

Berlin bleibt anders.

Eine Reise ins Herz der Hauptstadt, auf der Suche nach ihrer DNA
– Markenmodell und Leitlinien für eine starke Kommunikation –

April 2019

Der Regierende Bürgermeister
von Berlin
Senatskanzlei



in Zusammenarbeit mit

ressourcenmangel



Warum finden alle Berlin so toll – außer den Berlinern?

Berlin

Die Heimat der Identitätsmuffel

Wahlheimat

Berlin, Berlin, wir ziehen nach Berlin!

"Berlin is over"

„Berlin ist für mich etwas, das man sich anguckt, wie in einer großen Schneekugel.“
Ethnographische Forschung

„Berlin ist für mich eine Vollkatastrophe, die ich aus tiefstem Herzen liebe.“
Ethnographische Forschung

How Berlin became the coolest city in the world

„Berlin ist eine grenzenlose und bewegliche Stadt. Eine Stadt, die nie fertig ist und sich neu definiert.“
Stakeholder-Beteiligung

„Berlin ist eine ehrliche Haut.“
Stakeholder-Beteiligung

„Berlin ist wie eine Brücke ohne Geländer, von der man auch runterfallen darf.“
Stakeholder-Beteiligung

Leben in Berlin

Das Venezuela Deutschlands

Too Berlin to fail

*„Berlin ist ein faszinierender Molo-
loch, der sich permanent und un-
kontrolliert entwickelt.“*
Experteninterviews

HAUPTSTADT

Große Weltstadt oder kleiner Kiez?

PROLOG

Hipster, Latte-Macchiato-Eltern, Berghain: Berlin-Klischees wie diese sind so überstrapaziert wie unzulänglich. Denn Berlin ist mehr. Und Berlin ist im Wandel. Die Hauptstadt wächst und muss sich neuen gesellschaftspolitischen Herausforderungen stellen. Wir haben uns auf die Suche gemacht nach dem wahren Geist der Stadt im Hier und Jetzt, für ein neues Verständnis der „Marke Berlin“. Ein Jahr dauerte die Reise ins Innere der unzähligen Berliner Lebenswelten. Ein Abenteuer, vollgepackt mit intensiven Gesprächen, überraschenden Wendungen und emotionalen Begegnungen. Wir haben die Menschen befragt, die in Berlin leben und die es besuchen. Aber auch Stadtmarketingexpertinnen und -experten sowie Frauen und Männer, die diese Stadt am Leben halten, gestalten, inspirieren und kreativ weiterdenken. Am Anfang der Reise haben wir geglaubt, dass wir alles wüssten über Berlin und seine Stärken und Schwächen, über seine Stereotype und Wahrheiten. Aber wir haben uns geirrt. Stattdessen haben wir gelernt, dass direkt vor unserer Haustür tausend neue Erfahrungen warten. Das Ergebnis unserer „Berliner Reise“ ist ein modernes Leitbild, das die Marke Berlin weiterdenkt, ihren Kern und ihre Werte definiert, ihre Stärken betont und die Berlinerinnen und Berliner in ihrer Liebe zur eigenen Stadt bekräftigt. Ein Kompass, der uns die Richtung weisen kann. Auf dem Weg der Hauptstadt in die Zukunft.

Auf den folgenden Seiten wollen wir über unsere Expedition in die DNA Berlins berichten. Dazu beschreiben wir zunächst die Hintergründe, die eine Modernisierung des Hauptstadtmarketings erforderlich machen, und dessen Ziele. Im Anschluss skizzieren wir unser Vorgehen (Teil 1 ab Seite 4). Danach folgen unsere Erkenntnisse und Ergebnisse zur Wahrnehmung der Marke Berlin (Teil 2 ab Seite 15) sowie die Ableitungen für ein neues Markenmodell (Teil 3 ab Seite 23). Zum Schluss skizzieren wir praktische Leitlinien für die künftige Kommunikation der Hauptstadt (Teil 4 ab Seite 32).

TEIL 1

„Berlin muss erwachsen werden.“

Warum die Suche nach einer Markenidentität wichtig ist.
Und wie man das Undefinierbare definiert.

„Dit is Berlin, wa.“ Dieser Satz drückt aus, was viele denken. Dass Berlin ein bisschen anders ist als andere Städte. „Dit is Berlin“, das sagt man zum Beispiel dann, wenn ein Mann im Taucheranzug in die Tram steigt – und sich niemand groß darum schert. Aber wie ist Berlin wirklich? Wer sich Berlin-Schlagzeilen anschaut, Touristen belauscht oder mit Freunden über die Hauptstadt spricht, wird nicht so recht schlau: Denn da ist Berlin mal erschwinglich, lässig, weltoffen, multikulti. Aber dann auch: überheblich, arm, aggressiv, großmäulig. Unvermeidlich fallen Schlagworte wie Hipsterbärte und Biomärkte. Prenzlauer-Berg-Eltern und Hundekacke. Kreativer Schmelztiegel und Start-up-Hub. Fernsehturm, Brandenburger Tor und KaDeWe. Berghain-Exzesse und Flughafenfiasko. In diesen wenigen Zeilen zeigt sich die Herausforderung: Die Marke Berlin ist stark, schillernd, weltbekannt. Aber sie polarisiert auch. Fast jeder hat eine Meinung zu dieser Stadt. Kaum einen lässt sie kalt. Man liebt oder hasst sie, oder man tut beides. Das „Berlin-Bashing“ betreiben dabei nicht nur die, die von außen auf die Stadt schauen. Auch ihre „Ureinwohner“ fragen sich manches Mal laut, was Touristen oder Zugezogene an dieser Stadt anziehend finden. Und anziehend, das ist Berlin. Die Strahlkraft des „faszinierenden Molochs“ ist ungebrochen: Regelmäßig platzieren Rankings Berlin unter die Top 20 der attraktivsten Städte weltweit. Berlin ist ein aufstrebendes „Stadt-up“ und gewinnt jedes Jahr Tausende von neuen Bewohnerinnen und Bewohnern aus dem In- und Ausland. Doch während Berlin international als Stadt der Freiheit und Sehnsuchtsort wahrgenommen wird, hadern viele Berlinerinnen und Berliner mit den Entwicklungen, die sich in ihrer Stadt vollziehen. In die Vorwärtsbewegung hinein mischen sich Ängste und Bedenken.

Metropole mit globaler Bedeutung oder Provinzstadt, die sich großräumt?

„The city has become the important mover and shaker of the continent. Berlin is not ‚over‘ but rather the place to be.“

The Needle – Sharp on Berlin Blog

„Der Berliner Weltstadt-Wahn ist eine Krankheit mit langer Tradition.“

Der Spiegel, „Berliner Ambitionen: die eingebildete Weltstadt“, 2015

Angesichts des widersprüchlichen Bildes, das sowohl Berlinerinnen und Berliner als auch Menschen aus anderen Teilen Deutschlands und der Welt von der Hauptstadt haben, stellt sich die Frage: Was macht die Marke Berlin wirklich aus? Was ist der Kern ihrer Identität? Und ist diese Identität noch dieselbe wie im Jahr 2008? Seit jenem Jahr ist *be Berlin* als Slogan gemeinsam mit dem roten Rahmen das offizielle Landessignet Berlins und das kommunikative Dach des Stadtmarketings auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene. Zahlreiche Kampagnen, von der „Stadt der Chancen“ bis hin zu „Freiheit Berlin“, transportieren seitdem das Image einer weltoffenen, innovativen und individuellen Metropole. Doch: Trotz ihrer großen Anziehungskraft ist ein „Weiter so“ für die Marke Berlin keine Option. Denn die Hauptstadt wächst, wandelt sich und muss sich neuen Herausforderungen stellen. Die Digitalisierung ermöglicht neue Geschäftsmodelle und eine effizientere Verwaltung, die Mobilitätsbedürfnisse verändern sich und erfordern

neue verkehrspolitische Lösungen, die Erderwärmung verändert das Stadtklima und unseren Lebensrhythmus. Hinzu kommen sozialpolitische Herausforderungen wie der Mangel an bezahlbarem Wohnraum, die drohende Spaltung der Gesellschaft und der demografische Wandel. Elf Jahre nach dem Launch von *be Berlin* ist es deshalb an der Zeit, das Hauptstadtmarketing weiterzuentwickeln und neue Wege zu gehen. Es geht nicht darum, eine neue Marke zu erfinden. Es geht darum, die Marke Berlin angesichts wirtschaftlicher, gesellschaftlicher, sozialer und technischer Entwicklungen zu überprüfen, der Realität anzupassen und einen neuen Blick auf sie zu ermöglichen.

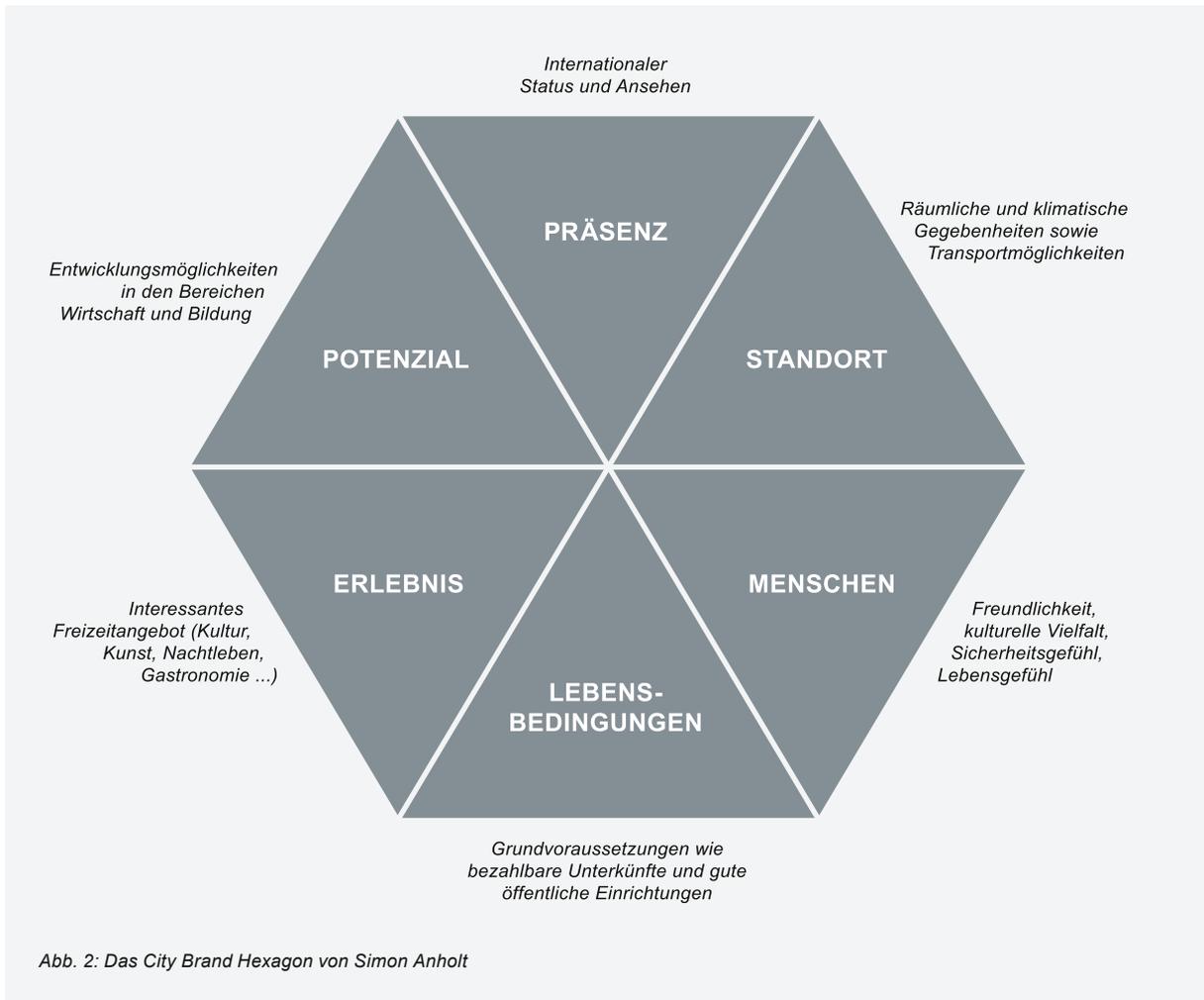
Da wollen wir hin

„Berlin muss erwachsen werden“ – so scheint es angesichts der vielfältigen Herausforderungen. Aber was heißt das? Unsere Definition: Berlin soll sich zu einer kraftvollen Hauptstadt weiterentwickeln, die ihr Wachstum verantwortungsvoll, gerecht und gemeinsam gestaltet und für Wirtschaftskraft, Lebensqualität und Zusammenhalt steht. Die Mission des Stadtmarketings ist es, zu dieser Vision beizutragen und die Wahrnehmung Berlins als attraktive Stadt zum Leben, Arbeiten und Investieren zu stärken. Dabei wollen wir die Einzigartigkeit des Berliner Lebensgefühls unterstreichen, die Werte der Stadt vermitteln und ihre Stärken in der öffentlichen Wahrnehmung verankern. Etablierte Alleinstellungsmerkmale wollen wir verteidigen – weniger bekannte Aspekte ausbauen. Natürlich wollen wir damit die Welt jenseits der Stadt- und Landesgrenzen erreichen. Denn wie jede andere Stadt kämpft Berlin im Wettbewerb mit anderen europäischen und internationalen Metropolen um die Aufmerksamkeit von Fachkräften, Touristen und Investoren, um Prestige und um den Ruf als attraktiver Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort. Vor allem und zuallererst aber möchten wir die Einwohnerinnen und Einwohner Berlins in ihrer Liebe zu und ihrem Stolz auf die eigene Stadt bestärken. Identifikation beginnt im Kiez, überwindet Gegensätze und wirkt als Vorbild für Berlinerinnen, Neu-Berliner und Berlin-Besucher.

Die Reiseroute

Auch wenn es die Marke Berlin eigentlich schon seit dem Jahr 1237 gibt: Das Vorhaben, ihre Identität aufzuspüren, festzuklopfen und in ein Markenmodell zu gießen, ist im Berliner Stadtmarketing bisher noch nicht gewagt worden. Deswegen unternehmen wir den Versuch, etwas Unbekanntes im Bekannten zu suchen. Wir wollten ihn finden, den Markenkern der deutschen Hauptstadt. Wer oder was ist Berlin? Wer oder was will es sein? Wie will es sein? Diese Fragen wollten wir beantworten. Jenseits von Klischees und Pathos. Ehrlich und nah dran am Leben der Berlinerinnen und Berliner. Doch: Wie definiert man eine Stadt, deren Einzigartigkeit in ihrer undefinierbarkeit liegt? Wie wird man ihrer Widersprüchlichkeit, ihrer Vielfalt und ihrer Wandelbarkeit gerecht? Wie findet man den Zugang zum „Genius loci“, dem „Geist Berlins“?

Unsere Antwort: ein mehrstufiger Prozess, der sowohl die Innen- als auch die Außensicht auf Berlin abbildet (vgl. Abb. 1). Ausgangspunkt war eine **intensive Recherche**, bei der wir eine große Fülle an Dokumenten gesichtet und analysiert haben. Im Anschluss sind wir im Rahmen einer **ethnographischen Forschung** tief in die Lebenswelten der Berlinerinnen und Berliner eingetaucht, haben ihnen zugehört und viele Fragen gestellt. Im dritten Schritt holten wir dann die Sicht von Place-Branding-Fachleuten im Rahmen von **Experteninterviews** ein. In der vierten Phase folgte eine bundesweite **Repräsentativbefragung**.



Das Hexagon diente uns auf unserer gesamten „Forschungsreise“ als zentraler Orientierungs- und Ankerpunkt, um die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für die Hauptstadt zu definieren und zu qualifizieren. Auf dieser Grundlage war es schließlich möglich, die für uns wichtigsten Erkenntnisse für die Marke Berlin abzuleiten, die wir dann als Teil des finalen Leitbildes in das neue Markenmodell gegossen haben.

Station 1: Lesen, sehen, einordnen – die Sekundärforschung

Ob Studien, Rankings, Zeitungsartikel oder Strategiepapiere: Unzählige Analysen und Berichte beschäftigen sich mit Berlin. Ausgangspunkt der „Berliner Reise“ war deshalb die detaillierte Auswertung vorhandener Dokumente und Informationen zu Berlin und seinem Stadtmarketing. Die thematischen Schwerpunkte sind so vielfältig wie zahlreich: von wissenschaftlichen Erkenntnissen über aktuelle Trends im Bereich Stadtmarketing bis hin zur nationalen und internationalen Medienberichterstattung. Historische Reden von Staatsoberhäuptern gehörten ebenso zu den gesichteten Quellen wie der letzte City Brands Index als weltweites Referenzranking im Stadtmarketing. Das Ergebnis dieses Schrittes: Arbeitshypothesen und Erkenntnisse für die Leitbilderstellung, die als Basis für den weiteren Prozess dienten und im Folgenden vertieft, hinterfragt oder bestätigt wurden.

Schon in dieser ersten Phase zeigte sich deutlich: Ja, Berlin ist die schillernde Stadt und Marke, steht aber vor vielen Herausforderungen, wird geliebt und gehasst. Dazwischen? Oft nichts. Und das fällt auf. Berlin will Babylon sein. Und Metropolis. Die Stadt träumt sich gerne zurück in die „wilden 20er Jahre“

der Weimarer Republik. Oder in die imaginäre Zukunft einer künftigen Weltmetropole. Die Gegenwart? Das Hier und Jetzt? Kommen kaum vor. Dazu die eklatanten Wahrnehmungsunterschiede zwischen einer durch Negativ-Klischees überstrapazierten Binnensicht auf der einen und den Ansprüchen und den wohlwollenden Erwartungen, die international an die Stadt herangetragen werden, auf der anderen Seite. So unfertig wie die Stadt wirkt auch das Bild, das man sich von ihr macht. Einerseits: eine Metropole mit globaler Bedeutung und hohem Ansehen, die es regelmäßig in die Top 20 der attraktivsten Städte der Welt schafft. Die laut Umfragen von ihren Bewohnerinnen und Bewohnern als lebenswert, als „Herzenseimat“ empfunden wird. Andererseits: eine Stadt, die sich in ihrer wirtschaftlichen Bedeutung (noch) nicht mit London, Paris oder New York messen kann. Der nur jeder zehnte Berliner bzw. jede zehnte Berlinerin eine globale Bedeutung beimisst und die für die Deutschen nur auf Rang neun der lebenswertesten Städte in Deutschland steht. Eine Stadt, die zwischen globaler Attraktivität und lokalen Selbstzweifeln oszilliert, eine unfertige Stadt, deren Image permanent in Bewegung ist.

Station 2: Ab ins Feld – die ethnographische Forschung

Eine Stadt und ihre Identität lernt man am besten kennen, indem man ihren Bewohnerinnen und Bewohnern in ihrer alltäglichen Lebenswelt mit ihren individuellen Lebensentwürfen begegnet. Nach der Recherche folgte deshalb die ethnographische Forschung: In zwei Gruppendiskussionen, sechs Kiezspaziergängen und zehn Interviews haben wir Berlinerinnen und Berliner nach geliebten und gelebten Bildern und Geschichten aus ihrem Alltag gefragt. Was wird erzählt? Was wird weggelassen? Wie wird Erzähltes im Alltag wirklich gelebt? Die Probanden spiegeln die Vielfalt Berlins wieder: Sie sind jung und alt, kommen aus diversen Kiezen innerhalb und außerhalb des S-Bahn-Rings, sind zugezogen und in Berlin geboren, mit und ohne Migrationshintergrund. Sie sind Polizist, Rentnerin, Küchenhilfe, Journalistin oder Dozent. Die Berliner Innensicht haben wir dann um eine Außensicht mit Ost-West-Perspektive ergänzt: Acht ethnographische Interviews führten wir mit Menschen aus Stuttgart sowie Erfurt und Umgebung.

Insgesamt haben 42 Personen mit diversen sozialen und kulturellen Hintergründen ihre Sicht auf Berlin geschildert. Das Ergebnis: ein Tiefenverständnis zur Innen- und Außensicht Berlins und Hypothesen, die wir später durch eine Repräsentativbefragung überprüfen konnten. Gerade die Stadtspaziergänge und die Tiefeninterviews waren etwas Besonderes. Weil uns hier bewusst wurde: Berlin ist anders, als wir erwartet hatten. Dem bekannten Ruf nach persönlicher Freiheit und dem Motto „Alles geht“ stellt sich in den Kiezen ein neuer Wunsch entgegen: nach mehr Miteinander, nach Regeln, die beachtet werden sollen, um dieses Miteinander der Menschen in den vielen Nachbarschaften möglich zu machen. Sekundärtugenden? Preußisches Erbe? Vielleicht. Aber mit Sicherheit der Wunsch, mehr Rücksicht aufeinander zu nehmen, um den Alltag gemeinsam gestalten zu können. Sollte dies nicht gelingen, droht ein Rückzug in den Kiez, zulasten eines Gesamt-Berliner-Gemeinsinns, der die Stadt als Ganzes in den Blick nimmt. Denn dieser Gemeinsinn existiert. Und zwar an unerwarteter Stelle. Die Berlinerinnen und Berliner haben keine Lust mehr, mit „Scheitern“ in Verbindung gebracht zu werden. Sie sind stolz darauf, was in den letzten Jahrzehnten in der Stadt erreicht wurde.

Was denkt Berlin? Die ethnographische Methode auf einen Blick

Stichprobe:

- Berlin: zwei Gruppendiskussionen (je neun Personen), sechs Kiezspaziergänge, fünf In-Home-Interviews, fünf „Studio“-Interviews
- Stuttgart/Erfurt (West vs. Ost): acht Interviews mit je vier Probanden

Verfahren:

- Tiefenpsychologische Interviews, ethnographische Herangehensweise (bewusstes Rausgehen aus Teststudios, Befragung in Haushalten, Start-up-Räumen und in den Kiezen), Collagenentwicklung
- Einsatz spezieller Fragetechniken, Unbewusstes wird anschließend rekonstruiert, starker Alltagsbezug

Kriterien der Rekrutierung:

- Geschlecht: paritätisch
- Lebenssituation: $\frac{1}{3}$ „Double-Income-no-Kids“/Singles, $\frac{1}{3}$ Familien, $\frac{1}{3}$ „Empty Nester“; $\frac{1}{3}$ Azubis/Studierende, $\frac{1}{3}$ Berufstätige (Gleichverteilung: Handwerk, Start-up, traditionelle Unternehmen), $\frac{1}{3}$ Eltern in Elternzeit, Rentner/-innen, Hausfrauen und -männer
- Diverse Berufsprofile (z. B. Polizist, Feuerwehrmann, Rentner/-in, öffentlicher Dienst, Lehrerin, Erzieherin, Mechatroniker, Journalistin, Dozent, Designer etc.)
- Alter: breite Streuung, 50 % zwischen 18 und 35 Jahren, 50 % zwischen 35 und 70 Jahren
- Herkunft: $\frac{5}{6}$ (= 34) Einwohner/-innen Berlins (darunter 60 % Zugezogene und 40 % Ur-Berliner/-innen, analog zur amtlichen Statistik), Berücksichtigung aller zwölf Bezirke; $\frac{1}{6}$ (= acht) Externe (darunter ein Mix aus Ex-Berlinern, Berlin-Besuchern und „Berlin-Vermeidern“)

Das führt zur nächsten Beobachtung: Nur wenige Berlinerinnen und Berliner haben sich über die üblichen „Meckerpunkte“ der Stadt ausgelassen. Es wurde kaum geklagt über Kita-Mangel, marode Schulen, das tägliche Verkehrschaos auf den Straßen und Radwegen. Und wer doch motzte, relativierte das Gesagte meist im selben Atemzug. Ein beispielhaftes Zitat: *„Berlin ist für mich eine Vollkatastrophe, die ich aber aus tiefstem Herzen liebe.“* Was wir daraus folgern? Berlin-Liebe ist keine blinde Liebe. Sie ist eine trotzigste Liebe – die Bereitschaft, die Stadt anzunehmen, wie sie ist. Und das Beste aus sich und ihr zu machen.

Die Interviews in Erfurt und Stuttgart brachten Unterschiede wie Gemeinsamkeiten der Ost- und Westperspektive zutage. In Stuttgart sieht man Berlin als innovative Kraft mit Start-up-Mentalität, in der aber vieles nicht funktioniert und der es an industrieller Produktion fehlt. Es werde zwar viel erdacht, produziert werde aber woanders. In Erfurt nimmt man Berlin hingegen als Industriestandort und erfolgreiche Oststadt wahr. Die schiere Größe der Stadt, die Vielfalt, das Wuselige – das sieht man in beiden Städten. Die Ansiedelung von Digitalstandorten etablierter Unternehmen in Berlin – das sieht man in beiden Städten nicht. Das Gefühl, das die Stadt bei Außenstehenden auslöst, den faszinierten Außenblick auf die große Stadt hat ein Interviewpartner in ein schönes Bild übersetzt: Berlin, der chaotische Kapitän. Ein gewisser Stolz auf die Hauptstadt: Ja. Aber gleichzeitig doch der Respekt vor der Metropole.

Station 3: Fachleute nach dem Weg fragen – die Experteninterviews

Was denken Stadtmarketingexpertinnen und -experten über Berlin? Das wollten wir in 18 Interviews mit nationalen und internationalen Fachleuten für Stadt- und Regionalmarketing, Place Branding und Markenführung herausfinden. Zu den Befragten gehörten sowohl Praktiker mit Verantwortung im Stadtmarketing

von internationalen Metropolen als auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die zum Thema Stadtentwicklung und Stadtmarketing forschen. Über die Einbindung von „State of the Art“-Fachexpertise und Erfahrungswissen erhielten wir Erkenntnisse zur internationalen Wahrnehmung Berlins und Hinweise für ein wirkungsvolles Stadtmarketing.

Was denken die Fachleute? Die Experteninterviews auf einen Blick

- Die Methode: 18 leitfadengestützte Interviews zwischen 35 und 60 Minuten
- Die Zielgruppe: Expertinnen und Experten für Stadtmarketing, Place Branding und Markenführung, aus Praxis und Wissenschaft, national und international
- Der Quotenplan:

| Quotenplan: Realisierte Interviews (in Klammern Zielquote) | | | |
|--|-----------|--------------|-----------|
| | Praxis | Wissenschaft | Gesamt |
| National | 5 (4) | 5 (4) | 10 |
| International | 5 (6) | 3 (4) | 8 |
| Gesamt | 10 | 8 | |

Ein zentrales Ergebnis: Die Fachwelt ist elektrisiert und blickt mit großem Interesse auf die Stadt. Spontan äußerten alle Befragten durchgehend emotionale und positive Einschätzungen. Ein Beispiel: *„Berlin ist ein faszinierender Moloch.“* Klar zu spüren war die Begeisterung für Berlin – und die Neugier auf das, was kommt. Die Expertinnen und Experten blicken gespannt darauf, wie Berlin die Herausforderungen von Wachstum, Verkehrswende und den Strukturwandel hin zu einer städtischen Wissensgesellschaft bewältigt. Potenziale sehen sie vor allem in der Wissenschaft und Forschung, wenngleich die Einschätzung nicht ungetrübt ist. Die Universitäten der Stadt haben einen guten Ruf, das studentische Potenzial findet ebenso Lob wie die Vielfalt der Hochschullandschaft. Es mangle aber an Highlights, und was vorzeigbar sei, würde unzureichend kommuniziert. Für die Digital- und Kreativwirtschaft sei die Stadt gut aufgestellt, international habe sich Berlin inzwischen einen guten Ruf als Wirtschaftsstandort erarbeitet. Wünschenswert sei aber, dass die Infrastruktur verbessert und die Digital- und Kreativszene unterstützt werde, ohne sie zu gängeln. Äußerst positiv ist der Blick auf Berlin als „grüne Stadt“ und die schnelle Erreichbarkeit des Umlandes. Dies müsse künftig unbedingt stärker kommuniziert werden, so die Einschätzung der Expertinnen und Experten.

Das Stadtmarketing selbst könne noch weiterentwickelt werden. So äußerte ein Interviewpartner aus dem Bereich Wissenschaft: *„Mich erinnert das Stadtmarketing an einen Synthesizer. Ein Keyboard an Möglichkeiten und man nutzt nur eine Taste.“* Ein weiterer Eindruck war, dass das Berliner Stadtmarketing trotz guter Ansätze manchmal inkonsistent wirke und es an Präsenz im Stadtbild mangle. Die Kampagne #FreiheitBerlin wurde gelobt, es habe aber die Einbettung in ein Gesamtkonzept gefehlt. Wichtig: Alle Interviewpartner bekräftigten unisono, dass die Hauptstadt mit *be Berlin* eine gute Grundlage für eine Weiterentwicklung der Marke Berlin habe.

Station 4: Was denkt der Durchschnitt? Die Repräsentativbefragung

Von individuellen Einschätzungen zu repräsentativen Meinungen: Im Anschluss an die qualitative Forschung haben wir eine quantitative Online-Umfrage durchgeführt. Insgesamt beantworteten in Berlin und bundesweit 2.300 Bürgerinnen und Bürger Fragen zur Wahrnehmung der Hauptstadt. Durch die Quotensteuerung

nach Alter, Geschlecht und Bundesland bzw. Berliner Bezirk und entsprechender Gewichtung war die Stichprobe online-repräsentativ. Das Ziel: Wir gewinnen statistisch belastbare Erkenntnisse zur Innen- und Außensicht auf Berlin.

Was denkt die Bevölkerung? Die repräsentative Befragung auf einen Blick

- Die Methode: Online-Befragung mit Hilfe eines Online-Panels zur Sicherung einer repräsentativen Stichprobe
- Die Zielgruppe: in Deutschland lebende deutschsprachige Bevölkerung ab 16 Jahren
- Die Stichprobe: 2.341 Personen, darunter
 - 1.013 Personen aus Berlin
 - 818 Personen aus Westdeutschland
 - 510 Personen aus Ostdeutschland (bewusste Überquotierung, um das für Berlin nähere Umland ausreichend zu repräsentieren)

Die Ergebnisse der Online-Befragung offenbaren viele Stärken wie die vielfältigen Freizeitmöglichkeiten, die Attraktivität für Start-ups oder die Kulturangebote, aber auch wachsende Unsicherheiten und Ängste in Bezug auf Berlin. Einige der negativen Aspekte werden dabei deutlich stärker wahrgenommen, als sie tatsächlich ausgeprägt sind. So denken sowohl Berlinerinnen und Berliner als auch Bundesbürgerinnen und Bundesbürger, dass Berlin am wenigsten von allen in der Online-Befragung genannten Vergleichsstädten (darunter London und Paris) ein „*ausreichendes Angebot an bezahlbarem Wohnraum*“ biete. Insgesamt machen die Ergebnisse deutlich, wie groß die Zukunftsängste der Berlinerinnen und Berliner sind: Sie eint die Sorge, dass sich die Lebensbedingungen in ihrer Stadt künftig verschlechtern werden.

Station 5: Menschen einbeziehen, die Berlin gestalten – die Stakeholder-Beteiligung

Die Reise zum Markenkern Berlins wäre nicht vollständig, wenn wir nicht diejenigen miteinbeziehen würden, die sich täglich in und für Berlin engagieren. Über die Beteiligungsplattform des Landes Berlin, mein.berlin.de, luden wir ausgewählte Stakeholder aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen (u. a. Kultur, Sport, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft) ein, uns ihre Meinung zur Entwicklung und zur Identität Berlins zu schildern.

Als Grundlage für die Diskussion dienten neun als Fragen formulierte Arbeitsthesen. Sie waren der erste Versuch, alle bisherigen Forschungsergebnisse zu verdichten. Die neun Thesen werden im Folgenden skizziert. Sie waren ein wichtiger Zwischenschritt auf dem Weg zu einem erneuerten Verständnis der Marke Berlin.

#1. Sehnsuchtsort. Warum lässt Berlin niemanden unberührt?

„Stadt der Freiheit“, „Hauptstadt des Scheiterns“ oder „Capital of Cool“ – Berlin bietet über Grenzen hinweg eine große Projektionsfläche, sowohl für positive als auch für negative Emotionen und Assoziationen. Die Stadt fasziniert, zieht an, stößt ab, überwältigt, macht Angst, lässt nicht mehr los. Sie ist alles – nur nicht lauwarm. Ein Sehnsuchtsort und zugleich eine Metropole voller Widersprüche, die Menschen aus aller Welt anlockt. Auch wenn die Berlinerinnen und Berliner bisweilen kritischer sind, lieben sie ihre Stadt – ertragen, akzeptieren, bewundern sie so, wie sie ist. Wie erklärt sich die Faszinationskraft der Stadt? Was macht Berlin zu einem einzigartigen Sehnsuchtsort?

#2. Kleine Heimat: Hat Berlin als Metropole überhaupt die eine Identität?

Die Hälfte der Berlinerinnen und Berliner meint, dass man in Berlin in besonderem Maße überschaubare Rückzugsräume braucht. Interviews, Kiezspaziergänge und Gruppendiskussionen haben auch gezeigt: Dörfliche Strukturen und Kiezzgemeinschaften tragen zum Wohlbefinden bei und ermöglichen es, im Trubel und Wandel Halt zu finden. Berlin besteht aus vielen Mikrowelten, in denen Menschen lokal leben und denken. Der Kiez und die Gemeinschaft, nicht die Stadt, scheinen vielen das Gefühl der Zugehörigkeit zu geben. Hat Berlin als Ganzes überhaupt eine einheitliche Identität, oder ist die Stadt dafür zu groß und fragmentiert? Was bedeutet dieser Befund für die Kommunikation? Kann oder soll eine Weltstadt wie Berlin „hyperlokal“ kommunizieren?

#3. Stolz der Härte: Gehört Widerstandsfähigkeit zu den Stärken Berlins?

Während internationale Stadtmarketingexpertinnen und -experten Berlin eher als eine „entspannte“ Stadt sehen, sind die Berlinerinnen und Berliner anderer Meinung: Mehr als die Hälfte ist der Auffassung, dass Berlin eine „harte“ Stadt ist, in der man sich behaupten muss. Auffallend ist dabei, dass die Berlinerinnen und Berliner darauf stolz sind, getreu dem Motto: „Da Berlin ein hartes Pflaster ist, können wir hier besonders vieles aushalten“. Auch Berlin selbst hat sich als Stadt in seiner Geschichte nie unterkriegen lassen, ist immer wieder aufgestanden und hat sich stets neu erfunden. Gehört das „Unzerbrechliche“ Berlins zu unserem Selbstverständnis als Stadt?

#4. Nostalgie der Freiheit: Ist das Berliner Freiheitsversprechen heute noch haltbar?

72 Prozent der Berlinerinnen und Berliner schreiben Berlin als „Stadt der Freiheit“ besondere historische Bedeutung zu. Freiheit meint an dieser Stelle nicht nur den demokratischen Grundwert per se, sondern auch die kreativen und geistigen Freiräume, die sich über Jahrzehnte in der Hauptstadt gebildet haben. Doch die Zeiten ändern sich: Die Freiräume schrumpfen, die Baulücken schließen sich, das Leben wird teurer. Die Berlinerinnen und Berliner merken, dass die individuelle Freiheit unter Druck steht. Ist das Berliner Versprechen der Freiheit angesichts dieser Entwicklungen noch haltbar? Soll Freiheit als Thema weiterhin im Mittelpunkt der Kommunikation der Stadt stehen? Oder sollte es sogar mehr Raum einnehmen?

#5. Grenzen der Toleranz: Kann Berlin weiterhin die Stadt der Offenheit und der Vielfalt sein?

Berlin hat sich Toleranz immer auf die Fahnen geschrieben. Doch heute wird es unter der bunten Oberfläche zuweilen sehr grau. In Einzelinterviews und Kiezspaziergängen beschreiben viele Berlinerinnen und Berliner Vielfalt zunehmend als Überforderung. Man grenzt sich von anderen ab, selbst in liberalen Milieus, und fürchtet sich vor Überfremdung, ganz gleich ob sich diese in Form von Zugezogenen, Investoren, Touristen, Studierenden oder Geflüchteten manifestiert. Kann Berlin sich in Zeiten der Abgrenzung weiterhin glaubhaft als Stadt der Toleranz präsentieren? Machen Offenheit und Vielfalt vielleicht gerade unsere Marke aus?

#6. Gemeinwohl als Vision: Wird die Stadt der Individualitäten zur Stadt des Zusammenhalts?

Nur 30 Prozent der Berlinerinnen und Berliner und der Bundesbürgerinnen und -bürger denken, dass das soziale Miteinander in der Hauptstadt stark ist. Die Berlinerinnen und Berliner sehnen sich nach mehr Solidarität im alltäglichen Zusammenleben. Dieser Wunsch dient als Antrieb dafür, dass Menschen z. B. die Nachbarschaft aktiv mitgestalten und sich zivilgesellschaftlich engagieren. Das traditionelle Berliner Versprechen der Selbstverwirklichung, „Jeder soll nach seiner Fassung selig werden“, reicht nicht mehr aus, denn individuelle Charaktere hat die Stadt genug. Soll Berlin als Vision anstreben, mehr als heute eine Stadt des Miteinanders zu werden, in der Zusammenhalt gelebte Praxis wird? Wie könnte das gelingen?

#7. Macher-Mentalität: Kann sich Berlin zur Lösungshauptstadt entwickeln?

Die Berlinerinnen und Berliner wollen nicht mehr, dass die Stadt ständig mit Chaos, Scheitern und Versagen in Verbindung gebracht wird. Berlin kann mehr: Die Innovationskraft der Stadt wird in internationalen Rankings als sehr gut bewertet. Berlin ist kreativ und von einer „Ärmel hochkrempeln und durch“-Mentalität stark geprägt. So zeigen sich Berlinerinnen und Berliner auch im Alltag erfinderisch und finden, manchmal auf unkonventionelle Weise, eigene Lösungen. Es stellt sich die Frage: Sind Berlinerinnen und Berliner besonders begabt darin, eigene Lösungen zu finden? Und kann und soll sich Berlin zur Lösungshauptstadt entwickeln?

#8. Pflicht des Vorreiters: Soll Berlin für ganz Deutschland stehen?

72 Prozent der Berlinerinnen und Berliner denken, dass Berlin in Zukunft – auch aufgrund seiner Rolle als Hauptstadt der größten Industrienation Europas – ein Vorreiter für andere deutsche Städte sein sollte. Diese Meinung teilen auch 68 Prozent der Bundesbürgerinnen und -bürger. Auch Stadtmarketingexpertinnen und -experten unterstreichen, dass Berlin nicht nur für sich selbst stehen, sondern für ganz Deutschland, gegebenenfalls auch darüber hinaus, eine Vorreiterfunktion haben sollte. Die Stadt soll mehr Verantwortung übernehmen und zeigen, wohin sich „Stadt“ entwickelt. Es geht um mehr als nur die Befindlichkeiten ihrer Einwohnerinnen und Einwohner. Kann und soll Berlin für ganz Deutschland stehen und eine Vorreiterrolle übernehmen?

#9. Viele Gesichter: In welchen Themen steckt das größte Potenzial für Berlin?

Berlin ist facettenreich. Für die einen ist Berlin die Kulturmetropole Nummer eins: 74 Prozent der Berlinerinnen und Berliner und der restlichen Bundesbürgerinnen und -bürger bewerten das kulturelle Angebot der Stadt positiv. Unter den Stadtmarketingexpertinnen und -experten sehen einige Wissenschaft und Forschung hingegen als zentrale Stärke und wichtiges Zukunftsthema. Andere nennen Start-ups oder das Thema Nachhaltigkeit als Kernkompetenzen, die es stärker zu kommunizieren gilt. Wo schlummern die größten Potenziale für Berlins Zukunft?

Das Ergebnis der Stakeholder-Beteiligung

Das Online-Format war für die Stakeholder-Beteiligung nur begrenzt geeignet: Von den 328 eingeladenen und 105 registrierten Stakeholdern beteiligten sich letztlich nur 28 mit eigenen Beiträgen an der Diskussion. Dem Erkenntnisgewinn tat dies jedoch kaum einen Abbruch. Denn diejenigen, die teilnahmen, lieferten rund 200 Kommentare und wertvolle, ausführliche Beiträge voller Emotionalität.

Erkenntnis: Die befragten Vereinsmitglieder, Kulturschaffenden, Unternehmerinnen und Unternehmer, kurz: jene, die das Stadtleben auf die eine oder andere Weise mitgestalten, haben ein positiveres Bild als die Berlinerinnen und Berliner, die wir auf unseren Kiezspaziergängen und Gruppendiskussionen kennengelernt haben. Sie teilen nicht das Vorurteil, Berlin sei eine Stadt des Scheiterns. Die Stadt bringe in vielen Bereichen – wie zum Beispiel in der Forschung – Innovationen auf Weltniveau hervor.

Und sie tue dies eben auf ihre eigene Art. Die Offenheit und Kreativität, das Unfertige und Bewegliche – für die Stakeholder sind das die sympathischen Eigenschaften einer Stadt, die sich immer wieder neu erfindet. Ein beispielhaftes Zitat: *„Berlin lehrt Fantasie – die Möglichkeit, was Neues zu kreieren. Und das in einer persönlichen und authentischen Art. Man bleibt hier elastisch wie ein Gummiband. Geht darauf ein, was kommt. Berlin ist eine grenzenlose und bewegliche Stadt. Eine Stadt, die nie fertig ist und sich immer wieder neu definiert. Man kann keine andere Stadt mit Berlin vergleichen.“* Die Unvergleichbarkeit mit anderen, vor allem deutschen Städten hat auch ein anderer Befragter im Sinn, wenn er feststellt: *„Berlin ist eine Brücke ohne Geländer. Runterfallen ist erlaubt, im Gegensatz zum restlichen Deutschland.“*

Was die Menschen vor allem eint, ist ihre Leidenschaft für Berlin. Und diese besondere Leidenschaft wollen wir abschließend mit einem der schönsten Zitate verdeutlichen, das wir bei der Stakeholder-Beteiligung gehört haben: *„Die Welt verändern nicht die Streber. Sie retten sie auch nicht. Berlins Rolle ist es nicht, der Streber der Bundesrepublik zu sein. Das können andere besser. Berliner ist, wer im Bus auf der Klassenreise die Rückbank sucht, wer den Joint weitergibt, wer die Musik lauter dreht, wer das Scheitern nicht scheut. Berlin, deine Aufgabe ist zu probieren, deine Mission ist, aus Deiner Vergangenheit gelernt zu haben und Freiheit vorzuleben, den Verzagten Mut zu machen und der Welt eine Heimat der Hoffnung zu sein.“*

TEIL 2

„Party-Queen“ oder „Innovationsmotor“?

Wo wir jetzt stehen – und was wir daraus lernen können.
Berlin-Wahrnehmung heute und morgen.

Was haben wir in unserer Stadt entdeckt und was haben wir von ihr gelernt? Viel. Die Ergebnisse unserer Forschung bestätigen Bekanntes, haben aber auch Überraschendes zu Tage gefördert. Die neun Thesen haben es bereits gezeigt. Nun gilt es, diese Ergebnisse den sechs Dimensionen des Anholt-Modells zuzuordnen, die im Folgenden skizziert werden¹. Wie wird die internationale Präsenz Berlins von den Befragten beurteilt? Über welche Chancen und Risiken verfügt diese internationale Metropole? Wie sind die Menschen der Stadt? Wie gehen sie miteinander um? Welche Lebensbedingungen, welche Lebensgefühle und welche Potenziale werden Berlin zugeschrieben? Und schließlich: Welche Folgen lassen sich aus den Ausführungen der befragten Menschen für den Markenkern Berlins ableiten?

Stärken, Schwächen, Potenziale und Risiken: die Ergebnisse nach Themenfeldern

Präsenz: Berlin wird von nahezu allen Befragten als Metropole mit globaler Bedeutung und hohem Ansehen wahrgenommen. International und von den eigenen Einwohnerinnen und Einwohnern wird die Attraktivität der Stadt stärker betont als von den Bundesbürgerinnen und -bürgern. Als Hauptstadt wird Berlin auch eine nationale und internationale politische Rolle zugeschrieben. So gehören für die befragten Bundesbürgerinnen und -bürger „Hauptstadt“, „Bundestag“, „Regierung“ und „Politik“ zu den Top 10 der spontanen Assoziationen zu Berlin. Die Stadt ist eine europäische Metropole, von der politische und gesellschaftliche Impulse ausgehen. Auch die historische Bedeutung bringt für die Befragten eine Verpflichtung mit sich, für Deutschland und die Welt als Vorreiter zu agieren und Maßstäbe zu setzen. Dabei darf Berlin nicht zum „Musterschüler“ werden, sondern muss seine Einzigartigkeit bewahren. Insbesondere die Stakeholder verwiesen

auf die unkonventionellen Führungsqualitäten Berlins: An Berlin zerbrechen Vorurteile über Deutschland. Die Stadt lässt sich mit Begriffen wie Normalität nur unzulänglich beschreiben. Sie gilt in jeglicher Hinsicht als besonders und nimmt so eine Sonderposition in der bundesweiten Wahrnehmung ein.

Erkenntnisse für die Marke: Berlin soll für eine Richtung stehen, die den Weltstadt-Status selbstbewusst verkörpert und Stolz weckt. Für ein Berlin, das die Zukunft willkommen heißt, mit Freude und Zuversicht nach vorne schaut. Schluss mit dem Vorwurf des angeblich ewigen Scheiterns und dem „Berlin-Bashing“: Berlin kann und soll seinen eigenen Erfolgsweg gehen. Vorreiter ja, Vorbild nein.

Standort: Rom hat seine antiken Bauwerke, Amsterdam seine Grachten und London seine City. Mit welchen Gegebenheiten punktet der

Berlin – europäische Metropole mit Strahlkraft

„One of the most European cities in Europe.“

Stakeholder-Beteiligung

Berlin, eine unterschätzte „grüne Perle“?

„Fernab der Touristen-Hotspots: Natur, Seen usw., was Pauschal-Touristen nicht kennen, die werden wie aus UFOs abgesetzt und durch die Stadt geführt.“

Experteninterviews

¹ Die detaillierten Ergebnisse und Erkenntnisse finden sich im Anhang „Forschungsergebnisse“.

Standort Berlin? Die überraschende Antwort: Berlin wird als eine grüne Stadt mit einem reizvollen Umland wahrgenommen. So sind die innerstädtischen Grünflächen, Parks und Seen für 72 Prozent der befragten Berlinerinnen und Berliner eine Stärke der Stadt. Diese überzeugt zudem durch ihr Stadtbild, einer „wunderschönen Hässlichkeit“, wie man sie kein zweites Mal zu sehen bekommt. Die Architektur, in der jede Epoche ihre Spuren hinterlassen hat, die Hässliches neben Schöner stehen lässt und Prunkvolles neben Bausünden, ist für viele ein „visuelles Ereignis“. Auch die gute Erreichbarkeit der Stadt und die Verkehrsverbindungen sprechen für Berlin.

Erkenntnisse für die Marke: Berlin steht dafür, dass Stadt und Land, dass städtische Parks und klare Seen in der Umgebung die Zukunft der Metropole mitprägen – zugunsten einer hohen Lebensqualität für die Menschen in Berlin und seinem Umland. Berlin beweist: Stadtleben und Natur lassen sich verbinden. Auch die Mobilität ist eine Stärke, aus der man Kapital schlagen kann: Berlin ist ein aus ganz Europa gut erreichbares Ziel, eine „bewegliche Stadt“, die nicht stillhält. Ihr einzigartiges Stadtbild folgt zwar nicht den klassischen Schönheitsidealen, spiegelt aber die Geschichte und Mentalität einer Metropole im Wandel wider. Sie ist „angenehm unperfekt“. Oder, wie es der Star-Architekt Jacques Herzog im Februar 2019 in einem Spiegel-Interview (Ausgabe 7/2019) beschrieb: *„Sie ist wie ein Puzzle, nicht einheitlich geplant, immer wieder zerstört, mit Narben (...). In Berlin gibt es nicht die geometrische Präzision von Paris, auch nicht diese Klarheit von Manhattan. Aber es lässt sich an vielen Ecken etwas Neues aufziehen, die Stadt darf sich immer wieder neu ausdrücken. Berlin ist so mangelhaft an vielen Ort und deshalb so angenehm.“*

Menschen: Berlin ist und bleibt die Hauptstadt der Toleranz und Vielfalt, der Freiräume und des Versprechens einer individuellen Selbstverwirklichung. Aber: Unter der bunten Oberfläche wird es grau. Die Mehrheit der befragten Berlinerinnen und Berliner empfinden die Vielfalt zunehmend als Überforderung, fürchten sich vor Überfremdung – und grenzen sich von anderen ab, selbst in liberalen Milieus. Auch die individuelle Freiheit wird oft als „chaosstiftender Faktor“ kritisiert. Viele Befragte sehnen sich nach mehr Solidarität und Regeln im alltäglichen Zusammenleben: So denken nur 30 Prozent der in der Repräsentativbefragung befragten Einwohnerinnen und Einwohner, dass das soziale Miteinander in der Hauptstadt stark ist. Die Stadt wird größer, bunter, aber auch härter. Dabei zählt die Mentalität der Berlinerinnen und Berliner – vor allem ihr Pragmatismus und ihre Anpassungsfähigkeit – als Stärke, um mit den wachsenden Herausforderungen des Hauptstadtlebens umzugehen, ganz nach dem Motto: *„Da Berlin ein hartes Pflaster ist, können wir hier besonders vieles aushalten“.*

Kommt die Freiheit an ihre Grenzen?

„Berlin ist wie eine Familie, in der es kein Familienoberhaupt gibt und alle machen, was sie wollen, und sich streiten. Ich würde mir wünschen, dass es ein Familienoberhaupt gibt, das mal ein Machtwort spricht.“

Ethnographische Forschung

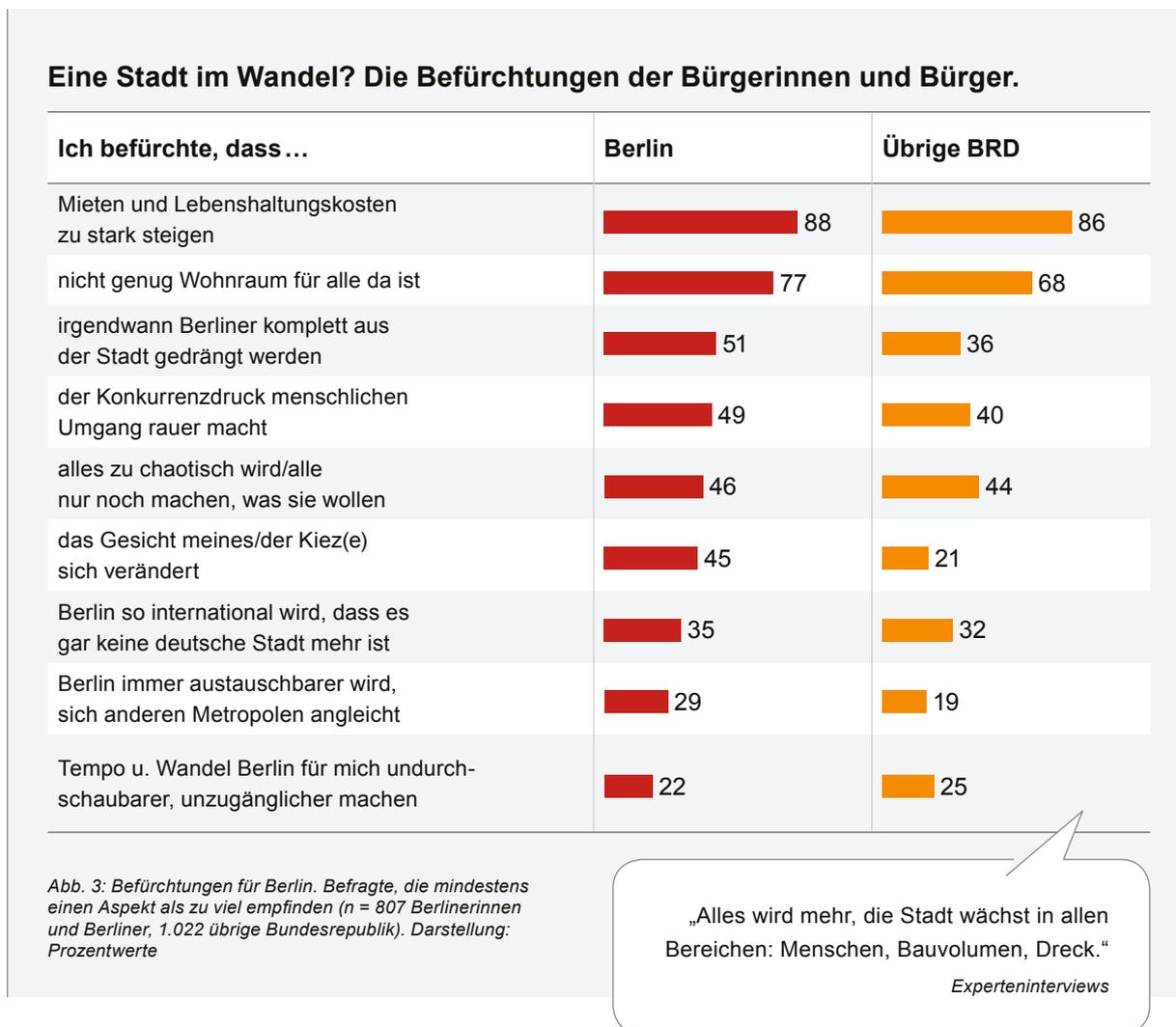
„Von mir aus könnte man um Charlottenburg eine Mauer bauen. Ich will, dass es bleibt, wie es ist. Ich hab hier alles, was ich brauche.“

Ethnographische Forschung

Erkenntnisse für die Marke: Freiheit ist ein entscheidender Teil des Markenkerns. Wenn sich in der Welt Türen schließen und sich Menschen abgrenzen, muss Berlin die „Fackel der Freiheit“ leuchten lassen.

Sonst kann Berlin nicht Berlin bleiben. Die Freiheit des oder der einen endet aber immer am Freiheitsraum des oder der anderen. Nur gemeinsam kann man den Freiheitsraum aller erweitern, indem man sich auf gemeinsame Regeln einigt und eine individuelle Freiheit für Berlinerinnen und Berliner ermöglicht. So kann Freiheit nicht nur ein elementarer Teil des Markenkerns sein, sondern gewinnt durch die Ergänzung einer gemeinsamen Verpflichtung für die Freiheit der anderen noch an Kraft hinzu.

Lebensbedingungen: Berlin ist eine Herzensheimat, die emotionale Bindung zur Stadt und zum eigenen Kiez ist groß. Dieses Heimatgefühl ist stark von der Wahrnehmung Berlins als Metropole mit lokalen Strukturen geprägt – jeder und jede kann sich in Berlin seine kleine Welt gestalten. Berlin bietet Rückzugsmöglichkeiten in begrenzte, manchmal fast dörfliche Strukturen mit lokalen Ankerpunkten: „mein Schrebergarten“, „meine Eckkneipe“ und „mein Spielplatz“. Doch die befragten Berlinerinnen und Berliner sorgen sich angesichts des Wachstums der Stadt (vgl. Abb. 3). Sie fürchten, dass sich ihre Lebensbedingungen in Zukunft verschlechtern werden, dass die Mieten weiter steigen, der Wohnraum knapper wird, die Gentrifizierung voranschreitet und die Lebenshaltungskosten steigen. Diese Sorgen übertreffen in den Top-Antworten die bundesweiten Einschätzungen zu diesen Themen.

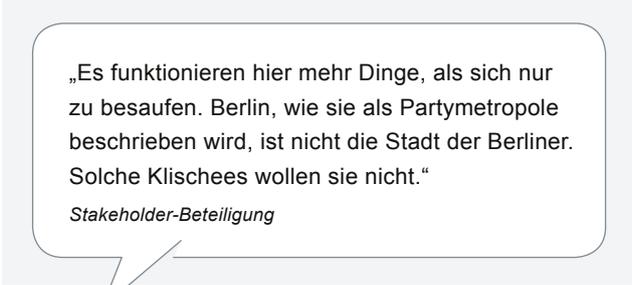


Erkenntnisse für die Marke: Berlin ist für alle Berlinerinnen und Berliner eine Herzensheimat und soll es in Zukunft auch bleiben. Eine Herzensheimat, die als „Kiezmetropole“ Raum lässt für Internationalität und Hyperlokalität. Berlin soll seine Lebensqualität verteidigen und ausbauen. Das Wachstum der Stadt

bedeutet Veränderung und diese Veränderung birgt die Chance, sich gemeinsam auf ein neues Miteinander zu verständigen.

Erlebnis: Keine andere Stadt in Deutschland kommt an der Hauptstadt vorbei. Berolina ist die unangefochtene Königin der Nacht. Und des Tages. Keine andere Stadt in Deutschland bietet mehr Erlebnisse. Nofretete und Dragqueen, Philharmonie und Berghain, Welt- und Kiezkultur, Hertha und Union, Alba und

„Der Partyzirkus zieht vorbei.“



„Es funktionieren hier mehr Dinge, als sich nur zu besaufen. Berlin, wie sie als Partymetropole beschrieben wird, ist nicht die Stadt der Berliner. Solche Klischees wollen sie nicht.“

Stakeholder-Beteiligung

die Füchse, Tim Raue und Konnopke. Diese Vielfalt ist eines der Alleinstellungsmerkmale der Stadt. Sowohl die Clubszene als auch die Kultur-, Sport-, Gastro- und Kunstszene machen die Hauptstadt zu einem Ort mit einem unschlagbaren Erlebnis- und Freizeitwert. Berlin ist das Biotop der vielzitierten „Creative Class“. Doch auch hier findet sich die Ambivalenz Berlins wieder: Ist die Stadt Opfer ihres eigenen Erfolges? Ist zu viel zu viel? Wird die Party-Queen zum „Ballermann“, wie der STERN die Stadt im August 2018 in bester Bashing-Manier nannte?

Weltweit verstärken sich in Metropolen und Urlaubszielen Tendenzen gegen einen überbordenden Tourismus, der die Einheimischen und ihre Lebensgewohnheiten aus dem Alltag verdrängt. Um die Akzeptanz für den Tourismus in der Stadt zu wahren, muss dieser in Zukunft stadtverträglicher und nachhaltiger sein. In Berlin sollen sich weiterhin alle wohlfühlen – die Menschen, die die Stadt besuchen, und die Menschen, die in der Stadt leben.

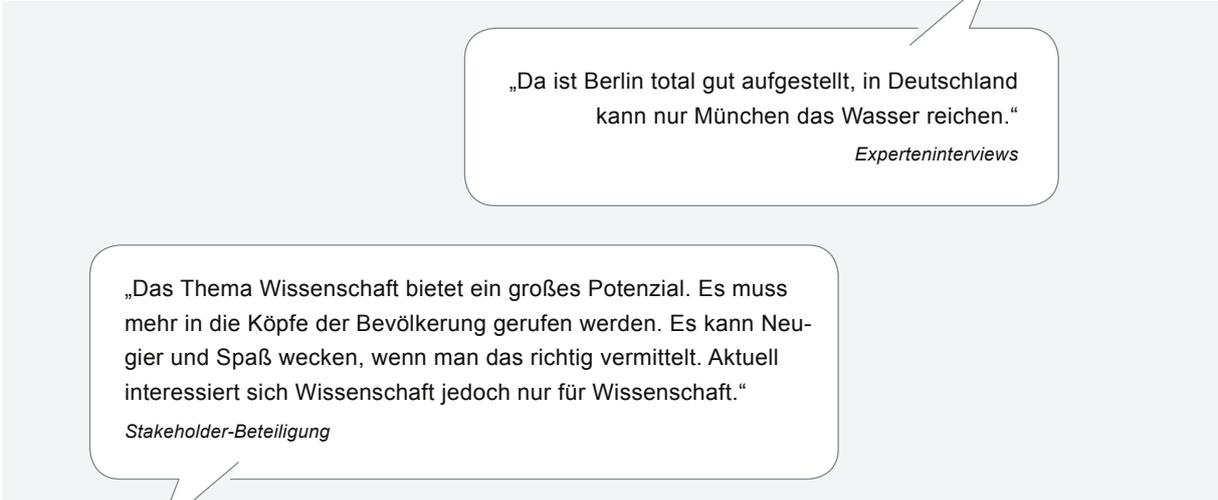
Erkenntnisse für die Marke: Berlin steht für das Besondere. Kultur, Kunst und Kreativität, Gastro-Spitzenklasse und Spitzensport. Die Stadt ist und bleibt in diesen Feldern einzigartig. Um so wichtiger ist es, dass die Marke Berlin weiterhin diese Exzellenz, aber auch das Unangepasste, die Freiräume und Nischen sowie die Ecken und Kanten dieser Stadt kommuniziert. Über und mit den Menschen, die für diese kulturelle und gesellschaftliche Vielfalt stehen. Denn die Marke Berlin soll offen für eine aktive Beteiligung der Berlinerinnen und Berliner sein.

Potenzial: Berlin ist auf dem Weg zu einer Stadt der digitalen Wirtschaft. Ein „Stadt-up“ mit wachsender ökonomischer Bedeutung und internationaler Ausstrahlung. So beschreiben es auch viele Stakeholder und Stadtmarketingexpertinnen und -experten: Kreativität und Innovationsfähigkeit kompensieren den Mangel an traditioneller industrieller Wirtschaftskraft zunehmend. Und auch hier beweist Berlin, wie es mit seinen unkonventionellen Wegen zum Erfolg kommen will: *„Das, worüber man in der alten BRD schmunzelt (Die haben ja nur Start-ups, da ist ja keine richtige Industrie) ist die Chance und auch die Verantwortung unserer Stadt. Denn das, was Berlin gerade erlebt, wird dem Rest des Landes im Rahmen von Industrie 4.0 erst noch passieren“*. Doch die wirtschaftliche Reputation bleibt ausbaufähig. Sowohl Berlinerinnen und Berlinern als auch den Bundesbürgerinnen und Bundesbürgern ist die Innovationskraft der Berliner Wirtschaft noch nicht bekannt. So denken nur 40 Prozent, dass Berlin ein Hotspot für die Digital- und Technologiewirtschaft ist. Und die Vermutung, in Berlin gäbe es „keine richtige Industrie“, ist zwar weit verbreitet, trifft aber nicht zu. Große bekannte Unternehmen gibt es in Berlin ebenso wie *Hidden Champions*, über 700 Industriebetriebe beschäftigten im Jahr 2017 rund 108.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch im Bereich der Wissenschaft steckt noch viel ungenutztes kommunikatives Potenzial: Als Forschungshochburg ist die Hauptstadt den Befragten nicht so präsent, wie sie es angesichts ihrer Errungenschaften sein könnte.

Denn das traditionsreiche „deutsche Oxford“ spielt längst wieder mit in der „Champions League“ der internationalen Forschungs- und Wissenschaftsstandorte.

Erkenntnisse für die Marke: Sie muss die Leistungen, Themen und Möglichkeiten der Berliner Wirtschaft und Wissenschaft sichtbarer machen. Denn beide Säulen stehen für die Zukunftsfähigkeit der Stadt – für Unternehmerinnen und Unternehmer, Fachkräfte und Professorinnen, Studierende, für die Beschäftigten, für alle Berlinerinnen und Berliner. Zahlreiche Erfolgsgeschichten der jüngsten Zeit beweisen das: die Neuan siedlungen oder Unternehmenserweiterungen von bekannten Namen wie N26, Nike, Sony und Siemens oder die Erfolge in der universitären Exzellenzinitiative. Das Vertrauen in den innovativen Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort Berlin wächst. Insbesondere die Forschungslandschaft ist ein Leuchtturm, den das Standortmarketing noch stärker in den Vordergrund stellen muss.

Die Wissenschaft als Leuchtturm?



„Da ist Berlin total gut aufgestellt, in Deutschland kann nur München das Wasser reichen.“

Experteninterviews

„Das Thema Wissenschaft bietet ein großes Potenzial. Es muss mehr in die Köpfe der Bevölkerung gerufen werden. Es kann Neugier und Spaß wecken, wenn man das richtig vermittelt. Aktuell interessiert sich Wissenschaft jedoch nur für Wissenschaft.“

Stakeholder-Beteiligung

Halten wir kurz inne. Was haben wir bis hierher gelernt und erfahren? Die themenbezogenen Forschungsergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Marke Berlin hat **etablierte Alleinstellungsmerkmale**. Berlin kann auf einzigartige Stärken setzen, die die Hauptstadt differenzieren und Aufmerksamkeit sichern. Kultur und Kunst gehören zu diesen Positionierungsfeldern. Aber es gibt auch Stärken und Chancen, die als solche bisher gar nicht oder nur unzureichend wahrgenommen werden. So ist Berlin eine grüne Stadt mit hohem Freizeit- und Erholungswert – das sollte sie aber lauter und selbstbewusster vermitteln. Sie hat eine unglaublich zukunftsorientierte Wirtschafts- und Wissenschaftsszene, die sichtbarer präsentiert werden muss – das sind substanzvolle Standbeine, die Zuversicht und Stolz vermitteln.
- Das Image der Stadt hat **Schwächen** und Risiken, die Berlin langfristig schaden könnten: Die Lebensqualität in der Stadt steht unter Druck, der ohnehin nur gering ausgeprägte Gemeinschaftssinn droht verloren zu gehen. Das sind Punkte, die Berücksichtigung finden müssen.

Welcher Geist Berlins? Von den Markenerkenntnissen zur Identität der Stadt

Zu den Fakten gesellt sich die Fantasie, zur Wahrheit die Wahrnehmung. Die Identität Berlins wird durch Standortfaktoren, Erlebnisangebote und Potenziale bestimmt. Aber eben auch durch das, was die Berlinerinnen und Berliner, die Touristinnen und Touristen, die Investoren und Beobachter über die Stadt denken, fühlen, reden oder schreiben. Die Identität der Stadt, der Geist Berlins, findet sich in Statistiken ebenso wie in den Köpfen jener Menschen, die sich eine Meinung über die Stadt bilden.

Deshalb sind die entscheidenden Fragen: Welche persönliche Bedeutung geben die Berlinerinnen und Berliner ihrer Stadt? Welche Erwartungen und Erfahrungen definieren die Beziehung von Menschen jenseits der Stadt- und Landesgrenzen zu Berlin? Sowohl offene Fragen im Rahmen der Forschung als auch die im Rahmen der Stakeholder-Beteiligung zur Diskussion gestellten Arbeitsthesen haben uns zu den Antworten auf diese Fragen geführt.

Das zentrale Ergebnis: Die persönliche Bedeutung Berlins für die Menschen, die hier leben, ist auf zwei Ebenen verankert: **auf einer individuellen und auf einer kollektiven Ebene.**

1. **„Freiraum der Möglichkeiten“.** Die erste Ebene ist die der individuellen Identität und Projektionsfläche: „Wer bin ich in Berlin?“, und ihre zukunftsorientierte Perspektive: „Wer kann ich in Berlin sein und werden?“. Diese Fragen führen bei den Befragten direkt zu dem berühmten Berliner Versprechen der Freiheit: *„In Berlin kann ich machen, was ich will.“* Berlin ermöglicht Freiraum für Individualität und freie Entfaltung, Berlin ist ein Ort, der es erlaubt, sich auszuprobieren und anders zu sein – das ist einer der Top-6-Gründe aller Befragten, um auf Berlin stolz zu sein. Auch Expertinnen und Experten erwähnen die Freiräume als Alleinstellungsmerkmal, welches sich die Stadt bewahren sollte: von den weitläufigen Grünflächen über das Laissez-faire gegenüber alternativen Lebensweisen bis hin zu den Möglichkeiten kreativer Entfaltung. Berlin ist die Stadt für neue Lebensentwürfe und eine Projektionsfläche für Denker und Träumer. Berlins Faszination speist sich aus diesem Versprechen einer Freiheit, die sich in allen Lebensbereichen und in unterschiedlichen Intensitäten ausleben lässt.

Die individuelle Ebene: Berlin als „Freiraum der Möglichkeiten“

Das Diagramm zeigt drei Zitatblöcke auf einer hellgrauen Hintergrundfläche. Jeder Block ist als Sprechblase gestaltet, die durch Pfeile mit dem zentralen Thema verbunden ist. Der linke Block enthält ein Zitat von Stakeholder-Beteiligung, der obere rechte Block ein Zitat von Ethnographischer Forschung, und der untere rechte Block ein weiteres Zitat von Stakeholder-Beteiligung.

„Berlin hat mir Fantasie gelehrt, die Möglichkeit, was Neues zu kreieren. Und das in einer persönlichen und authentischen Art. Berlin ist eine grenzenlose und bewegliche Stadt. Eine Stadt, die nie fertig ist und sich neu definiert.“
Stakeholder-Beteiligung

„In Berlin kann man machen, was man will.“
Ethnographische Forschung

„Berlin ist wie eine Brücke ohne Geländer, von der man auch runterfallen darf.“
Stakeholder-Beteiligung

2. **„Heimat der Vielfalt“:** Die zweite Ebene ist die kollektive Identität der Berlinerinnen und Berliner: „Wer sind wir und wer können wir als Berliner Gesellschaft morgen sein?“. Wo die Freiheit zu Hause ist, ist auch die Vielfalt heimisch. Wenn alle anders sein dürfen, ist wenig gleich. Berlin als Stadt der Freiheit

steht deshalb auch für Vielfalt und Offenheit und diese Attribute gehören sowohl für Berlinerinnen und Berliner als auch für Bundesbürgerinnen und -bürger zu den Top-6-Gründen, um stolz auf Berlin zu sein. Auch Expertinnen und Experten schätzen die internationale Atmosphäre. „*In Berlin sind wir alle zu Hause*“ ist das Versprechen, das die Berliner Gesellschaft kennzeichnet und sie von der anderer Städte unterscheidet.

Die kollektive Ebene: Berlin als „Heimat der Vielfalt“

„(...) dieses komplette Multikulti. Das ist, was ich in Berlin richtig krass find. Und damit mein' ich jetzt nicht nur das Internationale, Ausländer oder sowas. Sondern auch den Aspekt der verschiedenen Gruppen.“

Ethnographische Forschung

„Berlin ist ein Schmelztiegel, durch verschiedenste Menschen und Kulturen geprägt.“

Experteninterviews

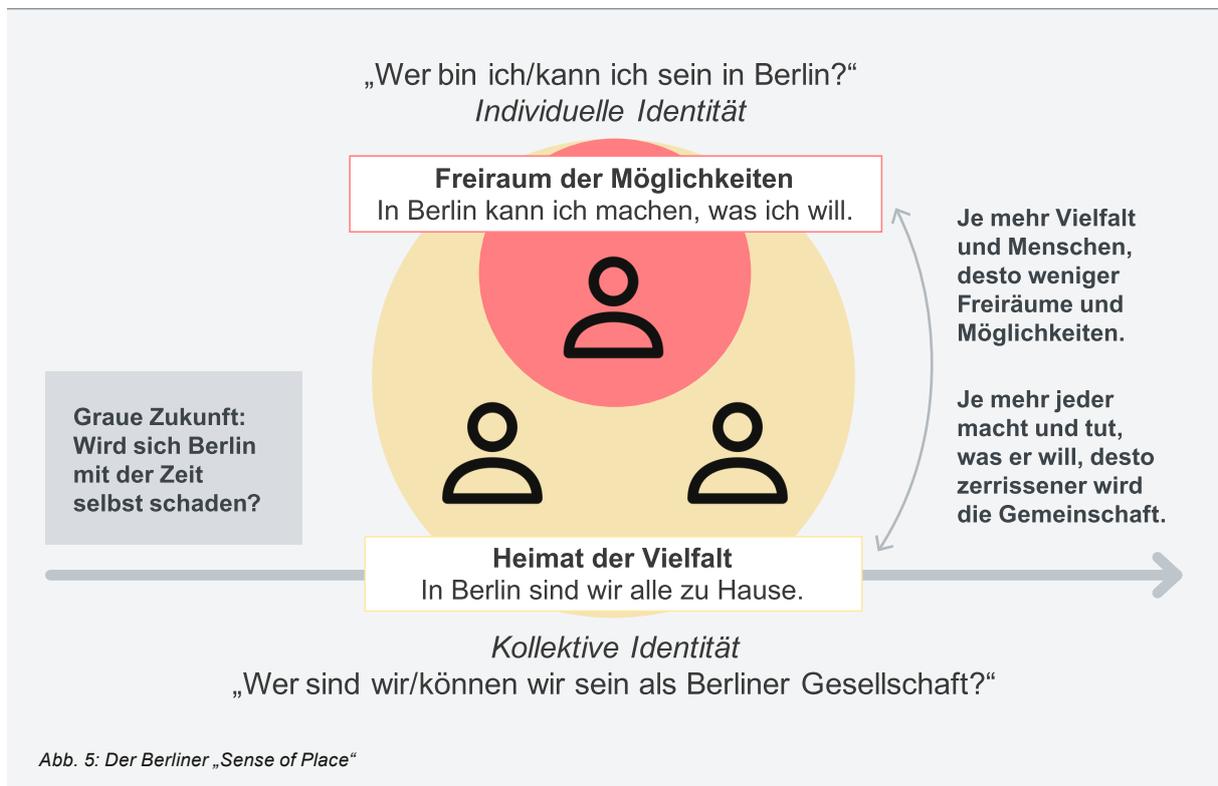


Abb. 4: Der Berliner „Sense of Place“

Freiraum der Möglichkeiten und Heimat der Vielfalt sind ein starkes Fundament für die Weiterentwicklung der Marke Berlin. Aber was in Worten so einfach gelingt – den überschäumenden, individualistischen Wert der Freiheit mit dem bodenständigen, kollektivistischen Begriff der Heimat über die „Brücke der Vielfalt“ zu verbinden – das gestaltet sich im realen Alltag deutlich schwieriger. Berlin muss für sich und seine Werte kämpfen.

Denn Freiheit und Vielfalt haben in der Kombination einen Schwachpunkt: Sie können die Stadtbevölkerung überfordern und sich bei „falscher Dosierung“ gegenseitig schaden. Je mehr Vielfalt und Menschen, desto weniger Freiräume und Möglichkeiten für den Einzelnen.

Und die freie Entfaltung des Einzelnen kann zulasten der Freiheit der anderen und damit der Vielfalt gehen. Vor allem braucht eine Stadt der Freiheit und Vielfalt einen Vorrat an Toleranz und Offenheit, der nicht immer verfügbar ist. Denn auch Berlin entkommt dem Trend des Rückzuges und der Abgrenzung leider nicht: Bis in liberale Milieus hinein wurden in den Gruppendiskussionen fremdenfeindliche Aussagen gemacht – offen und ohne Scham. Auch über die Schattenseite der Freiheit wurde geklagt: „*Es ist den Leuten alles scheißegal!*“. Je mehr jeder „macht und tut, was er will“, desto mehr driftet die Gemeinschaft auseinander. Und „scheißegal“ ist keine Haltung, die für Respekt und ein funktionierendes Zusammenleben sorgt. Mittel- und langfristig braucht das Berliner Versprechen vom Freiraum der Möglichkeiten und der Heimat der Vielfalt eine Erweiterung, die das Gemeinschaftliche und den Bürgersinn, das Zusammenwachsen und die Verantwortung des Einzelnen für das Gesamte übersetzt. Freiheit und Vielfalt brauchen Verständigung und Zusammenhalt, um sich nicht selbst zu diskreditieren.



Wer ist Berlin? Und was muss die Marke leisten? Fazit der Bestandsaufnahme

Die Identität der Marke Berlin beruht auf zwei großen Versprechen: **Berlin ist die „Heimat der Vielfalt“ und ein „Freiraum der Möglichkeiten“**. Aus diesen Ergebnissen lassen sich vier zentrale Ableitungen für die Weiterentwicklung der Marke formulieren:

- **Berlin muss beweisen.**
Die Marke Berlin soll auf den Potenzialen und Stärkefeldern der Stadt aufbauen und Schwächen mit Ehrlichkeit und Beweiskraft angehen.
- **Berlin muss für sich kämpfen.**
Die Marke Berlin soll die starken Werte und die Mission der Stadt vermitteln.
- **Berlin muss zusammenwachsen.**
Die Marke Berlin soll den Schwerpunkt auf das Gemeinschaftliche in Berlin setzen.
- **Berlin muss Hoffnung machen.**
Die Marke Berlin soll von einem neuen Optimismus geprägt sein und eine positive Richtung weisen.

TEIL 3

„Der Welt eine Heimat der Hoffnung sein.“

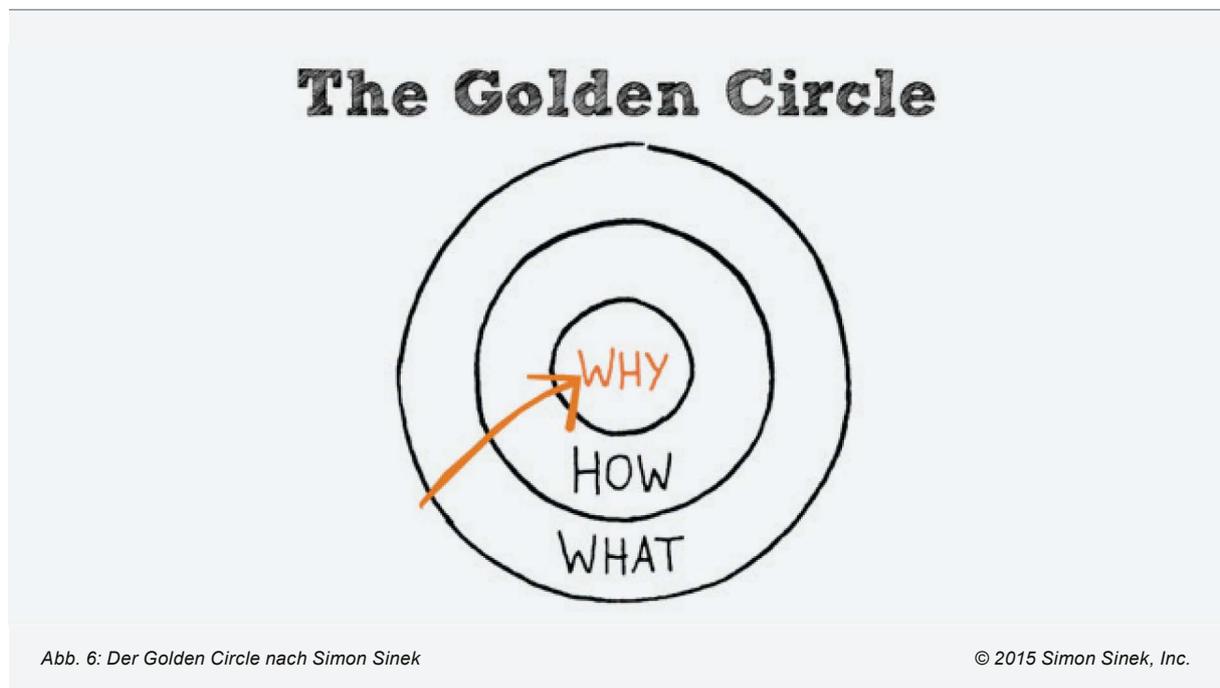
Die Marke Berlin für morgen.

Eine Stadt wie Berlin in ihrer Größe, Vielfalt und Widersprüchlichkeit lässt sich nicht in ein gängiges Markenmodell pressen. Zu viel ginge verloren von der Stadt und ihren Eigenheiten. Deshalb haben wir zwei Marken-Klassiker zusammengeführt und ein eigenes Markenmodell für Berlin entwickelt.

Die Quadratur des Kreises: ein Markenmodell für Berlin

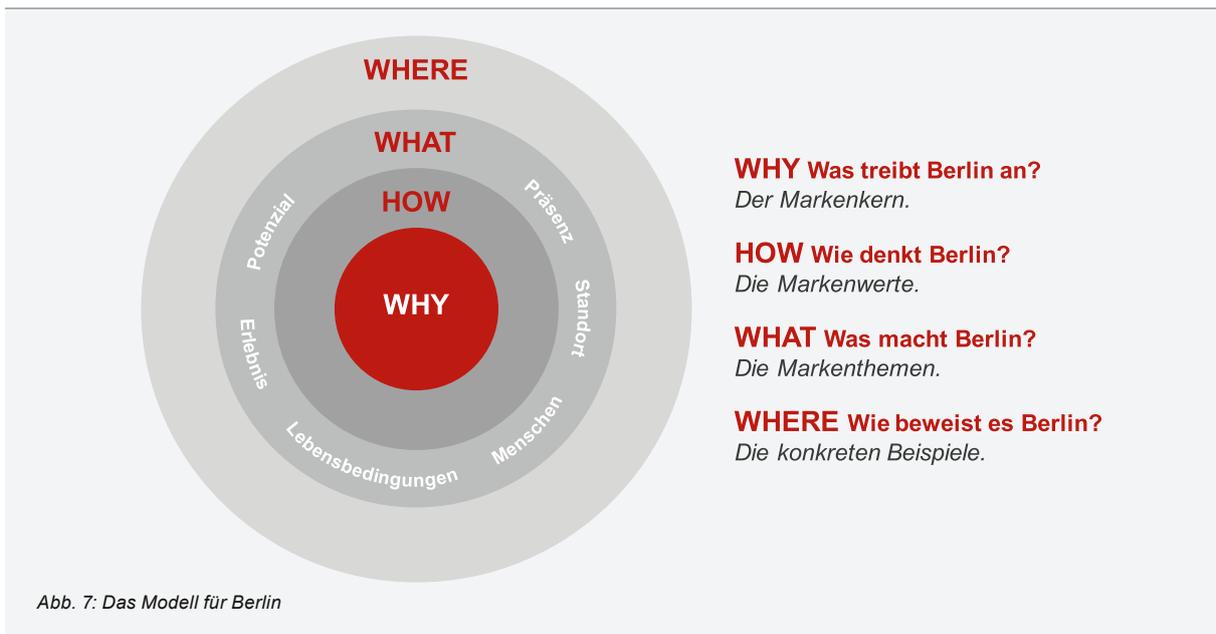
Für Berlin suchten wir die Quadratur des Kreises: ein Gerüst, das Stabilität herstellt, aber Raum für Flexibilität lässt. Einen Wegweiser, der eine Richtung für das Hauptstadtmarketing vorgibt, aber kommunikative Spielräume lässt. Ein Modell, das eine Vision vermittelt, aber konkret und gegenwartsbezogen ist. Ein Narrativ, das Klarheit und Orientierung bietet, aber auch Emotionen transportiert. Es muss die Marke Berlin klar definieren. Den Akteuren des Stadtmarketings muss es ermöglichen, die Vermarktung konsequent darauf aufzubauen. Und es muss offen und flexibel genug sein, die täglichen Weiterentwicklungen der Stadt abzubilden. Für diese Aufgabe greifen wir auf das schon vorgestellte City Brand Hexagon von Simon Anholt und das „Golden Circle Modell“ von Simon Sinek zurück.

Das Anholt-Modell eignet sich, um vielfältige Themen darzustellen und verschiedene Zielgruppen zu integrieren. Was ihm fehlt, ist das Instrumentarium, um den Kern, die Essenz der Identität, zu definieren. Ein Modell, das eine solche Identität greifbar macht, ist der Golden Circle des US-Markenstrategen Simon Sinek (vgl. Abb. 6). Seine zentrale Überlegung: Alle führenden und inspirierenden Marken kommunizieren nach einem bestimmten Muster. Sie beginnen nicht damit, „Was“ sie machen oder „Wie“. Sie starten mit dem „Warum“. Dieses „WHY“ speist sich aus einer Vision, aus der das „Wie“ bzw. „HOW“ (die Werte) und das „Was“ bzw. „WHAT“ (die Themen und Projekte) resultieren. Die sechs Wahrnehmungsfelder des City Brand Hexagons strukturieren die Themen und Projekte, die das WHAT konkret machen.



Das Golden Circle Modell erfüllt unsere Anforderungen. Das WHY im Mittelpunkt des Modells formuliert, woran die Stadt glaubt, was sie antreibt, warum sie ist, wie sie ist, und tut, was sie tut. Das WHY gibt Orientierung und Motivation, es ist der Impuls, der alles in Gang setzt, die klare Mission der Marke.

Zusammengeführt ergeben die Modelle von Anholt und Sinek eine gute Mischung von Richtung und Flexibilität, von Emotion und Klarheit. Was beiden allerdings noch fehlt, ist die stringente Beweisführung eines Markenversprechens. Wie und wo setzt Berlin seine Vision, seine Werte und seine Stärken in die Tat um? Wir haben deshalb die Dimension des WHERE addiert, was uns ermöglicht hat, konkrete Leuchtturmprojekte bzw. Best-Practice-Beispiele der Marke Berlin in das Modell einzubringen (vgl. Abb. 7). Im Ergebnis verfügt unser Markenmodell damit über die folgenden Elemente:



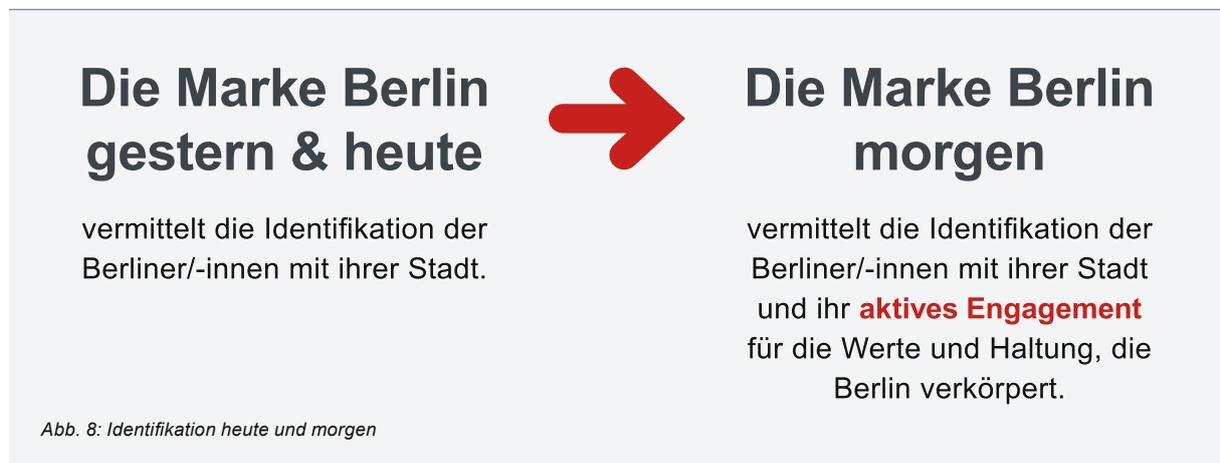
- **Das WHY – was treibt Berlin an?** Das WHY formuliert die große Vision und die Mission Berlins und beantwortet dabei die von Simon Anholt formulierte zentrale Frage des Stadtmarketings: „Wozu gibt es uns? (...) Wenn Gottes Finger morgen auf seiner Tastatur ausrutscht und er aus Versehen Berlin löscht – würde man es vermissen? Weshalb?“ (Brand eins, 2009). Das WHY speist sich aus der Stadt selbst, aus den Bedürfnissen und Wünschen, aus den Erfahrungen und Erwartungen seiner Bewohnerinnen und Bewohner – und am Ende auch in einer Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb. Es positioniert Berlin.
- **Das HOW – wie denkt Berlin?** Das HOW transportiert die Werte der Stadt. Hier manifestieren sich die Haltung und die Persönlichkeit Berlins. Die Werte sind der Kompass für alle unsere Maßnahmen.
- **Das WHAT – was macht Berlin?** Das WHAT beschreibt die Stärkefelder der Stadt, die sich an den sechs Dimensionen des City Brand Hexagon von Anholt orientieren.
- **Das WHERE – wie beweist es Berlin?** Das WHERE beschreibt die Leuchtturmprojekte Berlins, die als Beweis für die Haltung und Werte der Stadt dienen.

Während das WHY und HOW feststehende Elemente sind, können die zwei Außenkreise – WHAT und WHERE – flexibel und modular eingesetzt werden. Sie passen sich den Zielgruppen und den aktuellen Prioritäten und Realitäten Berlins an.

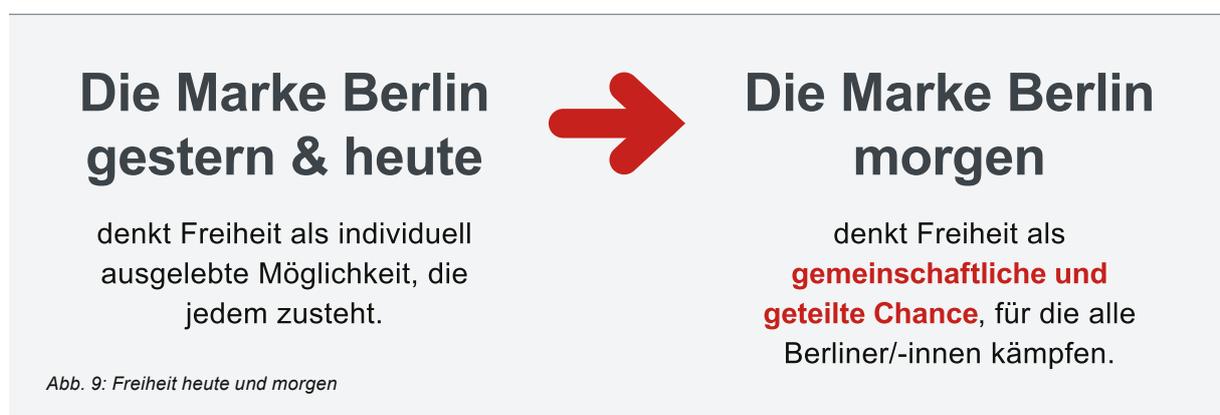
Das WHY – was treibt Berlin an?

Warum gibt es Berlin? Was ist das WHY der Stadt, ihre Vision und Mission, die ihre Wahrnehmung und Kommunikation nach innen und außen prägen soll? Welchen Anspruch hat Berlin an sich selbst? Und kann dieser Anspruch so glaubhaft formuliert werden, dass er nur für die Hauptstadt gilt? Unsere Erkenntnisse zeigen uns den Weg zum WHY: Berlin muss beweisen, für sich kämpfen, zusammenwachsen und Hoffnung machen.

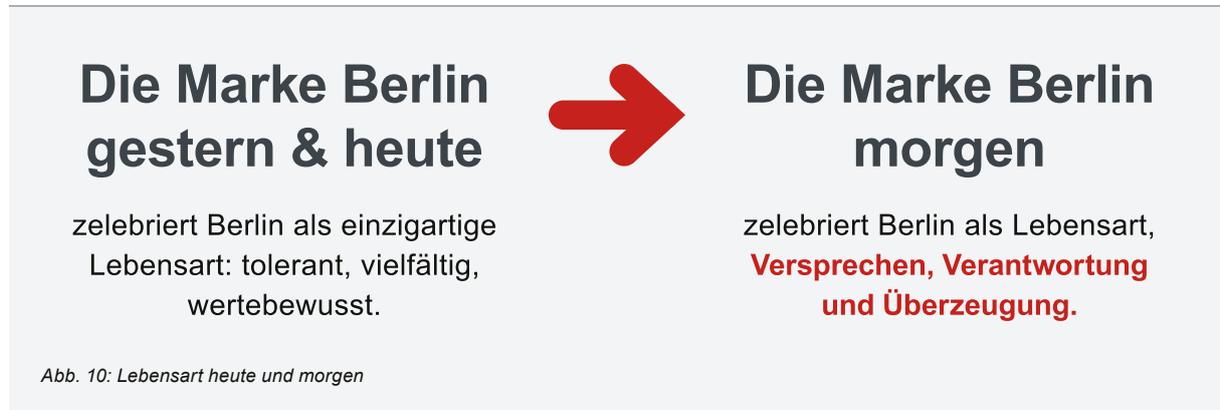
Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, muss *be Berlin* einen entscheidenden Schritt weitergehen: Die bloße Identifikation mit der Stadt reicht nicht mehr aus. Deutlich werden muss die Verpflichtung und Verantwortung, die die Berlinerinnen und Berliner täglich für Berlin übernehmen. Sie engagieren sich für ihre Stadt und gestalten sie mit. Sie sind der Rhetorik der „Failed City“ überdrüssig geworden. Sie leben den Bürgersinn, den jede Stadt braucht. Mit seiner Energie ist Berlin schon heute mehr morgen als gestern und das verdankt die Stadt ihren Einwohnerinnen und Einwohnern (vgl. Abb. 8). Denn im Gemeinsamen stecken nicht die Risiken, sondern die Potenziale. Gemeinschaft engt nicht ein, sondern eröffnet neue Möglichkeiten.



So soll sich auch die Freiheit, für die *be Berlin* wirbt, weiterentwickeln. Freiheit ist und bleibt ein Wert, der die Individualität betont und schützt. Sie ist aber auch ein gemeinsamer Wert aller Berlinerinnen und Berliner. Frei sein können wir nur, wenn wir die Freiheit des oder der anderen respektieren. Und sie bzw. er unsere. Denn persönliche Freiheit funktioniert nur zusammen. Freiheit ist auch kein privater Vorgarten, den man aus Angst vor Eindringlingen umzäunt. Der Freiheitsbegriff erhält erst dann seine volle Bedeutung, wenn er gemeinsam gedacht, gelebt und verteidigt wird. Diese Haltung hat Berlin in seiner Geschichte bereits bewiesen (vgl. Abb. 9).



Berlin bleibt weiterhin ein Lebensgefühl, das von Toleranz und Vielfalt geprägt ist. Aber auch hier muss die Stadtgesellschaft den nächsten Schritt gehen. Im Sinne einer Entwicklung von *be Berlin* zu „*be with Berlin*“, vom passiven Geschehenlassen zum aktiven Gestalten. Berlin ist eine Verpflichtung, ein Engagement, eine Ansage und eine Überzeugung (vgl. Abb. 10).



Dieser Schritt hat etwas von Erwachsenwerden, jedoch nicht im Sinne des Älterwerdens, des Konformismus oder der Langeweile. Erwachsenwerden für Berlin heißt, sich seiner Rolle, Wirkung und Verantwortung in Deutschland, Europa und der Welt bewusst zu werden. Das WHY für Berlin lautet dementsprechend:

Wir sind unteilbar unterschiedlich, grenzenlos gemeinschaftlich und fortwährend frei.

Das WHY ist kein Claim. Sondern das strategische Fundament und das Narrativ für die zukünftige konkrete Ausgestaltung der Marke Berlin. Dieses Narrativ betont die Unteilbarkeit einer einst geteilten Stadt und die positive Unterschiedlichkeit ihrer Kieze und Kulturen. Im Kern geht es um die Gestaltungskraft, die ehemals Grenzen überwand und eine Zukunft ohne Grenzen erst ermöglicht. Die Bürgerinnen und Bürger haben sich eine Freiheit erkämpft und bewahrt, die eine besondere Symbolkraft für die Stadt besitzt und fortwährend ein zentraler Wert bleiben wird.

HOW – wie denkt Berlin?

Nach der Definition des Markenkerns kommen wir zum zweiten Kreis, dem HOW. Hier verdichten wir die Forschungsergebnisse zu zentralen Werten, die das Lebensgefühl prägen und das Selbstverständnis der Stadt definieren sollen. Welche Werte sind das? Wie denkt Berlin?

Berlin ist mutig. Berlin findet seinen eigenen Weg zum Erfolg und verteidigt resolut seine Werte. Seine Einwohnerinnen und Einwohner gestalten mit, denken neu und packen an. Berlin hat den Mut, Neues zu wagen. Den Mut, zu machen. Den Mut, anders zu sein. Den Mut, auszuprobieren. Und den Mut, offen zu bleiben.

Berlin ist zukunftsfröh. Zukunftsfröh, weil das Wachstum neue Chancen bietet und Talente bringt. Zukunftsfröh, weil in dem „Stadtlabor Berlin“ Lösungen entstehen. Zukunftsfröh, weil Berlin den Wandel mitgestaltet. Berlin blickt mit Optimismus in die Zukunft. Denn die Stadt kann auf viele Stärken setzen – innovative Wirtschaft, Kultur, Kunst und nicht zuletzt die Berlinerinnen und Berliner selbst.

Berlin ist solidarisch. Solidarisch, weil hier Menschen zusammenarbeiten und gemeinsam Neues schaffen. Solidarisch, weil Menschen sich hier für andere einsetzen und sich für das Gemeinwohl engagieren.

Solidarisch, weil Menschen die Werte Berlins verteidigen und sie im Alltag leben. In Zeiten der Abgrenzungen lässt sich Berlin nicht teilen und beweist, dass der Weg in die Zukunft nur gemeinsam geht.

Berlin ist offen. Für neue Ideen, neue Menschen, neue Perspektiven. Eine Metropole wie Berlin lässt sich nicht einschließen. Berlin lässt leben. In Berlin darf jede und jeder so sein, wie sie oder er will. Berlin ist Treffpunkt. Für die Welt. Und den Kiez.

Berlin ist frei. Im Denken und im Handeln. Denn Berlin lebt Freiheit vor: in der persönlichen Selbstentfaltung, im kreativen Miteinander, im politischen Engagement, als historisches Erbe und in dem gemeinsamen Anspruch aller Berlinerinnen und Berliner, die Freiheit jedes und jeder Einzelnen fortwährend zu verteidigen.

Berlin ist ehrlich. In seiner Sprache, seinen Vorhaben, seinem Auftreten und zu seinen Menschen. Berlin steht selbstbewusst zu seinen Brüchen, Mängeln und Unvollkommenheiten. Berlin behauptet nicht, alles zu wissen oder zu können, sondern probiert viel lieber aus und macht Dinge neu. Auch auf die Gefahr hin, dass nicht alles klappt. Denn eines ist sicher. Berlin wird immer wieder aufstehen und weitermachen.

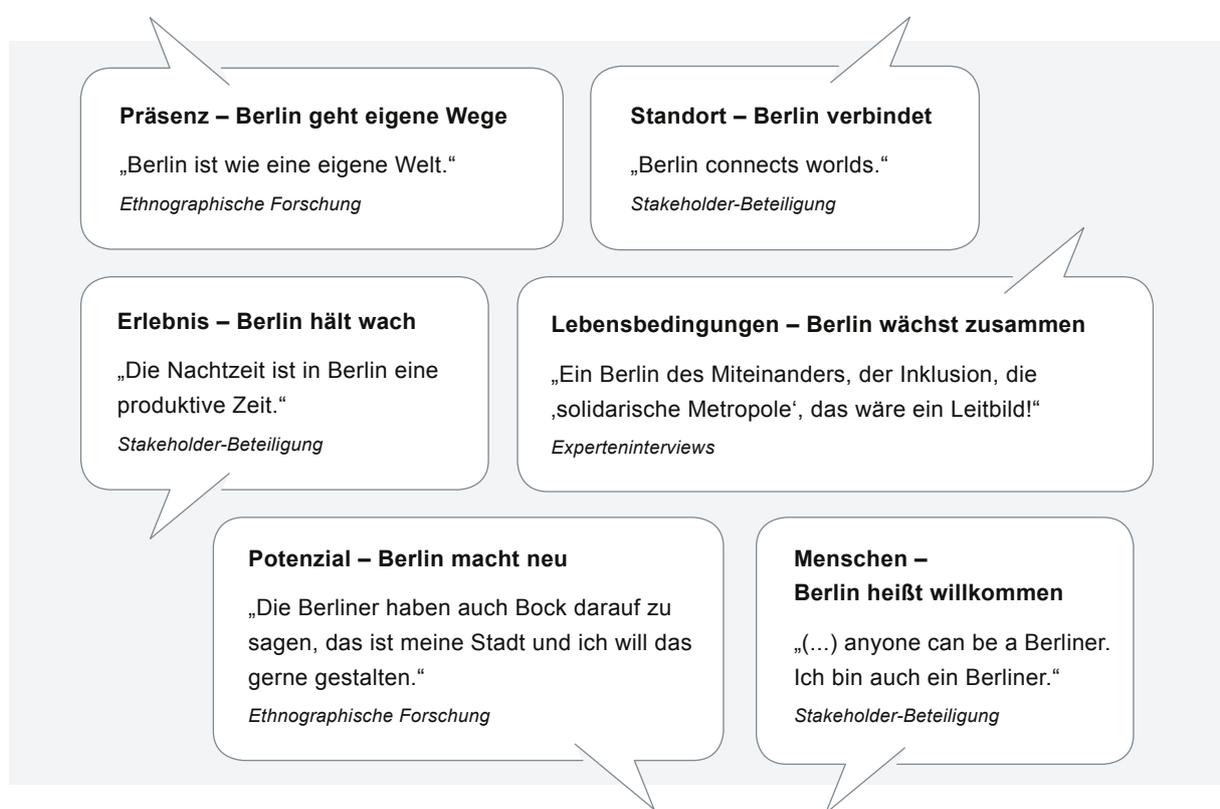


WHAT und WHERE – was macht Berlin und wo beweist Berlin seine Stärken?

Die Ebene WHAT beschreibt die Stärkefelder der Stadt, in denen die Akteure Berlins im Einklang mit dem Markenkern und den zentralen Werten handeln. Die Akteure der Stadt, das sind nicht nur die politischen Entscheiderinnen und Entscheider auf Landesebene und in den Bezirken. Das sind auch private Unternehmen und zivilgesellschaftliche Initiativen, Vereine und Stiftungen, Kammern und Verbände, Gewerkschaften und Ehrenamtliche, die mit ihrer Expertise, ihrem Engagement, ihrer Lust, Leidenschaft und ihren Impulsen die

Stadt gestalten, verändern und voranbringen. Bei der Beschreibung des WHAT geben die oben beschriebenen sechs Dimensionen des City Brand Hexagon Struktur und Orientierung:

- Präsenz: **Berlin geht eigene Wege**. Als Vorreiter, nicht Vorbild.
- Standort: **Berlin verbindet**. Menschen, Welten, Zeiten.
- Lebensbedingungen: **Berlin wächst zusammen**. Verantwortungsvoll und solidarisch.
- Menschen: **Berlin ist eine ehrliche Heimat**. Jede und jeder kann und darf Berlin sein.
- Erlebnis: **Berlin wirkt**. Auf Körper und Geist. Tag und Nacht.
- Potenzial: **Berlin macht neu**. Berlin experimentiert, probiert, forscht und setzt um.



Das WHERE zeigt beispielhafte Projekte, die in Berlin entwickelt und umgesetzt werden. Die vielen Leuchttürme, die überall im Stadtgebiet strahlen, liefern konkrete Beweise für das WHY, HOW und WHAT Berlins (vgl. Abb. 7). Sie haben ein enormes kommunikatives Potenzial, sei es wegen ihrer Einzigartigkeit oder Größe, wegen ihrer Emotionalität oder ihrer Überraschungseffekte. Einige Beispiele – ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

- **Das Haus der Statistik**
Unspektakulärer Name, mutige Vision. Wo die Verwaltung der DDR einst über Zahlenkolonnen brütete, entsteht ein neuer Gebäudekomplex mit preisgünstigen Wohnungen, Künstlerateliers und Büros.

Aus dem Haus der Statistik am Alexanderplatz wird ein Modellquartier, das mit neuem Leben erfüllt wird. Soziale Projekte bekommen ebenso ihren Raum wie öffentliche Verwaltungen, die Hälfte der 300 geplanten Wohnungen sollen Sozialwohnungen werden. Neues erschaffen, den Zusammenhalt stärken, Menschen verbinden – dafür wird das Haus der Statistik stehen.

- **Der EUREF-Campus**

Wer über den Innovationsstandort Berlin spricht, kommt an dem Campus des Europäischen Energieforums in Schöneberg nicht vorbei. Hier wird die Zukunft nicht nur erforscht, sondern auch gelebt. Autonom fahrende Elektro-Shuttles transportieren die 3.500 Beschäftigten, Bürogebäude steuern ihren Energieverbrauch selbst und Solaranlagen versorgen Deutschlands größte Stromtankstelle mit erneuerbarer Energie. Die Klimaziele 2050 hat dieses einzigartige Reallabor der Energiewende schon 2014 erreicht. Das Potenzial Berlins als experimentierender, probierender, forschender und umsetzender Innovationsstandort – hier wird es sichtbar.

- **Das Mobilitätsgesetz**

Ob mit Bus oder Bahn, Fahrrad oder zu Fuß, Auto oder Motorrad – Berlins Verkehrsteilnehmerinnen und -teilnehmer sollen bequem, sicher und zuverlässig ans Ziel kommen. Der Verkehr der Zukunft soll umwelt-, sozial- und stadtverträglich sein und auch für jene fließen, die keine eigenen Verkehrsmittel haben oder körperlich eingeschränkt sind. Das Mobilitätsgesetz schafft hierfür die Grundlage und es nimmt dabei – bislang einmalig in Deutschland – alle Interessen und Verkehrsmittel in den Blick. Dabei wird schrittweise vorgegangen: Im Juni 2018 wurde beschlossen, zunächst den ÖPNV und den Radverkehr zu stärken und diesen künftig Vorrang in der Verkehrsplanung einzuräumen. Im nächsten Schritt geht es ab 2020 um den Fußverkehr und die Nutzung der Digitalisierung für den Verkehr, zum Beispiel beim Carsharing. Nachhaltige Mobilität, Mut zum Vorsprung und ein rücksichtvolles Miteinander sind die Ziele des Mobilitätsgesetzes, dessen Anstoß von engagierten Berlinerinnen und Berlinern kam.

- **„Gemeinsame Sache“ – die Berliner Freiwilligentage**

Den Berlinerinnen und Berlinern Mut machen, sich um ihre Kieze zu kümmern, die Stadt zu pflegen und den Schwächeren eine helfende Hand zu reichen – darum geht es bei den Berliner Freiwilligentagen, an denen ehrenamtlich „Gemeinsame Sache“ gemacht wird. Das Projekt hat Tradition: Schon sieben Mal wurden die Freiwilligentage organisiert, an zwei Tagen im September wird geschrubbt, gefegt und geholfen. Mehr als hundert Unternehmen, Vereine und Initiativen beteiligten sich 2018 an der Initiative des Tagesspiegels und des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes. Die Berlinerinnen und Berliner genießen nicht nur die Freiheit und leben die Vielfalt – sie halten auch zusammen und packen mit an.

- **Die Berlin Art Week**

120.000 Gäste in fast 200 Galerien – die Berlin Art Week ist ein Höhepunkt für die zeitgenössische Kunst in Berlin. Mit Ausstellungseröffnungen und Preisverleihungen, Kunstmessen und Künstlerfilmen ist das Programm so umfangreich wie vielfältig. Etablierte Künstlerinnen und Künstler stellen ebenso aus wie junge, noch unentdeckte Talente. Ursprünglich nur als Ausweichlösung gedacht, ist der Flughafen Tempelhof mit seinen hohen, lichtdurchfluteten Hallen zu einem idealen Präsentationsort der Kunst geworden, die in Berlin immer ein Zuhause findet.

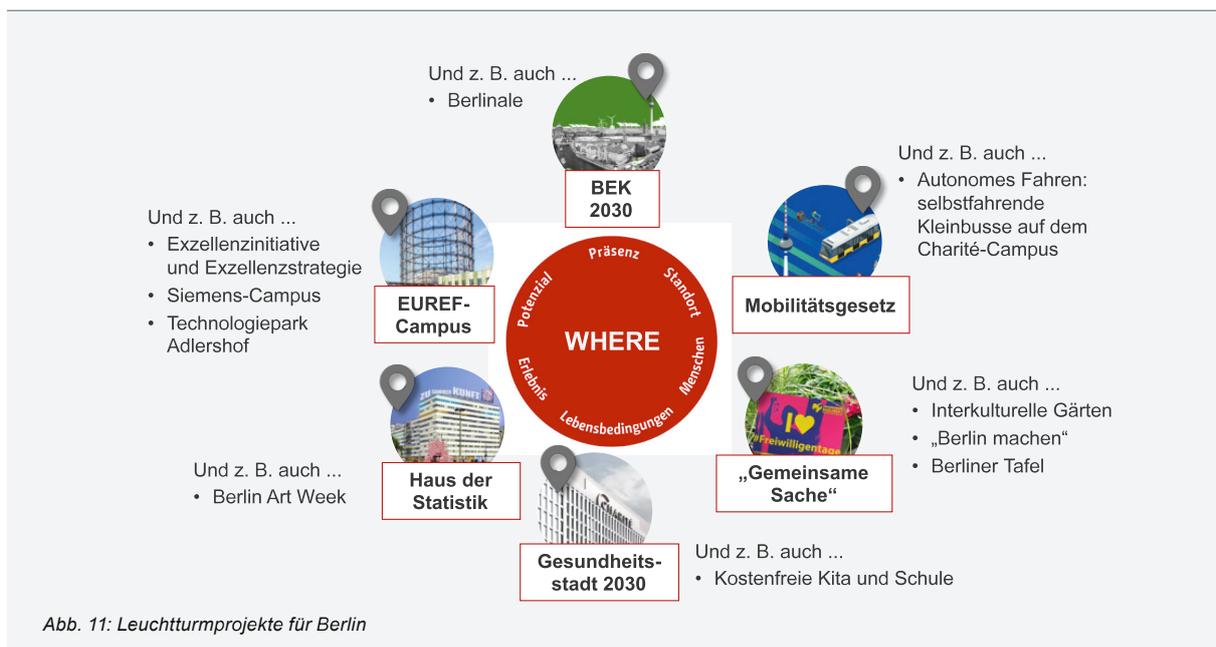
- **Die Gesundheitsstadt 2030**

Berlin ist schon jetzt ein starker Gesundheitsstandort, in der Forschung ebenso wie in der medizinischen Versorgung. Berlin bietet ein einzigartiges Zusammenspiel aus wissenschaftlichen Einrichtungen und

innovativen Unternehmen. Wie sich die bestehenden Stärken noch ausbauen lassen, dazu hat eine unabhängige Kommission unter dem Titel „Gesundheitsstadt 2030“ Vorschläge erarbeitet und vorgestellt. Eine Idee: Die Charité, Deutschlands größtes Universitätsklinikum, konzentriert sich auf die Hochleistungsmedizin. Vivantes, Deutschlands größtes kommunales Krankenhausunternehmen, auf die Versorgung der breiten Bevölkerung. Beide sollen stärker zusammengeführt werden unter einer noch zu gründenden Dachgesellschaft, der auch das Berliner Institut für Gesundheitsforschung und das im Bau befindliche Universitäre Herzzentrum angehören könnten.

• **Spitzenforschung in der Exzellenzinitiative**

Ein besseres Verständnis von Intelligenz in all ihren Facetten, Perspektiven in der Therapie neurologischer und psychiatrischer Erkrankungen oder die globalen Herausforderungen für die liberale Demokratie und die Marktwirtschaft als Ordnungsmodell – das sind drei der insgesamt sieben Exzellenzcluster, die von der Freien Universität Berlin, der Humboldt-Universität zu Berlin, der Technischen Universität Berlin und der Charité – Universitätsmedizin Berlin im Forschungswettbewerb Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder im September 2018 eingeworben wurden. Die Forschungsvorhaben werden von 2019 an für sieben Jahre jeweils mit jährlich bis zu zehn Millionen Euro gefördert. Für den Wissenschaftsstandort Berlin ist das ein großer Erfolg. Die Hauptstadt ist die deutsche Nummer eins in der Spitzenforschung. Und das in der ganzen Bandbreite: von den Geistes- und Sozialwissenschaften, über die Mathematik, Chemie, Medizin und Lebenswissenschaften bis hin zu den Ingenieurwissenschaften.



Das Modell im Überblick



Mit Mut, Kreativität und Optimismus etwas Neues erschaffen im Haus der Statistik, Experimentieren und Ausprobieren auf dem EUREF-Campus, sich solidarisch engagieren an den Berliner Freiwilligentagen, die Vielfalt genießen und Menschen willkommen heißen bei der Berlin Art Week, eigene Wege gehen mit dem Mobilitätsgesetz – Leuchtturmprojekte machen die Werte der Marke Berlin nicht nur sichtbar, sondern auch greifbar. So wird aus dem Modell Realität, wird die Marke Berlin über konkrete Projekte und Themen zum Leben erweckt. Im Fokus stehen dabei immer die Berlinerinnen und Berliner. Es ist ihre Stadt, sie sollen sich wiederfinden in den Botschaften, die die Marke Berlin transportiert.

TEIL 4

„Strahlkraft schaffen.“

Leitlinien für eine starke Berlin-Kommunikation.
Eine praktische Orientierungshilfe.

Was bedeutet das neue Markenmodell für die Berlin-Kommunikation? Welche Auswirkungen haben Markenkern und Markenwerte für das Hauptstadtmarketing und Kampagnen, die das Land Berlin und seine Partner in Zukunft entwickeln werden?

Einheitlichkeit und Orientierung: die Marke Berlin als roter Faden

Eine starke Marke ist ein Kompass für die Kommunikation. Sie sorgt dafür, dass alle am gleichen Strang ziehen. Alle Kommunikationsmaßnahmen, von der großen Kampagne bis hin zum einzelnen Flyer, sollen auf die Marke einzahlen. Stadtmarketing ist hier keine Ausnahme: Einheitliche Kommunikation ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Das Markenmodell sollte allen kommunikativen Maßnahmen zugrunde liegen, damit eine klare Linie ersichtlich wird, die einem professionellen, strategischen und nachhaltigen Vermarktungsansatz folgt. Das Ziel ist die Kommunikation aus einem Guss, die auf das WHY einzahlt: „Wir sind unteilbar unterschiedlich, grenzenlos gemeinschaftlich und fortwährend frei.“

Flexibilität und Orchestrierung: die Marke Berlin als dehnbare Konstruktion

Moderne und effiziente Markenführung schafft Einheitlichkeit, lässt aber gleichzeitig Raum für neue Themen, Zielgruppen und Absender. Gerade Stadtmarketing muss zahlreiche Ansprüche und Interessen berücksichtigen. Dies erfordert eine strategische Koordination von Breite und Tiefe der Kommunikation: die Marke muss die Vielfalt von Themen und die Unterschiedlichkeit der Zielgruppen hierbei berücksichtigen und die Berlinerinnen und Berliner im Fokus behalten. Investoren und Fachkräfte, Unternehmerinnen und Arbeitnehmer, Schülerinnen und Studenten, Touristinnen und Talente – sie alle brauchen eine gezielte Ansprache. Unser Markenmodell hilft, diese hohe Komplexität zu bewältigen und die einzelnen Maßnahmen zu orchestrieren: Unter jedes übergeordnete Themenfeld (Präsenz und Standort, Menschen und Lebensbedingungen, Erlebnis und Potenzial) lassen sich sowohl Absender als auch Zielgruppen sowie inhaltliche Schwerpunkte von Kampagnen einordnen. So kann jede Institution unter dem Dach des Markenmodells agieren.

Ehrlichkeit und Erlebnis: die Marke Berlin als kreatives Sprungbrett

Das Markenmodell gibt die Richtung vor für Kampagnen, ermöglicht Flexibilität und Freiraum für die Zielgruppenansprache und bietet kreative Sprungbretter für die Entwicklung von Ideen. Gesucht sind zum Beispiel Formate, die zeigen, wie Berlin zusammenwächst. In Großstädten wie Berlin ist den Bürgerinnen und Bürgern der Kiez oft näher als die Stadt als Ganzes. New York hat auf dieses Phänomen zum Beispiel mit der „See your City“-Kampagne reagiert. Sie ermuntert die Bewohnerinnen und Bewohner, andere Bezirke der Stadt zu besuchen und möglicherweise neu zu entdecken. Auch für die Berlinerinnen und Berliner, die oft an den Grenzen ihres Kiezes Halt machen, würde sich eine solche Entdeckungsreise in der eigenen Stadt lohnen. Es wäre ein ehrlicher Blick auf die eigene Stadt, der eine neue Begeisterung für die Herzensheimat entfachen könnte. Berlin verbindet – die Aktion würde diesem Anspruch gerecht werden und zum Zusammenwachsen der Stadt beitragen.

Erfolgreiche Stadtmarken schaffen Erlebnisse. Oder, wie Simon Anholt sie nennt, „Symbolic Actions“. Berlin ist eine Erlebnis-Stadt, die Menschen aus aller Welt einlädt, die Stadt zu entdecken. Wie man Erlebnis und Offenheit digital inszeniert, zeigt die „Come On In“-Kampagne des Sydney Opera House. Auf ein Instagram-Bild des Opernhauses folgte die Einladung des Account-Inhabers – der Oper – zu einer virtuellen Tour durch das einzigartige Gebäude in Echtzeit. Auch digital lassen sich die Türen öffnen und Erlebnisse kreieren.

Zum Schluss: unsere Erkenntnisse zur Steuerung und zu den Strukturen des Hauptstadtmarketings

In den Interviews haben uns Stadtmarketingexpertinnen und -experten ihre persönliche Wahrnehmung und Ratschläge zur Steuerung und den Strukturen des Hauptstadtmarketings mit auf den Weg gegeben. So wurden die Strukturen als „nebulös“ und „unverständlich“ beschrieben. Die große Zahl an Verwaltungs- und Organisationseinheiten scheinen effektives Marketing eher zu verhindern, als es zu ermöglichen. Das Stadtmarketing ist für sie zudem organisatorisch nicht fassbar – es fehle eine zentrale Stelle, an die man sich wenden kann. Vor allem die mit politischen und administrativen Zuständigkeiten einhergehende Fragmentierung von Budgets wird als Hemmschuh für ein strategisches Marketing gesehen. Die Folge: Kommunikative Wucht geht verloren und es ergeben sich finanzielle Streuverluste.

Das Hauptstadtmarketing: „wenig greifbar“ und „zersplittert“?

„I read somewhere that every Bezirk gets its own city marketing money. That’s really the end of the story.“
Experteninterviews

„Your marketing organisations are very much splintered through the city, new business, science etc ...“
Experteninterviews

„Das ist wenig greifbar. Wer macht da eigentlich das Stadtmarketing?“
Experteninterviews

Integriert und integrierend: So sähe ein ideales Hauptstadtmarketing aus Sicht der Expertinnen und Experten aus. Sie empfehlen eine strategische Koordination und die Bündelung von Maßnahmen und Budgets. Auf allen Ebenen sollte ein funktionierendes Partnernetzwerk aktiviert und in eine schlüssige Strategie integriert werden. Die gemeinsame Markenkommunikation sollte moderiert werden, damit sie in der Außenwirkung ein stimmiges Gesamtbild ergibt.

EPILOG

Nach zwölf Monaten sind wir am Ende unserer Reise angekommen. Die Menschen, denen wir begegnet sind, haben uns manchmal überrascht und begeistert, zum Lachen und Staunen gebracht. Ihre Geschichten und Träume reißen ebenso mit wie ihre Visionen und Macher-Qualitäten. Was bleibt, ist die Erkenntnis, dass Berlin wirklich anders ist. Und dass es anders bleiben muss.

Dies gelingt, wenn wir die Widersprüchlichkeit der Stadt auflösen. Wenn wir das Freiheitsversprechen der Stadt weiter mit Leben füllen. Wenn wir den Wandel mit Mut und Optimismus angehen und solidarisch mitgestalten. Das neue Markenmodell kann und muss hierzu beitragen. Es ist der Kompass für die Maßnahmen des Stadtmarketings und es hilft, die Stärken der Stadt zu betonen, die Liebe zu und den Stolz auf die Hauptstadt in die Welt zu tragen. Der Markenkern „Wir sind unteilbar unterschiedlich, grenzenlos gemeinschaftlich und fortwährend frei“ gibt Orientierung und Klarheit. Er verdichtet, warum die Stadt tut, was sie tut. Und warum Berlin sich treu bleibt, indem es sich verändert.