

# Kooperationspotenziale touristischer Stakeholder in der Hauptstadtregion Berlin-Potsdam. Erste Ergebnisse aus einem 18-monatigen Forschungsprojekt

Silke Laux & Jörg Soller



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds  
Investition in Ihre Zukunft!



## 1 Einleitung

Globalisierung und wachsender Wettbewerbsdruck zwingen Destinationen und ihre Stakeholder zunehmend zu neuen Strategien. Angesichts der hohen Komplexität, Fragmentierung und Krisenanfälligkeit der Tourismuswirtschaft setzen Unternehmen und Destinationsmanager verstärkt Kooperationen ein, um am Markt erfolgreich zu bleiben und eine nachhaltige Tourismusentwicklung zu erzielen (Scott u.a. 2008, S. 183; Jamal & Stronza 2009, S. 169 f.).

Auch in den Destinationen Berlin und Potsdam, in denen der Tourismus einen herausragenden Wirtschaftszweig darstellt, sind Kooperationen für die Tourismusplanung höchst relevant. Dies belegen unter anderem das Tourismuskonzept der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen aus dem Jahr 2004 sowie die aktuellen Marketingpläne der Destinationsmanagementorganisationen Berlin Tourismus Marketing GmbH (BTM) und Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH (TMB).

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde eine Kooperation als freiwillige Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbständiger, jedoch interdependenter Partner definiert, die beiderseits von der

Zusammenarbeit profitieren möchten und zu diesem Zweck Aufgaben aus ausgewählten Geschäftsfeldern auf die Zusammenarbeit übertragen. Je nach Bindungsintensität zwischen den Kooperationspartnern kommt es zur Bildung einer formalen oder informellen Kooperation. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses standen formale Kooperationsformen, die zu unternehmensübergreifenden Organisationsstrukturen in der Hauptstadtregion führten. Darüber hinaus wurden temporäre Initiativen, die projekt- oder problemspezifisch entstanden, berücksichtigt. Folgende Fragen waren im Rahmen des Projekts von besonderem Interesse:

1. Welche formalen touristischen Kooperationen existieren bereits in der Hauptstadtregion?
2. Welche Bedeutung besitzen Kooperationen im Hinblick auf den wirtschaftlichen Erfolg für wichtige touristische Stakeholder?
3. Wie zufrieden sind die Stakeholder mit der Zusammenarbeit im Tourismus?
4. Welche touristischen Kooperationspotenziale sind künftig verstärkt zu nutzen?

## 2 Methodisches Vorgehen

Um die genannten Fragestellungen aussagekräftig zu beantworten, wurden quantitative und qualitative Forschungsmethoden kombiniert (Buber & Holzmüller 2009, S. 32). Da ein systematischer Überblick über formale Kooperationsformen in Berlin und Potsdam zu Beginn des Projekts fehlte, waren hierzu zunächst detaillierte Internetrecherchen erforderlich. Darauf aufbauend wurden im Zeitraum Juli bis November 2009 insgesamt 44 explorative, leitfadengestützte Experteninterviews geführt. Sie erschlossen empirisches Kontextwissen zur touristischen Entwicklung in der Hauptstadtregion, zu Kooperationsformen, -erfahrungen und -möglichkeiten.

Alle interviewten Experten nahmen eine verantwortliche Funktion im Tourismus wahr – sei es als Vorstände und Sprecher touristischer Kooperationen in Berlin und Potsdam oder als „Tourismusbeauftragte“ in den Berliner Bezirken. Zugleich repräsentierten sie verschiedene Stakeholder-Gruppen (u.a. den öffentlichen Sektor, verschiedene Segmente der Tourismuswirtschaft sowie Public-Private-Partnerships).

Zusätzlich zu den Interviews wurde eine Unternehmensbefragung realisiert. Sie diente dazu, Kooperationsbereitschaft und -erwartungen der Berliner und Potsdamer Tourismuswirtschaft und ihre Zufriedenheit mit der touristischen Zusammenarbeit zu erfassen. Ergänzend wurden Daten zur Kernleistung, zur geografischen Lage der Unternehmen, zu ihren Zielgruppen, ihrer Beschäftigtenzahl und der Dauer der Marktpresenz erhoben.

Der Adresspool der Befragung wurde auf Basis von Branchenverzeichnissen, In-

ternetrecherchen und Empfehlungen der interviewten Experten aufgebaut. Er spiegelte die Querschnittsbranche Tourismus weitgehend wider.<sup>1</sup> So umfasste er neben Unternehmen, die primär Leistungen für Gäste erbringen (Beherbergungsbetriebe, Stadtführer, Anbieter von Stadtrundfahrten, Incoming-Agenturen, Reisemittler und Reiseveranstalter), auch sonstige Dienstleistungsunternehmen, für die Gäste der Hauptstadtregion eine wichtige Zielgruppe darstellen, beispielsweise Kultureinrichtungen, Gastronomiebetriebe, Eventagenturen und Erlebnisanbieter.

Der Fragebogen unterlief in der Entwicklungsphase einen Pretest mit Studierenden der Fachrichtung Tourismus der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Der postalische Versand an nahezu 1800 touristische Unternehmen in der Hauptstadtregion erfolgte im November 2009 in Kooperation mit der dwif-Consulting GmbH, dem Berliner Stadtführerverband Berlin Guide e.V. und der IHK Potsdam. Er wurde durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit flankiert. Nach einer Nachfassaktion in Potsdam sowie umfangreichen Qualitäts- und Plausibilitätsprüfungen gingen 284 ausgefüllte Fragebögen in die Auswertung ein, hierunter 234 aus Berlin und 50 aus Potsdam. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 16%, die angesichts des generell niedrigen Rücklaufs bei schriftlichen Befragungen – insbesondere in der Tourismuswirtschaft – als zufriedenstellend einzuschätzen ist (Mayer 2008, S. 100).

Der Rücklauf deckte entsprechend dem breit angelegten Adresspool alle Segmente der Tourismuswirtschaft ab und erstreckte sich über den gesamten geographischen Raum Berlin-Potsdam. In Berlin

kam nahezu die Hälfte des Rücklaufs aus den „touristischen Hochburgen“ Charlottenburg-Wilmersdorf (18%), Mitte (16%) und Friedrichshain-Kreuzberg (11%), gefolgt von den Bezirken Tempelhof-Schöneberg (9%), Pankow (7%) und Treptow-Köpenick (6%).

### 3 Empirische Erkenntnisse

#### 3.1. Formale touristische Kooperationsformen in der Hauptstadtregion

Die Fülle der recherchierten lokalen touristischen Kooperationsformen sprengt den vorliegenden Rahmen. Daher ist an dieser Stelle kurz darauf hinzuweisen, dass die formale Vernetzung primär über die Destinationsmanagement-Organisationen BTM und TMB – innerhalb der TMB

über den Potsdam Tourismus Service – realisiert wird. Eine herausragende Bedeutung kommt in Berlin dem BTM-Partnerhotels e.V. und seinen in Marketingsäulen organisierten Arbeitsgruppen sowie dem „Berlin Convention Office“ und dem „BTM Partneragenturen e.V.“ (MICE) zu. In Potsdam wird die Marketingplanung des Potsdam Tourismus Service der TMB durch einen Tourismusbeirat und mehrere Arbeitsgruppen (u.a. „AG Potsdam“, „AG Tagungen und Kongresse“, „AG Individual- und Gruppentourismus“ und „AG Kulturtourismus“) unterstützt. Darüber hinaus läuft ein Großteil der Zusammenarbeit in beiden Destinationen über den Interessensverband DEHOGA, über Initiativen zur Verbesserung der Servicequalität und über die Erfahrungsaustauschgruppen der Hotellerie. In Berlin führen zudem Runde Tische und die Tourismusvereine

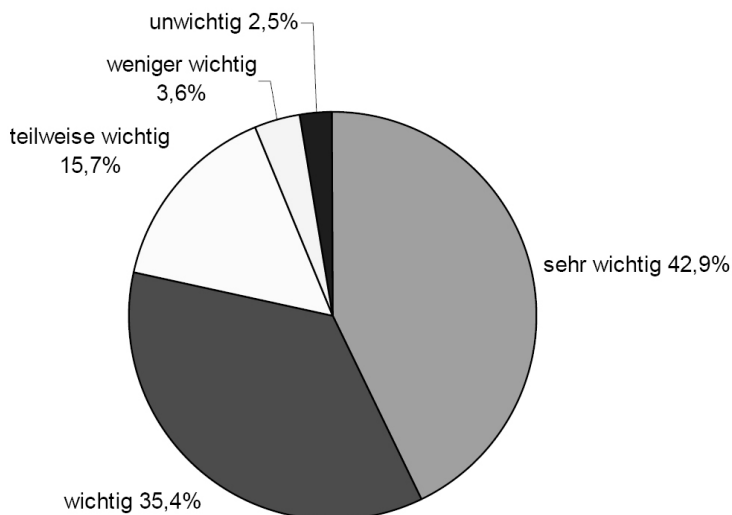


Abbildung 1: Bedeutung von Kooperationen für den Unternehmenserfolg (n = 280)

Quelle: Eigene Berechnung unter Nutzung von SPSS

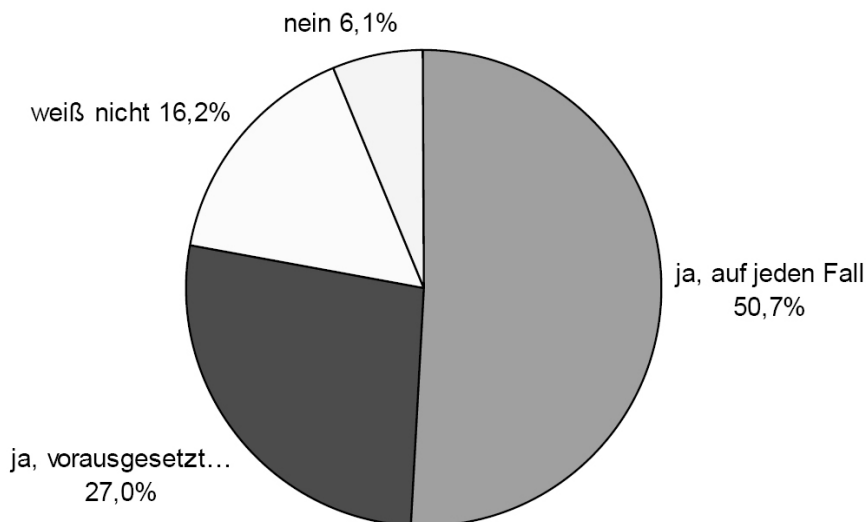


Abbildung 2: Bereitschaft zur Unterstützung von Kooperationen

Quelle: Eigene Berechnung unter Nutzung von SPSS<sup>5</sup>

einzelner Berliner Bezirke wichtige Stakeholder zusammen.

### 3.2. Die Bedeutung von Kooperationen für wichtige touristische Stakeholder

Der hohe Anteil an antwortenden Beherbergungsbetrieben (rd. 42%) in der Unternehmensbefragung deutet darauf hin, dass ihr Interesse am Thema Kooperationen im Tourismus in der Hauptstadtregion besonders ausgeprägt ist. Möglicherweise ist dies auf den hohen Professionalisierungsgrad der Hotellerie und die durch den rapiden Kapazitätenzuwachs verschärfte Wettbewerbssituation in Berlin zurückzuführen.<sup>1</sup> Im Fragebogenrücklauf signalisieren auch die anderen Tourismussegmente ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Relevanz von Kooperationen. Dies zeigt die Beantwortung der Frage „Welche konkrete Bedeu-

tung haben unternehmensübergreifende Kooperationen und Netzwerke für den Erfolg Ihres Unternehmens?“

Die Unternehmen, die Kooperationen eine höhere Bedeutung für ihren wirtschaftlichen Erfolg beimessen, engagieren sich eher in Kooperationen. 77,9% der antwortenden Unternehmen (n = 281) waren nach eigenen Angaben in einer Kooperation aktiv, 22,1% nicht.<sup>4</sup> Da die Umfrage vermutlich vor allem von Unternehmensvertretern beantwortet wurde, die ein hohes Interesse an dem Thema „touristische Zusammenarbeit“ haben, ist davon auszugehen, dass die Aktivität der Tourismuswirtschaft in den formalen Kooperationen der Hauptstadtregion generell etwas niedriger anzusetzen ist.

Rund die Hälfte der Unternehmern erklärt sich bereit, eine Kooperation personell und/oder finanziell zu unterstützen, wenn das eigene Unternehmen hiervon

Tabelle 1: Kooperationsaktivität entsprechend Dauer der Marktpräsenz (n= 281)

Quelle: Eigene Berechnung unter Nutzung von SPSS

	<b>In Kooperation, Netzwerk oder Verband aktiv?</b>		
<b>Dauer der lokalen Verankerung</b>	nein	ja	Gesamt
seit weniger als 5 Jahren	19 (35,2%)	35 (64,8%)	54 (100%)
seit 5-10 Jahren	16 (25,4%)	47 (74,6%)	63 (100%)
seit 10 Jahren oder mehr	27 (16,5%)	137 (83,5%)	164 (100%)
<b>Gesamt</b>	<b>62 (22,1%)</b>	<b>219 (77,9%)</b>	<b>281 (100%)</b>

Tabelle 2: Kooperationsaktivität entsprechend Unternehmensgröße (n = 273) I

Quelle: Eigene Berechnung<sup>6</sup>

<b>n = 273</b>	<b>in Kooperation, Netzwerk oder Verband aktiv?</b>		
<b>Unternehmensgröße</b>	nein	ja	Gesamt
Freiberufler	13 (23,2%)	43 (76,8%)	56 (100,0%)
Bis 9 Mitarbeiter	34 (35,1%)	63 (64,9%)	97 (100%)
10-49 Mitarbeiter	7 (9,6%)	66 (90,4%)	73 (100,0%)
ab 50 Mitarbeiter	4 (8,5%)	43 (91,5%)	47 (100,0%)
<b>Gesamt</b>	<b>58 (21,2%)</b>	<b>215 (78,8%)</b>	<b>273 (100%)</b>

profitiert,  $\frac{1}{4}$  der Unternehmen knüpfen diese Unterstützung an bestimmte Voraussetzungen.

Interessanterweise korreliert diese Unterstützungsbereitschaft nicht mit der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen. Demgegenüber lässt die statistische Auswertung einen eindeutigen Zusammenhang zwischen der lokalen Verankerung des Unternehmens und der Kooperationsaktivität erkennen: Je länger ein Unternehmen seinen Sitz am Standort Berlin oder Potsdam hat, umso eher ist es in einer Kooperation aktiv. Während unter den weniger als fünf Jahre am Markt etablierten Tourismusunternehmen 64,8% in Kooperationen aktiv waren, traf dies bei 83,5% der seit zehn und mehr Jahren am Standort angesiedelten Unternehmen zu.

Analog lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Kooperationsaktivität feststellen: Je größer ein Unternehmen ist, umso eher

engagiert es sich in einer Kooperation. Von Kleinstunternehmen mit bis zu neun Mitarbeitern waren nach eigenen Angaben 64,9% in Kooperationen aktiv, von Unternehmen mit 50 und mehr Mitarbeitern bereits 91,5%. Von den Freiberuflern waren 76,8% Mitglieder in Kooperationen oder Netzwerken. Sie messen Kooperationen somit eine größere Bedeutung bei als Kleinstunternehmer.

### 3.3. Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit im Tourismus

Die Unternehmensbefragung zeigt eine durchschnittliche Zufriedenheit mit der touristischen Zusammenarbeit in der Hauptstadtregion. Auf einer 5er-Likert-Skala (1 = sehr zufrieden, 5 = sehr unzufrieden) liegen die durchschnittlichen Zufriedenheitswerte zur Kooperation mit verschiedenen Stakeholdern<sup>7</sup> (z.B. Tourismusunternehmen, Kultureinrichtungen,

Behörden, Destinationsmanagementorganisationen) zwischen 2,3 und 3,4. Diejenigen Unternehmer, die ihre aktuelle wirtschaftliche Lage besser einschätzen, sind generell auch zufriedener mit der Zusammenarbeit. Korrelationen zwischen der geografischen Lage der Unternehmen beziehungsweise der von ihnen angebotenen touristische Leistung und der Zufriedenheit waren nicht erkennbar. Für Berlin ließ sich hingegen ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Zufriedenheit nachweisen: Je kleiner die Unternehmen sind, umso weniger zufrieden sind sie mit der Zusammenarbeit mit ausgewählten Stakeholdern. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Thesen anderer tourismuswissenschaftlicher Studien, dass Kooperationsprozesse stets durch Machtungleichgewichte geprägt sind und Top-Down-Ansätze im Destinationsmanagement die Gefahr bergen, die Interessen kleinerer Player zu vernachlässigen (Fyall & Leask 2006, S. 55; Jamal & Stronza 2009, S. 173). Repräsentanten bestehender Kooperationen wie die interviewten Experten äußerten sich hingegen tendenziell etwas zufriedener als der Durchschnitt der Unternehmen. Sie bewerteten die Atmosphäre und die Voraussetzungen für eine enge Zusammenarbeit in der Hauptstadtregion überwiegend als gut.

### 3.4. Zukünftige Kooperationspotenziale

Die dargelegten Zusammenhänge zwischen Unternehmensgröße, Dauer der Marktpräsenz und Kooperationsaktivität legen nahe, dass es insbesondere das Ziel sein muss, neu angesiedelte Unternehmen sowie Freiberufler, Kleinst- und Kleinun-

ternehmen für kooperatives Engagement in der Hauptstadtregion zu motivieren. Bestehende Kooperationsformen könnten durch ihre aktivere Mitarbeit an Effektivität und Legitimität gewinnen. Ihr konkreter Nutzen muss daher verstärkt bekannt gemacht werden. Auch sollten einzelne Kooperationsangebote entsprechend den Ressourcen der genannten Unternehmen überarbeitet werden.

Dies unterstreichen die Aussagen der interviewten Experten. Sie stellten heraus, dass es eine wichtige Aufgabe sei, Kleinst- und Kleinunternehmen, die das besondere Flair der Hauptstadt ausmachen, in Kooperationen zu integrieren. Zugleich räumten sie ein, dass bei zahlreichen Kleinst- und Kleinunternehmen zunächst ein hinreichendes Bewusstsein für die Vorteile einer gemeinschaftlichen Vermarktung zu wecken ist. Auch bleibe es eine Herausforderung, global agierende Hotel- und Einzelhandelsketten, die vergleichsweise kurz in der Hauptstadtregion agieren und dort nicht traditionell verankert sind, in lokale Kooperationsformen zu integrieren – nicht zuletzt deshalb, als diese eigene Marketingstrategien verfolgen und die regional eingesetzten Geschäftsführer meist strengen Vorgaben unterliegen.

Die Kooperationspotenziale in der Hauptstadtregion liegen den Expert/innen zufolge primär in der gemeinschaftlichen Vermarktung und Optimierung von Servicequalität sowie – dies gilt in besonderem Maße für die Metropole Berlin – in der verstärkten Einbeziehung ausgewählter Stakeholder-Gruppen in die Tourismusplanung.

Die gemeinschaftliche Vermarktung der Hauptstadtregion ist zu forcieren u.a.

- die Durchdringung ausländischer Quellmärkte, möglichst gemeinsam mit anderen Metropolen, Städten und Regionen oder durch gemeinsame Aktionen mit anderen regionalen Tourismusorganisationen,
- eine frühzeitige Bündelung von Kampagnen und Veranstaltungsterminen,
- die Präsenz in den neuen Medien/sozialen Netzwerken im World Wide Web,
- die Weiterentwicklung des Kieztourismus,
- die Vermarktung und Nutzung des geplanten Großflughafen Berlin Brandenburg International (BBI),
- eine Berlin-Brandenburg-Halle bei der Internationalen Tourismus Börse.

Die Servicequalität ließe sich optimieren u.a. durch

- die intensivierte Fortführung der Initiativen „Service in the City“ in Berlin und „Potsdamer Gastlichkeit“ in Potsdam,
- die Implementierung einheitlicher Qualitätssiegel.

Verstärkt in die Tourismusplanung einzubeziehende Stakeholder-Gruppen sind u.a.

- Attraktionen, Stadtführer, Kultureinrichtungen und Eventanbieter
- Erfahrungsaustauschgruppen der Hotellerie (projekt- und themenspezifisch)
- die Berliner Bezirke (erste Ansätze durch die BTM bereits unternommen),
- benachbarte Branchen (insbesondere Wissenschaft, Medien und Einzelhandel, in Berlin zudem die Design-, Mode- und Kunstszene),
- die Bevölkerung (z.B. bei Fragen der Infrastruktur und Kiezentwicklung).

## Anmerkungen

1. Obwohl in strengem Sinn nicht repräsentativ, ermöglichte die weitgehende Abbildung der Querschnittsbranche Tourismus, aussagekräftige statistische Zusammenhänge für die gesamte Untersuchungseinheit.
2. Bis Ende 2011 wird in Berlin mit rund 120.000 Betten gerechnet (Wüst 2009).
3. Es wurden nur eindeutige Antworten berücksichtigt (98,6%).
4. Um den Unternehmer/innen das Forschungsinteresse und die angewandte Definition von Kooperationen zu verdeutlichen, wurden in der zugehörigen Frage zahlreiche formale touristische Kooperationen in der Hauptstadtregion beispielhaft genannt.
5. Es wurden nur eindeutige Antworten berücksichtigt (98,9%). Unter Nutzung des Nominalmaßes Phi-Cramer-V wurde eine näherungsweise Signifikanz von 0,012 festgestellt.
6. Es wurden nur eindeutige Antworten berücksichtigt (96,1%). Unter Nutzung des Nominalmaßes Phi-Cramer-V wurde eine näherungsweise Signifikanz von 0,000 festgestellt.
7. Unter Nutzung des Ordinalmaßes Gamma wurden bei der Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit ausgewählten Stakeholdern näherungsweise Signifikanzen festgestellt, die zwischen 0,000 und 0,030 lagen.

## Literatur

- Fyall, A. & Leask A. (2006). Destination Marketing. Future Issues – Strategic Challenges. In: *Tourism and Hospitality Research* (7) 1, S. 50-63.
- Jamal, T. B. & Stronza, A. (2009). Collaboration Theory and Tourism Practice in Protected Areas. Stakeholders, Structuring and Sustainability. In: *Journal of Sustainable Tourism* (17) 2, S. 169-189.
- Mayer, H. O. (2008). Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 4. Aufl. München: Oldenbourg
- Scott, N., Cooper, C. & Baggio, R. (2008). Destination Networks. Four Australian Cases. In: *Annals of Tourism Research* (35) 1, S. 169-188.
- Wüst, B. (2009). Überkapazitäten. Deutschland baut zu viele Luxushotels. Welt-online, 07. Oktober 2009 (<http://www.welt.de/reise/article4766707/Deutschland-baut-zu-viele-Luxushotels.html>).