

Universität Konstanz
Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft

DIPLOMARBEIT

Strategische Allianzen in der deutschen Messebranche

- 1. Gutachter: Prof. Dr. Rüdiger Klimecki**
- 2. Gutachter: Prof. Dr. Jens Südekum**

Vorgelegt von:

Ahmet Kaya
Kastanienplatz 14
30926 Seelze

Matrikelnummer: 01 / 478293
Abgegeben am: 15.01.2007

Vorwort

Die Idee zu der vorliegenden Diplomarbeit entstand während meines Praktikums bei der Hannover Messe International GmbH, einer Tochtergesellschaft der Deutschen Messe AG in Hannover. Passiv bekam ich die intensiven Vorarbeiten zu der im Sommer 2006 verkündeten Allianz mit der Fiera Milano mit. Das spannende Treiben im Herbst 2005 inspirierte mich dazu, über das Thema „Strategische Allianzen in der deutschen Messebranche“ zu schreiben.

Ich danke hierbei vor allem meinem Professor, Dr. Rüdiger Klimecki, der mich im Vorlauf zur Diplomarbeit mit konstruktiver Kritik und Ideen zur endgültigen Fragestellung hin ermutigte. Danken möchte ich auch Dr. Jens Südekum der sich die Zeit nimmt, mich als Fachfremden zu betreuen, und im Rahmen meiner Arbeit als Zweitprüfer fungiert. Gedankt sei auch Andreas Beilharz, der sich mehrere Male ausführlich Zeit nahm und durch seine unkonventionelle Art, mich auf den richtigen Pfad brachte.

Ich möchte mich auch herzlichst bei der Deutschen Messe AG bedanken. Vor allem Frank Thorwirth und Wolfgang Lenarz sei an dieser Stelle gedankt, dass Sie sich die Zeit für ein persönliches Experteninterview nahmen. Detlev Rossa danke ich dafür, dass ich uneingeschränkt die Infrastruktur der Presseabteilung benutzen konnte. Herrn Thorwirth danke ich auch für die Vermittlung zu weiteren Interviewpartnern. Aus dem gleichen Grund richtet sich mein Dank an Michael Dehn. An dieser Stelle möchte ich mich bei all meinen restlichen Interviewpartnern bedanken, die da wären Christiane Appel, Werner Delfmann, Harald Kötter, Ernst Raue, Norbert Stoeck und Michael von Zitzewitz. Die Interviews mit ihnen bildeten genauso das Fundament wie unzählige intensive Gespräche mit Tim Balint. Ich danke ihm sehr für diese Gespräche und Tips, vor allem in den wichtigsten Phasen der Diplomarbeit. Gedankt sei in diesem Zusammenhang auch meinem Journalistenfreund Peter Hille für die Unterstützung in den letzten Tagen der Arbeit. Aus gleichem Grund, vor allem für das Korrekturlesen bedanke ich mich auch bei meiner Schwester Nuriye Cobanoglu und meinen Freunden Binali Karadeniz und Anil Malkarnekar.

Ich danke auch den Müttern und Vätern des Bundesausbildungsförderungsgesetzes, ohne das ich wohl aufgrund meiner sozialen Herkunft nur unter äußerst schwierigen Bedingungen hätte studieren können. Ich danke an dieser Stelle auch meinem Schwager Atilla Cobanoglu, der bei meinen unzähligen Umzügen als Koordinator, Spediteur und Motivator aufgetreten ist. Zu guter letzt möchte ich meinen Eltern Ikram und Nazik Kaya danken. Sie verließen ihre Heimat, um ihren Kindern ein besseres Leben zu schenken, als das ihre. Ich danke ihnen dafür, dass sie mich zu jederzeit bei all meinen Lebensplänen unterstützt haben. Ihnen, die kaum eine Bildung haben genießen können, widme ich auch meine Diplomarbeit. Ich danke ihnen sehr dafür, dass sie vor allem während den Endzügen meiner Diplomarbeit, sich so sehr um mich gekümmert haben, dass alle zeitlichen Ressourcen optimal ausgeschöpft werden konnten. Ich danke auch dem Allmächtigen dafür, dass er mir die Kraft gab, diese Zeit durchzustehen.

*“With enough time, money, and luck, you can do everything yourself.
But who has enough?”*

-Kenichi Ohmae-

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	
Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abstract	VI
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2. Begriffsdefinition	5
2.1 Die Begriffe Allianz und Strategie in der Etymologie	5
2.2 Der Begriff „strategische Allianz“ in der Managementliteratur	6
2.2.1 Abgrenzung: Kooperationsrichtung	9
2.2.2 Abgrenzung: Institutionalierungsgrad	11
2.3 Arbeitsdefinition	13
3. Theoretische Erklärungsansätze zum Zustandekommen von strategischen Allianzen	14
3.1 Industrieökonomik und Porters marktbasierter Ansatz des strategischen Managements (MBA)	15
3.2 Einordnung von strategischen Allianzen in die Industrieökonomik und in das strategische Management nach Porter	22
3.3 Der ressourcenbasierte Ansatz des strategischen Managements (RBA)	24
3.4 Einordnung von strategischen Allianzen in den ressourcenbasierten Ansatz des strategischen Managements	29
3.5 Empirische Befunde zu strategischen Allianzen	32
4. Methodisches Vorgehen	35
5. Untersuchungsfeld deutsche Messebranche	39
5.1 Deutsche Messewirtschaft 2005: Zahlen, Fakten, globale Position	40
5.1.1 Abgrenzung: Messen und Ausstellungen	41
5.1.2 Messen als Dienstleister	42
5.1.3 Messeveranstalter in Deutschland	43
5.1.4 Eigentumsstrukturen der deutschen Messegesellschaften	46
5.2 Entwicklung der vergangenen Jahre und die derzeitige Wettbewerbssituation in der deutschen Messebranche	51
5.2.1 Flächenwettbewerb	53
5.2.2 Themenwettbewerb	55

6.	Anwendbarkeit von strategischen Allianzen in der Messebranche	57
6.1	Strategische Allianzen zwischen Messegesellschaften nach dem MBA	58
6.1.1	Branchenrivalität	59
6.1.2	Bedrohung durch neue Konkurrenten	60
6.1.3	Verhandlungsmacht der Lieferanten	60
6.1.4	Verhandlungsmacht der Aussteller, Besucher und Verbände	61
6.1.5	Bedrohung durch Substitutionsprodukte	63
6.2	Strategische Allianzen zwischen Messegesellschaften nach dem RBA	65
6.2.1	Physische Ressourcen	65
6.2.2	Intangible Ressourcen	66
6.2.3	Finanzielle Ressourcen	67
6.3	Zusammenfassende Betrachtung	67
7.	Vergangene und gegenwärtige Allianzen in der Messebranche	69
7.1	Erfolgslose Allianzen und Allianzversuche in der Vergangenheit	69
7.1.1	Hannover – Frankfurt	70
7.1.2	Düsseldorf – Köln, CIDEX	71
7.1.3	Decovision	72
7.1.4	CBF	72
7.1.5	Düsseldorf – Leipzig	73
7.2	Erfolgreiche Allianzen in der Gegenwart	73
7.2.1	Hannover – Frankfurt – Köln	73
7.2.2	SNIEC	74
7.2.3	HUSUMwind	75
7.2.4	Weitere Allianzen	75
7.3	Das Jahr 2006: Bewegung in der Messebranche	76
7.3.1	Hannover – Stuttgart	77
7.3.2	Productpilot	78
7.3.3	Allianzen mit ausländischen Messegesellschaften	79
7.4	Bewertung der Situation	80
8.	Hinderungsgründe für Allianzen in der Messebranche	82
8.1	Branchenspezifische Charakteristika	83
8.2	Grenzen von Allianzen in der Messebranche	89
8.3	Weitere Erkenntnisse	90
9.	Fazit und Ausblick	92
	Anhang	95
	Literaturverzeichnis	98

Abbildungsverzeichnis

Abb.1	Ausgestaltungsformen einer strategischen Allianz nach Hammes	11
Abb. 2	Das „structure-conduct-performance“-Paradigma nach Bain	16
Abb. 3	Das modifizierte Structure-Conduct-Perf.-Paradigma nach Porter	17
Abb. 4	Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter	19
Abb. 5	Unternehmensressourcen und Wettbewerbsvorteile nach Barney	26
Abb. 6	Arten und Eigenschaften von Ressourcen	28
Abb. 7	Klassifizierung von Messeveranstaltern	44
Abb. 8	Kerndaten Messeplatz Deutschland 2005	51
Abb. 9	Besucherzahlen 2001-2005	52
Abb. 10	Ausstellerzahlen 2001-2005	52
Abb. 11	vermietete Fläche 2001-2005	54
Abb. 12	Hallenkapazitäten 2001-2005	54
Abb. 13	Die Wettbewerbskräfte in der Messebranche	58

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Definition von Messen und Ausstellungen	41
Tab. 2	Eignerstrukturen der deutschen Messegesellschaften	47
Tab. 3	Sach- und Formalziele von Besitz- und Betriebsgesellschaften und ihren Anteilseignern	48
Tab. 4	Stellungnahmen der Experten zu den branchenspezifischen Charakteristika (Auszüge)	85

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AUMA	Ausstellungs- und Messeausschuss der Deutschen Wirtschaft
BCG	The Boston Consulting Group
BIEC	Bangalore International Exhibition Center
BRIC	Brasilien, Russland, Indien, China (zusammen BRIC-Staaten genannt)
CBF	Cologne Berlin Fairs GmbH und Co. KG
CeBIT	Centrum der Büro- und Informationstechnik
Ceced	European Committee of Domestic Equipment Manufacturers
CIDEX	Cologne India Dusseldorf Exhibitions
d.h.	das heißt
DMAG	Deutsche Messe AG
e.g.	example given
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EMECA	European Major Exhibition Centres Association
etc.	Etcetera
f., ff.	folgende Seite, folgende Seiten
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FKM	Gesellschaft zur Freiwilligen Kontrolle von Messe- und Ausstellungszahlen
FR	Frankfurter Rundschau
GewO	Gewerbeordnung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
h.c.	honoris causa (Ehrendokortitel)
HAZ	Hannoversche Allgemeine Zeitung
Hg.	Herausgeber
HMI	Hannover Messe International GmbH
i.d.R.	in der Regel
IAA	Internationale Automobil-Ausstellung
IFA	Internationale Funk-Ausstellung
IHK	Industrie- und Handelskammer(n)
IMTMA	Indian Machine Tool Manufacturers' Association
KG	Kommanditgesellschaft
Ltd.	Limited
LVZ	Leipziger Volkszeitung
m+a	Messen und Ausstellungen (Verlag)
MBA	Marktbasierter Ansatz
Mio.	Million(en)
MOC	Munich Order Center
Mrd.	Milliarde(n)
NDR	Norddeutscher Rundfunk
o.S.	ohne Seitenangabe
ÖPNV	Öffentlicher Personen-Nahverkehr
qm	Quadratmeter
RBA	ressourcenbasierter Ansatz

s.a.	siehe auch
S.p.A.	Società per Azioni
SMK	Stuttgarter Messe und Kongress GmbH
SNIEC	Shanghai New International Expo Centre
SZ	Süddeutsche Zeitung
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
UFI	The Global Association of the Exhibition Industry
v.d.	von der
VAE	Vereinigte Arabische Emirate
VDA	Verband der Automobilindustrie e.V
vgl.	Vergleiche
www	world wide web
z.B.	zum Beispiel

Abstract

Recent trends have shown an increasing importance of alliances as a strategic option for businesses. Several studies state that companies in vulnerable positions and undergoing business discontinuity tend even more to perform alliances. The trend is furthermore especially applicable to companies from the business services sector.

The German exhibition organizers form one of the most important service industries of their country. Their global position is undisputed. But in recent years they had to struggle with decreasing numbers of exhibitors and visitors whilst the hall capacities continued to increase. Moreover exhibition organisers from abroad with ambitious fairgrounds make part of a competition which was previously to such an extent, non existent.

Nevertheless strategic alliances between German exhibition organizers are being performed only to an insignificant manner. Considering these trends this master thesis deals with the applicability of the concept of strategic alliances to the German exhibition industry on the one hand.

The theoretical applicability will be explained by pulling up the market based view and the research based view of strategic management. Case studies of failed alliances of the past and of current successful ones will point out the practicability of alliances between exhibition organizers.

On the other hand the existence of sectoral features that avert the accomplishment of alliances between German exhibition organizers will be examined. The identification of these features will be done through an intensive research of relevant literature and more importantly by interviewing several experts.

In this context, possibilities offered by alliances to the participating exhibition organizers will be illustrated, as well as their limitations.

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

„Firmen suchen verstärkt Allianzen“ titelte das Handelsblatt (13.12.2005, S.18), um die Situation darzustellen, dass Kooperationen als strategische Option für Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Nach einer Studie von Cools / Roos (2005) im Namen der Boston Consulting Group (BCG) werden strategische Allianzen als Kooperationsform weltweit immer wichtiger. Für das Jahr 2005 wurde weltweit ein Anstieg gegenüber dem Vorjahr von über 14 Prozent prognostiziert und mit mehr als 2.200 bedeutenden neu abgeschlossenen Partnerschaften gerechnet. Bereits in den letzten Jahren verzeichneten strategische Allianzen vor allem im Bereich der Unternehmensdienstleistungen (Business Services) einen rasanten Anstieg.

Hammes (1994, S. 2ff.) führt zusammenfassend auf, dass vor allem die Globalisierung der Märkte, der rasante technische Fortschritt, die stark steigenden Fixkosten (vor allem im Bereich der Forschung und Entwicklung) und die zunehmende Bedeutung des Faktors „Zeit“ Allianzen zu einem zentralen Thema der strategischen Unternehmensführung machen.

Mehrere empirische Studien und die theoretische Managementliteratur besagen, dass vor allem Unternehmen in ungewissen Marktsituationen öfter dazu neigen, strategische Allianzen zu schließen.

Der Messestandort Deutschland fungiert mit Gesamthallenkapazitäten von über 2,6 Mio. qm und als Sitz von fünf der zehn umsatzstärksten Messegesellschaften weltweit nicht nur als wichtigster Standort für internationale Leitmesse. Die Messebranche gilt auch als einer der führenden Dienstleistungsbranchen der deutschen Wirtschaft (AUMA, 2006a, S. 201).

In den vergangenen Jahren gingen allerdings die Aussteller- und Besucherzahlen stetig zurück – bei einer steigenden Anzahl von Veranstaltungen. Neue Messestandorte in Mittel- und Fernost, aber auch neue Kapazitäten in Europa steigern weiterhin die

globale Herausforderung für die deutschen Messeveranstalter. Trotzdem kommt es nach Ansicht von Michael von Zitzewitz, Vorsitzender der Geschäftsführung der Messe Frankfurt GmbH, in der deutschen Messebranche nicht zu Kooperationen im nennenswerten Stil (FAZ, 04.07.2005, o.S.).¹

1.2 Zielsetzung der Arbeit:

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll untersucht werden, warum Unternehmenskooperationen als strategische Option von den deutschen Messegesellschaften äußerst verhalten eingegangen werden. Aus den oben genannten Studienergebnissen stellt sich die Frage nach der Anwendbarkeit des Konzepts der strategischen Allianzen auf die deutsche Messebranche. Es leitet sich somit die Forschungsfrage ab, *„Gibt es branchenspezifische Charakteristika, die das Zustandekommen von strategischen Allianzen in der deutschen Messebranche erschweren, oder gar verhindern?“* Zur Beantwortung dieser Frage wird zunächst die Anwendbarkeit anhand theoretischer Erklärungsansätze zum Zustandekommen von strategischen Allianzen überprüft. Die Chancen und Möglichkeiten, die strategische Allianzen für die in der deutschen Messebranche tätigen Messeveranstalter bieten, sollen somit aufgezeigt werden.

Anschließend wird mit der Identifizierung von branchenspezifischen Charakteristika, die die Schließung von strategischen Allianzen in der deutschen Messebranche erschweren oder gar verhindern, der Forschungsfrage nachgegangen. Abschließend soll auf die Grenzen von strategischen Allianzen in der deutschen Messebranche eingegangen werden.

In der Vergangenheit behandelten mehrere Arbeiten das Kooperationsphänomen in Bezug auf die deutsche Messebranche. Exemplarisch sind unter anderem die Werke von Nittbaur (2001), Stoeck (1999), Robertz (1999) oder Huber (1994) zu nennen. Sie alle behandelten das Thema als Teilaspekt des übergeordneten Themas Messemanagement. Größtenteils identifizierten diese Arbeiten strategische Allianzen als Erfolgsfaktoren zur

¹ Michael von Zitzewitz ist ebenfalls Vizepräsident des Dachverbands der bedeutendsten europäischen Messeveranstalter mit eigenem Messegelände in Europa - *European Major Exhibition Centres Association (EMECA)*. Ferner fungiert von Zitzewitz als Vorsitzender der FKM – Gesellschaft zur Freiwilligen Kontrolle von Messe- und Ausstellungszahlen.

Erlangung von Wettbewerbsvorteilen. Eine detaillierte Hinterfragung von branchenspezifischen Störfaktoren, die Allianzen verhindern, fand in den Arbeiten keine Berücksichtigung.

1.3 Aufbau der Arbeit

Zunächst wird sich die vorliegende Arbeit mit der Begriffsdefinition befassen. Hierbei wird es in Kapitel 2 darum gehen, den Begriff strategische Allianz etymologisch, in Bezug auf die Managementliteratur und arbeitsdefinitorisch darzustellen.

Daraufhin werden im Sinne des konzeptionellen Bezugsrahmens in Kapitel 3 theoretische Ansätze zum Zustandekommen von strategischen Allianzen vorgestellt. Hierbei wird auf die klassischen und sich sehr gut ergänzenden Ansätze, den marktbasierten (MBA) und den ressourcenbasierten Ansatz (RBA) des strategischen Managements zurückgegriffen. Die Einordnung von strategischen Allianzen in die jeweiligen Ansätze und eine Übersicht empirischer Studien im Lichte des MBA und des RBA zu strategischen Allianzen schließen diesen Teil der Arbeit ab.

Es wird dann in Kapitel 4 zunächst das methodische Vorgehen in Bezug auf die Beantwortung der Ausgangsfragestellung: *„Gibt es branchenspezifische Charakteristika, die das Zustandekommen von strategischen Allianzen in der deutschen Messebranche erschweren, oder gar verhindern?“*, dargestellt. Hierbei wird auf die Durchführung der Literaturrecherche und die Identifizierung von Branchenexperten näher eingegangen. Im Anschluss werden die Gründe für die Auswahl des persönlichen Leitfadeninterviews als Befragungsmethode aufgezeigt.

Kapitel 5 befasst sich dann konkret mit dem Untersuchungsfeld der deutschen Messebranche. Nach kurzer Vorstellung der generellen Kerndaten bezüglich des Messejahres 2005 erfolgt eine definitorische Abgrenzung zwischen den Begriffen Messen und Ausstellungen. Eine Darstellung der spezifischen Merkmale von Messen als Dienstleistungen und eine detaillierte Ausführung von Messeveranstaltern in Deutschland und ihrer Eigentumsstrukturen schließt sich dem an. Hierbei wird u.a. auf die Diskrepanz von Sach- und Formalzielen von Messengesellschaften auf der einen und ihren, überwiegend öffentlichen, Anteilseignern auf der anderen Seite eingegangen. Die Illustration der Entwicklung der vergangenen Jahre und der derzeitigen

Wettbewerbssituation in der deutschen Messebranche, speziell ausgezeichnet durch den Flächen- und Themenwettbewerb, bildet die Brücke zu Kapitel 6 der Arbeit.

Kapitel 6 leitet den Analyseteil der vorliegenden Arbeit ein. Es geht hierbei zunächst um die Frage nach der Anwendbarkeit von strategischen Allianzen auf die Messebranche. Sie wird durch die Heranziehung der in Kapitel 3 vorgestellten theoretischen Ansätze, also dem MBA und dem RBA, detailliert überprüft.

Es wird gezeigt, dass das vorgestellte theoretische Konzept sehr gut auf die Messebranche übertragbar ist.

In Kapitel 7 wird dann die theoretische Anwendbarkeit von strategischen Allianzen anhand von praktischen Beispielen in Form von Fallstudien manifestiert. Die Fallstudien stellen fehlgeschlagene Allianzen der Vergangenheit, erfolgreiche Allianzen der Gegenwart und Allianzbestrebungen des Jahres 2006 dar.

Kapitel 8 widmet sich der Identifizierung der branchenspezifischen Charakteristika, die dem Zustandekommen von strategischen Allianzen in der deutschen Messebranche entgegenwirken. Die aus der intensiven Literaturrecherche und insbesondere durch die Experteninterviews gewonnenen Erkenntnisse bezüglich dieser Charakteristika werden detailliert zusammengefasst. Die Aufzeigung von möglichen Grenzen von strategischen Allianzen in der Messebranche und weitere gewonnene Erkenntnisse bilden die Brücke zu dem Fazit und dem Ausblick.

2. Begriffsdefinition

Dieses Kapitel befasst sich mit der Definition des zentralen Begriffs der vorliegenden Arbeit, „strategische Allianz“. Es folgt zunächst eine kurze etymologische Definition des Begriffs. Hierbei geht es darum, die Herkunft der Wörter Strategie und Allianz und ihre Entwicklung in Bedeutung und Form aufzuzeigen. Darauf folgt eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Managementliteratur bezüglich des Begriffs „strategische Allianz“. Die für die vorliegende Arbeit relevante Arbeitsdefinition schließt das Kapitel ab.

2.1 Die Begriffe Allianz und Strategie in der Etymologie

Etymologisch betrachtet haben die Wörter Allianz und Strategie ihre Wurzeln in der Militärwissenschaft und Politik.

Der Begriff „Allianz“ hat seinen Ursprung im französischen Wort „alliance“ und bedeutet „(sich) verbünden“, „vereinigen“ oder „verbinden“. Das französische Wort „alliance“ wiederum entstammt aus dem lateinischen Wort „alligare“, was ebenfalls mit „anbinden“, „festbinden“ oder „verbinden“ übersetzt werden kann (Deutsches Fremdwörterbuch, 1995, S. 382).

Der Begriff Allianz wurde lange Zeit im Völkerrecht benutzt und stellt ein Bündnis zwischen zwei oder mehreren Staaten dar. So wurde das Wort z.B. für das Bündnis zwischen Russland, Österreich und Preußen beim zweiten Pariser Frieden benutzt. Im 20. Jahrhundert diente der Begriff „Alliierte“ dann vor allem als Bezeichnung für die im 1. und 2. Weltkrieg gegen Deutschland verbündeten Staaten.

Das Wort „Strategie“ stammt aus dem griechischen und bedeutet „Heerführung“ oder „Feldherrnkunst“. Es beinhaltet auch die „umfassende, vorbereitende Kriegsplanung unter Einbezug aller wichtigen militärischen und sonstigen Faktoren: Es bezeichnet *„nicht die einzelne Kampfoperation, sondern die Gesamtplanung und -organisation des Einsatzes der Streitkräfte...“* (Deutsches Fremdwörterbuch, 1978, S. 489). Wie Staehle (1999, S. 601 ff.) erläutert, wurde der Begriff im 19. Jahrhundert von Carl von Clausewitz, einem preußischen General und Militärtheoretiker, für die Militärwissenschaft neu interpretiert. Demnach betonte von Clausewitz stärker den politischen Charakter der Kriegsführung und sah die Militärstrategie als Teil der Politik.

Seine Ideen hatten aber nicht nur Einfluss auf die Politik, sondern auch auf die Wirtschaft.

Bevor nun der Begriff „strategische Allianz“ in der Managementliteratur näher betrachtet wird, ist es sinnvoll, den zusammenhängenden Begriff anhand der oben dargestellten etymologischen Definitionen wiederzugeben.

So kann gesagt werden, dass es sich bei einer „strategischen Allianz“ vor allem um einen langfristigen Handelsplan handelt, in dem es um das Streben nach einem bestimmten Ziel oder die Verbesserung der eigenen Lage geht. Dabei wird versucht, dieses Ziel mit einem oder mehreren Bündnispartnern zu erreichen. Die eigenen Ziele und die Ziele des Partners müssen nicht unbedingt deckungsgleich sein. Trotzdem müssen die Ressourcen, die durch ein Bündnis einem zugänglich gemacht werden, hilfreich sein, um das jeweilige Ziel zu erreichen, bzw. das Erreichen des Zieles zu vereinfachen.

2.2 Der Begriff „strategische Allianz“ in der Managementliteratur

Im vorangegangenen Abschnitt 2.1 wurde darauf hingewiesen, dass es in der Politik bereits seit Jahrhunderten strategische Kooperationen zwischen verschiedenen Nationen gibt. Diese Ansicht wird von Hammes (1994, S. 2) bekräftigt. Ohmae (Ohmae, 1990, S. 114) sieht hier sogar einen Lerneffekt, den die Politik auf das Management ausgeübt hat: *„Corporate leaders are beginning to learn what the leaders of nations have always known: In a complex, uncertain world filled with dangerous opponents, it is best not to go it alone“* (Ohmae, 1990, S. 114).

Trotzdem stellt sich die Einordnung des Begriffs „strategische Allianz“ in die Managementliteratur als nicht einfach dar. Obwohl der Begriff erst seit den achtziger Jahren verstärkt Gebrauch findet, ist die hinter ihm stehende Thematik der Kooperationen zwischen Unternehmen bereits seit längerem Gegenstand wirtschaftswissenschaftlicher Forschung (vgl. Hammes 1994, S. 16).

So spricht Bidlingmaier (1967, S. 358) von „zwischenbetrieblichen Kooperationen“ und sagt, dass diese immer dann vorliegen, wenn zwei oder mehrere Unternehmungen aufgrund freiwilliger vertraglicher Abmachungen gewisse Aufgaben gemeinschaftlich

erfüllen in der Erwartung, hierdurch einen – gegenüber dem jeweils individuellen Vorgehen – höheren Grad der Zielerfüllung zu erreichen.

So wird mit dem Begriff „strategische Allianz“ zwar ein bereits existierendes Phänomen beschrieben. Allerdings wurde nach Ansicht vieler Autoren bis heute keine eindeutige Definition eingeführt, sodass sich die Bedeutungen des Begriffs von Autor zu Autor stark voneinander unterscheiden können. So subsumiert z.B. Sydow unter den Begriffen „strategische Allianz“, „strategisches Bündnis“, „strategische Koalition“ und „strategische Partnerschaft“,

„eine formalisierte, längerfristige Beziehung zu anderen Unternehmungen, die mit dem Ziel aufgenommen wird, eigene Schwächen durch Stärkepotentiale anderer Organisationen zu kompensieren, um auf diese Art und Weise die Wettbewerbsposition einer Unternehmung oder einer Gruppe von Unternehmungen zu sichern und langfristig zu verbessern“ (Sydow, 1999, S. 63).

Wird die angelsächsische Fachliteratur betrachtet, so fällt die Begriffsvielfalt ähnlich reich aus. Hamel / Doz / Prahalad (1989, S. 133) verwenden z.B. den Begriff „competitive collaboration“ und fassen darunter *„joint-ventures, outsourcing agreements, product licensings, cooperative research“* zusammen.

Michael E. Porter nimmt bereits 1980 (S. 295) in seinem Klassiker „Competitive Strategy“ Bezug auf globale zwischenbetriebliche Kooperationen. Doch nennt er sie damals noch „coalitions“ (Koalitionen) ohne den Begriff näher zu definieren. Erst zehn Jahre später führt Porter (1990, S. 66 f.) dann den Begriff „strategic alliances“ als Synonym für den Begriff „coalitions“ ein. Porter definiert den Begriff als

„förmliche, langfristige Allianzen zwischen Unternehmen, die bestimmte Aspekte ihrer Geschäftstätigkeit aneinander binden, ohne jedoch eine Fusion vorzunehmen. Sie umfassen Joint Ventures, Lizenzverträge, Lieferverträge, Vertriebsverträge und eine Vielzahl anderer Vereinbarungen“ (Balling, 1998, S. 19 f.).²

Nach Porter / Fuller (1986, S. 322 ff.) weisen strategische Allianzen sowohl Vorteile, als auch Nachteile auf. Zu den Vorteilen („Strategic Benefits of Coalitions“) zählen sie die Erzielung von Skalenvorteilen (gaining economies of scale), Lerneffekte (learning), Zugang (access) zu Technologie und dem Wissen des Kooperationspartners,

² Die Übersetzung wurde von Balling übernommen. Zwar erfolgt die Definition des Begriffs „strategic alliances“, das als Synonym für den Begriff „coalitions“ benutzt wird, erst im Jahre 1990. Doch die Definition des Begriffs „coalitions“, die mit der obigen identisch ist, erfolgte bereits im Jahr 1986 in einer gemeinsamen Veröffentlichung mit Fuller (Porter / Fuller, 1986, S. 315).

Risikoreduktion³ (reducing risk) und Einfluss auf die Wettbewerbsstruktur (shaping competition).

Die Nachteile einer strategischen Allianz („Strategic Costs of Coalitions“) werden durch Koordinationskosten (coordination costs), die Untergrabung der eigenen Wettbewerbsposition durch Wissenstransfer und die Absenkung von Markteintrittsbarrieren sowie durch die Entstehung einer ungünstigen Verhandlungsposition (adverse bargaining position) dargestellt.

Große Ähnlichkeit mit Porters Definition weist unter anderem die Definition von Backhaus / Piltz auf. Sie verstehen unter einer strategischen Allianz

„Koalitionen von zwei oder mehr selbständigen Unternehmen, die mit dem Ziel eingegangen werden, die individuellen Stärken zu vereinen. So können gemeinsam Wettbewerbsvorteile realisiert und damit bestehende Erfolgspotentiale einzelner Geschäftsfelder gesichert bzw. neue erschlossen werden“ (Backhaus / Piltz, 1990, S. 2).⁴

Obwohl letztere Definition der späteren Arbeitsdefinition sehr nahe kommt, bleiben noch einige Fragen offen. Für die vorliegende Arbeit ist dabei vor allem die Differenzierung nach der Kooperationsrichtung und dem Institutionalierungsgrad einer bestehenden oder möglichen Kooperation wichtig, um einordnen zu können, ob es sich um eine strategische Allianz im Sinne der Arbeit handelt.⁵

³ z.B. beim Zugang zu Auslandsmärkten anhand einer strategischen Allianz.

⁴ Hierbei geht es vor allem um die rechtliche Selbständigkeit, die nicht aufgegeben werden soll. Um die Kooperationsabsichten zu unterstreichen, werden von den Kooperationspartnern oftmals gegenseitige Beteiligungen vollzogen. Diese so genannten „equity swaps“ können aber auch einseitig vollzogen werden. Kooperationen können demnach mit uni- oder bilateralen Beteiligungen einhergehen. Allerdings können diese Beteiligungen maximal einen Wert von 50% einnehmen, da ab einer diese Marke übersteigenden Beteiligung nicht mehr von einer Kooperation, sondern von einer Übernahme bzw. Akquisition gesprochen werden müsste (vgl. Hammes, 1994, S. 34 f.). Würden sich die Unternehmen wirtschaftlich und rechtlich vereinen, so wäre von einer Fusion die Rede (vgl. Lutz, 1993, S. 48).

⁵ Rautenstrauch (2003, S. 13 ff.) illustriert hierzu die verschiedenen möglichen Dimensionen einer Kooperation und ihrer möglichen Ausprägungen. Zu den Dimensionen einer Kooperation zählt er: Unternehmensbereiche, Kooperationsrichtung, Intensität der Zusammenarbeit, Art der Bindung, räumlicher Aspekt, zeitlicher Aspekt, Zutritts- / Austrittsmöglichkeiten, Aktivitätsgrad der Partner, Anzahl der Partner.

2.2.1 Abgrenzung: Kooperationsrichtung

Unternehmenskooperationen können horizontaler, vertikaler oder diagonalen Natur sein. Nach Fehring stellen horizontale Unternehmenskooperationen eine Zusammenarbeit von Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe dar, die in direkter oder zumindest indirekter Wettbewerbsbeziehung zueinander stehen (vgl. Fehring, 1999, S. 12).⁶

Ein Beispiel für eine horizontale Unternehmenskooperation stellt die Star Alliance in der Luftfahrtindustrie dar. Die Mitglieder (Fluggesellschaften) bieten ihren Passagieren nicht nur ein gemeinsames Vielfliegerprogramm an. Auch die Linienflüge und das Streckennetz werden aufeinander abgestimmt. Ferner wird auch eine gemeinsame Politik bei der Flottenbestellung und beim Leasing neuer Flotten verfolgt. Diese Form der Kooperation wird auch auf das Ersatzteilmanagement übertragen.

Analog dazu beziehen sich vertikale Kooperationen auf die Zusammenarbeit von Unternehmen unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen, die in keiner direkten oder indirekten Wettbewerbsbeziehung stehen.

Insbesondere in der Automobilindustrie haben vertikale Kooperationen großen Zuspruch gefunden. Hier können zum Beispiel Hersteller mit den Systemlieferanten eng zusammenarbeiten, um das Produkt möglichst schnell und kostengünstig herzustellen (Rautenstrauch, 2003, S. 14). So siedeln sich oft wichtige Zulieferer von Reifen, Bremssystemen, Motoren etc. in die unmittelbare Nähe zum Hersteller an. Gemeinsam wird dann die Forschung und Entwicklung koordiniert und die Lieferwege für die Produkte minimiert.

Zu guter Letzt finden diagonale Kooperationen zwischen Unternehmen verschiedener Branchen und Wertschöpfungsketten statt.

Diagonale Kooperationen werden des Öfteren auch als laterale Kooperationen bezeichnet. Ein Praxisbeispiel für diagonale Allianzen stellt nach Rautenstrauch (2003, S. 15) „*der Zusammenschluss verschiedener Unternehmen aus der Automobil- und Flugzeugindustrie dar*“.

⁶ Zur Wertschöpfungskette siehe exemplarisch Porter (1999).

Einigkeit in der Literatur herrscht lediglich über die Definitionen der Kooperationsrichtungen und ihrer Bedeutung. Bei der Frage „*welche Kooperationsrichtung(en) weist/weisen strategischen Allianzen auf?*“, gehen die Meinungen weit auseinander.

Hier soll vor allem auf die horizontale und vertikale Kooperationsrichtung eingegangen werden. Diagonale bzw. laterale Kooperationen als Ausprägung von strategischen Allianzen werden hier nicht näher betrachtet, da die Hauptargumentationslinie zwischen horizontalen und vertikalen Kooperationen verläuft.

Sydow (1999, S. 63) ist der Ansicht, dass strategische Allianzen sowohl horizontaler Natur, als auch in Form von „*vertikalen Allianzen mit Zulieferern und / oder Abnehmern*“ existieren können.

Sell wiederum sieht strategische Allianzen gegeben, wenn die kooperierenden Unternehmen „*auf dem gleichen Markt konkurrieren (horizontale Allianzen) oder auf unterschiedlichen Märkten (diagonale Allianzen) tätig sind*“ (Sell, 1994, S. 79). Vertikale Kooperationen sieht er hierbei nicht als strategische Allianzen an.

Gahl (1991, S. 9 ff.) und auch Backhaus / Piltz (1990, S. 2 f.) vergleichen strategische Allianzen mit anderen Formen der Kooperation. Sie ziehen eine Abgrenzung gegenüber anderen Kooperationsformen aufgrund der Geschäftsfeldbezogenheit der strategischen Allianz. Demnach gilt die für strategische Allianzen geforderte Ausrichtung auf bestimmte Geschäftsfelder für alle Partner gleichermaßen. Eine Kooperation zwischen Zulieferer und Abnehmer, also eine vertikale Kooperation, kann demnach nicht als strategische Allianz identifiziert werden, da sich hier das Ziel der Kooperierenden auf eine Verbesserung der Wettbewerbsposition in unterschiedlichen strategischen Geschäftsfeldern bezieht. Deswegen sehen Gahl und Backhaus / Piltz lediglich horizontale Kooperationen als strategische Allianzen an.

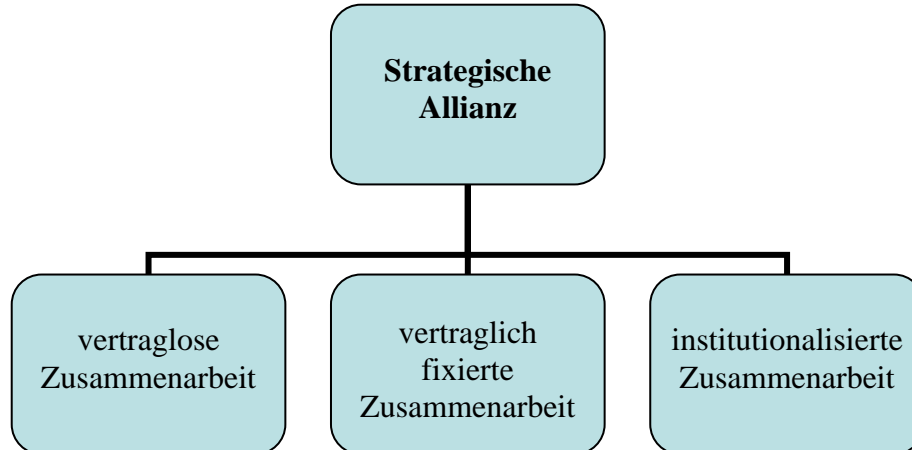
2.2.2 Abgrenzung: Institutionalierungsgrad

Wie bereits vorher erwähnt, behalten die an einer strategischen Allianz beteiligten Unternehmen ihre rechtliche Selbständigkeit. Nichtsdestotrotz muss mit Informationsabwanderung in den von der strategischen Allianz betroffenen Bereichen gerechnet werden.

Eine strategische Allianz hat verschiedene Ausgestaltungsformen. So kann die Kooperation im Rahmen strategischer Allianzen ohne Vertrag („gentleman agreement“) vollzogen oder aber vertraglich fixiert werden, z.B. durch Kooperations- oder Lizenzverträge (vgl. Fehring, 1999, S.13).⁷

Abhängig vom Institutionalierungsgrad der strategischen Allianz unterscheidet Hammes (1994, S. 44 f.) drei verschiedene Formen der Zusammenarbeit (Kooperation), wie in der folgenden Abbildung dargestellt.⁸

Abbildung 1: Ausgestaltungsformen einer strategischen Allianz nach Hammes



mögliche Formen:

- vertraglose Kooperation („agreements“)
- Lieferverträge
- Kooperationsvertrag
- Lizenzvertrag
- „joint venture“

Quelle: Hammes, 1994, S.44.

⁷ Diese Sichtweise geht mit den bereits vorher im Text dargestellten Definitionen von strategischen Allianzen seitens Hamel / Doz / Prahalad (1989, S. 133) und Porter / Fuller (1986, S. 315) einher.

⁸ Das Dreieck stellt den ansteigenden Institutionalierungsgrad der Kooperationsformen dar.

Wie aus der oben stehenden Graphik ersichtlich, unterscheidet Hammes hierbei zwischen „vertragloser“, „vertraglich fixierter“ und „institutionalisierter“ Zusammenarbeit. Allerdings reichen hier die möglichen Formen im Gegensatz zu Fehring über Lizenzverträge bis hin zu einem Joint Venture. Hierbei geht es um ein von den Kooperationspartnern gegründetes gemeinsames Unternehmen.⁹ Anlehnend an seine grundlegende Haltung, dass lediglich horizontale Unternehmenskooperationen strategische Allianzen darstellen können, ist er auch der Ansicht, dass ein Joint Venture nur dann als eine strategische Allianz betrachtet werden kann, „wenn das Gemeinschaftsunternehmen zwischen Unternehmen gegründet wird, die der gleichen Branche angehören“ (Hammes, 1994, S. 45).

Nach Sydow (1999, S. 64) sollten die Kooperationspartner zu etwa gleichen Teilen an der gegründeten Unternehmung beteiligt sein. Auch Webster (1992, S. 8) sieht Joint Ventures ähnlich wie Hammes als eine mögliche Art von strategischen Allianzen an. Im Gegensatz zu Sydow allerdings ist Webster der Ansicht, dass die Kooperationspartner nachträglich ihre Anteile an dem Joint Venture verändern können.

Andere Autoren hingegen sehen Joint Ventures zwar als Produkt von Unternehmenskooperationen, rechnen sie jedoch nicht den strategischen Allianzen zu. So unterscheiden Bea / Haas (2005, 428 ff.) horizontale Kooperationsmodelle nach dem „*rechtlichen Status der Kooperation*“ und unterteilen sie somit in zwei Grundformen, dem Joint Venture und der strategischen Allianz. Allerdings weisen sie auch darauf hin, dass die Gründung eines Joint Ventures oft die einzige Möglichkeit für den Zugang zu neuen Märkten darstellt.¹⁰

⁹ Um die Bindung dieses gemeinsamen Unternehmens an die eigentlichen Kooperationspartner darzustellen benutzt Harrigan (1990, S. 418) den Begriff „the child“.

¹⁰ In einigen Entwicklungsländern, wie z.B. in der Volksrepublik China ist die Gründung eines Joint Venture mit einem inländischen Unternehmen oft die einzige Möglichkeit, in den Markt eintreten zu können. Aber nicht jedes Joint Venture, das aus diesem Grunde gegründet wurde, kann als strategische Allianz angesehen werden. Es sei denn, mehrere Unternehmen beteiligen sich gleichzeitig an diesem Joint Venture um gemeinsame strategische Ziele zu verfolgen. Sieh hierzu beispielhaft Kapitel 7.2.2.

2.3 Arbeitsdefinition

Es wurde bereits dargestellt, dass die Fachliteratur sehr einschränkende aber auch sehr großzügige Definitionen von strategischen Allianzen aufweist. So wird der Begriff manchmal als Oberbegriff für jegliche Art von Unternehmenskooperationen (horizontal, vertikal oder lateral), Fusionen und Akquisitionen benutzt. Allerdings geht hierdurch die Aussagekraft des Begriffes verloren.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass strategische Allianzen von einer Ziel-, Zeit-, und Geschäftsfeldbezogenheit geprägt sind (vgl. Fehring, 1999, S. 9 f.).

In den gemeinsamen strategischen Zielen der miteinander kooperierenden Unternehmen ist ein wichtiges Merkmal strategischer Allianzen zu sehen.

Diese Zielbezogenheit führt dazu, dass eine Reihe von Autoren strategische Allianzen als temporäre Gebilde sehen, die als *„als Antwort auf ein spezifisches, aktuelles Problem gebildet und mit der Zielerreichung beendet werden“* (Fehring, 1999, S. 10).

Gahl (1991, S. 11) grenzt die strategische Allianz aufgrund ihrer Geschäftsfeldbezogenheit zu anderen Formen der Kooperation ab. Wie bereits weiter oben dargestellt, versteht er darunter horizontale Unternehmenskooperationen.

An diesen Merkmalen orientiert sich auch die hier verwendete Arbeitsdefinition. In Anlehnung an die Definitionen von Backhaus / Piltz (1990, S. 1 f.) und Hammes (1994, S. 29 f.) leitet sich die Arbeitsdefinition wie folgt ab:

Eine strategische Allianz bezeichnet eine horizontale Kooperation zwischen zwei oder mehreren Unternehmen zum Erreichen gemeinsamer strategischer Ziele. Dabei bleibt die rechtliche Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen unberührt. Die Unternehmen gehören der gleichen Branche an.

Joint Ventures zwischen Unternehmen werden den strategischen Allianzen zugerechnet, sofern sie horizontaler Natur sind. Fusionen, Akquisitionen oder Mergers & Acquisitions sind nicht Bestandteil der Arbeitsdefinition.

Demnach beschränkt sich die Arbeitsdefinition der vorliegenden Arbeit auf horizontale Unternehmenskooperationen zwischen den in Kapitel 5.1.3 näher beschriebenen deutschen Messegesellschaften mit eigenem Gelände und überwiegend eigenen Themen. Diese so genannten Besitz- und Betriebsgesellschaften haben ihren Sitz in der Bundesrepublik Deutschland. In diesem Sinne werden hier die Begriffe strategische Allianz, Allianz und Kooperation in Anlehnung an die Arbeitsdefinition synonym verwendet.

3. Theoretische Erklärungsansätze zum Zustandekommen von strategischen Allianzen

Von mehreren Seiten wird das Fehlen einer brauchbaren Theorie, die als vollständige Erklärungsgrundlage zur Erklärung für das Zustandekommen von strategischen Allianzen dienen könnte, moniert (vgl. Backhaus / Meyer, 1993, S. 332 und Schwerk, 2000, S. 70).

Doch dies stellt nach Sydow (1999, S. 9 f.) kein Problem dar. Er plädiert für eine multi-paradigmatische Herangehensweise, die die Heranziehung mehrerer theoretischer Ansätze erlaubt und erfordert, um somit die verschiedenen Dimensionen einer strategischen Allianz besser zu verstehen.¹¹

Tatsächlich wurden unzählige Versuche unternommen, strategische Allianzen theoretisch zu erklären.¹² Swoboda (2003, S. 38) beispielsweise kommt bei seinem Literaturüberblick auf weit mehr als 30 Ansätze.¹³

Es werden hier zwei Theorien des strategischen Managements vorgestellt. Nämlich der Ansatz des strategischen Managements nach Porter, auch marktbasierter Ansatz (MBA) oder market-based-view genannt und der sich historisch als Kritik an ihm entwickelte ressourcenbasierte Ansatz (RBA) des strategischen Managements. Diese beiden oft zitierten und angewendeten Ansätze stellen nicht nur die klassischen Ansätze des strategischen Managements an sich dar. Sie ergänzen sich auch sehr gut miteinander und sind somit geeignet, strategische Allianzen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

Obwohl beide Ansätze primär die Erreichung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen als Ziel haben, können sie auch sehr gut zur Erklärung des Zustandekommens von strategischen Allianzen herangezogen werden, wie weiter unten dargestellt wird.

¹¹ Sydow (1999, S. 9) zitiert hierbei Mintzberg (1990, S. 208 f.) und begründet die multi-paradigmatische Herangehensweise damit, dass das Verständnis der komplexen Wirklichkeit eine Befassung „*with the process and content, statics and dynamics, constraints and inspiration, the cognitive and collective, the planned and the learned, the economic and the political*“ erfordert.

¹² Einen sehr umfassenden Überblick verschiedener Ansätze liefert u.a. Sydow (1999).

¹³ Eine Möglichkeit zur Differenzierung kann beispielsweise durch eine Unterteilung der Ansätze in ökonomische und management-orientierte Ansätze erfolgen (vgl. Schwerk, 2000, S. 70).

Der viel zitierte Transaktionskostenansatz, der auf Arbeiten von Coase (1937) und Williamson (1975) aufbaut, kann ebenfalls sehr gut das Zustandekommen von strategischen Allianzen erklären. Doch geht dieser von einer vertikalen Ausrichtung von strategischen Allianzen aus (vgl. Bea / Haas, 2005, S. 435 und Backhaus / Meyer, 1993, S. 331 f).

Da, die vorliegende Arbeit sich mit strategischen Allianzen in horizontaler Ausrichtung befasst und lediglich solche auch als strategische Allianzen anerkennt, findet der Transaktionskostenansatz hier keine weitere Berücksichtigung.

3.1 Industrieökonomik und Porters marktbasierter Ansatz des strategischen Managements (MBA)

Porters Ansatz des strategischen Managements, der so genannte marktbasierter Ansatz (MBA), kann sehr gut als Erklärung für das Zustandekommen von strategischen Allianzen herangezogen werden. Doch ehe der Ansatz Porters näher dargestellt wird, erfolgt eine kurze Illustration der Industrieökonomik, auf deren theoretischen Grundlagen der Ansatz Porters sich stützt und deren Weiterentwicklung er darstellt.

Zentrales Anliegen der Industrieökonomik ist die Erklärung der Beziehungen zwischen der Markt- bzw. Industriestruktur, dem (Markt-) Industrieverhalten und dem (Markt-) Industrieergebnis (vgl. Bain (1968) und Mason (1953)).

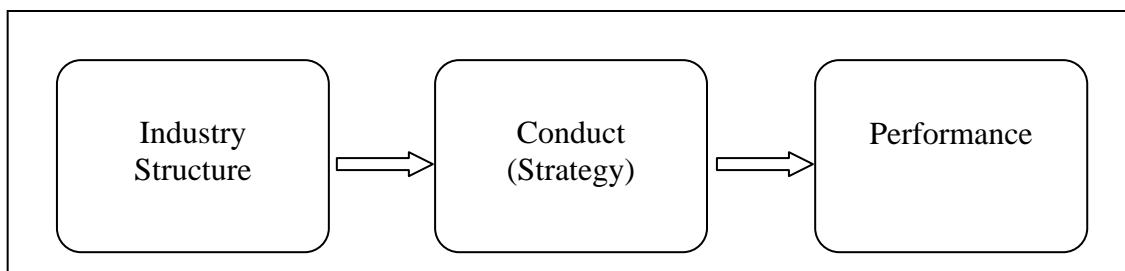
Grundlegendes Konzept ist das von Bain in diesem Zusammenhang entwickelte „structure-conduct-performance“-Paradigma. Mit diesem Paradigma unterstellt Bain eine direkte Abhängigkeit der wirtschaftlichen Leistung eines Unternehmens (performance) von der Industriestruktur (structure) in der sich das jeweilige Unternehmen befindet. Demnach müssen Unternehmen ihr Verhalten (conduct) und somit auch ihre Strategie den von den Marktstrukturen gesetzten Anforderungen anpassen. Die Strategie eines Unternehmens wird somit von der Marktstruktur determiniert:

„These hypotheses predict in general that the market structure of an industry determines or strongly influences the crucial aspects of its market conduct and thus indirectly determines certain strategic dimensions of its market performance“ (Bain, 1968, S. 430).

Unterschiede in der Unternehmensstrategie und -politik erscheinen ökonomisch irrelevant (vgl. Sydow, 1999, S. 174). Ferner geht das Konzept davon aus, dass zwischen den sich in der entsprechenden Industrie (in einem bestimmten Markt) befindenden Unternehmen eine gewisse Homogenität vorliegt (vgl. Mauri / Michaels, 1998, S. 213).

Das Paradigma, das einer „outside-in-Perspektive“ folgt, soll in folgender Abbildung graphisch dargestellt werden:

Abbildung 2: Das „structure-conduct-performance“- Paradigma nach Bain



Quelle: nach Hammes (1994, S. 70)

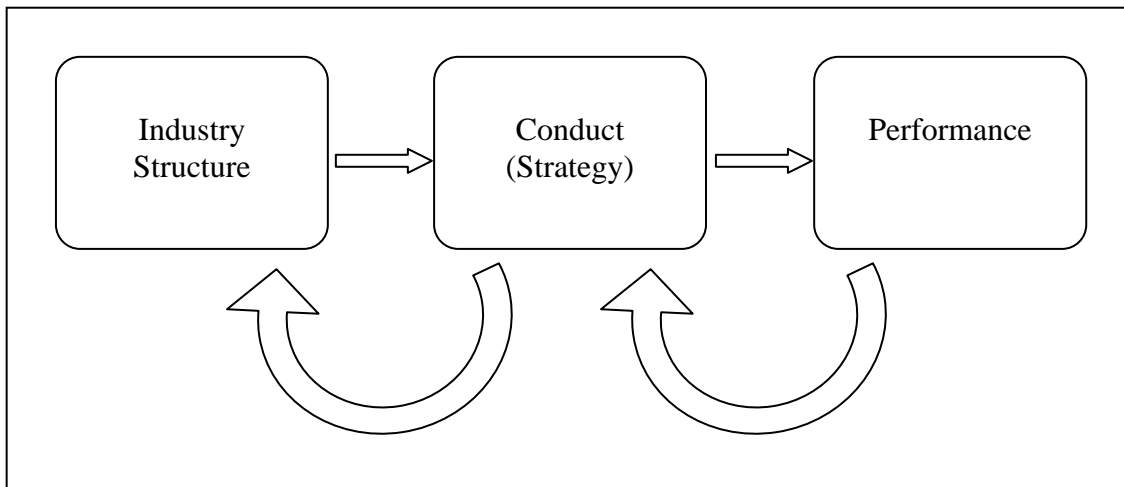
Gerade diese „outside-in-Perspektive“ und die unilaterale deterministische Konzeption wird u.a. von Porter (1981) kritisiert (vgl. Sydow, 1999, S. 173 ff.). Porter weist darauf hin, dass die Unternehmensstrategie eine große Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens haben kann. Ferner rechnet er einer Unternehmensstrategie das Potential zu, die Industrie- bzw. Marktstruktur zu beeinflussen: „*It is now recognized that there are feedback effects of firm conduct (strategy) on market structure*“ (Porter, 1981, S. 616).

Porter geht hierbei von einem retrograden Determinismus, ergänzt von einer teilweisen „inside-out-Perspektive“, aus und ist der Ansicht, dass die Strategie eines Unternehmens (z.B. in Form einer Innovation durch das Unternehmen) nicht nur einen Einfluss auf die Markteintrittsschranken innerhalb einer Industrie (eines Marktes) ausübt, sondern sich durch diese Unternehmensstrategie die gesamte Industriestruktur vollkommen verändern kann. Er zeigt auch zusammenfassend auf, dass vorangegangene Arbeiten sogar einen Schritt weiter gehen und unterstellen, dass in der Vergangenheit erzielte Unternehmensergebnisse (performance) die Strategiemöglichkeiten jenes Unternehmens beeinflussen:

„*For example, firm innovations can enhance or diminish entry and mobility barriers. Some authors have gone a step further to propose and test models in which past performance affects the strategic options available to firms*“ (Porter, 1981, S. 616).

Diese Überlegungen Porters sollen nun in Abbildung 2 dargestellt werden:

Abbildung 3: Das modifizierte Structure-Conduct-Performance-Paradigma nach Porter



Quelle: Eigenerstellung in Anlehnung an Porter (1981, S. 616)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass nach Porter die Struktur einer Branche zwar von Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg ist, entscheidender allerdings die Wettbewerbsstrategien der Geschäftseinheiten sind.¹⁴ Marktstrukturen werden zudem nicht mehr ausschließlich als exogene Bedingung des Verhaltens von Unternehmungen, sondern auch als Gegenstand von Strategie konzeptualisiert (vgl. Sydow, 1999, S. 174).

Werden abschließend noch einmal beide Ansätze betrachtet, so kann festgestellt werden, dass der wesentliche Unterschied zwischen der Industrieökonomik¹⁵ und der Porterschen Weiterentwicklung, also dem sog. marktbasierten Ansatz in dem unterschiedlichen Forschungsinteresse bzw. Forschungsziel liegt (vgl. Hammes, 1994, S. 74 ff.).

Der Ansatz des strategischen Managements geht der Frage nach, wie ein Unternehmen durch ein bestimmtes strategisches Verhalten nachhaltige Wettbewerbsvorteile erreichen kann (vgl. Porter, 1980 und Bidault 1986, S. 109 ff.).

Die Sichtweise ist hierbei eine privatwirtschaftliche. Es geht primär darum, herauszufinden, welche strategischen Handlungen eines Unternehmens das Unternehmensergebnis verbessern können. Der vorherrschende Grundgedanke ist hierbei, dass das strategische Verhalten das Unternehmensergebnis und auch die Industriestruktur beeinflusst (vgl. Hammes, 1994, S. 74).

¹⁴ Auf Porters Modell der Wettbewerbsstrategie soll im folgenden Kapitel eingegangen werden.

¹⁵ dargestellt durch das „structure-conduct-performance“-Paradigma, auf welches bereits weiter oben eingegangen worden ist

Demgegenüber folgt der Ansatz der Industrieökonomik einer öffentlichen Sichtweise. Der Ansatz unterstellt, dass die Industriestruktur das Industrieergebnis, also die Ergebnisse der einzelnen Unternehmen innerhalb jener Industrie bzw. innerhalb jenes Marktes, determiniert (vgl. Hammes 1994, S. 74).

Obwohl sich beide Ansätze in diesem zentralen Punkt voneinander unterscheiden, erkennt Porter die Wichtigkeit einer Industriestrukturanalyse an:

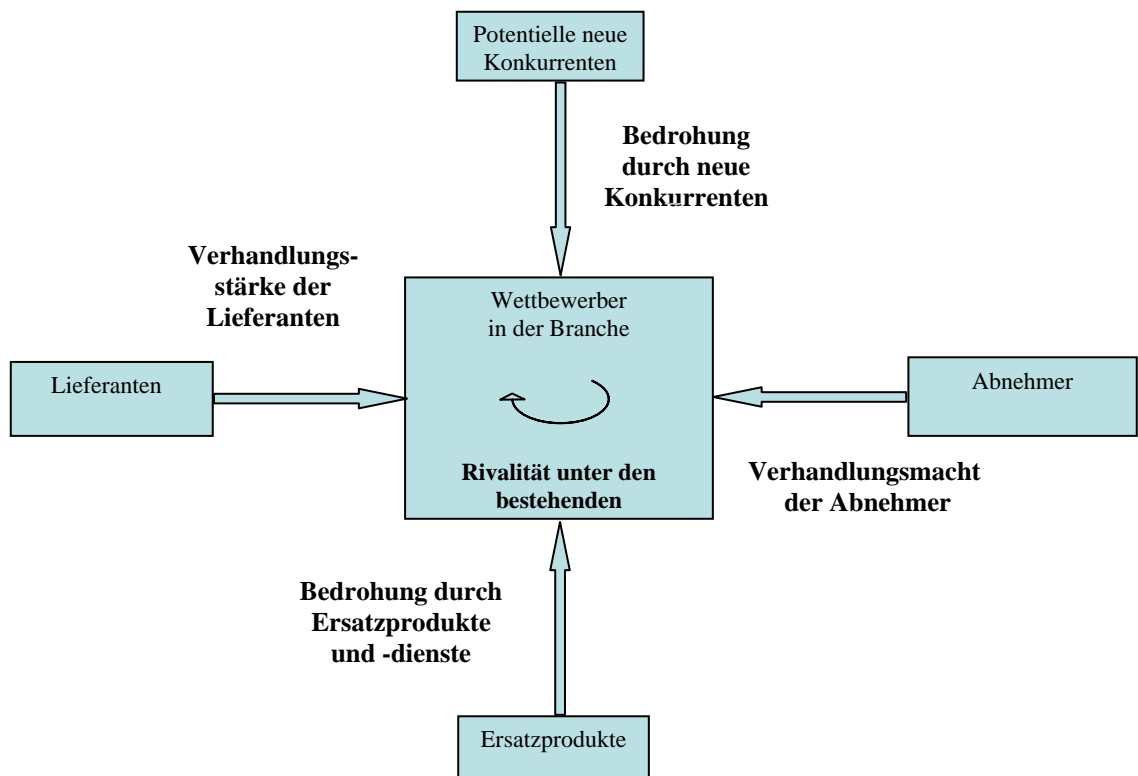
„Die Formulierung einer Wettbewerbsstrategie besteht wesentlich darin, ein Unternehmen in Bezug zu seinem Umfeld zu setzen. Obwohl das relevante Umfeld sehr weit ist (es umfasst sowohl soziale als auch ökonomische Kräfte), liegt sein Kern aus der Sicht des Unternehmens in der Branche (oder den Branchen), in der (bzw. denen) es konkurriert. Die Branchenstruktur beeinflusst in starkem Maße sowohl die Spielregeln des Wettbewerbs als auch die Strategien, die dem Unternehmen potenziell zur Verfügung stehen“ (Porter, 1997, S. 25).

Demnach setzt die Strategieformulierung eines Unternehmens eine konkrete Strukturanalyse voraus und bildet somit den Ausgangspunkt des strategischen Managements im Porterschen Sinne (vgl. auch Hammes, 1994, S. 77). Dies wird anhand des folgenden Zitats deutlich: *„Die Strukturanalyse ist das Grundgerüst für die Formulierung der Wettbewerbsstrategie und ein wichtiger Baustein für die meisten der beschriebenen Konzepte“ (Porter, 1997, S. 26).*

Porter bildet die Industriestruktur durch fünf Elemente bzw. Gruppen ab, die er als Triebkräfte des Branchenwettbewerbs oder auch als Wettbewerbskräfte bezeichnet. Diese stehen im Kontakt zum jeweiligen Unternehmen und stellen näher betrachtet, zumindest einen Teil der Unternehmensumwelt des jeweiligen Unternehmens dar.

Demnach beschreibt er Wettbewerbsstrategie als *„die Wahl offensiver oder defensiver Maßnahmen, um eine gefestigte Branchenposition zu schaffen, d.h. erfolgreich mit den fünf Wettbewerbskräften fertig zu werden und somit einen höheren Ertrag auf das investierte Kapital zu erzielen“ (Porter, 1997, S. 62).*

Abbildung 4: Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter



Quelle: in Anlehnung an Porter (1997, S. 26)

Die Analyse der oben dargestellten Wettbewerbskräfte ist also unabdingbar für die Branchenstrukturanalyse,¹⁶ die ein Unternehmen durchzuführen hat. Porter (1997, S. 208) führt allerdings aus, dass sich die Strukturen einer Branche oft in fundamentaler Weise verändern können. Und da die Branchenstruktur wie weiter oben dargestellt einen unmittelbaren Einfluss auf die Strategieformulierung eines Unternehmens hat, ist das Management mit der Aufgabe konfrontiert, ständig die Entwicklung der eigenen Branche detailliert zu beobachten. Porter geht bei der Branchenentwicklung davon aus, dass es unabhängig von der Branche gewisse Muster gibt.

Ausgehend von dem Konzept des Produkt-Lebenszyklus ermittelt Porter vier Phasen, die eine Branche durchläuft: „Die Hypothese besagt, dass eine Branche¹⁷ eine Reihe von Phasen oder Etappen durchläuft, Einführung, Wachstum, Reife und

¹⁶ Die Begriffe Branche und Industrie können hierbei als Synonyme aufgefasst werden. Das Wort Branche wird hier benutzt, da dies auch das in Porters Buch „Wettbewerbsstrategie“ verwendete Wort ist.

¹⁷ Porter geht bei seinem Beispiel auch auf den Punkt ein, dass es umstritten sei, ob der Produktlebenszyklus sich nur auf einzelne Produkte oder auf ganze Branchen bezieht. Er geht in seiner Arbeit allerdings davon aus, dass sich das Konzept auf Branchen erstreckt.

*Rückgang*¹⁸ ...Diese Etappen sind durch Wendepunkte der Wachstumsrate von Branchenumsätzen definiert.“ (Porter, 1997, S. 209 f.)

Der Abschluss der Analyse der Branchenentwicklung und der Branchenstruktur lässt dann den Prozess der Strategieformulierung beginnen (vgl. auch Hammes, 1994, S. 80).

Hier identifiziert Porter (1997, S. 62 ff.) drei Erfolg versprechende Typen strategischer Ansätze, deren Verfolgung es einem Unternehmen ermöglicht, andere Unternehmen in einer Branche zu übertreffen. Diese drei Strategien, auf die kurz eingegangen werden soll,¹⁹ sind:

- die umfassende Kostenführerschaft
- die Differenzierung
- die Konzentration auf Schwerpunkte

Umfassende Kostenführerschaft

Die Strategie der Kostenführerschaft beruht auf dem Erfahrungskurven-Konzept und besteht darin, einen umfassenden Kostenvorsprung innerhalb einer Branche durch eine Reihe von Maßnahmen zu erlangen und somit zum Kostenführer der Branche zu werden:

„Kostenführerschaft erfordert den aggressiven Aufbau von Produktionsanlagen effizienter Größe, energisches Ausnutzen erfahrungsbedingter Kostensenkungen, strenge Kontrolle von variablen und Gemeinkosten, Vermeidung von marginalen Kunden, und Kostenminimierung in Bereichen wie Forschung und Entwicklung, Service, Vertreterstab, Werbung usw..“ (Porter, 1997, S. 63).

Die Realisierung der Strategie erfordert meist einen hohen Marktanteil oder andere Vorteile. Die Faktoren Service und Qualität sollten allerdings selbstverständlich nicht außer Acht gelassen werden.

¹⁸ Auf die einzelnen Phasen und ihre Merkmale soll hier nicht weiter eingegangen werden, da es den Rahmen der Arbeit sprengen würde.

¹⁹ Für eine detaillierte Darstellung der einzelnen Strategien, empfiehlt es sich, Kapitel 2: „Typen von Wettbewerbsstrategien“ in Porters Buch aus dem Jahre 1997 „Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy)“ zu lesen.

Differenzierung

Bei der Differenzierungsstrategie geht es darum, ein Produkt oder eine Dienstleistung in der Art und Weise zu verbessern, dass diese in der ganzen Branche als „unique“ angesehen wird. Diese Einzigartigkeit rechtfertigt dem Kunden gegenüber einen höheren Preis (Porter, 1999, S. 168 ff.). Die Differenzierung kann durch verschiedene, miteinander kombinierbare Ansatzpunkte erreicht werden, die da wären: Design oder Markenname, Technologie, werbewirksame Aufhänger, Kundendienst, Händlernetz, Service und Vertrieb (Porter, 1997, S. 65 f.).

Die Kostenseite sollte allerdings hierbei nicht ignoriert werden, obwohl sie nicht das wichtigste strategische Ziel darstellt.

Konzentration auf Schwerpunkte

Bei diesem Strategietyp geht es vor allem um die Konzentration auf Marktnischen und somit auf eine bestimmte Abnehmergruppe, einen bestimmten Teil des Produktprogramms, oder einen geographisch abgegrenzten Markt (Porter, 1997, S. 67).

Während die Differenzierung und die umfassende Kostenführerschaft die gesamte Branche als strategisches Zielobjekt anerkennen, beschränkt sich dieser Strategietyp lediglich auf ein Segment. Auf diesem Segment kann ein Unternehmen dann durch eine Konzentration entweder Kostenvorteile oder eine Differenzierung oder sogar beides erreichen. Von daher ist diese Strategie nicht als Wettbewerbsvorteil per se zu verstehen, wie die beiden vorangegangenen, sondern stellt vielmehr eine Kombination der oben genannten Maßnahmen, gerichtet auf ein bestimmtes strategisches Zielobjekt, dar (Porter, 1997, S. 70).

Porter ist der Ansicht, dass nur in seltenen Fällen eine Kombination bzw. die parallele Verfolgung einer der drei Strategien zum Erfolg führen kann.

Demnach sollte ein Unternehmen sich auf eine der Strategien konzentrieren, um Wettbewerbsvorteile erzielen zu können. Ansonsten läuft es Gefahr, „zwischen den Stühlen“ zu sitzen („stuck in the middle“), seine strategische Position zu verschlechtern und eine niedrige Rentabilität zu erwirtschaften (Porter, 1997, S. 71 f.).

3.2 Einordnung von strategischen Allianzen in die Industrieökonomik und in das strategische Management nach Porter

Geht man von dem oben näher dargestellten „structure-conduct-performance“-Paradigma der Industrieökonomik und der Weiterentwicklung Porters aus, so ergibt sich ein interessanter Ansatz zur Erklärung der Entstehungsgründe strategischer Allianzen. (vgl. auch Hammes, 1994, S. 109 ff.)

Demnach bestimmt nicht nur die Industriestruktur das strategische Verhalten der Unternehmen. Die Unternehmen üben durch ihr strategisches Verhalten auch Einfluss auf die Industriestruktur aus.

Beispielsweise können gestiegene Energiepreise die Verhandlungsstärke der Lieferanten gegenüber einem Industrieunternehmen erhöhen. Dieses Unternehmen kann dann gezielt durch eine strategische Allianz mit einem anderen Industrieunternehmen im Bereich des Energieeinkaufs reagieren und erhöht somit seine Marktmacht gegenüber dem Lieferanten und verschafft sich somit einen Wettbewerbsvorteil.

Demnach werden nach den industrieökonomischen Ansätzen strategische Allianzen eingegangen, um die Wettbewerbsposition zu verbessern, Gewinne zu maximieren bzw. die Marktmacht zu erhöhen (vgl. Picot / Franck 1993, S. 185 und Kogut 1988a, S. 322).

Neben den oben dargestellten Wettbewerbsstrategien der umfassenden Kostenführerschaft, der Differenzierung und der Fokussierung werden auch strategische Allianzen als ein Instrument anerkannt, das die Industriestruktur beeinflussen kann. Doch letztendlich dienen sie lediglich als Mittel, um das höherrangige Ziel, die Verbesserung der Wettbewerbsposition zu erreichen.

Hierbei sind strategische Allianzen vor allem beim Eintritt in neue Märkte hilfreich (Porter / Fuller, 1986, S. 315 ff.).

Kritik:

Aus der Kooperationsperspektive ist noch einmal kurz festzuhalten, dass die Industrieökonomik und die Weiterentwicklung Porters, strategische Allianzen als im Wesentlichen durch die Industriestruktur bedingt ansehen (vgl. Balling, 1998, S. 55).

Als primären Erfolgsfaktor identifiziert beim MBA Nittbaur demnach nicht die Ressourcenausstattung eines Unternehmens, sondern vielmehr die Wettbewerbsintensität innerhalb einer Branche. Er kritisiert diese Simplifizierung und

konstatiert vereinfacht, dass sich Unternehmen nur die Branchen mit einem geringen Wettbewerbsgrad, niedrigen Eintrittsbarrieren, einer geringen Substitutionsgefahr und machtlosen Abnehmern und Lieferanten aussuchen müssten, um erfolgreich zu sein (Nittbaur, 2001, S. 46).

Diese Beschränkung auf die einseitige Beschreibung der Umwelt, sowie die unzureichende Berücksichtigung unternehmensinterner Ressourcen werden auch von Sydow (1999, S. 177) kritisiert.

Schwerk schließt sich dieser Kritik an und moniert vor allem die Annahme der Homogenität in der traditionellen Industrieökonomik:

„Die Annahme der Homogenität der Unternehmen (sie unterscheiden sich im Grunde genommen nur in der Größe) einer Industrie bzgl. Strategie und Performance und die Vernachlässigung unternehmensinterner Ressourcen und Prozesse sind das Hauptabgrenzungskriterium der Industrieökonomik von den betriebswirtschaftlich orientierten Managementansätzen wie z.B. den Ressourcenansätzen. Letztere gehen von einer Heterogenität der Unternehmen aus, die auf einzigartigen, nicht imitierbaren Ressourcen und Prozessen basiert, bzw. stellen unternehmensspezifische interne Variablen in den Mittelpunkt ihrer Analyse“ (Schwerk, 2000, S. 84).

In Anbetracht der hier dargestellten Kritik am MBA wird im nächsten Abschnitt der ressourcenbasierte Ansatz (RBA) näher betrachtet, der ebenfalls eine theoretische Erklärungsmöglichkeit für das Zustandekommen von strategischen Allianzen bietet.

3.3 Der ressourcenbasierte Ansatz des strategischen Managements (RBA)

Der ressourcenbasierte Ansatz des strategischen Managements (RBA) in seiner heutigen Form, der so genannte „resource-based-view“ geht vor allem auf Arbeiten von Barney (1991) und Wernerfelt (1984) zurück.

Der Fokus wendet sich bei diesen Arbeiten von der Marktbetrachtung, wie sie in den klassischen industrieökonomischen Arbeiten (u.a. Porter) vorhanden ist, ab. Stattdessen rücken vor allem die internen Stärken und Schwächen, d.h. Fähigkeiten, Potentiale und Kompetenzen des sich im Wettbewerb befindlichen Unternehmen in den Vordergrund (vgl. von der Oelsnitz, 2003, S. 185).

Der RBA versucht das Verhalten und den Erfolg von Unternehmen durch die Existenz und den Einsatz einzigartiger Ressourcen zu erklären:

„Pauschal bedeutet dies, dass vor dem Hintergrund der Prämisse der Ressourcenheterogenität²⁰ und der Inside-out-Perspektive ein Unternehmen auf der Basis spezifischer Ressourcen eine schwer angreifbare Marktposition erlangt, die sich in einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil niederschlägt“²¹ (Swoboda, 2003, S. 52 f.).

Der RBA entstand hauptsächlich aus der Kritik an dem marktbasierter Ansatz (vgl. Nittbaur, 2001, S. 48). Allerdings findet sich der Kerngedanke von der Wichtigkeit unternehmensinterner Ressourcen auch schon bei Penrose (1959) wieder. Penrose verpasste allerdings seinerzeit, eine Differenzierung des Ressourcenbegriffs durchzuführen.

Obwohl Wernerfelt einen sehr weitsinnigen Ressourcenbegriff verwendet,²² unterscheidet er zumindest zwischen tangiblen und intangiblen Ressourcen (vgl. Wernerfelt, 1984, S. 172). Als Beispiele für Ressourcen nennt er *„brand names, in-house knowledge of technology, employment of skilled personnel, trade contacts, machinery, efficient procedures, capital, etc.“* (Wernerfelt, 1984, S. 172).

²⁰ Auf diese Ressourcenheterogenität, die vor allem bei den Arbeiten von Barney (1991 und 1992) eine wichtige Rolle spielen, soll weiter unten näher eingegangen werden.

²¹ Nittbaur (2001, S. 48) spricht davon, dass hierbei statt einer „Structure-Conduct-Performance“-Wirkungskette, nun eine Kausalität nach dem „Resources-Conduct-Performance“-Prinzip unterstellt wird.

²² „By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm.“ (Wernerfelt, 1984, S. 172).

Auch Barney (1991) rechnet den unternehmensinternen Ressourcen bei der Erlangung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen (sustained competitive advantage) eine große Bedeutung zu. Sein „Modell“ basiert dabei auf zwei entscheidenden Prämissen. Demnach müssen die Ressourcen zwischen den Unternehmen innerhalb einer Branche heterogen verteilt sein. Ferner dürfen diese Ressourcen nicht mobil²³ sein zwischen den Unternehmen, sodass die Heterogenität und damit der sich daraus resultierende Wettbewerbsvorteil langfristig sein kann.

Barneys Auffassung des Ressourcenbegriffs ist zunächst, ähnlich wie bei Wernerfelt, sehr weitläufig. Demnach versteht Barney unter Unternehmensressourcen: *„all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.* (Barney, 1991, S. 101)

Allerdings klassifiziert er die Unternehmensressourcen in drei Kategorien, die da wären:

- physische Ressourcen
- Humankapitalressourcen
- organisationale Ressourcen

Zu den physischen Ressourcen zählt er hierbei die Technologie, die in einem Unternehmen und ihren Anlagen benutzt wird, die Anlagen selber, aber interessanterweise auch die geographische Lage eines Unternehmens und seinen Zugang zu Waren und Werkstoffen.

Den Humankapitalressourcen können das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter eines Unternehmens sowie die Beziehungen der Belegschaft untereinander zugerechnet werden.

Unter den organisationalen Ressourcen sind alle formalen und informalen Reporting-, Planungs-, Controlling-, und Koordinationssysteme zu verstehen.

Damit nach Barney eine Unternehmensressource auch einen langfristigen Wettbewerbsvorteil generiert, muss sie einen Wert besitzen und dem Unternehmen nachhaltig zur Verfügung stehen (vgl. auch Hungenberg, 1999, S. 17 f.).

Demnach besitzt eine Ressource nur dann einen Wert (value), wenn sie einem Kunden Nutzen stiftet und knapp (rarity) ist. Wie Hungenberg darstellt, hängt die

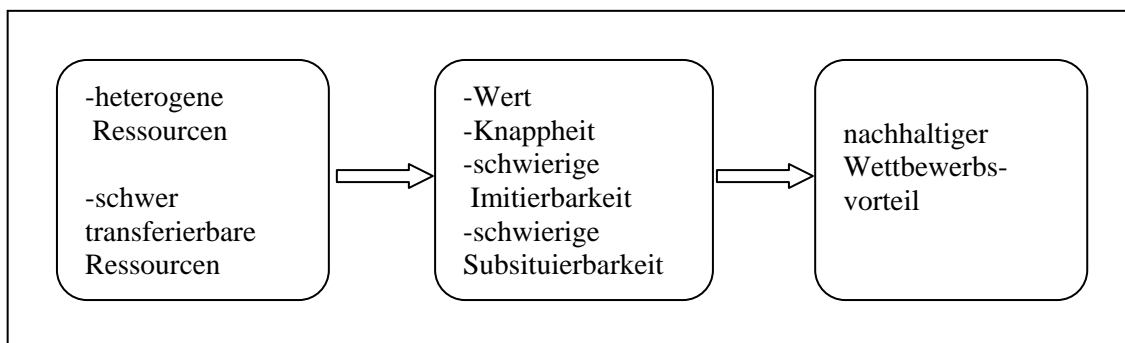
²³ Nittbaur (2001, S. 49) spricht hier von einer asymmetrischen Verteilung der Ressourcen zwischen den Unternehmen. Barney geht es aber vor allem auch um die schwere bzw. gar nicht erst mögliche Transferierbarkeit von Unternehmensressourcen.

Nachhaltigkeit des Werts einer Ressource davon ab, „inwieweit ihre Substitution (substitutability) oder Imitation (imitability) verhindert werden kann. Es darf daher keine anderen, annähernd gleichwertigen Ressourcen geben, und die Ressourcen dürfen durch ein anderes Unternehmen nicht ohne weiteres kopierbar sein.“ (Hungenberg, 1999, S. 18; s.a. Barney, 1991, S. 105 f.)

Interessant ist hierbei noch zu erwähnen, dass eine bestimmte Ressource eines Unternehmens aus einer einzigartigen historischen Entwicklung heraus, aufgrund nicht eindeutig möglicher kausaler Zurechnung oder durch soziale Komplexität begründet und somit gar nicht oder schwer imitierbar sein kann.²⁴

Barneys Kerngedanken sollen noch einmal bildlich in der folgenden Abbildung dargestellt werden:

Abbildung 5: Unternehmensressourcen und Wettbewerbsvorteile nach Barney



Quelle: in Anlehnung an Barney (1991, S. 112)

Eine für die vorliegende Arbeit wichtige Charakterisierung von Ressourcen findet zweifelsohne bei Bamberger / Wrona (1996) statt. Aufbauend auf den bereits weiter oben vorgestellten Arbeiten von Wernerfelt und Barney charakterisieren Bamberger / Wrona die Unternehmensressourcen hinsichtlich ihrer Eigenschaften „Kapazität“, „Flexibilität“, und „Abnutzbarkeit“.

²⁴ Diese drei Punkte fasst Barney (1991) als history dependent, causal ambiguity und social complexity zusammen. Beim ersten Punkt nennt er das Beispiel eines Unternehmens, dass seine Anlagen an einem Standort niederlässt, der sich dann viel später als eine sehr wertvolle „location“ herausstellt. Unter causal ambiguity ist zu verstehen, dass die Zuordnung eines Wettbewerbsvorteils zu einer bestimmten Ressource nicht direkt möglich ist. Social complexity beinhaltet vor allem interpersonelle Beziehungen zwischen Managern bzw. leitenden Angestellten innerhalb eines Unternehmens. Eine wesentliche bessere Definition der social complexity erfolgte bei Barney (1992, S. 44): „Socially complex organizational resources are resources that enable an organization to conceive, choose, and implement strategies because of the values, beliefs, symbols, and interpersonal relationships possessed by individuals or groups in a firm. Some examples of these socially complex phenomena include organizational culture, trust and friendship among managers in an organization, the reputation of an organization among its customers, teamwork among managers and workers, and so forth.“

In Anlehnung an Barney zählen sie zu den physischen (materiellen, tangiblen) Ressourcen „Anlagen oder Ausstattungen, den Zugang zu Rohmaterialien und den geographischen Standort“ (Bamberger / Wrona, 1996, S. 133). Bezüglich der Kapazität ist zu sagen, dass diese begrenzt vorhanden ist. Die Flexibilität ist variabel. Zur Abnutzbarkeit kann gesagt werden, dass sich physische Ressourcen bei Gebrauch zum Teil stark abnutzen.

Die intangiblen (immateriellen) Ressourcen unterscheiden sie hinsichtlich der Verfügungsrechte in Vermögenswerte (Assets) und in Fähigkeiten oder Kompetenzen. In Anlehnung an Hall (1992, S. 136) werden den Vermögenswerten, an denen das Unternehmen die Verfügungsrechte besitzt, „*intellectual property rights*“, wie Patente, Copyrights, Handelsmarken etc., und Verträge, Geschäftsgeheimnisse, Datenbanken oder der Firmenruf, zugerechnet.

Fähigkeiten werden durch das Know-how der Mitarbeiter (Innovationsfähigkeit oder Erfahrung) abgebildet.

Hinsichtlich der Eigenschaften der Kapazität, Flexibilität und Abnutzbarkeit von intangiblen Ressourcen ist folgendes festzuhalten:

*„Intangible Ressourcen sind kapazitätsmäßig weniger begrenzt. Ferner sind sie weniger unflexibel als physische Ressourcen, da zwar einerseits die Vermögenswerte recht unflexibel sind, andererseits jedoch von den Fähigkeiten eine gewisse Flexibilität ausgeht. Bezüglich der Abnutzung besteht teilweise eine inverse Beziehung zu den physischen Ressourcen, da sich intangible Ressourcen bei Gebrauch nicht abnutzen, sondern unter Umständen sogar anreichern, wenn sie eingesetzt oder mit anderen kombiniert werden. Andererseits werden sie sich verflüchtigen, wenn sie nicht eingesetzt werden (zum Beispiel Wissen, Erfahrung, etc.)“*²⁵ (Bamberger / Wrona, 1996, S. 133 f.).

Die finanziellen Ressourcen werden bei Bamberger / Wrona nach ihrer Herkunft in interne und externe Fonds unterschieden:

„Als interne Mittel werden hier freie Liquidität und nicht ausgenutzte Fremdkapitalkapazität zu normalen Zinsen bezeichnet. Unter externe Fonds werden Einlagefinanzierung und Risikokapital zusammengefasst.“ (Bamberger / Wrona 1996, S. 134).

Bezüglich der Kriterien Kapazität, Flexibilität und Abnutzbarkeit ist festzuhalten, dass finanzielle Ressourcen im Allgemeinen begrenzt vorhanden oder verfügbar sind, sehr

²⁵ Auch Prahalad / Hamel (1991, S.69) sprechen in ihrem Konzept der Kernkompetenzen davon, dass diese ständig genährt und geschützt werden müssen und sagen, dass sich Wissen verflüchtigt, wenn es nicht genutzt wird.

flexibel hinsichtlich ihrer Einsetzbarkeit sind, aber bei Gebrauch sofort vollständig untergehen (Bamberger / Wrona, 1996, S. 134).

In Anlehnung an Barney (1991) werden bei Bamberger / Wrona unter den organisationalen Ressourcen

„im Wesentlichen die Managementsysteme eines Unternehmens, wie Planungs- und Kontrollsystem, Informationssystem, Personalführungssystem, Organisationsstruktur oder auch die Unternehmenskultur verstanden. Auch interorganisationale Beziehungsstrukturen (Netzwerke) können hierunter gefasst werden“ (Bamberger / Wrona, 1996, S. 134).

Sie weisen eine begrenzte Kapazität, beschränkte Flexibilität, aber keine Abnutzbarkeit auf.

Die oben dargestellten verschiedenen Arten von Unternehmensressourcen und ihre Charakterisierung nach den Kriterien der Kapazität, Flexibilität und Abnutzbarkeit, soll nun bildlich in der folgenden Abbildung dargestellt werden:

Abbildung 6: Arten und Eigenschaften von Ressourcen

Kriterien	<i>Kapazität</i>	<i>Flexibilität</i>	<i>Abnutzbarkeit</i>
Ressourcen			
<i>Physische</i>	begrenzt	variiert	ja
<i>Intangible</i>			
• Vermögen	z.T. unbegrenzt	unflexibel	nein, wertsteigernd
• Fähigkeiten	unbegrenzt	flexibel	
<i>Finanzielle</i>			
• interne Fonds	begrenzt	vollkommen flexibel	ja
• externe Fonds	begrenzt	beschränkt flexibel	ja
<i>Organisationale</i>	begrenzt	beschränkt flexibel	nein

Quelle: in Anlehnung an Bamberger / Wrona (1996, S. 133)

Zusammenfassend kann noch einmal gesagt werden, dass nach dem RBA das Unternehmen als ein Bündel materieller und immaterieller Ressourcen angesehen wird (Bamberger / Wrona, 1996).

Diese Ressourcen müssen wertvoll und knapp sein. Ferner sollten sie einzigartig sein, um dem Unternehmen damit einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verschaffen zu können. Konkurrenzunternehmen dürfen nicht in der Lage sein, eine Ressource und deren Nutzen ohne weiteres zu kopieren.

3.4 Einordnung von strategischen Allianzen in den ressourcenbasierten Ansatz des strategischen Managements

Wie bereits dargestellt, erlangt nach dem RBA ein Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch den Einsatz von einzigartigen Ressourcen.

Wernerfelt (1984, S.172) sieht im Zugang zu diesen einzigartigen Ressourcen die Hauptaufgabe und Herausforderung eines Unternehmens: *„Strategy for a bigger firm involves striking a balance between the exploitation of existing resources and the development of new ones”*.

Grant (1991, S. 131) nennt diese Ressourcenentwicklung “filling resource gaps”.

Demnach gehen beide Autoren von der internen Entwicklung dieser Ressourcen aus. Doch kann der Zugang zu diesen wettbewerbsrelevanten Ressourcen auch alternativ über den Markt oder durch Kooperationen erfolgen (vgl. Bamberger / Wrona, 1996).

Bamberger / Wrona (1996, S. 141 f.) nennen als beispielhafte Gründe für den externen Zugang zu Ressourcen, wenn ein Unternehmen aufgrund von Mangel an notwendigem Know-how, finanziellen Mitteln, der technischen Ausstattung oder auch aufgrund von Zeitgründen, nicht in der Lage ist, die benötigten Ressourcen selbst zu entwickeln.

Als Beispiele für Kooperationsformen nennen sie die Zusammenarbeit in bilateraler Form (z.B. Joint Ventures), oder den Eintritt in Netzwerke beziehungsweise deren Aufbau, also strategische Allianzen.

Auch Swoboda sieht durch den Ansatz auf die Kontrolle externer Ressourcen das Zustandekommen von strategischen Allianzen nach dem RBA begründet:

„Aufgrund der Ausrichtung des Ansatzes auf die Kontrolle externer Ressourcen, d.h. des Ausbaus des Einflusses von Unternehmen auf andere Organisationen bzw. ihre Umwelt, ist seine Verwendung zur Erklärung von Kooperationen nahe liegend. Horizontale Beziehungen werden demnach eingegangen, um damit die Machtverhältnisse zu beeinflussen sowie eine zu starke einseitige Abhängigkeiten in Grenzen zu halten“ (Swoboda, 2003, S. 53).

Hungenbergs Argumentation ist ähnlich. Er sagt, dass die Gründe dafür, dass ein Unternehmen strategische Allianzen eingeht, in der Ressourcenausstattung der beteiligten Unternehmen zu suchen sind:

„Aus ressourcenorientierter Sicht ist der wesentliche Vorteil einer strategischen Allianz, dass die beteiligten Unternehmen eine oder mehrere Ressourcen gemeinschaftlich nutzen können. Im Wettbewerb sind dabei vor allem solche Allianzen attraktiv, die sich auf wertvolle und schwer substituierbare bzw. imitierbare Ressourcen

beziehen. Sie ermöglichen es einem Unternehmen, das diese Ressourcen nicht besitzt, dennoch Zugang zu ihnen zu erhalten. Aber auch für ein Unternehmen, das erfolgsrelevante Ressourcen besitzt, kann eine Allianz Vorteile bieten, wenn es durch die Allianz seine überlegenen Ressourcen auf einer breiteren Basis im Wettbewerb zum Tragen bringen kann“ (Hungenberg, 1999, S. 19).

Demnach kann das Zustandekommen von strategischen Allianzen sehr wohl auch mit Hilfe des RBA erklärt werden. Interessant ist, dass der Faktor Wissen als intangible Ressource bei allen oben dargestellten Argumentationslinien besondere Aufmerksamkeit genießt. Dies mag unter anderem auch durch die sich rasant entwickelnde Informationsgesellschaft und Globalisierung begründet liegen (vgl. auch von der Oelsnitz, 2003, S. 185).

Vor allem in Hochtechnologiebranchen bilden strategische Allianzen Lernarenen, wo sie oft die effizienteste Möglichkeit des Wissenszugangs darstellen (Holtbrügge, 2003, S. 885 f.).

Neben dem Zugang zu den Wissensressourcen ist dann für den Erfolg einer strategischen Allianz vor allem eine gute Absortionskapazität (absorptive capacity) eines Unternehmens unabdingbar.

Als absorptive capacity bezeichnen Cohen / Levinthal (1990) „die Fähigkeit einer Unternehmung, auf das Wissen anderer Unternehmungen zuzugreifen und für sich selbst zu nutzen.“²⁶

Obwohl das Konzept der Absortionskapazität vor allem in unserer Zeit der Globalisierung und Informationsgesellschaft einen wichtigen Aspekt darstellt, spielt sie im Rahmen dieser Arbeit eine geringe Rolle.²⁷

Nachdem nun sowohl der MBA, wie auch der RBA des strategischen Managements vorgestellt worden sind, bleibt die Frage offen, welcher Ansatz von beiden sich besser zur Erklärung des Zustandekommens von strategischen Allianzen eignet. Bereits in der Einführung in dieses Kapitel wurde dargestellt, dass ein theoretischer Ansatz alleine kaum in der Lage ist, das Phänomen der strategischen Allianz zu erklären. Bei der Betrachtung der im Rahmen dieser Arbeit vorgestellten theoretischen Ansätze, spricht dem MBA und RBA, spiegelt sich dies wieder.

²⁶ Die Übersetzung wurde von Holtbrügge (2003, S. 885) übernommen.

²⁷ Dies liegt darin begründet, dass das Konzept, bzw. die Idee der Absortionskapazität, wie weiter oben dargestellt, vor allem auf Hochtechnologiebranchen übertragbar ist. Wissen als Ressource spielt auch in der deutschen Messebranche eine wichtige Rolle, doch geht es dort primär um andere Ressourcen, wie weiter unten in Kapitel 6 dargestellt wird.

Einige Autoren ordnen den RBA als Alternative zum MBA ein. Somit sehen sie diesen nicht als komplementären Ansatz zu industrieökonomischen Erkenntnissen, sondern als Substitutiv und konkurrierendes Paradigma (vgl. Nittbaur, 2001, S. 47 ff. und Bartlett / Ghoshal, 1991).

Die Autoren, die den RBA geprägt haben, sehen dies allerdings differenzierter. So sieht Wernerfelt Ressourcen und Produkte als komplementäre Güter zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen:

„For the firm, resources and products are two sides of the same coin. Most products require the services of several resources and most resources can be used in several products. By specifying the size of the firm’s activity in different product markets, it is possible to infer the minimum necessary resource commitments. Conversely, by specifying a resource profile for a firm, it is possible to find the optimal product-market activities” (Wernerfelt, 1984, S. 171).

Klarer wird diese Sichtweise bei Bamberger / Wrona:

“Man kann davon ausgehen, dass der Wert von Ressourcen in Bezug auf den Wettbewerb durch Merkmale beziehungsweise Anforderungen von Märkten beziehungsweise Branchen bestimmt wird. ...Aus diesen Überlegungen folgt, dass der Ressourcenansatz, was die Erklärung beziehungsweise Bestimmung von Wettbewerbsvorteilen und Gewinn-/Erfolgspotentialen betrifft, keine exklusive, den industrieökonomischen Ansatz ersetzende Position postulieren kann, sondern neben diesen tritt. Die beiden Ansätze ersetzen sich nicht, sondern ergänzen sich wechselseitig“ (Bamberger / Wrona, 1996, S. 140 f.).

Diese Meinungsverschiedenheiten führten zu erneuten Diskussionen, ob eher markt- oder unternehmensspezifische Variablen für die Varianz der Unternehmensperformance verantwortlich sind (vgl. Schwark, 2000, S. 141).

Mauri / Michaels’ (1998) empirische Studie, die dieser Frage nachgeht, kommt beispielsweise zu dem Ergebnis, dass die beiden Ansätze, sprich der MBA und der RBA sehr wohl als komplementäre, sich gegenseitig ergänzende Überlegungen zu betrachten sind.

Die vorliegende Arbeit schließt sich dieser Meinung an. Zwar werden später in der Arbeit, wenn es um die Frage nach der Anwendbarkeit des Phänomens der strategischen Allianz auf die deutsche Messebranche geht, der MBA und RBA separat betrachtet. Allerdings wird bei den vorzustellenden Fallstudien ersichtlich, dass strategische Allianzen in der deutschen Messebranche sehr wohl mit der gleichzeitigen Heranziehung beider theoretischen Ansätze zu erklären sind.

3.5 Empirische Befunde zu strategischen Allianzen

Bereits zu Beginn dieser Arbeit wurde kurz auf die Studie von Cools / Roos eingegangen. Nach dieser marktbasieren Studie werden strategische Allianzen vor allem in unsicheren Situationen und als Sprungbrett in Wachstumsmärkte eingegangen (Cools / Roos, 2005, S. 8).

Auch un stetiges Branchenwachstum kann ein Grund sein: *„Finally, companies in industries going through a major technological or business discontinuity are increasingly turning to alliances to manage the risks associated with uncertainty”* (Cools / Roos, 2005, S. 9).

Erstaunlich ist vor allem der Befund von Cools / Roos bezüglich strategischer Allianzen in der Unternehmensdienstleistungsbranche. Während ihr Anteil 1988 mit einem Prozent an den gesamten getätigten Allianzen verschwindend gering war, machten sie 2004 bereits 27 Prozent aus (Cools / Roos, 2005, S.15).

Interessante empirische Befunde bezüglich strategischer Allianzen sind auch in Anbetracht des ressourcenbasierten Ansatzes zu finden.

Eine der wichtigsten und erkenntnisreichsten Studien führten Eisenhardt / Schoonhoven (1996) durch.²⁸ Die Studie entstand aus der Kritik am Transaktionskostenansatz. Eisenhardt / Schoonhoven sind der Ansicht, dass dieser sich nicht mit den Vorteilen von strategischen Allianzen, wie z.B. Lerneffekten, Erzeugung von Legitimität und schnellem Marktzugang befasst.

Für sie ist die Entstehung von strategischen Allianzen unter Berücksichtigung von strategischen Bedürfnissen und sozialen Möglichkeiten eines Unternehmens zu erklären. Unternehmen gehen vor allem strategische Allianzen ein, um Ressourcendefizite abzubauen.

Demnach begünstigt eine angreifbare strategische Ausgangsposition (vulnerable strategic position) eines Unternehmens die Entstehung von strategischen Allianzen:

„People cooperate when the payoff for cooperation exceeds that of proceeding alone. In the case of alliances, a high payoff for cooperation is particularly likely when firms are in vulnerable strategic positions” (Eisenhardt / Schoonhoven, 1996, S. 137).

²⁸ Die empirische Studie befasste sich mit 98 US-amerikanischen Halbleiterunternehmen. Es handelte sich um strategische Allianzen horizontaler Ausrichtung.

Nach Eisenhardt / Schoonhoven (1996, S. 136) befindet sich ein Unternehmen in einer angreifbaren strategischen Situation, wenn es sich unter schwierigen Marktbedingungen behaupten muss und sich somit in einer wettbewerbsintensiven Branche befindet. Frühe Marktphasen und innovative (pioneering) Strategien unterstützen ebenfalls die Bildung von strategischen Allianzen.

Darüber hinaus finden strategische Allianzen statt, wenn sich die Unternehmen in einer starken sozialen Position (social position) befinden. Dies ist dann der Fall, wenn ein Unternehmen durch ein großes, erfahrenes Management geführt wird, das darüber hinaus Kontakte zu Wettbewerbern pflegt.²⁹

Strategische Allianzen verringern nach Eisenhardt / Schoonhoven (1996, S. 139) die Angreifbarkeit eines Unternehmens in wettbewerbsintensiven Märkten indem sie ihnen den Zugang zu Ressourcen von anderen Unternehmen ermöglichen, die dann zu Kosten- und Risikominimierung führen. Ferner sprechen sie strategischen Allianzen die Möglichkeit zu, den teilnehmenden Unternehmen eine höhere Marktmacht zu gewährleisten.

Zu den bereits weiter oben genannten Ergebnissen ist noch anzumerken, dass die empirische Studie auch zeigte, dass Unternehmen, die selber über wenige Ressourcen verfügten auch weniger Kooperationen eingingen. Die Unternehmensgröße spielte hierbei keine Rolle. Unternehmen, die in der Vergangenheit bereits strategische Allianzen getätigt hatten, wiesen tendenziell eine höhere Allianzrate aus.

Eisenhardt / Schoonhoven ziehen als Quintessenz aus ihrer Studie, dass sowohl firmen- wie auch branchenspezifische Charakteristika die Entstehung von strategischen Allianzen beeinflussen:

„this study suggests the relevance of both firm (e.g. top management team characteristics and firm strategy) and industry factors (e.g. competition and market stage) in determining alliance formation” (Eisenhardt / Schoonhoven, 1996).

²⁹ Die Erfahrung des Managements ist auf frühere Tätigkeiten bei Unternehmen der gleichen Branche zurückzuführen, wo sie vorher angestellt waren. Daraus resultiert auch die Kontaktpflege zu den Mitwettbewerbern.

Auch mehrere Arbeiten von Gulati erzielten ähnliche Ergebnisse wie Eisenhardt / Schoonhoven. So kommt Gulati (1995) zu dem Ergebnis, dass soziale Erfahrungen, die aus vorherigen strategischen Allianzen hervorgehen auch zukünftige Entscheidungen zum Eingehen von strategischen Allianzen beeinflussen werden.

Zwar nicht auf die sozialen Erfahrungen und Beziehungen, sondern auf die generellen Erfahrungen aus vorangegangenen Allianzen geht Gulati bei zwei weiteren Arbeiten ein (Gulati / Gargiulo, 1999; Gulati, 1999). Auch hier kommt er zu dem Ergebnis, dass früher getätigte strategische Allianzen ein Unternehmen bei der Entscheidung für oder gegen eine neu zu tätige strategische Allianz beeinflussen.

Bei einer weiteren Arbeit kommt Gulati (1998) zu dem Ergebnis, dass auch die sozialen Netzwerke, in die ein Unternehmen eingebettet ist, maßgeblichen Einfluss auf die strategische Entscheidung für oder gegen die Bildung einer Allianz ausüben.

Die in den obigen Studien dargestellten Aspekte der strategischen Ausgangsposition eines Unternehmens, der Wettbewerbsintensität, der sozialen Kompetenz sowie der Allianzvergangenheit bei der Formierung von strategischen Allianzen werden auch bei der Übertragbarkeit des Konzepts der strategischen Allianzen auf die deutsche Messebranche eine wichtige Rolle spielen.

4. Methodisches Vorgehen

Es ist hier angebracht, das methodische und arbeitstechnische Vorgehen, das zur Analyse angewandt wurde, näher darzustellen. Zunächst erfolgte eine intensive, ca. zweiwöchige Recherche in der Presseabteilung der Deutsche Messe AG (DMAG). Hierbei wurde der m+a report der Jahre 2002 bis einschließlich August 2006 auf relevante Artikel bezüglich strategischer Allianzen und Kooperationen zwischen Messegesellschaften durchsucht. Die monatlich erscheinende zweisprachige (Deutsch / Englisch) Zeitschrift gilt als wichtigstes Fachmagazin für die Messewirtschaft und beinhaltet u.a. Erfahrungsberichte, Marktanalysen und Berichte über aktuelle Entwicklungen in der deutschen Messebranche.

Auch der deutschsprachige online-Ableger m+a NEWSLINE, der 14-tägig als Ergänzung zur Printausgabe erscheint, wurde in seinen Jahrgängen 2002 bis August 2006 durchrecherchiert. Sämtliche m+a NEWSLINE-Ausgaben aus dieser Zeit befanden sich in der Presseabteilung der DMAG auch in ausgedruckter Form.

Darüber hinaus wurden sämtliche Pressebulletins der DMAG, die präsent waren (2004 bis Juli 2006) ebenfalls der Recherche unterzogen. Diese Bulletins, die die Presseabteilung der DMAG monatlich zusammenstellt, beinhalteten vor allem Artikel aus weiteren Fach- und Industriezeitschriften.

An die Recherche in der Presseabteilung der DMAG folgte eine intensive dreitägige Recherche in der deutschen Messebibliothek in Berlin, die eine zentrale Dienstleistungseinrichtung des AUMA ist. Alle bis dato vorzufindenden Veröffentlichungen des AUMA, Sachliteratur, Fachartikel und wissenschaftliche Arbeiten, die in der Datenbank der Messebibliothek mit dem Stichwort Kooperation versehen waren, wurden auf ihren Inhalt und ihre Relevanz hin überprüft.³⁰ Die Messebeilagen der Süddeutschen Zeitung und die der WELT, die sich ebenfalls mit aktuellen Themen aus der Messebranche befassen, wurden in die Recherche miteinbezogen.

Diese intensive Recherche in der Presseabteilung der DMAG in Hannover sowie in der Deutschen Messebibliothek in Berlin diente auf der einen Seite dazu, sich einen generellen Marktüberblick zu verschaffen. Auf der anderen Seite sollte natürlich speziell das Thema strategische Allianzen in der deutschen Messebranche ins Auge

³⁰ Zum Zeitpunkt der Recherche waren es 135 Artikel und Veröffentlichungen.

genommen werden. Nachdem, wie bereits in der Einleitung zur vorliegenden Arbeit dargestellt wurde, bewusst war, dass mehrere Branchengrößen die Ansicht vertreten, dass strategische Allianzen in der deutschen Messebranche so gut wie nicht vorkommen, diente die Recherche auch der Nachforschung von branchenspezifischen Charakteristika, die das Zustandekommen von strategischen Allianzen zwischen Messegesellschaften erschweren oder gar verhindern.

Diese Erkenntnisse, die vor allem anhand der Analyse von gescheiterten Allianzen oder Allianzvorhaben in der Vergangenheit gezogen wurden, wurden dann in einen Leitfadeninterview mit aufgenommen, um nachher die ausgewählten Branchenexperten über ihre Meinung dazu zu befragen.

Leitfadeninterviews werden in der empirischen Sozialforschung als Instrument einer qualitativen Sozialforschung eingesetzt (Schnell / Hill / Esser, 1999, S. 355). Gekennzeichnet werden Leitfadeninterviews insbesondere dadurch, dass sie keinen festen Fragebogen verwenden und ihre Grundlage ein Stichwort-Katalog ist:

„Dabei wird die Befragung auf der Basis eines Interview-Leitfadens geführt, der garantieren soll, dass alle forschungsrelevanten Themen auch tatsächlich angesprochen werden, bzw. dass zumindest eine rudimentäre Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse gewährleistet werden kann“ (Schnell / Hill / Esser, 1999, S. 355).

Darüber hinaus können so genannte Schlüsselfragen vorgesehen sein, die jedem Gesprächspartner zu stellen sind und solche so genannten Eventualfragen, die je nach Gesprächsverlauf relevant werden können. *„Die genaue Formulierung der Fragen, ihre Reihenfolge und die Reihenfolge der einzelnen Themen ist dem Interviewer überlassen bzw. sollte vom Gesprächsfluss abhängen“* (Stier, 1996, S. 190).³¹

Das Ziel und zugleich der Vorteil von Leitfadeninterviews ist, dass durch die offene Gesprächsführung und die Erweiterung von Antwortspielräumen des Befragten bei der Beantwortung der gestellten Frage der Bezugsrahmen miterfasst werden kann, um so einen Einblick in die Relevanzstrukturen und die Erfahrungshintergründe des jeweiligen Befragten zu erlangen (Schnell / Hill / Esser, 1999, S. 355).

Das Leitfadengespräch birgt aber auch gewisse Nachteile gegenüber dem standardisierten Interview. Es können stärkere Interviewereinflüsse entstehen. Ferner

³¹ Deswegen befindet sich im Anhang auch kein standardisierter Fragebogen, sondern eine Auflistung der Schlüssel- und der Eventualfragen statt. Im Analyseteil der Arbeit wird auf die Fragen, bzw. Frageninhalte eingegangen.

stellt sich die Auswertung aufgrund der geringeren Vergleichbarkeit der Ergebnisse als schwieriger dar. Es sind auch der höhere Zeitaufwand³² und die höheren Anforderungen an die Bereitschaft der Befragten zur Mitarbeit und an ihre sprachliche und soziale Kompetenz zu berücksichtigen (Schnell / Hill / Esser, 1999, S. 356).

Die durchgeführte Recherche und Gespräche mit leitenden Mitarbeitern der DMAG dienten ebenfalls zur Identifizierung von Branchenexperten. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden die folgenden Branchenexperten identifiziert (Auflistung in alphabetischer Reihenfolge):

- Christiane Appel, Chefredakteurin des m+a report und des m+a NEWSLINE
- Prof. Dr. Dr. h.c. Werner Delfmann, Vorstand des Instituts für Messewirtschaft und Distributionsforschung an der Universität Köln
- Harald Kötter, AUMA: Geschäftsbereichsleiter Öffentlichkeitsarbeit / Markttransparenz
- Wolfgang Lenarz, DMAG: Bereichsleiter des Geschäftsbereichs Hannover Messe International
- Ernst Raue, DMAG: Mitglied des Vorstandes
- Dr. Norbert Stoeck, Roland Berger Strategy Consultants: Leiter der Practice Group „Trade Fairs und Events“
- Frank Thorwirth, DMAG: Bereichsleiter des Geschäftsbereichs Beteiligungsmanagement
- Michael von Zitzewitz, Messe Frankfurt GmbH: Vorsitzender der Geschäftsführung

Mit sechs der acht oben stehenden Branchenexperten wurde ein persönliches Interview geführt. Die Interviews fanden in Hannover, Berlin, Köln, Frankfurt a.M. und München statt und dauerten durchschnittlich ca. 45 Minuten. Die Interviews wurden mitgeschnitten und als digitale Audio-Dateien gespeichert. Eine Transkribierung der Ergebnisse fand zeitnah nach Durchführung der Interviews statt. Die Dokumentation wurde somit anhand der Tonbandaufzeichnungen erleichtert. Dies kann allerdings auch problematisch sein, „*da sich der Interviewpartner bei einer Gesprächsaufzeichnung möglicherweise anders verhält oder anders ausdrückt als sonst*“ (Stier, 1996, S. 191).

³² Tatsächlich wurden für die persönlichen Interviews ca. 2.700 km zurückgelegt. Alleine die Zugfahrten dauerten über 20 Stunden. Es fanden vier Auswärtsübernachtungen, und zwar in Berlin, Bonn und München statt.

Um diesem negativen Nebeneffekt entgegenzuwirken, wurde stets vor Beginn des Interviews den Gesprächspartnern gegenüber Vertraulichkeit versprochen. Dies wird dadurch gewährleistet, dass die Branchenexperten nach Zufallsverfahren einen Buchstaben von A bis H zugewiesen bekamen und ihre Aussagen sich somit nicht auf sie persönlich zurückverfolgen lassen. Von zwei weiteren Experten konnten schriftliche Statements zu wichtigen Fragen eingeholt werden.

Die sechs nicht verschlüsselten Interviews werden in Form eines Transkripts separat zu dieser Diplomarbeit abgegeben und sind der Öffentlichkeit nicht zugänglich. Die zwei schriftlichen Kurzfragebögen befinden sich im Anhang.

5. Untersuchungsfeld deutsche Messebranche

Das vorliegende Kapitel setzt sich mit dem eigentlichen Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit auseinander: der deutschen Messebranche. Es ist im Rahmen konzeptioneller Überlegungen notwendig, die zentralen Begriffe zu definieren, die im Verlauf der Arbeit von Bedeutung sind (vgl. Nittbaur, 2001, S. 80).

Als Branche wird gemeinhin in der Wirtschaft eine Gruppe von Unternehmen bezeichnet, die ähnliche Produkte herstellen oder ähnliche Dienstleistungen erbringen. Es wird auch das Synonym Wirtschaftszweig benutzt. Wenn also im Laufe dieser Arbeit von Messewirtschaft gesprochen wird, beispielsweise bei der Zitierung von anderen Autoren, so ist auch hiermit die Messebranche gemeint.

In Anlehnung an Huber (1994, S. 39 ff.) können Messen unter funktionalen und institutionellen Aspekten betrachtet werden. Ersterer bezieht sich auf die Veranstaltung, die durch eine zeitliche und örtliche Konzentration von Angebot und Nachfrage Dienstleistungsfunktionen übernimmt. Letzterer versteht unter „Messe“ das die Dienstleistung erbringende und verkaufende Unternehmen selbst. Demnach wurde und wird weiterhin auch in dieser Arbeit zur Unterscheidung zwischen der institutionellen und funktionellen Bedeutung der Begriff Messe verwendet, falls damit die Veranstaltung gemeint ist. Im institutionellen Sinn hingegen wird die Messe als Messegesellschaft bezeichnet.

Aufbau des Kapitels

Anfangs erfolgt ein kurzer Überblick über die deutsche Messewirtschaft anhand von Zahlen und Fakten bezüglich der im Jahr 2005 stattgefundenen Messen. Es wird aber auch auf die globale Stellung der deutschen Messebranche eingegangen.

Daraufhin wird eine Abgrenzung der Begriffe „Messen“ und „Ausstellungen“, die oft zwar synonym verwendet werden, doch zwei verschiedenartige Veranstaltungen darstellen, vorgenommen.

Es folgt eine Auflistung der Merkmale, die Messen als Dienstleistung und somit Messegesellschaften als Dienstleistungsunternehmen aufweisen, die sie von Unternehmen des produzierenden Gewerbes unterscheiden.

Die Aufführung von möglichen Veranstaltern einer Messe schließt sich dem an. Hier wird näher dargestellt, dass lediglich die Messegesellschaften in Form von Besitz- und

Betriebsgesellschaften, wie sie in Deutschland vorherrschen, als zentraler Untersuchungsgegenstand fungieren. Dies liegt auch in den Eigentumsstrukturen begründet, die näher erläutert werden.

Das Kapitel schließt mit einer Betrachtung der Entwicklung der vergangenen Jahre in der deutschen Messebranche, einer Analyse der derzeitigen Wettbewerbssituation und einem kurzen Ausblick ab.

5.1 Deutsche Messewirtschaft 2005: Zahlen, Fakten, globale Position

Die Messebranche stellt in Deutschland einen wichtigen und bedeutenden Wirtschaftsfaktor dar. 2005 fanden insgesamt 141 überregionale Messen³³ in Deutschland statt. Alleine diese internationalen Veranstaltungen³⁴ zogen 9,6 Mio. Besucher und 158.000 Aussteller an, bei einer vermieteten Fläche von ca. 6,2 Mio. qm.³⁵ Die Zahl der ausländischen Aussteller lag bei 84.000 und ihr Anteil somit bei 53%. Der Umsatz der Messeveranstalter³⁶ lag bei 2,35 Mrd. €

Fünf der zehn umsatzstärksten Messegesellschaften der Welt haben ihren Sitz in der Bundesrepublik. Vier der fünf größten Messegelände weltweit befinden sich in Deutschland. In der Durchführung internationaler Messen ist der Messeplatz Deutschland weltweit führend. Von den 150 global führenden Messen der einzelnen Branchen, den sog. Weltleitmessen, finden zwei Drittel in Deutschland statt (AUMA, 2006a, 201 ff.).

Die Besucher und Aussteller geben für ihr Messeengagement in Deutschland jährlich ca. zehn Mrd. € aus. Dies führt zu gesamtwirtschaftlichen Produktionseffekten von 23 Mrd. € Somit sichert die deutsche Messebranche 250.000 Arbeitsplätze in Deutschland. All dies führt dazu, dass die deutsche Messewirtschaft zu den führenden Dienstleistungsbranchen der deutschen Wirtschaft gehört (AUMA, 2006a, S. 201 ff.).

³³ Überregionale Messen und Ausstellungen weisen auf der Besucherseite ein Einzugsgebiet auf, das über die jeweilige Region deutlich hinausgeht (AUMA, 1996, S. 7).

³⁴ Als international gelten Messen und Ausstellungen, die einen nennenswerten Anteil sowohl an ausländischen Ausstellern (regelmäßig mindestens 10 %) als auch einen nicht unwesentlichen Auslands-Fachbesucheranteil (regelmäßig mindestens 5 %) ausweisen und das wesentliche Angebot eines oder mehrerer Wirtschaftszweige zeigen (AUMA, 1996, S. 7).

³⁵ Daneben fanden 152 regionale Veranstaltungen mit 50.000 Ausstellern, 6,8 Mio. Besuchern und einer vermieteten Fläche von 1,5 Mio. Quadratmetern statt (vgl. AUMA, 2006a, S. 208 ff.). Demnach kommt ihnen eine weitaus geringere Bedeutung als den überregionalen Veranstaltungen zu.

³⁶ Veranstalter internationaler und regionaler Messen; Umsatz inkl. Auslands-, Kongress- und Servicegeschäft (vgl. AUMA 2006a, S. 201).

5.1.1 Abgrenzung: Messen und Ausstellungen

Die vielfach synonyme Verwendung der Begriffe Messe und Ausstellung macht eine definitorische Abgrenzung nötig (vgl. Nittbaur, 2001, S. 80).

Eine Abgrenzung kann anhand der Gewerbeordnung (GewO) erfolgen, die die einzelnen Marktformen, wie Messe (§ 64 GewO) und Ausstellung (§ 65 GewO) im Interesse der Rechtssicherheit und Markttransparenz definiert und durch festgelegte Merkmale als Bezeichnung schützt (vgl. auch Huber, 1994).

Eine neuere Definition wurde durch den Vorstand des AUMA im Jahre 1996 festgelegt. Diese erfolgte selbstverständlich in Anlehnung an die Gewerbeordnung. Diese beiden Definitionsstränge sollen in der folgenden Tabelle näher dargestellt werden:

Tabelle 1: Definition von Messen und Ausstellungen

	Gewerbeordnung (GewO)	AUMA
Messen	<p>§ 64 Messe: Eine Messe ist eine zeitlich begrenzte, im allgemeinen regelmäßig wiederkehrende Veranstaltung, auf der eine Vielzahl von Ausstellern das wesentliche Angebot eines oder mehrerer Wirtschaftszweige ausstellt und überwiegend nach Muster an gewerbliche Wiederverkäufer, gewerbliche Verbraucher oder Großabnehmer vertreibt Der Veranstalter kann in beschränktem Umfang an einzelnen Tagen während bestimmter Öffnungszeiten Letztverbraucher zum Kauf zulassen.</p>	<p>2.1: Messen sind zeitlich begrenzte, wiederkehrende Marktveranstaltungen, auf denen – bei vorrangiger Ansprache von Fachbesuchern – eine Vielzahl von Unternehmen das wesentliche Angebot eines oder mehrerer Wirtschaftszweige ausstellt und überwiegend nach Muster an gewerbliche Abnehmer vertreibt.</p>
Ausstellungen	<p>§ 65 Ausstellung: Eine Ausstellung ist eine zeitlich begrenzte Veranstaltung, auf der eine Vielzahl von Ausstellern ein repräsentatives Angebot eines oder mehrerer Wirtschaftszweige oder Wirtschaftsgebiete ausstellt und vertreibt oder über dieses Angebot zum Zweck der Absatzförderung informiert.</p>	<p>2.2: Ausstellungen sind zeitlich begrenzte Marktveranstaltungen, auf denen eine Vielzahl von Unternehmen – bei vorrangiger Ansprache des allgemeinen Publikums – das repräsentative Angebot eines oder mehrerer Wirtschaftszweige ausstellt und vertreibt oder über dieses Angebot zum Zwecke der Absatzförderung informiert.</p>

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gewerbeordnung und AUMA (1996)

Demnach unterscheiden sich Messen und Ausstellungen vor allem durch die Breite des Spektrums von Waren und Dienstleistungen, die ausgestellt werden:

„Durch diese Abgrenzung soll gewährleistet werden, dass sich die Besucher einer Messe ein umfassendes Bild über das gesamte Angebot eines Wirtschaftszweiges machen und auf der Basis einer so generierten Markttransparenz ihre Investitionsentscheidungen treffen können. Ausstellungen hingegen unterliegen nicht der Anforderung einer vollständigen Präsentation des Angebots eines Wirtschaftszweiges und orientieren sich weniger stark an einer fest vorgegebenen Nomenklatur. Bezüglich der Absatzfunktion unterscheiden sich die beiden

Veranstaltungstypen dadurch, dass sich Messen an gewerblichen Wiederverkäufern orientieren, während Ausstellungen hauptsächlich auf Endverbraucher ausgerichtet sind“ (Nittbaur, 2001, S. 81).

5.1.2 Messen als Dienstleister

Messen stellen eine Dienstleistung dar. Messegesellschaften lassen sich somit dem Dienstleistungssektor zuzuordnen (Kirchgeorg, 2003, S. 53).

Dienstleistungsunternehmen weisen verschiedene Merkmale auf, die sie von Unternehmen des produzierenden Gewerbes unterscheiden. Dienstleistungen stellen ein immaterielles Gut dar. Bedingt durch diese Immaterialität sind Dienstleistungen nicht speicher- und lagerbar, nicht transportier- und handelbar sowie durch eine hohe Standortgebundenheit gekennzeichnet (Friese, 1998, S. 27 f.). Nittbaur nennt in diesem Zusammenhang noch die zeitliche Gleichheit von Produktion und Verbrauch von Dienstleistungen als Eigenschaft.

Die Immaterialität bewirkt für den Abnehmer bzw. den Käufer der Dienstleistung, dass das Ergebnis und die Qualität in der Vorkaufsphase nicht greifbar sind (Nittbaur, 2001, S. 83 ff.). Demnach stellen Dienstleistungen primär ein Erfahrungs- und Vertrauensgut dar (Stoeck, 1999, S. 19 f.).

Für eine Messe bedeutet dies, dass sich Besucher und Aussteller an Erfahrungswerten und dem Zahlenmaterial vorangegangener Veranstaltungen orientieren können, um den Nutzen für sich selber abzuschätzen. Die Immaterialität der eigentlichen Leistung, also die temporäre Erstellung einer Interaktionsplattform für die Marktpartner einer Branche, hat zur Folge, dass die Veranstalter einer Messe, sprich die Messegesellschaften, einen hohen kommunikationpolitischen Aufwand zu leisten haben, um ihre Dienstleistungen in Form eines Leistungsversprechens zu verdeutlichen (Stauss, 2000, S. 206, Nittbaur, 2001, S. 85).

Diese Immaterialität führt dazu, dass Dienstleistungen eine mangelnde Speicher- und Lagerbarkeit aufweisen (Friese, 1998, S. 31 f.). Dies impliziert, dass Dienstleistungen nur in dem Moment in Anspruch genommen werden können, in dem sie produziert bzw. angeboten werden (Meffert / Bruhn, 1997, S. 59).

Dies trifft zweifelsohne auch auf Messen zu. Wird eine zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Standort stattfindende Messe von potentiellen Besuchern und Ausstellern nicht in Anspruch genommen, geht sie verloren (Nittbaur, 2001, S. 85).

Bedingt durch die Eigenschaften Immaterialität und Nichtlagerbarkeit ergibt sich für Dienstleistungen, dass sie nicht transportierbar sind (Friese, 1998, S. 32). Das heißt, dass Dienstleistungen in der Regel am Ort ihrer Herstellung konsumiert werden (Meffert / Bruhn, 1997, S. 60). Dies trifft auch auf eine Messe zu. Der Abnehmer der Dienstleistung Messe, sei es in Form eines Fachbesuchers oder Ausstellers, kann die Dienstleistung nur in Anspruch nehmen, indem er sich zum Zeitpunkt der Veranstaltung am Ort der Veranstaltung befindet.

Stauss (1994, S. 220) nennt als weiteres Kriterium von Dienstleistungen noch das der Standortgebundenheit. Dies trifft aber lediglich auf Dienstleistungen zu, die einen räumlich unmittelbaren Kontakt im Sinne einer face-to-face-Interaktion zwischen Anbietern und Nachfragern verlangen. Da diese Interaktion unmittelbarer Bestandteil eines Messeauftritts, oder -besuchs ist, ist diese Eigenschaft auch auf Messen zu übertragen. Messen sind allerdings nicht nur orts-, sondern auch zeitgebunden. Sie finden zu einem bestimmten Zeitpunkt für wenige Tage statt.

Diese Kriterien müssen natürlich im Lichte des Informationszeitalters und der Möglichkeiten, die das Internet bietet, differenziert betrachtet werden. So stellt sich die Frage, in wie fern, die oben genannten Kriterien z.B. auf virtuelle Messen übertragbar sind.³⁷

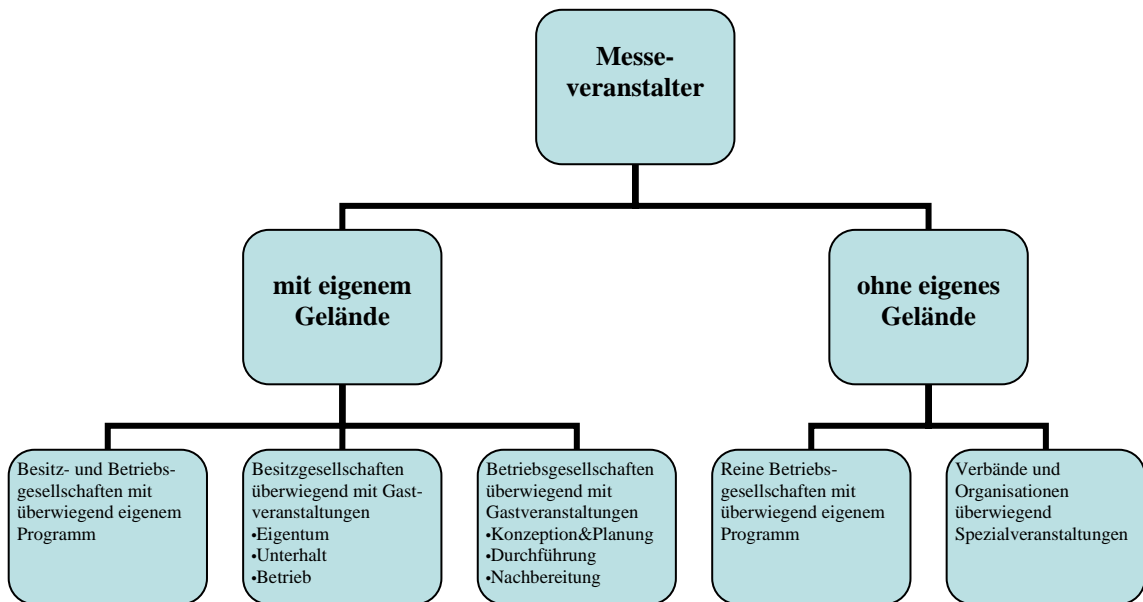
5.1.3 Messeveranstalter in Deutschland

Die Organisation von Messen obliegt einem Veranstalter. Dieser trägt das wirtschaftliche Risiko der Veranstaltung, aber auch die Verantwortung für die Zusammenführung der Marktpartner (Kirchgeorg, 2003, S. 60).

Kirchgeorg (2003, S. 60 ff.) nimmt eine grundsätzliche Unterscheidung von Messeveranstaltern nach den verfügbaren Ressourcen bzw. der Verteilung der so genannten Property Rights vor. Demnach sind zunächst, wie die folgende Abbildung darstellt, Messeveranstalter mit und ohne Messegelände zu unterscheiden.

³⁷ Zur näheren Typologisierung von Online-Messen siehe auch Robertz (1999).

Abbildung 7: Klassifizierung von Messeveranstaltern



Quelle: In Anlehnung an Kirchgeorg (2003).

Wie aus der Graphik ersichtlich, unterscheiden sich Messeveranstalter mit eigenem Gelände dadurch, dass sie entweder Eigentümer des Messegeländes sind, oder lediglich über die Nutzungsrechte eines Geländes verfügen. Im ersteren Fall spricht man von einer Besitzgesellschaft. Im letzteren von einer Betriebsgesellschaft. In Deutschland tritt der Sonderfall auf, dass die hiesigen Messeveranstalter über ein eigenes Gelände verfügen und darüber hinaus als Veranstalter von Messen agieren (Witt³⁸, 2005, S. 6).

Diese Form der Besitz- und Betriebsgesellschaften trifft auf nahezu alle der 24 überregional agierenden deutschen Messeveranstalter zu (Witt, 2005, S. 6 und Stoeck, 1999, S. 11). Im internationalen Vergleich stellt diese in Deutschland vorherrschende Konstellation der Messeveranstalter mit eigenem Gelände allerdings eine Ausnahme dar, weshalb auch hierzulande oft über die Trennung von Betrieb und Besitz diskutiert wird (Zygojannis, 2005, S. 35).

Zu den Messeveranstaltern ohne eigenes Gelände werden die reinen Betriebsgesellschaften, sowie Verbände und Organisationen hinzugerechnet. Reine Betriebsgesellschaften konzentrieren sich ausschließlich auf die Planung, Organisation und Durchführung von Messen auf fremden Messegeländen (Kirchgeorg, 2003, S. 61). Sie mieten dann für den jeweiligen Veranstaltungszeitraum die gesamte Messeinfrastruktur an. Somit entfällt bei ihnen das Risiko der hohen Fixkostenbelastung

³⁸ Jochen Witt ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Koelnmesse GmbH und President der UFI-The Global Association of the Exhibition Industry.

für Instandhaltung eines eigenen Messegeländes und ihrer Infrastruktur. Auf der anderen Seite sind sie allerdings von der Verfügbarkeit entsprechender Geländekapazitäten abhängig. Doch aufgrund der existierenden Überkapazitäten in Deutschland sollte der zweite Punkt kein Problem für reine Betriebsgesellschaften darstellen, in Deutschland Fuß zu fassen.

Nichtsdestotrotz liegt der Marktanteil von Reed Exhibitions, dem weltweit umsatzstärksten Messeveranstalter,³⁹ in Deutschland bei mageren zwei Prozent, während sie in Österreich, der Schweiz und Frankreich beispielsweise mit Marktanteilen von bis zu 60% deutlich als Marktführer fungieren (Die WELT, 02.02.2005, o.S.).

Auch Verbände und Organisationen können Messen initiieren, planen und durchführen. Sie mieten sich ebenfalls für den Veranstaltungszeitraum das Messegelände und ihre Infrastruktur an. Als Beispiel für ein solches Engagement kann die IAA⁴⁰ und IAA-Nutzfahrzeuge genannt werden. Die IAA findet im Zweijahres-Turnus in Frankfurt statt.⁴¹ Die IAA-Nutzfahrzeuge hingegen findet ebenfalls im Zweijahres-Turnus, allerdings in Hannover statt.⁴² Bei beiden Messen tritt der „Verband der Automobilindustrie e.V.“ (VDA) als Veranstalter auf.

Tatsächlich beschränken sich Verbände zumeist auf die Ausrichtung von Kernveranstaltungen für die jeweiligen Mitglieder (Zygojannis, 2005, S. 36). Bei einer näheren Analyse der AUMA-Datenbank bezüglich überregionaler und internationaler Veranstaltungen in Deutschland beispielsweise im Jahre 2005, kommt man lediglich auf zehn Messen, die direkt von Verbänden veranstaltet wurden.

Obwohl auch Kooperationsmöglichkeiten zwischen Besitz- und Betriebsgesellschaften mit reinen Betriebsgesellschaften und Verbänden möglich sind und auch teilweise stattfinden, liegt der Fokus der vorliegenden Arbeit bei den Möglichkeiten von strategischen Allianzen lediglich zwischen ersteren, also Besitz- und Betriebsgesellschaften untereinander.⁴³ Diese Beschränkung erfolgt aufgrund der Tatsache, dass die Besitz- und Betriebsgesellschaften, wie bereits weiter oben

³⁹ Der britisch-holländische Konzern organisierte 2004 weltweit 430 Messen mit 160.000 Ausstellern und über 9 Millionen Besuchern (Die WELT, 02.02.2005, o.S.).

⁴⁰ Internationale Automobilausstellung.

⁴¹ Das letzte Mal fand die IAA 2005 in Frankfurt statt. Nächster Termin ist 2007.

⁴² Das letzte Mal fand die IAA-Nutzfahrzeuge 2006 in Hannover statt. Nächster Termin ist 2008.

⁴³ Für eine nähere Ausführung von Kooperationsmöglichkeiten von Besitz- und Betriebsgesellschaften mit reinen Betriebsgesellschaften und Verbänden, siehe auch Delfmann / Arzt (2005b).

dargestellt, die deutsche Messelandschaft dominieren und die klassischerweise anzutreffenden Messeveranstalter hierzulande sind.

5.1.4 Eigentumsstrukturen der deutschen Messegesellschaften

Die historische Entwicklung der Bundesrepublik hat auch ihren Einfluss auf die deutsche Messebranche gehabt. Sie bewirkte eine direkte Beteiligung der Länder und Gemeinden in den Messeplätzen (Nittbaur, 2001, S. 180).

Zwar werden die Messegesellschaften privatwirtschaftlich geführt und weisen zumeist die private Rechtsform einer GmbH auf.⁴⁴ Die meisten Messegesellschaften in Deutschland befinden sich jedoch überwiegend im Besitz der jeweiligen Städte und Kommunen und teilweise der Bundesländer, in denen sie sich befinden. Zu einem noch geringeren Teil von etwa 1-5% sind oft noch regionale Wirtschaftsverbände, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und ähnliche Institutionen beteiligt (Busche, 2003, S. 122). Der Bund ist in keinem Fall Eigentümer oder Teilhaber einer Messegesellschaft.

Interessant ist vor allem, dass in den wenigen Fällen, in denen eine Trennung zwischen Betriebs- und Besitzgesellschaft stattfindet, die öffentliche Hand dennoch die Mehrheitsanteile in beiden Gesellschaften hält. Lediglich die Messeplätze Saarbrücken (Saarmesse GmbH) und Sinsheim (Messe Sinsheim GmbH) sind vollständig in privater Hand. Diese beiden Standorte zusammen wiesen 2005 allerdings lediglich 2,4% der gesamten Hallenkapazitäten deutschlandweit auf.⁴⁵ Ferner fanden lediglich vier von 141 überregionalen / internationalen Veranstaltungen im Jahre 2005, also 2,8%, an diesen beiden Standorten statt.⁴⁶

⁴⁴ Eine Ausnahme bildet hierbei die DMAG in Hannover, die nicht als GmbH, sondern als Aktiengesellschaft geführt wird.

⁴⁵ Saarbrücken hatte 2005 Hallenkapazitäten von 24.519 qm aufzuweisen. Sinsheim hingegen 40.160 qm. Zusammen verfügten die beiden Messeplätze also über 64.679 qm. Die Ausstellungskapazitäten der gesamten 24 Standorte, an denen 2005 überregionale / internationale Veranstaltungen stattfanden, lag bei 2.652.531 qm (vgl. AUMA, 2006a, S. 207).

⁴⁶ In der AUMA-Datenbank (www.auma.de) werden sogar 152 Veranstaltungen für das Jahr 2005 aufgeführt. Der offizielle Wert liegt allerdings bei 141 Veranstaltungen (AUMA, 2006a, S. 202). Die Diskrepanz liegt daran, dass in der Datenbank große Weltleitmesse, wie die Hannover-Messe (Industriemesse) in mehrere Messen unterteilt werden.

Tabelle 2: Eignerstrukturen der deutschen Messegesellschaften.⁴⁷ Angaben in Prozent.

Messegesellschaft	Stadt	Land	IHK o.ä.	Private	Sonstige
Augsburg	64,09		7,04		28,87
Berlin					
Betriebsgesellschaft		98,8	0,7		0,5
Besitzgesellschaft		100			
Bremen		100			
Dortmund	100				
Düsseldorf	56,5	20	3,5		20
Essen	99,87			0,13	
Frankfurt	60	40			
Freiburg					
Betriebsgesellschaft	60,9				39,1
Besitzgesellschaft	100				
Friedrichshafen					
Betriebsgesellschaft	50		4	44	2
Besitzgesellschaft	98		2		
Hamburg		100			
Hannover	49,7	49,7			0,6
Karlsruhe ⁴⁸					
Betriebsgesellschaft	100				
Besitzgesellschaft	69,91	0,13	0,13		29,83
Köln	79,025	20	0,975		
Leipzig	50	50			
München ⁴⁹	49,9	49,9	0,2		
Nürnberg	49,94	49,94	0,12		
Offenbach	1		0,5	98,5	
Offenburg					
Betriebsgesellschaft	100				
Besitzgesellschaft	100				
Pirmasens					
Betriebsgesellschaft	100				
Besitzgesellschaft	33,33	33,33			33,33
Saarbrücken				100	
Sinsheim				100	
Stuttgart	100				

Quelle: Eigenerstellung in Anlehnung an AUMA (Email vom 28.09.2006).

⁴⁷ Aufgeführt sind alle Messestandorte, die Veranstaltungen durchführen, die vom AUMA als überregional / international eingestuft werden. Im Rahmen dieser Arbeit wird von 24 Standorten gesprochen. Auf der Liste tauchen allerdings lediglich 22 Standorte auf. Eine Sonderstellung nehmen München und Karlsruhe ein. In diesen Städten existieren jeweils zwei Messegelände, auf denen überregionale / internationale Veranstaltungen stattfinden. Siehe hierzu auch die jeweiligen Fußnoten.

⁴⁸ In Karlsruhe gibt es neben der Neuen Messe noch das Kongress Center. Besitzer ist hier die Karlsruher Messe- und Kongress GmbH, die bei der Neuen Messe Betriebsgesellschaft angesiedelt ist.

⁴⁹ In München gibt es neben der Neuen Messe in München-Riem noch das MOC. Das MOC ist wesentlich kleiner und weist lediglich Hallenflächen von 30.000 Quadratmetern auf. Die Messe München GmbH fungiert als Betriebsgesellschaft für das MOC, während ein privater Investor in Form eines geschlossenen Immobilienfonds dort Besitzgesellschaft ist.

Dieser oben dargestellte Einfluss der öffentlichen Hand führt dazu, dass sich Messegesellschaften aufgrund ihrer hohen Standortgebundenheit als Dienstleister für die regionale Wirtschaft definieren (Robertz, 1999, S. 120).

Das heißt, „*dass sich das Management einer Messegesellschaft nicht nur an der Unternehmensrendite als Zielkriterium orientiert, sondern dass es gleichfalls auf die Erfüllung regionalwirtschaftlicher Ziele achten muss*“ (Witt, 2005, S. 7).

Auf diesen Konflikt geht Robertz (1999, S. 120 ff.) näher ein und definiert die Ziele der Messeveranstalter auf der einen und der öffentlichen Anteilseigner auf der anderen Seite. Hierbei unterscheidet er zwischen Sach- und Formalzielen:

Tabelle 3: Sach- und Formalziele von Besitz- und Betriebsgesellschaften und ihren Anteilseignern

	Ziele der Messeveranstalter	Ziele der Anteilseigner
Sachziele	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstleistung für die regionale Wirtschaft • Ausbau des eigenen Veranstaltungsprogramms • Erhöhung der Nutzung des Messegeländes • Ausbau und qualitative Aufwertung des Messegeländes 	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstleistung für die regionale Wirtschaft • Wirtschafts- und Standortförderung • arbeitsmarktpolitische Effekte • Belebung der Messestadt, bessere Auslastung kultureller Einrichtungen • imagefördernde Effekte
Formalziele	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung bzw. Minimierung von Bezuschussungsbedarf durch die Anteilseigner • Finanzierung des Ausbaus des Messegeländes aus eigenen Erträgen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung bzw. Minimierung von Bezuschussung • messeinduziertes Steueraufkommen

Quelle: Robertz (1999, S. 122).

Sachziele

Die Sachziele beziehen sich „*auf Art, Menge und Zeitpunkt der im Markt abzusetzenden Messeleistungen, womit bei gesamtwirtschaftlicher Betrachtung die qualitativen und quantitativen Beiträge zur Bedarfsdeckung festgelegt werden*“ (Peters, 1992, S. 24).

Die Messeveranstalter verfolgen demnach gleichermaßen die Sachziele der Auslastung der vorhandenen Kapazitäten, sowie den Aufbau eines Veranstaltungsprogramms (Robertz, 1999, S. 120). Darüber hinaus können noch der Ausbau und die qualitative Aufwertung des Messegeländes zu den Sachzielen der Messeveranstalter hinzugerechnet werden.

Es wurde bereits aufgeführt, dass die öffentlichen Anteilseigner Messen als Instrument der Wirtschafts- und Standortförderung ansehen (vgl. auch Robertz, 1999, S. 121).

Bezüglich der Sachziele der öffentlichen Anteilseigner stellt Nittbaur fest:

„Die kommunalen Träger verfolgen mit dem Betrieb einer Messegesellschaft Sachziele, die weit über die alleinige Schaffung von Begegnungsforen und die Erhöhung der Markttransparenz einer Branche hinausgehen. Diese beziehen sich insbesondere auf Aspekte der messeinduzierten ökonomischen, politischen und imagebildenden Standortförderung“ (Nittbaur, 2001, S. 91).

Zu den messeinduzierten ökonomischen Aspekten sind auch die arbeitsmarktpolitischen Effekte zu nennen. Hierbei geht es auf der einen Seite um die, sich im direkten Umfeld der Messegesellschaft und der Messe als Veranstaltung befindlichen, Arbeitsplätze. Aber auch die im lokalen und regionalen Gewerbe geschaffenen und gesicherten Arbeitsplätze sind zu nennen (Robertz, 1999, S. 121).

Demnach haben Messen neben der betriebswirtschaftlichen auch eine volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Funktion zu erfüllen (vgl. AUMA, 2006b).

Formalziele

Formalziele beziehen sich auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens und somit auf die Rentabilität, Kostendeckung und Kostenminimierung (Nittbaur, 2001, S. 91).

Aus den Sachzielen der Messeveranstalter und ihrer Anteilseigner lassen sich die Formalziele ableiten:

„Aufgrund der Kaufkraftzuflüsse durch Messen sowie der von ihnen ausgehenden wirtschaftsfördernden Impulse sind die Anteilseigner i.d.R. bereit, zur Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen für die Durchführung von Messen beizutragen. Dieses Engagement äußert sich einerseits in Form von Investitionen in die zur Durchführung von Messen notwendige Infrastruktur und andererseits in der Bereitschaft, auf die Abschöpfung von Gewinnen der Messegesellschaften zugunsten einer Reinvestitionspolitik zu verzichten. Dies ermöglicht den Messegesellschaften, notwendige Investitionen in den Ausbau der Messegelände vorzunehmen. Darüber hinaus sind die Anteilseigner vielfach bereit, umfangreiche Baumaßnahmen zu finanzieren. Im Mittelpunkt des Interesses der Anteilseigner steht somit nicht die Abschöpfung von Gewinnen, sondern die Vermeidung bzw. Minimierung von Besuchungsnotwendigkeiten. Darüber hinaus kann als weiteres Formalziel die Erzielung von messeinduziertem Steueraufkommen genannt werden“ (Robertz, 1999, S. 122 f.).

Vergleichbar mit den Formalzielen der Anteilseigner sind die der Messeveranstalter. Auch sie arbeiten primär nicht gewinnorientiert, aber wohl nach dem Prinzip der Ertragsorientierung zumindest kostendeckend (Nittbaur, 2001, S. 182). Robertz führt aus, dass die Messeveranstalter dem langfristigen Auf- und Ausbau des Messeangebots untergeordnet sind und identifiziert somit als Formalziele *„Vermeidung von Verlusten*

und von Bezuschussungsbedarf sowie die Finanzierung des Ausbaus der vorhandenen Messekapazitäten aus eigenen Erträgen“ (Robetz, 1999, S. 123).

Nach Nittbaur (2001, S. 182) ist dieses Formalziel der Messeveranstalter ein häufig anvisiertes, aber selten realisiertes Ziel. Dies führt zwangsläufig zu Subventionen der Messegesellschaften durch die Anteilseigner. Dieser Ansicht waren auch mehrere Branchenexperten. Experte „G“ befand:

„Und es gibt genug Gesellschaften, die zur Zeit subventioniert werden. Ich würde sogar sagen die meisten in Deutschland...Selbst die großen Messegesellschaften, oder gerade die. München lebt von Subventionen. Leipzig könnte ohne Subventionen nicht existieren. Berlin, wenn man da mal genauer hinschauen würde...“

Deshalb werden in der Öffentlichkeit durch die staatlichen Anteilseigner nicht die direkte Rentabilität der Messegesellschaften, sondern die indirekten Sekundäreffekte, die so genannte Umwegrendite oder Umwegrentabilität als Legitimation für ihr Engagement aufgeführt. Die Umwegrendite sind die positiven Sekundäreffekte, welche durch die Aussteller- und Besucherausgaben in der Region induziert werden (Witt, 2005, S. 7). Darunter sind u.a. zu nennen: Ausgaben für Unterkunft, Verpflegung, Taxis, Einzelhandel, etc.

Dieser Ansicht stimmen viele der Branchenexperten zu. Experte „B“ beispielsweise sagte: *„Selbst eine defizitäre Messegesellschaft kann sich auf die Region und die Stadt über die Umwegrentabilität noch lohnen, weil gerade durch diese Umwegrentabilität noch genügend Steuern und Arbeitsplätze in der Region bleiben.“*

Die Ansicht von Experte „G“ war bezüglich der Sachlage ähnlich: *„Neben den Effekten der Messe selber, dem Ergebnis der Messegesellschaften, dem Unternehmensgewinn, sind natürlich die Drittfaktoren, also die Umwegrendite, die halt für die jeweilige Region ein Einnahmefaktor sind, spielen eine viel wichtigere Rolle.“*

Über die Quantifizierung der Umwegrendite gehen die Meinungen allerdings auseinander. Die Hauptfrage hierbei ist: Wie viel Euro Umsatz werden durch einen Euro Umsatz der Messegesellschaft generiert? Busche (2003, S. 126) geht hier vom Faktor vier aus. Stoeck (1999, S. 11) verwendet den Faktor sieben.

„Ja, sagen wir mal so: es gibt eine Umwegrendite. Das ist völlig unzweifelhaft der Fall. Sie im Einzelfall zu quantifizieren ist schwierig...Es gibt keinen Streit darüber, dass es die Umwegrendite gibt und dass Messen in diesem Sinne eine Funktion haben für die Stadt und für die Region“ (Experte „E“).

5.2 Entwicklung der vergangenen Jahre und die derzeitige Wettbewerbssituation in der deutschen Messebranche

In diesem Abschnitt soll nun auf die Entwicklung der deutschen Messebranche vor allem innerhalb der letzten Jahre eingegangen werden. Es wird hierbei auf der einen Seite um die nominelle Entwicklung von Besucher-, Aussteller- und Flächenzahlen gehen. Auf der anderen Seite wird die generelle Wettbewerbssituation mit Einbeziehung der „Gefahr“ durch ausländische Messeplätze eingeschätzt.

Die Zahlen für die 141 überregionalen Messen im Jahre 2005 waren für den AUMA besser, als man erwartet hatte. So sprach man davon, die oft zitierte Talsohle erreicht zu haben (AUMA, 24.11.2005). Bemerkenswert war vor allem der Zuwachs bei den ausländischen Ausstellern. Noch nie war ihr Anteil an der Gesamtausstellerzahl so hoch. Die folgende Abbildung zeigt die Kerndaten der 141 überregionalen Messen im Jahr 2005:

Abbildung 8: Kerndaten Messeplatz Deutschland 2005



Quelle: AUMA (2006a, S. 205)

Wenn man sich allerdings die Entwicklung der vergangenen Jahre, also 2001-2005 näher betrachtet, so ergibt sich zwangsweise ein differenzierteres Bild. Um die schwierige Situation der deutschen Messebranche und die problematische Entwicklung seit 2001 zu verdeutlichen, sollten einem die Vergleichszahlen aus dem Zeitraum 1996-2000 vor die Augen geführt werden. Zwischen 1996 und 2000 gab es bei den Ausstellerzahlen einen Zuwachs von 21,1%. Die vermietete Fläche wuchs um 9,1% und die Besucherzahl lag 2000 um 14,3% höher als 1996 (vgl. AUMA 2001, S. 34).

In den vergangenen Jahren dagegen hatte die deutsche Messebranche schwer zu kämpfen, mit einem teilweise deutlichen Rückgang der Aussteller- und Besucherzahlen auf der einen, und der vermieteten Fläche auf der anderen Seite. In einer Umfrage des m+a report (5/2006, S.10) gaben 45% der ausstellenden Unternehmen an, dass sie vor allem die Besucherzahl einer Veranstaltung interessiere. 10% nannten die Ausstellerzahl als wichtigstes Kriterium.

Abbildung 9: Besucherzahlen 2001-2005



Quelle: AUMA (2006a, S. 206)

Abbildung 10: Ausstellerzahlen 2001-2005



Quelle: AUMA (2006a, S. 205)

Witt (2005, S. 14 ff.) stellt in diesem Zusammenhang ebenfalls eine deutliche Intensivierung des Wettbewerbs in der deutschen Messebranche fest. Als Gründe für diesen steigenden Wettbewerbsdruck nennt er den Flächen- und Themenwettbewerb, sowie den Wettbewerb zwischen Messen und alternativen Marketinginstrumenten. Darüber hinaus stellen hohe Austrittsbarrieren, zahlreiche oder gleich ausgestattete Bewerber, langsames Branchenwachstum, hohe Fixkosten, hohe strategische Einsätze, fehlende Differenzierungs- oder Umstellungskosten und heterogene Wettbewerber Gründe für die intensive Rivalität zwischen den Messegesellschaften dar (Nittbaur, 2001, S. 268 ff.).

5.2.1 Flächenwettbewerb

Tatsächlich ist es so, dass die positiven Sekundäreffekte, also die Umwegrendite von Messen in Deutschland einen erheblichen Ausbau der Flächen durch die öffentliche Hand bewirkt haben (Witt, 2005, S. 14). Hamburg, Köln, Stuttgart und Friedrichshafen sind nur einige nennenswerte Beispiele, die entweder komplett neue Gelände bauen, Hallen rundum modernisieren, oder erhebliche Geländeerweiterungen vornehmen bzw. erst kürzlich vorgenommen haben. Alleine im Jahr 2005 wurden ca. 550 Mio. €⁵⁰ vorrangig in den Ersatz älterer Hallen, in Renovierungen und in Kapazitätserweiterungen, die in den nächsten Jahren in Betrieb genommen werden sollen, investiert (AUMA, 2006a, S. 24).

Derzeit existieren in Deutschland Hallenkapazitäten von 2.675.600 qm⁵¹ (AUMA, 2006a, S. 207). Im Vergleich zum Jahr 2001 ist dies ein Zuwachs von ca. 191.000 qm bzw. 7,7%. Im Vergleich zu 1996 fand sogar ein Zuwachs von ca. 547.000 qm bzw. 25,7% statt. In den folgenden vier Jahren sollen die Kapazitäten noch einmal um 86.000 qm auf dann insgesamt 2,76 Mio. qm und somit jährlich um 0,8% steigen:

„Fertig gestellt werden Projekte mit einem Investitionsvolumen von 1,3 Mrd. €, also rund 325 Mio. € pro Jahr. Die Mittel fließen in erheblichem Umfang in die Grundrenovierung bestehender Gebäude, in die Verbesserung von Service, Technik und Logistik, aber auch in gezielte Kapazitätserweiterungen“ (AUMA, 12.06.2006).

Aber gerade dieser teilweise massiv stattfindende Ausbau führt zu einer Verschärfung des Wettbewerbs zwischen den Messegesellschaften, da er bei rückläufiger Flächenvermietung stattfindet (Witt, 2005, S. 14). Als Resultat dieser Entwicklung sehen sich die Messegesellschaften mit der Situation von Überkapazitäten auf der einen und fallenden Quadratmeterpreisen auf der anderen Seite konfrontiert.

Es besteht kaum ein Zweifel darüber, dass es diese Überkapazitäten auf dem deutschen Messemarkt gibt. Über die Definition von Überkapazitäten und ihre Berechnungsgrundlage herrscht allerdings keine einheitliche Meinung: *„Wobei anzumerken ist, dass niemand so genau weiß, wie man das definiert und errechnet. Es wird von 20% oder gar 30% Überkapazität gesprochen, aber, wie gesagt, auf welcher Berechnungsgrundlage?“* (Experte „D“)

⁵⁰ Zum Vergleich: Der Umsatz der Messeveranstalter internationaler und regionaler Messen inklusive Auslands-, Kongress- und Servicegeschäft betrug 2005 2,35 Mrd. €

⁵¹ Messeplätze mit mindestens einer Veranstaltung gemäß der AUMA-Kategorie überregional / international (Stand 1.1.2006).

Darüber hinaus droht auch noch Gefahr von der international wachsenden Zahl an Messeanbietern mit Gelände.⁵² Witt (2005, S. 14) ist der Ansicht, dass diese Entwicklung die Rivalität zwischen den Messegesellschaften noch weiter erhöhen wird.

Die folgenden Abbildungen sollen noch einmal bildlich die Diskrepanz zwischen der abnehmenden Vermietungsfläche bei den überregionalen Messen in Deutschland und der Erweiterung der Hallenkapazitäten darstellen:

Abbildung 11: vermietete Fläche 2001-05



Quelle: AUMA (2006a, S. 206)

Abbildung 12: Hallenkapazitäten 2001-05



Quelle: AUMA (2004, S. 201)

Diese Diskrepanz führt dazu, dass die Quadratmeterpreise auf Messen in Deutschland zu den geringsten im internationalen Vergleich gehören. 2004 lag der Durchschnittslistenpreis pro qm Reihenstand bei 140 € (Die WELT, 06.04.2005, S. 14).⁵³ Während die Standmieten die Haupteinnahmequellen für die Messegesellschaften darstellen, sind sie für die Aussteller nicht so ausschlaggebend wie die Qualität der Veranstaltung (Delfmann / Arzt, 2005a, S.128). Ferner machen die Standmieten für die Aussteller nur 17% der Gesamtkosten einer Messebeteiligung aus (Delfmann / Arzt, 2005a, S. 120). Weitaus größere Kosten entstehen durch Standbau, Anreise, Unterkunft, Verpflegung, Personal etc.

⁵² Tatsächlich ist es so, dass es in China mittlerweile drei Messeplätze mit mehr als 100.000 qm gibt (vgl. AUMA, 2006a, S. 212). In China sind 30 neue Messeplätze bis zum Jahr 2010 in Planung (vgl. Witt, 2005, S. 14). Ferner weihte Mailand 2005 sein neues Messegelände ein. Auch Rom baut ein neues Messegelände. Das Emirat Dubai plant für 2009 den Bau der Dubai Exhibition City mit 120.000 m² Ausstellungsfläche (vgl. AUMA, 2006a, S. 137).

⁵³ In Japan lag der Wert bei 326 € in den USA und China bei 289 € in den VAE bei 283 € und sogar in Brasilien und Frankreich höher als in Deutschland. Lediglich Italien mit 120 € pro qm stellte einen günstigeren Standort dar.

Je mehr die Preise (Standmieten) gedrückt werden, desto weniger Service kann angeboten werden. Die WELT führt in ihrem Artikel an, dass derzeit bei den Standmieten Marketing, Werbung, Rahmenprogramm, Sonderschauen und Besucherakquise inbegriffen sind (Die WELT, Ausgabe vom 06.04.2005, S. 14).

5.2.2 Themenwettbewerb

Witt prophezeit, dass der Wettbewerb zwischen den Messegesellschaften um bestehende Messeveranstaltungen härter werden wird. Er ist der Ansicht, dass sich die traditionellen europäischen Messeregionen hinsichtlich der Themenabdeckung in einer Reifephase befinden:

„Gegenwärtig existiert beinahe zu jedem Thema eine eigene Messe, wodurch die Positionierung neuer Veranstaltungen erheblich erschwert wird. Dies führt dazu, dass Messegesellschaften sich zunehmend darum bemühen, erfolgreiche Messeveranstaltungen zum Wechsel an den eigenen Standort zu bewegen“ (Witt, 2005, S. 15).

Ähnlicher Auffassung ist Branchenexperte „A“:

„Ja gut, zunächst einmal befinden sich die Messegesellschaften in Deutschland untereinander im Wettbewerb, und zwar ganz massiv. Sie konkurrieren letztendlich um etliche Themen und werben sich diese teilweise untereinander ab.“

Tatsächlich fanden solche Bemühungen auch schon erfolgreich statt. Delfmann / Arzt (2005a, S. 124) nennen hierzu exemplarisch den Umzug der Intermot von München nach Köln oder der Popkom von Köln nach Berlin.

Zwar kein Abwerbungsversuch, aber eine deutliche Kampfansage an die DMAG und ihre CeBIT war der Wechsel vom Zweijahresturnus in den jährlichen Turnus seitens der Messe Berlin GmbH bezüglich ihrer Veranstaltung IFA (internationale Funkausstellung).

Interessant ist auch die Zunahme der überregionalen / internationalen Veranstaltungen in Deutschland. Fanden zwischen 1996 und 2000 im Durchschnitt 132,6 Veranstaltungen pro Jahr statt (vgl. AUMA, 2001, S. 22), so stieg dieser Wert zwischen 2001 und 2005 auf 143 Veranstaltungen durchschnittlich pro Jahr (vgl. AUMA, 2006a, S. 202).⁵⁴

⁵⁴ Würde man die 161 überregionalen Messen 2006 mit berücksichtigen und die Zeiträume entsprechend anpassen, so käme man für den Zeitraum 1997-2001 auf durchschnittlich 133,6 Veranstaltungen. Für den Zeitraum 2002-2006 ergäbe sich dann der Wert von 148,6 Veranstaltungen pro Jahr.

Branchenexperte „E“ sieht im Anstieg der Veranstaltungszahl unter anderem die Ausdifferenzierung von Messen aus Branchen, die immer reifer werden. Dies stellt für viele Messegesellschaften fast die letzte Chance dar, überhaupt noch neue Themen zu finden:

„Sie müssen verstehen, dass in Branchen, die immer reifer werden, die immer ausdifferenzierter werden, es einen natürlichen Trend gibt, Messen auszugliedern, also größer werdende Messen zu teilen und zu spezialisieren. Für die Messeveranstalter ist das natürlich attraktiv, weil es dadurch natürlich eine weitere Messe gibt, in einem neuen, spezialisierten Thema, das im Zuge dieses zunehmenden Reifegrades dann auch mit hinreichend Ausstellern bestückt wird. Aber, Sie haben das völlig zu Recht gesagt, dass die Kehrseite der Medaille ist, dass sich Messen in vielen Bereichen immer mehr überschneiden. Ich glaube allerdings nicht, dass wir zu einer Bereinigung kommen. Jedenfalls nicht im großen Maße, weil es für viele Messegesellschaften fast die letzte Chance ist, noch neue Themen überhaupt zu finden. Das heißt, dass über die Spezialisierung die Anzahl der Messen gesteigert werden kann, während sonst häufig zu hören ist, dass eigentlich alle Themen schon besetzt sind. Das heißt, dieser Trend zur Spezialisierung, ist auch ein Versuch der Messeveranstalter, neue, weil spezialisierte Themen zu besetzen, weil es komplett neue Themen zu selten gibt. Dafür ist die Messelandschaft schon zu ausdifferenziert.“

Witt erkennt in der Expansion ins Ausland einen Ausweg aus der Abhängigkeit vom deutschen Markt und eine weitere Möglichkeit zum Wachstum. Wenn man das erhebliche Marktwachstum vor allem in Asien und die höheren Standmieten dort berücksichtigt, ist demnach eine verstärkte Internationalisierung von Messegesellschaften unabdingbar. Witt unterscheidet hierbei zwischen einer sog. Inbound- und Outbound-Internationalisierung. Während er unter ersterer eine Erhöhung der Besucher- und Ausstellerzahlen aus dem Ausland für die Veranstaltung in Deutschland versteht, umfasst die Outbound-Internationalisierung die 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. Den ausstellenden Branchen werden weltweit Messeplattformen angeboten und die Messegesellschaft steht dem Aussteller als Partner und Impulsgeber global zur Verfügung. Für beide Formen der Internationalisierung benötigen Messegesellschaften ein weltweites Vertriebsnetz“ (Witt, 2005, S. 19 f.).

Tatsächlich führen die im AUMA organisierten deutschen Messegesellschaften pro Jahr über 190 eigene Veranstaltungen in wichtigen ausländischen Wachstumsregionen durch (AUMA, 2006a, S. 212). Dabei handelt es sich zumeist um den „Export“ einer in Deutschland bewährten Leitmesse in die jeweilige Region im Ausland.⁵⁵

⁵⁵ Zu nennen sind hierbei u.a. die CeBIT, die die DMAG neben Hannover auch in Istanbul, Sydney und Shanghai launcht. Auch die DOMOTEX von der DMAG, die weltweit bedeutendste Messe für Teppiche

6. Anwendbarkeit von strategischen Allianzen in der Messebranche

Nittbaur identifiziert strategische Allianzen als geeigneten strategischen Erfolgsfaktor für Messegesellschaften. Er begründet dies damit, dass horizontale Allianzen eine bessere Terminabsprache unter den Messeplätzen und damit eine höhere Kapazitätsauslastung ermöglichen. Ferner erhöhen sie *„die finanzielle Schlagkraft sowie die Ressourcenausstattung und erlauben eine effizientere Aussteller- und Besucherakquisition“* (Nittbaur, 2001, S. 241). Strategische Allianzen sind seiner Meinung nach allerdings bei hochsegmentigen Fachmessen, die einen Weltfokus haben und deren primärer Kundentypus internationale Aussteller und internationale Fachbesucher sind, am erfolgsversprechendsten. Aber auch bei niedrigsegmentigen Fachmessen, deren Fokus auf Europa liegt und deren primärer Kundentypus aus internationalen Ausstellern und nationalen (Fach) Besuchern besteht, spricht er strategischen Allianzen einen hohen Erfolgsfaktor zu (vgl. Nittbaur, 2001, S. 247 f.).

Auch bei Stoecks (1999, S. 140 ff.) Untersuchung bezüglich Internationalisierungsstrategien im Messewesen, maßen die von ihm befragten Messegesellschaften Kooperationen mit Wettbewerbern eine hohe Bedeutung zu. Demnach gelten strategische Allianzen zu den bevorzugten Markteintrittsformen im Ausland. Beispielhaft wird das u.a. durch folgende Aussage:

„Wird der gesicherte Geländezugriff als strategischer Erfolgsfaktor angesehen, so bietet die Übernahme der Betreiberfunktion eine geeignete Basis. Um das einhergehende Auslastungsrisiko zu mindern, bietet sich die Bildung von strategischen Allianzen an“ (Stoeck, 1999, S. 142).

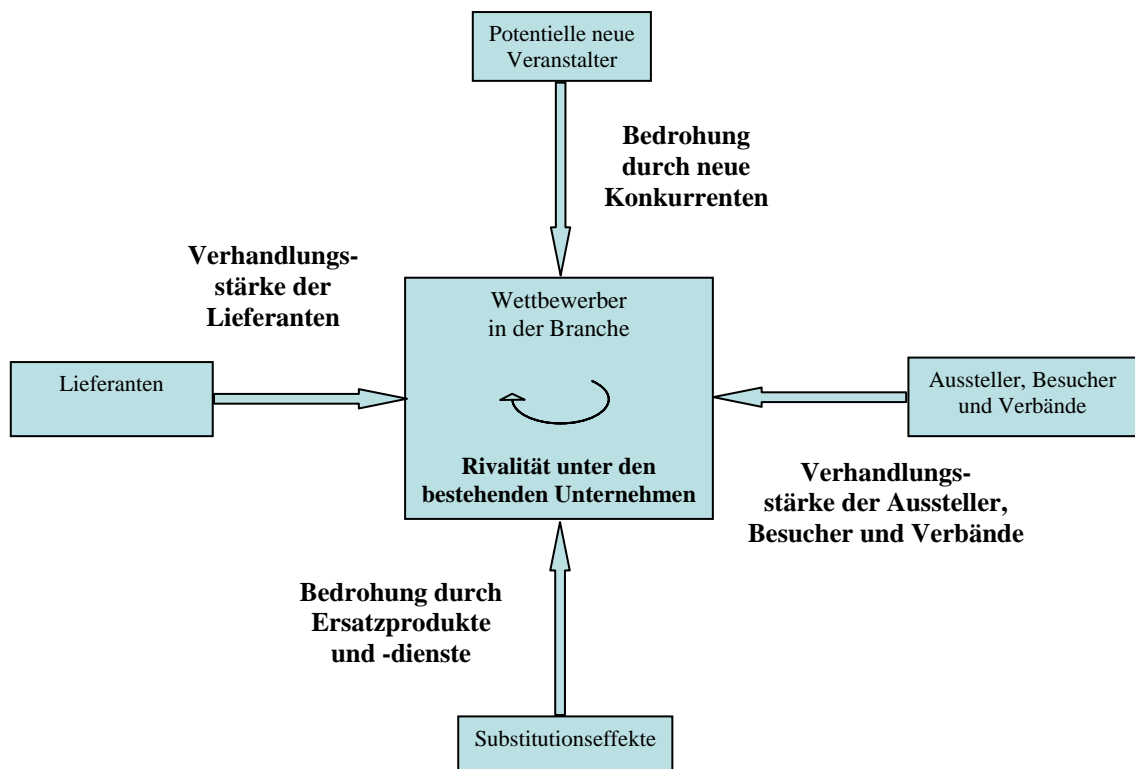
Nachdem also eine Anwendbarkeit des Konzepts der strategischen Allianzen auf die deutsche Messebranche bejaht werden kann, erfolgt nun eine praktische Betrachtung im Lichte der im Rahmen dieser Arbeit bereits vorgestellten Erklärungsansätze, dem MBA und dem RBA.

und Bodenbeläge findet mittlerweile neben Hannover noch in Shanghai und Dubai statt. Gleiches gilt auch für die Messe Frankfurt und ihre Automechanika, die führende Messe der Automobilwirtschaft. Sie findet mittlerweile neben Frankfurt in Argentinien, Kuala Lumpur, Istanbul, Mexiko, Dubai, Moskau, Shanghai, St. Petersburg und Thailand statt. Als Vorreiter was das Auslandsmessegeschäft betrifft, erwirtschaftete die Messe Frankfurt im Jahr 2006 bereits 103 Mio. € von insgesamt 400 Mio. € und somit über 25% des Konzernumsatzes im Ausland (vgl. Messe Frankfurt GmbH, 30.11.2006).

6.1 Strategische Allianzen zwischen Messegesellschaften nach dem MBA

Im vorangegangenen Kapitel 5 wurde die Wettbewerbssituation in der deutschen Messebranche erläutert und die Rivalität zwischen den Messegesellschaften näher dargestellt. Doch gemäß dem in Kapitel 3 vorgestellten MBA nach Porter stellt dies lediglich eine von fünf Wettbewerbskräften dar, die auf ein Unternehmen einwirken und somit seine Strategie mitbestimmen. Als weitere Wettbewerbskräfte sind die Gefahr des Markteintritts durch neue Wettbewerber, die Gefahr durch Ersatzprodukte, die Verhandlungsstärke der Abnehmer und die Verhandlungsstärke von Lieferanten zu nennen (Porter, 1997, S. 27 ff.). Die folgende Abbildung zeigt diese fünf Wettbewerbskräfte in der Messebranche dar und ist somit eine Modifizierung der Abbildung 4 auf Seite 19:

Abbildung 13 : Die Wettbewerbskräfte in der Messebranche



Quelle: in Anlehnung an Delfmann / Arzt (2005a, S. 123)⁵⁶.

⁵⁶ Delfmann / Arzt (2005a) rechnen die Verbände allerdings den Lieferanten mit zu.

Es soll hier nun eine kurze Branchenstrukturanalyse, die nach Porter (1997) zur Strategieformulierung eines Unternehmens benutzt wird, erfolgen.⁵⁷

Im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit werden allerdings die einzelnen Wettbewerbskräfte vielmehr daraufhin untersucht, inwiefern strategische Allianzen zwischen Messegesellschaften als Antwort auf die jeweilige Wettbewerbskraft Sinn machen und welche Möglichkeiten sie bieten.

6.1.1 Branchenrivalität

Im vorangegangenen Kapitel 5 wurde in diesem Zusammenhang von einem enormen Flächen- und Themenwettbewerb gesprochen, der die Rivalität zwischen deutschen Messegesellschaften prägt. Strategische Allianzen bieten hier vor allem bei räumlich nahe beieinander liegenden Geländen die Möglichkeit, Kapazitäten abzubauen und die hohen Fixkosten zu drücken. Bezüglich des Themenwettbewerbs können strategische Allianzen dazu genutzt werden, gemeinsam mit anderen Messegesellschaften auf der einen Seite neue Messethemen auszuarbeiten, aber auch um zu vereinbaren, Abwerbungsversuche bei bereits bestehenden Themen zu unterlassen.

Auf das Auslandsmessegeschäft bezogen bieten strategische Allianzen beispielsweise beim Bau eines eigenen Messegeländes im Ausland eine Möglichkeit, Risiken zu reduzieren und Kosten zu minimieren. Auch auf den Auslandsvertrieb sind strategische Allianzen übertragbar, um Synergieeffekte zu erzielen:

„Im Auslandsvertrieb macht es auf jeden Fall Sinn. Da macht es auf jeden Fall Sinn, Strukturen zusammen zu legen und Kosten zu reduzieren und effizient auf dem Markt zu agieren“ (Experte „A“).

„Kooperationen machen sicherlich Sinn, wenn Sie an so etwas wie das Auslandsvertriebsnetz denken. Da ist es sinnvoll über eine Kooperation nachzudenken um Synergien zu schaffen und Kosten zu sparen, da so ein Auslandsvertriebsnetz schon eine sehr kostenspielige Angelegenheit ist“ (Experte „B“).

⁵⁷ Für eine detaillierte Branchenstrukturanalyse der deutschen Messebranche ist auf Delfmann / Arzt (2005b), Nittbaur (2001) und Huber (1994) zu verweisen.

6.1.2. Bedrohung durch neue Konkurrenten

Nittbaur (2001, S. 279 ff.) sieht aufgrund der hohen Markteintrittsbarrieren in der deutschen Messebranche eine vergleichsweise geringe Bedrohung durch neue Messegesellschaften gegeben.⁵⁸ Eine hohe Gefahr geht seiner Meinung nach allerdings von ausländischen Veranstaltern, die mit ihren Produkten auf den deutschen Markt treten sowie von etablierten inländischen Plätzen aus, die in neue Messethemen expandieren.

Ähnlich argumentieren Delfmann / Arzt. Sie sind der Ansicht, dass durch die Überkapazitäten die Markteintrittsbarrieren vor allem für ausländische Anbieter sinken, da auch die existierenden Hallenbetreiber aus Auslastungsgründen teilweise auf die Anmietung durch Gastveranstalter angewiesen sind (Delfmann / Arzt, 2005a, S. 125).

Die für die Branchenrivalität in Kapitel 6.1.1 genannten Argumente für strategische Allianzen und ihre Formen sind auch als Antwort auf die Bedrohung durch neue Konkurrenten übertragbar. Demnach können strategische Allianzen im Bereich Flächenreduzierung, Themenausarbeitung und im Auslandsgeschäft vollzogen werden, um die Bedrohung durch neue Konkurrenten zu reduzieren.

6.1.3 Verhandlungsmacht der Lieferanten

Zu den Lieferanten der Messegesellschaften gehören eine Vielzahl von Unternehmen, die Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Messen erbringen (Robertz, 1999, S. 41). Hierzu zählen u.a. Standbauunternehmen, Messespediteure, Personalagenturen, Gastronomieunternehmen, Elektriker, Reinigungsunternehmen, Catering-Services, Mietwagenunternehmen, um einige von ihnen zu nennen. Es handelt sich hierbei meistens um regional agierende Unternehmen, die kaum ausgeprägte Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Messegesellschaften haben. Demnach üben sie keine signifikante Verhandlungsstärke gegenüber den Messegesellschaften aus (Huber, 1994, S. 93).

⁵⁸ Es geht hierbei um die traditionellen in Deutschland anwesenden Messegesellschaften in Form von Besitz- und Betriebsgesellschaften. Ein Markteintritt mit eigenem Gelände verursacht hier zu hohe Kosten, da bereits Überkapazitäten bestehen.

Jedoch bestehen auch in diesem Bereich viele Möglichkeiten, durch strategische Allianzen Synergiepotentiale zu erreichen. Vor allem im Bereich Beschaffungs- und Einkaufskooperationen, aber auch im Bereich der Geländeinfrastruktur bieten sich eine Kooperation insbesondere dann an, wenn die Messegesellschaften sich in räumlicher Nähe zueinander befinden:

„Bei den Technikern, im Grunde genommen beim gesamten Betrieb vom Gelände gäbe es Synergiepotentiale. Das hängt aber natürlich von der Entfernung zwischen den Messengeländen ab. Im Bereich der Architekten und der Bauplanung, gäbe es sicherlich Synergien. Die EDV kann man sehr gut zentralisieren. Den Einkauf könnte man genauso zusammenlegen und somit eine ganz andere Mengenbündelung erzielen bei Strom, Wasser und ähnliches...“ (Experte „A“).

Strategische Allianzen sind darüber hinaus vor allem dann sinnvoll, wenn es um die Einführung eines bestimmten kostenspieligen Standards, z.B. in der Sicherheitstechnik oder bei Einlass-Systemen geht (Delfmann / Arzt, 2005a, S. 212).

Branchenexperte „G“ sagte hierzu: *„Auch bei der Besucherregistrierung könnte man Konzepte gemeinsam entwickeln. So etwas könnte man tatsächlich zentralisieren und einen Haufen Geld mit sparen.“*

6.1.4 Verhandlungsmacht der Aussteller, Besucher und Verbände

Die Aussteller und Besucher stellen für die Messegesellschaften die wichtigsten Kunden und somit die Kernzielgruppe dar. Als „Abnehmer“ kaufen die Aussteller Vermietungsflächen von den Messegesellschaften für die jeweilige Veranstaltung. Dies stellt für die Messegesellschaften die Haupteinnahmequelle dar. Auf der anderen Seite bezahlen die Besucher, um an der Kommunikationsplattform Messe teilzunehmen. Somit sorgen sie für Besucherquantität und -qualität, die von den Ausstellern als zentrales Leistungselement nachgefragt wird (Nittbaur, 2001, S. 302).⁵⁹

Eine besondere Stellung nehmen in diesem Zusammenhang die Verbände ein, da sich zumeist durch ihre Tätigkeit die Verhandlungsmacht der Aussteller ausdrückt: *„Über ihre Interessenverbände können die Aussteller als einheitlicher Akteur auftreten und*

⁵⁹ Nittbaur sieht eine Personalunion von Ausstellern und Besuchern als Abnehmer und Lieferanten: *„Die Aussteller beliefern die Messe mit einem Stand, mit Ausstellungsexponaten, mit Fachpersonal und mit Events. Damit stellen sie ‚Produkte‘ zur Verfügung, die von den Besuchern als primären Komponenten der Gesamtleistung einer Messegesellschaft nachgefragt werden. Auf der anderen Seite ‚beliefern‘ die Besucher die Messe mit dem ‚Produkt‘ Besucherquantität und -qualität, das wiederum von den Ausstellern als zentrales Leistungselement nachgefragt wird“* (Nittbaur, 2001, S. 302).

dadurch eine quasi-monopolistische Nachfragesituation generieren“ (Nittbaur, 2001, S. 302). Sie können somit, vor allem in Zeiten von Überkapazitäten, ihren Anforderungen gegenüber der Messegesellschaft bezüglich des Messekonzepts, des Veranstaltungsturnus oder des Veranstaltungszeitraums mehr Ausdruck verleihen.

Aber auch ein einzelner bedeutender Aussteller, der eine wichtige Marktposition einnimmt, verfügt über eine gewisse Verhandlungsstärke. Entscheidet sich solch ein Aussteller beispielsweise gegen die Teilnahme an einer Messe und nimmt im schlimmsten Fall an einer konkurrierenden Messe teil, so leidet darunter nicht nur die Messequalität, sondern es besteht auch die Gefahr, dass ihm weitere Aussteller und Besucher folgen werden (Huber, 1994, S. 91). Ein gutes Beispiel hierfür ist die CeBIT, die weltweit größte und bedeutendste Computer- und Telekommunikationsmesse. Zahlreiche namhafte Aussteller wie Nokia, Motorola, Benq, Lenovo, LG oder Konica Minolta haben erst kürzlich angekündigt, nicht auf der CeBIT 2007 auszustellen. Letztes Jahr beendeten bereits Philips, Sony und Hewlett-Packard ihr Engagement in Hannover (vgl. Die WELT, 15.12.2006, S.11). Interessant ist, dass fünf dieser neun Unternehmen auf der IFA 2006 in Berlin ausstellten.

Strategische Allianzen zwischen konkurrierenden Messegesellschaften bezüglich einer gewissen Themenbereinigung wären angebracht, um diesem Trend entgegenzuwirken und vor allem ausländische Aussteller zu binden:

„...denn ich glaube nicht, dass die Aussteller die Konkurrenzsituation, wie sie schon heute bei einigen Themen herrscht, auf lange Sicht mitmachen würden...Insofern halte ich es für durchaus sinnvoll, zu kooperieren und eine gewisse Themenbereinigung hinzubekommen“ (Experte „G“).

Der Verhandlungsstärke der Besucher kommt nicht das gleiche Gewicht zu, wie der der Aussteller (Huber, 1994, S. 93). Aber auch sie können ihre Interessen durch die Besucherbeiräte, die ihre Ansprüche und Bedürfnisse artikulieren können, bündeln (Nittbaur, 2001, S. 302). Aber auch im Bezug auf die Besucher sind strategische Allianzen angebracht. So können z.B. um den Messestandort Deutschland zu stärken, Cross-Selling-Aktivitäten durchgeführt werden (Rättich, 2003).⁶⁰

Bereits heute werden bei den Besucherbefragungen die Kunden danach befragt, welche weiteren Messen, seien es Konkurrenzveranstaltungen, oder Veranstaltungen

⁶⁰ Bei Cross Selling geht es um die produktübergreifende Erschließung von Kundenpotentialen. In Bezug auf die Messebranche ginge es beispielsweise darum, den Besucher und / oder Aussteller einer Messe A für die Messe B zu gewinnen.

verwandter Bereiche, sie besuchen. Diese gewonnenen Daten könnten gezielter eingesetzt werden: *„Das Thema Cross-Selling ist für mich durchaus ein interessantes Thema. Die terminliche Koordination von Veranstaltungen, die es Besuchern aus dem Ausland ermöglicht, zwei Veranstaltungen gleichzeitig in Deutschland zu besuchen, halte ich für durchaus sinnvoll“* (Experte „G“).

Experte „H“ führt diese Idee noch weiter aus: *„Außerhalb des Kerngeschäfts gibt es unheimlich viele Möglichkeiten. Unheimlich viel, was Werbung angeht, was Vermarktung angeht, was Kundenbindung angeht, das Ticketing...also, es gibt ja auch Hardcore- Messebesucher. Warum soll man nicht über Gemeinschaftseintrittskarten nachdenken?“*

6.1.5 Bedrohung durch Substitutionsprodukte

Unter Substitutionsprodukten sind Güter und Dienstleistungen zusammenzufassen, die die gleichen Funktionen wie das zu betrachtende Produkt (oder die Dienstleistung) ebenso gut oder besser erfüllen (Porter, 1997, S. 49).

Robertz (1999, S. 6) identifiziert als solche messeähnliche Veranstaltungsformen Hausmessen, Warenbörsen, Musterschauen, Roadshows und Orderzentren. Gefahr geht seiner Meinung nach allerdings auch von neuen Printmedien, der Weiterentwicklung der Informations- und Telekommunikationstechnologien, neuen interaktiven Medien und dem Direktmarketing aus.

Nittbaur (2001, S. 294) unterzieht die möglichen Substitutionsprodukte einer gründlichen Untersuchung und kommt zu dem Ergebnis, dass die größte Substitutionsgefahr für das Messewesen zweifellos von den interaktiven elektronischen Medien, insbesondere dem Internet ausgeht.

Diese vor wenigen Jahren noch weit verbreitete Meinung müsste heute revidiert werden, wie Delfmann / Arzt erläutern:

„Anders als damals wird heute verstärkt von einer Symbiose zwischen Messen und Neuen Medien ausgegangen“ (Delfmann / Arzt, 2005a, S. 127).

Experte „E“ geht ebenfalls auf diese Entwicklung der vergangenen Jahre ein und stellt dazu fest:

„Wir haben ja vor fünf, sechs, sieben Jahren das Schreckensszenario diskutiert, dass virtuelle Messen die etablierten Messen und physischen Messen ganz ablösen würden...das liegt längst hinter uns und das wird auch nie passieren, weil die Funktionalität einer physischen Messe eine ganz andere ist, als die einer virtuellen Messe...“

Auch weitere Branchenexperten sehen diesen sich gegenseitig ergänzenden, und nicht etwa sich gegenseitig ersetzenden Charakter zwischen den neuen Medien und dem Messewesen:

„Ich persönlich glaube an das Web immer nur als Ergänzung. Als wichtige und immer wichtiger werdende Ergänzung, sowohl zur Zielerreichung unserer Kunden, als auch zur Informationsbeschaffung...Ich glaube nicht, dass das Internet eine oder mehrere Kernfunktionen einer Messe ersetzen wird. Sie können nur auf einer Messe in relativ kurzer Zeit, mit relativ geringem Aufwand, sich einen Querschnitt, auch emotional (sprich, sie können sich Maschinen anfassen, sie können Produkte anfassen und sie sich erklären lassen), über einen Teilbereich einer Industrie bilden. Das bekommen sie nirgendwo anders als auf einer Messe. Und auch Internetforen ersetzen nie den persönlichen Kontakt...“ (Experte „B“).

Sehr ähnlicher Auffassung ist Experte „G“:

„Ich halte das Internet als begleitendes Instrument für Messen als absolut wichtig. Ich glaube nicht, dass das Internet Messe ersetzen kann, aber ergänzend dazu ja.“

Aber gerade in diesem sich ergänzenden Charakter entstehen Möglichkeiten für strategische Allianzen. Eine Internetplattform beispielsweise, die das ganze Jahr über den Ausstellern auf der einen Seite ermöglicht, ihre Produkte auszustellen und den Besuchern und potentiellen Einkäufern auf der anderen Seite, sich zielgerichteter auf einen Messebesuch vorzubereiten, birgt viele Kooperationsmöglichkeiten in sich:

„Für mich macht das durchaus Sinn, wenn man eine gemeinsame technische Basis nutzt und jeder nicht jedes Mal selber für sich entwickelt. Die Entwicklungskosten für jeden selber halte ich für blödsinnig“ (Experte „G“).

Synergieeffekte würden hierbei nicht nur bei den Entwicklungs- und Wartungskosten entstehen. Vielmehr entstünden auch weitere Möglichkeiten von Cross-Selling-Aktivitäten.

6.2 Strategische Allianzen zwischen Messegesellschaften nach dem RBA

In Kapitel 3 wurde der RBA detailliert dargestellt. Ein Unternehmen erlangt demnach nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch den Einsatz einzigartiger Ressourcen. Der Zugang zu diesen Ressourcen kann anhand von strategischen Allianzen auch über den Markt erfolgen. Dies geschieht vor allem dann, wenn ein Unternehmen mangels notwendigem Know-how, finanziellen Mitteln, der technischen Ausstattung oder auch aufgrund von Zeitgründen, nicht in der Lage ist, die benötigten Ressourcen selbst zu entwickeln.

Es wurden hierbei physische, intangible und finanzielle Ressourcen unterschieden. Diese drei Arten sollen nun in Anbetracht der Anwendbarkeit des Konzepts der strategischen Allianz auf die deutsche Messebranche übertragen werden. Es wird hierbei jeweils kurz dargestellt, was die einzelnen Ressourcen in der Messebranche darstellen und inwiefern zu ihrer Erreichung Messegesellschaften miteinander strategische Allianzen eingehen könnten.

6.2.1 Physische Ressourcen

In Anlehnung an Barney zählen Bamberger / Wrona zu den physischen Ressourcen *„Anlagen oder Ausstattungen, den Zugang zu Rohmaterialien und den geographischen Standort“* (Bamberger / Wrona, 1996, S. 133).

Robertz. (1999, S. 108) zählt demnach zu den physischen Ressourcen von Messegesellschaften die verfügbaren Geländekapazitäten sowie Ausstellerstände und Exponate. Des Weiteren bezeichnet er auch die Infrastruktur der Messestadt mit ihrem lokalen Gewerbe, den Hotel- und Gastronomiekapazitäten, und dem ÖPNV als physische Ressourcen einer Messegesellschaft (vgl. auch Nittbaur, 2001, S. 228).

Wenn man sich nun beide Ansichten gemeinsam anschaut, entsteht eine interessante Konstellation, mit der strategische Allianzen zwischen Messegesellschaften als sinnvoll zu betrachten sind. Demnach könnte eine Messegesellschaft, deren Veranstaltung so sehr wächst, dass sie kaum der Nachfrage alleine Herr werden kann, gewisse Teile der Veranstaltung „auslagern“ und kooperativ in die Veranstaltung einer anderen Messegesellschaft integrieren. Darüber hinaus bestehen zweifellos

Kooperationsmöglichkeiten auf das Auslandsmessegeschäft bezogen, falls beispielsweise eine deutsche Messegesellschaft im Ausland über ein eigenes Gelände verfügt und eine weitere deutsche Messegesellschaft daran interessiert ist, eigene Veranstaltungen im jeweiligen Land stattfinden zu lassen.

Es ist noch anzumerken, dass Nittbaur interessanterweise auch die Aussteller und Besucher einer Veranstaltung zu den physischen Ressourcen rechnet, „*da diese jeweils einen zentralen ‚Produktionsfaktor‘ darstellen, der für den Prozess der Leistungserbringung einer Messegesellschaft unumgänglich ist*“ (Nittbaur, 2001, S. 228). Diese Ansichtswiese wird allerdings von Delfmann / Arzt (2005a, S. 131) kritisiert, da Aussteller und Besucher nicht als „abnutzbar“ zu bezeichnen sind, dieses aber bei konsequenter Anwendung der durch Bamberger / Wrona (1996) angewendeten Systematik erfolgen müsste.

6.2.2 Intangible Ressourcen

Vermögenswerte, Fähigkeiten und organisationale Ressourcen sind allesamt den intangiblen Ressourcen zuzuordnen. Zu den Vermögenswerten zählen Delfmann / Arzt (2005a, S. 132) geschützte Markennamen von Messeveranstaltungen oder Datenbanken mit wichtigen Kundeninformationen.

Robertz (1999, S. 108 f.) rechnet den Fähigkeiten einer Messegesellschaft die Erfahrung der Mitarbeiter in Bezug auf die Planung von Veranstaltungen und die Pflege von Beziehungsnetzen zu.

Strategische Allianzen bieten hier vor allem für kleinere Messegesellschaften Vorteile, die ihnen den Zugang zu den oben genannten Ressourcen ermöglichen. So kann durch eine strategische Allianz mit einer größeren Messegesellschaft im Sinne einer Kooperation bezüglich gemeinsamer Ausarbeitung von Messekonzepten, von den Erfahrungen des Branchenprimus bezüglich der Veranstaltung von Leitmessen gelernt werden. Ferner erhält man so den Zugang zu Datenbanken des Partners, falls dieser in verwandten Bereichen bereits Messen veranstaltet und somit über wichtige Kundendaten verfügt.

6.2.3 Finanzielle Ressourcen

Wie Delfmann / Arzt erläutern, ist die Verfügbarkeit von finanziellen Ressourcen vor allem für die Erschließung neuer Geschäftsfelder von Bedeutung:

“Diese neuen Geschäftsfelder können sich auf neue regionale oder auf thematisch neue Märkte beziehen“ (Delfmann / Arzt, 2005a, S. 133).

Nittbaur weist hier auf die Diskrepanz der finanziellen Mittel zwischen den größeren und den kleineren Messeplätzen hin: *„Insbesondere die größeren deutschen Messeplätze verfügen über erhebliche finanzielle Schlagkraft. Hingegen sind die kleinen und mittleren Messeplätze zum Teil existentiell von ihrer geringen Kapitalausstattung betroffen, ...“* (Nittbaur, 2001, S. 229).

Auch hier eröffnen strategische Allianzen vor allem für kleinere Messegesellschaften eine Möglichkeit, die Höhe finanzieller Mittel für die Erschließung neuer Geschäftsfelder zu minimieren. Dies kann beispielsweise durch eine Auslandsexpandierung mit mehreren Messegesellschaften erfolgen. Sei es durch gemeinsame Veranstaltung von Messen im Ausland oder durch ein gemeinsames Auslandsvertriebsnetzwerk.

6.3 Zusammenfassende Betrachtung

Es wurde aufgezeigt, dass strategische Allianzen zwischen deutschen Messegesellschaften sehr wohl mit den Ansätzen des MBA und des RBA nicht nur theoretisch erklärt werden können, sondern auch praktisch anwendbar sind.

Demnach können strategische Allianzen zwischen Messegesellschaften im Rahmen der Ausarbeitung gemeinsamer Messethemen, beim Auslandsvertrieb, im Sinne von Beschaffungs- oder Einkaufskooperationen, im Bereich Cross-Selling oder bei der Entwicklung von gemeinsamen Internetplattformen durchgeführt werden. All diese Beispiele wurden im Zusammenhang mit dem MBA genannt. Auch in der deutschen Messebranche bieten strategische Allianzen Möglichkeiten, die Wettbewerbsposition zu verbessern, Kosten zu minimieren und somit Gewinne zu maximieren, die Marktmacht zu erhöhen und vor allem in neue Märkte einzutreten.

Aber auch im Zusammenhang mit dem RBA können strategische Allianzen zwischen Messegesellschaften erfolgen, um Zugang zu knappen und teuren Ressourcen wie z.B. Gelände im Ausland, der organisatorischen Erfahrung des Kooperationspartners in Bezug auf die Planung von Veranstaltungen oder das Auslandsvertriebsnetzwerk des Partners zu bekommen. Interessanterweise wäre, wie auch weiter oben dargestellt, der Ressourcenzugang lediglich ein Nebeneffekt einer im Rahmen des MBA stattfindenden strategischen Allianz. Ein Beispiel hierfür wäre eine Messegesellschaft, die bislang eher regionale Veranstaltungen durchführte, da sie nicht die Kapazitäten für Leitmessen besaß. Dieses Unternehmen ist aber in der Situation, dass es ein neues, großes Messegelände gebaut bekommt und somit in naher Zukunft die Kapazitäten haben wird, auch Leitmessen auszutragen. Allerdings fehlt das organisationale Know-how der Mitarbeiter diesbezüglich. So könnte die Messegesellschaft beispielsweise eine strategische Allianz mit einer großen Messegesellschaft bezogen auf die gemeinsame Ausarbeitung von Messethemen hin schmieden. Wenn diese Themen dann ausgearbeitet sind, besteht die Möglichkeit, auf diese organisationalen Ressourcen, aber auch Datenbanken des Allianzpartners zuzugreifen. Messegesellschaften gehen nicht nur wegen eines einzigen Grundes eine strategische Allianz ein, sondern um mehrere strategische Ziele gleichzeitig zu befriedigen. Daraus ist ersichtlich, wie auch bereits in Kapitel 3.2.1 dargestellt wurde, dass auch in Anbetracht von strategischen Allianzen der MBA und der RBA als komplementäre, sich gegenseitig ergänzende Überlegungen zu betrachten sind. Dies wird anhand von Fallbeispiel im folgenden Kapitel näher dargestellt.

7. Vergangene und gegenwärtige Allianzen in der Messebranche

Wiederholt wurden strategische Allianzen zwischen deutschen Messegesellschaften mit großen Erwartungen angekündigt. Doch die meisten von ihnen fanden entweder nie statt oder wurden nach kurzer Zeit wieder eingestellt. Tatsächlich finden aber auch seit Jahren vereinzelte erfolgreiche Allianzen statt. Bei näherer Betrachtung ist auffällig, dass diese sich vor allem auf das Auslandsmessegeschäft beziehen. Erstaunlicherweise war vor allem die zweite Hälfte des Jahres 2006 durch viel Bewegung bezüglich des Themas strategische Allianzen geprägt.

In diesem Zusammenhang befasst sich das vorliegende Kapitel zum einen mit den erfolglosen Allianzversuchen der Vergangenheit, den erfolgreichen Allianzen der Gegenwart und den Zukunftserwartungen an die im Jahr 2006 geschmiedeten Allianzen. Es können und werden, vor allem was die erfolglosen Allianzen in der Vergangenheit angeht, bei weitem nicht alle Fälle aufgeführt werden, sondern lediglich eine Zahl ausgesuchter Fälle, die sich nach der Literaturrecherche als wichtigste heraus kristallisierten. Diese werden anhand von kurzen Fallbeispielen näher erläutert. Eine abschließende Betrachtung vor allem mit den Einschätzungen der Branchenexperten schließt dieses Kapitel ab und bildet die Brücke zur Auswertung.

7.1 Erfolgreiche Allianzen und Allianzversuche in der Vergangenheit

Eine einfache und logische Art, die erfolglosen Allianzen zwischen Messegesellschaften in der Vergangenheit darzustellen, ist die chronologische. Vor allem das Rekordmessejahr 2000 war von Bemühungen seitens der Messegesellschaften geprägt, sich mit den Mitstreitern zu verbünden und Kooperationsmöglichkeiten auszuloten. Die im Nachfolgenden genannten Beispiele „Hannover-Frankfurt“, „Düsseldorf-Köln, CIDEX“ und „Decovision“ fallen in jene Zeit. In die Zeit des enttäuschenden Endes der Gespräche zwischen Düsseldorf und Köln, und somit ins Jahr 2003, sind die darauf folgenden Beispiele „CBF“ und „Düsseldorf-Leipzig“ einzuordnen. Die Nennung all dieser Fallbeispiele erfolgloser Allianzen, sowie auch die im Kapitel 7.2 folgenden Fallbeispiele der erfolgreichen Allianzen und die im Kapitel 7.3 folgenden Beispiele für das Jahr 2006 dienen vor allem zum Verständnis der

Grenzen, die strategische Allianzen zwischen Messegesellschaften aufweisen. Auf dieses Thema wird dann explizit in Kapitel 8 eingegangen.

7.1.1 Hannover – Frankfurt

Messen arbeiten an „engerer Kooperation“ hieß es in der Hannoverschen Allgemeinen Zeitung vom 30. Mai 2000. Zum damaligen Zeitpunkt ging es um die Suche der DMAG und der Messe Frankfurt GmbH nach gemeinsamen Synergien. Mehrere Unternehmensberatungen sollten ausloten, *„wie beide Ausstellungsplätze Synergien im Auslandsgeschäft, bei Beschaffung, Verwaltung und Vermarktung erzielen können“* (HAZ, 30.05.2000, S. 9).

Im Vordergrund stand das Ziel, Kosten bei der Beschaffung zu sparen. Bereits zu jener Zeit kauften die beiden Messegesellschaften ihren Strom gemeinsam ein, um Mengensparnisse zu erzeugen. Doch letzten Endes kam es zu keiner strategischen Allianz. Experte „D“ führt hierzu aus:

„Es hat schon mal solche Überlegungen gegeben z.B. zwischen Frankfurt und Hannover. Aber, ich glaube, man ist zu der Erkenntnis gekommen, dass die Volumina nicht so furchtbar aufregend sind.“

Zu einer ähnlichen Einschätzung kommt Goschmann: *„Die denkbaren Synergien waren schon deshalb begrenzt, weil die Veranstaltungsprogramme bis auf wenige Ausnahmen keine Berührungspunkte haben, Synergien also nur in Randbereichen sichtbar sind“* (events, 1/2003, S. 46).

Die Wirtschaftswoche nennt noch als Scheiterungsgrund, dass *„die Eigentümer, die Städte Frankfurt und Hannover sowie die Bundesländer Niedersachsen und Hessen befürchteten, bei der Verteilung der Veranstaltungen vom Partner über den Tisch gezogen zu werden“* (Wirtschaftswoche, 02.01.2003, S. 60).

7.1.2 Düsseldorf – Köln, CIDEX

Der Stein zwischen Düsseldorf und Köln wurde durch die terminliche Angleichung der einzelnen Modemessen und durch die Gründung des gemeinsamen Joint-Ventures CIDEX (Cologne India Dusseldorf Exhibitions) Anfang des Jahres 2000 ins Rollen gebracht. Mit der CIDEX sollte gemeinsam der indische Markt penetriert werden, in Planung war auch die Durchführung gemeinsamer Messen. Als Reaktion auf das Zusammenrücken von Hannover und Frankfurt, aber auch durch Aktionen des privaten Messeanbieters Reed Exhibitions in Berlin, wurde das Thema Kooperation laut diskutiert. Man wollte auch hier von Synergieeffekten, die sich aus Kooperation bei Verwaltung, Einkauf, Internetauftritten und Auslandsengagement ergeben, profitieren (Die WELT, 15.12.2000, S. MK 6).

Doch tatsächlich wurden auch diese Pläne verworfen. Die Wirtschaftswoche nennt hier als Grund, dass der Düsseldorfer Oberbürgermeister Joachim Erwin, der zugleich als Aufsichtsratschef der Messe Düsseldorf fungierte, befürchtete, in einer neuen Konstellation die Macht mit anderen teilen zu müssen (Wirtschaftswoche, 2.1.2003, S. 60). Sehr ähnlicher Auffassung ist die WELT, die ein generelles Problem artikuliert: *„Verantwortlich dafür sind nicht zuletzt die Eigentümer. Stadträte und Staatssekretäre, die in den Kontrollgremien die Richtung vorgeben, wollen nicht ihrer Möglichkeiten zur Einflussnahme beraubt werden“* (Die WELT, 14.08.2000, S. 16).⁶¹

Nach dem Scheitern dauerte es nicht mehr lange, bis die alten Rivalitätsstrukturen sich wieder hergestellt hatten. Köln luchste Düsseldorf mehrere kleine Messen wie die Inter-Karneval und die Telemesse ab, während Düsseldorf Köln die Herrenmodewoche abnahm (Wirtschaftswoche, 02.01.2003, S. 60).

Die CIDEX, die seit ihrer Gründung Anfang 2000 29 Messen in Indien durchgeführt hatte, scheint kein ansehnliches Ende zu finden. Düsseldorf kündigte einseitig den Vertrag und ging mit Vorwürfen gegen Köln an die Öffentlichkeit (m+a NEWSLINE, 29.06.2006, S. 4).

⁶¹ Die Meinung der Branchenexperten war sehr ähnlich. Soweit sie direkt auf die Frage nach dem Scheitern der Allianzbestrebungen zwischen Düsseldorf und Köln befragt worden, gaben sie ebenfalls die Lokalpolitik und die damit verbundenen Gesellschafterinteressen als Gründe an.

7.1.3 Decovision

Die Koelnmesse GmbH und die Messe Frankfurt GmbH trafen im Sommer 2000 eine Kooperation, die Fachmesse Decovision für Möbelstoffe und -leder ab 2001 alternierend in den beiden Messestädten stattfinden zu lassen. Frankfurt, traditionell stark bei Textilmessen, erhoffte sich dadurch neue Konzepte im Programm. Die Decovision fand bis einschließlich 2001 parallel zur Interzum, der Leitmesse für Möbelfertigung und Holzusbau in Köln statt. Sie sollte als eigenständige Veranstaltung 2002 in Frankfurt abgehalten werden. Doch ergab eine Umfrage unter Herstellern von Möbelbezugsstoffen, dass sich für den geplanten Termin im Mai 2002 zu wenige Interessenten fanden. Somit wurde die Kooperation in beiderseitigem Einvernehmen beendet. Die Decovision findet somit wieder alle zwei Jahre parallel zur Interzum in Köln statt (Textilwirtschaft, 01.10.2001, S. 1).

7.1.4 CBF

Eine ähnliche Entstehungsgeschichte hatte das gemeinsame Joint Venture der Koelnmesse GmbH und der Messe Berlin GmbH. Die Cologne Berlin Fairs GmbH & Co. KG, kurz CBF, wurde eigens zur Durchführung der HomeTech, einer Hausgerätemesse gegründet. Der Hintergrund ist, dass Berlin im Jahr 2000 mit der HomeTech eine eigene Hausgerätemesse ankündigte und somit der Kölner Hausgerätemesse domotechnica Paroli bat. Als 2002 die HomeTech das erste Mal in Berlin in Zusammenarbeit mit dem europäischen Verband Ceced stattfand, hatten viele Aussteller Köln 2001 bereits den Rücken zugekehrt. Daraufhin einigten sich Köln und Berlin und gründeten die CBF. Die HomeTech sollte im zweijährigen Rhythmus alternierend in Köln und Berlin stattfinden. Die ursprüngliche Kölner domotechnica wurde in die neue HomeTech integriert. Nachdem diese dann 2004 in Köln stattfand und der Verband Ceced mit der HomeTech an sich und dem alternierenden Rhythmus im Besonderen nicht mehr zufrieden war, entschied sich Köln dazu, die domotechnica wieder einzurichten und das Veranstaltungskonzept den neuen Bedürfnissen anzupassen. Vor allem die mittelständischen Unternehmen bevorzugten Köln gegenüber Berlin. Somit wurde das Joint Venture kurzerhand aufgelöst und seitdem ist Köln alleiniger Standort der Hausgerätemesse. Sie findet jetzt erneut alle zwei Jahre statt (m+a report, 1/2005, S. 30 f.).

7.1.5 Düsseldorf – Leipzig

Annäherungen fanden 2003 auch zwischen Düsseldorf und Leipzig statt. Unterstützung beim Export von Messeprojekten, Synergien durch Zusammenlegung von Auslandsvertretungen sowie die intensive gemeinsame Bearbeitung des Messemarktes Russland wurden als Beweggründe genannt (Leipziger Volkszeitung, 29.04.2003, S. 6). Die Idee ging auf Werner M. Dornscheidt zurück, der lange Zeit bei der Messe Düsseldorf tätig war, ehe er 1999 nach Leipzig wechselte. Seit 2004 ist er Vorsitzender der Geschäftsführung der Messe Düsseldorf. Nennenswertes bezüglich einer engeren Zusammenarbeit zwischen Düsseldorf und Leipzig geschah seitdem allerdings nicht.

7.2 Erfolgreiche Allianzen in der Gegenwart

Es finden allerdings auch seit einigen Jahren erfolgreiche Allianzen zwischen Messegesellschaften statt. Interessant ist hierbei, dass sie fast alle den Fokus auf das Auslandsmessegeschäft haben, wie die folgenden Fallstudien aufzeigen.⁶²

7.2.1 Hannover – Frankfurt – Köln

Die Messen Hannover, Frankfurt und Köln präsentieren die DOMOTEX, Heimtextil und die imm seit Jahren gemeinsam im Ausland. Die Werbung und Akquise von Besuchern und Ausstellern wird aufeinander abgestimmt. Darüber hinaus finden die drei Messen im Januar überlappend statt, sodass ein ausländischer Fachbesucher theoretisch innerhalb von drei Tagen alle Messen besuchen kann.⁶³ Die in Hannover stattfindende DOMOTEX, die Weltmesse für Teppiche und Bodenbeläge, die in Frankfurt stattfindende Heimtextil, internationale Fachmesse für Wohn- und Objekttextilien sowie die internationale Möbelmesse imm in Köln ergänzen sich programmatisch sehr gut und stellen in ihrer jeweiligen Branche die Weltleitmesse per se dar.

⁶² Da Details zur Kooperation zwischen Hannover, Frankfurt und Köln, sowie zur SNIEC, HusumWind, aber auch zur Kooperation Hamburg – Leipzig – Stuttgart aus persönlichen Gesprächen mit Herrn Detlev Rossa, Pressesprecher der DMAG und Herrn Martin Klein aus der Presseabteilung entnommen worden sind, fehlen an den gegebenen Stellen die Zitierungen.

⁶³ Im Jahr 2007 findet die Heimtextil in Frankfurt vom 10.-13.01, die Domotex in Hannover vom 13.-16.01 und die imm in Köln vom 15.-21.01. statt.

Es bleibt abzuwarten, wie sich die Kooperation entwickeln wird. Die DOMOTEX findet mittlerweile auch in Shanghai und seit 2006 in Dubai statt. In Shanghai veranstaltet die Messe Frankfurt auch ihren asiatischen Ableger der Heimtextil. Wie aus dem nächsten Beispiel ersichtlich, gehört das Gelände in Shanghai mit der DMAG. In Anbetracht der Tatsache, dass in Dubai spätestens 2009 mit der Fertigstellung des neuen Geländes Kapazitäten frei werden, bleibt abzuwarten, ob die drei Messegesellschaften in näherer Zukunft nicht ihre Messen als Ableger, gemeinsam, zum gleichen Zeitpunkt und am gleichen Ort in einer dieser Regionen stattfinden lassen.

7.2.2 SNIEC

Die fehlenden Kapazitäten im wachsenden Markt China und vor allem in der Wirtschaftsmetropole Shanghai veranlassten die Messegesellschaften aus Hannover, Düsseldorf und München 1999 eine strategische Allianz einzugehen. Anfangs war auch die Beteiligung von Frankfurt und Köln im Gespräch. Dazu kam es schlussendlich jedoch nicht. Die Messegesellschaften gründeten das Gemeinschaftsunternehmen GEC, German Exposition Corporation Ltd. Zusammen mit dem chinesischen Partner, der Pudong Land Development Corporation investierte man in ein neues Messegelände in der Sonderwirtschaftszone Pudong. Es entstand das Shanghai New International Expo Centre, kurz SNIEC.

Mittlerweile gehört SNIEC zu den modernsten Messegeländen in der Volksrepublik und weist Hallenkapazitäten von 103.500 qm auf (vgl. AUMA, 2006a, S. 212). In der letzten Ausbauphase 2010 soll die Kapazität dann 200.000 qm betragen (Süddeutsche Zeitung, 15.11.2005, S. 28). Bei dieser Allianz geht es immer noch darum, das Risiko zu reduzieren und Kosten zu sparen, die auf Hannover, Düsseldorf und München als Standortbetreiber außerhalb Europas zukommen:

„Nimmt man mal als Beispiel den Shanghai-Fall (SNIEC). Hierbei geht es schlicht darum, Risiko zu reduzieren. Einer hätte das vom Volumen her niemals alleine stemmen können...Die drei zusammen (Hannover, Düsseldorf, München) bilden zusammen 50%, haben insofern eine starke Position und schaffen es auch den Geschäftsführer zu stellen und gleichzeitig hat man das Risiko für alle Beteiligten reduziert. Wenn man in einem Markt wie China ein relativ kleiner Player ist, dann ist es natürlich günstig, wenn man sich in irgendeiner Art und Weise zusammenfindet...“ (Experte „D“).

7.2.3 HUSUMwind

Im Jahr 2003 entschieden sich die Messegesellschaften aus Husum und Hannover (DMAG), im Bereich der Windenergie stark miteinander zu kooperieren. In Husum fand bis dato und findet heute immer noch die weltweit größte Windenergiemesse statt. Die zunächst auf drei Jahre angelegte Kooperation sah vor, unter dem Titel HUSUMwind gemeinsam Messen im Ausland durchzuführen. Ferner war auch eine Zusammenarbeit bei der alle zwei Jahre als Teil der Hannover-Messe stattfindenden Energy Bestandteil der Kooperation (m+a NEWSLINE, 16.10.2003, S. 3).

Die Allianz kann wohl auch als Antwort auf die im Jahr 2002 seitens der Messe Hamburg ausgerichteten WindEnergy gedeutet werden. Für Hannover und Husum birgt die Allianz mehrere Vorteile. Die DMAG betreibt Akquise auf der HUSUMwind in Husum. Die Datenbanken werden untereinander ausgetauscht. Die Messe Husum macht auf ihrer eigenen Messe auch Lobbyarbeit für die DMAG, indem sie für ihre Aussteller Kombipreise anbietet. Somit entstehen Synergieeffekte für die DMAG. Die Messe Husum bekommt auf der anderen Seite durch ihre Präsenz auf der Energy Zugang zu den Anwendern aus der Industrie. Darüber hinaus kann in Hannover ein besseres Matchmaking stattfinden, wovon auch die Aussteller der HUSUMwind profitieren.

7.2.4 Weitere Allianzen

Bereits seit 1995 findet die Automechanika der Messe Frankfurt erfolgreich in Zusammenarbeit mit der Auslandstochter Hannover Messe International GmbH (HMI) in Istanbul statt. Während sich die Messe Frankfurt als Veranstalter um die weltweite Akquise sowie um die Akquise vor Ort kümmert, stellt HMI das Projektteam und ist mit dem Hallenmanagement betraut. Das ist sinnvoll, da die DMAG auf eine lange Tradition in der Türkei zurückgreifen kann und dort mittlerweile sogar als Marktführer fungiert.

Auch die Messegesellschaften aus Hamburg, Leipzig und Stuttgart alliierten in Bezug auf ihr Auslandsmessegeschäft. Sie unterhalten vor allem in Nord- und Osteuropa in zehn Ländern gemeinsame Büros. Damit verläuft die Besucher- und Ausstellerakquise der Messegesellschaften aus einer Hand. Personal- und Mietkosten werden somit gespart.

Um dem „Messewildwuchs“ bei Baumessen ein Ende zu setzen, einigten sich die Messegesellschaften aus Essen und Nürnberg auf eine kooperative Veranstaltung, die im zweijährigen Rhythmus zwischen den beiden Städten wechselnde Deutsche Ausbaumesse Essen-Nürnberg (m+a report, 1/2005, S. 20). Diese ging erstmals im April 2006 in Nürnberg über die Bühne. Der nächste Termin ist für 2008 in Essen anberaumt. Dann allerdings parallel zu der wesentlich größeren und seit 1962 in Essen etablierten DEUBAU. Es bleibt abzuwarten, wie sich diese Allianz entwickeln wird.

7.3 Das Jahr 2006: Bewegung in der Messebranche

Interessanterweise kam während die vorliegende Arbeit verfasst wurde Bewegung in die Kooperationsbemühungen bei den deutschen Messegesellschaften. Im Sommer 2006 kündigten die DMAG und die SMK eine strategische Allianz bei der Ausrichtung von Investitionsgütermessen an - eine bislang einzigartige Konstellation in der deutschen Messebranche. Im Dezember gaben Frankfurt und Köln ihre Zusammenarbeit bekannt. Zuvor hatte die Messe Frankfurt ihr Onlineproduktportal Productpilot gelauncht. Ebenso einzigartig waren die Allianzverkündungen der DMAG mit der Fiera Milano aus Italien und die der Messe Frankfurt mit der Fiera di Roma, gleichfalls aus Italien. Obwohl Allianzen von deutschen Messegesellschaften mit ausländischen Messegesellschaften nicht Gegenstand der Untersuchung sind, soll auch auf diese Allianzen kurz eingegangen werden. Aufgrund ihrer Aktualität bleibt jedoch abzuwarten, wie die Branche darauf reagieren wird.

7.3.1 Hannover – Stuttgart

Der Industrieanzeiger bezeichnete es als einen Coup im Sommerloch, dass erstmals zwei große Messeplätze eine strategische Allianz im In- und Ausland bezüglich Investitionsgütermessen vereinbarten (Industrieanzeiger, 24.07.2006, S. 1). Die erste gemeinsame Veranstaltung wird die neue Fachmesse O&S- Oberflächen und Schichten. Bislang findet in den ungeraden Jahren auf der Hannover-Messe, als Teil der Surface Technology die Powder Coating Europe, eine internationale Messe für Oberflächentechnik statt. Stuttgart organisierte erstmals 2006 die Galvanica, ebenfalls eine Messe, die sich mit Oberflächentechnik beschäftigt. Diese beiden Messen zusammen werden nun ab 2008 jeweils alle zwei Jahre als integrierte Messe unter dem Namen O&S in Stuttgart stattfinden (m+a report, 5/2006, S. 6). Die Messe wird von der DMAG und der SMK gemeinsam veranstaltet. In einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung stellt Ulrich Kromer, Geschäftsführer der SMK klar, dass die Profite aus der gemeinsamen Messe zu gleichen Teilen an die Partner vergeben werden (Süddeutsche Zeitung, 25.07.2006, S. 21).

In Zukunft seien auch Messen in Niedersachsen geplant, so Kromer. Man denke des Weiteren darüber nach, die alle drei Jahre in Stuttgart stattfindende Messe „Rolladen und Tore“ gemeinsam international unterzubringen. Auch im Auslandsvertrieb und der Einführung von weiteren Stuttgarter Themen ins Ausland ist die Allianz aus Stuttgarter Sicht sehr sinnvoll. Die SMK, die 2007 ihr neues und wesentlich größeres Messegelände am Stuttgarter Flughafen beziehen wird, orientiert sich demnach strategisch neu. Welchen konkreten Nutzen die Allianz für die DMAG birgt, bleibt abzuwarten. Nach Ansicht des Branchenexperten „D“ war die Allianz eine Reaktion auf den Druck der baden-württembergischen Aussteller, die auf der Powder Coating eine wichtige Rolle spielen:

„Diese Allianz hängt ja sehr stark mit der spezifischen Situation der beiden Messeplätze zusammen. Hannover ist eben ein Platz, der sehr stark Industrien vertritt, die ihre Heimat, sprich ihren Schwerpunkt der Produktion und Nachfrage in Baden-Württemberg haben. Das ist historisch so gewachsen, auch aufgrund der Tatsache, dass Stuttgart lange Zeit über ein den Anforderungen nicht entsprechendes Messegelände hatte...Jetzt gibt es gute Hallen...Baden-Württemberg ist weiterhin der deutsche Industrieschwerpunkt in vielen Bereichen. Und viele Unternehmen sind der Ansicht, dass es angenehmer wäre, alleine von der Unterbringung des Standpersonals etc. vor Ort auszustellen, statt in Hannover. Diese Situation ist mit Ausgangspunkt dafür, warum die beiden Messeplätze zueinander finden...Das hängt mit der oben geschilderten Industriesituation zusammen.“

7.3.2 Productpilot

Ende Februar startete die Messe Frankfurt mit Productpilot ein viel versprechendes Onlineportal.⁶⁴ Man reagierte somit auf den Strukturwandel, den das Internet mit sich gebracht hatte (Süddeutsche Zeitung, 23.02.2006, S. 28). Die Aussteller der Messe Frankfurt sollten sich somit ganzjährig präsentieren können. Die Messe Frankfurt GmbH investierte einen einstelligen Millionenbetrag in den Internetauftritt. Der Eintrag ist für alle Aussteller verpflichtend und kostet 350 €jährlich.

„Neben der Produktdatenbank soll es zudem ein Forum zum Austausch und ein Portal mit Branchennews geben. Für die Einkäufer ist die Nutzung der Seite kostenlos“ (Süddeutsche Zeitung, 23.02.2006, S. 28). Die Messe Frankfurt erhofft sich dadurch Rückflüsse allein aus den Beitragszahlungen von 14 Mio.⁶⁵

Frankfurt kündigte an, die Plattform für andere Messegesellschaften zu öffnen und somit weitere Teilnehmer zu gewinnen.

Die Antwort aus der Branche auf die Einladung ließ nicht lange auf sich warten. Bereits zwei Wochen später meldete Die WELT: *„Mit Köln und Nürnberg stehen die Gespräche über einen Einstieg dem Vernehmen nach kurz vor dem Abschluss. Düsseldorf, Berlin und Hannover zeigen großes Interesse. Nur München ist als einzige deutsche Großmesse noch zurückhaltend“* (Die WELT, 07.03.2006, S.14).

Der Grundstein für die mögliche Teilnahme wurde dann im Dezember 2006 gelegt, als man sich dazu entschloss, eine Tochtergesellschaft, die Productpilot GmbH zu gründen. Der Sprecher der Messe Frankfurt, Marcus Quint, sprach davon, dass konkret eine Zusammenarbeit mit der Koelnmesse im Gespräch und ein Letter of Intent (Vorvertrag) absehbar sei (Frankfurter Rundschau, 09.12.2006, S. 28).

Es wird sich zeigen, ob und wie diese Allianz fruchten wird und ob tatsächlich weitere Messegesellschaften folgen werden. Wenn dem so wäre, wäre auch ein weiterer Grundstein zu Cross-Selling-Kooperationen gelegt.

⁶⁴ Das Portal ist unter www.productpilot.de abrufbar.

⁶⁵ Für das Jahr 2006 erhoffte man sich, 20.000 Aussteller mit über 120.000 Produkten auf dem Portal zugänglich machen zu können (Frankfurter Rundschau, 24.02.2006, S. 15).

7.3.3 Allianzen mit ausländischen Messegesellschaften

Die europaweit erste strategische Allianz zwischen zwei führenden Messegesellschaften wurde im Sommer 2006 zwischen der DMAG und der Fiera Milano S.p.A. aus Italien besiegelt (m+a report, 6/2006, S. 2). Die Allianz sieht eine Zusammenarbeit in den Märkten der BRIC-Staaten, also Brasilien, Russland, Indien und China vor. Es werden eigens zwei Tochtergesellschaften gegründet. Die eine wird eine GmbH nach deutschem Recht und hat den Fokus auf China und Indien gerichtet. Hier hält dann die DMAG 51% der Anteile und führt das operative Geschäft. Die Fiera Milano wird in diesem Zusammenhang der DMAG 12,2 Mio. € überweisen und sich an der bereits bestehenden Tochtergesellschaft der DMAG in China beteiligen. Die andere Tochtergesellschaft wird eine S.p.A. (Società per Azioni) nach italienischem Recht. Sie wird den Fokus auf Brasilien und Russland haben. Hier wird Mailand 51% der Anteile besitzen und das operative Geschäft führen (FAZ, 15.07.2006, S. 15).

Die DMAG verkündete in einer Pressemitteilung, dass die beiden Partner im Jahr 2007 gemeinsam im Bangalore International Exhibition Center (BIEC) in Indien drei Fachmessen aus der Investitionsgüterbranche parallel organisieren werden (DMAG, 10.11.2006). Interessant ist hierbei allerdings zu erwähnen, dass wenige Wochen vor Verkündung der Allianz mit Mailand die DMAG mit dem indischen Werkzeugmaschinenherstellerverband IMTMA einen Vertrag zur Vermarktung des neuen Messegeländes in Bangalore, wo die Messen 2007 stattfinden sollen, unterzeichnet hatte (FAZ, 15.07.2006, S.15). Die Messegesellschaften ergänzen sich gut, und nach der HAZ könnten *„die Italiener die große Lücke schließen, die bei den Hannoveranern im Konsumgüterbereich klafft“* (HAZ, 08.07.2006, S. 11).

Die Messe Frankfurt ließ nicht lange mit einer Reaktion auf diese strategische Allianz warten. Sie verkündete in einer Pressemitteilung eine weit reichende strategische Allianz mit der römischen Fiera di Roma S.p.A (Messe Frankfurt GmbH, 19.09.2006). Als erster Schritt soll 2008 in Rom die Automechanika gemeinsam veranstaltet werden. Doch dabei wollen es die Frankfurter nicht belassen. In der Pressemitteilung führt von Zitzewitz aus:

„Italien ist die größte Aussteller- und Besuchernation auf unseren Frankfurter Messen...Wir wollen die Kooperation nicht auf die Automechanika beschränken, sondern weitere Veranstaltungen aus unserem Portfolio in Rom etablieren und partnerschaftlich weiterentwickeln. Dabei werden wir uns zunächst auf Themen aus den

Bereichen Technologie, Sicherheit sowie Textil konzentrieren. Darüber hinausgehende Möglichkeiten wollen wir prüfen. Nicht zuletzt wollen wir auch gemeinsam neue Themen entwickeln.“

Die Allianz scheint eine win-win-Situation darzustellen, wenn man bedenkt, dass Rom zwar 355 Mio. € bis 2009 in ein neues Messegelände mit 22 Hallen und insgesamt 186.000 qm Hallenkapazitäten investiert hat, aber kaum über Themen verfügt.

7.4 Bewertung der Situation

Anhand von Fallbeispielen wurden in diesem Kapitel gescheiterte Allianzen und Allianzversuche, erfolgreiche gegenwärtige Allianzen und Allianzbewegungen im Jahr 2006 aufgezeigt. Diese Fallbeispiele spiegeln nicht alle, aber zweifelsohne sehr viele der Allianzen und Allianzversuche innerhalb der deutschen Messebranche wieder. Wenn von den Allianzen 2006, die in Kapitel 6.3 dargestellt wurden abgesehen wird, deren Entwicklung noch abzuwarten ist, so können einige grundlegende Erkenntnisse gezogen werden:

- Es finden überdurchschnittlich viele Allianzen auf das Auslandsmessegeschäft bezogen statt.
- Einkaufs- und Beschaffungsk Kooperationen sind so gut wie nicht existent.
- Das Konzept der Allianzen mit alternierenden Messen ist skeptisch zu betrachten.

Die Hinterfragung dieser Erkenntnisse und der hinter ihnen stehenden Ursachen sind Teil der im folgenden Kapitel stattfindenden Analyse der ursprünglichen Frage: „Warum sind strategische Allianzen in der deutschen Messebranche nicht so präsent wie in anderen Wirtschaftszweigen?“

Diese Frage mag angesichts der Tatsache, dass in diesem Kapitel eine ganze Menge von funktionierenden strategischen Allianzen zwischen Messegesellschaften aufgezeigt worden sind, zunächst merkwürdig erscheinen. Es sei hier, wie bereits in der Einleitung, auf ein Interview von Michael von Zitzewitz, Vorsitzender der Geschäftsführung der Messe Frankfurt GmbH der FAZ (04.07.2005) verwiesen, in der er moniert, dass es in der deutschen Messebranche nicht einmal zu Kooperationen im nennenswerten Stil komme. Zunächst mag dies die persönliche, vielleicht subjektive Meinung einer führenden Messegröße darstellen. Deshalb wurden die Branchenexperten bei den sechs

persönlich durchgeführten Interviews, aber auch bei den zwei schriftlichen Stellungnahmen, in einer Schlüsselfrage danach gefragt, ob sie der Ansicht von Herrn von Zitzewitz zustimmen.⁶⁶

Sechs der acht Branchenexperten („A“ bis „F“) stimmten den Ansichten von Herrn von Zitzewitz direkt zu. Die restlichen zwei nahmen nicht direkt Bezug auf die Frage. Doch tendenziell war aus ihren Kommentaren ersichtlich, dass sie ebenfalls noch großes Potential in Sachen Allianzen zwischen Messegesellschaften sehen:

„Wobei ich auf der anderen Seite es als sehr sinnvoll betrachte, wenn man sich in vielen Punkten über Kooperationen mehr Gedanken machen würde, als über den Konkurrenzkampf“ (Experte „G“).

„Es gibt unheimlich viele Möglichkeiten, die noch nicht ausgereizt sind“ (Experte „H“).

Zu einem ähnlich nüchternen Resümee kommt Die WELT: *„Obwohl international Bewegung in die Messelandschaft kommt, passiert in Deutschland nach Experten-Meinung noch zu wenig“* (Die WELT, 04.10.2006, S. 14).

⁶⁶ Die Interviews fingen fast immer mit der Frage an, ob der Interviewpartner den Ansichten von Herrn von Zitzewitz zustimmt, und wenn ja, ob es denn branchenspezifische Charakteristika gäbe, die das Zustandekommen von strategischen Allianzen innerhalb der deutschen Messebranche verhindern.

8. Hinderungsgründe für Allianzen in der Messebranche

In den vergangenen beiden Kapiteln 6 und 7 wurde aufgezeigt, dass das Konzept der strategischen Allianzen sehr wohl auf die deutsche Messebranche übertragbar ist. Anhand von Fallbeispielen wurde dargestellt, dass die theoretische Anwendbarkeit bereits in mehreren Allianzen fruchtet und somit eine Menge von Möglichkeiten für Messegesellschaften bietet. Es wurde allerdings auch aufgezeigt, dass viele Allianzversuche in der Vergangenheit gescheitert sind. Quasi unisono sagten die befragten Branchenexperten, dass es zu Kooperationen in nicht nennenswertem Stil in der deutschen Messebranche komme. Deshalb gilt hier nun die ursprüngliche Forschungsfrage zu beantworten, warum dies der Fall ist: Gibt es branchenspezifische Charakteristika, die das Zustandekommen von strategischen Allianzen in der deutschen Messebranche erschweren, oder gar verhindern? Es scheint sie offenbar zu geben, denn ansonsten würden die Potentiale der Allianzen wesentlich stärker ausgeschöpft. Wie bereits in Kapitel 4 näher dargestellt, wurde diese Frage anhand von Experteninterviews versucht, zu beantworten. Es fanden sechs persönliche Interviews statt. Zwei Branchenexperten wurden aufgrund von Zeitmangel seitens der Experten sehr kurz gehaltene offene Fragen schriftlich gestellt. Die restlichen sechs wurden anhand eines Leitfadenterviews Fragen gestellt. Das Interview bzw. die Fragen, die es beinhaltet, lassen sich grob in vier Abschnitte unterteilen:

- Erfragung von branchenspezifischen Charakteristika, die das Zustandekommen von strategischen Allianzen in der Messebranche erschweren, oder gar verhindern
- Welche Möglichkeiten bieten strategische Allianzen in der deutschen Messebranche? In welchen Bereichen sind sie anwendbar?
- Grenzen von strategischen Allianzen in der Messebranche
- Dienen strategische Allianzen als Antwort auf die derzeitige Wettbewerbssituation im Inland und auf die Bedrohung durch ausländische Messeplätze?
- Welche Auswirkungen werden die regen Allianzbestrebungen 2006 auf den Markt haben? Werden weitere Allianzen folgen?

Der erste Punkt kann als Schlüsselfrage aufgefasst werden, die jedem Befragten gestellt wurde, während die restlichen vier Fragenkomplexe als Eventualfragen einzustufen sind, die je nach Gesprächsverlauf gestellt wurden.

Der zweite Punkt, der der Anwendbarkeit, wurde in Kapitel 5 und 6 bereits ausgiebig diskutiert und findet deshalb hier keine nähere Beachtung. So weit möglich, wurde auf alle der oben genannten Punkte eingegangen. Es wurden auch Fragen bezüglich der in der Vergangenheit gescheiterten Allianzen gestellt, um Rückschlüsse über mögliche Grenzen von strategischen Allianzen zwischen Messegesellschaften ziehen zu können. Es folgt nun die detaillierte Auswertung der Experteninterviews.

8.1 Branchenspezifische Charakteristika

Nach einer intensiven Literaturrecherche in der Presseabteilung der DMAG und in der Deutschen Messebibliothek zu Berlin, konnten potentielle branchenspezifische Charakteristika identifiziert werden, die das Zustandekommen von strategischen Allianzen in der deutschen Messebranche erschweren, oder gar verhindern können. Diese Charakteristika sind folgende:

- Eigentumsstrukturen
- Umwegrendite
- Standortgebundenheit

Auf alle der oben genannten drei Punkte wurde bereits im Laufe dieser Arbeit eingegangen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass quasi alle hier zu Lande tätigen Messegesellschaften sich in öffentlicher Hand befinden. Diese öffentlichen Eigner erhoffen sich von Messen, regionalwirtschaftliche Ziele zu erfüllen und Standortförderung zu betreiben. Dies geschieht vor allem durch die in der Region induzierten Sekundäreffekte, die so genannten Umwegrendite. Innerhalb der Branche herrscht ein erbitterter Flächen- und Themenwettbewerb. Die hohe Standortgebundenheit der Dienstleistung Messe intensiviert diesen Wettbewerb. Zunächst einmal wurden die Branchenexperten, um eine Beeinträchtigung zu verhindern, generell gefragt („Schlüsselfrage“):

„Gibt es branchenspezifische Charakteristika, die das Zustandekommen von strategischen Allianzen in der deutschen Messebranche verhindern? Und wenn ja, welche sind diese?“

Erst im Anschluss, falls nicht schon bereits in der Antwort die oben genannten Punkte von den Branchenexperten genannt wurden, wurde auf die einzelnen Punkte eingegangen („Eventualfrage“). Es wurde großer Wert darauf gelegt, möglichst viele Eventualfragen bei jedem Befragten zu stellen. Die Fragen lauteten dann in etwa:

„Meinen Sie, dass die Eigentumsstrukturen innerhalb der deutschen Messebranche auch ein Hindernis dafür sind, dass es nicht zu Kooperationen in nennenswertem Stil kommt?“ (beispielhafte Frage zu Eigentumsstrukturen)

„Glauben Sie, dass die Umwegrendite ein Grund dafür ist, dass es nicht zu strategischen Allianzen kommt?“ (beispielhafte Frage zur Umwegrendite)

„Würden Sie die Standortgebundenheit als branchenspezifisches Charakteristikum sehen, das strategische Allianzen in der deutschen Messebranche erschwert oder gar verhindert?“ (beispielhafte Frage zur Standortgebundenheit von Messen)

Ehe eine Auswertung der Expertenmeinungen erfolgt, finden sich zunächst einmal in der nächsten Tabelle Auszüge der Expertenkommentare zu den einzelnen Punkten. Es sei angemerkt, dass mit den Branchenexperten „C“ und „F“ keine persönlichen Interviews stattfanden, sondern diese lediglich aufgrund von Zeitmangel zu kurzen schriftlichen Stellungnahmen bereit waren.

Tabelle 4: Stellungnahmen der Experten zu den branchenspezifischen Charakteristika (Auszüge)

Frage	Experte	A	B	C	D	E	F	G	H
Eigentumsstrukturen		Das ist eindeutig, na klar. Das heißt, wir haben unterschiedliche Gesellschafter, die sich im Wettbewerb sehen und die sich neidisch beargwöhnen.	Der Hauptgrund ist sicherlich in der Eignerstruktur zu suchen und zwar ziemlich offensichtlich.	Ein branchenspezifisches Charakteristikum der deutschen Messelandschaft ist die Eigentümerstruktur der großen Messeplätze, die sich alle in öffentlicher Hand befinden.	Das würde dann sicherlich offensichtlich, wenn die Gesellschaften vorher privatisiert würden und sich die öffentliche Hand völlig zurückzieht.	Sie wissen, dass fast alle deutschen Messen, zumindest zum großen Teil, noch entweder direkt im kommunalen oder öffentlichen Besitz sind... Und da gibt es eben Interessen, die einer Kooperation entgegentzulaufen scheinen,...	Die Messengesellschaften befinden sich in den Händen von kommunalen Eigentümern,...	Solange die Besitzstrukturen so sind,... tut man sich dann schon relativ schwer, in eine Kooperation zu gehen.	Insofern stimme ich Ihrer These zu, dass die Eignerstrukturen da viel verhindern.
Umwegrendite		Genau das ist die Urangst der Politiker... Das sind gigantische Effekte für die Stadt. Und jede Stadt hat Angst, dass sie diese Effekte verliert. Diese Angst spielt immer mit. Bei jeder Entscheidung.	Unter der heutigen Eignerstruktur haben Sie ja die Argumentation mit der Umwegrentabilität.	Daher sind Messen aus politischer Sicht in erster Linie als regionales Wirtschaftsförderungsinstrument zur Generierung sozio-ökonomischer Effekte zu verstehen.	Und ihr erster Auftrag lautet, in dieser Stadt Messen zu veranstalten	Ja... Und die traditionelle Funktion von Messen ist eben auch eine, die sehr stark über die Umwegrendite, die die Standorte betrifft, gekennzeichnet.	...,die zunächst ein Interesse an der regionalen Wirtschaftsförderung haben.	Da haben natürlich die Eigentümer ein großes Interesse daran, diese im eigenen Hause, bzw. in der eigenen Region oder Stadt zu behalten. Das macht es schwierig, solche Kooperationen einzugehen.	Ja, keiner gibt doch was ab. Im Ausland funktioniert es doch teilweise.
Standortgebundenheit			Ja, denn Standortgebundenheit ist ja oft gleich bedeutend mit Gesellschafterstrukturen		Jeder Standort ist irgendwie mit einem bestimmten Programm gewachsen... Von daher sind die deutschen Veranstalter sehr eng mit ihrem Gelände verbunden...	Die spielt sicher eine Rolle. Messen sind in gewisser Weise auch lokale oder regionale Infrastruktureinrichtungen.		Ja klar. Ist ein Punkt, natürlich.	

Aus den Auszügen der Interviews ist ersichtlich, dass alle acht Branchenexperten die Eigentumsstrukturen der hiesigen Messegesellschaften als branchenspezifisches Charakteristikum ansehen, das das Zustandekommen von strategischen Allianzen in der deutschen Messebranche erschwert und teilweise verhindert: *„Übergreifende Kooperationen sind wesentlich komplizierter umzusetzen als in Wirtschaftsbereichen mit rein privatwirtschaftlichen Interessen und Besitzstrukturen“* (Experte „C“).

Die Eigentumsstrukturen per se, sprich die Beteiligung der öffentlichen Hand, sollte aber generell eigentlich keinen Hinderungsgrund darstellen, wie auch Experte „B“ anmerkt:

„Die Eignerstrukturen widersprechen nicht grundsätzlich dem modernen Management eines Unternehmens, im Zweifelsfall aber schon mal recht stark...“

Und dieser „Zweifelsfall“ liegt eindeutig daran, dass das primäre Ziel der öffentlichen Eigner, wie mehrmals in dieser Arbeit dargestellt, *„vor allem in der Erwirtschaftung der so genannten Umwegrendite und der damit induzierten Stärkung der eigenen Region“* liegt (Delfmann / Arzt, 2005a, S. 219). Nach einem Bericht der SZ, fließen den öffentlichen Eigentümern mehr Steuereinnahmen zu, als sie selbst für den Erhalt und für den Ausbau ihrer Messeplätze aufbringen (SZ, 21.11.2001, S. V2/1). Deshalb ist es auch nicht verwunderlich, dass auch in Bezug auf die Umwegrendite alle acht Experten diese als störendes, branchenspezifisches Charakteristikum identifizierten. Es besteht bei den öffentlichen Anteilseignern nämlich die Angst, dass es durch Kooperationen mit anderen Messegesellschaften zu Verlusten der eigenen Veranstaltungen kommen könnte. Fallbeispiele in Kapitel 6 haben aufgezeigt, dass dies, aus Eignersicht, tatsächlich eine ernsthafte Befürchtung darstellen kann. Diese Ergebnisse werden von früheren Arbeiten bestätigt:

„Aufgrund der kommunalen Anteilseignerschaft ist es das Bestreben jedes Messeplatzes, vor allem eigene Kapazitäten auszulasten...Die Furcht vor Abwerbeversuchen von eigenen Veranstaltungen durch die Kooperationspartner und vor ungleichem Wissenstransfer, aber auch die gewachsenen Strukturen und etablierten Traditionen haben sowohl in vertikaler als auch in horizontaler Hinsicht in der Vergangenheit eine stärker arbeitsteilige Marktbearbeitung begrenzt“ (Nittbaur, 2001, S. 312 f.).

Die Standortgebundenheit wurde von der Hälfte der Experten als der Schließung von strategischen Allianzen hinderliches Charakteristikum identifiziert. Dies mag vor allem bei Allianzen im Inland auf der Veranstaltungsebene zutreffen. Viele Veranstaltungen werden mit einem Standort assoziiert. Dies ist insbesondere bei sehr erfolgreichen

Veranstaltungen wie der CeBIT, der Hannover-Messe oder der imm cologne der Fall. Falls diese Messen eine lange Tradition haben, so verankert sich die Selbstverständlichkeit des Messeplatzes auch schnell bei Ausstellern, ihren Verbänden und den Besuchern. Dies kann auch einer der Gründe dafür sein, warum vor allem Allianzversuche bei alternierenden Messen in der Vergangenheit kläglich gescheitert sind. Wie die Beispiele in Kapitel 7.1.3 und 7.1.4 aufzeigten, waren die Allianzen aufgrund des negativen Zuspruchs der Aussteller und ihrer Verbände zum Standortwechsel erfolglos.

Erstaunlicherweise wurde von vier Branchenexperten, mit denen ein persönliches Interview geführt wurde, der Wettbewerb zwischen den Messegesellschaften bzw. das daraus resultierende Konkurrenzdenken als Hinderungsgrund aufgeführt. Die Aussagen der Experten im Einzelnen:

„...und jeder hat Angst, dass ihm der andere das Wasser abgräbt. In erster Linie ist es im Wettbewerb begründet. Die haben eine gewisse Angst voreinander“ (Experte „A“).

„Die Gründe liegen, wie gesagt, in der von allen Seiten so verstandenen Wettbewerbssituation. Und mit einem Wettbewerber im eigenen Haus tut man sich ungern zusammen“ (Experte „E“).

„Die deutsche Messeindustrie ist dadurch geprägt, dass untereinander ein großes Maß an Misstrauen herrscht. Die Veranstalter wollen möglichst ihre Themen sichern und absichern, und zwar dadurch, dass sie am jeweiligen Standort der Messegesellschaft stattfinden“ (Experte „G“).

„Ich glaube, dass liegt an den unterschiedlichen Hauskulturen...Man sieht die anderen immer als Feinde...“ (Experte „H“).

Konkreter ist die Aussage von Sepp D. Heckmann, Vorstandsvorsitzender der DMAG. In einer Veranstaltung des NDR geht Heckmann zwar bezüglich des Auslandsmessegeschäftes verstärkt von Kooperationen aus, für das Inland äußert er aufgrund der Wettbewerbssituation jedoch große Zweifel:

„...denn wir haben hier...eine Wettbewerbssituation und eine Grundlage für eine Zusammenarbeit ist natürlich eine entsprechende Aufgeschlossenheit und auch eine entsprechende, wie soll ich sagen, eine nicht zu intensive Wettbewerbssituation, und die haben wir im Moment nicht, sondern wir haben im Moment wirklich knallharten Wettbewerb und da hält natürlich jeder seine Planungen dicht und seine Überlegungen für die Zukunft dicht. Solange man aber über diese Themen nicht sprechen kann aufgrund der Wettbewerbssituation, solange gibt es auch keine vernünftigen Kooperationen“ (NDR Info, 06.06.2005).

Dies ist insofern erstaunlich, als die in Kapitel 3.3 vorgestellten empirischen Studien vor allem eine angreifbare Position eines Unternehmens und eine ungewisse Zukunft der Branche als eine der Hauptargumente für das Eingehen von Allianzen anführen.

Wie in Kapitel 5 und teilweise in Kapitel 6 aufgeführt wurde, befinden sich die deutschen Messegesellschaften aufgrund von Überkapazitäten und einem ausgeprägten Themenwettbewerb in angreifbaren Positionen. Und gemessen an der Entwicklung der vergangenen Jahre und an der wachsenden Konkurrenz aus dem Ausland ist auch die Zukunft der deutschen Messebranche mit Vorsicht zu evaluieren.

Doch anscheinend ist die Situation noch nicht ernst genug. Die Experten „E“ und „A“ sind der Ansicht, dass das richtige Problembewusstsein erst noch entwickelt werden muss, da es den Messegesellschaften (noch) „zu gut gehe“:

„Da ist glaube ich, bisher in Deutschland bei den Messegesellschaften ein Verständnis verbreitet, das in anderen Branchen schon überwunden ist“ (Experte „E“).

„Die Leute haben noch nicht das richtige Problembewusstsein. Es geht Ihnen einfach zu gut. Jeder sagt, wir können das alleine...“ (Experte „A“).

Von der starken internationalen Positionierung ist Experte „D“ überzeugt, der kaum Anlass zu Allianzen sieht:

„Die deutschen Messegesellschaften sind, gemessen an dem Ausland, relativ große Unternehmen...Insofern können sie prinzipiell relativ gut alleine agieren...“ (Experte „D“).

Auch die Einschätzung von Experte „H“ geht so weit, dass es nach seiner Ansicht nicht zu Allianzen als Antwort auf die derzeitige Wettbewerbssituation kommen wird: *„Ich glaube nicht. Denn, man kann sich es ja leisten...“* (Experte „H“).

Tatsächlich arbeiten viele der hiesigen Messegesellschaften erfolgreich. Doch wurde in dieser Arbeit auch dargestellt, dass sehr viele Messeplätze durch die öffentlichen Eigner teilweise extrem bezuschusst und somit subventioniert werden. Nur so sind sie nach Hannovers Messechef Heckmann überlebensfähig. In einem Interview mit der WELT forderte er:

„Die Subventionen durch die öffentlichen Anteilseigner müssen aufhören...Angesichts der leeren Kassen wird künftig zweimal überlegt, ob ein Kindergarten oder eine Schule Gelder bekommt oder ob eine regionale Messegesellschaft gefördert wird“ (Die WELT, 20.02.2006, S.11).

Knapp ein Jahr später monierte sein Kollege aus Frankfurt, von Zitzewitz, ebenfalls die Subventionen:

„Es gibt eben Messegesellschaften, die sich in den jetzigen Verhältnissen sehr wohl fühlen, mit Subventionen besser zu leben glauben und keinen Grund für Veränderungen sehen“ (SZ, 04.01.2007, S. 23).

Es stellt sich jedoch die Frage, wie lange noch? Bereits 2001 unterzog die SZ die Subventionen an die Messegesellschaften einer Prüfung. Das Ergebnis war nicht überraschend. Die Zuschüsse erfüllen demnach nicht die Kriterien, die eine Subvention seitens der öffentlichen Hand in den Augen der EU-Kommission als akzeptabel erscheinen lässt. Ganz im Gegenteil, sie weisen Eigenschaften auf, die sich mit der gewünschten Wettbewerbsgleichheit nicht vereinbaren lassen (siehe SZ, 21.11.2001, S. V2/1).

8.2 Grenzen von strategischen Allianzen in der Messebranche

In Kapitel 6 wurden die Möglichkeiten, die strategische Allianzen in der deutschen Messebranche bieten, theoretisch aufgezeigt. In Kapitel 7 wurde anhand von Fallstudien erkennbar, dass sie auch in der Praxis in verschiedenen Bereichen Anwendung finden. Allerdings bergen Allianzen zwischen Messegesellschaften auch gewisse Grenzen, wie sich vor allem in den Experteninterviews herausstellte. Hier sollen nun einige dieser Grenzen aufgezeigt werden.

Einkaufs- und Beschaffungsk Kooperationen

In Kapitel 5.1.3 wurde dargestellt, dass es sich bei den Lieferanten von Messegesellschaften meistens um regional agierende Unternehmen handelt, die kaum ausgeprägte Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Messegesellschaften haben. Diese „Übermacht“ der Messegesellschaften gegenüber ihren Lieferanten ist Hauptgrund dafür, dass Einkaufs- und Beschaffungsk Kooperationen zwischen Messegesellschaften Grenzen gesetzt sind:

„Ich habe den Eindruck, dass die Volumina, um die es da im Einkauf geht, nicht so aufregend sind, dass sich das lohnen würde. Beim Messebau reicht schon die heutige Marktmacht der existierenden Größen...“ (Experte „D“).

„Beim Thema Einkauf wird es relativ schwierig. Ich sehe da nicht so richtig, wie die Einkaufsmacht mit Kostenreduzierung und dergleichen zusammen kommen sollte...“ (Experte „G“).

Vielmehr könnten bei Einkaufs- und Beschaffungsk Kooperationen zusätzliche Kosten entstehen, bedingt durch den zusätzlichen organisatorischen Aufwand und Friktionen (events, 1/2003, S. 47).

Marketing, Vertrieb, Cross-Selling

Ähnlich wie beim Einkauf, weisen marketingbezogene Allianzen wenig Spielraum für finanzielle Synergieeffekte auf:

„Im Marketing ist es begrenzt, weil jede Messe ihre eigene zentrale Marketingabteilung hat, die aber einen geringen Kostenaufwand aufweist“ (Experte „A“).

Darüber hinaus kann es bei einem gemeinsamen Auslandsvertrieb zu gewissen Interessenskonflikten kommen:

„Bei Marketing wird es schon schwierig. Wenn Sie ein Standortmarketing machen, denn Messe ist ja in gewisser Weise auch Standortmarketing, dann kommen Sie in die Zwickmühle, dass Sie die beiden Standorte in häufigen Fällen nicht mit der gleichen Wertung vermarkten können... Wenn Sie ein Produktmarketing machen, was Sie machen werden, um veranstaltungsspezifisch Aussteller wie Besucher zu bekommen, haben Sie schon aufgrund dessen eine Zweiteilung, weil Sie auf der einen Seite den Messestandort haben, wo die Messe stattfindet. Und dann haben Sie für den anderen nichts mehr“ (Experte „B“).

Ein gemeinsamer Auslandsvertrieb ist auch mit Cross-Selling-Aktivitäten verbunden. Allerdings stellt sich immer mehr heraus, dass im Vertrieb, vor allem im Ausland, Branchenexperten gebraucht werden, die sich speziell mit dem zu vertreibenden Produkt auskennen müssen. Bei einem sehr voneinander abweichenden Veranstaltungsprogramm zweier oder mehrerer im Auslandsvertrieb zusammen kooperierender Unternehmen, weist nicht nur Cross-Selling Grenzen auf. Vielmehr steht der gesamte Auslandsvertrieb und die damit verbundene gemeinsame Aussteller- und teilweise Besucherakquisition in der Regel auf wackeligen Füßen (vgl. auch SZ, 14.12.2004, S. 27).

8.3 Weitere Erkenntnisse

Bei der intensiven Recherche des m+a reports und des m+a NEWSLINE, die jeweils eine Rubrik „Personalien“ aufweisen, ist es bemerkenswert festzustellen, dass es auffällig oft zu Wechseln von Managern und leitenden Angestellten zwischen den einzelnen Unternehmen innerhalb der deutschen Messebranche kommt:

„Die wechseln ja meistens untereinander... Es verändert sich ja im Prinzip überhaupt nichts... Da frage ich mich auch manchmal, wo die neuen Konzepte herkommen sollen, wenn man immer nur von A nach B wechselt“ (Experte „H“).

Wie in Kapitel 3.3 dargestellt, sind nach Eisenhardt / Schoonhoven frühere Tätigkeiten bei anderen Unternehmen der gleichen Branche ein Indiz für die Erfahrung des Managements. Dies führt zu einer starken sozialen Position der Unternehmen, was Allianzen erleichtert. Eine starke soziale Position ist vor allem dann gegeben, wenn die Kontakte zu den früheren Arbeitgebern gepflegt werden. Deshalb ist es angebracht, zu diesem Zeitpunkt auf die Gründe der in der Vergangenheit gescheiterten Allianzen einzugehen. Denn, wie in Kapitel 3.3 dargestellt, beeinflussen nach Gulati auch die Allianzvergangenheit eines Unternehmens seine Entscheidungen, strategische Allianzen in der Zukunft einzugehen. Die sozialen Erfahrungen spielen hier eine große Rolle.

Es stellte sich im Laufe der Interviews heraus, dass Allianzversuche in der Vergangenheit auch aufgrund von unzulänglicher sozialer Kompetenz scheiterten. Zwei Experten gaben hierbei als Grund Eitelkeiten vor allem der agierenden politischen Einflussgrößen an.⁶⁷ Oft waren sich demnach bei den Kooperationsvorhaben die Messemanager untereinander einig, die Politik jedoch übte ihren Einfluss gegen die Vorhaben aus, sodass die Bemühungen scheiterten. Denn neben der Umwegrendite bringen vor allem von den Messegesellschaften im Ausland organisierte Eigenveranstaltungen weitere Nebeneffekte mit sich:

„Ins Reine gesprochen, kann ich Ihnen sagen, dass jeder Oberbürgermeister gerne die schönen Reisen mitmacht. Darauf verzichtet der doch nicht. Wer kommt denn schon mal so nach China oder nach Indien oder nach Amerika und glänzt dann mit Bildern“ (Experte „H“)?

Hier erscheint die Eignerstruktur und die Beteiligung der öffentlichen Hand wiederum, wenn auch in einer anderen Art und Weise, als Störfaktor.

Dass die soziale Kompetenz der agierenden Personen eine wichtige Rolle spielt, ist nach „H“ ein wichtiges Kriterium:

„... ich glaube es hängt sehr viel von den agierenden Menschen ab und je nachdem, wie man mit denen umgeht und wie man ihnen diese Kooperation verkauft. Ich denke, davon ist extrem viel abhängig“ (Experte „H“).

⁶⁷ Einer dieser Experten war „A“. Da der zweite seine Aussage als nicht zitatswürdig einstufte, wird hier trotz der bereits durchgeführten Anonymisierung die Quelle nicht genannt.

9. Fazit und Ausblick

In der jüngeren Vergangenheit kam es zu einer steigenden Wichtigkeit von strategischen Allianzen, vor allem in der Unternehmensdienstleistungsbranche. In der deutschen Messebranche, die zu den führenden Dienstleistungsbranchen der deutschen Wirtschaft gehört, wurde das Kooperationsinstrument als strategische Option bisher allerdings äußerst verhalten genutzt.

Aus dieser Diskrepanz leitete sich die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit ab: „Gibt es branchenspezifische Charakteristika, die das Zustandekommen von Allianzen erschweren oder verhindern?“ Es ging zunächst um die Beantwortung der Anwendbarkeit des Konzepts der strategischen Allianzen auf die deutsche Messebranche. Möglichkeiten und Grenzen von Allianzen in der Messebranche sollten aufgezeigt und vor allem die branchenspezifischen Charakteristika, die das Zustandekommen von strategischen Allianzen in der deutschen Messebranche erschweren oder gar verhindern, aufgefunden gemacht werden.

Die vorliegende Arbeit zeigte, dass das Konzept der strategischen Allianzen sowohl theoretisch, als auch praktisch sehr wohl auf die deutsche Messebranche übertragbar ist. Sie identifizierte branchenspezifische Charakteristika, die das Zustandekommen von Allianzen erschweren und teilweise verhindern und zeigte die Grenzen von Allianzen in der Messebranche auf.

Die theoretische Grundlage zur Überprüfung der Anwendbarkeit bildeten der marktbasierende und der ressourcenbasierende Ansatz des strategischen Management (MBA und RBA). Es wurde dargestellt, dass nach dem MBA strategische Allianzen eingegangen werden, um die Wettbewerbsposition zu verbessern, Gewinne zu maximieren, die Marktmacht zu erhöhen, und, dass sie vor allem beim Eintritt in neue Märkte hilfreich sind. Nach dem RBA hingegen bieten Allianzen einem Unternehmen die Möglichkeit, über den Markt Zugang zu wettbewerbsrelevanten Ressourcen zu erlangen, anstatt diese kosten- und zeitaufwendig intern zu entwickeln.

Die im Anschluss vorgestellten empirischen Studien hinsichtlich des MBA und des RBA besagen, dass Allianzen vor allem bei einem unstetigen Branchenwachstum und bei einer schwachen strategischen Ausgangsposition bedingt durch eine ausgesprochene Wettbewerbsintensität eingegangen werden.

Im Folgenden wurde dargestellt, dass auch die deutsche Messebranche von einer hohen Wettbewerbsintensität gekennzeichnet ist. Diese äußert sich unmittelbar durch einen

Flächen- und Themenwettbewerb. Innerhalb der letzten Jahre sanken die Besucher- und Ausstellerzahlen stetig, während sich die Hallenkapazitäten kontinuierlich erhöhten und nominell immer mehr Veranstaltungen stattfanden. Mittel- und langfristig ist auch die steigende Konkurrenz von ausländischen Messeplätzen zu erwarten.

Unter Bezugnahme auf das MBA und das RBA wurde das Konzept der strategischen Allianzen auf seine Anwendbarkeit auf die deutsche Messebranche hin überprüft. Die theoretischen Möglichkeiten wurden anhand von Fallstudien manifestiert. Diese Fallstudien, die gegenwärtige erfolgreiche Allianzen zwischen Messegesellschaften, aber auch gescheiterte Allianzen und Allianzversuche der Vergangenheit darstellten, zeigten, dass Allianzen zwischen Messegesellschaften in verschiedenen Bereichen getätigt werden können. So sind Kooperationen zwischen Messegesellschaften bei der gemeinsamen Ausarbeitung von Messethemen, beim Auslandsvertrieb, beim Einkauf oder beim Cross-Selling denkbar.

Nach der Prüfung der Anwendbarkeit, die ohne Zweifel bejaht werden konnte, widmete sich die Arbeit der Identifizierung von branchenspezifischen Charakteristika, die das Zustandekommen von Allianzen in der Messebranche erschweren, oder gar verhindern. Zur Vorbereitung diente eine intensive Recherche in der Presseabteilung der DMAG in Hannover und in der Deutschen Messebibliothek in Berlin. Die Recherche von Fachmagazinen, Fachzeitschriften, internen Pressebulletins, Veröffentlichungen des AUMA, der Sachliteratur und von Zeitungsartikeln dienten zur Vorbereitung auf die Expertengespräche. Bei dieser intensiven Recherche wurden potentielle branchenspezifische Charakteristika ausfindig gemacht und in den Katalog miteinbezogen, der Grundlage für das Leitfadeninterview mit acht Branchenexperten darstellte. Mit sechs von ihnen fand ein persönliches Interview statt, während zwei Experten zu schriftlichen Stellungnahmen bereit waren.

Unisono nannten die Experten die Eigentumsstrukturen der Messegesellschaften in Deutschland und die Umwegrendite als Charakteristika, die das Zustandekommen von Allianzen erschweren oder verhindern. Es wurde im Laufe der Arbeit aufgezeigt, dass der Messestandort Deutschland dadurch gekennzeichnet ist, dass fast alle hiesigen Messegesellschaften überwiegend im öffentlichen Besitz sind. Diese öffentlichen Anteilseigner, üblicherweise die Stadt oder das Land, in dem sich die Messegesellschaft befindet, haben vor allem die Absicht, durch das Instrument Messe und die dadurch

erzielte Umwegrendite die Erfüllung regionalwirtschaftlicher Ziele zu erreichen. Für Sie sind die Messen Bestandteil der Standortförderung. Die Standortgebundenheit, die vor allem Dienstleistungen auszeichnet, die einen räumlich unmittelbaren Kontakt im Sinne einer face-to-face-Interaktion zwischen Anbietern und Nachfragern verlangen, stellte nach Meinung der Hälfte der Experten ebenfalls ein hinderndes Charakteristikum dar.

Die Hälfte der Experten nannte weiterhin den immensen Wettbewerb als Hinderungsgrund für das Zustandekommen von Allianzen. Dies ist insofern erstaunlich, als dass viele Messemanager innerhalb der Branche ihren Arbeitsplatz wechseln. Nach Eisenhardt / Schoonhoven (1996) wäre zu erwarten gewesen, dass neben dem Wettbewerb gerade dies ein förderlicher Aspekt zum Eingehen von Allianzen ist, da sich ein Unternehmen in einer starken sozialen Position befindet, wenn es von einem erfahrenen Management geführt wird, das Kontakte zu den Wettbewerbern pflegt. Doch diese soziale Position ist nicht sonderlich bedeutend, wenn die öffentlichen Entscheidungsträger, die selber oft mit den anderen Messestädten in harter Konkurrenz stehen, das letzte Sagen haben.

Doch gibt es auch Grenzen von Allianzen in der Messebranche, die nicht in den oben genannten branchenspezifischen Charakteristika zu finden sind.

Bei Einkaufskooperationen können Friktionskosten entstehen, die den Nutzen durch Synergiepotentiale übersteigen. Auch im (Auslands)Vertrieb ist es schwierig, miteinander zu kooperieren, da der Markt zumeist Verkaufspersonen mit Expertenwissen fordert.

Es bleibt abzuwarten, welche Auswirkungen die Diskussion um die Messesubventionen auf die deutsche Messebranche haben wird. Sechs der interviewten Experten sahen zumindest mittelfristig mehr Kooperationsbedarf auch im Inland in Anbetracht der wachsenden Konkurrenz aus dem Ausland. 2006 war ein turbulentes Jahr, in dem nationale, aber auch binationale Allianzen bekannt gegeben wurden, die es in einer solchen Art und Weise bislang noch nicht in der deutschen Messebranche gegeben hatte. Es wird sich zeigen, ob sich strategische Allianzen tatsächlich im deutschen Messemarkt etablieren, oder ob der Status quo fortbesteht. Die Forschung sollte diese Entwicklung begleiten und ihre theoretischen Konzepte vor dem Hintergrund dieser neuen Entwicklungen empirisch überprüfen.

Anhang

Fragebogen an die Experten „C“ und „F“:

Fragebogen zur Diplomarbeit „Strategische Allianzen in der deutschen Messebranche“

Frage 1:

Auf das Auslandsgeschäft bezogen finden in der deutschen Messebranche bereits seit geraumer Zeit strategische Allianzen statt (z.B. SNIEC, CIDEX, Automechanika Istanbul, DMAG-Fiera Milano etc.).

Doch innerhalb Deutschlands scheint es nach Michael von Zitzewitz, Vorsitzender der Geschäftsführung der Messe Frankfurt GmbH, nicht zu Kooperationen (*zwischen Messesellschaften mit eigenem Gelände und eigenen Veranstaltungen*) in nennenswertem Stil zu kommen. Mal abgesehen von den Allianzen, die die Deutsche Messe AG erst kürzlich verkündet hat (SMK und Fiera Milano), würden Sie die Ansicht von Herrn von Zitzewitz teilen?

Wenn ja, was sind Ihrer Meinung nach Gründe dafür, dass es nicht zu Kooperationen in nennenswertem Stil kommt? Gibt es branchenspezifische Charakteristika, die das Zustandekommen von strategischen Allianzen erschweren oder gar verhindern? Und wenn ja, welche sind diese?

Antwort 1:

Frage 2:

Erst vor kurzem verkündete die Deutsche Messe AG eine strategische Allianz mit der SMK. Was glauben Sie, wie die Reaktion der restlichen deutschen Messeveranstalter hierauf sein wird? Werden nun weitere Kooperationen folgen?

Antwort 2:

Frage 3:

Der AUMA verkündete eine Trendwende und mehr Wachstum. Fakt ist, dass seit Jahren die Hallenkapazitäten zunehmen, die Aussteller- und Besucherzahlen allerdings abnehmen. Hinzu kommen Konkurrenz von neuen bzw. modernen Messestandorten nicht nur in Mittel- und Fernost, sondern auch in Süd- und Osteuropa. Sind strategische Allianzen nicht ein Muss, um dieser Entwicklung entgegenzuwirken?

Antwort 3:

Vielen Dank! Bitte per Email zurück an ahkaya@gmx.de

Leitfadengespräche: Schlüssel- und Eventualfragen (Beispiele)

Schlüsselfrage generelle Einschätzung von Allianzen in der Messebranche:

„Michael von Zitzewitz, Vorsitzender der Geschäftsführung der Messe Frankfurt GmbH, ist der Ansicht, dass es innerhalb der deutschen Messebranche nicht zu Kooperationen (zwischen Messegesellschaften mit eigenem Gelände und eigenen Veranstaltungen) in nennenswertem Stil kommt. Teilen Sie die Ansicht von Herrn von Zitzewitz?

Wenn ja, was sind Ihrer Meinung nach Gründe dafür, dass es nicht zu Kooperationen in nennenswertem Stil kommt? Gibt es branchenspezifische Charakteristika, die das Zustandekommen von strategischen Allianzen erschweren oder gar verhindern? Und wenn ja, welche sind diese?“

Eventualfrage Eignerstruktur:

„Meinen Sie, dass die Eigentumsstrukturen innerhalb der deutschen Messebranche auch ein Hindernis dafür sind, dass es nicht zu Kooperationen in nennenswertem Stil kommt?“

Eventualfrage Umwegrendite:

„Glauben Sie, dass die Umwegrendite ein Grund dafür ist, dass es nicht zu strategischen Allianzen kommt?“

Eventualfrage Standortgebundenheit:

„Würden Sie die Standortgebundenheit als branchenspezifisches Charakteristikum sehen, dass strategische Allianzen in der deutschen Messebranche erschwert oder gar verhindert?“

Eventualfrage Wettbewerb aus dem Ausland:

„Die Besucher- und Ausstellerzahlen sind in den vergangenen Jahren gesunken, bei teilweise mehr Veranstaltungen. Ferner wird die Konkurrenz aus dem Ausland stärker. Glauben Sie, um dem entgegenzuwirken, im Inland Kooperationen angebracht sind?“

Eventualfrage Einschätzung Reaktionen auf Allianzaktivitäten 2006:

„Glauben Sie, dass die Allianz zwischen Stuttgart und der Deutschen Messe AG, was ja in dieser Art und Weise in Deutschland bislang nicht so vorgekommen ist, dazu führen wird, dass andere Messegesellschaften mit ähnlichen Kooperationen folgen werden.“

Eventualfrage Allianzen im Einkauf, Marketing:

„Glauben Sie, dass strategische Allianzen im Bereich Einkauf, Beschaffung oder Marketing Sinn machen, um Synergieeffekte zu erzielen und die Marktmacht zu erhöhen?“

Eventualfrage Scheiterungsgründe Allianzen in der Vergangenheit:

„Viele Allianzen wurden groß vorausgesagt. Als Beispiel wären da zu nennen Hannover und Frankfurt, Köln und Düsseldorf, CBF (Cologne Berlin Fairs), neuerdings auch Internetplattformen, die gemeinsam benutzt werden sollen. Letzten Endes sind alle gescheitert. Woran scheiterten diese Vorhaben letzten Endes?“

Eventualfrage Wettbewerb:

„Sie haben gerade die Konkurrenzsituation angesprochen. Das hat ja in den letzten Jahren dazu geführt, dass Deutschland, was die Quadratmeterpreise angeht, zu den günstigsten Ländern gehört. Sie haben auch die Themenvielfalt angesprochen... Würden Sie dem zustimmen, um diesem Trend entgegenzuwirken und der Standort Deutschland attraktiv bleibt, Themen und Ressourcen im Sinne von Kooperationen gebündelt werden sollten?“

Eventualfrage Allianzen im Ausland einfacher?:

„Glauben Sie, dass aufgrund der Tatsache, dass man bei Kooperationen im Ausland nicht vor der Frage der Umwegrendite steht, es einfacher ist, auf den Auslandsmarkt bezogen strategische Allianzen einzugehen?“

Eventualfrage Internetkooperationen

„Ein anderes Projekt, das zu nennen wäre, wäre Productpilot. Würden Sie denn in dem Bereich Internet Sinn für Kooperationen. Oder sind Sie der Ansicht, dass das Internet noch nicht so eine wichtige Rolle spielt?“

Literaturverzeichnis

- AUMA (1996):** Leitsätze zur Typologie von Messen und Ausstellungen. Köln. Online verfügbar unter <http://www.auma.de/download/Typologie.pdf>.
- AUMA (2001):** Die Messewirtschaft 2000/2001. Bergisch Gladbach. Online verfügbar unter http://www.auma.de/download/AUMA_Bericht_2000.pdf.
- AUMA (2004):** Die Messewirtschaft 2003/2004. Bergisch Gladbach. Online verfügbar unter http://www.auma.de/download/AUMA_Bilanz_2003.pdf.
- AUMA (2006a):** Die Messewirtschaft / Bilanz 2005. Bergisch Gladbach. Online verfügbar unter http://www.auma.de/download/AUMA_Bilanz_2005.pdf.
- AUMA (2006b):** Die Messewirtschaft: Fakten, Funktionen, Perspektiven. AUMA Statement. Berlin. Online verfügbar unter http://www.auma.de/download/AUMA_Statement_Messewirtschaft.pdf.
- Backhaus, K.; Meyer, M. (1993):** Strategische Allianzen und strategische Netzwerke. In: *WiSt*, Jg. 22, Nr. 7, S. 330–334.
- Backhaus, K.; Piltz, K. (1990):** Strategische Allianzen - eine neue Form kooperativen Wettbewerbs?: Strategische Allianzen. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt (ZfbF : Sonderheft, 27), S. 1–10.
- Bain, J. S. (1968):** Industrial organization. 2. ed. New York: Wiley.
- Balling, R. (1998):** Kooperation. Strategische Allianzen Netzwerke Joint-Ventures u. andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zsarb. in Theorie u. Praxis. 2., durchges. Aufl. Frankfurt am Main;Berlin;Bern;Wien: Lang (Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft).
- Bamberger, I.; Wrona, T. (1996):** Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)*, Jg. 48, Nr. 2, S. 130–152.
- Barney, J. B. (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, Jg. 17, Nr. 1, S. 99–120.
- Barney, J. B. (1992):** Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research. A Resource Based Analysis. In: *Advances in Strategic Management*, Nr. 8, S. 39–61.
- Bartlett, C. A.; Goshal, S. (1990):** Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 12, Nr. Special Issue: Global Strategy, S. 5–16.
- Bea, F. X.; Haas, J. (2005):** Strategisches Management. 4., neu bearb. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius (Grundwissen der Ökonomik).
- Bidault, F. (1986):** Strategic Management and the Resources of Industrial Organization. In: McGee, J.; Thomas, H. (Hg.): *Strategic management research. A European perspective*. Chichester: Wiley, S. 109 ff.
- Bidlingmaier, J. (1967):** Begriff und Formen der Kooperation im Handel. In: Bidlingmaier, J. (Hg.): *Absatzpolitik und Distribution*. Karl Christian Behrens zum 60. Geburtstag. Wiesbaden: Gabler (Betrieb und Markt, , S. 353–359.

- Busche, M. (2003):** Die Rolle des Staates und der Wirtschaft als Träger und Gestalter des Messewesens. In: Kirchgeorg, M.; Dornscheidt, W. M.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hg.): Handbuch Messemanagement. Planung Durchführung und Kontrolle von Messen Kongressen und Events. Wiesbaden: Gabler, S. 117–134.
- Coase, R. H. (1937):** The nature of the firm. In: *Economica*, Jg. 4 (1937), S. 386–405.
- Cohen, W.; Levinthal, D.A. (1990):** The Growth of Alliances in the Knowledge-based Economy. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 35, Nr. 1, S. 128–152.
- Cools, R.; Roos, A. (2005):** The Role of Alliances in Corporate Strategy. Herausgegeben von The Boston Consulting Group Inc. Online verfügbar unter http://www.bcg.com/publications/files/Alliances_Nov05_rpt.pdf.
- Delfmann, W.; Arzt, R. (2005a):** Möglichkeiten zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen bei Messegesellschaften. In: Delfmann, W.; Köhler, R.; Müller-Hagedorn, L. (Hg.): *Kölner Kompendium der Messewirtschaft. Das Management von Messegesellschaften*. Köln: Kölner Wissenschaftsverl., S. 117–140.
- Delfmann, W.; Arzt, R. (2005b):** Kooperationen zwischen Messegesellschaften. In: Delfmann, W.; Köhler, R.; Müller-Hagedorn, L. (Hg.): *Kölner Kompendium der Messewirtschaft. Das Management von Messegesellschaften*. Köln: Kölner Wissenschaftsverl., S. 203–226.
- Deutsches Fremdwörterbuch (1978).** Berlin: de Gruyter.
- Deutsches Fremdwörterbuch. 2. Aufl. (1995).** Berlin;New York: de Gruyter.
- Eisenhardt, K. M.; Schoonhoven, C. B. (1996):** Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. In: *Organization Science*, Jg. 7, Nr. 2, S. 136–150.
- Fehring, P. (1999):** Strategische Möglichkeiten und Grenzen horizontaler Airline Allianzen. Das Allianzportfolio der British Airways im Lichte von Porters Modell der Wettbewerbsstrategie und Prahalad und Hamels core competencies Konzept. Konstanz: Bibliothek Universität Konstanz.
- Friese, M. (1998):** Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition Wissenschaft).
- Gahl, A. (1991):** Die Konzeption strategischer Allianzen. Berlin: Duncker & Humblot (Vertriebswirtschaftliche Abhandlungen).
- Grant, R. M. (1991):** The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: *California Management Review*, Jg. 33, Nr. 3, S. 114–135.
- Gulati, R. (1995):** Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 40, Nr. 4 (Dec.), S. 619–652.
- Gulati, R. (1998):** Alliances and Networks. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 19, Nr. 4, Special Issue: Editor's Choice (Apr.), S. 293–317.
- Gulati, R. (1999):** Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 20, Nr. 5, S. 397–420.
- Gulati, R.; Gargiulo, M. (1999):** Where Do Interorganizational Networks Come From? In: *The American Journal of Sociology*, Jg. 104, Nr. 5 (Mar.), S. 1439–1493.

- Hall, R. (1992):** The Strategic Analysis of Intangible Resources. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 13, Nr. 2 (Feb.), S. 135–144.
- Hamel, G. / Doz Y. / Prahalad C. (1989):** Collaborate with your Competitors - and win. In: *Harvard Business Review*, Jg. 67, Nr. 1, S. 133–139.
- Hammes, W. (1994):** Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition Wissenschaft).
- Harrigan, K.R. (1990):** Bases of Interorganization Co-Operation: Propensity, Power, Persistence. In: *Journal of Management Studies*, Jg. 27, Nr. 4 (July), S. 417–434.
- Holtbrügge, D. (2003):** Management internationaler strategischer Allianzen. In: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler, S. 873–894.
- Huber, A. (1994):** Wettbewerbsstrategien deutscher Messegesellschaften. Analysiert und entwickelt am Beispiel der Grossmessegesellschaften. Frankfurt am Main; Berlin; Bern; New York; Paris; Wien: Lang (Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft).
- Hungenberg, H. (1999):** Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen - theoretische Erklärungen, illustriert am Beispiel der Telekommunikationsbranche. In: Engelhard, J.; Sinz, E. J. (Hg.): *Kooperation im Wettbewerb*. Wiesbaden: Gabler, S. 1–29.
- Kirchgeorg, M. (2003):** Funktionen und Erscheinungsformen von Messen. In: Kirchgeorg, M.; Dornscheidt, W. M.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hg.): *Handbuch Messemanagement. Planung Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events*. Wiesbaden: Gabler, S. 51–72.
- Kogut, B. (1988):** Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 9, Nr. 4 (Jul.-Aug.). S. 319-332.
- Lutz, V. (1993):** Horizontale strategische Allianzen. Ansatzpunkte zu ihrer Institutionalisierung. Hamburg: S + W Steuer- u. Wirtschaftsverl. (Duisburger betriebswirtschaftliche Schriften).
- Mason, E. S. (1959):** Economic concentration and the monopoly problem. 2. print. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Pr. (Harvard economic studies).
- Mauri, A. J.; Michaels, M. P. (1998):** Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination. In: *Strategic Management Journal*, Jg. 19, Nr. 3 (Mar.), S. 211–219.
- Meffert, H.; Bruhn, M. (1997):** Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden; mit Fallbeispielen. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Nittbaur, G. (2001):** Wettbewerbsvorteile in der Messewirtschaft. Aufbau und Nutzen strategischer Erfolgsfaktoren. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.; Gabler.
- Ohmae, K. (1990):** The borderless world. Power and strategy in the interlinked economy. [New York]: Harper Business.
- Penrose, E. T. (1959):** The theory of the growth of the firm. Oxford: Blackwell.
- Peters, M. (1992):** Das Dienstleistungsmarketing von Messeunternehmen: Grundlagen, Bedingungen, Voraussetzungen, Auswirkungen und Perspektiven. Wiesbaden.

- Picot, A.; Franck, E. P. (1993):** Zu einer Realtheorie der Unternehmung. In: Hauschildt, J. v.; Grün, O. (Hg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung; Festschrift für Eberhard Witte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 179–219.
- Porter, M. E. (1980):** Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Pr. [u.a.].
- Porter, M. E. (1981):** The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. In: The Academy of Management Review, Jg. 6, Nr. 4 (Oct.), S. 609–620.
- Porter, M. E. (1990):** The competitive advantage of nations. London: Macmillan.
- Porter, M. E. (1997):** Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 9. Aufl. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Porter, M. E. (1999):** Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 5., durchges. u. erw. Aufl. Frankfurt: Campus-Verl.
- Porter, M. E.; Fuller, M. B. (1986):** Coalitions and Global Strategy. In: Porter, M. E. (Hg.): Competition in global industries. Boston, Mass.: Harvard Business School Pr., S. 315–344.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1991):** Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: Harvard Manager, Jg. 13, Nr. 2, S. 66–78.
- Rättich, C. (2003):** Strategische Kooperationen im Bereich Cross Selling. In: Kirchgeorg, M.; Dornscheidt, W. M.; Giese, W.; Stoeck, N. (Hg.): Handbuch Messemanagement. Planung Durchführung und Kontrolle von Messen Kongressen und Events. Wiesbaden: Gabler, S. 609–620.
- Rautenstrauch, T. (2003):** Kooperationen und Netzwerke. Grundlagen und empirische Ergebnisse. Unter Mitarbeit von Lars Generotzky. Lohmar;Köln: Eul (Reihe: Unternehmensführung und Controlling in der Praxis).
- Robertz, G. (1999):** Strategisches Messemanagement im Wettbewerb. Ein marktressourcen- und koalitionsorientierter Ansatz. Wiesbaden;Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.; Gabler.
- Schmitz-Morkramer, P. W. (1999):** Internationale strategische Allianzen in der Telekommunikation. Eine Untersuchung der Entscheidungspraxis der europäischen und US-amerikanischen Aufsichtsbehörden sowie der sektorspezifischen Regulierung internationaler Telekommunikationsdienste. Heidelberg: Verl. Recht und Wirtschaft (Schriftenreihe Kommunikation & Recht).
- Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (1999):** Methoden der empirischen Sozialforschung. 6., völlig überarb. und erw. Aufl. München;Wien: Oldenbourg.
- Schwerk, A. (2000):** Dynamik von Unternehmenskooperationen. Berlin: Duncker & Humblot (Betriebswirtschaftliche Schriften).
- Sell, A. (1994):** Internationale Unternehmenskooperationen. München;Wien: Oldenbourg.
- Stahle, W. H. (1999):** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. überarb. Aufl. / überarb. von Peter Conrad ; Jörg Sydow. München: Vahlen (Vahle's Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

- Stauss, B. (1994):** Dienstleistungstypologie und Markteintrittsstrategien im internationalen Dienstleistungsmarketing. In: Schuster, Leo (Hg.): Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb. Berlin: Erich Schmidt, S. 211–231.
- Stauss, B. (2000):** Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte - Methoden - Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler (Wissenschaft & Praxis, , S. 203–222.
- Stier, W. (1996):** Empirische Forschungsmethoden. Berlin;Heidelberg: Springer.
- Stoock, N. (1999):** Internationalisierungsstrategien im Messewesen. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. [u.a.].
- Swoboda, B. (2003):** Kooperation: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick. In: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 35–64.
- Sydow, J. (1999):** Strategische Netzwerke. Evolution u. Organisation. 4. Nachdr. Wiesbaden: Gabler (Neue betriebswirtschaftliche Forschung).
- v.d. Oelsnitz, D. (2003):** Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen. In: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 183–211.
- Webster, F. E., JR. (1992):** The Changing Role of Marketing in the Corporation. In: Journal of Marketing, Jg. 56, Nr. 4 (Oct.), S. 1–18.
- Wernerfelt, B. (1984):** A Resource-Based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, Jg. 5, Nr. 2 (Apr.-Jun.), S. 171–180.
- Williamson, O. E. (1975):** Markets and hierarchies analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization. New York;London: Free Pr.; Macmillan.
- Witt, J. (2005):** Wettbewerbssituation in Deutschland und weltweit. In: Delfmann, W.; Köhler, R.; Müller-Hagedorn, L. (Hg.): Kölner Kompendium der Messewirtschaft. Das Management von Messegesellschaften. Köln: Kölner Wissenschaftsverl., S. 3–28.
- Zygojannis, M. E. (2005):** Ökonomische Gründe für die Existenz von Messen. In: Delfmann, W.; Köhler, R.; Müller-Hagedorn, L. (Hg.): Kölner Kompendium der Messewirtschaft. Das Management von Messegesellschaften. Köln: Kölner Wissenschaftsverl., S. 55–72.

Zeitungsartikel, Pressemitteilungen, Hörfunk und ähnliches

AUMA; Presse-Info Nr. 10: Hallenkapazität deutscher Messeplätze nahezu konstant. Pressemitteilung vom 12.06.2006. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.auma-messen.de/aktuell/presse06/presse10-2006.html>.

AUMA; Presse-Info Nr. 22: Erste Messebilanz 2005 / Aussichten 2006. Pressemitteilung vom 24.11.2005. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.auma-messen.de/aktuell/presse05/presse22-2005.html>.

AUMA (28.09.2006): Eigentumsverhältnisse der deutschen Messegesellschaften bzw. Messeplätze mit überregionaler / internationaler Bedeutung. Berlin. Email an Ahmet Kaya.

Deutsche Messe AG (DMAG): Deutsche Messe AG und Mailänder Messe S.p.A starten Kooperation in Indien. Pressemitteilung vom 10.11.2006. Hannover. Online verfügbar unter http://www.messe.de/presse_archiv_d?pm=dmag-831-d&x=1.

Die WELT (15.12.2000): Rolltreppe zum siebten Himmel. Unter dem Druck der Wettbewerber wollen Köln und Düsseldorf kooperieren - Auch eine Fusion scheint möglich, 15.12.2000, S. MK 6.

Die WELT (02.02.2005): Gern gesehene Gäste, 02.02.2005, o.S.

Die WELT (06.04.2005): "Das drückt die Preise", 06.04.2005, S. 14.

Die WELT (20.02.2006): Subventionen müssen aufhören. Hannovers Messechef Sepp Heckmann kritisiert verzerrten Wettbewerb, 20.02.2006, S. 11.

Die WELT (07.03.2006): "Productpilot" stößt auf großes Interesse in der Branche. Die deutschen Messen wollen im Internet kooperieren. Aussteller sollen künftig ihre Produkte auch im Netz vorstellen können, 07.03.2006, S. 14.

Die WELT (04.10.2006): Ende der Egoisten, 04.10.2006, S. 14.

Die WELT (15.12.2006): Immer mehr Aussteller meiden die Cebit. Abwanderung auf Konsumschauen - Messe Hannover fürchtet Sogwirkung, 15.12.2006, S. 11.

events (1/2003): Synergien durch Fusionen. Kooperationslust bei Messegesellschaften, S. 46.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) (04.07.2005): Messe Frankfurt verdoppelt Gewinn. Von Zitzewitz warnt vor Entwicklung wie bei Banken, 04.07.2005, o.S.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) (15.07.2006): Europas Messen rücken zusammen. Die Deutsche Messe in Hannover kooperiert mit Stuttgart und mit Mailand, 15.07.2006, S. 15.

Frankfurter Rundschau (FR) (24.02.2006): Dauermesse im Netz. Web-Portal für Aussteller, 24.02.2006, S. 15.

Frankfurter Rundschau (FR) (09.12.2006): Messe macht Geschäfte online. Aussteller präsentieren Produkte im Internet / Tochter gegründet, 09.12.2006, S. 28.

Handelsblatt (13.12.2005): Firmen suchen verstärkt Allianzen. Erfolglose Fusionen und Übernahmen machen viele Unternehmen skeptisch. Jetzt sind Kooperationen wieder gefragt, 13.12.2005, S. 18.

- Hannoversche Allgemeine Zeitung (HAZ) (30.05.2000):** Messen arbeiten an „engerer Kooperation“. Hannover und Frankfurt suchen nach gemeinsamen Synergien / Belegschaft befürchtet Arbeitsplatzabbau, 30.05.2000, S. 9.
- Hannoversche Allgemeine Zeitung (HAZ) (08.07.2006):** Deutsche Messe. Richtige Schlüsse, 08.07.2006, S. 11.
- Industrieanzeiger (24.07.2006):** Messe-Ehe Hannover-Stuttgart beschlossen. Große Veranstalter kooperieren erstmals weitreichend bei Investitionsgütermessen, 24.07.2006, S. 1.
- Leipziger Volkszeitung (LVZ) (29.04.2003):** Düsseldorf plant mit Leipzig starke Messe-Allianz. Aufsichtsratschef: Kooperation macht Sinn, 29.04.2003, S. 6.
- m+a NEWSLINE (16.10.2003):** Messe Husum / Deutsche Messe AG, Hannover. Kooperation im Bereich Windenergie, 16.10.2003, S. 3.
- m+a NEWSLINE (29.06.2006):** Koelnmesse. Indienkooperation mit Düsseldorf vor dem Aus, 29.06.2006, S. 4.
- m+a report (1/2005):** Baurezession zwingt Messen zur Kooperation. Abgesehen von den Dickschriften geht es den Baufachmessen an den Kragen. Nur durch gezielte Zusammenlegung lassen sich Messethemen und -plätze erhalten, S. 16 ff.
- m+a report (1/2005):** Rolling home: domotechnica wieder in Köln, S. 30 f.
- m+a report (5/2006):** Kleeblatt, S. 6
- m+a report (5/2006):** Der Messefahrplan steht, S. 10..
- m+a report (6/2006):** Gemeinsame Sache, S. 2.
- Messe Frankfurt GmbH:** Strategische Allianz Messe Frankfurt – Fiera Roma. Messe Frankfurt und Fiera Roma planen weit reichende strategische Allianz. Pressemitteilung vom 19.09.2006. Frankfurt a.M. Online verfügbar unter http://www.messefrankfurt.com/corporate/de/pressecenter_news.html?guid=mf_ddsp147_9816&language=de&show_date_detail=yes.
- Messe Frankfurt GmbH:** Messe Frankfurt durchbricht 400-Millionen-Schallmauer. Auslandsumsatz weiter erhöht / Erneut hohe Rentabilität / 2007 weiteres Wachstum erwartet. Pressemitteilung vom 30.11.2006. Frankfurt a.M. Online verfügbar unter http://www.messefrankfurt.com/corporate/de/pressecenter_news.html?guid=mf_ddsp147_10028&language=de&show_date_detail=yes.
- NDR Info (06.06.2005):** Das Forum: Mehr Messen, weniger Besucher? Ist der Messestandort Deutschland in Gefahr? Manuskript und Feature zur Sendung von Andreas Kuhnt. Ausgestrahlt am 06.06.2005. Online verfügbar unter http://www.ndrinfo.de/container/ndr_style_file_default/t_cid-1449222_.pdf.
- Süddeutsche Zeitung (SZ) (21.11.2001):** Mario Montis Kriterien: Messesubventionen schaffen Umwegrenditen, sie verzerren aber auch den Wettbewerb, 21.11.2001, S. V2/1.
- Süddeutsche Zeitung (SZ) (14.12.2004):** Überlegungen auf dem Weg zur Effizienz, 14.12.2004, S. 27.
- Süddeutsche Zeitung (SZ) (15.11.2005):** Engagiertes Trio im Reich der Mitte. Eines der erfolgreichsten Messegelände steht in China - und wird von deutschen Messegesellschaften betrieben; Mit dem Transrapid zur Messe in Shanghai, 15.11.2005, S. 28.

Süddeutsche Zeitung (SZ) (23.02.2006): Virtuelle Marktplätze, 23.02.2006, S. 28.

Süddeutsche Zeitung (SZ) (25.07.2006): An einem Strang. Zwei Messeplätze kooperieren, 25.07.2006, S. 21.

Süddeutsche Zeitung (SZ) (04.01.2007): Messen sollen Subventionen offen legen. Frankfurts Messe-Chef Zitzewitz fordert einen Masterplan für Deutschland, 04.01.2007, S. 23

Textilwirtschaft (01.10.2001): Decovision abgesagt. Nachfrage zu gering, 01.10.2001, S. 1.

Wirtschaftswoche (02.01.2003): Jeder für sich. Der Kuchen wird kleiner, die Umgangsformen werden ruppiger. Doch von Reformen wollen die deutschen Messezaren nicht viel wissen, 02.01.2003, S. 59 ff.