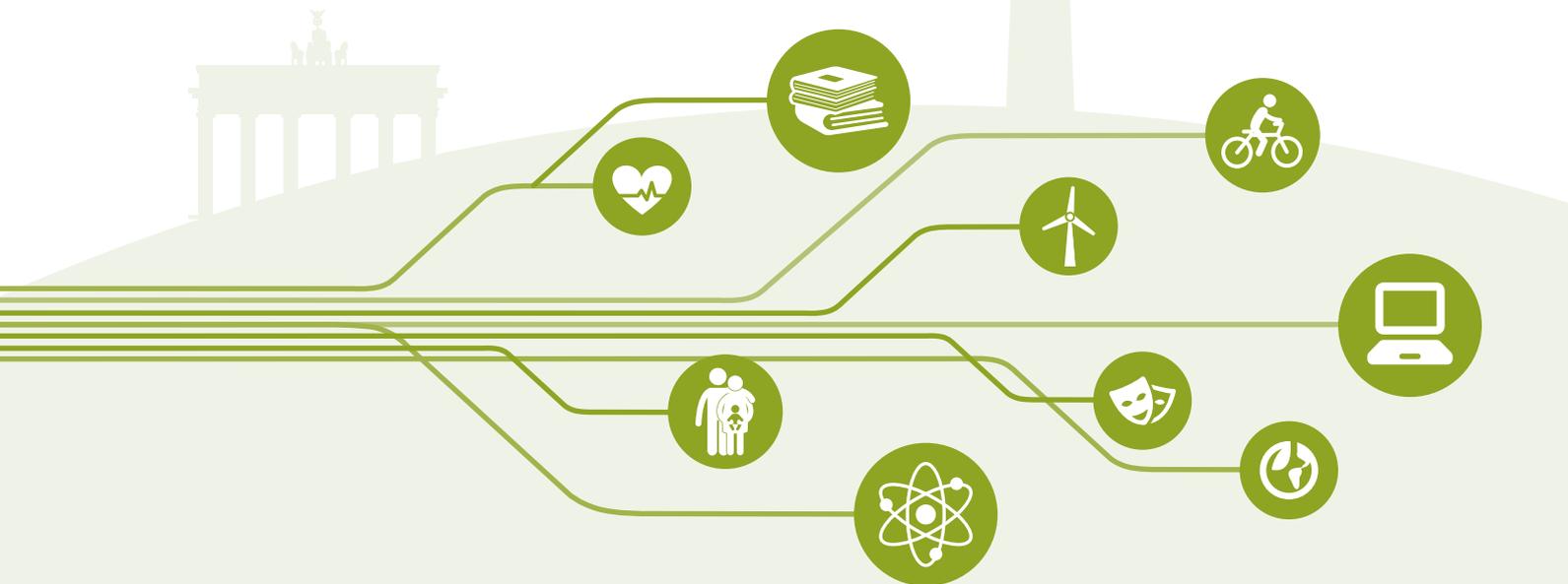


# Berlin 2030

Grundzüge einer smarten Wachstumsstrategie



+++ Junge Leute drängen ins Zentrum +++ Stadtrand vergeist +++ Ungepflegt: Grünflächen und Parks in schlechtem Zustand +++ Hartz-IV-Hauptstadt trotz A  
ltung +++ Berlins Schüler deutlich unter Bundesniveau +++ Gesundheitscluster Berlin-Brandenburg europaweit führend +++ Mietpreise ziehen kräftig an +++

## Über das Berlin-Institut

Das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung ist ein unabhängiger Thinktank, der sich mit Fragen regionaler und globaler demografischer Veränderungen beschäftigt. Das Institut wurde 2000 als gemeinnützige Stiftung gegründet und hat die Aufgabe, das Bewusstsein für den demografischen Wandel zu schärfen, nachhaltige Entwicklung zu fördern, neue Ideen in die Politik einzubringen und Konzepte zur Lösung demografischer und entwicklungspolitischer Probleme zu erarbeiten.

In seinen Studien, Diskussions- und Hintergrundpapieren bereitet das Berlin-Institut wissenschaftliche Informationen für den politischen Entscheidungsprozess auf.

Weitere Informationen, wie auch die Möglichkeit, den kostenlosen regelmäßigen Newsletter „Demos“ zu abonnieren, finden Sie unter [www.berlin-institut.org](http://www.berlin-institut.org).

### Unterstützen Sie die unabhängige Arbeit des Berlin-Instituts

Das Berlin-Institut erhält keinerlei öffentliche institutionelle Unterstützung. Projektförderungen, Forschungsaufträge, Spenden und Zustiftungen ermöglichen die erfolgreiche Arbeit des Instituts. Das Berlin-Institut ist als gemeinnützig anerkannt. Spenden und Zustiftungen sind steuerlich absetzbar.

Im Förderkreis des Berlin-Instituts kommen interessierte und engagierte Privatpersonen, Unternehmen und Stiftungen zusammen, die bereit sind, das Berlin-Institut ideell und finanziell zu unterstützen. Informationen zum Förderkreis finden Sie unter [www.berlin-institut.org/foerderkreis-des-berlin-instituts.html](http://www.berlin-institut.org/foerderkreis-des-berlin-instituts.html)

#### Bankverbindung:

Bankhaus Hallbaum

BLZ 250 601 80 IBAN DE50 2506 0180 0020 2864 07

Konto 20 28 64 07 BIC/SWIFT HALLDE2H

#### Kontakt:

Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung

Schillerstraße 59

10627 Berlin

Telefon 030 22 32 48 45

Telefax 030 22 32 48 46

E-Mail [info@berlin-institut.org](mailto:info@berlin-institut.org)

# Berlin 2030

Grundzüge einer smarten Wachstumsstrategie

## Impressum

Originalausgabe  
November 2015

© Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Sämtliche, auch auszugsweise Verwertung bleibt vorbehalten.

Herausgegeben vom  
Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung  
Schillerstraße 59  
10627 Berlin  
Telefon: (030) 22 32 48 45  
Telefax: (030) 22 32 48 46  
E-Mail: [info@berlin-institut.org](mailto:info@berlin-institut.org)  
[www.berlin-institut.org](http://www.berlin-institut.org)

Das Berlin-Institut finden Sie auch bei Facebook und Twitter (@berlin\_institut).

Autoren: Daniel Müller-Jentsch, Klemens Maget, Reiner Klingholz  
Lektorat: Daniel Geyer, Lilli Sippel

Design: Jörg Scholz ([www.traktorimnetz.de](http://www.traktorimnetz.de))  
Layout und Grafiken: Christina Ohmann ([www.christinaohmann.de](http://www.christinaohmann.de))  
Druck: PieReg Druckcenter Berlin GmbH ([www.druckcenter-berlin.de](http://www.druckcenter-berlin.de))

Einige thematische Landkarten wurden auf Grundlage des Programms EasyMap der  
Lutum+Tappert DV-Beratung GmbH, Bonn, erstellt.

ISBN: 978-3-9816212-8-0

## Die Autoren

**Dr. Daniel Müller-Jentsch**, 1969, Studium der Volkswirtschaftslehre an der London School of Economics und der Yale University. Projektleiter bei Avenir Suisse in Zürich.

**Klemens Maget**, 1986, Studium der Geographie in Würzburg und Münster.  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung.

**Dr. Reiner Klingholz**, 1953, Promotion im Fachbereich Chemie an der Universität Hamburg.  
Direktor des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung.

# INHALT

VORWORT .....	4
DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE.....	6
<b>LEITBILD: BERLIN 2030.....</b>	<b>8</b>
<b>METHODIK DER ANALYSE.....</b>	<b>10</b>
<b>BERLIN: STADT IM ÜBERGANG.....</b>	<b>12</b>
<b>1. MEGATREND: GLOBALISIERUNG.....</b>	<b>17</b>
<b>2. MEGATREND: REURBANISIERUNG.....</b>	<b>22</b>
<b>3. MEGATREND: DIGITALISIERUNG.....</b>	<b>26</b>
<b>4. MEGATREND: DEMOGRAFISCHER WANDEL.....</b>	<b>30</b>
<b>5. MEGATREND: WISSENSGESELLSCHAFT.....</b>	<b>34</b>
<b>6. MEGATREND: ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT.....</b>	<b>39</b>
<b>7. MEGATREND: GESUNDHEIT.....</b>	<b>42</b>
<b>8. MEGATREND: MOBILITÄT.....</b>	<b>46</b>
<b>9. MEGATREND: PARTIZIPATION.....</b>	<b>50</b>
<b>SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.....</b>	<b>54</b>
QUELLEN .....	60

# VORWORT

Berlin wächst. Das typische Berliner Flair, die kreative Startup-Szene, die exzellente Innovations- und Wissenschaftslandschaft sind Gründe dafür, dass Menschen aus der ganzen Welt in die deutsche Hauptstadt kommen – als Touristen, aber immer häufiger auch, um in Berlin zu leben, zu gründen und zu arbeiten. Entgegen dem allgemeinen Trend nimmt die Bevölkerung Berlins seit einigen Jahren zu. Dieses Wachstum erfordert Gestaltung.

Berlin ist, wie alle Metropolen, mit übergreifenden Entwicklungstrends, den sogenannten Megatrends, konfrontiert: Globalisierung, demografischer Wandel, Digitalisierung, Mobilität, Urbanisierung, ökologische Nachhaltigkeit, Partizipation führen zu Umbrüchen und stellen alle Großstädte vor Herausforderungen, die jeweils spezifische Lösungen bedingen.

Dem muss sich auch Berlin stellen. Gefragt ist eine intelligente Wachstumsstrategie, die auf die aktuellen Herausforderungen – nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund der Flüchtlingsthematik – Antworten gibt und dabei der Berlinspezifik Rechnung trägt. Denn Berlin wird angesichts der sich abzeichnenden Umbrüche und des fortdauernden Wachstumsprozesses seine Attraktivität nur dann erhalten, wenn es gelingt, das zu bewahren, was Berlin im Kern ausmacht: Freiräume und Freiheiten, die kreative Lösungen befördern.

Dafür steht die lebhafte Startup-Szene ebenso wie international erfolgreich agierende Hightech-Unternehmen und Forschungscluster aus Wissenschaft und Wirtschaft. Auf dieser Grundlage muss das Profil der Hauptstadt weiter geschärft werden.

Doch vor dem Entwurf eines Zukunftsbildes steht die Bestandsaufnahme – die Analyse von Ausgangssituation und Handlungsrahmen. Dem trägt die vorliegende Studie „Berlin 2030 – Grundzüge einer smarten Wachstumsstrategie“ des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung Rechnung.

Den Anstoß für diese Analyse und die Entwicklung einer langfristig tragenden Wachstumsstrategie für Berlin, die verschiedene Politikfelder überspannt, hat das Präsidium der IHK Berlin gegeben. Ihm folgend hat ein durch die IHK Berlin einberufenes Expertengremium aus Vertretern von Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft in der ersten Jahreshälfte 2015 in drei Workshops intensiv die Ausgangslage, die anstehenden Handlungserfordernisse, die Berlinspezifik und Grundzüge eines Zukunftsbildes für Berlin diskutiert. Den Mitgliedern dieses Gremiums sei an dieser Stelle ganz herzlich gedankt.

Das Berlin-Institut, das diesen Prozess wissenschaftlich begleitet hat, nimmt die Ergebnisse der Diskussion in seinen Bericht auf und ergänzt sie durch umfangreiche eigene Recherchen und Schlüsse sowie weitere Experteninterviews.

Die Diskussionen machten neben dem Licht auch die Schatten im Berlin der Gegenwart sehr deutlich: In vielen Bereichen besteht eine große Diskrepanz zwischen dem Status quo und den Anforderungen an die Hauptstadt. Schon heute wird die Infrastruktur den Bedürfnissen der Berliner und Berlin-Besucher nicht gerecht – egal, ob es sich um die Verkehrsinfrastruktur oder Schulgebäude handelt. Der Breitbandausbau hinkt dem Bedarf der digitalen und Hightech-Unternehmen hinterher. Serviceangebote und –kultur der öffentlichen Hand entsprechen nicht den Anforderungen an die Verwaltung einer internationalen Metropole mit Gründergeist und Mut zum Experimentieren.

Neben den herausragenden Standortfaktoren – wie der vielfältigen und exzellenten Wissenschaftslandschaft, der Internationalität sowie der jungen und wachsenden Bevölkerung als Grundlage – sind es gerade Aufbruchsstimmung und hoher Lebenswert, die Berlin für seine Wachstumsstrategie nutzen muss. Die am Standort spürbare Kreativität muss auch in die Gestaltung der

Stadt einfließen. Dies setzt voraus, dass die Berliner Bevölkerung, die großen und kleinen Unternehmen sowie die Forscher und Repräsentanten aus Kunst und Kultur, die Alteingesessenen, die Neu-Berliner und die Berlin-Liebhaber eingeladen werden, am Berlin der Zukunft mitzubauen. Dabei müssen neue, häufig digitale Möglichkeiten und der wachsende Wille der Berlinerinnen und Berliner zur Teilhabe an der Gestaltung ihrer Stadt produktiv genutzt werden. Mit dem am Standort verfügbaren kreativen Potential sollte es gelingen, ein Zukunftsprofil für Berlin zu formulieren, das die deutsche Hauptstadt im Wettbewerb der Metropolen gut abschneiden lässt und gleichzeitig ihre Bewohner in diesen Entwicklungsprozess einbezieht. Partizipation in Berlin darf nicht länger ein Synonym für Blockade sein. Es gilt, die Möglichkeiten dieses Megatrends intelligent zu nutzen.

Ziel der IHK Berlin ist es, mit dieser Studie und dem in der begleitenden Diskussion gesammelten Expertenwissen das Zukunftsbild für Berlin aktiv mitzugestalten. Das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung hat erste Grundzüge für eine intelligente Wachstumsstrategie für Berlin formuliert. Nun sind Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und nicht zuletzt die Berliner Gesellschaft aufgefordert, die Dynamik zu nutzen und gemeinsam eine Vision und eine konkrete Umsetzungsstrategie für ein zukunftsfähiges Berlin zu erarbeiten.



Dr. Eric Schweitzer  
Präsident  
Industrie- und Handelskammer zu Berlin



Jan Eder  
Hauptgeschäftsführer  
Industrie- und Handelskammer zu Berlin

# DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Die Wiedervereinigung Deutschlands vor 25 Jahren war die Geburtsstunde des „neuen“ Berlins. Seither hat sich die Stadt grundlegend erneuert. Aber noch ist Berlin eine Stadt im Übergang. Sie hat ihre neue Rolle bislang nicht überall gefunden, ihr Profil im internationalen Wettbewerb der Metropolen nicht eindeutig entwickelt. Berlin ist ein Nachzügler unter den Metropolen, aber gerade dies ist seine Chance. Berlins Widersprüche und Brüche, das „Unfertige“ – all das lässt Raum für Neues. Berlins Alleinstellungsmerkmal sind seine Freiräume und Freiheiten, seine Offenheit und Experimentierfreudigkeit.

## Wachstum gestalten und Megatrends berücksichtigen

Diese Eigenschaften machen Berlin zur Kreativmetropole, zum Tourismusmagneten, zu einem führenden Wissenschaftsstandort und Zentrum für Startups. Die neue Attraktivität lässt Berlin wachsen – aktuell um gut 45.000 Einwohner pro Jahr. Hält dieser Trend an, ist bis 2030 ein Bevölkerungszuwachs auf knapp vier Millionen denkbar. Dieses Wachstum muss so gestaltet werden, dass die Stadt ihre Freiheiten und Freiräume bewahrt und gleichzeitig zu einer wohlhabenderen, lebenswerteren und nachhaltigeren Metropole werden kann. Um dies zu ermöglichen, bedarf es einer smarten Wachstumsstrategie, deren Grundzüge bis 2030 in diesem Bericht skizziert sind. Sie ergeben sich aus dem Zusammenspiel der spezifischen Eigenheiten Berlins und externen Faktoren, die auf alle Metropolen der Welt einwirken. Diese „Megatrends“ sind in neun Kapiteln beschrieben, zusammen mit Berlins spezifischen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken im Umgang mit den Megatrends.

## 1. Globalisierung

Unter den Metropolen der Welt, den Kraftzentren der globalen Wirtschaft, spielt Berlin bislang nur in der zweiten Liga. Aufgrund ihrer schwachen Industriebasis hat die Stadt eine geringe Exportquote und es mangelt an Sitzen von Großunternehmen. Stark ist Berlin in der Kreativwirtschaft, im Tourismus und Kultursektor und es gewinnt Gewicht als Forschungs-, Investitions- und Dienstleistungsstandort. Als Politmetropole hat Berlin durch den Umzug von Regierung, Verbänden und Medien stark gewonnen, aber anders als Brüssel, Wien oder Washington bislang kaum internationale Funktionen. Der Flugverkehr wächst rasant, aber es fehlt ein Großflughafen mit interkontinentaler Drehkreuzfunktion.

## 2. Reurbanisierung

Berlin profitiert von der Renaissance der Städte. Als Wissenschafts- und Wirtschaftszentrum zieht es junge Menschen an, auch für Familien hat sich der Lebenswert der Stadt massiv erhöht. Deshalb wächst Berlin seit einigen Jahren wieder dynamisch. Dieses Wachstum ist Herausforderung und Chance zugleich. Berlin braucht dringend mehr Wohnungen, auch um dem Preisauftrieb im Wohnungsmarkt entgegen zu wirken. Bei der Infrastruktur gibt es einen milliardenschweren Sanierungsstau, die wachsende Stadt erfordert zusätzliche Kapazitäten. Dafür muss das Land Berlin seine Investitionsquote deutlich erhöhen. Die stadtplanerischen Instrumente und der Städtebau müssen auf die erhöhte Wachstumsdynamik reagieren und dabei die urbanen Qualitäten Berlins bewahren.

## 3. Digitalisierung

Dieser Megatrend ist vermutlich der größte Treiber von Veränderungen für Berlin, seine Unternehmen und Bewohner. Die Digitalisierung bietet die Möglichkeit, die Verwaltung effizienter zu gestalten, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, bestehende Unternehmen wettbewerbsfähiger zu machen und Arbeitsplätze zu schaffen. Berlin ist das wichtigste Zentrum der Informationstechnologie in Deutschland und hat die Chance, weite Felder in diesem Bereich zu besetzen. Es verfügt über eine dichte digitale Forschungslandschaft mit mehr IT-Professoren als jede andere deutsche Stadt. Berlin sollte sich eine digitale Agenda geben, die klare Leuchtturmprojekte – wie ein digitales Stadtquartier auf dem Flughafenareal Tegel – fördert, Richtlinien für den Umgang mit Big Data vorgibt und Bürger und Unternehmen für neue Technologien sensibilisiert.

## 4. Demografischer Wandel

Deutschlands Bevölkerung altert und dürfte mittelfristig schrumpfen. Berlin aber wird zu einer Gewinnerregion im demografischen Wandel. Das liegt an seiner Attraktivität, wozu auch die nach wie vor niedrigen Lebenshaltungskosten gehören. Dank der verbesserten Arbeitsmarktsituation gelingt es der Stadt, zusehends junge Menschen auch nach Abschluss ihrer Ausbildung zu binden. Jedoch gibt es in puncto Familienfreundlichkeit noch erhebliches Verbesserungspotenzial – etwa bei der Qualität staatlicher Schulen. Weil die Alterung der Bevölkerung auch vor Berlin nicht halt macht, muss es zu einer Stadt für alle Lebensalter werden und sich auf die Bedürfnisse der Älteren einstellen, von einer guten medizinischen Versorgung bis zur Pflege. Berlin muss auch die Potenziale der „jung gebliebenen Alten“ nutzen, zumal

in den nächsten Jahren die gut gebildeten und engagementfreudigen Babyboomer in den Ruhestand gehen. Individualisierung und Zuwanderung machen die Stadtgesellschaft heterogener und damit zu einem Laboratorium für multikulturelles Zusammenleben und alternative Lebensentwürfe. Die Integration von Migranten bleibt dabei eine zentrale Herausforderung.

## 5. Wissensgesellschaft

Hochentwickelte Länder gründen ihre Wertschöpfung auf einem hohen individuellen und kollektiven Wissen. Derartige Wissensgesellschaften benötigen eine leistungsfähige Wissensinfrastruktur, von vorschulischen bis zu universitären Einrichtungen. Bezüglich des Schulsystems schneidet Berlin im Vergleich zu anderen Bundesländern schlecht ab. Berlins Hochschulsystem hingegen ist eines der wettbewerbsfähigsten in Europa. Ergänzt wird die Forschungslandschaft, aus der bereits eine dynamische Gründerszene hervorgegangen ist, durch außeruniversitäre Institute und Technologieparks, die auch im Berliner Umland zu finden sind. Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung (FuE) in Berlin sind hoch, aber einen großen Teil davon schultert die öffentliche Hand. Berlin sollte seine Attraktivität für Wissensarbeiter nutzen, um mehr FuE-Aktivitäten privater Firmen an den Standort zu holen – auch mit Angeboten von Risikokapital.

## 6. Ökologische Nachhaltigkeit

Der Energieverbrauch pro Kopf und der CO<sub>2</sub>-Ausstoß liegen in Berlin über, der Anteil an erneuerbaren Energien unter den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung. Berlin hat einen hohen Anteil an Grünflächen, viele Parkanlagen sind jedoch unzureichend gepflegt. Steigende Temperaturen infolge des Klimawandels und eine wachsende Bevölkerung werden Berlin in Sachen Stadtklima und Stadtökologie in den nächsten Jahren vor große Herausforderungen stellen. In der Stadt gibt es relativ viele Firmen der Green Economy, aber international wird Berlin

weder als Innovationsführer für urbane Nachhaltigkeit noch als führender Standort der grünen Wirtschaft wahrgenommen.

## 7. Gesundheit

Berlin bietet seinen Bürgern eine hohe Dichte an niedergelassenen Ärzten und eine Vielfalt von Einrichtungen der Hochleistungsmedizin. Die Hauptstadtregion ist ein europaweit bedeutender Standort der Lebenswissenschaften und der Gesundheitswirtschaft mit Ausbaupotenzial. Mit Präventionsmaßnahmen und Gesundheitsbildung an den Schulen lassen sich Zivilisationskrankheiten wie Diabetes oder Bluthochdruck entgegenwirken. Diese Form von Aufklärung ist gerade für Berlin von Bedeutung, denn in keinem anderen Bundesland liegt der Anteil an Rauchern und Personen mit gesundheitsschädlichem Alkoholkonsum höher.

## 8. Mobilität

Berlins gut ausgebauter öffentlicher Nahverkehr leidet aufgrund fehlender Investitionen der Vergangenheit unter hoher Störanfälligkeit. Im Straßenverkehr führen mangelnde Sanierung und fehlende Freiflächen für den Lieferverkehr zu häufigen Staus. Durch das Bevölkerungswachstum und den dadurch zwangsläufig wachsenden Wirtschaftsverkehr drohen sich die Verkehrsprobleme zu verstärken. Um diese zu vermeiden, sind hohe Investitionen in die Verkehrsinfrastruktur nötig, in den öffentlichen Personennahverkehr und in den Langsamverkehr. Letzterem ist aus Kosten-, Kapazitäts- und ökologischen Gründen mehr Gewicht zu geben, vor allem angesichts der Tatsache, dass Berlin bisher keine fahrradfreundliche Stadt ist.

## 9. Partizipation

Um das Wachstum Berlins bürgernah zu gestalten, bedarf es einer gesellschaftlichen Teilhabe an Planungsprozessen. Dafür sind klare Regeln und Verantwortlichkeiten zu definieren und neue, kreative Formate zu ent-

wickeln, damit diese Prozesse konstruktiv und ohne Blockaden durch Minderheiten verlaufen und neue Zielgruppen wie Zuwanderer angesprochen werden können. Die wirtschaftliche Teilhabe hat sich in Berlin durch den Rückgang der Arbeitslosigkeit, durch ein wachsendes Jobangebot und steigende Löhne deutlich verbessert. Eine hartnäckige Langzeitarbeitslosigkeit und eine hohe Zahl von Transferempfängern trüben die Bilanz. Bisher gelingt es Berlin trotz hoher und weiter steigenden Sozialausgaben nicht, diesen harten Kern der Armut aufzubrechen. Verbesserungen im Bildungssystem sind die Voraussetzung, um wirtschaftliche und gesellschaftliche Teilhabe marginalisierter Gruppen zu erhöhen.

## Von der Analyse zur Strategie

Damit Berlin eine smarte Wachstumsstrategie umsetzen kann, müssen die Ergebnisse aus den Megatrend-Analysen berücksichtigt sowie einige grundlegende Voraussetzungen geschaffen werden: Erstens benötigt Berlin eine Investitionsoffensive für die Infrastruktur der wachsenden Stadt. Zweitens bedarf es einer effizienten Verwaltung, welche die anstehende Pensionierungswelle für eine umfassende Modernisierung nutzt. Drittens müssen Berlins zentrale Standortakteure die Bereitschaft und Fähigkeit entwickeln in der ersten Liga internationaler Metropolen mitzuspielen. Viertens ist die Kooperation zwischen Berlin und Brandenburg auszubauen, um das Umland der Metropole in den Wachstumsprozess einzubinden.

Eine smarte Wachstumsstrategie muss politikfeldübergreifend organisiert sein. Sie muss von der Bevölkerung mitgetragen werden und politisch so stabil sein, dass sie mehrere Legislaturperioden übersteht. Der vorliegende Bericht wurde vom Berlin-Institut in Zusammenarbeit mit einem von der Industrie- und Handelskammer (IHK) Berlin gewonnenen Expertengremium ausgearbeitet. Er bietet eine Grundlage für die Weiterentwicklung und Umsetzung einer Entwicklungs- und Wachstumsstrategie für Berlin bis 2030 und darüber hinaus.

# LEITBILD: BERLIN 2030

**Zu Beginn des 20. Jahrhunderts hatte Berlin den Status einer Weltstadt.** Um 1880 war die neue Hauptstadt des Deutschen Reiches eine von weltweit sieben Städten mit über einer Million Einwohnern.<sup>1</sup> 20 Jahre später war Berlin das führende Finanzzentrum Kontinentaleuropas. Der Bauboom der Gründerzeit machte Berlin zu einer Metropole, die städtebaulich mit Paris oder London auf Augenhöhe stand. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts stieg Berlin zu einer der führenden Industriestädte der Welt und zu einem Zentrum von Forschung und Wissenschaft auf.<sup>2</sup> In den goldenen 1920er Jahren erreichte die Stadt ihren Zenit als Metropole für Kultur, Film, Architektur und Mode. Ende der 1920er Jahre hatte Berlin über vier Millionen Einwohner,<sup>3</sup> also rund eine halbe Million mehr als heute.<sup>4</sup>

**Dann machten Faschismus, Krieg und Teilung Berlin den Garaus.** Die bauliche Substanz der Stadt wurde zerstört, ihre geistigen Eliten ermordet oder vertrieben, ihre Institutionen zerrüttet. Die Industrie ging nach Süddeutschland, die Finanzbranche nach Frankfurt am Main, die Regierung nach Bonn. Dank der Wiedervereinigung entsteht jetzt, über sechs Jahrzehnte später, aus den Fragmenten des alten ein neues Berlin. Dieses neue Berlin kann teilweise an frühere Stärken anknüpfen, muss sich aber in weiten Teilen neu erfinden. Berlin ist – historisch bedingt – ein Nachzügler unter den Metropolen. Aus diesem Sonderfall erwachsen auch Chancen. Die allgegenwärtigen Spuren seiner Geschichte machen den besonderen Reiz der Stadt aus. Die Abwesenheit etablierter Strukturen schafft Freiräume für das Neue. Und Berlin kann bei seiner Entwicklung zu einer Metropole des 21. Jahrhunderts von den Erfahrungen anderer lernen.

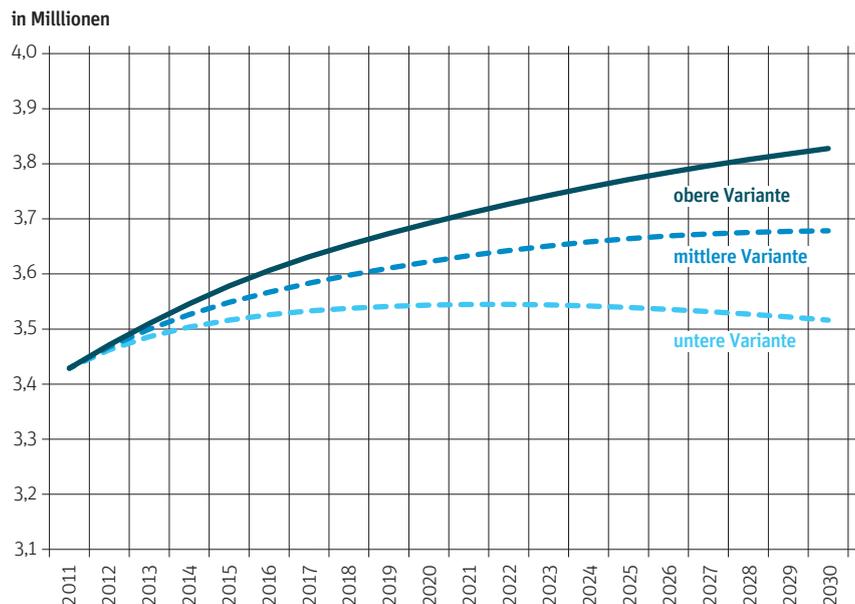
**Das neue Berlin ist die „Stadt der Freiheit“.** Auch wenn Berlin intern noch mit einer Vision für seine künftige Entwicklung ringt, steht für externe Beobachter bereits fest, wofür Berlin im Vergleich zu anderen Metropolen steht: Berlin ist die „Stadt des freien Geistes“ – mit gesellschaftlichen wie städtebaulichen Freiräumen, einem toleranten Umfeld für Experimente und alternative Lebensentwürfe sowie vergleichsweise niedrigen Lebenshaltungskosten. Eine Stadt der Gestaltungsspielräume und Entfaltungsmöglichkeiten. Die Freiheit ist das Alleinstellungsmerkmal der Stadt – auch weil Berlin durch die Verwerfungen der Geschichte eine in vielerlei Hinsicht noch unfertige Metropole ist.

Bezeichnenderweise lautet das Motto, das sich die Stadt vor einigen Jahren selbst gegeben hat, „be Berlin“ – eine Devise, die für Offenheit und Gestaltungsspielräume

## Richtung Vier-Millionen-Stadt

Die reale Bevölkerungsentwicklung hat seit 2011 einen unerwartet hohen Verlauf genommen, der sich weit in der oberen Hälfte des Prognosekorridors befindet. Bei der derzeit noch gültigen Prognose, empfiehlt die Senatsverwaltung daher die obere Variante bei Planungen zu verwenden. Überholt ist die Prognose nicht nur durch das zu gering eingeschätzte Bevölkerungswachstum, sondern auch durch die zwischenzeitlich erfolgte Volkszählung. Demnach leben in Berlin rund 170.000 Menschen weniger als gedacht.<sup>5</sup>

Bevölkerungsvorausberechnung für Berlin auf Basis des Einwohnerregisters nach unterer, mittlerer und oberer Variante in Millionen 2011 bis 2030 (Datengrundlage: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt<sup>6</sup>)



steht. Eine Einladung an Einheimische und Zugezogene, an der Gestaltung des neuen Berlins mitzuwirken. All dies macht Berlin zum Zentrum der Kultur- und Kreativwirtschaft, zur Startup- und Wissenschaftsmetropole, zum Magneten für die Jugend und die kreative Klasse, zur Eventhauptstadt und Tourismusdestination.

**Berlin wird zur „wachsenden Stadt“.** Aber diese Qualitäten geraten zunehmend unter Druck, denn Berlin verändert sich derzeit rasant. Nach Jahren wirtschaftlicher Konsolidierung und stagnierender Bevölkerung wächst Berlin wieder dynamisch. Während die Hauptstadt beim Wirtschaftswachstum bis 2007 unter dem Bundesdurchschnitt lag, hat sie 2014 das stärkste Wachstum aller Bundesländer erzielt.<sup>7</sup> Aus hohen Haushaltsdefiziten wurden in jüngster Zeit beachtliche Überschüsse.<sup>8</sup> Zwischen 2009 und 2014 nahm Berlins Einwohnerzahl um 190.000, respektive fünf Prozent auf 3,46 Millionen zu – obwohl der Zensus effekt 2011 die Einwohnerzahl Berlins um 170.000 nach unten korrigierte. Sollte sich dieser Trend verstetigen, könnte die Einwohnerzahl bis 2030 auf knapp vier Millionen anwachsen.<sup>7</sup> Der starke Zustrom von Flüchtlingen im Jahr 2015, der voraussichtlich so schnell nicht abreißen wird, ist dabei nicht miteinkalkuliert. Die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt wird voraussichtlich Ende 2015 eine neue Prognose veröffentlichen, die dies widerspiegeln dürfte. Ob sich eine solche Zuzugsdynamik aufrechterhalten lässt, wird auch davon abhängen, wie gut Berlin das Wachstum managt.

**Berlin braucht eine Wachstumsstrategie.** Das Wachstum bietet große Chancen – für neue Arbeitsplätze, steigende Einkommen, effektivere Armutsbekämpfung, überfällige Investitionen und das Schließen städtebaulicher Lücken. Es bringt aber auch große Herausforderungen mit sich, wie Wohnraummangel, steigende Mieten, Gentrifizierung oder

Verkehrsempässe. Politik und Verwaltung benötigen daher eine politikfeldübergreifende Strategie, wie sie das Wachstum ermöglichen und steuern sowie die Bevölkerung bei dem damit verbundenen Wandel mitnehmen wollen. Das Anfang 2015 lancierte „Sondervermögen Infrastruktur der wachsenden Stadt“ (SIWA) ist ein erster Schritt in diese Richtung.<sup>10</sup> Berlin muss von dem nach der Jahrtausendwende vorherrschenden Stagnations- und Konsolidierungsmodus auf einen Wachstums- und Gestaltungsmodus umschalten.

**Berlin muss smart wachsen.** Dabei geht es nicht primär um quantitatives, sondern um qualitatives Wachstum. Berlin sollte bis 2030 nicht nur eine größere Stadt werden, sondern eine „Smart City“ – eine prosperierende, lebenswerte, nachhaltige und gesellschaftlich ausgeglichene Metropole. Dafür bedarf es einer intelligenten Wachstumsstrategie. Lange Zeit genügte es Berlin, „arm aber sexy“ zu sein. In Zukunft sollte die Devise lauten: „smart und sexy“. Der Schlüssel hierfür ist die erfolgreiche Bewältigung von neun Megatrends, die auf alle Metropolen der Welt einwirken. Berlin muss dabei seinen spezifischen Umgang mit den Megatrends finden und so sein eigenes Standortprofil entwickeln. Die Stadt sollte sich an Best

Practice-Beispielen anderer Metropolen orientieren, nicht um diese eins zu eins zu kopieren, sondern um sich entsprechend der eigenen Gegebenheiten anzupassen und weiterzuentwickeln.

**Das wachsende Berlin muss seine Freiheiten bewahren.** Zentrales Element einer berlinspezifischen Wachstumsstrategie sollte die Bewahrung der zentralen Alleinstellungsmerkmale sein, welche die Stadt heute ausmachen – die oben beschriebenen Freiheiten und Freiräume. Daher sollte eine Strategie so konzipiert werden, dass Berlin auch 2030 noch eine „Stadt der Freiheit“, der Gestaltungsspielräume und Entfaltungsmöglichkeiten ist. Anderen Metropolen sind diese Freiheiten abhandengekommen, entweder weil sich junge Menschen, Künstler oder Mittelschichtfamilien das Leben dort kaum noch leisten können – zum Beispiel in London oder New York – oder weil die Städte „fertig gebaut“ sind, wie die Zentren von Rom oder Paris. Berlin sollte sich daher eher an Metropolen orientieren, die eine solide Wirtschaftsbasis, mit einer guten Balance zwischen hoher Lebensqualität und moderaten Lebenshaltungskosten sowie einem hohen Grad an Freiheit kombinieren. Zu diesen attraktiven Zentren zählen etwa Hamburg, Wien oder Portland.\*

### Das Konzept der „Smart City“

Die Online-Enzyklopädie Wikipedia definiert den Begriff wie folgt: „Smart City ist ein Sammelbegriff für ganzheitliche Entwicklungskonzepte, die darauf abzielen, Städte effizienter, technologisch fortschrittlicher, grüner und sozial inklusiver zu gestalten. Diese Konzepte beinhalten technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Innovationen. (...) Die Idee der Smart City geht mit der Nutzbarmachung digitaler Technologien einher und stellt zugleich eine Reaktion auf (...) Herausforderungen dar, mit denen postindustrielle Gesellschaften um die Jahrtausendwende konfrontiert sind. Im Fokus stehen hierbei der Umgang mit Umweltverschmutzung, dem demografischen Wandel, Bevölkerungswachstum, Finanzkrisen oder Ressourcenknappheit. Breiter gefasst schließt der Begriff auch nicht-technische Innovationen mit ein, die zum besseren und nachhaltigeren Leben in der Stadt beitragen. Dazu gehören beispielsweise Konzepte des Teilens oder zur Bürgerbeteiligung bei Großbauprojekten“.<sup>11</sup>

\* Die Mercer Quality of Living und Cost of Living Rankings bewerten Großstädte weltweit nach Lebensqualität und Lebenshaltungskosten. Demnach liegen Städte wie Berlin, Hamburg, Wien oder Portland bei der Lebensqualität in der Spitzengruppe, bei den Lebenshaltungskosten aber nur im Mittelfeld.

# METHODIK DER ANALYSE

Ziel dieses Berichts ist die Ausarbeitung analytischer Grundlagen für eine smarte Wachstumsstrategie für Berlin bis 2030. Dafür haben wir folgendes methodische Vorgehen gewählt:

**Die Ausgangslage bildet eine kurze Bilanz der Entwicklung Berlins seit der Wiedervereinigung.** In den letzten 25 Jahren hat die Hauptstadtregion einen tiefgreifenden wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, politischen und städtebaulichen Strukturwandel durchlaufen. Diesen historischen Entwicklungsprozess gilt es zu berücksichtigen, wenn man verstehen will, wo Berlin heute als Metropole steht, was seine Besonderheiten sind und wo seine zukünftigen Potenziale liegen. Die Entwicklung einer jeden Metropole ist spezifisch und sie ist pfadabhängig.<sup>1</sup> Dies gilt insbesondere für Berlin mit seiner einmaligen Geschichte von Krieg, Teilung und Wiedervereinigung.

**Neun Megatrends bilden den konzeptionellen Rahmen und den Schwerpunkt der Analyse.** Zur Einschätzung der Lage Berlins und zu seinen Potenzialen haben das Berlin-Institut und die IHK Berlin im Vorfeld in Zusammenarbeit mit Experten Megatrends identifiziert, die besonders relevant für die Entwicklung von Metropolen sind.<sup>2</sup> Dabei handelt es sich um die Megatrends Globalisierung, Reurbanisierung, Digitalisierung, demografischer Wandel, Wissensgesellschaft, ökologische Nachhaltigkeit, Gesundheit, Mobilität und Partizipation. Die Megatrends beschreiben langfristige, technologische und gesellschaftliche Veränderungsprozesse mit weitreichenden Folgen. Sie wirken weltweit und definieren auch die Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Großstädten. Als besonders wichtig für Berlin erscheinen dabei die Globalisierung als Treiber des Wettbewerbs zwischen den Metropolen, die Reurbanisierung, die Berlin wieder zur wachsenden Stadt macht, sowie die Digitalisierung, die alle Lebensbereiche durchdringt und Berlin besondere Wachstumschancen

eröffnet. Für jeden Megatrend werden die Folgen für Berlin und entsprechende Handlungsfelder skizziert. Zudem wird in jedem Megatrendkapitel eine Vision 2030 formuliert und es werden zentrale Erfolgsindikatoren vorgeschlagen, anhand derer sich die Fortschritte Berlins messen lassen.

**Je Megatrend werden Berlins spezifische Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken analysiert.** Megatrends bewirken Veränderungen, aus denen sich für einen Standort Chancen und Risiken ergeben. Wenn sich Berlin fit machen will für einen Megatrend, muss es mit jenen Voraussetzungen arbeiten, die es hat – also mit seinen besonderen Stärken und Schwächen. Dies bedeutet, es muss Maßnahmen definieren, die seine „Stärken stärken“ und seine „Schwächen schwächen“. Die Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats (SWOT)-Analyse – ursprünglich als Instrument der strategischen Planung entwickelt – ermöglicht die dynamische Betrachtung einer Wettbewerbssituation

## Megatrends prägen Berlins künftige Entwicklung

Die neun Megatrends bringen weitreichende gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Veränderungen mit sich. Diese sind regional unterschiedlich ausgeprägt und entsprechend gilt es, eine berlinspezifische Strategie zum Umgang mit den Megatrends zu entwickeln.

(Eigene Darstellung)





### Megatrends erzeugen Handlungsbedarf in allen Politikfeldern

Da sich die Megatrends auf alle Bereiche der Gesellschaft, Wirtschaft und Politik auswirken, muss auf allen politischen Handlungsfeldern auf sie reagiert werden. Eine smarte Wachstumsstrategie für Berlin muss politikfeldübergreifend sein.

(Eigene Darstellung)

und ist handlungsorientiert. In dieser Studie werden mit Hilfe solcher SWOT-Analysen auf Grundlage *allgemeiner* Megatrends *spezifische* Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken Berlins identifiziert.<sup>3</sup>

**Hinzu kommen Vergleiche mit anderen Metropolen.** Rankings auf Basis wichtiger Standortindikatoren geben Aufschlüsse über die relativen Stärken und Schwächen Berlins im Vergleich zu anderen Großstädten oder Bundesländern. Fallbeispiele zeigen, wie andere Städte auf die Megatrends reagieren und was Berlin von ihnen hinsichtlich seiner Standortentwicklung lernen kann.

**Abgeleitet von diesen Analysen werden Stoßrichtungen für eine smarte Wachstumsstrategie skizziert.** Sie zeigen wichtige Weichenstellungen auf, die durch zentrale Berliner Standortakteure, allen voran dem Senat, einzelnen Senatsverwaltungen oder Wirtschaftsverbänden und Kammern, vorgenommen werden sollten. Die Stoßrichtungen aus den Megatrendkapiteln ergeben,

gemeinsam mit dem Leitbild einer smart wachsenden Stadt und einigen grundlegenden Überlegungen aus dem Schlusskapitel, eine politikfeldübergreifende Vision für die Entwicklung Berlins als Metropole bis zum Jahr 2030.

**Zur Hauptstadtregion gehört auch Brandenburg.** Auch wenn der Fokus dieses Berichts auf dem Bundesland Berlin liegt, ist bei der Entwicklung der Metropolregion stets der engere Verflechtungsraum Berlin-Brandenburg mit zu berücksichtigen. Mehr als jeder dritte Brandenburger lebt in diesem „Speckgürtel“<sup>4</sup> und über 400.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte pendeln täglich in beide Richtungen über die Landesgrenze.<sup>5</sup> Der Großteil der brandenburgischen Industrie befindet sich am Rande Berlins und ist mit dessen Clusterstrukturen vernetzt.<sup>6</sup> Weitere Verflechtungen ergeben sich aus den Umlandfunktionen, die der Flächenstaat für die Großstadt erfüllt. Aus diesen Gründen wird Brandenburg immer wieder in die Analyse einbezogen.

### Zwei Gedanken ziehen sich wie ein roter Faden durch die Analyse dieses Berichts.

Erstens die Dualität zwischen dem, was Berlin als Metropole bereits ist und dem, was es noch werden kann. Um dieses Spannungsverhältnis zwischen dem „Sein“ und „Werden“ als Weltstadt geht es in der Bilanz der Transformation seit der Wiedervereinigung im folgenden Kapitel, bei den SWOT-Analysen in den neun Megatrendkapiteln und bei den Vergleichen mit anderen Metropolen. Zweitens die Besonderheiten und Alleinstellungsmerkmale Berlins als Metropole. Die Historie Berlins ist eine ganz spezifische, und daher muss auch die Strategie für die Zukunft eine eigene sein. Berlin muss mit seinen besonderen Stärken und Schwächen arbeiten, es muss seine maßgeschneiderten Antworten auf die Megatrends finden und sein besonderes Profil als Standort entwickeln. Ziel ist es nicht, *so zu werden wie* das Silicon Valley, sondern *so einmalig zu werden wie* das Silicon Valley.

# BERLIN: STADT IM ÜBERGANG

Berlin hat seit der Wiedervereinigung 1990 eine tiefgreifende Transformation durchlaufen – der Transformationsprozess der letzten 25 Jahre lässt sich in folgende Phasen unterteilen:

(1) Die **Nachwendephase der frühen 1990er Jahre** war geprägt durch den Abzug der Alliierten, die Integration zweier Stadthälften, das Ende der Berlin-Förderung, das Wegbrechen alter Industrie- und Politikstrukturen, die Fusion zweier Stadtverwaltungen und Lückenschlüsse bei der Infrastruktur.

(2) Die **Auf- und-Ab-Phase um die Jahrtausendwende** begann mit dem Regierungsumzug, einem damit einhergehenden Bauboom und dem Aufschwung der „New Economy“. Darauf folgte der Absturz: Die „New Economy“-Blase platzte, Berlins Schulden explodierten und der Skandal um die Bankgesellschaft Berlin warf die alte lokalpolitische Ordnung über den Haufen.

(3) Es folgte das **Tal der Tränen in den 2000er Jahren**, in dem Berlin einen harten Konsolidierungs- und Reformprozess durchlief – mit Sparmaßnahmen, Verwaltungsreformen und der Restrukturierung landeseigener Betriebe. Mit der „Ära Wowereit“ begann aber auch die erfolgreiche Vermarktung des Standorts mit seinen ganz speziellen Eigenschaften. Berlin wurde zu einer internationalen Marke.

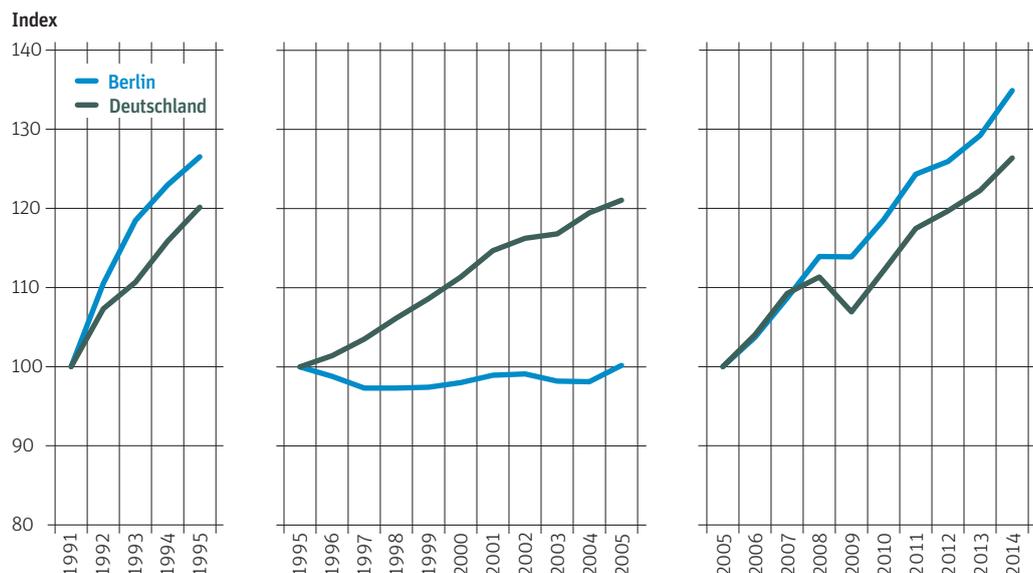
(4) Dies mündete schließlich in der **Renaissance Berlins in den späten 2000er Jahren**, in der die Früchte der geleisteten Struktur-reformen geerntet wurden. Wirtschaft und Bevölkerung begannen wieder zu wachsen, die Hauptstadt legte ausgeglichene Haushalte vor und erlebte einen erneuten Bauboom. Heute bildet dieser Aufschwung die Basis für die weitere Entwicklung Berlins.

**Die Phasen von Berlins Transformation spiegeln sich in der Bevölkerungsentwicklung wider.** In den ersten fünf Jahren nach dem Mauerfall von 1989 bis 1994 stieg die Einwohnerzahl zunächst, fiel in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre aber wieder in gleichem Maße. Um die Jahrtausendwende stabilisierte sich die Bevölkerung und verharrte 2000 bis 2005 auf konstantem Niveau. Zwischen 2005 und 2010 wanderten wieder mehr Menschen nach Berlin zu. Seitdem hat sich der Anstieg beschleunigt. Alleine 2012 bis 2014 nahm die Einwohnerzahl Berlins um durchschnittlich 45.000 pro Jahr zu, das entspricht einem jährlichen Wachstum von 1,3 Prozent.<sup>1</sup>

## Renaissance nach verlorenem Jahrzehnt

Lange Zeit lag das Wirtschaftswachstum der Hauptstadt unter dem Bundesschnitt. Ab Mitte der 1990er Jahre stagnierte die Berliner Wirtschaft für eine ganze Dekade, während das Bruttoinlandsprodukt (BIP) Deutschlands um gut 20 Prozent zunahm. Seit 2005 wächst Berlin im Gleichschritt mit dem Bundesdurchschnitt und teilweise sogar darüber.

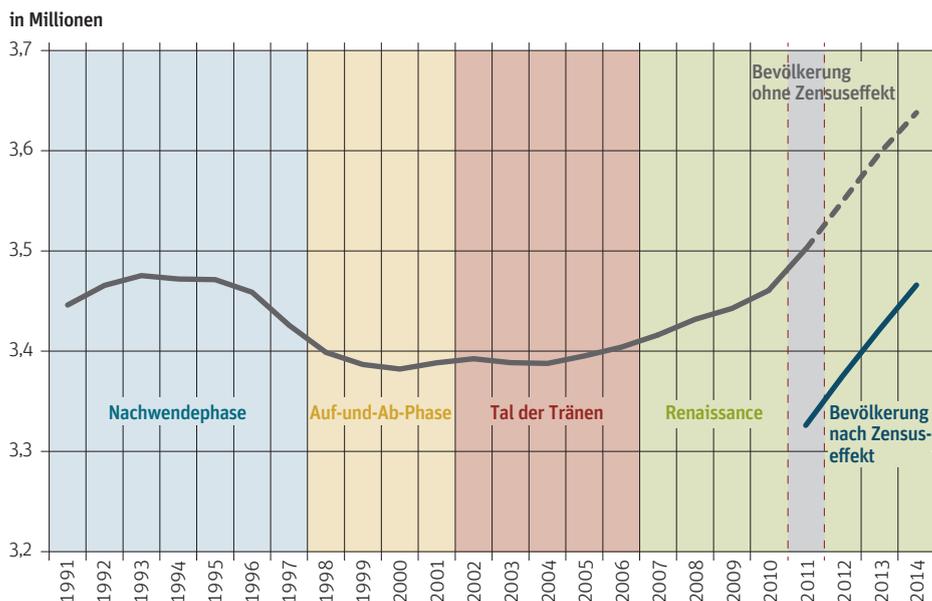
Nominales BIP-Wachstum von Berlin und Deutschland in Indexpunkten zu den Basisjahren 1991, 1995 und 2005  
(Datengrundlage: Statistische Ämter des Bundes und der Länder<sup>2</sup>)



## Von der schrumpfenden zur wachsenden Stadt

Ab- und Zuwanderung einer Region werden stark von wirtschaftlichen Faktoren bestimmt. Daher lassen sich die vier Phasen der Berliner Transformation seit dem Mauerfall bis zu einem gewissen Grad auch in der Bevölkerungsentwicklung der Stadt ablesen. Durch den Zensuseffekt von 2011 kam es zu einer statistischen Bereinigung der offiziellen Bevölkerung Berlins um 170.000 nach unten.<sup>11</sup>

Bevölkerung Berlins in Millionen 1991 bis 2014  
(Datengrundlage: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg<sup>12</sup>)



## Bisherige Leistungen und künftige Aufgaben

Berlin hat sich stark verändert, aber der Wandlungsprozess ist keineswegs abgeschlossen. Im Folgenden wird anhand einiger zentraler Politikfelder beschrieben, was die Hauptstadtregion über die letzten 25 Jahre an Strukturanpassung geleistet hat, wo Berlin in seiner Entwicklung als Metropole heute steht und was sich aus dem Transformationsprozess der letzten zweieinhalb Jahrzehnte noch an künftigen Reformbedarf ableiten lässt.

### Integration zwischen Berlin und Brandenburg

Die Stadt und ihr Umland bilden eine gemeinsame Hauptstadtregion. Im Umland wohnen auf 10 Prozent der brandenburgischen Landesfläche 38 Prozent der 2,5 Millionen Einwohner. Gemäß Bevölkerungsprognosen dürften es bis 2030 bereits 42 Prozent sein, denn das Berliner Umland wächst, während Brandenburgs Randregionen schrumpfen.<sup>3</sup> Bei den Pendlerströmen gibt es ebenfalls intensive Austauschbeziehungen: 259.000 Brandenburger arbeiten in Berlin und 156.000 Berliner in Brandenburg.<sup>4</sup>

All dem tragen beide Länder Rechnung und haben ihre Kooperation kontinuierlich ausgebaut: 27 Staatsverträge und 79 Verwaltungsvereinbarungen regeln die Zusammenarbeit.<sup>5</sup> Es gibt eine gemeinsame Landesplanung, ein gemeinsames Amt für Statistik, gemeinsame Obergerichte und seit 2003 den gemeinsamen Rundfunk Berlin-Brandenburg (rbb).<sup>6</sup> Dieser wiederum trägt durch seine Berichterstattung zur gemeinsamen Identität der Region bei. Die Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, die gemeinsame Innovationsstrategie (innoBB) sowie der Flughafen Berlin-Brandenburg (BER) sind weitere Kooperationsprojekte.<sup>7</sup> Diverse Institutionen haben eine Länderfusion bereits vorweggenommen – so etwa zahlreiche Branchenverbände und die Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit. Verkehrstechnisch wachsen Stadt und Umland dank des Verkehrsverbunds zusammen. Trotz dieser zunehmenden Integration ist eine Neuaufgabe der Länderfusion, die 1996 gescheitert war, nicht in Sicht.<sup>8</sup>

### Wiedererlangung der Hauptstadt-funktionen

Die Rolle Berlins als Hauptstadt hat sich seit der Wiedervereinigung stetig weiterent-

wickelt, und befindet sich noch immer im Fluss. Mit dem Hauptstadtbeschluss stimmte der Bundestag 1991 für die Verlegung des Regierungssitzes von Bonn nach Berlin. Der Regierungsumzug selbst erfolgte kurz vor der Jahrtausendwende und gipfelte 1999 im Umzug des Bundestages. Laut Berlin/Bonn-Gesetz sollte die Mehrheit der Bundesbeamten in Bonn verbleiben, aber sukzessive versetzten einzelne Ministerien immer mehr Mitarbeiter nach Berlin. Während im Jahr 2000 noch gut 60 Prozent der Regierungsmitarbeiter in Bonn arbeiteten, waren es 13 Jahre später weniger als 40 Prozent.<sup>9</sup> Und der „Rutschbahneffekt“ hält an: Erst kürzlich wurden Neubauten des Innen- und des Bildungsministeriums in Berlin fertiggestellt, die neuen Platz für zahlreiche weitere Ministeriumsmitarbeiter schaffen.<sup>10</sup>

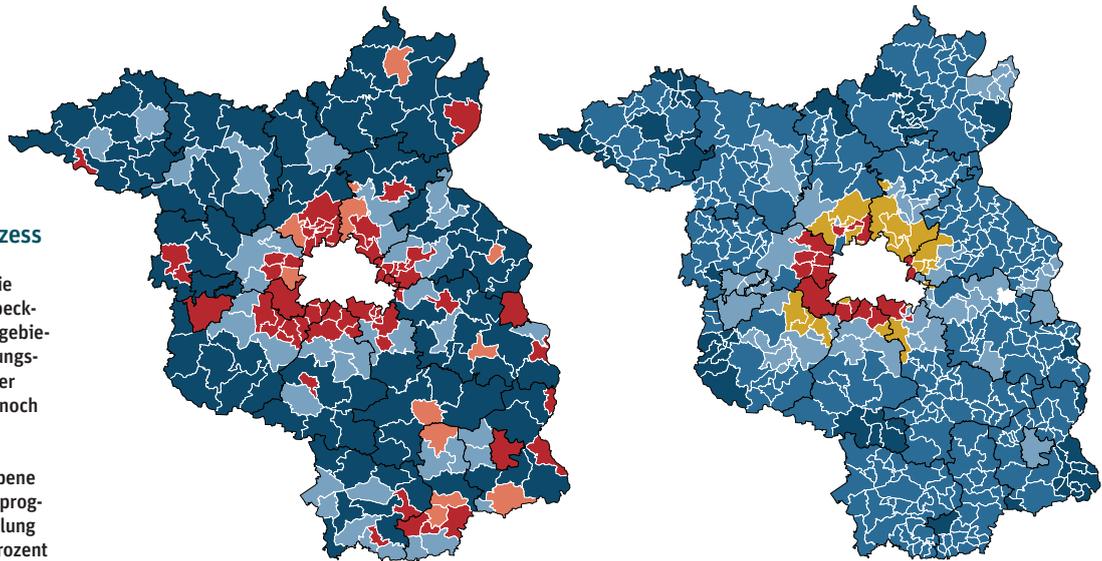
Die Rolle als deutsche Hauptstadt ist ein zentraler Standortvorteil Berlins. Der Regierungssitz schafft Arbeitsplätze und Wertschöpfung, zieht Institutionen, Mitarbeiter und Investitionen in die Region. Im Zentrum Berlins hat sich inzwischen ein dichtes Netz regierungsnaher Institutionen wie Verbände oder Botschaften entwickelt. Berlin gewinnt zudem Bedeutung als Wohnstätte wichtiger

## Starker Konzentrationsprozess

Bereits heute konzentriert sich die Bevölkerung Brandenburgs im Speckgürtel Berlins, während die Randgebiete dünn besiedelt sind. Bevölkerungsprognosen zufolge wird sich dieser Konzentrationsprozess bis 2030 noch deutlich verstärken.

Einwohnerdichte auf Gemeindeebene in Brandenburg 2012 (links) und prognostizierte Bevölkerungsentwicklung (rechts) auf Gemeindeebene in Prozent 2010 bis 2030

(Datengrundlage: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg<sup>21</sup> /BBSR<sup>22</sup>)



Einwohner je Quadratkilometer

- unter 50
- 50 bis unter 100
- 100 bis unter 150
- 150 und mehr

Bevölkerungsentwicklung in Prozent

- unter -25
- 25 bis unter -15
- 15 bis unter -5
- 5 bis unter 5
- 5 und mehr

Entscheidungsträger und als Ort medialer Ereignisse wie Staatsbesuche, Festivals und Kongresse. All dies macht die Stadt zum Bezugspunkt für die nationale Identität und für die internationale Wahrnehmung Deutschlands.

## Reform der Berliner Verwaltung

Nach der Zusammenführung der Verwaltungen von Ost- und West-Berlin gab es einen massiven Personalüberhang, der inzwischen abgebaut wurde: Die Zahl der Landesbediensteten hat sich von 203.800 im Jahr 1991 auf 111.700 im Jahr 2013 fast halbiert.<sup>13</sup> In Vollzeitäquivalenten entspricht dies 105.000 Stellen und angesichts der Bedürfnisse der wachsenden Stadt ist keine weitere Reduktion vorgesehen. Es gab erhebliche Anstrengungen zur Modernisierung der Verwaltung. Die Zahl der Bezirke wurde 2001 von 23 auf 12 verringert. 2007 lancierte der Senat das Modernisierungsprogramm „ServiceStadt Berlin“. In dessen Rahmen wurden

etwa Bürgerämter aufgebaut, elektronische Akten eingeführt, Geschäftsprozesse optimiert sowie die elektronische Einreichung von Bewerbungsunterlagen und Bauanfragen ermöglicht.<sup>14</sup>

Trotz dieser Reformen gibt es in der Berliner Verwaltung große Defizite. Die Hauptstädter bewerten ihre Verwaltung mehrheitlich als bürokratisch und ineffizient.<sup>15</sup> Gemäß einer Erhebung der Senatsverwaltung für Finanzen hat die Berliner Verwaltung bundesweit den höchsten Krankenstand – mit 38 Krankheitstagen pro Jahr und Mitarbeiter.<sup>16</sup> Der massive Stellenabbau bei gleichzeitig wachsender Bevölkerung dürfte zu der hohen Belastung beigetragen haben. Ein weiteres Problem ist der hohe Altersdurchschnitt des Personals.<sup>17</sup> Bis 2025 geht jeder vierte Landesbedienstete in den Ruhestand.<sup>18</sup> Die Pensionierungswelle bedeutet eine Herausforderung, aber auch eine große Chance zur umfassenden Modernisierung der Berliner Verwaltung.

## Restrukturierung landeseigener Betriebe

Eine weitere wichtige Reformbaustelle waren die landeseigenen Betriebe. Früher dienten diese oft als Abstellgleis für altgediente Politiker oder als Instrument lokalpolitischer Patronage. Dies hat sich dank eines seit 2002 eingeführten Controlling- und Berichtswesens sowie deutlich transparenterer Rekrutierungsprozesse für Spitzenpersonal grundlegend geändert.<sup>19</sup> Seitdem hat die Stadt zahlreiche externe Sanierer eingesetzt, welche die institutionelle Erneuerung entschieden vorantrieben. So wurde beispielsweise die Bankgesellschaft Berlin saniert, neu strukturiert und privatisiert. Aus den Landesrundfunkanstalten Sender Freies Berlin (SFB) und Ostdeutscher Rundfunk Brandenburg (ORB) entstand nach der Fusion unter neuem Management ein rundum erneuerter rbb. Auch die Verwaltung der landeseigenen Immobilien wurde durch Gründung der Berliner Immobilienmanagement GmbH neu geordnet.<sup>20</sup>

Die Fortschritte bei den Restrukturierungen spiegeln sich in den Zahlen des Landesbeteiligungsberichts wider, der alljährlich über die Ergebnisse von 47 landeseigenen Unternehmen und 8 Anstalten des öffentlichen Rechts Rechenschaft ablegt. Während viele dieser Betriebe lange Zeit massive Verluste einfuhren, erwirtschafteten die Landesbeteiligungen im Geschäftsjahr 2013 in der Summe operative Überschüsse von insgesamt 455 Millionen Euro. Dem standen allerdings noch Zuschüsse des Landes von 722 Millionen Euro gegenüber, beispielsweise für die Bereitstellung öffentlicher Leistungen. Die Landesbeteiligungen steigerten ihr Eigenkapital allein 2013 um 450 Millionen Euro und tätigten Investitionen von 1,7 Milliarden Euro.<sup>23</sup>

### Sanierung des Landeshaushalts

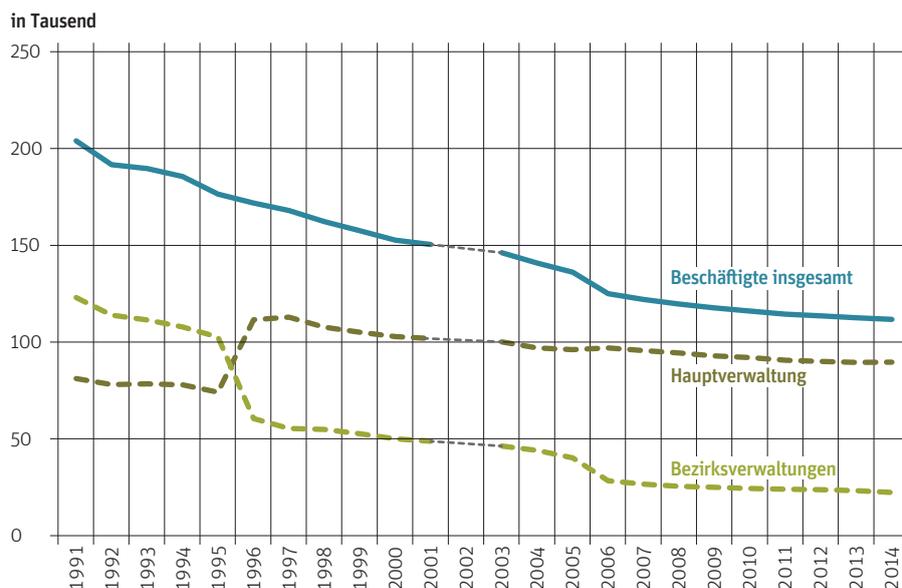
Die größte Atlast des Wirtschaftsstandorts ist die hohe öffentliche Verschuldung. Die Schuldenlast pro Einwohner lag in Berlin 2013 bei 18.100 Euro, nach Bremen der zweithöchste Wert unter den 16 Bundesländern.<sup>24</sup> Das Land Berlin steht mit 61 Milliarden Euro in der Kreide und zahlt dafür jährlich knapp 2 Milliarden Euro Zinsen<sup>25</sup> – eine

enorme Summe, die für Zukunftsinvestitionen fehlt. Noch 1991 lagen die Schulden Berlins bei unter 10 Milliarden Euro und stiegen danach dramatisch.<sup>26</sup> Dies war einerseits die Folge der wegfallenden Berlin-Förderung und einer schwachen Steuerbasis.<sup>27</sup> Noch immer liegt die Steuerkraft Berlins pro Einwohner deutlich unter den westdeutschen Bundesländern, mit Ausnahme des Saarlands.<sup>28</sup> Es war aber auch eine Folge hoher Ausgaben, die in vielen Bereichen deutlich über dem Niveau anderer Bundesländer lagen.<sup>29</sup>

Doch seit der Jahrtausendwende herrscht in Berlin ein harter Sparkurs. Der Personalbestand des Landes hat sich halbiert, die ineffiziente und teure Wohnbauförderung wurde beendet, chronische Defizite der Landesbetriebe wurden gestoppt und neue Ausgaben genehmigte der Senat nur in Ausnahmefällen. Mit 5,5 Prozent Ausgabenzuwachs über die Zehnjahresperiode 2002 bis 2012 lag Berlin an letzter Stelle der 16 Bundesländer.<sup>30</sup> Rückenwind erhielt die konsequente Sparpolitik der damaligen Finanzsenatoren durch ein historisch niedriges Zinsniveau und durch die stark steigenden Steuereinnahmen der jüngeren Vergangenheit. Seit 2006 hat sich der Schuldenstand stabilisiert. 2013 und 2014 erwirtschaftete Berlin erstmals substantielle Haushaltsüberschüsse.<sup>31</sup>

### Standortmarketing und Wirtschaftsförderung

Die Hauptstadtregion litt als Wirtschaftsstandort früher unter ihrem schlechten Ruf, aber auch diesbezüglich hat sich in den letzten Jahren viel getan. Beispielsweise beim Aufbau einer regionalen Marke: 2008 wurde die „be Berlin“-Kampagne lanciert. Sie arbeitet mit dem Ruf Berlins als weltoffene Stadt, in der sich jeder selber verwirklichen kann. Seitdem wurde die Marke mit zahlreichen Kampagnenprojekten im In- und Ausland beworben. Es gibt eine systematische Verzahnung zwischen der „Dachmarke“ für die Region mit den jeweiligen „Untermarken“ für bestimmte Branchen oder Events. Hinzu kam der Aufbau einer starken Wirtschaftsförder- und Standortmarketing-Gesellschaft. Diese Funktion erfüllt die Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH, die mit 200 Mitarbeitern neben der Wirtschafts- und Technologieförderung auch für das Standortmarketing zuständig ist. Berlin Partner unterstützt Investoren bei der Ansiedlung, vermarktet den Standort international und berät heimische Firmen bei Expansion, Internationalisierung, Standortsicherung und Technologietransfer.<sup>32</sup>



### Berliner Behörden auf Schumpfkurs

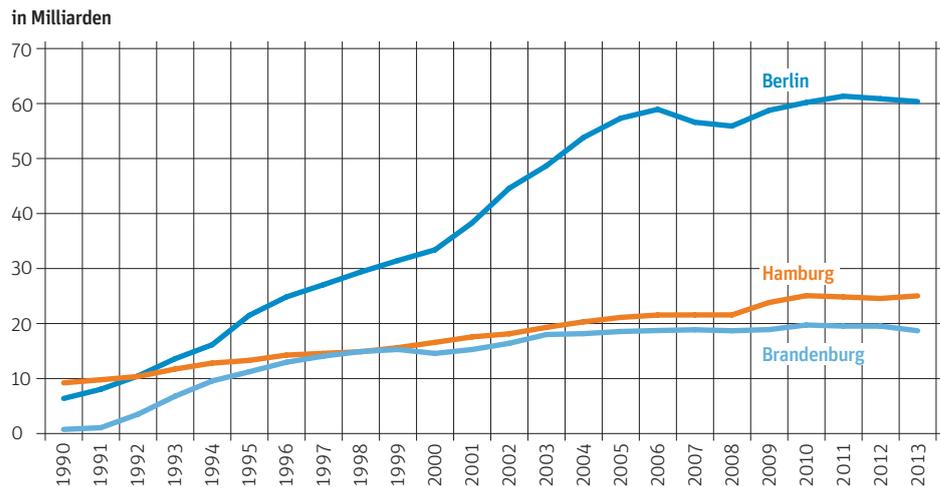
Die Zahl der Landesbediensteten hat sich in Berlin seit 1990 fast halbiert. Diese deutliche Reduktion wurde hauptsächlich durch Verzicht auf Neubesetzung von Stellen erreicht, also durch natürliche Fluktuation. Dies führte auch zu einer Überalterung der Verwaltung.

Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin in Tausend 1991 bis 2014 (Datengrundlage: Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen<sup>33</sup>)

## Schulden: Stabilisiert auf hohem Niveau

Die Schuldenlast des Landes Berlin versechsfachte sich zwischen 1991 und 2006, konnte seitdem jedoch stabilisiert werden. Der Vergleich zur Entwicklung der Schulden von Brandenburg und Hamburg illustriert die dramatische Entwicklung in Berlin.

Schuldenstand in Kreditmarktschulden in Milliarden Euro 1990 bis 2013 (Datengrundlage: Statistisches Bundesamt<sup>36</sup>)



**Das „alte“ und das „neue“ Berlin überlagern sich.** Trotz all dieser Fortschritte ist Berlins Transformation weiterhin in vollem Gange. Charakteristisch dafür ist die Tatsache, dass sich im Jahr 2015 Elemente des „alten“ und des „neuen“ Berlins in vielfältiger Weise überlagern. Das „alte“ Berlin war geprägt von geringer Wirtschaftskraft, einem unbewältigten Strukturwandel, maroder Infrastruktur, einer behäbigen Verwaltung und sozialen Problemen. Es war aber auch eine tolerante Stadt der Freiräume und geringer Lebenshaltungskosten.

Merkmale des „neuen“ Berlins sind Branchen und Firmen mit hoher Wertschöpfung, eine leistungsfähige Forschungs- und Wissenschaftslandschaft und qualifizierte, oft aus dem In- und Ausland zugewanderte Arbeitskräfte. Das „neue“ Berlin zeichnet sich durch eine moderne Infrastruktur, substantielle Privatinvestitionen in Produktionskapazitäten und Immobilien, eine umfangreiche städtebauliche Erneuerung sowie einen hohen Grad an Internationalität und Offenheit aus. Wie weit die Metamorphose Berlins bereits vorangeschritten ist, zeigt sich unter anderem daran, dass etwas mehr als die Hälfte der heutigen Einwohner nicht hier geboren, sondern zugezogen ist.\*

Durch die Koexistenz des „alten“ und des „neuen“ Berlins ergeben sich viele der Widersprüche und Spannungen, die Berlin heute kennzeichnen – von Integrationsproblemen, dem Flughafenbaudebakel, Protesten gegen Mietsteigerungen und gegen den anschwellenden Touristenstrom bis hin zur Ablehnung der Bebauungspläne für das Tempelhofer Feld. Die Hauptstadt hadert in vielen Berei-

chen noch mit ihrem Erneuerungsprozess und ihrer neuen Rolle. Die Herausforderung für die kommenden Jahre besteht darin, die Transformation so zu gestalten, dass das „alte“ Berlin mit seiner angestammten Bevölkerung und alteingesessenen Unternehmen vom „neuen“ Berlin mitgenommen wird und so zu einem gemeinsamen Projekt, einer gemeinsamen Identität verschmilzt.

### Gentrifizierung als Begleiterscheinung der Transformation

Die Gentrifizierung, also der sozioökonomische Strukturwandel bestimmter Großstadtquartiere<sup>34</sup>, wird oft gleichgesetzt mit einer Verdrängung der angestammten Bevölkerung. Dabei wird oft verkannt, dass sie auch viele positive Aspekte beinhaltet. Treiber der Gentrifizierung sind nämlich die Zuwanderung aus dem In- und Ausland, Wirtschaftswachstum, ein steigender Bevölkerungsanteil mit höheren Einkommen, umfangreiche Erneuerungsinvestitionen in den Wohnungsbestand und die städtebauliche Aufwertung ganzer Quartiere. Noch vor wenigen Jahren hatte Berlin mit den umgekehrten Problemen zu kämpfen: Massenarbeitslosigkeit, Bevölkerungsrückgang, Leerstand von über 100.000 Wohnungen<sup>35</sup>, mangelnde Investitionen in den Immobilienbestand, die soziale Schieflage ganzer Stadtteile und eine Stadtfucht der Mittelschicht. Unter all dem litt auch die Bevölkerung. So betrachtet ist die heutige Gentrifizierung Begleiterscheinung eines an sich wünschenswerten Erneuerungsprozesses. Die Herausforderung besteht weniger darin, die Ursachen der Gentrifizierung zu bekämpfen, sondern ihre negativen Begleiterscheinungen wie steigende Mieten abzumildern, etwa durch den Bau neuer Wohnungen.

\* Nach Angaben des Einwohnermeldeamtes Mitte befinden sich unter den 3,5 Millionen Personen, die in Berlin gemeldet sind, 1,6 Millionen, die in Berlin geboren sind. Etwa 53 Prozent sind demnach zugezogen. In einer Umfrage im Auftrag der Hertie Stiftung geben 50 Prozent der Befragten an, sie seien Ur-Berliner.

# 1 MEGATREND GLOBALISIERUNG

**Vision 2030:** Berlin entwickelt sein spezifisches Profil als globale Metropole. Es stärkt seine Metropolfunktionen in Industrie, Dienstleistungen, Politik, Kultur und Verkehr, indem es seine harten und weichen Standortfaktoren gezielt verbessert.

**Erfolgsindikatoren:** Bis 2030 stößt Berlin in gängigen Global-City Rankings in die Gruppe der Alpha-Städte vor und wird unter europäischen Metropolen zu einem Hauptzielort ausländischer Investoren.

**Der Megatrend Globalisierung und seine Folgen für Berlin:** Zu den Treibern der Globalisierung zählen moderne Transport- und Kommunikationstechnologien, die Handelsliberalisierung und der Aufstieg der Schwellenländer. Die wichtigsten Konsequenzen der Globalisierung für Berlin sind:

► Ein globaler Wettbewerb, für den sich Berlin hinsichtlich harter und weicher Standortfaktoren konkurrenzfähig machen muss, um mobile Fachkräfte, Firmen und Investitionen anzuziehen.

► Die globale Arbeitsteilung, in der sich Berlin auf Wirtschaftsaktivitäten mit hoher Wertschöpfung konzentrieren muss, insbesondere auf hochwertige Dienstleistungen und Hightechindustrie.

► Die globale Vernetzung, für die Berlin seine internationalen Transport-, Wissens-, und wirtschaftlichen Austauschbeziehungen intensivieren muss.

In der globalisierten Welt konzentrieren sich Arbeitskräfte, Unternehmen, Wissen, Kultur und politische Macht in bestimmten

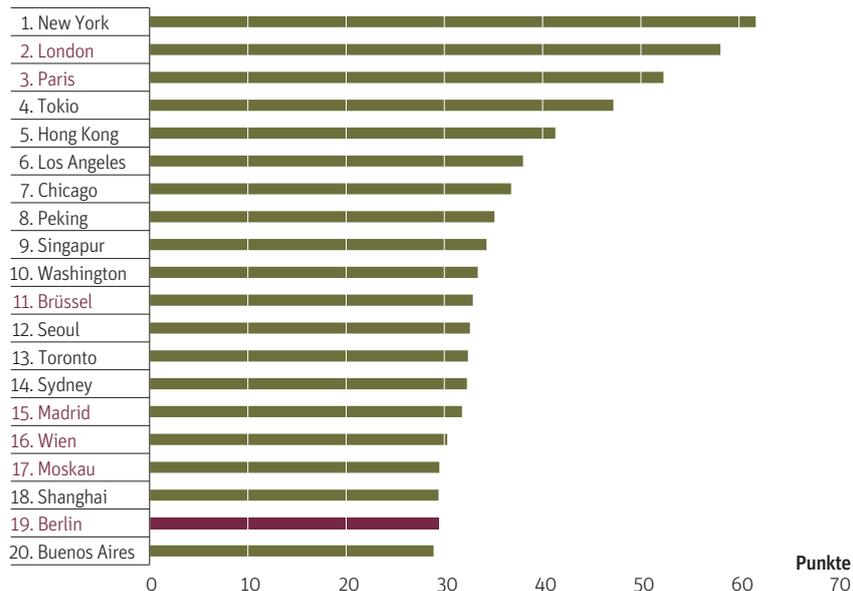
Regionen. Forschungs- und Produktionskapazitäten wandern dorthin, wo die Rahmenbedingungen attraktiv, die Lebensqualität hoch, die Infrastruktur modern und Politik und Verwaltung wirtschaftsfreundlich sind. Investitionen fließen dorthin, wo ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, wo regionale Wertschöpfungsketten ausdifferenziert und wo Clusterstrukturen einer bestimmten Branche entwickelt sind.<sup>1</sup>

In internationalen Wirtschaftsmetropolen kommt diese kritische Masse zusammen. Entsprechend hoch sind dort Wertschöpfung, Wohlstand und Wachstum.<sup>2</sup> Diese Weltstädte sind die Kraftzentren der globalen Wirtschaft. Es gibt verschiedene Rankings, welche die Bedeutung von Städten als „Global Cities“ messen. Gemäß dem Global City Index der

## Berlin nur im Mittelfeld

Der Global City Index misst die Bedeutung von Metropolen anhand von 26 Indikatoren in fünf Bereichen, von Kultur bis zu Wirtschaftsaktivität. Berlin liegt dabei auf Rang 19 von 84 untersuchten Städten weltweit. Ganz oben in der Wertung liegen Städte wie New York und Tokio, die schon von der Größe her in einer anderen Liga spielen als Berlin. Aber auch europäische Konkurrenten wie Brüssel, Madrid oder Wien schneiden besser ab.

Gesamtpunktzahl im Global City Index von 0 bis 100, europäische Städte rot markiert, 2014  
(Datengrundlage: A. T. Kearney<sup>3</sup>)



Beratungsgesellschaft A.T. Kearney lag Berlin 2014 unter europäischen Metropolen auf Rang 7 und weltweit auf Rang 19 von 84 untersuchten Metropolen.<sup>4</sup> Dem Global City Ranking von Globalization and World Cities zufolge ist Berlin als B-Metropole ebenfalls nicht in der Spitzengruppe vertreten.<sup>5</sup>

## Berlins Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

### Industriemetropole

**Stärken:** Zwischen 2005 und 2013 hat sich die reale Bruttowertschöpfung in Berlins Industrie um etwa 20 Prozent erhöht.<sup>6</sup> Zugleich zeigt sich die Berliner Industrie international wettbewerbsfähig, ihr Exportanteil liegt bei 53 Prozent, einem der höchsten Werte unter den Bundesländern.<sup>7</sup> Die Berliner Industrie hat einige Branchencluster mit hoher Dynamik und Wettbewerbsfähigkeit. Dazu zählt etwa der Bereich Pharmazie und Life-Sciences oder die Verkehrstechnik. Die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (FuE) Berliner Unternehmer findet mit 47 Prozent überproportional im Bereich Spitzentechnologie statt.<sup>8</sup> Brandenburgs Industrie konzentriert sich im Speckgürtel und ist mit der von Berlin über Clusterstrukturen und Wertschöpfungsketten verflochten.

**Schwächen:** Trotzdem ist die Industrie der Hauptstadtregion im Vergleich zu anderen Regionen Deutschlands eher schwach entwickelt. Dies ist auch eine Folge der jahrzehntelangen Insellage Westberlins und der veralteten Industriestrukturen Ostberlins. Nach der Wiedervereinigung schrumpfte die Zahl der Beschäftigten in Berlins verarbeitendem Gewerbe von 250.000 auf rund 100.000.<sup>9</sup> Eine weitere Schwäche sind fehlende große Industrieunternehmen. Nur Siemens hat einen seiner beiden Unternehmenssitze in der Hauptstadt.

**Chancen:** Die Neuausrichtung des 2010 vom Senat gefassten Masterplan Industriestadt Berlin könnte neuen Schwung und eine klarere Fokussierung für die Wiederansiedelung von Industriebetrieben bringen.<sup>10</sup> Die hohe Attraktivität Berlins für junge, talentierte Menschen wird bei zunehmendem Fachkräftemangel zu einem entscheidenden Standortfaktor für Unternehmen. Auch die hohe Dichte an Forschungseinrichtungen bietet die Chance wissensintensive Industrieunternehmen an den Standort zu ziehen. Ein Beispiel ist das geplante Future Lab der niedersächsischen Medizintechnikfirma Otto Bock auf dem Bötzow-Areal im Prenzlauer Berg mit 200 Arbeitsplätzen.<sup>11</sup> Die dynamische Gründerszene Berlins bietet Chancen

für die Entstehung neuer mittelständischer Unternehmen. Darüber hinaus kann Berlin die Digitalisierung zur Stärkung seiner Industriebasis nutzen.

**Risiken:** Der Industrie in der Hauptstadtregion fehlt bisher die kritische Masse, und aufgrund der peripheren Lage gegenüber den großen Ballungszentren Europas gibt es kaum eine Vernetzung mit den dort vorhandenen Industrieclustern, wie etwa der Automobilindustrie in Süddeutschland.

**→ Stoßrichtung:** Berlin nutzt seine Attraktivität als Wohnort für Fachkräfte und seine hervorragende Forschungslandschaft, um Industrieunternehmen anzuziehen. Es schafft die Rahmenbedingungen dafür, dass aus der Startup-Szene neue Mittelständler hervorgehen.

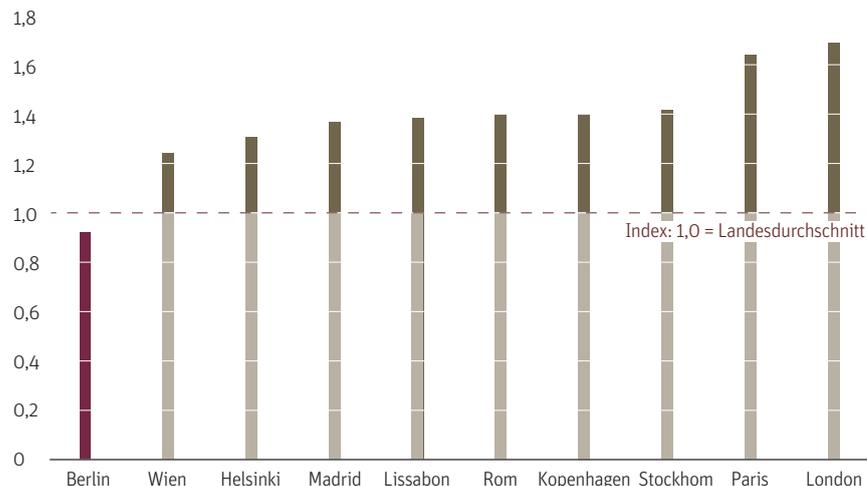
### Dienstleistungsmetropole

**Stärken:** Berlin hat sich als Zentrum der Kultur- und Kreativwirtschaft im deutschsprachigen Raum etabliert, mit starken Clusterstrukturen in den Bereichen Medien, Kunst, Film, Musik, Mode und Architektur. Zehn Prozent der Berliner Beschäftigten sind alleine in der Unterhaltungs- und Medienbranche tätig.<sup>12</sup> Wichtige Branchenevents finden hier statt, von der Berliner Fashion Week bis zum

### Schlusslicht unter europäischen Hauptstädten

In europäischen Hauptstädten liegt das Bruttoinlandsprodukt pro Einwohner meist deutlich über dem Landesdurchschnitt, nur in Berlin liegt es darunter. Dies illustriert, dass die deutsche Hauptstadt als Wirtschaftsmetropole noch erhebliche Defizite aufweist.

Bruttoinlandsprodukt pro Einwohner in Kaufkraftparitäten in ausgewählten europäischen Hauptstädten relativ zum Landesdurchschnitt 2013 (Regionen nach NUTS-3-Definition) (Datengrundlage: Eurostat<sup>13</sup>; eigene Berechnung)

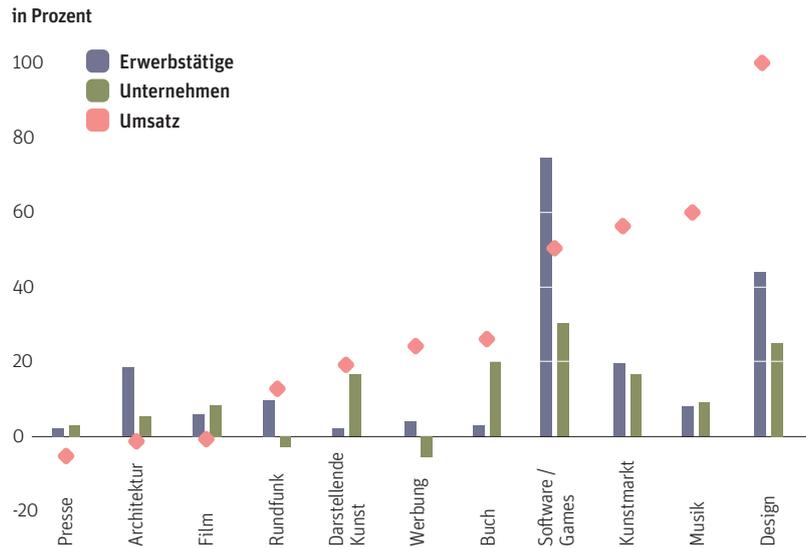


## Stark in Musik, Kunst, Design und Games

Im Bereich der kreativen Dienstleistungen weist Berlin ein dynamisches Wachstum auf. Die Hauptstadt beheimatet neun Prozent aller Firmen der Kreativwirtschaft in Deutschland. Für Berlin ist diese Branche ein bedeutender Wirtschaftsfaktor: Sie erwirtschaftet knapp 8 Milliarden Euro jährlich und trägt damit erheblich zur Bruttowertschöpfung in Berlin bei.<sup>20</sup>

Entwicklung des Umsatzes, der Anzahl der Beschäftigten und Unternehmen in einzelnen Teilmärkten der Berliner Kreativwirtschaft in Prozent von 2009 bis 2012

(Datengrundlage: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt<sup>21</sup>)



Gallery Weekend. Dynamisches Wachstum sind auch in tourismusnahen Dienstleistungen zu verzeichnen. Ein dritter Schwerpunkt sind die regierungsnahen Dienstleistungen.

**Schwächen:** Kaum eine überregionale Bedeutung hat Berlin hingegen in den unternehmensnahen Dienstleistungen, mit ihrer besonders hohen Wertschöpfung, wie Werbung oder Strategieberatung.<sup>14</sup> Dies ist eine Folge der schwachen Industriebasis und der fehlenden Zentralen von Großunternehmen. Ausnahmen sind der Bereich Informationstechnologie (IT) und die Internetwirtschaft. Gar keine überregionale Bedeutung hat Berlin als Finanzmetropole.<sup>15</sup>

**Chancen:** Die Dienstleistungsmetropole Berlin hat noch großes Potenzial, beispielsweise im Bereich Architektur und Städtebau. Die Stadt übt auf Vertreter dieser Branche zwar eine starke Anziehungskraft aus und viele renommierte Architekten haben in den letzten 20 Jahren in Berlin ihre Zeichen gesetzt. Aber bisher haben nur wenige der großen weltweit tätigen Planungsbüros ihren Sitz in Berlin.<sup>16</sup> Ein großes jährliches Branchenevent könnte dem Architekturstandort Auftrieb verleihen, ebenso der Aufbau einer nationalen „Bauakademie“.

**Risiken:** Die Dienstleistungsmetropole Berlin setzt mit den Medien – Zeitungen, Verlage, Film, Musik – stark auf eine Branche, deren klassische Geschäftsmodelle und Einnahmequellen durch die Digitalisierung erodiert werden.<sup>17</sup>

→ **Stoßrichtung:** Berlin baut seine Bedeutung bei den kreativen Dienstleistungen und den tourismusnahen Dienstleistungen weiter aus. Es nutzt seine Stärke in der Digitalwirtschaft, um sich als Standort für unternehmensnahe Dienstleistungen zu entwickeln.

### Politmetropole

**Stärken:** Mit Regierung, Parlament und Ministerien kamen auch die Botschaften, Ländervertretungen, Parteizentralen, Verbände, Stiftungen, Lobbyisten, Medien, Politikberater, Anwaltskanzleien und Think Tanks nach Berlin. Etwa 160 diplomatische Vertretungen, 41 internationale Institutionen und 1.500 Verbände beziehungsweise Verbandsvertretungen mit mehreren zehntausend Arbeitsplätzen haben sich vor allem im Regierungsviertel angesiedelt und zu einem „Hauptstadtcluster“ vernetzt.<sup>18</sup> Berlin ist wieder eine wichtige Bühne für politische Debatten, Entscheidungen, Konferenzen und Staatsbesuche.

**Schwächen:** Wichtige Hauptstadtfunktionen sind noch immer zwischen Berlin und Bonn geteilt. Die Hälfte der Ministerien und weniger als 40 Prozent der Ministeriumsmitarbeiter haben ihren Dienstsitz am Rhein.<sup>19</sup> Eine andere Schwäche der Politmetropole ist die geringe internationale Bedeutung etwa im Vergleich zu Brüssel oder Wien. Berlin erbringt politikbezogene Dienstleistungen primär für Deutschland.

**Chancen:** Die wachsende internationale Bedeutung Deutschlands bietet Chancen auch Berlins internationale Rolle zu stärken. Das Beispiel Transparency International zeigt, dass Berlin für internationale Think Tanks ein attraktiver Standort sein kann.

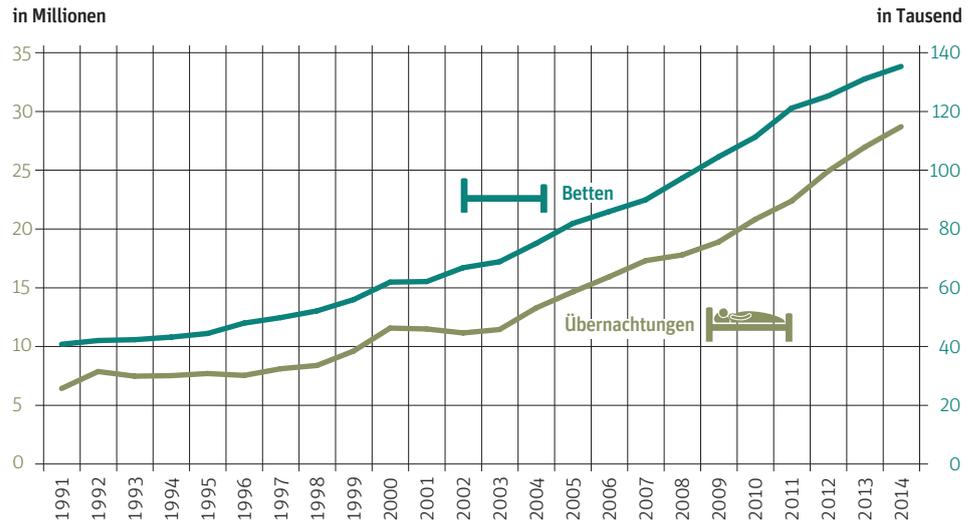
**Risiken:** Ein Regierungssitz kann sich durch eine starke Präsenz von Verbänden und Lobbyisten zu einem bürokratischen Wasserkopf entwickeln und so die sonstige Dynamik einer Metropole hemmen.

→ **Stoßrichtung:** Berlin wirkt in der Bundespolitik darauf hin, dass verbleibende Ministerien aus Bonn umziehen. Der Senat benennt einen Hauptstadtverantwortlichen, der eine Strategie zur „Clusterentwicklung“ für regierungsnahen Dienstleistungen und Institutionen konzipiert.

## Destination Berlin

Der Tourismusboom in Berlin hat zu einer Verdoppelung der Übernachtungszahlen seit der Jahrtausendwende und einem damit einhergehenden Hotelbauboom geführt. Dienstleistungen für ausländische Touristen, die über 40 Prozent der Gäste in Berlin ausmachen, stellen volkswirtschaftlich gesehen einen Dienstleistungsexport dar.<sup>32</sup>

Entwicklung der Bettenzahlen und Übernachtungen in Berlin 1991 bis 2014 (Datengrundlage: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg<sup>33</sup>)



## Tourismus- und Messemetropole

**Stärken:** Dank eines anhaltenden Tourismusbooms ist Berlin nach Paris und London inzwischen die dritt wichtigste Städtedestination Europas. Die Zahl der Übernachtungen ist seit 2008 um mehr als 150 Prozent auf 28 Millionen im Jahr gestiegen.<sup>22</sup> Die Zahl der Hotelbetten hat sich seit 2000 auf 135.000 mehr als verdoppelt.<sup>23</sup> „Visit Berlin“ mit seinen 190 Mitarbeitern vermarktet den Tourismus- und Kongressstandort sehr erfolgreich und erwirtschaftet einen Großteil seines 20-Millionen-Budgets selbst.<sup>24</sup> Die Kaufkraft und Nachfrage von Touristen stärkt Berlin als Kultur- und Einkaufsmetropole. Zudem hat sich Berlin zu Deutschlands „Eventhauptstadt“ entwickelt, mit zahlreichen Großveranstaltungen wie dem Karneval der Kulturen oder dem Berlin Marathon.

**Schwächen:** Während Berlin im Tourismus inzwischen hervorragend positioniert ist, gibt es beim Messe- und Kongressgeschäft noch erhebliches Entwicklungspotenzial. Mit Ausstellungsflächen für Messen von 170.000 Quadratmeter liegt Berlin deutlich hinter Hannover, Frankfurt am Main und Köln.<sup>25</sup> Bis zur Wiedereröffnung des ICC bietet nur

der CityCube eine einigermaßen adäquate Alternative für die Ausrichtung von großen Veranstaltungen.<sup>26</sup>

**Chancen:** Berlin hat die Chance, von der zweiten in die erste Liga globaler Messe- und Kongressmetropolen aufzusteigen, wenn es seine Potenziale gezielt nutzt.

**Risiken:** Berlins mangelhafte Anbindung an den interkontinentalen Flugverkehr kann zu einem Problem für die Tourismusindustrie und für Geschäftsreisende werden. Ein ausufernder Partytourismus verschärft Konflikte mit den Einheimischen und könnte das Image Berlins schädigen. Die Diskussion um die künftige Nutzung des ICC birgt das Risiko, dass Berlin länger als geplant auf seinen zentralen Kongressort verzichten muss.

→ **Stoßrichtung:** „Visit Berlin“ und Senat fördern den Messe- und Kongressstandort durch verstärkte Marketingaktivitäten und Investitionen in die nötige Infrastruktur wie die Sanierung des ICC.

## Verkehrsdrehscheibe

**Stärken:** Seit 2000 hat sich das Passagieraufkommen an den Berliner Flughäfen auf 26

Millionen pro Jahr mehr als verdoppelt.<sup>27</sup> Berlin ist zum drittgrößten Luftverkehrsstandort Deutschlands nach Frankfurt am Main und München aufgestiegen.<sup>28</sup> Es gibt inzwischen ein dichtes Netz an Kurz- und Mittelstreckenverbindungen. Was den Landverkehr betrifft, so wurde Berlin durch die Verkehrsprojekte „Deutsche Einheit“ in den letzten 20 Jahren gut in die transeuropäischen Schnellzug- und Autobahnnetze integriert.<sup>29</sup>

**Schwächen:** Aufgrund seiner großen Distanz zu den europäischen Ballungsräumen ist Berlin für seine internationale Anbindung besonders stark auf den Flugverkehr angewiesen. Dort mangelt es der deutschen Hauptstadt bislang an einer internationalen Drehkreuzfunktion wie sie andere Metropolen vorweisen können. Dadurch verfügt Berlin nur über wenige Interkontinentalverbindungen.<sup>30</sup> Was den Landverkehr betrifft, sind die Zugverbindungen nach Osteuropa bislang schlecht ausgebaut.<sup>31</sup>

**Chancen:** Nach Eröffnung des Großflughafens BER und bei weiterem Wachstum des Flugverkehrs hat Berlin Chancen für den Ausbau zusätzlicher Interkontinentalverbindungen und entsprechender Hubfunktion.

**Risiken:** Wenn der neue Großflughafen BER wie geplant 2017 eröffnet, wird er bereits an seine Kapazitätsgrenzen stoßen.<sup>34</sup> Zudem könnte eine Ausdehnung des Nachtflugverbotes die Errichtung eines interkontinentalen Drehkreuzes untergraben. Die baldige Eröffnung des BER ist für den wirtschaftlichen Erfolg der zweitgrößten deutschen Fluglinie mit Sitz in Berlin entscheidend. Ihr wirtschaftlicher Erfolg hat wiederum unmittelbare Rückwirkung auf die Wirtschaftlichkeit des Airports.

→ **Stoßrichtung:** Durch die Eröffnung und zeitnahe Kapazitätserweiterung des BER schafft Berlin Voraussetzungen für den Aufbau eines dritten deutschen Luftverkehrsdrehkreuzes. Der Senat setzt sich bei Bund und EU für den Ausbau der Eisenbahnverbindungen nach Osteuropa ein.

**Investitionsstandort**

**Stärken:** Berlin hat unter internationalen Investoren einen zunehmend guten Ruf. 2012 verbuchte Berlin die vierthöchsten ausländischen Direktinvestitionen aller Bundesländer pro Einwohner.<sup>35</sup> Im ersten Halbjahr

2015 konnte Berlin einen starken Anstieg an Risikokapitalinvestitionen verbuchen und verdrängte damit erstmals London als attraktivste Metropole für Startup-Investments in Europa.<sup>36</sup> Auch als Investitionsstandort für Immobilien gewinnt Berlin international zusehends an Popularität. In den ersten drei Quartalen 2014 wurden in diesem Sektor 2,9 Milliarden Euro in der Hauptstadt investiert.<sup>37</sup>

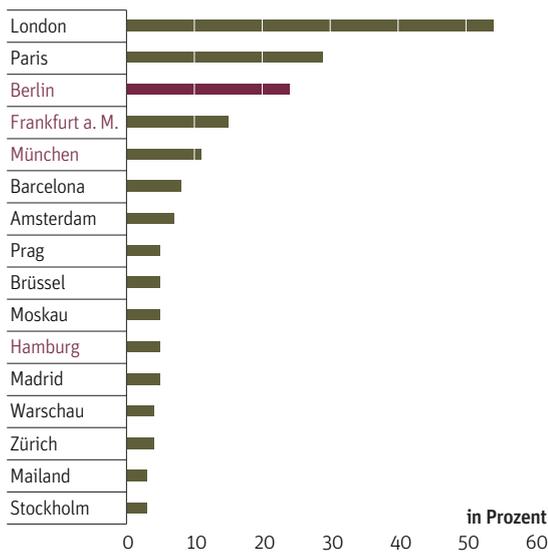
**Schwächen:** Im Vergleich zu anderen Metropolen hat Berlin hinsichtlich seiner Bedeutung als Investitionsstandort noch Nachholbedarf. Berlin ist es bislang nur bedingt gelungen, sein gutes Image für ausländische Direktinvestitionen zu nutzen. Innerhalb Deutschlands beispielsweise ziehen klassische Wirtschaftsmetropolen wie München, Frankfurt oder Düsseldorf mehr Direktinvestitionen an.<sup>38</sup>

**Chancen:** Berlins kreatives Flair, seine Stärke als Wissenschaftsstandort und seine Attraktivität für internationale Fachkräfte könnten zu einer neuen Blüte des Investitionsstandorts führen. Das Wachstum von Bevölkerung und Wirtschaft machen insbesondere auch Investitionen in Berliner Immobilien lukrativ.

**Risiken:** Ängste bezüglich Gentrifizierung und steigender Mietpreise drohen zu einer zunehmend ablehnenden Haltung der Berliner Bevölkerung gegenüber Investitionsprojekten zu führen.

→ **Stoßrichtung:** Berlin schafft gute Rahmenbedingungen für Investitionen, etwa durch eine wirtschaftsfreundliche Verwaltung und münzt seinen guten Ruf in mehr Direktinvestitionen um.

**Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg:** Im Wettbewerb mit anderen Standorten ist eine integrierte Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg stärker als Berlin alleine. Beide Länder zusammen haben mit sechs Millionen Einwohnern mehr kritische Masse im internationalen Wettbewerb der Metropolen. Beispielsweise sind die Industriestrukturen beider Länder eng vernetzt und Berlin und Brandenburg fördern auf Grundlage einer gemeinsamen Innovationsstrategie mehrere Branchencluster zusammen. Zudem stärkt ein attraktives Umland als Naherholungsraum wie zum Beispiel der Spreewald oder hochwertige Wohnlagen wie in Potsdam auch die Attraktivität Berlins als „Global City“.



**Mehr Schein als Sein**

In einer Investorenbefragung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst&Young mit 808 Teilnehmern landete Berlin von seinem Image her auf Rang drei unter europäischen Metropolen. Beim eigentlichen Investitionsvolumen schnitt Berlin deutlich schlechter ab. Es klappt also noch eine deutliche Lücke zwischen Image und Realität.

Antworten auf die Frage: „Welche drei Städte sind derzeit aus ihrer Sicht die attraktivsten Investitionsstandorte in Europa?“ (links) und Anzahl an ausländischen Direktinvestitionsprojekten, die neue Betriebsstätten oder Arbeitsplätze schafften (rechts), deutsche Städte rot markiert, 2013 (Datengrundlage: Ernst&Young<sup>39</sup>)

# 2 MEGATREND REURBANISIERUNG

**Vision 2030:** Durch die Bereitschaft vieler Menschen in die wieder attraktiv gewordenen Großstädte zu ziehen, wird Berlin zur wachsenden Stadt. Berlin nutzt dieses Wachstum zur Erneuerung seiner städtebaulichen Strukturen und leistet die dafür nötigen Investitionen in Infrastruktur und Wohnungsbau.

**Erfolgsindikatoren:** Bis 2030 verdoppelt Berlin seine Investitionsquote und schafft die Rahmenbedingungen dafür, dass jährlich 15.000 bis 20.000 neue Wohnungen gebaut werden.

**Der Megatrend Reurbanisierung und seine Folgen für Berlin:** Nach Jahrzehnten der Suburbanisierung, getrieben vom Wunsch vieler Menschen, aus den lauten und unwirtschaftlichen Innenstädten in die Vororte oder ins grüne Umland zu ziehen, ist seit der Jahrtausendwende ein internationaler Trend zur Reurbanisierung zu beobachten. Junge Menschen im Familiengründungsalter ziehen deutlich seltener aus der Stadt ins Umland – auch weil hohe Energiepreise das Berufspendeln verteuert haben und weil in Familien vermehrt beide Elternteile einer Beschäftigung nachgehen.<sup>1</sup> Zudem haben viele Städte neue urbane Qualitäten geschaffen, nachdem häufig umweltverschmutzende Industrien infolge des Strukturwandels wegzogen und die frei werdenden Gebäude und Brachen zur Stadterneuerung genutzt wurden. In der Dienstleistungsgesellschaft bevorzugen gut qualifizierte Beschäftigte die Vorteile des städtischen Wohnens – gute Infrastruktur, kurze Wege und ein breites kulturelles Angebot. Berlins Kreativwirtschaft, Wissensinstitutionen sowie Verwaltung und Politik bieten

Arbeitsplätze in zentraler Lage mit kurzen Distanzen zwischen Wohn- und Arbeitsort.<sup>2</sup> Der Trend zur Reurbanisierung sorgt dafür, dass Berlin nach vielen Jahren stagnierender oder schrumpfender Bevölkerung wieder zur wachsenden Stadt wird. Dieses Wachstum gilt es zu organisieren – hinsichtlich Stadtplanung, Wohnungswesen und Infrastruktur.

## Berlins Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

### Stadtentwicklung

**Stärken:** Seit dem Mauerfall wurden in Berlin zahllose städtebauliche Lücken geschlossen und zehntausende Gebäude saniert oder neu gebaut. Zahlreiche Sanierungsgebiete wurden entwickelt und mit dem Planwerk Innenstadt gab sich Berlin einen Masterplan für sein Zentrum.<sup>3</sup> Einstige Randlagen entlang der Mauer, ehemalige Industrie- und Militärgelände oder obsoletere Gleisanlagen wurden neuen Nutzungen zugeführt und in attraktive Stadträume wie am Gleisdreieckspark umgewandelt. Grundlage für Berlins urbane Erneuerung war eine gut entwickelte Planungsstruktur und ein ausgeklügeltes System sich ergänzender Planungsinstrumente, darunter das Stadtentwicklungskonzept (STEK) 2030, der Flächennutzungsplan und Planwerke als Entwicklungsleitbilder für Teilgebiete der Stadt.<sup>4</sup>

**Schwächen:** Die Hauptstadt hat noch immer enorme städtebauliche Narben und somit großen Bedarf für weitere Maßnahmen der Stadtreparatur. Plattenbauten im Osten und charakterlose Nachkriegszeitarchitektur im Westen prägen in vielen Quartieren das

Stadtbild. Berlin mangelt es vielerorts an städtebaulichen Ensembles – geschlossenen Straßenfluchten und attraktiven Plätzen. Bei einem Großteil der stadtbildprägenden Gründerzeitbauten wurde die historische Fassadengestaltung zerstört – anders als in Städten wie Paris, Wien oder Leipzig.<sup>5</sup>

**Chancen:** Der Immobilienboom lenkt enorme Investitionsströme in den Berliner Gebäudebestand. 2014 wurde in Berlin ein Bauvolumen von 3,7 Milliarden Euro realisiert und damit doppelt so viel wie 2011.<sup>6</sup> Auch der Bund investiert Milliardenbeträge in diverse Großprojekte, von der Museumsinsel bis zur neuen Zentrale des Bundesnachrichtendienstes. Ganze Stadtquartiere befinden sich in Planung – darunter das freiwerdende Flughafenareal in Tegel, die historische Innenstadt, das Areal hinter dem Hauptbahnhof oder das Neubauquartier Pankower Tor mit 5.000 Wohnungen. Die Stadt Berlin ist größter Grundeigentümer des Landes, sie besitzt knapp die Hälfte der Gesamtfläche von 890 Quadratkilometern. Bald jede sechste Wohnung gehört den landeseigenen Wohnungsbau-Gesellschaften.<sup>7</sup> Dies gibt dem Senat die Möglichkeit, durch seine Liegenschaftspolitik die Stadtentwicklung zu steuern.

**Risiken:** Viele Berliner Debatten über die städtebauliche Entwicklung sind ideologisch aufgeladen. So besteht die Gefahr, dass Planungsprojekte übergeordneter städtischer Bedeutung durch lokale Interessensgruppen verhindert werden, wie am Mauerpark oder in Pankow. Die rasante Bauaktivität und die schiere Anzahl von Projekten erschwert eine hochwertige und gut koordinierte Stadtplanung.

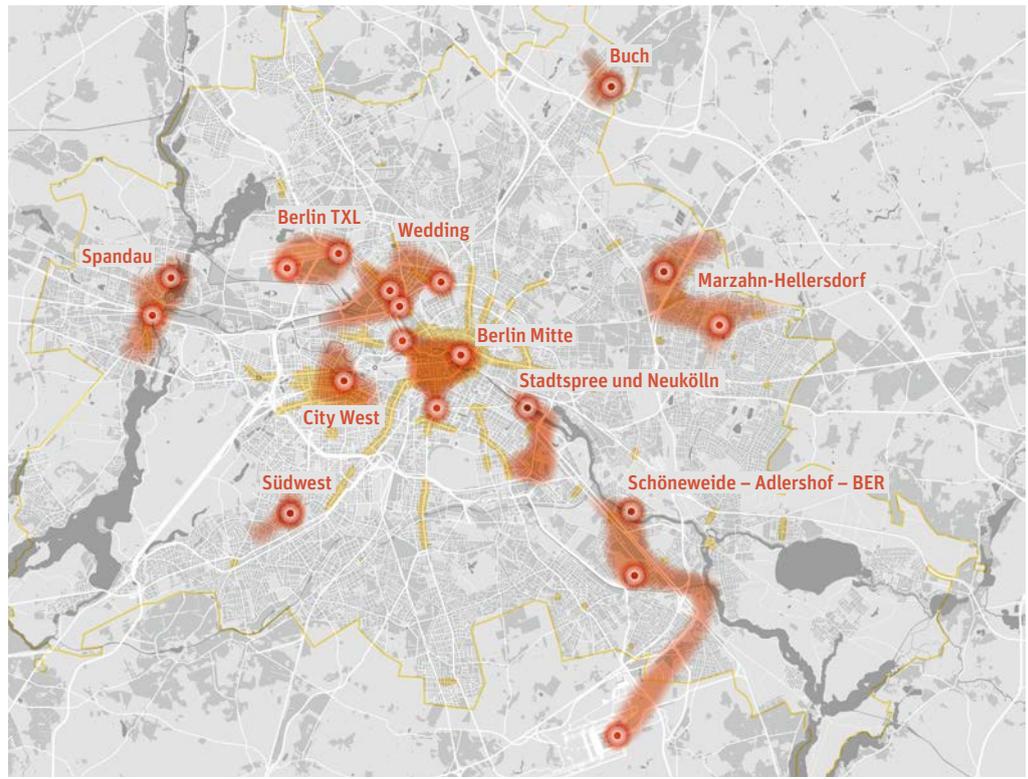
## Schwerpunkte der Berliner Stadtentwicklung

Im Stadtentwicklungskonzept 2030 formuliert der Senat ein Leitbild für die gesamtstädtische Entwicklung. Dort werden zehn Transformationsräume definiert, in denen eine besonders dynamische Entwicklung erwartet, beziehungsweise geplant wird.

Transformationsräume Berlins  
(Quelle: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt<sup>18</sup>)

Copyrightvermerk: © Geoportal Berlin: Stadtentwicklungskonzept Berlin 2030 - Transformationsräume der BerlinStrategie

- Transformationsraum
- ◎ Impuls
- Zentrentragender Stadtraum



→ **Stoßrichtung:** Berlin passt seine Planungsinstrumente an die höhere Wachstumsdynamik an und nutzt seine Liegenschaftspolitik sowie die landeseigenen Wohnungsbaugesellschaften systematischer zur Verfolgung städtebaulicher Ziele.

## Wohnungsmarkt

**Stärken:** Im Vergleich zu anderen Großstädten sind die Bestandsmieten in Berlin mit sechs Euro nettokalt pro Quadratmeter im Schnitt niedrig.<sup>8</sup> Berlin hat mit 25 Prozent einen hohen Anteil an städtischen und Genossenschaftswohnungen mit relativ günstigen Mieten. Zu den bislang knapp 300.000 landeseigenen Wohnungen kommen 182.000 Genossenschaftswohnungen.<sup>9</sup> Auch auf dem freien Wohnungsmarkt sichert das Mietrecht vielen Altmietern günstige Bestandsmieten.

Hinzu kommt die seit Juni 2015 in Berlin geltende Mietpreisbremse bei Neuvermietungen und Schutzklauseln für Milieuschutzgebiete, wie ein Verbot der Aufteilung von Mietshäusern in Eigentumswohnungen.<sup>10</sup> Mit dem Berliner Modell der kooperativen Baulandentwicklung verfügt die Stadt über ein Instrument, um Projektträger an den Kosten der wachsenden Stadt zu beteiligen. Beispielsweise werden bei Wohnbauprojekten, die einen Bebauungsplan erfordern, mindestens 25 Prozent der Einheiten für den geförderten Wohnungsbau reserviert.<sup>11</sup>

**Schwächen:** Zwischen 2008 und 2014 kletterten die Angebotsmieten in Berlin mit 48 Prozent deutlich schneller als in den anderen deutschen Großstädten.<sup>12</sup> In einigen Kiezen wie Nordneukölln nahmen sie sogar um 70 bis 80 Prozent zu.<sup>13</sup> Ursache dafür ist die im Vergleich zum Bevölkerungswachstum geringe Neubauaktivität. Zwischen 2005 und

2013 wuchs die Bevölkerung um 177.000 Personen, während im Schnitt nur rund 4.300 neue Wohnungen pro Jahr fertig gestellt wurden.<sup>14</sup> Zudem hat Berlin mit 16 Prozent die niedrigste Eigenheimquote unter den zehn größten Städten Deutschlands. So ist nur jeder sechste Haushalt durch Wohneigentum vor Mietpreissteigerungen geschützt.<sup>15</sup> Mit der Förderung des Sozialwohnungsbaus hat Berlin lange auf ein teures und ineffizientes Mittel der Wohnungspolitik gesetzt. Die milliarden schweren Subventionen wirkten nur temporär, erreichten nur eine kleine Mietergruppe und kamen vor allem privaten Bauträgern zugute.<sup>16</sup>

**Chancen:** Es werden zusehends mehr Wohnungen fertig gestellt, 2014 waren es bereits 8.700.<sup>17</sup> Zudem hat Berlin sehr große Reserveflächen für den Wohnungsneubau. Laut einer Erhebung des Senats reichen diese

für 220.000 neue Wohnungen.<sup>19</sup> Eine weitere große Wohnungsmarktreserve sind die nicht ausgebauten Dachböden der Berliner Gründerzeithäuser. Diese ließe sich durch eine Vereinfachung der Genehmigungspraxis vergleichsweise leicht heben.<sup>20</sup> Chancen für eine steigende Eigenheimquote bieten niedrige Zinsen und die wachsende Popularität von Baugruppen, die gemeinsam ihr Wohneigentum planen und so einen positiven Beitrag zu Stadtentwicklung und Baukultur leisten.<sup>21</sup>

**Risiken:** Ohne Dämpfung der Mietpreisentwicklung drohen Verdrängungsprozesse und räumliche Segregation. Regulatorische Eingriffe in den Wohnungsmarkt haben jedoch häufig negative Begleiterscheinungen und sollten mit Bedacht eingesetzt werden.<sup>22</sup> Das Teilungsverbot für Mietshäuser etwa wirkt preisdämpfend auf den Mietmarkt, schränkt jedoch das Angebot an Eigentumswohnungen ein und läuft so dem Ziel entgegen, die Eigenheimquote zu erhöhen.

→ **Stoßrichtung:** Berlin schafft die Rahmenbedingungen, um vorhandene Reserveflächen für den Wohnungsneubau zu mobilisieren. Landeseigene Grundstücke werden bevorzugt an Baugruppen und Genossenschaften veräußert, um die Bildung von Wohneigentum zu fördern.

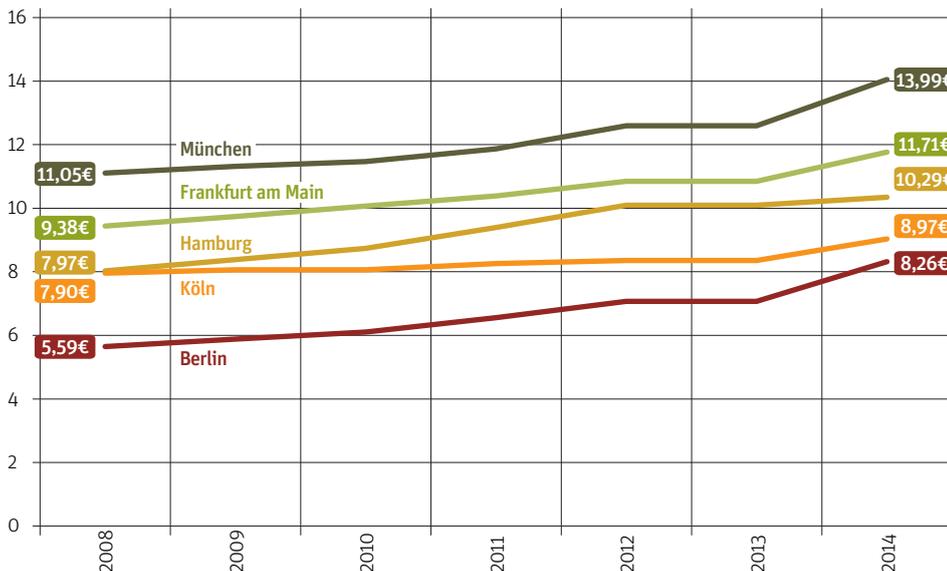
### Infrastruktur

**Stärken:** Seit der Wende flossen enorme Finanzmittel in die Infrastruktur Berlins, insbesondere in den Osten der Stadt. Dank Jahren der Budgetkonsolidierung erwirtschaftet das Land Berlin inzwischen wieder Haushaltsüberschüsse und hat sich so Freiräume für mehr staatliche Investitionen erarbeitet.<sup>23</sup> Landeseigene Betriebe wurden saniert und investieren inzwischen wieder 1,7 Milliarden Euro im Jahr.<sup>24</sup> Auch der Bund engagiert sich bei zahlreichen Berliner Infrastrukturprojekten, vom Neubau des Großflughafens BER bis zum Ausbau der Stadtautobahn A100 oder der Verlängerung der U-Bahnlinie U5.

**Schwächen:** Trotzdem hat Berlin nach Jahren des Sparens einen enormen Nachholbedarf. Der Sanierungsstau der Berliner Infrastruktur dürfte insgesamt mehrere Milliarden Euro betragen. Es mangelt jedoch bislang an einer transparenten Methodik und ressortübergreifenden Berechnung des Sanierungsstaus durch den Senat. Allein für Straßen schätzt der Rechnungshof den Investitionsbedarf auf 1,3 Milliarden Euro.<sup>25</sup> Für Schulen fehlen den Bezirken 1,9 Milliarden Euro.<sup>26</sup> Berlin hat mit sieben Prozent des Haushalts eine der geringsten Investitionsquoten aller Bundesländer.<sup>27</sup> Ein Problem bei staatlichen Großprojekten ist, dass Zeit- und Kostenrahmen häufig überschritten werden.<sup>28</sup>

**Chancen:** Das Land Berlin hat ein Sondervermögen „Infrastruktur der wachsenden Stadt“ (SIWA) eingerichtet, für das alleine aus Haushaltsüberschüssen im Jahr 2014 eine halbe Milliarde Euro bereitgestellt wurde.<sup>29</sup>

Euro pro Quadratmeter



### Berliner Mieten holen auf

Absolut gesehen haben die Angebotsmieten, das heißt die Mieten bei Neubezug, in den letzten sechs Jahren mit 2,94 Euro unter den fünf größten Städten Deutschlands am stärksten in München angezogen. Den höchsten prozentualen Anstieg verzeichnet jedoch die Bundeshauptstadt. Dort legten die Angebotsmieten zwischen 2008 und 2014 um 48 Prozent zu. Dennoch bleibt Berlin unter den fünf größten Städten jene mit den günstigsten Angebotsmieten.

Angebotsmieten nettokalt in Euro pro Quadratmeter in den fünf bevölkerungsreichsten Städten Deutschlands 2008 bis 2014 (Datengrundlage: BBSR<sup>30</sup>)

## Wohnungspolitik in Wien und Singapur

Wien belegt in internationalen Vergleichen zur Lebensqualität in Metropolen stets Spitzenplätze.<sup>31</sup> Dazu tragen auch die relativ günstigen Mieten bei. Wien kennt eine lange Tradition aktiver staatlicher Wohnungspolitik, auch das „Wiener Modell“ genannt. Zwei Drittel der 1,8 Millionen Wiener wohnen in öffentlich geförderten Wohnungen.<sup>32</sup> Einerseits unterstützt die Stadt Geringverdiener zum Beispiel mit der Wohnbeihilfe. Andererseits gibt es 200.000 städtische und 172.000 genossenschaftliche Wohnungen mit vergünstigten Mieten. Der Wiener Oberbürgermeister setzt den sozialen Wohnungsbau sogar auf die internationale Agenda. 2013 gründete er die Initiative zur „Erhaltung und für den Ausbau eines sozialen und nachhaltigen Wohnbaus in Europa“, der sich bereits 27 Städte, darunter auch Berlin, angeschlossen haben.<sup>33</sup>

Auch in *Singapur* spielt der Staat eine zentrale Rolle auf dem Wohnungsmarkt, aber er setzt auf die Förderung von Wohneigentum, statt auf Subventionen für Mieter. Mehr als 80 Prozent der Bevölkerung Singapurs wohnt in Wohnungen, die vom staatlichen Housing Development Board gebaut wurden. 95 Prozent dieser Wohnungen wurden jedoch an die Bewohner zu relativ günstigen Bedingungen verkauft, meist im Erbbaurecht für 99 Jahre. Durch eine der höchsten Eigenheimquoten in internationalen Metropolen gelang es Singapur, seine Bevölkerung vor Mietpreissteigerungen abzuschirmen und an steigenden Immobilienpreisen teilhaben zu lassen.<sup>34</sup>

Brandenburger Ministeriums für Infrastruktur und Landesplanung. Als oberste Landesbehörde ist sie zuständig für die Raumordnung und Landesplanung beider Bundesländer. Wichtige Grundlagen sind ein Leitbild für die Hauptstadtregion, ein Landesentwicklungsprogramm und ein Landesentwicklungsplan. Aufgrund des hohen Siedlungsdrucks findet auch an den Rändern Berlins eine zunehmend dynamische Bauentwicklung statt. Es gilt zu prüfen ob die bestehenden Instrumente wie der Landesentwicklungsplan ausreichen, um diese Entwicklung in geordnete Bahnen zu lenken oder zusätzliche Instrumente wie ein „Planwerk Stadtrand“ sinnvoll wären.

Dieses Sondervermögen und die dazugehörige ressortübergreifende Steuerungsgruppe könnten zum Kristallisationskern einer umfassenden Investitionsoffensive für Berlins Infrastruktur werden. Die Öffnung landeseigener Betriebe für private Investoren könnte zusätzliche Finanzmittel mobilisieren, eine (Teil-)Privatisierung beispielsweise der Krankenhauskette Vivantes oder des Flughafens BER sollte geprüft werden.

**Risiken:** Die Haushaltsüberschüsse der letzten Jahre resultieren aus den sprudelnden Steuereinnahmen und den niedrigen Kreditmarktzinsen. Bereinigt durch konjunkturelle Effekte hat Berlin jedoch noch immer ein strukturelles Haushaltsdefizit. Zudem erhält Berlin jährlich gut fünf Milliarden Euro aus den verschiedenen Stufen des Länderfinanzausgleichs.<sup>35</sup> Das ist fast ein Viertel des Landeshaushalts. Der Länderfinanzausgleich läuft jedoch 2019 aus und muss neu verhandelt werden.<sup>36</sup>

→ **Stoßrichtung:** Der Senat unternimmt eine detaillierte Erhebung des Investitionsbedarfs für die Infrastruktur der wachsenden Stadt und lanciert strategische Investitionsprogramme für Schulen, Hochschulen, Straßen, den Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV), öffentliche Betriebe und andere Bereiche der Infrastruktur.

### Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg:

Die Reurbanisierung bedeutet auch für Brandenburg große Veränderungen. Während die ohnehin schon dünn besiedelten Randregionen weiter Bevölkerung verlieren, wächst das Umland Berlins und wird immer mehr zum Teil der Metropole. Aufgrund dieser funktionalen Verflechtung bedarf es auch einer engen Koordination der Raumplanung. Zu diesem Zweck haben beide Bundesländer 1996 die gemeinsame Landesplanungsabteilung Berlin-Brandenburg in Potsdam gegründet.<sup>37</sup> Sie ist als Zweiländerbehörde sowohl Teil der Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt als auch des

# 3 MEGATREND DIGITALISIERUNG

**Vision 2030:** Berlin etabliert sich als führender Standort der digitalen Wirtschaft in Europa und nutzt digitale Technologien, um staatliche Dienstleistungen, die urbane Lebensqualität und das Zusammenleben innerhalb der Stadtgesellschaft zu verbessern.

**Erfolgsindikatoren:** Bis 2030 bietet die papierlos arbeitende Verwaltung Bürger- und Wirtschaftsdienste rund um die Uhr an. Berlin liegt bei internationalen Standortrankings zur digitalen Wirtschaft in der Spitzengruppe.

**Der Megatrend Digitalisierung und seine Folgen für Berlin:** Ähnlich wie die Industrialisierung oder die Elektrifizierung durchdringt die Digitalisierung alle Bereiche des täglichen Lebens und Wirtschaftens, aber mit deutlich höherem Tempo. Smartphones mit mobilem Datenaustausch, Satellitennavigation und Apps gehören heute zur Grundausstattung des Großstadtbewohners. Internethandel, Cloud Computing oder Streamingdienste haben über Nacht neue Geschäftsmodelle entstehen lassen und ganze Branchen umgepflegt. Das „Internet der Dinge“ und die Industrie 4.0 werden einen tiefen Strukturwandel mit sich bringen, der weite Bereiche von Produktion und Arbeit grundlegend verändert.<sup>1</sup> Aus dieser Umwälzung werden einige Standorte als Verlierer, andere als Gewinner hervorgehen. Soziale Netzwerke oder die Sharing Economy verändern das gesellschaftliche Zusammenleben, intelligente Stromnetze (Smart Grid) oder Roboter als Haushaltshilfen den Alltag. E-Government, aber auch radikale Initiativen wie Wikileaks transformieren das Verhältnis von Bürger und Staat.<sup>2</sup>

Die Digitalisierung strahlt auf alle anderen Megatrends aus und ist daher ein Querschnittsthema dieses Berichts. Sie fördert die Globalisierung, indem sie mehr und mehr Dienstleistungen handelbar macht und so dem internationalen Wettbewerb öffnet. Sie bringt neue Mobilitätsformen hervor, wie Carsharing und selbstfahrende Autos. Sie revolutioniert die medizinische Diagnose, Vorsorge und Therapie. Die Digitalisierung ermöglicht neue Formen politischer Partizipation und trägt durch Effizienzgewinne in verschiedensten Wirtschaftsbereichen zur ökologischen Nachhaltigkeit bei.

## Berlins Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

### Digitale Infrastruktur

**Stärken:** Berlin verfügt als Stadtstaat über eine 100-prozentige Versorgung mit Breitband-Internet.<sup>3</sup> Die Berliner Verwaltung wird in den nächsten Jahren landesweit auf eine digitale Aktenführung umstellen und dabei auch Arbeitsabläufe optimieren.<sup>4</sup> Durch den Aufbau des Service-Portals Berlin wurde auch der digitale Zugang der Bürger zur Verwaltung deutlich verbessert. So können beispielsweise Steuererklärungen oder Bauanträge elektronisch übermittelt werden. Die Zahl der verfügbaren Online-Dienste soll von 70 auf 100 ausgebaut werden.<sup>5</sup> Im Bereich des E-Government ist Berlin im Vergleich zu anderen deutschen Städten sogar führend.<sup>6</sup> Berlin hat als drittes Bundesland ein E-Government-Gesetz ausgearbeitet, das unter anderem Verwaltungsdaten öffentlich zugänglich macht und mehr Bürgerbeteiligung ermöglichen soll.<sup>7</sup> Das Open-Data Portal des Landes ist 2011 erfolgreich gestartet. Inzwischen können Anwender bereits 800 Datensätze abrufen.<sup>8</sup>

**Schwächen:** Berlins Breitbandnetz hat eine relativ geringe Übertragungskapazität. In Köln und Bonn sind etwa über 95 Prozent der Haushalte mit 50 Mbit/s oder mehr versorgt, in Berlin sind es unter 95 Prozent.<sup>9</sup> In Berlin gibt es kein flächendeckendes Netz mit kostenlosem WLAN.<sup>10</sup> Bei einem Digitalisierungs-Ranking deutscher Großstädte des Beratungsunternehmens PricewaterhouseCoopers erhielt Berlin nur 13,5 von 20 möglichen Punkten und erreichte damit Rang 7 unter 25 untersuchten Städten.<sup>11</sup> Generell fehlt es der Stadt an einer zentralen Strategie zur Umsetzung der Digitalisierung und an einer übergeordneten Schnittstelle, einem sogenannten Smart-City Cockpit.<sup>12</sup> Bayern etwa hat eine „Bayern Digital“-Strategie initiiert, in der diverse Initiativen gebündelt werden.<sup>13</sup>

**Chancen:** Ein wichtiger Input für eine Digitale Agenda könnte eine Initiative des Berliner Kreises zur Digitalisierung werden. Dieser hat eine Arbeitsgruppe gegründet, die Ende 2015 ein Strategiepapier mit zehn Punkten vorlegen wird, um Berlin zur Hauptstadt der Digitalisierung zu machen.<sup>14</sup> Die Digitalisierung der Berliner Verwaltung hilft Kosten zu sparen und Bürgerdienste zu verbessern. Die anstehende Welle von Neueinstellungen in der öffentlichen Verwaltung kann für einen Generationenwechsel hin zu digital affinen Mitarbeitern genutzt werden. Die aus den hohen Fallzahlen der Hauptstadt in allen Bereichen der Daseinsvorsorge entstehenden großen Datenmengen (Big Data) können für die smarte Stadt und für neue Geschäftsmodelle erschlossen werden. Wichtige Grundlagen hierfür sind Datenschutz und Datensicherheit. Auch in diesem Bereich hat Berlin die Chance, mit innovativen digitalen Sicherheitslösungen voranzugehen. Die Vattenfall-Tochter Stromnetz hat bis 2020

## Der Südwesten surft am schnellsten

Städtische Gemeinden in Deutschland sind fast zu 100 Prozent mit Breitband ausgestattet. Unterschiede bestehen jedoch in der Übertragungsgeschwindigkeit. In Bonn, Köln, Kiel oder Regensburg verfügen über 95 Prozent der Haushalte über einen Anschluss mit 50 Mbit/s oder mehr. In ländlichen Regionen sind die Verbindungen deutlich schlechter. In vielen Gemeinden jenseits der Grenze Berlins haben weniger als 50 Prozent der Haushalte Zugang zu schnellem Internet.

Versorgung mit 50 Mbit/s oder mehr in Prozent der Haushalte in Deutschland 2014  
(Quelle: BMVDI<sup>21</sup>)

Copyrightvermerk: Geoinformation © Bundesamt für Kartographie und geodäsie (www.bkg.bund.de) / © Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur / © TÜV Rheinland

- über 95 bis 100 Prozent
- über 75 bis 95 Prozent
- über 50 bis 75 Prozent
- über 10 bis 50 Prozent
- 0 bis 10 Prozent
- nicht besiedelt

Investitionen von einer Milliarde Euro in das Berliner Stromnetz angekündigt, auch um Voraussetzungen für ein vernetztes und effizienteres Stromnetz zu schaffen.<sup>15</sup> Es gibt Konzepte zur Entwicklung Tegels zu einer „Urban Tech Republic“, in dem Modelle für die digitale Stadt erprobt werden sollen.<sup>16</sup>

**Risiken:** Datenmissbrauch, Hackerangriffe und andere Arten von Cyber-Kriminalität gefährden das Netz und seine Nutzer. Haben die Bürger und Unternehmen mangelndes Vertrauen in Verwaltung oder private Dienstleister, werden sie ihre Daten nicht zur Verfügung stellen, was wiederum die Vorteile von Big Data ausbremst. Durch den raschen technologischen Wandel besteht die Gefahr, dass heute hohe Summen in digitale Infrastruktur investiert werden, die schon bald überholt sein könnte.

→ **Stoßrichtung:** Berlin treibt den Ausbau der Online-Bürgerdienste voran und macht digitale Kompetenzen bei der anstehenden Rekrutierungswelle in der Verwaltung zum strategischen Schwerpunkt. Der Senat definiert eine Digitale Agenda mit einer kleinen Zahl konkreter Leuchtturmprojekte, wie den

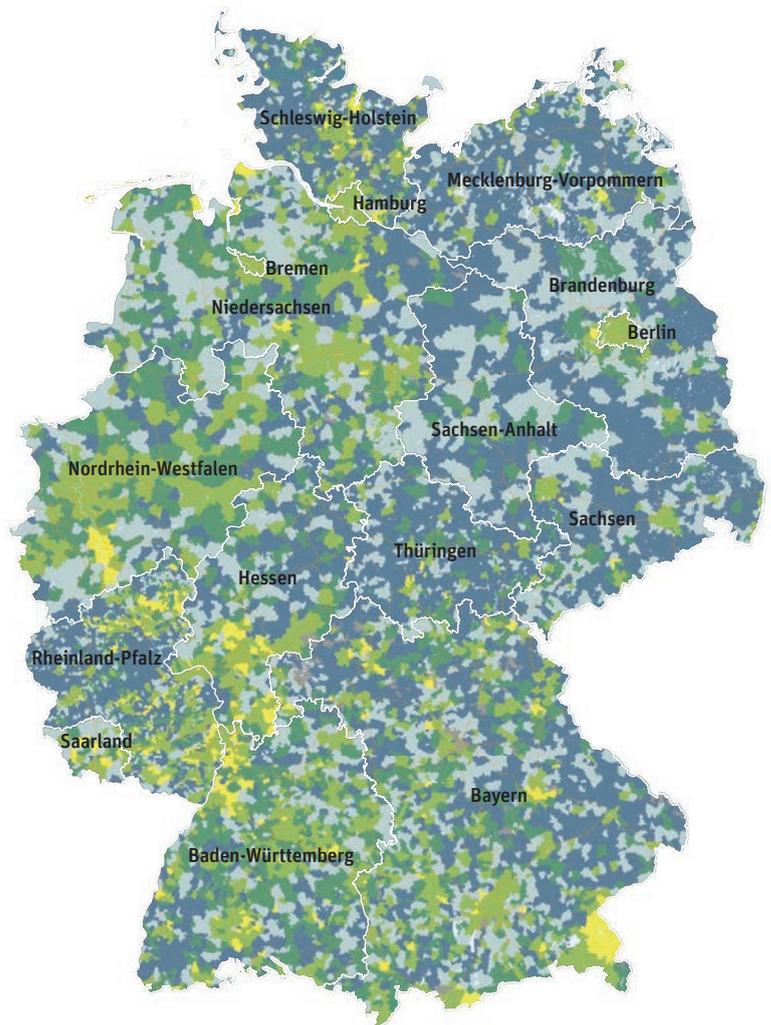
Bau eines „digitalen Stadtviertels“ auf dem Flughafenareal Tegel.

## Digitale Stadtgesellschaft

**Stärken:** Berlin hat als junge Stadt und Kreativmetropole eine Bevölkerung, die digitalen Innovationen gegenüber aufgeschlossen ist und über die digitalen Kompetenzen verfügt, um diese aktiv zu nutzen. Berlin gewinnt als Treffpunkt für Digitalisierungs-Experten an Bedeutung, etwa durch die jährlich stattfindende Internet-Konferenz „re:publica“ oder die „Berlin Web Week“.<sup>17</sup> Parallel dazu existiert in Berlin eine breite, digitale Subkultur, die ein wichtiges Reservoir an hochkarätigen IT-Talenten darstellt.<sup>18</sup>

**Schwächen:** Berlin hat viele Bürger, die mit der rasanten Entwicklung nicht mithalten können und aufgrund unzureichender IT-Kenntnisse von der Digitalisierung ausgeschlossen bleiben.<sup>19</sup> Dazu gehören ältere Menschen oder solche mit niedrigem Bildungsniveau. Im Schulsystem mangelt es bislang an geeigneten Lehr- und Bildungsplätzen zur Vermittlung digitaler Kompetenz.<sup>20</sup>

**Chancen:** Digitale Technologien ermöglichen eine Steigerung der urbanen Lebensqualität und Verbesserungen im städtischen Zusammenleben. So können soziale Netzwerke in einer anonymen Großstadt helfen, Menschen mit gleichen Interessen zusammenzuführen. Besondere Chancen ergeben sich aus der



Sharing Economy, die durch die Digitalisierung beschleunigt wird. Diese ermöglicht neue Formen der Kooperation zwischen Stadtbewohnern, und erlaubt zudem, knappe urbane Ressourcen besser zu nutzen, wie etwa Wohnraum, Kinderbetreuungsmöglichkeiten oder Parkplätze.<sup>22</sup>

**Risiken:** Der zunehmende Internethandel kann zu einer Verödung der Einkaufsstraßen führen und dadurch urbane Strukturen schädigen. Steigender Lieferverkehr ist eine Herausforderung für die Verkehrsplanung. Bei wachsenden Unterschieden in der Nutzung digitaler Technologien droht eine Spaltung zwischen analoger und digitaler Stadtgesellschaft.

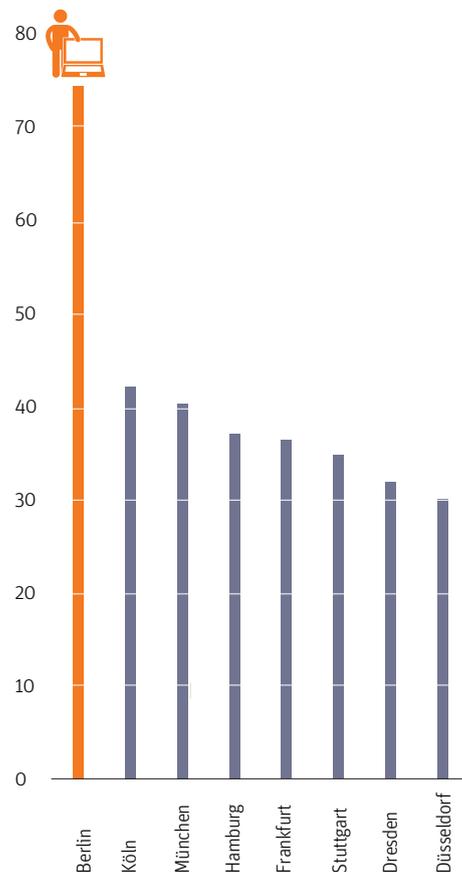
→ **Stoßrichtung:** Der Erwerb digitaler Kompetenzen wird im Lehrplan der Berliner Schulen stärker verankert. Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft erschließen digitale Technologien, um die urbane Lebensqualität und städtisches Zusammenleben zu verbessern.

## Digitale Wirtschaft

**Stärken:** Die Hauptstadt hat sich als Startup-Metropole, zum deutschen Zentrum der Internet-Wirtschaft entwickelt. Von der wachsenden Reife dieser Gründerszene zeugen mehrere Übernahmen durch große US-Firmen wie Microsoft und Google sowie die erfolgreiche Entwicklung Berliner Vorzeigeunternehmen wie Zalando, Soundcloud oder Delivery Hero, die Firmenbewertungen von jeweils über einer Milliarde Euro aufweisen.<sup>23</sup> Jeder achte neue Job in Berlin wird mittlerweile in der Digitalwirtschaft geschaffen.<sup>24</sup> Eine Voraussetzung dafür sind die starken Lehr- und Forschungskapazitäten zu digitalen Themen an Hochschulen und Instituten der Hauptstadtregion. In Berlin gibt es alleine 154 IT-Professuren, soviel wie in keiner anderen deutschen Stadt.<sup>25</sup>

**Schwächen:** Dennoch fehlen der digitalen Wirtschaft große, umsatzstarke Unternehmen.<sup>26</sup> Viele mittelständische Firmen aus traditionellen Wirtschaftsbranchen verfügen nicht über hinreichende digitale Kompetenzen, geschweige denn über Strategien für die Industrie 4.0.<sup>27</sup> Zudem mangelt es der Berliner Forschungslandschaft bezüglich der Digitalisierung an einer Bündelung der Kräfte; die Wissenschaftler aus IT und benachbarten Disziplinen sind auf diverse Institutionen verteilt. Wie es anders geht, zeigt der Erfolg des Zentrums Mathematik für Schlüsseltechnologien (Matheon), in dem 2002 die Mathematikkapazitäten mehrerer Berliner Hochschulen und Institute zusammengeführt wurden.<sup>28</sup>

Unternehmensgründungen pro 10.000 Beschäftigte



**Chancen:** Die Digitalisierung bringt neue Geschäftsmodelle und Branchen hervor. Dies bietet gerade Standorten mit schwacher Wirtschaftsbasis wie Berlin eine Chance für neues Wachstum. Ein zentraler Trend ist dabei die Industrie 4.0: Durch die Digitalisierung und Vernetzung der Industrie entstehen enorme Mengen an Daten, deren Auswertungen und Verwendung neue Geschäftsmodelle ermöglichen, vor allem im Servicebereich und in der Optimierung von Fertigungsprozessen.<sup>29</sup> Dies bietet Berlin als Digitalmetropole die Chance, sich als Dienstleistungszentrum für die Industrie 4.0 in anderen Teilen der Republik zu etablieren.

**Risiken:** Die Digitalisierung führt zu einem tiefgreifenden Strukturwandel in bestehenden Branchen.<sup>30</sup> Beispiele sind Uber im Taxigewerbe, Airbnb in der Hotellerie oder Internetshops im Einzelhandel. Berlin ist als Medienstadt mit Printmedien, Musikbranche und Filmindustrie auch anfällig für die „kreative Zerstörung“ der Digitalisierung. Zudem drohen der Digitalisierung viele Jobs mit geringem Anforderungsprofil zum Opfer zu fallen, was gerade in Berlin zu Problemen führen kann.<sup>31</sup>

## Digitale Gründerhauptstadt Berlin

Berlins Startup-Szene ist deutschlandweit führend. In keiner anderen deutschen Stadt gibt es so viele neu gegründete digitale Unternehmen. Besonders wachstumsstark ist der Kernbereich der digitalen Wirtschaft mit Unternehmen, die Programmierertätigkeiten, IT-Dienstleistungen und IT-Beratungsleistungen erbringen.<sup>32</sup>

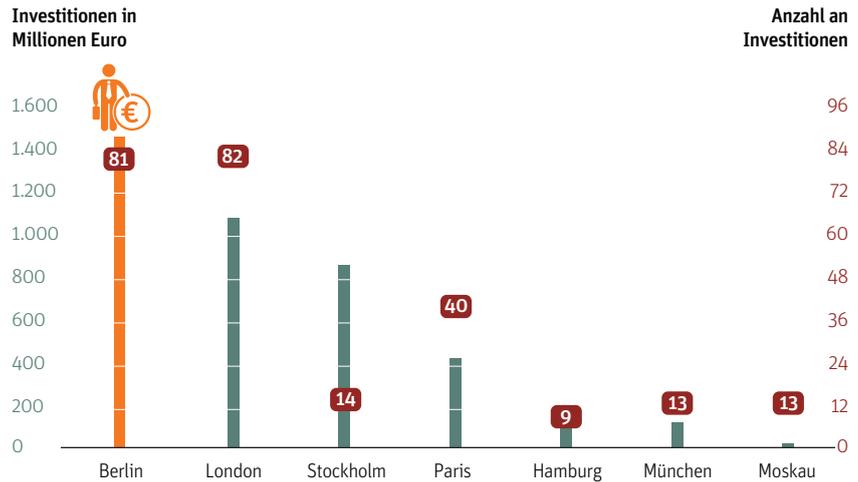
Zahl der Unternehmensgründungen in der digitalen Wirtschaft pro 10.000 Beschäftigte 2013 (Datengrundlage: IBB<sup>33</sup>)

## Mind the Gap

Berlin ist die attraktivste europäische Metropole für Risikokapitalinvestitionen, die für die digitale Startup-Szene eine entscheidende Finanzierungsquelle darstellen. Im ersten Halbjahr 2015 konnte die deutsche Hauptstadt knapp 1,5 Milliarden Euro an sogenanntem „Venture-Capital“ einwerben und verweist damit erstmals London auf den zweiten Platz.<sup>35</sup>

Risikokapitalinvestitionen in Millionen Euro und Zahl der Venture Capital-Investitionen im ersten Halbjahr 2015 (Datengrundlage: Ernst&Young<sup>36</sup>)

- Investitionssumme
- Venture-Capital Investitionen



→ **Stoßrichtung:** Im Rahmen von Berlins Hochschulplanung wird das Profil des Wissenschaftsstandorts bei digitalen Themen gestärkt. Um sich als Standort für digitale Dienstleistungen zur Industrie 4.0 zu positionieren, gründet Berlin ein Demozentrum mit Erfolgsmodellen, das als Vermittlungsplattform dient.

**Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg:** Die Möglichkeiten und Herausforderungen der Digitalisierung für den Flächenstaat Brandenburg sind andere als für die Großstadt Berlin. Wie in anderen ländlichen Regionen in Deutschland ist die Breitbandinfrastruktur in Brandenburg weniger weit entwickelt und stärker auf drahtlose Lösungen angewiesen, als in urbanen Zentren. Aber die Digitalisierung bietet auch Chancen für Brandenburg. Digitale Dienstleistungen können helfen, eine Versorgung des ländlichen Raumes sicher zu stellen, von der Verwaltung über innovative Nahverkehrsprojekte bis hin zu Anwendungen der Telemedizin.

### Die Digitalisierung der Stadtverwaltung von New York

Um die Digitalisierung der Stadtverwaltung voranzutreiben, ernannte der Bürgermeister Michael Bloomberg – selbst Gründer eines globalen Unternehmens für digitale Finanzdienstleistungen – 2011 die junge IT-Unternehmerin Rachel Haot zur Chief Digital Officer. Sie verfasste in den ersten 90 Tagen ihrer Amtszeit einen „Fahrplan für die digitale Stadt“. Mit ihrem Team erarbeitete sie für die verschiedenen Bereiche der städtischen Verwaltung entsprechende Digitalisierungs-Strategien. 100 freiwillige IT-Experten folgten dem Aufruf des Bürgermeisters und legten Verbesserungsvorschläge für die Webseite der Stadtverwaltung NYC.gov vor. Ehemals interne Datensätze der Stadtverwaltung wurden auf einem Online-Portal öffentlich zugänglich gemacht, damit Bürger mithelfen, durch Datenauswertungen die Arbeit der Stadtverwaltung zu optimieren.<sup>34</sup>

# 4

## MEGATREND DEMOGRAFISCHER WANDEL

**Vision 2030:** Berlin wird zu einer attraktiven Stadt für alle Lebensalter, für junge Menschen und Familien, für Erwerbstätige und die wachsende Zahl an Ruheständlern. Sie erschließt die Potenziale der Älteren und wird zu einem Laboratorium für neue Formen des Zusammenlebens.

**Erfolgsindikatoren:** Bis 2030 befindet sich Berlin in Rankings zur Familienfreundlichkeit und zur Altersgerechtigkeit unter deutschen Städten in der Spitzengruppe.

**Der Megatrend demografischer Wandel und seine Folgen für Berlin:** Der demografische Wandel in Deutschland ist tiefgreifend und hat zahlreiche Facetten.

Erstens liegt die Zahl der Kinder je Frau, die sogenannte Fertilitätsrate, in Berlin mit 1,35 im Vergleich zu anderen europäischen Metropolen auf einem besonders niedrigen Niveau und um ein Drittel unter jenem Wert von 2,1, der für eine langfristig stabile Bevölkerungszahl nötig wäre.<sup>1</sup> Trotzdem ist Berlins natürliche Bevölkerungsentwicklung seit 2007 wieder positiv, da weniger Menschen sterben, als geboren werden. Dies verdankt sich der hohen Zuwanderung, insbesondere junger Menschen im Familiengründungsalter.

Zweitens steigt die Lebenserwartung stetig an. Sie liegt in Berlin inzwischen bei 77 Jahren für Männer und bei fast 83 Jahren für Frauen.<sup>2</sup> Dank des medizinischen Fortschritts und gesünderer Lebensstile nimmt die Zahl der gesunden und damit aktiven Jahre des Lebens zu. Dadurch entsteht eine wachsende Gruppe von „jungen und fitten Alten“.<sup>3</sup>

Wenig Nachwuchs und eine Ausdehnung der Lebensspanne lassen das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigen. In Berlin liegt es inzwischen bei 43 Jahren und dürfte bis 2030 auf 44 Jahre steigen.<sup>4</sup>

Drittens gehen die Babyboomer, also die Mitglieder der geburtenstarken Jahrgänge zwischen 1955 und 1969, bald schon in den Ruhestand. Bis 2030 verliert die Wirtschaft so eine große Zahl von Arbeitskräften, was weitreichende Folgen wie Fachkräftemangel, abnehmende Wirtschaftsdynamik und steigenden Kosten für die Sozialsysteme haben wird.<sup>5</sup> Auch die politischen Mehrheitsverhältnisse zwischen Jungen und Alten werden sich verschieben.<sup>6</sup>

Viertens schreitet die Individualisierung voran. Berlin hat inzwischen 54 Prozent Single-Haushalte, überwiegend von älteren Personen.<sup>7</sup> Dies wird sich unter anderem auf den Wohnungsmarkt und die Sozialsysteme auswirken, auch weil die Betreuung älterer Menschen im familiären Kreis seltener wird. Mit der Individualisierung erodiert zudem das klassische Familienmodell. Die Zahl der Scheidungen und Patchworkfamilien steigt. In Berlin lebt inzwischen ein Drittel aller Kinder bei alleinerziehenden Elternteilen. Dies trägt in erheblichem Maße zur hohen Kinderarmut bei.<sup>8</sup>

Fünftens gewinnt die Migration für Berlin an Bedeutung. Innerhalb Deutschlands wandern vor allem die Jungen und gut Ausgebildeten. Während klassische Industriereviere und ländliche Regionen schrumpfen und altern – darunter auch weite Teile Brandenburgs – werden die größeren, wirtschaftsstarke Städte zu demografischen

Wachstumsinseln. Die Wanderung wird zum Treiber der Reurbanisierung, einem eigenen Megatrend. Die internationale Migration bringt Berlin einerseits gering qualifizierte Zuwanderung, andererseits und überwiegend jedoch qualifizierte Arbeitskräfte.<sup>9</sup>

Sechstens wird die Gesellschaft durch Migration und Individualisierung heterogener, insbesondere in Metropolen wie Berlin. Die Hauptstadt war immer schon ein gesellschaftliches Laboratorium für alternative Lebensentwürfe und kann diese Erfahrung nutzen, um zur „integrativen Stadt“ zu werden, die das Zusammenleben verschiedener Gesellschaftsgruppen und Generationen erfolgreich organisiert.

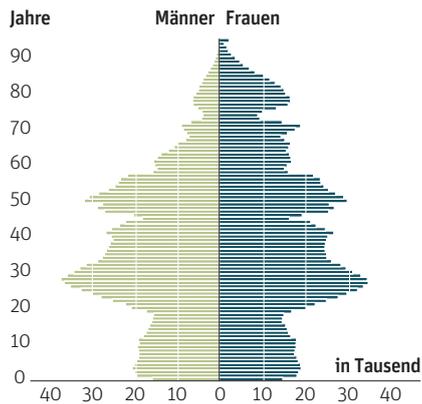
Berlin muss sich fit machen für den demografischen Wandel – mit guten Rahmenbedingungen für junge Menschen, für Familien und Ältere. Fragen der Integration von Migranten werden im Kapitel zur Partizipation behandelt.

### Berlins Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

#### Stadt der Jugend

**Stärken:** Berlin übt eine starke Anziehungskraft auf junge Menschen aus – deutschlandweit und international. Im Jahr 2013 war knapp die Hälfte aller Zugewanderten zwischen 18 und 30 Jahren alt.<sup>10</sup> Im Youthful Cities Index liegt Berlin weltweit auf dem 3. Rang.<sup>11</sup> Die Stadt bietet eine große Vielfalt an Hochschulen und anderen Ausbildungsstätten, ein weites Spektrum an Freizeitmög-

## 1991



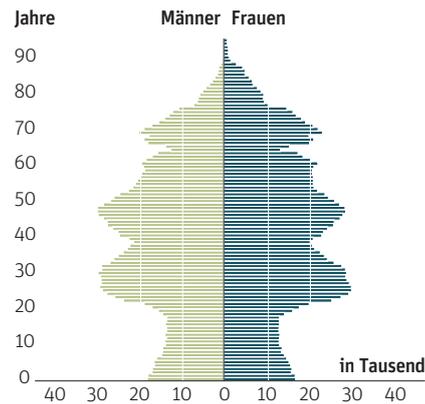
lichkeiten, sie ist Party- und Eventmetropole. Zudem sind die Lebenshaltungskosten im Vergleich zu anderen Weltstädten bislang niedrig, was gerade für junge Menschen ein entscheidender Standortfaktor ist.

**Schwächen:** Das gegenüber dem Bundesdurchschnitt niedrige Gehaltsniveau und oftmals unsichere Arbeitsverhältnisse für Berufseinsteiger sind gegenüber anderen deutschen Metropolen im Wettbewerb um junge Menschen ein Nachteil. Das verfügbare Einkommen beträgt in Berlin je Einwohner 17.601 Euro, der deutsche Mittelwert liegt bei 20.507 Euro.<sup>12</sup>

**Chancen:** Der Zuzug junger Menschen wirkt der Alterung der Bevölkerung entgegen, erhöht die Zahl der Geburten und bringt gut ausgebildete Arbeitskräfte an den Standort. In Zeiten des wachsenden Fachkräftemangels wird dies zu einem entscheidenden Standortfaktor für Unternehmen.

**Risiken:** Noch vor wenigen Jahren verließen viele junge Menschen Berlin nach der Ausbildung, da sie anderswo bessere Arbeitsangebote und familienfreundlichere Rahmenbedingungen fanden. Dies zeigt, dass gerade

## 2013



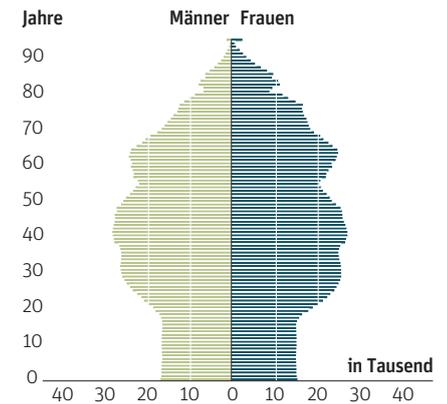
die mobile Gruppe der gut Ausgebildeten und Kreativen bei einer Verschlechterung der Standortbedingungen Berlin auch schnell wieder zugunsten anderer Orte verlassen könnte.

→ **Stoßrichtung:** Berlin bleibt für junge Menschen weltweit ein Magnet, indem es vielfältige Perspektiven bezüglich Ausbildung, Arbeitsmarkt und Selbstverwirklichung bietet.

### Stadt der Familie

**Stärken:** Berlin bietet eine große Vielfalt vorschulischer und außerschulischer Betreuungsangebote. 95 Prozent der Kinder zwischen drei und sechs Jahren gehen in eine Kindertageseinrichtung (Kita).<sup>13</sup> Drei beitragsfreie Kita-Jahre vor der Einschulung erleichtern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.<sup>14</sup> Die Stadt Berlin und ihr Umland verfügen über ein breites Spektrum attraktiver Wohnlagen für Familien. Kiezstrukturen sorgen für dezentrale Versorgungsangebote und eine Stadt der kurzen Wege, die gerade für Familien wichtig sind. Das tolerante Klima in der Stadt bietet ein gutes Umfeld für Patchworkfamilien und alternative Lebensentwürfe. Der Senat hat einen Berliner Beirat

## 2030



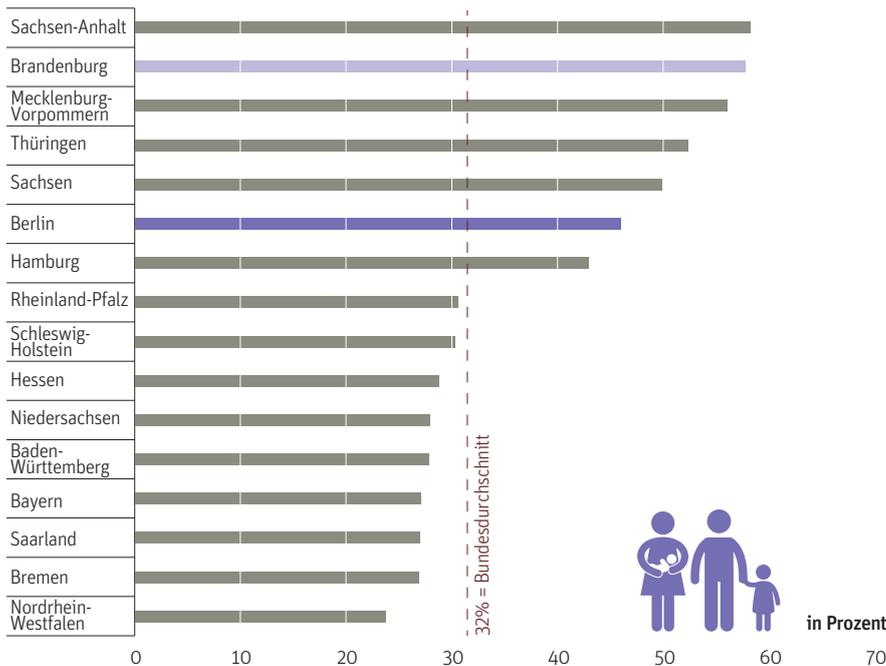
### Berlin altert

Derzeit befinden sich die großen Jahrgänge der in den 1950er und 1960er Jahren geborenen Babyboomer noch im erwerbsfähigen Alter. In den nächsten beiden Jahrzehnten werden sie jedoch mehrheitlich den Arbeitsmarkt verlassen und in Rente oder Pension gehen. Bei den jungen Erwerbsfähigen gleicht Berlin seine demografischen Lücken durch Zuwanderer aus.

Anzahl der Personen in den jeweiligen Altersjahren in Tausend in Berlin 1991, 2013 und 2030 (Datengrundlage: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt<sup>18</sup>/Amt für Statistik Berlin-Brandenburg<sup>19</sup>)

für Familienfragen berufen, der einmal pro Legislaturperiode einen Familienbericht für Berlin erstellt.<sup>15</sup>

**Schwächen:** Bundesweit unterdurchschnittlich präsentiert sich allerdings das Verhältnis von Anzahl der betreuten Kinder zu einer Fachkraft. Der sogenannte Personalschlüssel liegt in Berlin bei Kindern unter drei Jahren fast bei eins zu sechs, im vorbildlichen Baden-Württemberg liegt er bei eins zu drei.<sup>16</sup> Das Schulsystem in Berlin ist vergleichsweise leistungsschwach und wegen des Sanierungsstaus befinden sich viele Schulgebäude



## Gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Betreuungsquote bei unter Dreijährigen liegt in Berlin mit 46 Prozent deutlich höher als im Bundesdurchschnitt, der bei 32 Prozent liegt.<sup>27</sup> Für junge Familien, die Beruf und Kinder in Einklang bringen müssen, stellt dies einen Standortvorteil dar.

Kinder unter drei Jahren in Kindertagesbetreuung in Prozent 2014  
(Datengrundlage: Statistische Ämter des Bundes und der Länder<sup>28</sup>)

in schlechtem Zustand. Mittelschichtfamilien meiden Stadtquartiere mit Problemschulen, wodurch sich die soziale Segregation im Bildungswesen verstärkt.<sup>17</sup> Die steigenden Miet- und Lebenshaltungskosten belasten gerade junge Familien.

**Chancen:** Durch den Zuzug junger Menschen steigt die Zahl der Familien und Kinder in Berlin. Auch dadurch ist eine vielfältige Dienstleistungsinfrastruktur für Familien entstanden. Auf Bundesebene wurde in den letzten Jahren einiges in die Wege geleitet, um die Rahmenbedingungen für Familien zu verbessern, etwa durch die Einführung des Elterngeldes oder die Flexibilisierung der Elternzeit. Aufgrund des einsetzenden und zu spürenden Fachkräftemangels bemühen sich Arbeitgeber zunehmend um eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ihrer Beschäftigten.<sup>20</sup>

**Risiken:** Durch die Alterung der Gesellschaft und den Fachkräftemangel gibt es einen wachsenden Wettbewerb der Kommunen um junge Familien, dem sich auch Berlin stellen muss.

→ **Stoßrichtung:** Berlin muss die Rahmenbedingungen für Familien deutlich verbessern, indem die Stadt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtert sowie sozial schwache Familien gezielt unterstützt.

### Altersgerechte Stadt

**Stärken:** Berlin bietet mit seinem dichten ÖPNV-Netz und Kiezstrukturen kurze Wege zu Einkaufszentren, eine hohe Versorgungsdichte und damit ein gutes Umfeld für eine alternde Bevölkerung.<sup>21</sup> Für seine Barrierefreiheit ist Berlin 2013 mit dem Access City Award der EU ausgezeichnet worden.<sup>22</sup> Der Zuzug junger Menschen ermöglicht zudem generationenübergreifende Netzwerke, in denen Jung und Alt sich bei alltäglichen Aufgaben unterstützen.

**Schwächen:** Der Zuzug junger Menschen kommt bislang und voraussichtlich in Zukunft vor allem den innerstädtischen Bezirken zugute. An den Stadträndern wie in Steglitz-Zehlendorf oder Marzahn-Hellersdorf wird die Alterung deutlich zunehmen.<sup>23</sup> Die barrierefreie Ausgestaltung des ÖPNV ist noch nicht abgeschlossen, 90 Prozent der S-Bahnhöfe und erst 60 Prozent der U-Bahnhöfe sind stufenlos erreichbar.<sup>24</sup> Der im Durchschnitt relativ ungesunde Lebensstil der Berliner reduziert deren Zahl an gesunden Jahren und treibt die Gesundheitskosten in die Höhe.<sup>25</sup>

**Chancen:** Durch Flexibilisierung des Renteneintrittsalters, Altersteilzeit und andere innovative Arbeitszeitmodelle könnten sich die Folgen der Alterung auf dem Arbeitsmarkt mildern lassen. Die Verrentung und Pensionierung der gut ausgebildeten Babyboomer bringt auch Berlin eine große Zahl „junger Alter“, die nach neuen Betätigungsfeldern

suchen, sei es beruflich oder durch gesellschaftliches Engagement. Technologische Innovationen können Ältere in ihrem selbstbestimmten Leben unterstützen.<sup>26</sup>

**Risiken:** Das unterdurchschnittliche Einkommensniveau, die überdurchschnittliche Arbeitslosenquote und der hohe und wachsende Anteil an Selbstständigen, die nicht für ihren Lebensabend vorsorgen können, erhöhen in Berlin das Risiko der Altersarmut.<sup>29</sup> Die große Zahl an Singlehaushalten in Berlin verstärkt das Problem der Vereinsamung im Alter.<sup>30</sup> Zusätzlich verstärkt sich der Mangel an Pflegekräften; Schätzungen zufolge wird er bis 2030 bei 20.000 liegen.<sup>31</sup>

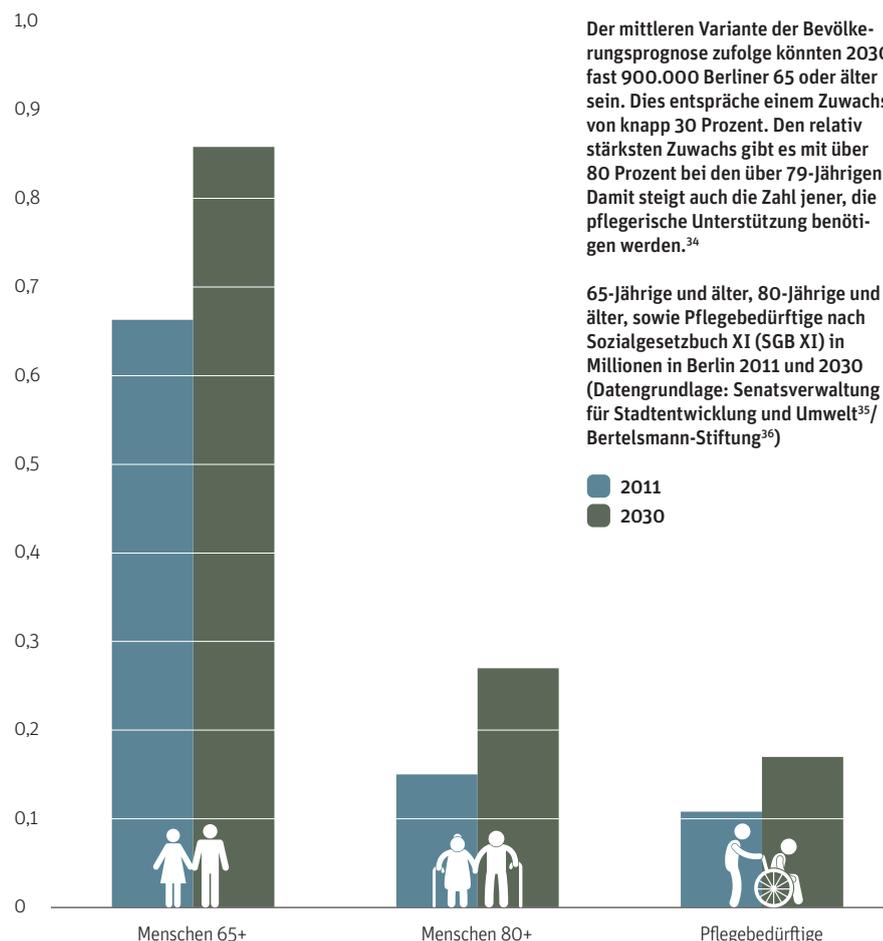
→ **Stoßrichtung:** Berlin verbessert die Rahmenbedingungen der altersgerechten Stadt und entwickelt Strategien, um die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Potenziale älterer Menschen systematisch zu aktivieren.

**Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg:** Die demografische Kluft innerhalb Brandenburgs wird bis 2030 weiter zunehmen. Die Randregionen entleeren sich und altern weiter, während der Speckgürtel um Berlin wächst und vergleichsweise jung bleibt. Dabei wird Berlin für Brandenburg zusehends zu einem „demografischen Motor“, der Zuwanderer von außerhalb der Region anzieht und selbst wiederum Bevölkerung ins Umland abgibt. Das Bevölkerungswachstum und die zunehmende Einwohnerdichte Berlins sind insbesondere dann eine demografische Chance für Brandenburg, wenn es gelingt, einen Teil des Bevölkerungsdrucks der wachsenden Stadt nicht nur in den Speckgürtel zu lenken, sondern auch in jene Kleinstädte Brandenburgs, die von Berlin aus verkehrstechnisch gut zu erreichen sind und sich dadurch als preiswerte Wohnorte für Pendler eignen.

### WHO-Netzwerk – Altersfreundlichkeit auf der Checkliste

Was eine altersfreundliche Stadt ausmacht, hat die Weltgesundheitsorganisation (WHO) in 33 Städten weltweit erforschen lassen. Herausgekommen ist ein Leitfaden mit ausführlichen Checklisten zu acht Themenfeldern wie Gesundheit oder Mobilität und Verkehr. Diese Checklisten sollen Städten helfen, Verbesserungspotenziale, etwa im Bereich gesellschaftlicher Teilhabe, zu identifizieren.<sup>32</sup> 2010 hat die WHO darüber hinaus ein globales Netzwerk altersfreundlicher Städte gegründet, um den Erfahrungsaustausch zu fördern. Alle Mitglieder verpflichten sich, die Vorgaben aus dem Leitfaden umzusetzen. Unter den 210 Kommunen aus 26 Ländern ist bislang keine deutsche Stadt zu finden.<sup>33</sup>

in Millionen



### Steigender Pflegebedarf

Der mittleren Variante der Bevölkerungsprognose zufolge könnten 2030 fast 900.000 Berliner 65 oder älter sein. Dies entspräche einem Zuwachs von knapp 30 Prozent. Den relativ stärksten Zuwachs gibt es mit über 80 Prozent bei den über 79-Jährigen. Damit steigt auch die Zahl jener, die pflegerische Unterstützung benötigen werden.<sup>34</sup>

65-Jährige und älter, 80-Jährige und älter, sowie Pflegebedürftige nach Sozialgesetzbuch XI (SGB XI) in Millionen in Berlin 2011 und 2030 (Datengrundlage: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt<sup>35</sup>/ Bertelsmann-Stiftung<sup>36</sup>)

■ 2011  
■ 2030

# 5 MEGATREND WISSENSGESELLSCHAFT

**Vision 2030:** Berlin hat ein erstklassiges Schulsystem, international renommierte Hochschulen, ist ein attraktiver Wohn- und Arbeitsort für Wissensarbeiter und verfügt über ein regionales Innovationssystem aus Unternehmen und Forschungseinrichtungen, welches dem Wirtschafts- und Industriestandort zu neuer Blüte verhilft.

**Erfolgsindikatoren:** Berlin steigt bei Schulvergleichstests ins obere Drittel der Bundesländer auf, senkt die Quote Jugendlicher ohne berufsqualifizierenden Abschluss um zwei Drittel und mindestens eine Berliner Universität zählt in gängigen internationalen Hochschul-Rankings zu den Top-30 weltweit.

**Der Megatrend Wissensgesellschaft und seine Folgen für Berlin:** Wissen ist der Motor von gesellschaftlichem Fortschritt, technologischer Innovation und wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit. Die Entwicklung zur Wissensgesellschaft steht in engem Zusammenhang mit anderen Megatrends wie Globalisierung und Digitalisierung. Damit sich die Hauptstadtregion fit machen kann für Wissensgesellschaft und Wissensökonomie, benötigt sie eine leistungsfähige Wissensinfrastruktur mit folgenden Elementen:

- ▶ Ein Bildungssystem mit vorschulischen Betreuungseinrichtungen, Kindertagesstätten, Schulen sowie Berufsschulen und Fachoberschulen.
- ▶ Ein akademisches System mit Universitäten, Fachhochschulen, Kunsthochschulen, Business Schools und anderen spezialisierten Hochschulen, wie dem Universitätsklinikum Charité.

▶ Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen wie Institute der Max-Planck-Gesellschaft (Grundlagenforschung), der Fraunhofer-Gesellschaft (anwendungsorientierte Forschung), der Helmholtz-Gemeinschaft (Großforschungseinrichtungen) und der Leibniz-Gemeinschaft.

▶ Ein regionales Innovationssystem aus FuE-starken Firmen, Startups, Gründerzentren und Risikokapitalgebern. Bei kritischer Masse und räumlicher Nähe, beispielsweise in Technologieparks, können sich die verschiedenen Akteure zu Clusterstrukturen vernetzen.

▶ Eine breit aufgestellte Humankapitalbasis aus Wissensarbeitern, für die der amerikanische Publizist Richard Florida den Begriff der „kreativen Klasse“ geprägt hat.<sup>1</sup> Sie sind das zentrale Kapital der Wissensgesellschaft und Voraussetzung für den Erfolg der genannten Institutionen.<sup>2</sup>

## Berlins Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

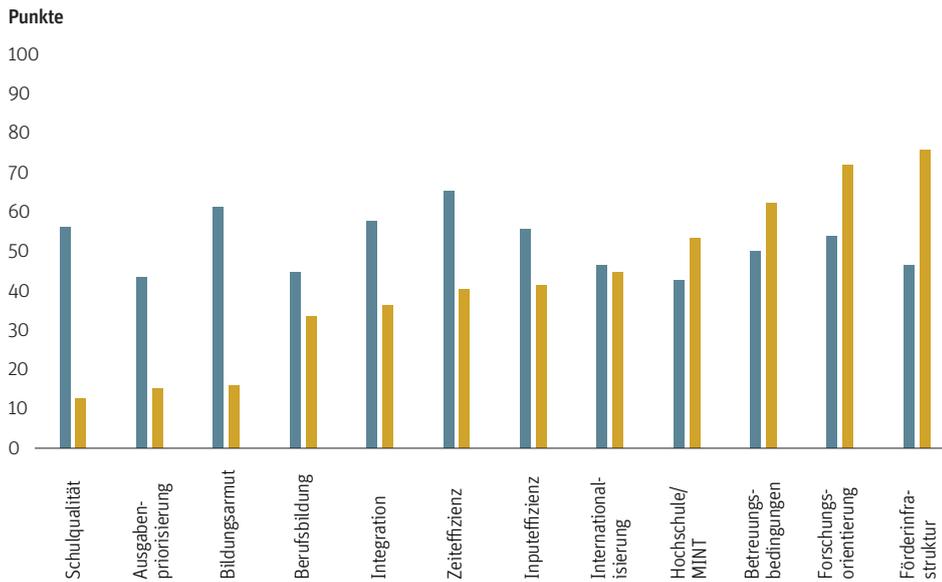
### Bildungssystem

**Stärken:** Berlin bietet eine vielfältige vorschulische Betreuungsinfrastruktur und ein breit gefächertes Angebot privater Bildungseinrichtungen wie etwa mehrsprachige Schulen. Der Senat hat in den letzten Jahren zahlreiche Reformprogramme im Schulsystem auf den Weg gebracht. Beispielsweise wurde die vorschulische und schulische Sprachförderung massiv ausgebaut.<sup>3</sup> Zudem leistet sich Berlin die vierthöchsten Bildungsausgaben pro Schüler unter den Bundesländern.<sup>4</sup>

**Schwächen:** Trotz seiner hohen Kosten ist die Leistungsbilanz des Bildungssystems dürrig. Im Bildungsmonitor des Instituts der Deutschen Wirtschaft Köln (IW) belegt Berlin den letzten Platz unter den Bundesländern.<sup>5</sup> Besondere Defizite zeigen sich in den Bereichen Ausgabenpriorisierung, Schulqualität und Bildungschancen. Der Sanierungsstau an den Berliner Schulen wird von den Bezirken auf zwei Milliarden Euro geschätzt.<sup>6</sup> Beinahe jedes vierte einzuschulende Kind weist Sprachdefizite auf, besonders Kinder mit Migrationshintergrund haben schlechte Voraussetzungen.<sup>7</sup> Die Schulabbrecherquote ist mit fast neun Prozent noch immer deutlich zu hoch.<sup>8</sup> Mit einem Anteil von 16 Prozent der jungen Erwachsenen ohne abgeschlossene Berufsausbildung liegt Berlin im Ländervergleich auf dem viertletzten Platz.<sup>9</sup>

**Chancen:** Investitionen in die vorschulische Bildung und die gezielte Förderung leistungsschwacher Schüler, etwa durch Sprachunterricht, bringen mit die höchste volkswirtschaftliche Rendite und sind ein Schlüssel für mehr Bildungsgerechtigkeit. Dank steigender Steuereinnahmen hat der Senat 2015 für Investitionen in Schulen zusätzliche Mittel von 108 Millionen Euro bereitgestellt.<sup>10</sup> Dies könnte der Auftakt dafür sein, in den nächsten Jahren den Sanierungsstau an den Berliner Schulen abzubauen.

**Risiken:** Übermäßiger Reformaktivismus kann Schulen und Lehrer belasten, ohne durchschlagende Erfolge zu erzielen. Das Bevölkerungswachstum schafft Bedarf für mehr Kapazitäten an Berliner Schulen und damit die Notwendigkeit für zusätzliche Investitionen. Der hohe Anteil von Jugendlichen ohne



## Defizite der Berliner Bildungspolitik

Der Bildungsmonitor analysiert und vergleicht die Bildungspolitik der einzelnen Bundesländer anhand von 93 Indikatoren in zwölf Handlungsfeldern. Im Gesamttranking liegt Berlin auf dem letzten Platz. Berlins schlechtes Abschneiden hinsichtlich der bildungspolitischen Rahmenbedingungen spiegelt sich in den schlechten Ergebnissen bei standardisierten Tests wie dem IQB-Ländervergleich wider.

Punkte im IW Bildungsmonitor von 0 bis 100 Berlin und Bundesdurchschnitt 2015 (Datengrundlage: INSM/IW-Köln<sup>20</sup>)

■ Berlin  
■ Bundesdurchschnitt

Berufsqualifikation wird in der alternden Gesellschaft zur Belastung, denn die knapper werdenden Arbeitskräfte gilt es bestmöglich auszubilden. An Berliner Schulen gibt es Tendenzen zur sozialen Entmischung.<sup>11</sup> Dies verstärkt die Kluft zwischen Bildungsgewinnern und -verlierern.

→ **Stoßrichtung:** Berlin lanciert ein Investitionsprogramm für Schulsanierung, Schulneubau und gezielte Fördermaßnahmen für leistungsschwache Schüler. Die zahlreichen Reformprogramme im Bildungssystem werden erfolgreich umgesetzt.

## Hochschulsystem

**Stärken:** Die Hauptstadtregion verfügt über ein dichtes und ausdifferenziertes Hochschulsystem. In Berlin und seinem Umland gibt es fünf Universitäten, zehn Fachhochschulen und zahlreiche spezialisierte Hochschulen wie die Filmuniversität Babelsberg. Berliner Hochschulen beschäftigen 30.000 Wissenschaftler und unterrichten über 170.000 Studierende.<sup>12</sup> Die Hochschulen

der Hauptstadt genießen einen hohen Grad an Autonomie und sind sehr erfolgreich in der Drittmittelwerbung. Berliner Forscherinnen und Forscher warben zwischen 2011 und 2013 insgesamt 724 Millionen Euro an Drittmitteln von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) ein, die zweitplatzierten Münchner knapp 644 Millionen Euro.<sup>13</sup> Aus der Exzellenzinitiative gingen mit der FU und der HU zwei Berliner Universitäten als

„Eliteunis“ hervor. Mit der Charité und der Universität der Künste verfügt Berlin über eine der größten Unikliniken respektive Kunsthochschulen Europas.<sup>14</sup>

**Schwächen:** Der Investitionsstau an Berliner Hochschulen wird auf über eine Milliarde Euro geschätzt.<sup>15</sup> Die laufenden Ausgaben pro Studierenden liegen in Berlin und Brandenburg unter dem Niveau der meisten anderen

### Schulbauoffensiven in München und Hamburg

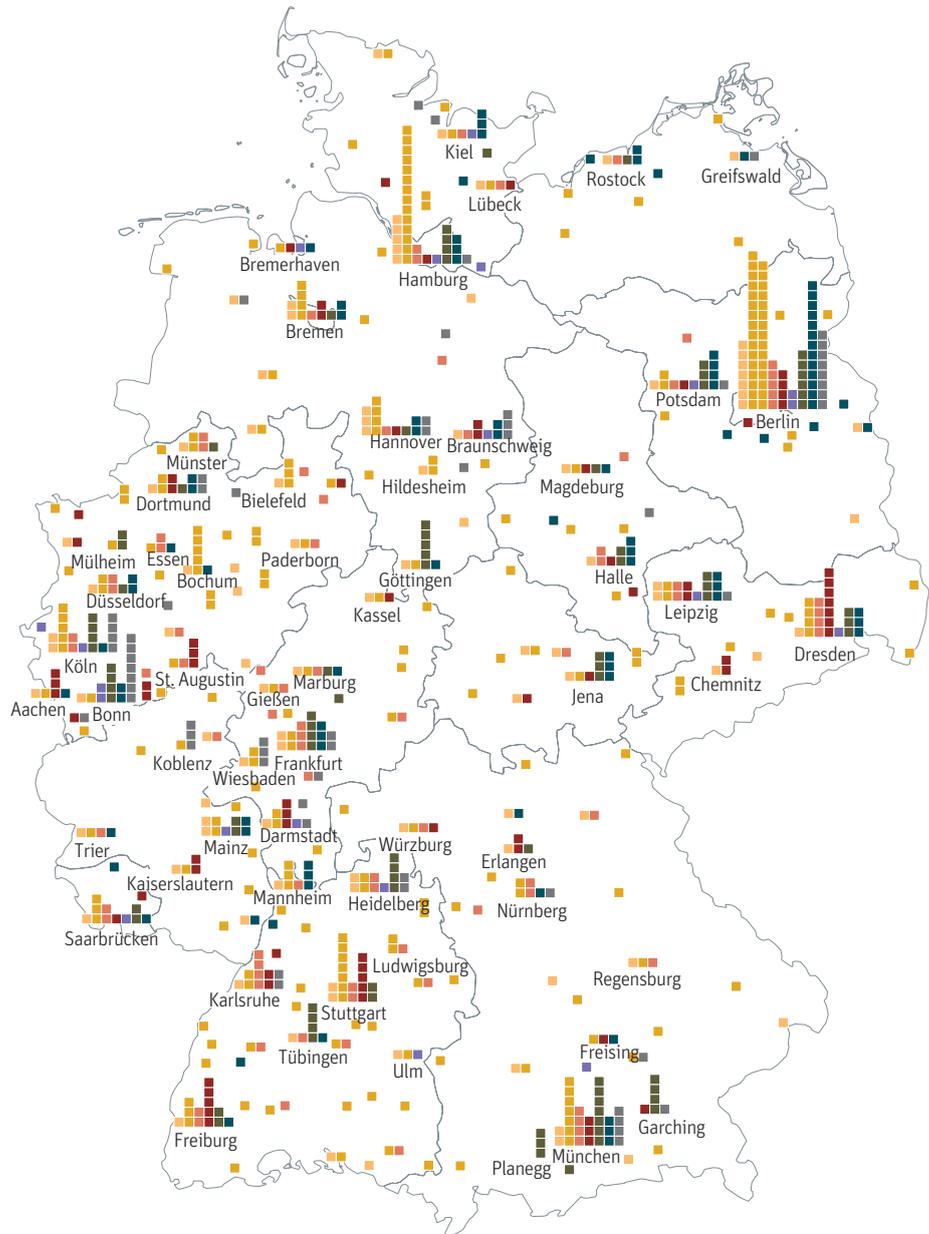
*München* reagiert auf Bevölkerungswachstum und hohen Geburtenzahlen mit einer Schulbauoffensive. Bis 2030 sollen 1,8 Milliarden Euro in den Neubau, die Erweiterungen und Sanierung von Gebäuden fließen.<sup>18</sup> Zahlreiche Schulen werden neu gebaut, Berufsschulzentren errichtet, Ganztagsangebote ausgebaut und Grundschulen durch Kindergärten erweitert. Die Investitionsoffensive ist eingebettet in eine strategische Planung zur Modernisierung des Münchner Schulsystems.

Auch der *Hamburger* Senat plant in den Jahren 2013 bis 2019 Schulinvestitionen in Höhe von zwei Milliarden Euro. Dadurch sollen die hohen Sanierungsrückstände der letzten Jahrzehnte abgebaut, neue Schulkapazitäten für die wachsende Stadt geschaffen und in benachteiligten Quartieren neue Stadtteilschulen errichtet werden.<sup>19</sup>

Bundesländer.<sup>16</sup> In kaum einem anderen Bundesland ist die Besetzung von Professoren so niedrig wie in Berlin.<sup>17</sup> Ein großes Problem für das Hochschulmanagement ist die schwache Grundfinanzierung, die eine projektunabhängige Planungssicherheit erschwert.<sup>21</sup> In bundesweiten Vergleichen liegen die Berliner Unis zwar im oberen Drittel, aber in internationalen Hochschulrankings schneiden sie nur mittelmäßig ab. Im Times World Universities Ranking liegen HU und FU auf den Rängen 80 und 81. Die ETH Zürich hingegen schafft es auf den 13. und die LMU in München auf den 29. Platz.<sup>22</sup> Noch schlechter schneiden Berlins große Universitäten im QS World University Ranking 2014<sup>23</sup> und im Academic Ranking of World Universities ab.<sup>24</sup>

**Chancen:** Das Image als Kreativmetropole und die Popularität Berlins als Wohnort ziehen Wissenschaftler und Studenten an und stärken so die Hochschulen der Region. Eine wachsende Bereitschaft zu privaten Großspenden bringt dem Hochschulstandort Berlin-Brandenburg finanzielle Mittel und strategische Impulse. Beispiele sind das Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik in Potsdam sowie die Hertie School of Governance oder die European School of Management and Technology in Berlin, deren Gründung auf private Initiativen zurückgeht.

**Risiken:** Im Vergleich zu globalen Zentren des Wissens wie San Francisco, Cambridge oder Boston, aber auch im Vergleich zu europäischen Städten wie Zürich, fehlt es Berlin bislang an internationalen Spitzenuniversitäten. Eine Stärke des deutschen Arbeitsmarktes ist die duale Berufsbildung, aber die Tendenz zur Akademisierung entzieht der Berufsbildung geeignete Auszubildende und kann so den Fachkräftemangel in bestimmten Branchen verstärken.<sup>25</sup>



- Universitäten
- Fachhochschulen
- Theol., Päd., Musik- und Kunsthochschulen
- Fraunhofer-Gesellschaft
- Helmholtz-Gemeinschaft
- Max-Planck-Gesellschaft
- Leibniz-Gemeinschaft
- Bundesforschungseinrichtungen

### **Vielfältige Berliner Forschungslandschaft**

In Berlin und seinem Umland finden sich Dutzende von Hochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und Technologieparks. Keine andere deutsche Großstadt hat eine derart vielfältige Forschungslandschaft.

Anzahl und Art der Wissenschaftseinrichtungen in Deutschland 2015  
(Quelle: Deutsche Forschungsgemeinschaft<sup>26</sup>)  
Copyrightvermerk: © Geobasis-DE/BKG 2014

→ **Stoßrichtung:** Durch höhere Investitionen, bessere Grundfinanzierung und mehr Autonomie werden Berlins Hochschulen in die Lage versetzt, sich im internationalen Wettbewerb erfolgreicher aufzustellen. Eine gemeinsame Hochschulplanung Berlin-Brandenburg sorgt für effizienteren Mitteleinsatz und stärkere Profilbildung der einzelnen Hochschulen.

## Regionales Innovationssystem

**Stärken:** Die Hauptstadtregion weist eine sehr hohe Dichte außeruniversitärer Forschungsinstitute auf, darunter acht Max-Planck-, drei Helmholtz-, acht Fraunhofer- und 20 Leibniz-Institute. Diese werden überwiegend aus Bundesmitteln finanziert.<sup>27</sup> Berlin ist das Bundesland mit dem zweit-

höchsten Anteil an Ausgaben für Forschung und Entwicklung am Bruttoinlandsprodukt.<sup>28</sup> Berlins Startups sind eingebettet in ein dichtes Ökosystem aus Inkubatoren, Risikokapitalfirmen und Business Angels. Es gibt zahlreiche Technologieparks wie Berlin-Adlershof oder den Wissenschaftspark Albert Einstein in Potsdam.<sup>29</sup>

**Schwächen:** Der Anteil der Privatwirtschaft an den FuE-Ausgaben ist in Berlin nur halb so hoch wie im deutschen Mittel – auch wegen der schwachen Industriebasis und fehlender Großunternehmen.<sup>30</sup> Das deutsche System mit seiner Trennung zwischen universitärer und außeruniversitärer Forschung schafft spezialisierte Institute von Weltniveau, schwächt jedoch die Forschungskapazitäten der Universitäten und vergrößert die Distanz zwischen Lehre und Forschung.

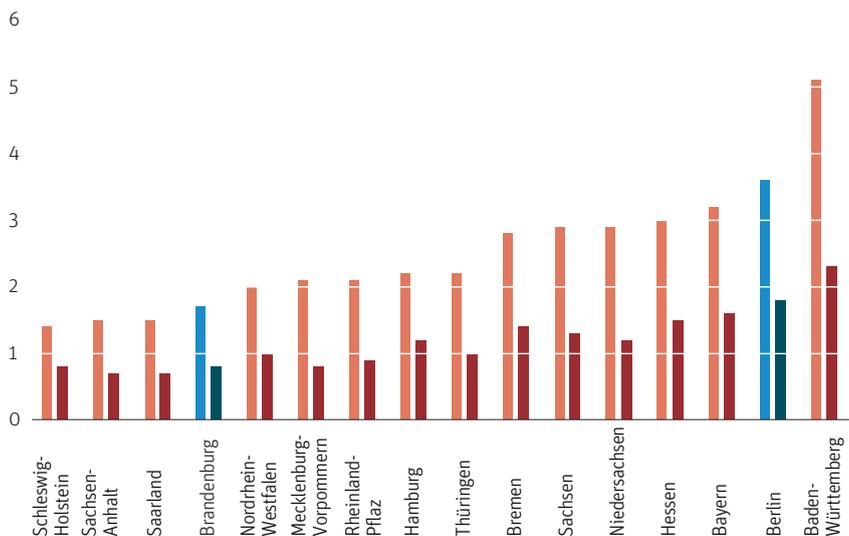
**Chancen:** Umso bedeutender ist die enge Verzahnung zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Dabei hilft es, dass viele Institute in der Nähe der Hochschulen angesiedelt sind, etwa auf dem Campus der Charité in Berlin-Mitte oder neben den naturwissenschaftlichen Instituten der Universität Potsdam in Golm.

## Boston und Zürich: Metropolen des Wissens

Die Bevölkerung der Metropolregion *Boston* ist mit 4,5 Millionen Einwohnern ähnlich groß wie jene der deutschen Hauptstadtregion. Zahlreiche Hochschulen machen Boston zur beliebten Studentenstadt. Mit der Harvard Universität und dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) verfügt die Metropolregion Neuenglands über zwei der globalen Top-10 Universitäten. Beides sind Stiftungshochschulen, und dank eines Stiftungskapitals von 36 Milliarden beziehungsweise 12 Milliarden Dollar und hoher Studiengebühren verfügen sie über eine enorme Finanzkraft.<sup>31</sup> Boston ist ein Eldorado für Startups und Hightech-Firmen, viele davon Ausgründungen der Universitäten.

Ein „kleineres Boston“ in Kontinentaleuropa ist *Zürich*. Mit der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH), der Universität Zürich und dem Universitätsspital verfügt die Stadt über drei hervorragende staatliche Ausbildungs- und Forschungsstätten, die als Ankerinstitutionen eines dynamischen regionalen Innovationssystems dienen. Zürich punktet als Wohnort für Wissensarbeiter durch eine extrem hohe Lebensqualität und kosmopolitisches Flair. Zürich hat zwar sehr hohe Lebenshaltungskosten, die jedoch durch hohe Gehälter und niedrige Steuern ausgeglichen werden.

in Prozent



## Bei Forschung und Entwicklung vorne dabei

Verglichen mit den Bundesländern hat Berlin den zweitgrößten Anteil von FuE-Ausgaben am Bruttoinlandsprodukt. Der Anteil des Privatsektors an diesen Ausgaben ist jedoch nur halb so hoch wie im Bundesdurchschnitt, was auch an Berlins schwacher Industriebasis liegt. Lediglich 40 Prozent der Berliner Forscher sind für Unternehmen tätig, der Rest an Forschungseinrichtungen. Im Bundesvergleich ist dieses Verhältnis umgekehrt.<sup>32</sup>

Anteil für Forschung und Entwicklung am Bruttoinlandsprodukt und Personal in Forschung und Entwicklung an den Erwerbstätigen in Prozent 2011  
(Datengrundlage: Technologiestiftung Berlin<sup>33</sup>)

■ Anteil der FuE-Ausgaben am BIP  
■ Anteil des FuE-Personals an allen Erwerbstätigen

Zudem gibt es circa 100 Doppelberufungen von Professoren sowie gemeinsame Exzellenzcluster im Rahmen der Exzellenzinitiative. Ein weiterführendes Integrationsmodell in Form des 2013 gegründeten Berliner Instituts für Gesundheitsforschung, in der die Charité und das Max-Delbrück-Centrum ihre klinischen Forschungsaktivitäten bündeln, befindet sich in Erprobung. Chancen ergeben sich auch aus einer besseren Vernetzung zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, die unter anderem durch die Technologiestiftung Berlin sowie die Clusterförderung im Rahmen der gemeinsamen Innovationsstrategie Berlin-Brandenburg (InnoBB) vorangetrieben wird. Zudem haben die drei großen Berliner Universitäten jeweils eigene Gründerzentren aufgebaut.

**Risiken:** In vielen Branchen mangelt es Berlin an kritischer Masse zur Ausbildung von Clusterstrukturen, zumal der Stadt aufgrund ihrer peripheren Lage die Anbindung an andere Industrieregionen fehlt. Berlin verfügt über viele Startups, aber bislang sind daraus nur wenige große Unternehmen hervorgegangen.

→ **Stoßrichtung:** Berlin verstärkt die Integration zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungsinstituten, auch auf Basis innovativer Modelle wie dem Berliner Institut für Gesundheitsforschung. Bestehende Programme zur Clusterförderung sowie Fördermaßnahmen zur Vernetzung von Wirtschaft und Wissenschaft werden evaluiert und auf Basis der so gewonnenen Ergebnisse weiterentwickelt.

## Humankapitalbasis

**Stärken:** In Berlin sind 53 Prozent der Erwerbstätigen hochqualifiziert und damit mehr als in allen anderen Bundesländern.<sup>34</sup> Die Stadt ist ein attraktiver Wohn- und Arbeitsort für international mobile Wissensarbeiter.<sup>35</sup> Dies spiegelt sich in der Zusammensetzung der Berliner Stadtgesellschaft wider. Die Verteilung der sozialen Milieus ist in der Hauptstadt deutlich stärker zugunsten kreativer, urbaner Schichten gewichtet als im deutschen Durchschnitt.<sup>36</sup> Zu den Stärken des Standortfaktors zählen ein gutes Angebot attraktiver Wohnlagen und ein intellektuell inspirierendes, weltoffenes urbanes Umfeld.

**Schwächen:** Die im Bundesvergleich niedrigen Löhne und oftmals prekären Beschäftigungsverhältnisse schrecken gut ausgebildete junge Leute ab. Gegenüber weltweit führenden Wissensmetropolen wie Boston oder Singapur hat Berlin in vielen Punkten noch erheblichen Nachholbedarf – beispielsweise bei der Qualität der Schulen oder der öffentlichen Räume. In dem führenden internationalen Städteranking zur Lebensqualität liegt Berlin 2015 auf dem 14. Rang und war damit schlechter platziert als etwa Wien (Rang 1), Zürich (2), München (4) oder Kopenhagen (9).<sup>37</sup>

**Chancen:** Berlin profitiert zunächst von seinem Image als Kreativmetropole, die den Zuzug von Hochqualifizierten fördert. Gerade die hohe Internationalität der Startup-Szene, unkonventionelle Arbeits- und Lebensstile und die noch niedrigen Lebenshaltungskosten können Wissensarbeiter auch in Zukunft nach Berlin locken. Darüber hinaus bieten bestehende städtebauliche Freiräume wie das Tempelhofer Feld oder am Stadtrand gelegene, unerforschte Räume die Chance, dass Berlin ein urbanes Experimentierfeld bleibt.

**Risiken:** Wissensarbeiter und Mitglieder der kreativen Klasse sind hochgradig mobil und können Berlin auch wieder schnell verlassen, wenn die Standortbedingungen sich verschlechtern oder andere Metropolen Berlin den Rang ablaufen.<sup>38</sup> Die wissensbasierte Ökonomie und die Globalisierung führen zu einer Polarisierung der Arbeitsmarktchancen und zu einem Auseinanderentwickeln der Einkommen von Gering- und Hochqualifizierten. Defizite im Bildungssystem haben für die betroffenen Schüler lebenslange Folgen in der Erwerbsbiografie.

→ **Stoßrichtung:** Berlin verbessert seine Standortqualitäten als Wohnort für die kreative Klasse, insbesondere hinsichtlich der Qualität von Infrastruktur, Schulen und öffentlicher Verwaltung.

**Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg:** Die Hochschulen und Forschungsinstitute Brandenburgs konzentrieren sich im Speckgürtel Berlins und dort vor allem in der Landeshauptstadt Potsdam. Sie bilden einen integralen Bestandteil des regionalen Innovationssystems. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass Brandenburg nach der Wiedervereinigung als einziges der neuen Länder angesichts der Nähe zu Berlin auf eine eigene Universitätsklinik verzichtete und ihm zustehende Fraunhofer- und Max-Planck-Institute gezielt in Potsdam-Golm am Rande Berlins ansiedelte. Seit 2011 gibt es eine gemeinsame Innovationsstrategie der Länder Berlin und Brandenburg mit Schwerpunkt auf fünf spezifische Branchencluster.<sup>39</sup> Darüber hinaus könnte eine gemeinsame Hochschulplanung Berlin-Brandenburg zu einer noch besseren Verzahnung beitragen und ist daher anzustreben. Ein attraktives Umland mit seinen guten Wohnlagen in Potsdam oder seinen vielfältigen Freizeitangeboten an den Brandenburger Seen und in den zahllosen Landschaftsschutzgebieten stellt einen Standortvorteil für Berlin als Wohn- und Arbeitsort der kreativen Klasse dar.

# 6 MEGATREND ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT

**Vision 2030:** Berlin wird zu einem Vorreiter eines umweltfreundlichen und ressourcensparenden Lebens und Arbeitens in großen Städten sowie zu einem führenden Standort von Entwicklung und Produktion nachhaltiger Technologien in Europa.

**Erfolgsindikatoren:** Bis 2030 erreicht Berlin sein Etappenziel auf dem Weg zu einer klimaneutralen Stadt 2050, das heißt die Stadt reduziert ihre Kohlendioxid-Emissionen bis 2030 um mindestens 60 Prozent und deckt ihren Energiebedarf zur Hälfte aus erneuerbaren Energien. Die Stadt steigert ihre Investitionen in die Pflege städtischer Grünflächen gemessen am Wachstum des gesamten Landeshaushalts überproportional und belegt bei Green Economy-Rankings den ersten Rang unter den deutschen Städten.

**Der Megatrend ökologische Nachhaltigkeit und seine Folgen für Berlin:** Berlin muss sich fit machen für die ökologischen Herausforderungen im urbanen Raum. Dazu zählen die Anpassung an die Folgen des Klimawandels, eine klimafreundliche Politik sowie Strategien zur Energieeinsparung und nachhaltigen Energieversorgung. Daneben muss Berlin eine hohe Wasser- und Luftqualität gewährleisten, eine ökologische Abfallwirtschaft mit hoher Recyclingquote aufbauen, Stadtbegrünung und Grünflächenmanagement verbessern sowie ressourcen- und umweltschonendes Wirtschaften fördern. Wenn sich Berlin in diesen Bereichen zu einer führenden Metropole entwickelt, stärkt dies auch die Rahmenbedingungen für die Green Economy: Bereits heute ist Berlin ein wichtiger Standort für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen im Bereich der grünen Wirtschaft.

## Berlins Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

### Stadtökologie

**Stärken:** Seit dem Mauerfall wurden vor allem in Ostberlin die weit verbreiteten Kohleheizungen und Zweitakter-Fahrzeuge durch emissionsärmere Modelle ersetzt. Eine große Zahl ökologischer Altlasten wurde saniert. Zudem hat sich die Wasserqualität der Flüsse und Kanäle in der Hauptstadtregion deutlich verbessert. Berlin verfügt im Vergleich zu anderen Metropolen über einen hohen öffentlichen Grün- und Waldflächenanteil von 15 respektive 18 Prozent. 73.000 Schrebergärten ermöglichen der Großstadtbevölkerung Zugang zu privaten Grünräumen.<sup>1</sup> Die städtebaulichen Voraussetzungen für Frischluftschneisen sind gut.<sup>2</sup>

**Schwächen:** Der hohe Anteil dicht bebauter Stadtquartiere in Berlin stellt besondere Anforderungen an das Management der Stadtökologie. Die Luftverschmutzung liegt in Teilen über den EU-Grenzwerten. Seit Anfang der 1990er Jahre ist die Luftbelastung in der Innenstadt und am Stadtrand nur wenig zurückgegangen.<sup>3</sup> Über 80 Prozent der Bevölkerung sind tagsüber von Straßenverkehrslärm betroffen, fast unverändert gegenüber 2006.<sup>4</sup> Verglichen mit anderen Metropolen befinden sich viele Grünflächen und Straßenbäume aufgrund mangelnder Pflege in einem schlechten Zustand.<sup>5</sup> Darüber hinaus ist die Artenvielfalt in Berlin rückläufig.<sup>6</sup>

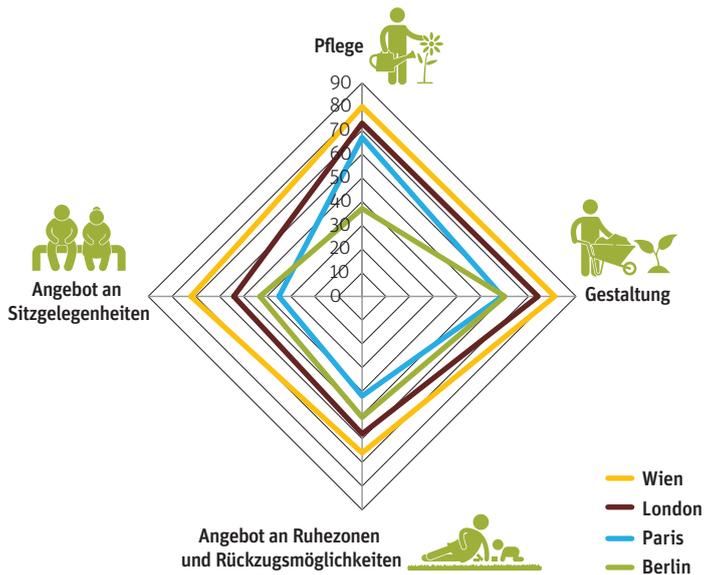
**Chancen:** Im Rahmen der Strategie Stadtlandschaft Berlin plant das Land ein Programm zur Sanierung und Profilbildung von Grünanlagen und die Pflanzung von 10.000 neuen Straßenbäumen.<sup>7</sup> Der vom Senat beschlossene Lärmaktionsplan 2013-2018 sieht umfassende Maßnahmen zur Reduzierung des Straßenlärms vor. Darüber hinaus gibt es den Luftreinhalteplan, die Strategie Biologische Vielfalt und das Stadtentwicklungs-konzept Klima. Im Bereich der Stadtökologie hat Berlin somit viele konzeptionelle und strategische Hausaufgaben bereits gemacht.<sup>8</sup>

**Risiken:** Die Herausforderung besteht jedoch in einer konsequenten Umsetzung. Zudem wird die wachsende Bevölkerung Berlins einen steigenden Ressourcenverbrauch und zunehmende Umweltbelastung mit sich bringen. Bei weiterer Verdichtung der Stadt wird der Erhalt der biologischen Vielfalt nur mit erhöhtem Aufwand zu bewerkstelligen sein. Der Klimawandel mit Temperaturanstieg und häufiger werdenden Extremwetterereignissen dürfte auch das Stadtklima in Berlin verschlechtern und damit die Gesundheitsrisiken gerade für ältere Menschen erhöhen.<sup>9</sup>

→ **Stoßrichtung:** Berlin reduziert die Luft-, Wasser- und Lärmbelastung konsequent weiter und stellt deutlich mehr Mittel zur Pflege und Aufwertung der Grünflächen zur Verfügung.

### Energie- und Ressourceneffizienz

**Stärken:** Berlin hat seinen Primärenergieverbrauch seit 1990 um 18 Prozent reduziert und auch die Kohlendioxid-Emissionen sind deutlich von 29 Millionen Tonnen im Jahr 1990 auf 21 Millionen Tonnen im Jahr



2010 gesunken.<sup>10</sup> Die Energieeffizienz der Berliner Wirtschaft ist dreimal so hoch wie im Bundesdurchschnitt, was auch auf die geringe Industriequote zurückzuführen ist.<sup>11</sup> Zur Energieeffizienz in Berlin trägt auch die Tatsache bei, dass viele Wohngebiete in den östlichen Bezirken noch aus DDR-Zeiten eine Fernwärmeversorgung haben und damit ein System der Kraft-Wärme-Kopplung.

**Schwächen:** Der Anteil erneuerbarer Energien am Berliner Energiemix liegt unter fünf Prozent, was aber auch mit Berlins Position als Stadtstaat zusammenhängt.<sup>12</sup> Hinzu kommt, dass die energetische Sanierungsrate des Berliner Gebäudebestands zu niedrig ist, um das ambitionierte Ziel des Senats, Berlin bis 2050 zu einer klimaneutralen Stadt zu gestalten, erreichen zu können.<sup>13</sup>

### Berlins Parks als Pflegefall

In einer Umfrage des Forsa-Instituts wurden Bürger in zehn europäischen Metropolen nach ihrer Zufriedenheit mit den Grünanlagen befragt. Die Sehnsucht nach grünen Oasen ist bei den Berlinern am stärksten ausgeprägt. 60 Prozent halten sich demnach mindestens einmal in der Woche in einem Park auf. Defizite sehen sie insbesondere auch bei der Qualität der Pflege.

Antwort „Ja“ auf die Frage: „In den Parks und Grünanlagen sind Sie (sehr) zufrieden mit...“ in ausgewählten europäischen Metropolen im Prozent 2013 (Datengrundlage: ELCA<sup>15</sup>)

**Chancen:** Es ist das erklärte Ziel des Senats, Berlin bis 2050 zur klimaneutralen Stadt zu machen. Mit dem Berliner Energie- und Klimaschutzprogramm (BEK) ist dafür ein zentrales Instrument geschaffen worden.<sup>14</sup> Technologische Innovationen können zur Energieeffizienz und Ressourcenschonung beitragen. Beispiele hierfür sind LED-Leuchten, ein intelligentes Stromnetz oder Block-

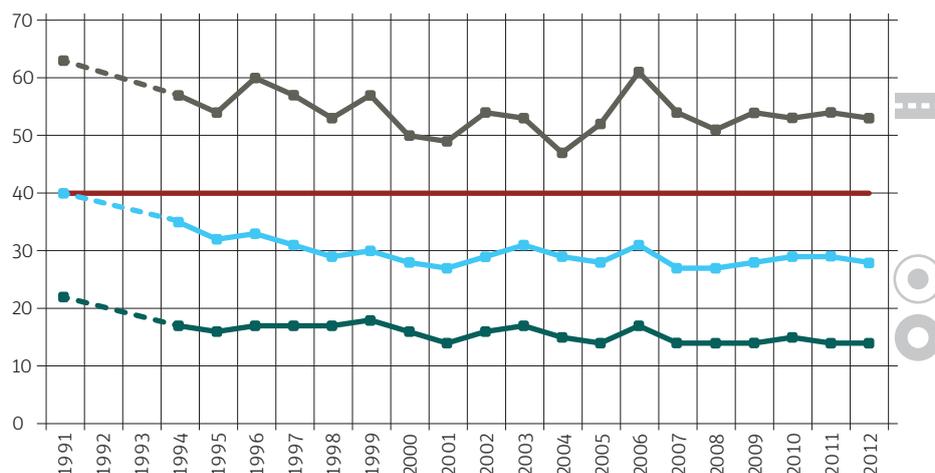
### Dicke Luft auf Berlins Straßen

Die gesundheitsschädigenden Feinstaubwerte gingen in Berlin seit 1991 nur leicht zurück. 28 von 29 Messstationen an Berlins Straßen registrieren im Jahresmittel eine Stickstoffdioxidbelastung, die über dem EU-Grenzwert von 40 µg/m<sup>3</sup> liegt.<sup>16</sup>

Luftbelastung mit Stickstoffdioxid NO<sub>2</sub> in Mikrogramm pro Kubikmeter Luft in Berlin 1991 bis 2012 (Datengrundlage: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg<sup>17</sup>)

- EU-Grenzwert ab 2010
- Straße
- Innenstadt
- Stadtrand

Mikrogramm pro Kubikmeter



heizkraftwerke. Im Umland bieten sich der Großstadt Berlin Standorte für Photovoltaik, Windenergie, Biomasse und nachwachsende Rohstoffe. Die Digitalisierung führt in vielen Bereichen des Lebens und Wirtschaftens zur „Entmaterialisierung“ und so zu größerer Ressourceneffizienz. Beispiele sind das papierlose Büro oder die digitale Zeitung.

**Risiken:** Eine schlecht koordinierte und subventionslastige Energiewende verteuert durch Abgaben und Steuern die Strompreise für private und gewerbliche Verbraucher. Gering verdienende Haushalte werden durch umlagefähige Sanierungskosten belastet.<sup>18</sup>

→ **Stoßrichtung:** Berlin verzahnt seine Strategien für einen nachhaltigen Energiemix, Ressourceneffizienz und Klimaneutralität mit jenen Brandenburgs und unternimmt deutlich stärkere Anstrengungen bei der Gebäudeenergieeffizienz.

## Green Economy

**Stärken:** Einer Studie der IHK Berlin zufolge arbeiten in der Green Economy Berlins über 75.000 Beschäftigte in 6.200 Unternehmen, wobei die Grenzen des Sektors im Rahmen dieser Untersuchung großzügig definiert wurden.<sup>19</sup> Die sechs Leitmärkte der Green Economy sind die Energiewirtschaft, die Energie- und Rohstoffeffizienz, die Kreislaufwirtschaft, und die Nachhaltige Wasserwirtschaft und Mobilität. In vielen dieser Bereiche verfügt die Hauptstadtregion über wichtige Forschungskapazitäten.

**Schwächen:** Der Green Economy in der Hauptstadtregion fehlt es in vielen Bereichen noch an kritischer Masse und großen Unternehmen. Berlin wird international nicht als führender Standort der grünen Wirtschaft wahrgenommen, obwohl die Stadt ein Vorreiter der Ökologiebewegung war.<sup>20</sup>

## Kreislaufstadt Oslo

Norwegens Hauptstadt Oslo hat im Jahr 2006 damit begonnen, ein ausgeklügeltes Recyclingsystem zu installieren, das die Stadt zu einer der ressourcenfreundlichsten Städte weltweit macht. 90 Prozent aller Bewohner gelangen innerhalb von 300 Metern zu einer Recyclingstelle, von der aus sämtliche Abfälle sortiert und je nach Möglichkeit als Heizenergie oder Biogas genutzt werden. Rund 94 Prozent des gesamtstädtischen Abfalls werden in irgendeiner Form wiederverwertet.<sup>25</sup> Der ÖPNV wird auf erneuerbare Energien umgestellt, Oslos Busse fahren mit Biogas. Gemeinsam mit dem Unternehmen Siemens wird die U-Bahn mit wiederverwertbaren Materialien ausgestattet.<sup>26</sup> Oslo weist die mit Abstand beste CO<sub>2</sub>-Bilanz aller europäischen Großstädte auf.<sup>27</sup>

**Chancen:** In vielen Bereichen der Green Economy ist Deutschland im internationalen Wettbewerb gut aufgestellt. Der langfristige Trend zu höheren Energie- und Rohstoffpreisen schafft starke Anreize für ressourcensparende Innovationen und macht die Green Economy zu einer Wachstumsbranche.<sup>21</sup> Die Berliner Startup-Szene bringt auch im Bereich der Green Economy neue kleine und mittelständische Unternehmen hervor. Das Cluster Energietechnik Berlin-Brandenburg kann dazu beitragen die Hauptstadtregion international zu positionieren.

**Risiken:** Befürworter der Green Economy setzen bei deren Förderung häufig auf staatliche Subventionen. Wie der Einbruch der Photovoltaikfertigung in einigen Regionen Deutschlands zeigt, können solche Ansätze häufig kostspielig und wenig nachhaltig sein.<sup>22</sup>

→ **Stoßrichtung:** Berlin wird in Sachen ökologisch nachhaltige Stadt zum Innovationsführer und positioniert sich dadurch als Standort der Green Economy. Dazu gehören auch Modellprojekte, etwa in der Kreislaufwirtschaft oder bei der Nutzung von „Smart Grids“.

**Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg:** Der Flächenstaat Brandenburg kann Berlin helfen, seinen ökologischen Fußabdruck zu minimieren. Brandenburg liefert der Stadt nachhaltig produzierte Lebensmittel und nachwachsende Rohstoffe. Von dieser Arbeitsteilung profitiert auch Brandenburg in Form von regionaler Wertschöpfung, Arbeitsplätzen und Investitionen. Insbesondere erneuerbare Energien mit hohem Flächenbedarf wie Photovoltaik, Windkraft und Biomasse könnten in der Fläche in größerem Maßstab produziert werden. Daher ist die Einbindung Brandenburgs für das Gelingen der Berliner Energiewende unabdingbar.<sup>23</sup> Aber gerade in diesem Bereich hat auch Brandenburg noch einigen Nachholbedarf. Bisher spielt die klimaschädliche Braunkohle im märkischen Energiemix eine dominante Rolle.<sup>24</sup> So muss Brandenburg auch seine eigene Energiewende bewältigen.

Was die Green Economy betrifft, gibt es in Brandenburg zahlreiche Unternehmen und Forschungseinrichtungen, die Bestandteil des Clusters der Berliner Green Economy sind. Dazu zählen etwa die Institute für Polar-, Geo- und Klimafolgenforschung im Potsdamer Wissenschaftspark Albert Einstein, die Institute für Pflanzenforschung auf dem Campus Potsdam-Golm und die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde.

# 7 MEGATREND GESUNDHEIT

**Vision 2030:** Berlin sorgt durch Prävention und die Förderung eines gesunden Lebensstils für einen verbesserten Gesundheitszustand seiner Bevölkerung, bietet dieser eine erstklassige Infrastruktur zur Gesundheitsversorgung und etabliert sich als führender Standort der Gesundheitswirtschaft in Europa.

**Erfolgsindikatoren:** Bis 2030 positioniert sich Berlin in bundesweiten Rankings zum Gesundheitszustand der Bevölkerung in der oberen Hälfte und gleicht sich bei Risikoverhalten wie Rauchen und übermäßigem Alkoholkonsum dem Bundesdurchschnitt an. Berlin gehört bis 2030 hinsichtlich der Qualität seiner medizinischen Versorgungsinfrastruktur zu den führenden Großstädten Deutschlands und hinsichtlich der Gesundheitswirtschaft zu den führenden Regionen weltweit.

**Der Megatrend Gesundheit und seine Folgen für Berlin:** Das Thema Gesundheit gilt als Megatrend, weil der medizinische Fortschritt rapide voranschreitet, weil steigende Gesundheitskosten bereits über ein Zehntel des BIP absorbieren<sup>1</sup>, weil das Gesundheitsbewusstsein und damit die Nachfrage nach Wellness, Fitness und gesunder Ernährung steigt und weil Gesundheit ein entscheidender Faktor für Lebensqualität ist – insbesondere in einer älter werdenden Gesellschaft. In Berlin dürfte die Zahl der über 79-Jährigen bis 2030 um über 80 Prozent steigen, und damit auch die Zahl der Pflegebedürftigen.<sup>2</sup> Berlin steht vor der Herausforderung, eine hochwertige, ausdifferenzierte Gesundheitsversorgung zu gewährleisten und gleichzeitig steigende Gesundheitskosten zu finanzieren.

Für den Gesundheitszustand der Bevölkerung spielt die Qualität der Versorgungsinfrastruktur aus niedergelassenen Ärzten, Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen sowie diversen spezialisierten Dienstleistern eine wichtige Rolle. Der entscheidende Faktor ist aber die Förderung eines gesunden Lebensstils. Daher sind Aufklärung und Präventionsmaßnahmen gegen Zivilisationskrankheiten wie Diabetes, Übergewicht oder Bluthochdruck notwendig. Berlin ist bereits heute ein wichtiger Standort der Gesundheitswirtschaft sowie Entwicklungszentrum für neue Technologien, die rasch in der Praxis angewendet werden. Es gilt, diese Stärken weiter auszubauen und Berlin dauerhaft als führende Gesundheitsmetropole zu etablieren.

## Berlins Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

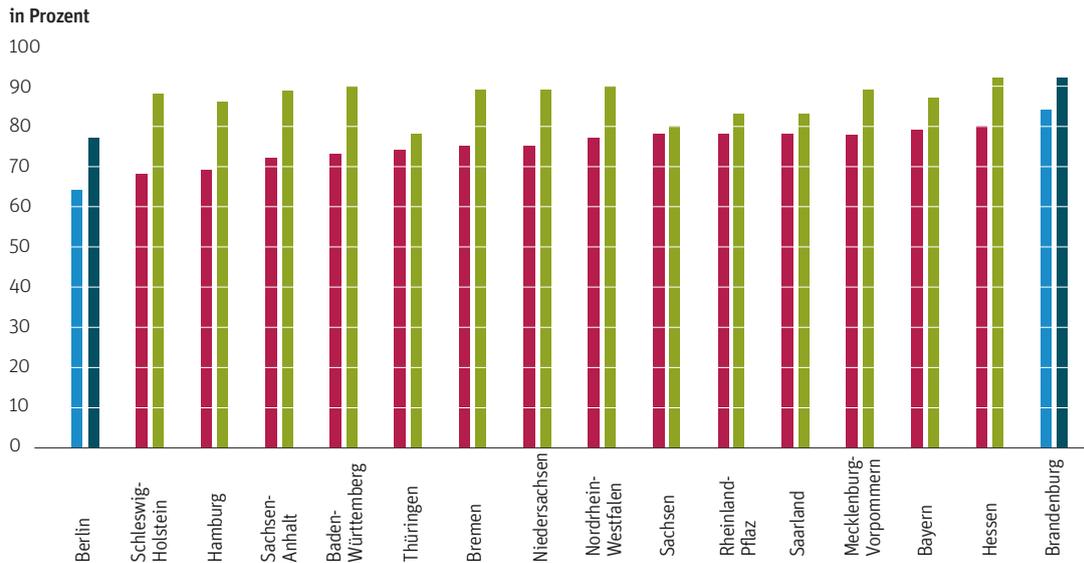
### Gesundheit der Stadtbevölkerung

**Stärken:** Dank des medizinischen Fortschritts, besserer Hygiene und Ernährung und weniger belastenden Arbeitsbedingungen nimmt die Lebenserwartung stetig zu.<sup>3</sup> Im Jahr 2010 geborene Jungen können damit rechnen, 77 Jahre alt zu werden, Mädchen knapp 83 Jahre.<sup>4</sup> Jedes Jahr steigt die Lebenserwartung um weitere zwei bis drei Monate. Das Gesundheits- und Ernährungsbewusstsein gewinnt vor allem in gebildeten Kreisen zusehends an Bedeutung, wie der Ernährungswandel hin zu Bio-Lebensmitteln und fleischarmer Ernährung zeigt.<sup>5</sup> Zudem hat Berlin 2.000 Sportvereine mit 600.000 Mitgliedern, was etwa einem Sechstel der Bevölkerung entspricht.<sup>6</sup> Es gibt ein dichtes Netz öffentlicher Sportanlagen und ein

Investitionsprogramm zur Förderung von Vereinssportanlagen. Die Berliner bewegen sich im Bundesschnitt relativ viel, was auch mit der Größe der Stadt zusammenhängt.<sup>7</sup>

**Schwächen:** Trotzdem lebt ein großer Teil der Berliner Bevölkerung sehr ungesund. Das DKV-Gesundheits-Ranking stuft Berlin auf den vorletzten Platz unter den deutschen Bundesländern ein. Nirgendwo sonst trinken die Menschen übermäßig viel Alkohol, rauchen und verbringen ihre Zeit sitzend.<sup>8</sup> Dieses Verhalten wirkt sich auch auf die Lebenserwartung aus, die in Berlin leicht unter dem Bundesschnitt liegt. Die Berliner leiden außerdem häufig unter Stress und fehlen pro Jahr mehr als zwei Tage über dem Bundesdurchschnitt am Arbeitsplatz.<sup>9</sup> Besonders schlecht steht es um die Gesundheit bei bildungsfernen und sozial schwachen Schichten.<sup>10</sup>

**Chancen:** Der medizinische Fortschritt wird in den nächsten Jahren für einige der heutigen Gesundheitsprobleme Lösungen bringen. Der wachsende Bildungstand der Bevölkerung macht mehr Menschen zugänglich für Präventionsmaßnahmen und einen gesünderen Lebensstil. Digitale Anwendungen wie Fitnessbänder zur Kontrolle diverser Gesundheitsparameter bis zu Medical-Apps auf Smartphones erhöhen das Gesundheitsbewusstsein.<sup>11</sup> Bewegung ist ein Schlüssel für bessere Gesundheit und daher sollte Berlin in der Verkehrspolitik auf den Fahrradverkehr setzen. Mit dem Älterwerden der fitteren und gebildeteren Generationen verschiebt sich das Auftreten vieler altersbedingter Krankheiten.<sup>12</sup>



**Risiken:** Dennoch muss eine älter werdende Gesellschaft mit einer steigenden Zahl pflegebedürftiger Menschen rechnen, die das Gesundheitssystem aber auch die Stadtgesellschaft fordern. Vor allem im Pflegebereich drohen personelle Engpässe. Die steigenden Gesundheitskosten können zur Einschränkung bestimmter Gesundheitsleistungen führen. Technische Innovationen können zwar physische Leiden lindern, ersetzen aber nicht die menschliche Komponente, die im durchrationalisierten Gesundheits- und Pflegesystem oft zu kurz kommt.

→ **Stoßrichtung:** Berlin bekämpft mit Prävention ungesunden Lebensstil und bindet dabei Krankenkassen, Schulen, Arbeitgeber und Sportvereine ein.

### Gesundheitsversorgung und -infrastruktur

**Stärken:** Berlin bietet ein breites Angebot an Gesundheitsdienstleistungen. Die Charité mit 3.000 Betten an drei Standorten ist eine der

größten Universitätskliniken Europas. Berlin verfügt auch über andere Institutionen der Spitzenmedizin, wie das Deutsche Herzzentrum. Mit dem Krankenhausplan 2016 bis 2020 koordiniert das Land die Entwicklung seiner Klinikinfrastruktur und fördert so die Profilbildung der diversen Krankenhäuser.<sup>13</sup> Die Stadt hat ein großes und differenziertes Netzwerk niedergelassener Ärzte und anderer Gesundheitsanbieter. Mit einem Arzt pro 173 Einwohner hat Berlin die dritthöchste Ärztedichte aller Bundesländer.<sup>14</sup>

**Schwächen:** Die hohe Ärztedichte in großen Städten wie Berlin ist ein Kostentreiber im Gesundheitswesen. Zudem gibt es starke Ungleichgewichte bei der Verteilung niedergelassener Ärzte zwischen den Bezirken, was teilweise die Qualität der ambulanten Versorgung beeinträchtigt.<sup>15</sup> Mit Vivantes und der Charité gehören zwei große Klinikverbände Berlins dem Land – alleine Vivantes mit seinen 100 Kliniken und Instituten hat einen Marktanteil im Bereich der stationären Krankenversorgung von einem Drittel.<sup>16</sup> Beide Krankenhausträger leiden unter

### Berlin führend beim Rauchen und Trinken

Die Hauptstädter pflegen einen ungesunden Lebensstil. In keinem anderen Bundesland ist der Anteil von Nichtraucher und Personen mit mäßigem Alkoholkonsum so gering wie in Berlin. In Brandenburg hingegen ist der Anteil der Nichtraucher bundesweit am höchsten.

Anteil Nichtraucher und Menschen mit einem Alkoholkonsum in gesundem Maße 2015 (Datengrundlage: DKV<sup>17</sup>)

■ Anteil Nichtraucher  
■ Menschen mit einem Alkoholkonsum in gesundem Maße

einem erheblichen Sanierungsstau. Der Investitionsbedarf bei Vivantes wird in den nächsten zehn Jahren auf eine Milliarde Euro geschätzt.<sup>18</sup> Auch bei der Charité, mit ihrer kapitalintensiven Hochleistungsmedizin, gibt es nach wie vor hohen Finanzbedarf.

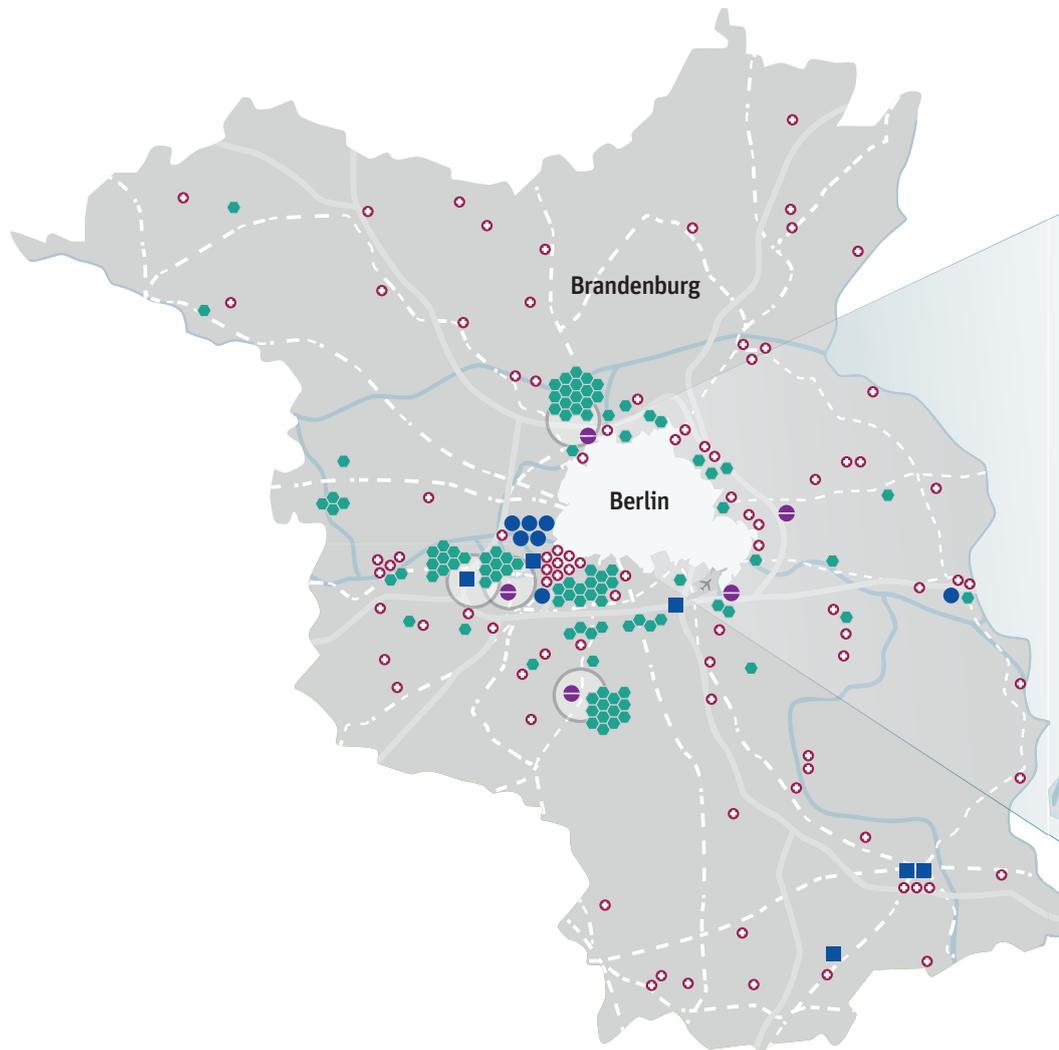
**Chancen:** Im Rahmen des Sondervermögens Infrastruktur der Wachsenden Stadt stellt das Land Berlin für 2015 eine Summe von 55 Millionen Euro für Krankenhausinvestitionen zur Verfügung.<sup>19</sup> Eine bessere Verzahnung zwischen Krankenhäusern und ambulanter Versorgung könnte die Patientenversorgung verbessern und gleichzeitig Kosten sparen helfen. In der Pflege können ambulante Pflegedienste oder Alten-Wohngemeinschaften Kosten senken und Lebensqualität erhöhen. Zudem tragen neue digitale Dienste zu besseren Diagnosemöglichkeiten bei. Beispiele sind die Gesundheitsüberwachung über medizinische Armbänder oder Anwendungen der Telemedizin.

**Risiken:** Durch die Alterung droht in der Pflege ein Mangel an qualifiziertem Personal aber auch eine Überlastung der pflegenden Familienangehörigen. Die wachsende und zugleich alternde Bevölkerung schafft Bedarf für zusätzliche Versorgungskapazitäten und damit auch für öffentliche Investitionen.

→ **Stoßrichtung:** Berlin stockt die Investitionsmittel für Krankenhäuser auf und baut in Hinblick auf die alternde Gesellschaft die Versorgungsangebote für Pflege und Gerontologie sowie für ein selbstbestimmtes Leben im Alter aus, auch für Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen.

## Gesundheitswirtschaft

**Stärken:** Die Gesundheitswirtschaft ist mit etwa 314.000 Beschäftigten eine der wichtigsten Branchen in der Hauptstadtregion. 280 Medizintechnik- und 230 Biotechnologiefirmen, 30 Pharmaunternehmen und 132 Kliniken, eine sehr dichte Forschungslandschaft und eine dynamische Gründerszene machen

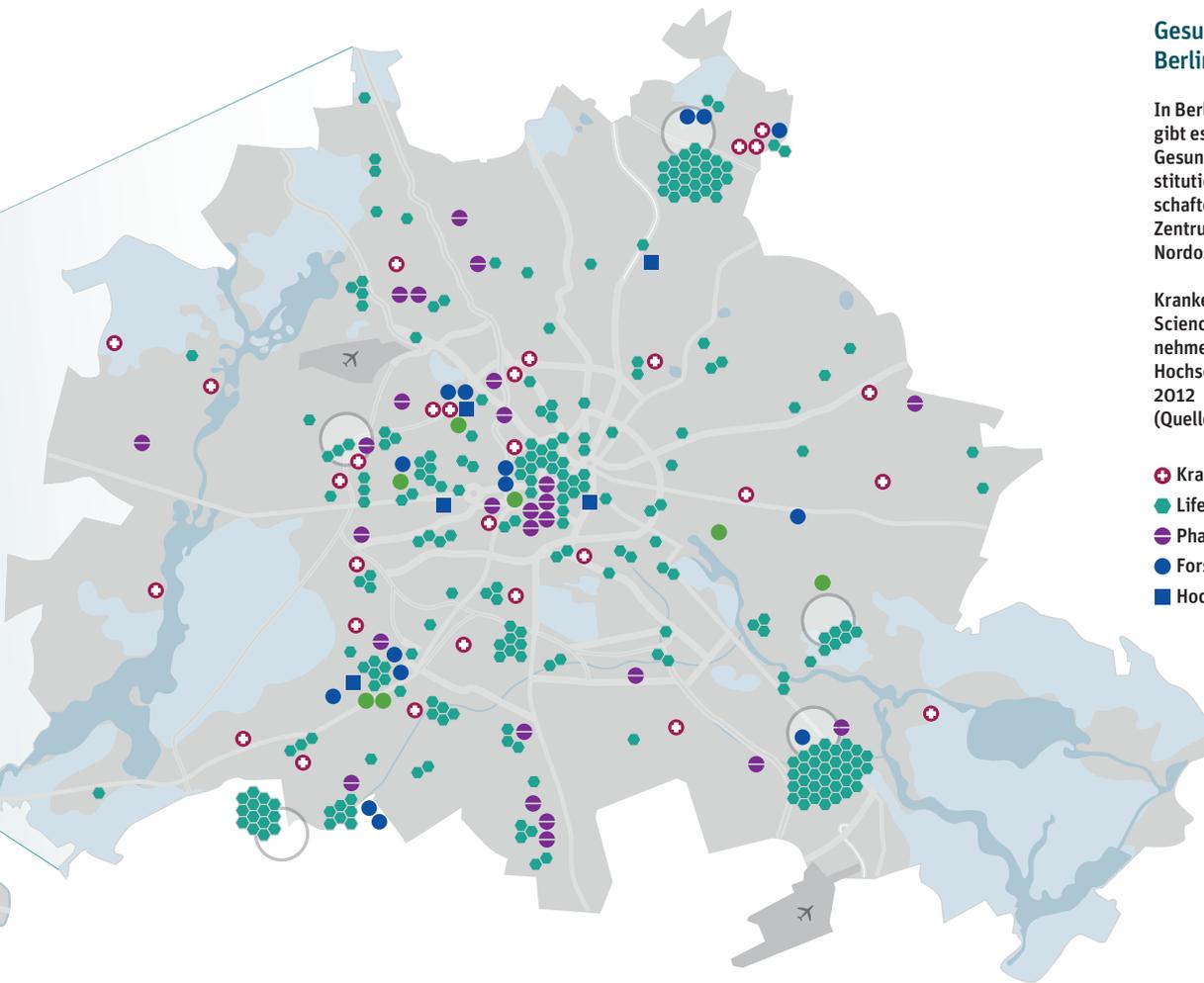


Berlin zu einem führenden Life-Science Standort in Europa.<sup>20</sup> Es gibt räumliche Ballungen wie den Biotech-Campus Buch, den Campus der Charité in Mitte oder das Gebiet um das Virchow-Klinikum. Unter der Marke „Health Capital Berlin Brandenburg“ gibt es einen gemeinsamen Masterplan für die Gesundheitsregion und ein gemeinsames Clustermanagement der beiden Bundesländer.<sup>21</sup>

**Schwächen:** Berlins hochkarätige Forschungseinrichtungen im Bereich Life-Sciences generieren im Vergleich zu amerikanischen Konkurrenten weniger Ausgründungen und für Industrie und Patienten verwertbare Ergebnisse, wie Patente oder Wirkstoffe für

klinische Tests. Berlins Gründerszene ist im Hinblick auf Risikokapital oder unternehmerisches Denken unter Forschern, im Vergleich zu Standorten wie Boston in den USA oder Cambridge in Großbritannien noch immer unterentwickelt.<sup>22</sup>

**Chancen:** Die Charité will ihre umfangreichen Forschungsaktivitäten nutzen, um zum „Industriepartner Nummer 1“ zu werden. Zu diesem Zweck führt sie auch ihre klinische Forschung mit jener des Max-Delbrück-Centrums für molekulare Medizin im neu gegründeten Berliner Institut für Gesundheitsforschung (BIG) zusammen.<sup>23</sup> Berlin hat



## Gesundheitscluster Berlin-Brandenburg

In Berlin und dem Brandenburger Umland gibt es eine hohe Dichte an Firmen der Gesundheitsbranche und Forschungsinstitutionen im Bereich Lebenswissenschaften. Die Hauptstadtregion dient als Zentrum der Gesundheitsversorgung für Nordostdeutschland.

Krankenhäuser und Rehakliniken, Life-Sciences-Unternehmen, Pharmaunternehmen, Forschungseinrichtungen und Hochschulen in Berlin und Brandenburg 2012

(Quelle: Land Brandenburg/be Berlin<sup>26</sup>)

- ⊕ Krankenhäuser und Rehakliniken
- Life-Sciences-Unternehmen
- Pharmaunternehmen
- Forschungseinrichtungen
- Hochschulen

angesichts seiner breiten wie exzellenten medizinischen Forschungslandschaft und hoher Patienten(fall-)zahlen die Chance, Deutschlands führender Standort für klinische Studien zu werden. Als wichtiger Klinikstandort und attraktive Tourismusdestination hat Berlin noch erhebliches Potenzial im Gesundheitstourismus.<sup>24</sup>

**Risiken:** In den Lebenswissenschaften und in der Gesundheitswirtschaft gibt es starke internationale Konkurrenz mit anderen Standorten – um Kapital, Firmen, Forscher und Patienten. Selbst die aktuell gute Position Berlins kann daher künftig nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden.

→ **Stoßrichtung:** Berlin richtet die staatlichen Forschungsstrukturen im Bereich Life-Sciences und Gesundheitswirtschaft stärker auf die anwendungsnahe Forschung aus und ermöglicht den Zugang zu Risikokapital für kleine und mittelständische Unternehmen der Gesundheitsbranche.

**Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg:** Berlin ist das wichtigste Versorgungszentrum im Nordosten Deutschlands. Die Versorgung mit medizinischer Infrastruktur, vor allem in der Spitzenmedizin und im Klinikbereich, ist daher vor allem mit Brandenburg abzustimmen. Bis 2020 ist eine gemeinsa-

me Krankenhausplanung zwischen beiden Bundesländern geplant. Bereits nach der Wiedervereinigung hat Brandenburg bewusst auf den Aufbau eines eigenen Universitätsklinikums zugunsten der Berliner Charité verzichtet. Hinsichtlich medizinischer Grundversorgung gibt es in der Hauptstadtregion ein Versorgungsgefälle – mit einer Überversorgung bei niedergelassenen Ärzten in weiten Teilen Berlins und einen zunehmenden Ärztemangel in den ländlichen Regionen Brandenburgs.<sup>25</sup> Diese Unwucht gilt es zu korrigieren, durch entsprechende Regeln zur Niederlassung, durch Anreize, aber auch durch neue Angebote der Telemedizin.

# 8 MEGATREND MOBILITÄT

**Vision 2030:** Berlin wird zu einer führenden Metropole für effiziente, innovative und ökologisch nachhaltige Mobilität. Seine intermodale Verkehrsstrategie wird den Anforderungen der verschiedenen Verkehrsträger gleichermaßen gerecht, wobei ein Großteil des Verkehrswachstums durch öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) und Fahrrad- und Fußverkehr bewältigt wird.

**Erfolgsindikatoren:** Bis 2030 steigert Berlin seine Investitionen in Straßen und ÖPNV deutlich und wird zu einer fahrradfreundlichen Stadt, die in nationalen wie internationalen Fahrrad-Rankings in der Spitzengruppe liegt. Der durch das Bevölkerungswachstum entstehende Mehrverkehr wird zu mindestens 80 Prozent von ÖPNV und Langsamverkehr aufgefangen.

**Der Megatrend Mobilität und seine Folgen für Berlin:** Mobilität ist ein gesellschaftliches Grundbedürfnis, ein zentraler Faktor für städtische Lebensqualität und Voraussetzung für einen erfolgreichen Wirtschaftsstandort. Die Mobilität befindet sich durch technischen Fortschritt, Verhaltensänderungen und höhere ökologische Anforderungen weltweit im Umbruch. So ist die Digitalisierung ein wichtiger Innovationstreiber für neue Mobilitätslösungen. Sie erleichtert die gemeinsame Nutzung von Fahrzeugen durch Carsharing, ermöglicht selbstfahrende Autos, die Optimierung von Logistikströmen im Güterverkehr oder die Parkplatz- und Taxisuche mithilfe von Smartphone-Apps. Zudem ändern sich die Mobilitätsbedürfnisse durch die Alterung der Gesellschaft, aber auch aufgrund eines Bewusstseinswandels hin zu umweltfreundlichen und gesundheitsfördernden Mobilitätsformen. Auch für den Wirtschaftsverkehr müssen in urbanen

Räumen Lösungen gefunden werden, um beispielsweise den zunehmenden Lieferverkehr durch Online-Bestelldienste zu koordinieren.<sup>1</sup> Gleichzeitig ist eine effiziente und umweltfreundliche Mobilität die Voraussetzung für eine ökologisch nachhaltige Stadtentwicklung. Von den CO<sub>2</sub>-Emissionen in Berlin werden 23 Prozent durch den Verkehr verursacht.<sup>2</sup> Im Fokus dieses Kapitels stehen der innerstädtische und der regionale Verkehr zwischen Stadt und Umland. Der internationale Verkehr wurde hingegen im Megatrend Globalisierung behandelt.

## Berlins Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

### Gesamtverkehrssystem

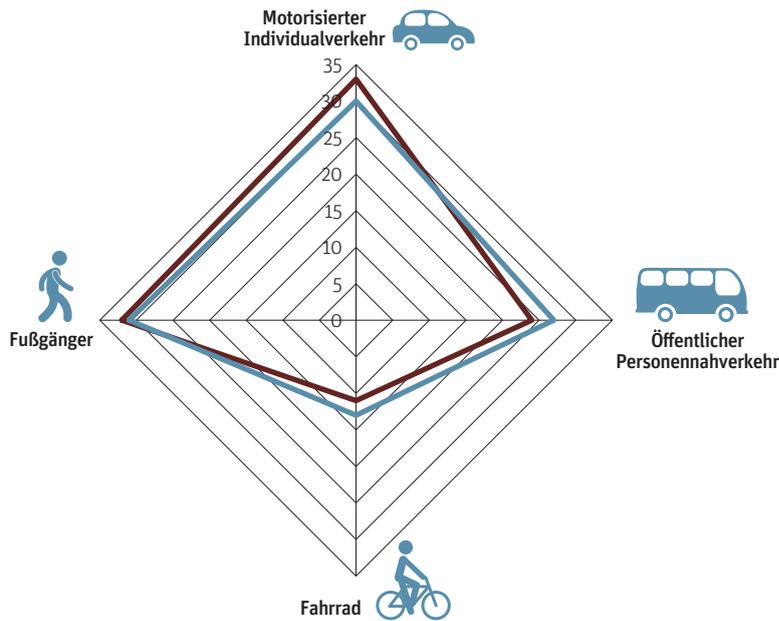
**Stärken:** Besonders nach der Wiedervereinigung wurden Milliardenbeträge in die Verkehrsinfrastruktur der Hauptstadt investiert, um diese zu modernisieren und Lücken zu schließen.<sup>3</sup> Der Verkehr in Berlin weist einen ausgewogenen Modal Split auf – mit einem steigenden Anteil des ÖPNV und Fahrradverkehrs, einem relativ hohen Fußverkehr und einem abnehmenden motorisierten Individualverkehr (MIV).<sup>4</sup> Die Hauptstadtregion verfügt über ein starkes Verkehrstechnikcluster mit Großunternehmen wie Mercedes Benz, BMW und Bombardier.<sup>5</sup>

**Schwächen:** Berlin hat zwar zahlreiche Verkehrskonzepte wie den Stadtentwicklungsplan (StEP) Verkehr 2025, das integrierte Wirtschaftsverkehrskonzept, und die Radverkehrsstrategie, es mangelt aber in vielen Bereichen an der Umsetzung und Koordination, wie der Fortschrittsbericht zum StEP Verkehr konstatiert.<sup>6</sup> In allen Bereichen der Verkehrsinfrastruktur gibt es einen hohen

Investitionsbedarf, einerseits aufgrund mangelnder Unterhalts- und Erneuerungsinvestitionen in der Vergangenheit und andererseits aufgrund der höheren Verkehrsnachfrage infolge des Bevölkerungswachstums.<sup>7</sup> Nachholbedarf besteht weiterhin bei der Lückenschließung der Stadtautobahn A100, die eine Verbindung zwischen den Teilstraßennetzen in Ost und West schaffen würde. Ein leistungsfähiges Netz an Verbindungsstrecken zwischen Gewerbegebieten und Autobahnen ist stellenweise nicht vorhanden.

**Chancen:** Bessere finanzielle und organisatorische Rahmenbedingungen in den zuständigen Behörden würden helfen, die in den Verkehrskonzepten geplanten Reformen konsequent umzusetzen. Preisliche Anreize zur Beeinflussung des Mobilitätsverhaltens, wie Parkraumbewirtschaftung oder City-Maut, können Staus reduzieren oder Verkehrsspitzen glätten. Neue Mobilitätsformen wie Carsharing, E-Bikes oder Lastenfahrräder können den Stadtverkehr zusätzlich entlasten. Innovative Lieferkonzepte stellen Lösungen für die City-Logistik bereit, um den stark zunehmenden Lieferverkehr im Online-Handel nachhaltig zu gestalten. Das bereits heute starke Branchencluster Verkehr, Mobilität und Logistik würde von der Umsetzung innovativer Mobilitätslösungen in Berlin profitieren.

**Risiken:** Ohne zeitnahe Umsetzung der vielen Konzepte und ohne merkliche Steigerung der Investitionen in die Verkehrsinfrastruktur wird das Bevölkerungswachstum zu einer massiven Zunahme bereits vorhandener Verkehrsprobleme führen. Der steigende Wirtschaftsverkehr wird die bereits hoch frequentierten Stadträume weiter belasten.<sup>8</sup>



## Berliner steigen aufs Fahrrad

Das Fahrrad und der ÖPNV haben bei der Verkehrsmittelwahl seit 2008 an Bedeutung gewonnen. 50 Prozent des zusätzlichen Verkehrs konnte der ÖPNV für sich beanspruchen, gefolgt vom Fußverkehr mit 25 Prozent und dem Fahrradverkehr mit 20 Prozent.<sup>13</sup>

Wegehäufigkeit der Personen nach Hauptverkehrsmittelgruppen in Prozent 2008 und 2013 (Datengrundlage: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt<sup>14</sup>)

— Berlin 2008  
— Berlin 2013

→ **Stoßrichtung:** Berlin muss seine Verkehrskonzepte beherzt umsetzen und die Investitionen in Infrastruktur und Personal deutlich ausbauen. Dabei sollte die Stadt Prioritäten bei verbesserten Rahmenbedingungen für den Langsamverkehr, der Anbindung des Umlands und einen leistungsfähigen und integrierten Wirtschaftsverkehr auf Straße, Schiene und Wasser setzen.

### Straßenverkehr

**Stärken:** Die Grundarchitektur des Berliner Straßennetzes mit einem äußeren Autobahnring (A10), einer Stadtautobahn (A100) sowie einem System von Hauptverkehrsadern bietet gute Voraussetzungen für einen effizienten MIV. Die 2011 eröffnete Verkehrsinformationsszentrale optimiert den Verkehrsfluss und veröffentlicht Stau- und Störungsmeldungen. Parkraumbewirtschaftung und 30er-Zonen entlasten die Wohnquartiere, führen aber auch zu Ausweich- und Suchverkehr.<sup>9</sup>

**Schwächen:** Trotz der Verkehrsinformationsszentrale leidet Berlin unter chronischen Staus, vor allem in der Innenstadt und auf

wichtigen Ausfallstraßen. Das Straßennetz weist nach wie vor viele Schwachstellen auf, etwa fehlende Abbiegespuren und unzureichende Freiflächen für den wachsenden innerstädtischen Lieferverkehr. Viele Straßen sind in schlechtem Zustand<sup>10</sup>, der Investitionsstau beim Straßenbau wird auf 1,3 Milliarden Euro beziffert.<sup>11</sup>

**Chancen:** Eine weitere Verschiebung des Modal Split hin zu Fuß- und Fahrradverkehr sowie ÖPNV würde auch die Straßen entlasten. Die Weiterentwicklung eines strategischen und operativen Verkehrsmanagements könnte den Verkehrsfluss auf Berlins Straßen optimieren – beispielsweise durch sensorbasierte Ampelschaltungen sowie die Auswertung und Darstellung von Verkehrsdaten in Echtzeit. Carsharing kann zur Verringerung der Fahrzeugdichte und geringeren Kosten für die Nutzer führen.<sup>12</sup> Elektroautos reduzieren Abgas- und Lärmemissionen und E-Bikes könnten das Auto im Stadtverkehr ersetzen.

**Risiken:** Ohne umfassende technische und infrastrukturelle Entlastungsmaßnahmen steuert der Straßenverkehr Berlins angesichts wachsender Bevölkerung auf einen

Verkehrsinfarkt zu. Die Nutzungskonflikte auf der Straße, zwischen MIV, ÖPNV, Radfahrern, und Fußgängern werden zunehmen. Ein zu restriktives Parkraummanagement kann den Suchverkehr verstärken.

→ **Stoßrichtung:** Berlin nimmt die umfassende Sanierung des Straßen- und Radwegenetzes in Angriff, entwickelt sein Verkehrsinformationssystem technisch weiter und fördert verstärkt die Elektromobilität und Carsharing-Modelle.

### Öffentlicher Verkehr

**Stärken:** Berlin verfügt über ein dichtes Netz sich ergänzender ÖPNV-Systeme (Straßenbahn, Bus, U- und S-Bahn). Wichtige Lücken konnten durch den Nord-Süd-Tunnel oder den S-Bahn-Ring geschlossen werden. Nach Jahren der Restrukturierung erwirtschaften die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) erstmals Gewinne und haben sich dank eines Abbaus der Defizite Spielräume für neue Investitionen erarbeitet.<sup>15</sup>

**Schwächen:** Der Rückbau der Straßenbahn in den 1960er Jahren führt zu einem Schnittstellenproblem in einem wiedervereinigten ÖPNV-Netz und wird nun stückweise mit hohem finanziellen Aufwand korrigiert. Ein langjähriger Investitions- und Sanierungsstau in Kombination mit Managementfehlern führt noch immer zu Ausfällen bei der Berliner S-Bahn und der BVG.<sup>16</sup> Den Investitionsbedarf bei U- und Straßenbahnen taxiert die BVG auf 2,6 Milliarden Euro.<sup>17</sup> Vandalismus und Gewalt in Bahnhöfen, Zügen und Bussen verunsichern ÖPNV-Nutzer und sind ein zusätzlicher Kostentreiber.<sup>18</sup>

**Chancen:** Mit erhöhten Investitionen in Infrastruktur und Fahrzeuge sowie verbesserten Prozessen könnten die Ausfälle bei BVG und S-Bahn bald der Vergangenheit angehören. Die Anbindung des Hauptbahnhofs zum Alexanderplatz, neue Tram-Strecken in den Wedding und nach Alt-Moabit werden vorhandene Lücken schließen.<sup>19</sup> Ein Modellprojekt für den Einsatz von Elektrobussen könnte zu einem umweltfreundlicheren ÖPNV beitragen.

**Risiken:** Zeitungsberichten zufolge könnte der Betrieb der Berliner S-Bahn in den

nächsten Jahren deutlich teurer werden. Hintergrund ist, dass einzig die deutsche Bahn ein Angebot im Vergabeverfahren eingereicht hat und dieses ist ungünstiger als bislang kalkuliert.<sup>20</sup> Aufgrund des hohen Investitionsbedarfs könnten die Kosten des ÖPNV in Berlin weiter steigen, obwohl sich der Einzelfahrpreis binnen fünf Jahren bereits um 28 Prozent erhöht hat.<sup>21</sup> Verteuert sich der ÖPNV weiter, könnten sich die Probleme auf der Straße verschärfen.

→ **Stoßrichtung:** Berlin steigert die Investitionen in den ÖPNV deutlich, um den Sanierungsstau aufzulösen, Kapazitäten zu erweitern sowie die Benutzerfreundlichkeit zu erhöhen.

### Langsamverkehr

**Stärken:** Dank der Kiezstrukturen ist Berlin eine Stadt der kurzen Wege, die sich gut für den Langsamverkehr eignet. Die Bereitschaft zum Laufen und Radfahren wächst, Radfahren wird zunehmend als gesunde und kostensparende Alternative zum Auto wahrgenommen.<sup>22</sup>

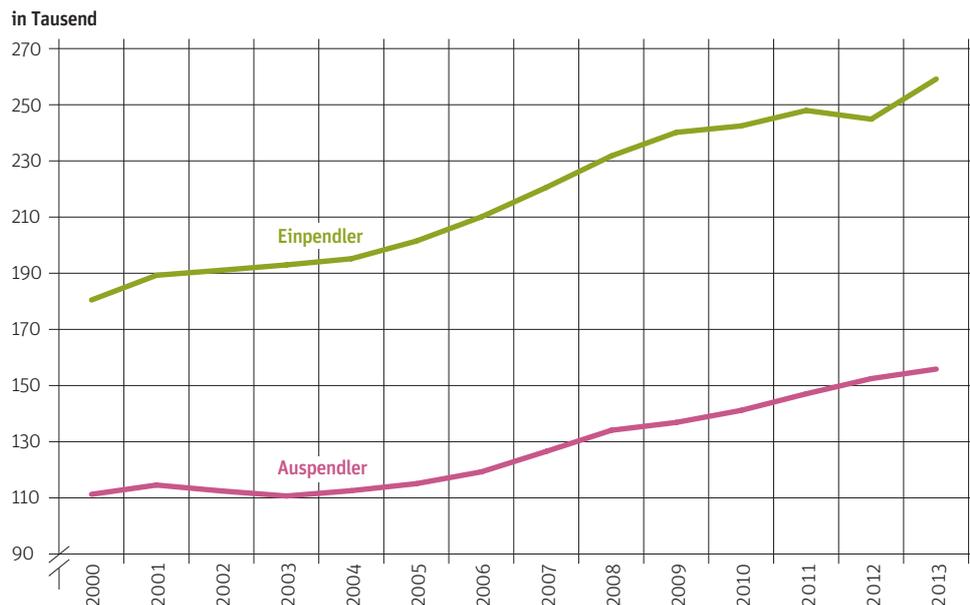
**Schwächen:** Berlin ist bislang keine fahrradfreundliche Stadt. Im Fahrradklima-Test 2014 des Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Clubs (ADFC) rangiert Berlin von 38 Städten über 200.000 Einwohner nur auf dem 30. Platz und damit sechs Plätze schlechter als 2012.<sup>23</sup> Auch im internationalen Copenhagenize Index verschlechtert sich Berlin stetig und rutscht von Platz fünf im Jahr 2011 auf den zwölften Platz 2015 ab.<sup>24</sup> Es mangelt an Radwegen ohne Unterbrechungen und Abstellmöglichkeiten für Räder. Die Qualität der Wege ist unzureichend, was zu einer hohen Zahl von Unfällen führt.<sup>25</sup> Auch bei den Fußgängerwegen gibt es Qualitätsprobleme, etwa bei der Barrierefreiheit und der Baustellenführung.<sup>26</sup>

**Chancen:** Berlin kann zur fahrrad- und fußgängerfreundlichen Metropole nach skandinavischem Vorbild werden, wenn es die Rahmenbedingungen entsprechend setzt. Innovationen wie E-Bikes ermöglichen das Umsteigen vom Auto aufs Fahrrad für längere Distanzen und elektronische Lastenfahrräder können ein Teil des Lieferverkehrs übernehmen. Bessere Rahmenbedingungen für Fußgänger, wie attraktive Fußwege, sichere

### Mehr Pendler zwischen Stadt und Umland

In Berlin pendeln werktags über 250.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte aus dem Umland in die Hauptstadt und über 150.000 in die umgekehrte Richtung, Tendenz steigend.<sup>27</sup>

Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Pendler nach und aus Berlin in Tausend 2000 bis 2013 (Datengrundlage: Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung<sup>28</sup>)



öffentliche Räume und fußgängerfreundliche Ampelschaltungen, kommen auch dem ÖPNV zugute. Denn Fußwege sind die Voraussetzung für die Nutzung der öffentlichen Verkehrsmittel.<sup>29</sup>

**Risiken:** Ein mangelhaftes Radwegenetz und andere ungünstige Rahmenbedingungen für den Langsamverkehr bremsen die Bereitschaft, vom Auto auf das Fahrrad umzusteigen.

→ **Stoßrichtung:** Berlin setzt die Radverkehrsstrategie durch Aufstockung der Investitionsmittel für das Radwegenetz und des Personalbestands in der zuständigen Behörde um und gestaltet den Fußverkehr deutlich attraktiver.

**Hauptstadtregion Brandenburg-Berlin:** Die Verkehrsverbindungen zwischen Berlin und dem Brandenburger Umland haben sich seit der Wende deutlich verbessert. Es kam zu wichtigen Lückenschlüssen bei der Infrastruktur. 1996 wurde der Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg gegründet und 1999 ein einheitliches Tarifsystem eingeführt. Die Neuordnung des Eisenbahnverkehrs mit Eröffnung des neuen Berliner Hauptbahnhofs 2006 und dem Nord-Süd-Tunnel brachte nicht nur deutliche Zeitersparnisse für den Fernverkehr, sondern auch bei den Zugverbindungen zwischen Berlin und Brandenburg.<sup>30</sup> Weitere Verbesserungen des Stadt-Umland-Verkehrs bis 2030, etwa durch die Verlängerung von S-Bahnlinien und eine erhöhte Taktung, würden sowohl Berlin als auch Brandenburg zugute kommen. Für Berliner ist der Zugang zum Umland für Naherholungszwecke wichtig, Brandenburger schätzen die Anbindung ans Zentrum. Zudem könnten dank einer besseren Verkehrsanbindung Brandenburger Randregionen durch den Zuzug von Pendlern demografisch stabilisiert werden und im Gegenzug der Berliner Wohnungsmarkt entlastet werden.<sup>31</sup>

### Mobility Pricing in Singapur und smartes Parkraummanagement in London

Der Stadtstaat *Singapur* hat ein hochmodernes, benutzerfreundliches und effizientes Verkehrssystem, in dessen „Smart Travel-System“ diverse finanzielle Anreizinstrumente zum Einsatz kommen. Singapur führte bereits 1975 als erstes Land weltweit eine Straßen-Maut ein und entwickelte diese sukzessive weiter. Die Mauttarife sind zeitlich differenziert, um die Verkehrsspitzen zu glätten. Die Gebührenpflicht auf der Straße schafft einen Anreiz zum Umsteigen auf den hochwertigen und preisgünstigen ÖPNV. Auch die Tarife im öffentlichen Personennahverkehr sind zeitlich gestaffelt. Es gibt ein multimodales elektronisches Ticket für alle ÖPNV-Verkehrsträger und Softwareprogramme für Smartphones zur Optimierung der persönlichen Verkehrsrouten, Reisezeiten und Verkehrsträger.<sup>32</sup>

Einen innovativen Weg der Parkraumbewirtschaftung geht der *Londoner* Stadtbezirk „City of Westminster“. Anfang 2014 wurden in den Straßen des Bezirks 3400 Sensoren auf gebührenpflichtigen Parkplätzen installiert. Ist der Parkplatz durch ein Auto belegt, meldet dies ein Sensor über eine Drahtlosverbindung an einen Verteiler weiter. Die Daten werden anschließend an eine Smartphone-App übertragen. Der Parkplatzsuchende kann sich so in Echtzeit alle verfügbaren Parkplätze in seiner Umgebung anzeigen lassen. Mit einer vergleichsweise geringen Investition von 313.000 Euro will die Bezirksregierung so die Belastung durch Staus und Abgase deutlich reduzieren. Nach einem erfolgreichen Testlauf wurden zunächst 7000 zusätzliche Sensoren im Stadtteil Westminster installiert. Das Projekt soll zukünftig auf ganz London ausgeweitet werden.<sup>33</sup>

### Fahrradstadt Kopenhagen

Der Ruf als fahrradfreundlichste Stadt der Welt eilt Kopenhagen so weit voraus, dass internationale Unternehmen und Kommunen bei den Entwicklern des Copenhagenize-Index Nachhilfeunterricht in Sachen Fahrradfreundlichkeit nehmen.<sup>34</sup> In der Tat würde sich dafür kaum ein besserer Ort eignen als die dänische Hauptstadt, die seit Jahren ihre Verkehrsstrategie auf das Fahrrad ausrichtet. Die extrabreiten Radwege sind von den Autospuren und Fußgängerwegen getrennt, um ein rasches und sicheres Vorankommen der Radfahrer zu gewährleisten. Ampelschaltungen sind auf eine grüne Welle für Radler getaktet, es gibt Fahrrad-Parkhäuser, Fahrrad-Brücken und ausreichend Platz zur Mitnahme von Rädern in den öffentlichen Verkehrsmitteln. Kopenhagen investiert etwa 20 Euro pro Einwohner in die Fahrradinfrastruktur, Berlin nur einen Euro.<sup>35</sup> So verwundert es nicht, dass in Kopenhagen täglich 36 Prozent der Wege zur Arbeit, zur Schule oder zum Ausbildungsplatz mit dem Rad zurückgelegt werden, während es in Berlin nur 13 Prozent sind.<sup>36</sup>

# 9 MEGATREND PARTIZIPATION

**Vision 2030:** Alle Bevölkerungsschichten und gesellschaftlichen Gruppen Berlins werden wirtschaftlich, gesellschaftlich und politisch an der wachsenden Stadt teilhaben und diese aktiv mitgestalten. Die Hauptstadt wird Vorbild für ein respektvolles Zusammenleben unterschiedlicher Kulturen und Lebensstile sowie erfolgreicher Bürgerbeteiligung.

**Erfolgsindikatoren:** Bis 2030 reduziert Berlin seine Zahl der Langzeitarbeitslosen auf das Niveau anderer deutscher Großstädte und senkt seine Armutsquote auf den bundesdeutschen Durchschnitt. Die Stadt schafft einen strukturierten Rahmen für politische Beteiligungsprozesse, sowie Freiräume für selbstbestimmtes Handeln. Weite Teile der Bevölkerung beteiligen sich an Planungs- und Gestaltungsprozessen.

**Der Megatrend Partizipation und seine Folgen für Berlin:** Teilhabe ist für eine aufgeklärte Stadtgesellschaft ein zentrales Bedürfnis – insbesondere in einer wachsenden und sich rasant verändernden Metropole. Dabei geht es um die Teilhabe breiter Bevölkerungskreise an den Chancen, die das städtische Umfeld bietet, sowie an den Entscheidungen, die das eigene Lebensumfeld prägen. So gesehen hat Partizipation drei Dimensionen: eine wirtschaftliche, eine sozial und eine politische.

► Bei *wirtschaftlicher Teilhabe* stehen Partizipation am Arbeitsmarkt und Armutsbekämpfung im Vordergrund. Die Verfügbarkeit von Wohnraum wurde im Kapitel zur Reurbanisierung behandelt.

► *Soziale Teilhabe* betrifft vor allem Fragen der Integration unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen und die Rechte von Minderheiten.

► *Politische Teilhabe* beinhaltet Themen wie Bürgerbeteiligung und direkte Demokratie. Künftig werden städtebauliche Großprojekte nur noch mit Bürgerbeteiligung umzusetzen sein.

Eine gute Schul- und Berufsbildung ist Voraussetzung für die soziale, politische und wirtschaftliche Teilhabe. Bildungsthemen wurden im Kapitel zur Wissensgesellschaft behandelt.

## Berlins Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

### Wirtschaftliche Teilhabe

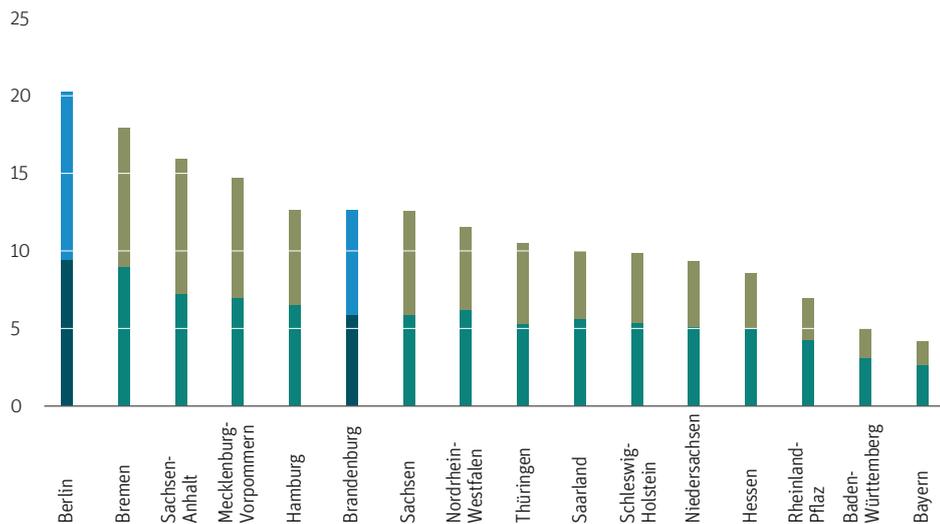
**Stärken:** Die zentralen Fortschritte der letzten Jahre in diesem Bereich gründen auf der Gesundung des Berliner Arbeitsmarktes. Dank vieler neu geschaffener Jobs ist es gelungen, die Arbeitslosenquote zwischen 2005 und 2015 von 19 auf 11 Prozent zu senken.<sup>1</sup> Die Jugendarbeitslosenquote konnte von 2005 bis 2014 von 22 auf 11 Prozent halbiert werden.<sup>2</sup> Auch die Qualität der Jobs hat sich verbessert. So hat die Zahl sozialversicherungspflichtiger Beschäftigter zwischen 2005 und 2013 um 20 Prozent zugenommen.<sup>3</sup>

**Schwächen:** Trotz dieser Erfolge liegt Berlins Arbeitslosigkeit noch immer knapp fünf Prozent über dem Bundesschnitt,<sup>4</sup> in der Hauptstadt gibt es besonders viele Langzeitarbeitslose und Geringqualifizierte.<sup>5</sup> Die Jugendarbeitslosigkeit ist trotz der Erfolge der letzten Jahre die höchste aller Bundesländer.<sup>6</sup> Das Berliner Bildungssystem entlässt zu viele Jugendliche ohne Schulabschluss.<sup>7</sup> Sie sind die Arbeitslosen und Geringverdiener von morgen. Ein grundlegendes Hemmnis für Teilhabe ist Armut: Die Armutsquote ist die dritthöchste aller Bundesländer.<sup>8</sup> Knapp 400.000 Berliner leben überwiegend von Transferleistungen. Die Betroffenen sind häufig sozial und wirtschaftlich ausgegrenzt.<sup>9</sup>

**Chancen:** Das überdurchschnittliche Wirtschafts- und Beschäftigungswachstum Berlins bietet große Chancen für den weiteren Abbau von Armut und Arbeitslosigkeit sowie das Durchbrechen von Armutsbiographien. Die hohen und immer noch steigenden Sozialausgaben,<sup>10</sup> könnten einen wichtigen Beitrag zum Abbau von Armut und Langzeitarbeitslosigkeit leisten, wenn es gelänge, die vorhandenen Mittel in jene Sozialprogramme zu lenken, die eine Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt erlauben. Dafür müssten jedoch regelmäßige Programmevaluierungen zur Norm werden.

**Risiken:** Als Folge von Globalisierung und technologischem Fortschritt geht die Schere zwischen Arm und Reich, beziehungsweise zwischen Niedrig- und Hochgebildeten, auseinander – vor allem, weil die Gehälter für Hochqualifizierte stärker steigen als jene für Geringqualifizierte. Ein weiteres Risiko

in Prozent



## Berlin bleibt Hartz IV-Hauptstadt, trotz Aufschwung

In Berlin leben anteilig an der Bevölkerung die meisten Hartz IV-Empfänger. Über die Hälfte der Berliner Leistungsberechtigten beziehen seit vier Jahren oder länger Transferleistungen.

Anteil der Leistungsberechtigten nach Sozialgesetzbuch II (SGB-II) an der Gesamtbevölkerung unter 65 Jahren, die bis zu vier Jahre oder vier Jahre und länger leistungsberechtigt sind in Prozent 2014 (Datengrundlage: Bundesagentur für Arbeit<sup>18</sup>)

■ 4 Jahre und länger  
■ bis 4 Jahre

für wirtschaftliche Ausgrenzung sind rasch steigende Lebenshaltungskosten infolge zunehmender Miet- und Immobilienpreise.

→ **Stoßrichtung:** Berlin schafft die Rahmenbedingungen, um die Zahl der von Armut betroffenen Menschen, Langzeitarbeitslosen und Jugendlichen ohne Berufsausbildung deutlich zu senken.

### Soziale Teilhabe

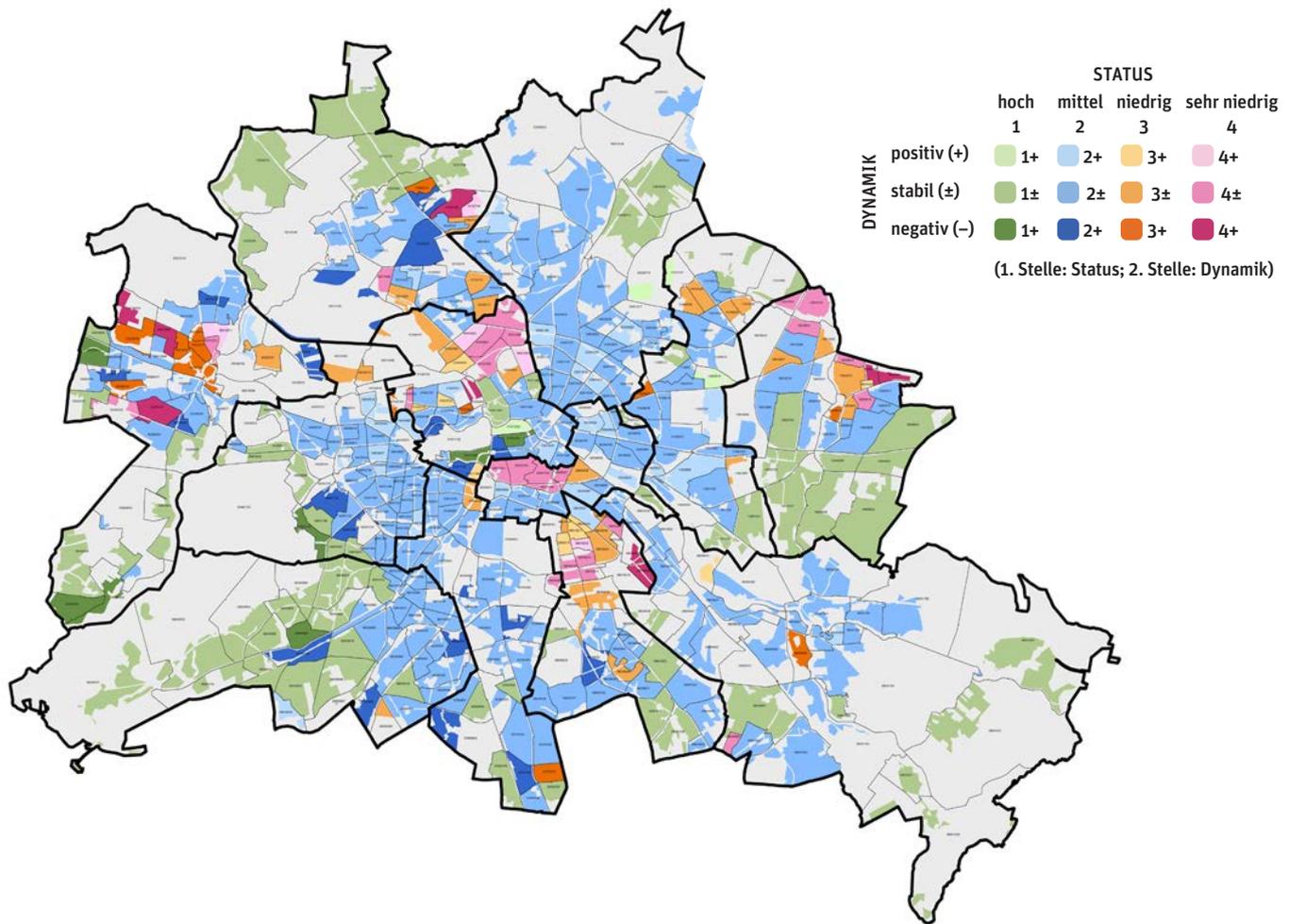
**Stärken:** 25 Jahre nach der Wiedervereinigung ist die Integration zwischen dem Ost- und Westteil der Stadt größtenteils gelungen. Umfragen belegen, dass die „Mauer in den Köpfen“ weitgehend verschwunden ist.<sup>11</sup> Der Vollzug der inneren Einheit ist eine historische Integrationsleistung für die 40 Jahre lang geteilte Stadt. Zudem gibt es in Berlin einen gelebten Multikulturalismus mit einer hohen Toleranz gegenüber Migranten und gesellschaftlichen Minderheiten.<sup>12</sup>

**Schwächen:** Es gibt jedoch anhaltende Probleme, die auf einer mangelhaften Integration bestimmter Migranten-Milieus beruhen und zu Parallelgesellschaften sowie einer räumlichen Konzentration sozialer Problemfälle geführt haben. Trotz hoher und steigender Sozialausgaben ist es bislang nur unzureichend gelungen, den harten Kern dieser Integrationsprobleme zu lösen, deren Folgen strukturelle Armut, Bildungsarmut und generationenübergreifende Transferabhängigkeit sind.<sup>13</sup> Viele soziale Brennpunkte finden sich in den seelenlosen Wohnblöcken der 1960er bis 1980er Jahre. Für diese fehlen umfassende städtebauliche Lösungsansätze.

**Chancen:** Ein wachsender Anteil der neu zuwandernden Migranten hat ein hohes Bildungsniveau, und diese Menschen integrieren sich vergleichsweise leicht in Gesellschaft und Arbeitsmarkt.<sup>14</sup> Zudem bietet die Aufwertung einzelner Quartiere Chancen, alte Ghettostrukturen aufzuweichen – zum Beispiel, wenn Studenten oder Künstler, denen angesagte Kieze wie Prenzlauer Berg oder Mitte zu teuer werden, nach Neukölln oder in den Wedding ausweichen und dort zur sozialen Durchmischung beitragen.<sup>15</sup>

**Risiken:** Als Folge der Globalisierung, der EU-Osterweiterung und politischer Krisen außerhalb der EU kommt es auch in Berlin zu allen Facetten der Einwanderung. Flüchtlinge aus dem Nahen Osten und Arbeitsmigranten aus Süd- und Osteuropa haben unterschiedliche Ansprüche und Betreuungsbedarfe. Die zunehmende Zahl an Flüchtlingen, deren Entwicklung schwer vorhersehbar ist, könnte zu einer Überforderung der Behörden führen.<sup>16</sup> Zudem drohen Rückschläge bei bereits sicher geglaubten Integrationserfolgen, beispielsweise wenn die Gleichberechtigung zwischen Mann und Frau infrage gestellt wird oder die Akzeptanz für Lebensformen abseits der Heterosexualität gefährdet wird.<sup>17</sup>

→ **Stoßrichtung:** Der Senat installiert ein System regelmäßiger Evaluierung aller Sozialprogramme hinsichtlich ihrer Wirkung auf Erfolg und konzentriert die Finanzmittel auf Maßnahmen mit hoher Wirksamkeit beziehungsweise gutem Kosten-Wirkungs-Verhältnis. Zur Integration von Flüchtlingen sind eine zügige Sprachförderung und eine möglichst rasche Vermittlung in Ausbildung und Arbeitsmarkt notwendig.



## Sozialer Flickenteppich

Mit dem Monitoring Soziale Stadtentwicklung kann die Sozialstruktur Berlins auf der Ebene von 447 Planungsräumen identifiziert werden. Bei der Betrachtung des Stadtteils Kreuzberg werden die sozialen Gegensätze besonders gut deutlich. Er ist nahezu zweigeteilt in Gebiete mit sehr niedrigem sozialen Status (rosarot) und solche mit mittlerem sozialen Status (blau). Auch in Teilen von Mitte, Neukölln oder Spandau leben Menschen mit unterschiedlichem sozialen Status in direkter Nachbarschaft.

Gebietsbezogene Überlagerung des Statusindex mit dem Dynamikindex auf Ebene der Planungsräume zum Gesamtindex Soziale Ungleichheit in zwölf Gruppen 2013 (Quelle: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt<sup>22</sup>)  
Copyrightvermerk: © Geoportal Berlin: Status/Dynamik-Index - Gesamtindex Soziale Ungleichheit 2013 (LOR)

## Toronto – Stolz auf Vielfalt

Das Motto *DiversityOurStrength* ist in Kanadas Wirtschaftsmetropole kein Lippenbekenntnis. Pro Jahr zieht die 2,6 Millionen-Einwohner-Stadt rund 100.000 Zuwanderer an, von denen im erwerbstätigen Alter zwei Drittel qualifizierte Arbeitskräfte sind.<sup>19</sup> Die Stadt hat früh darauf gesetzt, die Potenziale der Neuzuwanderer zu nutzen. Das Mentoring-Programm des *Toronto Region Immigrant Employment Councils*, kurz TRIEC, bringt seit 2004 jedes Jahr 1.000 Neuzuwanderer mit Praktikern aus dem gleichen Berufsfeld zusammen. Letztere verpflichten sich dazu, den Zuwanderern mindestens einen 24-stündigen Einblick in ihr geplantes Berufsfeld zu vermitteln, Tipps für Bewerbungen zu geben und potenziellen Arbeitgebern vorzustellen.<sup>20</sup> Gerade die Tatsache, dass Arbeitgeber in den Integrationsprozess einbezogen werden, gilt als entscheidender Erfolgsfaktor. Darüber hinaus formuliert die Stadt ihre Weltoffenheit in der *Vision of a Great City 2010* weiter: So setzt sich der Bürgermeister dafür ein, einen mehrsprachigen Zugang zu städtischen Dienstleistungen sicherzustellen, das Coaching für Zugewanderte auszubauen und Ausländern mit ständigem Wohnsitz frühzeitig in bürgerschaftliche Verpflichtungen und Entscheidungen einzubinden.<sup>21</sup>

## Politische Teilhabe

**Stärken:** Berlin hat eine politisch aktive Bevölkerung mit einem regen Interesse an der Entwicklung ihrer Stadt. Davon zeugen unter anderem zahlreiche Initiativen der vergangenen Jahre. In der Stadtplanung sind partizipative Planungsprozesse weit verbreitet, beispielsweise der 2015 durchgeführte Bürgerdialog zur Zukunft der historischen Mitte. Zudem bietet die Stadt mit ihrer alternativen Szene und Graswurzel-Initiativen – von Genossenschaften bis Künstlerkooperativen – selbstbestimmte Freiräume, in denen eine gesellschaftliche Mitsprache in kleinen Einheiten praktiziert wird.<sup>23</sup>

**Schwächen:** Wiederholte Skandale in der Landespolitik, vom Zusammenbruch der Berliner Bankgesellschaft bis zur wiederholten Verschiebung der Flughafeneröffnung, schüren die Politikverdrossenheit.<sup>24</sup> Partizipative Prozesse haben bis dato eher zu unausgereiften Entwicklungsblockaden und nicht zu konstruktiven innovativen Lösungen geführt.<sup>25</sup>

**Chancen:** Berlin experimentiert vermehrt mit partizipativen Entscheidungsprozessen in der Politik, wie etwa dem „Bello-Dialog“ zur Entwicklung eines neuen Hundegesetzes oder einer wachsenden Zahl von Volksabstimmungen.<sup>26</sup> Bürgerbeteiligung funktioniert besonders gut in kleinteiligen Strukturen, beispielsweise in Genossenschaften oder Vereinen. Die Digitalisierung kann politische Meinungsbildungsprozesse und Abstimmungen transparent und für alle zugänglich machen. Die bevorstehende Pensionierung der Babyboomer wird in den kommenden Jahren eine große Zahl aktiver und gut gebildeter Neurentner hervorbringen, die ein großes Potenzial für Tätigkeiten im Gemeinwesen mitbringen.<sup>27</sup>

## Bürgerbeteiligung in Freiburg

Die Stadt im Breisgau macht vor, wie Bürgerbeteiligung transparent und strukturiert gelingen kann. Die Bürger konnten in einem intensiven Beteiligungsverfahren sowohl den Flächennutzungsplan 2020 als auch den Doppelhaushalt 2008/2009 mitgestalten.<sup>29</sup> In beiden Fällen setzte die Stadt auf einen dreistufigen Beteiligungsprozess. Zunächst wurden die Bürger über Infobusse, Plakatwerbung und Zeitungsartikel informiert. Mehr als 200 Bürger besuchten Schulungen zur Haushaltsplanung. Gleichzeitig wurden in einer Umfrage Bürger mit unterschiedlichen soziodemografischen Merkmalen nach ihren Vorschlägen befragt. Für die Haushaltsplanung konnten die Bürger im zweiten Schritt konkrete Einspar- und Ausgabenvorschläge einbringen und in Online-Foren diskutieren. Schließlich erarbeiteten bis zu 400 Teilnehmer in einer zweitägigen Stadtkonferenz Haushaltsempfehlungen. Dabei wurde darauf geachtet, die Einflussnahme Einzelner auszuschließen, indem die Kleingruppen immer wieder durchmischt wurden. Das Votum der Bürgerschaft floss anschließend direkt in die Haushaltsberatung ein.<sup>30</sup> Im deutlich größeren Berlin wäre ein solches Vorgehen für stadtweite Themen vermutlich zu komplex, aber auf der Ebene von Stadtquartieren oder Bezirken denkbar.

**Risiken:** Mehr Bürgerbeteiligung ohne klare Spielregeln kann zu Blockaden und zur Verlangsamung von Entscheidungsprozessen führen. Volksabstimmungen können für populistische Vorstöße missbraucht werden; konfrontative Abstimmungskampagnen können Konflikte schüren, anstatt sie zu befrieden. Gerade in Berlin ruft politische Partizipation oft kleine Gruppen von „Verhinderern“ und „Wutbürgern“ auf den Plan, welche die Entwicklung der Stadt aus eigennützigen Motiven blockieren.<sup>28</sup>

→ **Stoßrichtung:** Berlin schafft einen geordneten Rahmen, Bürger bei politischen Prozessen frühzeitig und umfangreich einzubinden und setzt dabei vor allem auf Bürgerbeteiligung innerhalb kleinteiliger, selbstbestimmter Strukturen.

**Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg:** So wie Berlin die mentale Spaltung zwischen Ost und West überwunden hat, gilt es nun, die Spaltung zwischen Stadt und Umland in der gemeinsamen Metropolregion zu überwinden. Ein gutes Beispiel hierfür ist der rbb, der durch ein informatives Regionalprogramm den Berlinern Brandenburg und umgekehrt den Brandenburgern Berlin näher bringt und so auch Grundlagen für eine gemeinsame Identität der Hauptstadtregion schafft. Durch eine stärkere wirtschaftliche Verflechtung können Brandenburgs Bürger am wirtschaftlichen Aufschwung Berlins teilhaben. Längerfristig würde eine Länderfusion eine politische Einheit entstehen lassen, die den bereits stark verflochtenen funktionalen Raum widerspiegelt.

# SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Berlins Einwohnerzahl wächst derzeit um gut 45.000 pro Jahr. Sollte sich dieser Trend verstetigen, könnte die Bevölkerungszahl bis 2030 auf bis zu vier Millionen steigen. Wenn die Hauptstadt diesen Zuwachs ohne Verlust an Lebensqualität bewältigen und gleichzeitig weiter auf wirtschaftlichem Erfolgskurs bleiben will, braucht sie eine ressortübergreifende Wachstumsstrategie. Ziel der Strategie sollte es sein, Berlin zu einer wohlhabenderen, nachhaltigeren und weiterhin attraktiven Metropole zu entwickeln. Die Devise sollte nicht mehr lauten „arm aber sexy“, sondern „smart und sexy“.

Berlin muss umschalten von dem Stagnations- und Konsolidierungsmodus der Vergangenheit zu einem Expansions- und Gestaltungsmodus der Zukunft. Bei alledem gilt es die Alleinstellungsmerkmale Berlins zu bewahren – nämlich die Freiheiten, die Freiräume und den freien Geist, die das spezifische Flair dieser Stadt ausmachen.

In diesem Bericht geht es um die Grundlagen einer smarten Wachstumsstrategie. Der erste Teil dieses Berichts hat skizziert, wo Berlin

## Handlungsfelder einer smarten Wachstumsstrategie

In den neun Megatrendkapiteln dieses Berichtes wurden für 32 Handlungsfelder und Metropolfunktionen Stoßrichtungen zur Entwicklung Berlins bis 2030 formuliert. Um aus diesem Aufgabenpaket eine Wachstumsstrategie zu entwickeln, ist es notwendig, in Abstimmung mit den verschiedenen Akteuren – Verwaltung, Wissenschaft, Unternehmen, Zivilgesellschaft – ein Leitbild zu formulieren sowie Grundvoraussetzungen für dessen Erreichbarkeit zu schaffen. Dazu gehören Finanzmittel für ein Investitionsprogramm ebenso wie eine Modernisierung der öffentlichen Verwaltung.

(Eigene Darstellung)



25 Jahre nach dem Mauerfall in seiner Entwicklung als Metropole steht und ein Leitbild für die weitere Entwicklung bis ins Jahr 2030 entworfen. Im Hauptteil wurden dann Berlins spezifische Herausforderungen hinsichtlich neun global wirksamer Megatrends auf Basis von SWOT-Analysen beschrieben und Vergleiche mit anderen Metropolen angestellt. Daraus abgeleitet wurden Stoßrichtungen für künftige Reformen formuliert.

Um aus den vorliegenden Grundzügen jedoch eine kohärente Wachstumsstrategie zu entwickeln, müssen verbindliche Maßnahmen definiert, miteinander verknüpft, priorisiert und auf der Zeitachse geordnet werden. Wie ein solcher politischer Prozess der Strategiefindung und –umsetzung organisiert werden kann, beschreibt der zweite Teil dieses Schlusskapitels. Zunächst müssen jedoch einige grundlegende Voraussetzungen erfüllt werden, damit Berlin die notwendigen Ressourcen und Kapazitäten freisetzen kann, um eine umfassende Wachstumsstrategie überhaupt einzuleiten.

## Grundlegende Weichenstellungen für eine Wachstumsstrategie

### Investitionsprogramm für die wachsende Stadt

Die wachsende Stadt benötigt ein breit angelegtes Investitionsprogramm. Einerseits gilt es, den Sanierungsstau von mehreren Milliarden Euro in der öffentlichen Infrastruktur abzubauen. Andererseits benötigt Berlin für seine wachsende Bevölkerung zusätzliche Infrastrukturkapazitäten. In den letzten Jahren haben sprudelnde Steuereinnahmen zu Haushaltsüberschüssen geführt, aus denen sich das 2014 eingerichtete Sondervermögen „Infrastruktur der wachsenden Stadt“ speist – ein Sondertopf des Landes, über den alleine 2015 fast eine halbe Milliarde Euro zusätzlicher Investitionsmittel bereitgestellt

### Die smarte Wachstumsstrategie von Singapur

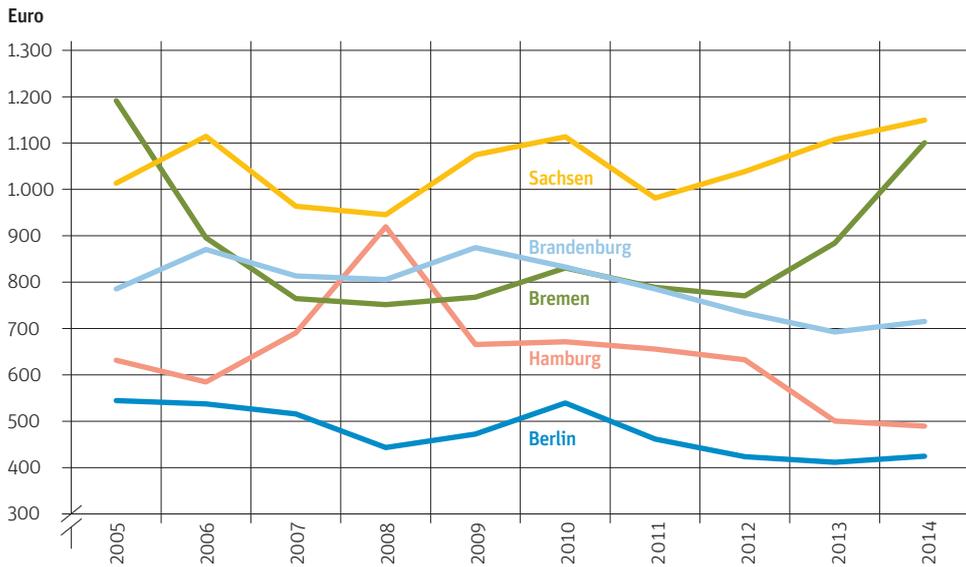
In den 50 Jahren seit seiner Unabhängigkeit hat sich der Stadtstaat von einem Armenhaus Südostasiens zu einer der reichsten und modernsten Metropolen der Welt entwickelt, während die Bevölkerung von 1,6 auf 5,5 Millionen zunahm.<sup>4</sup> Wie hat es Singapur geschafft, rasantes Wachstum und Modernisierung im Gleichschritt umzusetzen? Grundlage des Erfolgsmodells waren ein visionärer Staatsgründer, eine über Jahrzehnte verfolgte Strategie zur Entwicklung des Landes, eine kompetente staatliche Verwaltung sowie massive Investitionen in Bildung, Infrastruktur und Städtebau. Dabei hat sich Singapur stets an anderen erfolgreichen Metropolen orientiert und dortige Entwicklungskonzepte an die eigenen Bedingungen angepasst und perfektioniert. Singapur hat sich als Verkehrsdrehkreuz, Finanz- und Forschungszentrum sowie Standort internationaler Unternehmen in der Region etabliert. Mit einer ethnisch gemischten Bevölkerung und zehntausenden Fachkräften aus aller Welt sowie Englisch als eine Amtssprache ist Singapur ein erfolgreiches Beispiel für einen multikulturellen Staat. Hohe Umweltstandards, gepflegte Parks und Grünflächen, ein vorbildliches Verkehrsmanagement, niedrige Kriminalitätsraten und eine erstklassige Infrastruktur sorgen für eine außergewöhnlich hohe Lebensqualität. In der Ease-of-Doing-Business-Rangliste der Weltbank, welche weltweit die Möglichkeiten zur Geschäftsgründung und zu Handelsmöglichkeiten bewertet, belegt Singapur den ersten Platz.<sup>5</sup> Mit seinem autokratischen politischen System ist Singapur sicherlich nicht in jeder Hinsicht ein Vorbild für westliche Demokratien. In Sachen Innovationskraft, Wettbewerbsfähigkeit und Umsetzung modernster und umweltschonender Technologien setzt der Staat jedoch international Maßstäbe.

werden.<sup>1</sup> Diesen Fonds gilt es in den nächsten Jahren aufzustocken und gezielt weiterzuentwickeln. Dafür bedarf es unter anderem einer ressortübergreifenden Erhebung des Sanierungs- und Investitionsbedarfs für die Infrastrukturen der wachsenden Stadt auf Basis einer einheitlichen Methodik.

Um zusätzliche Investitionen zu finanzieren, muss die extrem niedrige Investitionsquote im Landeshaushalt von aktuell sieben Prozent deutlich und nachhaltig erhöht werden. Zum Vergleich: Bundesländer wie Bayern oder Sachsen haben eine doppelt so hohe Investitionsquote wie Berlin. Dafür sollten künftige Zuwächse auf der Einnahmeseite weitgehend in zusätzliche Investitionen sowie in die Schuldentilgung gesteckt werden – denn die hohe Schuldenlast des Landes wird bei steigenden Zinsen haushaltspolitische Spielräume einengen. Diesbezüglich setzt der Senat bereits die richtigen Akzente, denn er plant die erwarteten Haushaltsüberschüsse

vor allem in Investitionen und Schuldentilgung zu lenken.<sup>2</sup> Diesen Kurs gilt es, entgegen aller haushaltspolitischen Begehrlichkeiten, beizubehalten.

Darüber hinaus bedarf es einer Umschichtung innerhalb des Landeshaushaltes weg von konsumtiven Ausgaben hin zu mehr Investitionen. Ein zentrales Problem sind Berlins hohe Sozialausgaben – die trotz Rückgang der Arbeitslosigkeit und wirtschaftlicher Gesundung der Stadt weiter steigen. Von 2009 bis 2013 nahm beispielsweise einer der größten Posten im Sozialhaushalt, die Ausgaben für Grundsicherung im Alter, um 23 Prozent zu.<sup>3</sup> Ein schwer kalkulierbares Haushaltsrisiko ist die zunehmende Zahl an Flüchtlingen, die zu deutlichen Mehrausgaben im Sozialbudget führen dürfte. Trotz der hohen Sozialausgaben verzeichnet Berlin bei wichtigen Sozialindikatoren wie Armut, Kinderarmut oder Langzeitarbeitslosigkeit



## Wachsende Stadt, schrumpfende Investitionen

Berlins Infrastruktur leidet seit Jahren unter geringen Investitionen. Das kleine Bremen leistete sich 2014 mehr als doppelt so hohe Investitionsausgaben pro Einwohner wie Berlin. Bundesweiter Spitzenreiter ist Sachsen, das sich auch aufgrund einer besonders niedrigen Landesverschuldung mehr Investitionen leisten kann.

Investitionsausgaben je Einwohner in Euro 2005 bis 2014 (Datengrundlage: Senatsverwaltung für Finanzen<sup>9</sup>)

jedoch kaum Fortschritte. Daher bedarf es einer Evaluierung der diversen Sozialprogramme und gegebenenfalls einer Umschichtung der Mittel hin zu Programmen mit einem günstigen Verhältnis zwischen Kosten und Wirksamkeit. Dadurch ließen sich auch Finanzmittel für mehr Investitionen freisetzen.

## Modernisierung der öffentlichen Verwaltung

Eine weitere grundlegende Voraussetzung für die Entwicklung Berlins zu einer wachsenden, lebenswerten und smarten Metropole ist eine effiziente Landesverwaltung. Wie im Kapitel zur Ausgangslage diskutiert, hat Berlin in den letzten Jahren große Fortschritte bei der Verschlankeung der einst überdimensionierten Verwaltung gemacht. Da die Halbierung der Mitarbeiterzahl jedoch vor allem über natürliche Fluktuation erfolgte, ist der verbliebene Personalbestand des Landes deutlich überaltert. Dies kann ein Hemmnis für Verwaltungsreformen wie die Einführung digitaler Aktenführung sein.

Die anstehende Pensionierungswelle bietet eine Chance zur Verjüngung des Personalbestandes und zum Aufbau neuer Kompetenzen. Sie sollte auch als Gelegenheit für weitere Verwaltungsreformen und zu einer grundlegenden Modernisierung der technischen Infrastruktur genutzt werden. Der Senat ist gefordert, eine umfassende Strategie zu entwickeln, wie er junge, qualifizierte Mitarbeiter in ausreichender Anzahl anwerben kann und wie die personelle Erneuerung mit einem Umbau der Verwaltungsstrukturen zu verzahnen ist. Mit der Studie „Personalmanagement 2020“ hat die IHK Berlin Vorschläge für eine umfassende Personalstrategie unterbreitet.<sup>6</sup> Bis 2030 sollte Berlin über eine moderne, bürgerfreundliche und serviceorientierte Verwaltung verfügen, die der Bevölkerung und den Unternehmen hochwertige Dienstleistungen bietet. Diese Aufwertung würde das Ansehen der Verwaltung verbessern und sie als Arbeitgeber für junge, qualifizierte Mitarbeiter attraktiver machen.

## Entwicklung einer Exzellenzkultur

Wenn Berlin bis 2030 in der ersten Liga führender Metropolen mitspielen will, bedarf es auch eines Kulturwandels. Denn hinsichtlich der Qualität seiner Institutionen und der Mentalität wichtiger Standortakteure kämpft Berlin noch mit Altlasten aus Jahrzehnten der Teilung. Diese Defizite wirken bis heute nach, etwa in Form verzögerter Großprojekte, dem jahrelangen Missmanagement bei der Berliner S-Bahn oder der wiederholten Aufschiebung des Eröffnungstermins für den BER.<sup>7</sup>

Unterdessen ist Berlins Kulturwandel bereits in Gange. In Kultur, Architektur, Mode oder Medien bringt Berlin Beachtliches hervor – dank Wettbewerb, dem Zuzug externer Talente und einem anspruchsvollen Publikum. In den Hochschulen und Wissenschaftsinstitutionen Berlins und Potsdams werden Spitzenleistungen erbracht. Durch Wiedervereinigung und Regierungsumzug kamen neue Firmen und Institutionen an den Standort, die ehemals verkrustete Strukturen aufbrachen. Der Abbau von Subventionen kappte Klientelstrukturen zwischen Wirt-

schaft und Staat. Ein Generationswechsel in der Berliner Politik und die Berufung externer Manager in landeseigene Betriebe taten ein Übriges. Auch der Zuzug hunderttausender Neubürger seit der Wende trägt zum Mentalitätswandel bei.

Diese Entwicklung von einer Kultur des Mittelmaßes hin zu einer Kultur der Exzellenz gilt es in den nächsten Jahren voranzutreiben. Eine von breiten Bevölkerungskreisen getragene Vision für eine wachsende, lebenswerte und smarte Metropole könnte helfen, eine neue Identität zu stiften. Sie könnte die Bevölkerung und wichtige Standortakteure, von den Schülern, über die Studenten und die Wissenschaft bis hin zur Verwaltung und den Unternehmern anspornen, Spitzenleistungen zu erzielen und sich nicht länger mit zweit- oder drittklassigen Lösungen zufriedener zu geben. Dabei geht es auch darum, das „alte Berlin“ auf dem Weg zum „neuen Berlin“ mitzunehmen, also jene in den Modernisierungsprozess zu integrieren, die heute eher zu den Verlierern des Wandels zählen. Eine Wachstumsstrategie für Berlin kann nur zum Erfolg führen, wenn sie von breiten Bevölkerungsschichten getragen wird.

## Die Exzellenzkultur in Bayern und Sachsen

Bayern und seine Landeshauptstadt München finden sich bei fast allen Standortindikatoren im Spitzenbereich. Unter den 16 Bundesländern hat Bayern die niedrigste Arbeitslosenquote<sup>9</sup>, die zweitniedrigste Pro-Kopf-Verschuldung<sup>10</sup>, die zweithöchste Zahl von Patentanmeldungen je Einwohner<sup>11</sup> und die zweithöchste Aufklärungsquote bei Straftaten<sup>12</sup>. Dieser Erfolg auf allen Ebenen ist auch Resultat einer Exzellenzkultur. Bayern hat die klare Ambition, in der ersten Liga zu spielen. Die starke Identität Bayerns trägt dazu bei, dass Akteure aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft eng miteinander kooperieren, um den Standort voranzubringen. Die Landesregierung fördert die Standortentwicklung beharrlich, unter anderem durch hohe Investitionen in Infrastruktur, Forschung und Zukunftsbranchen.<sup>13</sup> Aber auch die hohe Qualität der Institutionen ist ein Merkmal der Exzellenzkultur: Bayern hat eine effiziente öffentliche Verwaltung, Top-Hochschulen und viele führende Unternehmen.

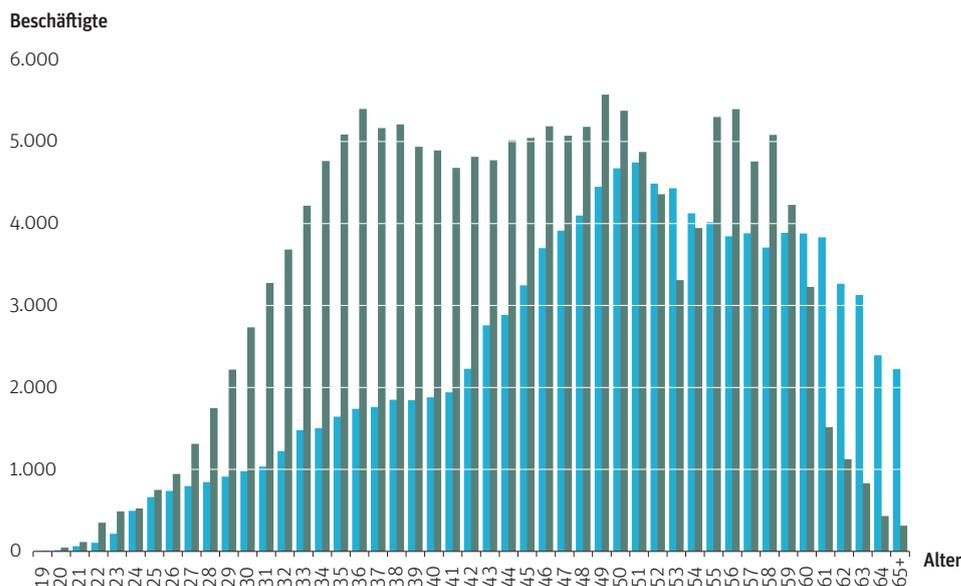
Der vermeintliche Sonderfall Bayern hat längst Nachahmer gefunden: Zum Beispiel im Freistaat *Sachsen*. Das Bundesland übertrumpft Bayern inzwischen in einigen Bereichen, beispielsweise bei den Pisa-Schultests<sup>14</sup>, der staatlichen Investitionsquote oder einer niedrigen Pro-Kopf-Verschuldung.<sup>15</sup> Auch Sachsen hat es geschafft, eine Exzellenzkultur zu entwickeln.

## Ruhestandswelle steht bevor

Während die Berliner Landesbediensteten 1999 noch eine gleichmäßige Altersverteilung aufwiesen, waren die älteren Jahrgänge bereits 2014 deutlich übervertreten. Die Alterung der Verwaltung ist eine Folge eines jahrelangen Personalabbaus durch Verzicht auf Neueinstellungen.

Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin in Altersjahren 1999 und 2014 (Datengrundlage: Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen<sup>16</sup>)

- 1999
- 2014



## Integration Berlin-Brandenburg

Eine vierte Voraussetzung für Berlins erfolgreiche Positionierung als Metropole ist eine vertiefte Zusammenarbeit mit dem Brandenburger Umland. Die gemeinsame Hauptstadtregion wird von einer politischen Grenze durchschnitten, welche die Kernstadt vom Umland trennt. Daher sollten beide Bundesländer bei der Entwicklung der Metropolregion enger zusammenarbeiten – auch um mehr Gewicht im Wettbewerb mit anderen Metropolen in die Waagschale zu werfen. Wie im Kapitel zur Ausgangslage gezeigt wurde, hat sich diese Kooperation seit dem Mauerfall kontinuierlich weiterentwickelt. Die Zusammenarbeit zur Entwicklung der Hauptstadtregion sollte weiter verbessert werden, und zwar unabhängig von den jeweiligen Regierungskonstellationen in den beiden Bundesländern. Beispiele hierfür finden sich jeweils am Ende der Megatrendkapitel.

Bei der Raumplanung könnten etwa eine Weiterentwicklung der gemeinsamen Landesplanung, eine vertiefte Behandlung von Stadt-Umland-Fragen im Rahmen des Berliner Standortentwicklungskonzeptes 2030 oder der Erarbeitung eines gemeinsamen „Planwerks Stadtrand“ Verbesserungen bringen. In der Wissenschaftspolitik wäre eine gemeinsame Hochschulplanung empfehlenswert. Im Bereich Mobilität stünde eine Verbesserung des Stadt-Umland-Verkehrs auf der Agenda – und natürlich die Eröffnung des gemeinsamen Großflughafens BER. Für eine erfolgreiche Energiewende ist die Großstadt Berlin auf den Flächenstaat Brandenburg mit seinen Ausbaupotenzialen für Windkraft, Solarenergie und Biomasse angewiesen. Auch eine Länderfusion könnte wieder auf die Agenda rücken.

## Entwicklung einer Wachstumsstrategie und ihre Umsetzung

Das zu Beginn dieses Berichts skizzierte Leitbild in Kombination mit den zahlreichen Stoßrichtungen für die weitere Entwicklung Berlins aus den neun Megatrendkapiteln

ergibt eine politikfeldübergreifende Vision für die Metropole Berlin 2030. Im diesem Abschnitt geht es nun um die Frage, wie sich diese zu einer politisch verbindlichen Strategie verdichten und umsetzen ließe.

**Zentrale Steuerung, dezentrale Umsetzung:** Eine solche Strategie hat die besten Chancen, wenn sie zur „Chefsache“ gemacht

### Hamburgs Strategie der „wachsenden Stadt“

Der Hansestadt ist es seit der Jahrtausendwende gelungen, unter dem Schlagwort „wachsende Stadt“ eine umfassende und breit abgestützte Standortstrategie zu entwickeln. Ausgangsbasis war die 2000 veröffentlichte Studie „Hamburg Vision 2020“ der Beratungsgesellschaft McKinsey.<sup>17</sup> Als Bürgermeister Ole von Beust 2001 sein Amt antrat, griff er diese Ideen auf und machte das Konzept der wachsenden Stadt zu einem Schwerpunkt seiner Regierungszeit. Als politischer und kommunikativer Rahmen diente das Leitbild „Metropole Hamburg – Wachsende Stadt“, das der Hamburger Senat 2002 verabschiedete. Hauptziele waren, die Bedeutung der Hansestadt als Metropole zu stärken, ein überdurchschnittliches Wirtschafts- und Beschäftigungswachstum zu ermöglichen sowie die Lebensqualität und Zukunftsfähigkeit der Stadt zu sichern. In der Wirtschaftspolitik konzentriert man sich auf die Cluster Medien, Logistik und Hafen, Life-Sciences, Luftfahrtindustrie sowie Beziehungen zu China.<sup>18</sup>

Alle Senatoren wurden angewiesen, Teilstrategien für ihre Ressorts zu entwickeln. Die Senatskanzlei koordinierte und kontrollierte die Umsetzung, der Staatsrat als Chef der Senatskanzlei übernahm die Federführung. Es gab Zielvorgaben, konkrete Projekte und jährliche Fortschrittsberichte.<sup>19</sup> Eine wichtige Rolle für die Strategie spielen städtebauliche Leuchtturmprojekte, wie der Neubau der Hafencity, aber auch Reformen, wie die Teilprivatisierung der Hafengesellschaft und Investitionsoffensiven für Schulen oder für die Universität. Das Konzept der wachsenden Stadt überdauerte, dank breiter Unterstützung, den Wechsel von Regierungen und Schlüsselpersonen und spielt in der Standortpolitik Hamburgs auch 15 Jahre später noch eine prominente Rolle.

Nachdem Hamburg in den späten 1990er Jahren von einer Atmosphäre der Stagnation geprägt war, traf eine Strategie für Wachstum und Erneuerung auf positive Resonanz bei den Medien und in der Bevölkerung. Die Ambition, sich an führenden Metropolen zu messen, appellierte an den Bürgerstolz der Hanseaten und half so auch bei der Einbindung der Zivilgesellschaft. Intensiv begleitet wurde der Prozess von Anfang an durch die Handelskammer Hamburg, die traditionell eine starke Rolle in der Hafen- und Handelsstadt spielt. Die Empfehlung des Deutschen Olympischen Sportbundes, Hamburg als Kandidat für die Olympischen Spiele 2024 ins Rennen zu schicken, ist nicht zuletzt deshalb gefallen, weil die Hamburger eine starke Verbundenheit mit ihrer Stadt zeigten.<sup>20</sup> Auch hier gilt, wie im Vergleich mit Singapur: Berlin kann nicht eins zu eins das Konzept der wachsenden Stadt Hamburg kopieren. Aber der Vergleich bietet wichtige Anhaltspunkte für einen erfolgreichen strategischen Modernisierungsprozess.

wird. Dazu bedarf es einer zentralen Koordination, beispielsweise durch eine ressortübergreifende Steuerungsgruppe, die in der Senatskanzlei und damit beim Regierenden Bürgermeister angesiedelt wäre. Eine zentrale Koordination ist wichtig, um Prioritäten zu setzen, knappe Ressourcen zu verteilen und diverse Akteure zu koordinieren. Die Umsetzung einer Strategie für eine smart wachsende Stadt muss jedoch dezentral erfolgen, also von den verschiedenen Ressorts und Landesinstitutionen umgesetzt werden.

**Gegenstromprinzip für die Strategiefindung:** Jede Senatsverwaltung, jedes landeseigene Unternehmen, jede Hochschule sollte deshalb ein eigenes Konzept für ihren Beitrag zur Gesamtentwicklung der wachsenden Stadt haben. Dabei bedarf es eines „Gegenstromprinzips“ bei der Strategiefindung, wobei spezifisches Wissen der Fachressorts von „unten“ in die Gesamtstrategie einfließen, während die von „oben“ gesetzten Prioritäten ihre Berücksichtigung in den Teilstrategien finden.

**Anpassungsfähigkeit dank rollender Planung:** Eine Strategie mit einem Zeithorizont 2030 muss langfristige Ziele formulieren, daraus aber kurz- und mittelfristige Ziele und Maßnahmen ableiten. Neben einer solchen zeitlichen Staffelung bedarf es einer „rollenden Planung“, sprich einer periodischen Anpassung von Zielen, Maßnahmen und Zeitplänen. Dies ist einerseits notwendig, um die Strategie an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen und andererseits, um aus den im Laufe der Zeit gesammelten Erfahrungen zu lernen. Denkbar wäre eine rollende Planung, die einmal jährlich aktualisiert und zu Beginn jeder Legislaturperiode grundlegend analysiert und überarbeitet wird. Eine solches dauerhaftes Lernen und Weiterentwickeln ist die Grundlage aller langfristig erfolgreichen Metropolen.

**Zieldefinition und Erfolgskontrolle:** Zur strategischen Steuerung sollten klare, möglichst quantitative Ziele definiert werden – beispielsweise eine Halbierung der Arbeitslosenquote oder des Anteils Jugendlicher ohne Berufsausbildung bis 2030. Vorschläge für zentrale Erfolgsindikatoren finden sich am Anfang der einzelnen Megatrendkapiteln. Ein System von Erfolgsindikatoren ermöglicht einerseits eine regelmäßige Berichterstattung über Entwicklungsfortschritte und andererseits Korrekturen bei der Verfehlung von Zielen. Fortschrittsberichte sollten im Parlament diskutiert und der Öffentlichkeit vorgestellt werden.

**Maßnahmen und Zuständigkeiten definieren:** Neben den zu erreichenden Zielen muss eine politikfeldübergreifende Wachstumsstrategie für Berlin bis 2030 konkrete Reformmaßnahmen definieren. Welche Gesetze müssen geändert, welche Institutionen restrukturiert, welche Finanzmittel zugeteilt werden, um die Ziele zu erreichen? Aber nicht nur die Maßnahmen gilt es zu spezifizieren, sondern auch Zeitpläne und Zuständigkeiten.

**Parteiübergreifenden Konsens schaffen:** Eine smarte Wachstumsstrategie für die Metropole Berlin muss über mehrere Legislaturperioden umgesetzt werden. Sie muss also so robust und politisch so breit abgestützt sein, dass sie auch einen Regierungswechsel übersteht. Daher sollten Konsultationsmechanismen entwickelt werden, um auch die jeweilige Opposition in den Prozess der Strategiefindung und –umsetzung einzubinden. Ebenso wichtig ist der Einbezug von Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Hilfreich für eine breite Abstützung sind einige zentrale Leuchtturmprojekte, die eine abstrakte Strategie fassbar und Fortschritte sichtbar machen, aber vor allem auch ein griffiges und positiv besetztes Leitbild. Dieses muss möglichst alle Gruppierungen der Stadtgesellschaft begeistern, integrieren und mitnehmen, sonst verpufft es wie viele andere vorangegangene Versuche auch.

All diese Überlegungen zu einer Strategiefindung und –umsetzung stellen keine Blaupause dar. Es sind Vorschläge, die es zu konkretisieren und weiterzuentwickeln gilt. Berlin muss dabei keineswegs bei null anfangen, denn es gibt bereits zahlreiche Teilstrategien für unterschiedliche Politikfelder, Branchen oder Institutionen. Was der Stadt jedoch fehlt ist ein übergeordnetes Leitbild und eine damit verknüpfte Strategie für die Entwicklung Berlins zu einer prosperierenden, lebenswerten, smarten und zukunftsfähigen Metropole. Für beides unterbreitet der vorliegende Bericht konkrete Vorschläge.

# QUELLEN

## Kapitel 1

<sup>1</sup> Zentral- und Landesbibliothek Berlin (o. A.): Berliner Adressbuch für das Jahr 1895. [http://digital.zlb.de/viewer/image/10089470\\_1895/3/#topDocAnchor](http://digital.zlb.de/viewer/image/10089470_1895/3/#topDocAnchor) (abgerufen am 03.04.2015).

<sup>2</sup> Hall, P. (1998): The Pioneer Technopolis: Berlin 1840-1930. In: Hall, P. (Hrsg.): Cities in Civilization. London.

<sup>3</sup> Schwenk, H. (1998): Berliner Stadtentwicklung von A bis Z: Kleines Handbuch zum Werden und Wachsen der deutschen Hauptstadt. Berlin.

<sup>4</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2015): Bevölkerungsstand Berlin. Potsdam.

<sup>5</sup> vgl. Endnote 4

<sup>6</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2012): Kurzfassung Bevölkerungsprognose für Berlin und die Bezirke 2011-2030. Berlin.

<sup>7</sup> Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2015): Bruttoinlandsprodukt der Länder. Stuttgart.

<sup>8</sup> Rechnungshof von Berlin (2015): Jahresbericht 2015. Berlin.

<sup>9</sup> vgl. Endnote 4

<sup>10</sup> Senatsverwaltung für Finanzen (2015): Nachtragshaushalt, SIWA und Eckwerte 2016/2017. Präsentation von Dr. Matthias Kollatz-Ahnen am 03. März 2015. Berlin.

<sup>11</sup> Wikipedia (o.A.): Smart City. [http://de.wikipedia.org/wiki/Smart\\_City](http://de.wikipedia.org/wiki/Smart_City) (abgerufen am 10.06.2015).

## Kapitel 2

<sup>1</sup> Bernt, M./Bürk, Th./Kühn, M./Liebmann, H./Sommer, H. (2010): Stadtkarrieren in peripherisierten Räumen, Problemstellung, theoretische Bezüge und Forschungsansatz. IRS Working Paper Nr. 42. Erkner.

<sup>2</sup> Industrie- und Handelskammer Berlin (2014): Berlin - Stadt der Zukunft, Auf dem Weg zu einer langfristig tragenden Vision. Discussion Paper vom September 2014. Berlin.

<sup>3</sup> Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt (2015): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. Berlin.

<sup>4</sup> Landesamt für Bauen und Verkehr Brandenburg (2012): Bevölkerungsvorausschätzung 2011 bis 2030. Potsdam.

<sup>5</sup> Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Wirtschaft (2014): Wachsende Pendlerströme von und nach Berlin. Berlin.

<sup>6</sup> ZukunftsAgentur Brandenburg (o.A.): Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg. <https://www.zab-brandenburg.de/de/Standort-Brandenburg/Brandenburg-im-Ueberblick/Ausgezeichneter-Standort> (abgerufen am 14.06.2015).

## Kapitel 3

<sup>1</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2015): Zahl der Einwohnerinnen und Einwohner stieg 2014 in Berlin um 44 700. Pressemitteilung vom 12. Februar 2015. Potsdam. (abgerufen am 02.05.2015).

<sup>2</sup> Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2015): Bruttoinlandsprodukt der Länder. Stuttgart.

<sup>3</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg/Landesamt für Bauen und Verkehr Brandenburg (2012): Bevölkerungsvorausschätzung für Brandenburg 2011 bis 2030. Potsdam.

<sup>4</sup> Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung (2014): Wachsende Pendlerströme von und nach Berlin. Berlin.

<sup>5</sup> Land Brandenburg (o.A.): Verwaltungsvereinbarungen zwischen Berlin und Brandenburg. <http://www.stk.brandenburg.de/sixcms/detail.php/lbm1.c.375787.de> (abgerufen am 01.04.2015).

<sup>6</sup> Rundfunk Berlin-Brandenburg (o.A.): Über den rbb. [http://www.rbb-online.de/unternehmen/der\\_rbb/geschichte/Geschichte\\_des\\_rbb](http://www.rbb-online.de/unternehmen/der_rbb/geschichte/Geschichte_des_rbb) (abgerufen am 12.06.2015).

<sup>7</sup> Flughafen Berlin Brandenburg (o.A.): Zahlen - Daten - Fakten. <http://www.berlin-airport.de/de/unternehmen/ueber-uns/zahlen-daten-fakten/index.php> (abgerufen am 12.06.2015).

<sup>8</sup> Landeszentrale für politische Bildungsarbeit (2005): Parlament, Regierung und Verwaltung des Landes Berlin. Berlin.

<sup>9</sup> Bundesministerium der Finanzen (2013): Teilkostenbericht 2013. Berlin.

<sup>10</sup> Bundesministerium des Inneren (o.A.): Neubau des BMI. [http://www.bmi.bund.de/DE/Ministerium/BMI-Vorstellung/Neubau-BMI/neubau-bmi\\_node.html](http://www.bmi.bund.de/DE/Ministerium/BMI-Vorstellung/Neubau-BMI/neubau-bmi_node.html) (abgerufen am 12.05.2015).

<sup>11</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2015): Bevölkerungsstand Berlin. Potsdam.

<sup>12</sup> vgl. Endnote 11

<sup>13</sup> Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen (2014): Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Januar 2014. Berlin.

<sup>14</sup> Senatsverwaltung für Inneres und Sport (2012): Modernisierungsprogramm „ServiceStadt Berlin 2016“. <http://www.berlin.de/sen/inneres/moderne-verwaltung/servicestadtberlin/auftrag/artikel.23588.php> (abgerufen am 03.03.2015).

<sup>15</sup> Anheier, K. H./Hurrelmann, K. (2014): Die Hauptstädter – Berlin 25 Jahre nach dem Mauerfall. Die Hertie Berlin Studie 2014. Berlin.

<sup>16</sup> Industrie- und Handelskammer Berlin (2013): Erfolgreiches Personalmanagement in der Berliner Verwaltung – Aus guten Beispielen lernen. Berlin.

<sup>17</sup> Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen. (2014): Altersstruktur der Beschäftigten im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Januar 2014. Berlin.

<sup>18</sup> vgl. Endnote 17

<sup>19</sup> Presse- und Informationsamt des Landes Berlin (2002): Kosten der Verwaltungsleistungen werden transparenter. Pressemitteilung vom 04. Juni 2002. Berlin.

<sup>20</sup> Berliner Immobilienmanagement (o.A.): Das Unternehmen. <http://www.bim-berlin.de/unternehmen/uebersicht/> (abgerufen am 27.03.2015).

<sup>21</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2012): Bevölkerung der Gemeinden im Land Brandenburg. Potsdam.

<sup>22</sup> Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2015): Raumordnungsprognose bis 2035 nach dem Zensus. Berlin.

<sup>23</sup> Senatsverwaltung für Finanzen (2014): Beteiligungsbericht 2014. Berlin.

<sup>24</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2014): Schulden des Landeshaushaltes und

der öffentlich bestimmten Fonds, Einrichtungen und wirtschaftlichen Unternehmen in Berlin. Potsdam.

<sup>25</sup> vgl. Endnote 24

<sup>26</sup> Statistisches Bundesamt (2014): Schulden der öffentlichen Haushalte. Wiesbaden.

<sup>27</sup> Rechnungshof von Berlin (2015): Jahresbericht 2015. Berlin.

<sup>28</sup> Statistisches Bundesamt (2014): Ergebnisse der Steuerstatistiken. Wiesbaden.

<sup>29</sup> vgl. Endnote 27

<sup>30</sup> Senatsverwaltung für Finanzen (2014): Investoren - Präsentation April 2014. Berlin.

<sup>31</sup> vgl. Endnote 27

<sup>32</sup> Berlin Partner (o.A.): <http://www.berlin-partner.de/> (abgerufen am 09.03.2015).

<sup>33</sup> vgl. Endnote 13

<sup>34</sup> Heineberg, H. (2014): Stadtgeographie. Stuttgart.

<sup>35</sup> Investitionsbank Berlin/Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2009): Wohnungsmarktbericht 2009. Berlin.

<sup>36</sup> vgl. Endnote 26

## Kapitel 4

<sup>1</sup> Sassen, S. (2001): The Global City New York, London, Tokyo. Princeton.

<sup>2</sup> vgl. Endnote 1

<sup>3</sup> Kearney, A.T. (2014): Global Cities Index und Emerging Cities Outlook 2014. Berlin.

<sup>4</sup> vgl. Endnote 3

- <sup>5</sup> Globalization and World Cities (2012): The World According to GaWC 2012. Loughborough.
- <sup>6</sup> Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung (o.A.): Berlins Industrie: Motor für die Wirtschaft. Berlin.
- <sup>7</sup> Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung (o.A.): Industrie factsheet. Berlin.
- <sup>8</sup> Technologiestiftung Berlin (2014): InnovationsMonitoring Berlin. Berlins Innovationspotenziale und -leistungen im regionalen Vergleich. Berlin.
- <sup>9</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2014): Verarbeitendes Gewerbe. Potsdam.
- <sup>10</sup> Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (2014): Neuausrichtung des Masterplan Industriestadt Berlin. Berlin.
- <sup>11</sup> be Berlin (2014): Medizintechnik aus der Brauerei. <http://berlinindustrie.de/allgemein/medizintechnik-aus-der-brauerei/> (abgerufen am 05.06.2015).
- <sup>12</sup> PricewaterhouseCoopers (2015): Cities of Opportunity: The urban rhythm of entertainment and media. London.
- <sup>13</sup> Eurostat (2013): Bruttoinlandsprodukt pro Einwohner in Kaufkraftparitäten nach NUTS-3-Regionen. Luxemburg.
- <sup>14</sup> Quantum Immobilien AG (2014): Global Cities – Die Schaltzentralen der Weltwirtschaft im Fokus der Büroinvestoren. Hamburg.
- <sup>15</sup> be Berlin/EFRE (2014): Operationelles Programm des Landes Berlin für den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung in der Förderperiode 2007-2013. Berlin.
- <sup>16</sup> Baunetz Media AG (2015): Büroranking Ranglisten International. <http://www.baunetz.de/ranking/?area=ranking&type=int> (abgerufen am 02.07.2015).
- <sup>17</sup> Schrape, J. F. (2011): Der Wandel des Buchhandels durch Digitalisierung und Internet. SOI Discussion Paper 2011. Stuttgart.
- <sup>18</sup> Berlin Partner (2015): Ihr Standort. <http://www.berlinpartner.de/standort-berlin/> (abgerufen am 01.02.2015).
- <sup>19</sup> Bundesministerium der Finanzen (2013): Teilungskostenbericht 2013. Berlin.
- <sup>20</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2013): Dritter Kreativwirtschaftsbericht. Entwicklung und Potenziale. Berlin.
- <sup>21</sup> vgl. Endnote 20
- <sup>22</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2014): Tourismus. Potsdam.
- <sup>23</sup> vgl. Endnote 22.
- <sup>24</sup> Berlin Tourismus & Kongress GmbH (2015): Jahresbericht Zahlen und Fakten 2014. Berlin.
- <sup>25</sup> Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V. (2015): Messeplätze weltweit 2015. Berlin.
- <sup>26</sup> Messe Berlin (o.A.): CityCube Berlin. <http://www.citycube-berlin.de/> (abgerufen am 09.07.2015).
- <sup>27</sup> Arbeitsgemeinschaft Deutscher Verkehrsflughäfen (2014): Verkehrsentwicklung an deutschen Verkehrsflughäfen 200 bis 2014. <http://www.adv.aero/verkehrszahlen/archiv/> (abgerufen am 30.03.2015).
- <sup>28</sup> Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (2014): Luftverkehrsbericht 2013 Daten und Kommentierungen des deutschen und weltweiten Luftverkehrs. Köln.
- <sup>29</sup> Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2014): Sachstandsbericht Verkehrsprojekte Deutsche Einheit. Berlin.
- <sup>30</sup> vgl. Endnote 28
- <sup>31</sup> Landtag Brandenburg (2011): Antrag: Ein leistungsfähiger Schienenverkehr zwischen Berlin-Brandenburg und unseren mittel- und osteuropäischen Nachbarländern. Drucksache 5/2818. Potsdam.
- <sup>32</sup> be Berlin/Visit Berlin (2015): Berliner Tourismus- und Kongressbilanz für das Jahr 2014. Pressekonferenz vom 18. Februar 2015. Berlin. (abgerufen am 03.04.2015).
- <sup>33</sup> vgl. Endnote 22
- <sup>34</sup> Industrie- und Handelskammer Berlin (o.A.): Kapazität des Flughafenstandorts Berlin sichern. Berlin.
- <sup>35</sup> Industrie- und Handelskammer Berlin (2014): Berliner Wirtschaft in Zahlen. Berlin.
- <sup>36</sup> Ernst&Young (2015): Start-up-Barometer Deutschland August 2015. Berlin.
- <sup>37</sup> PricewaterhouseCoopers (2015): Emerging Trends in Real Estate. A balancing act. Europe 2015. London.
- <sup>38</sup> Ernst&Young (2015): Ernst&Young attractiveness survey: Europe 2015 Comeback Time. Berlin.
- <sup>39</sup> vgl. Endnote 38
- ## Kapitel 5
- <sup>1</sup> Statistisches Bundesamt (2014): Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ergebnisse des Mikrozensus 2013. Wiesbaden.
- <sup>2</sup> Brake, K./Herfert, G. (2012): Reurbanisierung. Materialität und Diskurs in Deutschland. Wiesbaden.
- <sup>3</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (o.A.): Planwerk Innere Stadt [www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/planwerke/de/planwerk\\_innere\\_stadt/index.shtml](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/planwerke/de/planwerk_innere_stadt/index.shtml) (abgerufen am 20.06.2015).
- <sup>4</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (o.A.): Planung [www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/planung/](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/planung/) (abgerufen am 15.06.2015).
- <sup>5</sup> Hiller von Gaertringen, H.G. (2012): Schnörkellos – Die Umgestaltung von Bauten des Historismus in Berlin des 20. Jahrhunderts. Berlin.
- <sup>6</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (o. A.): Baugewerbe. Potsdam.
- <sup>7</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2015): Berlin-Strategie. Stadtentwicklungskonzept 2030. Berlin.
- <sup>8</sup> F+B Forschung und Beratung für Wohnen, Immobilien und Umwelt GmbH (2014): F+B Mietspiegelindex 2014. Hamburg.
- <sup>9</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2014): Stadtentwicklungsplan Wohnen 2025. Berlin.
- <sup>10</sup> vgl. Endnote 9
- <sup>11</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2015): Berliner Modell der kooperativen Baulandentwicklung. Berlin.
- <sup>12</sup> Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBSR) (2015): Erst- und Wiedervermietungsflächen 2008 bis 2014. Unveröffentlichter Bericht der BBSR-Wohnungsmarktbeobachtung. Bonn.
- <sup>13</sup> BerlinHyp/CBRE (2014): WohnmarktReport Berlin 2015 mit Wohnkostenatlas. Berlin.
- <sup>14</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (o.A.): Gebäude und Wohnen. Potsdam.
- <sup>15</sup> Statistisches Bundesamt (2014): Zensus 2011 - So wohnt Deutschland. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/EinkommenKonsum-Lebensbedingungen/Wohnen/Wohnen.html> (abgerufen am 30.05.2015).
- <sup>16</sup> Empirica-Institut (2003): Expertenkommission zur Anschlussförderung im öffentlich geförderten Wohnungsbau im Land Berlin – Endbericht. Berlin.
- <sup>17</sup> Amt für Statistik Berlin Brandenburg (2015): Wohnungsbestand in Berlin 2014 leicht gestiegen. Pressemitteilung vom 23. Juni 2015. Potsdam.
- <sup>18</sup> vgl. Endnote 7
- <sup>19</sup> vgl. Endnote 9
- <sup>20</sup> Berliner Mieterverein (2014): Ausbau ist Neubau – aber preiswerter. Mietermagazin 1+2/2014. Berlin.
- <sup>21</sup> Ministerium für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (2010): Baugruppen und Wohngruppenprojekte. Ein Handbuch für Kommunen. Düsseldorf.
- <sup>22</sup> Deutsches Institut für Wirtschaft Berlin (2014): Mietwohnungspolitik. DIW Wochenbericht 15/2014. Berlin.
- <sup>23</sup> Rechnungshof von Berlin (2015): Jahresbericht 2015. Berlin.
- <sup>24</sup> Senatsverwaltung für Finanzen (2014): Beteiligungsbericht 2014. Berlin.
- <sup>25</sup> vgl. Endnote 23
- <sup>26</sup> Abgeordnetenhaus von Berlin (2014): Schriftliche Anfrage des Abgeordneten Martin Delius (PIRATEN) Drucksache 17/14477. Berlin.
- <sup>27</sup> vgl. Endnote 25
- <sup>28</sup> Hertie School of Governance (2015): Großprojekte in Deutschland – Zwischen Ambition und Realität. Berlin.
- <sup>29</sup> Senatsverwaltung für Finanzen (2015): Sondervermögen Infrastruktur der wachsenden Stadt. <http://www.berlin.de/sen/finanzen/haushalt/nachrichten/zufuehrung-zum-sondervermoegen-infrastruktur-wachsende-stadt-272270.php> (abgerufen am 16.06.2015).
- <sup>30</sup> vgl. Endnote 12
- <sup>31</sup> Mercer (2015): Lebensqualität: München bleibt Nummer eins in Deutschland. Pressemitteilung vom 04. März 2015. New York City.
- <sup>32</sup> Stadt Wien (2015): Der Wiener Gemeindebau - Zahlen, Daten, Fakten. <https://www.wienerwohnen.at/wiener-gemeindebau/wiener-gemeindebau-heute.html> (abgerufen am 22.05.2015).
- <sup>33</sup> Stadt Wien (o.A.): Initiative für leistbares Wohnen in Europa. <http://www.wien.gv.at/bauen-wohnen/wohnbau-europa.html> (abgerufen am 15.07.2015).
- <sup>34</sup> Tiel, F. (2009): Asiatisches Landmanagement zwischen Pol Pot und Doi Moi. Zeitschrift für Sozialökonomie 46. Jahrgang 160/161. Kiel.

<sup>35</sup> Bundesamt für Statistik (o.A.): Öffentliche Finanzen & Steuern. Wiesbaden.

<sup>36</sup> Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2014): Gesetz über den Finanzausgleich zwischen Bund und Ländern. Berlin.

<sup>37</sup> Land Brandenburg/be Berlin (o.A.): Gemeinsame Landesplanungsabteilung Berlin-Brandenburg <http://gl.berlin-brandenburg.de/index.html> (abgerufen am 15.06.2015).

## Kapitel 6

<sup>1</sup> Hirsch-Kreinsen, H. (2014): Wandel von Produktionsarbeit – „Industrie 4.0“. Soziologisches Arbeitspapier Nummer 38/2014. Dortmund.

<sup>2</sup> Technologie Stiftung Berlin (2014): Smart City Berlin, Urbane Technologien für Metropolen. Berlin.

<sup>3</sup> TÜV Rheinland Consulting GmbH (2014): Bericht zum Breitbandatlas Ende 2014 im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI). Berlin.

<sup>4</sup> Senatsverwaltung für Inneres und Sport (o.A.): E-Akte in der Berliner Verwaltung. [www.berlin.de/sen/inneres/moderne-verwaltung/prozesse-und-organisation/projekte/e-akte/allgemeines/](http://www.berlin.de/sen/inneres/moderne-verwaltung/prozesse-und-organisation/projekte/e-akte/allgemeines/) (abgerufen am 24.06.2015).

<sup>5</sup> Abgeordnetenhaus Berlin (2014): Online-Angebote der Berliner Verwaltung darstellen und ausbauen. Drucksache 17/1968. Berlin.

<sup>6</sup> McKinsey (2015): E-Government in Deutschland. Eine Bürgerperspektive. Berlin.

<sup>7</sup> Der Regierende Bürgermeister (2015): Senat bringt Entwurf eines Berliner E-Government-Gesetzes auf den Weg. Pressemitteilung vom 19. Mai 2015. Berlin.

<sup>8</sup> be Berlin (2015): Berlin Open Data. <http://daten.berlin.de/> (abgerufen am 24.06.2015).

<sup>9</sup> PricewaterhouseCoopers (2015): Deutschlands Städte werden digital. Düsseldorf.

<sup>10</sup> Der Regierende Bürgermeister (o.A.): WLAN-Projekt. <https://www.berlin.de/rbmskzl/medien/netzpolitik/wlan-projekt/artikel.32144.php> (abgerufen am 25.06.2015).

<sup>11</sup> vgl. Endnote 9

<sup>12</sup> Kaczorowski, W. (2015): Sie smarte Stadt – Den digitalen Wandel intelligent gestalten. Handlungsfelder, Herausforderungen und Strategien. München.

<sup>13</sup> Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft (o.A.): Bayern Digital. [www.stmwi.bayern.de/digitalisierung-medien/bayern-digital/](http://www.stmwi.bayern.de/digitalisierung-medien/bayern-digital/) (abgerufen am 30.06.2015).

<sup>14</sup> Technische Universität Berlin (o.A.): Berliner Kreis zur Digitalisierung. [www.tu-berlin.de/berliner-kreis-zur-digitalisierung/menue/arbeitsgruppe/](http://www.tu-berlin.de/berliner-kreis-zur-digitalisierung/menue/arbeitsgruppe/) (abgerufen am 20.04.2015).

<sup>15</sup> Vattenfall (2014): 2014 – auf dem Weg zum smarten Metropolennetz. Pressekonferenz vom 28. Januar 2014. Berlin.

<sup>16</sup> Tegel Projekt GmbH (o.A.): Berlin TXL – The Urban Tech Republic. [www.berlintxl.de/](http://www.berlintxl.de/) (abgerufen am 30.06.2015).

<sup>17</sup> Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung (2013): Digitale Wirtschaft in Berlin: Gründen. Wachsen. Investieren. Berlin.

<sup>18</sup> vgl. Endnote 17

<sup>19</sup> Initiative D21 (2014): D21-Digital-Index 2014: Die Entwicklung der digitalen Gesellschaft in Deutschland. Berlin.

<sup>20</sup> vgl. Endnote 19

<sup>21</sup> Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2014): Breitbandverfügbarkeit Deutschland ≥50 Mbit/s alle Technologien. Berlin.

<sup>22</sup> Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (2014): Sharing Economy in Urban Environments. Stuttgart.

<sup>23</sup> vgl. Endnote 17

<sup>24</sup> Investitionsbank Bank Berlin (2014): Digitale Wirtschaft in Berlin auf der Überholspur. Berlin.

<sup>25</sup> Europäische Kommission (2015): European ICT Hubs. An Atlas of EU areas where digital technologies thrive. Brüssel.

<sup>26</sup> Investitionsbank Bank Berlin (2013): Digitale Wirtschaft – Standortanalyse im Städtevergleich. Berlin.

<sup>27</sup> Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (2014): Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0. Stuttgart.

<sup>28</sup> Technische Universität Berlin (o.A.): Forschungszentrum Matheon. <http://www.matheon.de/home> (abgerufen am 30.06.2015).

<sup>29</sup> Bosch/Universität St. Gallen (2014): Geschäftsmodelle im Internet der Dinge. Zürich und St. Gallen.

<sup>30</sup> Industrie- und Handelskammer Berlin (o.A.): Branchenforum Digitalisierung. [www.ihk-berlin.de/branchen/IT-Wirtschaft/Digitalisierung/Branchenforum-Digitalisierung\\_Channel](http://www.ihk-berlin.de/branchen/IT-Wirtschaft/Digitalisierung/Branchenforum-Digitalisierung_Channel) (abgerufen am 30.06.2015).

<sup>31</sup> International Institute of Management Development/ Cisco Systems (2015): Digital Vortex How Digital Disruption Is Redefining Industries. Lausanne.

<sup>32</sup> vgl. Endnote 24

<sup>33</sup> vgl. Endnote 24

<sup>34</sup> McKinsey (2013): Berlin gründet: Fünf Initiativen für die Start-Up-Metropole Europas. Berlin.

<sup>35</sup> Ernst&Young (2015): Start-up-Barometer Deutschland August 2015. Berlin.

<sup>36</sup> vgl. Endnote 35

## Kapitel 7

<sup>1</sup> Eurostat (2013): Fruchtbarkeitsziffern nach NUTS-2 Regionen. Luxemburg.

<sup>2</sup> Statistisches Bundesamt (o.A.): Sterbefälle, Lebenserwartung. Wiesbaden.

<sup>3</sup> Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2014): Stadt für alle Lebensalter. Berlin.

<sup>4</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2012): Kurzfassung Bevölkerungsprognose für Berlin und die Bezirke 2011-2030. Berlin.

<sup>5</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2010): Aufbruch in die altersgerechte Arbeitswelt. Berlin.

<sup>6</sup> Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2014): Die Zukunft des Generationenvertrags. Discussion Paper 14. Berlin.

<sup>7</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2013): Mikrozensus: Lebensverhältnisse, soziale Lage. Potsdam.

<sup>8</sup> Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales (2014): Handlungsorientierter Sozialstrukturatlas Berlin 2013. Berlin.

<sup>9</sup> Statistisches Bundesamt: Sonderauswertung des Mikrozensus 2015. Wiesbaden.

<sup>10</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2014): Wanderungen im Land Berlin. Potsdam.

<sup>11</sup> Youthful Cities (2015): Youthful Cities Global Index 2015. Toronto.

<sup>12</sup> Industrie- und Handelskammer Berlin (2014): Wirtschaft in Zahlen 2014. Berlin.

<sup>13</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2014): Die kleine Berlin-Statistik 2014. Potsdam.

<sup>14</sup> Berlin Business Location Center (o.A.): Kindertagesbetreuung. <http://www.businesslocationcenter.de/de/willkommen-in-berlin/familienfreundliche-stadt/kindertagesbetreuung> (abgerufen am 14.06.2015).

<sup>15</sup> Berliner Beirat für Familienfragen (2015): Familienbericht Berlin 2015. Berlin.

<sup>16</sup> Bertelsmann Stiftung (2014): Personalschlüssel in Kitas. <http://www.laendermonitor.de/uebersicht-grafiken/indikator-9a-personalschlüssel-in-kitas/index.nc.html> (abgerufen am 05.08.2015).

<sup>17</sup> Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (2013): Segregation an deutschen Schulen. Berlin.

<sup>18</sup> vgl. Endnote 4

<sup>19</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2015): Bevölkerung in Berlin. Potsdam.

<sup>20</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2014): Fortschrittsbericht 2013 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung. Berlin.

<sup>21</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2015): Berlin-Strategie. Stadtentwicklungskonzept 2030. Berlin.

<sup>22</sup> Europäische Kommission (2014): Barrierefreie Städte: Berlin mit Access City Award der Europäischen Kommission ausgezeichnet. Pressemitteilung vom 04. Dezember 2012. Brüssel.

<sup>23</sup> vgl. Endnote 4

<sup>24</sup> Technologiestiftung Berlin (2015): Demografie und Mobilität in Berlin 2030. Wie Technik unterstützen kann. Berlin.

<sup>25</sup> Deutsche Krankenversicherung (2015): Wie gesund lebt Deutschland? Köln.

<sup>26</sup> vgl. Endnote 24

<sup>27</sup> Hans-Böckler-Stiftung (2013): Die Betreuung von Kindern unter drei Jahren, Deutschland im Vergleich von 18 westeuropäischen Ländern. WSI Report. Düsseldorf.

<sup>28</sup> Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2014): Kindertagesbetreuung regional 2014. Ein Vergleich aller 402 Kreise in Deutschland. Stuttgart.

<sup>29</sup> vgl. Endnote 24

<sup>30</sup> Bertelsmann-Stiftung (2012): Themenreport „Pfleger 2030“ Was ist zu erwarten – was ist zu tun? Gütersloh.

<sup>31</sup> vgl. Endnote 30

<sup>32</sup> World Health Organisation (2007): Global Age-friendly Cities: A guide. Genf.

<sup>33</sup> vgl. Endnote 3

<sup>34</sup> vgl. Endnote 30

<sup>35</sup> vgl. Endnote 4

<sup>36</sup> vgl. Endnote 30

## Kapitel 8

<sup>1</sup> Florida, R. (2002): The Rise of the Creative Class. New York.

<sup>2</sup> Streich, B. (2011): Stadtplanung in der Wissensgesellschaft. Ein Handbuch. 2. Auflage. Wiesbaden.

<sup>3</sup> Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft (2014): Berliner Bildungsprogramm für Kitas und Kindertagespflege. Berlin.

<sup>4</sup> Statistisches Bundesamt (2014): Bildungsfinanzbericht 2014. Wiesbaden.

<sup>5</sup> Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft/Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2015): Bildungsmonitor 2015. Köln.

<sup>6</sup> Abgeordnetenhaus Berlin (2014): Schriftliche Anfrage des Abgeordneten Martin Delius (PIRATEN) vom 03. September 2014. Drucksache 17/14477. Berlin.

<sup>7</sup> Institut für Schulqualität der Länder Berlin und Brandenburg/Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2013): Bildung in Berlin und Brandenburg 2013 - Ein Indikatorengestützter Bericht zur Bildung im Lebenslauf. Potsdam.

<sup>8</sup> vgl. Endnote 5

<sup>9</sup> vgl. Endnote 5

<sup>10</sup> Senatsverwaltung für Finanzen (2015): Investitionen in die Infrastruktur: Finanzsenator stellt Projektliste vor. Pressemitteilung vom 10. Februar 2015. Berlin.

<sup>11</sup> vgl. Endnote 7

<sup>12</sup> Statistisches Bundesamt (o.A.): Studierende Wintersemester 2014/2015. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/StudierendeInsgesamtBundeslaender.html> (abgerufen am 30.06.2015).

<sup>13</sup> Deutsche Forschungsgemeinschaft (2015): Förderatlas 2015. Kennzahlen zur öffentlich finanzierten Forschung in Deutschland. Berlin.

<sup>14</sup> Charité (o.A.): Unternehmensprofil. <http://www.charite.de/charite/> (abgerufen am 01.07.2015).

<sup>15</sup> Humboldt-Universität zu Berlin (2014): Freiwerdende Mittel aus BAföG-Entlastung direkt für Hochschulen. Pressemitteilung vom 22. Oktober 2014. Berlin.

<sup>16</sup> vgl. Endnote 4

<sup>17</sup> Deutscher Hochschulverband (2015): Besoldungstabelle W-Besoldung mit Stand: Juni 2015. <http://www.hochschulverband.de/cms1/w-besoldung.html> (abgerufen am 02.02.2015).

<sup>18</sup> Landeshauptstadt München, Referat für Bildung und Sport (2015): Aktionsprogramm Schul- und Kitabau 2020. <http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Referat-fuer-Bildung-und-Sport/Aktionsprogramm.html> (abgerufen am 21.06.2015).

<sup>19</sup> Freie und Hansestadt Hamburg (2014): Geschwister-Scholl Stadtteilschule wird abgerissen und für rund 37 Mio. € neu gebaut. Pressemitteilung vom 16. Januar 2014. Hamburg.

<sup>20</sup> vgl. Endnote 5

<sup>21</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (2010): Bundesbericht Forschung und Innovation 2010. Berlin.

<sup>22</sup> Times Higher Education (2015): World University Rankings 2014/2015. <https://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2015/world-ranking> (abgerufen am 14.04.2015).

<sup>23</sup> QS (2014): QS World University Ranking 2014. <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2014> (abgerufen am 01.07.2015).

<sup>24</sup> Academic Ranking of World Universities (2014): Academic Ranking of World Universities 2014. <http://www.shanghairanking.com/de/ARWU2014.html> (abgerufen am 01.07.2015).

<sup>25</sup> Nida-Rümelin, J. (2014): Der Akademisierungswahn: Zur Krise beruflicher und akademischer Bildung. Hamburg.

<sup>26</sup> vgl. Endnote 13

<sup>27</sup> vgl. Endnote 13

<sup>28</sup> Technologiestiftung Berlin (2014): Innovationsmonitoring Berlin. Berlins Innovationspotenziale und -leistungen im regionalen Vergleich. Berlin.

<sup>29</sup> Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung. (o.A.): Technologiezentren, Zukunftsorte, Smart City. <http://www.berlin.de/sen/wirtschaft/wirtschaft-und-technologie/technologiezentren-zukunftsorte-smart-city/> (abgerufen am 07.07.2015).

<sup>30</sup> vgl. Endnote 28

<sup>31</sup> Burtscheidt, Ch. (2012): Humboldts falsche Erben: Eine Bilanz der deutschen Hochschulreform. Frankfurt am Main.

<sup>32</sup> vgl. Endnote 28

<sup>33</sup> vgl. Endnote 28

<sup>34</sup> vgl. Endnote 28

<sup>35</sup> Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2007): Talente, Technologie und Toleranz – wo Deutschland Zukunft hat. Berlin.

<sup>36</sup> Anheier, H./Hurrelmann, K. (2014): Die Hauptstädter – Berlin 25 Jahre nach dem Mauerfall. Die Hertie Berlin Studie 2014. Berlin.

<sup>37</sup> Mercer (2015) Quality of Living Survey 2015. <https://www.imercer.com/content/quality-of-living.aspx> (abgerufen am 12.06.2015).

<sup>38</sup> vgl. Endnote 35

<sup>39</sup> Land Brandenburg/be Berlin (o.A.): Innovative Hauptstadtregion. <http://www.innobb.de/de/home> (abgerufen am 10.06.2015).

## Kapitel 9

<sup>1</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2015): Kleingärten: Daten und Fakten.. [http://www.stadtentwicklung.berlin.de/umwelt/stadtgruen/kleingaerten/de/daten\\_fakten/index.shtml](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/umwelt/stadtgruen/kleingaerten/de/daten_fakten/index.shtml) (abgerufen am 01.06.2015).

<sup>2</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2014): Anteil öffentlicher Grünflächen in Berlin. Berlin.

<sup>3</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2014): Kernindikatoren zu nachhaltigen Entwicklung Berlins 2014. Berlin.

<sup>4</sup> vgl. Endnote 3

<sup>5</sup> European Landscape Contractors Association (2013): Urban Green Ranking – Zufriedenheit mit urbanem Grün in europäischen Großstädten. Bad Honnef.

<sup>6</sup> vgl. Endnote 3

<sup>7</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2012): Stadtentwicklungsplan Klima. Natürlich urban produktiv. Berlin.

<sup>8</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2014): Lärmaktionsplan 2013-2018 für Berlin. Berlin.

<sup>9</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2014): Stadtentwicklungsplan Klima. Urbane Lebensqualität im Klimawandel sichern. Berlin.

<sup>10</sup> vgl. Endnote 3

<sup>11</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2013): Energieproduktivität in den Ländern Berlin und Brandenburg im Vergleich zu 1991 spürbar erhöht mit Zuwachsraten deutlich über dem Bundesdurchschnitt. Pressemitteilung vom 06. November 2013. Potsdam.

<sup>12</sup> Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung/Zentrum für Sonnenenergie- und Wasserstoff-Forschung Baden-Württemberg/Agentur für Erneuerbare Energien e.V. (2014): Vergleich der Bundesländer: Analyse der Erfolgsfaktoren für den Ausbau der Erneuerbaren Energien 2014. Indikatoren und Ranking Endbericht. Berlin und Stuttgart.

<sup>13</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2014): Klimaneutrales Berlin 2050. Ergebnisse der Machbarkeitsstudie. Berlin.

<sup>14</sup> vgl. Endnote 13

<sup>15</sup> vgl. Endnote 5

<sup>16</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2015): Luftgütemessdaten 2014. Jahresbericht 2014. Berlin.

<sup>17</sup> vgl. Endnote 3

<sup>18</sup> vgl. Endnote 13

<sup>19</sup> Industrie- und Handelskammer Berlin. (o.A.) Ein Cluster Green Economy für die Hauptstadt – Marktumfeld, Potentiale, Handlungsempfehlungen. Berlin.

<sup>20</sup> vgl. Endnote 19

<sup>21</sup> Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2012): Green Tech made in Germany 3.0. Umwelttechnologie-Atlas für Deutschland. Berlin.

<sup>22</sup> Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforchung mbH (2014): Erneuerbar beschäftigt in den Bundesländern: Bericht zur aktualisierten Abschätzung der Bruttobeschäftigung 2013 in den Bundesländern. Osnabrück.

<sup>23</sup> Industrie und Handelskammer Berlin (2014): Energie-wende in Berlin: Acht Thesen zur Berliner Energie- und Klimapolitik. Berlin.

<sup>24</sup> Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. (2015): Erneuerbare Energien und das EEG: Zahlen, Fakten, Grafiken 2015. Berlin.

<sup>25</sup> City of Oslo (2013): Oslo Integrated Waste Management System. <http://cityclimateleadershipawards.com/oslo-integrated-waste-management-system/> (abgerufen am 11.02.2015).

<sup>26</sup> Siemens AG (2011): Pictures of the Future. München.

<sup>27</sup> The Economist Intelligence Unit (2009): European Green City Index. Assessing the environmental impact of Europe's major cities. London.

## Kapitel 10

<sup>1</sup> Gesundheitsberichterstattung des Bundes/Robert Koch Institut (2015): Gesundheitsausgaben in Deutschland. <https://www.gbe-bund.de/oowa921-install/servlet/> (abgerufen am 24.06.2015).

<sup>2</sup> Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales (o.A.): Aussagen und Zahlen rund um die Altenpflege. Berlin.

<sup>3</sup> Statistisches Bundesamt (o.A.): Sterbefälle, Lebenserwartung. Wiesbaden.

<sup>4</sup> vgl. Endnote 3

<sup>5</sup> Fördergemeinschaft Ökologischer Landbau Berlin-Brandenburg e.V. (2014): Starkes Jahr für Bio in Berlin-Brandenburg - Fakten und Trends sowie politische Rahmenbedingungen. Pressemitteilung vom 16. Januar 2014. Berlin.

<sup>6</sup> Senatsverwaltung für Inneres und Sport (o.A.): Vereine und Verbände [www.berlin.de/sen/inneres/sport/sportfoerderung/vereine-und-verbaende/](http://www.berlin.de/sen/inneres/sport/sportfoerderung/vereine-und-verbaende/) (abgerufen am 25.06.2015).

<sup>7</sup> Deutsche Krankenversicherung (2015): Wie gesund lebt Deutschland? 2015. Köln.

<sup>8</sup> vgl. Endnote 7

<sup>9</sup> Betriebskrankenkasse (2014): Gesundheit in Regionen, BKK Gesundheitsreport 2014. Berlin.

<sup>10</sup> Gesundheitsberichterstattung des Bundes/Robert Koch Institut (2014): Soziale Unterschiede in der Mortalität und Lebenserwartung. GBE Kompakt 2/2014 5. Jahrgang. Berlin.

<sup>11</sup> Technologiestiftung Berlin (2015): Smart Home Berlin, Von der Komfortzone zum Gesundheitsstandort. Berlin.

<sup>12</sup> Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2014): Stadt für alle Lebensalter. Berlin.

<sup>13</sup> Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales (o.A.): Krankenhausplan des Landes Berlin [www.berlin.de/sen/gesundheit/themen/stationaere-versorgung/krankenhausplan/](http://www.berlin.de/sen/gesundheit/themen/stationaere-versorgung/krankenhausplan/) (abgerufen am 21.06.2015).

<sup>14</sup> Bundesärztekammer (2014): Ärzttestatistik 2014: Etwas mehr und doch zu wenig. Berlin.

<sup>15</sup> Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales (2013): Gemeinsames Landesgremium beschließt Strategie zur gerechteren Ärzteverteilung in Berlin. Pressemitteilung vom 09. Oktober 2013. Berlin.

<sup>16</sup> Vivantes (o.A.): Unternehmensportrait: [www.vivantes.de/unternehmen/portrait/](http://www.vivantes.de/unternehmen/portrait/) (abgerufen am 27.06.2015).

<sup>17</sup> vgl. Endnote 7

<sup>18</sup> Euler Hermes Rating GmbH (2011): Vivantes GmbH. Hamburg.

<sup>19</sup> Senatsverwaltung für Finanzen (2015): Investitionen in die Infrastruktur: Finanzsenator stellt Projektliste vor. Pressemitteilung vom 10. Februar 2015. Berlin.

<sup>20</sup> Land Brandenburg/be Berlin (o.A.): Cluster Gesundheitswirtschaft Berlin Brandenburg: [www.healthcapital.de/](http://www.healthcapital.de/) (abgerufen am 28.06.2015).

<sup>21</sup> Land Brandenburg/be Berlin (2012): Health Capital Cluster mit Zukunft: Dokumentation der Clusterkonferenz Gesundheitswirtschaft Berlin-Brandenburg 2012. Potsdam.

<sup>22</sup> vgl. Endnote 21

<sup>23</sup> Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft: Berliner Institut für Gesundheitsforschung (BIG) [www.berlin.de/sen/wissenschaft/aktuelles1/](http://www.berlin.de/sen/wissenschaft/aktuelles1/) (abgerufen am 27.05.2015).

<sup>24</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011): Innovativer Gesundheitstourismus in Deutschland. Berlin.

<sup>25</sup> Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2015): Von Hürden und Helden. Berlin.

<sup>26</sup> Land Brandenburg/be Berlin (2013): Life Sciences in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg. Potsdam.

## Kapitel 11

<sup>1</sup> Senatsverwaltungen für Stadtentwicklung und Umwelt (2014): Erster Bericht zur Umsetzung des Stadtentwicklungsplanes Verkehr 2025. Berlin.

<sup>2</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2014): Machbarkeitsstudie Klimaneutrales Berlin 2050. Berlin.

<sup>3</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2011): Stadtentwicklungsplan Verkehr Berlin. Berlin.

<sup>4</sup> Technische Universität Dresden (2014): Tabellenbericht zum Forschungsprojekt „Mobilität in Städten – SrV“ 2013. Dresden.

<sup>5</sup> Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung (o.A.): Cluster Verkehr, Mobilität und Logistik. <http://www.berlin.de/sen/wirtschaft/wirtschaft-und-technologie/innovation-und-qualifikation/cluster/verkehr-mobilitaet-und-logistik/artikel.103786.php> (abgerufen am 11.05.2015).

<sup>6</sup> vgl. Endnote 1

<sup>7</sup> Industrie- und Handelskammer Berlin (o.A.): Plädoyer für eine leistungsfähige Verkehrsinfrastruktur in Berlin. Berlin.

<sup>8</sup> vgl. Endnote 1

<sup>9</sup> Senat für Stadtentwicklung und Umwelt (2011): Verkehrsregelungszentrale Berlin: Verkehrsmanagement für die Mobilität in der Stadt. Berlin.

<sup>10</sup> Bauindustrieverband Berlin-Brandenburg (2012): Pressemitteilung vom 05. September 2012. Berlin.

<sup>11</sup> Rechnungshof von Berlin (2015): Jahresbericht 2015. Berlin.

<sup>12</sup> Technologiestiftung Berlin (2015): Demografie und Mobilität in Berlin 2030. Berlin.

<sup>13</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2015): Neue Daten zu Mobilitätsverhalten in Berlin vorgestellt. Pressemitteilung vom 17. Juni 2015. Berlin.

<sup>14</sup> vgl. Endnote 13

<sup>15</sup> Berliner Verkehrsbetriebe (2013): Geschäftsbericht 2013. Berlin.

<sup>16</sup> Deutsche Bahn (2015): Aktuelles Leistungsvermögen der S-Bahn Berlin, 1. Quartal 2015. Berlin.

<sup>17</sup> Berliner Verkehrsbetriebe (2015): BVG erstmals ohne Verlust, Schulden gesenkt. Pressemitteilung vom 27. April 2015. Berlin.

<sup>18</sup> Berliner Verkehrsbetriebe (2013): Sicher ankommen. Sicherheitsbericht der Berliner Verkehrsbetriebe 2013. Berlin.

<sup>19</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2011): Mobilitätsprogramm 2016 des Stadtentwicklungsplans Verkehr. Berlin.

<sup>20</sup> Berliner Zeitung (2015): Die neue Berliner S-Bahn wird ganz schön teuer. Online-Ausgabe vom 12. Mai 2015. <http://www.berliner-zeitung.de/verkehr/ausschreibung-die-neue-berliner-s-bahn-wird-ganz-schoen-teuer,10809298,30684532.html> (abgerufen am 09.07.2015).

<sup>21</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2014): Mobilität der Stadt, Kosten und Finanzierung des Verkehrs. Berlin.

<sup>22</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2013): Radverkehrsstrategie für Berlin: Ziele, Maßnahmen, Modellprojekte. Berlin.

<sup>23</sup> Allgemeiner Deutscher Fahrradclub (2014): ADFC-Fahrradklima-Test 2014. Berlin.

<sup>24</sup> Copenhagenize Index (2015): <http://copenhagenize.eu/index/> (abgerufen am 22.07.2015).

<sup>25</sup> vgl. Endnote 23

<sup>26</sup> Fuß e.V. (2014): Wie läuft es in Berlin. Kolloquium der Stiftung heureka für Umwelt & Mobilität am 24. Januar 2014. Berlin.

<sup>27</sup> Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung (2014): Wachsende Pendlerströme von und nach Berlin. Berlin.

<sup>28</sup> vgl. Endnote 27

<sup>29</sup> Ott, R. (2013): Eine bestands- und verträglichkeitsorientierte Mobilitätsstrategie – Das Beispiel Zürich. In: Klein-Hitpaß, A./ Beckmann, J. K. (Hrsg.): Nicht weniger unterwegs, sondern intelligenter? Neue Mobilitätskonzepte. Edition Difü Stadt, Forschung Praxis, Band 11. Berlin.

<sup>30</sup> Land Brandenburg/Ministerium für Infrastruktur und Landesplanung (2015): Workshop „Mobilität in wachsenden Städten“ am 19. Juni 2015. Potsdam.

<sup>31</sup> vgl. Endnote 30

<sup>32</sup> Müller-Jentsch, D. (2013): Mobility Pricing, Wege zur Kostenwahrheit im Verkehr. Diskussionspapier von avenir suisse. Zürich.

<sup>33</sup> Westminster City Council (o.A.): Parking Technology. London.

<sup>34</sup> Copenhagenize Design Company (o.A.): Coaching Packages for Visionary Cities. <http://copenhagenize.eu/contact.html> (abgerufen am 07.07.2015).

<sup>35</sup> Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club e.V. (2015): In Berlin verfallen seit Jahren finanzielle Mittel für die Radverkehrsinfrastruktur. Pressemitteilung vom 30. August 2015. Berlin.

<sup>36</sup> Cycling Embassy of Denmark (o.A.): Facts about Cycling in Denmark. <http://www.cycling-embassy.dk/facts-about-cycling-in-denmark/statistics/> (abgerufen am 03.09.2015).

## Kapitel 12

<sup>1</sup> Bundesagentur für Arbeit (2015): Arbeitsmarktstatistik. Arbeitslose nach Ländern - 1950 bis 2014 – Jahreszahlen. Nürnberg.

<sup>2</sup> vgl. Endnote 1

<sup>3</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (o.A.): Lange Reihe Beschäftigte. Potsdam.

<sup>4</sup> vgl. Endnote 1

<sup>5</sup> Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2015): Ergebnisse des Mikrozensus im Land Berlin 2013. Potsdam.

<sup>6</sup> vgl. Endnote 1

<sup>7</sup> Institut für Schulqualität der Länder Berlin und Brandenburg/Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2013): Bildung in Berlin und Brandenburg 2013, ein indikatorengestützter Bericht zur Bildung im Lebenslauf. Berlin.

<sup>8</sup> Der Paritätische Gesamtverband (2015): Die zerklüftete Republik. Bericht zur regionalen Armutsentwicklung in Deutschland 2014. Berlin.

<sup>9</sup> vgl. Endnote 8

<sup>10</sup> Senatsverwaltung für Finanzen Berlin (2014): Doppelhaushalt 2014/2015. <http://www.berlin.de/sen/finanzen/haushalt/haushaltsplan/artikel.5697.php> (abgerufen am 01.05.2015).

<sup>11</sup> Anheier, K. H./Hurrelmann, K.(2014): Die Hauptstädter – Berlin 25 Jahre nach dem Mauerfall. Die Hertie Berlin Studie 2014. Berlin.

<sup>12</sup> Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2007): Talente, Technologie und Toleranz – wo Deutschland Zukunft hat. Berlin.

<sup>13</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2013): Monitoring Soziale Stadtentwicklung Berlin 2013. Berlin.

<sup>14</sup> Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2012): Aus dem Ausland kommen immer mehr Akademiker. IAB-Kurzbericht 21/2012. Nürnberg.

<sup>15</sup> Krajewski, Ch. (2006): Urbane Transformationsprozesse in zentrumsnahen Stadtquartieren – Gentrifizierung und innere Differenzierung am Beispiel der Spandauer Vorstadt und der Rosenthaler Vorstadt in Berlin. Münster.

<sup>16</sup> Der Regierende Bürgermeister Senatskanzlei (2014): Berlin erwartet weiter steigende Flüchtlingszahlen – Senat baut Containerdörfer. Politik aktuell vom 01. Oktober 2014. Berlin. (abgerufen am 02.07.2015).

<sup>17</sup> Berliner Initiative gegen Gewalt an Frauen (2015): Ergebnisse einer Umfrage des Berliner Arbeitskreises gegen Zwangsverheiratung. Zum Ausmaß von Zwangsverheiratungen in Berlin 2013. Berlin.

<sup>18</sup> Bundesagentur für Arbeit (2015): Grundsicherung für Arbeitsuchende SGB II. Nürnberg.

<sup>19</sup> British Council (2010): OpenCities verstehen. Madrid.

<sup>20</sup> Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2012): Nach Punkten vorn – Was Deutschland von der Zuwanderungs- und Integrationspolitik Kanadas lernen kann. Berlin.

<sup>21</sup> vgl. Endnote 19

<sup>22</sup> vgl. Endnote 13

<sup>23</sup> Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2012): Handbuch zur Partizipation. Berlin.

<sup>24</sup> vgl. Endnote 11

<sup>25</sup> Berliner Mietergemeinschaft e.V.(2009): Tempelhof für wen? Mieterecho Nr. 336 Oktober 2009. Berlin.

<sup>26</sup> Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz (2013): Bello-Dialog – 5. Sondierungstreffen, Ergebnisprotokoll. Berlin.

<sup>27</sup> Bundesministerium des Innern (2013): Stand und Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in Ostdeutschland. Quantitative und qualitative Befunde. Berlin.

<sup>28</sup> vgl. Endnote 23

<sup>29</sup> Local Governments for Sustainability (2006): Case Study 93: City of Freiburg - Participatory landuse planning. An example of good governance. Berlin.

<sup>30</sup> Schubert, A. (2013): Die Herausforderungen nachhaltiger Bürgerbeteiligung, Erfahrungen vom ersten Freiburger Bürgerhaushalt. In: Heinrich Böll Stiftung (Hrsg.): Experiment Bürgerbeteiligung. Das Beispiel Baden-Württemberg. Band 32. Berlin.

## Kapitel 13

<sup>1</sup> Senatsverwaltung für Finanzen (2015): Nachtragshaushalt, SIWA und Eckwerte 2016/2017. Präsentation von Dr. Matthias Kollatz-Ahnen am 03. März 2015. Berlin.

<sup>2</sup> Senat für Finanzen (2014): Finanzplanung von Berlin 2014 bis 2018. Berlin.

<sup>3</sup> Rechnungshof von Berlin (2015): Jahresbericht 2015. Berlin.

<sup>4</sup> Weltbank (o.A.): Singapur. <http://data.worldbank.org/country/singapore> (abgerufen am 29.06.2015).

<sup>5</sup> vgl. Endnote 4

<sup>6</sup> Industrie- und Handelskammer Berlin (o.A.): Personalmanagement 2020. Berlin.

<sup>7</sup> Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (2014): Sachstandsbericht BER. Berlin.

<sup>8</sup> Senatsverwaltung für Finanzen (2015): Fortschrittsbericht „Aufbau Ost“ des Landes Berlin für die Jahre 2005 bis 2014. Berlin.

<sup>9</sup> Bundesagentur für Arbeit (2015): Arbeitsmarktstatistik. Arbeitslose nach Ländern - 1950 bis 2014 – Jahreszahlen. Nürnberg.

<sup>10</sup> Statistisches Bundesamt (2014): Schulden je Einwohner. Wiesbaden.

<sup>11</sup> Deutsches Patent- und Markenamt (2014): Patente. <http://presse.dpma.de/presseservice/datenzahlenfakten/statistiken/patente/> (abgerufen am 01.07.2015).

<sup>12</sup> Bundesministerium des Inneren (2014): Polizeiliche Kriminalstatistik 2013. Berlin.

<sup>13</sup> Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Medien, Energie und Technologie (2015): Zukunftsstrategie Bayern digital. München.

<sup>14</sup> Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2015): So geht Einheit. Berlin.

<sup>15</sup> Senatsverwaltung für Finanzen (2013): Fortschrittsbericht „Aufbau Ost“ 2013. Berlin.

<sup>16</sup> Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen (2014): Altersstruktur der Beschäftigten im un-mittelbaren Landesdienst Berlin im Januar 2014. Berlin.

<sup>17</sup> Schubert, D. (2006): „Metropole Hamburg – Wachsende Stadt“: Aufbruch zu neuen Ufern? Leitbilder, Visionen, Realitäten und neue Planungskulturen. Raumplanung 129. Dortmund.

<sup>18</sup> Pressestelle Freie und Hansestadt Hamburg (2002): Leitbild: Metropole Hamburg – Wachsende Stadt. Pressemitteilung vom 11. Januar 2002. Hamburg.

<sup>19</sup> vgl. Endnote 18

<sup>20</sup> Deutscher Olympischer Sportbund (2015): Nordlicht. Hamburgs Olympiawerbung strahlt auf Sportdeutschland aus. Faktor Sport Januar 2015. Frankfurt am Main.

**Berlin-Institut**

für Bevölkerung und Entwicklung  
Schillerstraße 59  
10627 Berlin

[www.berlin-institut.org](http://www.berlin-institut.org)

ISBN: 978-3-9816212-8-0

+ Bis 2030 vier Millionen Berliner? +++ Hauptstadt der digitalen Gründerszene +++ Zuwanderer kurbeln Wirtschaft an +++ Forschungsvielfalt an Spree und H  
nwungs +++ Berliner steigen aufs Fahrrad +++ Feinstaub statt Berliner Luft +++ Bei Touristen beliebt wie nie +++ Bald schon Ruhestandswelle in der Landesver