12 mal Berlin | er | Leben

12 mal Berliner Leben, 12 mal Berlin erleben

Konzept für einen stadtverträglichen und nachhaltigen Berlin-Tourismus 2018+

dwif consulting
HUMBOLDT INNOVATION
RESEARCH CREATING REALITY

Berlin, im Oktober 2017

12 mal Berlin | er | Leben

12 mal Berliner Leben, 12 mal Berlin erleben

Konzept für einen stadtverträglichen und nachhaltigen Berlin-Tourismus 2018+

Projektbearbeitung:

dwif-Consulting GmbH
Marienstraße 19/20 | 10117 Berlin
www.dwif.de | info-berlin@dwif.de

Dr. Mathias Feige | Maike Berndt | Karsten Heinsohn | Dajana Szkorupa

Humboldt-Innovation GmbH
Ziegelstraße 30 | 10117 Berlin
www.humboldt-innovation.de | info@humboldt-innovation.de

Prof. Dr. Ilse Helbrecht | Sebastian Schlüter | Christoph Sommer | Lisa Johanna Thiele

Im Auftrag von:

visitBerlin/Berlin Tourismus & Kongress GmbH
und der
Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe

Berlin, im Oktober 2017

Inhalt

1. Einleitung ..... - 4 -
2. Analyse und Perspektiven des Berlin-Tourismus ..... - 8 -
2.1 Sieben zentrale Erkenntnisse zum Berlin-Tourismus heute ..... - 9 -
2.2 SWOT-Analyse für eine stadtverträgliche, nachhaltige und gerechte Tourismusentwicklung in Berlin ..... - 33 -
3. Ziele für einen stadtverträglichen, nachhaltigen Berlin-Tourismus ..... - 36 -
4. Strategische Leitlinien der Tourismuskonzeption Berlin 2018+ ..... - 40 -
4.1 Governance – Tourismus als Querschnittsaufgabe anerkennen ..... - 41 -
4.2 Qualitative Wertschöpfung – Qualitätstourismus neu definieren ..... - 42 -
4.3 Partizipation – Stadtverträglichkeit gemeinsam gestalten ..... - 42 -
4.4 Monitoring – Berlin-Tourismus besser verstehen ..... - 44 -
4.5 Kiez-basierte Tourismussteuerung – räumliche Differenzierung ernst genommen ..... - 45 -
4.6 Digitalisierung und Inklusion/Barrierefreiheit als Querschnittsthemen ..... - 45 -
5. Aufgaben für den Berlin-Tourismus 2018+ ..... - 46 -
5.1 Aufbau, Anpassung und Umsetzung neuer Monitoringinstrumente ..... - 48 -
5.2 Räumlich differenzierte Tourismussteuerung ..... - 49 -
5.3 Aktive Besucherlenkung zur besseren Entzerrung der Tourismusströme und Potenzialerschließung ..... - 50 -
5.4 Kultur der Gastlichkeit pflegen und ausbauen ..... - 51 -
5.5 Akzeptanz durch Partizipation und Sensibilisierung steigern ..... - 53 -
5.6 Vielfältige und einzigartige Berliner Kiezkultur erhalten (Verhinderung von Monostrukturen) ..... - 55 -
5.7 Markenführung für die Marke Berlin im Sinne eines stadtverträglichen Tourismus ..... - 56 -
5.8 Tourismus in der eigenen Stadt: Berlinerinnen und Berliner als Pioniere nutzen ..... - 57 -
5.9 Zielgruppensegmentierung und -ansprache für eine qualitative Wertschöpfung ..... - 59 -
5.10 Strategische Planung und Steuerung der Hotelentwicklung in Berlin ..... - 60 -
5.11 Neue touristische Wohnformen gezielt regulieren ..... - 62 -
5.12 Erreichbarkeit der Metropole Berlin verbessern ..... - 63 -
5.13 Umweltfreundliche, vernetzte und innovative Mobilität im Berlin-Tourismus fördern ..... - 64 -
5.14 Potenziale im Tagungs- und Kongressgeschäft besser ausschöpfen ..... - 66 -
5.15 Radtourismus als Teil der Fahrradmetropole Berlin entwickeln ..... - 68 -
5.16 Rahmenbedingungen für den Wirtschaftsfaktor Wassertourismus verbessern ..... - 69 -
5.17 Stadtverträgliche Stärkung der touristischen Unternehmen ..... - 70 -
5.18 Zusammenarbeit mit Brandenburg intensivieren ..... - 71 -
5.19 Sauberkeit im Stadtraum erhöhen ..... - 72 -
5.20 Konzepte für mehr Sicherheit ..... - 73 -
5.21 Zukunft im touristischen Arbeitsmarkt sichern ..... - 74 -
6. Zusammenfassung und Ausblick ..... - 75 -
Glossar ..... - 79 -
Quellenverzeichnis ..... - 80 -

1. Einleitung

Rahmenbedingungen für die Tourismusentwicklung in Berlin im Wandel

Die Tourismusentwicklung von Berlin seit 1990 ist eine Erfolgsgeschichte. Die deutsche Hauptstadt hat sich zu einer der Top-Reiseziele im internationalen Städtetourismus entwickelt. Mit 11,6 Mrd. Euro Umsatz und rechnerisch 235.000 Vollzeitarbeitsplätzen gehört der Tourismus damit längst zu den tragenden Wirtschaftssektoren der Stadt. Das touristische Geschehen in Berlin ist inzwischen so prägend für Stadtbild und Stadtkultur, dass der Tourismus zudem eine strategische Bedeutung für die Entwicklung der gesamten Stadt und die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner erreicht hat.

Allerdings befindet sich die Tourismusentwicklung weltweit seit geraumer Zeit in einem immer dynamischeren Wandel, und das hat auch Auswirkungen auf die Zukunft des Berlin-Tourismus. Diese Veränderungen sind vielfältig, komplex und bedingen sich teilweise gegenseitig: Einerseits wächst der globale Reiseverkehr kontinuierlich stark an, wovon Berlin im Incoming-Tourismus (Nachfrage ausländischer Gäste) profitieren kann. Andererseits zeigt die Übernachtungsentwicklung aus verschiedenen quantitativ wichtigen Quellländern, dass einzelne Märkte nahezu gesättigt, andere zunehmend volatil sind. Das hat schon seit einigen Jahren dazu geführt, dass die Zuwachsraten bei den Übernachtungen abflachen und ein weiteres (starkes) Wachstum nicht mehr selbstverständlich ist.

Konkrete „harte“ Einflüsse sind z.B. Währungsschwankungen, der Brexit, die Einschätzung der Sicherheitslage nach Terroranschlägen, die Zahl der (inter-)nationalen Flug- und Bahnverbindungen, die Angebotsentwicklung in Hotellerie, bei Hostels und den Quartieren der Sharing-Economy oder das Preisniveau in Beherbergung, Gastronomie und für weitere Nebenausgaben.

Zu den „weichen“ Faktoren gehören z.B. veränderte Reiseansprüche und Verhaltensweisen der (Städte-) Touristinnen und Touristen, aber auch neue Moden und Trends, das Image Berlins sowie die Reiseanlässe, die Berlin für seine potenziellen Zielgruppen in Form von Atmosphäre, Flair, trendigen Shopping- und Gastronomieneuheiten und Events aller Art bietet. Immer wichtiger wird zudem – im Vergleich zu klassischen Stadtbesichtigungen – das authentische Stadterlebnis, ein Eintauchen in die Stadt und das Leben ihrer Bewohnerinnen und Bewohner. Berlin ist für dieses, in der Wissenschaft auch als *New Urban Tourism* bezeichnete Phänomen, durch seine polyzentrale Kiezstruktur wie kaum eine andere Stadt prädestiniert. Gerade für diesen neuen urbanen Tourismus (im Folgenden *New Urban Tourism*; siehe auch Infobox 2 in Kapitel 2.1) und damit eine vorwiegend junge Klientel aus dem In- und Ausland gewinnt die Digitalisierung immens an Bedeutung. Für die Reiseentscheidung werden konkrete, durchgängig digital verfügbare und buchbare Angebote erwartet. Neue Gästegruppen wird man künftig nur mit perfekter Ansprache in der digitalen Welt gewinnen und für Berlin begeistern können. Dies gilt nicht nur für das stadtweite Marketing, sondern für alle am Tourismus beteiligten Leistungsträger.

Nachhaltigkeit als Grundprinzip für zukunftsfähiges Handeln

Immer mehr Menschen, wenn auch bei weitem noch nicht alle, öffnen sich zudem dem Gedanken eines nachhaltigen Tourismus und sind darauf bedacht, die negativen Begleiterscheinungen ihrer Reisen zu minimieren. Sie reisen umweltbewusster, nehmen den Zug statt den PKW für An- und Abreise, achten darauf, ob das Hotel eine umweltfreundliche Betriebsführung unterstützt, Bio- und Fair-Trade-Produkte verwendet, Ressourcen schont und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angemessen entlohnt. Eine

nachhaltige Gestaltung des Berlin-Tourismus wird daher zu einer Schlüsselaufgabe im Interesse seiner Zukunftsfähigkeit.

Eine solche nachhaltige (Tourismus-)Entwicklung ist heute kein Randphänomen mehr für spezialisierte „Öko-"Betriebe, Küsten- und andere Ferienregionen. Nachhaltigkeit ist längst auf dem Weg vom Natur- und Umweltschutz zum globalen Prinzip der Wirtschafts- und Gesellschaftsentwicklung und damit als Grundprinzip künftigen Handelns in allen Branchen angekommen. Gerade Städte – und damit auch der Städtetourismus – spielen bei der konkreten Ausgestaltung eine Pionierrolle. Elektroautos und E-Bikes, Müllvermeidung und Fair-Trade sind nur wenige Komponenten einer grundsätzlichen Umgestaltung aller Lebensbereiche. Eine nachhaltige Entwicklung des Berlin-Tourismus bedeutet damit im umfassenden Sinn, sich nicht nur an den Interessen der Gäste zu orientieren, sondern gleichermaßen an den Akteurinnen und Akteuren vor Ort – den Unternehmen und ihrer Beschäftigten, aber auch der lokalen Bevölkerung, den „Bereisten".

Gerade bei diesem letzten Punkt vollzieht sich in der jüngsten Zeit international eine fast radikale Entwicklung: die Einstellung der Bewohnerinnen und Bewohner vieler Destinationen zum Tourismus wird zunehmend kritischer, die Akzeptanz droht zu sinken. Gerade in (Groß-)Städten, wo sich auf meist (sehr) engem Raum eine immer größere Zahl von Besucherinnen und Besuchern aufhalten, ist diese Entwicklung immer häufiger zu beobachten. In Städten wie Barcelona, Venedig oder Amsterdam, aber auch auf stark frequentierten Inseln wie Mallorca, führen derartige Phänomene aktuell zu teils heftigen Bürgerprotesten, denen man vor allem mit Verboten, Zonierungen, Kontingentierungen, Steuern und Abgaben oder anderen Reglementierungen begegnet.

Auch in Berlin sind, trotz eines empirisch nachweisbar großen Rückhaltes für den Tourismus insgesamt, Anzeichen für eine sich verändernde Akzeptanzsituation spürbar. In einigen besonders beliebten Stadtteilen und Kiezen regt sich Widerstand gegen zu viele „Rollkoffer", zu laute „Party-Tourists" oder Verdrängungseffekte. Dabei ist die Stadt derzeit von einer zweigeteilten Situation geprägt: die drei extrem stark frequentierten Innenstadt-Bezirke Mitte, Charlottenburg-Wilmersdorf und Friedrichshain-Kreuzberg mit hohen Wachstumsraten und Tourismusintensitäten werden umgeben von einem Ring von (Außen-)Bezirken, die gerne deutlich mehr Gäste bei sich begrüßen würden. Berlin hat somit nicht vorrangig ein Gesamtmengen-, sondern ein Verteilungsproblem, das es zu berücksichtigen und zu mildern gilt.

Fokus auf Stadtverträglichkeit

Der Berliner Senat hat die Zeichen der Zeit erkannt und beschlossen, dieser global und lokal veränderten Ausganglage Rechnung zu tragen. Mit dieser Tourismuskonzeption schafft er die erforderlichen Rahmenbedingungen für einen stadtverträglichen, nachhaltigen und gerechten Tourismus, denn die Stadt gehört allen Nutzerinnen und Nutzern!

Die Konzeption soll zudem den Weg für ein langfristiges, moderates Tourismuswachstum aufzeigen. Sie setzt somit gleichermaßen auf Kontinuität und Wandel: Kontinuität in der Markenpositionierung und im Marketing für die Kernzielgruppen der Stadt, und Wandel im Sinne der Stadtverträglichkeit und Nachhaltigkeit als Grundprinzipien einer langfristigen Akzeptanzsicherung und Bewahrung der Ressourcen.

Das vorliegende Tourismuskonzept legt den Fokus auf die Erfordernisse eines stadtverträglichen Berlin-Tourismus. Es ist damit kein marketingorientiertes Tourismuskonzept im klassischen Sinne.

Die strategische Zielsetzung dieser neuen Tourismuskonzeption für Berlin unterscheidet sich damit deutlich von früheren Konzepten, denn sie nimmt eine erhebliche Perspektiverweiterung vor: es geht darum, den Tourismus in seiner Gesamtheit neu zu verstehen, ihn künftig als essenziellen Bestandteil einer ganzheitlichen, integrativen und räumlich differenzierten Stadtentwicklungspolitik zu betrachten. Denn die wachsende Stadt Berlin wird immer attraktiver für Gäste von außerhalb wie auch für die Bevölkerung selbst. Beide Gruppen nutzen heute mehr denn je die gleichen Räume in der Stadt. Deshalb gehen Stadtentwicklung und Tourismusentwicklung zukünftig immer mehr Hand in Hand. Tourismuspolitik ist nicht mehr allein als Wirtschaftsförderung zu verstehen, sondern wird Teil einer ganzheitlichen Stadtentwicklungspolitik.

Die klassischen Aufgaben wie die Markenpositionierung und das Marketing bleiben ebenso bestehen wie ein freundlicher und aufmerksamer Gästeservice durch die Leistungsträger und alle im Tourismus Tätigen. Hotellerie und Gastronomie, Tagungs- und Kongresswirtschaft, Einzelhandel, Freizeit-, Unterhaltungs- und Kultureinrichtungen, Event- und Mobilitätsanbieter – sie alle sind und bleiben die tragenden Säulen der touristischen Leistungspalette und wie bisher entscheidende Ansprechpartner und Qualitätsgaranten für die Gäste.

Schlüsselbegriffe der neuen Tourismuskonzeption Berlin 2018+

Aber es kommen neue Aufgaben hinzu, die sich mit vier Schlüsselbegriffen und den damit verbundenen Aufgaben benennen lassen:

1. Stadtverträglichkeit: Eine weitere drastische Erhöhung der Besucherzahlen ist weder wünschenswert noch realistisch. Es geht vielmehr darum, die Erfolge der Vergangenheit so weiterzuentwickeln, dass sie stadtverträglich sind. Was stadtverträglich bedeutet, wird in dem vorliegenden Tourismuskonzept erstmalig für Berlin klar formuliert: bei der Steigerung der Erlebnisqualität für Besucherinnen und Besucher ist immer zugleich die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner mitzudenken und mit zu berücksichtigen! Ziel ist eine Win-win-Situation, in denen die Gastgeber und Gäste gleichermaßen vom touristischen Geschehen profitieren. Eine in dieser konsequenten Form angewendete Strategie für einen stadtverträglichen Tourismus ist bisher einmalig in Europa.

2. Nachhaltiges Wachstum: Berlin strebt kein Mengenwachstum an, sondern stellt sich der Aufgabe, mehr Qualität und mehr Wertschöpfung im Tourismus zu sichern. Dazu sollen Angebot und Zielgruppen fokussiert werden, die im Sinne der Nachhaltigkeit zu einem stadtverträglichen Qualitätstourismus beitragen. Ein nachhaltig gestalteter Tourismus sichert seine Stadtverträglichkeit.

3. Wandel des urbanen Tourismus: Berlin erleben, das Authentische, das wahre Berlin erleben! Das ist der Wunsch der Besucherinnen und Besucher, die in die Stadt kommen. Ein *New Urban Tourism* (siehe auch Infobox 2 in Kapitel 2.1) zeichnet sich ab, der Einzug in die Wohngebiete hält. Das Berliner Leben selbst, der Alltag der Stadtbewohnerinnen und Stadtbewohner in unterschiedlichen Teilen der Stadt wird zum Besuchsanlass. Hierauf reagiert die Tourismuskonzeption, indem sie gezielt und ortsbezogen neue Formen der Tourismussteuerung vorschlägt, die sowohl Überlastungseffekte in einzelnen Bezirken und Quartieren der Stadt adressieren als auch neue Potenziale durch die Entzerrung von Besucherströmen heben. Hiervon können alle Bezirke und Teilräume der Stadt profitieren. Eine innovative Kiezbasierte Tourismussteuerung setzt diese Ziele kleinräumig in den touristisch besonders intensiv genutzten Hot Spots um.

4. Positionierung: Berlin ist seit langem national und international hervorragend positioniert als Stadt der Freiheit und Toleranz. Dieser erfolgreiche Markenkern lockt spezifische Besuchergruppen an. Er soll beibehalten und immer wieder mit neuen Attributen und Angeboten aufgeladen und erlebbar gemacht werden. Eine erfolgreiche Erweiterung der Positionierung Berlins als internationaler Vorreiter für eine stadtverträgliche, nachhaltige und gerechte Tourismusentwicklung soll mit diesem Markenkern verbunden werden. Das Tourismusmarketing kann damit neue Themen um die Einzigartigkeit Berlins kommunizieren und so neue Gästegruppen erschließen.

Die Identifikation dieser Schlüsselbegriffe und Aufgaben sind Resultat umfangreicher Daten- und Literaturauswertungen und nicht zuletzt von über 60 Expertengesprächen mit kompetenten Gesprächspartnerinnen und -partnern aus allen Feldern des Berlin-Tourismus: Politik, Senats- und Bezirksverwaltungen, Verbände und Interessenorganisationen sowie Leistungsträger.

Mit dem neuen Tourismuskonzept Berlin 2018+ werden die Weichen für die Umsetzung dieser Perspektiverweiterung gestellt. Die dwif-Consulting GmbH und Humboldt-Innovation GmbH (Tochter der Humboldt-Universität zu Berlin) als Verfasser führen in diese Strategie ein und zeigen wie der Weg für die erfolgreiche Umsetzung beschritten werden kann.

Das vorliegende Tourismuskonzept gliedert sich in folgende Kapitel: In Kapitel 2 werden die Analyseergebnisse entlang von sieben zentralen Erkenntnissen dargelegt; außerdem bildet ein Exkurs die Ergebnisse einer empirischen Pilotanalyse ab, die die Genese und den Wandel urbaner touristischer Erlebnisorte zeigt (Exkurs). Das Kapitel schließt mit den Ergebnissen der SWOT-Analyse. Auf das Analyse-Kapitel aufbauend werden in Kapitel 3 die Ziele für einen stadtverträglichen, nachhaltigen Tourismus benannt. Kapitel 4 beinhaltet die strategischen Leitlinien für die künftige Entwicklung des Berlin-Tourismus; die Leitlinien sind als kontinuierliche, prozesshafte Steuerungsinstrumente (u.a. z.B. Monitoring, Partizipation, Governance) zu verstehen, die zur Arbeit an einem stadtverträglichen, nachhaltigen Tourismus befähigen. In Kapitel 5 werden schließlich 21 Aufgabenfelder mit jeweils konkreten, beispielhaften Maßnahmen/Projekten durchdekliniert. Kapitel 6 fasst die zentralen Inhalte des Konzepts zusammen, u.a. mit Blick auf ihre künftige Berücksichtigung in der Praxis der Tourismusentwicklung.

2. Analyse und Perspektiven des Berlin-Tourismus

Um sich der Situation des Berlin-Tourismus im Jahr 2017 zu nähern und diese möglichst vollständig abzubilden, wurden verschiedene Datenquellen für die Analyse herangezogen. Zum einen lassen sich aus bestehenden Statistiken und Studien gesicherte Kenntnisse zum Berlin-Tourismus, allen Angebots- und Nachfrageentwicklungen, räumlichen Verteilungsmustern, Verhaltensweisen der Berlin-Gäste und wirtschaftlichen Effekten ableiten.

Zum anderen wird aus einer Vielzahl qualitativer Einschätzungen der Akteurinnen und Akteure des Berlin-Tourismus – nicht zuletzt aus den rund 60 Expertengesprächen und Pilotanalysen im Rahmen der Erarbeitung der Tourismuskonzeption – deutlich, dass sich die Wahrnehmung und touristische Nutzung des Berliner Stadtraumes verändert hat und neue Themen auf das Tableau des Berlin-Tourismus gekommen sind. Erst die Einbeziehung dieser (qualitativen) Perspektiven ermöglicht eine vollständige Aufnahme des Status quo des Berliner Tourismusgeschehens.

Bausteine im Rahmen der Analysen zum Tourismuskonzept Berlin 2018+:

- ✓ 60 Expertengespräche mit Akteurinnen und Akteuren aus allen Feldern des Berlin-Tourismus: Politik, Senats- und Bezirksverwaltungen, Verbände und Interessenorganisationen, Leistungsträger etc.
- ✓ umfangreiche Datenanalysen zum Berlin-Tourismus, inkl. Sonderauswertungen zum Wirtschaftsfaktor Tourismus sowie zum Tourismus in der eigenen Stadt, und zu wichtigen Wettbewerbsdestinationen.
- ✓ Literaturauswertungen zur Aufarbeitung der wissenschaftlichen Debatte zum Städtetourismus in Deutschland und Europa, insbesondere zu Trends wie Digitalisierung, *New Urban Tourism* etc.
- ✓ Pilotstudie zur Genese und Wandel urbaner touristischer Erlebnisorte an vier ausgewählten Standorten in Berlin.

Die Analysen lassen sich in sieben zentralen Erkenntnissen zusammenfassen (siehe auch Kapitel 2.1):

- ✓ Der Tourismus in Berlin ist Umsatzbringer und Jobmotor und befindet sich weiter auf Wachstumskurs.
- ✓ Bestehende Monitoringinstrumente bilden das notwendige Wissen über touristische Aktivitäten in Berlin nur in Teilen ab.
- ✓ Berlin hat sich als internationale Top-Destination positioniert und ist gefordert, sich auf neue Trends und Rahmenbedingungen einzustellen.
- ✓ Das niedrige Preisniveau und die Gästezufriedenheit sind zentrale Herausforderung für einen Qualitätstourismus in Berlin.
- ✓ Der Berlin-Tourismus ist räumlich stark konzentriert, Potenziale bieten jedoch alle 12 Bezirke.
- ✓ Besucherinnen und Besucher wollen das echte Berliner Leben erleben.
- ✓ Die touristische Nutzung des städtischen Raumes nimmt zu – Berlin als wachsende Stadt steht vor neuen Herausforderungen.

Diese Kernerkenntnisse münden in eine SWOT-Analyse, die zum einen die Stärken und Schwächen (*S für Strenghts, W für Weaknesses*) sowie zum anderen die externen Chancen und Risiken (*O für Opportunities, T für Threats*) vor dem Hintergrund eines stadtverträglichen, nachhaltigen Berlin-Tourismus zusammenfasst (siehe Kapitel 2.2).

2.1 Sieben zentrale Erkenntnisse zum Berlin-Tourismus heute

Erkenntnis 1: Der Tourismus in Berlin ist Umsatzbringer und Jobmotor und befindet sich weiter auf Wachstumskurs.

Tourismus als wirtschaftliches Schwergewicht in Berlin[1]

Von den Ausgaben der Besucherinnen und Besucher in Berlin profitieren viele Branchen. So fließt touristisch induzierte Wertschöpfung nicht nur in Beherbergungsbetriebe und Gastronomie, sondern auch in den Einzelhandel, zu Freizeitanbietern, in Kultureinrichtungen u.v.m. 2016 erwirtschaftete der Tourismus in Berlin einen Bruttoumsatz[2] von insgesamt 11,6 Mrd. Euro, das entspricht fast 32 Mio. Euro pro Tag (siehe Abb. 1)!

Das wichtigste Segment sind die gewerblichen Beherbergungsbetriebe, die mit knapp 6,4 Mrd. Euro für mehr als die Hälfte der Umsätze verantwortlich sind. Gäste, die in diesen Betrieben (v.a. Hotellerie, Hostels und Co.) übernachten, geben während ihres Aufenthaltes in der Stadt mit Abstand am meisten aus: Die Tagesausgaben von 205 Euro pro Person liegen weit über denen von Gästen, die in Privatunterkünften bzw. in der Sharing-Economy gebucht haben (rund 107 Euro) oder denjenigen von Tagesgästen, die am Abend wieder nach Hause oder in ihr Ferienquartier z.B. im Brandenburger Umland fahren (knapp 33 Euro). Besonders hohe Ausgaben tätigen Messe- und Kongressgäste: überdurchschnittliche Ausgaben von 237 Euro pro Person und Tag sorgen für einen Bruttoumsatz von 2,4 Mrd. Euro.

Ein weiteres wichtiges Segment sind die Verwandten- und Bekanntenbesuche, die bei den Berlinerinnen und Berlinern zu Hause übernachten (insgesamt mehr als 33 Mio. Übernachtungen im sogenannten Segment des „Sofatourismus“). Zusammen mit den Übernachtungen in Privatunterkünften und in neuen touristischen Wohnformen wie der Sharing-Economy sorgen sie für einen Umsatz von rund 1,6 Mrd. Euro (knapp 14% Anteil am Gesamtumsatz).

Aus der touristischen Wertschöpfung ergibt sich ein Beitrag des Tourismus zum gesamten Volkseinkommen[3] in Berlin von 6,7% – ein Niveau, vergleichbar mit dem anderer großer deutscher Metropolen.

Damit generiert der Tourismus starke Beschäftigungseffekte für den Standort. Rein rechnerisch können rund 235.000 Menschen durch den Tourismus ihren Lebensunterhalt in Berlin bestreiten. Diese Vielzahl an ortsgebundenen Arbeitsplätzen bietet Menschen unterschiedlichster Berufsqualifikationen und Beschäftigungsverhältnisse Einkommensmöglichkeiten.

Auch die öffentlichen Haushalte profitieren vom Tourismusboom: Der Umsatz im Jahr 2016 bedeutete ein Steueraufkommen für den Bund und das Land Berlin von mehr als 1 Mrd. Euro (siehe Abb. 1).

Der Tourismus bringt also Umsatz und leistet einen substanziellen Beitrag zur Finanzierung der öffentlichen Haushalte. Gleichzeitig steigert er die Standortqualität durch eine hochwertige tourismusbezogene Infrastruktur sowie attraktive Veranstaltungen. Das wiederum wirkt sich positiv auf Unternehmensansiedlungen, die Gewinnung von Fachkräften und nicht zuletzt den Freizeitwert für die Bevölkerung aus.

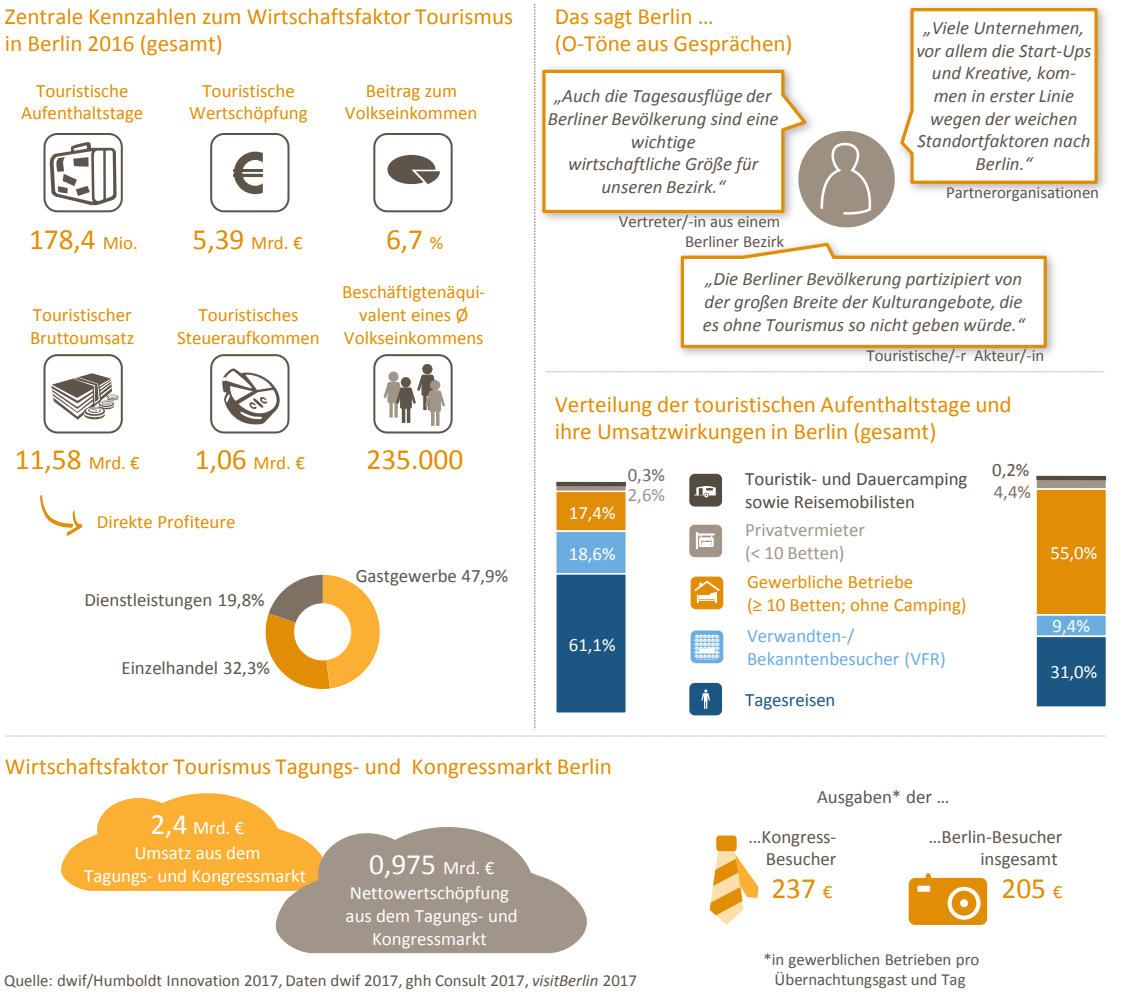
---

1 vgl. dwif 2017: Wirtschaftsfaktor Tourismus für Berlin für das Jahr 2016

2 Der Bruttoumsatz ergibt sich aus der Multiplikation des Nachfrageumfanges mit den Tagesausgaben pro Kopf (inkl. Mehrwertsteuer).

3 Das Volkseinkommen ist die Summe der Arbeitnehmerentgelte sowie Unternehmens- und Vermögenseinkommen, die Inländern (Institutionen und Personen, die ihren ständigen Sitz bzw. Wohnsitz im Inland haben) zugeflossen sind.

Abb. 1: Wirtschaftsfaktor Tourismus in Berlin



Quelle: dwif/Humboldt Innovation 2017, Daten dwif 2017, ghh Consult 2017, *visitBerlin* 2017

© dwif-Consulting GmbH und Humboldt Innovation GmbH 2017

Berlin – Wachstumsmotor im europäischen Städtetourismus

Die große Bedeutung des Tourismus als Wirtschaftsfaktor für Berlin hat eine Ursache: Seit der Wiedervereinigung erlebt die Hauptstadt eine ungewöhnlich dynamische und stetige Tourismusentwicklung: Allein in den vergangenen zehn Jahren hat sich die Zahl der gewerblichen Übernachtungen von 15,9 auf 31,1 Mio. fast verdoppelt, die Übernachtungen ausländischer Gäste stiegen sogar um knapp 140% an. Eine so rasante Dynamik schafft keine andere europäische Stadt.

Diese Erfolgsgeschichte hat Berlin aus einem touristischen Dornröschenschlaf seit dem Mauerfall innerhalb eines Vierteljahrhunderts in die Riege der beliebtesten Metropolen Europas katapultiert. Mittlerweile liegt Berlin im europäischen Ranking auf Rang drei und hat Chancen, in den kommenden Jahren Paris als Nummer zwei hinter London abzulösen. Denn legt man bei Paris denselben Maßstab wie in Berlin an und vergleicht nur die Übernachtungen in der Kernstadt, so hat die französische Hauptstadt etwa 33 Mio. Übernachtungen (statt 44 Mio. inkl. Großraum Paris; siehe Abb. 2) – sie liegt damit nur knapp vor Berlin.

Ein wichtiger Faktor für die Wachstumsdynamik ist das ausgewogene Verhältnis zwischen inländischen und ausländischen Übernachtungen – fast jede zweite wird mittlerweile von Gästen aus dem Ausland generiert (variiert im Vergleich ausgewählter Weltstädte zwischen 20% und 80%). Das spricht für die Attraktivität und Krisenresistenz der Bundeshauptstadt, da sich Entwicklungen in einzelnen Märkten nicht so stark auf die Gesamtbilanz auswirken.

Parallel zur Nachfrageentwicklung wuchsen auch die Bettenkapazitäten an, allein seit 2006 um gut 60%. Zwei Kennziffern unterstreichen, dass dieses Kapazitätswachstum bislang nicht zu Ungunsten der bestehenden Betriebe ging: Erstens stieg die Zimmerauslastung im selben Zeitraum auf 78,3%, ein Spitzenwert (siehe Abb. 2). Zweitens bedeutet die im Städtevergleich überdurchschnittlich hohe Aufenthaltsdauer der Berlin-Gäste von 2,4 Tagen gute Umsatzchancen für alle Betriebe.

Berlinerinnen und Berliner besuchen ihr Berlin

„Tourismus in Berlin" – ein Begriff im Wandel. Die Stadt wird heute längst nicht mehr nur von auswärtigen Gästen besucht und „touristisch genutzt", auch die Bewohnerinnen und Bewohner der Hauptstadt selbst sind stets auf der Suche nach neuen Erlebnisorten (siehe Infobox 1). Von den insgesamt 109 Mio. Tagesgästen, die Berlin jährlich begrüßt, kommen allein 50 Mio. aus der Stadt selbst, rein rechnerisch täglich 137.000 Menschen.[4] Hinzu kommt, dass sich, bedingt durch die Globalisierung, flexibilisierte Arbeitsverhältnisse, mobile Bildungsverläufe und weiterer Einflüsse, eine immer größere Zahl von Menschen heute temporär in der Stadt aufhält, z.B. als projektbasiert bzw. befristet Arbeitende, Au Pair oder Auslandsstudierende: „Kurzzeitberlinerinnen und -berliner", ein neuer Begriff bringt diese Entwicklung auf den Punkt.

Bei Tagesausflügen der Berliner innerhalb der Stadt hat sowohl die klassische Naherholung in den „grünen" Außenbezirken einen hohen Stellenwert wie Schwimmen im Schlachtensee oder Radtourismus in Treptow-Köpenick, als auch das abendliche Flanieren im Kiez – auf der Weserstraße in Neukölln oder am Savignyplatz in Charlottenburg. Die Berliner sind häufig die Ersten, die neue Orte entdecken und sie damit als Pioniere zugänglich und attraktiv für *New Urban Tourists* machen (siehe Exkurs: Genese und Wandel urbaner touristischer Erlebnisorte).

Infobox 1: Tourismus in der eigenen Stadt

Städte werden auch von ihren Bewohnerinnen und Bewohnern touristisch genutzt. Laut offizieller Tourismus-Definition der Welttourismusorganisation (UNWTO) werden unter Tourismus „alle Aktivitäten von Personen, die an Orte außerhalb ihrer gewohnten Umgebung reisen, sich dort zu Freizeit-, Geschäfts- oder bestimmten anderen Zwecken und nicht länger als ein Jahr ohne Unterbrechung aufhalten" verstanden. Das betrifft neben Übernachtungsreisen auch Tagesausflüge innerhalb oder außerhalb der eigenen Stadt.[5]

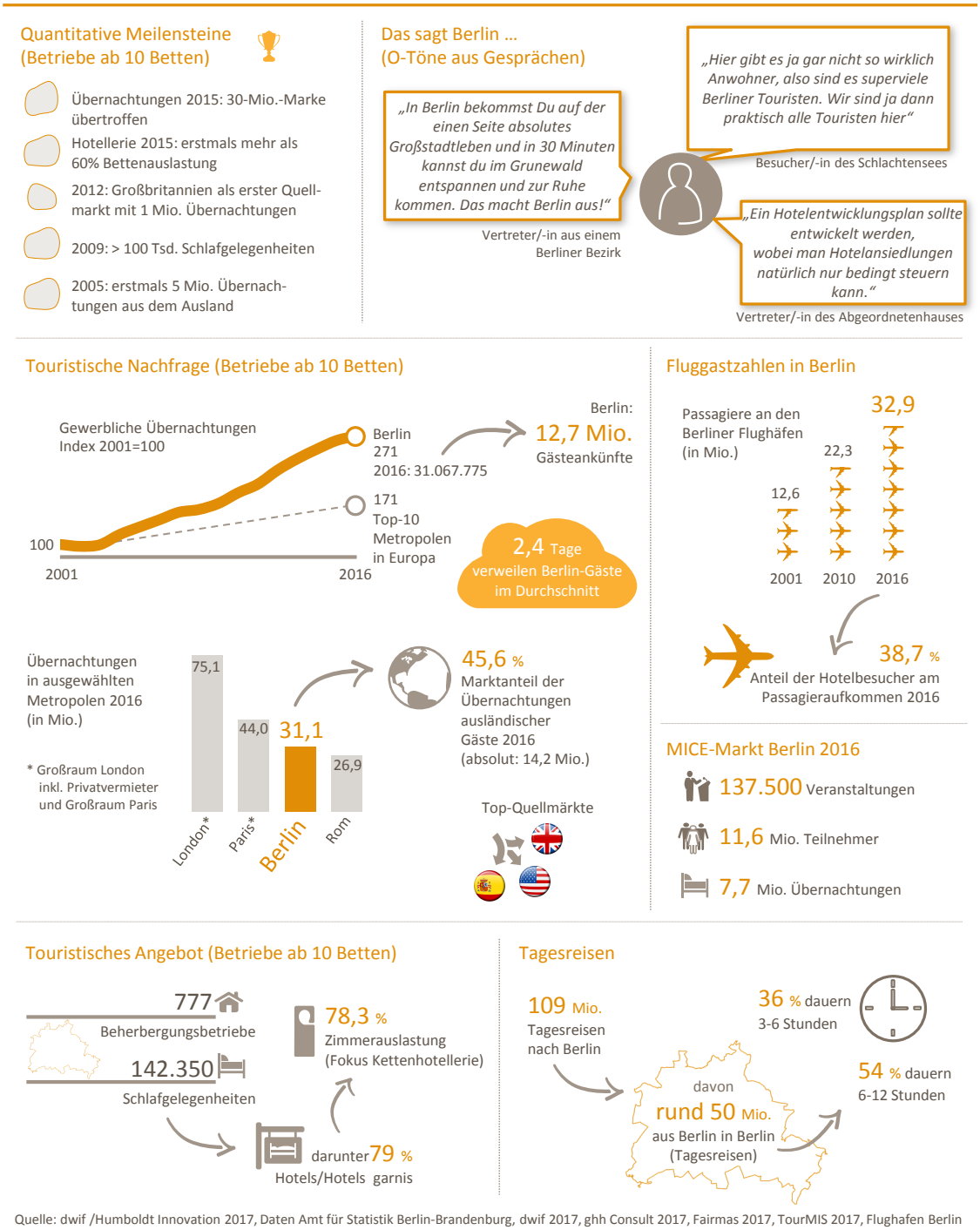
Das touristische Erlebnissuchen der Bevölkerung einer Stadt umfasst aber auch jene Aktivitäten, die nicht unter diese klassische Definition einer geschäftlichen Tagesreise oder eines Tagesausflugs fallen. Auch Berlinerinnen und Berliner, die das Stadtraumerlebnis in ihrem näheren, gewohnten Wohn- und Freizeitumfeld suchen, verhalten sich laut verschiedenen wissenschaftlichen Studien[6] zunehmend wie Besucherinnen und Besucher und agieren damit quasi-touristisch („like tourists").

Auf der anderen Seite begeben sich Besucherinnen und Besucher immer stärker in das Umfeld der Bewohnerinnen und Bewohner und nutzen die Stadt dort wie diese („like a local"; siehe auch Infobox 2 *New Urban Tourism*). Die Formen der Stadtnutzung werden sich immer ähnlicher. In der Tourismusforschung werden derlei Phänomene als

[4] dwif 2017, Sonderauswertung Tagesreisen der Deutschen
[5] Vgl. dwif 2014
[6] Vgl. u.a. Lloyd 2000, Urry 2001, McCabe 2005, Maitland 2008, Smith/Pappalepore 2014

Indizien für eine „De-Differenzierung“ angesehen. Das bedeutet, Tourismus kann nicht mehr pauschal, ausschließlich als Gegenbild zu Alltag, Wohnort, Arbeit etc. gedacht werden.

Abb. 2: Angebots- und Nachfragekennzahlen im Berlin-Tourismus[7]



Quelle: dwif /Humboldt Innovation 2017, Daten Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, dwif 2017, ghh Consult 2017, Fairmas 2017, TourMIS 2017, Flughafen Berlin Brandenburg GmbH 2017

© dwif-Consulting GmbH und Humboldt Innovation GmbH 2017

[7] *visitBerlin* veröffentlicht regelmäßig Trendreports mit zentralen Kennzahlen zur touristischen Entwicklung in Berlin

Erkenntnis 2: Bestehende Monitoringinstrumente bilden den Wissensbedarf über touristische Aktivitäten in Berlin nur in Teilen ab.

Statistisch erfasste vs. reale Marktentwicklung

Wie die zuvor genannten Zahlen zeigen, reichen für ein umfassendes Verständnis des Berlin-Tourismus die „klassischen" Datenquellen der amtlichen Tourismusstatistik nicht mehr aus.

Zum einen bildet diese nur die gewerblichen Beherbergungsbetriebe (ab 10 Betten) ab, nicht jedoch die privaten Unterkunftsanbieter und neuen touristischen Wohnformen (z.B. Sharing-Economy). Dabei nimmt deren Bedeutung für den Berlin-Tourismus seit einigen Jahren deutlich zu. Mittlerweile werden 4,7 Mio. Übernachtungen pro Jahr durch Privat- und Sharing-Vermieter generiert, davon allein 2,7 Mio. über den Marktführer *Airbnb* (siehe Abb. 3)[8]. Hinzu kommen 33,2 Mio. Übernachtungen von Verwandten-Bekanntenbesuchern sowie 109 Mio. Tagesgäste (inkl. des „Tourismus in der eigenen Stadt", siehe Infobox 1), die die amtliche Tourismusstatistik ebenfalls nur unzureichend bzw. gar nicht darstellen kann.

Zum anderen ist neben der reinen Quantifizierung des Gästevolumens auch die Erforschung des Verhaltens der Besucherinnen und Besucher mit Blick auf eine stadtverträgliche Tourismusentwicklung essentiell. Dies betrifft insbesondere ihre Aktivitäten und räumlichen Bewegungsmuster innerhalb der Stadt.

Neue Lösungen für das Monitoring des touristischen Geschehens

Die qualitative und ganzheitliche Erfassung der touristischen Stadtnutzung ist nicht nur für Berlin eine Herausforderung, gerade die Formen des *New Urban Tourism* sind bisher auch international nur unzureichend in ihren Dimensionen und (lokalen) Folgen untersucht. Viele Akteure, allen voran die Leistungsträger, aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Berliner Verwaltungen, verweisen darauf, dass eine bessere Datenlage eine elementare Grundlage für die Steuerung des Tourismus in der Stadt ist.

Abb. 3: Neue Märkte und neue Anforderungen an das touristische Monitoring

© dwif-Consulting GmbH und Humboldt Innovation GmbH 2017

[8] Airbnb 2017, Die Airbnb-Community in Berlin 2016

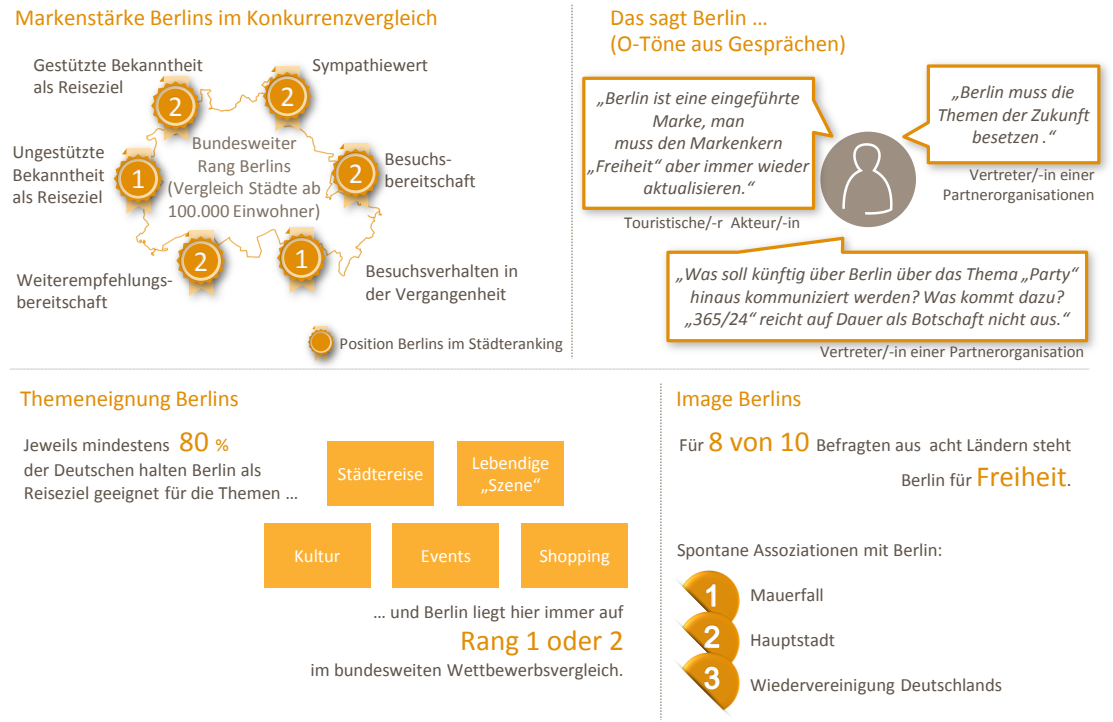
Erkenntnis 3: Berlin hat sich als internationale Top-Destination positioniert und ist gefordert, sich auf neue Trends und Rahmenbedingungen einzustellen.

Image und Positionierung nach außen

Berlin hat als Reiseziel einen hervorragenden nationalen und internationalen Ruf. Die Studie *Destination Brand 2015*[9] belegt die touristische Markenstärke der Stadt. So positioniert sich die Hauptstadt mit Blick auf alle relevanten Indikatoren (z.B. Bekanntheit, Sympathie, Besuchsinteresse) bundesweit auf einem vorderen Rang (siehe Abb. 4). Lediglich Hamburg schneidet in puncto Markenstärke derzeit noch besser ab.

Dass Berlin für Freiheit steht, ist weitgehend anerkannt und wird von repräsentativen Studien belegt. Laut einer aktuellen Imagestudie[10] verbinden fast 80% der Befragten Berlin mit dem Begriff Freiheit (35% sehr stark, 53% stark). Der daraus resultierende Markenkern „Stadt der Freiheit" ist Dreh- und Angelpunkt aller Kampagnen zum Berlin-Tourismus. Überdies versteht sich die Stadt als „authentischer Geschichtsort", „Stadt der Teilhabe" und „kreativer Hub". Da diese Markenwerte auch für andere Wirtschaftsbereiche stehen, existieren deutliche Schnittmengen zum Standortmarketing. Die Sicht der (potenziellen) Gäste Berlins stützt diese thematische Einordnung. Die deutsche Bevölkerung schreibt der Hauptstadt für die Themen Städtereise, Lebendige Szene, Kultur, Events und Shopping eine besonders hohe Eignung als Reiseziel zu (siehe Abb. 4).[11]

Abb. 4: Marke und Positionierung der Destination Berlin



Quelle: dwif/Humboldt Innovation 2017, Daten inspektour GmbH (Destination Brand 2015 und 2016), infratet dimap 2017 (Berlin Image 2017)

© dwif-Consulting GmbH und Humboldt Innovation GmbH 2017

9 inspektour GmbH 2014/2015, Destination Brand 2015
10 Infratest dimap 2017, Berlin-Image 2017, Befragung in 8 Ländern
11 inspektour GmbH 2015/2016, Destination Brand 2016

Aus vielen Gesprächen wird jedoch ersichtlich, dass die Positionierung der Marke Berlin für viele Partnerinnen und Partner, allen voran die Betriebe an der Basis, noch zu wenig greifbar ist. Es herrscht zum Teil große Unsicherheit und Unverständnis darüber, wie die einzelnen Themen zueinander in Beziehung stehen und welche Zielgruppen mit welchen Produkten genau angesprochen werden. Um mit einer einheitlichen Markensprache nach außen aufzutreten, braucht es künftig daher gemeinsame Leitlinien und Prinzipien für die Kommunikation und Produktentwicklung.

Externe Bedingungen als Hemmfaktor im Städtetourismus

Neben der Positionierung, die sich aktiv steuern lässt, wirken auch externe Effekte auf den Berlin-Tourismus. Eine echte Wachstumsgrenze oder zumindest limitierende Faktoren waren im Städtetourismus lange Zeit nicht in Sicht. Nachfrage- und angebotsseitige Trends, wie Individualisierung, Kurzreisen, Digitalisierung, innovative Hotel- und Gastronomiekonzepte, Aktivurlaub in der Stadt, der Tagungs- und Kongressmarkt und andere Reisemotive können in Städten wie Berlin nahezu perfekt bedient werden. Die hohe Angebots- und Erlebnisdichte auf engstem Raum und die in der Regel gute Erreichbarkeit tragen ihr Übriges zur Attraktivität des Städtetourismus bei. Große Städte bieten heutzutage die perfekte Antwort auf die Wünsche vieler Reisender aus aller Welt.

Allerdings zeigt sich die Nachfrageentwicklung in Berlin und anderen europäischen Metropolen seit einigen Jahren zunehmend volatil. Dabei sind es vor allem externe Rahmenbedingungen, die aktuell Einfluss nehmen und von denen niemand sagen kann, ob sie nur temporär, oder langfristig wirken. So haben Medienberichterstattungen über die zunehmende Zahl Geflüchteter in Europa etwa zu einer Abkühlung der Nachfrage aus Asien oder Übersee geführt. Die Nachfrageentwicklung aus anderen Quellmärkten wird aufgrund wirtschaftlicher und politischer Problemen in den jeweiligen Ländern zunehmend instabil (Brexit, Wirtschaftskrisen in Russland und Spanien etc.). Terroranschläge und politische Unruhen haben zu einem neuen Sicherheitsbedürfnis geführt. Zwar ist die generelle Reiselust davon nicht unmittelbar betroffen, doch sind Reisende vorsichtiger geworden bei der Wahl ihres Reiseziels und ihrer Aktivitäten vor Ort. Das belegen etwa die empfindlichen Nachfrageeinbußen in Paris (2016: -8,2% im Vorjahresvergleich) und Istanbul (2016: -12,1% im Vorjahresvergleich). Wie stark sich diese Effekte auf den Berlin-Tourismus auswirken, werden erst die nächsten Jahre zeigen. Nach Einschätzung von Politikexpertinnen und -experten ist diese neue latente Unsicherheit allerdings etwas, mit dem alle Menschen und damit auch die Tourismusbranche lernen müssen umzugehen.

Erkenntnis 4: Das niedrige Preisniveau und die Gästezufriedenheit sind zentrale Herausforderung für einen Qualitätstourismus in Berlin.

Qualitätsorientierung der Betriebe ausbaufähig

Angesichts eines immer härteren Wettbewerbs von touristischen Anbietern und der Destinationen (z.B. durch ein stabiles Nachfragepotenzial in den Hauptquellmärkten, die weltweit verbesserte Erreichbarkeit und damit eine steigende Zahl der Wettbewerber oder eine hohe Investitions- und Innovationskraft in neuen, aufstrebenden Reisezielen) sowie spezifischer werdender Gästeerwartungen wird die Qualitätssicherung und -steigerung zur Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Existenz am Markt. Ein

Qualitätsmanagement[12] kann die dafür notwendige Professionalisierung von Anbietern vorantreiben und sie fit für den Wettbewerb machen. Zudem sorgt die Teilnahme an Qualitätsinitiativen (z.B. an Klassifizierungssystemen, Gütesiegeln) für nachweislich positive Effekte auf die Gästezufriedenheit.[13] Um die Betriebe zu unterstützen, müssen Tourismusorganisationen gemeinsam mit weiteren Partnern wie z.B. Qualitätsinitiativen oder Bewertungsportalen eine aktive, steuernde Rolle in diesem Qualitätsprozess einnehmen.

In Berlin ist die Teilnahmebereitschaft an entsprechenden Initiativen noch ausbaufähig. So sind beispielsweise 278 Hotelbetriebe nach DEHOGA-Standard mit Hotelsternen klassifiziert, was einem Abdeckungsgrad von 52% der Betriebe ab 10 Betten entspricht (Deutschland: 42%). Die meisten Betriebe entsprechen dabei einem mittleren Standard (47% im 3-Sterne-Segment). Am Qualitätsmanagementinstrument *ServiceQualität Deutschland*[14] nehmen derzeit dagegen nur 49 Betriebe aus unterschiedlichen Branchen – neben Beherbergung auch Gastronomie, Freizeitwirtschaft, Einzelhandel, Verkehr etc. – teil. Gerade in der Hotellerie ist die Zahl der Teilnehmer äußerst verhalten, sodass die Hauptstadt bei diesem wichtigen Thema im Vergleich zu anderen Destinationen sehr schlecht abschneidet. Auf einem guten Weg befindet sich Berlin allerdings im Bereich der Barrierefreiheit: Im noch jungen Qualitätslabel *Reisen für Alle*[15]*,* das erst 2016 unter Federführung von *visitBerlin* initiiert wurde, sind aktuell bereits 57 Betriebe gelistet (siehe Abb. 5).

Licht und Schatten bei der Gästezufriedenheit

Letztendlich sind es die Besucherinnen und Besucher, die die Qualität einer Destination einschätzen. Die Gesamtzufriedenheit mit ihrem ganz persönlichen Berlinaufenthalt bewerten die Gäste *laut Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus* mit „gut“. Besonders das Kultur- und Freizeitangebot schneidet insgesamt gut ab. Dagegen sind die Ausländer besonders bei Teilaspekten wie der Gastronomie kritischer (siehe Abb. 5).

Auch die Gästezufriedenheit bei den Online-Bewertungen deutet auf Optimierungspotenzial hin. Laut *TrustScore* – einer aggregierten Kennzahl der Bewertungen von Beherbergungsbetrieben auf verschiedenen Online-Portalen – erreichte Berlin 2016 nur 78,3 von 100 möglichen Indexpunkten und ist zudem das einzige Bundesland, in dem die Zufriedenheit sank (um 0,3 Punkte; bundesweit: + 3,2 Punkte). Im Ergebnis liegt die Hauptstadt im bundesdeutschen Ländervergleich auf Platz 15, nur Hamburg verzeichnet eine noch geringere Zufriedenheit. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass Städte mit Blick auf die Unterkünfte eine generell kritischere Klientel haben als ländliche Räume oder Küstengebiete.

Preisniveau und Ausgabeverhalten – Luft nach oben für mehr Wertschöpfung

Qualität hat ihren Preis, doch angemessene Preise durchzusetzen, ist nicht immer einfach. Denn häufig beeinflusst nicht zuletzt das relativ niedrige Preisniveau von Berlin die Wahl des Reiseziels. Im nationa-

---

[12] Qualitätsmanagement bezeichnet alle organisatorischen Maßnahmen zur Optimierung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit, vgl. Gabler Wirtschaftslexikon

[13] Ostdeutscher Sparkassenverband 2017 (Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland)

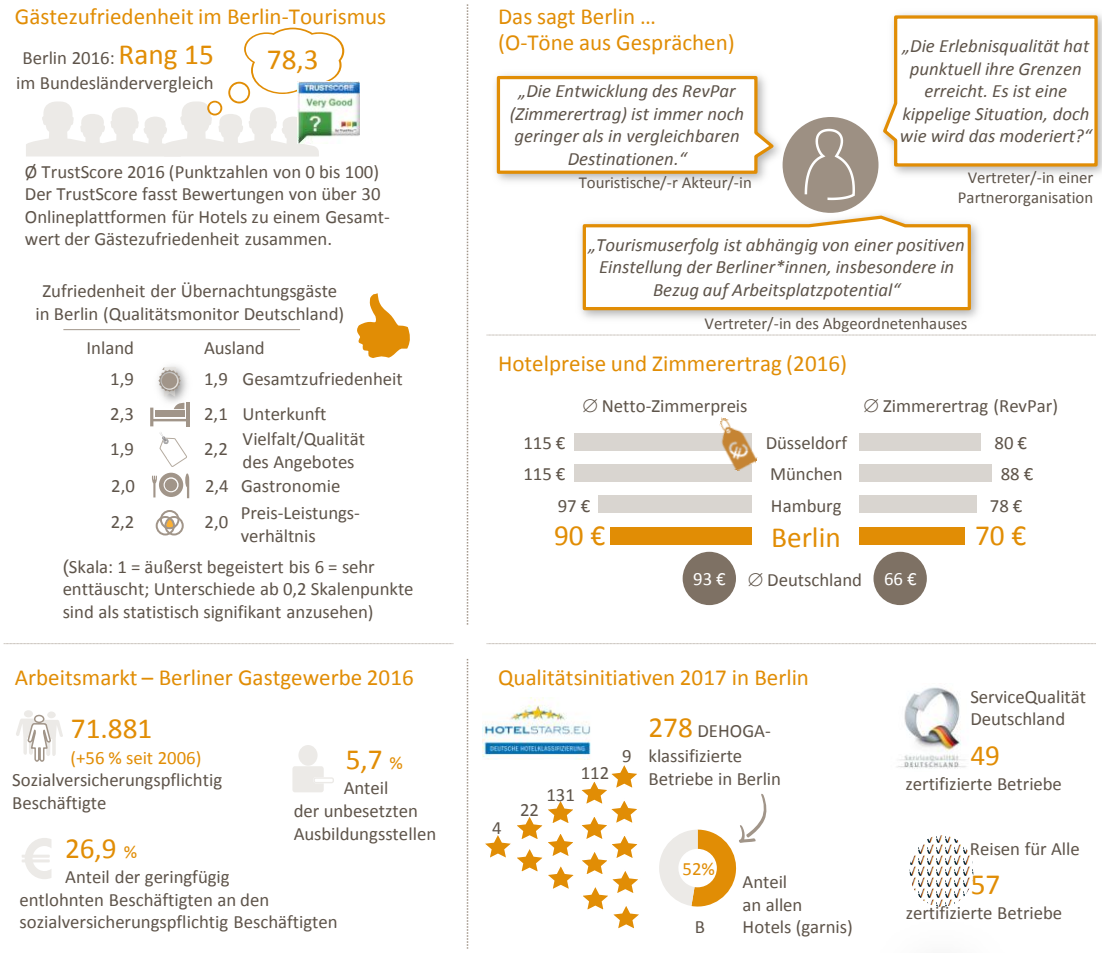
[14] *ServiceQualität Deutschland* ist ein bundesweit bereitgestelltes Qualitätsmanagementsystem für dienstleistungsorientierte Unternehmen. Touristische Leistungsträger können sich mit dem Qualitätssiegel „Q“ zertifizieren lassen und setzen damit ein Zeichen, dass sie kontinuierlich an hoher Servicequalität arbeiten (für weitere Informationen: www.q-deutschland.de).

[15] Das Projekt „Einführung des Kennzeichnungssystems *Reisen für Alle* im Sinne eines Tourismus für Alle in Deutschland“ ist ein vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördertes Kooperationsvorhaben des Deutschen Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. und des Vereins Tourismus für Alle Deutschland e.V. - NatKo. Es sieht die bundesweite Einführung und Weiterentwicklung des Kennzeichnungssystems *Reisen für Alle* vor, das in mehrjähriger Zusammenarbeit und Abstimmung mit Betroffenenverbänden sowie touristischen Akteuren entwickelt wurde (für weitere Informationen: www.reisen-fuer-alle.de).

len wie internationalen Vergleich sind zentrumsnahe Unterkünfte in der Stadt besonders preiswert. Mit 90 Euro pro Zimmer liegt das Niveau in der Berliner Hotellerie weit unter dem Bundesdurchschnitt. In Städten wie Düsseldorf oder München werden schon deutlich über 100 Euro erzielt (siehe Abb. 5). In anderen europäischen Metropolen wie London oder Kopenhagen erreichen die Hotels teilweise sogar doppelt so hohe Zimmerraten wie ihre Berliner Kollegen.

All das prägt das Image Berlins als preisgünstige Metropole – gut für die Gäste, aber die Unternehmen stellt dies vor eine große Herausforderung. In eine betriebswirtschaftlich rentable Unternehmensführung, in motivierte und adäquat bezahlte Beschäftigte und Qualität im Wareneinsatz muss investiert werden. Mehr Wertschöpfung durch die bestehenden Besucherinnen und Besucher zu erzielen ist demnach eine wesentliche Aufgabe für Berlin.

Abb. 5: Qualität im Berlin-Tourismus



Quelle: dwif/Humboldt Innovation 2017, Daten TrustYou, Qualitätsmonitor Deutschland, Hotelverband Deutschland (MKG Group), Arbeitsagentur Deutschland, Deutscher Tourismusverband (DTV Service GmbH), Deutsches Seminar für Tourismus (Reisen für alle)

© dwif-Consulting GmbH und Humboldt Innovation GmbH 2017

Erkenntnis 5: Der Berlin-Tourismus ist räumlich stark konzentriert, Potenziale bieten jedoch alle 12 Bezirke.

Starke räumliche Unterschiede bei der Angebotsdichte und Besucherkonzentration

Die Vielfalt Berlins und seiner 12 Bezirke wirkt auf Berlinerinnen und Berliner ebenso wie Besucherinnen und -besucher gleichermaßen anziehend. Dennoch profitiert nicht die gesamte Stadt gleichermaßen vom Nachfrageboom. Knapp drei Viertel der gewerblichen Übernachtungen und Bettenkapazitäten entfallen allein auf Mitte, Charlottenburg-Wilmersdorf und Friedrichshain-Kreuzberg (siehe Abb. 6), von den 8,71 Mio. zusätzlichen Übernachtungen seit 2011 sogar 82%. Ein Blick auf die bestehenden Hotelplanungen zeigt, dass sich der räumliche Konzentrationsprozess im Stadtzentrum in den nächsten Jahren voraussichtlich fortsetzen wird.

Jenseits der Hotellerie zeigt sich ein ähnliches Bild: So befindet sich auch das Gros der durch die Plattform *Airbnb* gebuchten Einheiten in den Innenstadtbezirken (siehe Abb. 6). 79% der insgesamt etwa 100 angebotenen Ferienwohnungen mit Hoteldienstleistungen (*Serviced Apartments*) in der Stadt sind in Charlottenburg-Wilmersdorf, Mitte, Friedrichshain-Kreuzberg und Pankow angesiedelt.

Zwar zeigt die Marktforschung, dass die Berlinbesucherinnen und -besucher zunehmend attraktive Angebote außerhalb der klassischen Pfade wahrnehmen und besuchen. Dennoch liegen auch weiterhin viele der stark frequentierten Highlights auf der Achse Kurfürstendamm-Alexanderplatz. Auch für die Wahl des Übernachtungsstandortes ist für die meisten Gäste eine größtmögliche Nähe zu Szenevierteln und gastronomischen Angeboten entscheidend.[16]

Angesichts der zentrumsnahen Hotelvielfalt in allen Segmenten und der im internationalen Vergleich moderaten Preise sind die Sogeffekte in die Stadtmitte derzeit nur schwer zu überwinden. Dies signalisiert den dringlichen Bedarf einer strategischen Steuerung und Lenkung der weiteren touristischen Entwicklung.

Vielfalt im Berlin-Tourismus – Innen-und Außen denken

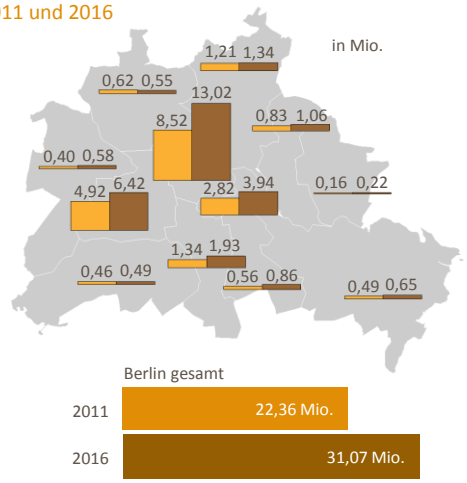
Dabei bietet Berlin durch seine Größe eine im Wettbewerbsvergleich nahezu einzigartige Angebotsvielfalt im Spannungsfeld zwischen Urbanität und (Stadt-)Natur. Neben klassischen städtetouristischen Angeboten (z.B. Sightseeing, Kultur- und Freizeiteinrichtungen, Veranstaltungen, Stadtführungen an Land oder auf dem Wasser) bietet die Hauptstadt ihren Gästen damit eine Vielzahl an Aktivangeboten, beispielsweise im Rad- oder Wassertourismus. Auch das Tagungs- und Kongressgeschäft profitiert von der vielfältigen MICE-Landschaft (= Meetings, Incentive, Congresses und Events; Messe-, Tagungs- und Kongresstourismus) in Berlin, die von großen Kongresszentren über Tagungshotels bis zu attraktiven Locations für Veranstaltungen aller Art reicht (siehe Abb. 7).

Einen entscheidenden Beitrag zum positiven Image als „grüne Stadt am Wasser“ liefern die 12 Bezirke. Das vielfältige und bezirksspezifische Angebotsprofil ist eine wesentliche Stärke der Destination Berlin und bietet gerade für die räumliche Entzerrung der touristischen Nachfrage erhebliche Potenziale. So warten neben den stark frequentierten, teils bereits überlasteten innerstädtischen Bezirken zahlreiche attraktive Orte in den Außenbezirken nur darauf, entdeckt und für eine gezielte touristische Nutzung entwickelt zu werden. Zudem gibt es viele gemeinsame, bezirksübergreifende Themen und Potenziale v.a. im Wasser- und Radtourismus.

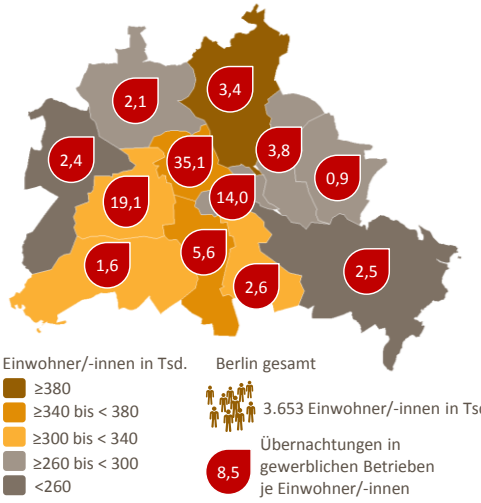
[16] visitBerlin 2016, Berlin-Besucher im Fokus – eine Marktforschungsanalyse

Abb. 6: Tourismus in den Berliner Bezirken – ausgewählte Kennzahlen

Übernachtungen in gewerblichen Betrieben 2011 und 2016

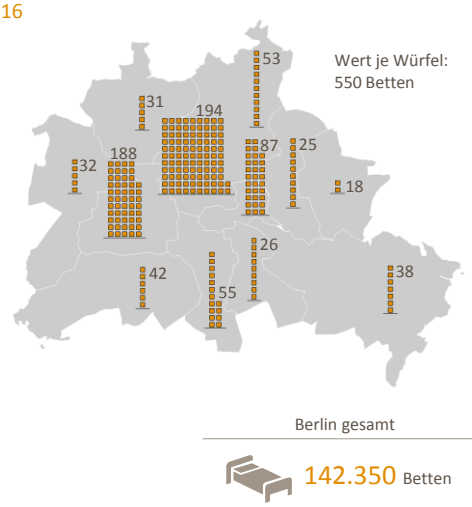


Einwohner/-innen und Übernachtungsintensität 2016

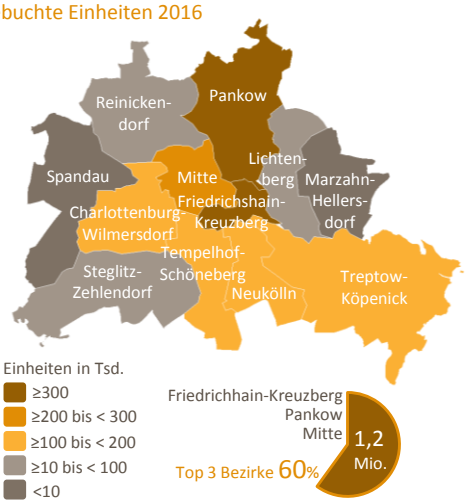


Verteilung der gewerblichen Beherbergungsbetriebe 2016

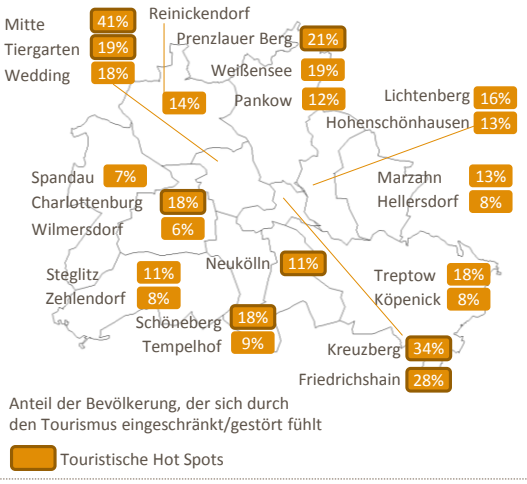
Betten in gewerblichen Beherbergungsbetrieben 2016



Neue touristische Wohnformen am Beispiel Airbnb – gebuchte Einheiten 2016



Überlastungstendenzen im Berlin-Tourismus 2016 – Stimmungsbild nach Stadtteilen



Quelle: dwif 2017, eigene Recherchen, Daten Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Airbnb, info GmbH 2016 im Auftrag von *visitBerlin* (Akzeptanz des Tourismus in Berlin), visitBerlin - Beherbergungsdatenbank

© dwif-Consulting GmbH und Humboldt Innovation GmbH 2017

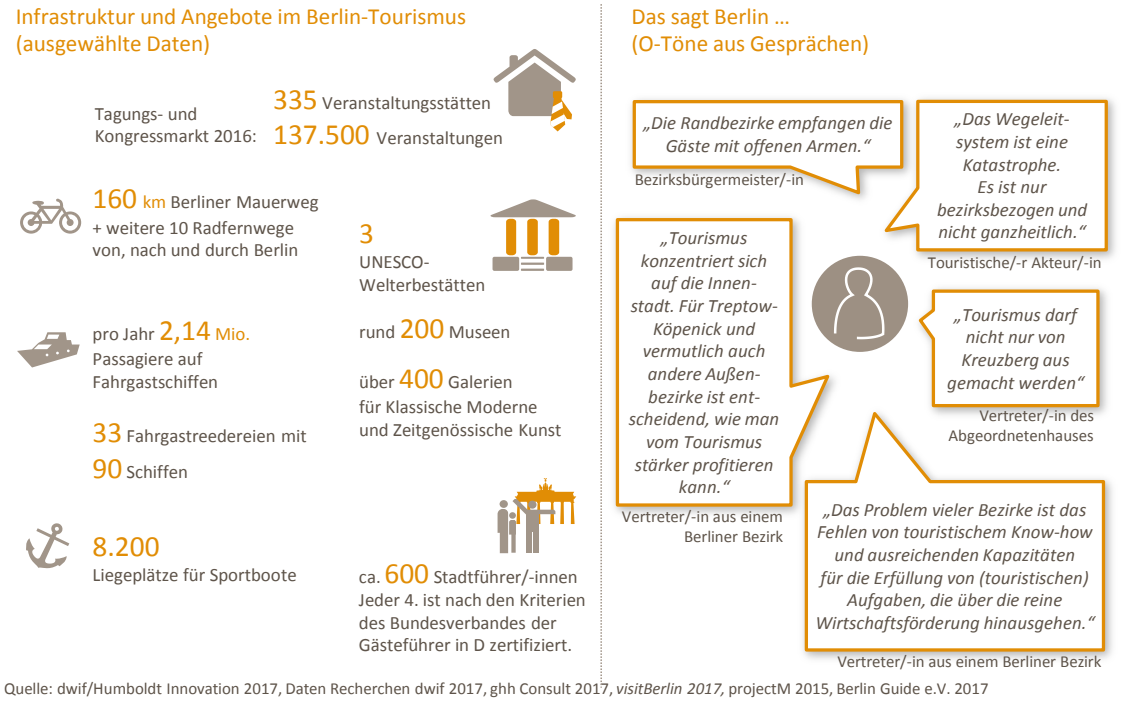
Teilhabe der 12 Bezirke stärken

Bislang sind bezirksspezifische Tourismusangebote und -infrastruktur häufig noch unzureichend entwickelt, ihr Ausbau erfolgt gegenwärtig mit sehr unterschiedlichen, oft aber äußerst geringen Ressourcen. Die Tourismusförderung durch die Bezirke ist in der Regel eine Aufgabe der allgemeinen Wirtschaftsförderung. Mehrheitlich stehen dort jedoch weder eigenes Personal mit touristischem Know-how noch spezifische Etats für den Tourismus zur Verfügung.[17]

Es besteht also vor allem in Anbetracht der touristischen Bedeutung der einzelnen Bezirke Handlungsbedarf – Beispiele: Allein im Bezirk Mitte (13,0 Mio. gewerbliche Übernachtungen) werden fast so viele Übernachtungen generiert wie in Hamburg oder Amsterdam, das Übernachtungsaufkommen in Friedrichshain-Kreuzberg (3,9 Mio.) ist vergleichbar mit demjenigen von Stuttgart; in Lichtenberg (1,1 Mio.) oder Pankow (1,3 Mio.) übernachten etwa so viele Gäste wie in Dortmund, Potsdam, Karlsruhe oder Regensburg. Die genannten Vergleichsstädte können jedoch – im Gegensatz zu den Berliner Bezirken – auf ein Vielfaches der Ressourcen für die Destinationsentwicklung und -vermarktung zurückgreifen.

Die Aufgabe besteht also vor allem darin, die Bezirke für die Verbesserung ihrer touristischen Angebots- und Infrastruktur zu stärken, um attraktive touristische Anlaufpunkte zu schaffen, die wiederum für die Besucherlenkung in die Außenbezirke von essentieller Bedeutung sind. Gleichzeitig sollen aber Parallelstrukturen und Doppelarbeiten vor allem im Marketing durch eine klare Aufgabenteilung zwischen Landes- und Bezirksebene vermieden werden.

Abb. 7: Vielfalt im Berlin-Tourismus



Quelle: dwif/Humboldt Innovation 2017, Daten Recherchen dwif 2017, ghh Consult 2017, *visitBerlin 2017,* projectM 2015, Berlin Guide e.V. 2017

© dwif-Consulting GmbH und Humboldt Innovation GmbH 2017

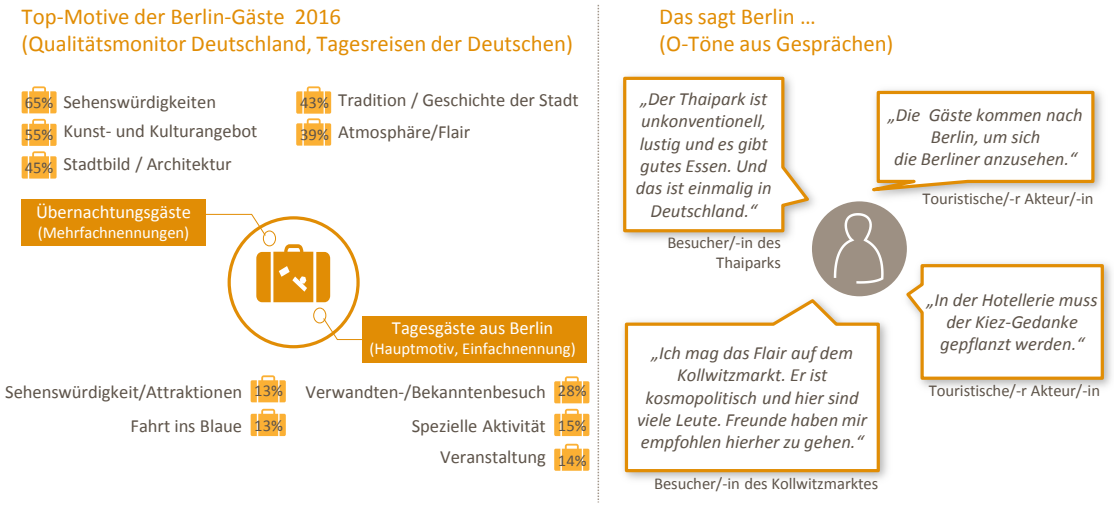
[17] eigene Erhebungen dwif 2017

Erkenntnis 6:
Besucherinnen und Besucher wollen das echte Berliner Leben erleben.

Motive noch klassisch geprägt, aber Aktivitäten deuten Wandel an

Für die Übernachtungsgäste sind „klassische" Kriterien der Reiseentscheidung nach wie vor sehr bedeutsam. Sie entscheiden sich für einen Berlin-Besuch in erster Linie wegen des typischen städtetouristischen Angebotes: Sehenswürdigkeiten, Kunst und Kultur, Stadtbild und Architektur sowie das geschichtliche Erbe stehen für viele Besucherinnen und Besucher im Vordergrund ihrer Reise. Und auch für die Berlinerinnen und Berliner selbst, die im Rahmen von Tagesausflügen ihre Stadt entdecken, zählen das Sightseeing oder der Besuch einer Veranstaltung zu den wichtigsten Motiven (siehe Abb. 8).

Abb. 8: Gästeverhalten und *New Urban Tourism*



Quelle: dwif/Humboldt Innovation 2017, Daten *Qualitätsmonitor Deutschland, Sonderauswertung Tagesreisen der Deutschen*

© dwif-Consulting GmbH und Humboldt Innovation GmbH 2017

Allerdings deutet sich seit einigen Jahren ein Wandel an. So nimmt das Motiv „Atmosphäre und Flair" – und damit das Erleben der Stadt an sich – für immer mehr Übernachtungsgäste eine wesentliche Rolle für die Reiseentscheidung ein, immer häufiger werden Aktivitäten wie Bummeln, Spazierengehen oder Nichts tun/Ausspannen genannt.

Und auch bei den Tagesausflügen deuten spezielle Aktivitäten (Baden, Besuch von Parks etc.), der Besuch von Events (Straßenfeste etc.) und die Fahrt ins Blaue (Stadtteilbummel, sich treiben lassen etc.), die mittlerweile ähnlich hohe Werte wie der klassische Besuch von Freizeit- und Erlebniseinrichtungen oder Shoppingausflüge aufweisen, zunehmend auf den Wunsch nach dem besonderes (Stadt-)Erlebnis hin.

Neue Formen des Tourismus – Kiez ist Trumpf

Was diese Zahlen nur bedingt wiedergeben: Die touristischen Bedürfnisse, die sich hinter den genannten eher vordergründigen, unspezifischen Motiven und Aktivitäten verbergen, haben sich in den vergangenen Jahren gewandelt und ausdifferenziert. So zeigen zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten zum *New Urban Tourism* (siehe Infobox 2), dass ausgetretene Pfade des klassischen Städtetourismus für die Gäste

Berlins – vor allem bei Wiederholungsbesuchen – zunehmend an Attraktivität verlieren. Zeitgleich steigt das Interesse am Besuch von „Geheimtipps“ außerhalb des touristischen Zentrums. Das Erleben des Berliner Lebens und rückt zunehmend in den Vordergrund.

Dabei orientieren sich *New Urban Tourists* weniger an Reiseführern, als an den Insidertipps und places to be, die sie mittels digitaler Medien recherchieren oder von Berlinerinnen und Berlinern, wie von Gastgeberinnen und Gastgebern, Freunden, Bekannten, Familienangehörigen erhalten (siehe auch Exkurs: Genese und Wandel urbaner touristischer Erlebnisorte).

Infobox 2: *New Urban Tourism*

Seit Jahren beschäftigen sich zahlreiche Studien der Stadt- und Tourismusforschung mit dem Phänomen des *New Urban Tourism*.[18] Zwar liegen aus der touristischen Marktforschung nur wenige valide quantitative Daten zu einem Wandel im Gästeverhalten vor, doch geben diese Studien eine qualitative, mittlerweile anerkannte wissenschaftliche Wahrnehmung wieder.

Darin wird *New Urban Tourism* als wachsendes touristisches Interesse an einem Stadterlebnis abseits ausgetretener Pfade und klassischer Sehenswürdigkeiten (Tourismus *off the beaten track*) und am touristischen Erleben authentischer, meist innenstadtnaher, alternativer Wohnquartiere beschrieben. Zwar ist die touristische Suche nach dem Alltäglichen kein völlig neues touristisches Motiv[19]. Neu ist aber die Intensität: Denn sowohl Besucherinnen und Besucher als auch die Bevölkerung (einschließlich der zahlreichen „Kurzzeit-Bürgerinnen und -Bürger“, siehe auch Infobox 1) suchen dieselben Orte des *New Urban Tourism* auf.

Dabei konsumieren sie das Stadtgeschehen nicht nur, sie produzieren es auch selbst in dem Moment, in dem sie es nutzen (z.B. durch Flanieren, Im-Café-Sitzen, Einkaufen, Abhängen; produzieren und konsumieren = *prosumieren*; siehe auch Exkurs: Genese und Wandel urbaner touristischer Erlebnisorte).

Erkenntnis 7: Die touristische Nutzung des städtischen Raumes nimmt zu – Berlin als wachsende Stadt steht vor neuen Herausforderungen.

Die wachsende Stadt

Viele Wahrnehmungen des touristischen Geschehens – Potenziale wie auch Probleme – sind eng mit den grundsätzlichen Herausforderungen einer wachsenden Stadt verknüpft. Berlin ist in den letzten Jahren nicht nur als Reiseziel dynamischer gewachsen, sondern auch als Wohn- und Wirtschaftsstandort. Tourismus- und Bevölkerungsentwicklung sind daher eng miteinander verbunden: Besucherinnen und Besucher unterstützen das gesamtstädtische Wachstum, weil sie das Image Berlins weltweit kommunizieren. Gäste aus dem Ausland prägen die Internationalität der Stadt als positiven Aspekt des Wohn- und Arbeitsstandortes Berlin. Die Berlinerinnen und Berliner nutzen die Stadt selbst auch touristisch, z.B. wenn sie sie Freunden, Verwandten und Bekannten zeigen oder Ausflüge unternehmen. In einer wachsenden Stadt wächst demnach auch das Segment der Verwandten- und Bekanntenbesuche stetig mit.

Von touristischer Bedeutung und Verträglichkeit

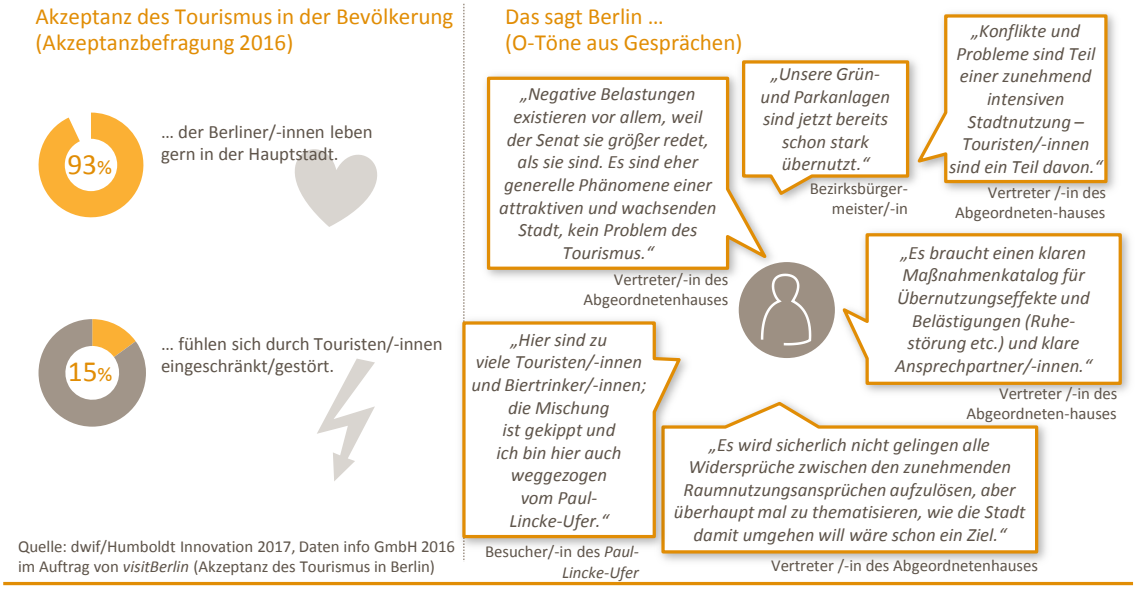
Insgesamt geht sowohl mit dem Bevölkerungs- als auch dem Tourismuswachstum eine entsprechend intensivere Nutzung des städtischen Raumes einher. Vor allem der *New Urban Tourism*, der in einigen Berliner Wohnquartieren (Kiezen) besonders stark zu verzeichnen ist, kann bisweilen Belastungen hervorrufen, die zu Einschränkungen der Lebensqualität der Anwohnerschaft führen. Dies schlägt sich teilweise bereits in einer gewissen Frontstellung zwischen Bewohnerinnen und Bewohnern sowie Besucherinnen und Besuchern nieder. So ist die Tourismusakzeptanz in Berlin insgesamt zwar vergleichsweise

[18] vgl. u.a., Maitland/Newman 2009, Dirksmeier/Helbrecht 2015, Holm 2015
[19] vgl. u.a. Kaschuba 1991, Farias 2008

hoch, zeigt aber gerade in den stark frequentierten Bezirken und Stadtteilen (Hot Spots) bereits erste Alarmsignale (siehe Abb. 6 und Abb. 9).

Damit wird der fast in Vergessenheit geratene Indikator der Tourismusintensität (Übernachtungen je Einwohner) erneut wichtig. Diese Kennzahl ist Ausdruck der Bedeutung des Tourismus für eine Destination, verdeutlicht aber zugleich auch den Druck, den der Tourismus auf den städtischen Raum ausübt. In Berlin liegt der Wert bei 8,5 Übernachtungen je Einwohner – und fällt im Vergleich mit Städten wie Amsterdam, Paris oder Prag, die zwischen 13 und 17 Übernachtungen je Einwohner registrieren, noch relativ gering aus. Doch auch hier sind die stadtweiten Durchschnittswerte nur begrenzt aussagekräftig. Die Bezirke Charlottenburg-Wilmersdorf, Friedrichshain-Kreuzberg und allen voran Mitte haben mit 14 bis 35 Übernachtungen pro Einwohner längst die touristische Intensität deutscher Top-Feriendestinationen an Nord- und Ostsee erreicht (siehe Abb. 6).

Abb. 9: Wachstum und Stadtverträglichkeit touristischer Entwicklung



© dwif-Consulting GmbH und Humboldt Innovation GmbH 2017

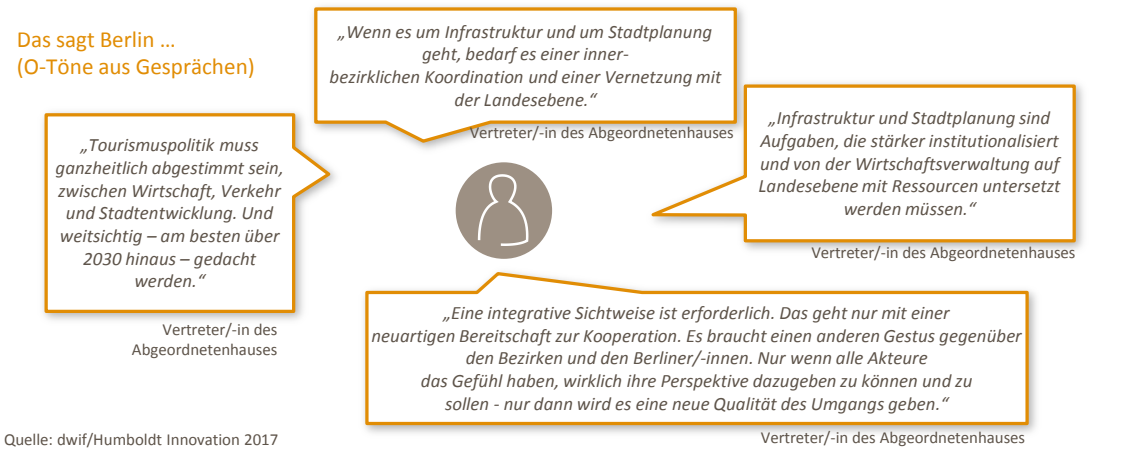
Hot Spots und ihre Auswirkungen

Zahlreiche Problemfelder wurden während der letzten Jahre medial im Zusammenhang mit der touristischen Entwicklung Berlins verhandelt. Dabei zeigt sich, dass die Wahrnehmung der Belastungen durch den Tourismus generell oft zu Ungunsten der Besucherinnen und Besucher ausfallen, obwohl die steigende Zahl der Einheimischen ebenfalls zu den Mehrbelastungen beiträgt. In den Hot Spots der Innenstadtbezirke trifft eine große Zahl von Gästen im städtischen Raum auf zahlreiche andere Nutzergruppen. Dadurch kam es zu einer verstärkt negativen Wahrnehmung der Belastungen durch den Tourismus in den innerstädtischen Wohngebieten. De facto herrscht selten Klarheit über die Quelle der Belastungen, denn zwischen Bevölkerung und Gästen lassen sich keine scharfen Grenzen mehr ziehen, die Übergänge sind fließend.

Tourismus als Teil einer ganzheitlichen Stadtentwicklung

In dieser gegenwärtigen Situation und Intensität berührt die touristische Stadtnutzung zahlreiche Politikfelder der Berliner Stadtverwaltung (z.B. Wirtschaftsentwicklung, Verkehrsentwicklung, Wohnungsmarkt, Grün- und Freiflächenentwicklung). Deshalb zeitigt die Steuerung des Tourismus einen zunehmenden ressortübergreifenden Abstimmungsbedarf. Der Stellenwert einer guten Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Senatsverwaltungen, städtischen Unternehmen (z.B. Berliner Verkehrsbetriebe, Berliner Stadtreinigungsbetriebe), Interessensvereinen und -verbänden sowie den Beteiligten aus Wirtschaft und Bevölkerung wurde in den Expertengesprächen wiederholt hervorgehoben. Diese Konstellation verlangt nach einer neuen Ausrichtung in der Organisation des Tourismus in Berlin. Die meisten Akteurinnen und Akteure, die sich von positiven Entwicklungen wie negativen Folgen des gewachsenen Tourismus betroffen fühlen, sehen einen starken Nachbesserungsbedarf in der Bearbeitung des Tourismus als Querschnittsaufgabe (siehe Abb. 10).

Abb. 10: Steuerung und Organisation der Tourismusentwicklung in Berlin



Quelle: dwif/Humboldt Innovation 2017

© dwif-Consulting GmbH und Humboldt Innovation GmbH 2017

Exkurs: Genese und Wandel urbaner touristischer Erlebnisorte – Ergebnisse einer Pilotstudie aus Berlin

Aus wissenschaftlicher Perspektive lassen sich Beziehungen und Wechselspiele verschiedener Nutzergruppen bei der Entstehung und beim Wandel urbaner Orte des touristischen Stadterlebens identifizieren. Dabei lassen sich einzelne Phasen der Nutzung und des Wandels von Stadträumen voneinander abgrenzen und in ihrer Abfolge schematisch darstellen (siehe Abb. 11).

Phase I: *Lokales Pioniering*

In einer ersten Phase entdeckt die Berliner Stadtbevölkerung neue Orte als Pionierinnen und Pioniere. Dabei sind es meist zuerst die direkten Anwohnerinnen und Anwohner, die auf der Suche nach wohnortnahen Möglichkeiten der Freizeitnutzung einen Ort entdecken und diesen zu einem attraktiven Verweil- und Flanierorten und machen (*produzieren*). In der Tourismusforschung wird die Praxis des entdeckenden Umherstreifens im Stadtraum als *Touring* bezeichnet, bei der neue Erlebnisorte gezielt gesucht oder zufällig entdeckt werden. Das können Baumscheiben in der eigenen Wohnstraße sein, Hinterhöfe, Gartenanlagen, Parks, der öffentliche Straßenraum, ein Uferstreifen, Brachflächen oder ein leerstehendes Gebäude. Dabei steht oft die Suche nach einem freien und unfertigen Erlebnisort im Vordergrund.

Aber auch über das direkte Wohnumfeld hinaus erschließt sich die Bevölkerung in dieser Phase Orte für eine Freizeitnutzung. So spielen die klassischen Strand- und Seebäder in den Außenbezirken durch ihre Anbindung mit öffentlichen Verkehrsmitteln seit jeher eine wichtige Rolle im traditionellen Tages- und Ausflugstourismus (siehe Infobox 1) und sichern so eine hohe Freizeitqualität in der eignen Stadt.

Aufgrund der Erholungsqualität oder einer besonderen Exotik, wird der Ort in der Folge auch von weiteren Tagesausflüglern aus dem Stadtgebiet genutzt und (weiter) gestaltet. Das Wissen über und der Zugang zu Orten der Phase I verbreiten sich durch aufmerksames Beobachten, Imitation, Empfehlung von Freunden und Bekannten sowie das direkte Erleben.

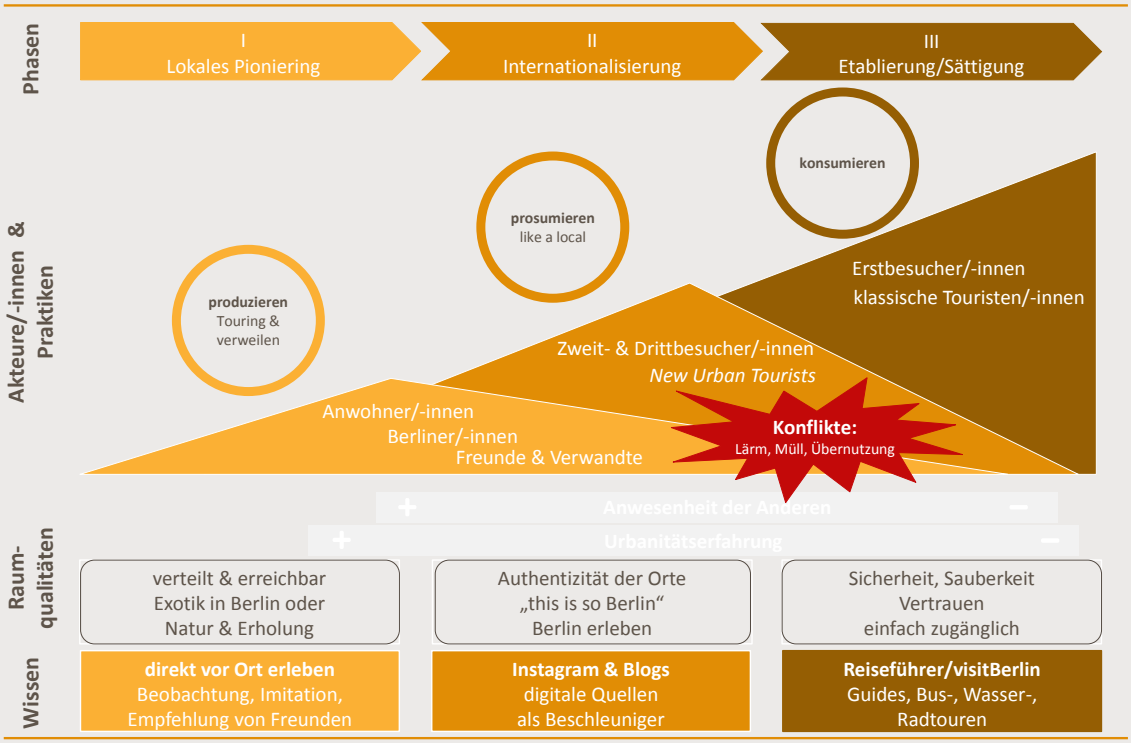
Phase II: Internationalisierung

Durch zunehmende Nutzung, wie etwa das beständige Verweilen an einem Ort in Sommernächten (z.B. Admiralbrücke), gewinnen diese Orte an Attraktivität für Besucherinnen und Besucher auf der Suche nach authentischen Berlin-Orten (Motiv: *live like a local*). Es beginnt nach und nach eine Phase der zunehmenden Internationalisierung, in der sich *New Urban Tourists* (siehe Infobox 2) unter die Anwesenden mischen. Im Fokus stehen dabei ursprüngliche, authentische und nicht aktiv vermarktete Orte. Gerade die Anwesenheit der Anderen bietet Anlass für einen Besuch und das Verweilen vor Ort. Gleichzeitig steigt durch die *New Urban Tourists* das internationale und kosmopolitische Flair. Damit werden Orte in dieser Phase zunehmend *prosumiert,* also als touristische Orte zugleich konsumiert als auch durch die eigene Anwesenheit und Raumnutzung (draußen sitzen, musizieren, jonglieren etc.) produziert und verändert.

In dieser Phase nimmt die Kommunikation in den (sozialen) Medien über die „Geheimtipps“ zu. *New Urban Tourists* suchen und finden Orte des Berliner Lebens gezielt über digitale Quellen, die – anders als persönliche Empfehlungen von Freunden und Bekannten – nicht akteursgebunden sind und damit global die Bekanntheit der „Geheimtipps“ als *places to be* beschleunigen. Bereits jetzt kommt es vereinzelt zu Konflikten mit der anwohnenden Bevölkerung aufgrund erhöhter Lärm- und Müllintensität. Nehmen im

weiteren Verlauf die Nutzungsintensität und das Zusammentreffen verschiedener Akteursgruppen zu, ermöglicht dies die Herausbildung oder Spezialisierung von Gewerbestrukturen mit spezifisch touristischen Zielgruppen (z.B. internationale Gastronomie, spezialisierter Einzelhandel, Spätis).

Abb. 11: Genese und Wandel urbaner touristischer Erlebnisorte in Berlin



© Humboldt Innovation GmbH 2017

Phase III: Etablierung und Sättigung

Setzt sich diese Entwicklung fort, etablieren sich die Orte in einer dritten Phase als klassische Tourismusmagnete, indem sie nun vermehrt „klassische“ Touristinnen und Touristen anziehen. Diese Gästegruppe orientiert sich – anders als *New Urban Tourists* – an Orten, die leicht zugänglich sind, Vertrauen erwecken und als sicher und sauber gelten. Auch eine etablierte Infrastruktur mit Angeboten, die zum Verweilen einladen, spielt eine entscheidende Rolle. Orte werden dabei vornehmlich konsumiert und nicht aktiv weiter geformt oder produziert. Erste Hinweise für einen Übergang in Phase III geben beispielsweise die steigende Zahl von Erwähnungen eines Ortes in Reiseführern oder vermehrte Besuche im Rahmen von Stadtführungen/Citytouren.

Der Charakter und das Flair solcher Orte können durch das hohe Gästeaufkommen als gesättigt oder touristifiziert wahrgenommen werden. Damit verlieren sie nach und nach ihren Status als „Geheimtipp“ sowie ihre Attraktivität für die Bevölkerung und die *New Urban Tourists*. Zudem reagieren die direkten Anwohnerinnen und Anwohner bisweilen sehr sensibel auf die intensivere Nutzung und können sich in ihrer Alltags- und Lebensqualität eingeschränkt fühlen. Durch Spezialisierung auf touristische Angebote entwickelt sich die Gewerbestruktur oft zu Ungunsten der Angebote des alltäglichen Bedarfs.

Eine fehlende Steuerung in dieser Phase birgt die Gefahr einer Standardisierung. Entsprechend touristisch übernutzte Orte sind dann nur noch für eine vergleichsweise kleine Klientel interessant. In einer wachsenden Stadt, in der der Druck auf verfügbare urbane Räume stetig steigt, sollte dieses Negativsze-

nario möglichst vermieden werden.

Vertiefung des Phasenmodells durch eine Pilotstudie in Berlin

Der beschriebene Wandel touristischer Erlebnisorte stützt sich zum einen auf wissenschaftliche Erkenntnisse, die fragmentarisch zu den Phänomenen der einzelnen Phasen vorliegen. Zum anderen baut das Phasenmodell auf einer empirischen Pilotstudie[20] auf, die exklusiv für das Tourismuskonzept Berlin 2018+ durchgeführt wurde. Hierfür wurden vier typische urbane Freizeitorte jenseits klassischer touristischer Sehenswürdigkeiten ausgewählt. Die Häufigkeit ihrer Verschlagwortung als Hashtag auf der Plattform Instagram stellte einen zusätzlichen Anhaltspunkt für die Auswahl der Orte dar. So wurden

- ein Uferstreifen am Landwehrkanal in Kreuzberg,
- ein Wochenmarkt im Prenzlauer Berg,
- ein Streetfood-Markt in Wilmersdorf und
- ein Badesee in Zehlendorf

ausgewählt. An diesen Orten ist mit der Anwesenheit verschiedener Nutzergruppen zu rechnen (z.B. direkte Anwohnerschaft, Tagesausflüglerinnen und Tagesausflügler aus anderen Bezirken, nationale und internationale Gäste). Ziel war es, ein erstes fundiertes Bild der Phänomene des *New Urban Tourism* an verschiedenen Standorten zu erstellen. Nachstehend werden die einzelnen Phasen erläutert und mit Beispielen aus der Pilotstudie verdeutlicht.

[20] Hintergrundinformationen zur Methodik: An der Pilotstudie nahmen insgesamt ca. 200 Personen (pro Standort jeweils etwa 50 Personen) teil. Befragt wurde an zwei Wochenenden Anfang Juni 2017, indem vor Ort stichprobenartig Personen angesprochen wurden. Hinzu kamen Befragungen von ansässigen Gewerbetreibenden (vor Ort oder im Nachgang telefonisch). Hinweis zur Repräsentativität der Pilotstudie: Die Umfrageergebnisse spiegeln das Besuchsverhalten an den zwei Frühsommerwochenenden mit sehr gutem Wetter wieder und würden sich unter anderen Bedingungen mit hoher Wahrscheinlichkeit anders darstellen. Zudem konnten vor Ort nicht immer ausreichend repräsentative Zahlen aller Nutzergruppen gewonnen werden. Hierfür bedarf es einer deutlich umfangreicheren und langfristiger angelegten Studie.

Beispielort 1 für die Phase I des *Lokalen Pionierings*: Der Schlachtensee als Natur- und Erholungsort

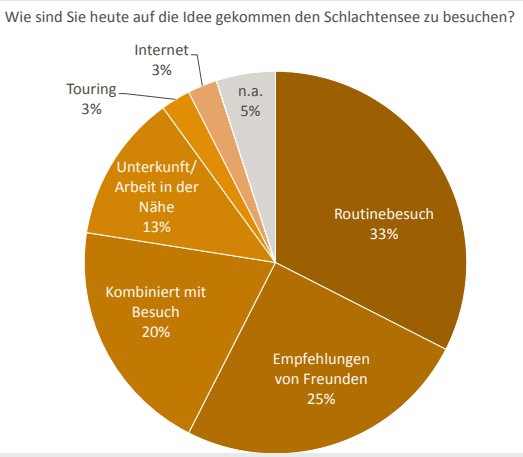
Am Schlachtensee ©visitBerlin Foto: Dagmar Schwelle

Der Schlachtensee ist ein beliebter Freizeit-, Erholungs- und Badeort im Südwesten Berlins im Bezirk Steglitz-Zehlendorf. Am See besteht u.a. die Möglichkeit, Boote und seit kurzem auch Stand-Up-Paddling-Boards zu leihen, spazieren zu gehen, im Biergarten zu sitzen. Die intensivierte Nutzung des Schlachtensees führte in der jüngeren Vergangenheit auch vermehrt zu Konflikten aufgrund von Lärm und Verschmutzung.

Schlaglicht auf die Ergebnisse der Pilotanalyse: Der Schlachtensee repräsentiert einen Ort mit hoher Bedeutung für den Tourismus in der eigenen Stadt und hat einen hohen Stellenwert für die Lebensqualität der Berliner Bevölkerung. Ein Drittel der Befragten aus Berlin gab an, den Schlachtensee sehr häufig (mehr als 10-mal im Jahr) zu besuchen.

Fast alle Besucherinnen und Besucher, wie auch die Wohnbevölkerung der angrenzenden Stadtteile beschreiben die Natur und die gute Wasserqualität, sowie die Möglichkeit zu Schwimmen als Gründe für einen Besuch. 25% der Befragten betonten die gute Anbindung mit dem ÖPNV oder dem Fahrrad. Der Schlachtensee wurde zudem von 25% der Befragten als attraktiver Flanierort beschrieben, sowie als ein Ort der Ruhe und Entspannung.

Alle befragten Anwohnerinnen und Anwohner betonen, dass innerhalb der letzten fünf Jahre deutlich mehr Menschen an den Schlachtensee kommen. Es wird häufig von einer wahrgenommenen „Überfüllung“ des Sees berichtet. Die Hälfte der Befragten wohnansässigen Bevölkerung gab zudem an, dass abends mehr Jugendliche aus den Nachbarbezirken kämen, die den See „zumüllen“ und Lärm verursachen würden. Dies verdeutlicht, dass die Anwohnerinnen und Anwohner sensible Detektoren für sich verändernde Raumqualitäten sein können.



Beispielort 2 für die Phase I eines weiterentwickelten *Lokalen Pionierings*: Der Thaipark im Preussenpark als kulinarischer Erlebnisort des Exotischen

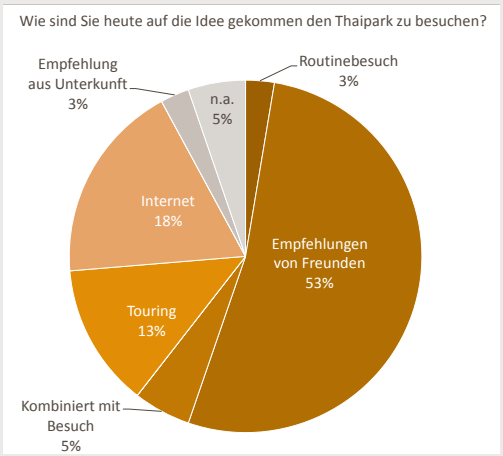
Thaipark im Preussenpark, bearbeitet unter CC Creative Commons © Fridolin Freudenfett

Der Thaipark (oder die Thaiwiese) ist ein informell organisierter Essensmarkt im Preussenpark in Charlottenburg-Wilmersdorf. Er findet dort seit 1996 – bei gutem Wetter – an den Wochenenden zwischen April und Oktober statt. Thailändische Anbieter verkaufen vor Ort zubereitetes Essen und Getränke. Mittlerweile findet der Thaipark Erwähnung in Reiseführern und wird zunehmend stärker frequentiert. Dieser Ort repräsentiert eine andere Form des *Lokalen Pionierings* und einen etablierteren Ort, der sich gerade kurz vor einer Transition befindet. Berlinerinnen und Berliner sowie auswärtige Gäste reizt am Besuch des Thaiparks ein exotisches Flair im Gegensatz zum Schlachtenseebesuch, der der Erholung und Naturnähe dient.

Schlaglicht auf die Ergebnisse der Pilotanalyse: Etwa die Hälfte der Berlinerinnen und Berliner und zwei Drittel der *New Urban Tourists* suchen die Thaiwiese auf Empfehlung von Freunden und Bekannten auf. Hier stellt sich deutlich heraus, dass die Rolle der Berliner Bevölkerung als Pioniere und Kenner ihrer Stadt weiteren Besucherbewegungen vorangeht.

Als besondere Qualitäten für den Thaipark finden das gute Essen und die Stände positive Erwähnung. Sehr häufig wird von den Gästen das authentische und entspannte Flair angeführt und als „kulinarisches Erlebnis“ und „authentisch thailändisch“ beschrieben. Hervorgehoben wird in den Befragungen die Atmosphäre – entspannt, friedlich, bunt gemischt, außergewöhnlich und ungezwungen. Von allen Befragten wird der Thaipark als eher wenig touristisch (2 von 4 Stufen) wahrgenommen.

Auf die Frage, ob sich die Thaiwiese in den letzten fünf Jahren verändert hat, antworten fast alle Anwohnerinnen und Anwohner, dass es deutlich voller geworden sei. Mehr touristische Nutzergruppen würden in den Thaipark kommen wodurch die zentrale Grünfläche im Preussenpark stark übernutzt werde. Hier zeigen sich mögliche Konflikte zwischen verschiedenen Nutzungsansprüchen.



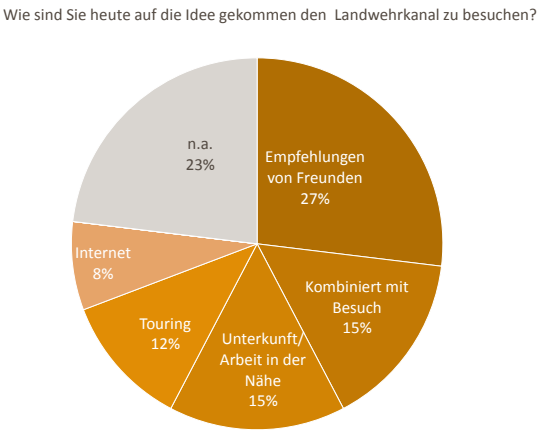
Beispielort 3 für Phase II der Internationalisierung: Abhängen am Ufer des Landwehrkanals

Berlin am Landwehrkanal im Sommer © visitBerlin/Dagmar Schwelle

Das Paul-Lincke-Ufer am Landwehrkanal erstreckt sich zwischen Thielenbrücke und Hobrechtbrücke und liegt im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg. Das Ufer ist begrünt und ein Fußgängerweg führt direkt am Wasser entlang. Spazierengehen, Flanieren, Joggen und Fahrradfahren sind typische Aktivitäten. Auf dem Kanal selber findet Wassertourismus mit großen Ausflugsschiffen aber auch kleinen privaten Booten statt. Der Uferabschnitt – auch im *Lonely Planet* erwähnt – bietet vielfältige Möglichkeiten zum Verweilen und Flanieren; mehrere Bouleplätze werden intensiv bespielt. Das gewerbliche Angebot ist eingeschränkt durch den schmalen Uferstreifen und die umliegende Wohnbebauung, in deren Erdgeschosseinheiten sich vereinzelt Gaststätten und Cafés befinden. Am Ufer direkt findet sich nur ein Kiosk mit Getränke- und Speisenangebot.

Schlaglicht auf die Ergebnisse der Pilotanalyse: Die häufigste genannte Charakterisierung des Landwehrkanals ist „ruhig, idyllisch“ und „entspannt“. Gleichzeitig wird der Ort auch als „pulsierend, bunt und lebendig“ beschrieben. Knapp 20% der Befragten empfinden den Ort als „typisch Berlin“, nachbarschaftlich und als einen Ort, an dem Kreuzberg und das Leben in Kreuzberg erlebt werden könne. Von einem Drittel der befragten Besucherinnen und Besucher werden die umliegenden Läden, Bars und Spätkäufe als attraktiv erwähnt.

Etwa 75% der befragen Anwohnerinnen und Anwohner betonen die Lage am Wasser als Attraktion des Ortes. Ein Drittel erwähnen die Natur und das Grün am Ufer und die Möglichkeit andere Menschen zu treffen als Qualität des Ortes. Auf Veränderungen angesprochen, betonen 60% der befragten Wohnbevölkerung am Landwehrkanal, dass es dort innerhalb der letzten fünf Jahre deutlich voller geworden sei und mehr Menschen kämen. Es würden andere Menschen den Ort aufsuchen („mehr Hipster“, „man kennt die Leute auf dem Bouleplatz nicht mehr“), Menschen die häufig als „Touristen“ klassifiziert werden.



Beispielort 4 für Phase III der Etablierung und Sättigung: Der Wochenmarkt am Kollwitzplatz

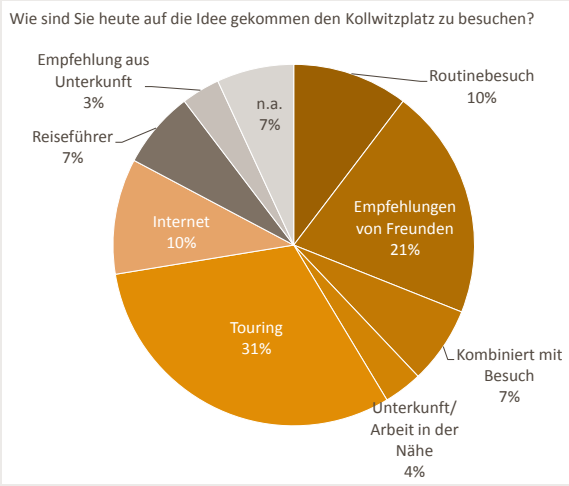
Wochenmarkt am Kollwitzplatz © visitBerlin,/Dagmar Schwelle

Der Markt am Kollwitzplatz findet jeden Samstag ab 8:30 statt. Etwa 50 Stände finden sich auf dem Markt, der bereits seit 1996 existiert. Um den Markt herum gibt es verschiedene Cafés und Restaurants; in unmittelbarer Nähe liegt ein Spielplatz; zahlreiche Sitzgelegenheiten im öffentlichen Straßenland laden zum Verweilen ein. Die Angebote des Marktes reichen von Gemüseständen, über Kräuter und Blumen, Fisch und Brötchen, bis hin zu Schmuck und Keramikwaren. Es wird auch Wein und zubereitetes Essen an den Ständen angeboten. Der Markt am Kollwitzplatz ist bereits stärker touristisch erschlossen, als der Thaipark und der Landwehrkanal und findet Erwähnung in Reiseführern.

Schlaglicht auf die Ergebnisse der Pilotanalyse: Der hohe Anteil internationaler Gäste lässt erkennen, dass der Kollwitzmarkt längst kein Geheimtipp der Berliner Bevölkerung mehr ist. Dies spiegelt sich auch in der Einschätzung der Berlinerinnen und Berliner wieder, die den Ort mit 3 von 4 möglichen Punkten als touristischen Ort bewerten.

Für den Großteil der Befragten bieten die Stände und deren vielfältiges Angebot einen attraktiven Anlass, den Kollwitzmarkt an einem Samstagmorgen aufzusuchen. Ein Drittel der befragten Anwohnerinnen und Anwohner begrüßen das entspannte Flair des Marktes sowie dessen Familienfreundlichkeit.

Die befragten *New Urban Tourists* bewunderten, dass viele Menschen aus dem Kollwitzkiez den Markt besuchen und man so das *local life* erleben könne. Hingegen betont ein Drittel der Anwohnerinnen und Anwohner, die regelmäßig den Markt besuchen, dass deutlich mehr touristisches Publikum auf den Markt kommt und dadurch mehr Stände non-food-Artikel, wie Souvenirs oder Essen zum Verzehr vor Ort verkaufen. Daher seien Marktstände mit Angeboten des alltäglichen Bedarfes für Anwohnerinnen und Anwohner (Gemüse, Brot etc.) zurückgedrängt worden und die Attraktivität des Marktes für die anwohnende Kiezbevölkerung sinke.



2.2 SWOT-Analyse für eine stadtverträgliche, nachhaltige und gerechte Tourismusentwicklung in Berlin

Die SWOT-Analyse beleuchtet die aktuelle Situation und ist in vier Bereiche gegliedert: Stärken und Schwächen, die den Ist-Zustand des Tourismus in Berlin widerspiegeln sowie Chancen und Risiken für dessen zukünftige (Weiter-)Entwicklung. Diese werden im Hinblick auf eine stadtverträgliche, nachhaltige und gerechte Tourismusentwicklung gegenübergestellt.

Ziel der SWOT-Analyse ist es, die Anforderungen an die Tourismussteuerung 2018+ herauszuarbeiten. Die Herausforderungen und Gefahren sollen rechtzeitig erkannt und eingedämmt sowie zeitgleich neue Wege und Möglichkeiten für den Berlin-Tourismus aufgezeigt werden. Die SWOT-Analyse resultiert aus den zentralen Erkenntnissen der gutachterlichen Einschätzung des Bearbeiterteams, die sowohl auf quantitativ messbaren Zahlen, Daten und Fakten als auch auf den Einschätzungen und Wahrnehmungen der Stadtgesellschaft (u.a. Interviews mit Akteurinnen und Akteuren, Pilotstudien) basiert.

Status Quo: Stärken und Schwächen des Tourismusstandortes Berlin

Die ausgeprägten **Stärken** des Berlin-Tourismus bilden eine hervorragende Ausgangssituation, um auch künftig erfolgreich am Markt bestehen zu können und gezielt weiter am Destinationsmanagement und -marketing zu arbeiten. Der Tourismusstandort Berlin hat sich seit dem Mauerfall im internationalen Wettbewerb bestens positioniert. Die Vielseitigkeit der Tourismusangebote macht die Stadt für ein breites Zielgruppenspektrum interessant. Die einzigartige Kombination von Urbanität und einem – für eine Metropole dieser Größenordnung außergewöhnlichen – positiven Image als grüne Stadt am Wasser ist in wichtiges Pfund, mit dem Berlin wuchern kann. Der hohe Bekanntheitsgrad und das Image als „Stadt der Freiheit“ in Verbindung mit der Polyzentralität der Stadtstruktur (Stadtteile, Kieze) und dem innovativen, kreativen Milieu machen Berlin wie kaum eine andere Stadt in Europa zu einem idealen Reiseziel für den *New Urban Tourism*. Das sind beste Voraussetzungen, den bereits heute sehr bedeutenden Wirtschaftsfaktor Tourismus in der Hauptstadt zu stärken und in Richtung einer stadtverträglichen, nachhaltigen Entwicklung weiter auszubauen.

Allerdings werden auch **Schwächen** erkennbar, die nicht selten durch systemimmanente Ursachen begründet sind. Die gute Nachricht daher vorab: sie können durch gezieltes Handeln der Tourismusakteure vor Ort ausgeglichen bzw. wettgemacht werden. Die explizite Benennung der Schwächen ist daher als klare Aufforderung an die Verantwortlichen und Leistungsträger im Tourismus zu verstehen, tätig zu werden. Dazu zählen eine bessere Kommunikation der Markenpositionierung Berlins nach innen, die verbesserungswürdige Ressourcenausstattung und Vernetzung der Bezirke zur Erschließung neuer Tourismuspotenziale außerhalb der Innenstadtbezirke oder das Preis-Leistungsverhältnis (sowohl in Bezug auf das Preisniveau als auch auf die Qualität der Angebote). All das sind Herausforderungen, die sich mit einem gemeinsamen Willen aller Beteiligten lösen lassen.

Blick nach vorn: Chancen und Entwicklungshemmnisse des Berlin-Tourismus

Eine stärkere Entzerrung der Besucherströme ist eine der großen **Chancen** für eine stadtverträgliche Entwicklung des Berlin-Tourismus. Dabei kommen der Hauptstadt vor allem die beachtlichen Potenziale in den Außenbezirken, die es zu erschließen gilt, sowie die (neuen) digitalen Möglichkeiten der Besu-

chererfassung und -lenkung zugute. Neben einem besseren räumlichen Ausgleich des touristischen Geschehens und der damit verbundenen gerechteren Teilhabe aller Bezirke haben auch ökonomische Aspekte eine große Hebelwirkung für die Stadtverträglichkeit und Nachhaltigkeit des Berlin-Tourismus. Die Sicherung und Steigerung der touristischen Wertschöpfung kann durch einen konsequenten Fokus auf einen qualitativ hochwertigen Tourismus gelingen, indem sich Berlin international als Pionier und Wegbereitermetropole für einen stadtverträglichen Tourismus positioniert und als innovative Destination entsprechend des eigenen Markenbildes in den nächsten Jahren neu erfindet.

Die größten **Risiken** der Tourismusentwicklung liegen in den Wachstumserfolgen Berlins der vergangenen Jahre begründet und treten bereits heute als Symptome auf. Ohne eine gezielte und proaktive Steuerung ist auch künftig von einer anhaltenden Konzentration der touristischen Nachfrage in den Innenstadtbezirken auszugehen, denn diese ist geboren aus den Präferenzen der Besucherinnen und Besucher. Dabei kann eine zunehmende Konzentration auf wenige Stadtteile und Kieze dazu führen, dass – stärker als bislang – Übernutzungseffekte und Konflikte zwischen Besucherinnen und Besuchern sowie Anwohnerinnen und Anwohnern entstehen, wie sie derzeit in vielen anderen (europäischen) Metropolen zu beobachten sind. Aufgrund der komplexen Zusammenhänge zwischen Tourismus und einer grundsätzlich stark wachsenden Stadt ist es jedoch wichtig, den Tourismus nicht zum Sündenbock für stadtpolitische Debatten (z.B. Gentrifizierung) zu machen. Das stärkt auch die Akzeptanz des Tourismus unter den Berlinerinnen und Berlinern.

Umso dringender braucht es eine (tourismus-)politische Haltung, die den Tourismus stärker als Querschnittsaufgabe und damit als gemeinsame Angelegenheit verschiedener Ressorts und Zuständigkeitsbereiche begreift. Dazu sollen Fragen der Stadtentwicklung noch intensiver mit Aufgaben der Tourismussteuerung verzahnt werden. Derzeit scheinen an vielen Stellen des Berlin-Tourismus noch die wenig abgestimmten Einzelinteressen verschiedener Akteurinnen und Akteuren eine integrierte und gesamtstädtische Tourismusstrategie zu erschweren.

Tabelle 1: SWOT-Analyse für den Berlin-Tourismus 2018+

Stärken	Schwächen
• Bekanntheitsgrad und Image der Tourismusmarke Berlin • Vielfältiges Tourismus- und Freizeitangebot für unterschiedliche Zielgruppen • Sicherung von Einkommen und Beschäftigung durch den Wirtschaftsfaktor Tourismus • Polyzentrische Stadtstruktur als Grundvoraussetzung für *New Urban Tourism* • Grüne Metropole mit hohem Freiflächen- und Gewässeranteil • Innovatives Umfeld (urbanes Milieu, kreative Freiräume)	• Geringe Transparenz der touristischen Positionierung Berlins als Tourismusstandort aus Sicht vieler Partner und Leistungsträger • Fokussierung auf touristisches Mengenwachstum und Innenstadtbezirke • Geringe Ausstattung der Bezirke für Tourismusentwicklung, ausbaufähige Vernetzung der Bezirke untereinander sowie zwischen Bezirken und Landesebene • Geringes Preisniveau, angespannte Umsatzsituation in touristischen Betrieben • Mängel in der Angebots- und Servicequalität (z.B. Barrierefreiheit)
Chancen	**Risiken**
• Sicherung und Steigerung der Wertschöpfung durch Erschließung neuer Zielgruppen und Quellmärkte (Fokus: Qualitätstourismus) • Tourismus als Querschnittsaufgabe der Stadtentwicklung, stärkere ressortübergreifende Zusammenarbeit aller beteiligten Senatsverwaltungen • Positionierung Berlins als Innovator für neue, stadtverträgliche Tourismusformen • Möglichkeiten der Digitalisierung zur besseren Erfassung und Lenkung von Besucherströmen • Vielfältige Tourismuspotenziale in den Außenbezirken (und Umland) und damit Möglichkeiten zur Entlastung der Hot Spots	• Abflachende Nachfragedynamik und unsichere Prognosen aufgrund externer Rahmenbedingungen • Anhaltende Nachfragekonzentration in den Innenstadtbezirken, Übernutzung einzelner Stadtteile und Quartiere (Kieze) • Nutzungskonflikte im Spannungsfeld der wachsenden Stadt, Überlastung der vorhandenen Infrastrukturen, Verlust von kreativen Freiräumen • Bürokratie und Einzelinteressen bremsen die Etablierung einer integrierten, gesamtstädtischen Tourismusstrategie

© dwif-Consulting GmbH und Humboldt Innovation GmbH 2017

3. Ziele für einen stadtverträglichen, nachhaltigen Berlin-Tourismus

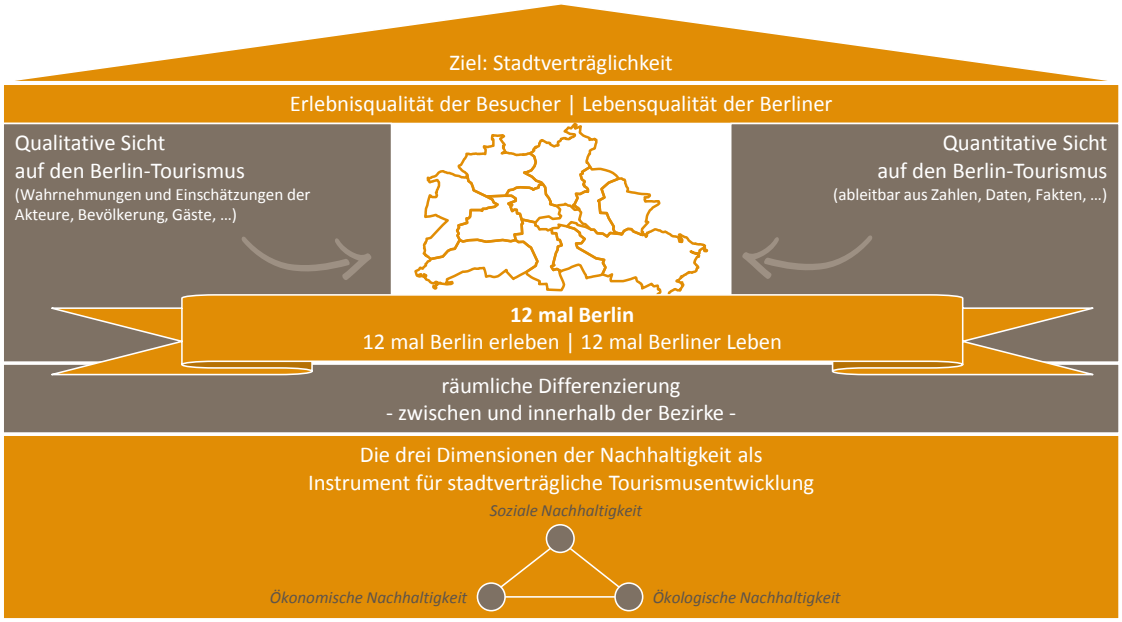
Für die künftige Zielsetzung des Berlin-Tourismus formuliert die Politik: Laut Koalitionsvereinbarung der Regierungsparteien für die Legislaturperiode 2016-2021 soll Berlin hinsichtlich eines langfristig stadtverträglichen und nachhaltigen Tourismus aufgestellt, dabei gleichzeitig die Vielfalt in den Stadtteilen und Kiezen erhalten und für einen Interessensausgleich zwischen den Anwohnerinnen und Anwohnern, Gewerbetreibenden und Besucherinnen und Besuchern gesorgt werden.

Übergeordnetes Ziel: Berlin-Tourismus stadtverträglich gestalten

Das Ziel der Stadtverträglichkeit für den Tourismusstandort Berlin wird durch die Analyseergebnisse im vorigen Kapitel gestützt: Der Berlin-Tourismus blickt auf eine einzigartige Erfolgsgeschichte zurück. Allerdings deuten die jüngsten Entwicklungen darauf hin, dass weitere Nachfragesteigerungen in der Größenordnung vergangener Jahre künftig weder selbstverständlich noch erstrebenswert sind. Zudem sind die Anzeichen, dass sich Berlin neuen Herausforderungen in der Tourismuspolitik stellen muss, nicht länger von der Hand zu weisen.

Gestützt auf quantitative Daten und Fakten sowie eine Vielzahl qualitativer Einschätzungen von Akteurinnen und Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Bevölkerung zeichnet die zuvor dargelegte Analyse ein stimmiges Gesamtbild. Sowohl das ungewöhnlich dynamische Wachstum der letzten Jahr(zehnt)e in Berlin als auch die veränderten Formen der stadttouristischen Nutzung – als *New Urban Tourism* in der wissenschaftlichen Literatur beschrieben – führen Berlin an einen Wendepunkt. Die umfassende Bestandsaufnahme der Gegenwart zeigt, dass der Fokus in den nächsten Jahren deutlich stärker als bisher auf der Gestaltung einer für alle Nutzerinnen und Nutzer des Berliner Stadtraums verträglichen Tourismusentwicklung liegen muss. Hier steht Stadtverträglichkeit als normatives Ziel für eine Schlüsseldimension zukünftiger Tourismussteuerung (siehe Abb.12).

Abb. 12: Ziele für einen stadtverträglichen, nachhaltigen Berlin-Tourismus



© dwif-Consulting GmbH und Humboldt Innovation GmbH 2017

Das Ziel eines stadtverträglichen Tourismus soll es sein, die Erlebnisqualität für Besucherinnen und Besucher und zugleich die Lebensqualität der Berlinerinnen und Berliner zu steigern.

Erreicht werden kann ein solches Ziel nur, wenn sowohl die Teilhabe am Erfolg des Tourismus als auch seine Belastungen künftig in allen Bereichen und Teilen der Stadtgesellschaft gerecht verteilt sind. Das betrifft die Berücksichtigung von Kapazitätsgrenzen, eine räumlich differenzierte Entwicklung sowie eine hohe Akzeptanz von Besucherinnen und Besuchern bei Berlinerinnen und Berlinern.

Berlin-Tourismus qualitativ weiterentwickeln

Für die künftige Tourismussteuerung Berlins bietet sich jetzt die Chance, auf Basis des bestehenden hohen Mengenniveaus qualitativ nachzusteuern. Das Ziel eines stadtverträglichen Tourismus kann dann Realität werden, wenn gezielt jene touristischen Angebotsstrukturen und Gästegruppen in den Blick genommen werden, die zu einer höheren Wertschöpfung und Qualität in der Stadt beitragen. Für die Tourismuskonzeption 2018+ bedeutet das also nicht, an die Erfolgskurve der letzten 25 Jahr nahtlos anzuknüpfen. Vielmehr sollen für die qualitative Weiterentwicklung des Berlin-Tourismus diejenigen Potenziale identifiziert werden, die ein moderates, stabilisierendes Wachstum ermöglichen und zugleich einem stadtverträglichen Tourismus ebenso zugutekommen wie seiner nachhaltigen Entwicklung.

Berlin|er|leben: Gäste und Bevölkerung gleichermaßen in den Blick nehmen

Berlin ist nicht nur attraktiv für die knapp 500.000 Besucherinnen und Besucher, die Berlin täglich bereisen, sondern wird auch von Berlinerinnen und Berlinern selbst touristisch genutzt. Darüber hinaus werden gerade die innerstädtischen Räume Berlins mehr und mehr zu Orten des *New Urban Tourism,* der die Begegnung mit den Bewohnerinnen und Bewohnern der Stadt zu einem zentralen touristischen Reisemotiv macht. So wird der Tourismus zum integralen Bestandteil Berlins und erhält eine hohe Bedeutung für die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner.

Für die strategische Steuerung der künftigen Tourismusentwicklung ist es daher zu kurz gegriffen, die Stadt darauf zu reduzieren, von Bewohnerinnen und Bewohnern bewohnt und Besucherinnen und Besuchern nur besucht zu werden. Weder kann in einer modernen urbanen Gesellschaft zwischen beiden Gruppen so klar unterschieden werden, noch sind allein Gäste für touristisches Verhalten – und die daraus resultierenden Probleme – verantwortlich zu machen. Vielmehr soll künftig ein integrierter Steuerungsansatz gelten: Der Berlin-Tourismus ist dann stadtverträglich, wenn die Stadt für alle Menschen (er-)lebenswert ist und die Interessen von Besucherinnen und Besuchern sowie von Bewohnerinnen und Bewohnern gleichermaßen berücksichtigt und ausbalanciert.

Berlin ist nicht gleich Berlin – Plädoyer für eine räumlich differenzierte Betrachtung

Die empirischen Analysen und Expertengespräche zeigen, dass es *den* Berlin-Tourismus nicht gibt. Vielmehr sehen sich die 12 Berliner Bezirke mit höchst individuellen Voraussetzungen, Ansprüchen und Problemen konfrontiert, die ebenso innerhalb der Bezirke, d.h. zwischen einzelnen Stadtteilen und Quartieren, variieren. Zugleich offenbaren sich Gemeinsamkeiten und Synergieeffekte zwischen verschiedenen Bezirken – nicht zuletzt die Forderung einer Entlastung der innerstädtischen Hot Spots sowie der Wunsch der Außenbezirke nach einer größeren Partizipation am Tourismuserfolg Berlins.

Daher ist es unabdingbar, auch in Tourismussteuerung und -marketing stärker als bislang räumlich differenziert zu agieren und herauszuarbeiten, wo

- die Stadt *ohne* Beeinträchtigung der Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner touristisch erlebt wird (z.B. Brandenburger Tor, Potsdamer Platz),
- sich die Ansprüche an ein touristisches Stadterlebnis synergetisch mit den Ansprüchen der Bewohnerinnen und Bewohner (sowohl Lang- als auch Kurzzeitberlinerinnen und -berliner) an eine hohe Lebens- und Freizeitqualität überschneiden (z.B. Radwegenetz, Tempelhofer Feld, kulturelles Angebot, Angebote in den Außenbezirken),
- bestimmte touristische Erlebnisansprüche die Lebensqualität der Bevölkerung beeinträchtigen (z.B. Partylärm, Abfallproblematik, touristische Monostrukturen; v.a. in den innerstädtischen Hot Spots) sowie
- Potenziale für gemeinsame überbezirkliche Themen liegen, die eine Besucherlenkung in die Außenbezirke zu erreichen helfen (z.B. Wassertourismus, Radtourismus, Industriekultur).

Eine stadtverträgliche Tourismusentwicklung ist eng mit einer stärkeren Erfassung, Entzerrung und Lenkung von Besucherströmen verbunden. Dies kann nur gelingen, wenn sie den räumlich in hohem Maße individuellen Belangen der Bezirke, Stadtteile und Kieze in Berlin gerecht wird.

Nachhaltigkeit als Handlungsmaxime für die stadtverträgliche Weiterentwicklung des Berlin-Tourismus

Der Berlin-Tourismus wird stadtverträglich, wenn er nachhaltig ausgerichtet ist – anders gesagt: je nachhaltiger der Tourismus in Berlin gestaltet wird, desto stadtverträglicher ist er. Nachhaltigkeit ist damit für das Tourismuskonzept 2018+ kein Selbstzweck, sondern oberster Grundsatz und Leitlinie für das Erreichen des definierten Ziels der Stadtverträglichkeit. Denn durch die Perspektive der Nachhaltigkeit wird stadtverträglicher Berlin-Tourismus konkret messbar.

Kosten und Nutzen sollen dabei langfristig betrachtet auch mit Blick auf kommende Generationen stets ausbalanciert sein. Der Berlin-Tourismus darf nicht höhere negative Effekte (Kosten) produzieren als er an Wert (Nutzen) für die Stadt generiert.

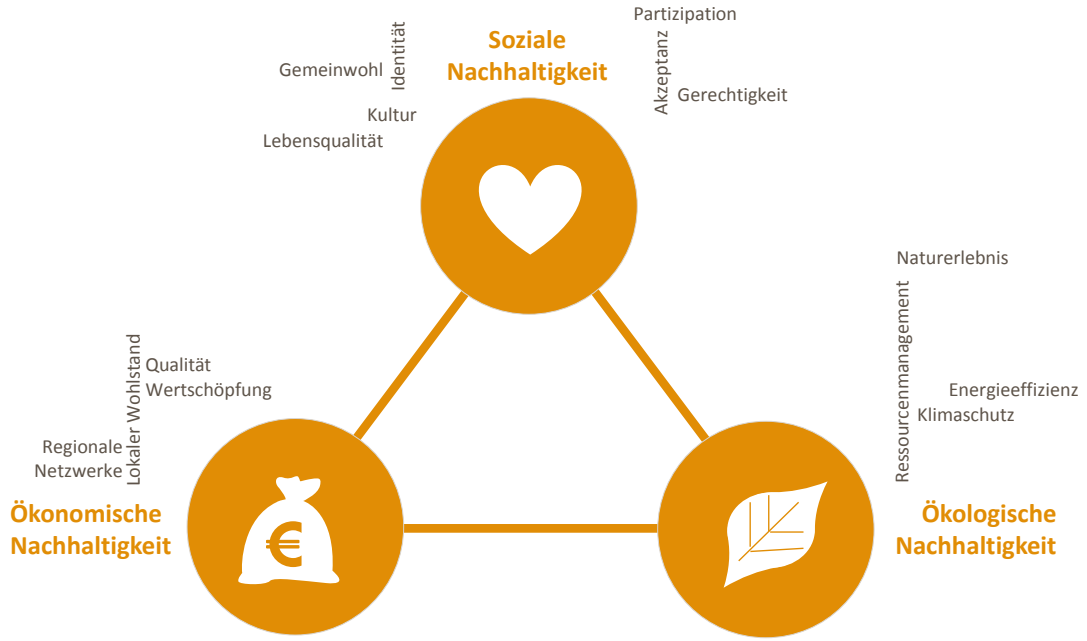
Das Instrumentarium der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit macht die Stadtverträglichkeit operationalisierbar (siehe Abb. 13). Das Tourismuskonzept 2018+ definiert daher Maßnahmen für alle drei Bereiche der Nachhaltigkeit, um eine stadtverträgliche Tourismusentwicklung für die nächsten Jahre umsetzen zu können. Konkret bedeutet das:

- … für die soziale Nachhaltigkeit:
  Künftig sollen Aspekte der sozialen Gerechtigkeit und Akzeptanz wichtige Elemente für die Weiterentwicklung des Berlin-Tourismus sein. Das betrifft beispielsweise die stärkere Partizipation der Stadtgesellschaft am Tourismusgeschehen oder eine Teilhabe der Berlinerinnen und Berliner durch spürbare Gemeinwohleffekte des Tourismus.

- ... für die ökonomische Nachhaltigkeit:
  Der Tourismus ist ein elementarer Wirtschaftsfaktor Berlins. Damit das so bleibt, stehen auch seine volkswirtschaftlichen Effekte im Mittelpunkt eines stadtverträglichen, nachhaltigen Tourismus. Dazu soll auch der Fokus noch stärker auf Qualität und Wertschöpfung gelegt werden. Zudem soll die Vernetzung der Anbieter sowie die Erschließung touristischer Angebotspotenziale in den Außenbezirken im Sinne einer stärkeren ökonomischen Teilhabe unterstützt werden.
- … für die ökologische Nachhaltigkeit:
  Die Umweltorientierung im Berlin-Tourismus soll in den nächsten Jahren vorangetrieben werden. Das Aufgabenspektrum reicht dabei von Ressourcenmanagement über den Klimaschutz, der Energiewende bis zu einer stärken Umweltorientierung bei den Leistungsanbietern (siehe Abb. 13).

Damit werden Stadtverträglichkeit und Nachhaltigkeit nicht nur zur abstrakten Vision für den Berlin-Tourismus, sondern durch die Übersetzung in konkrete Maßnahmen zusammen greifbar gemacht.

Abb. 13: Nachhaltigkeitsdimensionen für einen stadtverträglichen Berlin-Tourismus



© dwif-Consulting GmbH und Humboldt Innovation GmbH 2017

4. Strategische Leitlinien der Tourismuskonzeption Berlin 2018+

Das Tourismuskonzept 2018+ für Berlin nimmt eine deutliche Erweiterung der Perspektive vor: Tourismus soll stadtverträglich werden – und neben dem reinen Fokus auf die Erlebnisqualität der Besucherinnen und Besuchern auch die Lebensqualität der Berlinerinnen und Berliner stärker in das Blickfeld rücken. Erstmals werden auch Bewertungsmaßstäbe der Nachhaltigkeit konsequent bei der Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen für die Tourismusentwicklung in Berlin berücksichtigt.

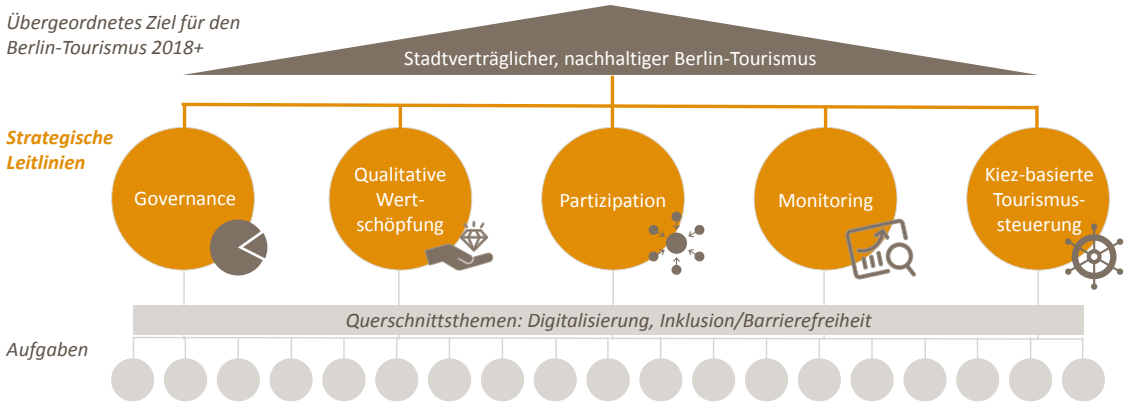
Was bedeutet diese Neuorientierung in der Praxis und wie ist sie umzusetzen?

Einen stadtverträglichen Tourismus zu gestalten bringt neue Herausforderungen mit sich, die mit den bisherigen, eher klassischen, Instrumenten der Tourismuspolitik und des Tourismusmarketings nur teilweise gelöst werden können. Es braucht einen neuen Ansatz und eine neue Haltung für die Steuerung des stadtverträglichen Berlin-Tourismus. Hierfür sollen in den nächsten Jahren zunächst Prozesse angestoßen, neue Kooperationsformen zwischen bestehenden Akteurinnen und Akteuren eingeübt und Kompetenzen aufgebaut werden, die den Tourismus in Berlin neu denken und entwickeln helfen.

Bevor das Augenmerk in Kapitel 6 sehr konkret auf operative, genau benennbare Aufgaben und Maßnahmen für einen stadtverträglichen Berlin-Tourismus gerichtet wird, werden im Folgenden fünf strategische Leitlinien eingeführt (siehe Abb. 14). Sie stützen die zuvor genannten Ziele für einen stadtverträglichen, nachhaltigen Berlin-Tourismus und sind vorbereitend notwendig, um diesen in der alltäglichen Praxis der Tourismussteuerung zu etablieren und zu operationalisieren.

Die fünf Leitlinien sind als kontinuierliche, prozesshafte Steuerungsinstrumente zu verstehen. Sie zeigen Lösungswege und Optionen für die neuen Herausforderungen auf, die ein stadtverträglicher, nachhaltig gestalteter Tourismus mit sich bringt und benennen erste wichtige Aufgaben und Schritte für die sich anschließende operative Umsetzung.

Abb. 14: Strategische Leitlinien der Tourismuskonzeption Berlin 2018+



© dwif-Consulting GmbH und Humboldt Innovation GmbH 2017

Die fünf strategischen Leitlinien Governance, Qualitative Wertschöpfung, Partizipation, Monitoring und Kiez-basierte Tourismussteuerung sind keine ausgearbeiteten Tools, die formuliert vorliegen und direkt angewendet werden können. Vielmehr sollen sie im Land Berlin in einem kooperativen Aushandlungs- und Entwicklungsprozess mit den verantwortlichen Akteurinnen und Akteuren konkret erarbeitet werden. Diese Leitlinien werden im Rahmen der Aufgabenerfüllung konsequent Berücksichtigung finden.

Hierbei sollte die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe die Federführung übernehmen und die notwendigen Abstimmungsprozesse systematisch und Schritt für Schritt mit den Akteurinnen und Akteuren einleiten.

Zwischen Leitlinien und konkreten Aufgaben fungieren die Aspekte „Digitalisierung“ und „Inklusion/Barrierefreiheit“ als Querschnittsthemen für die Tourismuskonzeption Berlin 2018+ (siehe Kapitel 4.6).

4.1 Governance – Tourismus als Querschnittsaufgabe anerkennen

All die Menschen, die die Stadt täglich touristisch nutzen, machen Berlin zu der lebendigen und internationalen Metropole die sie ist. Diese touristische Stadtnutzung berührt viele verschiedene administrative Zuständigkeiten auf Landes- und Bezirksebene (z.B. wirken touristische Wohnformen auf Fragen der Wohnungspolitik; intensivierte Nutzung öffentlicher Straßen- und Parkräume stellt das Grünflächenmanagement vor neue Aufgaben; der Radtourismus ist mit der Verkehrsplanung verflochten etc.).

Ein stadtverträglicher, nachhaltiger Tourismus ist eine Querschnittsaufgabe. Daher gilt es, Tourismuspolitik künftig als essenziellen Bestandteil einer ganzheitlichen, integrativen und räumlich differenzierten Stadtentwicklungspolitik zu betrachten. Diese Perspektive einzunehmen bedeutet, den Blick zu weiten und die politische Steuerung des Tourismus nicht mehr allein als Wirtschaftsförderung, sondern als Teil der Stadtentwicklung zu verstehen. Um dem Querschnittscharakter der Tourismusentwicklung gerecht zu werden, setzen die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe sowie *visitBerlin* auf das Engagement der anderen Senatsverwaltungen (v.a. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen). Diese sollen stärker in die Tourismussteuerung einbezogen und dafür sensibilisiert werden, dass ihre Arbeit auch für die Tourismusentwicklung in der Stadt von hoher Relevanz ist. Konkret gilt es, an den vielfältigen Schnittstellen der Stadttourismusentwicklung Möglichkeiten einer besseren administrativen und gestaltenden Zusammenarbeit der beteiligten Akteure zu entwickeln (z.B. Wissens- und Datentransfer zwischen Senatsverwaltungen und Bezirken).

Es gibt kein Patentrezept, wie eine solche integrative Betrachtung des Themas Tourismus als Teil der Stadtentwicklung in Berlin gelingen kann. Ein ergebnisoffener Abstimmungsprozess, der es erlaubt, bessere Wege der Kommunikation und Kooperation zwischen den vielen beteiligten Akteuren zu entwickeln, ist jedoch eine Grundvoraussetzung. Gegenstand eines solchen Abstimmungsprozesses ist etwa die Frage, inwiefern bestehende Instrumente und Plattformen (z.B. der *Runde Tisch Tourismus)* dazu geeignet sind, interdisziplinäre, ressort- und bezirksübergreifende Impulse für eine stadtverträgliche Tourismusentwicklung zu setzen. Auch die Optimierung der Transparenz und Entscheidungskompetenz entsprechender Gremien ist ein solches Governancethema; genauso wie die optimale Beteiligung der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen mit ihrer hohen räumlichen Expertise an der Entwicklung einer räumlich differenzierten Tourismuspolitik. Eine weitere Frage ist schlicht, wie der Austausch und die Zusammenarbeit mit weiteren relevanten Senatsverwaltungen (z.B. Senatsverwaltung für Umwelt, Verkehr und Klimaschutz, Senatsverwaltung für Kultur und Europa, Senatsverwaltung für Inneres und Sport) institutionalisiert werden kann.

Um diese Fragen zu klären und verbindlich zu regeln, sollen die gegenwärtigen Abstimmungs- und Arbeitsprozesse innerhalb der Senatsverwaltung sowie zwischen Land und weiteren strategisch wichtigen Partnern für die Tourismussteuerung genau analysiert werden. Auf dieser Grundlage soll zeitnah ein Governancekonzept für einen integrative Tourismus- und Stadtentwicklungspolitik mit den beteiligten Akteuren entwickelt, umgesetzt und in regelmäßigen Abständen evaluiert werden.

4.2 Qualitative Wertschöpfung – Qualitätstourismus neu definieren

Ein nachhaltiges Tourismuswachstum für Berlin steht vor allem für zweierlei: Mehr Qualität und mehr Wertschöpfung. Dazu soll das bisher dominierende Streben nach Mengenwachstum (immer *mehr* Gäste) abgelöst werden durch eine qualitäts- und wertschöpfungsorientierte Zielformulierung. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Sicherung der Umsatz- und Einkommenswirkungen aus dem Tourismus künftig mittels Qualitätssteigerungen und weniger über die Quantität ermöglicht werden soll.

Um diese Aufgabe mit Leben füllen zu können, ist jedoch zunächst eine Klärung und Verständigung darüber notwendig, was Qualitätstourismus für Berlin im Detail bedeuten soll und woran sich dieser messen lassen muss. Dazu ist zu definieren, welche Gästegruppen im Sinne der Stadtverträglichkeit gezielt angesprochen werden sollen und welche touristischen Angebote dazu notwendig sind. Neben Aspekten der Wertschöpfung spielen auch Verhaltensweisen und Aktivitätsmuster der Besucherinnen und Besucher eine große Rolle, nicht zuletzt der respektvolle Umgang mit den Bewohnerinnen und Bewohnern sowie der Stadt insgesamt.

Bislang liegt eine verhaltensorientierte Zielgruppensegmentierung für den Berlin-Tourismus nur in Ansätzen und vor allem bezogen auf den Inlandsmarkt vor. Darüber hinaus fehlen noch weitgehend Indikatoren und Instrumente, die bei der Auswahl und Ansprache stadtverträglicher Gästegruppen herangezogen werden können. Diese sollen zunächst einmal definiert und zusätzlich zu den bestehenden, klassischen Kennzahlen (v.a. aus der amtlichen Beherbergungsstatistik) erhoben werden. Der Berlin-Tourismus braucht eine Zielgruppensegmentierung, die alle Aspekte der Stadtverträglichkeit berücksichtigt.

4.3 Partizipation – Stadtverträglichkeit gemeinsam gestalten

Stadtverträglichkeit gelingt nur mit Partizipation der Bürgerinnen und Bürger Berlins. Die Arbeit an einem stadtverträglichen Tourismus setzt die Einbindung der Berlinerinnen und Berliner voraus. Denn sie machen das touristisch stark nachgefragte *Berliner Leben* aus, sie nutzen die Stadt in ihrer Freizeit selbst touristisch, sie sind unmittelbar von touristischer Nutzung betroffen und sie wissen wo Angebote und Infrastrukturen für eine Steigerung der Lebens- und Erlebnisqualität verbessert werden können.

Diese kostbare lokale Expertise gilt es in die Entwicklung des Berlin-Tourismus dauerhaft einzubinden – und zwar zum einen als Inspirationsquelle für die Erschließung neuer Potenziale (Berlinerinnen und

Berliner als Pioniere für den *New Urban Tourism*), zum anderen als Frühwarnsystem für aufkeimende Überlasterscheinungen.

Diese strategische Leitlinie zielt darauf das Know-how aus bestehenden, lokalspezifischen Partizipationsformaten (z.B. Bürgerinitiativen, vereinzelte Runde Tische auf Bezirksebene, lokale Netzwerke) zu nutzen und dabei Bestehendes und Bewährtes gezielt zu integrieren. Aber auch neue, innovative Partizipationsformate, die es auf allen Ebenen ermöglichen mit der Stadtbevölkerung über die Arbeit an einem stadtverträglichen Berlin-Tourismus im Gespräch zu bleiben, sollen entwickelt und erprobt werden (z.B. Etablierung eines Bürgerbeirats). Digitale Kommunikationskanäle bieten besonders große Potenziale für effektive und schnelle Ansprache, Einbindung und Austausch.

In einem schrittweisen, iterativen Prozess sollen Formate für Bürgermitbestimmung entwickelt werden, die Stadtverträglichkeit und soziale Nachhaltigkeit aus einer Perspektive „von unten" artikulieren und geeignet sind Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen. Die zu erarbeitenden Beteiligungsformate sollen in erster Linie folgendes für eine nachhaltige Tourismussteuerung in Berlin leisten:

- Erschließung neuer Potenziale des Berlin-Tourismus: Die empirischen Analysen zeigen, dass Berlinerinnen und Berliner oftmals (wenn auch oft unbewusst) als lokale Pioniere des Tourismus agieren. Ob die Admiralbrücke oder die Thaiwiese im Preussenpark, stets sind es Bewohnerinnen und Bewohner der Stadt, die die Trends im Freizeitverhalten setzen, die später von Besucherinnen und Besuchern aufgegriffen werden. Mit Hilfe einer stärkeren Partizipation und Nutzung der lokalen Expertise sollen künftig Potenzialorte des Tourismus erkannt und vor dem Hintergrund der Stadtverträglichkeit gezielt gesteuert werden. So ist dadurch beispielsweise eine Qualifizierung entsprechender Potenziale in den Außenbezirken möglich.
- Frühwarnsystem bei der Problemerkennung: Als Erste registrieren die Bürgerinnen und Bürger, wenn Überlastungserscheinungen durch touristische Nutzungen in den Wohnquartieren das Gleichgewicht stören. Dies können ökologische, ökonomische oder soziale Problembereiche sein. Unter Zuhilfenahme der örtlichen Expertise der Bewohnerinnen und Bewohner und deren Einbindung bei der Problemdiagnose wird auch die frühzeitige Problembehandlung schnell und effizient möglich.
- Feedback für Verwaltungshandeln: Auf Landesebene hilft Partizipation als strategische Leitlinie zu erkennen, ob die im Rahmen der Tourismuspolitik und -steuerung ergriffenen Maßnahmen tatsächlich zu Lösungen im Sinne der Stadtverträglichkeit führen. Durch eine Feedbackschleife mit den Bürgerinnen und Bürgern der Stadt können die Zuständigkeiten aus Politik und Verwaltung von den Erfahrungen der Stadtgesellschaft mit Tourismus profitieren und so eine Verbindung zu den etablierten Handlungsroutinen herstellen.

Elementare Voraussetzung für eine erfolgreiche Bürgerbeteiligung ist die aus Sicht der Bewohnerinnen und Bewohner attraktive Gestaltung der Partizipationsformate. Bürgerinnen und Bürger werden nur dann partizipieren wollen, wenn sie damit tatsächlich und sichtbar zur Verbesserung der Erlebnis- und Lebensqualität beitragen können. Denn Partizipation kann nur dann erfolgreich sein, wenn Stadtverträglichkeit als tourismuspolitisches Ziel tatsächlich gewünscht und erreicht wird.

4.4 Monitoring – Berlin-Tourismus besser verstehen

Wir können nur gestalten, was wir verstehen. Die veränderte Tourismussituation in der Stadt und das Ziel der Stadtverträglichkeit beinhaltet eine deutliche Perspektiverweiterung, für die der bisherige, klassische Analyse- und Steuerungsfokus im Tourismus nicht mehr ausreicht. Die bekannten Erfolgskennzahlen (Key Performance Indikators – KPIs) sind schlicht nicht genug, um auf die veränderten Markttrends im Tourismus zu reagieren. Das wird beispielsweise bei der Erfassung der Übernachtungszahlen deutlich, die ein so wichtiges Wachstumssegment wie das der neuen touristischen Wohnformen (z.B. Sharing-Economy) derzeit noch nicht ausreichend abbilden kann. Aber auch gänzlich neuen Kennzahlen werden vor dem Hintergrund neuer Trends (z.B. *New Urban Tourism*) sowie dem Ziel der Stadtverträglichkeit und Nachhaltigkeit (z.B. räumliche Differenzierung, Früherkennung touristischer Überlasterscheinungen) relevant für die Tourismusentwicklung Berlins.

Um den Hauptstadt-Tourismus künftig besser zu verstehen und zu steuern, ist ein ganzheitliches Monitoring notwendig. Es sollen Kennzahlen (KPIs, siehe Abb. 15) festgelegt und, wo sinnvoll, durch konkret messbare Zielwerte operationalisiert werden, die geeignet sind, die Entwicklung eines stadtverträglichen und nachhaltigen Tourismus in Berlin messbar zu machen. Dabei geht es nicht um die Negierung aller bisherigen Indikatoren, sondern vielmehr um die notwendige Erweiterung und Kontinuität im touristischen Monitoring. Hierzu zählen z.B. der Akzeptanzgrad des Tourismus bei den Berlinerinnen und Berliner, ihre Eigeneinschätzung zur Lebensqualität, die Gästezufriedenheit oder die räumliche Verteilung touristischer Angebote und die Aktivitätsmuster der Gäste. Wichtig wird künftig eine noch stärkere Zusammenführung qualitativer und quantitativer Indikatoren bzw. Erkenntnisse aus den verschiedenen Quellen. Hierfür bieten sich digitale Tools zur Datenverarbeitung, -visualisierung und -kommunikation an.

Abb. 15: Mögliche Erfolgskennzahlen (KPIs) für einen stadtverträglichen Berlin-Tourismus

Quelle: dwif 2017

© dwif-Consulting GmbH 2017

4.5 Kiez-basierte Tourismussteuerung – räumliche Differenzierung ernst genommen

Der neue urbane Tourismus strömt immer tiefer in die Wohnquartiere der Stadt hinein. Darin liegen Chancen und Herausforderungen einer neuen stadtverträglichen Tourismuspolitik für Berlin. So bietet die Entwicklung einer Kiez-basierten Tourismussteuerung und -entwicklung ein wesentliches Instrument zur räumlichen Differenzierung der Tourismusangebote.

Den Grundstein dafür bildet die Erfassung der differenzierten Bedarfe innerhalb der Stadt, einzelner Bezirke und Stadtteile auf Basis gemeinsam entwickelter Zielmarken. Anhand der so ermittelten Potenziale, Konflikte und Ressourcen wird festgelegt, welche Arbeitsformate sich jeweils für eine Kiez-basierte Tourismussteuerung vor Ort eignen: Dies können Formate wie Runde Tourismus-Tische, Arbeitsgemeinschaften zu touristischen Sonderbedarfen, der Einsatz eines Bezirksverantwortlichen, Formate des Ehrenamtes oder Kooperationen mit Verbänden oder Fachakteurinnen und Fachakteuren sein. Braucht es in einigen Hot Spots in erster Linie Moderation und Mediation, so erfordert die Ausschöpfung von Potenzialen in den bislang wenig frequentierten Bezirken eher eine Steuerung, Produktentwicklung und/oder ein Ansiedlungsmanagement. Dieser Unterschied in den Bedürfnissen und Herausforderungen der einzelnen Bezirke ist bei der Entwicklung künftiger Maßnahmen zwingend Rechnung zu tragen. Wichtig ist, dass alle Bezirke mit ihren spezifischen Anforderungen wahrgenommen werden und dass das übergeordnete Marketing die Vielfalt der Berliner Bezirke/Kieze darstellt und kommuniziert.

4.6 Digitalisierung und Inklusion/Barrierefreiheit als Querschnittsthemen

Neben den fünf genannten Leitlinien, die maßgeblich sind, um die Tourismusentwicklung nachhaltig und stadtverträglich zu gestalten, sind die zwei Querschnittsthemen Digitalisierung und Inklusion/Barrierefreiheit für alle Aufgaben wichtig. Sie sollen künftig zur Selbstverständlichkeit werden und damit eine zentrale Rolle bei allen Maßnahmen und Projekten, die im Rahmen der Tourismusentwicklung umgesetzt werden, spielen.

Querschnittsthema Digitalisierung: Der Megatrend Digitalisierung ist gerade im Städtetourismus von entscheidender Wettbewerbsrelevanz. High-Speed-Internetzugänge (möglichst kostenfrei und im gesamten Stadtraum), ein vollständig digitalisiertes und online buchbares Angebot (von der Unterkunft über die Gastronomie bis zur Stadtführung) oder die digitale Besucherlenkung (per Leitsystem, App oder smartem Armband) zählen heute bereits zu den Standards in den meisten Metropolen. Diese Entwicklungen kommen sowohl Besucherinnen und Besuchern als auch Berlinerinnen und Berlinern zugute, tragen also gleichermaßen zu einer hohen Erlebnis- wie Lebensqualität bei. Berlin hinkt hier allerdings oft (noch) einen Schritt hinter der Konkurrenz her. Angesichts der stetig zunehmenden Dynamik der digitalen Entwicklung (in den nächsten Jahren v.a. durch künstliche Intelligenz) liegt hier eine der größten Herausforderungen für den Berlin-Tourismus. Im Rahmen der operativen Aufgaben wird daher aufgezeigt, wie die Digitalisierung den stadtverträglichen, nachhaltigen Tourismus in Berlin voranbringen kann und wie digitale Lösungen für die innovative Aufgabenbewältigung genutzt werden können.

Querschnittsthema Inklusion/Barrierefreiheit: Für einen stadtverträglichen Berlin-Tourismus ist die Inklusion und Barrierefreiheit ein wesentliches Ziel. Sie bedeutet Teilhabe aller Gäste und ist darüber hinaus ein wichtiges Querschnittsthema und Qualitätsmerkmal für viele verschiedene Zielgruppen. Nicht nur Menschen mit einer Behinderung benötigen eine barrierefreie Angebots- und Infrastruktur, auch mobilitätseingeschränkte Senioren, Familien mit (kleinen) Kindern, ausländische Besucherinnen und Besucher, Gäste mit Gepäck, Radfahrerinnen und Radfahrer u.v.m. profitieren davon. Für eine konsequente Inklusion sind weniger einzelne, punktuelle Angebote gefragt, vielmehr sind durchgängig barrierefreie Serviceketten – von der Unterkunft über Freizeitangebote bis zur Mobilität – erforderlich. Diese ganzheitliche Betrachtung soll künftig im Fokus der inklusiven, barrierefreien Tourismusgestaltung stehen. Die hohen Ansprüche an Inklusion und Barrierefreiheit werden in die operativen Aufgaben integriert, mit Maßnahmen untersetzt und so in der Praxis umsetzbar gemacht.

5. Aufgaben für den Berlin-Tourismus 2018+

Das Aufgabenspektrum des Berliner Destinationsmanagements erweitert sich auf operativer Ebene signifikant. Zum einen gilt es, die Aktivitäten in den etablierten Arbeitsfeldern (z.B. Destinationsmarketing) fortzuführen und – sofern sinnvoll und möglich – auf einen stadtverträglichen Tourismus zu beziehen. Zum anderen ergeben sich aus der neuen strategischen Ausrichtung und Zielsetzung auch neue Aufgabenfelder. In diesen soll in konkreten Projekten an einem stadtverträglichen Tourismus gearbeitet werden.

Über das gesamte Aufgabenspektrum hinweg wird konkret aufgezeigt, in welchen der drei Dimensionen einer nachhaltigen Tourismusentwicklung diese Projekte/Maßnahmen wirken. Damit lassen sich die Maßnahmen anhand der Handlungsmaxime Nachhaltigkeit in die strategische Zielsetzung einer stadtverträglichen Tourismussteuerung einordnen.

Über ein Ebenen-Modell wird grafisch verdeutlicht, auf welchen räumlichen Ebenen die Umsetzung der Aufgaben hauptsächlich verantwortet werden soll. Dazu werden vier Ebenen benannt:

- Landesebene, vor allem Senatsverwaltungen, visitBerlin sowie andere landesweit agierenden Partner
- Bezirksebene, vor allem Bezirksverwaltungen und Tourismusverantwortliche in den Bezirken
- Kiezebene, vor allem stark frequentierte Hot Spot-Stadtteile, die stark individuelle Herausforderungen aufweisen – dabei sind Zuständigkeiten und Strukturen im Rahmen der Kiez-basierten Tourismussteuerung zu benennen (siehe Kapitel 4.5)
- Akteursebene, vor allem einzelne (touristische) Leistungsträger und deren Interessensverbände, sowie Partizipationsformen der Bürgerinnen und Bürger

Sind mehrere Ebenen farblich markiert, muss die Zusammenarbeit im Rahmen des zu erarbeitenden Governancekonzeptes (siehe Kapitel 4.1) definiert und ausgestaltet werden.

Tabelle 2: Aufgaben für den Berlin-Tourismus 2018+

Aufgaben für den Berlin-Tourismus 2018+
✓ Aufbau, Anpassung und Umsetzung neuer Monitoringinstrumente
✓ Räumlich differenzierte Tourismussteuerung
✓ Aktive Besucherlenkung zur besseren Entzerrung der Tourismusströme und Potenzialerschließung
✓ Kultur der Gastlichkeit pflegen und ausbauen
✓ Akzeptanz durch Partizipation und Sensibilisierung steigern
✓ Vielfältige und einzigartige Berliner Kiezkultur erhalten (Verhinderung von Monostrukturen)
✓ Markenführung für die Marke Berlin im Sinne eines stadtverträglichen Tourismus
✓ Tourismus in der eigenen Stadt: Berlinerinnen und Berliner als Pioniere nutzen
✓ Zielgruppensegmentierung und -ansprache für eine qualitative Wertschöpfung
✓ Strategische Planung und Steuerung der Hotelentwicklung in Berlin
✓ Neue touristische Wohnformen gezielt regulieren
✓ Erreichbarkeit der Metropole Berlin verbessern
✓ Umweltfreundliche, vernetzte und innovative Mobilität im Berlin-Tourismus fördern
✓ Potenziale im Tagungs- und Kongressgeschäft besser ausschöpfen
✓ Radtourismus als Teil der Fahrradmetropole Berlin entwickeln
✓ Rahmenbedingungen für den Wirtschaftsfaktor Wassertourismus verbessern
✓ Stadtverträgliche Stärkung der touristischen Unternehmen
✓ Zusammenarbeit mit Brandenburg intensivieren
✓ Sauberkeit im Stadtraum erhöhen
✓ Konzepte für mehr Sicherheit
✓ Zukunft im touristischen Arbeitsmarkt sichern

© dwif-Consulting GmbH und Humboldt Innovation GmbH 2017

5.1 Aufbau, Anpassung und Umsetzung neuer Monitoringinstrumente

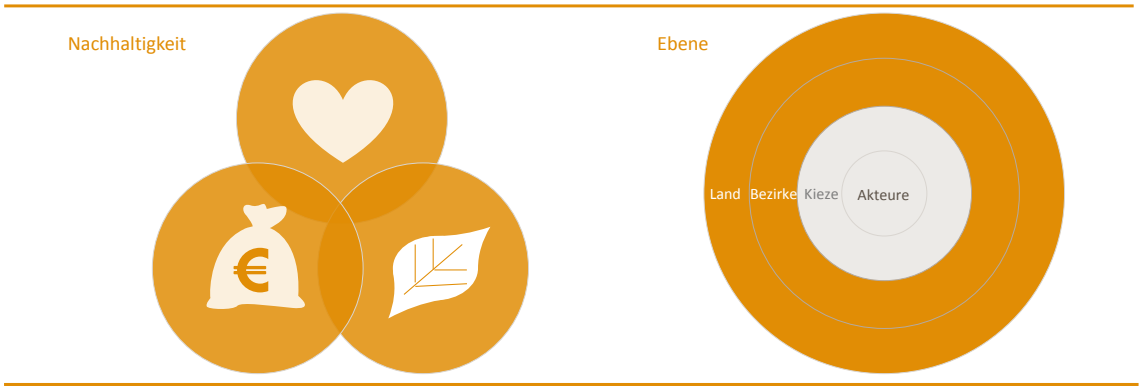
Um den Hauptstadt-Tourismus künftig besser zu verstehen und zu steuern, ist ein ganzheitliches Monitoring notwendig. Das betrifft zum einen die bessere Nutzung und Vernetzung der bislang bei verschiedensten Akteurinnen und Akteuren vorhandenen Daten, zum anderen aber auch die Ergänzung um weitere Kennzahlen und neue Monitoringinstrumente für die vielen neuen Themen, für die bislang nur wenig valide Daten und gesicherte Erkenntnisse vorliegen. Zudem sollen digitale Informationsquellen für das touristische Monitoring künftig stärker erschlossen und genutzt werden, beispielsweise zur Erfassung des Besucherverhaltens in der Stadt und darauf aufbauend für die gezielte Lenkung von Besucherströmen.

Das künftige Monitoring soll dazu dienen, Verfahren und Prozesse zu schaffen, um das touristische Geschehen hinreichend, problembezogen sowie räumlich differenziert zu erfassen und abzubilden. Basierend auf den sich daraus abzuleitenden Erkenntnissen können Maßnahmen und Projektideen von allen beteiligten Partnern (z.B. Senatsverwaltungen, Bezirke, *visitBerlin*,) auf ihre Eignung für einen stadtverträglichen Tourismus bewertet werden.

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

- Erfassung von Besucherströmen innerhalb der Stadt mithilfe von standortbezogenen Echtzeitinformationen (z.B. Messung von Bewegungsprofilen über WLAN-Hot Spots, Apps, strategische Kooperationspartner), inkl. Analyse des Nutzungsverhaltens der touristische Infrastruktur (z.B. Radtourismus)
- Fortführung einer regelmäßigen Akzeptanzbefragung bei der Berliner Bevölkerung
- Entwicklung innovativer Monitoring- und Marktforschungsansätze mit dem Ziel, mehr über die Tages- und Übernachtungsgäste in Berlin herauszufinden

Hinweis: Weitere Monitoringmaßnahmen finden sich auch in den folgenden Aufgabenfeldern.



5.2 Räumlich differenzierte Tourismussteuerung

Berlin braucht ein räumliches Leitbild der Tourismusentwicklung und -steuerung. Sowohl um die Überlastungserscheinen in den innerstädtischen Bezirken zu bearbeiten als auch um die Tourismuspotenziale in den Außenbezirken besser auszuschöpfen, soll eine räumlich differenzierte Tourismussteuerung erfolgen. Dies hilft, um ortsspezifisch und zielgruppengenau die Zukunft des Tourismus in Berlin stadtverträglich und nachhaltig zu gestalten.

Eine räumlich differenzierte Tourismussteuerung setzt zwar auf der lokalen Ebene an, bedarf jedoch einer zentrale Steuerung und Unterstützung seitens des Landes. Die Zuständigkeiten zwischen den landesweit agierenden Partnern (Senatsverwaltungen und *visitBerlin*) und den 12 Bezirken sollen neu besprochen und abgestimmt werden, um Doppelstrukturen zu vermeiden und die zunehmenden Aufgaben des integrierten Tourismusmusmanagements und des Tourismusmarketings gemeinsam im Sinne eines stadtverträglichen Tourismus zu lenken.

Das Tourismuskonzept Berlin 2018+ strebt daher eine klare Aufgabenteilung für die räumlichen Ebenen an. So werden strategische Aufgaben wie die Markenführung und Vermarktung auch weiterhin zentral vom Land übernommen, während die Bezirke vor allem für die Sicherung der Angebotsqualität vor Ort sowie die Kiez-basierte Bearbeitung von Problemen und Konflikten zuständig sind. Allerdings sollen bezirksübergreifende Aufgaben bei der Infrastrukturentwicklung und -unterhaltung (z.B. Radwegenetz, Besucherleitsystem, Wassertourismus) in landesweiter Hoheit liegen. Um die Bezirke ausreichend für diese Herausforderungen zu wappnen, steht dabei auch immer die Professionalisierung und Unterstützung der Verantwortlichen vor Ort im Vordergrund.

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

- Entwicklung eines räumlich differenzierten Leitbildes der Tourismusentwicklung in Berlin
- Erfassung der Bedarfe auf Bezirks- und Kiezebene sowie bedarfsgerechte Etablierung von Tourismusbeauftragten je nach bezirklicher Ausgangssituation und Zielsetzung
- Verbindliche Verständigung über eine klare Aufgabenteilung bei der Tourismussteuerung zwischen den 12 Bezirken und ihrer einzelnen Kieze, der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe sowie *visitBerlin*
- Integrierte und gemeinsam abgestimmte Erarbeitung bzw. Aktualisierung von bezirklichen Tourismuskonzepten zwischen Land und Bezirken sowie zwischen den Bezirken

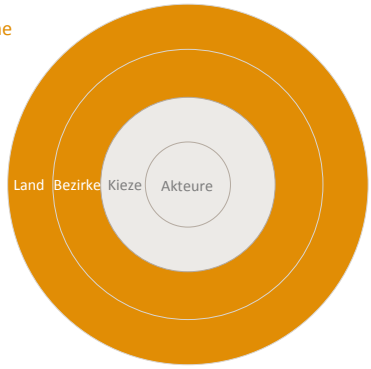
5.3 Aktive Besucherlenkung zur besseren Entzerrung der Tourismusströme und Potenzialerschließung

Die Entzerrung der touristischen Nachfrage sowohl zwischen als auch innerhalb der 12 Berliner Bezirke ist ein Kernziel der Tourismuskonzeption 2018+. Grundvoraussetzung dafür ist eine gezielte Lenkung der Besucherinnen und Besucher aus den zentralen und bereits heute stark frequentierten Gebieten heraus. Auch die zeitliche Entzerrung kann darüber hinaus eine Rolle spielen (Saison, Tageszeiten) und Nachfragedruck von den Hot Spots nehmen.

Neben einem innovativen Informations- und Leitsystem im Stadtraum kommt es auch auf ein besseres Monitoring von Besucherströmen sowie die Schaffung von attraktiven Anlaufpunkten in den Außenbezirken zur Erschließung der dort vorhandenen Potenziale an. Um die Möglichkeiten der Digitalisierung für diese Aufgabe besser nutzen und implementieren zu können (z.B. zur Echtzeit-Erfassung und -Lenkung von Besucherströmen), ist es von erheblicher Bedeutung, die digitale Infrastruktur berlinweit (im Zentrum und in den Außenbezirken) wettbewerbsfähig aufzustellen, beispielsweise die Verfügbarkeit von WLAN-Zugängen für Besucherinnen und Besucher zu gewährleisten oder Informationen zu touristischen Angeboten flächendeckend digital vorzuhalten.

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

- Einführung eines integrierten, stadtweit einheitlichen Systems zur Besucherinformation und -lenkung durch konsequente Umsetzung der geplanten Infostelen sowie Ausweitung auf weitere Standorte im gesamten Stadtgebiet (auch über die Modellphase hinweg), dabei intensive Beteiligung relevanter Akteurinnen und Akteure aus Tourismus und Stadtentwicklung
- Nutzung der Monitoringergebnisse (v.a. Bewegungsdaten; siehe Kapitel 5.1) zur gezielten Besucherlenkung
- Fortführung und Ausbau der Marketingaktivitäten zur gezielten Bewerbung von Angeboten in den Außenbezirken (z. B. *Going Local* von *visitBerlin*)
- Einbindung nachhaltiger und barrierefreier Mobilitätsangebote in das Besucherleitsystem (z.B. ÖPNV, Radtouren)
- Unterstützung der touristischen Unternehmen und Attraktionen (Points of Interest = POIs) in den Außenbezirken durch die Bezirke, z.B. durch GRW-Förderung
- Entwicklung und Ausbau von Themenrouten, die Angebote in der Innenstadt und in den Außenbezirken sowie im Nachbarland Brandenburg miteinander verbinden (z.B. *Route der Industriekultur*, Bauhaus, Sport, Gärten)



Infobox 3 Themenrouten

Route der Industriekultur

Die Metropole Ruhr bietet mit der *Route der Industriekultur* Thementouren an, die Industriekultur und Industrienatur mit Freizeiterlebnissen verbindet. Gäste erleben das Typische des Ruhgebiets und finden entlang der Routen zahlreiche Highlights mit touristischer Anziehungskraft zum Beispiel Brückenbauwerke, das UNESCO-Welterbe Zollverein, das Gasometer oder die Fördertürme.

Quelle: www.route-industriekultur.ruhr; Bild: RIK/Thomas Berns

Pfad der Freiheit

Berlin ist die Stadt extremen Freiheitswillens und historischer Schauplatz der größten Unfreiheit, ein authentischer Ort der Geschichte. Dieses Image Berlins als Stadt der Freiheit soll ab Herbst 2018 auf neue Art und Weise als digitales Angebot von visitBerlin inszeniert werden: mit den relevantesten Geschichtsschauplätzen, Orten und Ereignissen, inkl. Touren-Vorschlägen und Audio-Angeboten.

Quelle: Berlin Tourismus & Kongress GmbH

Infobox 4: Digitales Minden

Das Projekt *Digitales Minden* von der Minden Marketing GmbH (MMG) beschäftigt sich mit der Vernetzung des realen mit dem virtuellen Stadtraum. Als erste deutsche Stadt setzt Minden sogenannte Beacons ein – kleine Sender, die Smartphones im Umkreis von 70m Push-Nachrichten schicken können. Nicht nur individuelle Sightseeing-Touren per Podcast werden durch die Beacon-Infrastruktur ermöglicht. Auch für Kundengewinnung ist diese Anwendung dienlich. Kunden können in Echtzeit auf Angebote z.B. aus Einzelhandel oder Gastronomie aufmerksam gemacht werden. Darüber hinaus könnten auch lästige Warteschlangen vor begehrten Sehenswürdigkeiten umgangen werden. Vom Shopping- oder Veranstaltungstipp, über Bürger-/Gästeservice, Verkehrsmelder bis hin zur digitalen Besucherlenkung. Minden legt mit diesem Projekt die Weichen für die Zukunft der digitalen Stadt.

Quelle: www.minden-erleben.de

5.4 Kultur der Gastlichkeit pflegen und ausbauen

Berlin steht wie kaum eine andere Stadt für Toleranz und Weltoffenheit; für viele internationale Gäste ist die Hauptstadt als Gastgeberin ein Schaufenster, das Deutschland repräsentiert. Eine starke Kultur der Gastlichkeit zu pflegen, soll daher als wichtige Aufgabe der Tourismussteuerung verankert werden. Zentrale Aspekte dabei sind

- zum einen die Gastfreundschaft der Bevölkerung, denn eine gelebte Kultur der Gastlichkeit trägt maßgeblich zu einem wohlwollenden (temporären) Zusammenleben von alles Nutzerinnen und Nutzern bei;

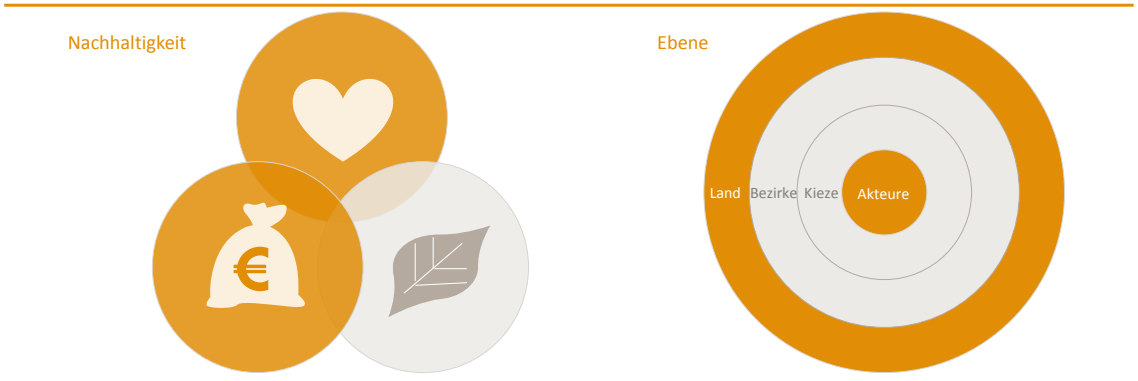
- zum anderen eine hohe Servicequalität der professionellen Leistungsträger, um dem Anspruch auf einen *Qualitätstourismus* für alle Besuchergruppen in Berlin gerecht zu werden.

Eine freundliche und offene Haltung der Bevölkerung gegenüber Gästen wirkt sich positiv auf die Willkommenskultur aus. Das bedeutet, dass sich auch die Berlinerinnen und Berliner selbst als Multiplikatoren und Imageträger der Stadt begreifen. Dazu soll ein starkes Bewusstsein für den Tourismus und seine (ökonomische) Bedeutung bei der Stadtbevölkerung etabliert werden.

Die Verbesserung der Servicequalität und -mentalität im Umgang mit Gästen aus aller Welt betrifft Leistungsträger entlang der gesamten touristischen Servicekette. Während ihres Aufenthaltes kommen die Besucherinnen und Besucher mit verschiedenen Dienstleistern in Kontakt – sowohl touristischen Leistungsträgern (z.B. Hotels, Gastronomie, Kongresszentren, Freizeiteinrichtungen, Tourist-Infos) als auch anderen Akteurinnen und Akteuren (z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des ÖPNV, des Flughafens, des Taxigewerbes, aber auch Verwaltungsmitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Polizei, und dem Ordnungsamt). All diese Kontaktpunkte spielen somit eine tragende Rolle für die Kultur der Gastlichkeit, sind sie doch professionelle Repräsentanten des Berlin-Tourismus und oft verantwortlich für den ersten Eindruck, den Besucherinnen und Besucher von der Stadt erhalten. Sie alle sind gefragt, Rat suchenden Gästen offen, freundlich und hilfsbereit zu begegnen.

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

- Fortführung der netzwerkbasierten Initiative *Service in the City*
- Entwicklung und Umsetzung von Projektideen zum Thema „touristische Willkommenskultur“
- Veranstaltungen bewerben, bei denen Berlinerinnen und Berliner und Besucherinnen und Besucher miteinander ins Gespräch kommen (z.B. White Dinner Events im öffentlichen Raum)
- Entwicklung von Kampagnen, die für Themen wie Freundlichkeit und Rücksicht im öffentlichen Raum, Hilfsbereitschaft bei der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, Respekt vor Gepflogenheiten anderer Kulturen, Aufmerksamkeit für die Bedürfnisse Anderer etc. sensibilisieren



Infobox 5: The Swedish Number

Die Kampagne des schwedischen Tourismusverbandes setzte auf Authentizität: Im April 2016 hat die Organisation *The Swedish Number* ins Leben gerufen, eine Hotline, bei der Anrufer aus aller Welt per Zufallsprinzip mit *Botschafterinnen und Botschaftern Schwedens* verbunden wurden. Hierbei handelte es sich nicht um ausgewiesene Schweden-Experten, sondern um freiwillige Bewohnerinnen und Bewohner, die Anrufer bei sämtlichen Fragen rund um Schweden beraten, sie informieren und inspirieren.

Mit über 190.000 Anrufen aus 190 Ländern war die Kampagne äußerst erfolgreich. Die meisten Anruferinnen und Anrufer wählten die Nummer aus den USA und Großbritannien.

Quelle: www.theswedishnumber.com

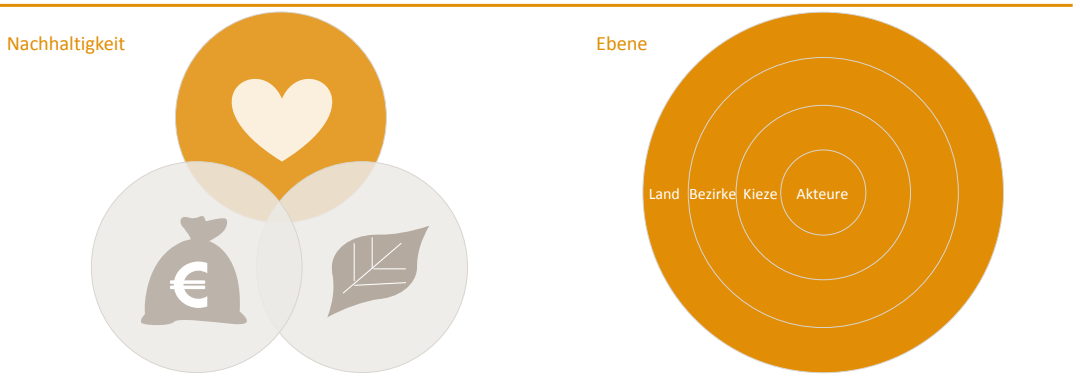
5.5 Akzeptanz durch Partizipation und Sensibilisierung steigern

Ein stadtverträglicher Tourismus muss sich daran messen lassen, dass er von der breiten Stadtbevölkerung akzeptiert und idealerweise als selbstverständlicher, positiver Teil der Stadt anerkannt wird. *visitBerlin* hat es sich schon im Jahr 2013 mit der Einrichtung der Geschäftsstelle „Akzeptanzerhaltung im Tourismus (*HIER IN BERLIN*)“ zur Aufgabe gemacht, die hohe Akzeptanz der Berlinerinnen und Berliner gegenüber dem Tourismus in ihrer Stadt langfristig zu sichern. Akzeptanzerhaltung – insbesondere in den (touristisch stark frequentierten) Bezirken und Quartieren, in denen sich Alarmsignale und Konflikte zeigen – ist eine Daueraufgabe. Hier sollen die teils einander entgegenstehenden Erwartungen an das städtische Lebens- und Erlebnisumfeld als Realität einer wachsenden Metropole einerseits anerkannt, andererseits aktiv und beteiligend bearbeitet werden.

Oberstes Credo dabei ist es, sowohl Berlinerinnen und Berliner als auch Besucherinnen und Besucher in die gemeinsame Suche nach Lösungen einzubinden. Denn die Gäste und die in Berlin lebenden Menschen wissen selbst am besten, wo sie sich von Übernutzungserscheinungen betroffen und in ihrer Lebens- und Erlebnisqualität gestört fühlen. Dieses (lokale) Know-how und Erfahrungswissen sowie dort vorhandene Ideen zur Problembearbeitung sollen in bestehenden Formaten und neu zu konzipierenden Projekten künftig stärker in die Arbeit an einem stadtverträglichen Tourismus einbezogen werden. Parallel dazu ist auch eine Ansprache der Besucherinnen und Besucher, die auf eine Sensibilisierung für eine *respektvolle* Teilnahme am Berliner Leben abzielt, zwingend erforderlich, um Konflikten vorzubeugen.

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

- Weiterführung des Projektes *HIER IN BERLIN* von *visitBerlin*, u. a. des Bereichs Dialog und Bürger-Partizipation mit der *HIER IN BERLIN Kiez-Tour*
- Einrichtung eines Bürgerbeirates, der als dauerhaftes, beratendes Gremium das touristische Vor-Ort-Geschehen aus der Sicht der Stadtbevölkerung in die Branche und die Politik zurückspiegelt und Projektideen für einen stadtverträglichen Tourismus aktiv mitentwickelt
- Entwicklung gemeinsamer Kampagnen mit Sharing-Plattformen zur Sensibilisierung der *New Urban Tourists* (Besucherinnnen und Besucher, die das authentische Stadterlebnis in den Berliner Kiezen suchen) für ihre Verantwortung



Infobox 6: Bürgerbeirat für ein erlebenswertes Berlin

Eine stadtverträgliche Tourismusentwicklung setzt auf den Gestaltungswillen der Berlinerinnen und Berliner. Die Menschen in Berlin haben in den vergangenen Jahren an vielerlei Orten und in vielfältigen Projektformationen die Stadt mitgestaltet; mit Blick auf den Tourismus sind sie bereits lokal in *Runden Tischen* und Initiativen engagiert. Der *Bürgerbeirat für ein erlebenswertes* Berlin ist ein neues Format, um diesem Engagement eine dauerhafte Plattform auf Landesebene zu geben. Er fungiert als Schnittstelle zwischen Land Berlin (*visitBerlin*, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe) und der Stadtbevölkerung. Einige Ziele des Beirates können schon skizziert werden, die detaillierte Ausgestaltung einer Satzung obliegt jedoch – im Sinne einer echten Beteiligung – dem Beirat selbst. Zu den Zielen:

- Der Beirat dient erstens als Plattform für einen landesweiten Wissens- und Erfahrungsaustausch. Er spiegelt den Tourismusverantwortlichen auf Landesebene die räumliche differenzierte Wahrnehmung des Tourismus durch die Bevölkerung aus erster Hand; er zeigt aber zudem auf, wo (touristische) Angebote, Infrastrukturen etc. verbessert werden können, damit alle Berlinerinnen und Berliner ebenfalls davon profitieren.
- Außerdem vermittelt der Beirat zwischen dem Senat / dem Land und der Stadtbevölkerung. Die Beiratsmitglieder sind Ansprechpartnerinnen und -partner, wenn es um die Tourismusentwicklung im Bezirk bzw. Kiez geht. Gleichzeitig tragen sie Informationen zu den tourismusrelevanten Aktivitäten auf Landesebene in die Fläche.
- Die dritte Aufgabe ist gestaltender Art. Der Beirat fungiert als Impulsgeber, wenn es darum geht, Ideen für ein verträgliches Mit- bzw. Nebeneinander von Besucherinnen und Besuchern und Bewohnerinnen und Bewohnern zu entwickeln. Dazu verfügt er über ein fixes jährliches Projektbudget, um Aktivitäten umzusetzen, die zur Steigerung der Erlebnisqualität der Besucherinnen und Besucher sowie *gleichzeitig* zur Steigerung der Lebensqualität der Berlinerinnen und Berliner beitragen.

Mit dem Bürgerbeirat definiert Berlin Maßstäbe bei der Bürgerbeteiligung in der Tourismussteuerung, die im europäischen Städtetourismus ihresgleichen suchen. Aufgrund der bisher fehlenden Erfahrungen mit diesem Format, gibt es kein Patentrezept für die Einrichtung eines solchen Beirates. Daher soll in einem ersten Schritt zunächst eine Task-Force auf Landesebene eingerichtet werden, die mit Expertinnen und Experten aus Bürgerschaft und Verwaltung zügig die Berufung oder Wahl des Beirats vorbereitet und initiiert.

HIR-IN-BERLIN-Kieztour, © visitBerlin, Foto: Dirk Mathesius

5.6 Vielfältige und einzigartige Berliner Kiezkultur erhalten (Verhinderung von Monostrukturen)

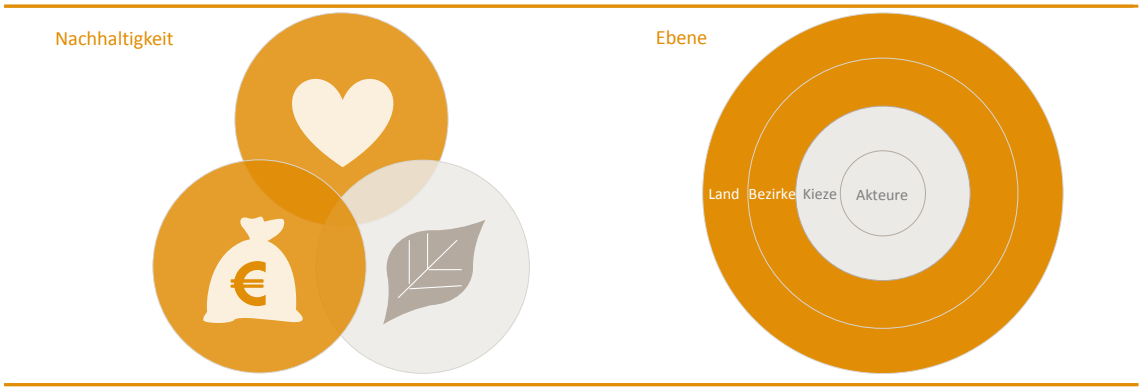
Berlin ist geprägt von einer sozialen Mischung, die sich auch in der durchmischten gewerblichen Infrastruktur widerspiegelt. Der Bäcker oder die Kiezkneipe an der Ecke sind wichtige Treffpunkte für die Bevölkerung und gewährleisten eine gute alltägliche Nahversorgung. Doch gerade in den touristischen Hot Spots lässt sich eine zunehmende Vereinheitlichung des gewerblichen Angebots beobachten. Das hat zur Folge, dass in innerstädtischen Gunstlagen die lokale Nahversorgung der Bürgerinnen und Bürger zunehmend gefährdet ist.

Ein Überangebot an auf touristische Nachfrage ausgerichtetem Gewerbe (z.B. gastronomische Einrichtungen) hat viele Folgen: Neben einer abnehmenden Akzeptanz des Tourismus bei den Berlinerinnen und Berliner durch mangelnde Nahversorgung und Lärmentwicklungen werden Orte mit gewerblicher Monostruktur auch zunehmend unattraktiver für den auf Authentizität ausgerichteten *New Urban Tourism* und damit für auf Qualität setzende Besucherinnen und Besucher. Zu beobachten sind diese Tendenzen bereits in verschiedenen Quartieren Berlins (z.B. Wrangelkiez, Graefekiez, Simon-Dach-Straße).

Im Sinne eines stadtverträglichen Tourismus, der die Bewohnerinnen und Bewohner sowie die Gäste gleichermaßen in den Blick nimmt und auf Qualitätssicherung setzt, gilt es dem rechtzeitig und proaktiv entgegen zu wirken.

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

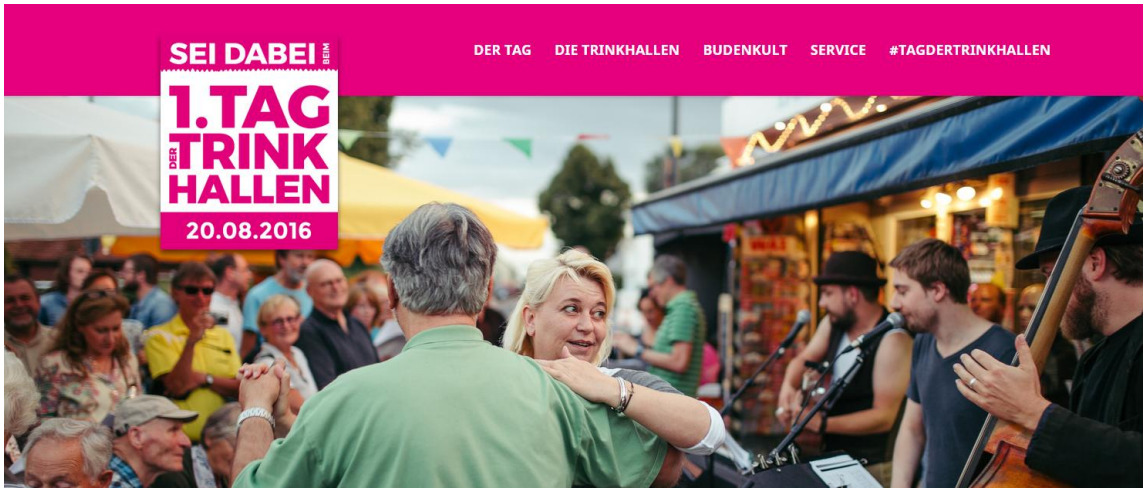
- Schaffung einer Handlungsgrundlage durch Kartierung und Monitoring der bestehenden Gewerbestrukturen in besonders belasteten Quartieren, damit der Konzentration touristischer Gewerbestrukturen frühzeitig entgegen gewirkt werden kann
- In besonders betroffenen Gebieten soll gemeinsam mit anderen Ressorts die Ausweitung und Anwendung des §15 BauNVO, der so genannte Milieuschutz, auf kleingewerbliche Strukturen ermöglicht werden
- Spätis als Berliner Besonderheit herausstellen (Beispiel Ruhrgebiet: *Tag der Trinkhallen*)



Infobox 7: Gewerbekartierung

Um gewerblichen Monostrukturen vorzubeugen, ist eine fundierte Datengrundlage unerlässlich. Gegenwärtig ist die Datenlage für die Berliner Kieze sehr heterogen, oftmals fehlen detaillierte und vergleichbare Daten. Dies hat zum einen mit der uneinheitlichen Handhabung der Genehmigungsgrundlagen etwa für den gastronomischen Außenausschank zu tun, zum anderen mit einer teils deutlichen Abweichung der tatsächlich vorhandenen und der einst genehmigten Nutzung. Gerade aufgrund dieser Abweichungen, ist eine Gewerbekartierung allerdings nur dann sinnvoll, wenn sie durch verschiedene betroffene Akteure gemeinsam durchgeführt und bewertet wird. Hierzu ist zum einen die Einbindung von Anwohnerinnen und Anwohner anzuraten, die ein hohes Maß an lokalem Erfahrungswissen beisteuern. Zum anderen gilt es, das Wissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Ordnungsämter, der Bezirksämter (z.B. juristische Kompetenz) und lokaler Gewerbevereinigungen einzubeziehen.

Das Ergebnis einer Gewerbekartierung kann den Status quo der gewerblichen Nutzungen eines Stadtteiles oder Wohnquartieres adäquat darstellen und zahlreiche zusätzliche Aspekte (Außenbestuhlung, Lärmintensität etc.) abbilden. Diese Datengrundlage kann sowohl eine Grundlage sein, um weitere Genehmigungen zu vermeiden und damit die Ausbildung von Monostrukturen zu verhindern (im Sinne §15 BauNVO, so genannter Milieuschutz), als auch ein Vehikel zur Kommunikation von Überlastungserscheinungen in stark frequentierten Arealen. Beispielhaft kann die Kartierung der gewerblichen Nutzungen des Graefekiezes genannt werden. Das primäre Ziel dieser Maßnahme war es, die gewerblichen Nutzungen von Erdgeschoss- und Souterraineinheiten inklusive Öffnungszeiten und Außenausschank zu kartieren. Diese wurden anschließend in digitalisierter Form in eine leicht verständliche Kartenform übersetzt.



Beispiel: Tag der Trinkhallen im Ruhrgebiet; Foto: www.ruhr-tourismus.de

5.7 Markenführung für die Marke Berlin im Sinne eines stadtverträglichen Tourismus

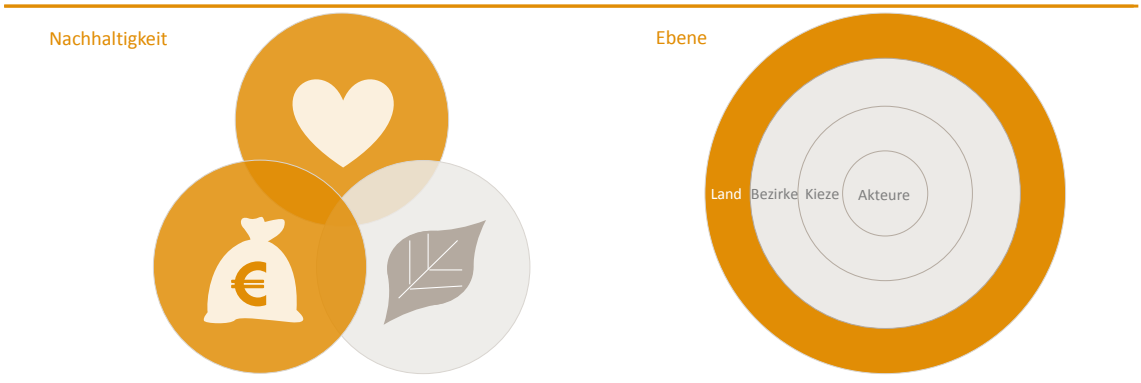
Berlin ist die Stadt der Freiheit. Dies ist auch als Kern der Tourismusmarke Berlin definiert und gilt als wichtigstes Alleinstellungsmerkmal der Stadt. Der Freiheitsbegriff bezieht sich vor allem auf die Geschichte der Stadt, lebt aber bis in die Gegenwart fort. Berlin ist nie fertig und verändert sich stetig. Das wird auch im nationalen wie internationalen Kontext wahrgenommen. Dieser Markenkern birgt allerdings auch offene Fragen und Herausforderungen für eine stadtverträgliche Tourismusentwicklung: Bedeutet *Stadt der Freiheit* das sich hier jeder alles erlauben kann? Wo hört die Freiheit auf und fängt Toleranz an? Wie barriere*frei* ist die *Stadt der Freiheit* wirklich? Was passiert, wenn Berlin immer fertiger wird und damit das Alleinstellungsmerkmal verloren geht?

Eine nachhaltige Markenführung lebt von Stetigkeit und Langlebigkeit. Ziel kann es also nicht sein, den Markenkern der Tourismusmarke Berlin jedes Jahr neu zu definieren bzw. sie durch nicht darauf abgestimmte Kommunikation zu verwässern. Vielmehr soll die *Stadt der Freiheit* im Rahmen eines Prozesses stetig neu akzentuiert und aufgeladen werden, ohne sich selbst zu stark des Freiheitsgedankens zu berauben.

Während Freiheit einerseits voraussetzt, dass die Marke nicht allzu stark von oben herab gesteuert wird, braucht es im Sinne der Stadtverträglichkeit doch eine gezielte Markenführung. Hierfür sind Instrumente zu entwickeln, die sich aus dem Markenkern ableiten und die Berliner Freiheit im Spannungsfeld zwischen individueller Freiheit und gesellschaftlicher Toleranz und Verantwortung klar definieren. Mithilfe von Markenregeln und -prinzipien können auch Partner befähigt werden, im Sinne der Tourismusmarke Berlin zu agieren und zu kommunizieren. So kann ein gemeinsamer Markenauftritt gelingen, der – gemäß dem Freiheitsgedanken – einen kontinuierlichen, aber explizit für alle Partner definierten Wandel zulässt.

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

- Fortführung des Markenprozesses für die Marke Berlin unter Beteiligung der Senatskanzlei und aller Marketingorganisationen (v.a. *visitBerlin,* Berlin Partner, Kulturprojekte) im Rahmen der Markensteuerungsrunde
- Praxisnahe Aufbereitung und Operationalisierung der bisher vorliegenden Grundlagen (Markenkern) für alle beteiligten Akteurinnen und Akteure im Berlin-Tourismus (Bezirke, Betriebe, etc.), z.B. durch Übersetzung in Markenregeln und -prinzipien und Erarbeitung von Kommunikationsmaßnahmen für die Tourismusmarke Berlin nach innen (z.B. Markenhandbuch, Workshops)
- Zurückhaltende Bewerbung von Orten des *New Urban Tourism*, da diese sonst ihre Authentizität und Qualität verlieren
- Erarbeitung eines zentralen, bezirksübergreifenden (Groß-)Veranstaltungskonzeptes für Berlin unter Berücksichtigung von Aspekten der Stadtverträglichkeit (z.B. Vereinbarkeit mit der Lebensqualität der Berlinerinnen und Berliner) sowie Ausstrahlungseffekten auf die Tourismusmarke Berlin (z.B. Image und Qualität von Events)



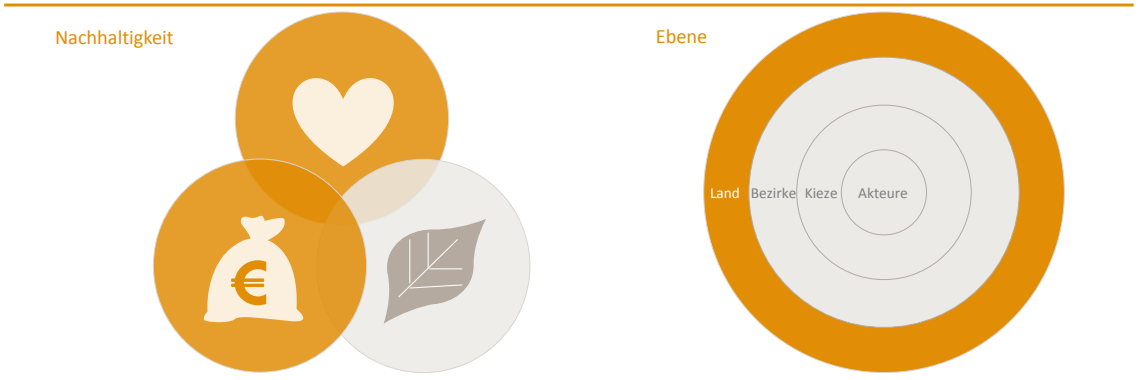
5.8 Tourismus in der eigenen Stadt: Berlinerinnen und Berliner als Pioniere nutzen

Die wachsende Stadtbevölkerung bedingt eine stärkere Nutzung und Nachfrage der Tourismus- und Freizeitangebote, die von Bevölkerung und Gästen gleichermaßen frequentiert werden. Durch ihre intensive erholungsorientiere Nutzung des Stadtraums im Modus der Alltagsdistanz koproduzieren die Bewohnerinnen und Bewohner genau das Berliner Flair, das die Gäste in Berlin suchen und erleben wollen. Häufig sind es gerade die Berlinerinnen und Berliner, die als Pioniere neue Orte des *New Urban Tourism* entdecken und für den Tourismus erst zugänglich bzw. attraktiv machen.

Der Tourismus in der eigenen Stadt sollte daher als wichtiger Wirtschaftsfaktor und Form der Stadtnutzung, aber auch als Monitoringinstrument (z.B. zur frühzeitigen Erkennung möglicher Überlasterscheinungen) im Destinationsmanagement anerkannt und verankert werden. Für die künftige stadtverträgliche Tourismusentwicklung ist es darüber hinaus wichtig, auch das Ausflugsverhalten der Berlinerinnen und Berliner aktiv und stadtverträglich mitzugestalten. Zudem bietet das Aufgabenfeld die Chance, gegenüber der Stadtöffentlichkeit zu vermitteln, dass die meisten Bewohnerinnen und Bewohner selbst auch touristisch unterwegs sind – sowohl außerhalb von als auch *in* Berlin. Akzeptanzschädigende Frontstellungen zwischen „dem Einheimischen“ und „dem Touristen“ lassen sich so aufbrechen.

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung:

- Weiterentwicklung des Projektes *Erlebe Deine Stadt* (vergünstigte Übernachtung in Berliner Hotels für Berlinerinnen und Berliner an einem fixen Datum), ggf. Einbindung von weiteren touristischen Leistungsträgern
- Erstellung eines Standpunkt-Papiers *Stadt/Tourismus neu denken* zu stadtprägenden touristischen Praktiken, der stadträumlichen und ökonomischen Bedeutung des Tourismus in der eigenen Stadt (als 5-seitiges Discussion-Paper für Stakeholder, Politik, interessierte Stadtöffentlichkeit, etc.)
- Bei der Ansprache der Berlinerinnen und Berliner als Entdecker in ihrer eigenen Stadt auch die Vielfalt der hier Lebenden und ihre individuellen Bedürfnisse (Menschen mit Einschränkungen, junge Familien, alte Menschen) inklusiver einbinden und diese Gruppen in der Kommunikation stärker repräsentieren



Werbekampagne der BVG, Foto: Sebastian Schlüter/HU; Projekt Erlebe deine Stadt von visitBerlin; Foto: www.visitBerlin.de

5.9 Zielgruppensegmentierung und -ansprache für eine qualitative Wertschöpfung

Berlin steht für Freiheit und Vielfalt. Das zeigt sich auch in den aktuellen Zielgruppen und bespielten Themen. Will sich Berlin im nationalen wie internationalen Wettbewerb noch besser positionieren, braucht es jedoch eine gezielte Profilierung und Herausstellung der berlinspezifischen Themen und Alleinstellungspotenziale im Marketing.

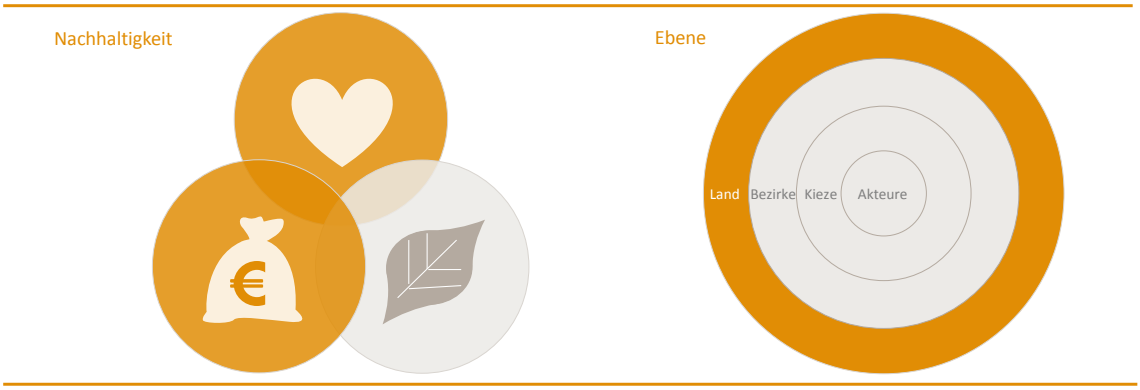
Bislang liegen für eine zielgruppengenaue Ansprache wenige strategische Instrumente vor. Im Rahmen einer reiseverhaltensbasierten Zielgruppensegmentierung für den Inlandsmarkt wurden folgende Kernzielgruppen für den Berlin-Tourismus definiert: Alltagsflüchtlinge, flexible Entdecker, Kulturinteressierte, Eventliebhaber, organisierte Entdecker und Gesundheitsreisende. Diese gilt es zu ergänzen und auf alle Segmente (ausländische Quellmärkte, Geschäftsreisende, Menschen mit Einschränkungen, Medizintouristen etc.) auszuweiten.

Insbesondere vor dem Hintergrund einer stadtverträglichen und nachhaltigen Tourismusentwicklung sollen zudem andere Kennzahlen bei der Segmentierung und Definition von Zielgruppen herangezogen werden. Dabei geht es in erster Linie um die Erschließung wertschöpfungsintensiver Segmente und den Ausbau des Qualitätstourismus (*value for money*), aber auch um eine hohe Akzeptanz der Bevölkerung durch Vermeidung von negativen und belastenden Verhaltensweisen. Im Sinne des Markenkerns ist hier jedoch auch der Spagat zu schaffen, gleichzeitig bunt und aufregend zu bleiben.

Daher gilt es, bei der Zielgruppendefinition eine gut ausbalancierte Ansprache zu verwirklichen: Qualität, aber nicht nur Luxus. Wertschöpfung, aber nicht um jeden Preis. Fokussierung, aber keine Ausgrenzung.

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

- Entwicklung einer innovativen verhaltensorientierten Zielgruppendefinition für in- und ausländische Quellmärkte und Ableitung entsprechender Marketingmaßnahmen
- Erarbeitung von Handlungsleitfäden zur Zielgruppenansprache entlang der Customer Journey (Fokus: Produktentwicklung und Marketing), z.B. Persona-Steckbriefe
- Ausbau der Marketingaktivitäten zur Barrierefreiheit durch Weiterentwicklung des digitalen Angebotes *Access Berlin*; Erweiterung um weitere Nutzergruppen (neben mobilitätseingeschränkten Besucherinnen und Besuchern z.B. auch Hörgeschädigte oder Sehbehinderte)



5.10 Strategische Planung und Steuerung der Hotelentwicklung in Berlin

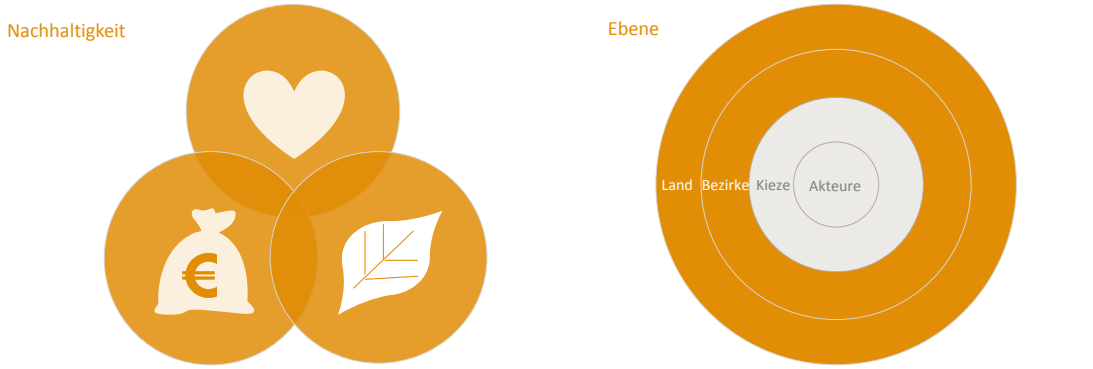
In Berlin ist ein starker Konzentrationsprozess der touristischen Nachfrage, aber auch des Beherbergungsangebotes zu beobachten. So orientieren sich auch geplante Projekte an den heutigen Hot Spots und verschärfen den Trend mit all seinen Nebeneffekten. Eine Selbstregulierung des Marktes etwa über die Preise ist nicht zu erkennen. Im Gegenteil: Freie Bauplätze und erschwingliche Investitionskosten führten in der Vergangenheit dazu, dass zentrumsnahe Lagen, anders als in anderen Städten, z.B. auch für Budgethotels äußerst attraktiv waren. Dies und die stetige Expansion im Beherbergungsmarkt führen dazu, dass sich ein sehr moderates Preisniveau der Berliner Hotellerie im internationalen, aber auch im nationalen Vergleich einpendelt.

Dieser Fakt wird zwar den einen oder anderen Gast erfreuen, doch mit Blick auf einen stadtverträglichen und nachhaltigen Tourismus führt diese Entwicklung zu Widersprüchen (weitere Konzentration der Angebote und damit der Tourismusströme, schlechte Bezahlung der Mitarbeiter, ggf. negative Auswirkungen auf die Qualität des Angebotes und der Servicequalität). Ein strategisches Ansiedlungsmanagement und damit mehr Steuerungsmöglichkeiten seitens der Stadt und der Bezirke sind gefragt.

Dabei wirkt die strategische Planung und Steuerung der Hotelentwicklung in die allgemeine Stadtentwicklung hinein. Sie hat Einfluss auf das Mobilitätsverhalten der Gäste in der Stadt und sollte in den Bezirken mit der allgemeinen Quartiersentwicklung verbunden werden. Es geht darum, zunehmenden Flächenkonkurrenzen zu begegnen, eine stärkere räumliche Entzerrung zu befördern und Neuinvestitionen qualitätsbezogen zu lenken.

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

- Erarbeitung und Umsetzung eines Hotelentwicklungsplans als Grundlage für die Bedarfsermittlung und Entwicklung des Beherbergungsgewerbes in Berlin mit klaren Empfehlungen für die Bezirke
- Einrichtung eines Ansiedlungsmanagements und strategische Steuerung des Beherbergungsmarktes zur besseren räumlichen Entzerrung sowie Stützen der Preisstruktur
- Bevorzugung nachhaltiger (z.B. Energieversorgungskonzepte) und barrierefreier Hotelkonzepte bei der Ansiedlung

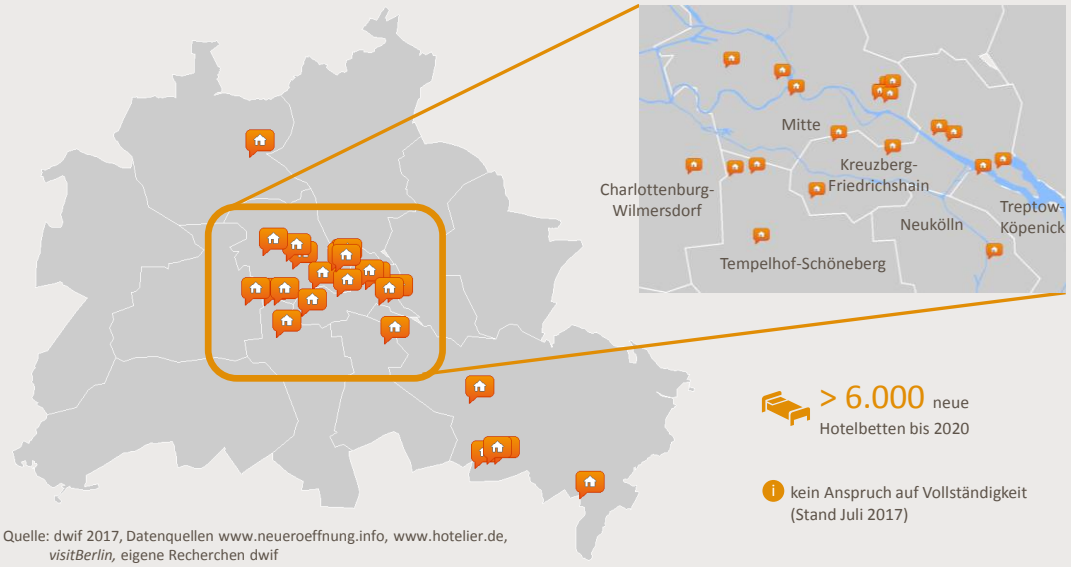


Infobox 8: Hotelentwicklungsplan

Ein Hotelentwicklungsplan soll die Verantwortlichen des Berlin-Tourismus auf der Ebene des Landes und der Bezirke in die Lage versetzen, den Beherbergungsmarkt stärker als bisher strategisch zu steuern. Dabei geht es wie beschrieben um räumliche, aber auch um Aspekte der Angebotsstruktur. Für belastbare Ergebnisse müssen quantitative Indikatoren mit Expertengesprächen und Abstimmungsrunden verknüpft werden. Kommunikation, Transparenz und Belastbarkeit sind wichtige Faktoren. Folgende Schritte sind bei der Erstellung eines Hotelentwicklungsplans zu beachten:

- Schritt 1) Analyse der Rahmenbedingungen: gesamtgesellschaftliche Trends, Entwicklungen im (inter) nationalen Hotelmarkt (Potenzialsegmente, Betriebsgrößen, betriebswirtschaftliche Kennzahlen etc.), relevante Nachfragetrends für die Entwicklung der Beherbergungskapazitäten (touristische Wohnformen, Reiseverhalten etc.)
- Schritt 2) Markt- und Wettbewerbsanalyse Berlin: vollständige Erfassung der aktuellen und geplanten Strukturen des Hotelmarktes Berlin (Standorte, Kapazitäten, Klassifizierung, Positionierung, Markenzugehörigkeit, betriebswirtschaftliche Kennzahlen etc.), vollständige Erfassung der weiteren touristischen Wohnformen inkl. der Sharing-Economy, Benchmark mit relevanten Wettbewerbsstädten
- Schritt 3) Zielgruppen- und Zielmarktanforderungen Berlin: Ableitung von Themen- und Zielgruppenprofilen (Status Quo), Passfähigkeit zur strategischen Positionierung Berlins (Zielgruppen/Themen/Räume)
- Schritt 4) Bedarfsanalyse Berlin: Ableitung von benötigten Kapazitäten (räumlich und strukturell) für definierte strategische Ziele, Abgleich mit der Realität, Empfehlungen zur strategischen Entwicklung des Hotelmarktes in Berlin
- Schritt 5) Umsetzung des Hotelentwicklungsplans Berlin: Ableitung konkreter Maßnahmen (z.B. aktive Investoren- und Betreibersuche, Anpassung von Bebauungsplänen), Zuordnung von Aufgabenkompetenzen zwischen Land und Bezirken

Hotelprojekte in Berlin mit Realisierung bis 2020 (in Bau sowie in Planung befindlich)



Quelle: dwif 2017, Datenquellen www.neueroeffnung.info, www.hotelier.de, *visitBerlin*, eigene Recherchen dwif

© dwif-Consulting GmbH 2017

5.11 Neue touristische Wohnformen gezielt regulieren

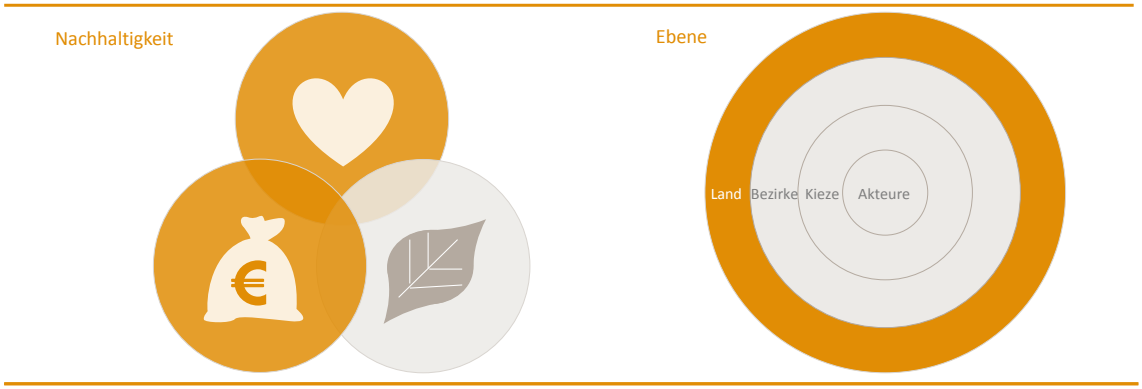
Das touristische Beherbergungswesen in Berlin ist in Bewegung. Neue, teils temporäre touristische Wohnformen (z.B. Sharing-Unterkünfte, Ferienwohnungen mit Hoteldienstleistungen/Serviced Apartments) sind in den vergangenen Jahren zu den klassischen Unterkunftssegmenten hinzugekommen und werden auf Nachfrageseite – vor allem für das Kiezerlebnis im *New Urban Tourism* – vermehrt als Alternative genutzt.

Allerdings bringen gerade die temporären touristischen Wohnformen auch viele Probleme mit sich (z.B. Verknappung von Wohnraum, Lärm, Monostrukturen). Diese sollen im Sinne der Stadtverträglichkeit künftig so gut wie möglich reguliert werden. Es geht einerseits darum, temporären touristischen Wohnformen neben einem angemessenen Stellenwert auch die gleichen Rechte und Pflichten einzuräumen wie klassischen Beherbergungsbetrieben. Andererseits sollen die unterschiedlichen Wohnbedürfnisse der sesshaften Bevölkerung und der temporären Gäste miteinander in Einklang gebracht werden. Die Regulierung über das Zweckentfremdungsverbot soll fortgesetzt und erweitert werden.

Schwierigkeiten bereitet dabei jedoch vor allem die bislang unzureichende Steuerbarkeit dieser neuen touristischen Wohnformen, nicht zuletzt durch das Fehlen einer validen Datengrundlage. Sowohl das Apartment-Wohnen als auch die Angebote der Sharing-Economy sollen daher als touristische (Beherbergungs-)Infrastruktur quantitativ besser erfasst werden.

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

- Monitoring der quantitativen Dimension (Volumen) und räumlichen Verteilung neuer touristischer Wohnformen
- Übertragung der relevanten Rechte und Pflichten gewerblicher Anbieter auf Ferienwohnungen und Sharing-Unterkünfte, z.B. Erhebung der City Tax, Brandschutz, Barrierefreiheit
- ökonomisch- und sozialverträgliche Modelle für Ferienwohnungen und Sharing-Unterkünfte aufbauen, z.B. durch Registrierungspflicht, Zertifizierung (u.a. mit Blick auf Barrierefreiheit), verständliche und klare Rechtslage für alle Beteiligten



Infobox 9: Regulierung neuer touristischer Wohnformen

In Barcelona und Portugal müssen sich Vermieterinnen und Vermieter von Ferienwohnungen bei den zuständigen Behörden registrieren. Zudem stehen sie in der Pflicht, Informationen über Umsatz, Gästezahl und Sicherheitsvorkehrungen zu melden. Plattformen wie airbnb oder Booking sind verpflichtet, die erhaltene Registriernummer veröffentlichen und die Unterkunftspartner über die gesetzlichen Vorgaben zu informieren. Damit soll für Reisende und Anwohnerinnen und Anwohner ein vertrauenswürdiges Umfeld geschaffen sowie Sicherheitsstandards gewährleistet werden. Zudem haben die Behörden die Möglichkeit der besseren Kontrolle und gewährleisten darüber hinaus einen faireren Wettbewerb zwischen den unterschiedlichen Anbietern.

Quelle: booking.com

Infobox 10: Von der Sharing-Economy zur *Fair-Economy*

Der Drang nach einem möglichst authentischen Urlaubserlebnis schlägt sich auch auf den Beherbergungsmarkt nieder. Für den häufig knappen Wohnraum in Städten sind die Auswirkungen solcher Entwicklungen oftmals negativ. Zudem sehen sich die Hotelbetriebe gegenüber Online-Sharing-Plattformen in einem unfairen Wettbewerbsverhältnis. Jedoch lassen sich gesellschaftliche Trends nicht aufhalten. Vielmehr gilt es, nach Wegen für ein faires und stadtverträgliches Miteinander zu suchen.

Die österreichische Bundeshauptstadt Wien hat genau zu diesem Thema eine Informationsoffensive gestartet und zwei Publikationen veröffentlicht:

Zum einen handelt es sich um einen Leitfaden, welche Vermieter darüber informiert, was bei der Vermietung der Wohnung an Gästen zu beachten ist. Zudem finden Vermieter alle relevanten Informationen zu den Themen Ortstaxe, Meldepflicht und allgemeine Vermieterlaubnis.

Zum anderen wurde in einer weiteren Veröffentlichung die Position der Stadt Wien zur Sharing-Economy publiziert, worin klar formuliert ist, dass die bestehenden Regelungen für touristische Vermietung für alle gleichermaßen gelten. Neben der Informationsoffensive wurden die Strafen bei Missachtung dieser Gesetze erhöht und die Kontrollen verschärft. Weiter wurde die Meldepflicht in das Wiener Tourismusfördergesetz in diesem Segment neueingeführt. Namen der Inhaberinnen und Inhaber der Unterkunft sowie sämtliche Adressen der Unterkünfte müssen demnach vom jeweiligen Plattformbetreiber gemeldet werden.

Quelle: b2b.wien.info

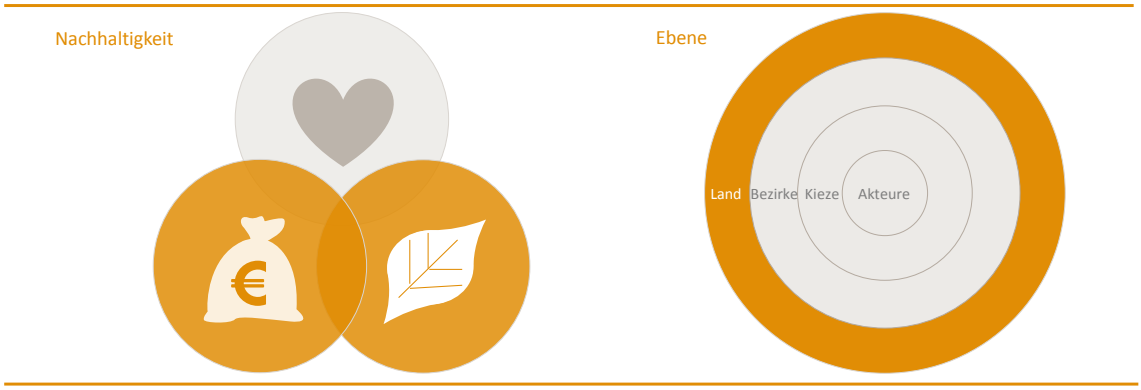
5.12 Erreichbarkeit der Metropole Berlin verbessern

Die Anbindung an das nationale wie internationale Verkehrsnetz und eine schnelle Erreichbarkeit aus den wichtigen Quellmärkten ist ein zentraler Erfolgsfaktor, um sich als städtetouristische Destination im Wettbewerb behaupten zu können. Mit dem Anspruch, in den nächsten Jahren den Anteil an *Qualitätstouristen* auszubauen, will der Berlin-Tourismus Antworten finden, um auch künftig über Luft, Straße und Schiene für alle relevanten Zielgruppen und Quellmärkte gut (und möglichst nachhaltig) erreichbar zu sein.

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

- Fertigstellung des Flughafens BER als modernem *single airport*, der den gesamten Luftverkehr der Region Berlin-Brandenburg an einem Standort bündelt
- Abstimmung von Tourismus- und Flughafenstrategie (gezielte Akquise von Flugverbindungen und Airlines im Sinne der Ziele eines stadtverträglichen Tourismus sowie der anliegenden Bevölkerung)
- Attraktive Anbindung des Flughafens BER an das öffentliche Verkehrsnetz, Schaffung von Schnellverbindungen ins Stadtzentrum

- Ausbau des Bahnangebotes zur besseren Erreichbarkeit Berlin aus europäischen Quellmärkten
- Aufwertung des zentralen Omnibus-Bahnhofes (ZOB) als Eingangstor für Fernbusreisende; Schaffung weiterer dezentraler Fernbusbahnhöfe



5.13 Umweltfreundliche, vernetzte und innovative Mobilität im Berlin-Tourismus fördern

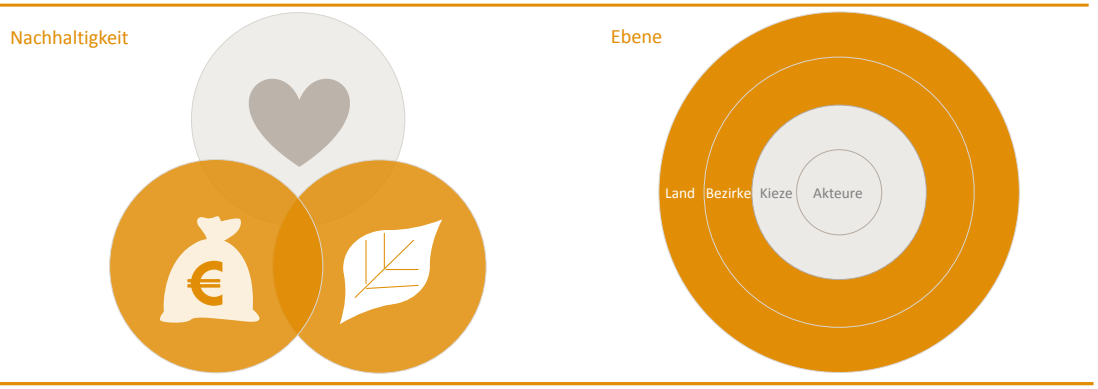
Tourismus bedeutet Bewegung von Menschen. Mobilitätsangebote zählen daher zum touristischen Basisangebot. Eine nachhaltige Tourismusentwicklung ist in hohem Maße mit einer nachhaltigen Mobilitätsentwicklung verknüpft. Dazu zählen eine gezielte Verkehrslenkung des Individualverkehrs (u.a. auch des touristischen Busverkehrs, inkl. Busparken) sowie die Förderung des Umweltverbundes. Mit seinem exzellent ausgebauten ÖPNV-Netz und der wachsenden Zahl an Bike- und Carsharing-Möglichkeiten steht die Hauptstadt bereits gut da.

Künftig wird es allerdings darauf ankommen, das Angebot kontinuierlich an den wachsenden Bedarf (sowohl durch die zunehmende Zahl der Gäste als auch der Berlinerinnen und Berliner) anzupassen. Zudem sollen die einzelnen Verkehrsmittel besser vernetzt werden, um intermodale Mobilitätsketten aus Gästesicht abbilden zu können. Hier sind vor allem Lücken in den Außenbezirken, Lücken bei der Überwindung der letzten Meile zu schließen. Innovative, umweltfreundliche, sowie barrierefreie Lösungen durch neue Trends wie z.B. E-Mobilität oder autonomes Fahren können hier einen wichtigen Beitrag leisten und sollen daher konsequent gefördert und für Berlin-Besucher zugänglich gemacht werden. Zudem sollen barrierefreie Mobilitätsangebote weiter ausgebaut werden.

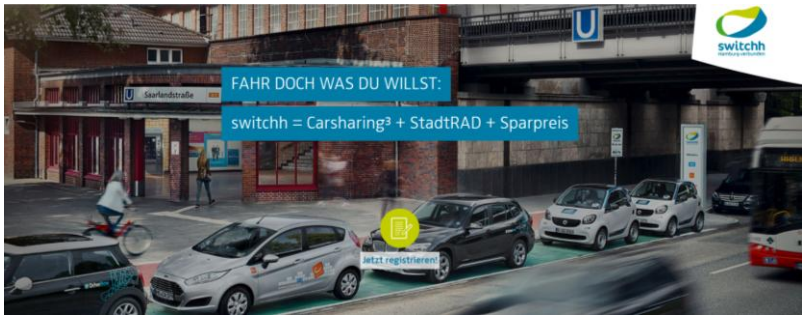
Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

- Erarbeitung eines Konzeptes zur Entzerrung der Reisebusverkehre in der Innenstadt, v. a. durch die Schaffung neuer Busparkplätze außerhalb der stark frequentierten Räume
- Schaffung von Anreizen für die Erweiterung des Einzugsgebietes von Radverleihsystemen, Carsharing-Angeboten etc. bis in die Außenbezirke
- Integration weiterer Mobilitätsangebote in die Touristentickets (z.B. Radverleih und Radmitnahme im ÖPNV)
- Umstellung/Umrüstung der Hop-On-Hop-Off-Bus-Flotte im Sinne eines möglichst geringen Kraftstoffverbrauchs sowie im Sinne einer maximal möglichen Reduktion der Emissionen.
- Entwicklung innovativer, umweltfreundlicher Touristenlinien (z.B. autonom fahrender, elektrobetriebener)

- Schaffung barrierefreier Mobilitätsangebote, z.B. Inklusionstaxis, Leihräder für Menschen mit Behinderungen wie Handbikes, Dreiräder oder Tandems für Blinde (ggf. auch in öffentliche Leihradsysteme integrieren)



Infobox 11: Switchh – digital mobil in Hamburg



Switchh ist ein Angebot der Hamburger Hochbahn AG und verbindet die unterschiedlichen Mobilitätsdienste im Hamburger Raum, darunter die Carsharing-Anbieter drive now und Car2Go, Cambio und Stadtradt Hamburg sowie den Hamburger Verkehrsverbund. Das Pilotprojekt existiert seit April 2013 und richtet sich an Menschen, die flexibel mobil sein wollen. Neben der kostenpflichtigen switchh Card, welche monatliche Freiminuten bietet, können Kundinnen und Kunden auch die Mobilitätsplattform nutzen, welche unter anderem die App der HVV und myTaxi verknüpft.

Quelle: www.switchh.de

Autonom fahrenden Busse auf dem Charité-Gelände in Berlin-Mitte ab Frühjahr 2018; Foto: Charité / Peitz

5.14 Potenziale im Tagungs- und Kongressgeschäft besser ausschöpfen

Berlin zählt zu den Top-Destinationen für den MICE-Tourismus (MICE = Meetings, Incentives, Congresses und Events; kurz für Tagungs- und Kongressgeschäft) weltweit. Diese Position gilt es zu halten und möglichst nachhaltiger auszubauen. Denn das Tagungs- und Kongressgeschäft sichert Wertschöpfung und bringt der Stadt Nachfrage. Mit einer Rekordzahl von 11,6 Millionen Teilnehmerinnen und Teilnehmern an Tagungen, Kongressen und Events erwirtschaftete die MICE-Branche in Berlin 2016 eine Nettowertschöpfung von 975 Millionen Euro – Tendenz stark steigend.[21]

In den nächsten Jahren wird es darauf ankommen, neue Märkte und Segmente sowie Zielgruppen im Kongress-, Tagungs- und Messegeschäft zu erschließen und sich auf die aktuellen Trends und Top-Themen dieser hochdynamischen Branche – vor allem die Nutzung neuer, digitaler Technologien sowie die Stärkung nachhaltiger Angebote – einzustellen. Zudem muss sich Berlin durch eine klare und erweiterte Positionierung im MICE-Geschäft von Wettbewerbern abheben. Hier ist ein Fokus auf Berlin-spezifische Themen und Formate, den Erhalt der globalen Konkurrenzfähigkeit sowie auf Impulse durch innovative und authentische Angebote (z.B. Locations, Rahmenprogramme) gefragt.

Durch eine Positionierung als *Nachhaltige Veranstaltungsmetropole Berlin* soll das Ziel eines stadtverträglichen, nachhaltigen Tourismus unterstützt werden. Darüber hinaus sollen die Ziele des Berliner Senats, bis 2050 klimaneutral zu wirtschaften, unterstützt und gefördert werden. Im Rahmen von Partnerinitiativen des Berlin Convention Offices wurden die *UN Global Goals* (siehe Abb. 16) im Hinblick auf das Berliner Tagungs- und Kongressgeschäft analysiert. Hierbei konnten die Ziele die Ziele „Erneuerbare Energie“ (Ziel Nr. 7), „Nachhaltige Städte und Gemeinden“ (Ziel Nr. 11) sowie „Maßnahmen zum Klimaschutz“ (Ziel Nr. 13) fokussiert und weitere Ziele für Berlin abgeleitet werden.

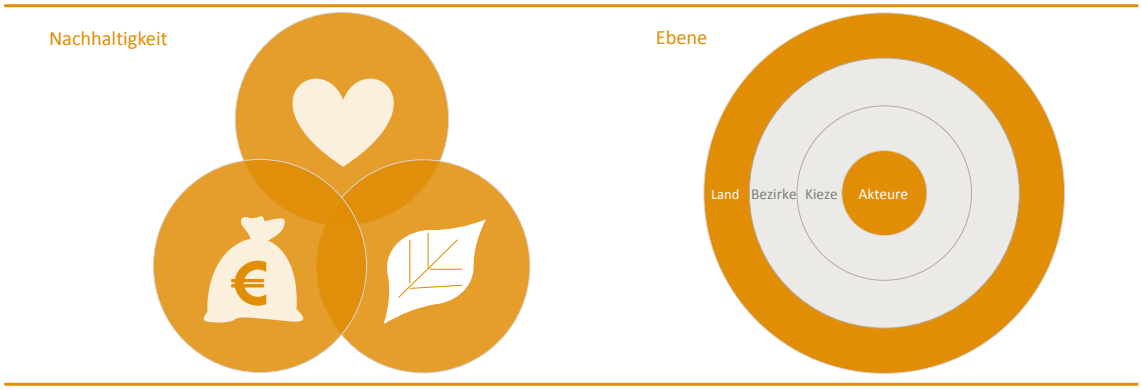
Abb. 16: 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (*UN Global Goals*)

Quelle: www.un.org/sustainabledevelopment

[21] ghh Consult 2017 im Auftrag von *visitBerlin*

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

- Neupositionierung und Ausbau des Projektes *Sustainable Meetings Berlin* zur Schaffung nachhaltiger Tagungs- und Kongressangebote
- Erweiterung der Kongresskapazitäten durch flexible und „State of the Art"-Kongresszentren für Kongresse mit einer Teilnehmerzahl von 10.000 und mehr Personen
- Setzen von Zukunftsthemen durch Bildung eines Think Tanks z.B. *Q BerlinQuestions*
- Ausbau des Projektes *MEET+CHANGE* des Berlin Convention Office von *visitBerlin*



Infobox 12: Global Destination Sustainability Index

Der Global Destination Sustainability Index (GDS-Index) bietet Veranstaltungsplanern, Destinationen und Kongressbüros die Möglichkeit die ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit von Destinationen zu bewerten und untereinander zu vergleichen. Teilnehmende Destinationen profitieren von Best Practice-Beispielen und lernen von den Besten. Der Kriterienkatalog des GDS-Index umfasst über 80 Kriterien aus den Bereichen, Strategie und Stakeholder, Reporting, Politik und Initiativen, Standards und Bildung, Marketing-Kommunikation und Entwicklung. Ziel ist es Berlin im oberen Ranking des GDS-Index zu platzieren, von anderen Destinationen zu lernen und eigene Strategien weiterzuentwickeln.

Quelle: gds-index.com

Stadtverträgliches Tagungsformat: MEET + CHANGE, © visitBerlin, Foto: Uwe Steinert

5.15 Radtourismus als Teil der Fahrradmetropole Berlin entwickeln

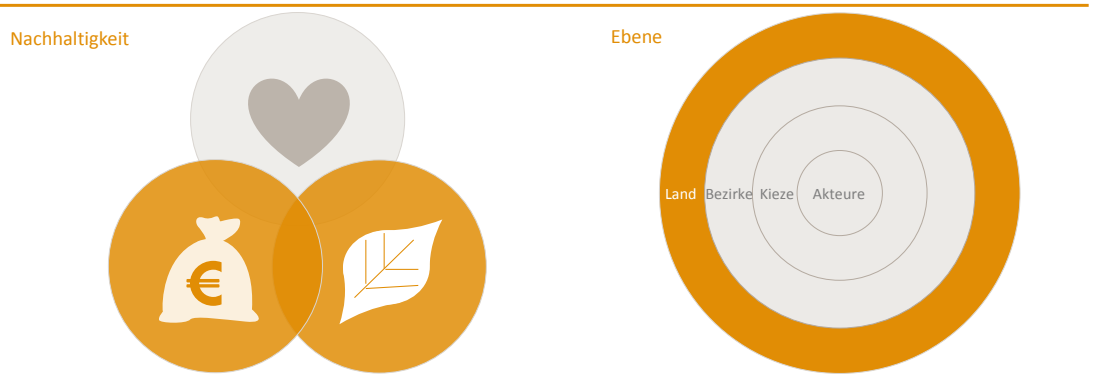
Das Thema Rad ist angesagt in der Metropole Berlin. Nicht zuletzt durch die jüngsten Aktivitäten (Radentscheid, neues Mobilitätsgesetz) hat die Vision von Berlin als Radmetropole neuen Aufwind bekommen. Diesen gilt es, stärker als bisher für den Tourismus zu nutzen. Denn gerade der Radtourismus bietet sehr gute Möglichkeiten für eine nachhaltige Tourismusentwicklung und zur Stärkung der (Außen-) Bezirke sowie einer Entzerrung von Besucherströmen.

Mit dem 160 km langen Mauerradweg als Leuchtturmprodukt für das Berlin-Image sowie den zehn weiteren Radfernwegen, die durch Berlin verlaufen, hat die Hauptstadt beste Voraussetzungen, den Fahrradtourismus in Szene zu setzen. Viele überaus beliebte Radfernwege haben sogar ihren Ausgangspunkt im Stadtzentrum und tragen Berlin direkt im Namen (z.B. Berlin-Kopenhagen, Berlin-Usedom). Dennoch hat Berlin als radtouristischen Destination im Vergleich zu anderen Radregionen in Deutschland und Europa enormen Aufholbedarf.

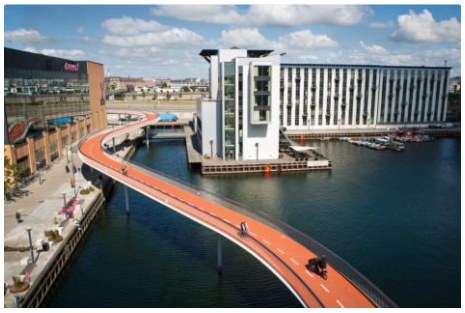
Das liegt nicht zuletzt daran, dass der Radtourismus in Berlin bislang nicht strategisch bearbeitet wird. Um Doppelarbeiten und Reibungsverluste zu vermeiden wird künftig eine Verzahnung von touristischen und Alltagsradverkehren angestrebt – und der enge Schulterschluss mit der neu gegründeten Infra Velo GmbH für Berlin gesucht. Das betrifft unter anderem die infrastrukturelle Qualifizierung der radtouristisch relevanten Routen durch Berlin (Fernradwege, Kieztouren, Themenrouten etc.), die Berücksichtigung von touristischen Aspekten bei der Ausweisung von Radschnellwegen oder die bessere Abstimmung und länderübergreifende Koordination bei Radprojekten mit Brandenburg.

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

- Übertragung der Zuständigkeit für die touristisch relevanten Radwege an eine dafür geeignete Stelle/Instanz; Weiterentwicklung des Radewegenetzes in enger Zusammenarbeit mit *visitBerlin* und den Tourismusverantwortlichen in den Bezirken
- Konzept für die ergänzende radtouristische Infrastruktur in Berlin (z.B. Wegweisung, Abstellanlagen und Schließboxen an Sehenswürdigkeiten, Haltepunkte für geführte Radtouren an stark frequentierten Stellen)
- Mauerweg als Leuchtturmprodukt für den Radtourismus in Berlin stärker in Wert setzen und konsequent (weiter-)entwickeln
- Ausweisung von Themenradrouten zu Berlin-spezifischen und bezirksübergreifenden Themen (z.B. Industriekultur, Bauhaus, Sport, Gärten, barrierefreie E-Bike-Route) dabei auch Vernetzung mit Brandenburg vorantreiben



Infobox 13 Fahrradstadt Kopenhagen



In der Fortschreibung der Kopenhagener Fahrradverkehrsstrategie 2011-2025 wird das Ziel formuliert Kopenhagen bis 2025 zur Welt-Fahrradhauptstadt zu etablieren. Immer mehr Kopenhagener stehen hinter diesem Ziel und steigen auf das Fahrrad um. Mittlerweile fahren zwei Drittel täglich mit dem Rad, das Radwegenetz beträgt inzwischen 375 Kilometer und 2016 wurden mehr Fahrräder in der Innenstadt gezählt hat als Autos.

Um die gesteigerte Nachfrage bedienen zu können, hat Kopenhagen in den letzten Jahren bereits zahlreiche Kapazitätserweiterungen vorgenommen. Bei dem Ausbau der Radinfrastruktur sind Priorisierung und Innovation die wesentlichen Schlüsselbegriffe. Priorität hat das Fahrrad und damit auch möglichst viele Menschen das umweltfreundliche Verkehrsmittel nutzen, sind die Verkehrsplaner stets bemüht die Cycle-Anlagen in einem anspruchsvollen und komfortablen Design zu planen.

Und damit nicht genug. Mit Kommunikationskampagnen im Rahmen des Stadtmarketings werden die letzten noch unentschlossenen Einwohnerinnen und Einwohner vom Radfahren überzeugt.

Die ambitionierte Zielesetzung Welt-Fahrradhauptstadt zu werden ist Teil des Bestrebens eine CO2 neutrale Umwelthauptstadt zu werden. Damit ist Radverkehrsförderung in Kopenhagen kein isoliertes Ziel, sondern vielmehr politisches Instrument im Rahmen einer nachhaltigen Stadtentwicklung.

Quelle: www.nationaler-radverkehrsplan.de

5.16 Rahmenbedingungen für den Wirtschaftsfaktor Wassertourismus verbessern

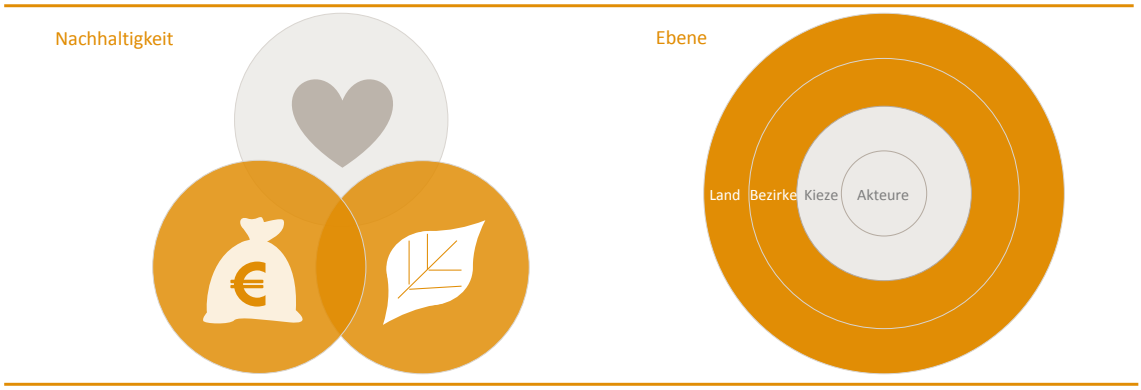
Berlin ist eine Metropole am Wasser. Neben den positiven Effekten für Standortattraktivität und Freizeitwert der Stadt findet auch der Berlin-Tourismus häufig an und auf dem Wasser statt. Eine Tour mit einem der zahlreichen Fahrgastschiffe zählt bereits heute zu den beliebtesten Aktivitäten der Hauptstadt-Gäste, während der Bootstourismus – gerade in den Randlagen Berlins – noch hohe Potenziale aufweist.

Ziel einer stadtverträglichen Tourismus-Entwicklung soll es sein, den Wassertourismus in allen Facetten – und damit auch den nachhaltigen, muskelbetriebenen Wassertourismus – zu stärken sowie die Vernetzung der Reviere aus der Mitte in die Außenbezirke bis ins Nachbarland Brandenburg weiter voranzutreiben. Die Rahmenbedingungen stellen Berlin jedoch vor große Herausforderungen. Denn während die Verantwortlichkeit für die Wasserstraßen in der Hauptstadt zu einem großen Teil beim Bund liegt, kümmern sich verschiedene Verwaltungen auf Bezirks- und Senatsebene um die Unterhaltung der angrenzen Uferbereiche. Dieses komplexe System macht eine ganzheitliche Wassertourismusentwick-

lung nicht leicht, auch wenn es mittlerweile für die Lösung einzelner Aufgaben sehr positive Beispiele gibt (z.B. Abfallentsorgung an Schleusen und Sportbootliegestellen[22]).

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

- Stärkere Steuerung und Koordination des Landes bei der Aktualisierung und Abstimmung der Liegeplatzkonzeptionen auf Bezirksebene; möglichst in Abstimmung mit Brandenburg
- Unterstützung bei der Umrüstung von Fahrgastschiffen auf umweltfreundliche Antriebsformen (z.B. durch gezielte Förderung)
- Aufbau einer Webseite zur Vermarktung der Wasserwanderrouten Berlins (bezirksübergreifend)
- Sicherstellung der Barrierefreiheit (z.B. auf Steganlagen)



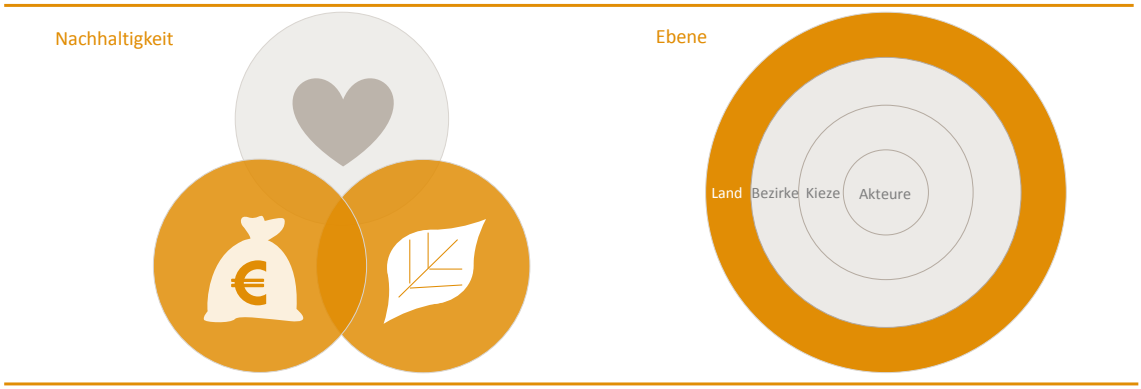
5.17 Stadtverträgliche Stärkung der touristischen Unternehmen

Die Tourismusbranche in Berlin befindet sich in einem ständigen Wandel, was die bestehenden touristischen Unternehmen (Beherbergungsbetriebe, Gastronomie, Freizeiteinrichtungen, etc.) vor große Herausforderungen stellt. Zum einen müssen sie sich auf ständig neue Gästebedürfnisse einstellen, zum anderen lässt ihnen der hohe Preisdruck nur wenig Spielraum für Innovationen und Investitionen. Gerade bei einer nachhaltigen Tourismusstrategie, die sich das Thema Stadtverträglichkeit auf die Fahnen schreibt, ist es jedoch wichtig, die bestehenden Angebote wieder stärker ins Blickfeld zu rücken und gezielt zu unterstützen. Sie sollen wettbewerbsfähig gehalten bzw. fit für die Zukunft gemacht werden. Gerade im Beherbergungssegment sollte das Credo lauten: Ausbau und Qualifizierung vor Neubau, insbesondere in den hochfrequentierten Stadträumen. Es gilt, Impulse für die Neuausrichtung bestehender Betriebe zu setzen und gemeinsam mit den Betroffenen Antworten auf neue Wettbewerber und damit verbundene veränderten Gästewünsche (z.B. Sharing-Economy) zu finden.

[22] An 7 Schleusen im Stadtgebiet und am Schiffbauerdamm wird der an Bord von Sportbooten anfallende Hausmüll von dem Unternehmen Berlin Recycling seit 2011 kostenfrei für das Land Berlin entsorgt.

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

- Auslobung eines Tourismuspreises unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit
- Stärkung nachhaltiger Betriebskonzepte in der Tourismuswirtschaft (z.B. Förderung von Solaranlagen, Ökostrom, Aufbau regionaler Zulieferketten, Zertifizierungen), insbesondere hinsichtlich eines Beitrags zur Energiewende
- Ausbau der Barrierefreiheit als Qualitätsmerkmal: Schaffung von Anreizen für Betriebe entlang der gesamten Servicekette für die Zertifizierung gemäß des bundesweit einheitlichen Standards *Reisen für Alle* (v. a. finanzielle Unterstützung, aber auch Vermarktung); Ausweitung der im Rahmen der Gaststättenverordnung definierten Anforderung an Barrierefreiheit auch für Beherbergungsbetriebe (gelten derzeit nur für Gaststätten); stärkere Kontrolle der Gewerbetreibenden, um die Einhaltung bestehender Regularien (z.B. Gaststättenverordnung, Gehwegbreiten bei Außengastronomie) stärker durchzusetzen
- Befähigung der touristischen Unternehmen, touristische Trends zu erkennen und von ihnen zu profitieren, beispielsweise *New Urban Tourism*, Digitalisierung (z.B. durch Zusammenarbeit mit Kreativwirtschaft, Start-Ups etc.), z.B. durch GRW-Förderung

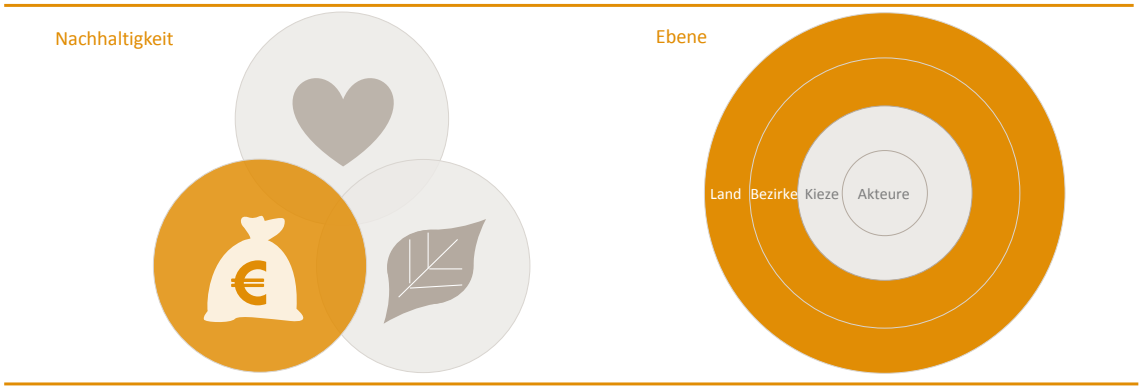


5.18 Zusammenarbeit mit Brandenburg intensivieren

Der Tourismus in der Metropolregion Berlin-Brandenburg ist hochgradig vernetzt: Zum einen nutzen die Berlinerinnen und Berliner das Umland oft und gern für einen Ausflug, zum anderen kommen zahlreiche Tagesausflügler aus Brandenburg in die Hauptstadt und erhöhen hier die Wertschöpfung. Daher wird auch der Tourismus kontinuierlich im Rahmen der Zusammenarbeit der beiden Landesregierungen weiterentwickelt. Die Tourismuskonzeptionen beider Länder wurden und werden unter gegenseitiger Einbeziehung und in enger Abstimmung erstellt und als Gesamtstrategie für die gemeinsame Tourismusregion betrachtet. Auf Basis der beiden Tourismuskonzeptionen soll die gemeinsame, länderübergreifende Produktentwicklung vorangetrieben werden, vor allem in Bezug auf die bessere Vernetzung bei der Optimierung der touristischen Bandinfrastruktur (z.B. Rad- und Wassertourismus). Auch die langjährige und bewährte Zusammenarbeit zwischen der *visitBerlin* und der TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH (TMB) soll fortgeführt und ausgebaut werden.

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

- Kooperation bei länderübergreifenden Themenjahren und Veranstaltungen
- Umsetzung des gemeinsamen Berlin-Brandenburg Welcome-Centers am BER
- Gegenseitige Abstimmung der Tourismuskonzepte (siehe Koalitionsvereinbarung)
- Fortführung des regelmäßigen Austausches zwischen *visitBerlin*, der Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH und touristischen Leistungsträgern aus beiden Ländern



5.19 Sauberkeit im Stadtraum erhöhen

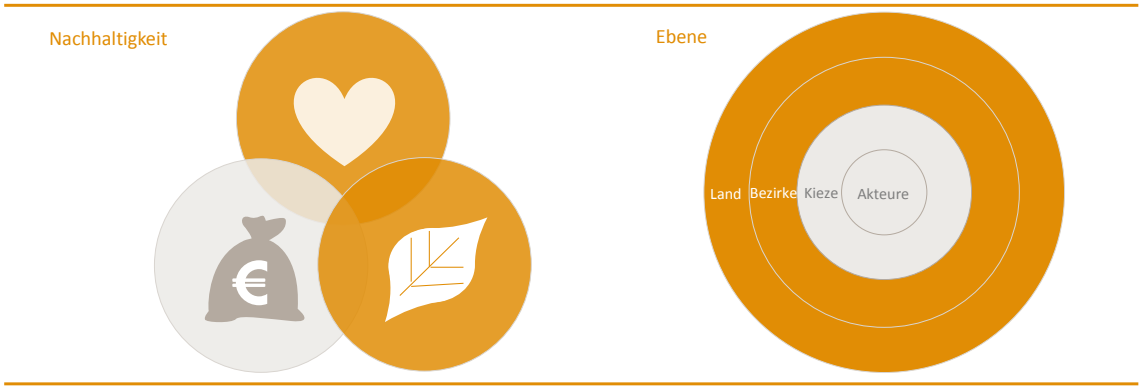
Eine stärkere touristische Nutzung zieht ein beständig höheres Müllaufkommen und damit den Bedarf nach einer intensivierten Reinigung nach sich. Laut Berliner Stadtreinigung (BSR) hat sich die Beanspruchung der Grau- und Grünflächen in Berlin in den vergangenen Jahren deutlich erhöht. Das hängt sowohl mit einer intensivierten Nutzung des öffentlichen Raumes wie auch mit veränderten Konsummustern zusammen (Biertrinken im Straßenraum, To-Go-Kultur, Großveranstaltungen, etc.).

Die Sauberkeit an touristisch stark genutzten Orten (z.B. Parks, Night-Life-Hot Spots) soll erheblich verbessert werden, denn gerade im internationalen Vergleich wird Berlin von den Gästen oft nicht als saubere Metropole wahrgenommen. Um das Sauberkeitsniveau merklich anzuheben, ist eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Reinigungsklassen (s.u.) nötig. Überdies bedarf es einer Reihe von Maßnahmen, die sowohl Berlinerinnen und Berliner als auch die Gäste – stärker als bisher für das Thema sensibilisieren.

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

- Erleichterte Hochstufung der Reinigungsklassen gemäß des ortsspezifischen Verschmutzungsgrades unter Berücksichtigung der räumlich und saisonal unterschiedlichen Anforderungen, ohne dass dies zu finanziellen Lasten der Anwohnerinnen und Anwohner geht
- Dauerhafte Reinigung von touristischen Hot Spots und Parkanlagen, beispielsweise durch Verstetigung des erfolgreichen BSR-Pilotprojekts *Parkreinigung* (derzeit in 12 Berliner Parkanlagen, z.B. vor dem Berliner Fernsehturm und im Görlitzer Park) sowie Ausweitung auf weitere, touristisch relevante Parkanlagen in Berlin

- Projekte und Maßnahmen zur Müllvermeidung verstärkt fördern und in der Stadt bewerben (wie etwa Initiative *Better World Cup*); Fortführung und Ausbau der Aktivitäten zur Verbesserung der Sauberkeit im Rahmen der Initiative *Service in the City* und der Projekte der BSR
- Umsetzung des stadtweiten City-Toilettenkonzeptes, besondere Berücksichtigung von stark frequentierten touristischen Hot Spots und den dort erhöhten Bedarfen; ggf. individuelle und innovative Konzepte entwickelten (z.B. versenkbare Sanitäranlagen/Nachturinale, Beispiel Köln)
- Entwicklung von Modellen zur Früherkennung von Müllproblemstandorten, z.B. durch Mängelmelder per App/Hotline oder *Waste Watcher* (Beispiel Hamburg); Entwicklung und Umsetzung digitaler Lösungen zur intelligenten Müllentsorgung in touristischen Räumen vorantreiben (Beispiel Santander)

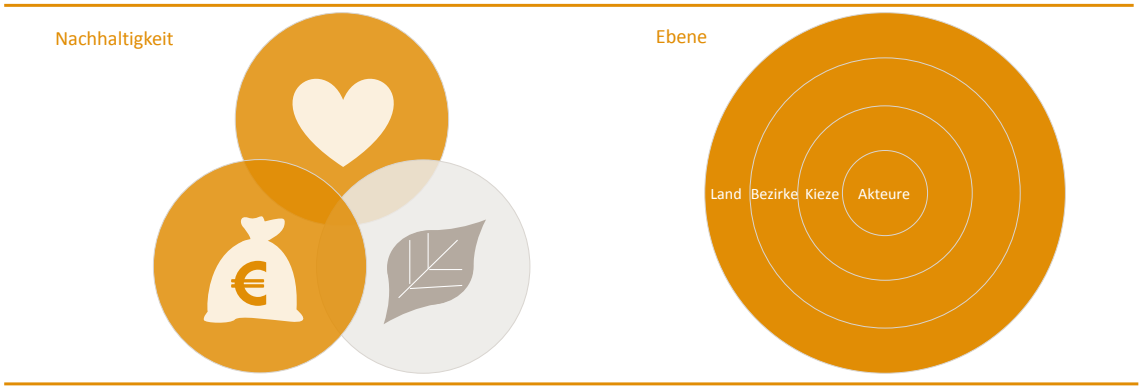


5.20 Konzepte für mehr Sicherheit

Eine hohe Sicherheit im öffentlichen Raum ist ein zentraler Erfolgsfaktor, der im Städtetourismus weiter an Bedeutung gewinnen wird. Zum einen wird das Gefühl abnehmender Sicherheit – unabhängig davon, ob objektiv messbar oder subjektiv von jedem Einzelnen wahrgenommen – durch ständig neue Meldungen über Terroranschläge in Metropolen verschärft, zum anderen ist die alltägliche Kriminalität in bestimmten touristischen Berliner Hot Spots mittlerweile deutlich wahrnehmbar. Hier gilt es, Sicherheitskonzepte zu entwickeln, die sowohl Bewohnerinnen und Bewohner als auch Besucherinnen und Besucher das Gefühl geben, sich in einer sicheren Stadt aufzuhalten.

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

- Erarbeitung individueller Sicherheitskonzepte, z.B. für einzelne, stark frequentierte Stadtteile und Quartieren im Rahmen der Kiez-basierten Tourismussteuerung, touristisch relevante Bahnhöfen, Großveranstaltungen
- Beleuchtungskonzept für touristische Schwerpunkträume und Großveranstaltungen

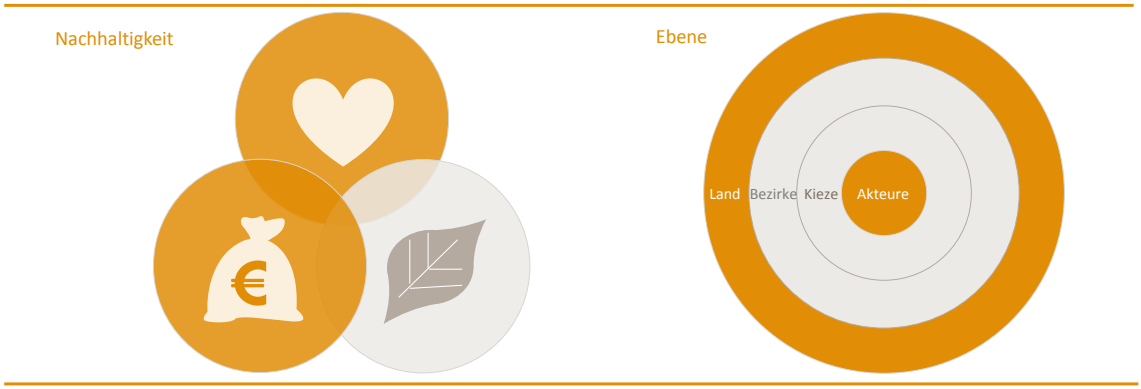


5.21 Zukunft im touristischen Arbeitsmarkt sichern

Zu einer stadtverträglichen und nachhaltigen Tourismusentwicklung gehören auch der touristische Arbeitsmarkt und ein nachhaltiges Mitarbeitermanagement. Unbesetzte Ausbildungsstellen und fehlende Fachkräfte im Tourismus waren lange Zeit Themen in peripheren Regionen mit rückläufigen Bevölkerungszahlen und starker Überalterung. Doch die Fachkräfteproblematik hält auch in Metropolen wie Berlin Einzug. Hier ist es weniger die mangelnde Attraktivität des Standortes oder die reine Zahl potenzieller Arbeitskräfte, sondern die starke Branchenkonkurrenz bei gleichzeitig expandierender Tourismuswirtschaft. Zudem hat das Gastgewerbe mit vielen Problemen zu kämpfen, vor allem verursacht durch ein grundsätzlich schlechtes Image gastgewerblicher Berufe (geringe Löhne, unattraktive Arbeitszeiten, „Dienen-Müssen“, etc.). In erster Linie ist diese Aufgabe also bei der Branche selbst angesiedelt, die Betriebe müssen selbst an ihrem Ruf und den Arbeitsbedingungen arbeiten. Dennoch gilt es auch seitens der Politik, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen. Denn auch bei einem qualitativ orientierten Wachstum des Berlin-Tourismus werden in den kommenden Jahren aller Voraussicht nach mehrere Tausend neue Beschäftigte benötigt.

Beispielhafte Maßnahmen für diese Aufgabe im Rahmen der Umsetzung können sein:

- Unterstützung gemeinsamer Initiativen zur Nachwuchsförderung (z.B. Image touristischer Berufe verbessern, Tourismusbewusstsein stärken) etwa über Imagekampagnen und die stärkere Nutzung digitaler Kanäle
- Fachkräfte sichern und gewinnen, z.B. Unterstützung bei der Einführung flexible Arbeitszeitmodelle oder der Positionierung als Arbeitgebermarke, Chancen für die Integration von Flüchtlingen in der Gastronomie und Hotellerie prüfen
- Integration von Aspekten der sozialen Nachhaltigkeit in Unternehmens- und Personalkonzepte (Corporate Social Responsibility; Inklusion, Kompetenzen der Unternehmerinnen und Unternehmer stärker berücksichtigen)



6. Zusammenfassung und Ausblick

Mit dem neuen Tourismuskonzept 2018+ stellt sich Berlin den Herausforderungen der Zeit und setzt im internationalen Vergleich innovative Maßstäbe. Das Konzept setzt sich vorausschauend und lösungsorientiert mit neuen Phänomen und Sichtweisen auf den Tourismus in Metropolen auseinander: es beschreibt und belegt aktuelle und für die Zukunft des Berlin-Tourismus bedeutsame Entwicklungen im *New Urban Tourism*. Damit ist eine Perspektiverweiterung und Zielanpassung verbunden: Ziel ist nicht mehr ein stetiges, möglichst hohes Mengenwachstum der Nachfrage, sondern eine stadtverträgliche, nachhaltige und damit für alle Nutzergruppen gerechte Tourismusentwicklung in der Stadt. Wo andere Metropolen unter zunehmenden Akzeptanzproblemen und Konflikten zwischen Gästen und Bevölkerung leiden, denen sie mit meist dirigistischen Maßnahmen begegnen, setzt Berlin auf Partizipation, Kooperation und einen integrativen Steuerungsansatz zum Wohle Aller. Die damit verbundenen neuen Herausforderungen werden dargestellt, wissenschaftlich belegt und mit konkreten Lösungsansätzen untermauert.

Nach wie vor will, soll und kann Berlin am Wachstum des weltweiten Reiseverkehrs partizipieren, aber nicht um jeden Preis und nicht auf Kosten einzelner Gruppen von Beteiligten, sondern in moderater, verträglicher Form. Dabei gilt es, den Markenkern der Stadt – Freiheit und Toleranz – zu erhalten und immer wieder neu mit attraktiven und buchbaren Angeboten für die heutigen und künftigen Zielgruppen des Berlin-Tourismus aufzuladen und zu bewerben. Dies war und bleibt die Kernaufgabe von *visit-Berlin* als zentraler touristischer Marketingagentur der Stadt – das Know-how dafür ist vorhanden.

Der Fokus des neuen Tourismuskonzeptes Berlin 2018+ liegt daher auf den auch in der Koalitionsvereinbarung geforderten Themen Stadtverträglichkeit und Nachhaltigkeit und gibt Antwort auf die Frage, was dies konkret meint und für Berlin im Detail bedeutet und was für die Zielerreichung zu tun ist.

Damit wird ein neuer Denkansatz für die Tourismuspolitik formuliert, der Partizipation, Teilhabe, integratives Handeln und Interessenausgleich in den Mittelpunkt rückt.

Kernerkenntnisse der Analyse

Die Analyse belegt die Notwendigkeit einer stadtverträglichen, nachhaltigen Tourismusentwicklung. Sie beruht zum einen auf quantitativen Daten zur Situation des Berlin-Tourismus heute, zum anderen auf einem breiten Stimmungsbild der Stadtgesellschaft, das in zahlreichen Interviews, Pilotstudien, Medienanalysen und Gesprächsrunden von verschiedenen Akteurinnen und Akteuren eingefangen wurde. Daraus lassen sich folgende Kernerkenntnisse ableiten:

- Der Tourismus in Berlin ist Umsatzbringer und Jobmotor und befindet sich weiter auf Wachstumskurs.
- Bestehende Monitoringinstrumente bilden den Wissensbedarf vor allem über die sich verändernden touristischen Aktivitäten externer Gäste, aber auch der Berliner Bevölkerung in der eigenen Stadt nur in Teilen ab.
- Berlin hat sich als internationale Top-Destination positioniert und ist gefordert, sich auf neue Trends und Rahmenbedingungen einzustellen.
- Das niedrige Preisniveau und die Gästezufriedenheit sind zentrale Herausforderung für einen Qualitätstourismus in Berlin.
- Der Berlin-Tourismus ist räumlich stark konzentriert, Potenziale bieten jedoch alle 12 Bezirke.
- Besucherinnen und Besucher wollen das echte Berliner Leben erleben.
- Die touristische Nutzung des städtischen Raumes nimmt zu – Berlin als wachsende Stadt steht vor neuen Herausforderungen.

Die Chancen für eine weiterhin erfolgreiche Tourismusentwicklung sind groß: Auch wenn die Aufgaben anspruchsvoller werden, kann Berlin seine Position als Top-Ziel des nationalen und internationalen Tourismus sowie als lebenswerte Stadt für immer mehr Menschen, die sich kurz- oder langfristig hier aufhalten, nicht nur bewahren, sondern ausbauen. Allerdings werden – insbesondere vor dem Hintergrund der Stadtverträglichkeit – auch aktuelle Schwächen und Herausforderungen erkennbar, die nicht selten durch systemimmanente Ursachen begründet sind und sich daher nur mit dem gemeinsamen Willen aller Beteiligten lösen lassen.

Dafür kommen – zusätzlich zu den bisherigen – neue Aufgaben auf die Tourismusentwicklung in Berlin zu. Es reicht nicht länger aus, die Stadt touristisch zu vermarkten. Vor dem Hintergrund einer stadtverträglichen Tourismussteuerung muss das touristische Geschehen künftig vielmehr proaktiv, gezielt und umfassend beobachtet und gesteuert werden.

Genau hier setzt das Tourismuskonzept 2018+ an.

Ziele und Leitlinien für einen stadtverträglichen, nachhaltigen Berlin-Tourismus

Das übergeordnete Ziel für die Tourismuskonzeption formuliert die Politik: Der Berlin-Tourismus soll stadtverträglich gestaltet werden. Auch die umfassende analytische Bestandsaufnahme der Gegenwart zeigt, dass der Fokus in den nächsten Jahren deutlich stärker als bisher auf der Gestaltung einer für alle Nutzerinnen und Nutzer des Berliner Stadtraums verträglichen Tourismusentwicklung liegen muss. Doch was bedeutet das konkret für die Tourismussteuerung in der (wachsenden) Metropole Berlin?

Um die übergeordnete Zielsetzung eines stadtverträglichen Tourismus in die Realität zu überführen, definiert die vorliegende neue Konzeption vier übergeordnete Ziele für den Berlin-Tourismus 2018+:

- Ausgleich der Interessen:
  Das Ziel eines stadtverträglichen Tourismus soll es sein, die Erlebnisqualität für Besucherinnen und Besucher und zugleich die Lebensqualität der Berlinerinnen und Berliner zu steigern.
- Qualitatives Wachstum:
  Der Berlin-Tourismus soll auf dem bestehenden hohen Wertschöpfungsniveau in erster Linie moderat und qualitativ weiterentwickelt werden.

- Räumlich differenzierte Betrachtung:
  Eine stadtverträgliche Tourismusentwicklung ist eng mit einer stärkeren Erfassung, Entzerrung und Lenkung von Besucherströmen verbunden. Dies kann nur gelingen, wenn sie den räumlich in hohem Maße individuellen Belangen der Bezirke, Stadtteile und Kieze in Berlin gerecht wird.
- Nachhaltigkeit als Handlungsmaxime:
  Kosten und Nutzen des Berlin-Tourismus sollen in allen drei Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung (ökonomisch, ökologisch und sozial) in Balance gehalten werden.

Was bedeutet diese Neuorientierung in der Praxis und wie ist sie umzusetzen? Einen stadtverträglichen Tourismus zu gestalten, bringt neue Herausforderungen mit sich, die mit den bisherigen, klassischen Instrumenten der Tourismuspolitik und des Tourismusmarketings nur teilweise gelöst werden können. Es braucht einen neuen Ansatz und eine neue Haltung für die Steuerung des stadtverträglichen Berlin-Tourismus.

Dazu benennt das Tourismuskonzept 2018+ fünf strategische Leitlinien, die die Ziele für einen stadtverträglichen, nachhaltigen Berlin-Tourismus stützen und dabei helfen, sie in der alltäglichen Praxis der Tourismussteuerung zu etablieren und zu operationalisieren. Die neuen Handlungsleitlinien sind:

- Governance: Der Tourismus wird als Querschnittsaufgabe der Stadtentwicklung anerkennt und in geeigneten Strukturen neu organisiert.
- Qualitative Wertschöpfung: Der Leitbegriff Qualitätstourismus wird vor dem Hintergrund der Stadtverträglichkeit neu definiert.
- Partizipation: Ein stadtverträglicher Tourismus wird künftig gemeinsam und unter stärkerer Einbeziehung der Bürger in die Tourismusentwicklung gestaltet.
- Monitoring: Neue Kennzahlen und Monitoringinstrumente sollen dabei helfen, den Berlin-Tourismus besser verstehen und steuern zu können.
- Kiez-basierte Tourismussteuerung: Die räumlich differenzierten Bedarfe innerhalb der Stadt, innerhalb der Bezirke und einzelner Stadtteile sollen erfasst und darauf aufbauend - neue Mechanismen der Tourismussteuerung zwischen Landes- und Bezirksebene neu ausgehandelt werden.

Neben den fünf genannten Handlungsleitlinien, die maßgeblich sind, um die Tourismusentwicklung nachhaltig und stadtverträglich zu gestalten, sind zwei Querschnittsthemen von ganz besonderer Bedeutung: Digitalisierung und Inklusion/Barrierefreiheit. Sie sind so grundlegend für das Gelingen der Perspektiverweiterung der Tourismuskonzeption 2018+, dass sie künftig zur Selbstverständlichkeit werden sollen und damit eine zentrale Rolle bei allen Maßnahmen und Projekten, die im Rahmen der Tourismusentwicklung umgesetzt werden, spielen.

Die Umsetzung beginnt

Aufbauend auf den Zielen und Leitlinien benennt die Tourismuskonzeption konkrete Lösungsansätze in insgesamt 21 Aufgabenfeldern. Diese Aufgaben sind aufgrund ihrer Bedeutung für einen stadtverträglichen, nachhaltigen Berlin-Tourismus im Konzept verankert und ersetzen – wie eingangs beschrieben – ausdrücklich nicht die „klassische“ Marketingarbeit für die Destination Berlin. Vielmehr kommen sie als neue Aufgaben auf die Agenda der Tourismussteuerung.

Die 21 benannten Aufgaben bilden das Raster für die Umsetzung der Tourismuskonzeption. Zwar sind bereits mögliche konkrete Maßnahmen benannt, diese sollen vor allem beispielhaft aufzeigen, welche nächsten Schritte und Projekte sich für die Umsetzung der Aufgaben besonders eignen. Die Konzeption bietet damit keine fertige Maßnahmenliste, sondern lädt alle Akteurinnen und Akteure ausdrücklich ein, eigene Ideen einzubringen und sich an der Umsetzung zu beteiligen.

Für eine erfolgreiche Umsetzung ist ein Umdenken auf allen Ebenen erforderlich. Alle Beteiligten müssen lernen, den Tourismus in Berlin als integrativen Teil der Stadtentwicklung neu zu sehen und sich aktiv in die Erarbeitung neuer Lösungsansätze einzubringen. Die Ziele und Leitlinien sollen kreativ, kooperativ und konsequent mit Leben gefüllt werden, um eine nachhaltige und gerechte – und damit stadtverträgliche – Zukunft für den Berlin-Tourismus Wirklichkeit werden zu lassen.

Das kann nur gelingen, wenn alle Akteurinnen und Akteure – von der Politik über die Leistungsträgerschaft bis zur Bevölkerung – diese Strategie kennen, sich ihr anschließen und die Umsetzung aktiv mitgestalten. Die neue Tourismuskonzeption 2018+ lädt alle ein, sich zu engagieren im Interesse der Berlinerinnen und Berliner, der Branche, der Bezirke – von Berlin für Berlin!

Glossar

Bruttoumsatz: Diese regionalökonomische Kennzahl ergibt sich aus der Multiplikation des Nachfrageumfanges mit den Tagesausgaben pro Kopf (inkl. Mehrwertsteuer).

Going Local: Von *visitBerlin* angebotene App zur Entdeckung von Sehenswürdigkeiten in den Bezirken und Kiezen (für Besucherinnen und Besucher sowie für Berlinerinnen und Berliner).

GRW-Mittel: Aus Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" (GRW) werden gewerbliche Investitionen und Investitionen in die kommunale wirtschaftsnahe Infrastruktur gefördert.

Incoming-Tourismus: Touristische Nachfrage aus ausländischen Quellmärkten

KPIs: Erfolgskennzahlen (Key Performance Indicators)

Kurzzeit-Bürgerinnen und -Bürger: Diese behelfsmäßige Kategorie benennt den wachsenden Anteil hoch mobiler Stadtnutzerinnen und Stadtnutzer, die für längere, aber definierte Zeiträume in der Stadt leben (z.B. projektbasiert Arbeitende, Studierende usw.).

MICE: Das Akronym steht für Meetings, Incentive, Congresses und Events; also den Messe-, Tagungs- und Kongresstourismus.

New Urban Tourism: Der Begriff aus der Stadt- und Tourismusforschung beschreibt ein wachsendes touristisches Interesse an einem Stadterlebnis abseits ausgetretener Pfade und klassischer Sehenswürdigkeiten (Tourismus *off the beaten track*) und am touristischen Erleben authentischer, meist innenstadtnaher, alternativer Wohnquartiere. Zwar ist die touristische Suche nach dem Alltäglichen kein völlig neues touristisches Motiv. Neu ist aber die Intensität: Denn sowohl Besucherinnen und Besucher als auch die Bevölkerung (einschließlich der zahlreichen „Kurzzeit-Bürgerinnen und -Bürger", siehe auch Infobox) suchen dieselben Orte des *New Urban Tourism* auf.

Stadtverträglicher Tourismus: Diese normative Setzung besagt, dass bei der Steigerung der touristischen Erlebnisqualität für Besucherinnen und Besucher ist immer zugleich die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner mitzudenken und mit zu berücksichtigen ist. Ziel ist eine Win-win-Situation, in denen die Gastgeber und Gäste gleichermaßen vom touristischen Geschehen profitieren.

POIs: Interessanter Ort, auch Ort von Interesse (Points of Interest)

SWOT-Analyse: Die SWOT-Analyse zeigt die Stärken und Schwächen (*S für Strenghts, W für Weaknesses*) sowie die externen Chancen und Risiken (*O für Opportunities, T für Threats*) von bzw. für Berlin mit Blick auf einen stadtverträglichen, nachhaltigen Berlin-Tourismus auf.

Übernachtungsintensität: Übernachtungen in gewerblichen Betrieben je Einwohner/in

Volkseinkommen: Diese volkswirtschaftliche Kennzahl ergibt sich aus der Summe der Arbeitnehmerentgelte sowie Unternehmens- und Vermögenseinkommen, die Inländern (Institutionen und Personen, die ihren ständigen Sitz bzw. Wohnsitz im Inland haben) zugeflossen sind.

Quellenverzeichnis

Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie: #FreiheitBerlin – weil es geht in Berlin. Berlin, 2017.

Berliner Stadtreinigungsbetriebe (BSR): Pressemitteilung – Erste Erfahrungen aus dem Pilotprojekt Parkreinigung. Berlin, 2016.

Berlin Tourismus & Kongress GmbH (Hrsg.): Jahresbericht 2015 – Zahlen und Fakten. Berlin, 2016.

Berlin Tourismus & Kongress GmbH (Hrsg.): Akzeptanz des Tourismus in Berlin – Ergebnisse einer repräsentativen Meinungsumfrage 2016. Berlin, 2016.

Berlin Tourismus & Kongress GmbH – Berlin Convention Office (Hrsg.), ghh consult GmbH : Kongress-Statistik Berlin, 2016.

BTE Tourismus und Regionalberatung (BTE): Touristisches Leit- und Informationssystem für Fußgänger in Berlin – Standortkonzeption Infostelen. Berlin, 2016.

Centre of Expertise leisure tourism & hospitality (CELTH): Understanding and Managing Visitor Pressure in Urban Tourism – A study to into the nature of and methods used to manage visitor pressure in six major European cities. Stenden.

Colliers International Group Inc.: Airbnb in Berlin, 2017.

Deutscher Tourismusverband e. V. (DTV) (Hrsg.), BTE Tourismus- und Regionalberatung (BTE): Praxisleitfaden. Nachhaltigkeit im Deutschlandtourismus – Anforderungen, Empfehlungen, Umsetzungshilfen. Berlin, 2016.

Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e.V. (dwif): Sonderauswertung Tagesreisen der Deutschen. Grundlagenuntersuchung. München, 2017.

Dirksmeier, P.; Helbrecht, I.: Resident Perceptions of New Urban Tourism: A Neglected Geography of Prejudice. Berlin, 2015.

dwif-Consulting GmbH: Wirtschaftsfaktor Tourismus Berlin 2016. Berlin, 2017.

Europäische Reiseversicherung AG und Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e.V. (dwif): Qualitätsmonitor Deutschland- Tourismus. München, 2017.

European Cities Marketing: The European Cities Marketing Benchmarking Report. Dijon, 2017a.

European Cities Marketing: The Future of DMOs – The ECM Manifest. Dijon, 2017b.

Fachhochschule (FH) Stralsund: Case project – The tourist brand of Berlin: ever-changing and evolving. Stralsund, 2015.

Farias, I.: Touring Berlin. Virtual Destination, Tourist Communication and the Multiple city. Berlin, 2008.

German Convention Bureau e. V. (GCB): Management Summary – Projektphase 1: Future Meeting Space. Frankfurt, 2016.

GrünBerlin Stiftung: Gesamtkonzeption Infostelen für Berlin. Berlin, 2017.

HafenCity Universität (HCU) Hamburg: Stadtnachacht – Management der Urbanen Nachtökonomie. Hamburg, 2015.

Holm, A.: Welche Stadt sehen wir? Die Urbanisierung des Tourismus. Katalog zur Ausstellung „Künstlertourist: Urban Views". Stadt? 2015.

Humboldt-Innovation: universitätsinterne Daten. Berlin, 2017.

Industrie- und Handelskammer (IHK) Potsdam (Hrsg.), PROJECT M GmbH (PROJECT M): Studie „Wirtschaftliche Effekte im Wassertourismus“ Bootstourismus in Berlin und Brandenburg – Endbericht. Potsdam, 2015.

infratest dimap: Berlin Image 2017 – eine quantitative Erhebung in Berlin im Auftrag von Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie. Berlin, 2017.

inspektour GmbH (inspektour) (Hrsg.), Institut für Management und Tourismus (IMT): Destination Brand 15 – Die Markenstärke Deutscher Reiseziele (Einzelbericht für das Reiseziel Berlin). Hamburg, 2015.

inspektour GmbH (inspektour) (Hrsg.), Institut für Management und Tourismus (IMT): Destination Brand 16 – Die Themenkompetenz deutscher Reiseziele (Berichtsband für das Reiseziel Berlin). Hamburg, 2016.

Institut für Management und Tourismus (IMT): Fortschreibung der Städtereisetypen Berlin auf Basis des Ansatzes der reiseverhaltensbasierten Urlaubertypologie – Ergebnisübersicht. Heide, 2017.

Kaschuba, W.: Erkundung der Moderne: Bürgerliches Reisen nach 1800. Zeitschrift für Volkskunde, 1991.

Kaul Stefanie: Wie kann Tourismus stadtverträglich stattfinden? – Eine Untersuchung am Beispiel des Boxhagener Kiezes in Berlin (Diplomarbeit). Berlin, 2015.

Lloyd, R.; Clark, T.N.: The City as Entertainment Machine, in: Gotham, K. F. (Hrsg.): Critical Perspectives on Urban Redevelopement. Amsterdam, 2001.

Maitland, R., Newman, P. (Hrsg.): World tourism cities – Developing tourism off the beaten track. London, 2009.

Mc Cabe, S.: ‘Who is a tourist?’ A critical review. Tourist Studies, 2005.

Möhrl, K.: Analyse des nachhaltigen Tourismus in Großstädten Erstellung einer Methodik zur Quantifizierung des nachhaltigen Städtetourismus. Eberswalde, 2015.

Oskam, J, Bowsijk, A.: Airbnb: the future of networked hospitality businesses. 2016.

Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV): Sparkassen-Tourismusbarometer, Jahresbericht 2017, Berlin, 2017.

Senatsverwaltung für Inneres und Sport Berlin: Bewegung fördern zahlt sich aus – Zum ökonomischen Nutzen von Bewegungsförderung. Berlin, 2016a.

Senatsverwaltung für Inneres und Sport Berlin: Sport in Berlin – Perspektiven der Sportmetropole 2024. Berlin 2016b.

Senatsverwaltung für Inneres und Sport Berlin: Trendsport in Berlin – Außergewöhnliche Sportarten im Fokus. Berlin, 2016c.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt: Urbane Dichte – Vergleichende Analyse Berlins und anderer Städte. Berlin, 2016.

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung: Dritter Kreativwirtschaftsbericht – Entwicklung und Potenziale. Berlin, 2014.

TARGET GROUP GmbH: KULMON – Kulturmonitoring Jahresbericht. Dormitz,2017.

Technische Universität (TU) Berlin: Nacht Ökonomie in Berlin und Mailand – Bewegung, Konflikte, Konzepte. Berlin, 2016.

Urry, J.: The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies. London, 2001.

Daten

Darüber hinaus wurden Daten des Amtes für Statistik Berlin-Brandenburg sowie die Tagespresse, einschlägige Fachzeitschriften und Publikationen von *vistitBerlin*, den Berliner Bezirken sowie den weiteren touristischen Akteurinnen und Akteuren zur Informationsgewinnung genutzt.