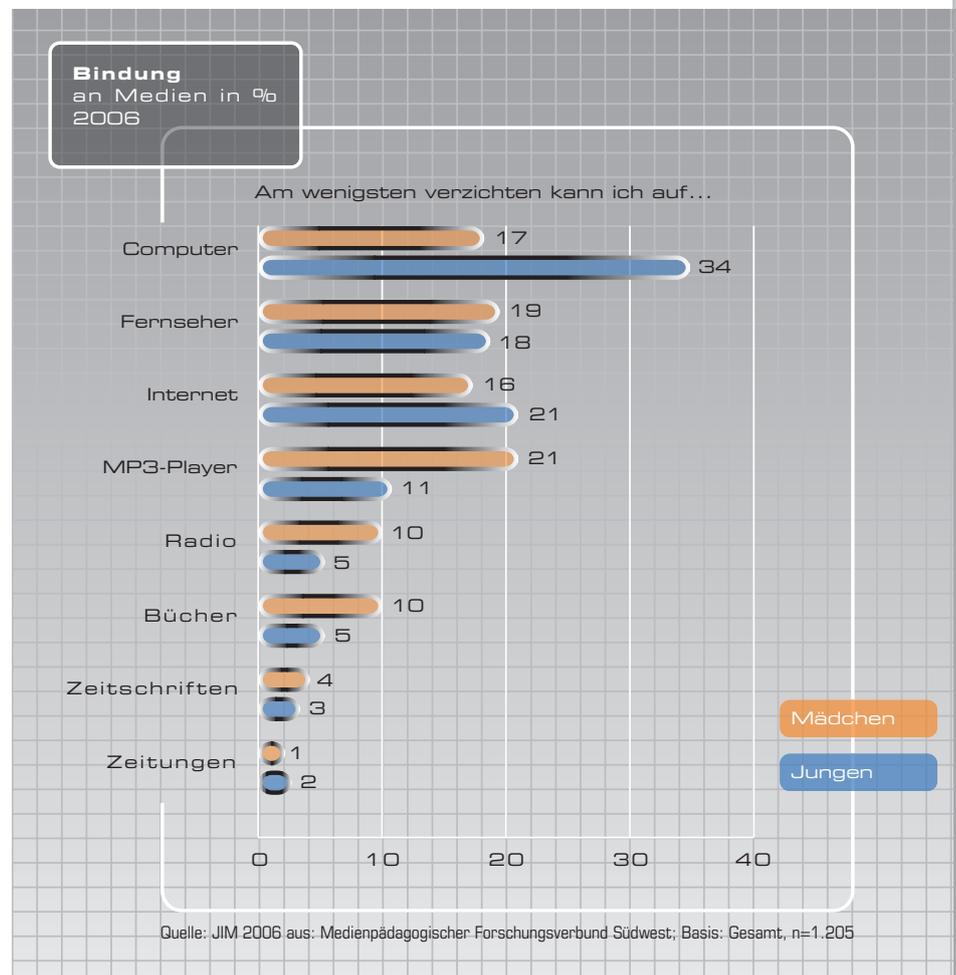


Abbildung 3

¹⁾ „Ein Avatar ist eine künstliche Person oder ein grafischer Stellvertreter einer echten Person in der virtuellen Welt, beispielsweise in einem Computerspiel.“ (Quelle: Wikipedia 2007)

Die in diesem Bereich erzielten Erlöse aus Firmenübernahmen von Startup-Unternehmen erinnern an die besten Zeiten des Internet-Hypes: In Deutschland nehmen sich die ca. 100 Mio. Euro für den Verkauf von StudiVZ, einer Online-Community für Studenten, noch sehr bescheiden aus. In den USA kaufte kürzlich Google für die beachtliche Summe von 1,35 Mrd. Dollar das Videocasting-Angebot

YouTube, über das primär jugendliche Benutzer selbst gedrehte (oder auch kopierte) Filme bzw. Filmschnipsel kostenlos bereitstellen und herunterladen können. Auch klassische Messen bilden ein Forum für den Austausch von Informationen und Medien, auch sie formen Communities – wenn auch i.d.R. zeitlich begrenzt. Allerdings regen Messen die Fantasie der Investoren weit weniger an als ihre virtuellen „Geschwister“.

Zur besseren Einordnung der genannten Angebote des Web 2.0 und als Einblick in die durch raschen Zuwachs von Übertragungsbandbreite, steigende Rechnerleistung und Konvergenz von TV, Internet und Telefonie sich ändernde Medienlandschaft soll eine Studie von IBM herangezogen werden

(vgl. IBM 2006). Abbildung 5 strukturiert aktuelle Internetdienste und zeigt, dass sich das Web vom reinen Konsum von Texten und Bildern zu einer stark interaktiven und wirklich multi-medialen Umgebung entwickelt. Treibende Kraft sind hier – einmal mehr – die Angebote für den privaten Konsumenten, doch ist es nur eine Frage der Zeit, bis der Bereich der Firmenkommunikation hier nachzieht.

In der Studie findet sich im Ausblick folgende Prognose: „Die Medienwelt von morgen wird von einer höheren Veränderungsdynamik und einem größeren Maß an Innovationspotenzial geprägt sein. Für Inhalte- und Diensteanbieter – unabhängig davon, ob neu oder etabliert, lokal oder global – fordert dies die Fähigkeit zur Innovation und Transformation. Innovationen sind dort zu finden, wo es gelingt, Kundenerwartungen, Wettbewerbsverhältnisse, etablierte Geschäftsstrukturen und Finanzflüsse langfristig zu ändern“ (IBM 2006). Auch wenn diese Aussage für den Bereich der Medien gemacht wurde, so ist davon auszugehen, dass sie für den Bereich der Unternehmenskommunikation – und damit für das Messewesen – ebenfalls Gültigkeit besitzt.

Der Telebuddy ist ein gutes Beispiel für die „friedliche Koexistenz“ von realer und virtueller Messe (vgl. Spierling/Dechau 2000). Der physische Teil besteht aus einer Puppe, wie sie in der Muppets-Show mitspielen könnte. Ihre Innereien bestehen jedoch aus Hightech: Kameras in den Augen und Mikrofone in den Ohren nehmen das Messegeschehen auf und übertragen es per drahtloser Netzverbindung ins Internet (siehe Abb. 6). Hier kommt nun der virtuelle Teil ins Spiel: Der Video-



Abbildung 4
Beispiel aus der
virtuellen Welt „Second Life“
(Quelle: Linden Research Inc.)



stream wird live ins Internet eingespeist und bietet so weltweit die Möglichkeit zu einem virtuellen Messebesuch. Über das Internet kann man auch aktiv eingreifen, dem Telebuddy eine Richtung weisen und Fragen, die man im Chatfenster eingibt, werden vom Telebuddy vorgelesen. So ist man als Online-Besucher nicht nur Zaungast, sondern kann direkt mit den Ausstellern in Interaktion treten.

Ein wesentlicher Kritikpunkt an der heutigen Virtuellen Realität ist die fast ausschließliche Beschränkung auf Bild und Ton. Auch wenn man damit bereits die wichtigsten Sinneseindrücke bedienen kann, so gibt es doch durchaus Produkte, bei denen diese beiden Kanäle zur überzeugenden Präsentation nicht ausreichen. An der Behebung dieses Defizits wird weltweit intensiv geforscht und das Ergebnis dieser Forschung kann auch schon in ersten Erlebniskinos (4D oder 5D) beurteilt werden. Dort wird der Zuschauer durch den Einsatz von Bewegungsplattformen, Aromadüsen und Wasserspritzen noch intensiver in die virtuelle Welt eingetaucht. Natürlich ist die dafür verwendete Hardware noch weit davon entfernt, als Standardperipherie zum Bürocomputer ausgeliefert zu werden, doch das Beispiel zeigt, in welche Richtung wir denken müssen. Weitere Beispiele für die Erweiterung des virtuellen Sinnesspektrums sind Handschuhe, mit denen man Oberflächen fühlen oder auch virtuelle Objekte scheinbar greifen kann. Dieses haptische Rendering wird insbesondere für Anwendungen in der Telemedizin entwickelt, leistet aber auch beim „Erfühlen“ virtueller Produkte gute Dienste (Robles-De-La-Torre 2006).

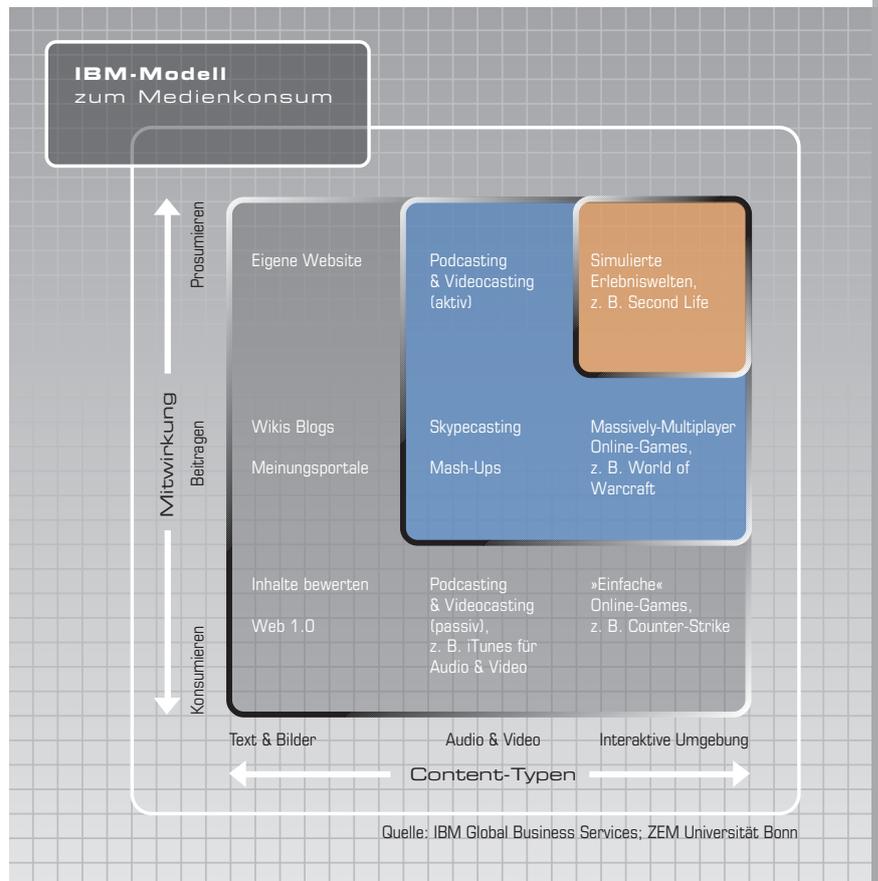


Abbildung 5



Jeder, der bereits einmal in einem Online-Shop auf einen Avatar getroffen ist, weiß, dass dessen Fähigkeiten zum Dialog mit einem menschlichen Besucher noch enge Grenzen gesetzt sind. Falls überhaupt eine Interaktion möglich ist, bewegt sich diese auf dem Niveau von Phrasen und Standardsituationen. Mit diesem Ansatz lässt sich weder ein Kunde von den Vorzügen eines Produkts überzeugen, noch steigert ein solcher „Dialog“ das Vertrauen in das

Abbildung 6

Der Telebuddy in Aktion
(Quelle: Zentrum für Graphische Datenverarbeitung e.V./Fraunhofer IGD)



Abbildung 7

Virtuelle Charaktere aus dem
BMBF-Projekt Virtual Human
(Quelle: www.virtual-human.org)

Kulturen und Altersgruppen optimal anpassen. Bis ein Avatar jedoch einem geschulten Vertriebsmitarbeiter das Wasser reichen kann, werden sicher etliche Jahre ins Land gehen.

Unternehmen. Aber auch hier zeichnen sich konkrete Verbesserungen ab. Im Projekt „Virtual Human“ arbeiten deutsche Forscher sowohl an der realitätsnäheren Darstellung und Animation virtueller Charaktere als auch an der Verbesserung der Kommunikationsmöglichkeiten (siehe Abb. 7). Digital Storytelling heißt hier der Ansatz, der Elemente aus der Dramaturgie, der Psychologie und der künstlichen Intelligenz verbindet und dem Avatar so eine Art flexibles Drehbuch zur Verfügung stellt, mit dem dieser seine Aufgabe besser erfüllen kann (vgl. Göbel et al. 2004). Perspektivisch kann sich dieser Avatar auch dem Kommunikationsverhalten unterschiedlicher

4 Schlussfolgerungen

Der Messeplatz Deutschland mit seinen zahlreichen Leitmessen setzt international Maßstäbe (vgl. AUMA 2006). Mit dem Export von „klassischem“ Messe-Know-how konnten die deutschen Messeanbieter gerade in den Wachstumsmärkten Ostasien und Osteuropa ihre Position behaupten. Aber in dem Maße, wie sich die regionalen Märkte verschieben, so werden sich auch Funktion und Erscheinungsbild der Messe weiterentwickeln – wie sie dies seit ihrer „Erfindung“ im Mittelalter getan haben. Die Informationsfunktion wird damit in den kommenden Jahren weiter abnehmen und der Eventcharakter weiter gesteigert werden. Die Messe mutiert zum firmenübergreifenden Erlebnisraum, der weiterhin großes Interesse der Medien und Politik auf sich zieht und so einer Branche ein wichtiges Forum zum Austausch, zur Selbstdarstellung und Positionsbestimmung liefert. In dieser Form wird die Messe stets Vorteile gegenüber den Angeboten im Internet besitzen.

Virtuelle Techniken werden bei der Messe der Zukunft eine wichtige Rolle spielen – sowohl auf dem Messegelände als auch zur Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitung der Messe via Internet. Dabei sind für ein erfolgreiches Gesamtkonzept die richtige Mischung und eine geschickte Auswahl der in Frage kommenden technischen Möglichkeiten von entscheidender Bedeutung.

Doch nicht nur die Messeveranstalter werden durch die sich abzeichnende Evolution vor große Herausforderungen gestellt. Auch die Aussteller sowie das Heer der Dienstleister im Messeumfeld müssen auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren und ihr Angebot an die sich ändernden Messekonzepte anpassen. Bei der Attraktivität der Standkonzepte, der virtuellen Exponate und bei der Servicequalität des parallelen Angebots im Internet müssen sich die Messen mit dem Niveau messen lassen, das der Kunde aus dem Privatbereich von Themenparks, der Film- oder Spielebranche kennt. Eine wesentliche Herausforderung besteht darin, ein solches Qualitätsniveau zu erreichen, obgleich die Budgets um Größenordnungen unter denen einer professionellen Film- oder Spielproduktion liegen. Synergien können sich dabei – insbesondere für die großen Unternehmen – durch die konsequente Verfolgung einer einheitlichen Strategie für die unterschiedlichen Kommunikationskanäle (TV, Internet, Print, Messen) ergeben, wobei durch die Mehrfachnutzung von multimedialen Inhalten nicht nur der Wiedererkennungswert gesteigert, sondern insbesondere die Effizienz bei der Umsetzung signifikant erhöht werden kann.

Bislang befindet sich die Messewirtschaft in einer Orientierungs- und Testphase. Mit kreativen Ideen, der richtigen Mischung aus Realität und Virtualität zur Gestaltung der Zukunft sollte es den deutschen Messen aber gelingen, sich neu zu erfinden und für das Jahr 2020 fit zu machen – für das eigene Überleben, aber auch zum Nutzen der Aussteller und Messebesucher.

Literaturverzeichnis

AUMA (2006):

Die Messewirtschaft: Fakten, Funktionen, Perspektiven, 2. aktualisierte Auflage, Berlin.

Deutsche Fachpresse (2006):

Wirkungs-Analyse 2006: Fachmedien – Crossmediale Drehscheibe in der B2B-Kommunikation – Ergebnispräsentation, in: www.deutsche-fachpresse.de, (Stand: 20.02.2007).

Göbel, S./Schneider, O./Iurgel, I./Feix, A./Knöpfle, C./Rettig, A. (2004):

Virtual Human: Storytelling and Computer Graphics for a Virtual Human Platform, in: Göbel, Stefan (Hrsg.) (2004): Technologies for Interactive Digital Storytelling and Entertainment, Berlin/Heidelberg/New York, S. 79-88.

Huckemann, M./Seiler, U./Weiler, D.S. (2005):

Messen messbar machen – Mehr Intelligenz pro m², Berlin/Heidelberg.

IBM Global Business Services (2006):

Konvergenz oder Divergenz – Erwartungen und Präferenzen der Konsumenten an die Telekommunikations- und Medienangebote von morgen, Stuttgart.

Kresse, W./Reiners, D./Knöpfle, C. (2003):

Color Consistency for Digital Multi-Projector Stereo Display Systems: The HEyeWall and The Digital CAVE, in: Deisinger, J. (Hrsg.) (2003): Immersive Projection Technology and Virtual Environments, New York.

Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (2006):

Jugend, Information, (Multi-)Media, Basisstudie zum Medienumgang 12- bis 19-Jähriger in Deutschland, Stuttgart.

O'Reilly, T. (2005):

What Is Web 2.0 - Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, in: <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>, (Stand: 20.02.2007).

Robles-De-La-Torre G. (2006):

The Importance of the Sense of Touch in Virtual and Real Environments, in: IEEE Multimedia Vol. 13, Nr. 3, (Special issue on Haptic User Interfaces for Multimedia Systems), S. 24-30.

Spierling, U./Dechau, J. (2000):

Der Telebuddy – Tele-Konversation mit einem physischen Avatar, in: Tagungsband Digital Storytelling, Computer Graphik Edition Band 2, Stuttgart.

von Lukas, U. (2006):

Virtual and Augmented Reality in the Maritime Industry, in: Weiss, Z.: Virtual Design and Automation – New Trends in Collaborative Product Design, Poznan, S. 193-204.

Wikipedia (2007):

Artikel zum Begriff „Virtuell“, in: <http://de.wikipedia.org/wiki/Virtuell>, (Stand: 20.02.2007).



AUMA_FachForum
»Zukunft der Messewirtschaft 2020«
14. Juni 2007 in Mörfelden-Walldorf
Speakers' Corner · Dokumentation
der Redebeiträge

AUMA_FachForum „Zukunft der Messewirtschaft 2020“

14. Juni 2007
in Mörfelden-Walldorf

Dokumentation der Redebeiträge
der Speakers' Corner

Mit der vorliegenden Studie sollen alle Akteure in der Messewirtschaft für die verschiedenen Entwicklungen, die in Zukunft denkbar sind, sensibilisiert werden. Außerdem soll eine Diskussion auf der Basis der vorgestellten Zukunftsszenarien und Entwicklungspfade angestoßen werden. Denn nur durch eine solch intensive Auseinandersetzung mit dem Thema können Entwicklungen aktiv gesteuert und auch beeinflusst werden.

Als ersten Schritt hat der AUMA deshalb im Juni 2007 ein Fachforum „Zukunft der Messewirtschaft“ veranstaltet. Anlässlich dieses Fachforums präsentierte Herr Prof. Kirchgeorg die Ergebnisse seiner Szenarioanalyse, die im vorderen Teil der vorliegenden Edition zu finden sind und stellte sie vor Vertretern der Messewirtschaft zur Diskussion.

Aus Sicht der Praxis wurden diese wissenschaftlichen Erkenntnisse aufgegriffen. In einer sogenannten Speakers' Corner traten verschiedene Akteure der Messewirtschaft in die Diskussion ein. Dabei erläuterten sie in kurzer und prägnanter Form ihre Sicht auf die vorgestellten Ergebnisse.

Die sieben folgenden Wortbeiträge dokumentieren die Meinungen ausgewählter Aussteller, Besucher und Veranstalter von Messen, die im Rahmen dieser Speakers' Corner präsentiert wurden. Auch diese Beiträge sollen Anregungen für eine weitere Diskussion geben.

Heinz-Paul Bonn

Vorstandsvorsitzender GUS Group AG & Co. KG, Köln;
Vizepräsident BITKOM; AUMA-Vorstandsmitglied



Meine Damen und Herren,

die soeben vorgestellten Zukunftsszenarien 2020 sehen „trennscharf“, wie ich auf einer der Folien feststellen durfte, die Entwicklung der Messelandschaft entweder in Richtung

- Persönlich, aber kontinental ausgerichtet und zugleich stärker profiliert.
- Oder: Vernetzt, jedoch fragmentiert und zugleich erlebnisreicher als bisher.
- Oder: Virtuell ausgelegt mit hoher Bedürfnisorientierung und jederzeit verfügbar.

In dieser Matrix kann ich mir ebenso gut andere Konstellationen vorstellen, für deren Eintreffen im Jahr 2020 ich meine Hand ins Feuer legen würde.

- Etwa: Persönlich mit hoher Bedürfnisorientierung und erlebnisreicher als bisher.
- Oder: Vernetzt, aber kontinental ausgerichtet und jederzeit verfügbar.

Auch ein Szenario:

- Persönlich, jedoch fragmentiert und zugleich stärker profiliert kann ich mir vorstellen. Ich bin sehr zuversichtlich, dass die Messelandschaft ihre Ausrichtung und Ausgestaltung mit Blick auf die neun Varianten in den drei entwickelten Szenarien nehmen wird – nur welche und wie viele dieser Varianten, das wird, glaube ich, die Differenzierungspotenziale der künftigen Messegestaltung darstellen.

Ja, ich bin fest davon überzeugt, dass die Messen künftig stärker auf die Bedürfnisse eines jeden einzelnen Besuchers ausgerichtet sind, dass sie mehr bieten werden als „Kaffee und Klatsch“ – sie werden also auch stärker erlebnisorientiert sein.

Aber sie werden eines immer sein müssen: Ergebnisorientiert.

Dieser Aspekt steht bei Messeentscheidungen meines Unternehmens nicht nur im Vordergrund – er ist das einzige Kriterium überhaupt. Ich glaube, dass ich diese Vorgehensweise mit der überwiegenden Zahl mittelständischer Unternehmen in Deutschland teile – und zwar auch unabhängig von der jeweiligen Branche, in der diese ergebnisorientierten Mittelständler tätig sind.

Deshalb sind wir auch offen für Messeszenarien unterschiedlichster Art: Wir sehen uns – als überwiegend im nationalen Markt tätiges Softwarehaus – sowohl auf der internationalen IT-Leitmesse CeBIT richtig positioniert, als auch auf dem regionalen Gegenstück der Münchner Messe, also der Systems. Denn wir pflegen ebenso unsere internationalen Kontakte in einer weltweit aktiven Technologiebranche als auch unsere Kunden in einem nationalen oder – im Falle der Systems – regionalen Fokus.

Die Kundenorientierung bringt uns zugleich zu der Auswahl von Messen, die wir nach unserer Branchenorientierung – den Life Science-Industrien – ausrichten. Wir ändern auf diesen Fachmessen durchaus von Zeit zu Zeit unsere Rolle – wir sind dort nicht als Aussteller mit eigenem Stand aktiv, sondern als aktiver Besucher, der die Stände seiner Klientel, seiner Kunden besucht. Oder wir nutzen diese Fachmessen als Plattform für Fachvorträge, Presseveranstaltungen und ähnliche Aktivitäten, bei denen wir von One-to-One bis One-to-Many auch jede Kommunikationsform suchen.

Und unter diesen Aspekten entscheiden wir uns auch, zusammen mit Partnern Roadshows und Hausmessen zu bedienen – dabei sind heutige Partnerveranstaltungen von der Größenordnung einer IBM, Microsoft oder SAP immer auch sehr stark erlebnisorientiert. Aber das Ergebnis – die Leads und Kontakte, die zum täglichen Business gehören, sind doch immer das Entscheidende.

Insofern finde ich mich in allen drei vorgestellten Zukunftsszenarios bestens aufgehoben – ich persönlich glaube jedoch nicht an die bei der Vorstellung behauptete Trennschärfe. Erfolgreiche Messen der Zukunft werden alles sein – sowohl regional ausgerichtet als auch global. Sie sind personalisiert und vernetzt, ergebnis- und erlebnisorientiert – aber sie brauchen immer ein klares Profil.

Das wird im Jahr 2020 nicht anders sein als im Jahr 2010.

Von einigen lieb gewordenen Paradigmen müssen wir uns allerdings in der Tat verabschieden – oder haben dies meiner Meinung auch schon längst getan:

Dazu gehört zum Beispiel die simple Erfolgsmessung nach Ausstellungsfläche, Ausstellerzahl und Besucherzahl, gegebenenfalls noch zu multiplizieren mit der Zahl der Veranstaltungstage. Eine erfolgreiche Messe ist nicht dann per se erfolgreich, wenn sie zum jährlichen Herdenauftrieb einer Branche oder eines Wirtschaftszweigs einlädt – und dabei praktisch keine Grenzen in der globalen Adressierung von Ausstellern und Besuchern kennt. Um es rundheraus zu sagen:

Für mein Unternehmen ist es durchaus unerheblich, ob eine Messe wie die CeBIT eine Halle mehr oder weniger füllt, die Zahl der Aussteller sich um den einen oder anderen Hunderter nach unten oder oben bewegt. Es nützt mir auch nichts, wenn Zielgruppen eingeladen werden, die ich nicht adressiere. Diese



Diskussion hatten wir Mitte der neunziger Jahre beispielsweise in der Frage CeBIT-Ausrichtung auf Consumer. Und wir haben sie jetzt mit der Ausrichtung auf internationale Gäste.

Ich möchte das nicht polarisieren – aber für mittelständische Unternehmen zählt, dass der Mittelstand angesprochen wird. Und das hat die Deutsche Messe AG übrigens gemeinsam mit den Ausstellern mit den Mitteln der Informations- und Kommunikationstechnik sehr gut gelöst. Sie hat interaktive Mittelstandsforen im Internet ebenso wie in den Hallen eingerichtet und hier Themen transportiert, die den Mittelstand bewegen. Die CeBIT wurde also sowohl stärker personalisiert ausgerichtet als auch vernetzt, sie wurde stärker für den Mittelstand profiliert und war zugleich erlebnisorientiert.

Diese Entwicklungen sind für mein Unternehmen deutlich wichtiger als die Frage, wie groß die Verteilung der Besucher aus Deutschland, Europa und Übersee ist.

Die vorgestellten Mittelstandsforen sind auch meiner Meinung nach Prototypen der alternativen Plattformen, derer sich künftige Messekunden noch intensiver bedienen werden als bisher. Ihr Angebot, ihre Ausrichtung und auch ihre Verfügbarkeit werden sich in den nächsten Jahren deutlich ausbilden. Sie sind dabei nach meiner Erfahrung keine Konkurrenz zum klassischen Messeangebot. Sie kannibalisieren nicht die bisherigen Messekonzepte, sondern reichern sie an – ja sichern sie für bestimmte Zielgruppen sogar ab.

Wenn ich also zu den hier entwickelten Zukunftsszenarien 2020 zurückkehren darf, dann wünsche ich mir für die Zukunft ein Messeszenario, das sowohl persönlich, vernetzt und virtuell, das kontinental, fragmentiert und bedürfnisorientiert ist, und das profiliert, erlebnisorientiert und jederzeit verfügbar ist.

Und zumindest eine Teilmenge erhalte ich ja gemäß Zukunftsszenario 2020 in jedem Fall.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.



Werner M. Dornscheidt

**Vorsitzender der Geschäftsführung Messe Düsseldorf GmbH; GDG;
AUMA-Vorstandsmitglied**

Meine Damen und Herren, die Welt ist eine Scheibe!

Vergessen Sie Christoph Kolumbus! Streichen Sie das Jahr 1492 getrost aus Ihrer Erinnerung. Die Welt ist gar nicht rund, sie ist flach! Sagt Thomas L. Friedmann, Kolumnist der angesehensten Zeitung in den USA, der New York Times.

Die Globalisierung ist in eine neue Phase getreten: Nicht mehr die Herstellung von Turnschuhen und T-Shirts, auch geistige Dienstleistungen werden heute dort erbracht, wo sie am wenigsten kosten (z.B. in Asien).

Also ist der Globus „eingeebnet“ durch die Möglichkeit, digitale Daten von beliebigen Winkeln der Erdkugel in andere zu verschicken – und zwar höchst preiswert und weitaus schneller, als ich Papierberge durch Messeflure schleppen könnte...

Folgen wir mal Mr. Friedmann und den Datenströmen einer vernetzten Welt und sehen, wie sie die Existenz von Managern, Mittelständlern - und Messechefs - aus Deutschland und Düsseldorf verändern werden!

Wir haben uns insbesondere folgenden Trends der Weltwirtschaft zu stellen:

- Mehr als ein Drittel des Welthandels wird innerhalb der vier größten regionalen Integrationsgemeinschaften abgewickelt: EU, NAFTA, ASEAN und MERCOSUR.
- Mittelfristig könnte es eine Verschiebung des wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Epizentrums von Europa und Amerika nach Asien geben, d.h. eine Verlagerung innerhalb der Triade.
- Zu den etablierten Wirtschaftsmächten USA, EU und Japan könnten schon 2020 die neuen Schwergewichte China, Indien und Brasilien stoßen.
- Aus der Triade würde dann eine multipolare Welt mit ambivalenten volkswirtschaftlichen Konsequenzen für die bisher dominierenden Industriestaaten.

Insgesamt haben wir Messemacher dabei so einige Herausforderungen vor der Brust:

- Konzentrationsprozesse,
- zunehmende Verbandsinteressen,
- erhöhten Wettbewerbs- und Kostendruck,
- wachsende Flächenüberkapazitäten,
- (leidige!) Privatisierungsdiskussionen,



- Nachfrageprobleme und
- Themenüberschneidungen
- etc.

Dies alles gewinnt insbesondere an Bedeutung, wenn wir die global-digitale Vernetzung, die Friedmann anspricht, mit einbeziehen = d.h. den Bedeutungszuwachs alternativer Medien!

Halten Sie mich nicht für vermessen, aber: ich denke, dass wir in Deutschland – auch innerhalb der „neuen“ Triade das wichtigste Messeland bleiben werden. Und das sage ich aus voller Überzeugung - als einer der Marktführer! Wenn man die Voraussetzungen dafür schafft!

Ich sehe für die Zukunft der Messewirtschaft insbesondere vier große strategische Leitlinien:

- I. Die Sicherung der deutschen Messeplätze.
- II. Die Optimierung des weltweiten Service.
- III. Die Weiterentwicklung der globalen Markenstrategie.
- IV. Die Nutzung der neuen Medien.

I. Die Sicherung der deutschen Messeplätze

Was heißt das langfristig für uns?

1. Wir müssen die Beteiligung von Key Accounts stabilisieren. Messebeteiligung ist gleich Branchenmarketing!
2. Wir müssen ergänzend dazu neue Potenziale im Inland nutzen.
3. Wir müssen auch kleine Unternehmen und Erstaussteller bei der Messeteilnahme mehr unterstützen (Beispiel: „Fair Guides“, Erstaussteller-Pakete)
4. Wir müssen unsere Leitmessen stärken. Die internationalen Leitmessen in Deutschland haben einen wesentlichen Anteil an den dauerhaften Exporterfolgen der deutschen Wirtschaft!

Das liegt vor allen Dingen an der Qualität und Internationalität der Veranstaltungen. Wir müssen Testmärkte kreieren, die uns zum globalen Innovationsbroker machen!

Die Düsseldorfer Strategie der Standortsicherung:

- attraktive Nischenthemen ausgliedern und ausbauen,
- Gast- und Wanderveranstaltungen binden,
- Messen zusammenlegen (Branchenmigration),
- Neugeschäft gewinnen über Spin-offs
- Neue Medien als Messeplattform nutzen

- neue Zielgruppen durch neue Messtechnologien (z.B. neue Medien, virtuelle Räume) erschließen
- Kooperationen eingehen (z.B. mit Verlagen, Marktforschungsinstituten)
- Event- und Kongressgeschäft ausbauen

II. Die Optimierung des weltweiten Service

Die entscheidende Frage der Zukunft lautet: Wie kann ich den Kunden von einer Messeteilnahme überzeugen und einen Mehrwert schaffen?

Wir Messemacher müssen immer mehr zu Systemanbietern von Dienstleistungen werden – national wie international! Was uns besonders differenziert? Internationalität, Qualität, Markenwert!

III. Die Weiterentwicklung der globalen Markenstrategie

Wir müssen die two-way-strategy ausbauen und stärken: Einerseits sichern wir mit internationalen Aktivitäten das Entscheiderpotenzial für die Leitmessen in Düsseldorf und verbessern andererseits durch den „Export“ von Know-how und erfolgreichen Messekonzepten die Markteintrittschancen für Unternehmen in regionale Märkte – bei gleicher Qualität! Und immer angepasst an die Spezifika des Marktes.

Wir Düsseldorfer nennen das die Strategie der Globalen Themenführerschaft! Kompetenzträger in ganz bestimmten Segmenten zu sein, und das weltweit!

Das geht nur mit starken Marken!

Die Dualität von Einzel- und Dachmarke zu erkennen, ist für uns Messemacher die Voraussetzung für zukünftigen Erfolg. Unsere Markenwerte – u. a. Internationalität, Service, Organisationskompetenz – müssen wir auch international noch stärker kommunizieren. Unter dem Gütesiegel: Qualität!

Der VDMA geht darauf in seiner aktuellen Kampagne „Pro Original“ ein. Die zentrale Botschaft: Originaltechnologie macht sich bezahlt. Sie setzt auf Copyright, den Schutz geistigen Eigentums – und gibt fünf Hauptargumente für „das Original“ an, die wir unseren Kunden ans Herz legen sollten:

1. Garantie langfristiger Präzision und Service
2. Innovationsvorteil in technologielastigen Branchen
3. Effizienz: optimales Preis-Leistungs-Verhältnis.
4. Erfahrungshorizont: Know-how ist nicht kopierbar.
5. Sicherheit von Mitarbeitern und Umwelt = unternehmerische Verantwortung!



Unser „Fingerabdruck“ Qualität und Markenwert international im Rahmen von Kooperationen stärker zu positionieren und damit auch für unsere Kunden berechenbar zu bleiben, sichert die Zukunft der deutschen Messewirtschaft.

Ich stehe für die Idee einer deutschen „Tradeshow-Alliance“:

- Basis: Das jeweilige internationale Netzwerk gemeinsam nutzen
- Ziel: Strategische Partnerschaften mit win-win-Situationen
- Vorbild: Das „Star-Alliance“-Netzwerk der Lufthansa
- Synergien: Wanderveranstaltungen im Netzwerk
- Konsequenz: Das Geschäft bleibt im Verbund, d.h. Bestandssicherung gegenüber Nicht-Netzwerkpartnern, Reduzierung des Akquisitionsaufwands / Markteinführungskosten etc.

Synergieeffekte nutzen trotz einer innerdeutschen Wettbewerbssituation, das muss das Ziel sein! Ein Beispiel ist die Zusammenarbeit der Messegesellschaften Düsseldorf, Hannover und München in China. Und das hat geklappt.

Das setzt auch voraus, dass wir uns neuen Kommunikationsformen, die in Konkurrenz zur Messe treten, stellen müssen!

IV. Die Nutzung der neuen Medien

Das Medium Internet muss noch mehr in unsere Marketingstrategie integriert werden! Z.B. durch

- erweiterte Datenbank-Funktionen,
- Ticketing / Online-Registrierung,
- I:T-Dienste,
- die Online-Bereitstellung von Unterlagen wie Anmelde- und Bestellformulare,
- regelmäßige Newsletter,
- Präsentation im Portal (Aussteller als „Medienpartner“),
- Abrufmöglichkeit von Pressemitteilungen, Fotos,
- Call-Center zur Kundenbetreuung,
- Einbindung der Multiplikatoren und des Stadtmarketing (Hotels, Veranstaltungen, Stadt und Region).

Fest steht:

- Das Marketinginstrument Messe ist intermediär zwischen Anbietern und Nachfragern – so wie das Internet!
- Es ist konfrontiert mit der dynamischen Veränderung der Markt- und Wertschöpfungskette (Stichwort: Technologie, Globalisierung).
- Gleichzeitig nimmt der intermediale Wettbewerb zu.

So gesehen ist das Internet für uns Messegesellschaften mehr Chance als Bedrohung. Die neue Kommunikationsstrategie bedingt allerdings die Re-Definition der Messemarke als Synthese aus dem Messe-Event und seiner Kommunikationsplattformen. D.h.: „Eine Messe ist eine Messe und ein Portal“.

Die Re-Definition der Marke dient als Absicherungsstrategie gegen messeunabhängige, sich verselbstständigende Online-Angebote. Auch wenn wir alle wissen, dass die Basis jeder guten Geschäftsbeziehung das Gespräch und Kontaktnetzwerk ist. Lassen Sie uns eine Offensive starten für ein Partnernetzwerk, das innerhalb diffiziler Konkurrenz- und globaler Kommunikationsstrukturen bestehen kann!

Womit wir wieder bei Herrn Friedmann wären: Erkennen wir die globalen Dynamiken der Gegenwart! Die „Verflachung der Welt“ ist ein Prozess, der vor keinem Land und keiner Messe Halt macht.

Symptomatisch dafür ist die Geschichte, die Friedmann aus Mexiko mitgebracht hat: Amerikas südlicher Nachbar, für viele Unternehmen ein gefragtes Niedriglohnland, importiert seine nationale Ikone, die Jungfrau von Guadeloupe, aus China! Die eigene Herstellung wäre zu teuer...

Wir sollten diesen globalen Veränderungen mit der gebotenen Dringlichkeit, mit Realismus und Optimismus begegnen ... und mit einem Lächeln!

„The world is flat.“

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!



Heiko Könicke

**Geschäftsführender Gesellschafter AFAG Nürnberg;
Geschäftsführender Vorsitzender FAMA – Fachverband Messen
und Ausstellungen e.V; AUMA-Vorstandsmitglied**



Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, Herr Professor Kirchgeorg,

ich bleibe lieber auf sicherem Boden und sehe die permanente Entwicklung in die Zukunft, weil es ja nicht so abrupt geht bis zum Jahr 2020. Sie haben Ihre Studie, Ihre Szenarien hervorragend vorgestellt. Langfristiges Denken ist uns ja irgendwie abhanden gekommen, und insofern war das unbedingt sehr wertvoll für uns alle.

Meine Damen und Herren, heute fiel schon im AUMA-Vorstand der Satz: „Die beste Wissensquelle ist, den Kunden zuzuhören, den Ausstellern und den Besuchern, egal wo, im Messebeirat oder bei den Untersuchungen, die Sie bei Ihren Messen durchführen“.

Unsere Kunden gestalten unsere Messen mit und insofern sind wir ja hier nicht allein auf der Welt, sondern wir sind in einem System und einer lernt vom anderen. Für uns, die wir hier als Praktiker sitzen, ist die Zukunft von morgen nämlich schon die nächste Messe.

Wie formulieren wir im Moment den Status unserer Messen? Jeder in etwa ähnlich. Messen bilden nicht nur den aktuellen Status ihrer Branchenmärkte ab, sondern reichen mit ihrem Innovations-, Informations- und Kommunikationsgeschehen weit in die Zukunft. Das behaupten wir in unseren schönen Prospekten ja schon heute. Wir sagen auch, dass Messen Trends setzen und Perspektiven aufzeigen. Und das ist auch so. Forschung und Wissenschaft sind ja sehr wohl vor allem bei den technischen Fachmessen integriert.

Die Globalisierung ist für uns weder bei kleineren, hoch spezialisierten Fachmessen noch bei den B-to-C-Veranstaltungen ein Schrecknis, aber der Wettbewerb wird noch schärfer werden, das glauben wir alle. Er führt uns aber auch neue, kleine Unternehmen zu und wird das in Zukunft noch stärker tun. Immer mehr kleine Unternehmen qualifizieren sich für die Messebeteiligung. Das ist die relativ neue Entwicklung der letzten Jahre, die aber steil nach oben geht, und wenn Sie, liebe Zuhörer mal Ihre Zahlen anschauen, werden Sie sehen, dass genau aus diesem Bereich Ihre neuen Kunden kommen.

Diese KMU verfügen aber nicht über die Netzwerke der Großen, ein gut geplanter Messeauftritt ist für sie deshalb besonders effizient und vergleichsweise preiswert. Das wissen wir und befolgen heute auch schon das Credo des AUMA-Vor-

sitzenden: „Flankieren, beraten, fördern, begleiten.“ Hier müssen wir als Messeveranstalter ein noch professionelleres und individuelleres Instrumentarium aufbauen, um diese vielen neuen Kunden, die uns zuwachsen, exzellent betreuen zu können. Denn die brauchen uns auf ihrem Weg in die Märkte.

Die großen Unternehmen brauchen ihre Informationen, die brauchen Markttransparenz, aber alles andere machen die selber, während gerade die kleinen über keine großen Personalapparate verfügen. Der Vorteil ist, dass das Angebot der Messen durch die angesprochene Situation noch internationaler, vielfältiger und individueller werden wird bei allerdings – und jetzt spreche ich hier für unsere Marketingexperten – noch stringenteren und klareren Positionierungs- und Transparenzvorgaben. Ohne diese geht's wahrlich nicht und hier müssen wir in Zukunft noch wesentlich mehr leisten.

Den Medienwettbewerb im Zusammenhang mit dem Messeauftritt, den gibt es in Zukunft so nicht mehr, da bin ich etwas anderer Meinung, sondern das Handling eines effizienten Medienmixes unter Einbezug des Messeauftritts wird längst gelebt. Es geht nicht mehr nur um „entweder – oder“, sondern um eine kreative, multimediale, multifunktionale Inszenierung mit möglichst optimalen Wirkungen für alle. Wer das beherrscht, hat die Sache perfekt im Griff.

Selbstverständlich ändern sich dabei die Marktstrategien, Konzepte und Präsentationsformen, und auch das Informations- und Kommunikationsgeschehen wird beeinflusst. Der Personaleinsatz, der ja das teuerste an einer Messebeteiligung sein wird, wird weiter heruntergefahren werden.

Im Gegenzug muss das Instrumentarium bei der Messerealisation und der Kundenbetreuung noch professioneller werden. Das Zeitbudget der Messebesucher, auch das wurde hier in der Studie erwähnt, wird noch enger werden, das bewegt uns schon lange. Gleichzeitig steigen die Ansprüche an Informations- und Kontaktqualität sowie an die internationale Kompetenz der Messeangebote.

Auch die Aussteller werden noch professioneller bei der Planung und Realisierung ihrer Messebeteiligung werden müssen. Die Erwartungshaltung der Besucher wird weiter steigen und vor allem der Bedarf an transparenten Daten und Fakten zur Bemessung des Wertes eines Messebesuches oder einer Messebesuchung.

Hausmessen, Roadshows usw. gibt es schon immer, im Moment haben wir eine kleine Renaissance. Es wird auch andere Erscheinungsformen weiter geben, die sind aber etwas anderes als Messe und werden nebeneinander stehen. Das eine muss sein und kann sein und das andere muss und sollte auch sein. Ganz klar, wer nur auf Hausmessen setzt, wird im eigenen Saft kochen und die wirkliche Reichweite, die er braucht, nicht bekommen. Denn was wollen wir denn alle - wir wollen neue Kunden, neue und internationale Kontakte, neue Kundenlinien aufbauen und da reicht einfach eine Hausmesse nicht aus.



Eines liegt mir noch am Herzen. Die Besucherhierarchie wird sich total verändern. Nicht der Chef entscheidet und geht zur Messe und sagt, wir kaufen das und so weiter, sondern das sind ganz andere Leute, die „Spezialisten“, die viel weiter unten angesiedelt sind, die diese Entscheidungen mit Beschaffungskompetenz vorbereiten werden. Der Chef unterschreibt allenfalls noch den Scheck, aber auch das wird er nicht tun, dazu hat er ja seine „Finanzminister“ in der Firma.

Neue Aussteller bringen natürlich auch neue Besucher und das betrifft uns vor allem bei den B-to-C-Veranstaltungen. Hier haben wir Entwicklungen z. B. beim Handel bzw. Fachhandel zu beobachten, die sich in Zukunft noch verschärfen werden.

Die Neuentwicklung des Altersbegriffs ist Realität - Marktforscher sagen dazu Methusalemkomplex. Die bisher angewandte Profilierung der entsprechenden Zielgruppen, also Alterszielgruppen, ist pulverisiert, die gibt es einfach nicht mehr. Die GfK hat als erstes führendes Konsumforschungsinstitut ein völlig neues Konzept entwickelt, das Kaufkraft, Kaufbereitschaft und Konsumverhalten nach Lebensstilen und nicht nach Alter bemisst. Hier müssen wir uns sehr kümmern, damit wir mit unseren Themen und Angeboten nicht daneben liegen. Ich habe irgendwo gelesen, das Alter minus 15 Jahre ist heute das gefühlte Alter, und dann können Sie sich ungefähr vorstellen, wie die Erwartungshaltung dieser Kunden an die Angebote und an die Informationen ist. Hier sind viele Chancen für uns da bei den B-to-C-Veranstaltungen.

Allerdings: Das einzelne Produkt für sich ist out. Das kennt jeder, es sei denn, es ist etwas ganz Neues. Die Leute wollen heute Themen erleben, sie wollen heute ihre Problemlösungen finden, aber das einzelne Produkt steht sicher nicht mehr im Vordergrund künftiger Messepräsentationen. Auch die Unternehmen selbst werden sich stärker profilieren müssen beim Messeauftritt, weil das Drumherum um das Produkt für die Leute doch sehr interessant wird.

Wie reagieren wir? Mit Erlebniswelten, Themenparks, von mir aus auch Clusterbildungen im Ausstellerbereich und probieren das schon mit großem Erfolg aus, die großen Verbrauchermessen haben nach wie vor hohe Besucherzahlen.

Der Megatrend „Individualismus“ kommt, meine Damen und Herren. Die Geizist-geil-Welle ist noch so ein bisschen da, sie wird es aber nicht mehr lange geben. Die neue Welle hat etwas mit sozialem, kulturellem Prestige zu tun hat, das fehlte uns lange.

China noch einmal: Die Chinesen werden gerne in Europa Top-Produkte kaufen, weil sie dieses Prestige schätzen. Die machen genau die gleichen Fehler wie wir, nur noch ausgeprägter und schneller. Und das müssen wir für uns positiv nutzen. Wenn dieser Megatrend Individualismus kommt, dann möchte ich das jetzt schon irgendwie spüren. Dann gibt es bei den B-to-C-Veranstaltungen einen Qualitätsschub, der uns natürlich sowohl bei der Gewinnung von neuen Ausstellern als auch Besuchern sehr entgegenkommt.

Die Retrotrends kommen wieder. Hier wird sich gewaltig was bewegen, Stichworte ewige Jugend oder die jungen Alten. Gesundheit wird Orientierungsgröße. Ein gewaltiger, gigantischer Markt, der hier auf uns zukommt, ein erklärungsbedürftiger Markt, ein ideales Thema für B-to-C-Veranstalter.

Innere Werte verlieren extrem, äußere Werte werden dagegen zu Sinnstiftern, bedauerlich, aber für uns wiederum eine Chance. Junge Zielgruppen sehen das Leben immer mehr als Dauerperformance, und auch das kommt uns natürlich entgegen, weil wir hier perfekt reagieren können: durchaus gesund leben, Umwelt schützen und dennoch luxuriös und genussvoll leben, das sagen uns die Marktforscher aus dem Bereich Konsumgüter. Wenn das so kommt, haben wir ebenfalls Pluspunkte für unsere Arbeit. Immer mehr Verbraucher werden mit ihrem Bedarfsprofil in den Fachmessebereich, in den Fachangebotsbereich hineinwachsen.

Wenn wir unseren Kunden richtig zuhören und unsere Produkte entsprechend gestalten, können wir optimistisch in die Zukunft schauen. Alle künftigen Einflussfaktoren, Herr Professor Kirchgeorg, meine Damen und Herren, auch kritische, negative, bieten Chancen für das Messewesen.

Dankeschön!



Klaus D. Kremers

**Geschäftsführender Gesellschafter Paradies GmbH, Neukirchen-Vluyn;
AUMA-Vorstandsmitglied**

Meine Damen und Herren,

auf diesem Forum spreche ich kurz aus der Sicht eines Mittelständlers zum Thema „Zukunft der Messewirtschaft“. Die Paradies GmbH ist ein Familienunternehmen, 1854 gegründet, in fünfter Generation geführt. Wir produzieren und vertreiben Betten, Kissen, Matratzen, Federholzrahmen und weitere Produkte rund ums Bett unter dem Markennamen PARADIES. Hauptabsatzmärkte sind Deutschland und ca. vierzig Länder der Welt. Bei unseren Produkten handelt es sich um ein Kulturgut, das vielen neuen Märkten noch fremd ist.



1. Welche Rolle spielen Messen und Ausstellungen für uns in der Unternehmenskommunikation?

Unsere Leitmesse für Haus- und Heimtextilien ist heute nach wie vor die Heimtextil in Frankfurt. Sie ist die Weltmesse schlechthin und in unserer B-to-B-Kommunikation sehr wichtig, wenn auch stark im Wandel begriffen. Regionale Messen spielen für uns in Deutschland keine Rolle mehr. Seit vielen Jahren besuchen wir Messen im Ausland: Interdecor / Niederlande, Intririo / Belgien, Texbo / Österreich, Messen u. a. in Russland, im Mittleren Osten, in China und Japan.

Für das Inland nimmt die Messebedeutung ab. Als bekannteste Marke kennen wir unseren Heimatmarkt und die Kunden, die es noch zu gewinnen gilt. Neue noch fehlende Kunden überzeugen wir in Deutschland weniger durch einen entsprechenden Messeauftritt als vielmehr durch persönliche Kontakte und die Präsentation unserer eigenen Paradies-Welt vor Ort (Produktion und Präsentation in Deutschland).

Auf ausländischen Märkten, die wir neu erschließen wollen, müssen wir vor einem Messebesuch vorbereitende Arbeiten leisten. Entscheidend ist für uns der erste persönliche Kontakt im Land, d.h. wir öffnen Märkte nicht nur durch Messebeteiligungen, sondern durch Feldarbeit in Form von Einzelhandels- und Distributionsanalysen sowie Wettbewerbs- und Produktanalysen. Bei dieser Gelegenheit erkennt man auch die kulturelle Bedeutung des Verkaufsprodukts Bettware. Der Messeauftritt in einem ausländischen Markt erfolgt entweder direkt durch unser Unternehmen oder bereits in diesem Markt agierende Vertriebspartner und kann zu einem entscheidenden Katalysator werden.

Eigene Messebeteiligungen stehen für uns heute in der Kommunikation national und international immer stärker für Image und Information.

Messen stehen aber auch im Dienst der Informationsbeschaffung unseres Unternehmens und können eine entscheidende Innovationsplattform sein. Wir lassen uns auf Messen anderer Sparten inspirieren: z.B. Sportartikel-Messen (Erkenntnisse zum Feuchtemanagement) oder z.B. Automobilzubehörmessen (Abstandsgewirke als Comfortfaktor). Beides mündete in die Entwicklung neuer und nutzenorientierter Bettwarenprodukte.

2. Wie ist unsere Erwartung zur Zukunftsdienstleistung der Messe?

Neben deutschen Besuchern sind für uns auf der Leitmesse in Frankfurt internationale Gäste sehr wichtig. Wir brauchen ein Umfeld, das Einkäufer und Besucher aus aller Welt anzieht und begeistert. Daran messen wir auch eine Messe und entscheiden, ob wir diese in Zukunft noch besuchen oder nicht.

Kundenorientierung des Veranstalters ist für uns ebenfalls sehr bedeutend. Diese drückt sich aus gegenüber Ausstellern, die die Veranstaltung tragen und bezahlen und Besuchern, bei denen Interesse geweckt wird und die sich entscheiden, diese Messe auch zukünftig aufzusuchen.

Auf einer In- oder Auslandsmesse brauchen wir Esprit und Wir-Gefühl. Ein interessantes Wettbewerbsumfeld ist für uns auf einer Messe ganz entscheidend und Ansporn und Herausforderung zugleich. Ohne Wettbewerb verliert eine Messe an Reiz und Internationalität. Für unser Unternehmen steht Klasse vor Masse im Vordergrund und muss sich in einer entsprechenden Dienstleistung des Messeveranstalters ausdrücken.

Bei Paradies ist es Grundprinzip, eine neue Messe mindestens dreimal hintereinander zu besuchen, um dann ein abschließendes Urteil abgeben zu können.

3. Gibt es alternative Plattformen und Verdrängungswettbewerb bei den Kommunikationsinstrumenten?

Mit Interesse habe ich den Ausführungen von Herrn Professor Kirchgeorg entnommen, mit welcher Schnelligkeit die weitere Verfeinerung der digitalen Technik uns erlauben wird, im Internet Produkte und Leistungen darzustellen, wie wir es uns heute noch nicht vorstellen können. Und das wird schnell voranschreiten. Aber: Heute noch ausschlaggebend – und das unterscheidet uns Textilten vielleicht von anderen Branchen – ist für uns nach wie vor die Haptik. Unsere Produkte werden auch im Gebrauch täglich angefasst und gefühlt. Ein Erlebnis, das auch das Internet im Jahre 2020 nicht ersetzen wird. Wir brauchen und erleben Wohlgefühl und Emotionalisierung, die Sie aus meiner Sicht nur auf einer Messe oder in einem direkten Kundenkontakt vermitteln können. Alternativ steht hierzu die Erlebnis- und Markenwelt am Unternehmensstandort. Diese Erlebnis- und Markenwelt versuchen wir auch bei unserem Messeauftritt immer wieder darzustellen.

Wie bei jedem Unternehmen unterliegen unsere Messebeteiligungen strengen Opportunitätskriterien, die sich messen lassen müssen. Der Return on Investment muss stimmen. Nur Image und Information sind in der heutigen Zeit für einen Messeauftritt nicht mehr genug und können auch eine Leitmesse ins Abseits stellen; dies geschieht in der heutigen Zeit schneller als man denkt. Insofern müssen wir – Aussteller und Veranstalter – immer wieder daran arbeiten, deutsche Weltleitmessen interessant zu gestalten. Nur so können sich Messen im Verdrängungswettbewerb auch in Zukunft behaupten.

Ich danke Ihnen.



Ulrich Kromer von Baerle

**Geschäftsführer Landesmesse Stuttgart GmbH;
IDFA-Interessengemeinschaft Deutscher Fachmessen- und Ausstellungsstädte;
AUMA-Vorstandsmitglied**



Liebe Kolleginnen und Kollegen, Herr Professor Kirchgeorg,

wenn man Ihre Analyse liest, könnte man fast froh sein, dass man 2020 nicht mehr arbeiten muss. Ungeachtet aller Unkenrufe bin ich aber überzeugt davon, dass es in Messedeutschland auch in Zukunft Messen geben wird. Bleibt allerdings die Frage, wie sie aussehen, wo sie stattfinden und wer welche Rolle spielt. Darüber haben wir bereits einiges gehört. Auch in Zukunft wird B-to-B- und B-to-C-Kommunikation im und über das Messewesen stattfinden.

Allerdings müssen wir Veranstalter uns warm anziehen und umdenken. Es gilt, in neuen Allianzen und Servicedimensionen zu denken. Wir müssen globaler und kompetenter Dienstleister für unsere Kunden werden in einem Markt mit weiter fortschreitender Fragmentierung und Spezialisierung mit immer höherer Wettbewerbsintensität.

Auf die Szenarien, die Herr Prof. Kirchgeorg vorgestellt hat, eine klare Antwort: Ich gehe persönlich davon aus, dass wir uns zwischen den Szenarien A und B mit einer gewissen Tendenz zu B bewegen werden. Eine Herausforderung zum Spagat! Entsprechend werden wir, davon bin ich überzeugt, künftige Entwicklungen unseres Geschäftes zweigleisig – international und regional – gestalten müssen. Dies entspricht ja bereits heute in der Regel unseren bestehenden Portfolios, die ebenfalls sowohl international als auch regional aufgestellt sind. Einerseits steht dementsprechend die global präsenste Marke, auch wenn vielleicht die einstigen Weltleitmessen sich eher zu Kontinentalmessen wandeln werden. Andererseits, und das ist nicht zu unterschätzen, dürfen wir vor lauter Globalisierung den sog. Heimmarkt, das regionale/überregionale Umfeld, nicht vergessen. Aber auch bei der Begrifflichkeit regionales/überregionales Umfeld sollten wir nicht in zu kleinen Dimensionen denken, sondern eher in neuen, europäischen Regionaldimensionen. Das heißt, es wird nach meiner persönlichen Meinung nur europäische Regionalcluster geben.

Auch für den B-to-C-Bereich sehe ich gute Chancen, wenn das Messekonzept stimmt. Bei den Publikumsmessen wird mit Sicherheit in Zukunft der Erlebnis- und Eventcharakter noch deutlicher an Bedeutung gewinnen, wobei aber auch die Entwicklungen in unserer Gesellschaft – Stichworte: sich rascher ändernde Konsumgewohnheiten, Alterspyramide und Migration – eine zunehmend wichtigere Auswirkung auf die Inhalte der Publikumsmessen haben werden.

Ein Wort zur Messelandschaft, das heißt also zu uns Akteuren. Die Anzahl der Kooperationen zwischen Messesgesellschaften, egal in welcher Dimension – regional, national, international – wird zunehmen. Dafür sorgt der steigende Markt-

druck. Erste Ansätze gibt es bereits. Ebenso wird es weiter Hallenausbau und Hallenrenovierungen geben. Die öffentliche Hand in Deutschland wird sich hingegen auf Dauer nicht mehr den Luxus leisten können „unrentable Messeplätze“ per Subvention zu bewahren. Entsprechend ist die Frage zu diskutieren, ob wir wirklich rund 30 Messestandorte und unzählige weitere Angebote mit ausgebauten „Stadthallen“ benötigen. Insgesamt bedeutet dies, dass die Messegesellschaften sich rein wirtschaftlich werden ausrichten müssen.

Ein weiterer Aspekt ist das große Interesse von Medienunternehmen am Messengeschäft. Diese Unternehmen sind in England, Frankreich und den USA schon längst eine feste Größe in unserem Geschäft; eine Entwicklung, die auch in Deutschland zu neuen Allianzen führen kann. Auch hier gibt es erste Ansätze. Denkbar sind aber auch andere Strukturen in Verbindung mit Dienstleistern und eventuell sogar der ausstellenden Industrie.

In fünf Punkten sehe ich die Zukunft wie folgt:

1. Vom Mehrfachspagat habe ich bereits gesprochen. Solange die Menschen so haptisch veranlagt sind, wie sie es nun einmal sind, wird die Face-to-Face-Kommunikation speziell bei immer komplexer werdenden Produkten und Dienstleistungen des 21. Jahrhunderts blanke Notwendigkeit bleiben.
2. Die Messen werden in Zukunft weniger Orderschauen nach alter Fassung als vielmehr Informations-, Event- und Kommunikationsplattform werden.
3. Management und Transfer von Wissen werden an Bedeutung gewinnen und dies stellt zusätzliche Anforderungen an die Human Resources der Messegesellschaften. Entsprechend müssen wir/unsere Mitarbeiter kompetente Dienstleister und vor allem Partner unserer Kunden sein. Wir werden zunehmend lernen müssen, unsere Kunden, deren Bedürfnisse und vor allem auch deren Produkte zu verstehen.
4. In dem Maße, in dem sich Privatkapital für die Organisation von Messen interessieren und einsetzen lässt, wird die Abhängigkeit der deutschen Messegesellschaften von der öffentlichen Hand abnehmen. Diese Option werden wir, wollen wir auch in Zukunft schlagkräftig sein, prüfen und aktiv voran treiben müssen.
5. Wir werden – die Industrievertreter mögen es mir verzeihen – auch in Deutschland den Mut haben müssen, die Mietpreise anzusetzen, die wir schon längst im Ausland berechnen bzw. die unsere Wettbewerber im Ausland ansetzen. Wenn dies einmal umgesetzt ist, wird sich die eine oder andere Frage, die wir heute diskutieren, nicht mehr stellen.

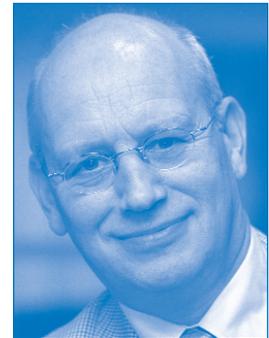
Abschließen möchte ich mit einer leicht angepassten indischen Weisheit: „Die Welt ist riesengroß, die Zukunft lauert überall.“

Vielen Dank.



Manfred Rycken

**Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH);
Präsident Deutscher Fleischer-Verband e.V.;
AUMA-Vorstandsmitglied**



Meine sehr geehrten Damen und Herren, gestatten Sie mir eine Vorbemerkung:

„Handwerker denken in der Regel praktisch – sie tun das jedoch in einer geistigen Grundhaltung, die das Selbstverständnis des Handwerks seit Jahrhunderten tief prägt. ... Schließlich ist der Handwerker in seinem ganzen Tun abhängig von sich verändernden gesellschaftlichen Werten und Normen. Vielfalt und Flexibilität, schnelles Reagieren auf den Wandel von Märkten und Strukturen, Selbstentfaltung und unternehmerisches Denken kennzeichnen die traditionellen Werte des Handwerks.“ So steht es nachzulesen im Kulturpapier des Deutschen Handwerks.

Zukunftsszenarien werden vom Handwerk deshalb weniger mit ausgeprägter Sorge als vielmehr mit dem Blick für das Machbare begleitet.

Nun sind die klein- und mittelständischen Betriebe des Handwerks nicht gerade die repräsentativen Aussteller und Besucher des Messegesehens, um damit Zukunftsszenarien der Messelandschaft zu füllen. Allerdings schlummert hier ein beachtliches Potenzial, dem sich bisher kaum eine Prognose gewidmet hat. Nach Einschätzung von Messeexperten im Zentralverband des Deutschen Handwerks nutzt knapp 1% der Betriebe messefähiger Handwerksberufe internationale Veranstaltungen auf dem Messeplatz Deutschland.

Handwerksbetriebe, die als Aussteller das Marketinginstrument Messe nutzen, tun dies in der Regel mit Erfolg und langfristig. Vorher ist allerdings erheblicher Aufwand an Aufklärung, Beratung und vor allem an Förderung notwendig.

Ein ausgesprochener Glücksfall ist beispielsweise der Zuliefererbereich der Hannovermesse, an der sich seit nunmehr 28 Jahren das Handwerk mit einem Gemeinschaftsstand spezialisierter Handwerksbetriebe beteiligt. Hier präsentieren sich innovative handwerkliche Unternehmen als Weltmarktführer in speziellen Bereichen. Diese Betriebe wurden im Vorfeld von Beratern der Handwerksorganisation informiert, beraten und schließlich über lokale und regionale Veranstaltungen bis hin zur Hannovermesse geführt.

Vor allem aber kommen sie in den Genuss von Fördermitteln und das erscheint mir besonders erwähnenswert. Denn die klein- und mittelständischen Betriebe des Handwerks verfügen nicht etwa über Marketingstäbe, die in der Lage sind, die Geschäftsleitung von der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Messebeteiligungen frei zu halten. Hier muss der Chef alles selber erledigen und

das bedeutet in der Regel einen hohen finanziellen und zeitlichen Aufwand. Auf der anderen Seite aber macht sich diese Förderung bezahlt, denn sie wird mit vollen Händen in Form von Steuern, Arbeitsplätzen und Sozialleistungen an die Gesellschaft zurück gegeben.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, so heterogen, wie sich das Handwerk zusammensetzt, so heterogen sind seine Anforderungen an das Messegeschehen. In meinem Bereich, dem Fleischerhandwerk, spannt sich der Bogen von Fleischereien, die sich ausschließlich an der Laufkundschaft im engeren Umkreis orientieren bis hin zu Großbetrieben überregionalen Formats, die sich erfolgreich auf der Grünen Woche, der InterMeat oder der Anuga und ähnlichen Messeveranstaltungen im Ausland präsentieren.

Insgesamt sind für das Fleischerhandwerk fleischwirtschaftliche Fachmessen als Beschaffungs- und Informationsmärkte interessant. Gerade die letzte Internationale Fleischwirtschaftliche Fachausstellung IFFA in Frankfurt hat dies eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Über die Ausstattung mit neuestem Gerät und Maschinen hinaus werden hier dem Fachbesucher aus dem Handwerk eine Fülle an Informationen, Innovationen und neuen Eindrücken geboten, die er in seiner täglichen Praxis verwerten kann. Das funktioniert aber nur in der persönlichen Ansprache, die durch keine elektronische Angebotsform ersetzt werden kann.

Das Interesse der Messewirtschaft konzentriert sich natürlich überwiegend auf die Befindlichkeiten von Industrie und Handel als den wesentlichen Treibsätzen des nationalen und internationalen Messegeschehens.

Das wird deutlich in den von Prof. Kirchgeorg vorgetragenen Szenarien. Ohne ausdrücklich beim Namen genannt zu werden spiegelt sich jedoch das Handwerk hier in verschiedenen Passagen deutlich wider, wenn von den Vorzügen mittelständischer Unternehmen, der Besetzung von Nischen, von Produkt- oder Lebensqualität die Rede ist.

Neben dem schon erwähnten Zuliefererhandwerk verzeichnen beispielsweise die Boots- und Schiffbauer, die Musikinstrumentenmacher, insbesondere die Hersteller von Geigenbögen, die Orthopädiemechaniker oder das facettenreiche Kunsthandwerk als Spitze des Eisbergs gute bis sehr gute Erfolge auf internationalen Messen. Allerdings die Masse – gewissermaßen unterhalb der Wasserlinie – stellt ein Entwicklungspotenzial dar, mit dem ich die Messewirtschaft nicht nur zum Träumen sondern vor allem zum konkreten Handeln anregen möchte.

Vor dem Hintergrund von 945.000 Betrieben mit 4,8 Millionen Beschäftigten im Handwerk erscheint es doch überlegenswert, wie dieses Potenzial zum eigenen Nutzen an das Messegeschehen herangeführt werden kann. Hier bietet sich Neuland an, das Pioniergeist erfordert und hier ist die Messewirtschaft als Dienstleister ebenso gefordert wie die öffentliche Hand und die Handwerksorganisation selbst.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.



Dr. Rainhardt Freiherr von Leoprechting

**Bereichsleiter Public Affairs Metro AG, Düsseldorf;
AUMA-Vorstandsmitglied**



Meine Damen und Herren, ich stehe vor Ihnen sozusagen als Vertreter einer bedrohten Minderheit:

Minderheit deshalb, weil ich gestern in der Rede der Bundeskanzlerin beim Wirtschaftstag der CDU wieder einmal festgestellt habe, dass, wenn darüber gerätselt wird, wer für den derzeitigen wirtschaftlichen Erfolg zuständig ist, alle vorkommen, nur Handel und Dienstleistungen nicht.

Bedroht deshalb, weil wir in einem schrumpfenden Markt arbeiten und deshalb sind wir schon lange in der Wirklichkeit angekommen. Das heißt, wir sind nicht mehr nur in Deutschland, sondern wir, die METRO Group, sind gerade eben in Pakistan angekommen, kurz nachdem wir in Indien Fuß gefasst haben. Wir sind damit das internationalisierteste Handelsunternehmen weltweit und dort, wo wir sind, stellen wir fest, dass die Messen schon dort sind. Dies, weil sie letztlich auch der Überzeugung folgen, der wir folgen, erfolgreich bleibt oder erfolgreich wird man nur, wenn man eigene Wege geht. Wer in den Fußstapfen anderer läuft, wird nicht erfolgreich sein.

Wenn es um B-to-B-Kommunikation geht, dann stellen wir aus dem Blickwinkel des Handels fest, dass diese sich in der Tat verändert hat. Während wir uns früher vorwiegend bilateral, aber auch bei Messen getroffen haben, ist die Lieferanten- und Leistungsbeziehung heute ein Prozess, der das ganze Jahr über stattfindet. Wir haben erkannt, dass wir nur partnerschaftlich weiterkommen. Deswegen entwickeln wir mit der Industrie permanent neue Produkte und Dienstleistungen, ausgerichtet am Interesse der Kunden.

Messen spielen in diesem Zusammenhang selbstverständlich weiterhin eine bedeutende Rolle. Einmal im Rahmen der Unternehmenskommunikation, wo es auch auf die Imagebildung ankommt. Zum anderen beim Kerngeschäft der Branche, also bei den Messen; die den Lebensmittelgroßhandel und Einzelhandel im Fokus haben, z.B. die ANUGA oder die ISM; aber auch viele andere branchenrelevante nationale und internationale Messen. Ich muss aber an dieser Stelle schon ein bisschen Wasser in den Wein gießen: es ist heute schon angesprochen worden, dass wesentliche, insbesondere große Lieferanten, die für uns wesentliche Leistungspartner sind, bei manchen Messen nicht mehr vertreten sind. Und wenn diese dort nicht vertreten sind, zeigt sich das natürlich auch in einem Rückgang der Besucher aus dem Handel.

Der für den Handel sicherlich auch zukünftig entscheidende Aspekt bei Messen ist der der Beschaffung. Und da stellen wir fest, dass die Messen mit einem großen Spektrum Verlierer sind. Diejenigen Messen, die einen hohen Grad an Spezialisierung bieten, wie Internorga und Intercool, gewinnen dagegen zunehmend für uns Bedeutung, weil wir dort ungehindert vom Publikumsverkehr im direkten Kontakt mit den Herstellern, unseren Lieferanten, auch unter dem Gesichtspunkt, dass Zeit Geld ist, sehr viel konzentrierter und damit besser ins Gespräch kommen. Insofern geht Qualität eindeutig vor Quantität.

Stellt sich noch die Frage, wie es im Verhältnis B-to-C ist? Da spielen für die Groß- und Einzelhändler in der Tat Messen keine Rolle, denn wir haben als stationäre Händler mit unseren Kunden millionenfach jeden Tag unmittelbare Kontakte. Wir kommunizieren mit Ihnen über unser Sortiment, über unsere Dienstleistungsangebote, über unsere Werbung.

Wenn heute Nachmittag gefragt wird, wie die Messen in der Zukunft aussehen, dann stellen wir fest, dass große Unternehmen, wie wir, ihre eigenen Messen machen. Wir haben gerade erstmalig die Metro-Expo hinter uns, die wir gemeinsam mit der Messe Düsseldorf ausgerichtet haben. Warum? Weil wir auf diese Weise mit unseren Lieferanten sehr viel konkreter, in einem sehr begrenzten Zeitfenster, auf der Basis wechselseitiger Vorbereitung, fokussiert auf diese Veranstaltung ins Gespräch und direkt zu Abschlüssen kommen. Ich weiß, dass das von den Messegesellschaften kritisch gesehen wird, aber ich möchte Sie beruhigen. Vielleicht verbirgt sich dahinter nichts anderes als ein Wechsel des Bedürfnisses ihrer Kunden. Es ist wie bei uns im Einzelhandel: der Kunde steht im Mittelpunkt und deswegen steht er uns im Weg.

Nein, es ist, denke ich, auch eine Chance, denn wir machen diese Veranstaltungen ganz bewusst gemeinsam mit der Messe Düsseldorf, indem wir auf deren Erfahrungen aufbauend, auf dem hervorragenden Dienstleistungsangebot basierend, diese Hausmesse entwickelt haben.

Wo finden wir uns also als Händler in den heute entwickelten Szenarien wieder? Für uns wird es die Messe auch in Zukunft geben. Sie wird es möglicherweise oder hoffentlich in etwas anderer Form geben. Wie ich ausgeführt habe, begrüßen wir eine Spezialisierung bei den Themen bei gleichzeitiger Verbreiterung des Angebots, die Internationalisierung und möglichst keine Publikumsbeteiligung. Und dies selbstverständlich auch bei den deutschen Messen.

Vielen Dank!



Übersicht
Reihe AUMA_Edition

AUMA_Edition

- **Aus- und Weiterbildung in der Messewirtschaft**
Untersuchung von Struktur und Umfang messefachlicher Aus- und Weiterbildung in Deutschland mit detaillierter Darstellung des aktuellen Angebotes.
 Erschienen 1998 · AUMA_Edition 7
- **Messequktions- und Potentialanalyse**
Zusammenfassung einer empirischen Untersuchung zur Relevanz der Messen im Kommunikationsmix · Durchführung: EMNID-Institut, Bielefeld
 Erschienen 1999 · AUMA_Edition 9
- **Deutsches MesseForum 1999**
Dokumentation des Deutschen MesseForums »Wachstum im Globalisierungs wettlauf – Messen gestalten Zukunft« am 31. Mai/1. Juni 1999 in Köln
 Erschienen 1999 · AUMA_Edition 10
- **Deutsches MesseForum 2000**
Dokumentation des Deutschen MesseForums »Messen: Motoren des Fortschritts« am 24./25. Mai 2000 in Köln · Erschienen 2000 · AUMA_Edition 11
- **Verbraucherausstellungen in der B2C-Kommunikation**
Untersuchung zum künftigen Stellenwert des Mediums
Durchführung: Institut für Congress- und Event-Marktforschung, Berlin/Hamburg · Erschienen 2001 · AUMA_Edition 12
- **Deutsches MesseForum 2001**
Dokumentation des Deutschen MesseForums »Messen – Erfolg erleben« am 9./10. Mai 2001 in Bonn · Erschienen 2001 · AUMA_Edition 13
- **Die Auslandsmesseförderung des Bundes**
Ordnungspolitische Aspekte und gesamtwirtschaftliche Wirkungen
Aktualisierte und erweiterte Neuauflage · Durchführung:
Finanzwissenschaftliches Forschungsinstitut, Universität Köln
 Erschienen 2001 · AUMA_Edition 14
- **Fachbesucher auf deutschen Messen**
Strukturanalyse auf der Basis repräsentativer Befragungen
Durchführung: TNS EMNID, Bielefeld · Erschienen 2002 · AUMA_Edition 15
- **Deutsches MesseForum 2002**
Dokumentation des 6. Deutschen MesseForums »Messen und Kongresse – Umschlagplätze der Wissensgesellschaft« am 28./29. Mai 2002 in Wiesbaden
 Erschienen 2002 · AUMA_Edition 16

- **Informationsverhalten von Fachbesuchern auf Messen**
Ergebnisse einer repräsentativen Primärerhebung auf deutschen Fachmessen
Durchführung: TNS EMNID, Bielefeld · Erschienen 2003 · AUMA_Edition 17
- **Deutsches MesseForum 2003**
Dokumentation des 7. Deutschen MesseForums »Messen – Impulsgeber für Branchenkonkurrenzen« am 3./4. Juni 2003 in Wiesbaden
Erschienen 2003 · AUMA_Edition 18
- **Deutsches MesseForum 2004**
Dokumentation des 8. Deutschen MesseForums »Messen made in Germany – Fit für die Zukunft?« am 1./2. Juni 2004 in Wiesbaden
Erschienen 2004 · AUMA_Edition 19
- **AUMA_MesseTrend 2005**
Ausstellerbefragung durch TNS EMNID, Bielefeld
Erschienen 2005 · AUMA_Edition 20
- **Neue Aussteller-Potenziale für Messen**
»Marktverhalten von Unternehmen, die noch nicht ausstellen«
Durchführung: TNS EMNID, Bielefeld · Erschienen 2005 · AUMA_Edition 21
- **Deutsches MesseForum 2005**
Dokumentation des 9. Deutschen MesseForums »Messen als Startrampen der Exportwirtschaft« am 31. Mai/1. Juni 2005 in Wiesbaden
Erschienen 2005 · AUMA_Edition 22
- **AUMA_MesseTrend 2006**
Ausstellerbefragung durch TNS EMNID, Bielefeld
Erschienen 2006 · AUMA_Edition 23
- **Deutsches MesseForum 2006**
Dokumentation des 10. Deutschen MesseForums »Messen: Marktplätze für Innovationen« am 17. und 18. Mai 2006 in Wiesbaden
Erschienen 2006 · AUMA_Edition 24
- **AUMA_MesseTrend 2007**
Ausstellerbefragung durch TNS EMNID, Bielefeld
Erschienen 2007 · AUMA_Edition 25
- **Messewirtschaft 2020**
Zukunftsszenarien · Erschienen 2007 · AUMA_Edition 26



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

Littenstraße 9

10179 Berlin

Telefon (030) 24 000 - 0

Telefax (030) 24 000 - 330