

# DER BUNDESWIRTSCHAFTSSENAT

IM DIALOG



**LEIPZIGER MESSE**

MARTIN BUHL-WAGNER  
IM GESPRÄCH MIT  
PROF. DR. JO GROEBEL

# Die Mutter aller Messen

*Die Leipziger Messe zählt zu den ältesten Messen der Welt. Über die Jahrhunderte hinweg brachten große gesellschaftliche Veränderungen immer wieder neue Herausforderungen mit sich. Auch nach der Friedlichen Revolution musste ein neues Konzept gefunden werden. Geschäftsführer Martin Buhl-Wagner spricht über die Wechselbeziehung zwischen Standort und Messe – und wo die Aufgaben der Zukunft liegen.*

*Martin Buhl-Wagner im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.*

**Prof. Dr. Jo Groebel: Wir sind hier bei der Leipziger Messe, einer Institution mit vielen bahnbrechenden Pionierleistungen: die erste Mustermesse weltweit, Corporate Identity seit 1917. Bestimmt gab es noch weitere Höhepunkte?**

Martin Buhl-Wagner: Das ist eine schöne Vorlage, denn in diesem Jahr wird die Leipziger Messe 850 Jahre alt. Wir sind damit eine der ältesten Messen der Welt. Ob wir die älteste sind, lässt sich nicht genau sagen. Aber wir können mit Stolz behaupten, dass hier über viele Jahrhunderte Kompetenz für unser Geschäft gewachsen ist. Messe muss man leben, man muss aufgeschlossen sein für Neues. Und das ist die ganze Region Leipzig. Auch heute ist es wichtig, Impulse aufnehmen zu können, offen zu sein für Veränderungen, um in einem solchen Geschäftsfeld erfolgreich zu bleiben. Und natürlich ist das, was für unsere Vorfahren vor 850 Jahren wichtig war, auch noch heute von Bedeutung: eine gute Infrastruktur. Der Handel entwickelte sich an einer Kreuzung der beiden Handelswege Via Imperii und Via Regia. Die eine führte von Stettin nach Rom und die andere von Santiago de Compostela nach Kiew und Moskau.

**Was ist heute für den Standort einer Messe wichtig?**

Man muss die besonderen Vorteile eines Standortes, einer Region erkennen, sie für das Geschäft nutzen. Das ist natürlich heute weitaus schwieriger als in früheren Jahrhunderten, denn im Messegeschäft gibt es keine räumliche und keine inhaltliche Abgrenzung mehr. Jede Messe, die bestimmte Infrastrukturstandards erfüllt, jedes Gelände kann die verschiedenen Messethemen abbilden, egal an welchem Ort

in der Welt. Das war am Anfang unserer Entwicklung etwas anders, da hat ab und zu ein Privileg weitergeholfen ...

**... um welche Privilegien handelt es sich?**

In den Jahren 1497 und 1507 verlieh Kaiser Maximilian I. der Stadt Leipzig die ersten Messeprivilegien. Er legte unter anderem fest, dass im Umkreis von umgerechnet 112 Kilometern um Leipzig kein anderer Handel stattfinden durfte. Und wer sich auf den Weg nach Leipzig machte, genoss besonderen Schutz. So musste jeder mit der Reichsacht – der härtesten Strafe – rechnen, wenn er Kaufleute behinderte oder schädigte.

**Mit der Einführung der Mustermesse entstand hier etwas völlig Neues. Wie kam es dazu?**

Die Mustermesse war revolutionär für Leipzig und die ganze Welt. Darum bezeichnete der damalige französische Parlamentspräsident auch die Leipziger Messe als die Mutter aller Messen. Die Mustermesse wurde ja nicht erfunden, weil es mal wieder Zeit für etwas Neues war, sondern weil dem Messegeschäft weltweit das Wasser bis zum Hals stand. Durch die industrielle Revolution gegen Ende des 19. Jahrhunderts, durch die Eisenbahn und Veränderungen im Zahlungsverkehr war den Messen ihre Besonderheit als Warenaustauschgeschäft abhandengekommen. Die Leipziger mussten sich etwas Neues überlegen und haben es geschafft, diese neue Geschäftsidee zu etablieren. Das ist typisch für diese Messe, für diese Stadt. 1895 kam es dann zur Umstellung von der Warenmesse zur weltweit ersten Mustermesse.

**Es gab noch einmal einen Bruch, das war nach der Wende ...**



Eingang Leipziger Messe 1986.

*„Waren es früher in Leipzig zwei Messen im Jahr, so sind es heute 40, mit Kongressen und Events rund 150 Veranstaltungen.“*

Martin Buhl-Wagner

Ja, die Messe musste 1991 beginnen, ein komplett neues Programm zu entwickeln. Die politisch dominierten Messen hatten ihren Sinn verloren. Zu DDR-Zeiten diente die Leipziger Messe vor allem propagandistischen Zwecken. Der Westen sollte von der Leistungsfähigkeit der Ostblockstaaten und insbesondere der DDR überzeugt werden. Daneben fungierte Leipzig immer auch als Brücke nach Osteuropa. Damit war nach dem Ende der DDR natürlich Schluss.

**Sie können die gleiche Warenpalette anbieten wie Konkurrenzmessestandorte, trotzdem kehren die Besucher gerne wieder nach Leipzig zurück – weil sie schon immer hierhergekommen sind oder weil hier die Infrastruktur stimmt?**

Ich denke, weil wir maßgeschneiderte Veranstaltungsformate für unsere Kunden abbilden und uns nie mit dem Erreichten zufrieden geben. Was heute gilt, kann morgen schon überholt sein. Messen haben genauso einen Lebenszyklus wie jedes andere Produkt, wie jedes Auto, wie jede Tasse. Man kann diese Lebenszyklen strecken, aber nicht unbegrenzt. Nach dem Zeitalter der Warenmessen kamen die Mustermessen. Heute haben wir die Themenmessen. Waren es früher in Leipzig zwei Messen im Jahr, so sind es heute 40, mit Kongressen und Events rund 150 Veranstaltungen. Ich bin überzeugt, dass es immer Messeformate geben wird. Und diese werden stets auf die Bedürfnisse der Kunden und des Handels ausgerichtet sein.

**Wo sehen Sie die Herausforderungen für die nächsten Jahrzehnte?**

Bei den Ausstellern und Besuchern vollzieht sich gerade ein grundlegender Wandel, im Zeitalter der Digitalisierung müssen wir Communities gewinnen. Wir müssen Entwicklungen beobachten und Themen anbieten, aber die interessierten Gruppen werden immer spezialisierter. Es muss immer wieder gelingen, diese Gruppen zu erreichen. Nehmen Sie zum Beispiel unsere Buchmesse, die seit Jahren Rekordzahlen verzeichnet. Warum? Der stationäre Buchhandel ist unter Druck, weil zu dem gedruckten Buch die digitalen Medien gekommen sind, die sich anderer Vertriebs- und Distributionswege bedienen. Aber die Menschen wollen in bestimmten Zeiträumen zusammenkommen, um den Journalisten, den Autor, um einander direkt, persönlich zu erleben. Dieser Bedürfnisse hat sich die Leipziger Buchmesse frühzeitig angenommen und Lösungen geschaffen.

**Das heißt, Sie müssen die Kompetenz haben, Katalysator für diese Netzwerke zu sein, für die verschiedenen Communities ...**

Bei uns arbeitet jedes Team in einer eigenen Welt. Wenn wir beispielsweise die OTWorld organisieren – das ist die weltweit führende Messe für Orthopädie- und Rehathechnik – dann hat das Projektteam zum Beispiel eine andere Branchen- und Marktsituation, andere Zielgruppen oder Netzwerke als die Teams für Buchmesse oder Maschinenbau. Als Geschäftsführer müssen wir den Teams diese Freiräume geben, sie müssen nicht nur die Kompetenzen haben, sondern sie müssen sich hier wohlfühlen und Motivation darin finden, sich in diese andere Welt zu begeben. Die Communities der Wissenschaftler, Techniker oder Medi-





*„Deutschland zeichnet sich auch dadurch aus, dass es das qualitativ hochwertigste Messeland ist, die größte Anzahl weltweiter Leitmesse kommt aus Deutschland.“*

Martin Buhl-Wagner im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel.

ziner, sie alle kommen mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen und wir müssen es schaffen, uns in sie hineinzudenken. Das ist für mich persönlich auch das Spannende. Vor jeder Messe führe ich Gespräche mit meinen Teams, damit ich nicht nur die wichtigen Player kenne, sondern auch die Situation der jeweiligen Branche.

#### **Achten Sie bei der Auswahl Ihrer Mitarbeiter auf bestimmte Fähigkeiten und Berufsbilder?**

Unser Messegeschäft betreuen Mitarbeiter mit den unterschiedlichsten Berufsbildern, vom Kirchenmusiker bis zum Sportlehrer, natürlich kommen sie auch aus kaufmännischen Berufen, sind Eventmanager oder Medien- und Kommunikationsfachleute. Wenn ich mir eine Bewerbung ansehe, dann interessiert es mich, was die Leute gelernt und gemacht haben. Ich achte darauf, ob Bewerber in ihren Zwischenschritten ihre Ziele erreicht haben. Wenn einer mit Jura angefangen, dann abgebrochen hat, um anschließend Medizin zu studieren, dann schicke ich ihn gleich nach Hause. Für mich ist es wichtig, die Dinge zu Ende zu bringen. Denn Projektgeschäft heißt, dass man ein Thema auf den Tisch bekommt, und dass dieses Thema irgendwann erfolgreich abgeschlossen sein muss. Eine Messe wird ein, zwei Jahre vorher ausgelobt, und von vornherein ist klar, wann die Veranstaltung beginnt. Man kann nicht kurzfristig einfach sagen, sie beginnt einen Tag später. Das erfordert eine gewisse Mentalität. Hier benötigt man Ausdauer und Geduld. Im Messegeschäft ist es so: Entweder die Leute fangen sehr schnell Feuer oder sie suchen sich nach einem halben Jahr einen anderen Job.

**Ein Teamchef muss also nicht zwangsläufig aus der jeweiligen Branche kommen.**

Nein, aber natürlich haben unsere Projektdirektoren eine Nähe zu ihren Themen. Vielleicht nicht von der beruflichen Ausbildung her, aber emotional, und sie haben die Fähigkeit, sich diesem Thema zu nähern. Messe bedeutet eben, Plattformen zu schaffen und Interessen zusammenzuführen. Wichtig ist es, in der jeweiligen Branche vernetzt zu sein und die Akteure zusammenzubringen. Das erfordert eine persönliche Fähigkeit: Man muss kommunikativ sein und Freude daran haben, Menschen zu treffen.

#### **Benötigt ein Geschäftsführer einer Messe ganz besondere Führungskompetenzen?**

Ich denke, im Grunde gibt es viele Parallelen zu anderen Branchen. Aber wenn Sie versuchen, eine Messe technokratisch oder im Alleingang zu führen, dann haben sie verloren. Sie müssen den Kollegen und Mitarbeitern vertrauen und Verantwortung übergeben. Es müssen viele Entscheidungen getroffen werden, und das ist nicht jedermanns Sache. Mit der Zeit zeigt sich, wer hat nicht nur Freude daran, Führungsaufgaben zu übernehmen, sondern wer hat auch Freude daran, Verantwortung zu übernehmen. Und ich muss dem Mitarbeiter vermitteln, dass er eigenständige Entscheidungen treffen kann. Es gibt immer schwierige Entscheidungen und natürlich werden auch mal falsche Entscheidungen getroffen. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter wissen, dass ich zu ihnen stehe. Meiner Meinung nach ist das die Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit.

#### **Welche Rolle spielen Bildung und Weiterbildung im Messegeschäft?**

Eine gute Ausbildung ist eine wichtige Basis und letztlich unverzichtbar. Wir bieten unseren Mitarbeitern eine ganze

**Rechtsform:**

GmbH

**Gründung:**

13. Juni 1991

**Sitz:**

Leipzig

**Geschäftsführer:**

Martin Buhl-Wagner, Sprecher der Geschäftsführung, und Markus Geisenberger, Geschäftsführer

**Mitarbeiter:**

384 (Konzern, im Jahresdurchschnitt 2014)

**Umsatz:**

77 Millionen Euro

**Branche:**

Messewirtschaft: Messe-, Ausstellungs- und Kongressveranstalter

**Webseite:**[www.leipziger-messe.de](http://www.leipziger-messe.de)**Meine wichtigste Entscheidung?**

Eine Aufgabe in der Messewelt zu übernehmen.

**Meine schlechteste Entscheidung?**

Eine Aufgabe in der Messewelt zu übernehmen, da mir kaum Zeit für Familie und Freunde bleibt.

**Meine beste Entscheidung?**

Eine Aufgabe in der Messewelt zu übernehmen, da ich ein erfülltes Berufsleben mit täglich neuen Herausforderungen führe.

Reihe von Bildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten an. Zudem haben wir Azubis in staatlich anerkannten Ausbildungsberufen sowie in ausgewählten Studiengängen an Dualen Hochschulen beziehungsweise Berufsakademien. Wir konzentrieren uns dabei auf Berufsbilder, die in unseren Bereich passen. Unsere Weiterbildungsangebote sind sehr umfangreich und vielfältig, Mitarbeiter können sich beispielsweise in Englisch weiterbilden oder sich technisches Know-how aneignen. Und wir haben mit Fair Talents erst kürzlich ein Personalentwicklungsprogramm gestartet, für das sich viele jüngere Mitarbeiter interessieren. Nach einem entsprechenden Eignungstest wurden die am besten geeigneten ausgewählt und nun gezielt gefördert.

**Es hört sich so an, als wäre immer alles glatt gelaufen, aber standen Sie auch vor schwierigen Entscheidungen?**

Es gab schon sehr markante Momente. Auch Zweifeln und Abwägen gehörte immer dazu. Aber diese schwierigen Situationen haben mich immer weitergebracht. Wir hatten überaus anspruchsvolle Projekte, die ich zu verantworten hatte, die wir sehr erfolgreich zu Ende brachten. Es waren Projekte, die mir wirklich alles abverlangten. Das war zum einen die Fußballweltmeisterschaft 2006. Damals war ich noch für die FAIRNET verantwortlich, eine Tochtergesellschaft der Leipziger Messe. Wir veranstalteten ein Public Viewing auf dem Augustusplatz. Das war ein hochkomplexes und äußerst forderndes Projekt, finanziell sehr angespannt. Hinzu kam, dass sich die Sicherheitslage von Tag zu Tag änderte, und das wirkte sich schließlich wieder auf die Finanzen aus. Zum anderen hatten wir 2013 die WorldSkills, das ist die Weltmeisterschaft der Berufsausbildung. Ebenfalls ein hochkomplexes Projekt, das in jeder Hinsicht finanziell und organisatorisch eine außerordentliche Herausforderung war, weil weltweit unterschiedliche Interessengruppen berücksichtigt werden mussten.

**Wo sehen Sie die Besonderheiten im deutschen Messebetrieb?**

Das deutsche Messewesen ist im internationalen Vergleich eher untypisch aufgestellt. In Deutschland gibt es zumeist öffentlich-rechtliche Messegesellschaften, und die großen Infrastrukturen befinden sich in kommunaler beziehungsweise staatlicher Hand. Deutschland zeichnet sich auch dadurch aus, dass es das qualitativ hochwertigste Messeland ist, die größte Anzahl weltweiter Leitmessen kommt aus Deutschland. Damit sind das Gelände, die Immobilien und die Themen in einer

„Es gibt eine aktuelle ifo-Studie, die belegt, dass die Leipziger Messe rund 6.600 Arbeitsplätze in der Bundesrepublik sichert, davon allein 4.700 im Freistaat Sachsen und 3.800 in Leipzig.“

Martin Buhl-Wagner



Das Leipziger Messegelände aus der Luft.

Hand. Das gibt es in anderen Ländern nicht. Dort mieten Messeveranstalter ein Gelände. Bei der Trennung achtet natürlich jede Seite auf ihren wirtschaftlichen Erfolg. Letztlich haben wir in Deutschland das hochwertigste Messeprogramm mit einem durchschnittlichen Preisniveau.

#### **Wo stehen die deutschen Messen im internationalen Vergleich?**

In der Globalisierung ist Made in Germany ein Qualitätsmerkmal. Wenn das unsere Branche auf Messen in Deutschland beweist und mit diesem Erfolgsmodell weltweit in Austausch und Wettbewerb geht, dann machen wir alles richtig. Wir haben große Geländekapazitäten und wollen diese trotz aller Kräfteverschiebungen in der Weltwirtschaft auch künftig bespielen.

#### **Die Menschen in der Region profitieren von der Messe, sie schafft Arbeitsplätze ...**

Ja, und zwar in erheblichem Umfang. Es gibt eine aktuelle ifo-Studie, die belegt, dass die Leipziger Messe rund 6.600 Arbeitsplätze in der Bundesrepublik sichert, davon allein 4.700 im Freistaat Sachsen und 3.800 in Leipzig. Beeindruckend sind auch die Kaufkrafteffekte, die von unserem Unternehmen ausgehen. Bundesweit liegen diese bei über 656 Millionen Euro, fast die Hälfte entfallen auf die Stadt Leipzig. Auf Mitteldeutschland gerechnet, ergibt sich ein Kaufkraftvolumen von 454 Millionen Euro. Darüber hinaus bringen die Messen und Kongresse am Standort Leipzig dem Fiskus Jahr für Jahr Einnahmen von mehr als 120 Millionen Euro. Davon entfallen auf den Freistaat Sachsen rund 37 Millionen Euro und hiervon wiederum rund sieben Millionen auf Leipzig.

Diese Ergebnisse zeigen die Motor-Funktion der Leipziger Messe für die wirtschaftliche Entwicklung der gesamten Region.

#### **Haben Sie selbst die Messe noch zu DDR-Zeiten erlebt?**

Ja, ich bin im Erzgebirge geboren und habe die frühe Kindheit in Magdeburg verlebt. Meine Eltern zogen dann aber aus beruflichen Gründen nach Leipzig. Hier bin ich zur Schule gegangen, und hier wurde die Grundlage für mein berufliches Leben gelegt. Die zwei Wochen Messe im Jahr waren für mich immer etwas ganz Besonderes im sonst relativ tristen Alltagsleben in der DDR. Man spürte schon eine gewisse Freiheit.

#### **Bis Sie hier Geschäftsführer wurden, gingen jedoch noch einige Jahre ins Land ...**

Allerdings. Mit meinen Eltern zog ich Mitte der 80er-Jahre in den Westen. Anfangs lebten wir in Süddeutschland. Und bevor ich mit dem Studium begann, arbeitete ich als Chauffeur in Nizza. Ich wollte zunächst nach Hamburg ziehen, aber als mir ein Studienplatz in West-Berlin angeboten wurde, ging ich dorthin. Schließlich studierte ich an der Technischen Universität Wirtschaftsingenieur, also Ingenieur für Maschinenbau und Betriebswirtschaft. Diese Schnittstellen von zwei verschiedenen Fächern, von übergreifenden Themen, fand ich spannend und davon profitiere ich auch heute bei meiner Arbeit im Messegeschäft. Berlin wurde damals als Brennpunkt zwischen Ost und West gesehen, das entsprach auch meinem persönlichen Lebensgefühl. Ich bin sehr politisch aufgewachsen, in unserer Familie wurde immer viel diskutiert, und ich habe



mich schon immer viel mit Politik beschäftigt. Insofern war Berlin für mich der richtige Ort.

**Dann waren Sie in Berlin, als die Mauer fiel?**

Ja, den Mauerfall habe ich in Berlin erlebt. Für mich war bis dahin unvorstellbar, dass das System DDR zusammenbricht. Ich werde nie vergessen, wie mich Freunde aus Sachsen am 9. November spät in der Nacht anriefen und sagten, sie seien an der Gedächtniskirche, also mitten im Westen Berlins. Ich brauchte Minuten, bis ich verstanden hatte, was los ist. Dann setzte ich mich aufs Fahrrad und fuhr zum Breitscheidplatz, dort waren nicht nur meine Freunde aus Sachsen. In den Wochen danach bekam ich ständig Besuch, das war alles sehr aufregend und intensiv.

**Heute sind Sie ein viel beschäftigter Manager. Gibt es auch Zeiten, in denen Sie sich entspannen können?**

Entspannen kann ich mich am besten im Kreis meiner Familie. Meine Tochter ist jetzt sechs Jahre alt. Wenn ich mit ihr über ihre Welt spreche, dann schafft sie es, mich aus meiner Welt herauszureißen und mich in ihre Welt mitzunehmen. Das ist für mich etwas sehr Wertvolles und Großartiges. Gestern zum Beispiel hat sie den großen Kampf mit dem Fahrrad gewonnen. Schwimmen war für sie nie ein Problem, aber das Fahrradfahren wollte sie einfach nicht lernen. Und gestern ist der Knoten geplatzt: Sie ist mehr als neun Kilometer gefahren und ich bin nebenher gelaufen, um auf sie aufzupassen. Jetzt habe ich fürchterlichen Muskelkater in den Waden, die Füße und die Schultern schmerzen. Aber es war wirklich ein großartiges Erlebnis.

**Die Leipziger Messe und der BVMW arbeiten seit langem zusammen. Wie sind Ihre Erfahrungen mit dem Verband und insbesondere mit dem Wirtschaftssenat?**

Ja, dem BVMW sind wir seit vielen Jahren sehr verbunden. Wir geben hier auf dem Gelände dem Mittelständischen Unternehmertag MUT des BVMW, aber auch dem Neujahrsempfang Raum. Wir haben mit Alexander und Jochen Lohse, die den BVMW in Leipzig vertreten, ein sehr gutes Gesprächsklima, es gibt wenige, die ihre Interessengruppen so gut zusammenbringen. Das ist außerordentlich, was der BVMW hier auf die Beine stellt. Es ist eine großartige Leistung, sich über Jahrzehnte so zu positionieren, dass Mitglieder stets einen Mehrwert daraus ziehen. Deswegen freue ich mich immer wieder, wenn der Neujahrsempfang und der Mittelständische Unternehmertag bei uns stattfinden. Der Bun-



**Vita**

Martin Buhl-Wagner wurde 1966 in Annaberg-Buchholz, Sachsen, geboren. Seine berufliche Laufbahn in der Unternehmensgruppe der Leipziger Messe begann 1995 als Projektmanager. Von Januar 2001 bis Dezember 2002 arbeitete der diplomierte Wirtschaftsingenieur als Verwaltungsleiter in der MEDICA-Klinik für ambulante Rehabilitation und Sportmedizin Leipzig. Martin Buhl-Wagner führte seit Dezember 2002 die Messe-Tochter FAIRNET Gesellschaft für Messe-, Ausstellungs- und Veranstaltungsservice mbH als Prokurist und wurde im April 2008 als Geschäftsführer berufen. Seit Juli 2008 ist er Geschäftsführer der Leipziger Messe GmbH und der Tochtergesellschaften. Im Oktober 2010 wurde er zum Sprecher der Geschäftsführung der Leipziger Messe ernannt. Seit 2013 ist Martin Buhl-Wagner Vorsitzender der Interessengemeinschaft Deutscher Fachmessen und Ausstellungsstädte (IDFA) und Vorstandsmitglied des AUMA Ausstellungs- und Messe-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft. Er ist verheiratet und Vater einer Tochter.

deswirtschaftssenat ist eine ausgezeichnete Plattform. Leider kann ich aus Termingründen viel zu selten an den Veranstaltungen teilnehmen. Das bedaure ich sehr, weil man dort auf echte Unternehmerpersönlichkeiten trifft. Ich hoffe daher, dass ich künftig wieder häufiger die Zeit finde.

**Vielen herzlichen Dank für das Gespräch.**



### Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,  
Unternehmerverband Deutschlands e.V.

Präsident Mario Ohoven  
Mosse Palais, Leipziger Platz 15  
10117 Berlin  
[www.bvmw.de](http://www.bvmw.de)

Oktober 2015

Copyright Fotos: Lutz Zimmermann, Leipziger Messe / Harry Hetze und Thomas Roetting, picture alliance / ZB / euroluftbild.de

Gestaltung: TEAM WANDRES GmbH