

Alles neu – Wie innovativ sind deutsche Messegesellschaften?



Alles neu – Wie innovativ sind deutsche Messegesellschaften?

Kooperationsprojekt des Instituts für Messewirtschaft
der Universität zu Köln mit der Unternehmensberatung Deloitte

Inhaltsverzeichnis

I.	Deutscher Messemarkt im Wandel	3
II.	Hintergrund zur Studie	4
III.	Zentrale Ergebnisse der Studie	5
	1. Marktsättigung erfordert innovative Veranstaltungskonzepte	6
	2. Weltleitmessen entwickeln sich zu kontinentalen Leitmessen	8
	3. Differenzierungschancen zukünftig primär im Servicebereich	10
	4. Infrastruktur bleibt ein entscheidender Standortvorteil	12
	5. Organisation und Personal als Geheimnis dauerhafter Innovationsfähigkeit	14
	6. Effektive Nutzung von Netzwerken ist Basis aller Messeinnovationen	16
IV.	Blick auf die internationale Messewirtschaft	19
V.	Der frische Wind ist derzeit noch eine leichte Brise	21
	Ansprechpartner	22

I. Deutscher Messemarkt im Wandel

Bedingt durch eine gute Wirtschaftslage in Deutschland und starke Impulse aus dem Außenhandel lässt sich im vergangenen Jahr wieder ein deutlicher Wachstumstrend bei den deutschen Messegesellschaften erkennen. Laut einer aktuellen AUMA-Berechnung stiegen im Jahr 2007 sowohl die Zahl der Besucher auf den 139 überregionalen Messen in Deutschland um 2,0 Prozent als auch die Anzahl an Ausstellern um 3,8 Prozent im Vergleich zu den Vorveranstaltungen. Zudem erhöhte sich die vermietete Fläche deutlich um 4,6 Prozent auf über 6,7 Mio. m². Ein Grund für dieses Wachstum liegt in der Bedeutung Deutschlands und Europas als Nachfragemarkt, welche zu einer stark zunehmenden Beteiligung internationaler Aussteller (+5,3 Prozent) führt. Diese Bedeutung zeigt sich auch in der führenden Position der deutschen Messewirtschaft im globalen Messemarkt: 100 der rund 150 Weltleitmessen finden in Deutschland statt und die Hälfte der zehn weltweit umsatzstärksten Messegesellschaften haben ihren Sitz in Deutschland.

Trotz des Wachstumstrends im vergangenen Jahr werden es die deutschen Messegesellschaften in Zukunft schwer haben, ihre Führungsrolle im internationalen Messewesen zu behaupten. Zum einen wird sich der Druck auf die deutschen Messegesellschaften durch ein zunehmend starkes Messerwachstum im Ausland, insbesondere in Asien, erhöhen. Angetrieben durch die allgemeinen Wirtschaftsentwicklungen, welche eine Verlagerung der Angebots- und Nachfragemärkte bedingen, verfügt bspw. die Volksrepublik China (ohne Hongkong) heutzutage bereits mit 66 Messengeländen über 2,4 Mio. m² Hallenfläche. In Deutschland befinden sich im Vergleich dazu 23 Messeplätze

mit 2,76 Mio. m² Hallenfläche. Zum anderen ergeben sich für die deutschen Messegesellschaften neue Anforderungen aufgrund politischer und ökologischer Entwicklungen, welche das reiseintensive Messegeschäft stark beeinflussen werden. Zum Beispiel besteht die Gefahr, dass die Anzahl an internationalen Ausstellern und Besuchern aufgrund steigender Lufttransportkosten und strengerer Visabestimmungen in Zukunft abnimmt.

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Marktentwicklungen sind die deutschen Messegesellschaften gezwungen, ihr bestehendes Geschäftsmodell zu überdenken. Der Charakter des deutschen Messegeschäftsmodells wird sich deshalb in Zukunft verändern. Es wird als Messegesellschaft nicht mehr reichen, „nur“ als Infrastrukturbetreiber und Abwickler des operativen Geschäfts aufzutreten, da mit diesen Entwicklungen ein höherer Anspruch an die Attraktivität deutscher Messeplätze entstehen wird. Um ihre Leistung für Aussteller und Besucher zu steigern, müssen die deutschen Messegesellschaften ihr bestehendes Angebot kontinuierlich verbessern und durch neuartige Leistungen erweitern. Folglich werden die deutschen Messegesellschaften nur durch das Hervorbringen neuer Produkte, Services, Prozesse und infrastruktureller Rahmenbedingungen in der Lage sein, dem steigenden Wettbewerbsdruck und den sich schneller verändernden Marktgegebenheiten gerecht zu werden. In Zukunft wird es nach Meinung eines Branchenexperten nicht reichen, zu sagen: *„Es ist 800 Jahre gut gegangen und wird deshalb auch die nächsten 800 Jahre gut gehen.“*

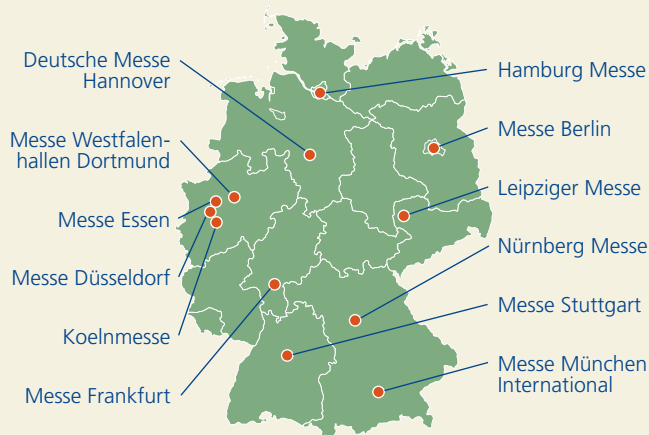
II. Hintergrund zur Studie

Das deutsche Messewesen steht vor gravierenden strukturellen Herausforderungen. Die Innovativität deutscher Messegesellschaften wird in Zukunft über deren dauerhaftes Bestehen im globalen Wettbewerb entscheiden. Diese Feststellung stellt den Ausgangspunkt der vorliegenden Studie – ein Kooperationsprojekts zwischen dem Institut für Messewirtschaft der Universität zu Köln und der Unternehmensberatung Deloitte – dar. Ziel ist es, die Innovativität der deutschen Messegesellschaften zu identifizieren und deren wichtigste Innovationsschwerpunkte zu untersuchen. Dazu erfolgt zunächst die Bestimmung des Begriffs Innovation aus Sicht deutscher Messeexperten sowie deren strategischer Bedeutung in den deutschen Messegesellschaften.

Zu diesem Zweck fand im Rahmen einer großangelegten Studie eine fundierte Betrachtung der zwölf umsatzstärksten deutschen Messegesellschaften statt:¹ Messe Berlin, Messe Westfalenhallen Dortmund, Messe Düsseldorf, Messe Essen, Messe Frankfurt, Deutsche Messe Hannover, Hamburg Messe, Koelnmesse, Leipziger Messe, Messe München International, Nürnberg Messe und Messe Stuttgart, welche zusammen 78 Prozent des Umsatzes und 84 Prozent der Hallenfläche des deutschen Messemarktes repräsentieren (vgl. Abbildung 1).

Die Studie basiert auf intensiven, persönlichen Experteninterviews mit den Geschäftsführern bzw. Mitgliedern der Geschäftsführung der zwölf genannten Messegesellschaften, welche die Ermittlung valider und aussagekräftiger Ergebnisse ermöglichten. Um den Fokus der Studie vom deutschen Messemarkt zu erweitern und einen Ausblick auf die internationale Messewirtschaft zu geben, wurde zudem ein persönliches Gespräch mit einem internationalen Experten durchgeführt. Die Aussagen der Experten werden im Folgenden durch Textboxen bzw. durch Kursivschrift hervorgehoben.

Abbildung 1 – Übersicht über die in der Studie betrachteten deutschen Messegesellschaften



Überblick über die zwölf umsatzstärksten deutschen Messegesellschaften*

Gesamte Hallenfläche (brutto) in Mio. m ²	2,34 (= 84% der Gesamthallenfläche in Deutschland)
Gesamtumsatz in Mrd. €	2,06** (= 78% des Gesamtumsatzes in Deutschland)
Gesamtanzahl Aussteller	291.058
Gesamtanzahl Besucher	20.801.871
Gesamtanzahl Mitarbeiter	7.379

* Die Angaben beziehen sich auf das Jahr 2007.

** Gesamtumsatz inkl. Auslands-, Kongress- und Servicegeschäft.

¹ Der Auswahl der Messegesellschaften lagen die jeweiligen Konzernumsätze zugrunde.

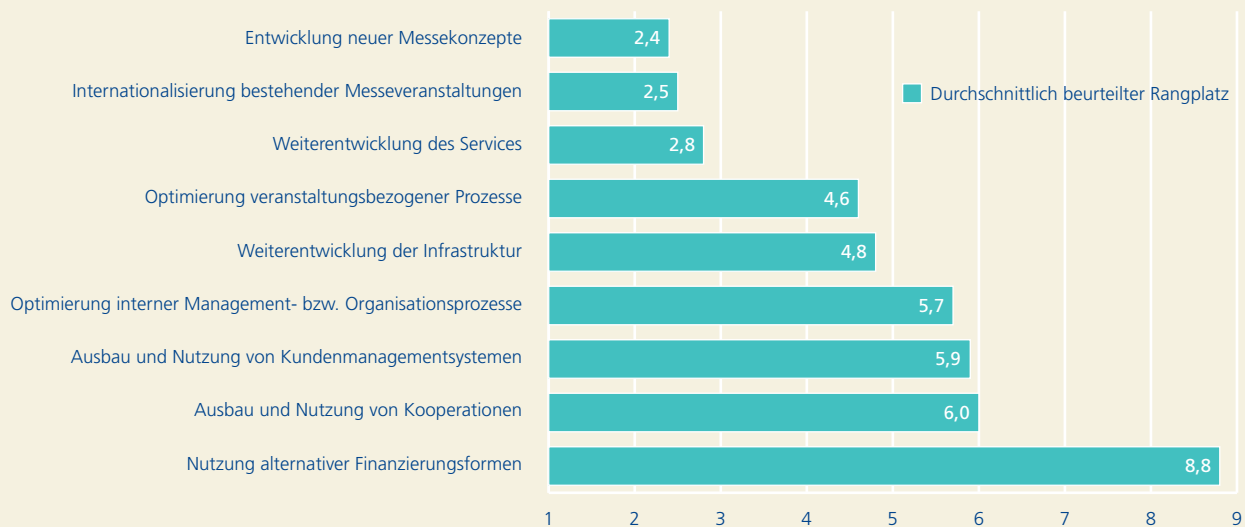
III. Zentrale Ergebnisse der Studie

Unter dem Begriff Innovation verstehen die deutschen Messegesellschaften die Realisierung neuer Produkte, Services, Prozesse und infrastruktureller Rahmenbedingungen mit dem Ziel, den Erfolg der Gesellschaft zu erhöhen. Neuartig bedeutet dabei zum einen die Weiterentwicklung von Bestehendem und zum anderen die Generierung und Umsetzung von ganz Neuem. Nach Aussagen der befragten Experten steht die Produktinnovation im Fokus der Innovationstätigkeit deutscher Messegesellschaften, d.h. die Generierung neuer als auch die Weiterentwicklung bestehender Veranstaltungskonzepte im Hinblick auf ihre inhaltliche Struktur und/oder ihre geografische Durchführung (Internationalisierung). Neben der Produktinnovation, zu der auch die Optimierung veranstaltungsbezogener Prozesse gehört, stellen die (Weiter-)Entwicklung von Aussteller- und Besucherservices, gefolgt von der Infrastruktur, die wichtigsten Innovationsschwerpunkte dar. Dagegen werden die internen Management- und Organisationsprozesse, Kundenmanagementsysteme sowie das Netzwerk von Kooperationspartnern der Messegesellschaft von den befragten Experten weniger als Innovationsgebiete betrachtet. Die Nutzung alternativer Finanzierungsformen stellt keinen Innovationsschwerpunkt deutscher Messegesellschaften dar (vgl. Abbildung 2).

„Was bedeutet Innovation? Ist das eine neue Messe? Ein neuer Kongress? Ein neues Event? Oder ist das durchaus eine neue Unternehmensstruktur? Ist das eine positive Veränderung im Bereich der Infrastruktur? Generell gilt die Aussage: Wer keine Innovation herausbringt, der wächst nicht mehr. Und wer nicht mehr wächst, ist irgendwann am Ende.“

Innovationen besitzen nach Einschätzung der befragten Experten in zehn der zwölf betrachteten Messegesellschaften eine hohe bzw. sehr hohe strategische Priorität, da sie für die Erreichung strategischer Unternehmensziele entscheidend sind. Das primäre Innovationsziel besteht dabei in der Erschließung neuer Märkte, während die langfristige Verbesserung der Finanzergebnisse, die Verbesserung der Kundenzufriedenheit sowie die Kapazitätsauslastung weitere Innovationsziele darstellen (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 2 – Rangliste von Innovationsschwerpunkten deutscher Messegesellschaften²



² Die befragten Experten ordneten den Innovationsschwerpunkten je nach Bedeutung zur Erreichung strategischer Unternehmensziele einen Rangplatz zu. Aus der Summe der einzelnen Bewertungen wurde anschließend der durchschnittlich beurteilte Rangplatz berechnet.

1. Marktsättigung erfordert innovative Veranstaltungskonzepte

Die Entwicklung neuer Veranstaltungskonzepte im Sinne von Marktbegegnungen stellt nach Einschätzung der befragten Experten in Zukunft die größte Herausforderung für die deutschen Messegesellschaften dar, da die umfassende Themenabdeckung auf dem inländischen Messemarkt deren Generierung und Umsetzung stark erschwert. Dabei lassen sich nach Ansicht der befragten Experten grundsätzlich zwei Arten der Produktinnovation unterscheiden: die Entwicklung neuer und die Verbesserung bestehender Veranstaltungskonzepte (vgl. Abbildung 4).

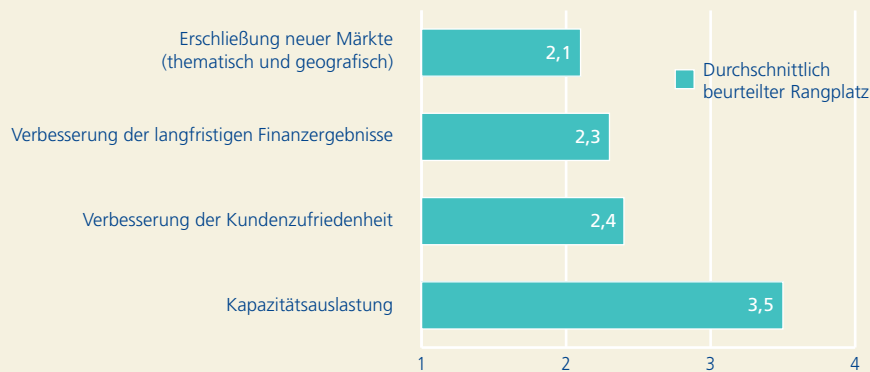
Die Neuproduktentwicklung basiert auf der Identifikation von Marktentwicklungen und deren Umsetzung in Form neuartiger Konzepte. Diese ist aufgrund der bestehenden Ausdifferenzierung des deutschen Marktes zum einen abhängig von externen Marktentwicklungen und zum anderen im Vergleich zur Weiterentwicklung recht risikoreich, da die Kundenakzeptanz und damit der wirtschaftliche Erfolg schwer einzuschätzen sind. Ein erfolgreiches Beispiel einer Neuproduktentwicklung stellt die Games Convention der Leipziger Messe dar, da es hier gelungen ist, die Marktentwicklung frühzeitig zu entdecken und in ein neuartiges Messekonzept umzusetzen.

Aufgrund der Schwierigkeit und des Risikos der Neuproduktentwicklung konzentrieren sich die deutschen Messegesellschaften auf die Weiterentwicklung bestehender Messekonzepte. So

entsteht ein großer Anteil dieser Weiterentwicklungen nach Experteneinschätzung durch das Anfügen und Ausgliedern von Marktsegmenten an bzw. aus bestehenden Veranstaltungen. Ein Beispiel für eine erfolgreiche Weiterentwicklung stellt die diesjährige Erweiterung der IFA (Internationale Funkausstellung) um das Marktsegment der Haushaltsgeräte dar.

Neben der Erweiterung bestehender Veranstaltungen versuchen die deutschen Messegesellschaften durch eine Anreicherung mit bzw. durch den Ausbau von begleitenden Veranstaltungen neue Veranstaltungskonzepte zu realisieren. Dabei handelt es sich um branchen- oder themenspezifische Veranstaltungen, wie bspw. Kongresse, Konferenzen, Tagungen, Seminare und Ausstellerabende während und zwischen den Messeterminen. Nach einer aktuellen Umfrage des AUMA bieten bereits mehr als 70 Prozent der AUMA-Mitglieder gezielt Veranstaltungs- und Kongressorganisation als Dienstleistung an. Nach mehr als 10.000 messebegleitenden und messeunabhängigen Kongressen im Jahr 2007 wird ein weiterer Anstieg des Kongressgeschäfts in den kommenden Jahren erwartet. Die Hamburg Messe sieht bspw. den Erfolg ihrer Leitmessen, wie den der internationalen Schiffbau-Fachmesse SMM (shipbuilding, machinery & marine technology international trade fair, hamburg) oder der INTERNORGA, auch in den begleitenden Kongressen begründet und nutzt diese Kongresse gezielt, um sie zu eigenständigen Messen auszubauen. Indem die deutschen Messegesellschaften den relevanten Branchenakteuren aus Wirtschaft und Wissenschaft eine solche Plattform zum Wissensaustausch bieten, sind sie in

Abbildung 3 – Rangliste von Innovationszielen³



³ Die befragten Experten ordneten den Innovationsschwerpunkten je nach Bedeutung zur Erreichung strategischer Unternehmensziele einen Rangplatz zu. Aus der Summe der einzelnen Bewertungen wurde anschließend der durchschnittlich beurteilte Rangplatz berechnet.

der Lage den Kontakt zu den Branchenführern sicher zustellen, dadurch frühzeitig Trends und Marktveränderungen zu entdecken und diese rechtzeitig in Form neuer Veranstaltungskonzepte aufzugreifen.

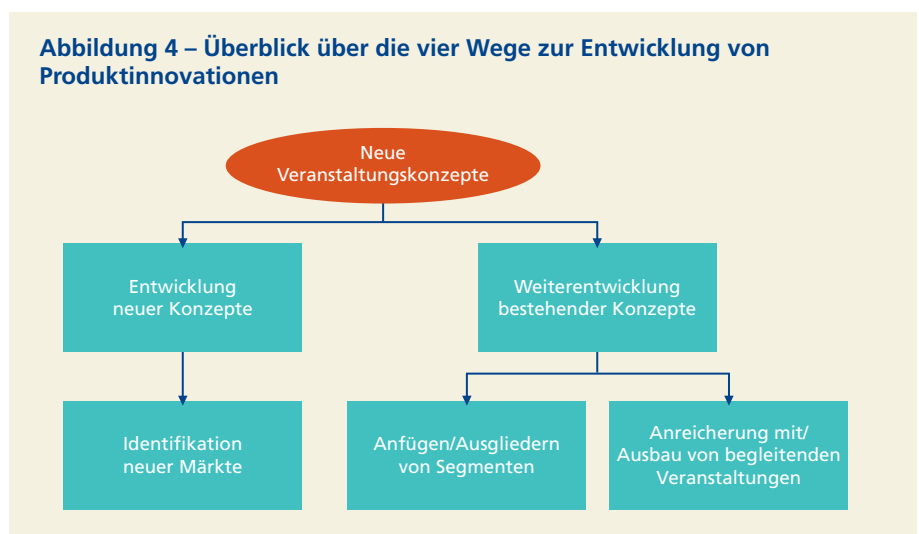
Neben der Entwicklung neuer Messekonzepte versuchen deutsche Messegesellschaften vermehrt, sich durch eine Steigerung der Messeattraktivität klar von Wettbewerbern zu differenzieren. Dazu betten sie die Messeveranstaltungen stärker in die kulturellen und touristischen Angebote der Stadt ein und gestalten diese zunehmend als Eventveranstaltung mit entsprechenden Entertainment-Angeboten. Die Messen werden nach Meinung der befragten Experten zu einem firmenübergreifenden Erlebnisraum mutieren, wobei die reine Informationsfunktion einer Messe immer mehr in den Hintergrund tritt.

Weitere innovative Ansätze zur Differenzierung deutscher Messeplätze bestehen nach Expertenansicht darüber hinaus in der Veränderung bestehender Preissysteme. Indem Aussteller oder Messeveranstalter die Kosten der Besucher – wie bspw. die Eintrittskosten – übernehmen, können die Besucherqualität und -quantität gezielt erhöht werden. Zudem sehen einige der deutschen Messegesellschaften in der Virtualisierung von Messeveranstaltungen die Möglichkeit zur Erschließung neuer Zielgruppen.

Zum Beispiel sieht die Deutsche Messe AG, Hannover, in der stärkeren Nutzung des Internets einen der wichtigsten Wachstumstreiber und investiert 10 Mio. Euro in den Aufbau einer Internetplattform, die den Ausstellern und Besuchern ganzjährig als Kommunikationsplattform dienen soll. Den Internetausbau betreibt Hannover gemeinsam mit der Berliner NGN New Generation Network GmbH, die bereits IT-Plattformen für die Messegesellschaften Nürnberg und Berlin zur Verfügung stellt.

Bemerkenswert ist jedoch, dass nach Einschätzung von Branchenexperten die Weiterentwicklung der sogenannten Neuen Medien keinen wesentlichen Einfluss auf die Messebranche haben dürfte. Ihrer Meinung nach werden die Neuen Medien auch in Zukunft lediglich eine sinnvolle Ergänzung von Messeveranstaltungen darstellen, indem sie die Effizienz von Messen durch Informations- und Kommunikationsangebote steigern. Das Beziehungsmanagement über 365 Tage sehen die Experten zum einen im Hinblick auf dessen Kosten-Nutzen-Relation und zum anderen hinsichtlich der Kundenakzeptanz kritisch, da viele Kunden diese Angebote bspw. aufgrund des damit verbundenen Zeitaufwands nicht annehmen werden.

Abbildung 4 – Überblick über die vier Wege zur Entwicklung von Produktinnovationen



2. Weltleitmessen entwickeln sich zu kontinentalen Leitmessen

Die deutschen Messegesellschaften entwickeln die deutschen Weltleitmessen zu kontinentalen Leitmessen, indem sie diese in den wichtigsten Wachstumsmärkten der Welt etablieren. Diese Outbound-Internationalisierung ist notwendig, um Kundenerwartungen zu entsprechen, sowie die bestehenden Marktanteile und die Bedeutung deutscher Messeveranstaltungen auf internationaler Ebene auszubauen und neue Geschäftsfelder zu erschließen.

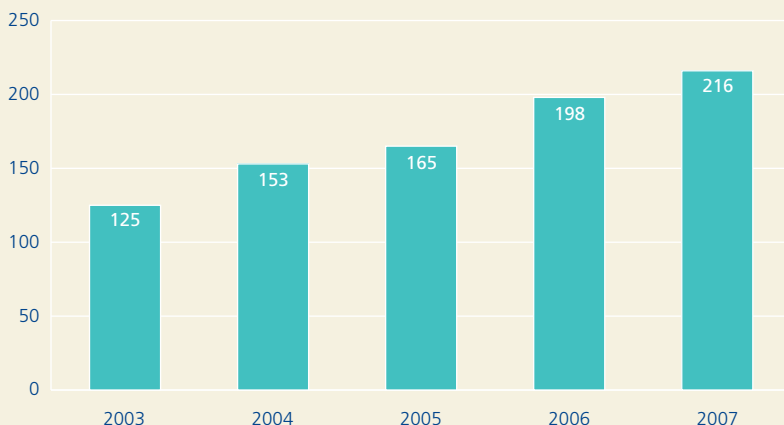
Aus den genannten Gründen verfolgen die deutschen Messegesellschaften seit den 90er-Jahren neben der Inbound- verstärkt die Outbound-Internationalisierung. So stieg nach aktuellen Angaben des AUMA die Anzahl an Auslandsmessen deutscher Messegesellschaften seit dem Jahr 2003 um rund 70 Prozent auf 216 Veranstaltungen (vgl. Abbildung 5). Für das Jahr 2008 sind insgesamt 237 Messeveranstaltungen im Ausland geplant. Trotz dieser Steigerung des ausländischen Engagements deutscher Messegesellschaften besteht nach Aussagen der Experten weiterhin Nachholbedarf hinsichtlich der Outbound-Internationalisierung, da bis heute Wettbewerber mit deutschen Messethemen im Ausland sehr erfolgreich sind.

Die drei wichtigsten Regionen für die Outbound-Internationalisierung deutscher Messegesellschaften stellen nach Einschätzung der befragten Interviewpartner auch in Zukunft Asien,

Mittel- und Osteuropa sowie der Nahe Osten dar (vgl. Abbildung 6). In diesen Wachstumsmärkten konzentrieren sich die Messegesellschaften auf wenige Standorte mit globaler Reichweite, da eine Vielzahl an Veranstaltungen zu einem Thema die Bedeutung der einzelnen Messeveranstaltung reduzieren würde.

Nach Aussagen der befragten Experten greifen die deutschen Messegesellschaften bei der Durchführung von Auslandsmessen zumeist auf die Anmietung bestehender Messegelände sowie auf Kooperationen mit ansässigen Unternehmen zurück. Die Errichtung eigener Kapazitäten als auch Kooperationen mit anderen Messegesellschaften spielen bei der Internationalisierung dagegen bislang noch eine untergeordnete Rolle (vgl. Abbildung 7). Ausnahmen bilden die Kooperation der Deutschen Messe AG, Hannover mit der Mailänder Messe, die in Brasilien, Russland, Indien und China zusammenarbeiten, sowie das Kooperationsprojekt SNIIEC der Messegesellschaften Messe Düsseldorf, Deutsche Messe AG, Hannover und Messe München mit einem chinesischen Partner aus dem Jahre 1999, die gemeinsam die Shanghai New International Expo Centers in Shanghai-Pudong aufgebaut haben und nun betreiben. Obwohl Kooperationen mit Wettbewerbern von den deutschen Messegesellschaften bislang kaum genutzt werden, vertritt Werner M. Dornscheidt, Vorsitzender der Geschäftsführung Messe Düsseldorf, die Idee einer deutschen „Tradeshow-Alliance“ nach dem Vorbild des „Star-Alliance“-Netzwerks der Lufthansa, um das internationale Messegeschäft im Verbund zu sichern und Synergieeffekte auszunutzen.

Abbildung 5 – Anzahl an Auslandsmessen deutscher Veranstalter in Anlehnung an AUMA



„Internationalisierung geht nur mit einer starken Marke, da diese die Grundvoraussetzungen, Expertise und Know-how, nachweist.“

Einen weiteren wichtigen Diskussionspunkt bei der Internationalisierung stellt die Frage des Branding dar. Die Mehrheit der befragten Experten deutscher Messegesellschaften betrachtet

die Marke als entscheidenden Erfolgsfaktor bei der Outbound-Internationalisierung deutscher Leitmessen, da dieser die Identifikation durch den Kunden und deren Zuordnung zu der entsprechenden Leitmesse in Deutschland sicherstellt und darüber hinaus die Nutzung etablierter Prozesse erlaubt. Demgegenüber verweisen andere Interviewpartner auf die Gefahr eines möglichen negativen Imagetransfers für die Weltleitmesse in Deutschland, wenn deren hohe Standards, bspw. im Hinblick auf die Besucherqualität und -quantität, im Ausland nicht eingehalten werden.

Abbildung 6 – Bedeutung von Regionen für die Outbound-Internationalisierung deutscher Messegesellschaften

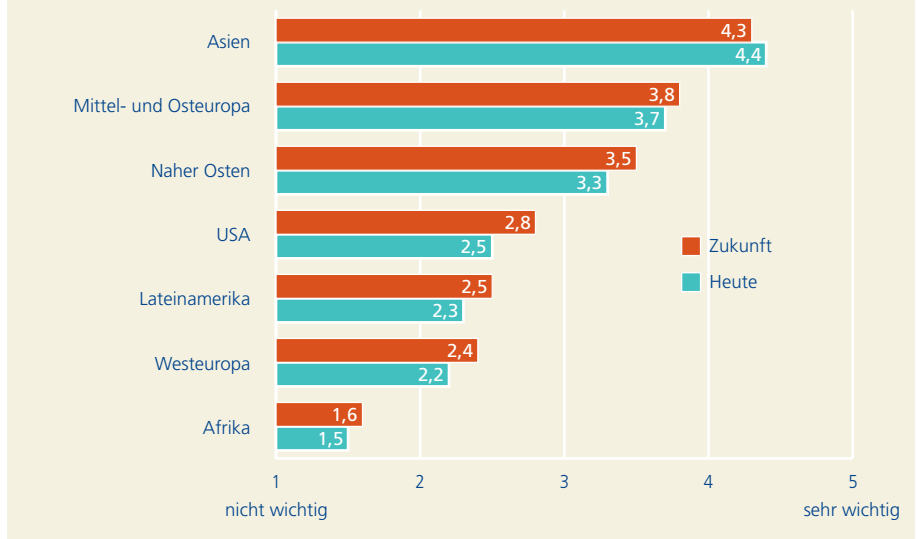
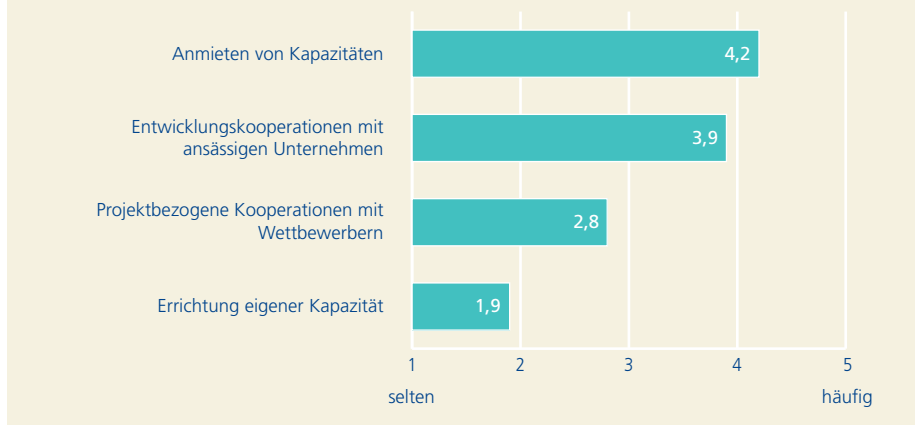


Abbildung 7 – Nutzung verschiedener Markteintrittsformen bei der Outbound-Internationalisierung



3. Differenzierungschancen zukünftig primär im Servicebereich

Innovative Serviceleistungen gewinnen für die deutschen Messegesellschaften in Zukunft an Bedeutung, da sie nach Aussagen der befragten Experten die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen für eine Dauer von zwei bis drei Jahren ermöglichen. Vor diesem Hintergrund verfolgen die deutschen Messegesellschaften sowohl eine kontinuierliche Weiterentwicklung ihres Servicespektrums als auch ihrer Servicequalität. Die Zielsetzungen bestehen primär in der Erhöhung der Messeeffizienz für die Kunden sowie in der Befriedigung von Kundenerwartungen. Aufgrund dessen ist die Kundenorientierung hier erfolgsentscheidend.

Zur Zielerreichung konzentrieren sich die deutschen Messegesellschaften nach Einschätzung der befragten Experten insbesondere auf den Ausbau von Komplettangeboten nach dem Prinzip des „one face to the customer“. Dabei fungieren die deutschen Messegesellschaften als Intermediär zwischen den Messe begleitenden Dienstleistern und den Kunden und positionieren sich als zentraler Ansprechpartner. Im Ergebnis erhalten die Aussteller bspw. eine zentrale Rechnung der Messegesellschaft anstatt vieler einzelner Rechnungen der verschiedenen in Anspruch genommenen Dienstleister. Neben der Umsetzung des Prinzips des „one face to the customer“ soll das Servicespektrum der deutschen Messegesellschaften in Zukunft weiter ausgebaut werden, sodass es neben Angeboten zur Messenvorbereitung, -durchführung und -nachbearbeitung zunehmend messennahe

Dienstleistungen umfasst, wie z.B. Hotelzimmervermittlung, Tourismus- und Beratungsangebote. Ziel dieser Komplettangebote deutscher Messegesellschaften ist es, speziell messeunerfahrene sowie kleine Unternehmungen als Kunden zu gewinnen, indem sie ihnen die Teilnahme an einer Messeveranstaltung vereinfachen. Diesem Ziel dient ebenfalls die angestrebte Umsetzung der persönlichen Kundenbetreuung vor Ort, welche die deutschen Messegesellschaften im Hinblick auf die Aussteller bspw. durch sogenannte „Buddy-Programme“ verfolgen, bei denen ein Messemitarbeiter speziell die Betreuung eines Ausstellers während der gesamten Messezeit einschließlich Vorbereitung und Nachbereitung übernimmt und als persönlicher Ansprechpartner fungiert.

Um die Messeeffizienz der Kunden zu steigern, versuchen die deutschen Messegesellschaften zudem, die Besucherinteressen im Vorfeld einer Messe bereits mit den Ausstellerangeboten abzugleichen. Ziel dieses als Matchmaking bezeichneten Interessensabgleichs ist es, die richtigen Besucher aktiv mit geeigneten Ansprechpartnern relevanter Aussteller zu einem optimalen Zeitpunkt zusammenzubringen. Dazu streben die deutschen Gesellschaften die Entwicklung einer intelligenten Systematik an, welche im Sinne des Besuchers relevante Ausstellerangebote identifiziert und darauf aufbauend eine gezielte Kontaktaufnahme ermöglicht. Bislang sind die entwickelten Systematiken jedoch entweder noch zu komplex und kostenintensiv oder erschöpfen sich in einem Terminvereinbarungstool.

In diesem Kontext spielt die aktive und synergetische Nutzung des Internets als Kommunikationskanal eine wesentliche Rolle, da diese zum einen eine einheitliche Sicht der Kunden auf die Messegesellschaft (one face to the customer) realisiert und zum anderen den gezielten Interessensaustausch von Ausstellern und Besuchern (Matchmaking) ermöglicht. Zurzeit nutzen die deutschen Messegesellschaften das Internet vorwiegend zur Informationsvermittlung. Die neuen Formen der Kommunikation und der Interaktion des Internets setzen sie dagegen weniger ein. Ein Grund für den bislang restriktiven Einsatz stellt nach Aussagen der befragten Experten die mangelnde Kundenakzeptanz dar. Dabei zeigt bspw. die CeBit einen erfolgreichen Einsatz verschiedenster Kommunikationswege, wie Blogs, Videos, Downloads von sendefähigem Bildmaterial und redaktionellen Beiträgen sowie E-Books zur Informationsvermittlung, Messeplanung, Vermarktung und Berichterstattung.

„Wenn ich die Einkaufspower der Besucher gewinnen und meinen Ausstellern zuführen kann, dann ist die Messe erfolgreich. Denn die Aussteller fragen immer nach ihrem Nutzen. D.h., der innovative Ansatz liegt darin, sich primär um das Besucherpotenzial zu kümmern.“

Entscheidend für den Erfolg der Serviceleistungen ist die Kundenorientierung. Im Fokus steht dabei der Besucher, da nach Expertenmeinung die Besucherqualität auf einer Messeveranstaltung die Ausstellerzufriedenheit entscheidend bestimmt. Ein gezieltes Besuchermanagement erfordert Besucherprofile basierend auf einem systematischen, IT-gestützten Datenmanagement. Aus diesem Grund investieren die deutschen Messegesellschaften verstärkt in die Datenerhebung sowie in die Datenpflege, um die Vollständigkeit und Aktualität der Daten sicherzustellen. Um eine Besuchervollregistrierung zu realisieren, haben bereits einige Messegesellschaften gezielt Besucheranreizsysteme, wie bspw. Eintrittspreisvorteile, Getränke- oder Parkgutscheine, für eine freiwillige Online-Registrierung eingeführt sowie zum Teil neue Besuchererfassungs- und angepasste Einlasssysteme vor Ort installiert.

Trotz des Einsatzes eines IT-gestützten Kundenmanagements besteht nach wie vor die Herausforderung für die deutschen Messegesellschaften, die richtigen Aussteller und Besucher zu identifizieren. Darüber hinaus bezweifeln einige der befragten Experten zum einen, ob der Nutzen die Kosten des Aufbaus und der Pflege einer Besucherdatenbank überwiegt, und zum anderen, ob ein elektronisches System tatsächlich die persönliche und bewährte Kundenbetreuung aufwiegen kann. Zudem können sich nach Befürchtungen der Experten in Zukunft Probleme im Umgang mit Kundendaten aufgrund eines verschärften Datenschutzes in Deutschland ergeben.

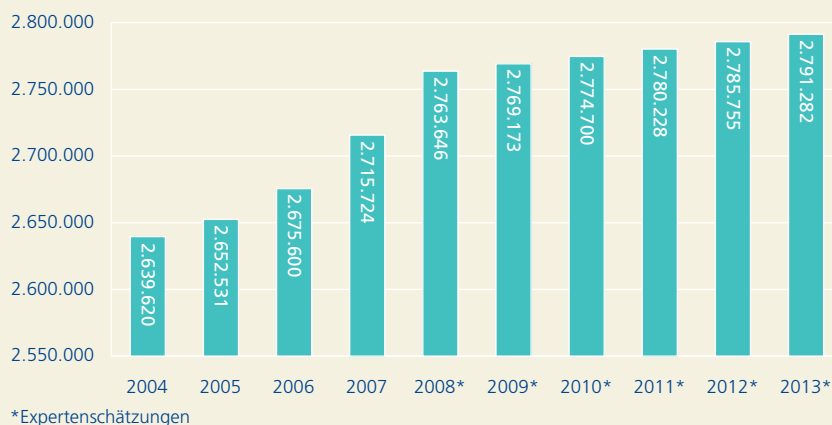
4. Infrastruktur bleibt ein entscheidender Standortvorteil

Die Infrastruktur im Sinne des Messegeländes und seiner infrastrukturellen Anbindung ist und bleibt für die deutschen Messegesellschaften als Besitz- und Betriebsgesellschaften ein entscheidender Wettbewerbsfaktor, da sie die Grundvoraussetzung für die Ausübung des Messeschäfts darstellt und zudem die Messeattraktivität in den Augen der Kunden maßgeblich beeinflusst. Zur Sicherstellung der Standortattraktivität und damit der Wettbewerbsfähigkeit investierten die deutschen Messegesellschaften in den vergangenen Jahren konsequent in den quantitativen Ausbau der Infrastruktur. So liegen mit Hannover, Frankfurt/Main, Köln und Düsseldorf vier der fünf weltweit größten Messegelände in Deutschland.

In der letzten Zeit verlagert sich der Schwerpunkt jedoch zunehmend in Richtung eines qualitativen Ausbaus der Infrastruktur. Dies bestätigen Angaben des AUMA, wonach die deutschen Messegesellschaften bis 2013 ca. 360 Mio. Euro in den Ersatz alter Hallen und Renovierungsmaßnahmen investieren, wobei die Hallenflächen lediglich um ein Prozent erweitert werden sollen (vgl. Abbildung 8).

Ziel der deutschen Messegesellschaften ist es, durch eine kontinuierliche und kundenorientierte Modernisierung der Infrastruktur die Attraktivität des jeweiligen Messestandorts im globalen Wettbewerb zu stärken. Im Mittelpunkt der qualitativen Weiterentwicklung stehen insbesondere die Erhöhung der Flexibilität des Messeplatzes hinsichtlich logistischer Prozesse, Verkehrs- und Besucherführung, die Verbesserung der technischen Ausstattung sowie der Präsentations- und Aufenthaltsqualität in den Messehallen und Servicebereichen. Der Messeplatz soll insgesamt zum Erlebnisort für Aussteller sowie Besucher werden. Ein Beispiel für einen qualitativen Neu- bzw. Umbau stellen die neuen Messehallen der Koelnmesse dar, deren 700 m langer Boulevard eine einfache Besucherführung erlaubt, mit Gastronomiebereichen und kleinen Shopping-Einheiten als Service- und Flaniermeile dient und durch seine helle Gestaltung die Aufenthaltsqualität erhöht.

Abbildung 8 – Hallenkapazitäten in m² (jeweils 1. Januar) in Anlehnung an AUMA



Die Infrastruktur als „Produktionsstätte“ deutscher Messegesellschaften stellt eine Grundvoraussetzung für das Messegeschäft dar. Deren kontinuierlicher quantitativer und qualitativer

„Der Ausbau ist nicht unbedingt eine Innovation, sondern vielmehr ein mutiger Schritt, um auf ein normales Verhältnis in der deutschen und internationalen Messewirtschaft zu kommen.“

Ausbau besitzt nach Aussagen der befragten Experten keinen hohen Innovationscharakter, sondern stellt vielmehr eine dringende Notwendigkeit dar, um im globalen Messemarkt wettbewerbsfähig zu bleiben. Ob die dafür notwendigen Investitionen von den Messegesellschaften aus den Messemieten erwirtschaftet werden können, ist allerdings fraglich. Vor diesem Hintergrund malt ein Experte die Zukunft deutscher Messeplätze folgendermaßen: *„Wir werden sicherlich dramatische Wertverluste*

bei vielen deutschen Messeplätzen beobachten. Diese wird man nicht schließen, aber die Diskussion um die öffentlich-rechtliche Eignerschaft wird sich verändern.“ Innovative Lösungen zur Finanzierung stellen möglicherweise die Betrachtung der Infrastruktur als öffentliches Investment und deren Vermietung zu Marktpreisen an die Messegesellschaften dar. Zu beachten ist dabei, dass sich die Messemietpreise dabei nicht nach der Kostenstruktur des Eigentümers richten, sondern nach einem „Weltmarktpreis“ bei zunehmenden Überkapazitäten.

Ungeachtet der Finanzierungsfrage bleibt jedoch festzuhalten, dass die Infrastruktur den deutschen Messegesellschaften einen klaren Wettbewerbsvorteil im internationalen Wettbewerb verschafft. Im Vergleich zu privaten Messeveranstaltern haben sie als Besitzgesellschaft umfassendere Gestaltungs- und Kontrollmöglichkeiten. So können die deutschen Messegesellschaften nicht nur die Quantität und Qualität des Messegeländes, sondern zudem die Kapazitäten und Serviceleistungen des Messeplatzes entscheidend beeinflussen und an ihre Bedürfnisse anpassen.

5. Organisation und Personal als Geheimnis dauerhafter Innovationsfähigkeit

Da sich der Wettbewerb in der Messewirtschaft von der reinen Infrastrukturbetriebung und Abwicklung des operativen Geschäfts hin zu den Inhalten, wie Konzepte und Services, verlagert, gewinnen das Personal sowie die Organisation als entscheidende Erfolgsfaktoren zunehmend an Bedeutung. Zudem

„Die richtigen Strukturen und Organisationsformen zu schaffen, ist eine dringende und zwingend notwendige Innovation.“

bestimmen die Mitarbeiter als Quelle kreativer Ideen und die Organisation als Ort der Innovationsrealisierung die dauerhafte Innovativität deutscher Messegesellschaften. Um dieses Innovationspotenzial in Zukunft noch besser auszunutzen, haben einige deutsche Messegesellschaften nach Aussagen der befragten Experten gezielt mit einer innovationsfördernden Gestaltung der Organisation und Personalpolitik begonnen.

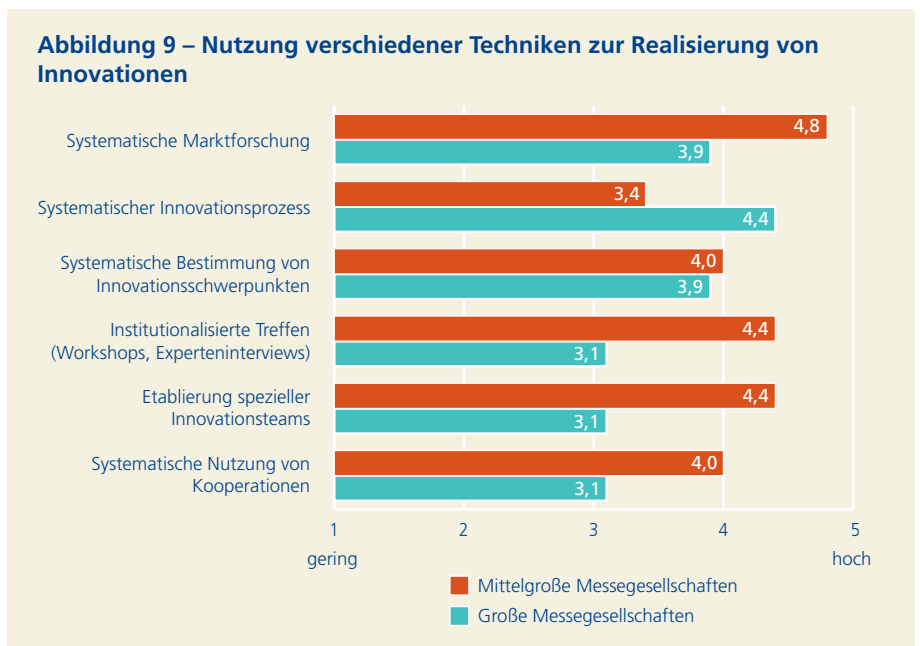
So haben sie Innovationszentren bzw. -teams am Heimatstandort und/oder in den verschiedenen ausländischen Tochtergesellschaften eingerichtet, um die Verantwortlichkeit für Innovationen klarer zuzuordnen und damit ein systematisches Innovationsmanagement zur gezielten Identifikation, Förderung und Umsetzung unternehmerisch vielversprechender Innovationen zu realisieren. Dabei werden kreative Ideen anhand festgelegter Kriterien systematisch bewertet und dementsprechend von den verschiedenen Managementebenen gefördert.

Darüber hinaus streben die deutschen Messegesellschaften mithilfe innovativer Ansätze eine Verbesserung der internen Kommunikation und Interaktion sowohl zwischen Mitarbeitern der verschiedenen Projektteams als auch zwischen den Tochtergesellschaften an. Ziel ist es, den gemeinsamen Wissens- und Erfahrungspool bestmöglich auszunutzen. Eine deutsche Messegesellschaft hat bspw. jeweils einen Mitarbeiter aus den verschiedenen Projektteams dazu bestimmt, die Kommunikation und Interaktion der Mitarbeiter zu koordinieren. Eine andere Messegesellschaft legte die beiden Geschäftsbereiche Messe- und Kongressgeschäft im Rahmen einer funktionsübergreifenden Geschäftsführung zusammen, um Synergieeffekte zu nutzen.

Trotz der aufgezeigten Gestaltungsmaßnahmen zeigt die von den Experten eingeschätzte Nutzung systematischer Techniken zur Förderung und Realisierung von Innovationen noch Verbesserungspotenzial auf (vgl. Abbildung 9). Demnach besteht für die großen Messegesellschaften, worunter die Mitglieder der Gemeinschaft Deutscher Großmessen e.V. (GDG) verstanden werden, insbesondere noch Potenzial in der Nutzung von Kooperationen, Innovationsteams sowie institutionalisierten Treffen, während die mittelgroßen Messegesellschaften, d.h. Nicht-Mitglieder der GDG, stärker den systematischen Innovationsprozesses zur Innovationsrealisierung nutzen könnten.

Neben der Umstrukturierung der Organisation gewinnt die personelle Ausstattung zunehmend an Bedeutung für die Innovati-

vität deutscher Messegesellschaften, sodass die Gestaltung einer innovationsfördernden Personalpolitik seit ein paar Jahren verstärkt verfolgt wird. Vor diesem Hintergrund achten die deutschen Messegesellschaften nach Expertenmeinung bei der Einstellung neuer Mitarbeiter neben der jeweiligen Kompetenz vermehrt auf Kreativität, unternehmerisches Denken sowie Internationalität. Zudem fördern sie verstärkt die Aus- und Weiterbildung des Messepersonals, indem neue branchenspezifische Aus- und Weiterbildungswege bis hin zu speziellen Hochschulabschlüssen etabliert werden. Die Koelnmesse gründete bspw. im Jahre 1999 mit der Universität zu Köln das bundesweit erste Institut für Messewirtschaft und investiert somit gezielt in eine Messemanagement-Ausbildung von Hochschulabsolventen.



6. Effektive Nutzung von Netzwerken ist Basis aller Messeinnovationen

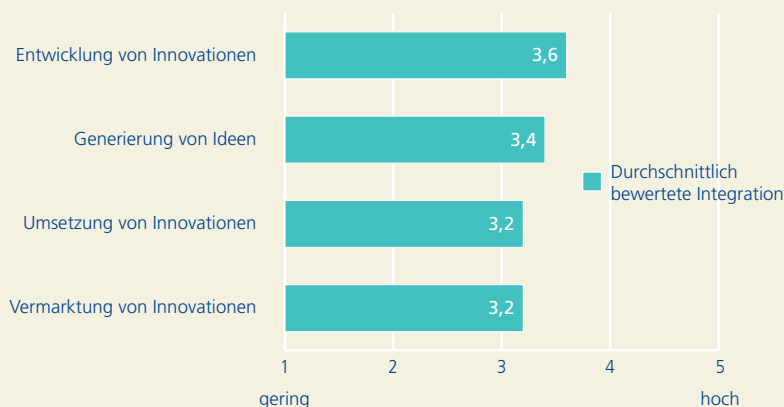
Die traditionelle Nutzung synergetischer Kooperationen im Messewesen gewinnt im Kontext der Innovativität deutscher Messegesellschaften an neuer Bedeutung. Schließlich ermöglichen Kooperationen die Nutzung komplementärer Kompetenzen und Ressourcen und fördern somit die Generierung sowie Realisierung von Inno-

„Partnerschaften erlauben den deutschen Messegesellschaften, Antworten auf Fragen der Kunden zu finden und anzubieten.“

novationen, wie bspw. die Entwicklung neuer Veranstaltungskonzepte, die Internationalisierung bestehender Veranstaltungen, die zunehmende Ausdifferenzierung und Professionalisierung der Serviceleistungen sowie die kontinuierliche Modernisierung der Infrastruktur.

Trotz der genannten Vorteile einer effektiven Nutzung von Netzwerken setzen die deutschen Messegesellschaften diese nach Aussagen der befragten Experten bislang nur bedingt als Instrumentarium zur Realisierung von Innovationen ein. Dabei bietet die frühzeitige und systematische Integration relevanter Partner die Möglichkeit, den Innovationsprozess effizienter zu gestalten, indem ein gemeinsamer Wissenspool genutzt und Synergien realisiert werden. Basierend auf der von den befragten Experten eingeschätzten Nutzung von Kooperationen im Rahmen des Innovationsprozesses zeigt sich, dass die deutschen Messegesellschaften zwar bei der Entwicklung von Innovationen, jedoch weniger bei der Generierung von Ideen als auch bei der Vermarktung sowie Umsetzung von Innovationen mit Partnern zusammenarbeiten (vgl. Abbildung 10). Dabei schöpfen die deutschen Messegesellschaften nach der Beurteilung der Experten die Vorteile der effektiven Nutzung von Netzwerken noch nicht vollständig aus.

Abbildung 10 – Nutzung von Kooperationen im Rahmen des Innovationsprozesses

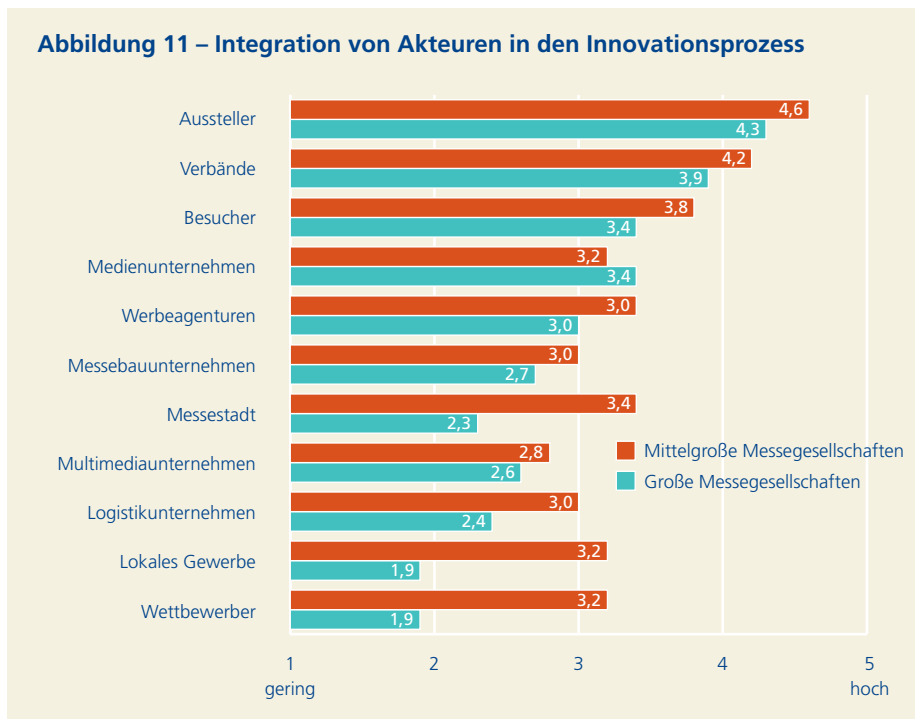


Die wichtigsten Akteure im Rahmen des Innovationsprozesses stellen nach Aussagen der Interviewpartner Aussteller, Verbände und Besucher dar, gefolgt von Medienunternehmen und Werbeagenturen (vgl. Abbildung 11). Während Kooperationen mit Kunden und Verbänden in der deutschen Messewirtschaft lange Tradition sind, schätzen die befragten Experten Kooperationen mit Medienunternehmen als besonders wichtig für die Zukunft ein.

Diese dienen primär der besseren Vermarktung von Messen sowie der Identifikation und Akquisition relevanter Zielgruppen. Den Erfolg der Fruit Logistica in Berlin führen die befragten Experten bspw. vor allem auf die enge Zusammenarbeit mit der führenden Branchenzeitschrift zurück. Ulrich Kromer von Baerle, Geschäftsführer der Stuttgarter Messe, geht deshalb wie in England, Frankreich und USA auch in Deutschland von einer zunehmenden Anzahl an Allianzen mit Medienunternehmen aus. Seiner Meinung nach wird auch die Zusammenarbeit mit Wett-

bewerbern in Zukunft sowohl auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene an Bedeutung gewinnen. Bislang werden diese nach Angaben der befragten Experten jedoch noch relativ wenig zur Realisierung von Innovationen genutzt.

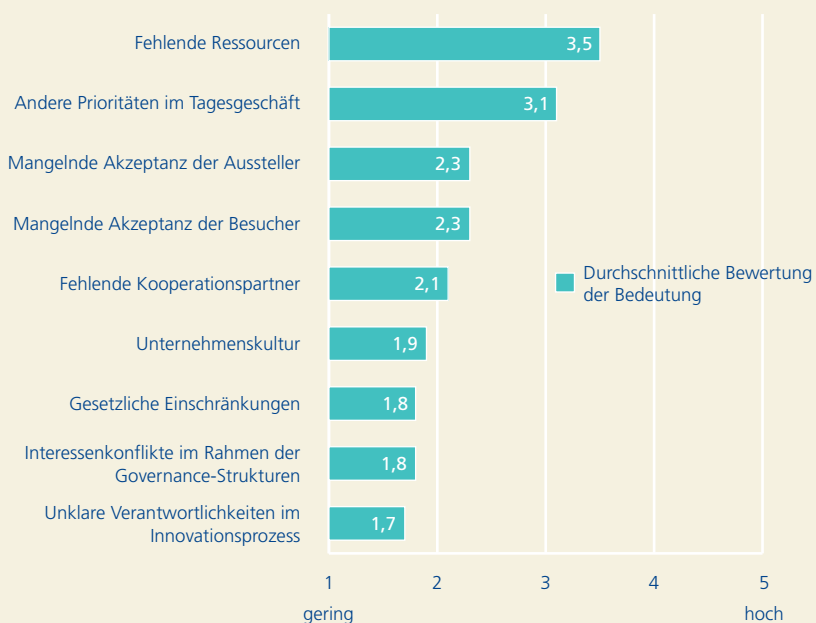
Relativ wenig werden dagegen zurzeit noch Kooperationen mit Wettbewerbern genutzt, obwohl sie die dauerhafte Sicherung der Führungsposition im Verbund ermöglichen. Von einer Konsolidierung, wie bspw. in Frankreich und der Schweiz geschehen, ist Deutschland auch nach Ansicht von Frankfurts Messechef Michael von Zitzewitz weit entfernt. Ein anderer Branchenexperte sieht Kooperationen mit anderen Messegesellschaften in Deutschland solange kritisch, wie wirtschaftliche Partikularinteressen der Kommunen und Länder überwiegen. So scheiterte bspw. auch das Kooperationsprojekt „Rhein-Ruhr-Messe“ der Messegesellschaften Köln, Düsseldorf, Essen und Dortmund.



Zentrale Ergebnisse der Studie

Zusammenfassend besteht für alle deutschen Messegesellschaften noch Potenzial für eine bessere Nutzung synergetischer Kooperationen durch eine stärkere Integration relevanter Partner in den Innovationsprozess. Dies bestätigen auch die von den Experten festgestellten Innovationshemmnisse, wonach neben fehlenden Ressourcen und anderen Prioritäten im Tagesgeschäft die fehlende Aussteller- und Besucherakzeptanz eine wesentliche Innovationsbarriere darstellt (vgl. Abbildung 12). Aufgrund dessen sollten Besucher sowie Aussteller bspw. durch institutionalisierte Treffen frühzeitig und systematisch in den Innovationsprozess einbezogen werden. Dadurch kann eine Kundenorientierung besser gewährleistet und das wirtschaftliche Risiko der Innovation reduziert werden.

Abbildung 12 – Bewertung von Innovationshemmnissen in deutschen Messegesellschaften



IV. Blick auf die internationale Messewirtschaft

Um den Fokus der Studie vom deutschen Messemarkt auf die internationale Messewirtschaft zu erweitern, wurde im Rahmen der Studie ergänzend ein Interview mit einem Experten eines ausländischen privaten Messeveranstalters, im Folgenden als Vergleichsunternehmen bezeichnet, durchgeführt.

“If you don’t innovate, you’ll stand still, and if you stand still, you’ll lose your position over time”.

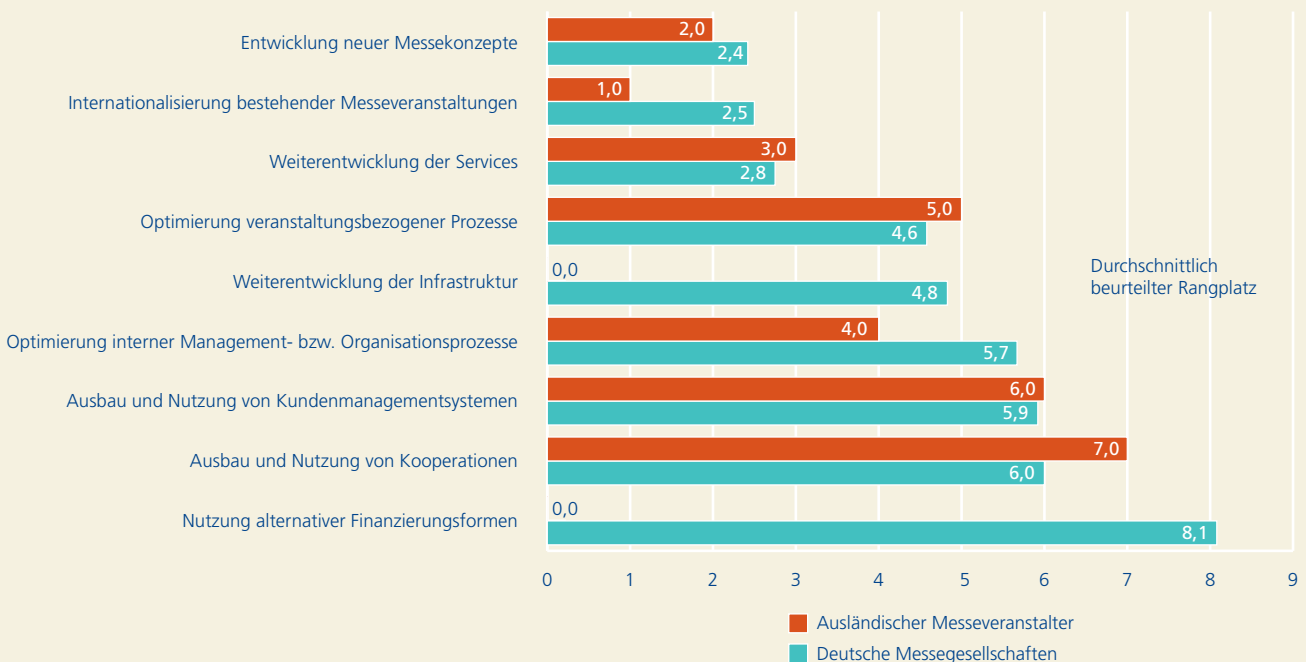
Eine vergleichende Analyse mit diesem privaten Veranstalter zeigt, dass bei ausländischen Messeveranstaltern die Bedeutung von Innovationen ebenfalls als hoch eingeschätzt wird. Darüber hinaus stimmen die Innovationsschwerpunkte überwiegend mit denen der deutschen Messegesellschaften überein. Allerdings beurteilt das nicht-deutsche Vergleichsunternehmen im Gegensatz zu den deutschen Messegesellschaften die Internationalisierung

als noch wichtiger als die Entwicklung neuer Messekonzepte (vgl. Abbildung 13). Zusammenfassend stehen jedoch auch hier die Internationalisierung, die kontinuierliche Weiterentwicklung bestehender Veranstaltungen sowie die Generierung neuer Veranstaltungskonzepte im Mittelpunkt der Innovationstätigkeiten.

Als weitere Innovationsschwerpunkte werden, wie bei den deutschen Messegesellschaften, die Serviceleistungen vor allem im Hinblick auf Internet- und Matchmaking-Angebote genannt. Dabei bietet das Vergleichsunternehmen den Ausstellern vermehrt sogenannte „value added services“ an, worunter kommerzielle Vermarktungsangebote verstanden werden, wie bspw. Werbung auf Postern, Eintrittskarten etc.

Keine Innovationsschwerpunkte sieht es dagegen in alternativen Finanzierungsformen als auch nicht in der Infrastruktur, da es sich, wie im internationalen Messemarkt üblich, um eine reine Betriebsgesellschaft handelt (vgl. Abbildung 13).

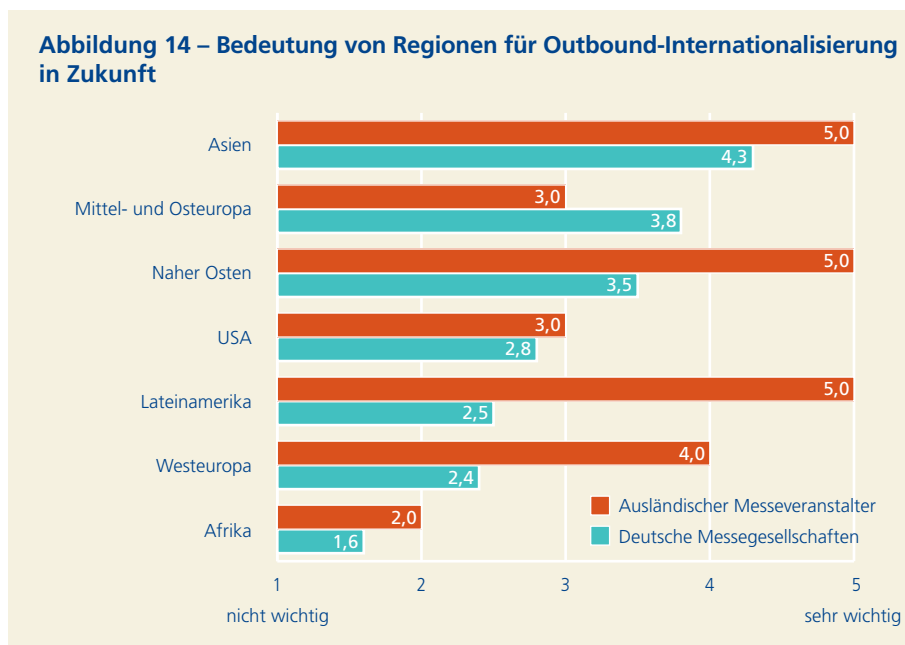
Abbildung 13 – Innovationsschwerpunkte im Vergleich



Ein Entwicklungsvorsprung des privaten Veranstalters im Vergleich zu den deutschen Messegesellschaften lässt sich bei der Nutzung einer IT-gestützten Datenbank zur Realisierung eines gezielten Kundenmanagements erkennen. Hier wurde bereits eine umfassende Besucherdatenbank aufgebaut, welche nun systematisch im Innovationsprozess eingesetzt wird. Auch im Hinblick auf die Internationalisierung ergeben sich Unterschiede. Während die deutschen Messegesellschaften gerade ihren Schwerpunkt auf die Outbound-Internationalisierung verschieben, konzentriert sich das Vergleichsunternehmen wieder zunehmend auf die Inbound-Internationalisierung von Veranstaltungen. Zudem betrachtet der private Veranstalter im Gegensatz zu den

deutschen Messegesellschaften Lateinamerika als eine der drei wichtigsten Regionen bei der Outbound-Internationalisierung (vgl. Abbildung 14).

Zusammenfassend deutet das ergänzende Gespräch mit dem Experten eines ausländischen privaten Messeveranstalters insbesondere aufgrund einer generellen Übereinstimmung im Hinblick auf die Beurteilung zukünftig relevanter Innovationsschwerpunkte darauf hin, dass die Ergebnisse der Studie des deutschen Messemarktes auch für die internationale Messewirtschaft von Relevanz sind.



V. Der frische Wind ist derzeit noch eine leichte Brise

Der jahrhundertelange Erfolg deutscher Messegesellschaften beruht im Wesentlichen auf dem Zusammenspiel dreier Erfolgsfaktoren: Weltleitmessen, Services und Infrastruktur. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass sich die deutschen Messegesellschaften im Rahmen ihrer Innovationstätigkeit primär auf die Weiterentwicklung ihrer Weltleitmessen, den Ausbau

„Ich denke nicht, dass wir für uns beanspruchen können, dass wir beachtenswerte Entdeckungen in der Messelandschaft gemacht haben. Ich denke, es handelt sich eher um graduelle Qualitätsverbesserungen.“

des Servicespektrums sowie der Servicequalität und auf die Optimierung der Infrastruktur konzentrieren. Ihr Innovationsziel besteht folglich insbesondere in der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Bewährtem. Es handelt sich dabei vorwiegend um inkrementelle Innovationen.

Dessen ungeachtet zeigt sich ihr Innovationserfolg in dem dauerhaften Erhalt ihrer Führungsposition im globalen Messemarkt. Dieser Erfolg kann theoretisch anhand des Produktlebenszyklus einer Messeveranstaltung begründet werden, welcher von einem typischen Produktlebenszyklus abweicht. Ein Experte veranschaulichte dies, indem er Messen als Mühlsteine bezeichnete, die, wenn sie einmal in Gang gekommen sind, jahrzehntelang erfolgreich laufen. Vor diesem Hintergrund lässt sich nachvollziehen, warum die deutschen Messegesellschaften gar keine dringende Notwendigkeit zu radikalen Innovationen sehen.

Trotz des andauernden Erfolges deutscher Messegesellschaften lassen sich auf Basis der durchgeführten Studie bei den betrachteten Gesellschaften noch Potenziale für eine effizientere Nutzung vorhandener Kompetenzen und Ressourcen für eine gezielte Förderung und Realisierung von Innovationen erkennen. Verbesserungspotenziale bestehen insbesondere in der Gestaltung einer innovationsfreundlichen Organisation und Personalpolitik sowie in der Integration von Netzwerkpartnern in den

Innovationsprozess. Vor allem die Zusammenarbeit mit Wettbewerbern ist im Vergleich zum Ausland, wie bspw. in Frankreich, noch nicht sehr weit fortgeschritten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der „frische Wind“ in der deutschen Messewirtschaft bislang noch einer leichten Brise ähnelt. In Anbetracht der Marktentwicklungen und der steigenden Wettbewerbsintensität in der weltweiten Messebranche scheint die Frage berechtigt, ob der inkrementelle Ausbau von Kernkompetenzen deutscher Messegesellschaften ausreichend ist, um die Führungsposition auf Dauer zu sichern, oder ob sich die deutschen Gesellschaften nicht mehr aus ihren gewohnten Bahnen herausbewegen müssen, um zukünftig im Messegeschäft erfolgreich zu sein.

So könnten sich die deutschen Messegesellschaften in Zukunft bspw. klar als globales Kompetenzzentrum bestimmter Branchen positionieren, anstatt sich hier über eine kontinuierliche Angebotserweiterung an messebegleitenden Veranstaltungen schrittweise vom Infrastrukturbetreiber und Abwickler des operativen Geschäfts zum Wissensvermittler zu entwickeln. Schließlich stellen sie bereits heute den – wenn auch zeitlich begrenzten – internationalen Treffpunkt einer Branche dar. Zudem besitzen sie die notwendige Infrastruktur als auch die entsprechenden Kontakte zu den jeweiligen Branchenführern. Ein Kompetenzzentrum stellt hier eine Art Campus dar, an dem die führenden Akteure der jeweiligen Branchen dauerhaft vertreten sind bspw. in dem sie Räume anmieten oder kaufen, um mit anderen Branchenexperten Wissen auszutauschen, Kooperationen, Joint Ventures oder strategische Partnerschaften aufzubauen und somit Synergieeffekte sowie den gemeinsamen Wissenspool effizient zu nutzen. Ziel ist es, gemeinsam kreative Ideen zu generieren, zu entwickeln und letztlich erfolgreich als Innovationen umzusetzen. Eine solch radikalere Neupositionierung böte den deutschen Messegesellschaften die Chance, ein ganz neues Geschäftsfeld zu erschließen und die Innovationsführerschaft und damit ihre Leitmessen dauerhaft in Deutschland zu halten. Denn nach Expertenmeinung werden sich die Messen entweder in die Nachfragemärkte verlagern oder aber in die Märkte, in denen die Innovationsführerschaft liegt.

Ansprechpartner

Institut für Messewirtschaft

Prof. Dr. Dr. h.c. Werner Delfmann

Universität zu Köln
Albertus-Magnus-Platz
50923 Köln, Deutschland
www.messe.uni-koeln.de

Dipl.-Kff. Lisa Mahlberg

Universität zu Köln
Albertus-Magnus-Platz
50923 Köln, Deutschland
www.messe.uni-koeln.de

Ansprechpartner

Deloitte

Antje-Kathrin Schumann

Tel +49 211 8772-3115
aschumann@deloitte.de

Heino von Schuckmann

Tel +49 30 25468-199
hvonschuckmann@deloitte.de

Wo Sie uns finden

10719 Berlin

Kurfürstendamm 23
Tel +49 30 25468-01

01097 Dresden

Theresienstraße 29
Tel +49 351 81101-0

40476 Düsseldorf

Schwannstraße 6
Tel +49 211 8772-01

99084 Erfurt

Anger 81
Tel +49 361 65496-0

45130 Essen

Rüttenscheider Straße 97a
Tel +49 201 84120-00

60486 Frankfurt am Main

Franklinstraße 50
Tel +49 69 75695-01
Consulting:
Franklinstraße 46-48
Tel +49 69 97137-0

85354 Freising

Weihenstephaner Berg 4
Tel +49 8161 51-0

06108 Halle (Saale)

Bornknechtstraße 5
Tel +49 345 2199-6

20355 Hamburg

Hanse-Forum
Axel-Springer-Platz 3
Tel +49 40 32080-0

30159 Hannover

Georgstraße 52
Tel +49 511 3023-0
Consulting:
Theaterstraße 15
Tel +49 511 93636-0

50672 Köln

Magnusstraße 11
Tel +49 221 97324-0

04317 Leipzig

Seemannstraße 8
Tel +49 341 992-7000

39104 Magdeburg

Hasselbachplatz 3
Tel +49 391 56873-0

68161 Mannheim

Q 5, 22
Tel +49 621 15901-0

81669 München

Rosenheimer Platz 4
Tel +49 89 29036-0

90482 Nürnberg

Business Tower
Ostendstraße 100
Tel +49 911 23074-0

70597 Stuttgart

Löffelstraße 42
Tel +49 711 16554-01

69190 Walldorf

Altrottstraße 31
Tel +49 6227 7332-60

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, und/oder sein Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu und seiner Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Diese Mandanteninformation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Broschüre oder Teile davon stützen, handelt dieser ausschließlich auf eigenes Risiko. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft übernimmt keinerlei Garantie oder Gewährleistung noch haftet sie in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Mandanteninformation. Aus diesem Grunde empfehlen wir stets, eine persönliche Beratung einzuholen.

Über Deloitte

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in 140 Ländern verbindet Deloitte erstklassige Leistungen mit umfassender regionaler Marktcompetenz und verhilft so Kunden in aller Welt zum Erfolg. „To be the Standard of Excellence“ – für die 165.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Die Mitarbeiter von Deloitte haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf vier Grundwerten basiert: erstklassige Leistung, gegenseitige Unterstützung, absolute Integrität und kreatives Zusammenwirken. Sie arbeiten in einem Umfeld, das herausfordernde Aufgaben und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bietet und in dem jeder Mitarbeiter aktiv und verantwortungsvoll dazu beiträgt, dem Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit gerecht zu werden.

© 2008 Deloitte Consulting GmbH



www.deloitte.com/de

Stand 12/2008

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu