

RESEARCH

Christoph Menke

Die Digitalisierung von Messeveranstaltern

Eine Untersuchung anhand des
Geschäftsmodells



Springer Gabler

Die Digitalisierung von Messeveranstaltern

Christoph Menke

Die Digitalisierung von Messeveranstaltungen

Eine Untersuchung anhand des
Geschäftsmodells



Springer Gabler

Christoph Menke
Köln, Deutschland

Dissertation, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität zu Köln,
2020

ISBN 978-3-658-31594-8 ISBN 978-3-658-31595-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31595-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Carina Reibold

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Als Intermediäre für den Aufbau und die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen kommt Messeveranstaltern weltweit eine hohe gesamtwirtschaftliche Bedeutung zu. Insofern hat die Wertschöpfung von Messeveranstaltern eine hohe wirtschaftliche Relevanz, die aktuell durch die fortschreitende Digitalisierung wesentlich beeinflusst wird. Die Digitalisierung verändert nicht nur Prozesse und Produkte in nahezu allen Wirtschaftszweigen sondern fördert darüber hinaus auch gänzlich neue Strukturen der Wertschöpfung. Für Messeveranstalter, die Marktentwicklungen möglichst aktuell abbilden müssen, um erfolgreich zu sein, sind deshalb erhebliche Auswirkungen zu erwarten. Diese betreffen nicht nur operativ die inhaltliche Ausgestaltung der Marktplattformen, sondern aus strategischer Perspektive auch das Dienstleistungsangebot und die Wertschöpfungsstruktur der Messeveranstalter insgesamt.

Umso bemerkenswerter ist, dass der Einfluss der Digitalisierung auf die Messewirtschaft bislang kaum und – noch grundlegender – die Wertschöpfung von Messeveranstaltern an sich wenig wissenschaftlich untersucht worden ist. Um den Einfluss der Digitalisierung zu konkretisieren, bedarf es jedoch einer Modellierung, wie und woraus sich das Wertschöpfungssystem eines Messeveranstalters zusammenfügt und wie die Digitalisierung diese einzelnen Bestandteile der Wertschöpfung prägt. Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Untersuchung die folgenden, eng miteinander verknüpften Forschungsfragen:

Welche Faktoren prägen die Wertschöpfung eines Messeveranstalters und wie lässt diese sich systematisch erfassen?

Was verbirgt sich hinter dem Schlagwort Digitalisierung und wie lassen sich ihre Erscheinungsformen strukturieren?

Wie beeinflusst die Digitalisierung die Wertschöpfung eines Messeveranstalters und welche Wertschöpfungsbereiche stehen unter ihrem besonderem Einfluss?

Zur Beantwortung dieser Fragen entwickelt Herr Menke in seiner Arbeit anspruchsvolle, konzeptionelle Werkzeuge, die zur Untersuchung der eigenen Wertschöpfung sowie der Auswirkungen der Digitalisierung als Orientierungs- und Entscheidungshilfe für die Messewirtschaft aber auch für Akteure anderer Branchen genutzt werden können. Es gelingt ihm in beachtlicher Weise, den Einfluss der Digitalisierung auf die Wertschöpfung der Messegesellschaften zu analysieren und damit das selbst gesteckte wissenschaftliche Ziel seiner Untersuchung in bemerkenswerter Weise zu erreichen. Mit seiner sehr ausführlichen Grundlagenarbeit, arbeitet er zum einen die Wertschöpfung der Messegesellschaften anhand des Geschäftsmodellansatzes differenziert heraus und strukturiert zum anderen das Phänomen der Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft in allen seinen Facetten grundlegend. Damit schafft er die Voraussetzungen für die höchst kompetente Untersuchung seiner wissenschaftlichen Fragestellungen. Der Ansatz der Geschäftsmodellierung erweist sich als gut geeignet, die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Messewirtschaft sehr strukturiert und detailliert zu untersuchen und viele zentrale Einsichten zu erarbeiten, die sowohl einen erheblichen wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn darstellen als auch unmittelbar verwendbare Ergebnisse für die Messepraxis beinhalten. Zweifelsohne liefert die Arbeit insgesamt viele sehr interessante Ergebnisse mit hohem Innovationsgehalt für die Messewirtschaft und darüber hinaus.

Ich wünsche der Arbeit von Herrn Menke eine gute Aufnahme und lebhaftes Diskussion in Wissenschaft und Praxis.

Werner Delfmann

Vorwort

Die vorliegende Dissertation nahm ihren Ursprung in einem Moment des empfundenen Scheiterns. Im Sommer 2014 war es zwei Jahre her, dass ich mich endgültig von meinem Traum einer Olympiateilnahme im Feldhockey verabschieden musste und regelmäßig spürte ich dieses bedrückende Gefühl, dass ich aufgrund von Verletzungen, starker Konkurrenz und fehlendem Vertrauen von Seiten der Trainer mein Potenzial für das Spiel nicht ausgeschöpft hatte. Ich merkte, dass es einen neuen Traum, einen intensiven Reiz in einem völlig anderen Interessensgebiet brauchte, um mich endgültig von dieser Negativerfahrung zu lösen. In dieser Phase bemerkte ich in meiner täglichen Arbeit in der Unternehmensentwicklung im Messemanagement, dass die gesamte Branche begann, sich mit dem Ungetüm Digitalisierung auseinanderzusetzen, ohne jedoch einer Meinung darüber zu sein, was unter Digitalisierung überhaupt zu verstehen ist, ganz davon zu schweigen, wie sich das Phänomen auf die Branche auswirken würde. Einzig und allein eine Aussage stand wie ein Fels: Die persönliche Begegnung ist durch Nichts zu ersetzen – und damit der Wettbewerbsvorteil des Marketingkanals Messe auf unbestimmte Zeit gesichert. Die ungewohnte Einstimmigkeit der Messeverantwortlichen war Anlass genug, dieser These auf den Grund zu gehen. Gleichzeitig erinnerte ich mich an die große Freude, die ich dabei empfunden hatte, mich für meine Diplomarbeit in die wissenschaftliche Untersuchung praxisrelevanter, sozialwissenschaftlicher Phänomene zu stürzen. Damit war ein neues Projekt gefunden und diesmal würde es weitestgehend in meiner Hand liegen, ob ich es zum Erfolg führen würde.

Diesen Optimismus konnte ich mir erst recht bewahren, als ich mit meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Werner Delfmann das Exposé für mein Dissertationsprojekt besprach und er mir in diesem und vielen weiteren Gesprächen Mut machte, dass wir dieses Vorhaben gemeinsam erfolgreich abschließen,

solange ich nur stetig am Ball bleiben würde und bereit wäre, auch Rückschläge einzustecken. Insbesondere in schwierigeren Phasen der Promotion, in denen mich meine hauptberufliche Tätigkeit bei der *Koelnmesse GmbH* immer stärker forderde, waren diese Worte für mich große Motivation, mich durchzubeißen. Dafür, sowie für die unzähligen fachlichen Ratschläge rund um mein Forschungsvorhaben gebührt ihm mein herzlicher Dank. Ebenso möchte ich mich bei Frau Prof. Dr. Franziska Völckner für die Übernahme des Korreferats sowie Herrn Prof. Dr. Martin Paul Fritze für die Übernahme des Prüfungsvorsitzes bedanken.

Darüber hinaus bin ich meinen Kollegen am Lehrstuhl sehr dankbar, die mir meinen Einstieg in die Forschungsgruppe als externer Doktorand sehr leicht machten und in unseren Kolloquien zahlreiche essenzielle Hinweise und Denkansätze platzierten, ohne die diese Promotion unmöglich gewesen wäre. So gab mir Dr. Jost Daft den entscheidenden Anstoß, die Untersuchung der Wertschöpfung von Messeveranstaltern mit Hilfe des Geschäftsmodell-Ansatzes zu versuchen. Ebenso danke ich Dr. Stefanie Dorn und Dr. Tobias Mandt, die mir nicht nur halfen, alle methodischen Klippen sicher zu umschiffen, sondern auch mit viel Humor dazu beitrugen, dass ich immer gerne am Lehrstuhl vorbeischaute. Mein besonderer Dank gilt dabei Dr. Simon Krapp, der nicht nur fachlich stets eine große Hilfe war, sondern auch meine Leidenschaft für den Sport teilte und mit dem mich viele witzige Erlebnisse von Kanufahrten auf der Sieg über Kanter Siege der Kölner Haie bis zu Morgenläufen durch das verschlafene Berlin verbinden. Auch bei Dr. Tobias Lukowitz, Dr. Lisa Brekalo, Dr. Paul Schneider, Dr. Simon von Danwitz, Thilo Heyer und Dr. Oliver Wirths möchte ich mich für die herzliche Aufnahme und die große Unterstützung bedanken. Den guten Seelen des Lehrstuhls, Hilde Reuter und Heike Kirch, danke ich für die ermutigenden Worte und die administrative Unterstützung rund um die Promotion.

Zweifelloos wäre dieses Projekt kaum umzusetzen gewesen, wenn ich keine umfangreiche Unterstützung aus der Praxis erfahren hätte. Die Validierung des Geschäftsmodelles sowie die Einordnung der Bedeutung des Phänomens Digitalisierung für die Messewirtschaft erfolgte unter anderem durch umfassende Interviews mit verschiedenen Branchenexperten, bei denen ich mich auf diesem Wege nochmals explizit für ihre Hilfsbereitschaft und ihre Anregungen bedanken möchte. Und obschon ich größten Wert darauf lege, dass meine Tätigkeit bei der *Koelnmesse GmbH* durch mein Promotionsvorhaben nicht beeinträchtigt wurde, so durfte ich mir stets der moralischen Unterstützung meiner Kollegen und Vorgesetzten gewiss sein. Hier möchte ich Christoph Werner hervorheben, dem der erfolgreiche Abschluss des Projektes ein persönliches Anliegen war, sowie Prof. Dr. Christian Glasmacher, der mir besonders in den Anfängen meiner Promotion viel Mut zusprach.

Darüber hinaus danke ich unbedingt meinen Freunden und meiner Familie, dass sie mich ermutigten, wo andere gezweifelt hätten, dass sie Geduld bewiesen, wo andere mein ständiges Fernbleiben irritiert hätte, und dass sie mich ablenkten, wenn der Kopf mal wieder rauchte. So war der blühende Flachs der mittäglichen Kaffeeklatsch-Runden im Café Petit Noir in der Hochphase der Dissertation sicherlich ein Erfolgsbaustein, um sich danach wieder mit neuer Motivation und neuen Ideen an die Arbeit zu machen. Meinen Brüdern Thomas, Andreas, Felix und Stefan danke ich, dass sie schon als Kind meinen Ehrgeiz weckten und bis heute Vorbilder für mich sind.

Mein größter Dank gebührt meiner Frau Dr. Viktoria Salz, die mich von dem Moment an, in dem ich die Idee äußerte, zu promovieren, dazu antrieb, dass aus diesem bloßen Lippenbekenntnis eine erfolgreiche Promotion wurde und die es akzeptierte, dass meinem Forschungsvorhaben jahrelang Wochenenden und Urlaube zum Opfer fielen.

Schließlich danke ich meinen Eltern Josef und Ulrike Menke, die mich seit jeher in allen privaten und beruflichen Belangen unterstützen, die mich motivieren, ohne Druck auszuüben und die immer fest an mich glauben, ganz gleich, was ich mir zum Ziel gesetzt habe. Ihnen soll dieses Buch gewidmet sein.

Christoph Menke

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|----|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 1.1 | Ausgangssituation und Problemstellung | 1 |
| 1.2 | Zielsetzung | 6 |
| 1.3 | Vorgehensweise | 7 |
| 1.4 | Methodik | 9 |
| 2 | Analyse der Wertschöpfung eines Messeveranstalters anhand des Geschäftsmodells | 17 |
| 2.1 | Wertschöpfung eines Messeveranstalters im wissenschaftlichen Diskurs | 18 |
| 2.2 | Entwicklung des Geschäftsmodells | 27 |
| 2.3 | Grundlagen des Geschäftsmodells | 30 |
| 2.4 | Das Geschäftsmodell eines Messeveranstalters | 35 |
| 2.4.1 | Die Unternehmenskernlogik eines Messeveranstalters | 37 |
| 2.4.1.1 | Die Produkt-Markt-Kombination | 38 |
| 2.4.1.2 | Die internen Strukturgrundsätze | 40 |
| 2.4.1.3 | Das externe Wertschöpfungsnetzwerk | 44 |
| 2.4.2 | Die Wertschöpfungsaktivitäten eines Messeveranstalters | 49 |
| 2.4.2.1 | Die unterstützenden Aktivitäten | 50 |
| 2.4.2.2 | Die Produktion | 55 |
| 2.4.2.3 | Die Vermarktung | 59 |
| 2.4.3 | Die Ressourcenausstattung eines Messeveranstalters | 66 |
| 2.4.3.1 | Tangible Ressourcen | 67 |
| 2.4.3.2 | Intangible Ressourcen | 70 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 2.4.4 | Zwischenfazit zum Geschäftsmodell eines Messeveranstalters | 77 |
| 3 | Das Phänomen Digitalisierung | 79 |
| 3.1 | Anfänge und Entwicklung | 81 |
| 3.1.1 | Die Entwicklung des Computers | 81 |
| 3.1.2 | Die Entstehung von Internet und World Wide Web | 86 |
| 3.1.3 | Über das Smartphone zum mobilen Internet | 92 |
| 3.1.4 | Zwischenfazit zur Entwicklung der Digitalisierung | 94 |
| 3.2 | Begriffsklärung | 95 |
| 3.3 | Erscheinungsformen der Digitalisierung & Definition | 101 |
| 3.3.1 | Technologie | 103 |
| 3.3.1.1 | Basistechnologien | 103 |
| 3.3.1.2 | Ergänzende Technologien | 105 |
| 3.3.2 | Güter | 112 |
| 3.3.2.1 | Digitale und digitalisierte Güter | 113 |
| 3.3.3 | Prozesse | 119 |
| 3.3.3.1 | Ressourcenmanagement | 120 |
| 3.3.3.2 | Forschung & Entwicklung | 122 |
| 3.3.3.3 | Produktion & Dienstleistungserstellung | 123 |
| 3.3.3.4 | Finanzen | 124 |
| 3.3.3.5 | Logistik | 125 |
| 3.3.3.6 | Marketing | 127 |
| 3.3.3.7 | Kundenservice & Wartung | 129 |
| 3.3.3.8 | Kommunikation | 130 |
| 3.3.3.9 | Personal | 133 |
| 3.3.3.10 | Sicherheit | 134 |
| 3.3.4 | Akteure | 138 |
| 3.3.4.1 | Individuen | 139 |
| 3.3.4.2 | Unternehmen | 143 |
| 3.3.4.3 | Staat | 149 |
| 3.3.4.4 | Wissenschaft | 151 |
| 3.3.5 | Definition | 153 |
| 4 | Der Einfluss der Digitalisierung auf die Wertschöpfung eines Messeveranstalters | 157 |
| 4.1 | Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenskernlogik eines Messeveranstalters | 158 |
| 4.1.1 | Die Auswirkungen auf die Produkt-Markt-Kombination | 158 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.1.2 | Die Auswirkungen auf die internen Strukturgrundsätze | 174 |
| 4.1.3 | Die Auswirkungen auf das externe Wertschöpfungsnetzwerk | 185 |
| 4.1.4 | Zwischenfazit zu den Auswirkungen auf die Unternehmenskernlogik | 189 |
| 4.2 | Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wertschöpfungsaktivitäten eines Messeveranstalters | 192 |
| 4.2.1 | Die Auswirkungen auf die unterstützenden Aktivitäten | 192 |
| 4.2.2 | Die Auswirkungen auf die Produktion | 207 |
| 4.2.3 | Die Auswirkungen auf die Vermarktung | 237 |
| 4.2.4 | Zwischenfazit zu den Auswirkungen auf die Wertschöpfungsaktivitäten | 260 |
| 4.3 | Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Ressourcenausstattung eines Messeveranstalters | 263 |
| 4.3.1 | Die Auswirkungen auf die tangiblen Ressourcen | 263 |
| 4.3.2 | Die Auswirkungen auf die intangiblen Ressourcen | 275 |
| 4.3.3 | Zwischenfazit zu den Auswirkungen auf die Ressourcenausstattung | 296 |
| 5 | Diskussion der Ergebnisse und Management-Implikationen | 301 |
| 5.1 | Chancen & Herausforderungen für Messeveranstalter bedingt durch die Auswirkungen der Digitalisierung auf ihre Wertschöpfung | 302 |
| 5.2 | Management-Implikationen | 310 |
| 5.2.1 | Messeveranstalter als digitalisierte Marketing- und Kommunikationsdienstleister für Branchencommunities | 310 |
| 5.2.2 | Anpassung der internen Strukturen für Digitalprojekte | 311 |
| 5.2.3 | Ausbau der Datenanalysekompetenzen | 312 |
| 5.2.4 | Messegelände als Testfeld für innovative Technologien | 313 |
| 5.2.5 | Konsequente Fokussierung auf die persönliche Begegnung als Alleinstellungsmerkmal | 314 |
| 6 | Schlussbetrachtungen | 317 |
| 6.1 | Zusammenfassung | 317 |
| 6.2 | Kritische Würdigung und Ausblick | 321 |

Literaturverzeichnis 327

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------------|--|-----|
| Abbildung 1.1 | Problemstellung und Forschungsfragen | 9 |
| Abbildung 1.2 | Verlauf der Untersuchung | 16 |
| Abbildung 2.1 | Verortung des Geschäftsmodelles eines Messeveranstalters im Gesamtkontext der Untersuchung | 18 |
| Abbildung 2.2 | Wertkette eines Messeveranstalters nach ARZT | 26 |
| Abbildung 2.3 | Die Unternehmenskernlogik eines Messeveranstalters | 48 |
| Abbildung 2.4 | Die Wertschöpfungsaktivitäten eines Messeveranstalters | 65 |
| Abbildung 2.5 | Die Ressourcenausstattung eines Messeveranstalters | 77 |
| Abbildung 2.6 | Das Geschäftsmodell eines Messeveranstalters | 78 |
| Abbildung 3.1 | Verortung der Erscheinungsformen der Digitalisierung im Gesamtkontext der Untersuchung | 102 |
| Abbildung 3.2 | Die KONDRATIEFF-Zyklen | 110 |
| Abbildung 3.3 | Hauptkategorie Technologie | 112 |
| Abbildung 3.4 | Hauptkategorie Güter | 119 |
| Abbildung 3.5 | Hauptkategorie Prozesse | 138 |
| Abbildung 3.6 | Hauptkategorie Akteure | 153 |
| Abbildung 3.7 | Struktur der Digitalisierung | 155 |
| Abbildung 4.1 | Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenskernlogik eines Messeveranstalters | 191 |
| Abbildung 4.2 | Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wertschöpfungsaktivitäten eines Messeveranstalters | 262 |

| | | |
|---------------|--|-----|
| Abbildung 4.3 | Auswirkungen der Digitalisierung auf die Ressourcenausstattung eines Messeveranstalters | 298 |
| Abbildung 4.4 | Status der Untersuchung | 299 |

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.1 Übersicht der Interviewpartner 12



1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Digitalisierung des Geschäftslebens ist ein manifestierter Trend, der nahezu alle Wirtschaftszweige erfasst.¹ Ob im verarbeitenden Gewerbe unter dem Schlagwort Industrie 4.0, im Handel, in den Wirtschaftsbereichen Mobilität und Logistik, im Kreditwesen oder der Versicherungswirtschaft – die Auswirkungen der Digitalisierung sind in nahezu allen Branchen sichtbar: Onlineumsätze machen in den genannten Wirtschaftszweigen einer Studie des Institutes der deutschen Wirtschaft Köln zufolge bereits zwischen 14 und 27% der gesamten Unternehmensumsätze aus.² Ob in Geschäftsprozessen, Kundenzielgruppen, im Produktangebot oder der Umsatzverteilung auf verschiedene Geschäftsfelder eines Unternehmens: Der Einfluss der Digitalisierung wird in zahlreichen Bereichen der Wertschöpfung wahrgenommen.³

Der Fortschritt in der Informations- und Kommunikationstechnik begünstigt zudem neue Strukturen der Wertschöpfung: Die durch digitalisierte Prozesse bedingte, erhebliche Senkung der Transaktionskosten ermöglicht es, dass Produkte und Dienstleistungen innerhalb vielfach verzweigter Unternehmensnetzwerke im Rahmen einer möglichst effizienten Arbeitsteilung erzeugt werden.⁴ In der Innenansicht passen Unternehmen ihre Organisationsstruktur an digitalisierte Prozesse an, um zu gewährleisten, dass die entsprechenden Abläufe, häufig

¹Vgl. Tapscott (2015).

²Vgl. IW Consult & BITKOM (2014). Im Rahmen der Studie „Wirtschaft digitalisiert – Wie viel Internet steckt in den Geschäftsmodellen deutscher Unternehmen?“ wurden 2.500 Unternehmen zur Bedeutung des Internets für neun Bereiche der Wertschöpfung befragt.

³Vgl. Kollmann (2019), S. 56ff.

⁴Vgl. Zott, Amit & Massa (2011), S. 1025.

unter Verwendung integrierter Informationssysteme, miteinander harmonisieren und mögliche Effizienzgewinne gehoben werden.⁵

Jenseits der branchenübergreifenden, wirtschaftlichen Bedeutung werden dem digitalen Fortschritt auch weitreichende gesellschaftliche Effekte zugesprochen: Ausgehend von einem Technologiesprung, der zu einer massiven Produktivitätssteigerung in verschiedenen Wirtschaftsprozessen führte, hat die Digitalisierung durch die private Nutzung darauf aufbauender Technologien signifikante Auswirkungen auf die Interaktions- und Kommunikationsgewohnheiten innerhalb einer Gesellschaft.⁶ Beispielsweise werden internetfähige Smartphones in Deutschland von 81% der Bevölkerung genutzt.⁷ 53% der Internetnutzer hierzulande sind in sozialen Netzwerken aktiv, um sich mit privaten oder beruflichen Kontakten zu vernetzen und in Verbindung zu bleiben.⁸ Insbesondere junge Menschen ziehen heute das Internet dem einstigen Leitmedium Fernsehen vor.⁹

Angesichts dieser Entwicklungen auf wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene ist zu erwarten und bereits zu beobachten, dass sich insbesondere die Messewirtschaft unter dem Einfluss der Digitalisierung wandelt:¹⁰ Das Kernprodukt Messe ist selbst das Arbeitsergebnis eines Netzwerkes spezialisierter Firmen verschiedenster Gewerbe und Gewerke mit dem Messeveranstalter als zentralem Koordinator, bei dem alle Informationen zusammenlaufen.¹¹ Eine wesentliche Kernfunktion von Messen ist es, Anbieter und Nachfrager zu vernetzen und deren Kommunikation untereinander zu ermöglichen.¹² Die Digitalisierung erleichtert die Verwaltung solcher Netzwerke und fördert deren Entwicklung. Für die Messeveranstalter könnte der digitale Fortschritt dementsprechend weitreichende Auswirkungen haben.

⁵Vgl. Groth (1999), S. 15.

⁶Vgl. ibi research an der Universität Regensburg (2014), S. 62.

⁷Vgl. Bitkom Research (2019).

⁸Vgl. Eurostat (2019b).

⁹Laut der ARD/ZDF-Onlinestudie nutzt die Gruppe der 14–29-Jährigen in Deutschland das Internet im Durchschnitt inzwischen mehr als das Fernsehen (vgl. ARD/ZDF (2015), S. 387).

¹⁰Dass gerade die kommunikations- und beziehungsfördernde Funktion einer Messe vielerorts inzwischen als wichtiger angesehen wird, als beispielsweise die Orderfunktion steigert womöglich sogar die Bedeutung des Digitalisierungsphänomens für die Branche (vgl. Geigenmüller (2010), S.289).

¹¹Vgl. Taeger (1993), S. 223.

¹²Vgl. Robertz (1999), S.19.

Für Messekunden auf Aussteller- wie auf Besucherseite sind die Folgen der Digitalisierung längst sichtbar: Messe-Apps für das Smartphone inklusive Matchmaking- und Navigationsfunktion haben den oftmals kiloschweren Papier-Messekatalog abgelöst. Winzige NFC-Chips werden zum Austausch der Kontaktdaten der potenziellen Geschäftspartner verwendet und ersetzen die einst obligatorischen Visitenkarten¹³ und virtuelle Messen streben an, ohne kostenintensive Infrastruktur eine Alternative zu realen Messen darzustellen.¹⁴ Das Vorhaben, stets auf neueste Technologietrends reagieren zu können, und doch gleichzeitig das Sinnvolle und Praktikable unter diversen technologischen Innovationen herauszufiltern, gerät dabei zum schwierigen Balanceakt für die Messeveranstalter.¹⁵

Der hohe Stellenwert des Themenkomplexes Digitalisierung macht es für die Messeveranstalter erforderlich, nicht nur auf operativer Ebene auf die fortschreitende Digitalisierung zu reagieren, sondern das Phänomen als strategische Herausforderung zu betrachten. Sowohl das Vorgehen der *Messe Frankfurt*, die all ihre digital ausgerichteten Aktivitäten und Dienstleistungsangebote im eigenständigen Geschäftsbereich „Digital Business“ bündelt, um digitale Geschäftsfelder unternehmensintern wie -extern zu stärken,¹⁶ als auch die inzwischen angepasste Strategie der *Messe München*, die sich zunächst bewusst dagegen entschied, einen eigenen Geschäftsbereich für digitale Projekte zu schaffen, gerade weil das Thema alle Unternehmensbereiche betreffe,¹⁷ unterstreicht die strategische Relevanz für die Branche. Schlussendlich lässt die Digitalisierung den Unternehmen keine Wahl: Aussteller und Besucher der Messen digitalisieren ihre Geschäftsprozesse und erwarten von Messeveranstaltern, deren wichtiges Qualitätsmerkmal es ist, stets auf Höhe der Märkte zu sein, es ihnen gleich zu tun. Messeunternehmen, die es versäumen, mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten und die Potenziale der Digitalisierung ungenutzt lassen, drohen im Wettbewerb den Anschluss zu verlieren.¹⁸

Inzwischen herrscht folglich große Einigkeit unter den Messeveranstaltern, dass die Digitalisierung ein Kernthema für die Entwicklung ihres Geschäfts

¹³Vgl. Hattendorf (2015a).

¹⁴Vgl. Wiedmann & Kassubek (2017), S. 440; Reeve-Crook (2015), S. 174.

¹⁵Vgl. Groth (1999), S. 182.

¹⁶Vgl. Messe Frankfurt GmbH (2014).

¹⁷Vgl. Reeve-Crook (2014).

¹⁸Vgl. Hattendorf (2015b).

darstellt.¹⁹ Der erfolgreiche Umgang mit dem Phänomen entscheidet über die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit eines Messeveranstalters.²⁰

Die mit der Digitalisierung verbundenen Herausforderungen erreichen die deutsche Messewirtschaft in einer Phase, in der die Entwicklung der Branchenkennzahlen darauf hindeutet, dass das Wachstum vor allem im ursprünglichen Kerngeschäft Flächenvermietung auf dem Heimatmarkt an seine Grenzen stößt. Die insgesamt in Deutschland jährlich vermietete Aussteller-Standfläche weist nur noch moderate Zuwachsraten auf.²¹ Bedingt durch den intensiv betriebenen Aus- und Umbau der Messegelände und die Tatsache, dass die Nachfrage nach Messeflächen nicht Schritt hält, sind inzwischen sogar Überkapazitäten an Hallenfläche entstanden, die die Standflächenpreise in Deutschland auf einem relativ niedrigen Niveau halten.²² Der Wettbewerb unter den Messeplätzen, die zur Verfügung stehenden Flächen zu füllen, verschärft sich, was sich darin zeigt, dass sich die Messeplätze immer wieder gegenseitig Veranstaltungen abwerben.²³ Zusätzlich, den gesamten europäischen Messemarkt betreffenden Wettbewerbsdruck erzeugt der erfolgreiche Markteintritt von Medienhäusern, die im Gegensatz zu den umsatzstärksten deutschen Messegesellschaften ohne den Kostenapparat eines Infrastrukturbetreibers agieren.²⁴ Der Eintritt in den Messemarkt wird durch die Digitalisierung insofern erleichtert, als dass die Verfügbarkeit von Daten zu Branchen und Märkten durch sie erheblich gestiegen ist und markteintrittswillige Unternehmen sich Branchenwissen schneller aneignen können. Inzwischen sind zwei der fünf weltweit umsatzstärksten Messeunternehmen Teil international agierender Medienkonzerne.²⁵

Die Zukunftsfähigkeit der Messewirtschaft zu gewährleisten, erfährt in Anbetracht ihrer hohen gesamtwirtschaftlichen Bedeutung eine besondere Relevanz. Neben diversen betriebswirtschaftlichen Funktionen als geschäftstreibendes Marketinginstrument werden aus volkswirtschaftlicher Sicht alleine in Deutschland durch die Messewirtschaft 231.000 Arbeitsplätze gesichert und über Sekundärwirkungen im regionalen Einzugsgebiet der Messeplätze Produktionseffekte von

¹⁹Vgl. Delfmann & Dorn (2016); Koenen & Terpitz (2019); Seiler (2016a); Dittrich & Kausch (2017); UFI (2017).

²⁰Vgl. Reeve-Crook (2015), S. 183.

²¹Vgl. AUMA (2019c), S. 2.

²²Vgl. Kirchgeorg, Ermer & Wiedmann (2012), S. 42; Giersberg (2014).

²³Vgl. Lindgens (2016); Koenen & Terpitz (2019).

²⁴Vgl. Friedman (2014), S. 14; Hattendorf (2016a).

²⁵Vgl. AUMA (2019a).

jährlich rund EUR 28 Mrd. erzielt.²⁶ Die deutschen Messeveranstalter setzen jährlich über EUR 4 Mrd. um.²⁷

Bevor sie entsprechende Maßnahmen ergreifen können, stehen die Messeveranstalter vor der Herausforderung, den Einfluss der Digitalisierung auf die eigene Wertschöpfung umfassend zu identifizieren, damit verbundene Risiken zu erkennen und auf ihre Potenziale einzugehen. Dies setzt allerdings voraus, dass zum einen klar ist, wie sich die Wertschöpfungsstruktur eines Messeveranstalters zusammensetzt und zum anderen, was das Phänomen Digitalisierung konkret beinhaltet. In beiden Bereichen herrscht jedoch weiterhin Klärungsbedarf in der wissenschaftlichen Diskussion: Die Wertschöpfung in der Messewirtschaft ist bislang nicht ausreichend untersucht.²⁸ Zwar existieren verschiedene Ausarbeitungen zur Wertschöpfung im Messewesen, diese weisen jedoch einen beschränkten Fokus auf, indem sie sich beispielsweise auf die Produktebene konzentrieren²⁹ oder versuchen, die Wertschöpfung mit Modellen zu erfassen, die für die Prozesse in der industriellen Produktion geschaffen wurden und somit dem Dienstleistungscharakter der Messebranche nicht gerecht werden.³⁰ Insgesamt hat keine der Arbeiten der messespezifischen Literatur die Wertschöpfung von Messegesellschaften in seiner Gesamtheit als System aller Aktivitäten des Unternehmens, die zur Wertschöpfung beitragen, zum Analysegegenstand.

Gleichermaßen ist das Verständnis des Phänomens Digitalisierung und seiner Auswirkungen, nicht nur im Hinblick auf die Messewirtschaft, unvollständig.³¹ Verschiedene Ausarbeitungen widmen sich entweder nur einzelnen Aspekten der Digitalisierung, wie den Auswirkungen einzelner digitaler Technologien³² oder verharren in strategischen oder makroökonomischen Perspektiven.³³ Innerhalb der Computerwissenschaften wird Digitalisierung häufig auf den technischen Konvertierungsprozess von analoger Information in digitale Daten reduziert und die Verknüpfung zu ökonomischen Effekten ausgelassen. Schlussendlich fehlt es

²⁶AUMA (2019b).

²⁷AUMA (2019b).

²⁸Vgl. Grimm (2004), S. 9.

²⁹z. B. Robertz (1999).

³⁰Vgl. Arzt (2007), S. 68–89, in Anlehnung an Porter (1985); Stabell & Fjeldstad (1998), S. 413–414.

³¹Vgl. Gooding, Terras & Warwick (2013), S.632.

³²Vgl. Artilles, Beaulieu, Carey, Danza, Gatian, Gavin, Greco, Jameson, McWilliams, Samuelson & Wharton (2013).

³³Vgl. Groth (1999); Corrocher & Ordanini (2002); Katz, Koutroumpis & Callorda (2014).

so an einer umfassenden und gleichzeitig detaillierten Untersuchung, was die Digitalisierung beinhaltet und wie sie sich auswirkt.

Zusammengefasst mangelt es bislang an einer wissenschaftlichen Untersuchung der Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wertschöpfung eines Messeveranstalters. Um hierfür ein besseres Verständnis zu generieren, fehlt es zudem an strukturiertem Wissen zur Wertschöpfung von Messeveranstaltern, ebenso wie an ausreichenden Kenntnissen zu den konkreten Erscheinungsformen der Digitalisierung.

1.2 Zielsetzung

Ziel der Arbeit ist es, zunächst die Wertschöpfung in der Messewirtschaft möglichst vollumfänglich zu untersuchen und zu modellieren, um anschließend herauszuarbeiten, welche Unternehmensbereiche und Aktivitäten auf welche Art und Weise vom digitalen Fortschritt beeinflusst werden. Dafür ist als Zwischenschritt auch das Phänomen Digitalisierung in all seinen unterschiedlichen Erscheinungsformen zu erfassen, zu definieren und zur weiteren Analyse seiner Auswirkungen zu strukturieren.

Die Arbeit soll daher einen Beitrag zur Erweiterung und Vertiefung des Verständnisses der Wertschöpfung eines Messeveranstalters, ebenso wie der vielseitigen Auswirkungen der Digitalisierung bieten, indem sie das Phänomen definiert, die einzelnen Effekte identifiziert und sie inhaltlich strukturiert. Zudem soll ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodell-Bezugsrahmens, insbesondere in Bezug auf dessen empirische Anwendbarkeit auf am Markt etablierte Unternehmen, geleistet werden. Hierfür sind Erkenntnisse aus Modifikationen des Bezugsrahmens, die vorzunehmen sind, um den Besonderheiten des Untersuchungsgegenstandes Messeveranstalter gerecht zu werden, von wesentlicher Bedeutung.

Zum Erreichen dieser Hauptziele sind folgende Forschungsfragen zu stellen, die gleichzeitig die Unterziele der Arbeit benennen. An diesen Zwischenzielen orientiert sich auch die Gliederung des Forschungsprojektes:

- Welche Faktoren tragen zur Wertschöpfung eines Messeveranstalters bei? Wie lässt sich die Wertschöpfung eines Messeveranstalters strukturiert erfassen?
- Was verbirgt sich hinter dem Schlagwort Digitalisierung? Wie lassen sich die Erscheinungsformen der Digitalisierung strukturieren?

- Wie beeinflusst die Digitalisierung die Wertschöpfung eines Messeveranstalters? Welche Bereiche der Wertschöpfung stehen unter besonderem Einfluss der Digitalisierung?

Zur Beantwortung dieser Fragen werden verschiedene konzeptionelle Werkzeuge entwickelt, die im späteren Verlauf für Messemanager aber auch für weitere, von der Digitalisierung betroffene Unternehmen, als Orientierungs- und Entscheidungshilfe herangezogen werden können.

1.3 Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit setzt sich aus sechs Teilen zusammen. Auf das einleitende Kapitel 1, in dem Ausgangssituation, Problemstellung, Zielsetzung, Vorgehensweise und die Methodik erläutert werden, folgt in Kapitel 2 die Untersuchung der Wertschöpfung eines Messeveranstalters. Dafür ist eine Auseinandersetzung mit den wissenschaftlichen Erklärungsansätzen zur Wertschöpfung in Unternehmen allgemein sowie eine Zusammenfassung der bereits vorhandenen messespezifischen Literatur hinsichtlich ihres Beitrages zur Untersuchung der Wertschöpfung notwendig. Von der Wertkettenanalyse nach PORTER über SCHUMPETERS Theorie der schöpferischen Zerstörung, dem ressourcenbasierten Ansatz, der Theorie zu strategischen Netzwerken bis hin zur Transaktionskostenökonomik nach COASE und WILLIAMSON liefern all jene Ansätze wertvolle Erkenntnisse zum Ursprung der Wertschöpfung in Unternehmen.³⁴ Gleichzeitig bilden sie das konzeptionelle Fundament sowohl des Geschäftsmodell-Bezugsrahmens, der im weiteren Verlauf zur Untersuchung der Wertschöpfung eines Messeveranstalters herangezogen wird, als auch diverser messespezifischer Veröffentlichungen zur Untersuchung der Wertschöpfung in der Branche. Basierend auf den Erkenntnissen zu den Besonderheiten der Wertschöpfung in der Messewirtschaft wird schließlich im zweiten Teil des Kapitels der Geschäftsmodell-Bezugsrahmen konzipiert. Von der strategischen Ebene, über die Wertschöpfungsprozesse bis hin zur Betrachtung der Unternehmensressourcen wird die Wertschöpfungsstruktur eines Messeveranstalters in unterschiedliche Bestandteile und Unterkomponenten auf verschiedenen Abstraktions- und Operationalisierungsebenen differenziert und erläutert.

In Kapitel 3 folgt dann das grundlegende Umreißen der Entwicklung der Digitalisierung von VON LEIBNIZ' Publikation des Binärsystems bis hin zur

³⁴Vgl. Amit & Zott (2001), S. 495–500.

Erfindung des Internets und dem Durchbruch des Smartphones. Das daraus entwickelte vorläufige Begriffsverständnis von Digitalisierung wird zur Untersuchung von über 800 Fallbeispielen in denen die Digitalisierung in Erscheinung tritt, herangezogen. Das Ergebnis der qualitativen Inhaltsanalyse ist eine strukturierte Modellierung der unterschiedlichen Erscheinungsformen und -dimensionen der Digitalisierung sowie eine präzise Definition des Phänomens, die auf diesem Modell und seinen Komponenten aufbaut.

In Kapitel 4 werden schließlich die Modellierungen aus den vorherigen Kapiteln zusammengeführt und die einzelnen Geschäftsmodell-Bestandteile im Hinblick auf deren Beeinflussung durch die nun strukturiert erfassten Auswirkungen der Digitalisierung untersucht. Dazu wird der Einfluss auf einzelne Elemente des Geschäftsmodelles sowohl anhand der unmittelbaren digitalen Auswirkungen auf die unter dem entsprechenden Element zusammengefassten Items als auch auf das übergeordnete Element ergründet. Widersprüche und Herausforderungen für die Messeveranstalter ergeben sich dabei aus dem Abgleich der Besonderheiten der Wertschöpfung eines Messeveranstalters mit den aus der Digitalisierung hervorgehenden Effekten. Die Analyse gründet im Wesentlichen auf einer empirischen Untersuchung durch Interviews mit Messeentscheidern zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wertschöpfung von Messeveranstaltern und wird durch Erkenntnisse aus der Messfachliteratur sowie wissenschaftlichen Ausarbeitungen zu einzelnen Auswirkungen der Digitalisierung auf Unternehmen ergänzt. Anhand der systematischen Vorgehensweise, jedes Geschäftsmodell-Element hinsichtlich des digitalen Einflusses zu betrachten, werden einzelne Schlüsselemente, die im Umgang der Messeveranstalter mit der Digitalisierung besondere Aufmerksamkeit erfordern, ausgearbeitet.

Auf Basis der Erkenntnisse der vorherigen Kapitel werden in Kapitel 5 die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wertschöpfung von Messeveranstaltern diskutiert. Darin enthalten ist die Benennung branchenübergreifender Chancen und Herausforderungen, zu denen wiederum konkrete Management-Implikationen entwickelt werden.

Das Schlusskapitel 6 fasst die Vorgehensweise und die Ergebnisse der vorangegangenen Analysen zusammen und schließt mit der kritischen Würdigung sowie einem Forschungsausblick. Im Rahmen dieses Ausblicks werden potenzielle Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschungsvorhaben aufgezeigt, die die Erkenntnisse des Dissertationsprojektes weiter vertiefen oder für andere Branchen nutzen. Der Aufbau der Arbeit orientiert sich an den in Abbildung 1.1 skizzierten Teilschritten.



Abbildung 1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

1.4 Methodik

Die Untersuchung der Forschungsfragen gliedert sich der unterschiedlichen inhaltlichen Ausrichtung und Zielsetzung entsprechend in drei Hauptkapitel. Diesen Hauptkapiteln liegen unterschiedliche Forschungsansätze und -methoden zugrunde. Einer pragmatischen Vorgehensweise folgend werden jene Forschungsansätze angewandt, die sich aus Sicht des Autors am besten zur Beantwortung der jeweiligen Forschungsfragen eignen. Die Situation, dass sowohl die Untersuchung der Wertschöpfung in der Messewirtschaft, als auch die Erforschung des Phänomens der Digitalisierung aktuell noch nicht zu einem allgemein gültigen Verständnis in Bezug auf die Forschungsgegenstände geführt haben, lässt eine qualitative Ausrichtung des Forschungsdesigns sinnvoll erscheinen. Dafür spricht zudem die erwartete hohe Komplexität und Vielschichtigkeit sowohl der Wertschöpfung eines Messeveranstalters als auch der Auswirkungen der Digitalisierung.³⁵

Zunächst gilt es also herauszuarbeiten, welche Faktoren zur Wertschöpfung eines Messeveranstalters beitragen, um darauf aufbauend auch die (Besonderheiten der) Wertschöpfungsstruktur eines Messeveranstalters systematisiert zu

³⁵Vgl. Elo & Kyngäs (2008); Mayring (2010), S. 601.

erfassen und nachzuvollziehen. Dafür wurde aus verschiedenen konzeptionellen Ansätzen zur Analyse der Wertschöpfung durch Unternehmen der Ansatz des Geschäftsmodelles gewählt, der wiederum Erkenntnisse aus mehreren dieser Konzepte integriert. Als konzeptionelle Grundlage zur ganzheitlichen Analyse der Wertschöpfung in der Messewirtschaft eignet sich der Geschäftsmodell-Ansatz in besonderem Maße, gerade weil er das Wissen verschiedener Ansätze und Erklärungskonzepte der Wirtschaftswissenschaften integriert, die für sich alleine genommen nicht ausreichen würden, um die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wertschöpfung zu erfassen und zu analysieren.³⁶ Der Geschäftsmodell-Ansatz untersucht hingegen als integrativer Forschungsansatz Unternehmen hinsichtlich ihrer Entscheidungen auf strategischer, operativer und Ressourcen-Ebene, um aufzugliedern, wie sie Geschäfte betreiben.³⁷

Insbesondere der von DAFT entwickelte Geschäftsmodell-Bezugsrahmen zur Analyse der Wertschöpfung von Fluggesellschaften³⁸ bot dabei hilfreiche Orientierung als einer der wenigen Geschäftsmodell-Ansätze, die sich erfolgreich empirisch haben anwenden lassen, so dass das hier entwickelte Geschäftsmodell eines Messeveranstalters auf den von DAFT ausgearbeiteten, generischen Hauptkomponenten eines Geschäftsmodells aufbaut. Diese Komponenten wurden vor dem Hintergrund des Untersuchungsgegenstandes durch Erkenntnisse aus der Analyse von Fachliteratur zur Messewirtschaft in einem deduktiven Prozess angepasst und auf niedrigerem Abstraktionslevel zu messespezifischen Komponenten operationalisiert. Während DAFT beispielsweise die als für die Wertschöpfung einer Fluggesellschaft von besonderer Bedeutung identifizierte Komponente „Ressourcenausstattung“ auf niedrigerer Abstraktionsebene mit Hilfe des Elementes „Flottenstruktur“ analysiert,³⁹ sind für Messeveranstalter andere „tangible Ressourcen“, wie etwa die technische Beschaffenheit und Ausstattung der Messehallen, von Bedeutung.

Die Validierung des entstehenden Geschäftsmodell-Bezugsrahmens erfolgte in drei Stufen. Zunächst wurde der Modellaufbau in seiner Gesamtheit sowie dessen Komponenten und inhaltliche Querverbindungen in einer Forschungsgruppe erörtert und diskutiert. Daraufhin wurde das Modell im Rahmen von fünf Pilotinterviews mit Experten aus der Messebranche vorgestellt und dessen Nachvollziehbarkeit und Plausibilität hinterfragt. Ein weiteres Anliegen dieser Pilotinterviews war es, die methodische Vorgehensweise zu prüfen. Schließlich wurden auf Basis

³⁶Vgl. Amit & Zott (2001), S. 503.

³⁷Vgl. Daft & Albers (2013), S. 48.

³⁸Vgl. Daft (2015).

³⁹Vgl. Daft & Albers (2013), S. 174.

des wieder weiterentwickelten Modells zehn teilstrukturierte Interviews mit weiteren Experten aus der Messewirtschaft geführt, in denen konkret die inhaltliche Zusammensetzung des Gesamtmodells und dessen Vollständigkeit überprüft wurden. Anhand der einzelnen Elemente wurde erfragt, ob Komponenten fehlten, redundant oder falsch zugeordnet waren. Anpassungsvorschläge wurden vor dem Hintergrund der bereits vorliegenden konzeptionellen und empirischen Erkenntnisse geprüft und gegebenenfalls umgesetzt. Insgesamt waren jedoch keine, die grundsätzliche Struktur des Modells betreffenden Änderungen vorzunehmen. Meist wurden einzelne, als missverständlich wahrgenommene Formulierungen angepasst oder Elemente neu verortet.

Die Messeexperten wurden daraufhin im Rahmen der Interviews mit der Definition und Struktur zur Digitalisierung vertraut gemacht, um dann dem vorliegenden Verständnis von Digitalisierung entsprechend einzuschätzen, welche Komponenten wie dadurch beeinflusst werden. Um eine Auswahl an Komponenten zu treffen, die von den Experten als besonders wichtig eingeschätzt wurden und daher besonders detailliert zu untersuchen waren, schloss daran die Frage an, welche Komponenten vom Einfluss der Digitalisierung besonders betroffen seien.

Die Gruppe der befragten Experten beinhaltete sowohl Entscheider in strategischen Positionen, als auch mit operativen Aufgaben betraute Manager von unterschiedlichen europäischen Messeveranstaltern. Bei der Auswahl der Experten wurde darauf geachtet, dass diese sich in ihrem Arbeitsumfeld regelmäßig mit Fragestellungen zur Digitalisierung befassen, und dass sowohl vollständig private Unternehmen als auch Messeveranstalter mit öffentlichen Anteilseignern sowie Veranstalter mit und ohne eigenem Messegelände berücksichtigt würden, um diese beiden elementar unterschiedlichen Geschäftsansätze in der Messebranche in der Untersuchung berücksichtigt zu wissen. Für eine übergreifende, globale Perspektive wurden zudem auch Experten des Weltverbandes der Messeveranstalter *UFI – The Global Association of the Exhibition Industry*, befragt (siehe Tabelle 1.1). Die Interviews wurden zwischen Mai und November 2016 geführt und dauerten je zwischen 90 und 180 Minuten.⁴⁰

Von der Grundannahme ausgehend, dass der Begriff Digitalisierung weit mehr als nur einen technischen Prozess, sondern vielmehr auch sozio-ökonomische Auswirkungen beschreibt, folgte dann die Untersuchung der Bestandteile und unmittelbaren Auswirkungen der Digitalisierung über eine qualitative Inhaltsanalyse von Fallbeispielen, in denen Digitalisierung nach diesem Verständnis thematisiert oder beschrieben wurde.

⁴⁰Vgl. die Methodik zur Validierung des Modelles z. B. Christophersen & Grape (2009), S. 109.

Tabelle 1.1 Übersicht der Interviewpartner

| Unternehmen | Typ ^a | Land | Position |
|-------------------------|---|----------------|--|
| Exposure Communications | Privat, ohne eigenes Gelände | Großbritannien | Managing Director |
| UBM | Privat, ohne eigenes Gelände | Großbritannien | Managing Director, Digital & Content |
| ITE Group | Privat, ohne eigenes Gelände | Großbritannien | Group Marketing & Digital Director |
| Artexis Easyfairs | Privat, mit eigenem Gelände | Belgien | Group Chief Technical Officer |
| MCH Group | Teilprivatisiert, mit eigenem Gelände | Schweiz | Managing Director Trade Fairs & Consumer Shows |
| Messe München | Öffentlich-rechtlich, mit eigenem Gelände | Deutschland | Geschäftsführer |
| Koelnmesse | Öffentlich-rechtlich, mit eigenem Gelände | Deutschland | Geschäftsleitung |
| Koelnmesse | Öffentlich-rechtlich, mit eigenem Gelände | Deutschland | Projektleiter Digital Development |
| UFI | Verband | Frankreich | Managing Director |
| UFI | Verband | Frankreich | Director of Business Development |

^aSiehe zu den unterschiedlichen Veranstaltertypen auch Groth (1992), S. 160

Die qualitative Inhaltsanalyse widmet sich Beschreibungen der Umwelt, um daraus Informationen und Rückschlüsse über die Eigenschaften und Verfassung dieser Umwelt zu ziehen⁴¹ und ist als valide, replizierbare Methode anerkannt, mittels derer sich Schlussfolgerungen über ein in verschiedenen Quellen behandeltes Phänomen ziehen lassen.⁴² Sie sieht die subjektive Interpretation insbesondere von Text- aber auch sonstigen Medieninhalten, also jeglichen Formen dokumentierter Kommunikation vor,⁴³ indem diese systematisch kodiert und dadurch Leitmotive und Muster identifiziert werden. Letzteres erfolgt dadurch, dass aus der Kodierung heraus übergeordnete Kategorien gebildet, im Rahmen derer die unterschiedlichen Codes zugeordnet, subsumiert und abstrahiert

⁴¹Vgl. Mayring (2000), S. 2.

⁴²Vgl. Gläser & Laudel (1999), S. 5.

⁴³Vgl. Mayring (2000), S. 2.

werden.⁴⁴ Erklärtes Ziel einer Inhaltsanalyse ist diese Kategorienbildung, die, sofern diese Kategorien inhaltlich stabilisiert sind, auch bereits als ein Analyseergebnis für sich stehen kann.⁴⁵ Im Zentrum steht dabei die systematische Erfassung und Beschreibung der Aussagen einer Quelle hinsichtlich des durch die Forschungsfragen benannten Untersuchungsgegenstandes.⁴⁶

In Anbetracht der geschilderten Fragestellung eignet sich die qualitative Inhaltsanalyse im Besonderen für die Untersuchung der Digitalisierung, weil sich das Phänomen mittels dieser Methodik differenziert strukturieren und erfassen lässt. Durch die Inhaltsanalyse werden die Kernaussagen großer Mengen an Quellenmaterial, wie es im Fall der Digitalisierung nicht zuletzt wegen des breit angelegten Untersuchungsgegenstandes vorliegt, ermittelt und eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit dem Phänomen ermöglicht.⁴⁷ Die Anwendung inhaltsanalytischer Regeln ermöglicht die Wiederholung und Überprüfung dieses Interpretationsprozesses und gewährleistet ein systematisiertes Vorgehen.⁴⁸ Zudem verbindet die qualitative Inhaltsanalyse zwei sich häufig entgegenstehende Forschungsprinzipien, die für eine zielführende Untersuchung der Digitalisierung unabdingbar sind: zum einen soll die Untersuchung der Forschungsfragen theoriegestützt erfolgen, also auch wenn wissenschaftliche Erkenntnisse nur fragmentiert vorliegen, diese Erkenntnisse nutzen und daran anschließen, um das vorhandene Wissen zu mehren.⁴⁹ Darüber hinaus soll die Strukturierung des vorliegenden Materials jedoch auch dem Prinzip der Offenheit entsprechend vorwiegend auf Basis der im Rahmen der Inhaltsanalyse erlangten Erkenntnisse stattfinden.⁵⁰ Die qualitative Inhaltsanalyse berücksichtigt beide Prinzipien in einem Forschungsdesign, so dass mittels einer induktiven Vorgehensweise eine systematische Untersuchung des Phänomens Digitalisierung erfolgen kann, obschon die bisherigen Kenntnisse Lücken aufweisen und entsprechend Fragen offen lassen.⁵¹

Auf Basis dieser fragmentierten Vorkenntnisse wurde zunächst die Entwicklung des Phänomens in seinen Grundzügen skizziert und somit ein vorläufiges Begriffsverständnis geschaffen. Unter Anwendung dieses Begriffsverständnisses

⁴⁴Vgl. Hsieh & Shannon (2005), S. 1278.

⁴⁵Vgl. Mayring (2010), S. 604.

⁴⁶Vgl. Schreier (2012), S. 3.

⁴⁷Vgl. Mayring (2010), S. 602.

⁴⁸Vgl. Gläser & Laudel (1999), S. 4; Mayring (2010), S. 602.

⁴⁹Vgl. Gläser & Laudel (1999), S. 3.

⁵⁰Vgl. Gläser & Laudel (1999), S. 3.

⁵¹Vgl. Elo & Kyngäs (2008), S. 113.

wurden als empirische Basis 826 Beispielfälle, in denen Bestandteile und Auswirkungen der Digitalisierung in Erscheinung treten, recherchiert. Diese Fälle wurden aus wissenschaftlichen Quellen, Fachmagazinen und Publikumsmedien gewonnen und beinhalten explizite Erscheinungsformen der Digitalisierung. Zur Untersuchung des wissenschaftlichen Diskurses zum Thema wurden wirtschafts-, sozial- und computerwissenschaftliche Quellen im Rahmen einer Datenbankrecherche über den *EBSCOHost* sowie *ProQuest* ausgewertet. Die Auswertung der journalistischen Berichterstattung zum Thema in Deutschland, Österreich und der Schweiz wurde unter Zuhilfenahme der Medienstelle eines Messeveranstalters umgesetzt, die Inhalte zur Digitalisierung aus über 500 Titeln aus Fach- und Tagespresse im Zeitraum zwischen Februar 2015 und August 2017 zur Verfügung stellte. Die Quellenrecherche wurde solange fortgesetzt, bis die Fortsetzung der Recherche keine grundlegend neuen Erscheinungsformen der Digitalisierung mehr zutage förderte.

Das Rohmaterial wurde zunächst grob anhand des jeweiligen Kernthemas vorsortiert und dann im Hinblick auf die darin genannten Erscheinungsformen der Digitalisierung mittels induktiver Kategorienbildung auf der Grundlage eines *Open Codings* ausgewertet. Dies beinhaltete die Kennzeichnung des jeweiligen Falles mit einem konzeptionellen Begriff, der unterschiedliche Kernaussagen der Quelle jeweils einzeln betrachtet und bedeutungsgleiche Informationen zusammenfasst.⁵² Die daraus entstehenden Kategorien ermöglichten eine Abgrenzung sowie den Vergleich mit anderen Kategorien.⁵³ Diese ließen sich wiederum Schritt für Schritt generalisieren und weiter abstrahieren.⁵⁴ Beispielsweise wurde ein Artikel, in dem über die Abwicklung und Hintergründe digitaler Bezahlssysteme berichtet wurde, mit dem Code *digitale Bezahlprozesse* versehen und in einer digitalen Mindmap unter Zuhilfenahme der Software *Mindjet MindManager* zugeordnet. Weitere Inhalte zu digitalen Bezahlssystemen, wurden gleichermaßen kategorisiert und später gemeinsam mit anderen identifizierten, digital beeinflussten Wertschöpfungsprozessen (z. B. aus den ermittelten Kategorien Produktion, Logistik oder Marketing) zu *digitalen Wertschöpfungsprozessen* gruppiert und abstrahiert.

Die Entwicklung der Kategorien erfolgte dabei inhaltlich so nah wie möglich an der Quelle, gegebenenfalls sogar unter Verwendung der darin genannten Begrifflichkeiten.⁵⁵ Im Laufe der Analyse und im Rahmen der immer wieder

⁵²Vgl. Gläser & Laudel (1999), S. 19.

⁵³Vgl. Cho & Lee (2014), S. 8.

⁵⁴Vgl. Mayring (2010), S. 607.

⁵⁵Vgl. Mayring (2000), S. 3.