

I Szenarien für die Zukunft

Inhalt

I.	Ausgangssituation und Zielstellung	1
II.	Einflussanalyse	2
	1. Einflussfaktor Wirtschaft	3
	2. Einflussfaktor: Politik	4
	3. Einflussfaktor: Pandemie (Verlauf)	5
	4. Einflussfaktor Mediennutzung und Konsum(enten)verhalten	7
III.	Trendprojektion und Szenarien	7
	1. Szenario U: Der Tourismus von morgen wird ein anderer sein	8
	2. Szenario V: Heute reisen, morgen testen	13
	3. Szenario L: Vorübergehend geschlossen	15
IV.	Handlungsempfehlungen	18
V.	Quellen / Linksammlung:	19

I. Ausgangssituation und Zielstellung

Zielstellung und Methodik

Zukunftsszenarien dienen dazu, sich mit Zukünften auseinanderzusetzen und **Möglichkeitsräume** aufzuzeigen. Auf deren Basis sollen in Folge **Strategien und Handlungsempfehlungen** abgeleitet werden. Es ist wichtig zu betonen, dass es sich bei Szenarien nicht um zukünftige Fakten, sondern um **mögliche Zukunftsbilder** (Zeithorizont Frühjahr 2021) handelt, die dabei helfen, Komplexität zu reduzieren und Orientierungswissen zu schaffen. Ziel ist es, durch die Erarbeitung plausibler Szenarien, Strategien und Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, damit *visitBerlin* und seine Partner*innen im Zuge eines Aufschwungs (Wendepunkt für den Tourismus) unmittelbar handlungskompetent sind. In die Erarbeitung der Szenarien fließen Informationen aus externen Informationsquellen (z.B. Fachartikel) sowie Expert*innen-Meinungen (intern und extern) mit ein. Die Szenarien werden stetig weiterentwickelt und geschärft (Living-Paper).

Die Herausforderung für das Krisenpapier besteht darin, einen übergreifenden Blick einzunehmen, der ein innovatives, umfassendes **Denken „out of the box“** befördern soll. Es geht nicht um kurzfristige Exit-Strategien, die sich auf den aktuellen Moment beziehen. Der Blick in die Zukunft wendet sich von der Gegenwart ab, denn es scheint außer Frage, dass das „Gewohnte“ keinen Bestand hat. Gemeinsam mit Partner*innen stellt sich *visitBerlin* jetzt neuen Zukunftsräumen um den Tourismus langfristig auf ein verändertes, stabiles Fundament zu stellen. Der **Begriff Tourismus** bezieht sich hierbei auf die gesamte Breite der Branche, d.h. auf den Leisure, Business sowie MICE-Bereich (**Visitor Economy**). Das Szenarien-Dokument begleitet einen Prozess, um im Zuge der Krise aktuelle politische Handlungen und Wirtschaftsentwicklungen sowie weitere Trends zu erkennen und alternative Einnahmequellen zu erschließen. Im Fokus steht der langfristige Erfolg in Co-Existenz von SARS-CoV-2.

Ausgangssituation: Wo steht Berlin im Verlauf der Pandemie

Italien war das erste Land in Europa, das Dimension und Auswirkungen der Pandemie erfuhr und über mediale Berichterstattung aufzeigte. Deutschland bzw. Berlin konnten Zeit gewinnen, um sich ein Bild dieses Ausmaßes zu verschaffen und präventive Vorbereitungen für die Krise zu realisieren. Dieser Umstand konnte jedoch auch den Shutdown und somit den temporären Rückgang des Tourismus nicht verhindern. Während der Februar 2020 noch eine Bettenauslastung von 50 Prozent aufwies (Quelle: Amt für Statistik), erreichte der März einen ersten Tiefpunkt. Ausschließlich medizinisches Personal und Personen aus systemrelevanten Berufen durften in Hotels logieren, was zu einer Auslastung von 29 Prozent (Quelle: OCC/Fairmas) führte. Der Flugverkehr in Berlin wies bis zu 90 Prozent weniger Passagiere im Vorjahresvergleich auf. Kultur und Nachtleben boten ausschließlich digitale Angebote an. Die Destination Berlin verschwand seit März, wie alle touristischen Destinationen weltweit, von der Karte und zeigt sich Reisenden seitdem ausschließlich virtuell aus der Distanz.

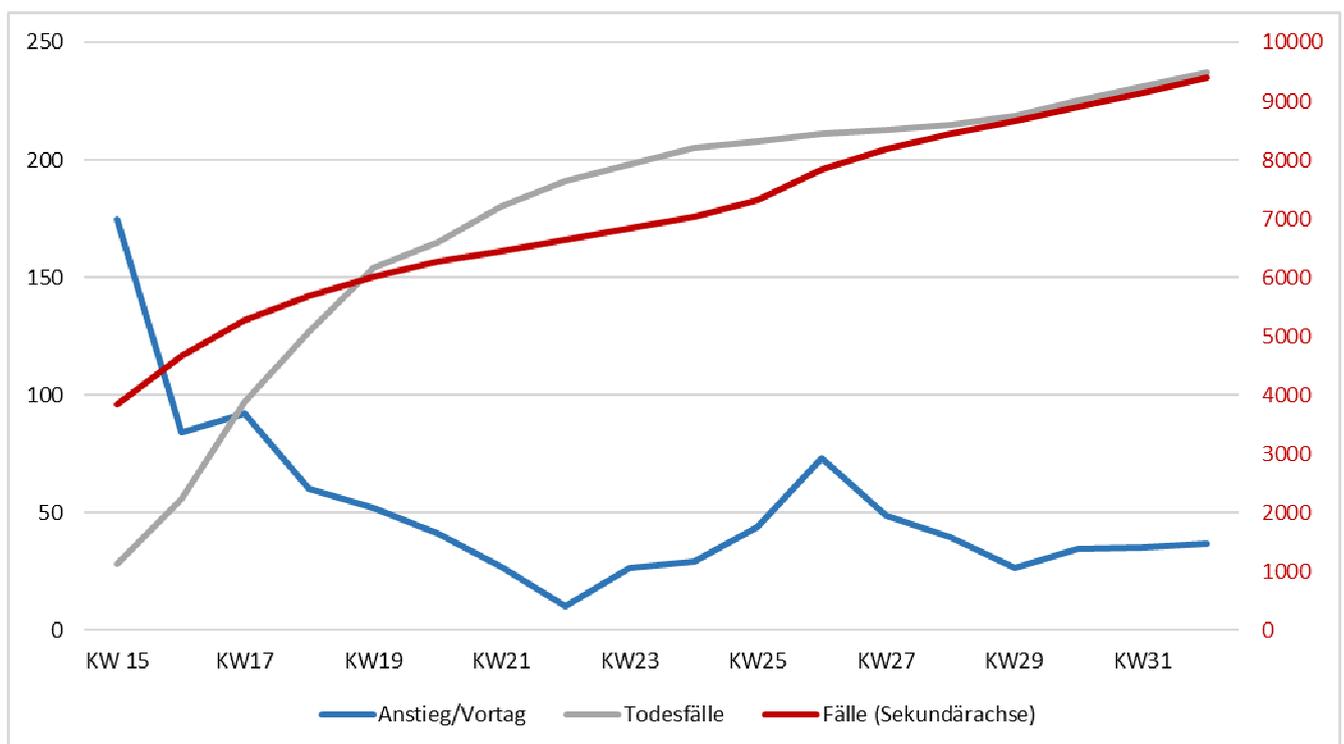
Monitoring der Fallzahlen (Berlin)

Das hier aufgeführte Monitoring beginnt mit dem Zeitpunkt der Dokumenterstellung und wird wöchentlich fortgeschrieben (Quelle: Tagesspiegel/RKI, Fallzahlen und Todesfälle sind kumulierte Werte).

Datum	Covid-19 Fälle*	Anstieg zum Vortag (7-Tage-Mittel)	Todesfälle*
07.04.2020	3.845	175	28
14.04.2020	4.667	84	56
20.04.2020	5.264	92	97
27.04.2020	5.677	60	127
04.05.2020	6.004	52	154
11.05.2020	6.267	41	165

18.05.2020	6.454	27	180
25.05.2020	6.651	10	191
01.06.2020	6.838	27	198
08.06.2020	7.041	29	205
15.06.2020	7.321	44	208
22.06.2020	7.832	73	211
29.06.2020	8.175	49	213
06.07.2020	8.450	39	215
13.07.2020	8.655	27	219
20.07.2020	8.896	34	225
27.07.2020	9.143	35	231
03.08.2020	9.399	37	237

Graphische Darstellung des Pandemieverlaufes in Berlin



Quelle: Tagesspiegel / RKI, Grafik: visitBerlin

II. Einflussanalyse

Welche **Einflussfaktoren** sind im Verlauf der Covid-19 Pandemie für den Berlin-Tourismus von Relevanz? Welche Faktoren wirken sich auf den Berlin-Tourismus der Zukunft aus? Die hier aufgeführten Einflussfaktoren

- Wirtschaft,
- Politik,
- Pandemie und
- Konsument/Reisende

leiten sich aus dem Umfeld ab, das für den Tourismus in Berlin in der Corona-Krise von Bedeutung sind. Eine allumfassende Auflistung von Einflussfaktoren würde Zeit und Rahmen dieses Szenarien-Dokumentes sprengen. Aus diesem Grund erfolgt eine reduzierte Auswahl wichtiger Schlüsselfaktoren, die sich aus den Einflussfaktoren ableiten. Diese Schlüsselfaktoren sind aus Sicht der hier mitwirkenden Autor*innen und Expert*innen von Bedeutung: für die Entwicklung des Berlin-Tourismus und dessen Ausgestaltung in der Zukunft.

Nach der Identifizierung von **Schlüsselfaktoren** (Einflussfaktoren, die die Entwicklung des Tourismus in Berlin besonders stark beeinflussen), werden für jeden dieser Schlüsselfaktor **Projektionen** (mögliche Zukunftsentwicklungen) bis zum Projektionszeitpunkt, nämlich **Frühjahr 2021**, erarbeitet.

1. Einflussfaktor Wirtschaft

Schlüsselfaktoren (Angebot): Wirtschaftslage, Angebotslage/Kultur, Erreichbarkeit/Anbindung Kapazitäten
Schlüsselfaktoren (Nachfrage): Nachfrageverhalten, Reiseverhalten/Einstellungen

Projektionen Angebotsseite:

Wirtschaftslage

Anmerkung: Die Wirtschaftslage (Frühjahr 2021) wird hier nicht nur für Berlin betrachtet, da der Berlin-Tourismus von der nationalen und internationalen Nachfrage abhängig ist.

Projektion 1: Die ganze Welt ist wirtschaftlich stark angeschlagen (weltweite Rezession).

Projektion 2: Deutschland/Berlin sowie Europa befinden sich in einer Rezession. Andere Industrienationen verzeichnen einen leichten Aufschwung.

Projektion 3: Die Konjunktur nimmt weltweit wieder an Fahrt auf.

Angebot/Leistungsträger (Kultur, Freizeit/Attraktionen, Nachtleben)

Projektion 1: Berlin verfügt nicht mehr über die Diversität im kulturellen Angebot, die Berliner Originalität ist teils verloren. Die Stadt Berlin bietet Besucher*innen weniger Attraktionen. Das Berliner Nachtleben ist nicht mehr legendär. Das Angebot im Bereich MICE ist stark marktberichtigt.

Projektion 2: Die Kultur- und Freizeitlandschaft ist zum großen Teil (Tag und Nacht) wiedergewonnen, gleiches gilt für den Bereich MICE.

Projektion 3: Die Kultur und das touristische Angebot (Tag und Nacht) in Berlin sind zurück und haben sich an die Marktveränderungen erfolgreich angepasst. Auch die Anbieter im Bereich MICE haben sich auf die neue Marktlage erfolgreich eingestellt.

Erreichbarkeit/Anbindung

Projektion 1: Flug-, Bahn- und Reisebusverkehr nach Berlin sind stark reduziert.

Projektion 2: Berlin ist infrastrukturell angebunden, ausschließlich Anreisen aus Ländern mit andauernden Corona-Krisen sind temporär nicht möglich.

Projektion 3: Die Erreichbarkeit von Berlin ist weltweit über alle Verkehrswege gegeben.

Kapazitäten

Projektion 1: Der Hotelmarkt besteht maßgeblich aus internationaler Kettenhotellerie (Überkapazitäten), Diversität in Gastronomie und Freizeitwirtschaft sowie im Bereich MICE sind reduziert.

Projektion 2: Es gab nur leichte Marktberichtigungen im Bereich Hotellerie, MICE und Freizeitwirtschaft, Angebot und Nachfrage sind ausgeglichen.

Projektion 3: Breite und Diversität der Tourismuswirtschaft (Visitor Economy) erreichen das Niveau vor der Corona-Krise.

Projektionen Nachfrageseite:

Anmerkung: Die Einkommenssituation wird nicht betrachtet, weil sich diese direkt aus der wirtschaftlichen Lage ableitet.

Nachfrageverhalten

Projektion 1: Die Nachfrage bleibt aufgrund der gegebenen Umstände (Einkommenssituation, Restriktionen, Infektionsgefahr) niedrig.

Projektion 2: Die Nachfrage erlebt einen leichten Aufschwung, nicht alle Zielgruppen partizipieren.

Projektion 3: Die Nachfrage erreicht das Vorjahresniveau.

Reiseverhalten / Einstellungen

Projektion 1: Die Reisenden sind stark verunsichert und reisen, wenn überhaupt, regional. Strand- und Natururlaub werden Städtedestinationen vorgezogen. Geschäftsreisende ziehen virtuelle Meetings vor.

Projektion 2: Es wird wieder verreist, vornehmlich im Inland und in europäische Nachbarländer (aufgrund einheitlicher Vorkehrungen der Tourismusbranche im Bereich Hygieneschutz). Auch Städtereisen werden wieder unternommen. Zudem wird Berlin als Tagungs- und Veranstaltungsmarkt wieder verstärkt von nationalen Veranstaltern gewählt.

Projektion 3: Die Krise scheint überwunden, das Verpasste wird nachgeholt. Berlin wird als Sehensuchtsort wieder verstärkt als Städtereiseziel und auch als Veranstaltungsort besucht.

2. Einflussfaktor: Politik

Schlüsselfaktoren: Restriktionen, Förderprogramme

Projektionen:

Restriktionen

Projektion 1: Die Ansteckungsgefahr bleibt hoch; Restriktionen schränken Angebot und Nachfrage ein.

Projektion 2: Restriktionen wurden partiell aufgehoben; Tourismus (MICE eingeschränkt) findet weltweit unter Einhaltung neuer Vorsichtsmaßnahmen statt.

Projektion 3: Die gesamte Tourismuswirtschaft floriert durch Adaptionen in Angebot und Nachfrage, ohne einschränkende Restriktionen.

Förderprogramme

Projektion 1: Nach anfänglicher Unterstützung durch Hilfskredite wird keine weitere finanzielle Unterstützung geleistet; viele touristische Unternehmen melden Insolvenz an.

Projektion 2: Die Förderprogramme helfen den touristischen Leistungsträgern durch die Krise; die Wiederaufnahme der Geschäfte gelingt.

3. Einflussfaktor: Pandemie (Verlauf)

Schlüsselfaktoren: Medizinischer Standpunkt, Kapazitäten Gesundheitssystem/Verlauf

Projektionen:

Stand der Forschung/Medizin

Projektion 1: Es gibt keine wirksame Therapie und es ist kein Impfstoff verfügbar.

Projektion 2: Es gibt eine Therapie/ein Medikament für die Intensivmedizin, aber keinen Impfstoff.

Projektion 3: Therapie und Impfstoff existieren weltweit, sind aber nur eingeschränkt verfügbar.

Projektion 4: Therapie und Impfstoff existieren weltweit und werden weltweit angewendet.

Gesundheitssystem

Projektion 1: Die Nachfrage übersteigt die Grenzen des Gesundheitssystems.

Projektion 2: Die Intensivbetten sind zu 90 Prozent ausgelastet.

Projektion 3: Die Nachfrage nach medizinischer Betreuung ist gering, der Zugang zum Gesundheitssystem in Berlin ist sicher.

Fallzahlen/ Infektionsrisiko

Projektion 1: Nach einer zweiten Welle steigen die Infektionszahlen in Deutschland und Berlin erneut an.

Projektion 2: Die Ansteckungsrate pro erkrankter Person (R_0) wird in Deutschland und Berlin nachhaltig unter 1,0 gehalten (Berlin kann somit die Neuinfektionen von unter 50 pro 100.000 Einwohner in sieben Tagen halten).

I Szenarien für die Zukunft



Projektion 3: Die Ansteckungsgefahr ist in Deutschland nicht mehr gegeben. In anderen Regionen der Welt kommt es nach wie vor immer wieder zu Ausbruchswellen.

Projektion 4: Weltweit werden keine signifikanten neuen Covid-19 Fälle mehr gezählt (Immunität).

4. Einflussfaktor Mediennutzung und Konsum(enten)verhalten

Schlüsselfaktoren: Mediennutzung, Konsum(enten)verhalten

Projektionen:

Mediennutzung

Projektion 1: Medien werden ausschließlich zur Information und privaten Kommunikation genutzt, Werbung / kommerzielle Kommunikation und Applikationen im Bereich Tourismus stoßen auf Desinteresse.

Projektion 2: Die Intensivität des Medienkonsums steigt, Social Media gewinnt neue Nutzergruppen hinzu, Online-Kampagnen / Werbung erreichen User, touristische Applikationen stoßen auf Interesse und Anwendung; es besteht allerdings nur eine niedrige Bereitschaft, für digitale Angebote zu zahlen.

Projektion 3: Vor allem neue Medien sind stetiger Wegbegleiter und werden neben der Information auch für kostenpflichtige Angebote der Tourismuswirtschaft herangezogen; die Bereitschaft, für digitale touristische Angebote zu zahlen, ist hoch. Online-Kampagnen / Werbung erreichen die User.

Konsumverhalten online

Projektion 1: Das Konsumverhalten ist zurückhaltend, Konsument*innen verunsichert oder verschuldet.

Projektion 2: Der Konsum läuft nur langsam wieder an, Konsument*innen blicken optimistisch in die Zukunft.

Projektion 3: Das Konsumverhalten erreicht das Niveau vor Beginn der Krise.

Wertvorstellungen & Konsumentenverhalten

Projektion 1: Konsum ist bewusster und nachhaltiger geworden; die Qualität steht im Vordergrund.

Projektion 2: Es gibt eine stärkere Spaltung zwischen denjenigen, die sich bewusst für Qualität und Nachhaltigkeit entscheiden (und es sich leisten können) und denjenigen, die dies nicht können oder wollen.

Projektion 2: Preis und Convenience stehen im Vordergrund.

III. Trendprojektion und Szenarien

Welche Entwicklungen sind zum aktuellen Zeitpunkt denkbar. Wie wirken die Einflussfaktoren in Kombination aufeinander und welcher Entwicklungen sind möglich. Wie stark sind die Ausprägungen der Schlüsselfaktoren und zu welchen Ausgestaltungen führt das im Markt?

Drei Modelle werden für die Szenarien-Beschreibung verwendet:

- **V-Szenario**
nach dem Abschwung folgt unmittelbar der Aufschwung
- **U-Szenario**
nach dem Abschwung kommt es zunächst zu einer Stagnation, erst später erfolgt ein Aufschwung
- **L-Szenario**
dem Abschwung folgt eine Stagnation ohne mittelfristig absehbaren Aufschwung

1. Szenario U: Der Tourismus von morgen wird ein anderer sein

Folgende Projektionen wirken in Kombination aufeinander:

Projektion 1: Die ganze Welt ist wirtschaftlich stark angeschlagen (weltweite Rezession).

Projektion 1: Berlin verfügt nicht mehr über die Diversität im kulturellen Angebot, die Berliner Originalität ist teils verloren. Die Stadt Berlin bietet Besuchern weniger Attraktionen. Das Berliner Nachtleben ist nicht mehr legendär. Das Angebot im Bereich MICE ist stark marktbereinigt.

Projektion 2: Berlin ist infrastrukturell angebunden, ausschließlich Anreisen aus Ländern mit andauernden Corona-Krisen sind temporär nicht möglich.

Projektion 1: Der Hotelmarkt besteht maßgeblich aus internationaler Kettenhotellerie (Überkapazitäten), Diversität in Gastronomie und Freizeitwirtschaft sowie im Bereich MICE sind reduziert.

Projektion 2: Die Nachfrage erlebt einen leichten Aufschwung, nicht alle Zielgruppen partizipieren.

Projektion 2: Es wird wieder verreist, vornehmlich im Inland und in europäische Nachbarländer aufgrund einheitlicher Vorkehrungen der Tourismusbranche im Bereich Hygieneschutz. Auch Städtereisen werden wieder unternommen. Berlin wird auch als Tagungs- und Veranstaltungsmarkt verstärkt von nationalen Veranstaltern gewählt.

Projektion 2: Restriktionen wurden partiell aufgehoben, Tourismus findet weltweit unter Einhaltung neuer Vorsichtsmaßnahmen statt.

Projektion 1: Nach anfänglicher Unterstützung durch Hilfskredite wird keine weitere finanzielle Unterstützung geleistet, viele touristische Unternehmen melden Insolvenz an.

Projektion 2: Es gibt eine Therapie/Medikament für die Intensivmedizin, keinen Impfstoff.

Projektion 3: Die Nachfrage nach medizinischer Betreuung ist gering, der Zugang zum Gesundheitssystem in Berlin ist sicher.

Projektion 2: Die Ansteckungsrate pro erkrankter Person (R0) wird nachhaltig unter 1,0 gehalten (Berlin kann somit die Neuinfektionen von unter 50 pro 100.000 Einwohner in sieben Tagen halten).

Projektion 2: Die Intensivität des Medienkonsums steigt, Social Media gewinnt neue Nutzergruppen hinzu, Online-Kampagnen / Werbung erreichen User, touristische Applikationen stoßen auf Interesse und Anwendung; es besteht allerdings nur eine niedrige Bereitschaft für digitale Angebote zu zahlen.

Projektion 1: Das Konsumverhalten ist zurückhaltend, Konsumenten verunsichert oder verschuldet.

Projektion 2: Es besteht eine stärkere Spaltung zwischen denjenigen, die sich bewusst für Qualität und Nachhaltigkeit entscheiden (und es sich leisten könne) und denjenigen, die dies nicht können oder wollen.

Tabellenübersicht: Einflussfaktoren in Kombination mit Projektionen

Projektionen	Wirtschaftslage	Politik	Pandemie	Mediennutzung	Konsumverhalten
1 (worst case)	X				
2 (leichte Besserung)					X
3 (stabile Lage)		X	X	X	
4 (Optimum)					

Beschreibung des Szenarios

Die wirtschaftlichen Verwerfungen durch COVID-19 wirken sich auch im Frühjahr 2021 noch aus. Die Pandemie hat die Zentren der Weltwirtschaft – also die G7-Länder plus China – nahezu zum gleichen Zeitpunkt getroffen und verwundet. Der ifo-Geschäftsklimaindex hat sich seit Ausbruch der Krise im Februar 2020 nicht merklich erholt. Alle Bereiche, vom verarbeitenden Gewerbe, über Dienstleistungen und Handel sind gleichermaßen betroffen. Ein **U-Szenario** zeichnet sich ab und lässt hoffen. Die Nachfrage aus dem Inland steigt moderat, die Nachfrage aus dem Ausland bleibt auf einem niedrigen Niveau. Die Finanzmärkte harren in Verunsicherung und Zurückhaltung und beeinflussen entsprechend den Realmarkt. Schlechte finanzielle Konditionen mit hohen Refinanzierungskosten verhindern Investitionen und Wiederaufnahme durch die Krise brachliegender Unternehmen. Die Arbeitslosenquote ist hoch. Der einstmals zuverlässige Arbeitgeber Tourismus, der in Berlin mehr als 250.000 Menschen ein Einkommen sicherte, ist verwundet. Mindestlohn, Mini-Jobs, Befristungen und Unsicherheiten bestimmen den Arbeitsmarkt in Berlin, der sich vom Arbeitnehmermarkt wieder zum Arbeitgebermarkt entwickelt hat. Das Verhältnis zum Arbeitsplatz hat sich geändert; Sicherheit und Langfristigkeit gelten wieder vor Flexibilität und Job-Hopping.

Förderprogramme des Senates und des Bundes konnten einen Teil des Berliner Unternehmertums retten, ein Großteil ist jedoch verloren. Zwei Drittel der Berliner Künstlerszene und Kleinstunternehmen kamen durch die Krise, einige Galerien sind durch „Online-Verkaufsräumen“ oder sogenannten „digitalen Viewing-Rooms“ ergänzt oder ersetzt worden. Viele Anbieter aus dem Bereich **Kultur** sowie **Hotellerie** und **Gastronomie** sind hochverschuldet. Das Angebot von Kultur, Beherbergungsindustrie, Gastronomie und vor allem im MICE-Segment hat sich ebenfalls reduziert. 24-h-Berlin wird nicht mehr ausgerufen. Das Nachtleben spaltet sich in ein behutsames Herantasten mit Maske und ein illegales Treiben, das aufgrund des hohen Ansteckungsrisikos mit hohen Strafen geahndet wird. Der **Einzelhandel**, der als erste Branche das Geschäft gemäß politischer Vorgaben wieder öffnen durfte, kämpft nachhaltig und richtet sich neu aus. Shopping gehört nicht mehr zu den Top-5-Aktivitäten der Berlin-Besucher*innen. Einkaufen mit Maske und Wartezeiten für den Einlass verderben vielen die Kauflust. Große Shopping-Malls verzeichnen Leerstände und verlieren an Attraktivität bei den Kund*innen. Es rettet sich, wer digitaler und exklusiver wird. Fehlende ausgabefreudige internationale Besucher werden zu exklusiven online-Privatclub-Verkaufsevents eingeladen, in der Berlin-Mode vorab dem regulären Verkauf angeboten wird. Im Shop wird nicht mehr anprobiert, sondern viel mehr abgeholt. Exklusive Kunden profitieren von einem weltweiten Versandservice. Besser gestellt ist die Lebensmittelin-

dustrie. Corona hat Kochlüste belebt. Es wird unter Freunden in kleinen Gruppen gekocht, nach Hause geliefert und mit Vorsicht und neuen Regeln zur Ansteckungsprävention auch wieder kulinarisch ausgegangen.

Trotz Krise und mit staatlichen Finanzspritzen konnte der Flughafen Berlin-Brandenburg (BER) im Herbst 2020 in Betrieb genommen werden. Die Kapazitäten belaufen sich weit unter Plan. **Berlin** ist auf dem Luftweg **wieder erreichbar**, aber es **fehlt** an Interkontinentalverbindungen. Das Fliegen zu Schnäppchenpreisen ist nur noch wenigen Passagieren möglich, stark reduzierte „Günstig-Tickets“ sind schnell vergriffen. Billig-Airlines, die ihrem Namen gerecht werden, gehören der Pre-Corona-Zeit an. Neben signifikanter Reduzierung der Flugzeuganzahl hat das geringe Nachfragaufkommen auch den Produktmix der Flotten beeinflusst. A380 oder Boeing 747 sind am Himmel nur noch selten zu sehen. Das Tragen von Masken beim Fliegen ist eine Vorschrift und Selbstverständlichkeit geworden. Je nach Infektionsrate wird am Berliner Flughafen stichprobenartig die Temperatur von Gästen aus Risikogebieten gemessen, doch das Aufkommen ausländischer Passagiere ist gering. Reisebestimmungen innerhalb der EU sind von Land zu Land unterschiedlich und ändern sich je nach aktueller Lage. Alle ankommenden Passagiere werden am Flughafen über ihr Mobiltelefon eingeladen, freiwillig eine App zur Prävention (contact tracing) und Information von Ansteckungsrisiken zu installieren. Die Installation ist freiwillig, da sich auch nach monatelangen Verhandlungen innerhalb der EU (plus Großbritannien) nicht auf eine EU-weite Standard-Tracing-App geeinigt werden konnte. Die App wird angenommen, denn sie bietet mehr als Gesundheitsprävention. Die App ist ein digitaler Begleiter: Gäste werden willkommen heißen und erhalten Informationen zu touristischen Programmen. Besucherlenkung und direkte Buchungsmöglichkeiten sorgen für Gast und Einwohner gleichermaßen für einen entspannten Berlin-Aufenthalt. Erstmals ist es möglich, direkt mit dem Gast in Verbindung zu treten, wenn Umstände dies erfordern.

Neben dem Fliegen ist das **Bus- und Bahnfahren** teurer geworden. Wer es sich leisten kann, bucht eine Fahrt mit freiem Sitzplatz neben sich. Das Tragen eines Nasen-Mund-Schutzes während der gesamten Bus- und Bahnfahrt Vorschrift. Gleiches gilt für den öffentlichen Nahverkehr in Berlin. Das Fahrrad ist von der Vorschrift befreit und gewinnt Zuspruch als beliebtes Fortbewegungsmittel. Pop-Up Bike Lanes wurden zum größten Teil dauerhaft beibehalten und ausgebaut. Die Diskussion um autofreie Sonntage im touristischen Zentrum Berlins ist entbrannt. Ein smartes Berlin-Erlebnis, nachhaltig und nie dagewesen, verspricht der Städtedestination zusätzliche Besucher, die von allen touristischen Akteuren dringend gebraucht werden.

Der **Geschäftsreiseverkehr** hat sich durch die Anwendung virtueller Meetings während der Hochzeiten der Krise reduziert. Da weniger Veranstaltungen durchgeführt werden als vor der Pandemie, liefern sich die Dienstleister in der Stadt einen Preiskampf. Der Wettbewerb um Kund*innen zwischen den Städten ist stark ausgeprägt. Die Vorteile der Videokonferenzen, die die maximale Reduzierung einer Ansteckung mit dem SARS-CoV2-Virus sowie eine Reduktion von Kosten, überzeugen viele Unternehmer in einer andauernden wirtschaftlich schwachen Lage. Die erste Nachfrage des MICE-Geschäfts kommt für Berlin vor allem von Seiten nationaler Veranstalter bzw. Unternehmen. Veranstaltungen sind wieder möglich, mit strengen Auflagen und mit eingeschränkter Personenzahl (50 bis 100 Pax). Eine virtuelle Komponente von Veranstaltungen ist in nahezu alle Veranstaltungen integriert. **Hybrid- und Satellitenveranstaltungen** sind die Regel. So können weniger Teilnehmer vor Ort mit zusätzlichen Teilnehmern virtuell weltweit ergänzt werden und über interaktive Tools auch in das Networking einbezogen werden. Es entstehen neue Kongressformen: anstelle eines Zentrums bilden mehrere Locations einen Verbund mit verschiedenen Räumlichkeiten und Rotationen und das, im Herzen der Stadt. Trotz digitaler Fortschritte und dem Bestreben möglichst alle Stationen der Geschäftsreise touchless zu gestalten, hat das **menschliche Bedürfnis** nach persönlichem Austausch und **Networking** Bestand.

Fachliches Wissen kann über viele Wege erworben werden, Ideen und Kooperation entspringen besser von Mensch zu Mensch. Zunehmend setzen sich im Veranstaltungsmarkt Locations mit Open-Air-Flächen durch, auf denen mit Abstand und Frischluft Ansteckungsrisiken minimiert werden und eine Atmosphäre wie vor Pre-Corona-Zeiten geboten wird. Alternativ bieten Kongressveranstalter **Tagungspakete mit „Schnell-Test“** bei Anreise am Vortag an. Der Test wird im Hotel durchgeführt und dient bei positivem Gesundheitsbeleg als Eintrittskarte für einen Networking-Abend, an dem Masken fallen und Distanzen ignoriert werden dürfen.

In der **Reiseveranstalterbranche** und unter den **Online-Anbietern** hat eine starke **Konsolidierung** stattgefunden. Neben diesen neu entstandenen touristischen Riesen, die durch weltweit verflochtene Kapitalgeber gestützt werden, sind aber auch **kleinere, innovative Unternehmen** entstanden, die sich auf das veränderte Kundenverhalten eingestellt und ihre Nische gefunden haben. Unklar bleibt, ob auch diese auf absehbare Zeit von den großen Global Playern geschluckt werden.

Der Tourismusmarkt spaltet sich mehr denn je in **günstig und teuer**. Durch Überkapazitäten und fehlende Gelder für Investitionen und Renovierungsmaßnahmen, gibt es einen neuen Markt für günstiges Übernachten. Eine Vielzahl von Menschen ist durch private Verschuldungen darauf angewiesen. Auf der anderen Seite ist der Wohlstand geblieben und wer er sich leisten kann, setzt auf die gehobene Zielgruppe mit **Luxusangeboten** und **Sicherheit**. Die Gesellschaft spaltet sich wieder stärker in zwei Klassen: in diejenigen, die bewusster konsumieren und für die Nachhaltigkeit und ethischer Konsum wichtiger geworden sind, und in diejenigen, die auf sehr preiswerte Angebote angewiesen sind. Für alle gilt jedoch Sicherheit als oberstes Gebot. Die Isolation während des Lockdowns, Todeszahlen und erschütternde Nachrichten haben viele Menschen verunsichert. Die Art und Weise, wie Menschen ihre **Urlaubsentscheidungen** treffen, hat sich stark verändert. Während sich vor Corona viele Menschen erst auf eine Destination festgelegt und dann ihre **Urlaubsaktivitäten** ergänzend dazugebucht haben, lassen sich nun sehr viele Menschen davon **inspirieren**, welche (bisher unbekannt) **Aktivitäten** in Deutschland oder ihrer Region angeboten werden. Sie wählen ihre **Urlaubsdestination** nach Erlebnis, Entfernung, Sicherheitsaspekten bzw. nach aktuellen Bedürfnissen und somit **veränderten Kriterien** aus. Das **Buchungsverhalten** ist **kurzfristiger** geworden. Wichtige Entscheidungskriterien sind **Flexibilität** bei Umbuchungen, **kostenlose Stornierungen** und **Hygienekonzepte**, die überzeugen.

Der PKW steht aktuell an erster Stelle der beliebtesten Anreisemittel. **Städtedestinationen** haben es schwer - Großstadtrubel, Menschenmengen und eine starke anonyme Durchmischung sowie das Tragen von Masken in der Freizeit schrecken ab. Der Strand und die Natur erhalten den Vorzug – es gewinnt, wer mit viel Raum, Weite und Sicherheit wirbt. Doch auch Berlin gewinnt Gäste zurück. Berlin steht als Stadt, in der das Infektionsrisiko im Vergleich zu anderen europäischen Destinationen als gering gilt. 80 Prozent der Bevölkerung betreibt Prävention per App auf dem Handy. W-Lan gilt als kostenloser Standard für alle in ganz Berlin. Berlin steht für Innovationen und High-Tech. UV-Licht im Kampf gegen das Virus und touchless-Konzepte bei Dienstleistungen suggerieren Reisenden Sicherheiten. Überall können unkompliziert Covid-19-Schnell-Tests durchgeführt werden, auch von Besuchern. Einige Hotels bieten Tests bei Anreise als Serviceleistung kommerziell an. Die Tourismuslandschaft in Berlin hat alle Vorkehrungen zum Schutz vor einer Ansteckung umgesetzt. Der Tourismus findet jetzt vor allem im Freien statt und Berlin profitiert von den unzähligen Freizeitangeboten unter freiem Himmel.

2021 setzt Berlin vor allem auf den **nationalen Tourismus** und auf **europäische Nachbarländer**. Für Fernmärkte fehlt es an Interkontinentalverbindungen. Allgemein setzt sich in der Tourismusbranche weltweit ein Trend zum Patriotismus durch. Die Verwundung des eigenen Landes hat zu einer neuen Solidarität geführt. Eine wichtige Zielgruppe bleiben die **Silver-Surfer** (über 50 Jahre, aktiv), die in

Deutschland aufgrund des hohen Altersdurchschnitts großes Gewicht haben. Sie sind durch die Einstufung als Risikogruppe durch ein erhöhtes Sterberisiko von Covid-19 besonders verunsichert. Auch hier reist nur noch, wem Sicherheit geboten wird. Informationen über den Gesundheitszustand von Mitarbeiter*innen im Hotel, Abstandsregeln im Bereich der Gastronomie und dem Freizeitareal und Angebote für geschlossene Gruppen mit nachgewiesenem optimalem Gesundheitszustand sind von Bedeutung. Viele Anbieter werben mit Vergünstigungen, wenn Gäste nachweisen, dass sie gesund sind. Der seichte Aufschwung in der Berliner Tourismusbranche fußt auf der Kontrolle über die Lage und einem professionellen Krisenmanagement des Senats. Wie zu Beginn der Krise gibt es weltweit noch **keinen Impfstoff** gegen SARS-CoV-2. Einige Medikamente haben sich als wirksam für Patienten auf der Intensivstation erwiesen. Die Lage scheint stabil und der Politik ist es in Berlin gelungen, einen Ausstieg aus dem Shutdown zu finden. Die Ansteckungsrate wird konstant auf unter 1,0 Personen pro Person gehalten. Die Einwohner Berlins halten sich überwiegend an neue Hygieneempfehlungen und weitere Maßnahmen zur Minimierung des Ansteckungsrisikos (Mund-Nasen-Schutz, Distanzregeln, schnelle Identifikation von Infizierten). Diese Maßnahmen gelten auch für Touristen und Geschäftsreisende.

In Berlin ist es gelungen, das **Worst-Case Szenario** der Ausbreitung der Covid-19 Fälle zu **vermeiden**. Die Krankenhäuser geraten temporär an hohe Auslastungen, konnten jedoch durch die zeitliche Ausdehnung der Pandemie und somit eine Verlangsamung der Ausbreitung eine Überforderung des Gesundheitssystems abwenden - ein positives Zeugnis des Berliner Krisenmanagements.

Der Zugang zum **Gesundheitssystem** ist uneingeschränkt gegeben. Grenzübergreifend (kommunal und national) arbeiten die Gesundheitsämter unter enger Abstimmung, um unmittelbar über neue Infektionswellen zu informieren und sofortige Kontrollen an Grenzen zur Vermeidung einer räumlichen Ausbreitung einzuleiten. Tests sind per Apotheke erhältlich und kostengünstig, bei Verdachtsfall kostenfrei. Gleiches gilt für Touristen. Durchgeführte Tests werden per Scan (QR-Code) in gängige Applikationen gegeben und belegen eine gute Gesundheit. Der Eintritt in Bars sowie viele andere Einrichtungen wird nur noch mit einem Gesundheitsnachweis (per App) zugelassen, dessen Standard ein Testen auf wöchentlicher Basis ist.

Der Umgang mit **Medien** hat sich durch die Krise verändert. Social-Media wird noch stärker als Medium für den privaten Austausch genutzt. Oma wird jetzt mehr gestreamt als besucht. Das Handy wird zum Gesundheitsmanager, der stündlich im Blick gehalten wird. Auch im Urlaub dient das mobile Endgerät als Beleg von Gesundheit und erlaubt Zutritt in diverse Einrichtungen. Massenansammlungen und lange Warteschlangen werden dank Crowd-Management-Lösungen vermieden. Wer sich in der Nähe einer infizierten Person aufgehalten hat, erhält eine Alarmnachricht und darf sich kostenlos testen lassen. Die Verfolgung der Entwicklung der Pandemie über die klassischen Medien lässt nach. Die Konsumenten sind pandemie-müde und setzen sich nur noch damit auseinander, wenn sie direkt betroffen sind oder die Situation durch eine erneute Infektionswelle außer Kontrolle zu geraten droht.

Digitale Medien haben die klassischen Printmedien abgelöst, da letztere nicht mehr mit dem gesteigerten Bedarf an Aktualität Schritt halten konnten. Facebook und Instagram gelten als die Informanten für Stimmungsbilder in Destinationen und aktuelle Nachrichten in unmittelbarem Umfeld. Im Tourismus entstehen neue digitale Produkte. Diese werden jedoch selten kostenpflichtig genutzt. Wer etwas über das Reichstagsgebäude oder die Geschichte der Berliner Mauer erfahren möchte, kann diese auch digital besuchen und sich jegliches Wissen aneignen. Erlebnisse werden für den Abend (zu Lockdown-Zeiten) auf der Couch entwickelt und treten in Konkurrenz zu Netflix und Co. Es entstehen Programme, in denen fremde Besucher*innen gemeinsam digital ein Museum oder eine Destination besuchen und sich darüber live unterhalten können. Das reale Reiseerlebnis bleibt jedoch außer Konkurrenz beste-

hen. Wo gereist werden kann, wird unter neuen Umständen und mit neuen Regeln gereist. Der Tourismus bleibt, auch wenn er ein anderer geworden ist.

2. Szenario V: Heute reisen, morgen testen

Folgende Projektionen wirken hier in Kombination aufeinander:

Projektion 3: Die Konjunktur nimmt weltweit wieder an Fahrt auf.

Projektion 2: Die Kultur- und Freizeitlandschaft ist zum großen Teil (Tag und Nacht) wiedergewonnen, gleiches gilt für den Bereich MICE.

Projektion 3: Die Erreichbarkeit von Berlin ist weltweit über alle Verkehrswege gegeben.

Projektion 2: Es gab nur leichte Marktberichtigungen im Bereich Hotellerie. MICE und Freizeitwirtschaft, Angebot und Nachfrage sind ausgeglichen.

Projektion 2: Die Nachfrage erlebt einen leichten Aufschwung, nicht alle Zielgruppen partizipieren.

Projektion 2: Es wird wieder verreist, vornehmlich im Inland und in europäische Nachbarländer aufgrund einheitlicher Vorkehrungen der Tourismusbranche im Bereich Hygieneschutz. Auch Städtereisen werden wieder unternommen. Berlin wird auch als Tagungs- und Veranstaltungsmarkt verstärkt von nationalen Veranstaltern gewählt.

Projektion 2: Restriktionen wurden partiell aufgehoben; Tourismus findet weltweit unter Einhaltung neuer Vorsichtsmaßnahmen statt.

Projektion 2: Die Förderprogramme helfen den touristischen Leistungsträgern durch die Krise, und die Wiederaufnahme der Geschäfte gelingt.

Projektion 3: Therapie und Impfstoff liegen weltweit vor, sind aber nur eingeschränkt verfügbar.

Projektion 3: Die Nachfrage nach medizinischer Betreuung ist gering, der Zugang zum Gesundheitssystem ist sicher.

Projektion 2: Die Ansteckungsrate pro erkrankter Person (R0) wird nachhaltig unter 1,0 gehalten.

Projektion 3: Vor allem neue Medien sind stetiger Wegbegleiter und werden neben der Information auch für kostenpflichtige Angebote der Tourismuswirtschaft herangezogen; die Bereitschaft, für digitale touristische Angebote zu zahlen ist hoch. Online-Kampagnen / Werbung erreichen User.

Projektion 2: Der Konsum läuft nur langsam wieder an; Konsumenten blicken optimistisch in die Zukunft

Projektion 1: Konsum ist bewusster und nachhaltiger geworden; die Qualität steht im Vordergrund.

Tabellenübersicht: Einflussfaktoren in Kombination mit Projektionen

Projektionen	Wirtschaftslage	Politik	Pandemie	Mediennutzung	Konsumverhalten
1 (worst case)					
2 (leichte Besserung)	X				
3 (stabile Lage)			X	X	X
4 (Optimum)		X			

Beschreibung des Szenarios

Wirtschaftlich betrachtet ist der **Best Case** im Schlechten eingetreten. Das **V-Szenario** bringt Deutschland und Berlin nach einem tiefen Abschwung, der bis zum Februar 2021 anhielt, eine Gegenbewegung. In Deutschland bricht das BIP um (nur) vier Prozent ein. Rund 193.000 Solo-Selbstständige und 167.000 Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeiter*innen bilden eine einzigartige, aber sehr fragile Berliner Mischung. **Wirtschaftspolitische Instrumente** wie Kurzarbeit, Liquiditätshilfen, Unternehmensrettungen durch Staats- oder Landesbeteiligungen und Steuerentlastungen helfen dem Großteil der touristischen Leistungsträger durch die Krise. Im Frühjahr 2021 ist die **Tourismuslandschaft** an der Spree nahezu in voller Breite **wiederhergestellt**. Die Wunden einiger Insolvenzen und Niedergänge sind für Stadt und Branche schmerzhaft, für den Besucher der Hauptstadt jedoch unsichtbar. **Berlin** ist „**back on the map**“, offen und erreichbar. Der Flughafen Berlin-Brandenburg (BER) ist in Betrieb. Restriktionen im Bereich der Einreise sind aufgehoben und werden nur bei Aufflammen neuer Infektionswellen entsprechend partiell und zeitlich begrenzt wiederaufgenommen.

Die **Sehnsucht zu Reisen** übersteigt die Angst vor Ansteckung. Masken-Schutz und **neue Sicherheitsvorkehrungen** sowie Hygienemaßnahmen suggerieren dem Reisenden Sicherheit. Das Bedürfnis nach Freiheit und die alten Gewohnheiten verdrängen die Angst. Nach Monaten der Isolation setzt sich vor allem bei den jüngeren Generationen das Motto – „lieber leben als verpassen“ durch. Dabei dauerte die Isolation in Berlin vergleichsweise kurz an und der totale Ausnahmezustand blieb bis zum Frühjahr 2021 aus. Nach einem Lockdown bis Mitte Mai 2020 öffneten Schulen und Bildungsreinrichtungen und sukzessive wurde das alltägliche Leben wiederaufgenommen. Mund-Nasen-Schutz gelten als Zeichen von Verantwortungsübernahme. Wer es sich leisten kann, investiert Zeit oder Geld in das neue Accessoire. Neue Abstandsregeln gelten in allen öffentlichen Einrichtungen. Wer die Distanz von 1,5 Metern nicht garantieren kann, muss das Masken-Tragen vorschreiben. Das regelmäßige Testen des Gesundheitszustands ist möglich und wird zum Standard.

Obwohl ein erster **Impfstoff vorliegt**, ist dieser nicht allen zugänglich. Zunächst werden ausschließlich Risikogruppen geimpft. Eine latente Angst der Ansteckung wahrt diszipliniertes Verhalten in Berlin. Die Ansteckungsrate bleibt konstant um 1 (R0) auch aufgrund des umfassenden Testens. Offizielle Applikationen des Landes Berlin ermöglichen höchste Transparenz und Nachverfolgungen von Infektionsfällen zur Unterbindung signifikanter Infektionswellen. Der Zugang zum Gesundheitssystem ist in Berlin gesichert. Die Konsumnachfrage steigt wieder an und die Börse reagiert entsprechend. Während Konsum- und Luxusgütern eine geringere Bedeutung als vor Corona beigemessen wird, werden Erlebnisse, die Menschen persönlich berühren, als wichtiger denn je angesehen. Auch das Bewusstsein für die Klimakrise und nachhaltiges Konsumentenverhalten ist gestiegen. Lokale Unternehmen werden eher unterstützt als der globale Online-Vertrieb. **Optimismus** beflügelt die Reiselust und erstmals nach Beginn der Krise wird wieder gereist. Ostern 2021 gilt als entscheidender Wendepunkt der Tourismusbranche. Durch die begrenzte Dauer der Krise konnten Einkommenseinbußen privater Haushalte größtenteils durch Zurückhaltung im Konsum während des Lockdowns ausgeglichen werden. **Ersparnisse** werden jetzt für **Reisen** ausgegeben. Schnäppchenpreise werden vor allem seitens der Hotellerie ausgerufen. Während das Fliegen grundsätzlich durch eine Konsolidierung im Luftverkehr teurer geworden ist, ermöglichen Charterflüge dennoch den günstigen Erwerb von Pauschalreisen. In der Branche gilt zunächst, mehr Gäste weniger Profit – von Null auf Beginn. Wer es sich leisten kann, kauft sich Sicherheit: Hotels mit dezentralisierter Klimaanlage, private Strandabschnitte, großzügige F&B Bereiche, Gesundheitsnachweise des Personals und der Gäste, Testmöglichkeiten in-house, Desinfektionsmittel auf Zimmern und Außenbereichen, Flieger mit einer Auslastung von max. 50 Prozent - und im besten Fall gehören gleich zehn andere Mitreisende zum engen Freundeskreis. Wer es sich nicht leisten kann, reist mit Verdrängung und erhöhtem Risiko. Im Frühjahr 2021 greifen nach einem langen Abstimmungsprozess der EU-Staaten einheitliche Reisevorschriften und es wurde sich auf eine Tracing-App geeinigt, die von allen Staaten im Schengen Raum (plus Großbritannien) genutzt wird.

In **Berlin** herrscht **Gelassenheit**. Leben, testen und machen. Dieses Image und eine kontrollierte Corona-Lage wirken attraktiv, suggerieren **Sicherheit** und ziehen Besucher*innen an. Das Ostergeschäft wird vor allem durch Gäste aus Deutschland und angrenzenden Nachbarländern getragen. Der PKW gilt zunächst als beliebtestes Anreisemittel. Bei gutem Wetter werden vor allem Outdoor-Aktivitäten in der Freizeit unternommen, bei schlechtem Wetter geht es aber wie gewohnt in die Museen, Theater, Bühnen und sonstige Attraktionen. Der Mundschutz ist im Indoor-Bereich selbstverständlicher Begleiter bzw. wird den Besucher*innen, vorgeschrieben, wenn Mindestabstände nicht garantiert werden können. Einfache Schutzmasken werden bei Bedarf kostenfrei von den Einrichtungen ausgegeben. Vor allem jüngere Menschen reisen auch über den Luftweg wieder nach Berlin. Das **Nachtleben** hat sich verstärkt nach **außen** verlagert. Strandbars öffnen frühzeitig und Garten-Locations werden zu neuen, hippen Clubs. Die Maske zählt offiziell als Vorgabe, wird jedoch bei fehlender Kontrolle vernachlässigt. Unter den Club-Gästen etabliert sich der Nachweis der eigenen Gesundheit über das Smartphone durch spezielle Apps (Test-Nachweis mit Datumsangabe).

Mobile **Applikationen** gehören wie der Mund-Nasen-Schutz in jede Reisetasche. Das Smartphone leitet durch die Stadt, das Warten in Schlangen ist damit annähernd abgeschafft. Ansammlungen von Menschen werden als Warnung über das Smartphone kommuniziert und es wird informiert, wer sich in der Nähe eines infizierten Menschen aufgehalten hat. Ein Flächendeckendes kostenloses WLAN-Netz wird zum Standard und der mobile Gesundheitsinformant etabliert sich zum Wegbegleiter.

Gleiche Umstände und Standards gehören zum **Geschäftstourismus**. Auch dieser nimmt im Frühjahr 2021 wieder an Fahrt auf. Berlin gilt als sichere Tagungsdestination, was in Europa nur wenige Städte von sich behaupten können. Das Niveau des Vorjahres wird im Bereich Business-Reisen jedoch nicht erreicht. Diese Umstände führen längerfristig zu zahlreichen **Innovationen** im Bereich **MICE**. Hybrid-Meetings (online und offline) sind populär. Es entstehen Open-Air-Tagungslocations, Gala-Meetings werden zu Split-Meetings, in denen kleine, intime Räume mit mehr Abstand (aber kleineren Gruppen) den großen klimatisierten Sälen weichen. Wie einst das Tisch-Telefon kommt das Kommunikationsmedium, nun in digitaler Form zurück an die Tafel und ebnet den Kontakt über den eigenen Tisch hinaus. Videokonferenzen werden um Social Entertainment erweitert und ermöglichen das Erleben einer Destination aus der Ferne und im Live-Austausch mit den Kolleg*innen und Geschäftspartner*innen. Berliner Locations werden somit auch zu Anbietern digitaler Lösungen, die sich durch lokalspezifische Komponenten von großen kommerziellen Anbietern abgrenzen.

Im Frühjahr 2021 scheint es, als hätte Berlin erneut eine **Krise überwunden**. Mit Disziplin, Gelassenheit und kreativem Unternehmergeist hat sich Berlin neu erfunden, ohne dabei ihre Geschichte zu vergessen. Berlin zählt eine Narbe mehr, aber gewinnt zu alter neuer Strahlkraft, die unzählige Besucher*innen wieder in ihren Bann ziehen wird.

3. Szenario L: Vorübergehend geschlossen

Folgende Projektionen wirken hier in Kombination aufeinander:

Projektion 1: Die ganze Welt ist wirtschaftlich stark angeschlagen (weltweite Rezession).

Projektion 1: Berlin verfügt nicht mehr über die Diversität im kulturellen Angebot, die Berliner Originalität ist teils verloren. Die Stadt Berlin bietet Besuchern weniger Attraktionen. Das Berliner Nachtleben ist nicht mehr legendär. Das Angebot im Bereich MICE ist stark marktbereinigt.

Projektion 1: Flug-, Bahn- und Reisebusverkehr nach Berlin sind stark reduziert.

Projektion 1: Der Hotelmarkt besteht maßgeblich aus internationaler Kettenhotellerie (Überkapazitäten), Diversität in Gastronomie und Freizeitwirtschaft sowie im Bereich MICE sind reduziert.

Projektion 1: Die Nachfrage bleibt aufgrund der gegebenen Umstände (Einkommenssituation, Restriktionen, Infektionsgefahr) niedrig.

Projektion 1: Die Reisenden sind stark verunsichert und reisen, wenn überhaupt regional. Strand- und Natururlaub werden Städtedestinationen vorgezogen. Geschäftsreisende ziehen virtuelle Meetings vor.

Projektion 1: Die Ansteckungsgefahr bleibt hoch; Restriktionen schränken Angebot und Nachfrage ein.

Projektion 1: Nach anfänglicher Unterstützung durch Hilfskredite wird keine weitere finanzielle Unterstützung geleistet, viele touristische Unternehmen melden Insolvenz an.

Projektion 1: Es gibt keine wirksame Therapie und kein Impfstoff ist verfügbar.

Projektion 1: Die Nachfrage übersteigt die Grenzen des Gesundheitssystems.

Projektion 1: Nach einer zweiten Welle steigen die Infektionszahlen in Deutschland und Berlin erneut an.

Projektion 3: Vor allem neue Medien sind stetiger Wegbegleiter und werden neben der Information auch für kostenpflichtige Angebote der Tourismuswirtschaft herangezogen; die Bereitschaft, für digitale touristische Angebote zu zahlen ist hoch. Online-Kampagnen / Werbung erreichen die User.

Projektion 1: Das Konsumverhalten ist zurückhaltend, Konsument*innen verunsichert und verschuldet.

Projektion 3: Preis und Convenience stehen im Vordergrund.

Tabellenübersicht: Einflussfaktoren in Kombination mit Projektionen

Projektionen	Wirtschaftslage	Politik	Pandemie	Mediennutzung	Konsumverhalten
1 (worst case)	X	X	X		X
2 (leichte Besserung)					
3 (stabile Lage)				X	
4 (Optimum)					

Beschreibung des Szenarios

Bundeskanzlerin Angela Merkel rechnete es am 15. April 2020 vor: Wenn die Basis-Reproduktionszahl (R0) unter 1 liegt, geht die Ausbreitung zurück. Zu diesem Zeitpunkt lag dieser Wert in Deutschland etwa bei 1. Wissenschaft und Robert-Koch-Institut sprachen sich für eine Beibehaltung restriktiver Maßnahmen aus, solange die Reproduktionszahl nicht dauerhaft bei deutlich unter 1 liegt. Am gleichen Tag empfahl die Bundeskanzlerin, den Schulbetrieb am 4. Mai eingeschränkt wiederaufzunehmen. Geschäfte mit einer Größe von maximal 800 Quadratmetern durften am 20. April unter neuen Auflagen (Hygienevorschriften, Abstandsregeln u.a.) wieder öffnen. Das Tragen von Schutzmasken in der Öffentlichkeit wurde empfohlen, aber nicht vorgeschrieben.

Berlin folgte den Leitlinien des Bundes zur langsamen **Aufhebung des Lockdowns** weitestgehend. Für den Tourismus hingegen keine Perspektive. Hotellerie und Gastronomie bleibt es weiterhin untersagt, Gäste aufzunehmen. Kultur- und Freizeiteinrichtungen müssen weiterhin geschlossen bleiben.

Die Wirtschaft kritisierte die Entscheidungen dieser Exit-Strategie und bewirkte im Juni weitere Lockerungen für Handel und Industrie. Ein leichter Aufschwung, ein **Hoffnungsschimmer** für Wirtschaft und Gesellschaft, wehte durch die Hauptstadt. Fast schien es, als könne man zum geliebten Berliner Treiben einfach zurückkehren. Der Tourismusbranche wurde erstmalig eine Perspektive zur schrittweisen Aufhebung der Restriktionen dargelegt.

Doch die Rechnung der Bundeskanzlerin war korrekt. Und somit breitet sich **SARS-CoV-2** im Sommer 2020 erneut weiter aus. Die Reproduktionszahl beträgt wenige Wochen nach den Lockerungen 1,2. Im Schnitt stecken sich nicht fünf Menschen an, sondern sechs. Damit kommt Berlin im August 2020 an die Belastungsgrenzen des Gesundheitssystems. Das schlechte Wetter im Herbst beschleunigte Anstreckungen und die **Krise** erfährt in Berlin eine **neue Dimension**. Tracking-Apps finden keine ausreichende Anwenderschaft. Ein erneuter Lockdown führt Wirtschaft und Gesellschaft zum Erliegen. Das **L-Szenario** zeichnet sich ab. Ein Aufschwung ist nicht abzusehen. Trotz aller Umstände und hoch verschuldet **eröffnet** der Flughafen **Berlin-Brandenburg (BER)** im Oktober. Während der Passagierverkehr zum Erliegen gekommen ist, starten und landen am Flughafen vor allem Maschinen mit Frachtgut und medizinischem Personal, das aus dem Ausland zur Hilfe kommt.

Im Frühjahr 2021 ist das BIP um rund 30 Prozent eingebrochen, die Industrie um rund 50 Prozent. **Tourismus findet nicht statt**. Hotels dürfen ausschließlich Personen aus systemrelevanten Berufen beherbergen. Einige Beherbergungsbetriebe haben sich umgestellt. Es gibt Einrichtungen, die Zimmer für das **Arbeiten** als **Alternative** zum Homeoffice anbieten. Andere Betriebe bieten Covid-19 Infizierten mit milden Symptomen Zimmer als isolierten **Office-Space** an, um eine Trennung von Familienmitgliedern zu ermöglichen. Außerdem wird es Hotels erlaubt, unter strengen Auflagen, Berliner*innen in den Hotels übernachten zu lassen – **escape from home** – sorgt für einen Tapetenwechsel und einer kurzen Flucht aus der häuslichen Isolation. Essen wird direkt in die Zimmer geliefert, die Gastronomiebereiche bleiben geschlossen, in Bar und Lobby gilt es nicht zu verweilen. Im Zimmer können Angebote wie das **virtuelle Erleben** der Berliner Kultur über ein Tablet hinzugebucht werden. Museen können digital und gleichzeitig mit anderen virtuellen Besucher*innen (zwecks Austausch) besucht werden. Nahezu alle touristischen Leistungsträger bieten zu diesem Zeitpunkt virtuelle Erlebnisse auf **kommerzieller Basis** an. Der Erfolg liegt in der Kombination aus Kultur und Chat. Die Akzeptanz des Bezahls für touristische Angebote über das Internet ist gestiegen, durch eine Sensibilisierung der Branche. Wer seine geliebten Orte retten möchte, ist bereit, dafür einen Beitrag zu leisten. Öffentliche Hilfskredite sind ausgeschöpft. In Berlin bleibt am Markt bestehen, wer sich an die veränderte Nachfrage in der Krisensituation einstellt. Preiswerte Angebote, die bequem von zu Hause aus bestellt und konsumiert werden können, erfreuen sich hoher Beliebtheit. Die Berliner*innen gewöhnen sich zunehmend an einen regelmäßigen Lockdown. Zwischen den Ausgangssperren bleibt der Tourismusbranche einzig der Tagesreisemarkt. Morgens hin, abends zurück. Am besten ins Freie und mit eigenem Picknick-Korb. Der Glaube, das alte Leben der Pre-Covid-19-Ära zurück zu gewinnen, ist aufgegeben.

Der Geschäftsreiseverkehr und **MICE-Sektor** bleiben im Frühjahr 2021 virtuell. Neue Vorschriften im Bereich der Hygiene und Prävention erreichen die Branche, die sich umfassend **neu orientieren** muss. Großkongresse mit Massenansammlungen von Menschen haben es schwer. Mittlere Veranstaltungen sollen wieder erlaubt werden, jedoch ausschließlich mit Nachweis von Gesundheitszustand und der Durchführung von Kontrollen. **Testen** gehört wie Einkaufen mit Mund-Nasen-Schutz zum Alltag.

Der einst stärkste Arbeitgeber der Stadt, die Tourismusbranche, muss sich neu erfinden. **Sicherheit** steht für alle Akteure vor Erlebnis und Originalität. Es gibt einen Maßnahmenkatalog mit neuen Vorschriften für die Branche. Erst wer diese Vorkehrungen umsetzt, darf wieder öffnen.

Im Frühjahr 2021 ist die Destination Berlin für Besucher*innen aus Deutschland und der Welt geschlossen. Die Branche braucht Zeit und Geld für einen **Neustart**.

IV. Handlungsempfehlungen

Die vorliegenden Szenarien reduzieren die Komplexität möglicher Zukünfte und dienen als Ausgangslage zur Ableitung von **Handlungsschritten für visitBerlin**. Diese liegen zum Teil vor und werden entsprechend der drei Szenarien in einem Folgeschritt veröffentlicht (u.a. welche strategischen Schwerpunkte setzt das Unternehmen? Welche Zielgruppen werden zu Fokusgruppen? Wie richten sich die Unternehmensbereiche – Vertrieb / Produktmanagement / Marketing - je nach Szenario aus /? Welche Dienstleistungen werden seitens der MICE-Industrie je nach Szenario stärker gefragt? Wie präsentiert sich *visitBerlin* als Arbeitgeber am Markt?).

In einem nächsten Schritt sollen **Handlungsideen für die Berliner Tourismusbranche** gemeinsam mit externen Partner*innen erarbeitet werden. Auch diese liegen in Teilen bereits vor. Während das V-Szenario voraussichtlich eine schnelle Wiederaufnahme der Aktivitäten der Branche bewirkt und wenige Anpassungen erforderlich werden, bedürfen das erste (U-Szenario) sowie das dritte Szenario (L-Szenario) Adaptionen in Marktausrichtung und Angebot, um durch eine veränderte Nachfrage (bedingt durch eine anhaltende Pandemie) langfristig erfolgreich zu wirtschaften. Durch den Blick in die möglichen Zukünfte, die kontinuierlich durch Wissensgewinn geschärft werden, soll ein Denken „out-of-the-box“ gefördert werden.

V. Quellen / Linksammlung:

Aero.de (2020) Ryanair lässt Flugbetrieb bis Juni ruhen, 24.03.2020, <https://www.aero.de/news-34644/Ryanair-setzt-Flugbetrieb-bis-Juni-aus.html>

Amt für Statistik: https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/statistiken/statistik_sb.asp?sageb=45005&PTyp=700&creg=B&anzwer=6&bok=1&bbok=1

Airliners.de (2020) Die L-Kurve droht: Drei Szenarien zur Zukunft der Luftfahrtindustrie, 13.04.2020, <https://www.airliners.de/die-kurve-drei-szenarien-zukunft-luftfahrt/54801>, letzter Zugriff: 21.04.2020.

Auswärtiges Amt (2020) Coronavirus / Covid-19: Weltweite Reisewarnung, <https://www.auswaertiges-amt.de/de/ReiseUndSicherheit/covid-19/2296762>

Berlin.de (2020) Der Regierende Bürgermeister von Berlin - Senatskanzlei Informationen zum Coronavirus (Covid-19): Maßnahmen gegen das Coronavirus, <https://www.berlin.de/corona/massnahmen/>

Berlin.de. (2020) Der Regierende Bürgermeister von Berlin - Senatskanzlei Informationen zum Coronavirus (Covid-19): Veranstaltungen und Kulturleben: Museen, Messen und Clubs, 21.04.2020, <https://www.berlin.de/corona/massnahmen/veranstaltungen-und-kultur/>, letzter Zugriff: 21.04.2020.

Berliner Morgenpost (2020) Berlin will die Zahl der Intensivbetten verdoppeln, 23.03.2020, <https://www.morgenpost.de/berlin/article228754885/Coronavirus-Berlin-will-die-Zahl-der-Intensivbetten-verdoppeln.html>

Deloitte (2020) COVID-19 Briefing: Konjunkturszenarien für die Nach-Corona Zeit, 26.03.2020, <https://www2.deloitte.com/de/de/blog/covid-19-briefings/2020/covid-19-briefing-konjunkturszenarien.html>

Deutsche Bahn (2020) Inside Bahn, https://www.bahn.de/p/view/service/aktuell/index.shtml/?Prozent20dbkanal_007=L01_S01_D001_KIN0054_INSIDE-BAHN-2020_Grundangebot_LZ01

Deutsche Bahn (2020) Presse-Blog zur aktuellen Lage Coronavirus und Bahnverkehr, https://www.deutschebahn.com/de/presse/pressestart_zentrales_uebersicht/Presse-Blog-zur-aktuellen-Lage-Coronavirus-und-Bahnverkehr-4966788

Fairmas (2020): <https://fairmas.com/en/>

Horizont (2020) Wie Coca-Cola, McDonald's, Nike und Co fürs Zuhausebleiben werben, 23.03.2020, <https://www.horizont.net/marketing/charts/social-distancing-wie-coca-cola-mcdonalds-nike-und-co-fuers-zuhausebleiben-werben-181774>

IBB (2020) Studie: Berlin Fokus: <https://www.ibb.de/de/publikationen/volkswirtschaftliche/publikationen/berlin-fokus/berlin-fokus.html>

Bertelsmann Stiftung (2020) Krisenmanagement: Einflussfaktoren auf Bedrohungen und Mechanismen zur Bewältigung von Krisen, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Downloads/Krisenmanagement_im_21._Jahrhundert_Thesenpapier.pdf, April 2020.

INTOURA (2020): <https://www.intoura.berlin/>

Leopoldina (2020) Coronavirus: Nationalakademie Leopoldina legt dritte Ad-hoc-Stellungnahme vor, 13.04.2020, <https://www.leopoldina.org/presse-1/nachrichten/ad-hoc-stellungnahme-coronavirus-pandemie/>

Rbb24 online (2020) Wie sich das Coronavirus in der Welt verbreitet, Stand 06.04. 2020 <https://www.rbb24.de/panorama/thema/2020/coronavirus/beitraege/chronik-coronik-ausbruch-coronavirus-pandemie-rueckblick-timeline-berlin-brandenburg.html>, letzter Zugriff: 06.04.2020

Robert Koch Institut (2020) Robert Koch-Institut: COVID-19-Dashboard, <https://experience.arcgis.com/experience/478220a4c454480e823b17327b2bf1d4>

Ryanair (2020) WICHTIGE KUNDENINFORMATION: UPDATE MONTAG 6. APRIL -EINGESCHRÄNKTER FLUGPLAN BIS 16 APRIL VERLÄNGERT, 06.04.2020, https://www.ryanair.com/content/dam/ryanair/help-centre-pdfs/DE_06_Prozent20Apr_Prozent20Customer_Prozent20Notice_Prozent20-zent20Covid19_GERMAN.pdf

Spiegel.de (2020) Ende der Kontaktsperren Leopoldina-Forscher legen konkreten Fahrplan vor, 13.04.2020, <https://www.spiegel.de/wissenschaft/leopoldina-forscher-legen-konkreten-fahrplan-fuer-ende-der-kontaktsperren-vor-a-0cfd0aed-cf48-4dd1-a219-241d818d60ae>

Süddeutsche Zeitung (2020) Notfall-Kredite für den Mittelstand sollen binnen Tagen kommen, 06.04.2020, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/coronavirus-kredit-mittelstand-1.4869537>

Süddeutsche.de (2020) 17 500 Betten binnen 24 Stunden, 03.04.2020, <https://www.sueddeutsche.de/politik/coronavirus-kliniken-anzahl-betten-1.4865776>

Tagesschau.de (2020) Coronavirus-Liveblog, 17.04.2020, <https://www.tagesschau.de/newsticker/liveblog-coronavirus-freitag-103.html>

Tagesschau.de (2020) Easyjet lässt Maschinen am Boden, 30.03.2020, <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/easyjet-119.html>

Tagesspiegel (2020) Neue Corona-Maßnahmen in Berlin – was sich ändert, was gleich bleibt, 21.04.2020, <https://www.tagesspiegel.de/berlin/maskenpflicht-grossveranstaltungen-demos-neue-corona-massnahmen-in-berlin-was-sich-aendert-was-gleich-bleibt/25760688.html>

Travelbook (2020) Wohin die Deutschen nach Corona als Erstes reisen wollen, 21.04.2020, <https://www.travelbook.de/reisen/umfrage-urlaub-reise-nach-corona>

Zukunftsinstitut (2020) Die Wirtschaft nach Corona: Wochen der Weichenstellung, 10.04.2020, <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/wirtschaft-nach-corona-wochen-der-weichenstellung/>