

Im Jubiläumsjahr steht die NürnbergMesse vor wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen, die Veränderungen in großen Dimensionen und in schwer auszuleuchtenden Kontexten notwendig machen. Buzzwords wie Transformation, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, New Work und Nachhaltigkeit bestimmen die Suche. Für einen international agierenden Messe- und Kongressveranstalter, Gast- und Impulsgeber ist jedes dieser Worte relevant. Typisch NürnbergMesse: Am Anfang steht auch jetzt wieder ein starkes und entschlossenes Team. Es startet in diese neueste aller Zukünfte mit weit mehr Fragen als Antworten. Da ist es gut, dass starke Persönlichkeiten, engagierte Gesellschafter und handfeste Partner **in einer visionären Struktur zusammenwirken.**

# Auf dem Weg zur nachhaltigen Transformation



Wie wird ein Unternehmen nachhaltig, das die Dimensionen und Strukturen einer weltweit tätigen Messegesellschaft aufweist? Im Fokus steht die Verantwortung für Mitarbeiter und Gesellschaft, Produkte und Dienstleistungen – und für das eigene Handeln.

*Von Prof. Dr. Matthias Fifka*

Wird ein Unternehmen 50 Jahre alt, so ließe sich Nachhaltigkeit per se attestieren. Denn schließlich hat es bewiesen, ein halbes Jahrhundert solide gewirtschaftet zu haben. Doch ein rein ökonomisches Verständnis von Nachhaltigkeit greift heute – und insbesondere, wenn man in die Zukunft blickt – zu kurz. Zu vielfältig sind die Veränderungen des 21. Jahrhunderts, als dass „Business as usual“ weiterhin ein tragfähiges Konzept sein könnte. Der Klimawandel, die zunehmende Ressourcenknappheit und der demografische Wandel, um nur einige zu nennen, bringen ungekannte unternehmerische und gesellschaftliche Herausforderungen mit sich.

### **Das Geschäftsmodell „Messe“ – eines mit Zukunft?**

Auch die Messewirtschaft gehört aufgrund ihres Geschäftsmodells, das auf dem Betrieb weitreichender Liegenschaften und internationalem Reiseverkehr beruht, zu den Branchen, die zunehmend ins Kreuzfeuer geraten. Ist es zeitgemäß, dass mehrere Tausend Menschen für nur ein- oder zweitägige Aufenthalte erhebliche Distanzen – oft mit dem Flugzeug – zurücklegen? Ließe sich alles, was in den Messehallen passiert, nicht virtuell abwickeln?

Mit diesen und ähnlich kritischen Fragen sind Messegesellschaften heute konfrontiert. Die Antworten darauf sind nicht einfach. Dies liegt zum einen an der Komplexität der zugrunde liegenden Sachverhalte. Woher reisen Besucher und Aussteller an? Welche Verkehrsmittel verwenden sie? Kommen sie nur für den Messebesuch oder nutzen sie die Reise auch für andere Aktivitäten?

Zum anderen stellt sich die Frage, was passieren würde, wenn es keine Messen mehr gäbe. Würde der deutsche Spezialmaschinenbauer mit seinem neu

entwickelten Produkt, das gegebenenfalls die Größe einer Einzimmerwohnung hat, um den Globus fliegen, um es potenziellen Geschäftspartnern zu demonstrieren, weil sie nicht mehr alle an einem Ort zusammenkommen? Würde der chinesische Lieferant seine europäischen Kunden einzeln besuchen, während der italienische Weinhändler Kisten voller Wein an alle potenziellen Interessenten auf der Welt verschickt, um dann Online-Verkostungen mit ihnen vorzunehmen? Kurz – die Virtualität hat ihre Grenzen, vor allem, wenn es um das Haptische und Sensorische geht. Zudem ermöglichen Messen das Zusammentreffen vieler Akteure einer Branche an einem Ort und reduzieren so die Reiseaktivität, die im Rahmen individueller Besuche anfallen würde. Das Entscheidende jedoch ist, dass sich Menschen persönlich treffen wollen. Das haben wir aus der Corona-Pandemie gelernt. Das Geschäftsmodell „Messe“ hat also weiterhin seine Daseinsberechtigung, was aber keine Grundlage für „Business as usual“ ist. Denn die Messebranche wird nur dann zukunftsfähig sein, wenn es ihr gelingt, auf die ökologischen und sozialen Herausforderungen einzugehen und sich entsprechend zu wandeln.

### **Nachhaltige Transformation bei der NürnbergMesse – ein Blick zurück**

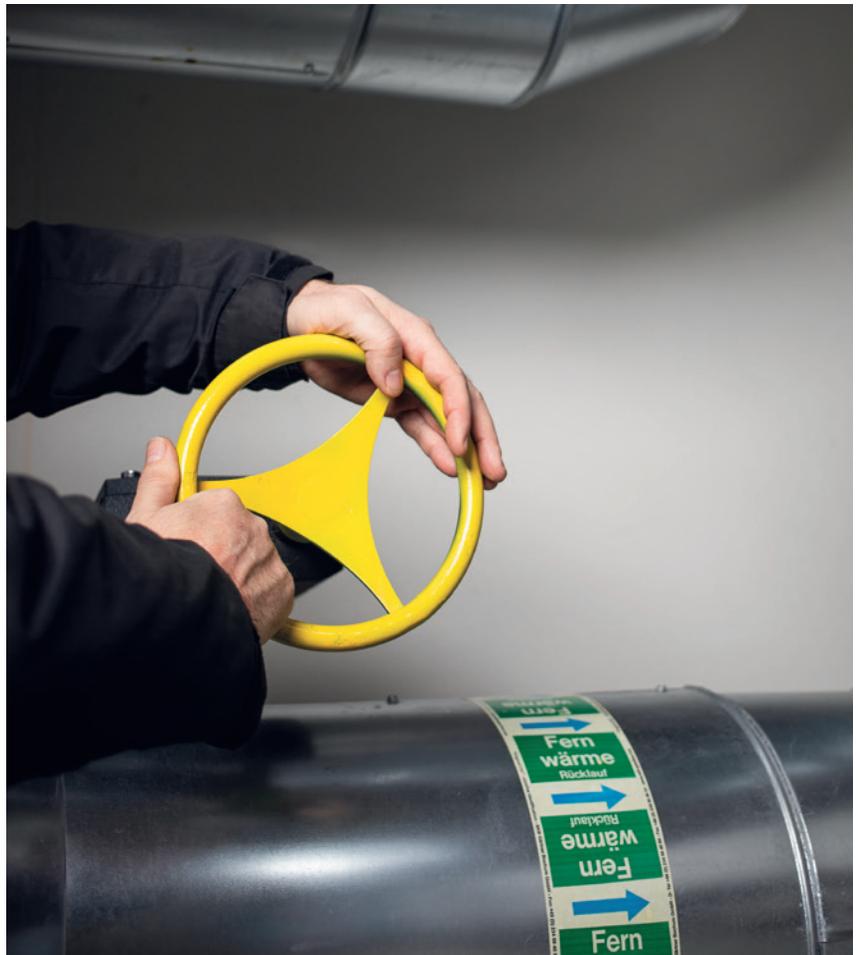
Einen strategischen Transformationsprozess hat die NürnbergMesse im Jahr 2021 begonnen. Dabei handelte es sich keineswegs um einen „Kaltstart“, denn zahlreiche Aktivitäten für mehr soziale und ökologische Nachhaltigkeit hatte das Unternehmen schon auf den Weg gebracht: von Frauenförderprogrammen über Messen mit Nachhaltigkeitsfokus bis hin zur energetischen Optimierung von Messehallen. Einen ganzheitlichen, systematischen Ansatz hatte man allerdings noch nicht verfolgt.

Ausgangspunkt für den Weg der nachhaltigen Transformation stellte deshalb die Bildung eines Teams dar, das aus Mitarbeitenden aller Bereiche bestand. Denn es war die übergeordnete Zielsetzung, Nachhaltigkeit in allen Teilen des Unternehmens zu verankern und Kolleginnen und Kollegen aus allen Bereichen die Möglichkeit zu geben, sich einzubringen.

Bricht man als Unternehmen auf in Richtung terra incognita, so sind externe Expertise und Erfahrung nicht verkehrt. Deshalb holte sich die NürnbergMesse Unterstützung von ihrem langjährigen Kooperationspartner, der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-



Zeitgemäße Architektur: Das Wasserbecken sorgt für die Belüftung des Eingangs Mitte.



Nürnberg. Prof. Dr. Matthias Fifka wurde als Navigator für die Reise durch die manchmal unübersichtlichen Gewässer der Nachhaltigkeit angeheuert. Doch wo genau soll die Reise hingehen? Was soll mit einer Nachhaltigkeitsstrategie überhaupt erreicht werden? Was passt zum Unternehmen? Und welche Ressourcen können eingebracht werden? Die Crew kam zu dem Ergebnis, dass die NürnbergMesse nicht nur ein Begleitschiff sein sollte, das das tut, was alle anderen tun, um dem Thema Nachhaltigkeit gerecht zu werden. Vielmehr sollte sie in ausgesuchten Bereichen ein Flaggschiff werden, das vor den anderen segelt, und so als Pionierin Nachhaltigkeit zur Differenzierung und als Wettbewerbsvorteil nutzt. Als Nächstes wurde getan, was zu einer guten Reisevorbereitung gehört: eine Bestandsaufnahme von allen Dingen, die bereits zum Thema Nachhaltigkeit gemacht wurden. Das Ergebnis fiel weitreichender aus als angenommen. Hier nur einige Beispiele: Der Heimathafen in den Hallen 3A und 3C war mit dem „Platin“-Zertifikat der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen ausgezeichnet worden. Der Quartiermeister und seine Mannschaft im Facility Management erhoben bereits eine Fülle an Umweltkennzahlen. Weitreichend war auch das Engagement für die Mitarbeitenden mit Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung sowie flexiblen Arbeitszeitmodellen. Die Bestandsaufnahme hat aber auch Dinge zutage gefördert, die verbesserungsfähig sind. Vor allem über Besucher und ihre Bedürfnisse war noch nicht ausreichend Wissen vorhanden. Im Hinblick auf das Gesundheitsangebot für die Mitarbeitenden oder regionale Produkte bestand ebenfalls Luft nach oben. Was die Veranstaltungen selbst betraf, wurden die Erweiterung des Angebots an digitalen Formaten und die Verankerung von Nachhaltigkeit als Messethema als wichtig identifiziert. Im Zuge der Reisevorbereitung wäre es wenig zielführend gewesen, hätte die NürnbergMesse den Blick

Die NürnbergMesse heizt unter anderem mit Fernwärme. Das Ziel ist, ihre Energieversorgung bis 2028 klimaneutral zu gestalten.

» Denn die Messebranche wird nur dann zukunftsfähig sein, wenn es ihr gelingt, auf die ökologischen und sozialen Herausforderungen einzugehen und sich entsprechend zu wandeln.

« Prof. Dr. Matthias Fifka

nur nach innen gerichtet. Deshalb bestand eine weitere Aufgabe darin, ökonomische, technische, politische, soziale und ökologische Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf das Geschäft der NürnbergMesse zu analysieren. Wie werden sich etwa der Klimawandel oder die Digitalisierung auf das Geschäftsmodell auswirken? Welche Implikationen bringt die wachsende Rohstoffknappheit mit sich? Und welche Folgen hat der demografische Wandel – im Hinblick auf Mitarbeitende, aber auch auf Aussteller und Messebesucher und damit auf Veranstaltungsinhalte? Die Analysen der Arbeitsgruppe mündeten in der Definierung von zehn Handlungsfeldern. Entstanden ist daraus ein anschaulicher und intuitiver Nachhaltigkeitskompass, der allen Reisenden eine klare Orientierung bietet, indem er wichtige Leitfragen beantwortet: Welche Themen stehen im Fokus, wie gehören sie zusammen und welchen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten wir dadurch? Die sich anschließende Frage, die der Kompass unbeantwortet lässt, ist jene nach den Zielen, die innerhalb der Handlungsfelder erreicht werden sollen. Oder anders gesagt: Der Kompass nennt uns die wichtigen Regionen, in welche die Reise führt, aber nicht die genauen Zielorte. Wie also sehen sie aus, die Nachhaltigkeitsziele der NürnbergMesse?

## Produkte und Dienstleistungen nachhaltig gestalten

Die NürnbergMesse ist der Überzeugung, dass im Verbund mit ihren Kunden große Hebel liegen, um maßgebliche Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Das Fundament bildet die Sensibilisierung von Ausstellern und Besuchern für das Thema Nachhaltigkeit und seine Bedeutung in branchenspezifischen Kontexten. Darüber hinaus ist das Ziel, maßgeschneiderte umweltfreundliche Lösungen anzubieten, wie etwa wiederverwertbare oder recyclingfähige Stände. Auch Angebote zur Berechnung des mit dem Messebesuch verbundenen individuellen ökologischen Fußabdrucks sind in Planung, da dieser für viele Besucher und Aussteller an Bedeutung gewinnt. Es geht also darum, Angebote zu schaffen, die einen Mehrwert für Kunden und für die natürliche Umwelt gleichzeitig generieren. Dieser „shared value“ ist für die NürnbergMesse kein Widerspruch – im Gegenteil. Sie sieht Nachhaltigkeit als wichtigen Bestandteil ihrer Kundenzentrierung.

Was Aussteller und Besucher betrifft, liegt für die NürnbergMesse ein weiteres Ziel darin, dem Thema Nachhaltigkeit auf Messen und Events eine Plattform zu geben. Sie ist in einer hervorragenden Position, Menschen zusammenzubringen, um Ideen, Innovation und Kollaboration zu fördern. Ihre Reichweite bietet die Basis für einen Austausch von Ausstellern und Besuchern aus aller Welt. Ohne diesen wird globalen Problemen wie dem Klimawandel oder der Ressourcenknappheit nicht zu begegnen sein. Der Ansatz dabei liegt nicht nur auf der Konzeption und Durchführung nachhaltigkeitspezifischer Messen und Veranstaltungen, wie etwa der BIOFACH als Weltleitmesse für ökologische Konsumgüter. Vielmehr soll das Thema Nachhaltigkeit auch in bestehende und neue Fachmessen integriert werden. Ein Beispiel hierfür ist die EUROGUSS 2024 – Europas größte Fachmesse rund um Druckguss und Druckgießverfahren. Hier wird es eine Themenstrecke geben, in der die branchenspezifische Bedeutung und Umsetzung von Nachhaltigkeit diskutiert und erläutert wird. So wird nicht nur Aufmerksamkeit für das Thema geschaffen, sondern den Teilnehmenden werden auch praktische Hinweise gegeben.

Stärker integriert in Messen und Veranstaltungen sollen auch digitale Formate werden.

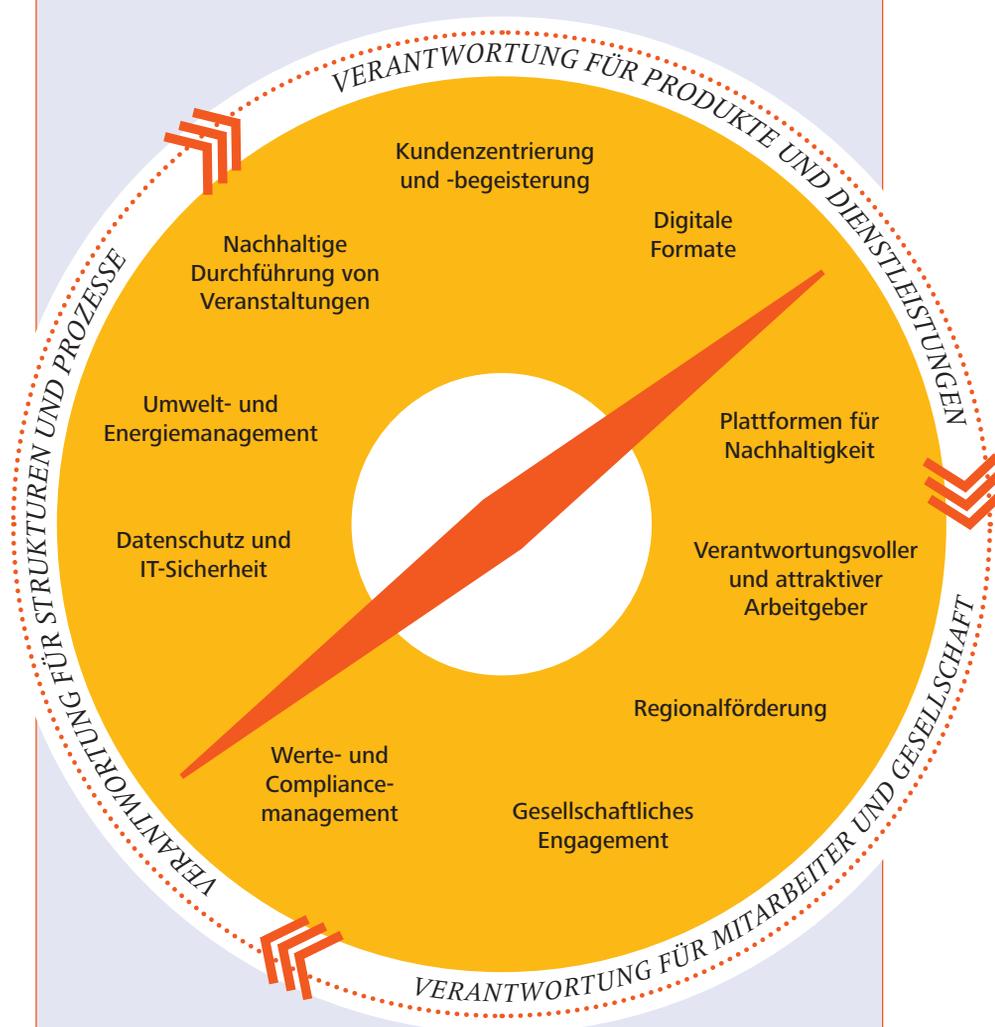
Die NürnbergMesse versteht sie nicht als Ersatz für den persönlichen Austausch und das Erleben vor Ort, sondern als komplementäre Inhalte und als Partizipationsmöglichkeit. Denn im virtuellen Raum können auch Menschen, insbesondere aus Entwicklungs- und Schwellenländern, an Veranstaltungen teilhaben, für die sich eine Präsenzteilnahme aus Kosten- und logistischen Gründen schwierig gestaltet.

## Verantwortung für Mitarbeitende und Gesellschaft

Man kann bei der NürnbergMesse von einem menschenzentrierten Geschäftsmodell sprechen. Menschen stehen im Mittelpunkt, nicht nur als Aussteller, Besucher oder Geschäftspartner, sondern vor allem auch als Mitarbeitende. Sie nehmen dementsprechend eine zentrale Rolle in der Nachhaltigkeitsstrategie der NürnbergMesse ein.

## Richtungsweisend für die Zukunft

*Die NürnbergMesse orientiert sich an diesem Nachhaltigkeitskompass.*



Die NürnbergMesse hat zehn Handlungsfelder der Nachhaltigkeit definiert. Sie orientieren sich an den Zielen für eine nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen – darunter Gesundheit und Wohlergehen, Geschlechtergleichheit, saubere Energie, menschenwürdige Arbeit, verantwortungsvolle Konsum- und Produktionsmuster sowie Maßnahmen zum Klimaschutz.

Quelle: NürnbergMesse

Als global agierendes Unternehmen mit einem breit gefächerten Portfolio ist die NürnbergMesse der Überzeugung, dass Diversität für sie ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, den sie durch eine gezielte Personalauswahl und -entwicklung weiter stärken möchte. Sie will individuelle Stärken, Fähigkeiten und Hintergründe im Sinne der Mitarbeitenden und der Messe gezielt fördern und einsetzen. Auch hier zeigt sich ihr grundlegender Ansatz, einen gemeinsamen Mehrwert zu generieren.

Einen solchen sieht sie in der Schaffung flexibler Arbeitszeitmodelle und Wahlmöglichkeiten des Arbeitsortes. Moderne Arbeitszeitmodelle tragen zu einer Stärkung der Work-Life-Balance bei und entsprechen dem Wunsch vieler Arbeitnehmenden. Auch angesichts des gravierenden demografischen Wandels in Deutschland ist eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben notwendig.

Besonderes Augenmerk legt die NürnbergMesse auf die Förderung von Frauen und verfolgt dabei ambitionierte Ziele. Bis 2025 will sie den Anteil von Frauen in Führungspositionen über alle Ebenen hinweg von gegenwärtig 32 auf 40 Prozent steigern. Maßgeblichen Anteil daran hat das Mentoring-Programm „JUMP“, das seit seinem Start im Jahr 2016 dazu beigetragen hat, den Anteil weiblicher Führungskräfte um 66 Prozent zu steigern.

Die Nachwuchsförderung ist von elementarer Bedeutung für die NürnbergMesse, um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern. Insgesamt bietet sie acht Ausbildungsberufe und drei duale Studiengänge an. Mindestens zehn Auszubildende und fünf Studierende dualer Studiengänge will sie in den kommenden Jahren jährlich einstellen und eine Übernahmequote von 80 Prozent nach erfolgreichem Abschluss erreichen.

Die Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden gehört ebenfalls zur Verantwortung eines Arbeitgebers. Deshalb stehen Mitarbeitenden vielfältige Angebote zu Bewegung, Vorsorge und Ernährung zur Verfügung. Ein wichtiges Instrument zur Gesundheitsförderung sieht die NürnbergMesse in ihrer Kantine.

Sie ist bestrebt, den Einsatz von regionalen und Bio-Produkten sowie das Angebot an veganen Gerichten kontinuierlich auszubauen. Ihr regionales Einkaufsvolumen für Catering konnte sie von 80 Prozent im Jahr 2021 auf 85 im Jahr 2022 erhöhen.

Regionalförderung ist für die NürnbergMesse Herzensangelegenheit und Mission zugleich. Die durch ihre Veranstaltungen entstehenden ökonomischen



100 Prozent Solarstrom bezieht das Messezentrum von der eigenen Photovoltaikanlage auf den Dächern.

Die NürnbergMesse will den Anteil von Frauen in Führungspositionen bis 2025 auf

**40 %**  
über alle Ebenen hinweg steigern.

Effekte für die regionale Wirtschaft sind enorm. So generierte die NürnbergMesse laut Berechnungen des ifo Instituts im Jahr 2022 Kaufkrafteffekte in Höhe von rund 1,4 bis 1,6 Milliarden Euro, ein Steueraufkommen von rund 280 bis 300 Millionen Euro und sie sicherte rund 12.500 bis 13.000 Arbeitsplätze. Die Förderung ihrer Region ist jedoch nicht nur wirtschaftlicher, sondern auch sozialer Natur. Seit 2015 kooperiert sie mit AFB Social & Green und spendet ausgemusterte Hardware an die gemeinnützige GmbH, die zudem einer der größten Arbeitgeber für Menschen mit Behinderung ist. Ein wichtiger Schlüssel liegt für die NürnbergMesse in der Unterstützung der ehrenamtlichen Tätigkeit ihrer Mitarbeitenden. Der benachbarte Bürgerverein Langwasser bietet dafür zahlreiche Möglichkeiten. Als Anerkennung wird das Engagement mit einem Tag Sonderurlaub pro Jahr gefördert.

## Verantwortung für das eigene Handeln

Neben einer ökonomischen und einer sozialen sieht die NürnbergMesse für sich auch eine ökologische Verantwortung. Als Unternehmen, das über große und energieintensive Liegenschaften verfügt, hat sie sich ambitionierte Ziele gesetzt, um ihren ökologischen Fußabdruck weiter zu reduzieren. Das übergeordnete Ziel liegt in einer klimaneutralen Energieversorgung bis 2028. Neben der erfolgten vollständigen

Umstellung auf Ökostrom wurde 2023 ein weiterer Schritt mit dem Startschuss für ein batterie- und wasserstoffspeichergestütztes Photovoltaik-Kraftwerk gegangen.

Um die kostbarste Ressource des 21. Jahrhunderts zu schonen, will die NürnbergMesse ihren Wasserverbrauch bis 2025 um 15 Prozent reduzieren. Dafür wird verstärkt Niederschlagswasser in Verbindung mit intelligenten Bewässerungskonzepten für Außenanlagen verwendet, die Spülmengen der WC-Anlagen werden optimiert und das Wasserleitungsnetz wird auf Leckagen überprüft.

Im Sinne eines ganzheitlichen Klima- und Ressourcenschutzes bezieht die NürnbergMesse ihre Veranstaltungen und Gastveranstaltungen ein. Sie arbeitet daran, sukzessive die Teppichverlegung zu reduzieren, zum Beispiel bei Gangflächen und Wegführungen. Die veranstaltungsbezogene Beschilderung auf dem Gelände soll durch die konsequente Nutzung des Navigations- und Informationssystems „myLocation“ ersetzt werden.

Eine zentrale Bedeutung kommt dem nachhaltigen Standbau zur Reduktion von ausstellungsbedingtem Müll zu. Wie eine Befragung aus dem Jahr 2022 ergeben hat, sind Aussteller bereit, durchschnittlich zwischen 5 und 10 Prozent mehr für nachhaltige Standlösungen zu bezahlen. Das Ziel der NürnbergMesse ist es, gemeinsam mit ihren Tochterunternehmen Holtmann und ihrem Standbau-Servicepartner Wörnlein ein Portfolio an wiederverwendbaren Systemständen anzubieten.

Bei der Übernahme ökonomischer, sozialer und ökologischer Verantwortung handelt die NürnbergMesse stets wertgeleitet. Mit People – Passion – Progress hat sie sich drei Leitwerte gegeben, die ihre traditionellen Stärken und ihre Zukunftsorientierung miteinander verbinden: Der Mensch im Mittelpunkt eines leidenschaftlichen Agierens, das mit Mut und Neugierde nach neuen Chancen und Lösungen sucht.

## Der Blick ins Logbuch bei voller Kraft voraus

Die Reise der NürnbergMesse in Richtung Nachhaltigkeit war bisher eine Erfolgsgeschichte. Die Nominierung für den Deutschen Nachhaltigkeitspreis im Jahr 2023 ist dafür ein eindrucksvoller Beleg. Worin lag also rückblickend das Erfolgsrezept?

Maßgeblich war zweifelsfrei das engagierte Team, das aus unterschiedlichen Perspektiven mit einem gemeinsamen Ziel das Thema kontinuierlich vorangetrieben hat: Mit der Überzeugung, dass jene Lösung die beste ist, die der nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens in seiner Gesamtheit am besten dient. Zudem bedarf es eines Steuermanns beziehungsweise im Fall der NürnbergMesse einer Steuerfrau, die das Thema verantwortet, die Crew und die Aufgabenverteilung



Es sind also Teamgeist, Leidenschaft und Fortschrittlichkeit gefragt, um die Herausforderungen zu meistern. Oder anders gesagt: Es braucht ‚People‘, ‚Passion‘ und ‚Progress‘.



Prof. Dr. Matthias Fifka

koordiniert. Und schließlich braucht es Kapitäne, die die Umsetzung des Themas nach Kräften unterstützen, die dafür Ressourcen bereitstellen und ihm die notwendige Bedeutung zukommen lassen. Ohne ein klares Bekenntnis und Signal von der Brücke geht es nicht, denn zu leicht geht das Thema im Alltag unter – insbesondere wenn Pandemien und Kriege viel Aufmerksamkeit verlangen.

Auch wenn solche Ereignisse Korrekturen notwendig machen, sollte aus zwei Gründen am grundsätzlichen Kurs festgehalten werden. Zum einen ist eine nachhaltige Ausrichtung alternativlos, im eigenen Interesse und im Interesse der Gesellschaft. Zum anderen warten viele Herausforderungen am Horizont, die nur dann erfolgreich gemeistert werden können, wenn entschlossen gehandelt wird, auch auf lange Sicht gesehen.

So kann man die anstehenden regulatorischen Herausforderungen wie umfassende Berichtspflichten oder die Klassifizierung der eigenen Tätigkeit nach den Prämissen der EU-Taxonomie als „raue See“ bezeichnen. Eine Fülle an neuen Daten muss erhoben, ausgewertet und interpretiert werden. Dies wiederum erfordert neue Strukturen, Prozesse und Systeme. Gleichzeitig werden ökologische und soziale Vorgaben immer anspruchsvoller – gerade für Unternehmen, die aufgrund ihrer globalen Tätigkeit mit unterschiedlichsten Regelwerken konfrontiert sind. Auch die Erwartungen von Ausstellern, Besuchern, Mitarbeitenden, Kapitalgebern und einer interessierten Öffentlichkeit werden nicht nur mehr, sondern auch diverser; und damit immer größer das Spektrum, das Nachhaltigkeit umfasst, und die damit verbundenen Aufgaben.

Es sind also Teamgeist, Leidenschaft und Fortschrittlichkeit gefragt, um die Herausforderungen zu meistern. Oder anders gesagt: Es braucht „People“, „Passion“ und „Progress“. Dass die NürnbergMesse diese Werte nicht nur in ihrem Leitbild fest verankert hat, sondern auch auf ihrer bisherigen Reise Richtung Nachhaltigkeit lebt, hat sie eindrucksvoll bewiesen. Welch bessere Voraussetzungen könnte es für den weiteren Reiseverlauf geben? In diesem Sinne, Maschinen volle Kraft voraus – oder sagen wir besser: Alle Segel setzen! ✨

— Der Autor Prof. Dr. Matthias Fifka ist Vorstand des Instituts für Wirtschaftswissenschaft und Sonderbeauftragter für Nachhaltigkeit an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.