

Univ.-Prof. Dr. Cornelia Zanger, Dr. Kerstin Klaus

# FACHKRÄFTEENTWICKLUNG IM MESSEBAU

## 3. FACHKRÄFTESTUDIE IN DER EVENT- UND MESSEBRANCHE

Technische Universität Chemnitz 2020

Für das Research Institute for Exhibition and Live-Communication (R.I.F.E.L. e.V.)



Ein Initiativprojekt des branchenübergreifenden Arbeitskreises Messe (BÜM)



**R.I.F.E.L.**

Research Institute for Exhibition  
and Live-Communication

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Messebau an der Schnittstelle zwischen Dienstleister und Aussteller</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Kunden im Blick – Customer Experience</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Perspektiven der Kompetenzforschung</b>	<b>9</b>
	3.1 Beziehungsmanagement und interne Strategie	9
	3.2 Kompetenzforschung und Kompetenzentwicklung	10
<b>4</b>	<b>Schnittstellenmanagement – Anforderungen und Kompetenzen</b>	<b>11</b>
	4.1 Fachlich-strategische Kompetenzen	13
	4.2 Sozial-kommunikative Kompetenzen	13
	4.3 Technische Kompetenzen	14
	4.4 Organisationskompetenzen	15
<b>5</b>	<b>Kompetenzentwicklung im Schnittstellenmanagement</b>	<b>16</b>
	<b>Fazit</b>	<b>19</b>

Messen und Ausstellungen nehmen in der Unternehmens- und Markenkommunikation einen wichtigen Stellenwert ein. Design und Architektur werden immer häufiger zu einem zentralen Baustein der Inszenierung von Unternehmen und Marken. Die Gestaltung von Räumen in Verbindung mit Aspekten der Kommunikation und modernen Informationstechnologien wird mehr und mehr zum Bestandteil der Integrated Brand Experience.

Dabei zeigt sich aktuell in der Branche insgesamt ein Wandel, der die Branche vor neue Herausforderungen stellt.

Messen werden heute als Instrument der Live Kommunikation und Markeninszenierung gesehen. Neben der räumlichen Gestaltung umfasst die Arbeit also auch eine kommunikative Komponente. Um die Markenziele zu stützen, wird damit eine konsequente Ausrichtung des Messeauftritts entlang der Markenidentität immer wichtiger. Dabei müssen zunehmend Technologien wie 3D, VR, AR sowie soziale Medien als Cross Mediale Inszenierung eingebunden werden.

Auch im Umfeld mittelständischer Unternehmen gewinnt die Betrachtung der Markenperspektive immer stärker an Bedeutung. Messeauftritte werden damit auf breiter Ebene zunehmend als Gesamtkommunikationsaufgabe gesehen. Marken und deren Botschaften rücken in den Fokus.

Die Entwicklung führt dazu, dass die Zusammenarbeit von Messebau/Messebauagenturen und Ausstellern auf eine inhaltlich und strategisch höhere Ebene gehoben werden muss.

Messebauer stehen also vor der Herausforderung, sich neu auszurichten und damit ihren Kunden ein größeres Portfolio und damit einen höheren Mehrwert zur Verfügung zu stellen.

Die Beratungskompetenz für die „Marke im Raum“ rückt damit als Schlüsselkompetenz in den Mittelpunkt der Betrachtung. Oftmals sind jedoch Mitarbeiter von Messebauern und Messebauagenturen für diese wachsenden Anforderungen noch nicht ausreichend qualifiziert.

Vor diesem Hintergrund entsteht die Fragestellung, welche Qualifikationen Mitarbeiter von



Messebauagenturen an der Schnittstelle zwischen Aussteller und Messebau heute mitbringen müssen, um für Aussteller ein ganzheitliches Angebot bieten zu können.

***„Wachsende Anforderungen an die Messekommunikation erfordern oftmals neue Kompetenzen für die inhaltliche und kommunikative Umsetzung moderner Markenräume.“***

*(Jan Kalbfleisch, FAMAB Kommunikationsverband e.V.)*

Notwendig erscheint deshalb vor allem die Entwicklung eines umfassenden Kompetenzprofils eines Schnittstellenmanagers, der an der Schnittstelle zwischen Messebau und Aussteller agiert. Dabei kann es beispielsweise darum gehen, gerade auch mittelständischen Unternehmen Angebote „aus einer Hand“ zu bieten, die schrittweise stärker eine strategische Kommunikationsplanung umfassen.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, Messebauern und Messebauagenturen Empfehlungen zur Verfügung zu stellen und den Weg zum Aufbau strategischer Beratungskompetenz inhaltlich zu begleiten.

Die Basis der Studie bilden eine Fokusgruppensitzung sowie ergänzende leitfadengestützte Interviews mit ausgewiesenen Experten der Messebaubranche und Messeexperten führender Unternehmen. Dabei wurden wichtige Entwicklungen und Schwerpunkte diskutiert, die in der Wahrnehmung der Experten künftig die strategische Ausrichtung in der Branche wesentlich bestimmen. Der Blick ist dabei besonders auf die strategische Konzeptarbeit, die Markenkommunikation sowie das Kundenbeziehungsmanagement gerichtet.

Damit in Verbindung lag ein zentraler Aspekt der Diskussion darin, das Anforderungs- und Kompetenzprofil eines Schnittstellenmanagers herauszuarbeiten. Der Fokus der Studie ist so vor allem darauf gelenkt, ganz konkrete Kompetenzen und Aufgaben sowie darauf aufbauend notwendige Qualifikationen von Mitarbeitern, die an der Schnittstelle zwischen Messebau und Aussteller agieren, zu definieren.

Zugleich wird ersichtlich, dass die Ausrichtung und Positionierung der Akteure eine zentrale Rolle spielt. So wurde deutlich, dass viele Aussteller heute erkennen, dass eine Messebeteiligung auch und vor allem eine Investition in die

Marke und die Zukunft des eigenen Unternehmens bedeutet.

Dies fordert letztlich aber von Messebauern und Messebau-Agenturen ein umfangreiches Leistungsangebot, das Messen noch stärker als Gesamtkommunikationsaufgabe ver-



***„Wo geht die Reise hin? Diese Frage beschäftigt gerade sehr viele in unserer Branche. Viele kommen zu dem Schluss, dass die Beratungskompetenz für die ‚Marke im Raum‘ ausgebaut werden muss, um langfristig bestehen zu können.“***

*(Rainer Pfeil, bvik-Vorstand, bis 2020 bluepool GmbH)*

steht und die strategische Beratung und Betreuung in den Mittelpunkt rückt.

Dieser Trend scheint in den kommenden Jahren der stärkste Treiber im Messebau zu werden, der die Entwicklung der Branche nachhaltig prägen wird. Wesentliche Ergebnisse der Studie werden im Folgenden in kurzen Schlagworten zusammengefasst und bieten einen Überblick zentraler Entwicklungen:

- Die Branche steht insgesamt vor hohen Herausforderungen, die sich zunächst aus wachsenden Kundenanforderungen (Aussteller) ableiten, zugleich aber sehr stark aus Anforderungen der Digitalisierung von Arbeits- und Lebenswelten erwachsen.
- Ausstellende Unternehmen erkennen die Wichtigkeit von Dialogprozessen und die wachsende Bedeutung eines vertrauensbasierten Beziehungsmanagements.
- Das Customer Experience Management bietet einen interessanten Ansatz zum Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen und stellt entlang wesentlicher Touchpoints die Interessen der Kunden/Aussteller in den Mittelpunkt.
- Zudem zeigt sich, dass vor allem eine Neuausrichtung und Neupositionierung von Unternehmen des Messebaus notwendig wird, die den Wandel der Branche ermöglichen und gestalten kann.
- Das Schnittstellenmanagement agiert in dieser Position nach innen und außen. Schnittstellenmanager sind Vordenker und Innovatoren der Branche. Sie eint vor allem das Gespür für die Branche und die Flexibilität, die Herausforderungen neuer Führungskonzepte und digitaler Transformationsprozesse motiviert anzunehmen.

# 1 Messebau an der Schnittstelle zwischen Dienstleister und Aussteller

Im Rahmen der Situationsanalyse zeichnete sich das Bild einer sich verändernden Branche ab. Dieses Bild steht vor allem im Zusammenhang einer wachsenden Bedeutung ganzheitlicher Markeninszenierungen, die die Messelandschaft prägen und verändern. Dies erfordert letztlich eine gründliche Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und der Marke im Rahmen eines intensiven Dialogs. Dabei geht es zunehmend auch darum, die Kommunikationsziele eines Unternehmens sowie Erwartungen der Besucher stärker zu berücksichtigen und zu integrieren.

Ausgehend von dieser Situation war es Anliegen der Studie zu diskutieren, welche Entwicklungen und Anpassungen in der Messebaubranche notwendig sind, um wachsenden Anforderungen der Aussteller gerecht zu werden.

*„Wie muss der Messebauer der Zukunft aufgestellt sein?“*

Diese Fragestellung sollte ausgehend von der Betrachtung des Messeplanungs-Prozesses beantwortet werden.



*Messeplanungsprozess, eigene Darstellung*

Interessant waren insbesondere die Herausforderungen, die im Rahmen dieses Prozesses an der Schnittstelle zwischen Messebau und Aussteller auftreten. Deutlich wurde dabei zunächst, dass ein Kernpunkt des Austausches

zwischen Dienstleister und Aussteller bereits im Beginn des Prozesses zu sehen ist.

Ein ganzheitlicher Kommunikationsprozess erfordert eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Unternehmen im Rahmen eines ganzheitlichen Briefings. Dies wurde im Rahmen der Diskussion sowie darauf folgender Interviews jedoch gerade als wesentliche Schwachstelle des bisherigen Prozesses identifiziert.

***„Dieser ganzheitliche Dialogprozess stößt zum Glück bei Unternehmen mehr und mehr auf offene Ohren.“*** (Gerd Wutzler, step one GmbH)



Dies zeigt deutlich die Relevanz des Themas. Einerseits offenbaren sich damit der Umbruch in der Branche und die Erkenntnis, die Zusammenarbeit zwischen Dienstleistern und Ausstellern auf eine qualitativ neue Ebene zu stellen.

Andererseits wird damit aber auch erkennbar, dass es für dieses Umdenken bei den ausstellenden Unternehmen einen zunehmenden Bedarf gibt. In diesem Zusammenhang bietet sich gerade auch für Messebauer und Messebau-Agenturen die Chance einer inhaltlichen Weiterentwicklung und Positionierung des

eigenen Angebotes. Dabei kann es insbesondere darum gehen, potenzielle Kunden im Hinblick auf die Definition von Unternehmens- und Kommunikationszielen zu beraten und darauf aufbauend passfähige und zukunftsorientierte Messeauftritte und (Gesamt-) Kommunikationslösungen zu erarbeiten. Diese Entwicklung folgt der Erkenntnis der zunehmenden Bedeutung von Botschaften und Argumenten im Rahmen der Unternehmenskommunikation. Damit rücken ganz klar auch **strategische Aufgaben** in den Mittelpunkt.

Für Messebauer und Messebau-Agenturen erschließen sich damit ganz **neue Zielgruppen** – nämlich insbesondere auch mittelständische Unternehmen, die auf der einen Seite nur begrenzte Kapazitäten für Marketing und Kommunikation einsetzen können. Auf der anderen Seite oftmals aber die Zusammenarbeit mit reinen Kommunikationsagenturen „scheuen“ und deshalb zunehmend auf den Messebau und Messebau-Agenturen setzen.

Vor diesem Hintergrund entstehen für Messebauer neue Perspektiven, gerade für mittelständische Unternehmen ein **ganzheitliches, strategieorientiertes Beratungsangebot** zu entwickeln, das die Unternehmens- und Markenkommunikation einschließt.

Damit verbunden sind jedoch auch hohe **Anforderungen an Fachkräfte** in der Messebaubranche, die eine hohe Leistungsfähigkeit in Bezug auf die Kommunikationsberatung „aus einer Hand“ glaubwürdig vertreten können müssen. Notwendig scheint deshalb aus Sicht des Messebaus eine tiefgreifende Weiterentwicklung der Branche. Die Entwicklung geht dabei vom reinen Projektmanagement und der Realisierung von

Messeständen hin zu einer Positionierung als Dienstleister mit umfassender Marken- und Kommunikationskompetenz.

## Markenberatung als neue Schlüsselkompetenz

Dabei wird mit Blick auf das klassische Projektmanagement schon deutlich, wie umfassend die Leistungen der Anbieter gerade in den letzten Jahren geworden sind. Sie beinhalten neben der Konzeption und dem Messebau zunehmend auch dienstleistungsbezogene Inhalte, die eine umfassende logistische und personelle Planung erfordern.



Aus der Perspektive der Marken- und Kommunikationsberatung kommen weitere inhaltliche und strategische Kommunikationsaufgaben hinzu, die sich klar auf die Inszenierung von Marken und Botschaften fokussieren und die Beratung in den Mittelpunkt stellen.

*„Ein Projekt ist heute viel viel mehr als reiner Messebau. Wir haben uns deshalb Gedanken gemacht, wie ein Messebauer sein Portfolio erweitern kann. Wir haben festgestellt: Diesen Menschen, den es braucht, gibt es im Moment beim Messebauer nicht.“ (Steffen Straub, Deutsche Bahn AG)*

Dabei geht es darum, ganzheitliche Konzepte in eine nachhaltige Kommunikationsstrategie zu überführen. Dies erfordert von Messebauern eine neue beratungsbezogene Positionierung, die vielfältige zukunftsgerichtete Chancen bietet.

## 2 Kunden im Blick – Customer Experience

Grundlegend werden Messebau und Agenturen mit stetig wachsenden Anforderungen ihrer Kunden/Aussteller konfrontiert. Vielen Unternehmen der Messebaubranche wird mehr und mehr bewusst, dass die langfristige Zusammenarbeit und Bindung von Kunden künftig ein entscheidender Schlüssel zum Erfolg sein kann. Im Mittelpunkt steht dabei auch, eine hohe Qualität der Kundenbindung zu erreichen.

Übersetzt heißt das häufig, der Kunde und das Kundenerlebnis im Sinne eines außergewöhnlichen Serviceerlebnisses stehen im Mittelpunkt. Unternehmen der Messebaubranche versuchen deshalb, eine enge Bindung an die Kunden aufzubauen und eine bestmögliche Betreuung zu erreichen. Immer wichtiger wird dabei auch der strategische Blick auf die Zusammenarbeit zwischen den Partnern. Idealerweise kann ein Messebauunternehmen einen Kunden über mehrere Jahre begleiten und die Messekommunikation langfristiger ausrichten. Dies setzt jedoch voraus, dass zwischen dem Kunden und dem Dienstleister auch eine hohe Passfähigkeit besteht, da nur so gemeinsame Ziele erreicht werden können. Themen, wie die Digitalisierung oder ein systematisches Lead-Management können so schrittweise und unternehmensspezifisch entwickelt und in das Unternehmens- und Kommunikationskonzept integriert werden.

Stichworte, die die Branche dabei mehr und mehr prägen, sind Customer Journey, Customer Success, Customer Experience oder (Key) Account Management. Bei allen Unterschieden dieser Ansätze, verfolgen sie dennoch dieselben grundlegenden Ziele: Kundenbeziehungen systematisch zu pflegen und auszubauen.

Erreicht wird dies durch eine enge Partnerschaft, bei der die Kunden unterstützt und

ermutigt werden, die Dienstleistungen des Unternehmens gezielter zu nutzen und damit wichtige Erfolge im Bereich Cross- und Up-Selling zu generieren.

Für den Messebau heißt das, die Wertschöpfungskette zu verlängern und den Kunden den Vorteil zu bieten, eine gute Agenturarbeit mit der Projektrealisierung zu verknüpfen. Dies bedeutet vor allem, strategische Beratung und Konzeptarbeit Schritt für Schritt in das eigene Portfolio aufzunehmen. Vorreiter dieser Entwicklung haben dabei die Chance einer hohen Differenzierung vom Wettbewerb.

In Verbindung mit diesem neuen Beratungsansatz rückt auch der Kunde stärker in den Mittelpunkt.

Customer Experience Management verfolgt das Ziel, die Leistungen des Unternehmens positiv erlebbar zu machen und ist der Schlüssel zu mehr Kundenloyalität. Damit verbunden ist oftmals auch ein hohes Maß an emotionaler Bindung und Vertrauen. Vertrauen entsteht dabei insbesondere aus emotionalen Erlebnissen und einer partnerschaftlichen Beziehung.

Vor diesem Hintergrund meint der Begriff der Customer Journey, den Weg vom ersten Kontakt mit dem Unternehmen bis hin zum Abschluss eines Vertrages und/oder der Umsetzung eines Projektes mit dem Ziel des Aufbaus einer langfristigen Kundenbeziehung.

Auf diesem Weg stehen dabei weniger die eigenen internen Prozesse im Vordergrund. Vielmehr geht es tatsächlich um die Erfahrungen, die der Kunde an den einzelnen Kontaktpunkten (Touchpoints) erlebt. Die relevanten Touchpoints werden dabei systematisch an den Erwartungen der Kunden ausgerichtet. Der

Prozess ist damit in hohem Maße individuell und folgt ausschließlich Anforderungen des Kunden. Eine optimale Customer Journey mündet damit in einer positiven Customer Experience. Für den Messebau bedeutet das, Kunden/Aussteller vom ersten Kontakt an intensiv zu begleiten und langfristige Kundenbeziehungen zu pflegen. Dabei fungiert eine Person als zentraler Ansprechpartner (Kommunikator) und vermittelt nach innen und außen. Er hält die Fäden in der Hand, schafft Vertrauen und trägt die Verantwortung für die Realisierung von Projekten – vom gemeinsamen Briefing über die Konzeption bis zur Realisierung. Begeisterung beim Kunden ist dabei das Ziel.

Wichtig ist es also, immer die Perspektive des Kunden/Ausstellers einzunehmen. Um ein optimales Customer Experience Management aufzubauen, scheint es deshalb wichtig, Prozesse genau zu betrachten und das Service- und Beratungsdesign auf Basis unterschiedlicher Erfahrungen von Kunden (Customer Journeys) zu entwickeln.

Nicht nur für Dienstleister der Messebaubranche ist dieser individuelle Prozess eine Herausforderung. Der „2019 Global Customer Experience Benchmarking Report“ von Dimension Data zeigt, dass es aktuell weniger als zehn Prozent der Unternehmen in Europa schaffen, alle Kontaktpunkte eines Kunden im Unternehmen zu harmonisieren und aufeinander abzustimmen. Im Rahmen der Fokusgruppendifkussion mit führenden Experten kam zudem zum Ausdruck, dass es bisher nur wenigen Dienstleistern der Branche gelingt, neue Wege in der Messekommunikation zu gehen und strategische Marken- und Kommunikationsberatung in das eigene Portfolio zu integrieren.

In diesem Zusammenhang stehen Dienstleister vor zwei neuen Herausforderungen:

- Aussteller und Messedienstleister müssen stärker in den Dialog treten, um passfähige Konzepte sowie zukunftsorientierte und erfolgreiche Messeauftritte zu entwickeln. Sie müssen die „Marke im Raum“ in den Blick nehmen und strategisch beraten.
- Zugleich müssen sie diesen Prozess mit einem optimierten Customer Experience Management verknüpfen, um die Aussteller und deren Kunden zu begeistern und langfristig zu binden.

Damit stellt sich zunächst für jeden Messebauer die Frage, ob und wie er sich selbst strategisch weiter entwickeln und positionieren möchte, um in dem sich verändernden Umfeld auch künftig erfolgreich zu agieren. Fällt die Entscheidung für eine (ggf. auch schrittweise) Neuausrichtung, so ist diese Entscheidung zugleich auch mit den Fragen verbunden:

- 1) Wer übernimmt im Messebau diese Aufgaben?
- 2) Welche Anforderungen und Kompetenzen verbinden sich mit dieser Tätigkeit, die sich sehr stark auf die strategische Beratung und Betreuung fokussiert?

Betrachtet man die Mitarbeiterstrukturen bei Dienstleistern des Messebaus, so zeigt sich häufig, dass insbesondere die Geschäftsführer – zum Teil gemeinsam mit Projektleitern – eine tragende Rolle einnehmen. Dabei wird deutlich, dass Projektleiter aktuell naturgemäß sehr stark in die Planung, Organisation und Realisierung eingebunden sind. Im Ergebnis der Gespräche zeigte sich jedoch, dass gerade hier ein Umdenken einsetzen wird und die Tätigkeitsfelder breiter aufgestellt werden sollten.



## 3 Perspektiven der Kompetenzforschung

### 3.1 Beziehungsmanagement und interne Strategie

Die Ausführungen zur wachsenden Bedeutung des Customer Experience Managements haben schon gezeigt, dass die Perspektiven der Entwicklung im Messebau stark von der Seite der Dienstleister geprägt sein werden. Hier entscheidet sich also, wie gerade mittelständische Unternehmen neue Wege in der Messekommunikation gehen können und wie sie dabei von Messebau- und Kommunikationsagenturen Unterstützung finden können.

Diese Sichtweise fand sich zum Teil auch in den Expertengesprächen. Vor allem eine strategische **Positionierung nach innen und außen** wurde deshalb als neues und wesentliches Kompetenzfeld markiert.

*„Ich brauche eine strategisch orientierte Person, die nicht nur für den Kunden strategisch denken kann, sondern in dieser Position auch hier im Unternehmen wirken kann, um genau diese Kompetenzen zu erweitern.“*

*(Rainer Pfeil, bvik-Vorstand, bis 2020 bluepool GmbH)*

In der Kompetenzforschung im Bereich des Key Account Managements gewinnen in letzter Zeit vor allem Aspekte des Beziehungsmanagements an Bedeutung, die sich sowohl in den **Beziehungen nach außen** (Customer Experience) als auch **nach innen** spiegeln. Die Innenperspektive entsteht vor allem daraus, dass im Zuge des Customer Experience Managements die „Vermittlerrolle“ zwischen Kunden (Ausstellern) und internen Abteilungen einen neuen Schwerpunkt der Arbeit bildet. Zugleich rücken Aufgaben in das Blickfeld, die schrittweise auch die eigene mittel- und langfristige Unternehmens-/Agenturenentwicklung betreffen. Im Fokus steht dabei besonders die digitale Transformation der Messebranche insgesamt.

Es entsteht dadurch ein völlig neues Anforderungsprofil und Berufsbild, mit dem vielfältige, sehr anspruchsvolle und herausfordernde Tätigkeits- und Rollenbilder verbunden sind.

Für die Messebaubranche kann dieses Berufsbild zusätzlich auch stark auf die Schnittstelle zwischen Messebau(-agentur) und den ausstellenden Unternehmen gerichtet sein (Außenperspektive). Notwendig erscheinen deshalb Experten, die an dieser Schnittstelle agieren und mit einem strategischen Blick dieses „neue Beziehungsmanagement“ abbilden können. Die Expertengruppe hat hierfür den Begriff „Schnittstellenmanager“ oder „Touchpoint-Manager“ formuliert.

**Schnittstellenmanager** sind demnach kompetente **Projektlenker** nach innen und außen

– zugleich aber auch **Innovatoren und Wegbereiter** im eigenen Unternehmen. Sie sind Konzeptdenker, Strategie und Projektmanager in einer Person. Dies betrifft

insbesondere auch das Gespür für die generelle Entwicklung der Branche, die stark von der Digitalisierung als übergreifendes Phänomen bestimmt wird. Das Feeling und tiefgreifende Verständnis für diese Trends stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar.

*Schnittstellenmanager als  
„Strategieversther“*

In der beschriebenen Entwicklungsperspektive des Messebaus nehmen Schnittstellenmanager demnach neben dem Management eines Messebauunternehmens eine wichtige Schlüsselposition ein.

In der Diskussion mit Experten der Branche zeichnete sich schnell ab, dass es notwendig erscheint, konkrete Kompetenzen und Aufgaben eines Schnittstellenmanagers, darauf aufbauend aber auch notwendige Qualifikationen von Mitarbeitern, zu beschreiben.

Diese sollen Dienstleistern des Messebaus helfen, Fachkräfte systematisch zu entwickeln und die Branche damit auf die Herausforderungen der Zukunft auszurichten.

### 3.2 Kompetenzforschung und Kompetenzentwicklung

In der Kompetenzforschung zeigt sich in den letzten Jahren mit Blick auf die Kompetenzentwicklung eine klare Tendenz zu informellen und individuellen Angeboten und Konzepten. Dies impliziert insbesondere das Lernen im Prozess der Arbeit und legt damit einen Schwerpunkt für das selbstorganisierte und erfahrungsbasierte Lernen.<sup>1</sup> Damit besteht die Herausforderung vor allem darin, auch das Lernen an den digitalen Arbeits- und Lebenswelten von Menschen auszurichten und besonders auch den Bedürfnissen nach digitaler Kommunikation und Kollaboration gerecht zu werden.

Betrachtet man unabhängig von der Form des Lernens grundlegende Kompetenzprofile in der Event- und Messebranche, so spielen im Ergebnis der zweiten Fachkräftestudie zum „Berufsbild Event- und Messemanager“<sup>2</sup> vier grundlegende Kompetenzen eine entscheidende Rolle. Sie repräsentieren als Basisanforderungen wesentliche Kompetenzbereiche. Sie betreffen zunächst **fachliche und methodische Kompetenzen** genauso wie **sozial-kommunikative Fähigkeiten**. Hinzu

kommen **Organisationskompetenzen** und ausgeprägte **technische Kompetenzen**, die insbesondere im Rahmen der Digitalisierung eine weiter wachsende Rolle spielen.

Darauf aufbauend sollen im Weiteren jedoch vertiefend Kompetenzen formuliert werden, die konkret das **Berufsbild eines Schnittstellenmanagers** umreißen.

Dabei geht es immer darum, im Sinne des Customer Experience Managements Bedürfnisse und Anforderungen des Kunden zu berücksichtigen und sich individuell auf den Kunden als Aussteller einzulassen. Der Grundsatz bleibt demnach, ein ganzheitliches und strategisch orientiertes Kommunikationsangebot für den Kunden zu entwickeln.

*„Es braucht den strategischen Blick. Das ist meine Einschätzung zu dem Thema, und es ist eine wunderbare Herangehensweise so ein Berufsbild zu definieren. Weil das ist ja ein hochspannender Job.“ (Steffen Straub, Deutsche Bahn AG)*

In Bezug auf den betrachteten Messeplanungsprozess (siehe S. 5) bedeutet das, einerseits situativ den gesamten Planungsprozess inklusive einer strategischen Konzeption abzubilden. Andererseits aber auch aufbauend auf einer bestehenden Markenkommunikation (Branding) zukunftsfähige Messekonzepte zu gestalten. Hierfür ist ein neues Denken in der Messebaubranche notwendig.

## 4 Schnittstellenmanagement – Anforderungen und Kompetenzen

Auf dem Weg zur zukunftsorientierten Neuausrichtung der Messebaubranche müssen „Lücken“, die zunächst in den Bereichen Gesamtkommunikation und Markenberatung entstehen, schrittweise gefüllt werden. Ein **gezieltes Talent-Scouting** im eigenen Unternehmen sowie ein konsequenter Aufbau von Kompetenzen können neben dem **Recruiting von Fachkräften** Wege sein, das Schnittstellenmanagement im Unternehmen zu entwickeln.

Eingangs wurden bereits wesentliche Anforderungen und Kompetenzen umrissen. Diese liegen ganz besonders im Beziehungsmanagement nach innen und außen im Sinne des Customer Experience Managements. Kernaufgabe ist es, den Fokus der Arbeit immer auf die Zufriedenheit des Kunden zu richten, zugleich aber intern zu vermitteln und unternehmens- und abteilungsübergreifend eine optimierte Customer Journey zu erreichen. Für den Kunden wird der Dienstleister zu einem vertrauten und verlässlichen Partner bei der Entwicklung einer umfassenden Messekommunikation. Das **Schnittstellenmanagement** übernimmt damit vor allem aber auch ein **übergeordnetes Projektmanagement**.

Zugleich steht auch klar die interne Perspektive im Mittelpunkt des Aufgabenspektrums. Hier geht es beispielsweise um das Thema digitale Transformation. Bisher haben fehlender Mut und zum Teil auch fehlende Kompetenzen die Weiterentwicklung der Branche im Bereich der Digitalisierung gebremst. Dies betrifft sowohl die Messekommunikation insgesamt als auch die Entwicklung eigener digitaler Geschäftsmodelle.

Damit erweitert sich das Aufgabenspektrum des Schnittstellenmanagements auf einer übergeordneten Ebene sowohl auf **fachlich-**

**strategische** wie **organisationale Komponenten**. Die Digitalisierung stellt dabei eine zusätzliche Herausforderung dar.

*Zwischen Messebau und  
Markenwelt.*

Insgesamt wird damit eine ausgeprägte Spezialisierung der Dienstleister einhergehen, so dass sich die Branche immer stärker zwischen dem „klassischen Messebau“ und einer Positionierung als „Kommunikationsspezialist und Markenberater/Dialogberater“ entwickeln wird.

*„Die Verknüpfung von Strategie- und Kommunikationsplanung mit dem Messebau war tatsächlich eine Reaktion auf die Bedürfnisse unserer Kunden.“  
(Gerd Wutzler, step one GmbH)*

Die Zielorientierung der Entwicklung der Branche liegt damit zumeist in der Verbindung von Live-Kommunikationsberatung (im Sinne einer Agenturleistung) und der Umsetzung und Realisierung des Vorhabens über den Messebau. Dabei zeigte sich auch in der Diskussion, dass dieses Szenario immer stärker dem Bedürfnis der – insbesondere mittelständischen – Kunden entspricht.

Auf dieser Basis sollen im Folgenden zentrale **Kompetenz- und Tätigkeitsfelder** hergeleitet und beschrieben werden, die die Entwicklung der Branche weiter befördern. Insbesondere können Dienstleister konsequent Fachkräfte intern entwickeln oder zielgerichtet rekrutieren. Vor allem aber bietet die Analyse des Aufgabenspektrums im Schnittstellenmanagement Perspektiven, das eigene Unternehmen entsprechend der wachsenden Anforderungen zu positionieren. Die nachfolgende Tabelle fasst das **Anforderungsprofil eines Schnittstellenmanagers** zusammen.

		Aufgaben	Kompetenzprofil
Fachlich-strategische Kompetenzen	Strategische Kompetenzen	Strategisches Gesamtverständnis (umfassender strategischer Blick)	Fähigkeit die strategischen Kommunikationsbedürfnisse der Aussteller zu Verstehen und in den Messekontext einzuordnen
		Marken- und Unternehmensphilosophie verstehen und tragen Stärkung der Marke (Strategien und Botschaften formulieren) Unterstützung Zielorientierung/Briefing sowie Entwicklung von Konzept/Design Mehrwerte einer strategischen Ausrichtung erarbeiten und darstellen	Strategische Kompetenz zum Verständnis der Ausstellermarke und der strategischen Bedeutung der Messekommunikation Fähigkeit zur Übersetzung von Markenbotschaften in Messebotschaften Fähigkeit zum strategischen Marken- und Kommunikationsmanagement Fähigkeit zur Bewertung von Messekommunikation Fähigkeit zur strategischen Unterstützung der erfolgreichen Umsetzung der Messekonzeption in das Messe(bau)konzept und die Gesamtkommunikation
	Analytische und methodische Kompetenzen	Analyse der Customer Journey und Optimierung der Touchpoints	Fähigkeit zur Kunden/Aussteller-orientierten Prozessanalyse und Beschreibung der Customer Touchpoints
		Analyse der Messekommunikation	Crossmediale Kompetenz der Verbindung von Messebau und anderen Kommunikationsaktivitäten (PR, Social Media...)
		Strategische Analyse von Messe(bau)konzepten	Methodenkompetenzen zur strategischen Analyse (SWOT) und Bewertung von Messe(bau)konzepten des Ausstellers und der Wettbewerber
	Sozial-kommunikative Kompetenzen	Beziehungs-kompetenzen Customer Experience Management (Vermittlung nach innen und außen) Optimierung der Customer Journey	Fähigkeit zur Entwicklung von Aussteller/Kundenbeziehungen auf Augenhöhe, Auftreten als Partner des Kunden Fähigkeit zur Optimierung der internen Zusammenarbeit in der Agentur mit dem Ziel der Aussteller/Kundenbindung Fähigkeit zum Key Account Management mit starkem Fokus auf Beziehungsmanagement Fähigkeit zu Vertrieb/Akquise und Leadmanagement
Aufbau strategischer Partnerschaften → Kontaktpersonen zum Kunden/Aussteller		Persönliche und soziale Kompetenzen als Grundlage Hohe Kommunikationsfähigkeit Markt- und Branchenkenntnisse	
Technische Kompetenzen	Innovation und Vorwärtsdenker	Tiefes Verständnis digitaler Technologien (neue Wege der Messekommunikation) → „Leben in digitalen Welten“ Digitalisierung der Messekommunikation	Digitalisierungsmanagement (digitale Transformation) Technisches Verständnis für Messebau, Architektur und digitale Tools Fähigkeit zur Nutzung digitaler Tools in der Messekommunikation
	New Business	Weiterentwicklung von eigenen (digitalen) Geschäftsmodellen	Agiles Projektmanagement und Organisationsentwicklung Innovationsmanagement/New Business Development
Organisationskompetenz	Organisations- und Führungskompetenz	Projektmanagement - Monitoring und Projektfortschritt Führen cross-funktionaler Teams Verantwortungsübernahme	Fähigkeit zu modernem Leadership nach außen zum Aussteller/Kunden und nach innen zum Agenturteam Ergebnisorientiertes Handeln und Führen Teamfähigkeit Prozessorientiertes Arbeiten und intensive berufspraktische Erfahrungen

## 4.1 Fachlich-strategische Kompetenzen

Fachlich-strategische Fähigkeiten bilden den grundlegenden Rahmen der Arbeit im Schnittstellenmanagement. Sie erfordern zunächst ein grundlegendes **strategisches und analytisches Verständnis**. Im Sinne der wachsenden Anforderungen von Kunden/Ausstellern im Bereich der strategischen Beratung und Betreuung erfordert dies vor allem einen geschärften „strategischen Blick“ auf die Gesamtkommunikationsaufgabe des Kunden sowie ein tiefes Gespür für dessen Marken- und Unternehmensphilosophie.

Im Rahmen des Customer Experience Managements muss diese verinnerlicht, getragen und weiterentwickelt werden. Damit einher geht immer die Abstimmung von Konzept und Design zur Stärkung der Marke insgesamt. Die „Marke im Raum“ nimmt dabei nochmals eine besondere Bedeutung ein. Dieses Konzept bedeutet, (Messe-)Räume im Sinne der Gesamtkommunikation einer Marke/eines Unternehmens zu gestalten und miteinander in Einklang zu bringen.

Daraus entstehen klare Mehrwerte für den Kunden, die im Rahmen einer gesamtstrategischen Ausrichtung erarbeitet und gegenüber dem Kunden dargestellt und kommuniziert werden müssen.

Der Schnittstellenmanager agiert damit auch zunehmend als „Botschafter“ der Messebranche. Es ist mehr und mehr seine Aufgabe, Messekommunikation für die Kunden erfolgreich zu gestalten. Damit in Verbindung steht vor allem Unterstützung bei der Erarbeitung einer klaren Zielorientierung für den Kunden (Briefing).

Hinzu kommt auch zunehmend die Entwicklung von Konzept und Design. Dafür sind beispielsweise Fähigkeiten im strategischen Marken- und Kommunikationsmanagement sowie zur Bewertung der Messekommunikation notwendig. Gerade hier ist vor allem ein hohes Maß an crossmedialer Kompetenz wichtig, die es erlaubt, unterschiedliche Instrumente der Kommunikation abzuwägen und zielgerichtet einzusetzen.



*„Wenn ein Schnittstellenmanager das Thema Messe wirklich versteht, dann wird er automatisch zum Botschafter unserer Branche.“  
(Michael Lex, Max Rappenglitz GmbH)*

## 4.2 Sozial-kommunikative Kompetenzen

Hinzu kommen in hohem Maße **sozial-kommunikative Kompetenzen**, die für Schnittstellenmanager eine hohe Relevanz erreichen. Sie umfasst insbesondere die Fähigkeit, Prozesse kommunikativ und kooperativ mit anderen Personen und/oder Organisationen zu gestalten und zu optimieren.

Damit werden, vor dem Hintergrund der Branchenentwicklung insgesamt, vor allem **Beziehungskompetenzen** wichtig. Einen hohen Stellenwert nimmt dabei die Vermittlung nach innen und außen ein, wobei das Customer Experience Management auch hier das tragende Element bildet. Der Aufbau und die Weiterentwicklung strategischer Partnerschaften zum

Kunden liegen dabei zunehmend in der Verantwortung des Schnittstellenmanagers. Damit im Zusammenhang steht die Optimierung der Customer Journey, um die Kommunikation mit dem Kunden in jedem Falle und an jedem Kontaktpunkt an den Anforderungen des Kunden auszurichten. Diese Aufgaben erfordern eine



hohe **Kommunikations- und Sozialkompetenz**, da die Aufgaben vor allem auf die ganzheitliche Beratung und Betreuung von Kunden gerichtet sind.

*„Aus meiner Sicht agiert der Schnittstellenmanager auch sehr stark nach innen. Derjenige, der Ansprechpartner für den Kunden ist, koordiniert das Projekt auch nach innen.“*

*(Prof. Ralph Hartleben, Ostbayerische Technische Hochschule (OTH) Amberg-Weiden)*

Eine Besonderheit liegt dabei darin, dass das Angebot der Dienstleister im Messebau hier nicht bei der Entwicklung von Kommunikationsstrategien endet, sondern gleichermaßen die Umsetzung begleitet. Dies erfordert zugleich eine tiefe **Markt- und Branchenkenntnis** des Schnittstellenmanagers.

Diese resultieren ganz besonders aus der täglichen praktischen Berufserfahrung im Event- und Messemanagement und münden in dem oben genannten umfassenden strategischen Gesamtverständnis der Branche und einem geschulten Blick für deren Weiterentwicklung.

*„Kompetenz der Berater auf Augenhöhe. Das wäre für mich ein Wunsch – ein Berater, der den Markt und dessen Herausforderungen wirklich kennt und dann auch verschiedene Ideen und Perspektiven vorlegt.“*

*(Jürgen Grunewald, Robert Bosch GmbH)*

Neben der Geschäftsführung ist der Schnittstellenmanager erster Ansprechpartner für die Kunden/Aussteller. Damit verbunden sind auch Fähigkeiten im Bereich Vertrieb/Akquise sowie Leadmanagement als Ausgangspunkt der Entwicklung langfristiger Kundenbeziehungen.

### 4.3 Technische Kompetenzen

Dabei rückt zunehmend das Thema der **digitalen Transformation** in den Vordergrund, weshalb im Schnittstellenmanagement besonders auch Innovatoren und Vorwärtsdenker wichtig sind. Ein Schwerpunkt der Aufgaben liegt deshalb vor allem im Digitalisierungsmanagement. Dies soll neue Wege der Messekommunikation erschließen und erfordert ein Gespür für „digitale Lebenswelten“. Damit verbunden ist nicht nur die Beratung von Kunden im Bereich digitaler Messekommunikation, sondern auch das eigene Unternehmen in diesem Bereich neu aufzustellen, um glaubwürdig agieren zu können. Die Digitalisierung zeigt sich dabei als begleitender Prozess, der Unternehmen, Agenturen und Dienstleister gleichermaßen prägt. Bereits in unserer ersten Fachkräftestudie haben wir wesentliche Anforderungen an Fachkräfte skizziert.<sup>3</sup>

Dabei zeigte sich, dass die komplexer werdenden Kommunikationsinfrastrukturen die zentrale Herausforderung darstellen. Dies umfasst die Kenntnis relevanter Softwarelösungen und Apps (z.B. im Bereich Lead-Management) genauso wie den vertrauten und professionellen Umgang mit sozialen Medien. Hinzu kommen innovative digitale Tools wie AR, VR und KI. Fachkräfte müssen diese Tools und deren Einsatzmöglichkeiten kennen und gezielt abwägen, um diese erfolgreich in der Messekommunikation zu nutzen.

## 4.4 Organisationskompetenzen

**Organisations- und Führungskompetenzen** ermöglichen die Realisierung eines übergeordneten Projektmanagements. Dies betrifft insbesondere ein regelmäßiges Monitoring des Projektfortschritts sowie die Steuerung der operativen Umsetzung in enger Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Projektleiter. Das bedeutet auch Prozessverläufe entsprechend den Anforderungen anzupassen und eine enge Verzahnung beteiligter Fachabteilungen (Touchpoints) zu erreichen. In diesem Sinne kann für den Kunden eine positive Customer Experience entstehen, die emotionale Bindung und Vertrauen zwischen den Partnern schafft.

Letztendlich ist für den Schnittstellenmanager im Rahmen organisationaler Kompetenzen vor allem das Führen cross-funktionaler Teams mit zentraler Verantwortungsübernahme verbunden. Sie arbeiten als übergreifende (hier: interne) Schnittstelle mit unterschiedlichen Spezialisten zusammen – agieren selbst aber in hohem Maße als Generalisten mit einem breiten Basiswissen und einem generellen Verständnis für Strategien, Projekte und Abläufe. Dieses Verständnis resultiert besonders aus einer breiten berufspraktischen Erfahrung.

Schnittstellenmanager fungieren in dieser Perspektive in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung in der zweiten Führungsebene. In einer disruptiven Umwelt verlangt die Lösung dieser Aufgaben neben Kompetenzen im klassischen Projektmanagement die Fähigkeit zur agilen Führung. Mit Blick auf die Qualifikation in diesem Bereich, liegt die Herausforderung demnach vor allem darin, geeig-

nete Mitarbeiter zu identifizieren, die die anspruchsvollen Fähigkeiten ausfüllen können.

Dabei zeigten sich in der Diskussion durchaus auch kritische Stimmen, die bisherige Projektleiter nicht in dieser Rolle sehen. Diese Sichtweise betont nochmals die Bedeutung einer zielgerichteten Auswahl von Mitarbeitern. Deshalb kann auch das Recruiting im Bereich des Schnittstellenmanagements einen sinnvollen Weg darstellen. Wichtig scheint jedoch, Personen in das eigene Unternehmen zu bringen, die den Wandel der Branche und des eigenen Unternehmens mit neuen Ideen und Ansätzen gestalten und weiterentwickeln.



***„Bei sehr vielen Unternehmen wird das Schnittstellenmanagement heute wahrscheinlich vom Inhaber ausgefüllt. Das sind neben ihm sicher nur einzelne Personen, die diese Anforderungen erfüllen können.“***

*(Stephan Haida, artlife GmbH)*

## 5 Kompetenzentwicklung im Schnittstellenmanagement

Geprägt sind die skizzierten Kompetenz- und Tätigkeitsfelder von den generellen Veränderungen der Arbeits- und Lebenswelten und der zunehmenden Komplexität vieler Projekte in der Messekommunikation.

Damit verbunden ist demnach auch eine Änderung des Herangehens an Problemlösungen. Oftmals ist es hilfreich, einen Perspektivenwechsel vorzunehmen, um alte Strukturen aufzubrechen und neue Wege und Lösungen zu gehen. Führungskräfte (Schnittstellenmanager) müssen diese „Umbrüche“ in enger Abstimmung mit dem Management nach innen und außen gestalten.

Für diese umfassenden Kompetenz- und Tätigkeitsfelder des Schnittstellenmanagements haben die Experten einen **starken Ausbildungsbedarf** erkannt. Dies begründet sich daraus, dass zwar viele Mitarbeiter von Messebauagenturen auch heute schon in vielen dieser Kompetenz- und Tätigkeitsfelder agieren, dennoch die Ganzheitlichkeit dieses „neuen Berufsbildes“ oftmals noch nicht abgedeckt wird.

*„Der Projektleiter hat letztlich auch das Beziehungsmanagement im Blick. So sehe ich bei uns auch die Projektleiter. Sie müssen den Kunden optimal betreuen. Ich muss aber sagen, ich tue mich schwer, die Projektleiter in diesem Sinne ausbilden zu lassen.“*  
(Michael Lex, Max Rappenglitz GmbH)

Damit stehen Messebau-Agenturen, die im Zuge der Entwicklung der Branche für ihre (mittelständischen) Kunden ein ganzheitliches Beratungs- und Betreuungskonzept entwickeln wollen vor der Herausforderung, geeignete **Mitarbeiter** zu **identifizieren**, die das **Po-**

**tenzial** haben als **Schnittstellenmanager** zu agieren.

Mit Blick auf die Fachkräftesituation lohnt sich deshalb zum einen die **Identifikation von Stärken** der Mitarbeiter im eigenen Unternehmen, um deren Kompetenzen über Workshops oder Weiterbildungsangebote schrittweise zu entwickeln.

Zum anderen liegt ein Weg in der Integration dieser umfassenden Kompetenzen in das eigene Unternehmen über **externe Fachkräfte**.

*„Manche Mitarbeiter tun sich schwer mit Markenführung und oftmals sind auch die digitalen Medien eine Herausforderung. Man braucht die Überzeugung zu wissen, wovon man spricht, wenn man in die Beratung geht.“*

(Rainer Pfeil, bvik-Vorstand, bis 2020 bluepool GmbH)

Die Studie wendet sich im Weiteren konkreten Empfehlungen für die **Kompetenzentwicklung von Fachkräften im Schnittstellenmanagement** zu. Dies begründet sich vor allem daraus, dass die Experten deutlich gemacht haben, dass es aufgrund der ausnehmend hohen Bedeutung berufspraktischer Erfahrung gelingen muss, Fachkräfte überwiegend „aus dem Job“ heraus auszubilden.

Unsere Empfehlungen richten sich dabei auf zwei unterschiedliche Wege:

- 1) Qualifikationsangebot für Projektleiter in den vier genannten Kompetenz- und Tätigkeitsfeldern (Vorwärtsdenker und Beziehungsmanager nach innen und außen)



## 2) Unterstützung für den Aufbau von unternehmensinternen Wissenstransferstrukturen

Im Mittelpunkt dieser Empfehlungen steht insbesondere das Ziel einer ganzheitlichen Agenturentwicklung im Sinne des sich ändernden Umfeldes in der Messebaubranche. Dabei geht es wie beschrieben gerade auch um eine Neuausrichtung und Neupositionierung des eigenen Unternehmens, in dem Beratungskompetenz als Schlüsselkompetenz aufgebaut und entwickelt werden soll.

Demnach sind die Ausführungen vor allem als **Empfehlungen an Unternehmen** des Messebaus gerichtet, die **neue Wege der Interaktion** mit den Kunden und Ausstellern gehen möchten und hierfür Impulse aufgreifen wollen. Dabei stellt beispielsweise das Arbeiten in cross-funktionalen Teams im Rahmen der Etablierung eines Customer Experience Managements einen wichtigen Ausgangspunkt dar. Insgesamt geht dieser Schritt beispielsweise auch von neuen Organisationsstrukturen im Unternehmen aus, die insbesondere moderne Arbeits- und Führungsansätze berücksichtigen.

Die Entwicklung zum Schnittstellenmanager ist deshalb für Agenturen des Messebaus ein wichtiger Schritt, oftmals aber nicht in einem Qualifikationsschritt zu erreichen.

Die Kompetenzentwicklung von Fachkräften im Bereich des Schnittstellenmanagements verlangt zum einen eine theoretische Ausbildung, die sowohl die Markenbildung, -entwicklung und -kommunikation beinhaltet. Das heißt, der Schnittstellenmanager muss fit sein als Kommunikationspartner des Ausstellers zu agieren. Zum anderen muss das „Handwerkszeug“ des Messebaus aus klassischer und digitaler Per-

spektive in der Berufspraxis erlernt werden. Das ist aber mit Blick auf die geforderten zukunftsorientierten Kompetenzen nicht ausreichend. Im Sinne eines lebenslangen Lernprozesses muss dem Schnittstellenmanager die Möglichkeit gegeben werden, sich stetig weiter zu qualifizieren. Im Rahmen einer nachhaltigen Personalentwicklung müssen sich Agenturen insgesamt darauf einrichten, die Qualifikation von Mitarbeitern als festen Bestandteil unternehmerischen Handelns zu verankern. Lebenslanges Lernen wird damit zum Teil der Agenturstrategie.

Das Schnittstellenmanagement stellt im Hinblick auf eine Neupositionierung von Messebauagenturen einen zentralen Baustein dar. Gerade in der Verbindung eines stärkeren Beziehungsmanagements verbunden mit einem ganzheitlichen Beratungsansatz einerseits und einer eigenen geschäftspolitischen Neuausrichtung andererseits, ist der Schnittstellenmanager – gemeinsam mit der Geschäftsführung - Innovator und Vorwärtsdenker für die eigene Branche und das eigene Unternehmen.

Bei der Unterstützung der Qualifikation sind die Branchenverbände mit ihren Mitgliedern als Kenner der Anforderungen gefordert, entsprechende Qualifikationsmodelle für „Professionals“ zu entwickeln. Neben der Bestimmung der zu vermittelnden Fachinhalte entlang des geforderten Kompetenzprofils sind zeitgemäße Lehr- und Lernformen in Form von Blended-Learning-Konzepten zu entwickeln, die den intensiven beruflichen Anforderungen in den Agenturen Rechnung tragen. Dazu gehört es beispielsweise mehr und mehr mobile Plattformen einzusetzen, die eine hohe Unabhängigkeit vom Ort gewährleisten und eine höhere Selbstbestimmtheit des Lernens ermöglichen.

Wichtig ist es dabei auch, die persönlichen Neigungen und Fähigkeiten von Mitarbeitern in Einklang mit den strategischen Zielen der Agenturen zu bringen. Potenziale und Interessen von Mitarbeitern müssen deshalb systematisch erfasst und in individuelle Weiterbildungsprogramme gelenkt werden. Eine zielorientierte Qualifikation kann somit auch die intrinsische Motivation und das Engagement deutlich verbessern.

Betrachtet man also heute die Projektleiterebene bei den Dienstleistern des Messebaus, muss es Ziel sein **Mitarbeiter zu identifizieren**, die wichtige Kompetenzen mitbringen, gleichzeitig aber das **Potenzial** haben, über ein spezifisches Qualifikationsangebot die **Herausforderungen** des **Schnittstellenmanagements** anzunehmen.

Erste Vorreiter gibt es in der Branche, denen es schrittweise gelingt, den klassischen Messebau mit einem ganzheitlichen Beratungsansatz zu verbinden und das Marken- und Beziehungsmanagement in das eigene Leistungsangebot zu integrieren und sich damit neu zu positionieren. Dabei eint die Unternehmen oftmals eine höhere Kundenbindungsqualität zu erreichen und die eigenen Prozesse im Unternehmen mehr und mehr zu optimieren. Gerade die Digitalisierung eröffnet hierfür den notwendigen Raum.

Die Zielgruppe eines solchen Angebotes kann dabei ganz besonders im Bereich mittelständischer Unternehmen gesehen werden. Diese Unternehmen stehen genauso wie die Agenturen des Messebaus vor der Herausforderung, intensive Kundenbeziehungen aufzubauen und die digitale Transformation zu bewältigen. Dabei werden diese Aspekte heute viel stärker über ein intensives Markenerleben getragen.

Markenkommunikation als Gesamtkommunikationsaufgabe stellt dabei eine zentrale Größe dar.

Bezogen auf den Messebau, spielt deshalb die „Marke im Raum“ eine wichtige Rolle. Diese nimmt vor allem mit Blick auf die Entwicklung konkreter Qualifizierungsangebote eine wichtige Funktion ein. Ausgehend von der „Marke im Raum“ steht damit das Beziehungsmanagement unter Berücksichtigung moderner cross-medialer Ansätze der Messekommunikation im Zentrum. Wichtiges Ziel muss es dabei sein, die Messeauftritte von Kunden auch tatsächlich nachhaltiger wirken zu lassen. Diese Nachhaltigkeit (und Messbarkeit) der Wirkungen ist schließlich die Maßgröße, die erfolgreiche Messekommunikation auch in Zukunft zu einem wichtigen Instrument der Marken- und Unternehmenskommunikation werden lässt.

Das Thema Kompetenzentwicklung im Schnittstellenmanagement erfordert deshalb in den kommenden Jahren in den Agenturen eine hohe Aufmerksamkeit. Investitionen in die Qualifikation von Führungskräften im Schnittstellenmanagement nach innen und außen sind für Unternehmen, die den Weg einer Neuausrichtung gehen wollen, essentiell.

*„Für mich wäre das ja wirklich genial, wenn ich meine Mitarbeiter in dieser Richtung qualifizieren könnte. Wenn sie über eine Qualifikation diesen ‚Gesamtblick‘ auf den Kunden bekommen. Sie sehen dann nicht nur den einen Messestand, sondern unseren Kunden im Ganzen. Das ist absolut wünschenswert.“*  
(Michael Lex, Max Rappenglitz GmbH)

Insgesamt zeigt sich, dass das Schnittstellenmanagement auf eine Vielzahl von Aufgabenbereichen gerichtet ist. Der Schwerpunkt liegt dabei aber gar nicht so sehr in tiefen Detailkenntnissen. Vielmehr geht es um ein generelles Verständnis der Branchenentwicklung und der sich verändernden Anforderungen der (mittelständischen) Kunden. In diesem Sinne ist der Schnittstellenmanager insbesondere Generalist – der zentral an der Schnittstelle zwischen Strategie und Technik agiert und den Blick für die Branche hat. Er arbeitet im Projektmanagement intensiv mit Projektleitern zusammen und koordiniert zentrale Touchpoints.

Im Ergebnis der Gespräche zeigte sich insbesondere, dass die Branche vor einem Umdenken steht. Das Schnittstellenmanagement kann hier als Ausdruck des „Aufbruchs“ gelten.



***„Wir sehen die hohen Anforderungen an die Position des Schnittstellenmanagers. Wir sehen aber auch seine zentrale Bedeutung bei der Bewältigung des Wandels in der Branche. Das Beziehungsmanagement und das Verständnis für digitale Transformationsprozesse sind dafür wichtige Bedingungen.“*** (Univ.-Prof. Dr. Cornelia Zanger, TU Chemnitz)

In diesem Zusammenhang wird aber zugleich deutlich, dass die strategische Weiterentwicklung im Messebau nur erfolgreich sein kann, wenn sie mit der eigenen strategischen Neuausrichtung und -positionierung verknüpft wird. Diesen Spagat kann das Schnittstellenmanagement leisten – damit verbunden sind aber enorme Anforderungen. Deshalb sehen wir den Schnitt-

stellenmanager auch eng verbunden mit der Geschäftsführung. Beide gemeinsam entwickeln und tragen die Entwicklung der Agentur und stellen die Customer Experience in den Mittelpunkt. Der Schnittstellenmanager kann dabei aber viel stärker als Vorwärtsdenker und Innovator agieren – weil es seine Rolle ist.

Bereits in unserer ersten Fachkräftestudie<sup>3</sup> haben wir darauf hingewiesen, dass ein generalistisches Verständnis verbunden mit eigenem Spezialwissen (z.B. im Bereich Markenkommunikation, digitale Transformation,) immer wichtiger wird. Hinzu kommt heute aber das Schnittstellenmanagement, das den Generalisten eng an Spezialisten vielfältiger Fachbereiche knüpft, mit denen er in Teams agil zusammenarbeitet.

Das beschriebene umfangreiche Aufgabenspektrum (siehe Tabelle S. 12) ist vor diesem Hintergrund insbesondere auch mit einem Maß an Pragmatismus zu sehen.

Dieser Pragmatismus lenkt das Hauptaugenmerk – insbesondere auch aus der Perspektive von mittelständischen Unternehmen der Branche – auf die Entscheidung, sich dem Wandel der Branche zu stellen und eine Neuausrichtung zu wagen.

***„Nach allem was wir heute wissen, ist dieser Schritt, die eigenen Beratungskompetenzen auszubauen, sinnvoll. Aber: Die Entscheidung trifft das Unternehmen. Wir als FAMAB e.V. können diesen Weg aber unterstützen.“***  
(Jan Kalbfleisch, FAMAB Kommunikationsverband e.V.)

Zusammenfassend wird betont, dass unter dem **Schnittstellenmanagement** insbesondere „**agiles Arbeiten eines neuen Typus**“ verstanden wird. Schnittstellenmanagern muss es demnach besser gelingen, disruptive Umwelten zu verstehen und den Wandel aktiv zu gestalten.

Die Gespräche mit den Experten zeigten, dass vor allem jüngere Mitarbeiter hierfür aufgeschlossen sind. Zum Teil können aber auch gerade erfahrene Projektleiter diese Herausforderungen annehmen und sich für neue Wege und Arbeitsweisen begeistern. Wie vorn beschrieben, ist hier besonders ein individueller Blick auf die Fähigkeiten und Potenziale der eigenen Mitarbeiter wichtig.

Das **Schnittstellenmanagement** bringt insgesamt eine völlig neue **Denk- und Arbeitsweise** in das eigene Dienstleistungsunternehmen/die Agentur. In diesem Sinne möchte die vorliegende Studie Geschäftsführer der Branche vor allem **ermutigen, neue Wege zu gehen** und eine beratungsorientierte und stärker auf langfristige Kundenbeziehungen ausgerichtete Unternehmensstrategie zu entwickeln. Dabei müssen insbesondere auch eigene Geschäftsmodelle neu gedacht werden.

*Die Branche braucht Vorwärtsdenker und Innovatoren.*

Nicht zuletzt bleibt der Satz, dass Menschen (PEOPLE) das Wichtigste im Prozess der Messekommunikation bleiben. Deshalb werden die Beziehungen mit und zu den eigenen Kunden immer weiter an Bedeutung gewinnen.

Initiatoren der Fachkräftestudie:  
Branchenübergreifender Arbeitskreis Messe (BÜM)

**Jan Kalbfleisch**

FAMAB Kommunikationsverband e.V.

Kontakt: [jan.kalbfleisch@famab.de](mailto:jan.kalbfleisch@famab.de)



**Kontakt Autoren:**

**Univ.-Prof. Dr. Cornelia Zanger**

Technische Universität Chemnitz

Lehrstuhl für Marketing und Handelsbetriebslehre

Kontakt: [cornelia.zanger@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:cornelia.zanger@wirtschaft.tu-chemnitz.de)

Bildnachweis Deckblatt: dreamstime

<sup>1</sup> Hellwig, (2008) Die Kompetenzforschung als inhaltstheoretischer Bezugsrahmen. In: Zur Vereinbarkeit von Competency-Based Training (CBT) und Berufsprinzip. VS Verlag für Sozialwissenschaften

<sup>2</sup> Zanger, Hädecke: BERUFSBILD EVENT- UND MESSEMANAGER, 2. FACHKRÄFTESTUDIE IN DER EVENT- UND MESSEBRANCHE, Technische Universität Chemnitz 2019

<sup>3</sup> Zanger, Klaus, Kießig: FACHKRÄFTE IN DER EVENT-UND MESSEBRANCHE; 1. FACHKRÄFTESTUDIE IN DER EVENT- UND MESSEBRANCHE, Technische Universität Chemnitz 2018