

MODERNE MANAGEMENTANSÄTZE

Herausgegeben von Stefan Luppold

Die Eroberung Blauer Ozeane in der Eventbranche

von Chenhao Dietrich



Edition Wissenschaft & Praxis

CHENHAO DIETRICH

Die Eroberung Blauer Ozeane
in der Eventbranche

Moderne Managementansätze

Herausgegeben von

Stefan Luppold

Band 1

Chenhao Dietrich

Die Eroberung Blauer Ozeane in der Eventbranche

Herausgegeben von
Stefan Luppold



Edition Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Alle Rechte vorbehalten
© 2023 Edition Wissenschaft & Praxis
bei Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Satz: TextFormA(r)t, Daniela Weiland, Göttingen
Druck: CPI Books GmbH, Leck
Printed in Germany

ISSN 2751-7004 (Print)
ISSN 2751-7225 (Online)
ISBN 978-3-89673-794-6 (Print)
ISBN 978-3-89644-313-7 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☼

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Geleitwort: Impulse und Blaue Ozeane

Auf welchen Informationen fußen Ihre Entscheidungen, was ziehen Sie an Quellen heran zur Redefinition von Unternehmensstrategien, welche Daten liegen den Innovationen Ihres Geschäftsbereiches zugrunde? Hier versammeln sich Wirtschaftsmagazine und Newsticker, reihen sich Vorträge von Experten und Auswertungen unseres Corporate Controlling aneinander, ergänzt um Marktanalysen und Geschäftsklimaprognozen.

Völlig zu Recht greifen wir auf einen Mix an Ressourcen zurück, um jene Zahlen, Daten und Fakten zu erfahren, die uns beim Treffen einer möglichst rationalen Entscheidung unterstützen. Oder, was nicht selten vorkommt, beim nachträglichen Begründen einer Bauchentscheidung (die uns grundsätzlich nicht als schlechter erscheinen darf, hat man sich beispielsweise mit dem Thema wissenschaftlich beschäftigt – siehe u. a. Gerd Gigerenzer).

Die deutschsprachige Ausgabe von „Bauchentscheidungen – Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition“ erschien 2007. Pech für jene, die nach ihrer Ausbildung oder ihrem Studium aufgehört haben, Bücher zu lesen. Die wissen das einfach nicht, woher auch. Nassim Nicholas Taleb würde hier möglicherweise sein Konstrukt vom „Black Swan“ anführen, zur Erklärung dieses Wissensdefizits: Was wir wissen, dass wir es wissen; was wir wissen, dass wir es nicht wissen; was wir nicht wissen, dass wir es nicht wissen.

Doch wo anfangen, wieviel Update ist erforderlich, wir haben doch das Diplom gerahmt an der Wand hängen? Es gibt keine einfachen Antworten auf eine solch komplexe Frage. Sicher sein dürfen wir uns jedoch darüber, dass es stets neue Erkenntnisse gibt, die eine Erfahrungsbasis fortschreiben. Der Nobelpreisträger für Physik Giorgio Parisi beschreibt das in seinem Buch „Der Flug der Stare – Das Wunder komplexer Systeme“ mit dem Hinweis darauf, dass in der Forschung nach und nach mehr neue Fragen auftauchen, als wir Antworten bekommen können. Das darf uns nicht davon abhalten, nach Neuem zu suchen.

Wir müssen aber entscheiden. Zeitnah und so „richtig“ wie möglich. Deshalb aktualisieren wir unser Wissen (hoffentlich) immer wieder durch das Studium aktueller Fachliteratur. Ich tat dies kürzlich, indem ich mir das „Handbuch Modernes Marktforschungs-Management“ von Werner Pepels besorgte, in einer überarbeiteten und ergänzten Auflage. Mühsam, bei allem Interesse, nach einem langen Arbeitstag den rund 1.200 Seiten Aufmerksamkeit zu schenken. Und die Belohnung folgt auf dem Fuße – überall dort, wo man Neues entdeckt, das dringend gebraucht wird.

Wenn Sie den Verlauf Ihres persönlichen Update-Verhaltens analysieren, dann stellen Sie fest, dass es auch von Impulsen getrieben wird. Wie etwa dem Bericht über Nobelpreisträger und deren Forschungsverdienste. Das hat bei mir vor einigen Jahren dazu geführt, dass ich mir das Buch „Nudge – Wie man kluge Entscheidungen anstößt“ von Thaler und Sunstein gekauft habe. Der dort beschriebene Impuls des Nudging, des Anstupsens, soll Menschen beispielsweise dazu bringen, sich um ihre Altersversorgung zu kümmern oder sich gesünder zu ernähren. Und kaum rezipiert entstehen Ideen, wie man – in meinem Fall – Studentinnen und Studenten zum „Out-of-the-Box“-Denken anstupsen kann, Kolleginnen und Kollegen zum Überarbeiten ihrer didaktischen Konzepte und so weiter.

Nun zu diesem Buch und dem Beitrag von Chenhao Dietrich: dort finden Sie Impulse, die Ihnen in einer sehr konzentrierten Form zur Verfügung gestellt werden. Sie entscheiden dann, inwieweit dies für Ihre beruflichen Aufgaben Relevanz hat und nutzen den Anstupser zum Weiterdenken, zur umfangreicheren Recherche oder zur Diskussion in Ihrem Unternehmen.

Chenhao Dietrich hat mit *Die Eroberung Blauer Ozeane in der Eventbranche* ein Modell aufgegriffen, das bereits in verschiedenen Fachbüchern recht ausführlich dargestellt wurde. So etwa von Barsch, Heupel und Trautmann in ihrem Sammelband „Die Blue-Ocean-Strategie in Theorie und Praxis“. Das Besondere dieses Beitrags findet sich einerseits in der Kürze (lange Impulse sind keine Impulse!) und einer so bereitgestellten Essenz, die Ihnen eine Einordnung und Beurteilung ermöglicht. Und andererseits in der beispielhaften Anwendung einer für die Unternehmenskommunikation wichtigen Disziplin: der Eventbranche.

„Innovation starts with an ‚I‘“ ist ein inspirierendes US-amerikanisches Sprichwort und beschreibt den zentralen Ausgangspunkt von Innovation: am Anfang stehen Menschen! Deren Fachwissen, Motivation und Fertigkeiten bewirken in einem kreativen Kontext Innovationen, schaffen oder sind Teil einer Innovationskultur. Das kann grundsätzlich jeder von uns; und falls Sie das noch nicht tun: auch Sie, als Leserin oder Leser dieses Buches!

Florian Rustler hat bereits im Jahr 2014 in einer ersten Ausgabe „Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation“ vorgestellt – als kleines Handbuch der Innovationsmethoden. Dass dieses handliche Brevier heute bereits in einer 12. Auflage vorliegt steht dafür, dass Stillstand Rückschritt bedeutet, dass wir mit einem Erkenntnisgewinn rechnen müssen (oder dürfen?) und dabei jedoch Offenheit für Veränderungen nicht Entscheidungen (unter Unsicherheit, da die Parameter ja irgendwann andere sein werden!) verhindern darf. Ohne eine erste gäbe es keine zweite, ohne eine 11. keine 12. Auflage.

Möglicherweise beginnen Sie mit dieser oder einer anderen Publikation wieder das permanente Mitführen von Lesestoff zum situativen Konsum: Der verspätete Flug, die kurze Taxifahrt oder das Warten auf den Cappuccino im Stammlokal. Ich habe das als Schüler getan (natürlich nicht am Flughafen oder im Taxi) und mein

Vokabelheft griffbereit gehabt, ein Wort mehr am Tag zu lernen bedeutet doch immerhin eine Erweiterung des Sprachschatzes von 365 Wörtern pro Jahr.

Wenn wir Veränderungen betrachten, dann erfordert dies immer auch ein gewisses Maß an Abstraktionsvermögen. *Die Eroberung Blauer Ozeane in der Eventbranche* mag auf den ersten Blick interessant, jedoch nicht passend für Herausforderungen Ihres Corporate Marketing sein. Es wird Ihnen jedoch, bei einem zweiten Blick, Handlungsaspekte liefern und Bestandteil von etwas werden, das man Gefüge nennen mag:

„Ein Gefüge ist künstlich, aber auch kunstvoll. Auf jeden Fall aber verwirrend und nicht auf Anhieb zu durchschauen“, beschreiben es Roland Kaehlbrandt und Walter Krämer in ihrem „Lexikon der schönen Wörter“. Die Wahrnehmung, das Erkennen von Impulsen wird sich dann schon fügen...

Ich wünsche Ihnen einige gute Momente beim Lesen, danke dem Verlag Duncker & Humblot für seine Unterstützung (hier insbesondere Lisa Wötzel und Dr. Andreas Beck) sowie Chenhao Dietrich für das produktive Miteinander.

Kißlegg, im Herbst 2023

Prof. Stefan Luppold

Inhaltsverzeichnis

1. Bedeutung neuer strategischer Sichtweisen in der deutschen Eventbranche	13
2. Theoretische Grundlagen der Strategie zur Eroberung Blauer Ozeane	15
2.1 Hintergrund und Definition	15
2.2 Erweiterung der Marktgrenzen	18
2.2.1 Ansätze und Instrumente	18
2.2.2 Möglichkeiten zur Umgestaltung der Marktgrenzen	23
3. Formulierung einer Strategie des Blauen Ozeans für die Eventbranche	26
3.1 Abgrenzung und derzeitige Entwicklungen in der deutschen Eventbranche	26
3.1.1 Definition und Einordnung des Eventbegriffes	26
3.1.2 Aktuelle Trends für Events im weiteren Sinne	28
3.1.3 Einordnung der Trends für Events im engeren Sinne	32
3.2 Erstellung der Strategischen Kontur der Branche	33
3.2.1 Auswahl der Wettbewerbsfaktoren für Events im engeren Sinne	33
3.2.2 Auswahl der zu untersuchenden Wettbewerber	37
3.2.3 Bewertung des Angebotes entlang der Wettbewerbsfaktoren und grafische Darstellung der Nutzenkurven	40
3.2.4 Analyse der erstellten Nutzenkurven der Eventformate	48
3.3 Erschließung neuer Märkte durch die sechs Suchpfade	51
3.3.1 Betrachtung der Alternativbranchen	51
3.3.2 Betrachtung der Strategischen Gruppen	52
3.3.3 Betrachtung der Käufergruppen	54
3.3.4 Betrachtung der komplementären Produkte und Dienstleistungen	55
3.3.5 Betrachtung der funktionalen oder emotionalen Kaufmotive	57
3.3.6 Betrachtung nachhaltiger Trends	58
3.4 Strategischer Gestaltungsprozess für die neue Nutzenkurve	59
3.4.1 Anwendung des Vier-Aktionen-Formates und des ERSK-Quadrates	59
3.4.2 Strategische Darstellung und Bewertung der neuen Nutzenkurve	63
3.5 Beschreibung eines möglichen Veranstaltungskonzeptes auf Basis der neuen stra- tegischen Ausrichtung	65

4. Zusammenfassung und Ausblick der SEO für die Eventbranche	69
Anhang	71
Anhangsverzeichnis	71
Anhang 1: Consumer Trend Canvas Vorlage	72
Anhang 2: Anwendung des Consumer Trend Canvas für „Event-Sicherheit“	73
Anhang 3: Anwendung des Consumer Trend Canvas für „Nachhaltigkeit“	74
Anhang 4: Anwendung des Consumer Trend Canvas für „Online-Event“	75
Anhang 5: Anwendung des Consumer Trend Canvas für „Hybrid-Event“	76
Anhang 6: Nutzenkurve Onsite-Event	77
Anhang 7: Nutzenkurve Hybrid-Event	77
Anhang 8: Nutzenkurve Online-Event	78
Anhang 9: Käufer-Buyer-Matrix Vorlage	78
Anhang 10: Vergleich der neuen hybriden Nutzenkurve mit der Onsite-Kurve	79
Anhang 11: Vergleich der neuen hybriden Nutzenkurve mit der Online-Kurve	79
Literaturverzeichnis	80
Sachverzeichnis	86

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Strategie für Rote und Blaue Ozeane	16
Tabelle 2: Das ERSK-Quadrat	21
Tabelle 3: Bewertung der Wettbewerbsfaktoren eines Onsite-Events	41
Tabelle 4: Bewertung der Wettbewerbsfaktoren eines Hybrid-Events	43
Tabelle 5: Bewertung der Wettbewerbsfaktoren eines Online-Events	45
Tabelle 6: Zusammenfassung der Bewertungen der drei Events	47
Tabelle 7: ERSK-Quadrat eines hybriden Kongresses	63
Abbildung 1: Nutzenkurve einer strategischen Kontur	19
Abbildung 2: Das Vier-Aktionen-Format	20
Abbildung 3: Alte und neue Nutzenkurve der strategischen Kontur	22
Abbildung 4: Strategische Kontur für Events im engeren Sinne	48
Abbildung 5: Die Käufer-Buyer-Matrix für hybride Events im engeren Sinne	56
Abbildung 6: Alte und neue Nutzenkurve eines hybriden Events	64

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
EITW	Europäisches Institut für TagungsWirtschaft
ERSK	Eliminierung, Reduzierung, Steigerung und Kreierung
KI	Künstliche Intelligenz
MICE	Meetings, Incentives, Conventions und Events
PCO	Professional Congress Organiser
SARS-CoV-2	Severe acute respiratory syndrome coronavirus type 2
SEO	Strategie zur Eroberung des Blauen Ozeans

1. Bedeutung neuer strategischer Sichtweisen in der deutschen Eventbranche

Kaum ein Ereignis hat die Menschen weltweit in den letzten Jahren so stark beeinflusst wie die COVID-19-Pandemie. Ihre Auswirkungen waren sowohl im wirtschaftlichen als auch gesellschaftlichen Kontext spürbar. Zum einen führten sie zu erschwerten Bedingungen für Unternehmer¹, Beschäftigte und Selbstständige, die versuchten, ihren Tätigkeiten nachzugehen. Zum anderen führten sie zu Beeinträchtigungen im sozialen Leben der Bevölkerung: Maßnahmen wie die Einführung von Kontaktbeschränkungen, die Schließung von Gastronomiebetrieben und das Verbot von Veranstaltungen waren nach dem Ausbruch keine Seltenheit.²

In der Eventbranche lösten vor allem die Veranstaltungsverbote eine regelrechte Branchenkrise aus. Es kam zu hohen wirtschaftlichen Einbußen und den Veranstaltern und Agenturen blieben nur drei Möglichkeiten, wie sie mit der Krise umgehen: Sie konnten ihre Veranstaltung komplett absagen, sie verschieben bis die Situation sich verbesserte oder ihre Veranstaltung ganz oder teilweise in den virtuellen Raum verlagern.³ Aus der Not heraus stießen Unternehmen der Branche eine Vielzahl von Digitalisierungsprozessen an: Virtuelle Konferenzen und Marken-Events gewannen an Popularität. Diese Formate dienen jedoch lediglich der Substitution der nun nicht mehr analog möglichen Veranstaltungen und stellen keine neuen Konzepte dar.⁴ Sie dienen als temporäre Lösungen, die den Übergang zur Normalität überbrücken sollen, bis der frühere Zustand wieder eintritt. In einer Umfrage des Europäischen Institutes für TagungsWirtschaft GmbH gaben die Mehrheit der Anbieter und Veranstalter an, dass im dritten Quartal des Jahres 2021 Face-to-Face Veranstaltungen wieder zurückkehren würden. Die Befragten gingen davon aus, dass das Niveau an Präsenzveranstaltungen aus 2019 bis 2022 wieder zu 75 % erreicht würde. Im Vergleich dazu würden hybride und virtuelle Veranstaltungen 2022 zwar über dem Niveau aus 2019 liegen, jedoch im Vergleich zu 2020 deutlich heruntergefahren werden.⁵

Mittels der Umfrage konnte festgestellt werden, dass die Teilnehmer der Eventbranche größtenteils versuchen, den Status Quo aus der Vor-Pandemiezeit wie-

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich miteinbezogen, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

² Vgl. Die Bundesregierung, 2020, S. 1.

³ Vgl. Doppler/Kraut/Steffen, 2021, S. 282f.

⁴ Vgl. Luppold/Urban, 2022, S. 239.

⁵ Vgl. Schreiber/Kunze/Dessi, 2021, S. 49, 52.

derherzustellen. Veränderungen wurden angestoßen, doch kam es nicht zu einem Umbruch in der Branchenentwicklung. Dies wirft die Frage auf, ob für einen tiefgreifenden Innovationsprozess und für die Weiterentwicklung der Eventbranche eine ganz andere strategische Sichtweise und Zielsetzung notwendig ist. Wenn selbst eine globale Krise die Denkweise nicht verändern kann, dann ist der Erneuerungsprozess nicht extern, sondern intern anzustoßen. Statt die Strukturen der Branche als vorgegeben zu akzeptieren oder rein auf die Positionierung gegenüber Konkurrenten zu achten, muss der Markt aus einem neuen Winkel betrachtet und aufgebaut werden. Ein Strategiemodell, auf dem Geschäftsführer und Manager in solch einer Situation zurückgreifen können, um diesen internen Entwicklungsprozess in Gang zu bringen bietet die sogenannte Strategie zur Eroberung Blauer Ozeane (kurz SEO). Das Werk „Der Blaue Ozean als Strategie“ bildet die Grundlage des ausgewählten Management-Ansatzes und gibt einen systematischen Prozess für die Erweiterung der Marktgrenzen vor.⁶ Ergänzende Literatur wird angewendet, um die Herangehensweise und die relevanten Instrumente in der Umsetzung vorzustellen. Die Erklärung sowie die Anwendung der Methodik für die Eventbranche dient Lesern als Leitfaden für die selbstständige Durchführung. Die Formulierung strategischer Ansätze und die Zusammenstellung dazugehöriger Maßnahmen, auf deren Basis zukünftige Eventkonzepte aufbauen können, zeigen mögliche Handlungsfelder als Ergebnis der Anwendung auf.

Im Vordergrund der Analyse steht kein festgelegtes Unternehmen. Es handelt sich um eine allgemeine Betrachtung der Branche und wie die SEO theoretisch angewendet werden könnte. Daher bezieht die Untersuchung keine vorgegebenen Bedingungen eines Unternehmens hinsichtlich seiner Größe, wirtschaftlichen Aufstellung oder finanziellen Situation ein. Auch die Umsetzung der formulierten Strategien und die Eroberung der erkannten Märkte in der Praxis wird nicht thematisiert. Die Ausarbeitung soll stattdessen Unternehmen der Eventbranche unabhängig ihrer Umstände anregen, sich nicht auf gewohntem Wege von Konkurrenten abzuheben. Ohne Einschränkung durch vorgegebene Strukturen werden somit neue Entwicklungsmöglichkeiten aufgeführt, die Unternehmen mit verschiedenen Grundbedingungen als Inspiration und Vorlage dienen.

⁶ Vgl. Kim/Mauborgne, 2016, S. XIII, 1 ff.

2. Theoretische Grundlagen der Strategie zur Eroberung Blauer Ozeane

2.1 Hintergrund und Definition

Die Strategie zur Eroberung Blauer Ozeane (engl. Blue Ocean Strategy) wurde von W. Chan Kim und Renée Mauborgne, Professoren für Strategie an der Business School INSEAD, entwickelt. Das Werk verkaufte sich weltweit mehr als 3,5 Millionen Mal und wurde in 44 Sprachen übersetzt. Die erste Auflage ihres Buches „Blue Ocean Strategy“ veröffentlichten sie im Jahre 2005 und stellten darin einen Strategieansatz vor, welcher vollends den Kunden, und nicht den Wettbewerb, in sein Zentrum rückt. Neben Überarbeitungen und ergänzenden Auflagen in den folgenden Jahren erschien 2017 das Buch „Blue Ocean Shift: Beyond Competing“, in dem die Autoren genauer auf die Schritte für die praktische Umsetzung eingehen.⁷ Im Rahmen einer Untersuchung der Gewinn- und Umsatzentwicklung von Firmen verglichen Kim und Mauborgne die Angebote von insgesamt 108 Unternehmen. Hierbei stellte sich heraus, dass nur 14 % der Angebote auf die Eroberung neuer Märkte abzielten. Trotzdem wiesen diese 61 % des Gesamtgewinns und 38 % des Gesamtumsatzes vor und verdeutlichen das Potenzial und ihre Profitabilität.⁸ Eine weitere Analyse von Unternehmen aus über 30 Branchen über einen Zeitraum von 20 Jahren stellte fest, dass die Unterschiede im Erfolg der Unternehmen innerhalb und außerhalb von unbekanntem Marktsektoren nicht auf Unternehmens- oder Brancheneigenschaften zurückzuführen sind. Faktoren wie die Größe des Unternehmens oder dessen Internationalität sind genauso wenig ausschlaggebend für den Erfolg wie die Art seiner Geschäftsbeziehung oder die Attraktivität der Branche. Das gemeinsame Muster, das wiederum erfasst wurde: ihr langfristiges strategisches Vorgehen.⁹

Auf Basis dieser Erkenntnisse sagt die Strategie zur Eroberung Blauer Ozeane aus, dass für die Aufrechterhaltung einer hohen Performance weder die Branche noch das Unternehmen, sondern die strategische Bewegung den treibenden Faktor darstellt. Die Gemeinsamkeit des Erfolgs liegt hauptsächlich darin, dass Produkte und Dienstleistungen induziert werden, welche neue Märkte schaffen und somit den Anstieg der Nachfrage bewirken. Die neuen und unbekanntem Märkte werden im Rahmen der Strategie als „Blaue Ozeane“ bezeichnet.¹⁰ Ihre Erschließung und Eroberung bilden den Kern der vorgestellten Strategie.

⁷ Vgl. Blue Ocean, o. J., S. 1.

⁸ Vgl. Kim/Mauborgne, 2016, S. 6f.

⁹ Vgl. Kim/Mauborgne, 2016, S. 11; Kim/Mauborgne, 2020, S. 1.

¹⁰ Vgl. Kim/Mauborgne, 2016, S. 4.