ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Manß, Rico; Zaccharias, Ronja

Working Paper

Modemessen in Deutschland: Quo vadis?

IU Discussion Papers - Marketing & Kommunikation, No. 2 (Juni 2023)

Provided in Cooperation with:
IU International University of Applied Sciences

Suggested Citation: Manß, Rico; Zaccharias, Ronja (2023) : Modemessen in Deutschland: Quo vadis?, IU Discussion Papers - Marketing & Kommunikation, No. 2 (Juni 2023), IU Internationale Hochschule, Erfurt

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/272288

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

INTERNATIONALE HOCHSCHULE

www.iu.de

IU DISCUSSION PAPERS

Marketing & Kommunikation

Modemessen in Deutschland: Quo vadis?

RICO MANß

RONJA ZACCHARIAS

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):
Prof. Dr. Rico Manß

ORCID-ID: 0000-0002-3233-9258

IU Internationale Hochschule - Campus Leipzig

Rosa-Luxemburg-Straße 23 & 27

04103 Leipzig

Telefon: 0341 99187310

Email: rico.manss@iu.org

IU Discussion Papers, Reihe: Marketing & Kommunikation, Vol. 3, No. 2 (Juni 2023)

ISSN-Nummer: 2750-0667

Website: https://www.iu.de/forschung/publikationen/

MODEMESSEN IN DEUTSCHLAND: QUO VADIS?

Prof. Dr. Rico Manß

Ronja Zacharias

ABSTRACT:

Der feste Kern einer Messeveranstaltung ist der persönliche Dialog auf einem temporären, physischen Marktplatz. Die Corona-Pandemie veränderte die Gestaltung dieses Kernes insbesondere in der haptisch geprägten Modebranche gravierend. Ohnehin wirkende Veränderungsdynamiken wurden hier weiter beschleunigt und sorgen ganz aktuell für ein zunehmendes Infragestellen der Relevanz von Modemessen. Bei genauerer Betrachtung der vergangenen Ären von Modemessen in Deutschland ist jedoch erkennbar, dass das „Geschäftsmodell Messe" in der Modebranche immer wieder Veränderungen ausgesetzt war und Anpassungen vornahm, bspw. der Wandel von einem Order- zu einem Informationsmedium um die Jahrtausendwende oder die Fragmentierung der Messeangebote in dem Jahrzehnt vor der Pandemie. Zur Skizzierung des künftigen Anpassungsbedarfs dieses Geschäftsmodells führten wir Experteninterviews entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Daraus sehen wir in Zukunft einen eher steigenden Bedarf nach Messen oder ähnlichen Formaten als Plattformen für den Austausch in der Modebranche. Wir erwarten jedoch erhebliche Verschiebungen in dem Geschäftsmodell Messe hin zu einer zunehmenden Zielgruppen- sowie Erlebnisorientierung: Modemessen sollten in Zukunft sehr spezifische Zielgruppen fokussieren und sich dort als eigene, starke Marke etablieren; zusätzlicher Kundennutzen kann durch Erlebnisse und durch ein modernes Datenmanagement geboten werden.

The core of a trade fair event is the face-to-face dialog in a temporary, physical marketplace. The Corona pandemic radically changed the character of this core, especially in the haptic-oriented fashion industry. Already existing transformation processes were further accelerated in this area and are currently leading to an increasing questioning of the relevance of fashion fairs. However, a closer look at the past eras of fashion trade fairs in Germany reveals that the "trade fair business model" in the fashion industry was repeatedly exposed to changes and made adjustments, e.g., the change from an ordering to an information medium at the turn of the millennium or the fragmentation of trade fair offerings in the decade before the pandemic. To outline the future need for adaptation of this business model, we conducted expert interviews along the entire value chain. As a result, we see a rather increasing need for trade shows or similar formats as platforms for exchange in the fashion industry in the future. However, we expect significant shifts in the trade fair business model towards an increasing target group orientation as well as an experience orientation: In the future, fashion trade shows should focus on very specific target groups and establish themselves within these groups as a strong brand as such; additional customer benefits can be offered through experiences and through modern data management.

KEYWORDS:

Marketing, Live Communication, Messemanagement, Modemessen, Fashion Industry

AUTOR:INNEN

Prof. Dr. Rico Manß *ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der IU Internationale Hochschule am Campus Leipzig. Herr Manß promovierte im Multichannel-Marketing und der Live Communication und setzt sich in seinen Forschungsarbeiten mit der Integration von analogen und digitalen Kundenkontaktpunkten entlang von Customer Journeys auseinander.*

Ronja Zacharias *ist angehende Absolventin im Marketingmanagement und setzt sich im Rahmen Ihrer Forschungs- und Abschlussarbeit mit der Dynamik und dem Management der Modebranche auseinander. In ihrem Studium setzte sie Schwerpunkte im Bereich Multichannel-Management.*

Ein besonderer Dank gilt dem MMC, Mitteldeutsches Mode Center, in Schkeuditz für die Unterstützung bei der Identifikation und der Vermittlung geeigneter Partner:innen für Experteninterviews sowie dem wertvollen inhaltlichen Input während der Erstellung des Discussion Paper.

Einleitung und Relevanz der Untersuchung

Die Kernfunktion einer Messeveranstaltung liegt seit Jahrhunderten darin, einen Ort und Rahmen zur Verfügung zu stellen, an dem unterschiedliche Interessensgruppen wie bspw. Anbietende und Nachfragende der ursprünglichsten Form der menschlichen Interaktion nachgehen können, dem persönlichen Dialog (Kirchgeorg et al., 2022). Die Gestaltung und die konkrete Umsetzung dieses Rahmens unterlagen jedoch in den letzten Jahrzehnten einem dauerhaften Wandel (Rodekamp, 2017). Dieser Wandel und der damit einhergehende Druck auf die strategische Ausrichtung von Messen sind insbesondere in den letzten drei Jahrzehnten massiv vorangeschritten. Die Gründe dafür sind vielschichtig: neue Kommunikationstechnologien, digitale Transformation von Unternehmen, verändertes Konsumverhalten und Lebensweisen, Auswirkungen des Klimawandels und gesamtwirtschaftliche Dynamiken (Kirchgeorg et al., 2017). Die Corona-Pandemie hat einen Teil dieser ohnehin wirkenden Veränderungen weiter beschleunigt und in vielen Branchen den Übergang in eine neue Ära vorangetrieben. Diese Beschleunigung ist in einem besonderen Maße für die Messewirtschaft beobachtbar, da es sich um eine eher traditionell verankerte Branche handelt, dessen Kern die analoge Mensch-zu-Mensch-Interaktion darstellt (Dienes et al., 2021).

Die branchenbezogenen Messen unterschiedlicher Wirtschaftszweige durchleben den skizzierten Wandel in einer sehr heterogenen Dynamik. Messen für Branchen, in denen ein hohes Maß an Dynamik bereits vor der Corona-Pandemie beobachtbar war, sind bspw. Technologiemessen (siehe bspw. die CES in Las Vegas mit veränderten Zielgruppen, inhaltlicher Aufweichung in Richtung branchennaher Bereiche und steigender Interaktivität) oder Automobilmessen (siehe bspw. die IAA in Frankfurt und seit 2021 in München mit vollständig überarbeitetem Geschäftsmodell). Grund für die hohe Dynamik in solchen Branchen ist der ohnehin voranschreitende Zeitenwechsel, welcher durch technologische Fortschritte, neue Geschäftsmodelle und veränderte Verbraucherpräferenzen seit Jahrzehnten angetrieben wird.

Andere Industriezweige in Deutschland, bspw. Messen in der Modebranche, erfahren diese Dynamik zumindest in der allgemeinen Berichterstattung etwas verzögert und sind in den Messejahren seit der Corona-Pandemie sehr stark von dem Veränderungsdruck auf bestehende Konzepte betroffen. Indikatoren hierfür sind anhaltende Verschiebungen in der Wertschöpfungskette und der Marktstruktur, der gestärkte Einfluss von Online-Modeplattformen und eine allgemein kritische Betrachtung der Relevanz des Dialogmediums Messe in der Berichterstattung über die Modebranche (siehe dazu exemplarisch die jüngere Berichterstattung der Frankfurter Neue Presse, Kultur-24 oder Textilwirtschaft: Neuroth (2023), Jacobs (2022), Yavuz (2023)). Diese kritische Betrachtung mit dem daraus implizierten Veränderungsdruck zeigt auch eine Betrachtung der Sentiments von Modemessen.[1] Abbildung 1 zeigt eine solche Analyse der Sentiments von Modemessen im Zeitverlauf und bestätigt, dass in den vergangenen 1,5 Jahren deutlich häufiger negative statt positive Erwähnungen in der öffentlichen Berichterstattung auffindbar waren.

[1] Sentiment-Analysen sind automatisierte Auswertungen von Berichterstattungen und Benutzerkommentaren zu spezifischen Themen. Dazu werden Inhalte durch Text Mining automatisiert erkannt und mithilfe von Natural Language Processing hinsichtlich der Stimmung gegenüber einem Produkt oder einer Marke analysiert. So kann die Meinung, das Urteil oder die Emotion, die hinter einer Aussage steckt, für jeden Bericht, Social Media Beitrag oder Kommentar ermittelt werden.

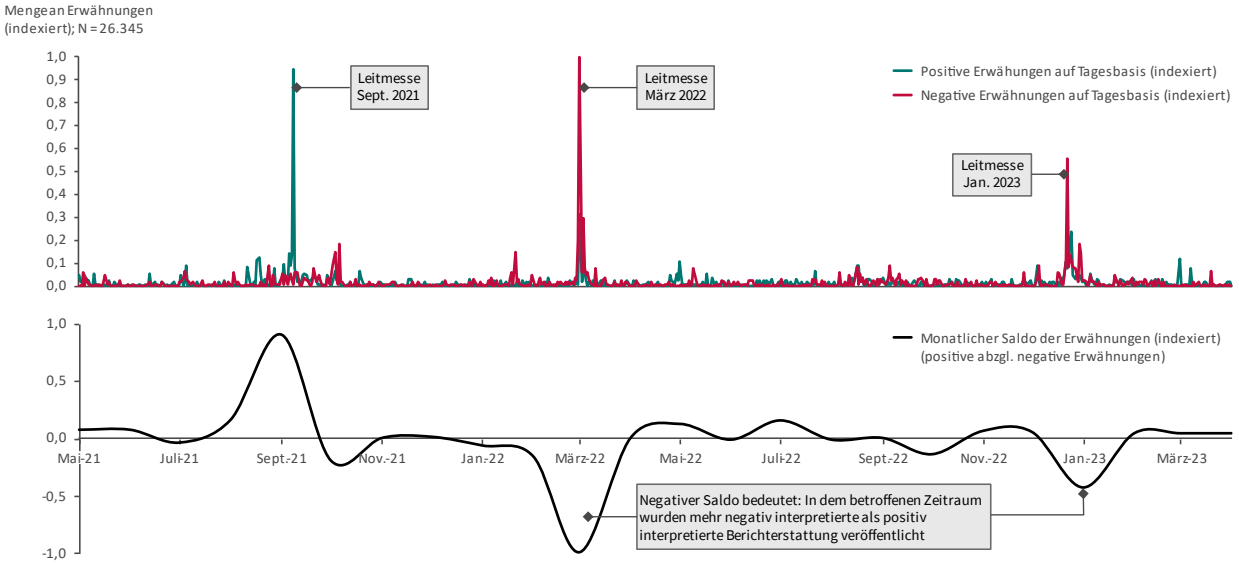

Abbildung 1: Sentiment-Analyse von Modemessen (Erhebungszeitraum: Mai 2021 bis April 2023, automatisierte Auswertung von 26.345 Erwähnungen der Schlagwörter rund um den Markt für Modemessen in Deutschland in der zugänglichen Berichterstattung)

Insgesamt steht der Markt für Modemessen in Deutschland daher vor der Frage, welche Relevanz das Medium Messe in Deutschland für die Branche einnehmen wird und welche Anpassungen an dem „Geschäftsmodell“, im übertragenen Sinne, des Mediums Messe vorgenommen werden sollten.

Um diese Untersuchungsfragen zu beantworten, werden wir in dem vorliegenden Discussion Paper auf Basis von Experteninterviews mit Branchenvertreter:innen entlang der Wertschöpfungskette Mode die Entwicklung der Marktdynamik von Modemessen in Deutschland strukturieren und die Genesis des Geschäftsmodells von Modemessen erklären. Mithilfe der Diskussion von Relevanz, Veränderungsdruck und Lösungsoptionen mit den Branchenvertreter:innen entwickeln wir einen Vorschlag für ein Geschäftsmodell der Modemesse der Zukunft.

Entsprechend folgen im zweiten Abschnitt des Discussion Paper einige Grundlagen zu Modemessen, bevor im dritten Abschnitt basierend auf den Interviewerkenntnissen die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft von Modemessen diskutiert werden.

Grundlagen zu Modemessen

Mit etwa zwei Drittel aller Weltleitmessen ist Deutschland seit etwa zehn Jahrhunderten weltweit führender Messe- und Handelsstandort. Insgesamt finden in Deutschland jährlich zwischen 160 bis 180 nationale und internationale Messen statt (Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V., 2022). Messen erfüllen dabei als Dialogmedium den Zweck eines Marktplatzes, der Angebot und Nachfrage zusammenbringt – insgesamt etwa 180 Tausend anbietende Ausstellerunternehmen und ca. 10 Mio. nachfragende Besucher:innen pro Jahr. Trotz einer hohen Dynamik in der Messebranche während und nach der Corona-Pandemie sowie eines umfassenden Hinterfragens der Digitalisierungsmöglichkeiten dieses Dialogmediums ist die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Messen mit einem Effekt von etwa 28 Mrd. Euro nach wie vor beeindruckend. Auf einem seit Jahrzehnten konstant hohem Niveau betrachten etwa 4 von 5 ausstellende Unternehmen Messen in der B2B-Kommunikation als sehr wichtig oder wichtig. Nur die eigene Website wird als Kommunikationsmedium wesentlich wichtiger erachtet (Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V., 2022).

Messen sind gemäß AUMA, Gewerbeordnung und Kirchgeorg et al. (2017) definiert als zeitlich begrenzte, regelmäßig wiederkehrende Veranstaltung, bei denen Unternehmen das Angebot eines oder mehrerer Wirtschaftszweige ausstellen. Aus den unterschiedlichen Perspektiven der damit implizierten Zielgruppen können Messen unterschiedliche Funktionen erfüllen (Kirchgeorg et al., 2003, S. 58). Übergreifend, aus einer gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Perspektive, erfüllen Messen bspw. eine Innovationsfunktion sowie eine marktbildende und -pflegende Funktion. Dies bedeutet, dass für einen begrenzten Zeitraum Angebot und Nachfrage konzentriert zusammengeführt werden und dadurch auch als Barometer der wirtschaftlichen Situation und Treiber des Wandels von Märkten betrachtet werden können (Kirchgeorg et al., 2017; Peters, 1992, S. 17). Diese marktbildende/marktpflegende Funktion ist in besonders hohem Maße für Messen in der Modebranche zutreffend (Fuchslocher & Hochheimer, 1999, S. 39 f.).

Die Textil- bzw. Modebranche zeichnet sich durch ein sehr saisonales Geschäft und einem ständigen Wechsel von Trends und Innovationen aus. Diese laufend neuen Inhalte auf der Angebots- und der Nachfrageseite implizieren einen hohen Bedarf an Kommunikation zwischen den Marktteilnehmer:innen. Zwar werden solche Modetrends in Verbrauchermedien thematisiert und gelten bei vielen Endkonsument:innen als High-Involvement-Produkt, dennoch werden Markttrends in der Regel aus der Industrie (Herstellerunternehmen) und von Intermediären (Einzelhandel) vorgegeben (Fuchslocher & Hochheimer, 1999), was die Notwendigkeit des Austauschs und der Marktpflege zwischen eben jener Industrie und den Intermediären weiter verstärkt. Zusätzlich existieren auf beiden Seiten dieses Marktes sehr heterogene Strukturen hinsichtlich der Geschäftsmodelle, der Professionalität und der fokussierten Endkonsumentenprofile, was den Bedarf nach einer Marktbildung, also dem Zusammenführen von Angebot und Nachfrage, weiter verstärkt.

Diese Spezifika der Modebranche führen dazu, dass die Funktionen des „Geschäftsmodells Messe“ eine besonders hohe Relevanz für diese Modebranche einnehmen. Ein einfaches, etabliertes Modell, um solche Geschäftsmodelle beschreiben zu können, ist der Business Model Navigator von Gassmann et al. (2013). Dieses Modell schlägt vor, den Kern eines Geschäftsmodells anhand von vier Dimensionen zu beschreiben (siehe dazu auch Abbildung 2):

- **Zielgruppen (WER?):** Wer sind die Zielkund:innen des Geschäftsmodells? Das Dialogmedium Messe muss verstehen, welche relevanten Kundensegmente adressiert werden sollen und diese in das Zentrum des Modells stellen.
- **Nutzenversprechen (WAS?):** Was wird den Kund:innen angeboten? Um die Bedürfnisse der Zielgruppen zu befriedigen, muss in dieser Dimension definiert werden, welche Leistungen den Kund:innen angeboten wird.
- **Wertschöpfungskette (WIE?):** Wie wird die Leistung hergestellt? Zur Erfüllung des Nutzenversprechens sind Prozesse und Aktivitäten notwendig, welche in dieser Dimension beschrieben werden. Die hierfür benötigten Fähigkeiten und Ressourcen werden ebenfalls integriert.
- **Ertragsmechanik (WERT?):** Wie wird der Wert für die Leistung erzielt? Diese Dimension stellt dar, wie das Modell langfristig einen finanziellen Wert erschafft, also über den Vergleich von Kosten- und Umsatzstruktur überlebensfähig bleibt.

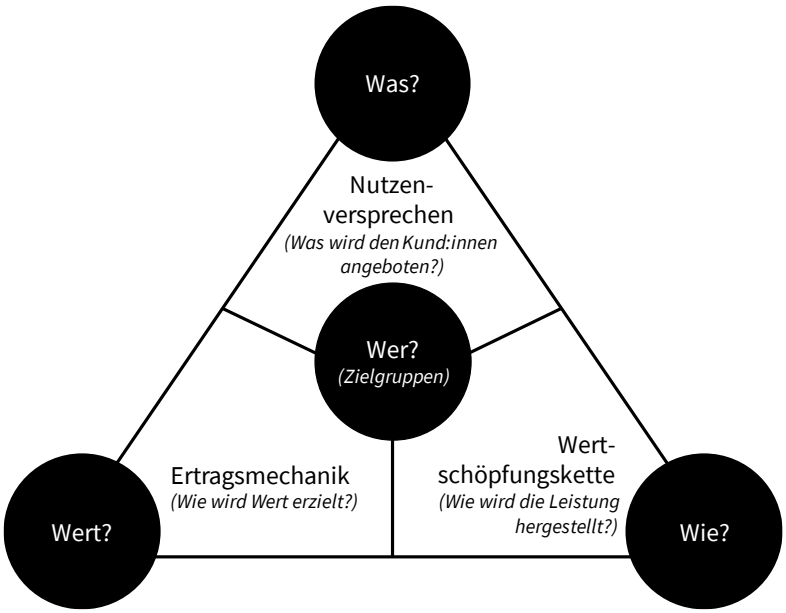

Abbildung 2: Logik zur Beschreibung von Geschäftsmodellen, eigene Darstellung in Anlehnung an Gassmann et al. (2013)

Die Beantwortung dieser vier Fragen ermöglicht es, ein Geschäftsmodell sehr fokussiert zu konkretisieren, dadurch das Alleinstellungsmerkmal fassbar zu machen und Anpassungsmechanismen im Geschäftsmodell darzustellen (Gassmann et al., 2013). Messen gelten allgemein als Spiegelbild des Marktes und das Geschäftsmodell einer Messe an sich muss sich folglich immer der aktuellen Marktstruktur anpassen, um ihre Daseinsberechtigung zu bewahren. Diese Anpassungsfähigkeit ist für Modemessen insbesondere in Anbetracht des intensiven Wettbewerbsumfeldes der Kommunikationsmedien neben Messen (bspw. digitale Veranstaltungen, Modezentren, Roadshows, Dialogzentren) essenziell. In Experteninterviews mit Branchenvertreter:innen haben wir diese Anpassungsmechanismen erfasst und die Genesis des Geschäftsmodells Modemessen entlang mehrerer Entwicklungsstufen bzw. Ären strukturiert. Diese Ären der vergangenen Jahrzehnte Modemessen in Deutschland sind in den folgenden Abschnitten dargestellt.

Vergangenheit bis heute: Modemessen im Wandel der Ären

JAHRTAUSENDWENDE: DAS ENDE DER ORDER-ÄRA

Ende des 20. und zu Beginn des 21. Jahrhunderts waren zunehmende Verschiebungen in der Marktstruktur im Industriezweig Mode erkennbar. Die klassische Aufteilung von Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette Industrie-Handel-Konsument:in wurde durch Integrationsbemühungen der Angebots- sowie der Nachfrageseite aufgeweicht: Industrieunternehmen integrierten teilweise in Richtung Endkonsument:innen und übernahmen Einzelhandelsfunktionen, der Einzelhandel integrierte teilweise in Richtung Industrie und begann Waren als Handelsmarken selbst zu produzieren. Hierdurch entstanden voll- oder teilintegrierte vertikale Wertschöpfungsketten vom Design der Ware, über die Produktion bis zum Vertrieb gegenüber den Endkonsument:innen. Vereinfacht wurde die Integration der Wertschöpfungsstufe Vermarktung, wie auch in vielen anderen Industriezweigen, durch den Aufstieg des Internets als ubiquitäre Schnittstelle gegenüber den Endkonsument:innen. Insbesondere über Internetplattformen wurde es Industrieunternehmen zunehmend vereinfacht, eine breitere Zielgruppe direkt zu erreichen und so die eigene Kundenbasis aufzubauen. Dies bewirkte u.a. einen steigenden Druck auf den klassischen Facheinzelhandel.

Infolge der Marktverschiebungen und insbesondere infolge das Aufstiegs der neuen Medien veränderte sich Ende des 20. und zu Beginn des 21. Jahrhunderts die Art und Weise, wie Unternehmen das Medium Messe interpretierten. In sämtlichen Industriezweigen, so auch bei Modemessen, gab es einen schrittweisen Wandel des Zweckes einer Messe: weg von der Messe als primäres Bestellmedium und hin zu einer orderentscheidenden Informations- und Vernetzungsquelle. Hinter einer prominenten Mode-Leitmesse platzierten sich dadurch zunehmend reine Ordermessen und Modezentren mit eigenen Orderformaten (Haas-Pilwat, 2021).

Infolge dieser Veränderungen verloren Mode-Leitmessen einen Teil ihrer Bedeutung als Order-Medium und gewannen Bedeutung darin, als Spiegelbild des Marktes Inspirationen sowie Marktkenntnisse bereitzustellen. Das Geschäftsmodell Messe war daraufhin gezwungen, ihre Daseinsberechtigung in zwei Richtungen auszubauen: Erstens, der Informationsbereitstellung, indem bspw. Ausstellenden relevante Marktinformationen und Analysen zur Verfügung gestellt wurden. Dies erforderte eine Reihe an Investitionen in fortschrittliche Technologien. Zweitens hatten die Teilnehmer einer Mode-Leitmesse nun mehr Interesse und Kapazität einer Vernetzung nachzugehen, wodurch ein Mehrwert durch Networking-Möglichkeiten geboten werden konnte.

Bezieht man diese Dimensionen auf das Geschäftsmodell von Modemessen in Deutschland lassen sich für diese Ära folgende Beschreibungen für die vier Geschäftsmodelldimensionen ableiten:

Zielgruppen: Die Zielgruppen des klassischen Geschäftsmodells im Sinne der Messedefinition um die Jahrtausendwende stellen Industrieunternehmen als Ausstellende und Händler als Fachbesucher:innen dar. Die Struktur der Ausstellenden stellt ein sehr heterogenes Feld dar, welches von Marktführern über internationale Markenindustrie und nationalen Pflichtausstellenden bis hin zu Neueinsteigerunternehmen reicht. Für Ausstellende ist der Messebesuch ein integraler Bestandteil des ganzheitlichen Marketingkonzeptes mit dem Hauptziel der Präsentation der eigenen Leistungskompetenz und dem Aufbau und der Pflege von Kontakten zu potenziellen und bestehenden Kund:innen. Die Fachbesucher:innen auf der anderen Seite stellen eine ähnlich heterogene Zielgruppe dar: Einzelhändler:innen,

Einkäufer:innen und Agenturen sind Intermediäre innerhalb der klassischen Wertschöpfungskette und nach wie vor Hauptschnittstelle zu den Endkonsument:innen; zusätzlich besuchen Medienvertreter:innen Modemessen, um über die neuesten Trends und Kollektionen informieren zu können.

Nutzenversprechen: Bei den durch die Messe gebotenen Leistungen sind in dieser Ära die umfangreichsten Verschiebungen einzuordnen. Der erläuterte Wandel des Messezwecks von einem Marktplatz zur Platzierung der Order hin zu einer Informations- und Vernetzungsplattform stellt eine massive Änderung in den Bedürfnissen der Zielgruppen und demzufolge des zu liefernden Nutzenversprechens dar. Die Schwierigkeit des Messemanagements bei solchen divergierenden Zielsetzungen liegt häufig in der fehlenden Messbarkeit des Erfolgs.

Wertschöpfungskette: Die Schlüsselaktivitäten einer Modemesse zur Bereitstellung der Leistung umfassen gemäß der klassischen Definition die Organisation und Durchführung der Veranstaltung, also die Bereitstellung der strukturellen, terminlichen und örtlichen Rahmenbedingungen, unter denen die Anbietenden und Nachfragenden eines Marktes auf einer Messeplattform zusammengeführt werden (siehe dazu auch Menke, 2020). Zudem werden auch Terminierung, Dauer und Veranstaltungsturnus als wesentliche Parameter der Wertschöpfungsgestaltung gezählt (Kirchgeorg et al., 2017, S. 42). Die beschriebenen Marktverschiebungen und die abnehmende Bedeutung der Orderfunktion von Leitmessen hatten in dieser Ära zur Folge, dass die Flächen, die Standgestaltung und die Räumlichkeiten angepasst wurden. Statt rechteckiger Flächenvermietung mit reiner Produktpräsentation wurde begonnen, Erlebniswelten und Präsentationsflächen für Marken zu schaffen. Erstmals, in den folgenden Ären jedoch noch deutlich intensiver, begannen ausstellende Unternehmen sich in der Standgestaltung mit dem Erzeugen einer emotionalisierenden Atmosphäre auseinanderzusetzen, statt die platzeffiziente Nutzung der gemieteten Flächen in den Vordergrund zu stellen.

Ertragsmechanik: Der finanzielle Wert einer Modemesse liegt aus Perspektive des Messeveranstaltungsunternehmens konkret in der Monetarisierung der gebotenen Leistungen. Hierzu spielt einerseits die Vermietung der Ausstellungsflächen eine entscheidende Rolle, andererseits die damit verbundenen Services rund um die Messeteilnahme. Aus den Experteninterviews war erkennbar, dass die dominierende Logik der Ertragsmechanik in der Zeit um und nach der Jahrtausendwende weitestgehend in der Vermietung von Fläche und dem Denken in Quadratmeter-Veräußerung lag.

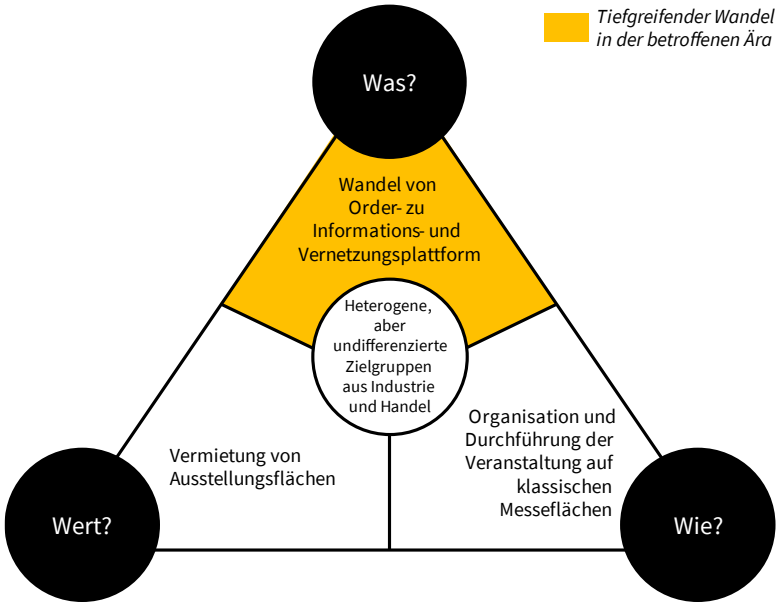

Abbildung 3: Das Geschäftsmodell Modemesse und Veränderungen darin zum Ende der Order-Ära

CA. 2001-2014: DIE FOKUSSIERUNGS-ÄRA

Das Jahrzehnt nach der Jahrtausendwende war dadurch gekennzeichnet, dass sich die beschriebenen Marktverschiebungen weiter verschärft haben. Eine weitere Integration bzw. Vertikalisierung in der Industrie bewirkten eine zunehmende Divergenz zwischen den Akteur:innen der Branche in Bezug auf bspw. Rollenverständnis und Marktmacht sowie Informationsbedürfnissen: Die immer heterogener werdende Marktstruktur mit teil- oder vollintegrierten Herstellerunternehmen, internationaler Markenindustrie, Neueinsteigerunternehmen etc. erforderte insbesondere auf der Seite der Nachfrage ein hohes Maß an Kommunikation und Markttransparenz. Die Anforderungen an Leitmessen in Bezug auf eine Orderfunktion wurden folglich vernachlässigbar, man distanzierte sich immer weiter von klassischen Order- und Verteilkonzepten, währenddessen Anforderungen an Kommunikation und Informationsversorgung weiter zunahmen. Diese Entwicklungen in den Zielgruppen von Messen boten einerseits Gefahren für bestehende orderzentrierte Messekonzepte, aber auch Chancen für neue, disruptivere Ansätze in der Gestaltung von Messeangeboten. Messen, die diese Veränderungen in den Bedürfnissen der Zielgruppen aufgriffen und diese daher stärker *fokussierten*, stellten sich als sehr erfolgreich heraus: so bspw. die anfangs der Ära geborene „Bread & Butter“ (erstmal Juni 2001 mit ca. 50 Ausstellerunternehmen gestartet). Die Interviewpartner:innen bezeichnen das Format als eine Art Gegenveranstaltung zu den bis dato noch vorherrschenden klassischen Verteilkonzepten.

„Die Bread & Butter war ein disruptiver Ansatz – mit Urban Street Wear und Mr. Oizo statt Jeans-Verteilmesse! Die Veranstalter haben handverlesen, wen sie dort haben wollen!“

Interviewpartner: Geschäftsführer eines Modeherstellers

Das Besondere an dem Ansatz war neben dem Veranstaltungskonzept eine vollständige Fokussierung auf eine Modestil-Nische und damit eine Rückbesinnung auf die für die Messe relevante Zielgruppe. Jene wurde so spezifisch fokussiert, dass die Veranstaltungen zum Teil nur auf Einladung besuchbar waren. Nach starkem Wachstum und Popularität in den Folgejahren konnte das Format nach Barcelona internationalisiert werden und weitere Expansionsbemühungen nach Südkorea wurden angestellt. Bezogen auf das Veranstaltungskonzept war insbesondere die Wahl des Veranstaltungsortes innovativ: Statt Messehallen wurden Industriegebäude und später ein ehemaliger Flughafen-Hangar gewählt. Da die Wahl des Veranstaltungsortes zum zentralen Merkmal bei der Gestaltung eines Messeproduktes zählt, verliehen die besonderen Locations der Bread & Butter eine eindeutige Identität. Auf der anderen Seite entstand durch die Abkehr von der Orderfunktion eine Lücke für jenen notwendigen Prozessschritt der Intermediäre. Daher fokussierten sich andere Messen zunehmend auf davon klar abgetrennte, rein transaktionsorientierte Orderformate mit bspw. Ordertagen, die direkt im Anschluss an die inspirationsorientierte Leitmesse stattfanden (Berndt, 2011).

Bezogen auf das Geschäftsmodell sind in dieser Ära mit den Zielgruppen und der Wertschöpfungskette einer Messe zwei Dimensionen wesentlich verändert wurden, wie in Abbildung 4 dargestellt:

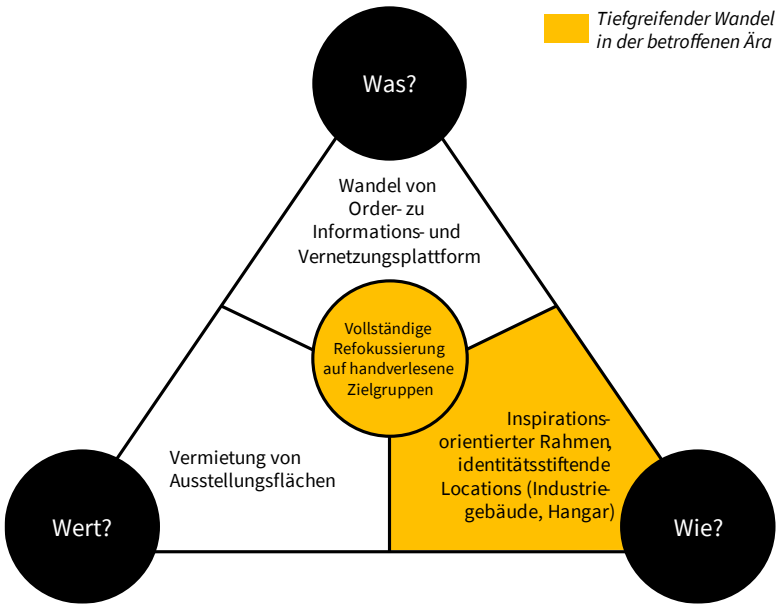

Abbildung 4: Veränderungen im Geschäftsmodell Modemesse während der Fokussierungs-Ära

CA. 2015-2020: DIE FRAGMENTIERUNGS-ÄRA

Einen wesentlichen Meilenstein in der weiteren Entwicklung des Geschäftsmodells Messe im Modemarkt stellte der Wechsel des Managements infolge eines Insolvenzantrags der Bread & Butter Ende 2014 dar (Hartmann, 2014). Das Modeunternehmen Zalando übernahm die Messe mit einem inhaltlich und zielgruppenbezogen vollständig neuen Ansatz. Die in der vorherigen Ära angestrebte Zielgruppenfokussierung wurde deutlich aufgeweicht und neben Handel und Intermediären waren nun auch Endkonsument:innen Teil der Zielgruppen des Publikumsevents (Schroder, 2016). Zusätzlich wurden Innovationen aus anderen Industriezweigen integriert, bspw. aus der digitalen Unterhaltungselektronik oder der Musikbranche. Diese B2C-Umorientierung bzw. die Vermischung der B2C- und B2B-Zielgruppen wurde gemäß unserer Interviewpartner:innen sowohl auf der Industrieseite als auch auf der Intermediärseite eher negativ aufgenommen, insbesondere vor dem Hintergrund, dass Innovationszyklen saisonal versetzt gegenüber den Endkonsument:innen angeboten werden und dass eine sehr hohe Transparenz in den Preisstrukturen für die Endkonsument:in geschaffen wurde, die so nicht gewollt war. Das Format irritierte zunehmend die Zielgruppen und wurde nach 2017 eingestellt (Weishaupt, 2020).

Parallel dazu schritten in dieser Ära gesamtgesellschaftliche Trends voran. So war eine zunehmende Individualisierung der Gesellschaft erkennbar, welche sich später durch die Einschränkungen während der Corona-Pandemie nochmals verstärkte. Diese Individualisierung kann durch eine Zunahme der persönlichen Wahlfreiheiten und der individuellen Selbstbestimmung durch die Endkonsument:innen skizziert werden (ZukunftsInstitut, 2023a).

In der Folge entstand ein wachsender Marktbedarf nach zielgruppenfokussierten, individualisierten Formaten: So entwickelten sich neben der Bread & Butter mit der „Premium Exhibitions“ sowie der „Panorama“ zwei weitere Formate mit dem Anspruch, einer klar abgegrenzten Zielgruppe Orientierung zu geben. Die Premium Exhibitions fokussierte handverlesen reine Luxusmarken, während die Fachmesse Panorama mit Mittelmarken eher den ursprünglichen Zielgruppenfokus der Bread & Butter aufgriff. Parallel entstand mit der „SEEK“ eine ursprünglich als Nischenformat konzipierte Fachmesse für unkonventionelle, selbstbestimmte Zielgruppen. Ab 2019 wurde mit dem Format „Neonyt“ eine weitere Fachmesse für nachhaltige Mode ergänzt. Insgesamt war in dieser Ära zu beobachten, wie die Landschaft für Modemessen insbesondere nach dem Managementwechsel der Leitmesse Bread & Butter der sehr fragmentierten Nachfragestruktur folgte und eine fragmentierte Angebotspalette an zielgruppenspezifischen Formaten etablierte.

Bezogen auf das Geschäftsmodell haben sich in dieser Ära mit dem Nutzenversprechen und der Zielgruppe von Modemessen zwei Dimensionen wesentlich verändert, wie in Abbildung 5 dargestellt:

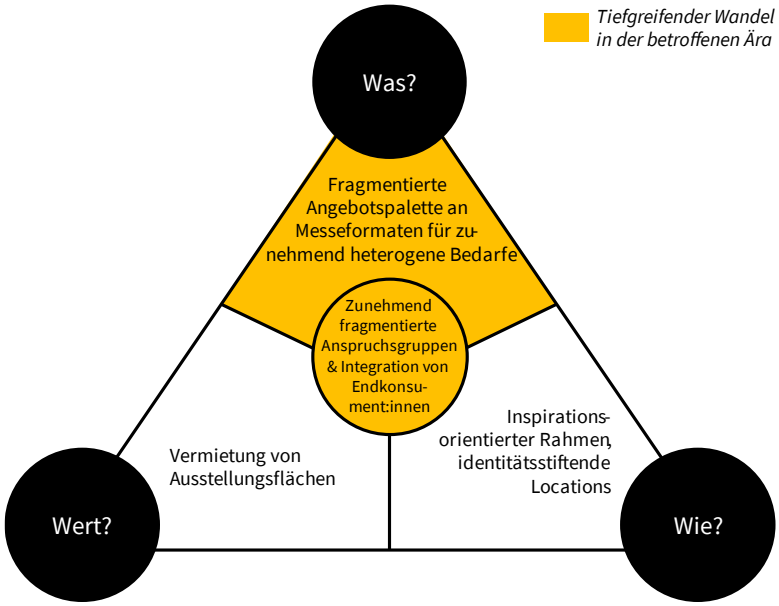

Abbildung 5: Veränderungen im Geschäftsmodell Modemesse während der Fragmentierungs-Ära

BIS HEUTE: DIE FESTIVALISIERUNGS-ÄRA

Aufgrund der zunehmenden Fragmentierung war bereits in den Jahren vor der Corona-Pandemie erkennbar, dass die Zielgruppen sowohl nachfrage- aber vor allem auch angebotsseitig nicht mehr überschneidungsfrei den einzelnen Veranstaltungen zuordbar waren. Interviewpartner:innen berichten, dass auch durch eine Zusammenlegung der Standorte von bspw. der Premium Exhibitions und der Panorama eine Vermengung der Messekonzepte unausweichlich war, wodurch die eigentlich symbiotischen Formate eine Wettbewerbsbeziehung aufbauten. Eine solche Wettbewerbssituation forderte weitere Differenzierungen von den Messeformaten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Bei diesen Differenzierungen im Geschäftsmodell wurden wiederum gesamtgesellschaftliche Veränderungen sowie Veränderungen in der Marktstruktur aufgegriffen:

Als gesamtgesellschaftliche Veränderung zeigte in den Jahren während und unmittelbar nach der Corona-Pandemie insbesondere der Trend zur Konnektivität einen hohen Einfluss. Da während der Corona-Pandemie persönliche Begegnungen durch Virtualität ersetzt werden mussten, verstärkte sich in diesen Jahren der Trend zu einer umfassenden Konnektivität. Unternehmen waren entsprechend gefordert, Interaktionen mit Nachfragenden durch digitale Kommunikationstechnologien anzureichern (ZukunftsInstitut, 2023b). Aus einer solchen Entwicklung heraus entstehende Netzwerke und Netzwerkgesellschaften verlangen neue Kompetenzen der Unternehmen und der Geschäftsmodelle.

Eine weitere gesamtgesellschaftliche Veränderung zeigte sich in der Vertrauensorientierung der Konsument:innen. In sämtlichen Branchen war und ist zu beobachten, wie menschliche Grundbedürfnisse nach Vertrauen, Sicherheit, Reflektion sowie soziale Aspekte wie Gemeinschaften und Netzwerke immer relevanter für Geschäftsmodelle werden. Dadurch wird die Dominanz des Produktes und dessen Eigenschaften ein Stück weit in den Hintergrund gedrängt (ZukunftsInstitut, 2023b) – das Credo: Das Vertrauen in Marken ist wichtiger als die Produktdetails. Diese Entwicklung ist auch in vielen Messebranchen erkennbar, bspw. durch die Anreicherung von Messen mit Elementen aus dem Bereich der

Kultur und des Entertainments (siehe dazu auch die Erkenntnisse von Kirchgeorg et al. (2022), die diese Entwicklungen unter dem Begriff „Messeerlebnisse mit Wohlfühlatmosphäre“ als relevantesten Trend im Messewesen identifizierten). Das eigentliche Konzept der Leitmesse wird inhaltlich und emotional durch Sonderschauformate, Events, Erlebniswelten, Kongresse oder thematisch verwandte Tagungen angereichert. Das Ziel solcher Bemühungen liegt darin, eine Veranstaltung für zunehmend erlebnisorientierte Besucher:innen attraktiver zu gestalten und die Messe als eigene Marke mit diesen Erlebnissen aufzuladen (siehe hierzu bspw. die Vorreiterveranstaltungen der IFA in den Jahren vor der Corona-Pandemie).

Übertragen auf Modemessen ist ebenfalls erkennbar, dass der Fokus zunehmend von der reinen Präsentation der Ware hin zu einer Gestaltung von Markenwelten und Erlebnissen wandert. Die Veranstaltungsunternehmen von Modemessen verstehen sich entsprechend zunehmend als Gestalter:innen von Räumen für Interaktion, für dialogorientierten Austausch und für gemeinsame Erlebnisse.

„In der Modemessebranche ist aktuell ein massives Umdenken im Gange: weg vom reinen Quadratmeter-Verkauf und hin zur Schaffung von Räumen für Erlebnisse und Vernetzung.“

Interviewpartnerin: Veranstalterin einer Mode-Leitmesse

Bezogen auf das Geschäftsmodell Messe berühren diese Anpassungen insbesondere die Dimension des Nutzenversprechens, da die Leistung selbst grundlegend verändert wird: Die emotionalisierenden Events und die umfangreichen Rahmenprogramme stellen für die Besucher:innen einen Zusatznutzen in Bezug auf die soziale, inhaltliche und hedonistische Nutzenkomponente der Messe dar (siehe Abbildung 6). Solche Zusatznutzen gelten zunehmend als Unterscheidungsmerkmale gegenüber Wettbewerbern (siehe dazu auch die Erkenntnisse von Menke, 2020).

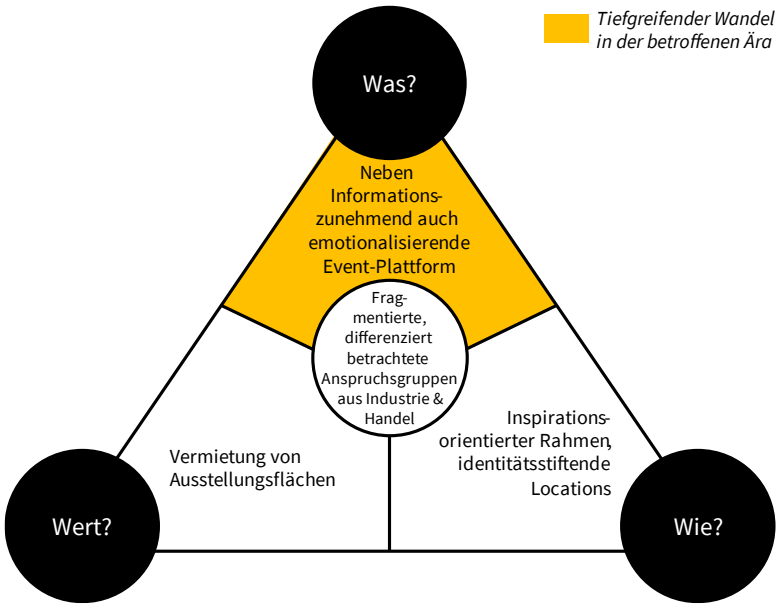

Abbildung 6: Veränderungen im Geschäftsmodell Modemesse während der Festivalisierungs-Ära

Zukunft: Empfehlungen für Modemessen

Insgesamt deuten die Erkenntnisse aus den Experteninterviews darauf hin, dass der Bedarf nach einer oder mehreren Plattformen für den Austausch und die Kommunikation in der Modebranche in Deutschland anhaltend hoch sein wird. Die Marktstruktur ist, trotz der in den vergangenen Jahrzehnten vorangeschrittenen Vertikalisierung und dadurch erfolgten Professionalisierung des Einzelhandels, in seinen Entscheidungsprozessen, bspw. bezogen auf Innovationen und Trends, nach wie vor stark heterogen, sehr intransparent und eher zufalls- denn datengetrieben. Ein Grund dafür liegt in der grundlegenden Funktionsweise der Branche, in welcher Produktinnovationen (saisonale Trends) eher durch gemeinschaftliche Meinungsbildungsprozesse mit haptischen/optischen Markttests und dem Folgen von Meinungsführenden entwickelt werden. Mode gilt gemäß den interviewten Expert:innen als eine Ausdrucksform der Persönlichkeit und Spiegel der gesellschaftlichen Stimmung und wird daher in einem kollektiven Prozess gebildet. Der daraus resultierende Bedarf nach Vernetzung, Harmonisierung von Marktmeinungen und der Schaffung von Transparenz ist entsprechend umfassend und kann als Branchenspezifikum gezählt werden. Gerade kleinere Akteur:innen im Einzelhandel sehen, dies bestätigen uns die Experteninterviews, einen sehr hohen Bedarf nach einer solchen Orientierung und Vernetzung in Form von Messen. Diese Orientierung liefert orderentscheidende Informationen und verringert somit das Risiko in den Einkaufsentscheidungen der saisonalen Orderplanung (insbesondere bei der Wahl von saisonalen Trends für das händlerspezifische Produktportfolio).

„Wer nicht auf Messen fährt, der hat überhaupt keine Ahnung, was in der nächsten Saison geht. Wir Händler brauchen die Trendaussagen der Messen!“

Interviewpartner: Geschäftsführer aus dem Facheinzelhandel

Bei Betrachtung der Entwicklungsären der Modemessen in Deutschland und insbesondere vor dem Hintergrund der anhaltenden Erlebnisorientierung sind Parallelen zu den Konzepten der Experience Economy (vgl. dazu Pine et al., 1998) erkennbar. Aufgrund des stetig steigenden Wettbewerbsdrucks in der Modebranche sowie sich verändernder Marktstrukturen wurde der traditionelle Wertschöpfungsfokus, welcher als der Order- bzw. Verteilvorgang interpretiert werden kann, zunehmend wie ein „Commodity“ behandelt und bepreist. Wie in vielen anderen sehr wettbewerbsintensiven Branchen ist eine Differenzierung verstärkt über Zusatzservices und über die Schaffung von Erlebnissen möglich. Den Konzepten der Experience Economy folgend würde eine Fortführung solcher Entwicklungen für das Geschäftsmodell Modemesse bedeuten, dass eine Differenzierung künftig noch stärker über die gebotenen Live-Erlebnisse ermöglicht werden kann. Die Messe wandelt sich dadurch mehr und mehr zu einer Veranstaltungsplattform, in welcher persönlich interagiert wird, Erinnerungen geschaffen werden und klare Storys übermittelt werden (vgl. dazu auch die branchenunabhängigen Erkenntnisse von Kirchgeorg et al., 2022).

Darauf aufbauend können wir folgende Empfehlungen aus unseren Interviews für das Geschäftsmodell „Modemesse der Zukunft“ ableiten:

Zielgruppen: Weniger ist mehr!

- Wie bereits in den Jahren vor der Corona-Pandemie erkennbar, kann ein umso höherer Mehrwert für die Zielgruppen einer Messe geboten werden, desto klarer die Zielgruppe vordefiniert und fokussiert wird.
- Hier sollten klare Profile für unterschiedliche Formate erstellt werden. Eine Vermischung zwischen Wertschöpfungsstufen schien in Vergangenheit nur wenig zielführend, also bspw. von Fachbesucher:innen und Endkonsument:innen, denen eher erklärungsbedürftig der fehlende Bezug von Mode und Saison dargelegt werden muss und die nur bedingt verstehen, dass eine Leitmesse ein Teilabschnitt des Trend- und Auswahlprozesses darstellt. Hier sind dedizierte Formate und Zeitabschnitte (bspw. Verbrauchertage mit spezifischen B2C-Angeboten bezogen auf Produkte, Preise und Kommunikation) denkbar.
- Die Nutzung von klassischen Methoden der Marktsegmentierung und der Beschreibung von Bedürfnissen und Ansatzpunkten für Zielsegmente mit bspw. Persona-Profilen hat sich hierfür in anderen Branchen als Basiswerkzeug herausgestellt.

Nutzenversprechen: Messen als Marke!

- Einzelhandelsunternehmen bestätigten uns den hohen und wachsenden Bedarf nach Orientierung, Ehrlichkeit und Vertrauen in der Branche. Ein solches Vertrauensbedürfnis kann in Zukunft noch stärker über das Format einer Messe, also eines Marktplatzes, gedeckt werden als über die Eigenschaften einzelner Produkte.
- Eine Messe als Ort der multisensualen, persönlichen Interaktion hat ein enormes Potential zur Vertrauenserzeugung, da Vertrauen zu den ausstellenden Unternehmen aber auch zur Messe selbst über alle Sinne aufgebaut werden kann.
- Messen sollten sich als eine solche Marke positionieren, d.h. ihr Nutzenversprechen entsprechend definieren und mit klaren Leistungen und einer klaren Identität nach außen als Vertrauenserzeugende auftreten.
- Diese Repositionierung bedeutet aus Perspektive eines Industrieunternehmens eine weitere Verschiebung des Mediums Messe innerhalb der Customer Journey: weiter weg von der Transaktionsfunktion und Informationsfunktion (Ziel: Verhandlungen führen und Umsatz generieren), hin zu einer Erlebnis- und Betreuungsfunktion (Ziel: „Awareness“ für meine Produkte bzw. meine Marke schaffen). Da jedoch zu erwarten ist, dass ausstellende Unternehmen eine solche Repositionierung im hausinternen Marketingmix eher schleppend implementieren bzw. umdenken werden, ist mittelfristig eine Balance zwischen Emotionalisierung durch Entertainment und Vertrauenserzeugung als Marke auf der einen Seite und konkreter Erfolgsmessung mit klassischen, ökonomischen KPIs auf der anderen Seite notwendig.

Ertragsmechanik: Erlebnis- statt Quadratmeter-Verkauf!

- Die monetarisierbaren Schlüsselaktivitäten einer Modemesse werden auch in Zukunft in der Bereitstellung der strukturellen, terminlichen und örtlichen Rahmenbedingungen liegen.

- Wesentliche Änderungen in der Ertragsmechanik werden sich aus den Leistungskomponenten der Leistungsnutzenden ergeben.
- Da vermutlich weniger der Umfang und die Fläche eines Messestandes im Zentrum steht, sondern eher die Gesamtkomposition und das gebotene Erlebnis, welches die Fachbesucher:innen mit der Messe als Marke aber auch mit der Marke des ausstellenden Industrieunternehmens verbinden, sollte die reine Bepreisung der Fläche zunehmend durch alternative Ertragsmodelle ergänzt werden.
- In der Konsequenz sollten psychografische, aktuell noch schwer messbare Elemente, in die Messeerfolgsmessung und dadurch auch in die Monetarisierungslogik von Messen mit einfließen, wie bspw. Bekanntheit und Reichweite, Sentiments, Imagewirkung, Markenbindung, Erinnerungswirkung, Storyqualität, Content-Relevanz bei Zielgruppen oder Inspirationswirkung. Solche psychografischen Konstrukte sind kausal den klassischen ökonomischen KPIs (bspw. Ordervolumen, Umsatz, Durchschnittspreis) vorgelagert und sollten diese zunehmend bei der Messeerfolgsmessung zumindest ergänzen.

Wertschöpfung: Datenbasiertes Management!

- Zur Verwendung solcher psychografischen, aber auch klassischer KPIs durch alle Seiten der Messe-Akteur:innen ist eine deutlich fundiertere Datenbasis notwendig. Wie beschrieben, scheint die Modebranche insgesamt eher intuitions- statt datengetrieben zu agieren und bereits vor mehr als zwei Jahrzehnten mahnten Fuchslocher und Hochheimer (1999) die schwache Qualität und zunehmende Zersplitterung von quantitativen und qualitativen Informationen in der Branche an. Informationskoordination und ein strukturiertes Datenmanagement sind nach wie vor zentrale Aktionsfelder der Branche, um Prozesse effizienter zu gestalten, die Qualität von Entscheidungen zu verbessern und um Zusatznutzen zu stiften.
- Insbesondere Leitmessen als marktpflegende Plattformen der Modebranche sollten als integralen Bestandteil ihrer Wertschöpfung Branchendaten sammeln, zu relevanten Informationen verdichten und ihre Zielgruppen damit versorgen. Dies stellt zudem eine Chance für Leitmessen dar, während des gesamten Jahres für die Zielgruppen relevant zu bleiben. Eine solche Wertschöpfung könnte das Geschäftsmodell Messe von einer zyklischen zu einer dauerhaften „365-Tage-Begleitung“ erweitern.
- Hierzu empfehlen sich moderne Ansätze der Marktforschung unter Einbindung von Marketing Technology für bspw. Markt(struktur)beobachtung, Branchenanalysen, Wettbewerbsanalysen, Trendanalysen.

Die Anpassungen im Geschäftsmodell der „Modemesse der Zukunft“ umfassen entsprechend alle vier Dimensionen der Geschäftsmodelllogik nach Gassmann et al. (2013) und sind in Abbildung 7 schematisch zusammengefasst:

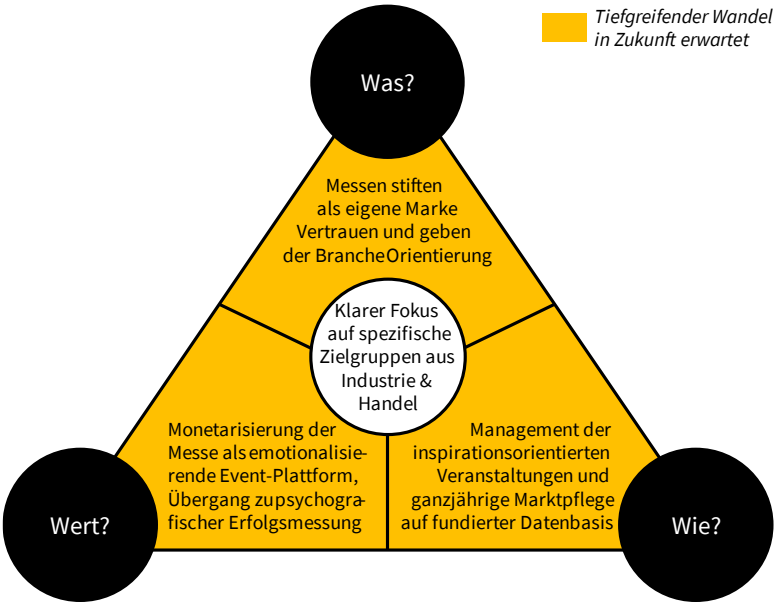

Abbildung 7: Zukünftig erwartete Veränderungen im Geschäftsmodell Modemesse

Insgesamt erwarten wir, dass die Branche, die sich bereits in den vergangenen Ären als anpassungsfähig und robust herausgestellt hat, diese Entwicklungen aufgreifen wird und mit neuen Konzepten den Markt für Modemessen in Deutschland stabilisieren wird. Die in Abbildung 1 dargestellte eher negative Berichterstattung der vergangenen Monate kann durch eine langfristorientierte Anpassung der Messekonzepte in den Dimensionen Zielgruppen, Nutzenversprechen, Wertschöpfung und Ertragsmechanik aufgegriffen werden. Die Kernfunktion einer Modeleitmesse, die marktführende Plattform einer Branche darzustellen, kann hierdurch nachhaltig gesichert werden.

Literaturverzeichnis:

Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V. (2022). *AUMA-Trends 2022/2023: Die deutsche Messewirtschaft: An uns hängt viel*. Berlin. https://www.auma.de/de/medien_/publikationen_/Documents/auma-trends-2022-2023/auma-trends-2022-2023.pdf, abgerufen am 05.05.2023.

Berndt, M. (8. Oktober 2011). Modemesse ausgemustert. *Welt*. https://www.welt.de/print/die_welt/wirtschaft/article13648321/Modemesse-ausgemustert.html, abgerufen am 05.05.2023.

Dienes, K., Naujoks, T. & Rief, S. (2021). *Die zukünftige Rolle von Business Events im Kommunikationsmix von Organisationen.* https://doi.org/10.24406/PUBLICA-FHG-300822

Fuchslocher, H. & Hochheimer, H. (1999). *Messen im Wandel*. Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-82252-9

Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2013). The St. Gallen business model navigator.

Haas-Pilwat, D. (17. April 2021). Modestadt Düsseldorf: Von der Igedo zu den Fashion Days. *Rheinische Post*. https://rp-online.de/panorama/75-jahre-rp/duesseldorfer-geschichten/modestadt-duesseldorf-von-der-igedo-zu-den-fashion-days_aid-57191715, abgerufen am 05.05.2023.

Hartmann, B. (17. Dezember 2014). Die Bread & Butter ist insolvent und geht auf die Straße. *Berliner Morgenpost*. https://www.morgenpost.de/berlin/article135483617/Die-Bread-Butter-ist-insolvent-und-geht-auf-die-Strasse.html, abgerufen am 05.05.2023.

Jacobs, H. (8. September 2022). Review Berlin Fashion Week September 2022. *Kultur24.Berlin*. https://kultur24-berlin.de/review-berlin-fashion-week-september-2022/, abgerufen am 05.05.2023.

Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W. M., Giese, W. & Stoeck, N. (2003). *Handbuch Messemanagement*. Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-82460-8

Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W. M. & Stoeck, N. (Hrsg.). (2017). *Handbuch Messemanagement: Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Kirchgeorg, M., Manß, R. & Stehr, M. (2022). Messen als Dialogmarketing-Medium der Zukunft? *transfer*, *68*(1), 24–31.

Menke, C. (2020). *Die Digitalisierung von Messeveranstaltern*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31595-5

Neuroth, F. (17. Januar 2023). Millionen-Grab? „Fashion Week“ kommt Frankfurt teuer zu stehen. *Frankfurter Neue Presse*. https://www.fnp.de/frankfurt/fashion-week-kommt-frankfurt-teuer-zu-stehen-92031513.html, abgerufen am 05.05.2023.

Peters, M. (1992). *Dienstleistungsmarketing in der Praxis*. Deutscher Universitätsverlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-96411-3

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to the experience economy* (Vol. 76, No. 4, pp. 97-105). Harvard Business Review Press.

Rodekamp, V. (2017). Zur Geschichte der Messen in Deutschland und Europa. In M. Kirchgeorg, W. M. Dornscheidt & N. Stoeck (Hrsg.), *Handbuch Messemanagement: Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events* (S. 3–9). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7089-3_1

Schroder, J. (28. Juni 2016). Zalando: Bread & Butter wird "Trend Show statt Trade Show". *Fashion United*. https://fashionunited.de/nachrichten/messen/zalando-bread-butter-wird-trend-show-statt-trade-show/2016062820395, abgerufen am 05.05.2023.

Weishaupt, G. (14. Januar 2020). Berlin kämpft um die Fashion Week. *Handelsblatt*. https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/modemesse-berlin-kaempft-um-die-fashion-week/25431822.html, abgerufen am 05.05.2023.

Yavuz, A. (14. September 2023). Berliner Luft. *TextilWirtschaft*. https://www.textilwirtschaft.de/business/news/berlin-fashion-week-september-2022-berliner-luft-237342?crefresh=1, abgerufen am 05.05.2023.

ZukunftsInstitut. (2023a). *Megatrend Individualisierung.* Zukunftsinstitut GmbH. https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-individualisierung/, abgerufen am 05.05.2023.

ZukunftsInstitut. (2023b). *Megatrend Konnektivität.* Zukunftsinstitut GmbH. https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-konnektivitaet/, abgerufen am 05.05.2023.