

# Make or Buy? – Neue Geschäftsfelder für Kongresszentren und Messegesellschaften

Märkte in der MICE-Industrie sind nur bedingt selbstregulierend. Zumindest, wenn man eine klassische Angebots-Nachfrage-Logik anlegt, fehlt häufig die primäre wirtschaftliche Argumentation im Sinne von Eigenkapitalrentabilität oder Gewinn. Die Investition in ein kommunales Kongresszentrum mag Deckungsbeiträge liefern, bleibt aber in der Regel defizitär, benötigt also finanzielle Hilfe zur Fortführung seines Betriebes, seiner Existenz. Dass dies, aus einer anderen Perspektive betrachtet, sinnvoll sein mag, soll an dieser Stelle nicht noch einmal diskutiert werden: Selbstverständlich haben Kongresszentren und Messegelände andere als primär wirtschaftliche Funktionen – und generieren ihren „Return“ auf eine andere Art und Weise als Marktplätze und Schaufenster der regionalen Wirtschaft, als Wissens- und Know-how-Transfer-Plattformen. So entsteht, da ja durch diese Art der „anderen“ Erfolgsbetrachtung eine Verzerrung auftritt, ein Defizit in der Selbstregulierung. Die Frage, wie viele Kongresszentren das Land benötigt, wie viele Quadratmeter Messefläche, wird nicht allein durch den Markt beantwortet. So kommt es zu einer Situation mit einem, für uns alle wahrnehmbaren, mindestens „komfortablen“ Angebot an Veranstaltungsstätten und, gemessen an deren Auslastung,

an einem definitiven Überangebot. Diese Gegebenheit kann aber auch als Chance gesehen werden: Die Hardware steht zur Verfügung, jetzt geht es um eine bessere Nutzung, um die Erschließung weiterer Potenziale, was Veranstaltungen angeht. Einige Destinationen sind, meist mit ihren Kongress- und Besucherbüros (CVBs), den Weg der Findung neuer Kongressthemen und –inhalte bereits erfolgreich gegangen. Die Migration vom Vermieter zum Eigenveranstalter, dies auch mit Blick auf die Funktion einer regionalen Wirtschafts- und Wissenschaftsförderung, wird in den nächsten Jahren viele der existierenden kommunalen Veranstaltungszentren beschäftigen.

Für Messegesellschaften ist das nicht grundsätzlich neu, muss aber verstärkt und ebenfalls mit Blick auf die Auslastung bestehender Ressourcen betrieben werden. „Business Development“ überschrieben sind Stellenangebote von Kongressgesellschaften und Messestandorten, die mit der Besetzung solcher Positionen nicht nur eine Erhöhung ihrer Belegung erreichen wollen, sondern auch eine gezielte Umwandlung von vorhandenen Potenzialen in Veranstaltungen. Schrumpfendes Veranstaltungsgeschäft darf nicht Ursache, maximal Verstärker für den Ausbau von „eigen-

nen“ Geschäftsentwicklungs-Konzepten sein. Die Teams in den Messe- und Kongresszentren – im Schulterschluss mit Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing sowie weiteren kommunalen Kompetenzträgern – wissen um Stärken, Themen, Alleinstellungsmerkmale und „Leuchttürme“. Also sollten doch auch sie auf der Basis einer Business-Development-Strategie die Transformation in Kongresse und Tagungen, Fachmessen und andere Veranstaltungen managen!

## Zu viele Veranstaltungsflächen liegen brach

Laut AUMA (Ausstellungs- und Messeausschuss der deutschen Wirtschaft) stehen auf 22 deutschen Messeplätzen für die Durchführung überregionaler Messen und Ausstellungen rund 2,72 Millionen m<sup>2</sup> Hallenfläche zur Verfügung. Zehn deutsche Messegelände verfügen über mehr als 100.000 m<sup>2</sup> Hallenkapazität, sechs weitere über mehr als 50.000 m<sup>2</sup> Hallenfläche. Dazu kommen weitere 75 firmeneigene Veranstaltungszentren sowie Stadthallen und kleinere Kongresszentren. Bereits im Oktober 2003 hat die Deutsche Messe AG in Hannover als Veranstalter weltweit führender Industriemessen vor Überkapazitäten der deutschen Ausstellungsbranche gewarnt. Die krisenbedingt rückläufigen Aussteller- und Besucherzah-

lenzahlen sowie ausbleibende Buchungen von Fremdveranstaltern tun ihr übriges.

## Vom Raumvermieter zum Kongressveranstalter

Die Verwertung von Veranstaltungsflächen erfolgt üblicherweise durch die Vermietung an Fremdveranstalter ergänzt durch eigene Messe-Veranstaltungen. Während die Flächenvermietung bis vor einigen Jahren noch ein lukratives Geschäftsmodell war, müssen Hallenbetreiber inzwischen nach neuen Lösungen für die Steigerung der Auslastung ihrer Flächen suchen. Die Entwicklung eigener Kongresse als zusätzliche Veranstaltungsform zum bestehenden Messeportfolio rückt deshalb in den Fokus. Dies gilt im Übrigen selbstverständlich auch für die Betreiber von reinen Kongress- und Tagungszentren.

## Hallenbetreiber entwickeln zunehmend eigene Kongressprodukte

Kongresse sind Bildungsveranstaltungen und Branchentreffpunkte mit hoher Anziehungskraft. Ein Geschäftsbereich, der bisher den professionellen Veranstaltern und Verbänden vorbehalten war, die für ihre Veranstaltungen die Räume der Hallenbetreiber angemietet haben. Das Kongressgeschäft erfordert insbesondere bei Messegesellschaften allerdings neue Kompetenzen. Beispiels-

weise müssen Themen gefunden werden und deren Inhalte in ein strukturiertes Konzept gefasst werden. Eine inhaltliche Arbeit, die zwar keine Fachexperten erfordert, wohl aber Branchenkenner, die alle Aspekte eines Themas erfassen und daraus ein Gesamtwerk komponieren können. Auch die anschließende Referentenakquise folgt Regeln, die Kongressprofis kennen und im Sinne des Veranstaltungserfolgs anwenden.

Um das Risiko einer Fehlplanung so gering wie möglich zu halten, hat ONESTOP CONGRESS ein strukturiertes analytisches Vorgehen entwickelt, das den Kongresskunden als Teilnehmer und Aussteller im Fokus hat. Hallenbetreiber, die das Kongressgeschäft professionell aufbauen wollen, sind deshalb gut beraten, im ersten Schritt mit Kongressexperten zusammen zu arbeiten.

### **Begleitende Kongresse als Mehrwert für Messen**

Vorträge steigern die Attraktivität einer Messe für die Besucher. Wichtig dabei ist, dass die Qualität der Vorträge weit über die Selbst-Präsentationen der Aussteller hinaus geht. Vielmehr sollen anbieterneutrale und hochkarätige Inhalte von namhaften Experten präsentiert werden. Gut kommuniziert lässt sich mit diesem Zusatzangebot ein enormer Besucherzuwachs erzielen. Wenn man bedenkt, dass für hochwertige Vorträge in Form von Konferenzen und Kongressen durchaus Teilnehmergebühren von etwa 1000 Euro pro Tag üblich sind, lässt sich der Teilnehmerzulauf aufgrund des hohen Mehrwerts der Veranstaltung erklären. Aber

lohnt sich der Mehr-Aufwand für den Veranstalter am Ende des Tages?

Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich eine hochkarätige Vortragsreihe von erfahrenen Kongress-Managern mit einem durchaus überschaubaren Aufwand umsetzen lässt. Allerdings müssen Referentenhonorare gut verhandelt und die Qualität der Vorträge ständig überwacht werden.

### **Neuentwicklung von Kongressen mit begleitender Fachausstellung**

Ein strukturiertes Vorgehen und Planungserfahrung sind wesentliche Bausteine, um erfolgreiche Kongresse zu entwickeln. Das richtige Thema, vortragen von hochkarätigen Referenten und gehört von Entscheidern der Zielgruppe, machen den Erfolg eines Kongresses aus. Hat man dieses Ziel erreicht, kann man zudem von zufriedenen Ausstellern einer begleitenden Fachausstellung ausgehen, die ihrerseits ihre Kernzielgruppe, nämlich die Kongressteilnehmer, erreicht haben. Damit stellt sich ein wirtschaftlicher Erfolg ein, der sich in den meisten Fällen aus Teilnehmergebühren, Ausstellergebühren und Sponsoringbeiträgen zusammensetzt. Die Neuentwicklung von Kongressen ist somit ein interessantes Geschäftsfeld, mit dem sich viele Synergien im Kontext etablierter Messen finden lassen.

### **Erfolgreiche Kongressthemen finden**

Erfolgreiche Kongresse bieten den Teilnehmern Lösungsansätze zu aktuellen Fragestellungen ihres Arbeitsalltags. Um

diese genau zu kennen, genügt es nicht, ausschließlich Vermutungen anzustellen, sondern es ist eine intensive Auseinandersetzung mit der Zielgruppe erforderlich. Ein Aufwand, der sich in Form treffsicherer Themen, hoher Teilnehmerzahlen und zufriedener Aussteller immer lohnt.

„Stell Dir vor, Du planst einen Kongress – und keiner geht hin!“ Viele Themenideen entstehen aus einer Trend-Wahrnehmung, die aus Medien und Fachzeitschriften gespeist wird. Sich darauf zu verlassen, kann in Einzelfällen funktionieren, birgt aber das Risiko, dass der Trend kurzfristig und zum Ver-

## Die Autoren:

### **ELKE LUDIN-ZOBEL, ONESTOP CONGRESS**

Elke Ludin-Zobel begann ihre Veranstaltungslaufbahn nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre bereits 1999 als Konferenz-Managerin bei der Management Circle AG und war dort unter anderem verantwortlich für den Aufbau eines eigenen Produktbereichs. Sie war danach als Kongress Managerin verantwortlich für die Konzeption, Programmgestaltung und Leitung von Großveranstaltungen. Sie übernahm unter anderem das Kongress-Management der Call Center World, der europäischen Leitveranstaltung dieser Branche, und etablierte den IT-Sicherheitskongress SECURE über mehrere Jahre. Seit 2008 ist Elke Ludin-Zobel als Inhaberin mit der Geschäftsführung von ONESTOP CONGRESS befasst und arbeitet dort für Verbände und Messegesellschaften.



### **PROFESSOR STEFAN LUPPOLD,**

#### **KARLSHOCHSCHULE INTERNATIONAL UNIVERSITY**

Stefan Luppold seit zwei Jahrzehnten in der Veranstaltungsbranche. Nach seiner Berufung an die Karlsruhochschule International University übernahm er die Leitung des Studiengangs „Messe-, Kongress- und Eventmanagement“ und ist als Dekan der Fakultät II (Service Industries) auch für weitere Studiengänge, u.a. Internationales Tourismus-Management, zuständig. Neben seinen Aufgaben in Forschung und Lehre publiziert Professor Luppold regelmäßig, ist in Branchenverbänden aktiv und berät Unternehmen der MICE-Industrie. [www.karlsruhochschule.de](http://www.karlsruhochschule.de) bzw. [sluppold@karlsruhochschule.de](mailto:sluppold@karlsruhochschule.de).



anstellungszeitpunkt für die Zielgruppe nicht mehr relevant ist. Die marktübliche Vorlaufzeit vom Planungsbeginn bis zum Veranstaltungstermin beträgt immerhin etwa acht Monate. Ad-hoc-Kongresse und semi-professionelle Planungen bergen wirtschaftliche Gefahren. Daher wendet ein analytischer Kongressplaner - am Beispiel von ONESTOP CONGRESS dargestellt - ein Phasenmodell an, das die Risiken der inhaltlichen Fehlplanung minimiert:

**Schritt 1: Die Zielgruppe finden**

Der Beginn jeder Überlegung liegt in der Frage, für wen die Veranstaltung geplant wird. Hier ist kein Wunschdenken gefragt, sondern realistische Einschätzungen und eine Antwort auf die Frage, wer mit vorhandenen Mitteln auf eine Kongressteilnahme angesprochen werden kann. Es muss eine nutzbare Marketingbasis für die Bewerbung des Kongresses vorhanden sein. Diese kann sich aus eigenen Kontakten, Kundendaten und weiteren Datenquellen zusammensetzen. Ist diese Marketingbasis nicht verfügbar, muss sie geschaffen werden - insbesondere, wenn Kongresse langfristig aufgebaut werden sollen.

Eine beliebte Möglichkeit, um die Marketingbasis zu erweitern, sind Kooperationen mit Verbänden und Verlagen. Sie sind häufig bereit, sich im Rahmen einer Partnerschaft an guten Veranstaltungen zu beteiligen und diese zu bewerben. Da Hallen und Veranstaltungszentren meist kommunal betrieben werden, bestehen oft

gute Beziehungen zu weiteren lokalen städtischen Einrichtungen und kommunalen Tochterunternehmen, mit denen Partnerschaften eingegangen werden können.

**Schritt 2: Die Marktanalyse**

Im nächsten Schritt folgt eine strukturierte Marktanalyse. Diese generiert Aussagen darüber, welche (Leit-)Veranstaltungen bereits den Terminkalender der Zielgruppe füllen. Die Marktanalyse wird themenübergreifend für die gesamte Zielgruppe durchgeführt und erfasst in Form eines Marktscreenings alle relevanten Veranstaltungen mit ihren Kernthemen.

Der Abgleich dieser Analyseergebnisse mit der fundierten inhaltlichen Recherche zeigt, welche Themen das Potential für einen Kongressschwerpunkt bieten. Anschließende persönliche Interviews mit Vertretern der Zielgruppe führen zu einem fundierten Themenkonzept. Damit steht der Kongress auf inhaltlich sicheren Beinen. Ein ergänzender Fachbeirat – sorgfältig ausgewählt – erhöht die Planungssicherheit deutlich und kann zudem für die Außenkommunikation genutzt werden.

**Erfolgsfaktoren für die Kongressplanung**

Die Entwicklung von Kongressen ist komplex und erfordert Erfahrungswissen. Ob Themenfindung, Konzepterstellung, Referentenakquise oder Kongressumsetzung: es gibt viele Stolpersteine, die man kennen und mit denen umgehen muss. Die Abbildung 1 zeigt die wichtigsten Elemente, die erfolgreiche Kon-

Ein typischer Ablauf der Kongressplanung



Abb.2

gressplaner beherrschen müssen.

Eine Nachbereitung von Veranstaltungen ist obligatorisch, auch mit Blick auf die Nachhaltigkeit im Sinne von Marktsicherung oder Marktwachstum. Eine große Gruppe der Kongressveranstalter sind Unternehmen, die neben Bildungsveranstaltungen wie Seminaren und Konferenzen eigene Kongresse anbieten.

Eine zweite große Gruppe sind die Branchenverbände, die sich typischerweise auf ihre Kernthemen fokussieren und mit Kapazität ausgestattet sind, „um Ihren“ Kongress langfristig zu pflegen und Variationen oder Erweiterungen anzubieten wie

etwa zusätzliche Arbeitsgruppen oder Online-Plattformen.

Die dritte Gruppe sind die Messe- und Kongresszentren, die mit bestehenden Eigen- und Gastveranstaltungen am Markt sind. Einiges an Potenzial für die Rolle als Veranstalter bringen sie bereits mit: Kontakte und Veranstaltungs-Know-how, Planungskompetenz und Marktkenntnisse. Sicher ist, dass sich diese Gruppe ein nachhaltiges zusätzliches Geschäftsfeld durch eigene Kongressveranstaltungen schaffen oder ein bereits bestehendes ausbauen kann, sofern eine konsequente Geschäftsfeldentwicklung mit professionellem Know-how implementiert und umgesetzt wird.



Abb.1