

Neumann, Uwe; Budde, Rüdiger

## Research Report

Studie zu den Wirkungen des hessischen Ziel 2-Programms 2000 - 2006 auf das Regionalimage: Sonderuntersuchung im Rahmen der Halbzeitevaluierung des hessischen Ziel-2-Programms 2000 - 2006

RWI Projektberichte

## Provided in Cooperation with:

RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, Essen

*Suggested Citation:* Neumann, Uwe; Budde, Rüdiger (2003) : Studie zu den Wirkungen des hessischen Ziel 2-Programms 2000 - 2006 auf das Regionalimage: Sonderuntersuchung im Rahmen der Halbzeitevaluierung des hessischen Ziel-2-Programms 2000 - 2006, RWI Projektberichte, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (RWI), Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/69967>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

### Terms of use:

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

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

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

**RWI**  
**Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung**

---

**Studie zu den Wirkungen des hessischen Ziel 2-  
Programms 2000-2006 auf das Regionalimage**

Sonderuntersuchung im Rahmen der Halbzeitevaluierung des hessischen Ziel-2-  
Programms 2000-2006

---

bearbeitet von

Uwe Neumann und Rüdiger Budde

Essen, 19.September 2003

## **Studie zu den Wirkungen des hessischen Ziel 2-Programms 2000-2006 auf das Regionalimage**

### *Einleitung und Fragestellung*

Die zunehmend internationale Marktverflechtung führt dazu, dass Unternehmen in ihrer Standortwahl unabhängiger und Standorte austauschbarer werden. Regionen treten daher in einen Wettbewerb um mobile Standortentscheidungen, in dem sie nur dadurch bestehen können, dass sie Aufmerksamkeit erregen und ihre Standortvorteile professionell vermarkten. Voraussetzungen eines vermarktungsfähigen Standortprofils sind u.a.

- regionale Kooperation und
- gezielte Förderung besonders konkurrenzfähiger Bereiche der örtlichen Wirtschaft.

Unternehmen verschaffen sich gerade angesichts des heute weltweiten Wettbewerbs Vorteile durch Agglomerationsbildungen, die der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Michael E. Porter als „Cluster“ bezeichnete<sup>1</sup>. Räumliche Konzentrationen bestimmter Wirtschaftszweige führen seinen Überlegungen nach zu gesteigertem Wettbewerb und – unterstützt durch vorteilhafte externe Bedingungen (spezialisierte Arbeitskräfte, bedarfsgerechte Infrastruktur, hoch entwickelte Zuliefer- und Absatzverflechtung, schneller Informationsfluss) – zu Produktivitätsfortschritten. Inzwischen ist der Begriff „Cluster“ eine in Politik und Wissenschaft gängige Bezeichnung für branchenspezifische Agglomerationen. Die Verbesserung des Regionalimages gehört zu den Aufgabenfeldern, in denen staatliche Handlungsträger die Entwicklung wirtschaftlicher Stärken unterstützen können. In der Raumforschung geht man davon aus, dass die Vorstellungen über einen Ort Auswirkungen auf die unternehmerische Standortentscheidung haben. In welchem Umfang sich das Image eines Standorts auf die Ansiedlung und Gründung von Unternehmen auswirkt, ist noch umstritten. In der folgenden Studie wird untersucht, ob und inwieweit das Standortmarketing im Rahmen des Ziel 2-Programms als wirksames strukturpolitisches Instrument bewertet werden kann<sup>2</sup>.

### *Methodik und Analyse*

Im hessischen Ziel 2-Programm wird die Entwicklung sowie die inner- und überregionale Vermarktung wirtschaftlicher „Cluster“ im Rahmen der Schwerpunkte 1 „Ausbau der wirtschaftsnahen Infrastruktur“ und 4 „Förderung des Tourismus“ gefördert. Im Folgenden wird

---

<sup>1</sup> Porter, M.E. (1998), Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review* November-December 1998: 77-90.

<sup>2</sup> Die vorliegende Studie wurde im Rahmen der Halbzeitevaluierung des hessischen Ziel-2-Programms 2000-2006 erarbeitet. Die Gesamtevaluierung wurde von dem Konsortium bestehend aus Bergs-Planung & Forschung, RWI und Research voor Beleid durchgeführt; die Vertiefungsstudie wurde von Uwe Neumann und Rüdiger Budde (beide RWI) erstellt.

an vier Fallbeispielen untersucht, inwiefern das Standortmarketing die Verwirklichung der Ziele dieser Handlungsschwerpunkte unterstützt.

Die zu begutachtenden Förderfälle sind in Abstimmung mit den bewilligenden Referaten des hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung ausgewählt worden. Die Informationen, die für die Begutachtung herangezogen wurden, entstammen sowohl den Quellen der bewilligenden Behörde als auch denen der Träger der einzelnen Maßnahmen. Weiterhin wurden Interviews mit den Trägern durchgeführt. Als weitere Quellen sind Internetauftritte der regionalen Anbieter herangezogen worden.

Ausgewählt wurden insgesamt vier Projekte der Maßnahmen

- 1.4 Standortmarketing und Aktionen zur Mobilisierung von Gewerbeflächen
- 4.2 Touristische Leitbilder und Marktuntersuchungen
- 4.3 Regionale Marketing- und Vertriebsprojekte

Die genaue Projektbezeichnung und die zuständigen Projektträger sind der nachfolgenden tabellarischen Darstellung zu entnehmen.

<b>Studie zur Verbesserung des Regionalimages: Fallbeispiele</b>		
Maßnahme	Projektbezeichnung	Projektträger
1.4	Regionales Standortmarketing zur Unterstützung der Clusterentwicklung „Mobilitätswirtschaft“ für die Region Nordhessen	Regionalmanagement Nordhessen GmbH
1.4	Standortmarketing Wirtschaftsraum Kassel 2000/2001	Wirtschaftsförderung Region Kassel GmbH
4.2	Machbarkeitsstudie „Nordhessen-Arena“	Wirtschaftsförderung Region Kassel GmbH
4.3	Plakataktion für die documenta Kassel 2002	documenta und Museum Fridericianum Veranstaltungs-Gesellschaft mbH

Durch diese Projekte wird die Standortvermarktung im Zusammenhang mit Clusterentwicklungen im Bereich der Mobilitätswirtschaft (Maßnahme 1.4) und des Tourismus (Maßnahmen 4.2 und 4.3) gefördert. Zielgruppen des unter Maßnahme 1.4 durchgeführten Standortmarketings sind innerhalb und außerhalb der Region ansässige Unternehmer und Manager, Zielgruppen der Maßnahmen der Tourismusförderung sind potentielle Besucher Nordhessens und im Falle der Machbarkeitsstudie mögliche Investoren in das Veranstaltungszentrum „Nordhessen-Arena“. Dementsprechend unterscheiden sich Strategien und Instrumente der einzelnen Projekte. Im Folgenden wird untersucht,

- welche Marketinginstrumente in den einzelnen Projekten eingesetzt bzw. welche Konzepte und Leitbilder erarbeitet wurden,

- welche räumliche und sektorielle Reichweite die durchgeführten Aktionen erfassen und
- welche Wirkungen auf die durchgeführten Aktionen zurückzuführen sind.

#### **Maßnahme 1.4**

#### **Standortmarketingaktionen und Aktionen zur Mobilisierung von Gewerbeflächen**

#### **Projekt: Regionales Standortmarketing zur Unterstützung der Clusterentwicklung „Mobilitätswirtschaft“ für die Region Nordhessen**

#### **Projekträger: Regionalmanagement Nordhessen GmbH**

Anfang 2002 wurde die „Regionalmanagement Nordhessen GmbH“ mit Sitz in Kassel als *Public-Private Partnership* der Kommunen und Wirtschaft Nordhessens gegründet. Gesellschafter sind die nordhessischen Landkreise, die Stadt Kassel, die nordhessische IHK und Handwerkskammer sowie der Verein Pro Nordhessen.

Zu den Hauptzielen des Regionalmanagements gehören die Aufwertung des Regionalimages und die Förderung der regionalen Kooperation beim Standortmarketing. Die Aufgaben des Regionalmanagements entsprechen der durch Maßnahme 1.4 verfolgten Zielsetzung, den Marketingeffekt durch regionale Zusammenarbeit zu erhöhen. Im Folgenden wird näher beleuchtet, inwieweit die Aktivitäten des Regionalmanagements in den Maßnahmenkatalog des hessischen Ziel 2-Programms einzuordnen sind, welche Instrumente eingesetzt werden und welche Wirkungen erkennbar sind.

Ende 2000 wurde im Auftrag des HMWVL von einer privaten Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft in Kooperation mit den nordhessischen Wirtschaftsförderungsgesellschaften, der nordhessischen IHK und Handwerkskammer, der Universität Kassel und dem Regierungspräsidenten ein regionales Entwicklungskonzept erarbeitet. In dieser Studie wurde ein dringender Handlungsbedarf in Bezug auf die Anregung des interkommunalen Denkens festgestellt. Die Gründung eines Regionalmanagements erfolgte mit dem Ziel, diese Standortchwäche zu überwinden.

#### *Analyse der im Projekt eingesetzten Standortmarketinginstrumente*

Die Arbeit des fünfköpfigen Regionalmanagement-Teams konzentriert sich schwerpunktmäßig auf die Förderung wirtschaftlicher Cluster und auf die Intensivierung der Kontakte zu ausländischen Investoren. Örtliche, im Rahmen eines „Clustermarketings“ besonders förderungswürdige wirtschaftliche Stärken wurden im Bereich der Mobilitätswirtschaft und im Tourismus identifiziert. Zur Unterstützung der Clusterentwicklung „Mobilitätswirtschaft“ führt die Regionalmanagement Nordhessen GmbH ein regionales Standortmarketing-Projekt durch,

dessen Förderung als Projekt der Maßnahme 1.4 des Ziel 2-Programms 2000-2006 Ende März 2003 bewilligt wurde.

Einer im Auftrag des Regionalmanagements durchgeführten Untersuchung zu Folge würde ein regionaler Mobilitätscluster „...die Verschmelzung der Verkehrstechnologien wie Antrieb und Fahrwerk im Automobil/Nutzfahrzeug oder die Rad-/ Schiene-Technologien mit der Mikroelektronik, der Telematik, der Mobilkommunikation und der Internettechnik auf der Ebene der High-Tech-Anwendung verbinden“<sup>3</sup>. Nach den Ergebnissen dieser Untersuchung weist Nordhessen gute Voraussetzungen zur Bildung einer derartigen regionalen Verflechtung im Bereich der Verkehrswirtschaft aus. Auf der Basis der vorhandenen und eigens in Auftrag gegebenen Standortanalysen ist das Regionalmanagement zu der Schlussfolgerung gekommen, dass in Nordhessen die Voraussetzungen für die Entwicklung eines international konkurrenzfähigen Mobilitätsclusters gegeben sind, aber u.a. Defizite bei der Profilierung der Region als Kompetenzzentrum der Mobilitätswirtschaft im überörtlichen Wettbewerb bestehen.

Zur Überwindung dieses Hemmnisses wird ein über zwei Jahre laufendes Standortmarketing-Projekt mit folgenden Bausteinen durchgeführt:

- Aufbau eines Datenbestandes und einer Datenbank über die Mobilitätswirtschaft der Region Nordhessen zur Verbreitung standortrelevanter Informationen als Voraussetzung für ein effektives Standortmarketing
- Einrichtung eines Clusterportals im Internet zur Verbesserung des Informationsaustauschs und zur überregionalen Profilierung Nordhessens als Standort der Mobilitätswirtschaft
- Erstellung eines Kompetenzatlasses „Mobilitätswirtschaft Nordhessen“ zur gezielten und effektiven Ansiedlungswerbung
- Entwicklung eines clusterorientierten Standortinformationssystems zur Ansiedlungswerbung
- Profilierung der Region als Kompetenzzentrum der Mobilitätswirtschaft durch eine Veranstaltungsreihe (mindestens 12 Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen, Themenworkshops)

Die förderfähigen Kosten des Vorhabens belaufen sich insgesamt auf €351.500. Die EFRE-Förderung umfasst €175.700, der Träger bringt Eigenmittel in Höhe von €175.800 ein.

---

<sup>3</sup> Regionalmanagement Nordhessen GmbH und ICEMUS GmbH (Hrsg.) (2003): Mobilitätswirtschaft in Nordhessen. Profil, Positionen und Perspektiven. Kassel: S. 1-2.

### *Analyse der geographischen und sektoriellen Reichweite der Marketingaktionen*

Ein Hauptziel dieser Maßnahmen ist neben der Standortwerbung, die örtlichen Akteure aus Politik und Wirtschaft vom Nutzen der Clusterentwicklung zu überzeugen. Die *geographische Reichweite* der Marketingaktion umfasst einerseits die gesamte Region Nordhessen selbst, andererseits den nationalen und internationalen Wirtschaftsraum. Innerhalb der Region wird sowohl die interkommunale Kooperation bei der Standortvermarktung als auch die Zusammenarbeit zwischen politischen und wirtschaftlichen Akteuren gefördert. Wie bereits erläutert, ist dem Wissensstand der Regionalforschung zu Folge eine derartige innerregionale Verflechtung entscheidend für die „Wettbewerbsfähigkeit“ von Regionen. Vor allem die vom Regionalmanagement durchgeführte Veranstaltungsreihe dient der regionalen Vernetzung. Aber auch die anderen, eher zur Außenwerbung eingesetzten Instrumente fördern die Regionalisierung des Standortmarketings, da sie eine laufende Kooperation der regionalen Akteure zwecks Aktualisierung der eingerichteten Instrumente (Datenbank, Clusterportal, Kompetenzatlas, Standortinformationssystem) erfordern. Die zur Außenwerbung eingesetzten Instrumente sollen dazu genutzt werden, gezielt überregionale und ausländische Investoren anzusprechen, d.h. die erwartete geographische Reichweite der Marketingaktion geht weit über das Ziel 2-Gebiet hinaus.

Die *sektorielle Reichweite* der Standortmarketingaktion umfasst die Wirtschaftsbereiche

- Automobiltechnik,
- Logistik,
- Bahntechnik und
- Planung und Beratung,

die im Rahmen der erwähnten Standortanalyse als förderungswürdige Stärken der regionalen Wirtschaft identifiziert wurden. Der Hauptfokus der Aktivitäten richtet sich auf die Verbesserung der Wettbewerbsbedingungen kleiner und mittelständischer Unternehmen sowie auf die Gründung und Ansiedlung von Unternehmen. Durch verbesserte regionale Kooperationen soll vor allem die Innovationsfähigkeit kleinerer Unternehmen gesteigert werden. Die Projektverantwortlichen gehen davon aus, dass örtliche Unternehmen durch

- Aufwandssenkung und Ressourcenschonung,
- Kostensenkung,
- erhöhte Innovationsfähigkeit,
- erhöhte Flexibilität und
- zusätzliche Geschäftskontakte

von den Standortmarketingaktionen profitieren können.

*Anfragenzuwachs von investitionswilligen Unternehmen und Stellenwert der Marketingaktionen für etwaige Investitionsentscheidungen*

Da die Bewilligung der Förderung des Vorhabens erst Ende März 2003 erfolgte, ist es zu diesem Zeitpunkt verfrüht, den Anfragenzuwachs von investitionswilligen Unternehmen und den Stellenwert der Marketingaktionen für erfolgte Investitionsentscheidungen zu bilanzieren.

Einen hohen regionalen Zuspruch verzeichnete die Auftaktveranstaltung „Mobilitätswirtschaft“ am 27.03.2003 in Kassel. 240 Teilnehmer, darunter 80% Unternehmer, wurden über die Zielsetzungen und Strategie der Clusterentwicklung informiert. In einer Interview-Runde nahmen acht Unternehmer und Manager bekannter nordhessischer Firmen Stellung zur Clusterentwicklung. Im Ergebnis der Veranstaltung ist ein großes Interesse an der Clusterentwicklung Mobilitätswirtschaft und eine Bereitschaft der Unternehmen zur Mitwirkung am Standortmarketing festzustellen. Die Kooperationsbereitschaft der örtlichen Wirtschaft als wesentliche Voraussetzung dafür, dass die erwarteten Wirkungen des regionalen Standortmarketings tatsächlich eintreten, ist somit gegeben.

#### *Abschließende Bewertung*

Das unter der Maßnahme 1.4 „Standortmarketingaktionen und Aktionen zur Mobilisierung von Gewerbeflächen“ des Ziel 2-Programms durchgeführte Projekt der Regionalmanagement Nordhessen GmbH wird auf Grund eines dringenden, durch Standortanalysen ermittelten Handlungsbedarfs durchgeführt. Wie im EPPD festgestellt wird, weisen Standortmarketingaktionen einen Zusammenhang mit allen Maßnahmen des Ziel 2-Programms auf, insbesondere mit den Maßnahmen zum Ausbau der wirtschaftsnahen Infrastruktur.

Das Projekt der Regionalmanagement Nordhessen GmbH ist hinsichtlich seiner Zielsetzung und erwarteten Wirkung besonders plausibel, da es unmittelbar im Zusammenhang mit der branchenbezogenen Standortentwicklung durchgeführt wird. Die Identifizierung der Mobilitätswirtschaft als regionale Stärke ist nachvollziehbar, vor allem in den Wirtschaftszweigen Fahrzeugherstellung und Transportleistungen ist ein im Vergleich zur Bundesrepublik insgesamt weit überdurchschnittlicher Beschäftigtenbesatz festzustellen. Automobil-, Bahntechnik und Logistik sind u.a. durch wichtige Konzernstandorte mit überregionalem Bekanntheitsgrad vertreten, d.h. eine Grundlage für die überregionale Vermarktung des zu fördernden „Clusters“ ist vorhanden. Die von der Regionalmanagement Nordhessen GmbH verfolgte Strategie der Clusterentwicklung zielt darauf ab, die überbetrieblichen Verflechtungsbeziehungen im Bereich der Mobilitätswirtschaft zu aktivieren. Bei der im Rahmen von Ziel 2 geförderten Veranstaltungsreihe handelt es sich um ein Instrument zur Verwirklichung dieses Ziels. Die übrigen Bestandteile des Projektantrags eignen sich zur Verbesserung der Außenwerbung des Standorts. Diese Instrumente, die der überörtlichen Profilierung der Region dienen, bilden eine solide Grundlage für gezielte Investorenkontakte und können dadurch die Wirkungen des Standortmarketings deutlich erhöhen.

## **Maßnahme 1.4**

### **Standortmarketingaktionen und Aktionen zur Mobilisierung von Gewerbeflächen**

#### **Projekt: Standortmarketing Wirtschaftsraum Kassel 2000/2001**

#### **Projektträger: Wirtschaftsförderung Region Kassel GmbH**

Das Standortmarketing gehört ebenso zu den Kernaufgaben bei der Verwirklichung des Ziels „Verbesserung des Regionalimages“ allgemein als auch bei der Mobilisierung von Gewerbeflächen. Die Wirtschaftsförderung Region Kassel GmbH (WFG) führt im Rahmen des Ziel 2-Programms ein Standortmarketing für den Wirtschaftsraum Kassel durch. Die Bestandsentwicklung der ansässigen Betriebe und die Ansiedlung neuer Unternehmen im Wirtschaftsraum Kassel mit Hilfe qualifizierter Standortmarketing-Aktionen ist satzungsgemäß eine der Hauptaufgaben der Wirtschaftsförderung Region Kassel GmbH. Die WFG ist für die direkte Vermarktung bestimmter Gewerbegebiete des Ziel 2-Gebiets zuständig (Industriepark Waldau, Güterverkehrszentrum Kassel). Darüber hinaus unterstützt sie Städte und Gemeinden des Ziel 2-Gebiets bei der Vermarktung weiterer Gewerbeflächen.

Bereits in den vergangenen Förderperioden wurde von der WFG damit begonnen, die Gewerbeflächen der Ziel 2-Region überregional stärker zu vermarkten. Ein Schwerpunkt war dabei die Präsentation des Wirtschaftsraums auf internationalen Messen. Außerdem wurden Standortinformationen für elektronische Medien aufbereitet und zielgruppenspezifische Veranstaltungen zur Bestandsentwicklung innovativer Unternehmen durchgeführt.

Die begonnenen Marketingaktivitäten wurden in der aktuellen Förderperiode fortgeführt bzw. zielgerichtet weiter entwickelt, um den Bekanntheitsgrad und das Image des Standorts kontinuierlich zu verbessern.

Die Standortmarketingaktionen sind Bestandteil einer regionalen institutionsübergreifenden Kooperation, bei der die Wirtschaftsförderung Region Kassel GmbH die Aufgabe des Flächenmarketings übernommen hat.

#### *Analyse der im Projekt eingesetzten Standortmarketinginstrumente*

In der aktuellen Förderperiode (ab 01.08.2000) wurden die Standortmarketingaktivitäten der WFG im Rahmen zweier getrennter Projektanträge gefördert. Das Standortmarketing Wirtschaftsraum Kassel 2000/II wurde im Zeitraum vom 01.08. bis zum 31.12.2000 umgesetzt, die Förderung des Standortmarketings 2001 umfasst den Zeitraum vom 01.01. bis zum 31.12.2001.

Die förderfähigen Ausgaben für das Standortmarketing 2000/II beliefen sich auf DM 385.000, davon DM 192.500 aus Eigenmitteln des Trägers, ebenfalls DM 192.500 aus EFRE-Mitteln. Das Standortmarketing Wirtschaftsraum Kassel 2000/II umfasste folgende Instrumente:

- Erstellung bzw. Aktualisierung von Standortinformationsmodulen (einschließlich elektronischer Medien) auf Grundlage der in der vorigen Förderperiode entwickelten Gestaltungslinie,
- überregionale und internationale Akquisitionstätigkeiten zur Vermarktung der Gewerbeflächen, Teilnahme an zielgruppenorientierten Messen (Expo-Real, Immobilien-Symposien)
- Organisation und Durchführung von öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen und Unternehmernessprächen unter Beteiligung externer Referenten (u.a. Innovationstag 2000),
- Anzeigenwerbung in ausgewählten zielgruppenorientierten Printmedien,
- Ausbau, Update und Pflege der Internet-Präsentationen [www.wfg-kassel.de](http://www.wfg-kassel.de), [www.wiss.de](http://www.wiss.de) und Beteiligung am Standortinformationsverbund des Landes Hessen ([www.hessen-flaecheninfo.de](http://www.hessen-flaecheninfo.de)),
- Personalkosten für einen Mitarbeiter zur Begleitung und Durchführung des Standortmarketings.

2001 beliefen sich die förderfähigen Kosten auf insgesamt €290.174,50, davon €143.100 aus EFRE-Mitteln, 147.074,50 aus Eigenmitteln des Trägers und weiteren nationalen Mitteln. Folgende Maßnahmen wurden im Jahr 2001 finanziert:

- überregionale und internationale Akquisitionstätigkeiten zur Vermarktung der Gewerbeflächen einschließlich erforderlicher Qualifizierungsmaßnahmen, Teilnahme an zielgruppenorientierten Messen (Expo-Real, Immobilien-Symposien)
- Erstellung bzw. Aktualisierung von Standortinformationsmodulen (einschließlich elektronischer Medien) auf Grundlage entwickelten Gestaltungslinie, Gestaltung und Produktion eines auflagenstarken „Image-Flyers“ über die Wirtschaftsregion
- weiterer Ausbau, Update und Pflege der Internet-Präsentationen [www.wfg-kassel.de](http://www.wfg-kassel.de), [www.wiss.de](http://www.wiss.de) und Beteiligung am Standortinformationsverbund des Landes Hessen ([www.hessen-flaecheninfo.de](http://www.hessen-flaecheninfo.de)),
- Aktionen zur Verbesserung des überregionalen Standortimages und zur stärkeren Wahrnehmung des Flughafens Kassel-Calden als Standortfaktor für die Ziel 2-Region,
- Anzeigenwerbung in ausgewählten zielgruppenorientierten Printmedien, projektorientierte Nebenkosten,

- Anpassung/Update der EDV-Systeme des Trägers (Hard- und Software) für Marketingzwecke, Aktualisierung einer vorhandenen transportfähigen Ausstellungswand.
- Personalkosten für einen Mitarbeiter zur Begleitung und Durchführung des Standortmarketings.

Im Rahmen der regionalen institutionsübergreifenden Kooperation innerhalb des nordhessischen Ziel 2-Gebiets wurden die Standortmarketingaktivitäten im Laufe des Jahres 2001 in die Vorbereitungen zur 2002 erfolgten Gründung der Regionalmanagement Nordhessen GmbH (s.o.) integriert. Die weit über Flächenvermarktungen hinaus gehenden Standortmarketingmaßnahmen des Regionalmanagements sind – wie bereits erläutert – auf der Basis umfangreicher Standortanalysen und örtlicher Erfahrungen konzipiert worden. Zur Gewinnung dieser Erfahrungen haben die Standortmarketingaktivitäten der regionalen Wirtschaftsförderung offensichtlich erheblich beigetragen.

Das gewerbeflächenbezogene Standortmarketing für den Wirtschaftsraum Kassel verwirklicht einen umfassenden und kohärenten Ansatz der regionalen Wirtschaftsförderung. Die durchgeführten Maßnahmen decken ein breites Spektrum von Marketinginstrumenten ab:

- Messepräsenz/direkte Akquise,
- Herstellung und Aktualisierung eigener Informationsmaterialien (einschließlich elektronischer Medien), deren Wiedererkennungswert durch eine eigene Gestaltungslinie gewährleistet ist,
- Organisation und Durchführung eigener Veranstaltungen,
- Werbung in Printmedien,
- Aufbau eines Informationsportals im Internet,
- stärkere Bekanntmachung des örtlichen Flughafens als Standortfaktor und
- Finanzierung der Personalkosten zur Durchführung der Marketingmaßnahmen.

Ein wichtiger Schwerpunkt der Standortmarketingaktivitäten war sowohl 2000 als auch 2001 die Präsenz auf der bundesweit größten Fachmesse für Gewerbeimmobilien, der Expo-Real in München. Nach einer ersten Teilnahme mit einem kleineren Stand im Jahr 1999 entschloss man sich 2000 zur Verstärkung der Präsenz durch Vergrößerung des Messestandes. 14 Städte und Gemeinden des Landkreises Kassel, davon 9 aus dem Ziel 2-Gebiet, beteiligten sich an der Messepräsentation. Im Jahr 2001 wurde die Messekonzeption mit den nordhessischen Landkreisen abgestimmt. Nach einem Auswahlverfahren wurde der Auftrag zur Gestaltung der Messepräsentation in diesem Jahr an eine Kasseler Agentur vergeben.

Im Förderzeitraum 2000 entfielen 32 vH, im Jahr 2001 sogar 43 vH der Gesamtausgaben des Standortmarketings Wirtschaftsraum Kassel auf die Messepräsenz. Nach den Erfahrungen der regionalen Wirtschaftsförderer sind die Präsentation der Region durch einen eigenen Messestand und die mit der Messepräsenz verbundenen Kontaktmöglichkeiten besonders effektive

Marketinginstrumente. Nach Aussage der Wirtschaftsförderung Region Kassel konnten bereits bei der ersten Messeteilnahme Kontakte zu Projektentwicklern und Immobiliengesellschaften geknüpft werden. Durch die weiteren Messeteilnahmen konnten die vorhandenen Kontakte vertieft und neue aufgebaut werden. Vor allem wurde dabei das Ziel verfolgt, dem nach eigener Aussage in der Immobilienbranche verbreiteten „no-name-image“ der Region entgegenzuwirken.

Im Förderzeitraum 2000 war die Wirtschaftsförderung darüber hinaus als Mitaussteller des Kasseler Unternehmens Hübner auf der IAA Nutzfahrzeuge in Frankfurt vertreten. Im Jahr 2001 hat sich die WFG auf dem Fachkongress für Gewerbeimmobilien „Cimmit“ in Frankfurt präsentiert. Auch auf dieser Messe konnten Kontakte zu Projektentwicklern und internationalen Maklern geknüpft werden.

Die Teilnahme an internationalen Fachmessen ist mit dem Ziel verbunden, den Standort außerhalb der Region zu vermarkten und Investoren zu akquirieren. Im September 2000 wurden die Stärken des Wirtschaftsstandortes außerdem vor Ort im Rahmen der „Innovationstage Wirtschaftsregion Kassel“ präsentiert. Auf dieser Veranstaltung, die sich v.a. an Unternehmer, Existenzgründer und Medien richtete, wurden durch Vorträge namhafter Referenten, Symposien und Ausstellungen die besonderen Innovationspotentiale der Region vorgestellt. Dadurch wurde neben der Imageaufwertung auch die Vernetzung vor Ort gefördert. Im Jahr 2001 führte die WFG 2001 im Rahmen des Ziel 2-Programms keine entsprechende Veranstaltung zur regionalen Vernetzung durch. Die Förderung regionaler Kooperationen ist seit 2002 eine der Hauptaufgaben der Regionmanagement Nordhessen GmbH, die ihre – ebenfalls durch Ziel 2 geförderten (s.o.) - Aktivitäten mit der Wirtschaftsförderung Region Kassel GmbH abstimmt.

Aufbau und Pflege internetbasierter Informationsportale gehören zu den Instrumenten des inner- und überregionalen Standortmarketings, die ansprechend und bedienerfreundlich gestaltet sein und vor allem laufend gepflegt und aktualisiert werden müssen. Auf Grund der weiten Verbreitung und Akzeptanz des Internets ist es heute zu Zwecken des Standortmarketings beinahe unerlässlich, allerdings auch mit nicht unerheblichen Gebühren und Personalkosten verbunden, Standortinformationen auch über dieses Medium bekannt zu machen.

Darüber hinaus gehören gedruckte Broschüren zu den unabdingbaren Instrumenten des Regionalmarketings. Im Jahr 2001 wurde zusätzlich zu den ansprechend gestalteten Hochglanzbroschüren ein Flyer in hoher Auflage (80.000) produziert, der zur Erstinformation dort eingesetzt wurde, wo ein Versand oder eine Abgabe von Broschüren im A4-Format nicht angebracht oder zu teuer gewesen wäre (z.B. Postwurfsendungen, großvolumige Verteilungsaktionen, Auslagen).

Im Gegensatz zu den A4-Broschüren, in denen näher auf das Angebot an Gewerbeflächen eingegangen und besonders die Zentralität Nordhessens innerhalb Deutschlands und Europas hervorgehoben wird, betont der Flyer sehr stark den Standortfaktor „Lebensqualität“ (Kultur- bzw. Infrastrukturanangebot allgemein, Umweltqualität). Damit wird das Ziel verfolgt, nicht nur die Ansiedlungsbereitschaft möglicher Investoren zu erhöhen, sondern auch das Standortimage im Kreise hochqualifizierter Arbeitskräfte zu verbessern, von deren Verfügbarkeit der wirtschaftliche Erfolg ansiedlungswilliger Unternehmen u.a. abhängt.

Eine neue, überregional orientierte Werbemaßnahme war im Jahr 2001 die Taufe eines vom Flughafen Kassel-Calden operierenden Boeing 737-Jets der Fluggesellschaft Hamburg International auf den Namen „documenta-Stadt Kassel“. Diese durch das Ziel 2-Programm geförderte Werbemaßnahme dient dazu, mit dem positiven Image der documenta auch für den Standort Kassel zu werben.

Die eingesetzten Marketinginstrumente erfüllen somit sowohl den Zweck einer sehr breiten Streuung von Werbeimpulsen (Flyer, Flugzeugtaufe) als auch den einer zielgruppenorientierten Information über Internet, Broschüren, Informationsveranstaltungen und Fachmessen. Über die Standortinformation hinaus wird im Rahmen der Messeteilnahmen außerdem das Ziel der unmittelbaren Akquise von Investoren verfolgt.

#### *Analyse der geographischen und sektoriellen Reichweite der Marketingaktionen*

Das Standortmarketing Wirtschaftsraum Kassel ist in erster Linie „außen-“, d.h. überregional orientiert. Die *geographische Reichweite* erfasst somit in erster Linie den nationalen und internationalen Wirtschaftsraum. Wie bereits erläutert, werden seit 2002 von der Regionalmanagement Nordhessen GmbH verstärkt Anstrengungen zur innerregionalen Ressourcenaktivierung unternommen. Allerdings fand im Jahr 2000 mit den Innovationstagen auch eine stärker innerregional orientierte Veranstaltung statt. Ebenso dienen Internetpräsentationen nicht nur der überregionalen Vermarktung, sondern werden auch von örtlichen Interessenten als Mittel zur schnellen und unaufwendigen Informationsbeschaffung genutzt, insofern als sie über dieses Angebot informiert sind. Wie bereits erläutert, dienen die außenorientierten Marketingmaßnahmen, wie z.B. Internetportale, auch zur regionalen Vernetzung, da sie die laufende Kooperation von Akteuren vor Ort erfordern.

Hauptzielgruppe des Standortmarketings sind aber zweifellos außerhalb der Region ansässige Investoren, was sich allein schon aus der Schwerpunktlegung der Mittelverwendung auf die Expo-Real-Präsenz ergibt. Mit der Hervorhebung der Zentralität des Standortes werden sowohl deutsche als auch europäische und außereuropäische Interessenten angesprochen, die in Europa einen Firmenstandort eröffnen möchten.

Aus der Schwerpunktlegung der Mittelverteilung innerhalb der Ziel 2-Maßnahme auf die Präsenz im Rahmen einer internationalen Immobilienmesse ergibt sich die Fokussierung der *sektoriellen Reichweite* auf die Immobilienbranche. Im Rahmen der Maßnahme 1.4 des Ziel 2-Programms „Standortmarketingaktionen und Aktionen zur Mobilisierung von Gewerbeflächen“ liegt eine solche Schwerpunktlegung nahe. Wie z.B. die Aktivitäten der Regionalmanagement Nordhessen GmbH verdeutlichen, gehen die Marketingaktivitäten zur Mobilisierung von Gewerbeflächen aber weit über Maßnahmen hinaus, die die direkte Zielgruppe, d.h. die Immobilienbranche, ansprechen. Schließlich lohnt es sich für Projektentwickler und Bauunternehmen nur dann zu investieren, wenn eine Nachfrage ansiedlungswilliger Unternehmen vorhanden ist.

So dienen die Broschüren des Standortmarketings und das Internetportal auch dazu, mögliche Endnutzer, d.h. potentiell ansiedlungswillige Unternehmen, von den Vorteilen der angebotenen Flächen zu überzeugen. Der Breite der angebotenen Flächen (z.B. Industriegebiet, Gewerbepark, Technologiepark) entspricht die sektorielle Reichweite dieser Marketinginstrumente. Beispielsweise empfiehlt das Broschürenmodul „Flughafen Kassel-Calden“ die vorhandenen Flächen als möglichen Standort für größere verarbeitenden Betriebe, Wartungsbetrieben, aber auch für Handwerk und Handel. Neben dem weitläufigen Flächenangebot und den geringen Nutzungsbeschränkungen ist selbstverständlich der Flughafen ein Hauptargument zur Ansiedlung an diesem Standort.

Eine Gewerbefläche mit erstklassiger Anbindung an den öffentlichen Personenverkehr ist der Technologiepark Marbachshöhe, ein ehemaliges Kasernengelände der Bundeswehr. In fußläufiger Entfernung zum ICE-Bahnhof Kassel-Wilhelmshöhe gelegen, werden hier Flächen für technologieorientierte Unternehmen, Labore, kleinere Werkstätten, Büros u.a. Dienstleistungen angeboten.

Sowohl in den gedruckten Broschüren als auch in der Internetpräsentation wird jeweils ein Überblick über bereits ansässige Unternehmen gegeben (im Internet mit Links auf die Homepages der jeweiligen Unternehmen). Damit wird der Standortfaktor „Agglomerationsvorteil“ vermarktet, d.h. ansiedlungsbereite Unternehmen direkt angesprochen, die von der Lage in der Nachbarschaft anderer Unternehmen profitieren wollen.

#### *Anfragenzuwachs von investitionswilligen Unternehmen und Stellenwert der Marketingaktionen für etwaige Investitionsentscheidungen*

Eine wichtige Unternehmensakquise des Beobachtungszeitraums ist die Ansiedlung des zweiten deutschen Callcenters der amerikanischen Teleshopping-Firma QVC in Kassel im Jahr 2001, die mit einer Schaffung von ca. 300 Arbeitsplätzen verbunden ist.

Nach einem langen und harten innerdeutschen Wettbewerb entschied sich QVC für Kassel. Nach Aussage der InvestitionsBank Hessen AG gehörten der vorhandene Arbeitsmarkt, die positiven Beispiele ansässiger Konkurrenten und vor allem das Engagement der lokalen Partner wie Wirtschaftsförderung und Arbeitsamt zu den ausschlaggebenden Gründen für diese Ansiedlung.

Die Wirtschaftsförderung selbst verzeichnet in den letzten Jahren eine zunehmende Nachfrage von regionalen und überregionalen Firmen nach Gewerbeflächen im Raum Kassel, was sie u.a. auf die Standortmarketingaktionen zurückführt. Allerdings findet kein Monitoring der Gründe für die Standortentscheidungen an- und abwandernder Firmen bzw. Unternehmensgründungen oder –schließungen statt. Eine Quantifizierung des Anfragenzuwachses bzw. des Stellenwertes der Marketingaktionen für Investitionsentscheidungen ist daher nicht möglich. Das Team der Wirtschaftsförderung Region Kassel kann sich nach eigener Aussage keinen repräsentativen Überblick über die Vielzahl der Hintergründe für Gewerbean- und –abmeldungen in der Region verschaffen, ist aber selbstverständlich über größere Ansiedlungen und Schließungen informiert. Aktuell wird eine zunehmende Nachfrage junger Unternehmen nach kleinteiligen Gewerbeflächen konstatiert.

### *Abschließende Bewertung*

Das unter der Maßnahme 1.4 „Standortmarketingaktionen und Aktionen zur Mobilisierung von Gewerbeflächen“ des Ziel 2-Programms durchgeführte Standortmarketing für den Wirtschaftsraum Kassel gehört zu den für eine Verbesserung der wirtschaftlichen Strukturpositionierung unabdingbaren Maßnahmen der Wirtschaftsförderung.

Die zunehmende Standortkonkurrenz zwingt die Wirtschaftsförderer dazu, nicht nur die Standortvorteile ihrer Regionen herauszustellen, sondern auch ganz konkret im Zusammenhang mit allgemeinen Standortpräsentationen auf das Angebot örtlicher Gewerbeflächen aufmerksam zu machen. Offensichtlich ist die Immobilienbranche ein zentraler „Multiplikator“ für die Imageaufwertung des Gewerbestandortes Nordhessen. Es ist daher plausibel, besondere finanzielle Anstrengungen damit zu verbinden, eine internationale Fachmesse zur Vermarktung des vielseitigen Angebots zu nutzen. Wie erwähnt, ergänzt sich das Gewerbeflächen-Marketing der Wirtschaftsförderung seit 2002 u.a. mit dem Clustermarketing der Regionalmanagement Nordhessen GmbH, so dass sich insgesamt ein wirkungsvolles Marketingspektrum ergibt, das nicht nur den Erfolg der Maßnahmen zur Aufwertung der wirtschaftsnahen Infrastruktur unterstützt.

## **Maßnahme 4.2**

### **Touristische Leitbilder und Marktuntersuchungen**

#### **Projekt: Machbarkeitsstudie „Nordhessen-Arena“**

#### **Projektträger: Wirtschaftsförderung Region Kassel GmbH**

Die Durchführung einer Machbarkeitsstudie „Nordhessen-Arena“ ist eine vorbereitende Maßnahme im Rahmen der Planungen für eine neue touristische Einrichtung, die die Attraktivität des Ziel 2-Fördergebietes erhöhen und wesentlich zur Verbesserung des Regionalimages beitragen soll. Eine Multifunktionsarena wäre als Beitrag für die Clusterentwicklung „Tourismus“ von herausragender Bedeutung, da sie als bisher nicht vorhandenes Highlight einerseits zusätzliche Besucher anziehen und gleichzeitig zur Steigerung des Bekanntheitsgrades des Standorts Kassel beitragen würde.

Die Machbarkeitsstudie „Nordhessen-Arena“ ist bisher das einzige unter Maßnahme 4.2 durchgeführte Projekt, was den besonderen Stellenwert dieses Vorhabens verdeutlicht. Den örtlichen Verantwortlichen für den Tourismus erscheint es derzeit eher sinnvoll, die bereits vorhandenen touristischen Leitbilder konkret umzusetzen als diese auf Sinnhaftigkeit zu überprüfen. Die Nordhessen-Arena würde aber offenbar eine besondere Bereicherung des nordhessischen Freizeitangebots darstellen, so dass die Überprüfung der Durchführbarkeit dieses Vorhabens als sinnvoll erachtet wird.

Der Impuls für die Planung einer neuen Multifunktionsarena ging von der Überlegung aus, dem Eishockeyteam „Kassel Huskies“ eine geeignete Spielstätte einzurichten. Die seit mehreren Jahren überaus erfolgreiche Bundesligamannschaft gehört zu den wichtigen bundesweiten Werbeträgern Kassels. Die vorhandene Eissporthalle wird aus der Sicht der örtlichen Verantwortungsträger der möglichen Werbewirkung nicht mehr gerecht. Darüber hinaus besteht aus der Sicht der Tourismusmanager in Nordhessen Bedarf nach einer modernen Indoor-Arena für etwa 6.000 bis 8.000 Zuschauer. Die Region verfügt über keinen entsprechenden Veranstaltungsort, weist nach Meinung der Tourismusmanager aber die Nachfrage nach Events aus dem Show-Geschäft, etwa in dieser Größenordnung, auf. Das Fehlen einer derartigen zentralörtlichen Einrichtung ist als Mangel des oberzentralen Funktionsspektrums der Stadt Kassel anzusehen. In Kombination mit der durch die „Kassel Huskies“ gegebene Grundauslastung ist nach Ansicht der Tourismusförderer der wirtschaftliche Betrieb einer Multifunktionsarena möglich. Da die Verwirklichung einer derartigen Großinvestition aber eine eingehende Machbarkeitsprüfung erfordert, wird im Rahmen des Ziel 2-Programms eine entsprechende Untersuchung durchgeführt. Von den für dieses Projekt insgesamt zuwendungsfähigen Ausgaben in Höhe von €102.258,38 wurden bisher €13.400,38 ausgezahlt.

### *Auswertung der Studien und der angefertigten Konzepte*

Im Rahmen der Machbarkeitsstudie wurden Untersuchungen von zwei unabhängigen Teams durchgeführt<sup>4</sup>:

- Prof. Dr. Gerd-Michael Hellstern, FB Wirtschaftswissenschaften der Universität GH Kassel und
- Wenzel Consulting AG, Hamburg

Die Studie der Universität Kassel über den „Erlebnisraum Auepark – Ausstrahlungseffekte eines neuen Multifunktionszentrums in Kassel“ befasst sich mit

- einer Analyse der Wettbewerbssituation auf dem Veranstaltungsmarkt,
- den Bedingungen zur Verwirklichung des Multifunktionszentrums als Public Private Partnership (PPP),
- neuen Veranstaltungspotentialen und
- den Handlungschancen zur regionalwirtschaftlichen Ertragssteigerung durch Entwicklung eines Multifunktionszentrums.

Die Studie der Wenzel Consulting AG erläutert

- die Entwicklungstendenzen auf dem Veranstaltungsmarkt,
- die Eckwerte zur Planung von Veranstaltungsstätten,
- die Erfolgs- und Misserfolgskriterien für den wirtschaftlichen Betrieb von Veranstaltungsstätten,
- die Marktsituation der Veranstaltungsstätten in Deutschland und, daraus abgeleitet,
- die Marktchancen einer multifunktionalen Nordhessen-Arena.

Der Aufbau der Studien lässt darauf schließen, dass die Machbarkeit einer Multifunktionsarena durch die Gutachterteams einer eingehenden Überprüfung unterzogen wurde. Auf Grund der einschlägigen Orts- bzw. Branchenkenntnis der Gutachter ist davon auszugehen, dass ihre Schlussfolgerungen auf einer plausiblen Argumentation beruhen. Insbesondere ist durch die Auftragsvergabe an zwei unabhängige Gutachterteams mit jeweils spezifischer fachlicher Qualifikation gewährleistet, dass im Rahmen der Machbarkeitsstudie eine ausgewogene Beurteilungsgrundlage der Durchführbarkeit dieses Vorhabens geschaffen wird.

### *Analyse der bisherigen Umsetzung von Leitbildern*

Wie bereits erläutert, wurden im Rahmen des laufenden Ziel 2-Programms keine neuen touristischen Leitbilder entwickelt. Die Erweiterung des Freizeitangebotes durch eine Multifunkti-

---

<sup>4</sup> Die noch nicht veröffentlichten Studien wurden dem Evaluator vor Ort zur Ansicht vorgelegt.

onsarena ist eine mögliche Ergänzung der bestehenden Leitbilder, befindet sich aber wie geschildert noch im Stadium der Machbarkeitsprüfung.

#### *Analyse der Akzeptanz der verfolgten Leitbilder bei Besuchern/Gästen*

Die durch die Planung einer Multifunktionsarena vorgesehene Erweiterung/Ergänzung der bestehenden touristischen Leitbilder wird durch das Projekt „Machbarkeitsstudie Nordhessen-Arena“ einer eingehenden Bewertung unterzogen, bei der die Analyse der Akzeptanz bei möglichen Besuchern/Gästen im Mittelpunkt steht. Entscheidungsgrundlage für die Errichtung der geplanten Multifunktionsarena die durch Marktuntersuchungen ermittelte Nachfrage nach einer solchen Einrichtung. Die Analyse der Akzeptanz des verfolgten Leitbilds ist somit Gegenstand der Maßnahme. Auf Grund der bisher noch nicht erfolgten Umsetzung des Arena-Vorhabens ist darüber hinaus wie gesagt keine weitere Prüfung der Akzeptanz möglich.

#### *Abschließende Bewertung*

Das Vorhaben „Nordhessen-Arena“ ist im Falle der wirtschaftlichen Durchführbarkeit ohne Zweifel eine wichtige Ergänzung des örtlichen Freizeitangebots und darüber hinaus ein wesentlicher Beitrag zur Aufwertung des für die Region Nordhessen bedeutenden Wirtschaftsklusters „Tourismus“. Bisher ist – von Ausnahmen wie der documenta (vgl. 4.3) abgesehen – das „Event“-Segment in Nordhessen noch nicht ausreichend entwickelt, was insbesondere aus der Sicht des Standortwettbewerbs als Nachteil zu bewerten ist. Da ein regionaler Mehrwert des Vorhabens aber wesentlich von seiner wirtschaftlichen Machbarkeit abhängt – der Fehlschlag eines solchen Großvorhabens wäre mit einem erheblichem Imageschaden verbunden – ist eine eingehende Prüfung unabdingbar.

Im Falle einer negativen Beurteilung durch die Gutachter besteht der Wert einer Machbarkeitsstudie darin, Fehlinvestitionen zu verhindern. Selbst im Falle einer nicht verwirklichten Umsetzung des Vorhabens trotz positiver Beurteilung der Machbarkeit durch die Gutachter geht nach Ansicht der Wirtschaftsförderer ein Mehrwert von der Vergabe wissenschaftlicher Studien aus. Die unabhängigen Gutachter setzen einen Diskussionsprozess in Gang, durch den die regionale Kooperation gefördert und möglicherweise durch neue, unvorhergesehene Impulse bereichert wird.

### **Maßnahme 4.3 Regionale Marketing- und Vertriebsprojekte**

#### **Projekt: Plakataktion für die documenta Kassel 2002**

#### **Projektträger:**

**documenta und Museum Fridericianum Veranstaltungs-Gesellschaft mbH**

Die documenta ist *das* Veranstaltungshighlight der Region Nordhessen. Da diese Weltausstellung für zeitgenössische Kunst nur alle fünf Jahre stattfindet, muss nach den Erfahrungen der Veranstalter massive Werbung betrieben werden, um die potentiellen Besucher im jeweiligen documenta-Jahr auch tatsächlich zu mobilisieren. Die Vermarktung der international beachteten documenta ist somit als Regionalmarketingmaßnahme von besonderem Stellenwert zu beurteilen. Im Rahmen der Maßnahme 4.3 wurde deshalb eine Plakataktion für die documenta Kassel 2002 als regionales Marketing- und Vertriebsprojekt unterstützt.

#### *Analyse der eingesetzten Marketinginstrumente*

Im Rahmen der Plakataktion wurde sowohl auf herkömmlichen Plakatwänden als auch durch so genannte „Citylightposter“ (beleuchtete Plakatvitriolen) für die documenta geworben. Der wesentliche Kostenfaktor im Rahmen einer solchen Plakataktion ist nicht die Herstellung der Plakate, sondern die Miete für die Plakat-Anschlagflächen.

Ausschlaggebend für die Durchführbarkeit der Aktion war die Zusage der Deutsche Städte-Medien GmbH, in Deutschland und der Schweiz insgesamt 20.000 herkömmliche Plakatwände und 20.000 Citylightposter-Anschlagflächen kostenlos zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus hatte sich die Deutsche Bahn AG bereit erklärt, Plakate im DIN A1-Format in Intercity-Zügen kostenfrei auszuhängen. Zur Verwirklichung des Vorhabens fehlten allerdings die Mittel zur Finanzierung der graphischen Gestaltung und des Drucks der Plakate. Diese Ausgaben wurden durch Maßnahme 4.3 des Ziel 2-Programms finanziert. Die zuwendungsfähigen Gesamtausgaben des Projekts beliefen sich auf € 145.000, davon 125.000 für den Druck der Plakate und 20.000 für den Graphiker.

Zur Steigerung des Wiedererkennungswerts wurde das für die Plakataktion entworfene Motiv für die Gestaltung einer ganzen Produktpalette von documenta-Souvenirs verwendet (z.B. Tragetasche, Notizbuch, Buntstifte-Set, Postkarten, Aufkleber, T-Shirt, City Roller, Regenjacke).

### *Analyse der Struktur und des Zuwachses der Besucherzahlen*

Die Besucherzahlen der documenta 2002 waren höher als vom Veranstalter erwartet, was er u.a. auf die Plakataktion zurückführt. Allgemein litt die Freizeitbranche im Jahr 2002 unter rückläufigen Besucherzahlen, u.a. durch die Folgen der Anschläge vom 11. September 2001. Die dennoch im Vergleich zur documenta X (1997) erreichte weitere Steigerung der Besucherzahlen (vgl. Tabelle) wird vom Veranstalter als großer Erfolg gewertet. Im Veranstaltungszeitraum von 100 Tagen hatte die documenta 2002 insgesamt 650.000 Besucher. Erwartet hatten die Veranstalter etwa 600.000 Besucher. Entgegen den Erwartungen konnte somit der Trend der kontinuierlichen Steigerung der documenta-Besucherzahlen auch unter ungünstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen fortgesetzt werden. Nach einer Befragung von Prof. Hellstern (Universität Kassel) stammten 7 vH der Besucher aus Kassel und über 28 vH aus dem Ausland. Damit gehört die documenta zu den Imageträgern Nordhessens im Wettbewerb der Regionen.

#### **Besucherzahlen der documenta-Ausstellungen in Kassel**

<b>Veranstaltung</b>	<b>Jahr</b>	<b>Besucher</b>
documenta 1	1955	130.000
documenta 2	1959	134.000
documenta 3	1964	200.000
documenta 4	1968	207.000
documenta 5	1972	220.000
documenta 6	1977	355.000
documenta 7	1982	380.000
documenta 8	1987	476.000
documenta IX	1992	615.000
documenta X	1997	631.000
documenta 11	2002	650.000

Quelle: documenta und Museum Fridericianum Veranstaltungs-Gesellschaft mbH

### *Abschließende Bewertung*

Trotz der großen und, wie die Besucherzahlen belegen, steigenden Beliebtheit der documenta bedarf es angesichts der sehr langen Zeiträume zwischen den Veranstaltungen offenbar immer wieder einiger Werbemaßnahmen, um das zweifellos vorhandene Besucherpotential tatsächlich zu aktivieren.

Nach Befragungen der Universität Kassel waren beinahe die Hälfte der Besucher im Jahr 2002 zum ersten Mal documenta-Gäste. Fast alle Besucher sind durch eine von verschiedenen Werbeaktionen auf die documenta 11 aufmerksam geworden. Dieses Ergebnis unterstreicht den „Motivierungsbedarf“ der potentiellen Besucher im documenta-Jahr.

Der Markterfolg der örtlichen Tourismusbranche wurde somit durch das Marketing im Zusammenhang mit der documenta 11, u.a. auch durch die im Rahmen des Ziel 2-Programms geförderte Plakataktion, deutlich verbessert. Hohe documenta-Besucherzahlen tragen wesentlich zur Steigerung der Bekanntheit Nordhessens bei, so dass die Vermarktung dieses Tourismus-Highlights eine wirksame Regionalmarketingmaßnahme ist. Die Besucherzahlen belegen, dass die Vermarktungsstrategie der Veranstalter insgesamt sehr erfolgreich war.

## **Wirkungen des Ziel 2-Programms auf das Regionalimage – Ergebnisse der Studie**

Zur Erfassung der spezifischen Wirkungen der Maßnahmen 1.4, 4.2 und 4.3 des hessischen Ziel 2 – Programms wurde in der vorliegenden Fallstudie eine mit dem Auftraggeber vereinbarte Auswahl an Projekten genauer hinsichtlich der eingesetzten Marketinginstrumente und Konzepte, ihrer geographischen und sektoriellen Reichweite sowie der bisher erzielten Wirkungen untersucht.

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die gemeinsam mit dem Auftraggeber ausgewählten Projekte ein weites Spektrum an Marketinginstrumenten abdecken, durch das die sehr unterschiedlichen Zielgruppen des Standortmarketings erreicht werden (Unternehmen, Investoren, verschiedene Gruppen möglicher Besucher).

Das als Public-Private Partnership geführte Regionalmanagement Nordhessen GmbH betreibt auf der Grundlage von Analysen der Standortstärken und –schwächen eine gezielte branchenorientierte Standortvermarktung und Kooperationsförderung. Zur Verbesserung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit wird eine Förderung wirtschaftlicher „Cluster“ vorgenommen, die sich aus vorhandenen Stärken wie der Mobilitätswirtschaft und der Tourismusbranche entwickeln. Dabei werden sowohl die innerregionale Kooperation durch Veranstaltungsreihen als auch die Außendarstellung gefördert – im vorliegenden Fallbeispiel durch den Aufbau branchenbezogener Datenbanken und Informationssysteme im Internet.

Unternehmen und Investoren sind auch die Zielgruppe des Standortmarketings der Wirtschaftsförderung Region Kassel GmbH, die sich vor allem mit der Unternehmens- und Investorenakquise befasst. In Ergänzung mit den stärker branchenspezifischen Aktivitäten des Regionalmanagements richten sich die Standortinformationsmodule der Wirtschaftsförderung (Broschüren, Flyer, Anzeigen in Printmedien, Internetpräsentationen) an ein breiteres Spektrum von Unternehmen und Investoren, die über die örtlichen Standortvorteile und Gewerbeflächenangebote informiert werden. Eine direkte Ansprache möglicher Investoren findet durch die Präsenz auf internationalen Immobilienmessen statt. Darüber hinaus unterstützt aber auch die Wirtschaftsförderung im Rahmen des Ziel 2-Programms die örtliche Vernetzung durch öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen und Unternehmergespräche. Durch die Schwerpunktlegung der Fördermittel auf die Messepräsenz erfolgt im Rahmen dieses Projekts eine branchenspezifische Fokussierung der Aktivitäten auf die Immobilienwirtschaft.

Die Machbarkeitsstudie „Nordhessen-Arena“ gehört zu den Vorbereitungen einer Maßnahme, deren Ziel die Aufwertung des touristischen Angebots der Region ist. Sowohl Besucher aus Nordhessen als auch auswärtige Gäste sollen durch die geplante Multifunktionsarena angesprochen werden. Dadurch würde das in Nordhessen bisher weitgehend fehlende Event-Segment ausgebaut. Insgesamt handelt es sich um eine Maßnahme, die wesentlich zur Attraktivitätssteigerung der regionalen Tourismusbranche beitragen würde. Zur Verhinderung von

Fehlinvestitionen sind aber eingehende Prüfungen erforderlich, wie durch die als Projekt der Maßnahme 4.2 durchgeführte Machbarkeitsstudie. Zumindest im Rahmen der Bundesligaspiele des Kasseler Eishockeyvereins würde die Multifunktionsarena u.a. auch einen auswärtigen, das gesamte Bundesgebiet umfassenden Besucherkreis ansprechen. Die Verwirklichung dieses Vorhabens kann daher einen erheblichen Imagegewinn für das Ziel 2-Fördergebiet mit sich bringen.

Die durch Maßnahme 4.3 geförderte Plakataktion für die documenta Kassel 2002 sprach ebenfalls sowohl örtliche als auch auswärtige Besucher an. Neben Druck und Anbringung von Plakaten in allen Teilen Deutschlands und in der Schweiz sowie in Intercity-Zügen wurde außerdem die grafische Gestaltung des Plakatmotivs gefördert. Dieses Motiv wurde für die Gestaltung einer gesamten Produktpalette von documenta-Souvenirs genutzt.

Eine Quantifizierung der Wirkungen der unter den Maßnahmen 1.4, 4.2 und 4.3 durchgeführten Projekten ist im Ziel 2-Programm nicht vorgesehen. Die qualitative Beurteilung der Wirkungen beruht auf den bisherigen Erfahrungen der Projektträger. So verzeichnet das Regionalmanagement nach der Durchführung einer ersten Mobilisierungsveranstaltung zur Clusterentwicklung „Mobilitätswirtschaft“ (die Projektförderung wurde erst Ende März 2003 bewilligt) eine hohe Mitwirkungsbereitschaft der örtlichen Unternehmen an den vorgesehenen Maßnahmen. Das Clusterkonzept ist somit offenbar aus der Sicht der Unternehmen aus den zugehörigen Branchen plausibel. Die Wirtschaftsförderer verzeichnen eine zunehmende Nachfrage nach Gewerbeflächen im Raum Kassel, was sie auf die Wirkung der seit einigen Jahren durchgeführten Standortmarketingaktionen zurückführen. Auch die Veranstalter der documenta führen den erneuten Besuchererfolg der documenta 2002 – trotz allgemein besonders schlechter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen der Freizeitbranche - auf die Wirkung der Werbemaßnahmen durch.

Da es nicht möglich ist, zu überprüfen, wie sich die Nachfrage nach Gewerbeflächen bzw. die Besucherzahlen ohne Durchführung der Marketingaktionen entwickelt hätten, ist die Bewertung aus der Sicht der Akteure die aussagekräftigste Beurteilungsgrundlage der bisher erzielten Wirkungen. Alle befragten Akteure messen den durchgeführten Maßnahmen zur Verbesserung des Regionalimages innerhalb der regionalen Entwicklungskonzepte einen hohen Stellenwert bei. In Übereinstimmung mit der Feststellung in der Ergänzung zum EPPD, weisen Standortmarketingaktionen auch nach den Erfahrungen der Akteure aus der bisherigen Umsetzung des Ziel 2-Programms 2000 – 2006 erhebliche Synergien mit den anderen Maßnahmen auf.

Dennoch verzeichnen die Maßnahmen 4.2 und 4.3 über die in dieser Studie begutachteten Fallbeispiele hinaus insgesamt eine schleppende Umsetzung. Dies ist im Falle der Maßnahme 4.2 dadurch zu begründen, dass die örtlichen Tourismusförderer entgegen den Annahmen der Programmplanung zur Zeit einen eher geringen Bedarf an neuen touristischen Leitbildern ver-

zeichnen und sich daher in geringerem Maße als vorgesehen in der Entwicklung entsprechender Projekte engagieren.

Das geringe Engagement zur Projektentwicklung in Maßnahme 4.3 zeugt davon, dass es aus der Sicht lokaler Entscheidungsträger offenbar vielfach noch problematisch ist, sich für Marketingaktionen zu engagieren, die nicht ausschließlich dem eigenen örtlichen Zuständigkeitsbereich zu Gute kommen. Die insbesondere durch die Maßnahme 1.4 geförderte örtliche Vernetzung erscheint somit als wichtige Voraussetzung, eine intensivere regionale Kooperation bei der Standortvermarktung zu erzielen. Gerade für die Tourismusbranche ist eine stärkere Vermarktung der zweifellos vorhandenen, aber z.T. wenig bekannten Vorzüge Nordhessens eine wichtige Voraussetzung des zukünftigen wirtschaftlichen Erfolgs. Neben der Mobilitätswirtschaft ist auch der Branchenschwerpunkt „Tourismus/Wellness/Gesundheit“ ein Prioritätscluster der Regionalmanagement Nordhessen GmbH. Die vorliegende Studie führt zu dem Ergebnis, dass auch die bereits vorhandene wirtschaftliche Stärke „Tourismus“ durch ein Clustermanagement, d.h. u.a. durch Maßnahmen zur Förderung der regionalen Kooperation, weiter aufgewertet werden kann.

Angesichts der in Maßnahme 4.1. konkret vorliegenden hohen Nachfrage nach Fördermitteln wird empfohlen, Mittel der Maßnahmen 4.2 und 4.3 in der weiteren Laufzeit des Ziel 2-Programms 2000 – 2006 entsprechend umzuschichten. Dies bedeutet allerdings nicht, dass in Zukunft generell keine oder geringere Mittel für Standortmarketingaktionen zur Verfügung gestellt werden sollten. Vielmehr zeigen die Erfahrungen bei der Umsetzung des Ziel 2-Programms, dass die branchenspezifische regionale Vernetzung einem Entwicklungs- und Lernprozess unterliegt, der weiterer Anstrengungen im Sinne der Zielsetzungen des Regionalmanagements bedarf.

**Liste der befragten Personen**

Herr Dr. Cuny	Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung
Herr Gerstenberger	DSM Deutsche-Städte-Medien GmbH (Telefongespräch am 19.05.2003)
Herr Eckert	Wirtschaftsförderung Region Kassel
Herr Leifeld	documenta und Museum Fridericianum Veranstaltungs-GmbH (Telefongespräch am 07.05.2003)
Herr Dr. Krekeler	Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung
Frau Krause-Drachsler	Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung
Herr Schach	Regionalmanagement Nordhessen GmbH
Herr von Trott zu Solz	Wirtschaftsförderung Region Kassel