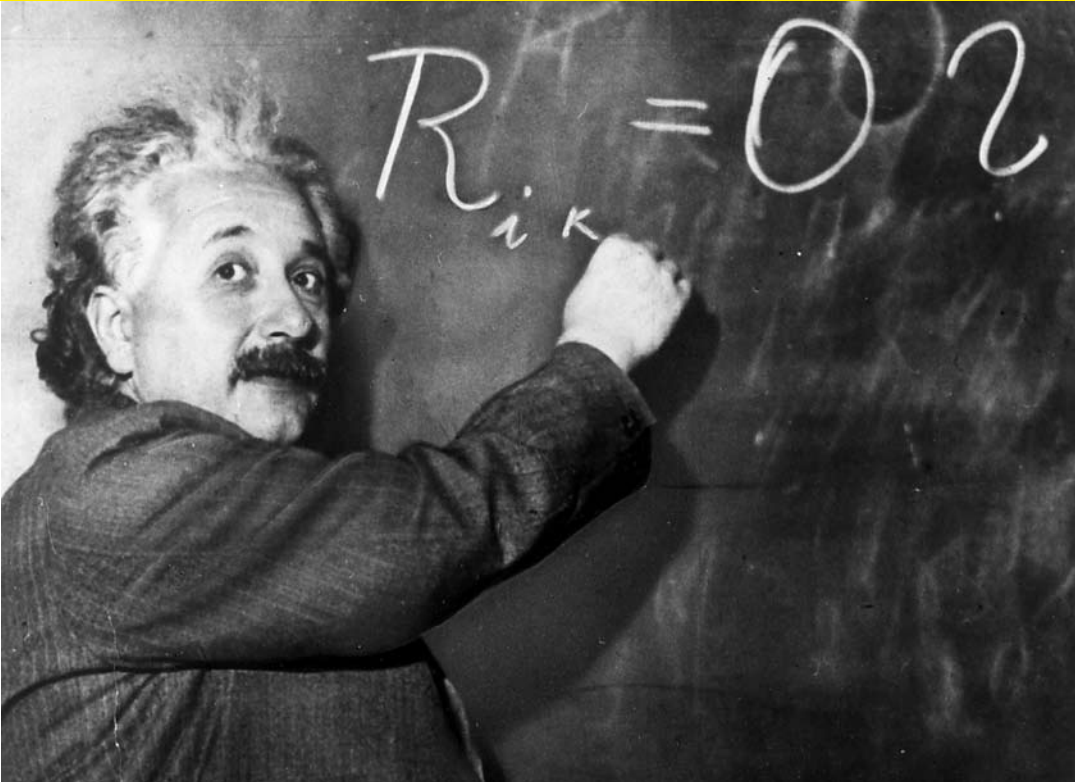


Ein Projekt der Berlin Partner GmbH im Auftrag der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Berlin



„Deutschland kann es – Berlin erst recht!“

Berlin Wissenschaft 2015

**Teil 3 – Wahrnehmung der
Berliner Wissenschaft durch
Wirtschaftsentscheider in
Deutschland**

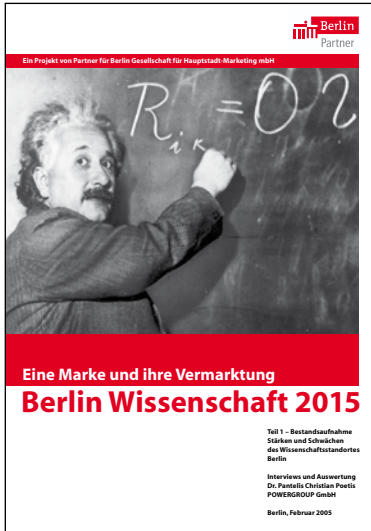
**Interviews und Auswertung
Dr. Pantelis Christian Poetis
POWERGROUP GmbH**

Berlin, November 2006

Berlin Wissenschaft 2015

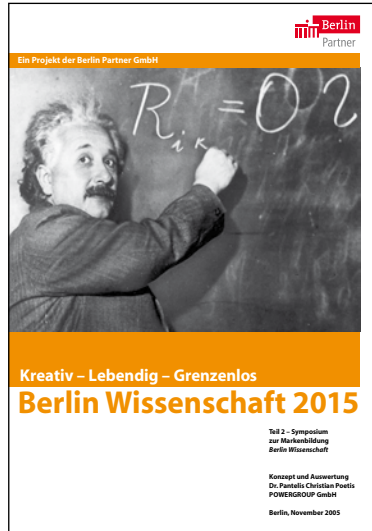
Teil 1

Eine Marke und ihre Vermarktung



Teil 2

Kreativ – Lebendig – Grenzenlos



Mit der Verbindung von Standortmarketing und koordinierter Wissenschaftsvermarktung erschließt „Berlin Wissenschaft 2015“ das wirtschaftliche Potenzial der Berliner Wissenschaft. Im ersten Band werden die Stärken und Schwächen des Wissenschaftsstandortes Berlin dokumentiert und die Basis des innovativen Markenprozesses vorgestellt.

In einem Symposium diskutierten mehr als 40 Vertreter namhafter wissenschaftlicher Einrichtungen drei potenzielle Markenmodelle für die Berliner Wissenschaftsregion. Aus den Ergebnissen wurde eine adäquate Markenarchitektur entwickelt und die Markenessenz abgeleitet. Die Wissenschaft der deutschen Hauptstadt ist *kreativ – lebendig – grenzenlos*.

Berlin Wissenschaft 2015

„Deutschland kann es – Berlin erst recht!“

Teil 3 – Wahrnehmung der Berliner Wissenschaft durch
Wirtschaftsentscheider in Deutschland

Ein Projekt der
Berlin Partner GmbH

Interviews und Auswertung
Dr. Pantelis Christian Poetis
POWERGROUP GmbH

Berlin, November 2006

*„Deutschland kann es – Berlin erst recht!“
Prof. Dr.-Ing. Robert H. Schmucker, S. 54*

ISBN 3-9810852-2-1 (gültig bis 31.12.2006)

ISBN 978-3-9810852-2-8

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers	6
Einleitung	8
I. Projekt „Berlin Wissenschaft 2015“ – Zielsetzung und Vorgehensweise	12
I. 1. Markenprozess „Berlin Wissenschaft 2015“	12
I. 2. Untersuchungsmethode	21
II. Interviewpartner – Wirtschaftsentscheider in Deutschland	24
II. 1. Prof. Dr. Paul Achleitner	28
II. 2. Dr. Josef Ackermann	30
II. 3. Dr. Wulf H. Bernotat	32
II. 4. Dr. Rolf-E. Breuer	34
II. 5. Dr. Gerhard Cromme	36
II. 6. Dr. Hubertus Erlen	37
II. 7. Albrecht Ehlers	38
II. 8. Prof. Dr. Ulrich Lehner	40
II. 9. Dr. Ulrich Möllers	42
II. 10. Dr. Werner Müller	44
II. 11. Steffen Naumann	46
II. 12. Prof. Dr. Heinrich von Pierer	48
II. 13. Reinhard Pöllath	50
II. 14. Karl Pohler	52
II. 15. Prof. Dr. -Ing. Robert H. Schmucker	54
II. 16. Hubert Graf von Treuberg	56
II. 17. Werner Wenning	58
II. 18. Alexander von Witzleben	60
II. 19. Zusammenfassung der Einzelauswertung	62

III. Ergebnisse der Interviewreihe nach übergreifenden Kriterien	67
III. 1. Qualitätsfaktoren des Standortes Berlin	67
III. 2. Imageaufgaben des Standortes Berlin	71
III. 3. Qualitätsfaktoren des Wissenschaftsstandortes Berlin	74
III. 4. Tophemen der Berliner Wissenschaft	76
III. 5. Kooperationen der Wirtschaft mit der Berliner Wissenschaft	79
III. 6. Kritik an der Berliner Wissenschaft	83
III. 7. Exkurs:Wissenschaftliche Zentren in Deutschland und der Welt	87
III. 8. Wissenschaft als Zukunftsmotor	90
III. 9. Anregungen für die Politik aus der Wirtschaft	92
III.10. Hochschule der Zukunft	95
III.11. Maßnahmen zur Verbesserung des Informationsflusses zwischen Wirtschaft und Berliner Wissenschaft	98
IV. Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen	102
IV. 1. Zusammenfassung der Ergebnisse	102
IV. 2. Perspektiven für die Berliner Wissenschaftsmarke	106
IV. 3. Handlungsempfehlungen	113
Dank des Autors an die Interviewpartner	118



Vorwort des Herausgebers

Berlin als Stadt der Wissenschaft hat der deutschen Wirtschaft einiges zu bieten, denn innovative Technologien und kreative Prozesse sind unverzichtbare Voraussetzungen für die wirtschaftliche Entwicklung. Der Prozess „Berlin Wissenschaft 2015“ zielt darauf ab, die Leistungsfähigkeit und Kompetenz der Wissenschaft in der Hauptstadtregion sichtbar zu machen und Wissenschaft als einen hervorragenden Standortfaktor der Hauptstadt zu positionieren.

Die Zwischenbilanz des vor zwei Jahren gestarteten Projekts kann sich sehen lassen: Die ersten beiden Veröffentlichungen in der Reihe „Berlin Wissenschaft 2015“ dokumentieren die theoretische Fundierung und strategische Konzeption des Prozesses. Nicht zuletzt wegen der stringenten Nachvollziehbarkeit und Transparenz des Prozesses konnten die wissenschaftlichen Einrichtungen Berlins von einer kooperativen Vermarktung überzeugt und aktiv in die Projektentwicklung einbezogen werden. So wurde zunächst einer der zentralen Bestandteile des Prozesses, das Netzwerk der wissenschaftlichen Partner, aufgebaut.

Nach erfolgreicher Einbindung der Wissenschaft galt es im nächsten Schritt, die Wahrnehmungen, Bedürfnisse und Interessen der Wirtschaft zu ermitteln. 18 hochrangige Repräsentanten großer und mittelständischer, wissensbasierter Unternehmen in ganz Deutschland nehmen in dieser Publikation ausführlich Stellung zu Berlin. Ihre Aussagen machen deutlich, in welchem Maße das große Potenzial der Berliner Wissenschaft gerade außerhalb der Hauptstadt wahrgenommen und bewertet wird. Die Gespräche zeigen aber auch, an welchen Stellen die Berliner Wissenschaft mitunter noch immer unterschätzt wird und wo Informationsbedarf besteht. Auf dieser Basis wird das Kommunikations- und Vermarktungskonzept gezielt weiterentwickelt.

Die Ergebnisse aus der Interviewreihe reichen weit über den reinen Informations- und Meinungsaustausch hinaus. Einige der Wirtschaftsentscheider haben – angeregt durch das Projekt – begonnen, sich für Berlin und seine Wissenschaft zu engagieren, und sind inzwischen zu Partnern des Vermarktungsprozesses geworden. Sie haben als Jurymitglieder aktiv unseren studentischen Kreativ-Wettbewerb für das Logo der Berliner Wissenschaft unterstützt, und sie bringen die Perspektive der Wirtschaft als wertvolle Berater in den weiteren Prozess ein.

Gleichzeitig entwickelt „Berlin Wissenschaft 2015“ bereits heute eine Eigendynamik in der praktischen Umsetzung, die uns selbst überrascht hat. So entstehen mit der Logistik des Wissens und dem neuen Wissenschaftsportal die ersten gemeinsamen Praxisprojekte zwischen der Berliner Wissenschaft und der deutschen Wirtschaft im Rahmen des Markenprozesses.

Wir sind stolz darauf, dass unser Prozess „Berlin Wissenschaft 2015“ zeigt, wie Wirtschaft, Wissenschaft und Politik mit vereinten Kräften etwas bewegen können. An dieser Stelle möchte ich allen Beteiligten für ihr Engagement danken. Unser Projekt zeigt, dass sich gemeinsame Anstrengungen lohnen – zum Wohle der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Hauptstadt Berlin.

Thorsten Fricke

Geschäftsführer
Partner für Berlin Holding
Gesellschaft für Hauptstadt-Marketing mbH

Einleitung

Mit der wachsenden Bedeutung von Wissen als Rohstoff für den wirtschaftlichen Erfolg steigt die öffentliche Aufmerksamkeit für die Ausbildungssysteme. Namentlich von Universitäten wird erwartet, dass sie als „Wissensunternehmen“ agieren und – über ihre traditionelle gesellschaftliche Verantwortung hinaus¹ – in Forschung und Lehre auch Bedürfnisse und Erwartungen der Wirtschaft berücksichtigen. Im Gegenzug steigt die Bereitschaft der Wirtschaft, in die Wissenschaft zu investieren und über Stiftungsprofessuren und Gremienarbeit Verantwortung an Hochschulen zu übernehmen.

Der Trend zur wissensbasierten Wirtschaft ist global zu beobachten. Besonders anschaulich manifestiert er sich in Deutschland, das auf den Weltmärkten für forschungsintensiv hergestellte Waren gemeinsam mit den USA an erster Stelle steht: Der Anteil wissens- und forschungsintensiv erzeugter Produkte und Leistungen beträgt mehr als 16%.² In keinem anderen Land entfällt ein höherer Wertschöpfungsanteil auf wissenschafts- und forschungsbasierte Industrien.

¹ Unter der traditionellen gesellschaftlichen Verantwortung der Hochschulen wird deren Aufgabe verstanden, in einer modernen demokratischen Gesellschaft durch Forschung und Lehre Orientierung zu leisten, zur Identifizierung und Lösung politischer, sozialer, ökonomischer, ökologischer Bedürfnisse und Probleme von Individuen und Gesellschaft beizutragen, neues Wissen zu generieren und zu verbreiten sowie zur Bewahrung und Mehrung des Wohlstandes der Bevölkerung und zur Sicherung ihrer Lebensgrundlagen beizutragen; KMK-Positionspapier „Hochschule und Gesellschaft“ (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 05.12.2002), in: <http://evanet.his.de/evanet/forum/pdf-Extra/KMK-Positionspapier.pdf>. Alle Internetadressen beziehen sich auf das Abrufdatum 1. August 2006.

² Zum Vergleich: Die Welthandelsanteile der OECD-Länder bei forschungs- und entwicklungsintensiven Waren im Jahr 2003: USA 16,2%, Deutschland 16,2%, Japan 12,3%, Frankreich 7,1%, Großbritannien 6,8%, Belgien/Luxemburg 4,5%, Korea 4,4%, Kanada 4,0%, Italien 4,0%, Niederlande 3,9%, Mexiko 2,2%, Übrige 17,2% (S. 40). 2004 betrug die Ausgaben für Forschung und Entwicklung in Deutschland 2,9% des Bruttoinlandsproduktes (Ziel: 3%, EU-Durchschnitt 1,9%); Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.): Jahreswirtschaftsbericht 2006. Reformieren, investieren, Zukunft gestalten – Politik für mehr Arbeit in Deutschland (Jahreswirtschaftsbericht 2006), Berlin 2006, S. 27f. und 40.

Berlin als eine der dichtesten und vielfältigsten Wissenschaftsregionen Europas verfügt über eine hervorragende Ausgangssituation, um Wissen in Innovations- und Wertschöpfungsprozesse zu überführen.

Trotz der herausragenden Forschungsergebnisse seiner wissenschaftlichen Einrichtungen gelingt es Berlin noch nicht in gewünschtem Maße, seine wissenschaftliche Leistungsfähigkeit in Innovationsprozesse, Produktion und Wertschöpfung umzusetzen. So stellt die vom Berliner Abgeordnetenhaus eingesetzte Enquete-Kommission „Eine Zukunft für Berlin“ in ihrem Schlussbericht fest: „Forschung und Entwicklung werden zwar in Berlin betrieben, die wirtschaftliche Umsetzung findet jedoch andernorts statt.“³

Das Projekt „Berlin Wissenschaft 2015“ der Berlin Partner GmbH hat Forschung und Wissenschaft als herausragenden Standortfaktor Berlins identifiziert, der im Rahmen des Standortmarketings institutionenübergreifend vermarktet wird. Ziel des Projekts ist es, die Leistungsfähigkeit der Berliner Wissenschaft über einen strategischen Markenprozess kommunikativ zu bündeln und weithin sichtbar zu machen.⁴

³ Vgl. Schlussbericht der Enquete-Kommission „Eine Zukunft für Berlin“, Berlin Mai 2005, Drucksache 15/4000, in: [http://www.parlament-berlin.de/pari/web/wdefault.nsf/vFiles/C16_6/\\$FILE/Schlussbericht.pdf](http://www.parlament-berlin.de/pari/web/wdefault.nsf/vFiles/C16_6/$FILE/Schlussbericht.pdf), S. 25.

⁴ „Berlin Wissenschaft 2015“ ist ein Projekt der Berlin Partner GmbH. Das Projekt wird seit 2004 gemeinsam mit den Markenexperten der Powergroup GmbH konzipiert und umgesetzt. Zur Public Private Partnership Berlin Partner GmbH vgl. www.berlin-partner.de.

Der Markenprozess als Novum im Wissenschaftsmarketing⁵ wird in seiner Konzeption und Vorgehensweise sowie in seinen Ergebnissen für die Öffentlichkeit dokumentiert:

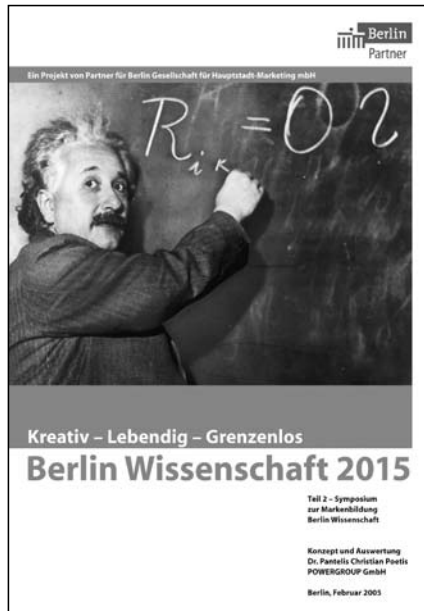
Eine erste Studie analysiert die Stärken und Schwächen des Wissenschaftsstandortes Berlin aus der Innensicht Berliner Wissenschaftler, Unternehmer und Politiker.⁶



⁵ Die gemeinsame Vermarktung der unterschiedlichen wissenschaftlichen Einrichtungen der Berliner Hochschullandschaft im Rahmen eines nicht-hierarchischen, flexiblen Markenmodells unterscheidet sich insbesondere auf Grund ihres konsequent systemisch-demokratischen Ansatzes sowie durch die Integrationsmöglichkeit von Einrichtungen mit unterschiedlich ausgeprägter geographischer Bindung an Berlin wesentlich von bisherigen Prozessen der Wissenschaftsvermarktung.

⁶ Partner für Berlin Gesellschaft für Hauptstadt-Marketing mbH (Hrsg.): Berlin Wissenschaft 2015. Eine Marke und ihre Vermarktung. Teil I – Stärken und Schwächen des Wissenschaftsstandortes Berlin. Interviews und Auswertung Dr. Pantelis Christian Poetis. Powergroup GmbH, Berlin 2005; im Folgenden zitiert als Berlin Wissenschaft 2015 – I.

Die theoretische Fundierung der Wissenschaftsmarke als Resultat des Symposiums zur Markenbildung für die Berliner Wissenschaft wird im zweiten Band präsentiert.⁷



Mit der „Wahrnehmung der Berliner Wissenschaft durch Wirtschaftsentscheider in Deutschland“ liegt jetzt die dritte Publikation vor.

Die Studie präsentiert die Außensicht der deutschen Wirtschaft auf Berlin und seine Wissenschaft, die durch eine Expertenbefragung namhafter Wirtschaftsentscheider ermittelt wurde. 18 Vorsitzende und Mitglieder von Vorständen und Aufsichtsräten meist börsennotierter Konzerne sowie Geschäftsführer gewähren Einblicke in das Image der Hauptstadt und ihrer Wissenschaftslandschaft. Aus der Perspektive der deutschen Wirtschaft werden die Stärken und Schwächen, Chancen und Hindernisse des Wissenschaftsstandortes Berlin und seiner wissenschaftlichen Einrichtungen dokumentiert und Handlungsempfehlungen für den Markenprozess „Berlin Wissenschaft 2015“ abgeleitet.

⁷ Berlin Partner GmbH (Hrsg.): Berlin Wissenschaft 2015. Kreativ – Lebendig – Grenzenlos. Teil II – Symposium zur Markenbildung. Konzept und Auswertung Dr. Pantelis Christian Poetis. Powergroup GmbH, Berlin 2005; im Folgenden zitiert als Berlin Wissenschaft 2015 – II.

I. Projekt „Berlin Wissenschaft 2015“ – Zielsetzung und Vorgehensweise

I. 1. Markenprozess „Berlin Wissenschaft 2015“

Die Wissenschaftsmarke für Berlin etabliert Wissenschaft als Wertschöpfungsfaktor, um die Wissenschaftsregion über ihr reichhaltiges Angebotsspektrum nachhaltig zu präsentieren. Sie wird aus der Mitte der Berliner Wissenschaft heraus mit Unterstützung von Berliner Wissenschaftlern und Studierenden entwickelt. Gegenüber den Zielgruppen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft wird die Exzellenz der Berliner Wissenschaft und ihrer Akteure kommuniziert, Informationen werden gebündelt und Aufmerksamkeit wird vervielfacht.

Die Steigerung der Bekanntheit geht einher mit der emotionalen Aufladung der Wissenschaft in Berlin. Wenn unterschiedliche Wissenschaftsstandorte zumindest in Teilbereichen über ein ähnlich hohes Leistungsniveau verfügen, besitzt der Faktor Sympathie als Entscheidungskriterium eine fundamentale Bedeutung für die zukünftige Zusammenarbeit.

Emotionale Aufladung ist gleichzeitig die grundlegende Voraussetzung, um den Wunsch nach Teilhabe zu wecken. Auf der Basis einer positiven Grundhaltung gegenüber Berlin und seiner Wissenschaft werden Angebote von der Wissenschaft an die Wirtschaft erarbeitet, geeignete Ansprechpartner für die Wirtschaft benannt sowie Daten und Fakten zur Verfügung gestellt. Anhand konkreter Projekte entsteht eine zielführende Zusammenarbeit zwischen den Partnern.

Die wichtigste Intention der Wissenschaftsmarke ist es in diesem Zusammenhang, die Exzellenz der wissenschaftlichen Einrichtungen Berlins gegenüber potenziellen Investoren weithin sichtbar zu machen, attraktive Möglichkeiten der Zusammenarbeit aufzuzeigen, über gemeinsame Projekte Vertrauen aufzubauen und Unternehmen und ihre Repräsentanten langfristig an den Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort Berlin zu binden.

Wissenschaft als herausragende Ressource der Hauptstadtregion kann und wird einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes leisten und damit die Zukunftsfähigkeit Berlins fördern.

Der folgende Überblick gibt die bisherigen Entwicklungsschritte im Markenprozess wieder, der wie jeder Business Design Prozess als Abfolge theoretischer Analysen, Interpretationen und praktischer (kommunikativer) Umsetzungsmaßnahmen konzipiert wurde.⁸



Vom Wissen zum Handeln: Implementieren
 Vom Handeln zum Wissen: Reflektieren

⁸ Business Design ist die wissensbasierte strategische Planung von Marken- und Marktauftritten, um die Vermarktung strukturell und inhaltlich gezielt effizient über alle Kommunikationskanäle hinweg steuern zu können. In einem dynamischen Prozess führt die Umsetzung von Wissen zu konkretem Handeln (Implementieren). Dessen Folgen werden analysiert und zu Wissen (auf höherem Niveau) verdichtet (Reflektieren). Auf Basis der theoretischen Evaluation werden neue Schritte konzipiert und erneut zeitnah in adäquate Praxismaßnahmen umgesetzt (Implementieren) usw. Business Design entwickelt sich entlang einer Spiralbewegung zwischen theoretischer Reflexion und Praxis auf ein strategisches Ziel zu; vgl. www.power-group.net.

Nach theoretischer Vorarbeit und Desktop-Research⁹ bildeten 40 Tiefeninterviews mit Entscheidern aus der Berliner Wissenschaft, Wirtschaft und Politik im Herbst und Winter 2004 den nächsten Schritt im Markenprozess „Berlin Wissenschaft 2015“. Publiziert wurden die Ergebnisse im März 2005 unter dem Titel „Berlin Wissenschaft 2015. Eine Marke und ihre Vermarktung. Teil I – Stärken und Schwächen des Wissenschaftsstandortes Berlin“. ¹⁰ Wichtigste Ergebnisse waren die Empfehlungen, über eine gemeinsame Wissenschaftsmarke die unterschiedlichen wissenschaftlichen Einrichtungen Berlins übergreifend zu vermarkten sowie Berlin in einem Publikumsmagazin auf breiter Basis als Wissenschaftsstandort zu präsentieren.

Mit „BERLIN – Das Magazin aus der Hauptstadt“ erschien im Dezember 2004 das erste unabhängige Medium, das Berlin als Stadt des Wissens und der Wissenschaft einem breiten Publikum näherbrachte. ¹¹ Zahlreiche positive Leserreaktionen honorierten das Konzept.

Im Juli 2005 diskutierten im Marken-Symposium „Berlin Wissenschaft“ mehr als 40 Vertreter namhafter wissenschaftlicher Einrichtungen Berlins die Marke für die Berliner Wissenschaft anhand von drei möglichen Markenmodellen. ¹² Im August 2005 unterzeichneten die Präsidenten der Freien Universität Berlin, der Humboldt-Universität zu Berlin und der Technischen Universität Berlin sowie der Staatssekretär für Wissenschaft und Forschung der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur eine Absichtserklärung, in der sie sich als Teilnehmer zur Marke bekannten und sich bereit erklärten, die Marke aktiv zu unterstützen. In dem Dokument bestätigten sie die Positionierung der drei großen Berliner Universitäten im Kern der Marke und sicherten auf dieser Basis ihre Mitarbeit beim Aufbau der Marke zu.

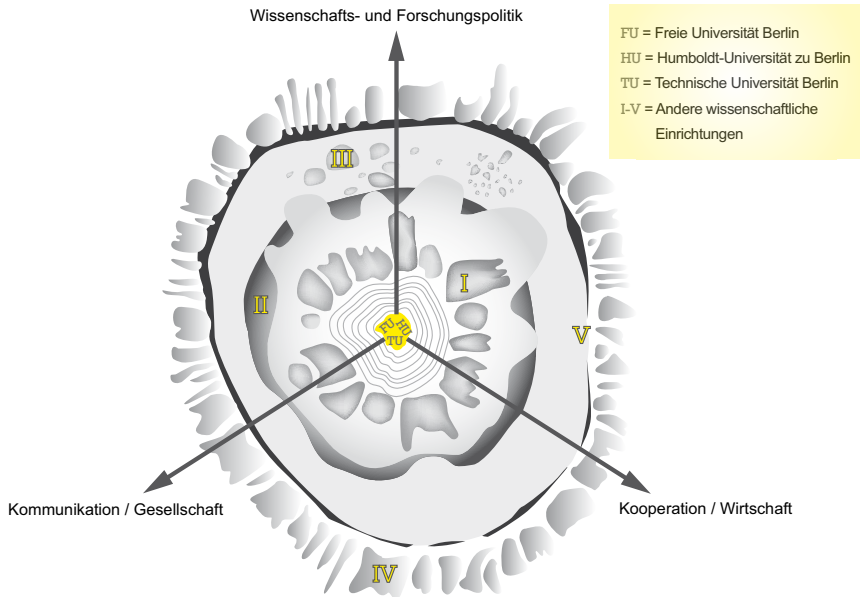
⁹ Unter Desktop-Research werden die Auswertung der Forschungsliteratur, öffentlich zugänglicher Statistiken und Quellen, Internetrecherchen und die Sichtung weiterer Informationsquellen verstanden. Verfügbare empirische Daten werden gesichtet und gegebenenfalls sekundär-analytisch ausgewertet, ohne dass neues empirisches Datenmaterial erhoben wird.

¹⁰ Vgl. Fußnote 6, S.10.

¹¹ Auflage 1,2 Millionen, Beilage in Frankfurter Allgemeine Zeitung, Süddeutsche Zeitung, Handelsblatt und Tagesspiegel.

¹² Die Modelle wurden eigens für die Berliner Wissenschaftsmarke erarbeitet; vgl. Berlin Wissenschaft 2015 – II, S. 32ff.

Die Interpretation des Marken-Symposiums führte zur Empfehlung, die Wissenschaftsmarke für Berlin als ein dynamisch-systemisches Marken-Zellmodell¹³ zu entwickeln.



¹³ Das von Poetis entwickelte Marken-Zellmodell[®] verfügt analog zur biologischen Zelle über einen Kernbereich, ein Zellplasma und eine Zellmembran. Im Markenkern ist die „genetische“ Information positioniert und wird das gesamte Inhaltsspektrum von Forschung und Lehre abgedeckt. Hier befinden sich die großen Universitäten Berlins. Im Markenplasma sind weitere unverzichtbare wissenschaftliche Einrichtungen Berlins verortet, die sich auf Themenbereiche oder bestimmte Produkttypen konzentrieren (Forschung, Ausbildung). Die Markenmembran ist durchlässig für notwendige Informationen aus der Umwelt, um einen intensiven Austausch mit der Außenwelt (Wirtschaft, Gesellschaft) zu ermöglichen. Die Positionierung der Einrichtungen ist funktional definiert. Alle Bereiche – Zellkern, Plasma und Membran – sind lebensnotwendig für das Zellsystem; vgl. Berlin Wissenschaft 2015 – II.

Unter dem Titel „Berlin Wissenschaft 2015. Kreativ – Lebendig – Grenzenlos. Teil II – Symposium zur Markenbildung Berlin Wissenschaft“ wurden die Ergebnisse im November 2005 publiziert.¹⁴ Die Berliner Wissenschaftsmarke erwächst aus der inneren Verbindung zwischen der Metropolenregion Berlin und ihrer Wissenschaftslandschaft. Die Markenidentität wird mit den drei Schlagworten *Kreativ – Lebendig – Grenzenlos* in der Markenessenz pointiert zusammengefasst:

Kreativ: Sie ist reich an Ideen und charakterisiert durch das Element des schöpferischen Ausprobierens. Sie ist ein innovatives, urbanes Experimentierfeld, Ort der Inspiration und des Einfallsreichtums.

Lebendig: Sie steht niemals still. Mit der Dynamik der Großstadt pulsiert in den wissenschaftlichen Einrichtungen Beobachtung, Analyse und forschende Problemlösung. Unruhe und Bewegung gehen einher mit Neugier und Kompetenz. Sie weiß vieles und interessiert sich für Neues.

Grenzenlos: Sie begreift die Überwindung von Grenzen als Programm, das zugleich Ausgangssituation und Zukunftsaufgabe ist. Historische, politische, ideologische und intellektuelle Grenzen hat sie erfahren und überwunden. Sie lässt Grenzen zwischen Geistes- und Naturwissenschaften hinter sich, zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, Ost und West. Das interdisziplinäre, grenzenlose Selbstverständnis begründet die besondere Zukunftsfähigkeit Berlins als Stadt der Wissenschaft.

Aus der theoretischen Fundierung der Markenzelle – deren Markenpersönlichkeit sich aus der humboldtschen Tradition, aus den politisch-historischen Zeitläufen des 20. Jahrhunderts mit ihren tiefen Brüchen, aus der Überwindung der ideologischen Vereinnahmung von Wissenschaft und aus der selbstbewussten Neuausrichtung von Forschung und Lehre mit den zentralen Attributen *Kreativ – Lebendig – Grenzenlos* ergibt – resultieren umfassende Konsequenzen für die Ausrichtung und weitere Steuerung des Markenprozesses.

¹⁴ Zu den vollständigen bibliographischen Angaben vgl. Fußnote 7, S.11.

Der Zusammenhang zwischen Fundierung und Ausrichtung lässt sich anhand des Markensteuerrades darstellen:



Aus der Markenessenz ergibt sich das Alleinstellungsmerkmal der Berliner Wissenschaftsmarke, ihr USP.¹⁵ Sie ist Teil von Berlin.¹⁶

Die einmalige Dichte und Vielfalt exzellenter Akteure und Einrichtungen der Wissenschaft in Verbindung mit urbaner Internationalität und dem pulsierenden Leben der kreativen Kulturstadt Berlin ergeben ein interdisziplinäres Laboratorium der Ideen, das fächerübergreifende Netzwerke und faszinierende, ungewöhnliche Kooperationsangebote generieren kann.

¹⁵ Die Unique Selling Proposition USP beschreibt ein einzigartiges „Verkaufsargument“, das die Marke gegenüber den Mitbewerbern auszeichnet; vgl. etwa Alexander Schimansky: Der Wert der Marke, München 2004, S. 45, Peter Hanser (Hrsg.): Werbe- und Marketingplaner 2005. Medien, Weichweiten, Preise, Düsseldorf 2005, S. 29, Richard Geml/Hans-Georg Geisbüsch/Hermann Lauer: Das kleine Markenlexikon, Düsseldorf 1999 (2. Auflage), S. 490f.

¹⁶ Pointiert lässt sich dieser Zusammenhang folgendermaßen ausdrücken: „Ohne Berlin keine Wissenschaft, ohne Wissenschaft kein Berlin!“; Berlin Wissenschaft 2015 – I, S. 53.

Seit Januar 2006 wird das Marken-Zellmodell® den wissenschaftlichen Einrichtungen in Berlin und Brandenburg vorgestellt und Möglichkeiten der Einbindung und Mitarbeit entwickelt. Dabei kann sich die Wissenschaftsmarke auf die gesamte Wissenschaftslandschaft Berlins und Brandenburgs beziehen, denn Berlin ist markentech- nisch nicht primär geographischer Bezugspunkt, sondern prägender Teil der Markenpersönlichkeit und zentral für die Markenidentität.

Die Visualisierung der Marke und ihre Wahrnehmung entsprechend der Markenessenz leitete der studentische Kreativ-Wettbewerb ein, der im Frühjahr 2006 unter Studierenden von Berliner und Branden- burger Kunsthochschulen ausgeschrieben wurde. Die Marke für die Berliner Wissenschaft entsteht auch in ihrem visuellen Auftritt authen- tisch sowie mit kreativer Unterstützung der Berliner Wissenschaft und direkt aus ihrer Mitte – durch den Nachwuchs: Die Markenessenz *Kreativ – Lebendig – Grenzenlos* wurde im Key Visual aufgegriffen, dem „Funny Einstein“.



Der Wettbewerb dauerte vom 1. März bis 15. April 2006. Eine Ausstellung in der Berlinischen Galerie zeigte die eingereichten Entwürfe. Im Mai 2006 wurden die Beiträge prämiert. Die Preisvergabe wurde von einer Jury aus Künstlern, Wissenschaftlern und Vertretern der Wirtschaft in Berlin vorgenommen.¹⁷



Rolf Eckrodt, Vorsitzender des Aufsichtsrats, Berlin Partner GmbH, und Dr. Ulrich Möllers, Geschäftsführer, Bode Chemie GmbH & Co. KG, im intensiven Diskurs während des Kreativ-Wettbewerbs „Berlin Wissenschaft“

¹⁷ Jurymitglieder des Kreativ-Wettbewerbs „Berlin Wissenschaft“: Prof. Dr. Kurt Kutzler, Präsident der Technischen Universität Berlin, Prof. Dr. Dieter Lenzen, Präsident der Freien Universität Berlin, Prof. Dr. Christoph Marksches, Präsident der Humboldt-Universität zu Berlin, Prof. Dr. Jürgen Mlynek, Präsident der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren, und Prof. Martin Rennert, Präsident der Universität der Künste Berlin, als Vertreter der Wissenschaft und Hochschulen; Prof. Dr. Hans-Olaf Henkel, Consulting und Universität Mannheim (1995-2000 Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie BDI, 2000-2005 Präsident der Leibniz-Gemeinschaft), Dr. Manfred Krüper, Mitglied des Vorstands, E.ON AG, Düsseldorf, Dr. Ulrich Möllers, Geschäftsführer, Bode-Chemie GmbH & Co. KG/Beiersdorf AG, Hamburg, Karl Pohler, CEO, IFCO Systems N.V., Pullach, Prof. Dr. Heinrich von Pierer, Vorsitzender des Aufsichtsrats, Siemens AG, München, und Prof. Dr. Peter Raue, Rechtsanwalt für Urheber-, Wettbewerbs- und Presserecht, Initiator der MoMA-Ausstellung in Berlin, als Vertreter der Wirtschaft und des Mittelstands sowie Prof. Werner Aisslinger, Geschäftsführer, Studio Aisslinger, Marcus Botsch, Geschäftsführer, Büro Botsch, Dr. Silke Claus, Geschäftsführerin, Internationales Design Zentrum, Tim Edler, Geschäftsführer, Realities United, alle Berlin, Thomas Ingenlath, Leiter Design, Volkswagen Design Center, Potsdam, Mateo Kries, Leiter, Vitra Design Museum, Prof. Nils Krüger, Geschäftsführer, büro+staubach, Professor an der Fachhochschule Potsdam, Stefan Rothert, Gesellschafter, Gewerk Design, Michael Sailstorfer, Künstler, Thomas Willemeit, Geschäftsführer, Graft, und Ursula Wunsch, Spielzeugdesignerin, alle Berlin, als Repräsentanten aus Kunst und Design.

Die Internetplattform www.berlin-wissen.com diente der Organisation des Wettbewerbs und der kommunikativen Vorbereitung des Markenlaunchs.

Parallel zur visuellen Gestaltung der Marke wurde die Außensicht von 18 deutschen Wirtschaftsentscheidern auf Berlin und seine Wissenschaft untersucht. Die Analyse der Experteninterviews unterstützt die kritische Evaluierung des bisherigen Markenprozesses und liefert Anregungen für die weitere Gestaltung des Prozesses. Insbesondere bilden Auswertung und Interpretation eine Grundlage für die Entwicklung konkreter Angebote der Berliner Wissenschaft an die Wirtschaft. Die vorliegende Publikation dokumentiert die Ergebnisse der Interviewreihe.



Die Finalisten des Kreativ-Wettbewerbs „Berlin Wissenschaft“ (von links nach rechts): Philip Esch vom Letteverein Berlin, Marc Prien von der Freien Universität Berlin, Daniel Kunze vom Letteverein Berlin, Nafi Mirzaii von der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft und Tim Wübben von der Universität der Künste, Berlin.

I.2. Untersuchungsmethode

Im Herbst und Winter 2005/06 wurden 18 Experteninterviews mit Repräsentanten großer und mittelständischer, wissensbasierter Unternehmen in ganz Deutschland geführt. Die Befragung wurde als mündliches Tiefeninterview konzipiert: Entlang eines flexibel gehandhabten Leitfadens führte der Autor mit den Experten ein zielorientiertes Fachgespräch. Dabei wurde der Leitfaden nicht wörtlich zitiert; der offene Charakter des Gesprächs blieb gewahrt. Die Gespräche wurden durch Bandaufzeichnung dokumentiert.

Das Experteninterview ist eine Sonderform des qualitativen Interviews¹⁸. Es selektiert die Interviewpartner nicht als Privatpersonen, sondern als Repräsentanten relevanter Funktionszusammenhänge nach ihren Kompetenzbereichen.

Die Haltung und Einschätzung eines jeden Interviewpartners zu Berlin, seinen wissenschaftlichen Einrichtungen sowie Chancen und Hindernissen für die Wissenschaftsvermarktung der Hauptstadtregion aus der Perspektive der Manager wurden in ausführlichen Gesprächen von 60 bis 90 Minuten Dauer untersucht.¹⁹

Die Wahl der Untersuchungsmethode ergibt sich aus der Zielsetzung der Untersuchung: Die Sammlung statistischer Kennzahlen zur Untersuchung der objektiven Beschaffenheit von Sachverhalten zeigt wenig Aussagekraft, wenn es darum geht, handlungsrelevante, latente Haltungen zu analysieren.²⁰

¹⁸ Qualitativ-rekonstruierende Tiefeninterviews strukturieren ein Thema nur grob und überlassen es den einzelnen Befragten, innerhalb des aufgespannten Bedeutungsraumes eigene Kategorien auszubilden und potenzielle Zusammenhänge nach eigenen Maßstäben offen zu legen. Im Gespräch vollzieht der Interviewer auf diese Weise die subjektive Realitätssicht des Befragten nach, die letztlich entscheidend für dessen Handeln ist.

¹⁹ Zur Methode des Tiefeninterviews vgl. auch Berlin Wissenschaft 2015 – I, S. 8.

²⁰ Der Zusammenhang zwischen Wahrnehmung und Handeln drückt sich im so genannten Thomas-Theorem aus: „If men define things as real, they are real in their consequences.“; W.I. Thomas and D.S. Thomas: *The Child in America*, Chicago 1928, S. 571-572. Das Thomas-Theorem verweist auf den Zusammenhang zwischen Interpretation und Handlung: Nicht objektive Tatsachen, sondern subjektive – gleichwohl sozial gerahmte – Wahrnehmungen sind Grundlage menschlichen Handelns.

Ein standardisierter Fragebogen mit geschlossenen Fragen und vorgegebenen Kategorien würde den Interviewpartnern eine bereits gefilterte Strukturierung der sozialen Realität (d.h. der Berliner Wissenschaft) vorgeben, die sie nur bestätigen oder ablehnen könnten.

Alle darüber hinausgehenden Anregungen oder Aussagen könnten nicht erfasst werden. Tendenziell würde rationalisiert und an der Oberfläche argumentiert – tiefer liegende, oft emotionale Informationen gingen verloren. Es sind jedoch nicht (nur) die objektiven Leistungen der Berliner Wissenschaft, die für die Entscheider in Wirtschaftsunternehmen eine Zusammenarbeit attraktiv machen.

Vielmehr gilt es herauszufinden, wie Menschen – ob als Wissenschaftler, Politiker, Unternehmer oder in anderen funktionalen Kontexten – Sachverhalte einschätzen, denn diese Einschätzungen sind die Basis ihres – auch unternehmerischen – Handelns.

Investitionen hängen maßgeblich davon ab,

1) ob die Berliner Wissenschaft überhaupt als leistungsstark und zukunftsfähig wahrgenommen wird und

2) ob bei dieser Wahrnehmung eine positive Rahmung durch die Zielgruppen erfolgt, d.h. ob die Berliner Wissenschaft den Akteuren aus der Wirtschaft als sympathischer und attraktiver Interaktionspartner erscheint.

Ein wichtiges Ziel des Markenprozesses setzt deshalb bei der Optimierung von Kommunikation, Wahrnehmung und Imagebildung der Wissenschaftsregion Berlin durch die Wissenschaftsmarke an.

Marken existieren über Bewusstseinsinhalte in den Köpfen der Menschen. Sie sind Funktions- und Bedeutungsträger. Sie können Orientierung leisten, Aufmerksamkeit erregen, Leistung und Qualität versprechen und letztlich Verhalten beeinflussen.

Dies gilt insbesondere für die Entscheidungshandlung, wie neuere Ergebnisse der Hirnforschung belegen: Danach wird Handeln zwar zumeist rational begründet, ausschlaggebend im Moment der Entscheidung können jedoch durchaus nichtrationale Faktoren sein.²¹

Für die Interviewreihe II folgt daraus, dass es bei der Befragung darum geht, die subjektiven Wirklichkeiten der Topmanager der deutschen Wirtschaft nachvollziehend zu erfassen: Welche Haltung haben sie zur Berliner Wissenschaft, welche Wünsche und Forderungen bringen sie ihr entgegen und wie kann sich die Berliner Wissenschaft über die Marke als leistungsstarker Kooperationspartner präsentieren und Vertrauen – besonders auf emotionaler Ebene – schaffen?

²¹ Vgl. Catrin Bialek: Werbung mit Hirn. Die Werbewelt blickt gebannt auf die neuen Erkenntnisse des Neuromarketings, in: Handelsblatt vom 27.04.2006, S. 18.

II. Interviewpartner – Wirtschaftsentscheider in Deutschland

Der Prozess „Berlin Wissenschaft 2015“ hat es sich zur Aufgabe gemacht, Wissenschaft in die Wirtschaft zu vermitteln und Wirtschaft aus der Wissenschaft zu generieren. Vor diesem Hintergrund bildet die Außensicht der deutschen Wirtschaft auf den Standort Berlin und seine Wissenschaft eine unverzichtbare Quelle, um die Chancen und fördernden Faktoren für eine intensivere Interaktion beider Systeme zu erkennen sowie Hindernisse und Handlungsbedarf zu identifizieren.

Die Innovationsaufwendungen der deutschen Wirtschaft betragen im Jahr 2004 rund 100 Milliarden Euro bei steigender Tendenz: 2006 sind Innovationsaufwendungen in Höhe von 113 Milliarden Euro geplant.²² Forschung und experimentelle Entwicklung sind zentrale Komponenten für die Innovationsaktivitäten. Etwa 55% der Innovationsaufwendungen im verarbeitenden Gewerbe und 35% im Dienstleistungssektor entfallen auf Forschung und Entwicklung – und damit auf einen Bereich, wo Wirtschaft und Wissenschaft unmittelbar zusammentreffen.²³

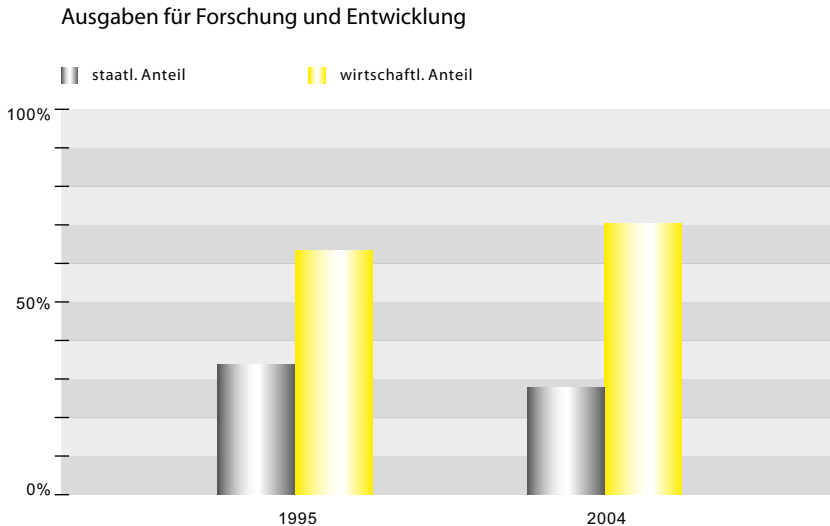
Unmittelbar mit diesem Trend zur Wissenswirtschaft²⁴ übernimmt die Wirtschaft mehr Verantwortung für die Finanzierung von Forschung und Entwicklung.

²² Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2005, Mannheim 2006. Unter Innovationsaufwendungen werden alle Aufwendungen und Investitionen in die Entwicklung und Fertigstellung neuer oder erheblich verbesserter Produkte, Dienstleistungen, Fertigungsprozesse oder Verfahren verstanden.

²³ Ebenda, S. 9.

²⁴ Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2005. Zentrale Aussagen des Berichts aus Sicht der Bundesregierung, Berlin 2005.

So ist der Anteil des Staates an den Ausgaben für Forschung und Entwicklung (FuE) in den vergangenen Jahren erheblich gesunken: An der Finanzierung und Ausführung von Forschung und Entwicklung hatte sich die öffentliche Hand 1995 mit 33,7% beteiligt. 2004 machte der staatliche Anteil nur noch 27,7% aus. Der Anteil der Wirtschaft stieg im selben Zeitraum kontinuierlich von 63,3% auf 70,3%.²⁵



Der Jahreswirtschaftsbericht der Bundesregierung geht davon aus, dass jeder von der öffentlichen Hand in ein FuE-Projekt der Wirtschaft investierte Euro im Schnitt einen weiteren Euro aus der Wirtschaft für Forschung und Entwicklung mobilisiert.²⁶

Im Jahr 2004 wendeten die deutschen Unternehmen für FuE rund 46,3 Milliarden Euro auf. Trotz eines zunehmenden Engagements kleinerer und mittlerer Unternehmen nehmen in diesem Zusammenhang die Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern eine Vorreiterrolle ein, indem sie Stiftungsprofessuren finanzieren, Diplomarbeiten vergeben sowie Drittmittel- und Forschungsprojekte finanzieren.

²⁵ Vgl. Wirtschaft & Wissenschaft 1/2006, S. 22f.; http://www.stifterverband.de/pdf/wiwi_106.pdf.

²⁶ Jahreswirtschaftsbericht 2006 des BMWi, S. 44.

2004 entfielen 89% der Ausgaben für Forschung und Entwicklung auf Großunternehmen.²⁷ Diese Datenbasis führte dazu, dass bei der Auswahl der Interviewpartner in erster Linie die Führungsebene DAX-notierter Großunternehmen berücksichtigt wurde, darunter einige der umsatzstärksten deutschen Konzerne, sowie mittelständische Unternehmen in wissensbasierten Wirtschafts- und Industriebereichen. Da die Berliner Innensicht bereits in einer eigenen Studie ermittelt wurde, finden sich bei den Interviewpartnern der vorliegenden Studie beinahe ausschließlich Repräsentanten von Unternehmen, deren Hauptsitz außerhalb Berlins liegt.²⁸

Großunternehmer nehmen vielfach eine Vorreiterrolle für die Wirtschaft überhaupt ein, da sie als Meinungsführer für kleinere Unternehmen und den Mittelstand fungieren. Der Sogeffekt, der von einer positiven Haltung der größten Unternehmen zur Berliner Wissenschaft auf Managemententscheidungen in kleineren und mittleren Unternehmen ausgehen würde, ist von hoher Relevanz. Wenn bekannt wird, dass ein internationaler Konzern sich für Berlin und die Zusammenarbeit mit den wissenschaftlichen Einrichtungen vor Ort entscheidet, ist dies eine exzellente Empfehlung für den Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort.²⁹

Die 18 interviewten Manager repräsentieren auf Ebene der Unternehmensleitung Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehreren Hundert Milliarden Euro.

Die zukunfts- und richtungsweisenden Wahrnehmungen der Wirtschaftsentscheider werden zunächst in einer Einzelauswertung aufgezeigt; anschließend werden die übergreifenden Ergebnisse und Aussagentrends herausgearbeitet.

²⁷ Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft verweist über die Rolle der Großunternehmen hinaus auf die sukzessive Akademisierung von Forschung und Entwicklung: Immer mehr Mitarbeiter in diesem Bereich verfügen über eine akademische Ausbildung; *Wirtschaft & Wissenschaft* 1/2006, S. 23; http://www.stifterverband.de/pdf/wiwi_106.pdf.

²⁸ Vgl. *Berlin Wissenschaft 2015 – I*.

²⁹ Ebenso wirken sich Nachrichten über die Absiedlung von Großunternehmen überproportional negativ auf die öffentliche Wahrnehmung eines Standortes aus; vgl. die Berichterstattung in allen aktuellen Medien über den vorübergehend drohenden Wegzug der Konzernzentrale der Deutschen Bahn AG aus Berlin im Dezember 2005 und Januar 2006 sowie beispielhaft den Beitrag in der Rheinischen Post: *Plant die Bahn einen Umzug nach Frankfurt?*, in: *RP Online* vom 28.04.2006, in: <http://www.rp-online.de/public/article/nachrichten/wirtschaft/unternehmen/deutschland/329639>.

Die aus den Interviews extrahierten Zitate verweisen auf Kernthemen und sind als pointierte Ausschnitte der umfassenden Gespräche zu verstehen.

- o *Prof. Dr. Paul Achleitner, Mitglied des Vorstands, Allianz AG, München*
- o *Dr. Josef Ackermann, Vorsitzender des Vorstands, Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main*
- o *Dr. Wulf H. Bernotat, Vorsitzender des Vorstands, E.ON AG, Düsseldorf*
- o *Dr. Rolf-E. Breuer, ehem. Sprecher des Vorstands und früherer Vorsitzender des Aufsichtsrats, Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main*
- o *Dr. Gerhard Cromme, Vorsitzender des Aufsichtsrats, ThyssenKrupp AG, Düsseldorf*
- o *Dr. Hubertus Erlen, ehem. Vorsitzender des Vorstands, Schering AG, Berlin*
- o *Albrecht Ehlers, Mitglied des Vorstands, Hochtief AG, Essen*
- o *Prof. Dr. Ulrich Lehner, Vorsitzender der Geschäftsführung, Henkel KGaA, Düsseldorf*
- o *Dr. Ulrich Möllers, Geschäftsführer, Bode Chemie GmbH & Co. KG/ Beiersdorf AG, Hamburg*
- o *Dr. Werner Müller, Vorsitzender des Vorstands, RAG Aktiengesellschaft, Essen*
- o *Steffen Naumann, Mitglied des Vorstands, Axel Springer AG, Berlin*
- o *Prof. Dr. Heinrich von Pierer, Vorsitzender des Aufsichtsrats, Siemens AG, München*
- o *Reinhard Pöllath, Rechtsanwalt, München, u. a. Vorsitzender des Aufsichtsrats, Tchibo Holding AG*
- o *Karl Pohler, CEO, IFCO Systems, Pullach*
- o *Prof. Dr.-Ing. Robert H. Schmucker, Geschäftsführer, Schmucker Technologie, München, und TU München, Institut für Luft- und Raumfahrt*
- o *Hubert Graf von Treuberg, Mitglied des Vorstands a.D., Ernst & Young AG, München*
- o *Werner Wenning, Vorsitzender des Vorstands, Bayer AG, Leverkusen*
- o *Alexander von Witzleben, Vorsitzender des Vorstands, Jenoptik AG, Jena*

Il. 1. Prof. Dr. Paul Achleitner
Mitglied des Vorstands, Allianz AG, München
www.allianz.de



Gemeinsam vermarkten – um Exzellenz konkurrieren

„Eine gemeinsame Marke für die Berliner Wissenschaft ist eine sehr gute Idee, um Aufmerksamkeit zu wecken und Aufklärung zu betreiben. Wichtig ist, dass der Wettbewerb dabei erhalten bleibt und es keinen bürokratischen Kartellvertrieb gibt. Also: Gemeinsam vermarkten, um Exzellenz konkurrieren.“

Ein Momentum für Innovationen schaffen

„Heute kocht jede deutsche Hochschule ihr eigenes Süppchen. Es kommt aber darauf an, im richtigen Moment eine kritische Masse zu bilden und gemeinsam Gas zu geben. Die Wissenschaft muss ihre gemeinsame Stärke nutzen, damit ein Momentum entsteht, das auch die Wirtschaft zu den Universitäten treibt.“

Mut zur Kontroverse zeigen

„Ich wünsche mir mehr Mut zur Kontroverse, mehr Mut, die eigenen Überzeugungen zu zeigen, und mehr Bereitschaft herauszuragen. Das zentrale kulturelle Thema in Deutschland ist immer Konsens durch Kompromiss. Das mag historisch erklärbar sein, führt jedoch zu Einigung auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner.“

Prof. Dr. Paul Achleitner ist seit Januar 2000 Finanzvorstand der Allianz AG. Nach Studien an der Hochschule St. Gallen und der Harvard Business School war der 1956 geborene Österreicher zunächst für die Unternehmensberatung Bain & Co. in Boston und zwischen 1988 und 1999 bei der Investmentbank Goldman Sachs & Co. in New York, London und Frankfurt in unterschiedlichen Positionen tätig. Zwischen 1986 und 1998 unterrichtete er an der Wirtschaftsuniversität in Wien und seit 1998 lehrt er als Honorarprofessor an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung WHU Koblenz, wo er auch Mitglied des Stiftungsvorstands ist.

Il. 2. Dr. Josef Ackermann
Vorsitzender des Vorstands, Deutsche Bank AG,
Frankfurt am Main
www.deutsche-bank.de



Die Attraktivität des Standortes nutzen

„Berlin hat eine große Anziehungskraft und ein sehr attraktives Freizeitangebot. Es ist eine der pulsierendsten Städte Europas und zieht Talente aus aller Welt an. Diese Chancen kann die Stadt noch aktiver nutzen.“

Vertrauen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft nutzt beiden

„Von einer verstärkten Kooperation profitieren Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen. Die Wissenschaft kann wichtige Impulse und Problemlösungen für die Wirtschaft geben. Und für die Wissenschaft verbessern sich die Forschungsbedingungen und finanziellen Möglichkeiten. Dabei beeinträchtigt eine intensivere Zusammenarbeit keinesfalls die Eigenständigkeit der Wissenschaft. Vielmehr hilft sie beiden Seiten, neue Chancen zu nutzen und die besten Talente zu gewinnen.“

Spitzenqualität haben – und präsentieren

„Berlin befindet sich in punkto Lehrangebot und Forschungsleistung auf einem sehr hohen Niveau. Auf diese Leistungsfähigkeit kann der Standort stolz sein – und kann mit Selbstbewusstsein für sich werben.“

Dr. Ackermann ist Vorsitzender des Vorstands und des Group Executive Committee der Deutsche Bank AG. Nach dem Studium der Volkswirtschaft und Sozialwissenschaften und der Promotion an der Universität St. Gallen trat Ackermann im Jahr 1977 in die Schweizerische Kreditanstalt (SKA, heute Credit Suisse Group) ein. 1990 wurde er in das Executive Board der SKA berufen und 1993 zu deren Präsidenten ernannt. Seit 1996 ist er Mitglied des Vorstands der Deutschen Bank, 2002 wurde er zu dessen Sprecher ernannt. Ackermann gehört unterschiedlichen Aufsichtsräten an und engagiert sich unter anderem maßgeblich bei der Initiative Finanzstandort Deutschland, dem Institute of International Finance, dem World Economic Forum, dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und dem International Students Committee der Universität St. Gallen. Nach langjähriger Lehrtätigkeit an der Universität St. Gallen kommt er seit 2003 einem Lehrauftrag an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main nach.

II. 3. Dr. Wulf H. Bernotat
Vorsitzender des Vorstands, E.ON AG, Düsseldorf
www.eon.com



Berlin als junge und internationale Wissenschaftsstadt etablieren

„Berlin hat kaum Industrie, aber Regierung, Verwaltung, junge Kultur und damit große Anziehungskraft. Es ist ein guter Standort und attraktiv für junge Menschen aus allen Ländern. Vor diesem Hintergrund sollte sich Berlin als internationaler Wissenschaftsstandort etablieren – mit Studenten aus Osteuropa und der Welt. Entsprechende Austauschprogramme und Stipendien sollten forciert werden.“

Umdenken an den Universitäten nötig

„An deutschen Universitäten herrscht vielfach Regelungswahn, der die Eigeninitiative und aktive Hinwendung zur Industrie behindert. Führungsstrukturen an den Hochschulen sollten gestrafft, die Organisation entbürokratisiert und die Kooperation mit der Wirtschaft grundsätzlich als Chance gesehen werden. Wer Erfolg haben und Drittmittel einwerben will, muss sich mit diesen Strukturen auseinandersetzen, über seine Leistung informieren und sich aktiv anbieten.“

Kommunikationsdefizite zwischen Wirtschaft und Wissenschaft

„Auch in der Großindustrie gilt es, Wissenschaft und Praxis forciert zusammenzuführen, sich auszutauschen und zu kooperieren. Dafür müssen beide aufeinander zugehen und einen Weg finden, um besser miteinander reden zu können.“

Dr. Wulf H. Bernotat ist Vorsitzender des Vorstands der E.ON AG Düsseldorf. Nach dem Jurastudium und der Promotion in Göttingen war er von 1976 bis 2006 für den Shell-Konzern in führenden Positionen in Hamburg, London, Paris und Lissabon tätig. Weitere Stationen als Mitglied des Vorstands der VEBA Öl AG und Vorsitzender des Vorstands der Stinnes AG folgten, bevor er 2003 zum Vorsitzenden des Vorstands der E.ON AG berufen wurde. Außerdem ist er Mitglied oder Vorsitzender der Aufsichtsräte mehrerer großer Konzerngesellschaften. Bernotat ist Vizepräsident des Vorstands im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

II. 4. Dr. Rolf-E. Breuer
ehem. Sprecher des Vorstands und früherer
Vorsitzender des Aufsichtsrats, Deutsche Bank AG,
Frankfurt am Main



Berlin – Chance als intellektuelles Tor zum Osten

„Berlin könnte sich als intellektuelles Tor nach Osten etablieren, wenn die Universitäten sich entsprechend positionieren und interdisziplinär vernetzen würden. Seitens der Wirtschaft existiert eine große Bereitschaft, Berlin flankierend zu unterstützen, wenn positive Veränderungen und Entwicklungen abzusehen sind.“

Unkoordinierte Koexistenz der Universitäten als Schwäche

„Drei Universitäten, die offensichtlich unkoordiniert ihr Eigenleben führen, bedeuten eine Schwachstelle des Wissenschaftsstandortes. Eine Stadt mit drei Universitäten kann sich nur zu einem renommierten Wissenschaftsstandort mausern, wenn sie ein Gesamtkonzept erarbeitet. In der Vernetzung der drei Universitäten liegt die Chance, etwas Besonderes zu präsentieren.“

Um die Besten werben und Kooperationsangebote erweitern

„Die Wirtschaft will universitäre Elitebildung vorantreiben und den Wettbewerb um die Besten fördern. Heute entstehen Kooperationen auf Initiative einzelner Präsidenten, Dekane oder Professoren hin, die Projekte vorstellen, Sponsorideen entwickeln oder um Mittel werben. Die Zusammenarbeit muss über diese individuellen Interaktionen hinaus professionell systematisiert und auf eine breitere Basis gestellt werden.“

Dr. Rolf-E. Breuer war bis Mai 2006 Vorsitzender des Aufsichtsrats der Deutsche Bank AG. Von 1997 bis 2002 war er Sprecher des Vorstands und Chairman des Group Executive Committee der Deutschen Bank. Nach einer Banklehre und dem mit der Promotion abgeschlossenen Studium der Rechtswissenschaften an den Universitäten Lausanne, München und Bonn war er seit 1966 für die Deutsche Bank tätig. Breuer ist Mitglied des Aufsichtsrats der E.ON AG und des Verwaltungsrats der Landwirtschaftlichen Rentenbank. Darüber hinaus bekleidet er mehrere Ehrenämter, so ist er unter anderem Vorsitzender des Hochschulrats der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, Mitglied des European Advisory Boards der Harvard Business School, Vorsitzender des Kuratoriums der Paul Ehrlich-Stiftung, Vorsitzender des Vorstands des Förderkreises Freunde der Komischen Oper Berlin, Vorsitzender des Kuratoriums der Gesellschaft der Freunde der Berliner Philharmonie, Mitglied des Kuratoriums Museuminsel, Berlin, und Mitglied des Kultursenats Sachsen-Anhalt.

II. 5. Dr. Gerhard Cromme³⁰

Vorsitzender des Aufsichtsrats, ThyssenKrupp AG,
Düsseldorf
www.thyssenkrupp.de



Dr. Gerhard Cromme ist Vorsitzender des Aufsichtsrats der ThyssenKrupp AG. Er studierte Rechtswissenschaften und Volkswirtschaft an den Universitäten Münster, Lausanne, Paris und Harvard. Nach der Promotion war er in leitenden Positionen bei der Unternehmensgruppe Compagnie de Saint-Gobain der VEGLA Vereinigte Glaswerke AG tätig. Seit 1986 gehört er dem Krupp-Konzern an, seit 2001 ist er Vorsitzender des Aufsichtsrats der ThyssenKrupp AG. Die ThyssenKrupp AG ist Mitbegründer der esmt European School of Management and Technology in Berlin, deren Aufsichtsrat Cromme vorsitzt. Er ist Vorsitzender und Mitglied einer Reihe von Aufsichtsräten und Beiräten sowie Vorsitzender der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. ThyssenKrupp kooperiert mit sechs Partneruniversitäten in Berlin, Karlsruhe, Clausthal-Zellerfeld, Aachen, Bochum und München.

³⁰ Dr. Cromme bevorzugte eine Auswertung des Experteninterviews ohne Hervorhebung von Schlüsselzitate.

II. 6. Dr. Hubertus Erlen³¹

Ehem. Vorsitzender des Vorstands, Schering AG, Berlin
www.schering.de



Bis zu seinem Wechsel in den Aufsichtsrat war Dr. Hubertus Erlen Vorsitzender des Vorstands der Schering AG. An der Technischen Universität Berlin schloss er sein Studium der Verfahrenstechnik mit Diplom und sein Studium der Betriebswirtschaft mit der Promotion ab. Seit über drei Jahrzehnten ist Erlen für die Schering AG in leitenden Positionen tätig. Er ist Mitglied im Kuratorium der Bertelsmann Stiftung Gütersloh sowie Mitglied des Aufsichtsrats der Celesio AG in Stuttgart.

³¹ Dr. Erlen bevorzugte eine Auswertung des Experteninterviews ohne Hervorhebung von Schlüsselzitate.

II. 7. Albrecht Ehlers

Mitglied des Vorstands, Hochtief AG, Essen
www.hochtief.de



Die Notwendigkeit der Entbürokratisierung

„Berlin verfügt über eine hohe Vielfalt an wissenschaftlichen Institutionen. Allerdings besteht großer Reformbedarf in Richtung kürzerer Entscheidungswege, einer schlankeren, flexibleren Verwaltung und mitunter einer Steigerung der Qualität. Window dressing reicht nicht aus – es geht um echte inhaltliche Veränderungen.“

Ingenieurwissenschaften sind Premiumsegment

„Die Ingenieurwissenschaften in Deutschland haben nach wie vor ein international hervorragendes Image. Diese Tradition sollte nicht leichtfertig verspielt werden, denn der deutsche Abschluss als Diplomingenieur gilt international mehr als der Master. Das sollten wir nicht aufgeben.“

Qualitätssicherung über Gebühren

„Studiengebühren in Verbindung mit leistungsbezogenen Stipendien können als Instrument zur Qualitätssicherung fungieren. Verzichteten einzelne Hochschulen darauf, so riskieren diese, die weniger leistungsorientierten unter den Studierenden anzuziehen. Das kann langfristig den Ruf einer Hochschule und den Wert ihrer Studienabschlüsse schädigen.“

Neben seinem Studium der Rechtswissenschaften und Volkswirtschaftslehre war Albrecht Ehlers als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Handels-, Wirtschafts- und Unternehmensrecht der Fernuniversität Hagen tätig. Berufliche Stationen als Vorstandsassistent, verschiedene leitende Funktionen in der Holzwerkstoffindustrie und als Geschäftsführer, Vorstandsmitglied und Non Executive Director mehrerer Unternehmen im In- und Ausland folgten. Seit 2000 gehört Ehlers in leitender Position der Hochtief AG an; seit 2004 ist er Mitglied des Vorstands und trägt als Arbeitsdirektor die Verantwortung für die Bereiche Human Resources, die bereichsübergreifenden Service Center sowie Arbeitssicherheit und Umweltschutz und den Bereich Versicherungen.

II. 8. Prof. Dr. Ulrich Lehner
Vorsitzender der Geschäftsführung,
Henkel KGaA, Düsseldorf
www.henkel.de



Früh Freude am Forschen entwickeln

„Wir brauchen in Deutschland ein forschungsfreundlicheres Klima, eine Bildungskette von den Kindergärten bis zu den Universitäten. Schon in der Schule müssen die Naturwissenschaften gefördert werden. Dafür müssen wir losstürmen, Freude am Forschen entwickeln, Optimisten und Aktivisten sein.“

Verantwortung des Gesetzgebers

„Der deutsche Gesetzgeber trägt die Verantwortung, die Rahmenbedingungen für die Forschung, zum Beispiel bei der Gentechnik, so zu definieren, dass sie im internationalen Vergleich wettbewerbsfähig sind.“

Exzellenz entscheidend – nicht Standortfrage

„Wir unterhalten ein Netzwerk an hervorragenden Forschungspartnern an etwa 150 Universitäten weltweit – auch in Berlin. Wir kooperieren mit Berlin, weil es dort hervorragende Professoren gibt, etwa für Genomics oder Katalyse an der HU, im Bereich Biotechnologie an der TU oder für Dermatologie an der Charité. Wir folgen also dem Know-how – nach Berlin oder wohin auch immer. Die Industrie wendet sich weltweit dorthin, wo die Top-Performance ist. Hier bietet sich eine große Chance für Berlin.“

Prof. Dr. Ulrich Lehner schloss ein Wirtschaftsingenieur- und Maschinenbau-Studium mit Diplom ab und promovierte im Bereich Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Darmstadt 1975 zum Dr. rer. pol. An den Universitäten Darmstadt und Essen hatte er bis 1982 einen Lehrauftrag für Kostenrechnung und Bilanzierung inne und war parallel von 1975 bis 1981 als Wirtschaftsprüfer bei der Deutschen Treuhand-Gesellschaft AG Düsseldorf beschäftigt. 1981 trat er in den Düsseldorfer Henkel-Konzern ein, wo er mit einer kurzen Unterbrechung seit zwei Jahrzehnten in führenden Positionen tätig ist. Seit 2000 steht er der Henkel KGaA als Vorsitzender der Geschäftsführung vor. Neben Mandaten in den Aufsichts- und Verwaltungsräten mehrerer Unternehmen ist Lehner Honorarprofessor an der Universität Münster.

II. 9. Dr. Ulrich Möllers
Geschäftsführer, Bode Chemie GmbH & Co. KG/
Beiersdorf AG, Hamburg
www.bode-chemie.de



Gesundheitswissenschaft als Leuchtturm für Berlin

„Wir haben intensive Kontakte zur Charité in Berlin, wo unsere Produkte wissenschaftlich geprüft und zertifiziert werden. Die Charité ist in diesem Bereich ein Spitzeninstitut.“

Kooperationsmanagement durch unabhängige Dritte

„Negativ zu bewerten ist die schwerfällige Berliner Bürokratie, insbesondere wenn beispielsweise Drittmittel aus der Industrie abzuwickeln sind. Viele potenzielle Förderer aus der Gesundheitswirtschaft scheuen den Verwaltungsaufwand, den es zu bewältigen gilt. Die dringend gebotene Entbürokratisierung sollte mit Transparenz und nachvollziehbarer Verwendung von Drittmitteln Hand in Hand gehen. Eine unabhängige Vermarktungsgesellschaft könnte die Wissenschaftler bei der Vermittlung von Kooperationen und deren Abwicklung entlasten.“

Wechsel zwischen Wirtschaft und Wissenschaft hilft beiden

„Hochschulen müssen sich stärker mit der Industrie verbinden, den Wissenstransfer fördern und innovative Produkte gemeinsam entwickeln. Das kann insbesondere über Personen realisiert werden. Wissenschaftler sollten immer wieder zwischen den beiden Welten der Wissenschaft und der forschungsbasierten Wirtschaft wechseln: So wird die Hochschule von der Praxis befruchtet und vice versa.“

Dr. Ulrich Möllers ist Geschäftsführer der Bode Chemie GmbH & Co. KG Hamburg, einem Unternehmen des Beiersdorf-Konzerns. Nach dem Studium der Chemie sowie der Pharmazie an der Universität Hamburg war er dort als wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig. Er promovierte 1979 zum Dr. rer. nat. und trat 1980 in die Beiersdorf AG ein, um in den Folgejahren leitende Funktionen in unterschiedlichen Unternehmen der Beiersdorf AG zu übernehmen. Seit 1987 ist er Geschäftsführer der Bode Chemie GmbH & Co. KG. Möllers engagiert sich insbesondere in der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und erhielt als erster Unternehmer die Ehrenmedaille der Deutschen Gesellschaft für Krankenhaus-Hygiene (DGKH).

II.10. Dr. Werner Müller
Vorsitzender des Vorstands, RAG Aktiengesellschaft,
Essen
www.rag.de



Berlin ist auf dem richtigen Weg

„Persönlich hat es mich immer nach Berlin gezogen. Ich glaube, dass es auf dem Weg ist, das zu werden, was es in den ersten zwei, drei Jahrzehnten des letzten Jahrhunderts gewesen ist – ein kulturell führendes urbanes Zentrum in Europa.“

Adlershof: Wissenstransfer und Innovation

„Die Entwicklung im Wissenschaftspark Adlershof verfolge ich mit großem Interesse. Unsere Wirtschaft ist darauf angewiesen, Wissensvorsprung zu generieren und diesen in innovative Produkte umzusetzen, die auf dem Weltmarkt bestehen können.“

Deutschland zum intellektuellen Zentrum machen

„Auf dem Markt setzt sich das beste Produkt, das zum relativ geringsten Preis angeboten wird, durch – ob es in Deutschland gebaut wird oder in China. Deshalb ist es für uns die beste Strategie, Know-how gezielt nach Deutschland zu bringen. Und das gilt nicht nur für die Wirtschaft. Die deutsche Wissenschaft darf sich nicht isolieren, sie muss Intelligenz aus der ganzen Welt anziehen, um hier intellektuelle Zentren aufzubauen und sich international stärker zu vernetzen. Wir haben zu wenig ausländische Studenten und Professoren.“

Dr. Werner Müller ist Vorsitzender des Vorstands der RAG Aktiengesellschaft. Er schloss sein Studium der Volkswirtschaft, Linguistik und Philosophie in Mannheim, Duisburg und Bremen mit der Promotion in Sprachwissenschaften ab und unterrichtete zwischen 1970 und 1973 als Lehrbeauftragter unter anderem an den Universitäten Mannheim und Regensburg. Von 1973 an war er bei RWE Essen, von 1979 bis 1997 in leitenden Positionen bei der VEBA AG in Düsseldorf tätig. Müller war langjähriger Berater des niedersächsischen Ministerpräsidenten in energiepolitischen Fragen sowie Mitglied in mehreren Energieausschüssen. Von 1998 bis 2002 war er Bundesminister für Wirtschaft und Technologie und ist seit 2003 Vorsitzender des Vorstands der RAG Aktiengesellschaft. Müller ist Mitglied des Vorstands im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

II.11. Steffen Naumann
Mitglied des Vorstands, Axel Springer AG, Berlin
www.axel-springer.de



Berlin als gut erschlossener wissenschaftlicher Ballungsraum

„Mit seiner hervorragenden Infrastruktur kann der wissenschaftliche Ballungsraum Berlin ein regionaler Kooperationsverbund mit herausragenden Forschungsergebnissen und exzellentem Image für die wissenschaftliche Aus- und Weiterbildung werden.“

Vielfache Verbindungen zur Berliner Wissenschaft

„Unser Haus pflegt auf vielen Ebenen engen Kontakt zur Berliner Hochschul- und Wissenschaftslandschaft, beispielsweise zum Berliner Wissenschaftskolleg, zur Wirtschaftswissenschaftlichen Gesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin und zur esmt European School of Management and Technology. Über Veranstaltungen und Studentenauswahl ist die Axel Springer AG auch mit der Freien Universität Berlin und der Technischen Universität Berlin, mit der ESCP-EAP und dem Touro College Berlin verbunden.“

Herausforderung Wissenschaftsmarketing

„Eine zentrale Marketingaufgabe für die Berliner Hochschulen ist es, sich einerseits über Einzelthemen zu differenzieren und andererseits gemeinsam die Anziehungskraft des Wissenschaftsstandortes Berlin zu stärken, um eine hohe Attraktivität im internationalen Wettbewerb zu gewinnen und Forschungsexzellenz nach Berlin zu ziehen.“

Steffen Naumann ist Mitglied des Vorstands der Axel Springer AG. Er studierte in Deutschland, Frankreich und den Vereinigten Staaten Betriebs- und Volkswirtschaftslehre. 1990 wurde er Assistent des Vorstandsvorsitzenden der Bertelsmann AG. Nach weiteren Stationen bei McKinsey & Company, bei der Bertelsmann Buch AG, in der Konzernsteuerabteilung und im Konzernrechnungswesen der Bertelsmann AG wurde er 1998 zum Vorstandsmitglied und kaufmännischen Leiter der Bertelsmann Buch AG berufen. 2000 wurde er Executive Vice President und Chief Financial Officer bei Random House, New York. Seit November 2001 ist Steffen Naumann Vorstand Finanzen und Dienstleistungen bei Axel Springer. Er ist Mitglied der Wirtschaftswissenschaftlichen Gesellschaft, des Aufsichtsrats der esmt European School of Management and Technology in Berlin und des Kuratoriums des Max-Planck-Institutes für Geistiges Eigentum, Wettbewerbs- und Steuerrecht.

II.12. Prof. Dr. Heinrich von Pierer
Vorsitzender des Aufsichtsrats, Siemens AG, München
www.siemens.de



Hochschulpaten für jede Hochschule in Deutschland

„Siemens stellt für jede Hochschule – ob Universität oder Fachhochschule – ein Vorstands- oder Bereichsvorstandsmitglied als Pate, der auf oberster Ebene für die Beziehung zu der jeweiligen Hochschule verantwortlich ist. Die Paten begleiten die Hochschulen, diskutieren Kooperationsthemen, unterstützen Doktoranden und Diplomanden. Diese systematische Kooperation hilft beiden Seiten, den Hochschulen und dem Unternehmen, vor allem aber den Studenten.“

Clusterbildung erwünscht

„In Berlin sollten die Kontakte zwischen Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Wirtschaft und Industrie, aber auch zur Politik im Sinne einer Clusterbildung intensiviert werden. Der Übergang zwischen Grundlagenforschung, Anwendungs- und Produktentwicklung ist fließender, als oft gedacht wird.“

Klärungsbedarf beim Umgang mit Forschungsergebnissen

„Diskussionsbedarf besteht bei Fragen des geistigen Eigentums und Patentrechts. Es muss auch innerhalb der Hochschulen eindeutig geklärt werden, wer unter welchen Bedingungen über welches Wissen verfügen kann. Dies gehört zu den wesentlichen Voraussetzungen für eine Spin-off-Kultur, wie sie sich etwa in den USA oder Israel entwickelt hat.“

Prof. Dr. Heinrich von Pierer ist Vorsitzender des Aufsichtsrats der Siemens AG. Er studierte Volkswirtschaft und Rechtswissenschaft an der Universität Erlangen-Nürnberg, wo er promovierte und als wissenschaftlicher Assistent tätig war. 1969 trat er in die Rechtsabteilung der Siemens AG ein und hatte in den 70er und 80er Jahren Führungspositionen in unterschiedlichen Konzernbereichen der Siemens AG inne. Seit 1989 gehört er dem Vorstand des Unternehmens an; von 1992 bis 2005 war er Vorsitzender des Vorstands. Seit 2005 ist er Vorsitzender des Aufsichtsrats. Von Pierer hält Mandate in unterschiedlichen wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Gesellschaften. Er hielt zahlreiche Vorträge an Hochschulen in Deutschland, Europa, Asien und den USA und hat mehrere Ehrenpromotionen inne. Seit 2003 lehrt er als Honorarprofessor für Industriebetriebslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

II.13. Reinhard Pöllath
Rechtsanwalt, München, u. a. Vorsitzender des
Aufsichtsrats, Tchibo Holding AG
www.pplaw.de



Berlin ist Verbandsstadt – nicht Industriestandort

„Berlin ist kein Industriestandort, sondern wird eher als Verbandsstadt wahrgenommen. Die wichtigsten deutschen Unternehmen haben zwar Hauptstadtbüros; dies dient aber eher den Regierungskontakten und wirkt sich nicht positiv auf die Wirtschaftsansiedlung aus.“

Hauptattraktivität Berlins liegt in der Mischung aus Wissenschaft und Freizeitwert

„Die lebendige Wissenschaftsszene spielt für forschungs- und technologielastige Unternehmen sicherlich eine Rolle, aber die Hauptattraktivität Berlins liegt in seinem Freizeitwert: Die Vielzahl der Opern, Theater und Veranstaltungen, generell die Kultur und die gerade für junge Leute attraktiven Preise. Und das in der einzigen wirklichen Großstadt in Deutschland.“

Berlin benötigt eine Qualitätsoffensive

„In Berlin hat das Thema Freiheit im letzten halben Jahrhundert eine große Rolle gespielt. Politische Freiheit und Unabhängigkeit von der Industrie. Die Gewöhnung an Subventionen führt zu einem Defizit an Leistungsorientierung und oft auch Leistungsbereitschaft, nicht nur in Berlin. Da muss noch einiges passieren. So muss das Land Berlin auf die wahrgenommene Qualität seiner Studienabschlüsse achten.“

Reinhard Pöllath studierte an den Universitäten Regensburg, München und der Harvard Law School. Seit 1977 ist er Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht. Bis 1993 war er Partner einer deutschen Sozietät, von 1993 bis 1997 Berater einer internationalen Sozietät. Schwerpunkte seiner anwaltlichen Tätigkeit liegen in den Bereichen Unternehmensverkauf, -nachfolge, private Großvermögen, Fonds, Finanzprodukte, Steuerplanung, Stiftungen und Trusts. Er gehört den Aufsichtsräten mehrerer Unternehmen an und ist seit 2003 Vorsitzender des Aufsichtsrats der Tchibo AG. Reinhard Pöllath lehrt an der Universität Münster internationales Steuerrecht und Unternehmenskauf.

II.14. Karl Pohler
CEO, IFCO Systems, Pullach
www.ifco.de



Berlin ist Messestadt

„Als ehemaliger Geschäftsführer von Sony Deutschland ist Berlin für mich traditionell ein Kommunikations- und Medienzentrum, insbesondere als Stadt der Internationalen Funkausstellung. Heute verbinde ich primär die Fruit Logistica mit Berlin. Berlin war und ist eine Messestadt.“

Berlin als kreativer Impulsgeber

„Berlin ist ein wichtiger Impulsgeber für Deutschland und Europa mit einem beeindruckenden Kultur- und Freizeitangebot, hervorragenden Hotels und Restaurants, ein pulsierender Ort der Kreativität und des Austausches, wo man sich gerne trifft und miteinander redet.“

Die Chance Berlins liegt in Wissenschaft, Kultur und Tourismus

„Für viele Unternehmen ist der Standort Berlin kein Geschäftspartner, da es außer der Schering AG heute nicht mehr über international bedeutende Wirtschaft und Industrie verfügt. Berlin sollte sich vermehrt auf seine Stärken besinnen und die Themen Wissenschaft und Kultur, Tourismus und Freizeit für die Vermarktung aufgreifen.“

Karl Pohler ist CEO von IFCO Systems N.V. Nach dem Berufseinstieg als Berater für Geschäftskunden bei der Dresdner Bank AG wechselte er 1980 zur Digital Equipment GmbH, wo er nach unterschiedlichen Führungspositionen in Finanzen, Vertrieb und Marketing als Mitglied der Geschäftsleitung die Bereiche Workstation, PL, Monitore und Netzwerke verantwortete. 1993 wechselte Pohler als Geschäftsführer zur Computer 2000 Deutschland GmbH. 1997 übernahm er die Geschäftsführung der Sony Deutschland GmbH und kehrte 1999 als Vorsitzender des Vorstands sowie Europa-Präsident zu Computer 2000/Tech Data Corp. zurück. Seit Ende 2000 leitet Pohler als CEO die IFCO Systems N.V., ist seit 2001 A-Director des Board of Directors und seit 2002 Director der IFCO North America.

II.15. Prof. Dr.-Ing. Robert H. Schmucker
Geschäftsführer, Schmucker Technologie, München,
und TU München, Institut für Luft- und Raumfahrt
www.schmucker-technologie.de



Berlin kann es

„Deutschland kann es – Berlin erst recht!“³²

Die Lehre stärken

„Die Lehre kommt in der Diskussion um den Wissenschaftsstandort Deutschland viel zu kurz. Hochschulen sollten sich mehr auf die Lehre konzentrieren. Ein Wissenschaftsstandort leuchtet, wenn dort hervorragende Hochschullehrer durch ihre Begeisterung, ihr Charisma und ihre didaktischen Fähigkeiten den Studenten ihr Arbeitsgebiet näherbringen, das Interesse wecken und sie hervorragend ausbilden.“

Kaufmännisches Innovationsmanagement für die Hochschulen

„Die Industrie ist informiert über das Konkurrenzangebot und die Angebotssituation. Ihr geht es um schnelle Aufgabenlösung und den Markterfolg von Produkten. Die Wissenschaft dagegen zielt auf eine grundsätzliche Bearbeitung von Fragestellungen ab. An der Hochschule bearbeitet der forschende Ingenieur ein Thema und ist glücklich über die technische Lösung, aber er kümmert sich nicht darum, ob das, was er entworfen hat, auch absatzfähig ist. Innovationsmanagement aus einer kaufmännischen Perspektive in Verbindung mit einer kundenorientierten Selbstdarstellung, das müssen die Hochschulen noch lernen. In den USA gehören diese Soft Skills zur Grundausbildung eines jeden Wissenschaftlers.“

³² Wir danken Herrn Prof. Dr.-Ing. Schmucker für die Genehmigung zur Verwendung dieser Textstelle als Titelzitat.

Prof. Dr.-Ing. Robert H. Schmucker studierte Maschinenbau, Luft- und Raumfahrt an der Technischen Hochschule München, wo er promovierte und habilitierte. Er forschte in England und den USA (NASA) und war Forschungsleiter beim DFVLR-Institut, Lampoldshausen. Es folgten 15 Jahre in leitender Position in der Flugkörperindustrie und eine Gastprofessur in Nanjing, China. 1992 gründete er ein Beratungsunternehmen für technisch-wirtschaftliche Analysen über Sicherheitsfragen. Von 1994 bis 1998 war er mehrfach als UNO-Waffeninspekteur im Irak tätig. Schmucker lehrt seit 1971 an der TU München und wurde 1981 zum Professor ernannt. Die Themen seiner Vorlesungen betreffen verschiedene Gebiete der Raumfahrt sowie Innovationsmanagement und Technologietransfer. Er ist Träger des VDI-Ehrenrings und wurde vom US-Luft- und Raumfahrtinstitut (AIAA) für seine Arbeiten auf dem Raketen- und Raumfahrtsektor ausgezeichnet.

II.16. Hubert Graf von Treuberg

Mitglied des Vorstands a.D., Ernst & Young AG, München
www.ey.com



Gemeinsam vermarkten – Identität bewahren

„Ein vermarktungstechnischer Zusammenschluss der Berliner Hochschulen ist sehr sinnvoll. Dabei sollte keinesfalls ein Gemischtwarenladen entstehen, sondern Identitäten bewahrt, Schwerpunkte gesetzt und mit Stärken geworben werden.“

Die Wissenschaft wendet sich zur Wirtschaft hin ...

„Der Wandlungsprozess in Deutschland ist schon in Gang gekommen. Die Universitäten richten sich stärker an der Praxis aus und wissen, was die Industrie von ihnen will. Optimierungsbedarf besteht weiterhin bei der Abstimmung und Koordination.“

... und die Wirtschaft zur Wissenschaft

„Wirtschaft und Industrie unterstützen heute vermehrt Forschung und Lehre. So fördert die Ernst & Young Stiftung Lehrstühle in Betriebswirtschaft und finanziert Forschungsprojekte, Diplom- und Doktorarbeiten. Inhaltlichen Einfluss nimmt die Stiftung nicht; die Auswahl der Förderprojekte erfolgt über einen auch mit Hochschullehrern besetzten Beirat. Die inhaltliche und personelle Vernetzung mit den Hochschulen wird über regionale Paten gepflegt, die Konferenzen und Seminare besuchen.“

Nach dem Studium der Betriebswirtschaft in München trat Hubert Graf von Treuberg 1970 in die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young in Stuttgart ein. In den nächsten 35 Jahren war er für die Ernst & Young AG zunächst als Steuerberater und seit 1978 als Wirtschaftsprüfer tätig. Seit 1987 gehörte er bis zu seinem Ruhestand Ende 2005 dem Vorstand des Unternehmens an. Graf von Treuberg ist seit 2005 Vorsitzender des Beirats der Wirtschaftsprüferkammer. Sein Engagement für Wissenschaft und Lehre spiegelt sich in zahlreichen Gastvorträgen und Veranstaltungen an unterschiedlichen Hochschulen wider.

II.17. Werner Wenning
Vorsitzender des Vorstands, Bayer AG, Leverkusen
www.bayer.de



Wissenschaftsstandort Berlin: Dichte und Vielfalt

„Berlin ist ein Standort mit kreativem Potenzial. Forschern wird ein breites Betätigungsfeld geboten. Wesentlich für den Wissensstandort sind die Universitäten und Hochschulen mit internationaler Reputation sowie die vielen außeruniversitären Forschungseinrichtungen der Fraunhofer-, Max-Planck- und Helmholtz-Gesellschaft. Besondere Stärken Berlins liegen in der Medizin- und Biotechnologie. Hier kann sich Berlin zu einem international attraktiven medizinischen Innovationszentrum entwickeln. Darauf werden wir in Zukunft mit der erweiterten Pharmapräsenz der Bayer Schering Pharma in Berlin noch stärker aufbauen können.“

Anpassungsbedarf bei den gesetzlichen Bedingungen

„Wir unterhalten Forschungsk Kooperationen mit Hochschulen und Forschungszentren in den USA, in China und Japan, in vielen Ländern Europas und auch in Berlin. Im Vergleich mit anderen Ländern erweist sich Föderalismus oft als Hemmschuh. Die Hochschulen benötigen mehr Eigenständigkeit, Freiraum und Flexibilität in Forschung und Lehre. Gesetzliche Rahmenbedingungen sollten diesen Kriterien angepasst werden.“

Nicht Risiken, sondern Chancen thematisieren

„Das Innovationsklima in Deutschland ist verbesserungswürdig. Wir diskutieren in erster Linie die Risiken, während Chancen und Entwicklungen nicht adäquat thematisiert werden. Mit der kürzlich verabschiedeten „Hightech-Strategie für Deutschland“ sehen wir allerdings erste positive Signale.“

Werner Wenning ist seit 2002 Vorsitzender des Vorstands der Bayer AG. Nach einer Ausbildung zum Industriekaufmann, einem Traineeprogramm im Finanz- und Rechnungswesen sowie Erfahrungen in der Konzern-Revision, wurde er nach Lima, Peru, entsandt. Hier baute er für die neu gegründete Bayer Industrial S.A. das Finanz- und Rechnungswesen auf und wurde 1978 Geschäftsführer dieser Gesellschaft. In den achtziger Jahren hatte er unterschiedliche Funktionen innerhalb der Bayer AG inne. 1991 entsandte ihn Bayer im Rahmen eines Management-Transfers zur Treuhandanstalt nach Berlin. Ein Jahr später übernahm er die Leitung der Bayer Hispania Industrial S.A. in Barcelona. 1997 wurde Wenning in den Vorstand der Bayer AG berufen. Werner Wenning ist Präsident des Verbands der Chemischen Industrie (VCI), Frankfurt, Vizepräsident im Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), Berlin, und Mitglied im Aufsichtsrat der Henkel KGaA, Düsseldorf.

II.18. Alexander von Witzleben
Vorsitzender des Vorstands, Jenoptik AG, Jena
www.jenoptik.com



Die Zukunft Berlins liegt in der Wissenschaft

„Berlin hat die Chance, ganz oben zu sein, wenn es sich auf die Wissenschaft konzentriert. Wissenschaft ist der Motor der Wirtschaft. Die Infrastruktur in Berlin ist hervorragend und die Nähe zu den Universitäten gegeben.“

Intellektuelle Ressourcen Berlins beeinflussen die Standortentscheidung

„Weil unser Unternehmen die Schnittstelle zur Wissenschaft braucht, hat sich Jenoptik für den Standort Berlin entschieden, wo wir seit längerem mit dem Ferdinand-Braun-Institut für Höchstfrequenztechnik kooperieren. Im Wissenschafts- und Technologiepark Adlershof eröffnen wir demnächst ein neues Produktionsgebäude für Laserdioden, denn dort gibt es den intellektuellen Rohstoff, den wir brauchen.“³³

Unternehmensansiedlung am Standort unterstützen

„Eine Clusterstrategie ist unbedingt sinnvoll, doch der Markt für Industrieanbindungen in Berlin funktioniert derzeit noch nicht optimal. Eine Landesentwicklungsgesellschaft sollte gezielt die Ansiedlung von Unternehmen fördern, die wegen der Nähe zu Wissenschaft und Forschung nach Berlin kommen wollen. Hier liegt die einzige wirkliche Chance für Berlin: in der Wissenschaft.“

³³ Am 28. Mai 2006 wurde das Produktionsgebäude der Jenoptik Diode Lab GmbH, einer Tochtergesellschaft der Jenoptik AG im Berliner Wissenschafts- und Technologiepark Adlershof eröffnet. Die Firma war 2002 ursprünglich als Ausgründung aus dem ebenfalls in Adlersdorf ansässigen Ferdinand-Braun-Institut für Höchstfrequenztechnik FBH hervorgegangen.

Alexander von Witzleben schloss das Studium der Volks- und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Passau 1990 ab und war anschließend bei der KPMG Deutsche Treuhandgesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in München tätig. 1993 wechselte er zur Jenoptik AG, deren Vorstand er seit 1997 angehört. Seit 2003 leitet er als Vorstandsvorsitzender die Jenoptik AG und ist verantwortlich für strategische Unternehmensplanung und Beteiligungen, Steuern/Finanzen/Controlling, Personal, Datenverarbeitung, Investor Relations und Öffentlichkeitsarbeit sowie Corporate Governance. Alexander von Witzleben ist Vorsitzender des Landeskuratoriums Thüringen/Sachsen-Anhalt im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Die Jenoptik AG kooperiert mit zahlreichen Forschungseinrichtungen und finanziert ein Promotionsstipendium an der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

II.19. Zusammenfassung der Einzelauswertung

Die Voraussetzungen für einen intensiveren Dialog zwischen Wirtschaft und Berliner Wissenschaft sind gegeben. Persönlich wie strukturell ist auf der Entscheidungsebene der deutschen Wirtschaft ein starkes Interesse für das Thema Wissenschaft in Berlin und Deutschland sowie ein hohes Engagement für die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu konstatieren:

o Die Interviewpartner repräsentieren Unternehmen, die wissensbasierte Güter und Leistungen auf hohem Niveau produzieren. Sie alle greifen auf Input aus Forschung und Produktentwicklung, Unternehmensführung, Marketing und Vertrieb zurück.

o Viele der befragten Manager engagieren sich selbst als Dozenten an Hochschulen oder übernehmen Verantwortung in wissenschaftsnahen Gremien und Vereinigungen.

o Für alle befragten Wirtschaftsentscheider und Unternehmen bildet die Hochschulbildung die wichtigste Voraussetzung für die zukünftige Nutzung personaler Ressourcen auf Führungsebene.

o Neben unmittelbaren Drittmittelprojekten zur Bearbeitung konkreter, für das Unternehmen relevanter Forschungsfragen fördern viele der von den Interviewpartnern repräsentierten Konzerne weitere Forschungsprojekte, Diplomarbeiten und Dissertationen, stiften Professuren oder unterstützen Netzwerke zum Austausch zwischen den Systemen Wirtschaft und Wissenschaft.

Im Rahmen des Prozesses „Berlin Wissenschaft 2015“ gilt es nun, auf Basis der im Management vorhandenen Affinität zur Wissenschaft die Aufmerksamkeit auf die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit des Standortes Berlin zu lenken, über die Kompetenzen der Berliner Wissenschaft zu informieren und Prioritäten, Chancen und Hindernisse für Kooperationen zu prüfen.

Informationsstand und Einschätzungen der Berliner Wissenschaft variieren mit dem jeweiligen persönlichen Bezug der Wirtschafts-

entscheider zur Hauptstadt. Einen weiteren Einflussfaktor stellen erwartungsgemäß die einzelnen Unternehmen und ihre spezifische Nachfragesituation nach Inhalten aus Forschung und Wissenschaft dar. Um der Individualität der Perspektiven gerecht zu werden, wurde das Spektrum der Argumente durch die wörtliche Extraktion von Kernzitate(n) der Interviewpartner dargestellt.

Als Zwischenergebnis lassen sich aus den Äußerungen der 18 Interviewpartner erste Anregungen für Politik, Wirtschaft und Wissenschaftsvermarktung in Berlin ableiten:

Anregungen für die Berliner Politik

o Freiheit und Wettbewerb für Universitäten werden als zwingende Voraussetzung gesehen, um eine Qualitäts- und Effizienzsteigerung zu erzielen. Dafür sollte die Wissenschafts- und Hochschulpolitik den Universitäten das Vertrauen entgegenbringen, unternehmerische Elemente in die Verwaltung zu integrieren.

o Die Anregung, effiziente und unbürokratische Entscheidungsstrukturen im Wissenschaftsbetrieb zu schaffen, steht in engem Zusammenhang mit der Freiheit der wissenschaftlichen Einrichtungen: die Aufnahme von Studierenden, die Berufung von Professoren und die Personalpolitik; die bestehenden Regelungen der Mitbestimmung im Berliner Hochschulgesetz werden als hemmendes Element kritisiert.

o Wissenschaft braucht nach Einschätzung der Interviewpartner klarere Verantwortungsstrukturen und Transparenz. So sollten Fragen der Forschungsfinanzierung, Aufwandsentschädigung und der Verwendung geistigen Eigentums bei Drittmittelprojekten eindeutig geregelt werden.

o Die hervorragende Infrastruktur von Forschung und Wissenschaft in Berlin ist noch nicht mit einem adäquaten System für Unternehmensansiedlungen verknüpft. Spezielle Wirtschaftsförderungsprogramme sollten wissenschaftliche Exzellenzbereiche noch stärker unterstützen.

Anregungen für die Berliner Wissenschaft

o Positiv wird anerkannt, dass die Berliner Universitäten bereits viel praxisnäher handeln. Dennoch ist nach Meinung der Interviewpartner noch mehr Abstimmung und Kooperation zwischen der Grundlagenforschung der Universitäten und den Forschungsinteressen der Wirtschaft nötig.

o Besondere Chancen, dass sich die Systeme besser kennen- und verstehen lernen, könnten im vermehrten Austausch liegen. Der Wechsel von Professoren in die Wirtschaft und Managern in die Wissenschaft sollte keinen biographischen Nachteil darstellen, sondern von Unternehmen und Hochschulen gefördert werden. Austauschprogramme sollten entwickelt werden, die die Kommunikation zwischen den Systemen verbessern könnten.

o Eine gemeinsame „Unternehmenskultur“ der Berliner Wissenschaft könnte Richtlinien und transparente Verfahren zu Drittmittelprojekten und anderen Kooperationsformen mit privatwirtschaftlichen Unternehmen festlegen.

o Die Berliner Wissenschaft sollte eine Qualitätsoffensive einleiten: So stellen einzelne wissenschaftliche Einrichtungen wie etwa die Charité nach Meinung der Interviewpartner unbestritten einen wissenschaftlichen Leuchtturm Berlins dar, während andere Institutionen der Berliner Wissenschaft derzeit über ein wissenschaftliches Mittelmaß noch nicht hinausreichen würden. Eine sachliche Selbstreflexion der wissenschaftlichen Akteure könnte in den Augen der Wirtschaftsentscheider als erster Schritt zu einer gezielten Leistungssteigerung in einzelnen Bereichen dienen. Diese kann nur von innen und durch die Wissenschaftler selbst erreicht werden.

o Chance zur Steigerung der wissenschaftlichen Exzellenz könnte für die Berliner Wissenschaft in der Forcierung ihrer internationalen Ausrichtung liegen. Berlin sollte die Chance, auf Grund seiner Attraktivität als Hauptstadt ausländische Studierende, Absolventen und Wissenschaftler nach Deutschland zu holen, noch wesentlich intensiver nutzen.

Für den Markenprozess „Berlin Wissenschaft 2015“ können die obigen Anregungen der Entscheider für Politik und Wissenschaft lediglich dokumentiert und als Diskursbeitrag veröffentlicht werden. Selbstverständlich obliegt es den Systemen Politik und Wissenschaft selbst, die Hinweise aus der Wirtschaft zu überdenken, gegebenenfalls dazu Stellung zu nehmen und zu entscheiden, inwieweit sie umgesetzt werden können und sollen.

Es kann keinesfalls Aufgabe der Vermarktung sein, direkt in wissenschaftliche oder politische Prozesse einzugreifen. Gleichwohl stellen diese die wesentlichen Rahmenbedingungen für die Vermarktung dar, die deren Wirkung fördern oder behindern können. So ist es evident, dass herausragende wissenschaftliche Leistungen eher vermarktbar sind als lediglich „befriedigende“ Ergebnisqualität. Wissenschaftsvermarktung kann vorhandene Forschungsergebnisse und Leistungen absatzorientiert präsentieren – sie aber nicht produzieren oder Qualität ersetzen.

Unmittelbares Handlungspotenzial für den Markenprozess „Berlin Wissenschaft 2015“ besteht demnach nicht hinsichtlich der Anregungen der Interviewpartner für Politik und Wissenschaft, sondern auf der Ebene der Vermarktung selbst. Diese sollten in die weitere Gestaltung des Prozesses einfließen.

Anregungen für die Wissenschaftsvermarktung

o Die Marke muss die besonderen Vorteile Berlins und seiner Wissenschaft im Vergleich zu den Mitbewerbern prägnant herausarbeiten und klar benennen. Dies ist wichtig, weil Drittmittelvergaben und Hochschulk Kooperationen für Wirtschaftsunternehmen Investitionen darstellen, die sorgfältig zu prüfen und abzuwägen sind.

o Berlin als Hauptstadtregion verfügt in den Augen der Interviewpartner über eine gute Basis für die zukünftige Entwicklung. Berlin könnte als Magnet interessante Köpfe aus aller Welt anziehen und sich als kreativer Impulsgeber Europas etablieren – vorausgesetzt, eine Profilierung als Stadt des Wissens und als intellektuelles Zentrum würde gelingen.

o Dabei könnte das historisch bedingte Defizit an Großkonzernen durchaus als Chance begriffen werden: Vielfältige und flexible wissenschaftsbasierte Kooperationen zwischen der Berliner Wissenschaft und den ortsansässigen kleinen und mittleren Unternehmen einerseits sowie externen Wirtschaftsunternehmen andererseits würden Berlin in besonderem Maße zukunftsfähig machen.

o Die Wissenschaftsmarke kann die Impulse der einzelnen Einrichtungen aus Forschung und Wissenschaft in der Hauptstadtregion zum Momentum bündeln. Dabei sollte Berlin den Elitebegriff strukturell verstehen: Die Wissenschaftsregion sollte sich über eine begrenzte und damit überschaubare Zahl an hervorragenden Themen und Kompetenzfeldern profilieren.

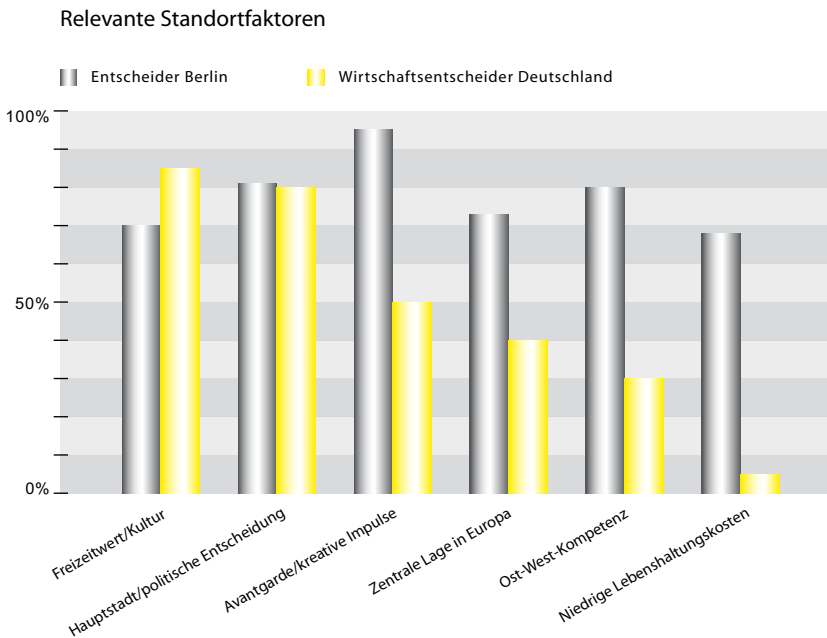
III. Ergebnisse der Interviewreihe nach übergreifenden Kriterien

Die systematische Auswertung zeigt Tendenzen und Trends in der Außenansicht deutscher Wirtschaftsentscheider auf den Wissenschaftsstandort Berlin. Zur Visualisierung wurden die Ergebnisse der qualitativen Erhebung in einer quantifizierenden Übersicht aufbereitet.

III. 1. Qualitätsfaktoren des Standortes Berlin

Berlin wird generell als Standort mit hoher Qualität bewertet. Die Interviewpartner zeigen durchgehend eine positive Haltung gegenüber dem Standort Berlin. Dabei sind es gerade die weichen Faktoren wie die Mischung aus klassischer Kunstszene und junger Avantgardenkultur, die die Attraktivität Berlins bedingen.

Das genuin kreative Flair der Hauptstadt, die kulturelle Vielfalt und die pulsierende Urbanität werden von deutschen Topmanagern immer wieder als herausragende Charakteristika genannt.



Ein Vergleich mit der Berliner Innensicht³⁴ zeigt, dass das Selbstbild Berlins in Bezug auf die genannten weichen Faktoren hohe Übereinstimmung mit dem Fremdbild der Hauptstadt bei der deutschen Wirtschaftselite aufweist: Wichtigste Stärken Berlins sind aus der Perspektive der Wirtschaftsentscheider sein Freizeitwert als Kulturstadt (85%; Innensicht: 70%) und sein Klima der Avantgarde und kreativen Impulse (50%; Innensicht 95%). Eine solche Kongruenz in Bezug auf die Marke Berlin verweist auf ein zuverlässiges Image und hohes Markenpotenzial als kreative Kulturstadt mit hohem Freizeitwert.

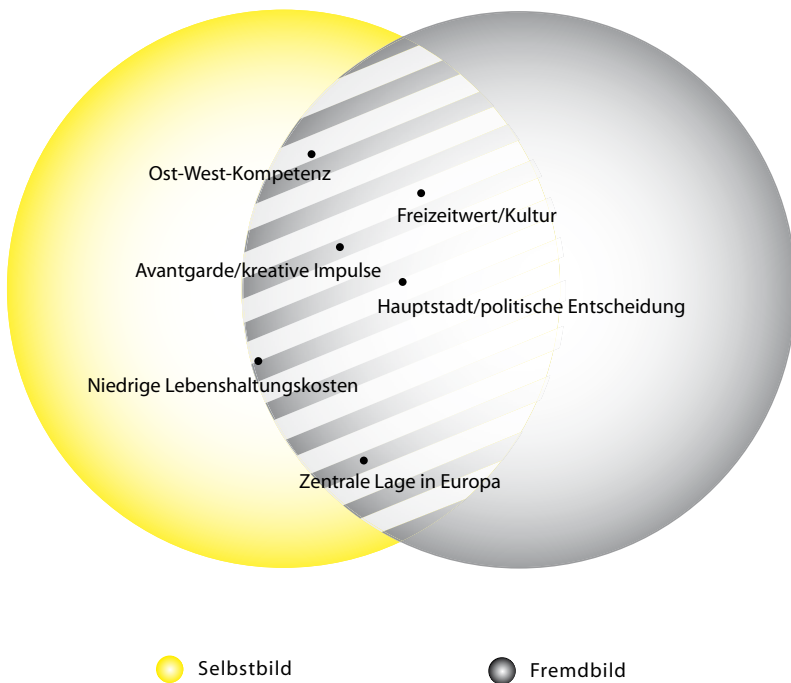
Ein weiterer positiver Standortfaktor ist die politische Bedeutung Berlins. Wirtschaftsentscheider sehen in der Eigenschaft Berlins als Hauptstadt und politisches Entscheidungszentrum (80%) sowie seiner zentralen Lage in Europa (40%) relevante Standortfaktoren. Dem politischen Status misst die Berliner Innenansicht mindestens ebenso hohe Bedeutung bei wie die – durchweg global agierenden – Wirtschaftsentscheider (80%). Die zentrale Lage in Europa nennen jedoch nur noch 40% der Wirtschaftsentscheider gegenüber knapp drei Viertel der Berliner Entscheider. Differenzen gibt es auch in der Bewertung der Ost-West-Kompetenz die über 80% der befragten Berliner, aber nur 30% der Wirtschaftsentscheider als relevanten Standortfaktor Berlins anführen.

Niedrige Lebenshaltungskosten stellen aus der Berliner Innenansicht einen erheblichen Qualitätsfaktor dar, der aus der Außensicht der Wirtschaftsentscheider jedoch vernachlässigbar ist (68% Nennungen der Innensicht gegenüber nur 5% der Außensicht). Die niedrigen Lebenshaltungskosten Berlins können für die Wirtschaftselite gegenüber anderen Standortqualitäten als nachrangig eingeschätzt werden und sind für die Standortvermarktung weniger geeignet. Für die Grundsatzentscheidung über eine Unternehmensansiedlung könnten sie zwar eine gewisse Berücksichtigung finden, treten jedoch hinter den anderen positiven Faktoren Berlins weit zurück.

³⁴ Vgl. Berlin Wissenschaft 2015 – I. Die im Rahmen der Studie I geführten Interviews mit Vertretern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik aus Berlin und Brandenburg dienen als Vergleichsdaten für die folgenden Graphiken. Werte aus der Befragung der Berliner Entscheider sind jeweils auf die grauen Balken aufgetragen. Da in der Außenwahrnehmung Berlin als Marke auch auf Brandenburg und seine wissenschaftlichen Einrichtungen etwa in Potsdam ausstrahlt, bezieht sich – sofern nicht ausdrücklich angemerkt – der Begriff Berlin nicht auf die Hauptstadt innerhalb ihrer geographischen Stadtgrenzen, sondern unter markentechnischen Gesichtspunkten auf die Wissenschaftsregion Berlin-Brandenburg. Berlin ist dabei prägender Teil der Markenpersönlichkeit.

Bedeutung des Ergebnisses für den Markenprozess

Kreativ – Lebendig – Grenzenlos, die Markenessenz der Berliner Wissenschaftsmarke kennzeichnet in der Wahrnehmung (fast) aller Interviewpartner den Standort Berlin. Berlin weist sich einmal mehr als starke Marke aus, die in der Einschätzung der Wirtschaftsentscheider über ein ausgesprochen positives Image verfügt. Dabei deckt sich die Außensicht der Wirtschaftsentscheider tendenziell mit der Innensicht Berlins. Diese Kongruenz von Fremdbild und Selbstbild gilt als eine der wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen und Bedingungen für die Glaubwürdigkeit von Marken.



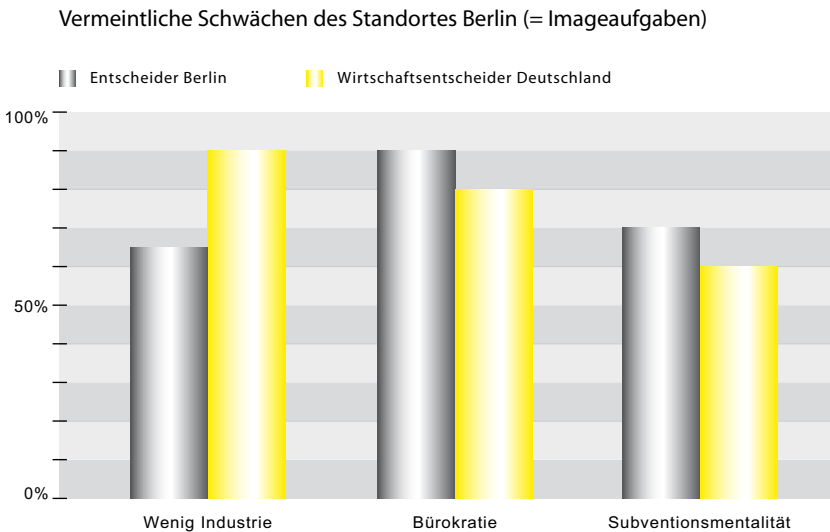
Für die Marke, die Wissenschaft als authentischen Bestandteil Berlins begreift und in enger Verbindung mit der Marke Berlin steht, liegen deshalb gute Startbedingungen vor. Als Grundvoraussetzung sollte die Wortmarke Berlin daher auch visuell ein prominenter Teil der Wissenschaftsmarke sein. Allerdings zeigen die Ergebnisse auch, dass Wissenschaft in der Außensicht der Entscheider noch nicht spontan als eine herausragende Qualität Berlins assoziiert wird – weder als harter Standortfaktor noch als einer der weichen Faktoren etwa über eine innovativ-intellektuelle Atmosphäre.

Für den Markenprozess stellt sich wesentlich die Aufgabe – analog zu den Bereichen Kreativität/Kultur/Freizeit sowie Politik/Geschichte/Europäisches Zentrum – auch Berlins Bedeutung als Wissenschaftsstadt auf breiter Ebene bekannt zu machen, um beim Kommunikationspartner eine entsprechende kognitive Rahmung zu erreichen.

III. 2. Imageaufgaben des Standortes Berlin

Dem Wirtschaftsstandort Berlin begegnen die befragten Wirtschaftsentscheider durchweg distanziert. Sie sind der Meinung, dass die Folgen der historisch bedingten Abwanderung zahlreicher großer Firmen im Kontext der Kriegsfolgen und der deutschen Teilung auch knapp 20 Jahre nach der Wiedervereinigung noch nicht genug kompensiert werden konnten. 90% der interviewten Wirtschaftsentscheider sowie 65% der Berliner Entscheider, die für die Innenansicht befragt wurden, sehen den geringen Anteil an Industriebetrieben als Schwäche Berlins.

Schwerer noch wiegt nach den Aussagen der Wirtschaftsentscheider ein Imageproblem: Berlin gilt 80% der befragten Wirtschaftsentscheider als bürokratisch, eine Einschätzung, die aus der Innensicht von 95% der Berliner Entscheider bestätigt wird.



Der hohe bürokratische Aufwand und die damit verbundenen langsamen Entscheidungswege werden von den Wirtschaftsentscheidern als konkrete Hindernisse für die Ansiedlung neuer Wirtschaftsunternehmen gesehen – in Berlin und ganz Deutschland. Weitere politische Maßnahmen zum Bürokratieabbau sind in den Augen der Wirtschaftsentscheider auf Bundes- wie auf Landesebene geboten.³⁵ Das Image Berlins als wirtschaftsfeindlich drückt sich in den Augen der Interviewpartner zudem in einer gewissen Subventionsmentalität aus, die 60% der befragten Wirtschaftsentscheider sowie 70% der Berliner Entscheider aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik als eine Schwäche der Hauptstadt sehen.

Bedeutung des Ergebnisses für den Markenprozess

Aus den Vorbehalten der Interviewpartner wird deutlich: Während Berlin über ein hohes Ansehen als Kulturstadt mit hohem Freizeitwert verfügt, muss das Image der Hauptstadt als Wirtschaftsstandort erst aufgebaut bzw. korrigiert werden. Berlin ist kein Industriestandort – aber eine sehr renommierte Kulturstadt und ein hervorragender Wissenschaftsstandort. Diese Faktoren bilden die wichtigsten Ressourcen Berlins, die dann positiv zur Wirtschaftsansiedlung beitragen, wenn eine wertschöpfende Verarbeitung der Leistungen angeboten und gefördert wird.

Es ist denkbar, dass Berlin als Wirtschaftsstandort im Inland noch stärker gegen historisch begründete Vorurteile zu kämpfen hat als gegenüber der ausländischen Wirtschaft. Die Ansprache ausgewählter Wirtschaftspartner durch den Berliner Senat und die Wirtschaftsförderung funktioniert gut, wenn auf einen bestimmten ausländischen Markt oder Wirtschaftsraum ausgerichtete Angebote durch Spitzenrepräsentanten persönlich unterbreitet werden. So entwickelten sich beispielsweise nach einer Asienreise einer Berliner Wirtschaftsdelegation im Frühjahr 2006 Kooperationen und Unternehmensansiedlungen. Demgegenüber scheint sich Berlin in der deutschen Wirtschaft noch stärker positionieren zu müssen.

³⁵ Nach einer Studie der Weltbank unter 145 Ländern leiden deutsche Unternehmer besonders stark unter bürokratischen Regulierungen; vgl. Dorit Hess: Im Land der Listen, in: Die Zeit vom 23.09.2004, in: http://www.zeit.de/2004/40/B_9frokrate?page=1.

Deutsche Entscheider innerhalb und außerhalb Berlins stimmen überein, dass sich die Hauptstadt gegenüber der Wirtschaft besser präsentieren muss: Sie unterstützen die Anstrengungen, die in dieser Hinsicht in Berlin bereits unternommen werden. Insbesondere geht es darum, Entscheidungswege noch schneller und effizienter und die Ansprache aktiver zu gestalten sowie die Angebote für ansiedlungswillige Unternehmen noch zielgruppenadäquater und wirksamer zu kommunizieren. Diese Angebote sind über die Berliner Wissenschaftsmarke sowohl auf breiter Ebene bekannt zu machen als auch gezielt den geeigneten Kooperationspartnern zu unterbreiten.

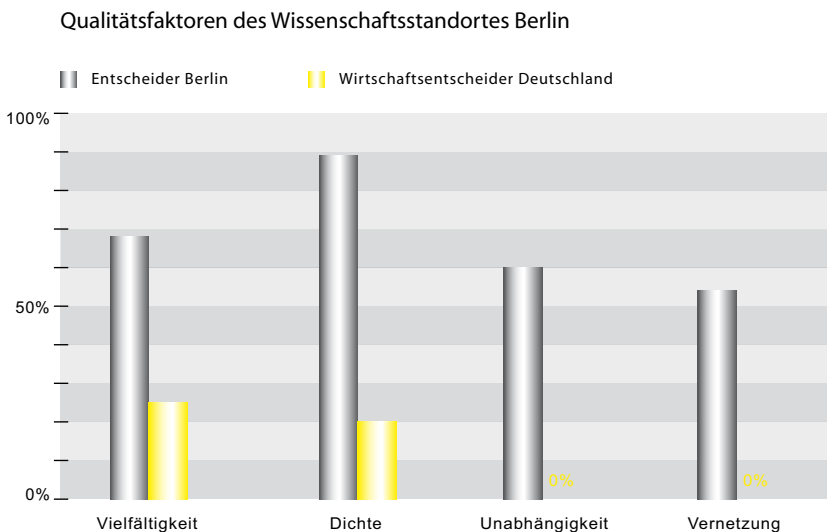
So können unternehmerisch agierende Institutionen – ob getragen von der öffentlichen Hand oder in Mischfinanzierung mit privatwirtschaftlicher Beteiligung – als unabhängige Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sowohl die wissenschaftliche Ausbildung der Studierenden unterstützen wie auch als Multiplikatoren für die Unternehmensansiedlung dienen. Die Berliner Wissenschaftsmarke könnte entsprechende Einrichtungen kommunikativ verbinden.

Die Marke fungiert also einerseits als allgemeines Erkennungszeichen für Produkte und Leistungen der Berliner Wissenschaft. Andererseits sollte sie gezielt als ein Qualitätsversprechen in Verbindung mit Kooperationsprojekten positioniert werden. Es ist davon auszugehen, dass erfolgreich durchgeführte Kooperationsprojekte (Best Practices) zur Markenaufladung dienen, das Markenimage festigen und zur Markenbindung beitragen.

III. 3. Qualitätsfaktoren des Wissenschaftsstandortes Berlin

Die prinzipielle Sympathie der Interviewpartner für Berlin geht einher mit einem geringen Informationsstand über den Wirtschaftsstandort Berlin und insbesondere über die für die Wertschöpfung essenzielle Forschungs- und Wissenschaftslandschaft. Spontan assoziierte Charakteristika des Wissenschaftsstandortes werden nur vereinzelt genannt, denn als solcher wird Berlin von der deutschen Wirtschaft bislang kaum wahrgenommen.

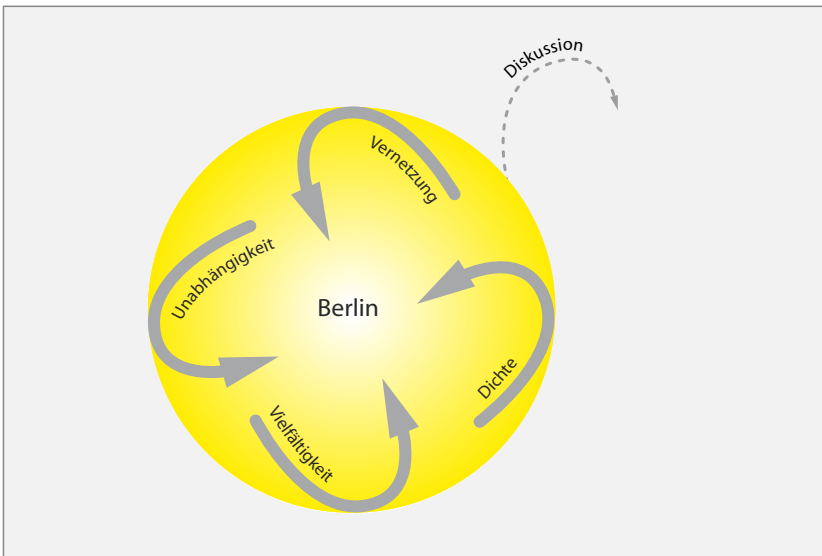
Aus der Innensicht der Berliner Wissenschaftler, Wirtschaftsentscheider und Politiker ist die urbane Dichte das herausragende Charakteristikum des Wissenschaftsstandortes Berlin: 89% der Interviewpartner hoben dies hervor. Als weitere Faktoren wurden Vielfältigkeit (68%), Unabhängigkeit (60%) und Vernetzung (54%) genannt. Aus der Außensicht der meisten Wirtschaftsentscheider auf Berlin zeichnet sich die Wissenschaftsregion Berlin nicht durch übergreifende Qualitätsfaktoren aus: Dichte und Vielfältigkeit wurden vereinzelt genannt (20 bzw. 25%), andere Faktoren, die in der Innenansicht zum Teil eine wesentliche Rolle spielen, wurden jedoch nicht explizit thematisiert.



Bedeutung des Ergebnisses für den Markenprozess

Die Frage nach den allgemeinen Qualitätsfaktoren, die den Wissenschaftsstandort Berlin kennzeichnen, lässt sich als Indikator für das bestehende Markenimage der Wissenschaft als Standortfaktor Berlins verstehen. Die Diskrepanz zwischen den Ergebnissen der Innen- und der Außensicht könnte daraus resultieren, dass innerhalb Berlins eine intensive öffentliche Diskussion um die Rolle der Wissenschaft für die Hauptstadt geführt wird.

Die Thematisierung von Wissenschaft in den Berliner Medien hat jedoch primär regionale Relevanz und führte bei Entscheidern außerhalb Berlins nicht zu hoher kognitiver Präsenz der Qualitätsfaktoren. Die Exzellenzbeweise einzelner wissenschaftlicher Institutionen und Themen bleiben bisher ohne positiven Effekt auf das Standortimage – sie strahlen nicht aus.



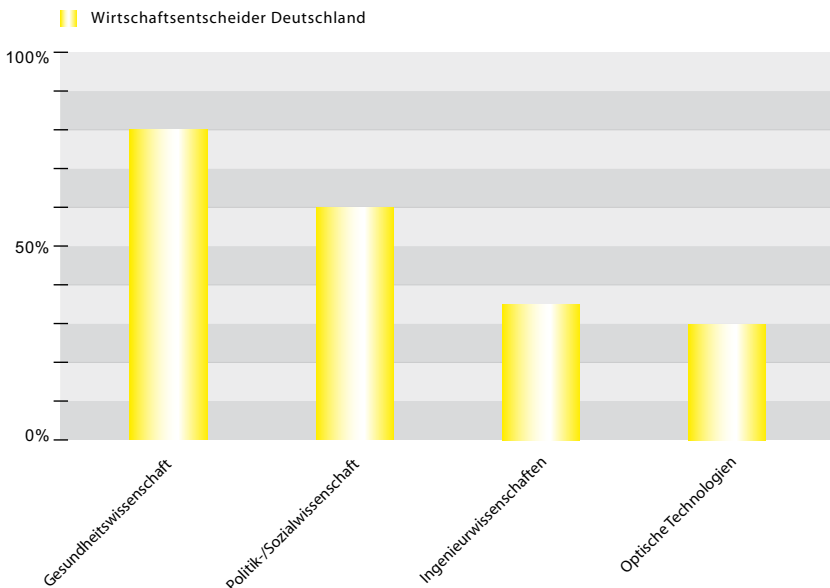
Thematisierung erfolgt nahezu nur innerhalb Berlins

III. 4. Topthemen der Berliner Wissenschaft

Als herausragenden Exzellenzbereich der Berliner Wissenschaft sehen die befragten Wirtschaftsentscheider das große Feld der Gesundheitswissenschaft, das neben Medizin und Pharmakologie im engeren Sinne Medizintechnik und Biotechnologie umfasst. 80% der deutschen Wirtschaftsentscheider sehen die Berliner Wissenschaft in diesem Bereich gut aufgestellt. Weitere wissenschaftliche Qualitätsfelder sind in der Außenwahrnehmung insbesondere die Optischen Technologien (30%), die Politik- und Sozialwissenschaften (60%) sowie die Ingenieurwissenschaften (35%).

Die Einschätzung durch relevante Wirtschaftsentscheider bestätigt hier die von der Enquete-Kommission „Eine Zukunft für Berlin“ des Berliner Senats erarbeitete Clusterstrategie. Das Cluster Life Science, Biotechnologie, Pharmazie und Medizintechnik wird als zukunftsträchtiges Forschungsfeld eingeschätzt, dessen wirtschaftsförderndes Potenzial gezielt ausgebaut werden sollte.

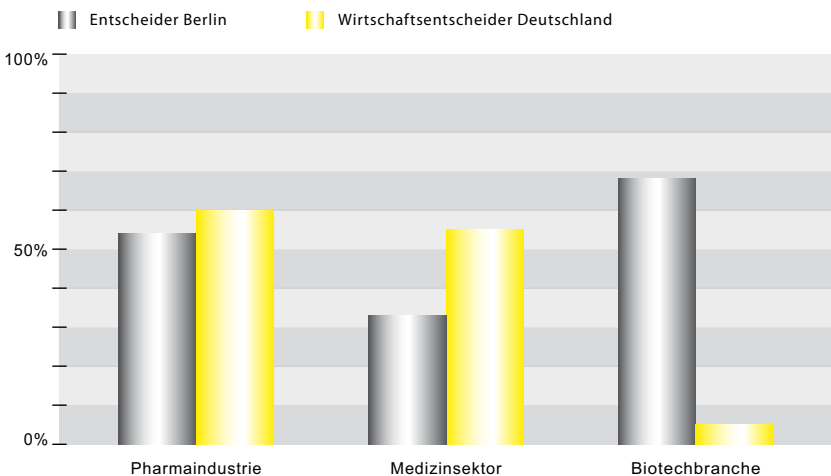
Topthemen der Berliner Wissenschaft



Das Cluster Kommunikation, Medien- und Kulturwirtschaft wird von der Wirtschaft zwar nicht in gleichem Maße als allgemeines Kompetenzfeld Berlins wahrgenommen. Die Teilbereiche Politik- und Gesellschaftswissenschaften sind den befragten Managern jedoch als Topthemen präsent.³⁶

Bemerkenswert ist, dass die Außenperspektive eine breitere Diversifizierung der Kompetenzfelder und damit reichhaltigere Kooperationsmöglichkeiten aufzeigt, als dies von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik innerhalb Berlins erkannt wird: Auf die Frage, für welche Wirtschaftsbereiche die Wissenschaft in Berlin eine große Rolle spiele, reduzierte sich das Antwortspektrum in der ersten Studie zur Innensicht in der damaligen Befragungsrunde auf die Bereiche Biotechbranche (68%), Pharmaindustrie (54%) und Medizinsektor (33%). Wertet man nur diese Bereiche bei den Wirtschaftsentscheidern aus, verschiebt sich der Schwerpunkt zu den klassischen Medizin- und Pharmasektoren (60% und 55%).

Für welche Wirtschaftsbereiche spielt die Wissenschaft in Berlin eine große Rolle?



³⁶ Vgl. Fußnote 3, S.9.

Bedeutung des Ergebnisses für den Markenprozess

Der Vergleich zeigt, dass die von den Wirtschaftsentscheidern positiv bewerteten Themen Optische Technologien, Politik- und Sozialwissenschaften sowie Ingenieurwissenschaften in ihrer Außenwirkung auf Wirtschaft und Industrie von Berliner Entscheidern selbst noch nicht in ausreichendem Maße als potenzielle Wertschöpfungsbereiche erkannt und präsentiert werden.

Markentechnischer Hintergrund der Frage nach den Topthemen der Berliner Wissenschaft ist die Identifikation der wissenschaftlichen Leuchttürme Berlins. In diesen manifestieren sich Vermarktungsinhalte, die für die Profilierung der Marke in besonderem Maße geeignet sind und ihre Exzellenz gegenüber Mitbewerbern beziehungsweise anderen Wissenschaftsregionen sichtbar machen. Bestehende positive Leistungsbilanzen einzelner Wissenschaftsbereiche werden über die Marke miteinander verbunden und wirken übergreifend nach außen wie nach innen.

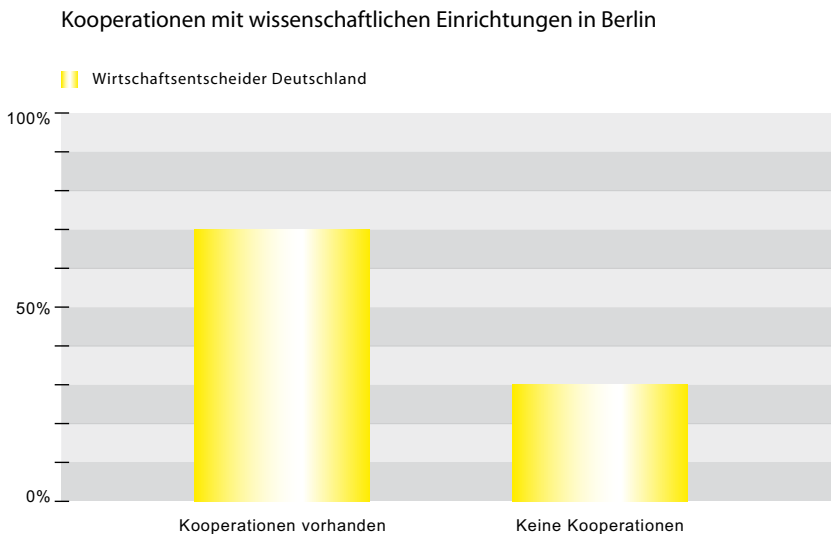
Die übergreifende Vermarktung der Berliner Wissenschaft zielt einerseits darauf ab, die besondere Qualität der Kompetenzfelder in Verbindung mit Erfolgsbeispielen nach außen zu kommunizieren. Gleichzeitig wirkt sie aber auch nach innen, indem sie die Loyalität und qualitative Selbstverpflichtung der wissenschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Akteure in Berlin zur Berliner Wissenschaft stärkt. Markenführung kann ein positives Selbstbild fördern, das eine Selbstverpflichtung der beteiligten Akteure umfasst und vorhandene wissenschaftliche Qualität bestärkt, eventuell sogar steigert und breiter ausdehnt.

Das Marken-Zellmodell® ist in besonderem Maße geeignet, diesen systemischen Prozess zu motivieren und zu fördern. Seine flexible Struktur lässt den Einrichtungen die Freiheit, sich entsprechend ihres Selbstverständnisses in unterschiedlicher Intensität an die Marke zu binden.³⁷ Dabei stimmen sich die Akteure selbst über die qualitativen Standards, Rechte und Pflichten für die Teilnahme an der Wissenschaftsmarke ab. Dieses nonhierarchische Prinzip der Markenführung verpflichtet die Mitglieder ungleich mehr, ihre selbst definierte Positionierung und damit die individuell gesetzten Qualitätsstandards einzuhalten, als es von außen diktierte Bestimmungen vermögen würden.

³⁷ Vgl. Berlin Wissenschaft 2015 – II, S. 53ff.

III. 5. Kooperationen der Wirtschaft mit der Berliner Wissenschaft

Gut zwei Drittel der befragten Wirtschaftsentscheider (70%) geben an, dass ihr Unternehmen bereits mit der Berliner Wissenschaft kooperiert, während nur ein Drittel derzeit keine Zusammenarbeit mit Berliner Hochschulen oder Forschungsinstituten pflegt (30%). Der hohe Anteil an Kooperationen verweist auf die inhaltliche Relevanz Berlins als Wissenschaftsregion.



Allerdings beschränken sich die Kooperationen meist auf individuelle Kontakte sowie auf die Themen- und Projektebene. Die intensive fachliche Zusammenarbeit strahlt markentechnisch nicht auf Berlin aus, das zwar ein hervorragendes Image als Freizeit- und Kulturhauptstadt hat, aber als Wissenschaftsstandort nur in Einzelfällen wahrgenommen wird.³⁸

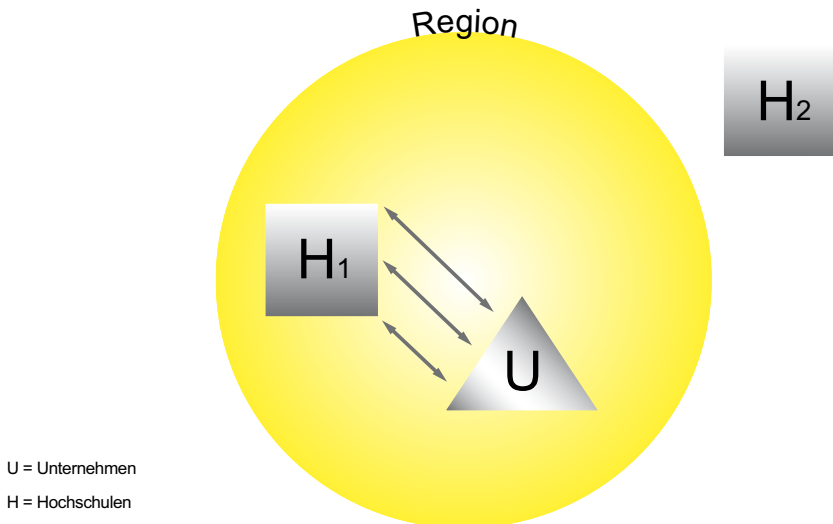
³⁸ Siehe Kapitel III. 3., S. 74 f.

Bedeutung des Ergebnisses für den Markenprozess

Die Differenz ist markentechnisch zu begründen: Zahlreiche, thematisch definierte Kooperationsvorhaben in Form einzelner Drittmittelprojekte zwischen der deutschen Wirtschaft und der Berliner Wissenschaft wurden und werden erfolgreich durchgeführt. Erst die Marke multipliziert diese positiven Einzelerfahrungen und transponiert sie als Qualitätsattribute auf die Wissenschaftslandschaft Berlin-Brandenburg. Eine Besonderheit des Marken-Zellmodells® ist, dass parallel zur Stärkung der Gesamtmarke die innerhalb der Markenklammer agierenden Einzelmarken gestärkt werden. Die übergreifende Marke evoziert qualitative (Vor-)Erwartungen, die Berlin als wissenschaftlichen Kooperationspartner auf breiter Ebene und gerade dann empfehlen, wenn noch keine positiven individuellen Erfahrungen vorliegen oder die Fragen/Aufgaben noch nicht konkret definiert sind.

Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft in Deutschland funktionieren im Allgemeinen nach zwei Modellen:

Das **Traditionsmodell** bindet Hochschulen durch gemeinsame Historie und Entwicklung an ein oder mehrere Unternehmen, die Förderungen und Kooperationen an den entsprechenden Institutionen konzentrieren und damit zugleich bestimmte Standorte fördern.



Der Faktor gewachsene Nähe spielt eine Rolle, wenn etwa Drittmittel für Betriebswirtschaft und Bankwesen nach Frankfurt am Main oder Gelder aus der Industrie für technische und Ingenieurstudiengänge nach Aachen, ins Rhein- und Ruhrgebiet fließen.³⁹ Durch die zuverlässige finanzielle Unterstützung wird vorhandene wissenschaftliche Qualität sowie die Ausbildung des akademischen Nachwuchses für das fördernde Unternehmen langfristig sichergestellt.

In Berlin klingt das Traditionsmodell noch im Sektor Gesundheitswirtschaft an,⁴⁰ während die politisch-historischen Verwerfungen im vergangenen Jahrhundert sowie die damit verbundene Abwanderung der Großkonzerne eine standorttreue Hochschulförderung durch die Wirtschaft ansonsten stark reduziert haben.

Nach dem **Themenmodell** hingegen entwickeln sich Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft standortunabhängig über Forschungsschwerpunkte und Projekte. Globale Konzerne agieren hier international, zumindest europaweit, und unterhalten oft zahlreiche Kooperationen mit unterschiedlichen Universitäten, Instituten und Lehrbereichen.

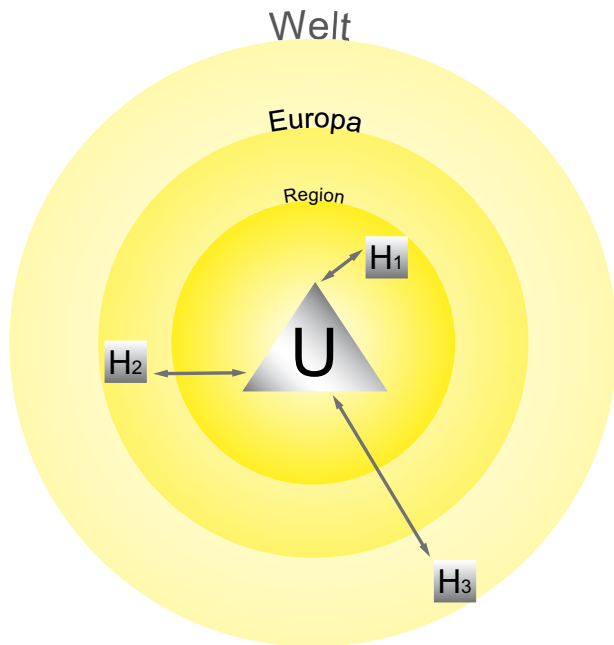
Die von den Unternehmen der Interviewpartner bereits realisierten zahlreichen Forschungsk Kooperationen mit der Max-Planck-Gesellschaft, der Fraunhofer-Gesellschaft, den Instituten der Wissenschaftsgemeinschaft Leibniz oder der Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren sowie anderen außeruniversitären Forschungsinstituten der Wissenschaftsregion Berlin-Brandenburg agieren nach dem Themenmodell.

³⁹ Zusammenarbeit nach dem Traditionsmodell kann mehrere Generationen überdauern. So gründete beispielsweise 1924 der Apotheker Kurt Bode, ein ehemaliger Sachverständiger für hygienische Fragen am Hamburger Universitätskrankenhaus Eppendorf HKE, die Bacillofabrik Dr. Bode & Co., aus der das Unternehmen Bode-Chemie GmbH & Co. KG entstand, heute ein Tochterunternehmen des Beiersdorf-Konzerns. Seit der Gründung bestehen enge Forschungs- und Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen und Klinikum. So wurde etwa das alkoholische Händedesinfektionsmittel Sterillium 1064 gemeinsam entwickelt; <http://www.bdi-hamburg.de/bdi1.nsf/0/33d04c6f3da837b6c12570bc00374756?OpenDocument>.

⁴⁰ Die Schering AG legt nach Aussagen ihres ehemaligen Forschungsvorstands Prof. Dr. Günther Stock bei ihren umfassenden Aktivitäten in der Forschungsförderung bewusst einen besonderen Schwerpunkt auf den Standort Berlin. Das Unternehmen unterstützt beziehungsweise trägt Professuren an Berliner Universitäten, schreibt Forschungspreise aus, vergibt Drittmittel für Forschungsprojekte und beteiligt sich an unterschiedlichen außeruniversitären Einrichtungen zur Forschungsförderung in den Gesundheitswissenschaften; Anne Brüning: Ein Mäzen der Berliner Forschung, in: Berliner Zeitung vom 17.03.2006; in: <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/archiv/.bin/dump.fcgi/2006/0317/wissenschaft/0011/index.html>.

Bieten sich nach dem Themenmodell auf Grund ihrer wissenschaftlichen Schwerpunktsetzung und Qualität unterschiedliche Kooperationspartner an, so spielen weiche Faktoren der Außenwahrnehmung – und damit das Image – eine erhebliche Rolle bei der Vergabe von Drittmitteln und Projektkooperationen.

Der Prozess „Berlin Wissenschaft 2015“ setzt über die Marke bei der Imagebildung Berlins als Wissenschaftsregion an, um die Voraussetzungen zu optimieren und nach dem Themenmodell die Berliner Wissenschaft als leistungsfähigen und zuverlässigen Kooperationspartner für die Wirtschaft zu präsentieren.



U = Unternehmen

H = Hochschulen

III.6. Kritik an der Berliner Wissenschaft

30% der befragten Wirtschaftsentscheider kritisieren auf einer allgemeinen Ebene Leistungsdefizite der Berliner Wissenschaft – ein Vorwurf, mit dem sich in erster Linie die Hochschulen der Hauptstadt auseinandersetzen müssen. Dabei wird insbesondere zu prüfen sein, inwiefern diese Einschätzung tatsächlich auf Erfahrungen oder aber auf Imageaspekte zurückzuführen ist, die weitreichende Veränderungsprozesse der letzten Jahre, positive Entwicklungen und qualitätssteigernde Maßnahmen gerade der Berliner Hochschulen (noch) nicht widerspiegeln.

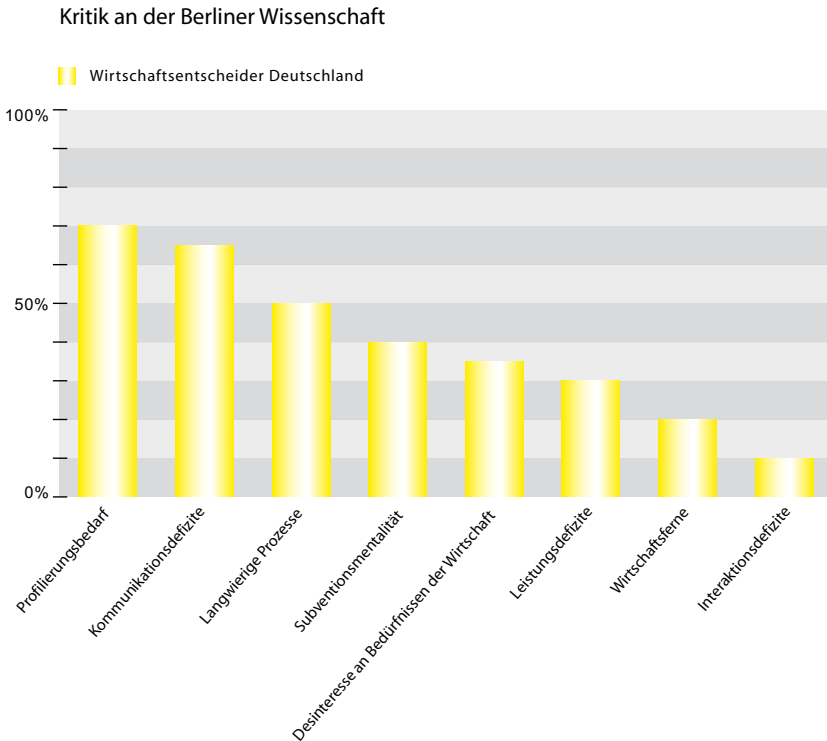
Unabhängig davon fördert die stetige transparente Selbstevaluierung der Berliner Hochschulen weitere Anstrengungen in Bereichen, die den Ansprüchen wissenschaftlicher Exzellenz derzeit noch nicht in gewünschtem Maße gerecht werden. Diese Qualitätsoffensive sollte weiterhin konsequent verfolgt werden.

Die Entscheidung über die Notwendigkeit einer inhaltlichen Leistungssteigerung bestimmter Disziplinen kann und soll jedoch nicht Aufgabe des Markenprozesses „Berlin Wissenschaft 2015“ sein, sondern muss von innen und durch die Wissenschaftler selbst erreicht werden. In dieser kritischen Selbstreflexion der wissenschaftlichen Akteure liegt eine große Chance für die Sicherung von Leistungsfähigkeit und Exzellenz und damit auch eine wichtige Voraussetzung für die langfristige markentechnische Profilierung der Berliner Hochschulen. Wissenschaftsvermarktung ersetzt nicht Qualität. Ihr Ziel und Zweck ist es, die vorhandene Qualität bekannt und für die Wertschöpfung fruchtbar zu machen.⁴¹

Dabei ist es von Gewicht, dass sich die Berliner Wissenschaft in den Augen der Wirtschaftsentscheider bislang noch nicht dezidiert als wirtschaftsfreundlich präsentieren konnte. Jeder dritte Interviewpartner konstatiert ein gewisses Desinteresse an den Bedürfnissen der Wirtschaft (35%) und 20% schätzen die Berliner Hochschulen sogar entschieden als wirtschaftsfern ein.

⁴¹ Vgl. die im Zwischenfazit der Einzelauswertung formulierten Anregungen für die Wissenschaft, S.64 f.

Weitere Kritikpunkte liegen im schleppenden Arbeitstempo etwa in der Genehmigung von Verfahren in der Umsetzung von Projekten (50%) und einer vermeintlichen Subventionsmentalität⁴² (40%). Das Ergebnis zeigt, dass die Berliner Wissenschaft ihre Aufgeschlossenheit gegenüber der Wirtschaft und ihren Wunsch nach Zusammenarbeit und wissenschaftlicher Unterstützung gegenüber den Wirtschaftsentscheidern bislang noch nicht vermitteln konnte.



⁴² Die These der charakteristischen Subventionsmentalität behauptet eine defizitäre Sparbereitschaft und Konsolidierungspolitik in Berlin und führt diese kulturell auf die langjährige Abhängigkeit der Stadt von der Unterstützung durch den Bund während der Phase der deutschen Teilung zurück. Vor der Wiedervereinigung wurde mehr als die Hälfte des Landesets von Zuflüssen des Bundes gespeist. Mit der Reduzierung der Unterstützung durch den Bund in den 90er Jahren entstand sukzessive eine Haushaltsnotlage, über deren Vermeidbarkeit heute kontrovers diskutiert wird. Einen Einblick in die aktuelle Kontroverse gibt Ulrich Baßeler/Markus Heintzen/Lutz Kruschwitz: Berlin – Finanzierung und Organisation einer Metropole, Berlin 2006.

Bemerkenswert ist weiterhin, dass 70% der Interviewpartner eine stärkere Profilierung der wissenschaftlichen Institutionen wünschen, da diese im Moment noch zu wenig unterscheidbar seien. Diese Aussage steht in engem Zusammenhang mit der Einschätzung der Wirtschaftsentscheider, die Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen Berlins würden derzeit noch nicht ausreichend kommunizieren (65%) oder generell zu wenig mit der Wirtschaft interagieren (10%).

Bei der Beurteilung der Herausforderungen und Entwicklungsaufgaben für die Berliner Wissenschaft durch die Wirtschaftsentscheider sollte differenziert werden: Tendenziell objektiv überprüfbar sind die Leistungen der einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen, die Dauer für bestimmte Prozesse wie etwa Forschungsplanung, Erhebungs- oder Genehmigungsverfahren sowie die Profilierung der unterschiedlichen Einrichtungen. Hier obliegt es wiederum den wissenschaftlichen Akteuren selbst, sich mit Unterstützung der Wissenschaftspolitik mit den Aussagen der Wirtschaftsentscheider auseinanderzusetzen und gegebenenfalls Änderungen einzuleiten.

Andere Kritikpunkte – der Vorwurf der Wirtschaftsferne, das Desinteresse an den Bedürfnissen der Wirtschaft, die Subventionsmentalität oder Defizite in Kommunikation und Interaktion – lassen sich nicht an eindeutigen Vergleichsgrößen überprüfen, sondern indizieren allgemeine Vorbehalte auf emotionaler Ebene; dieser kann über Aufklärung und Öffentlichkeitsarbeit entgegengetreten werden.

Bedeutung des Ergebnisses für den Markenprozess

Es ist eine wesentliche Aufgabe des Markenprozesses, Stereotypen und latente Vorbehalte gegen die Berliner Wissenschaft argumentativ zu widerlegen und auszuräumen, um stattdessen positive Einschätzungen aufzubauen und nachhaltig zu konsolidieren. Kritik bezieht sich vielfach nicht auf eigene Erfahrungen, sondern erwächst aus Defiziten in der Außendarstellung der Berliner Universitäten und den daraus resultierenden Imageaufgaben.

Dies folgt aus der Diskrepanz zwischen dem hohen Anteil der bereits bestehenden Kooperationen und der allgemeinen Einschätzung der Wissenschaftslandschaft durch die Interviewpartner.⁴³

Unbestritten muss die Berliner Wissenschaft evidente Defizite in der Kommunikation und Interaktion mit der Wirtschaft ausgleichen, indem sie wissenschaftliche Exzellenz und Leistungsorientierung auf einer breiten Ebene zeigt und zielgruppengerecht vermittelt. Hier manifestiert sich die dringende Aufgabe für die Berliner Wissenschaftsmarke: Exzellente Einzelleistungen sind dergestalt zu kommunizieren, dass sie in der breiten Öffentlichkeit im Allgemeinen sowie in der Wirtschaft im Besonderen wahrnehmbar sind und auf diese Weise außerhalb der wissenschaftlichen Fachgemeinde auf das Markenkonto einzahlen.

Die Kooperation der wissenschaftlichen Hochschulen innerhalb der Markenklammer bietet die Chance, sie zu profilieren und dabei in einen konstruktiven Exzellenzwettbewerb zu führen. Zugleich stärkt eine forcierte Zusammenarbeit im Rahmen gemeinsamer, eventuell interdisziplinärer Projekte der Institutionen die Außenwahrnehmung.

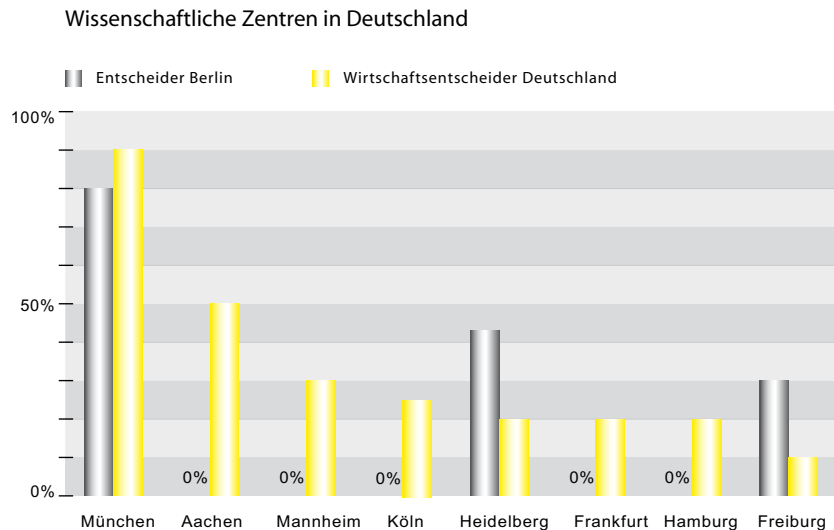
⁴³ Vgl. Abschnitt III. 5., S. 79.

III. 7. Exkurs: Wissenschaftliche Zentren in Deutschland und der Welt

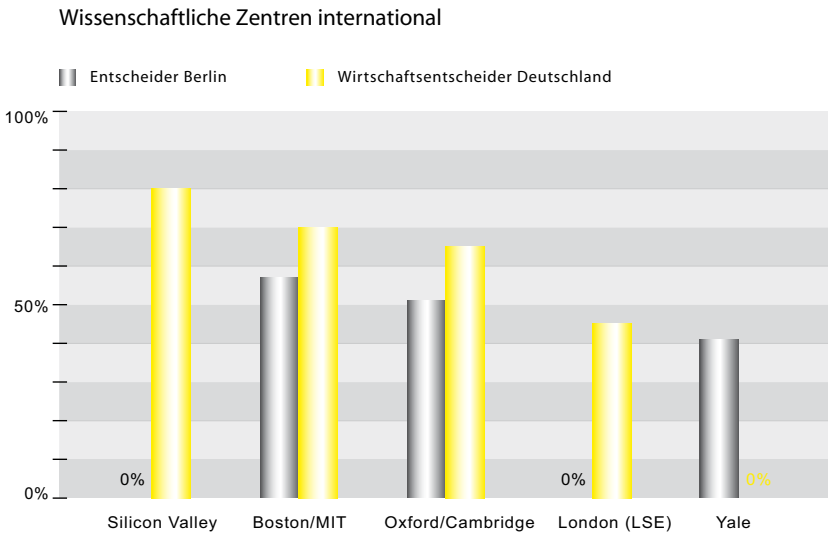
Bei den wissenschaftlichen Zentren in Deutschland außerhalb Berlins sehen die Entscheider München eindeutig an der Spitze (Außenansicht 90%, Innensicht 80%). Bei den weiteren Wissenschaftszentren zeigen sich Unterschiede zwischen der Einschätzung der Entscheider aus Berlin und der Außenansicht der Manager, die in der zweiten Interviewreihe befragt wurden.

Für die Wirtschaft sind Aachen (50%), Mannheim (30%) und Köln (25%) sowie Hamburg, Heidelberg und Frankfurt am Main (je 20%) als wissenschaftliche Zentren präsent. Die Berliner Innensicht hingegen nennt neben München lediglich Heidelberg (43%) und Freiburg (30%).

Insgesamt verdeutlicht das Ergebnis, dass Berlin als Wissenschaftsregion in der Wahrnehmung nichtwissenschaftlicher Akteure in erster Linie mit München konkurriert. Andere deutsche Wissenschaftsregionen sind eher über einzelne wissenschaftliche Themen und Teilbereiche definiert.



Als internationale Benchmarks und wissenschaftliche Vorbilder für Berlin sieht die Berliner Innensicht Boston/MIT (57%), die britische Wissenschaftsregion um Oxford und Cambridge (51%) und Yale (41%). Die Wirtschaftsentscheider Deutschlands nennen Silicon Valley mit seinen Universitäten wie Stanford oder Berkeley (80%), ebenfalls Boston/MIT (70%), die Wissenschaftsregion um Oxford und Cambridge (65%) sowie London mit der renommierten London School of Economics (45%). Die genannten Einrichtungen spielen für die international agierenden Wirtschaftsentscheider eine bedeutende Rolle insbesondere bei der Rekrutierung von ausgezeichneten Absolventen, die für Karrieren auf Führungsebene trainiert werden.



Mit Ausnahme der britischen Traditionshochschulen zeichnen sich die genannten internationalen Wissenschaftsstandorte neben der unbestrittenen Exzellenz in Forschung und Lehre durch eine besonders intensive Interaktion mit der Wirtschaft, zahlreiche Kooperationsangebote und ein offensives Marketing aus.

Gerade die erfolgreichen Hochschulen in den USA werden als Vorbilder genannt, die traditionell den Dialog mit der Wirtschaft aktiv suchen.⁴⁴ Einerseits tragen die Erfahrungen aus der Wirtschaft zur Qualitätssteigerung in der Lehre damit zur Verbesserung der Chancen von Absolventen auf dem Arbeitsmarkt bei. Andererseits fördert die stete Einbindung wissenschaftlicher Forschung die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und führt ihnen Absolventen zu.⁴⁵

Bedeutung des Ergebnisses für den Markenprozess

Bei der Frage nach den wissenschaftlichen Zentren innerhalb und außerhalb Deutschlands kommen nicht (nur) die wissenschaftliche Exzellenz eines Standortes, sondern insbesondere markenrelevante Aspekte der Wahrnehmung und Imagezuschreibung zum Tragen. Neben der hohen wissenschaftlichen Qualität, die am Standort München zweifellos vorhanden ist, scheint für dieses herausragende Ergebnis vor allem die Schaffung forschungs- und industriefreundlicher Rahmenbedingungen verbunden mit einer sehr erfolgreichen, ebenfalls politisch unterstützten Imagebildung verantwortlich zu sein.⁴⁶ München präsentiert sich seit gut 20 Jahren als Medien-, Technologie- und Wissenschaftsstandort. Der Slogan „Laptop und Lederhose“ mag heute belächelt werden, zeigte aber erhebliche Markenkraft in der erfolgreichen Repositionierung Bayerns und insbesondere Münchens.

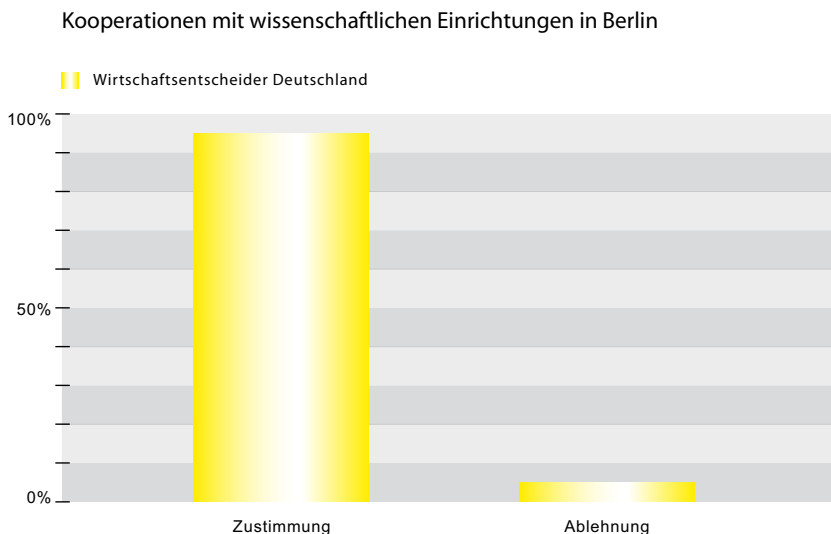
⁴⁴ So wurde das Massachusetts Institute of Technology MIT 1861 auf Anregung des Chemikers William Barton Rogers gegründet, um den wachsenden Bedarf der aufstrebenden amerikanischen Industrieunternehmen nach qualifizierten Absolventen und anwendungsorientierter Forschung zu decken; <http://libraries.mit.edu/archives/exhibits/MIT-birthday/index1.html>.

⁴⁵ Auch in Deutschland hat in den letzten Jahren ein Umdenkprozess stattgefunden. Ein von gegenseitigem Respekt geprägtes Kooperationsverhältnis zwischen Wirtschaft und Wissenschaft löst allmählich die – teilweise latenten – Vorbehalte zwischen den Systemen ab. Vorbehalte beziehen sich beispielsweise auf den Einfluss der Wirtschaft auf wissenschaftliche Fragestellungen wie die Definition von Praxisnähe; Patrick Hagen/Anja Krüger: Vorteile für Hochschulen und Wirtschaft, in: Financial Times Deutschland vom 25.05.2006, in: http://www.ftd.de/karriere_management/management/75938.html sowie die Rede von Bernd Huber, Rektor der Ludwig-Maximilian-Universität München, zur Amtsübernahme am 09.10.2002 in: <http://www.uni-muenchen.de/reden/>.

⁴⁶ Vgl. Hans-Olaf Henkel: Was ist das bayerische Geheimnis?, in: <http://www.wgl.de:8080/wgl/Presse/Interviews/Pr-296/Leitartikel-abayfor.pdf>

III.8. Wissenschaft als Zukunftsmotor

Die Interviewpartner sind sich einig, dass Wissen der wichtigste Rohstoff in Deutschland ist und zugleich als Zukunftsmotor für die Wirtschaft in einer globalisierten Weltwirtschaft fungiert (95%).



Investitionen in Bildung und Ausbildung stellen zentrale gesellschaftliche Aufgaben dar, welche zugleich über einen breiten Zugang zu Wissen und Bildung soziale Integration sichern sowie die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit Deutschlands bedingen.

Neben der öffentlichen Hand sehen die Interviewpartner Wirtschaft und Industrie in der Pflicht, auch im eigenen Interesse einen Beitrag zu Bildung und Wissenschaft zu leisten. Ein innovatives Klima und wissenschaftliches Interesse sind bereits im Kindesalter zu wecken und durch Förderung des lebenslangen Lernens aufrechtzuerhalten. Im internationalen Wettbewerb ist Wissensvorsprung die entscheidende Variable, denn Erfindungen und Innovationen haben generell wirtschaftstreibende Relevanz. Geographische Nähe und intensive Interaktion und Durchlässigkeit können dazu beitragen, dass sich Wissenschaft und Wirtschaft in Deutschland gegenseitig unterstützen.

Bedeutung des Ergebnisses für den Markenprozess

Die Relevanz des Faktors Wissenschaft und Ausbildung ist auf der Führungsebene der deutschen Wirtschaft erkannt. Damit ist die grundsätzliche Voraussetzung, mit der Förderung dieser Bereiche in die Zukunft Berlins als eine der dichtesten und vielfältigsten Wissenschaftsregionen Europas und damit auch in die Zukunft der deutschen Wirtschaft zu investieren, bei den Interviewpartnern gegeben. Die Marke für die Berliner Wissenschaft sollte diese Bereitschaft aufgreifen und eine breite und vielfältige Angebotspalette entwickeln, um der Wirtschaft über die Förderung einzelner Drittmittelprojekte hinaus allgemeinere Formen des Sponsorings und Unterstützungsprojekte anbieten zu können.

III. 9. Anregungen für die Politik aus der Wirtschaft

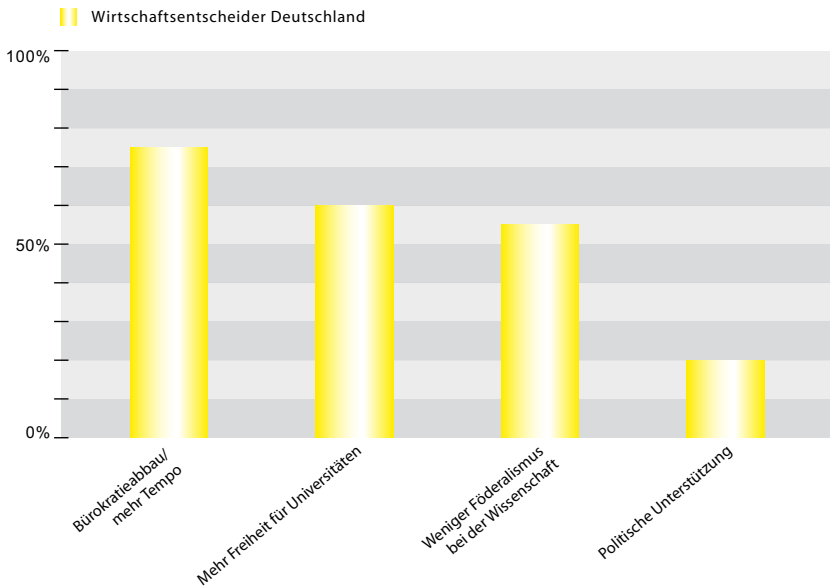
Indem sie Forschung unterstützen oder regulieren, wirken politische Entscheidungen direkt auf die wirtschaftliche Entwicklung ein. Die Interviewpartner aus der Wirtschaft betonen die Notwendigkeit, in Berlin politische Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein innovatives Klima fördern und anwendungsorientierte Forschung unterstützen. Erhalt und Ausbau der wissenschaftlichen Infrastruktur sollten einhergehen mit der Förderung der wissenschaftlichen Neugier und des Forschens bereits im Schulalter.

Ein weiteres Postulat sind adäquate Arbeits- und Verdienstmöglichkeiten an den Hochschulen. Ein Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sollte nach Meinung der Interviewpartner politisch gefördert und arbeitsrechtlich erleichtert werden. Schlanke, schnelle und effiziente Entscheidungswege sollten für die wissenschaftlichen Einrichtungen Grundlage der Organisationsführung sein.

Die Tendenz zur übertriebenen Regulierung ist nicht nur in Berlin, sondern generell in der deutschen Administration und Gesetzgebung ausgeprägt und stellt für Forschung und Innovation nach Meinung der Interviewpartner einen klaren Wettbewerbsnachteil gegenüber anderen Nationen dar. Drei Viertel der befragten Entscheider mahnen einen konsequenten Abbau bürokratischer Hürden an (75%).

Die föderale Verantwortung für Bildung und Hochschulen in Deutschland führen 55% der Interviewpartner als Hemmschuh für die Wissenschaft und insbesondere für eine Zusammenarbeit mit der Wirtschaft an. Diese Situation trifft für Berlin genau wie für die anderen Bundesländer zu und kann nur durch länderübergreifende Abstimmungen in der Wissenschafts- und Hochschulpolitik verbessert werden.

Anregungen für die Politik aus der Wirtschaft



Eine bessere bundesweite Koordination der Ausbildungswege würde nach Meinung vieler Wirtschaftsentscheider parallel zur größeren Entscheidungsfreiheit der einzelnen Hochschulen von Vorteil sein: Durch die Vereinheitlichung der Prüfungsverfahren und standardisierte Abschlüsse wäre eine höhere Flexibilität bei gleichzeitigem intensiven Exzellenzwettbewerb zwischen den Hochschulen möglich.

Insbesondere wünschen sich die Wirtschaftsentscheider in diesem Zusammenhang verschiedene Elemente der Selbstverwaltung für die Hochschulen, die deren Entscheidungsspielraum vergrößern könnten (60%). In Fragen wie der Erhebung von Studiengebühren etwa für Studierende aus anderen Bundesländern, der Aufnahme von Studierenden und der Besetzung von Lehrstühlen sowie über die interne Mittelzuweisung sollten die einzelnen Universitäten nach Meinung der Wirtschaftsrepräsentanten in größerem Umfang selbst entscheiden können. Dafür wünschen die Interviewpartner den Hochschulen politische Unterstützung (20%).

Bedeutung des Ergebnisses für den Markenprozess

Das Ergebnis zeigt einmal mehr die Möglichkeiten, aber auch die Grenzen der Markenbildung: Die Marke kann vorhandene Exzellenz kommunizieren, Bekanntheit, Sympathie und den Wunsch nach Teilnahme wecken. Auf diese Weise kann sie die wissenschaftlichen Einrichtungen motivieren, als Akteure innerhalb der Markenklammer deren Essenz *Kreativ – Lebendig – Grenzenlos* zu verinnerlichen, in einen internen Qualitätswettbewerb im Rahmen der Marke einzutreten und dabei inhaltliche Exzellenz zu steigern. Sie kann Berlin als Stadt der Wissenschaft vermarkten und ein breites Spektrum an unterschiedlichen Teilnahme- und Kooperationsangeboten formulieren.

Sie kann jedoch weder inhaltliche Qualität ersetzen noch die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen ignorieren⁴⁷. Wie bereits in der Zusammenfassung der Einzelauswertung betont, ergeben sich aus dem Prozess „Berlin Wissenschaft 2015“ neben Aufgaben für die Wissenschaftsvermarktung Anregungen für die Berliner Wissenschaftler sowie für die Berliner Politik, die diese Systeme von innen heraus erörtern und lösen müssen.

Die Marke für die Berliner Wissenschaft kann diese Prozesse unterstützen, da über die Zusammenarbeit im Rahmen des Markenprozesses der Austausch zwischen den Systemen innerhalb Berlins intensiviert und systematisiert werden kann.

⁴⁷ Vgl. II.19, Seite 62.

III.10. Hochschule der Zukunft

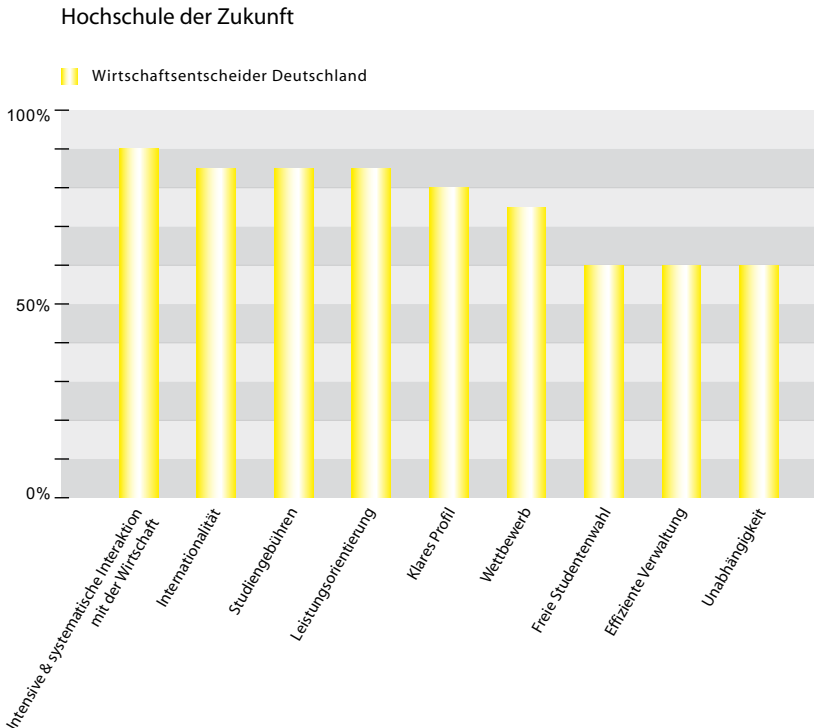
Während in der Kritik an den Berliner Hochschulen vielfach Vorurteile zum Tragen kommen, identifiziert die Frage nach einer Hochschule der Zukunft die Vision der Interviewpartner für gut aufgestellte und damit zukunftsfähige Hochschulen. Die Antworten können als Soll-Zustand gegenüber der bestehenden Situation (Ist-Zustand) interpretiert werden. Da die Frage als offene Frage ohne Antwortvorgaben formuliert war, können die ungestützten Nennungen als Indikatoren für die zentralen Aufgaben der bestehenden Hochschulen aus der Perspektive der Wirtschaftsentscheider aufgefasst werden.

Soziale Systeme unterscheiden sich grundsätzlich anhand von stabilen Maximen, an denen ihre Handlungen jeweils ausgerichtet sind.⁴⁸ Nicht die Vereinnahmung der Wissenschaft durch die Wirtschaft, sondern der souveräne Austausch zwischen beiden Bereichen prägt die Hochschule der Zukunft in den Augen der Wirtschaftsentscheider. 90% erwarten eine intensive und systematische Interaktion. Die Wirtschaft sieht die Hochschule der Zukunft als souveränen Partner, der sich – von staatlicher Bevormundung gelöst – international ausgerichtet (85%) und ein klares Profil entfaltet (80%) hat. Leistungsorientierung (85%) und der Wettbewerb um wissenschaftliche Qualität und Drittmittel (75%) sind weitere Faktoren, die in enger Verbindung zur ebenfalls angemahnten Unabhängigkeit (60%) der Hochschulen stehen. Ein Zuwachs an Entscheidungsfreiheit für die Hochschulen drückt sich auch in den Aspekten Studiengebühren (85%) und freie Studentenwahl (60%) aus.

Eine schlanke, an unternehmerischer Effizienz angelehnte Verwaltung erhoffen sich zwei Drittel der Interviewpartner von der Hochschule der Zukunft (60%). Orientieren am unternehmerischen Vorbild sollen sich in der Einschätzung der Manager weniger Forschung und Lehre als vielmehr die Verwaltung: In den Hochschulen werden schnellere und effizientere Entscheidungswege in Verbindung mit einer Entbürokratisierung bei klaren Zuständigkeiten und Strukturen

⁴⁸ Wissenschaft strebt nach Wahrheit, Wirtschaft nach Geld – und die Wirtschaft erwartet nicht, dass die Wissenschaft ihre Eigenständigkeit aufgeben und zur forschenden Wirtschaft werden solle; vgl. Niklas Luhmann: Soziale Systeme. Frankfurt 1987.

gewünscht. So vermissen die Interviewpartner beispielsweise eindeutige und transparente Regelungen darüber, wer unter welchen Umständen wie über Wissen und geistiges Eigentum verfügen darf.



Wichtigstes Charakteristikum und Voraussetzung für die genannte Ausrichtung der Hochschulen ist ein erheblicher Zuwachs an Autonomie: Mehr Freiheit in der Personal- und Berufungspolitik, hinsichtlich der Gestaltung der Bezüge und der Rekrutierung der Studierenden, zur inhaltlich-fachlichen Schwerpunktsetzung und Profilierung.

Bedeutung des Ergebnisses für den Markenprozess

Der hier formulierte Vorschlag der Wirtschaft an die Wissenschaftspolitik zeichnet sich durch großes Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit der Wissenschaft aus und zielt nicht auf eine Schwächung, sondern auf eine Stärkung der Hochschulen und des ganzen wissenschaftli-

chen Systems ab. In der von den Interviewpartnern skizzierten Hochschule der Zukunft drücken sich idealtypisch die dringendsten Veränderungen für die realen Hochschulen der Gegenwart aus.

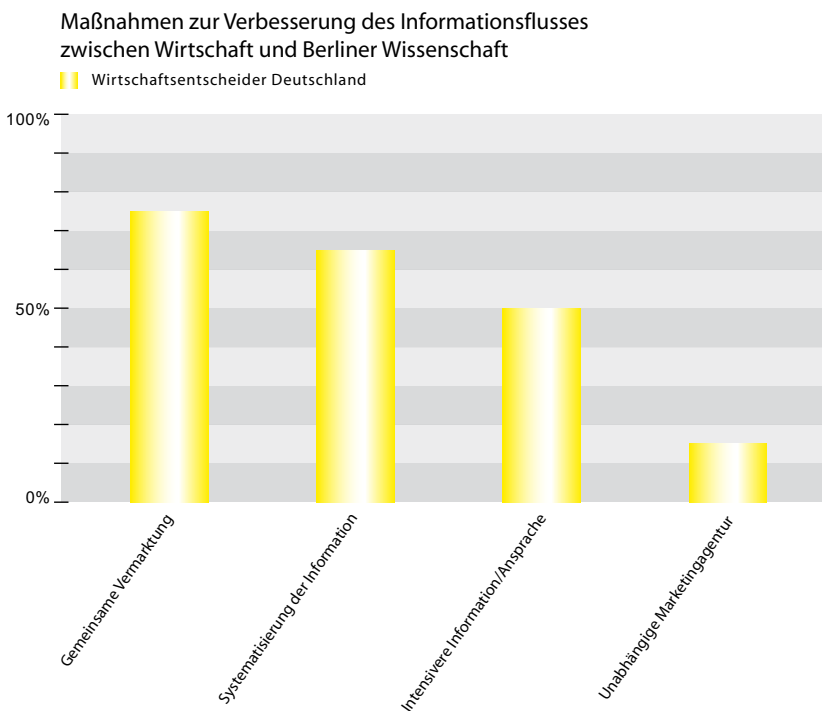
Neben Elementen der Unabhängigkeit von staatlichen Restriktionen und der effizienten Selbstverwaltung legen die Wirtschaftsentscheider besonderen Wert darauf, die wissenschaftlichen Einrichtungen als Partner zu gewinnen. Die Interaktion zwischen Wirtschaft und Wissenschaft soll dabei intensiviert und systematisiert werden.



Die Wissenschaftsmarke sollte als Kommunikationszentrum diesen Dialog zwischen Wirtschaft und Berliner Wissenschaft engagiert über die bestehenden Kontakte von Personen und einzelnen Institutionen hinweg aktivieren, systematisieren und nachhaltig stärken.

III.11. Maßnahmen zur Verbesserung des Informationsflusses zwischen Wirtschaft und Berliner Wissenschaft

Die Kooperation zwischen Wirtschaft und Berliner Wissenschaft konzentriert sich bisher auf einzelne engagierte Professoren und zufällige Kontakte im Rahmen von wissenschaftlichen Veranstaltungen und Konferenzen. Es bleibt vielfach den Wirtschaftsunternehmen überlassen, sich über Themen und Forschungsprojekte an den Hochschulen zu informieren und Interaktionen anzubieten.



Eine gemeinsame Vermarktung der Hochschulen mahnen 75% der Wirtschaftsentscheider an. Ein Wettbewerb zwischen den Universitäten ist dabei erwünscht – allerdings in Verbindung mit Koordination und Kooperation.

In diesem Zusammenhang wird eine bessere Absprache und Koordination der Universitäten untereinander gefordert, um in der Außenwahrnehmung dem Eindruck entgegenzuwirken, die unterschiedlichen Berliner Hochschulen würden Themen parallel bearbeiten.

In einer Systematisierung der Information über die Berliner Wissenschaft, ihre Forschungsschwerpunkte und -vorhaben, Kooperationsmöglichkeiten und innovative Ergebnisse liegt in der Einschätzung von zwei Drittel der Interviewpartner großes Potenzial, um die Wirtschaft besser über das Leistungsspektrum und die Kompetenz der Wissenschaftslandschaft in Kenntnis zu setzen (65%).

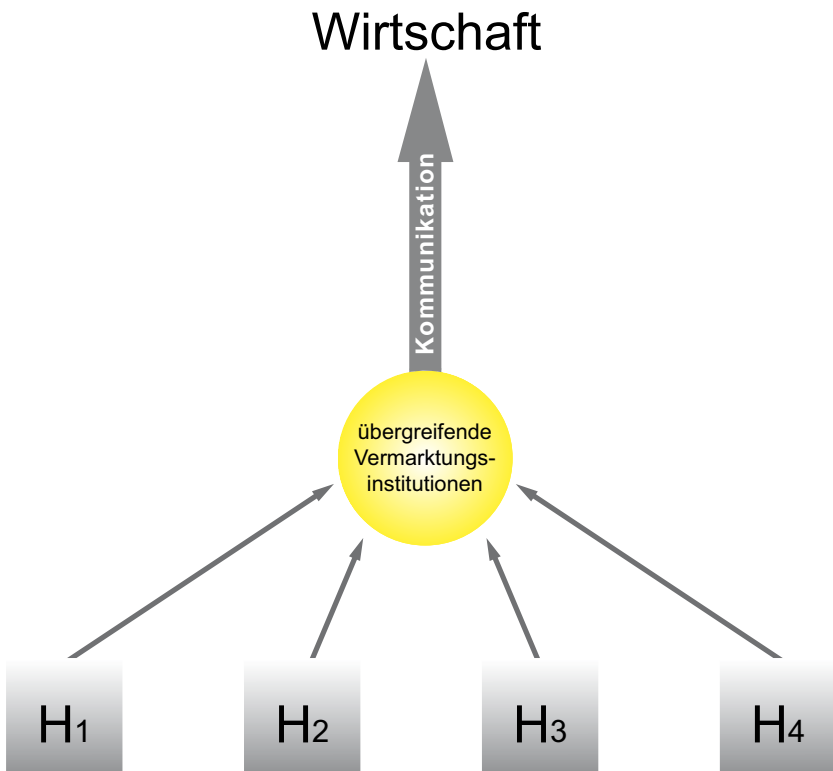
Wirtschaftsentscheider begrüßen die Kontaktaufnahme seitens der Berliner Wissenschaft. Die Hälfte der befragten Experten wünscht sich eine Intensivierung der Ansprache und Information durch die wissenschaftlichen Institutionen (50%). 20% der Wirtschaftsentscheider schlagen sogar vor, die Wissenschaftsvermarktung für die Hochschulen einer übergreifenden Institution zu übertragen.⁴⁹

Diese Vermarktungsstelle sollte nach professionellen Gesichtspunkten Wissenschaft als Standortfaktor für Berlin kommunizieren sowie Themen und Angebote selbstbewusst präsentieren.

⁴⁹ Ein Beispiel für ein integriertes Innovationsmanagement für unterschiedliche Hochschulmarken bildet das UC Office of Technology Transfer der University of California. Das System der University of California umfasst die Universitäten Berkeley, Davis, Irvine, Los Angeles, Merced, Riverside, San Diego, San Francisco, Santa Barbara und Santa Cruz. Das UC Office of Technology Transfer vermarktet pro Jahr über 1.000 Erfindungen und Entdeckungen der Einzeluniversitäten, indem es Kooperationspartner aus Wirtschaft und Industrie vermittelt, Ausgründungen fördert und Drittmittel generiert. Es ist evident, dass diese konzentrierte Form des übergreifenden Innovationsmanagements die Möglichkeiten der einzelnen Universitäten übertrifft. Im Jahr 2004 erwirtschafteten die Erfindungen der University of California 93,2 Millionen US-Dollar für den Universitätsverbund, davon flossen 19,5 Millionen direkt in Forschung und Lehre zurück. Der Jahresbericht kann abgerufen werden unter <http://www.ucop.edu/ott/ars/ann04/ar04.pdf>.

Bedeutung des Ergebnisses für den Markenprozess

Die mangelnde Präsenz und teilweise verzerrte Wahrnehmung der Berliner Wissenschaft durch die Wirtschaftsentscheider korrespondiert mit unkoordinierten parallelen Presse- und Informationsstrategien der wissenschaftlichen Institutionen und Forschungseinrichtungen. Nach quantitativen Gesichtspunkten sind sich zwar gerade die Hochschulen der Bedeutung intensiver Öffentlichkeitsarbeit bewusst und lancieren eine Vielzahl an Meldungen. Dennoch stellen die Wirtschaftsentscheider Defizite im Bereich der Kommunikation fest. Offensichtlich bedarf es einer Systematisierung, prägnanteren Organisation und Konzentration der Kommunikation.



H = Hochschule

Die übergreifende Vermarktung der einzelnen wissenschaftlichen Institutionen kann – ähnlich wie dies die University of California⁵⁰ praktiziert – die Ergebnisse aus der Berliner Wissenschaft verdichtet kommunizieren, die Forschungserfolge der Einzelmarken bündeln und Innovationspartner direkt ansprechen.

Dieser Schritt ist umso essenzieller, als die Finanzierungsbereitschaft privater Investoren von deren Eindruck hinsichtlich zukunftsweisen-der Forschungs- und Entwicklungsthemen abhängt. Die Qualität der Berliner Wissenschaft kann von Entscheidern in Wirtschaft und Industrie nur dann beurteilt werden, wenn sie sich diesen in ausreichendem Maße präsentiert. Wer nicht bekannt ist, bleibt trotz Spitzenqualität in der Vielzahl der Wettbewerber nur unzureichend sichtbar.

Über die Wissenschaftsmarke kann die Vermarktung des wissenschaftlichen Potenzials Berlins koordiniert, strategisch profiliert und über konkrete Kooperationsangebote forciert werden. Das Marken-Zellmodell[®] bietet die Voraussetzung, dabei nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten vorzugehen, ohne die Freiheit von Forschung und Lehre zu beeinträchtigen oder die Berliner Wissenschaft ökonomischen Interessen unterzuordnen:

Die wissenschaftlichen Akteure als Teil der Marke selbst identifizieren die Inhalte: Sie evaluieren Exzellenzbereiche der Forschung, selektieren hervorragende wissenschaftliche Themen, Ergebnisse, Patente und Entwicklungen und stellen diese für eine Vermarktung zur Verfügung. Die Markenexperten greifen diese auf, priorisieren sie nach ökonomischen Gesichtspunkten und integrieren sie in das übergreifende Vermarktungs- und Kommunikationskonzept.

⁵⁰ Siehe Fußnote 46, S. 89.

IV. Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

IV. 1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Für Wirtschaftsentscheider weist der Standort Berlin hohe Qualität auf. Die Attraktivität Berlins geht auf die genuine Kombination aus den Elementen historisch-politisches Zentrum und junge und internationale Kulturstadt mit kreativer Atmosphäre zurück. In seiner strategischen Ausrichtung kann Berlin auf diese Ressourcen bauen und sich als intellektuelles Zentrum und kreativer Impulsgeber verstehen.

Wissenschaft selbst wird in der Außensicht der Wirtschaftsentscheider noch nicht spontan als herausragende Qualität Berlins genannt. Die Basis für eine kognitive Rahmung Berlins als Wissenschaftsstadt ist jedoch gegeben und eine entsprechende Wahrnehmung über den Markenprozess sukzessive zu erreichen. Die Positionierung Berlins als Stadt des Wissens ist eine direkte Investition in seine wirtschaftliche Zukunft, da Forschung und Wissenschaft die wichtigste Ressource für den Wirtschaftsstandort Berlin darstellen. Der Wechsel von Akteuren zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sollte in diesem Zusammenhang besonders gefördert werden. So bereichern einerseits Vorlesungen und Gastvorträge von Wirtschaftsrepräsentanten die Lehre. Andererseits profitieren Unternehmen von Anregungen durch Hochschullehrer.⁵¹ Dabei sollte Berlin den Elitebegriff strukturell verstehen: Die Wissenschaftsregion sollte sich über eine Anzahl hervorragender Themen und Kompetenzfelder profilieren.

Die Berliner Wissenschaft bietet aus der Außensicht der Wirtschaftsentscheider ein uneinheitliches Bild: Zahlreiche Drittmittelprojekte zwischen Unternehmen und den Berliner Hochschulen wurden und werden erfolgreich durchgeführt, ohne dass die Erfolgsbeispiele bisher auf den Wissenschaftsstandort Berlin ausstrahlen. Die Exzellenzbeweise der einzelnen wissenschaftlichen Institutionen und Themen bleiben ohne wahrnehmbaren positiven Effekt auf das Standortimage – sie strahlen nicht über die Grenzen Berlins hinaus.

⁵¹ So entwickelte eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe aus Universitätsprofessoren und externen Designern für das niederländische Technologieunternehmen Royal Philips Electronics eine stringente Marken- und Produktstrategie entlang der definierten Markenessenz „Sense and Simplicity“; vgl. zu diesem „Simplicity Advisory Board“ <http://www.philips.de/about/brand/simplicityadvisoryboard/index.html>.

Der Anerkennung der Interviewpartner für wissenschaftliche Bereiche wie Gesundheitswissenschaft, Optische Technologien, Sozial- und Politikwissenschaften oder Ingenieurwissenschaften stehen unspezifische Vorbehalte hinsichtlich der Qualität der Berliner Wissenschaft im Allgemeinen gegenüber. Dabei scheint teilweise ein Bild durch, das von der Situation der Berliner Hochschulen in der Vergangenheit geprägt ist und die jüngsten Veränderungs- und Entwicklungsprozesse nicht berücksichtigt. Über den Markenprozess „Berlin Wissenschaft 2015“ kann ein stimmiges Gesamtbild der aktuellen Berliner Wissenschaftslandschaft aufgezeigt und potenzielle Missverständnisse langfristig ausgeräumt werden.

Die Wissenschaftsmarke kann Einzelerfahrungen multiplizieren und sie als Qualitätsattribute auf die gesamte Wissenschaftsregion übertragen. Dadurch kann eine allgemeine Kompetenzzuschreibung erzielt werden, die gerade dann relevant wird, wenn entweder noch keine positiven individuellen Erfahrungen vorliegen oder die spezifischen Fragen und Aufgaben noch nicht konkret definiert sind.

Der Markenprozess greift nicht in hochschulpolitische oder wissenschaftliche Diskussionen ein. Dennoch sollten die Anregungen der Interviewpartner auch in diesen Bereichen wiedergegeben werden. Als dringlichste strukturelle Aufgaben der Hochschulen werden von den Wirtschaftsentscheidern die Entbürokratisierung, die Erarbeitung eindeutiger Regelungen für den Umgang mit geistigem Eigentum und die Verwendung von Forschungsergebnissen sowie vor allem die Schaffung von Transparenz und Beschleunigung von Verfahren und Entscheidungsstrukturen definiert.

Inhaltlich raten die Wirtschaftsentscheider den wissenschaftlichen Einrichtungen Berlins, sich selbstkritisch zu evaluieren und – unterstützt von hochschulpolitischen Steuerungsmaßnahmen – verstärkt Qualität zu fördern und zu belohnen. Stipendienprogrammen könnten dabei als Instrument der Qualitätssicherung dienen. Parallel sollte den Hochschulen Entscheidungsfreiheit bei der Auswahl der Studierenden und Professoren sowie hinsichtlich der Verwendung ihrer Etats zugesprochen werden.

Eine klar erkennbare Profilierung der wissenschaftlichen Einrichtungen stellt eine weitere wichtige Voraussetzung für eine positivere Gesamtwahrnehmung dar und ist nach Meinung der Wirtschaftsentscheider unumgänglich, um die Nutzung der vorhandenen Ressourcen zu optimieren; denn die durchaus bestehenden Kooperationen zwischen den Berliner Hochschulen werden von außen – durch die Wirtschaftsentscheider – kaum wahrgenommen. Sie sehen stattdessen vermeintliche Paralleltätigkeiten und interpretieren dies als Schwäche der Berliner Wissenschaft.

Hier wird deutlich: Es reicht nicht, Spitzenqualität zu haben – diese muss prägnant präsentiert und überzeugend kommuniziert werden. Erst die kommunikative Bündelung der wissenschaftlichen Kompetenzen Berlins kann ein positives Image des Wissenschaftsstandortes nachhaltig forcieren.

Bestehende Leistungsbilanzen einzelner Wissenschaftsbereiche werden über die Marke miteinander verbunden und wirken auf diese Weise übergreifend nach außen wie nach innen. Die Wissenschaftsmarke kann so die Impulse der einzelnen Einrichtungen aus Forschung und Wissenschaft in der Hauptstadtregion zu einer gemeinsamen Botschaft mit eigener Antriebskraft bündeln.

Die von den Interviewpartnern geforderte gemeinsame Vermarktung muss nicht mit einer Neustrukturierung der Hochschullandschaft einhergehen. Ein konstruktiver Wettkampf innerhalb der im Prozess definierten Markenklammer um die besten Professoren und Studierenden, um Kooperationsprojekte und Drittmittel wird die Marke inhaltlich aufladen und stärken.

Nach innen wirkt ein selbstbewusster Berliner Exzellenzwettbewerb motivierend und qualitätssteigernd, nach außen dokumentiert er besondere Leistungsfähigkeit. Ein strategisches Vermarktungskonzept integriert konstruktiven Wettbewerb im Inneren als gebündelten Kompetenznachweis nach außen.

Gleichzeitig steigert die gemeinsame Vermarktung die Kosteneffizienz, indem sie die Ergebnisse aus der Berliner Wissenschaft synergetisch verdichtet und die Forschungserfolge der wissenschaftlichen Einrichtungen gegenüber potenziellen Interessenten wirtschaftsnah dokumentiert.

Vor diesem Hintergrund besteht die primäre Aufgabe der Wissenschaftsmarke darin, die Kommunikation und Interaktion zwischen Wirtschaft und Berliner Wissenschaft zu optimieren und das gegenseitige Vertrauen zu stärken.

IV.2. Perspektiven für die Berliner Wissenschaftsmarke

Die befragten Wirtschaftsentscheider zeigen Interesse an den Entwicklungen und Ergebnissen der Berliner Wissenschaft. Der bestehende Informationsbedarf scheint bislang nicht adäquat erfüllt zu werden. Angesichts der umfangreichen Öffentlichkeitsarbeit der Berliner Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen in Form von Print- und Internetpublikationen erstaunt dieses Ergebnis zunächst.⁵²

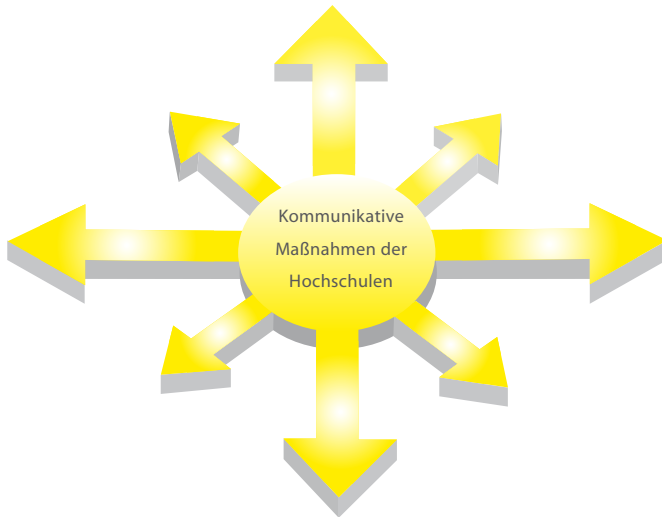
Für diesen scheinbaren Widerspruch bieten sich mehrere Erklärungsansätze an: Die Publikationen der wissenschaftlichen Einrichtungen in Berlin erscheinen jeweils in Auflagen von wenigen Tausend bis circa 20.000 Exemplaren. Es ist evident, dass der maximale Leserkreis selbst dann überschaubar bleibt, wenn eine intensive Mehrfachnutzung pro Exemplar unterstellt werden kann. Deshalb ist denkbar, dass die Publikationen der Berliner Wissenschaft in erster Linie von Berliner Studierenden, Professoren und wissenschaftlichen Fachkreisen rezipiert werden und potenzielle wirtschaftliche Kooperationspartner außerhalb Berlins nicht erreichen.⁵³

Diese Beobachtung gilt gleichermaßen für die Berücksichtigung der Berliner Wissenschaft in den aktuellen Medien. Es ist vor allem die Berliner Presse, die über die Berliner Wissenschaft berichtet, während das Thema auf überregionaler Ebene wenig präsent ist.⁵⁴

⁵² Die Technische Universität Berlin veröffentlicht jährlich neun Ausgaben der Hochschulzeitung „TU intern“ (Auflage 16.000) sowie eine Beilage im Tagesspiegel, das Wissenschaftsmagazin „Forschung Aktuell“ (Auflage 7.000), mehrere Newsletter sowie das Alumnimagazin „parTU“ (Auflage 15.500). Zu Ereignissen wie beispielsweise der Langen Nacht der Wissenschaften an der TU Berlin erscheinen Sonderpublikationen. Die anderen Berliner Hochschulen leisten ebenso intensive Öffentlichkeitsarbeit.

⁵³ Zum Vergleich: „BERLIN – Das Magazin aus der Hauptstadt“ zum Thema Wissen erschien mit einer Auflage von 1,2 Millionen als Beilage im Tagesspiegel, im Handelsblatt, in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und in der Süddeutschen Zeitung und erreichte rund 2,95 Millionen Leser in ganz Deutschland.

⁵⁴ Zudem wurde die Berichterstattung der Berliner Presse vorübergehend von negativen Themen wie Ärztestreiks oder Mittelkürzungen für Hochschulen dominiert; vgl. Berlin Wissenschaft 2015 – II, S. 22.



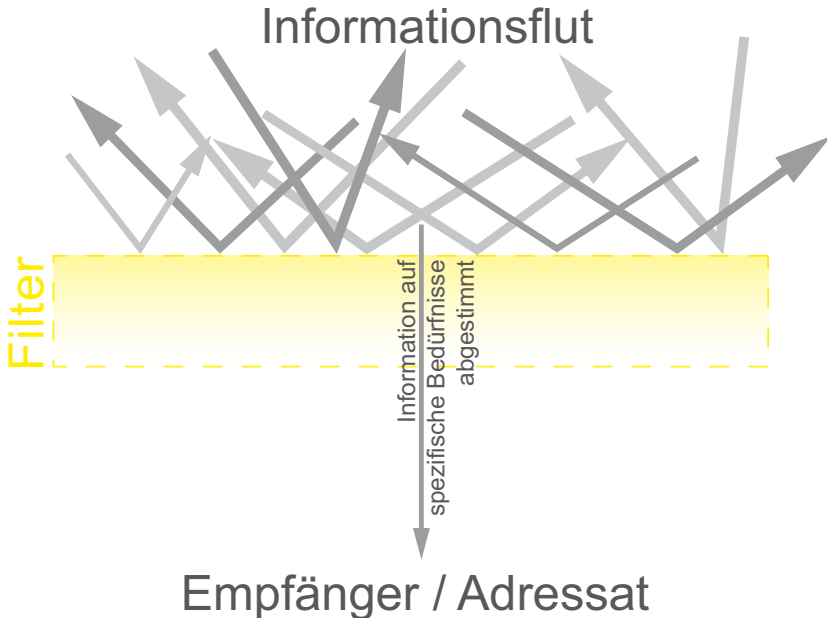
Zusätzlich zu diesen beschriebenen Streuverlusten⁵⁵ verhindern diverse Selektionsbarrieren die erfolgreiche Ansprache von Wirtschaftsrepräsentanten auf Entscheidungsebene: Globalisierung und Internationalisierung gehen einher mit einem erheblichen Anstieg des medialen Informationsangebots für alle Arbeits- und Lebensbereiche. Die Entscheider werden mit einer Fülle an Datenmaterial und Publikationen konfrontiert.⁵⁶

Mit der quantitativen Zunahme an Kommunikationsangeboten werden zugleich die individuellen Zeitfenster, die für die Aufnahme von Botschaften bleiben, immer enger. Eine zeiteffiziente Verarbeitung der Informationsfülle ist nur durch Selektions- und Priorisierungsmaßnahmen möglich. Dabei existieren neben technischen Mechanismen der Informationsichtung und Bewertung (z.B. Spam-Filter) gerade auf Entscheidungsebene auch personalisierte Formen der Vorauswahl durch Fachreferate und Sekretariate.

⁵⁵ Unter Streuverlusten werden im Rahmen der Marketingforschung Personen bezeichnet, die von einer Kampagne erreicht werden, jedoch nicht zur definierten Zielgruppe gehören sowie Zielgruppensegmente, die nicht erreicht wurden.

⁵⁶ Nach Expertenschätzungen werden weltweit täglich rund 60 Milliarden E-Mails verschickt. Einer repräsentativen Umfrage des TNS Emnid Instituts zufolge beklagen 59,3% der Befragten, dass per E-Mail oft überflüssige oder sinnlose Informationen ausgetauscht würden, jeder Fünfte fühlt sich dadurch in seiner Konzentration gestört oder von anderen Arbeiten abgehalten. Ein Drittel klagt über wachsende Belastung durch E-Mails und den Druck, schnell antworten zu müssen; Süddeutsche Zeitung vom 24./25.06.2006, S. 10.

Ein Großteil der allgemein an die Zielgruppe der Wirtschaftsentscheider adressierten Mitteilungen wird durch diese vorgeschalteten „Gatekeeper“⁵⁷ geprüft und auf Grund der mutmaßlich geringen Relevanz im Vorfeld ausgefiltert. Der Adressat wird von der Botschaft nicht erreicht.



Es kommt zu der paradoxen Situation, dass gerade durch die Steigerung der publizistischen Aktivitäten an den Hochschulen und dem allgemein zunehmenden wissenschaftlichen Informationsausstoß die Wahrscheinlichkeit sinkt, mit Nachrichten aus der Wissenschaft die Wirtschaftsentscheider als potenzielle Kooperationspartner anzusprechen. Kommunikation wird intensiv angestrebt, aber auf Grund von Kommunikationsbarrieren nur in Einzelfällen realisiert.

⁵⁷ Die Gatekeeper-Forschung untersucht journalistische Selektionsprozesse. Im Zentrum steht die Frage, welche Mechanismen und Einflussfaktoren dafür verantwortlich sind, dass bestimmte Nachrichten in den Medien erscheinen, andere nicht. Ähnliche Selektionsmechanismen entscheiden darüber, ob Kommunikate Adressaten auf Führungsebene erreichen. Zum Gatekeeper-Konzept vgl. Pamela Shoemaker: Gatekeeping, Newbury Parc/CA 1991.

Die Publikationen der wissenschaftlichen Einrichtungen bilden vor diesem Hintergrund Angebote zur Kommunikation – doch erst wenn ein wechselseitiger Austausch von Bedeutungsgehalten innerhalb einer durch gegenseitige Wahrnehmung geprägten Interaktionssituation einsetzt, findet Kommunikation tatsächlich statt.⁵⁸

Nur wenige optimal auf die speziellen Bedürfnisse und Erwartungen einzelner Wirtschaftsentscheider abgestimmte Informationen aus der Wissenschaft überwinden die Selektionsbarriere und haben die Chance, von den Mitgliedern der Zielgruppe in deren beruflichen Entscheidungskontext wahrgenommen zu werden. Voraussetzung ist, dass diese Information die richtigen Kontaktflächen identifiziert und nutzt und dass die Informationen inhaltlich für die wirtschaftliche Zielgruppe aufbereitet und prägnant präsentiert werden.

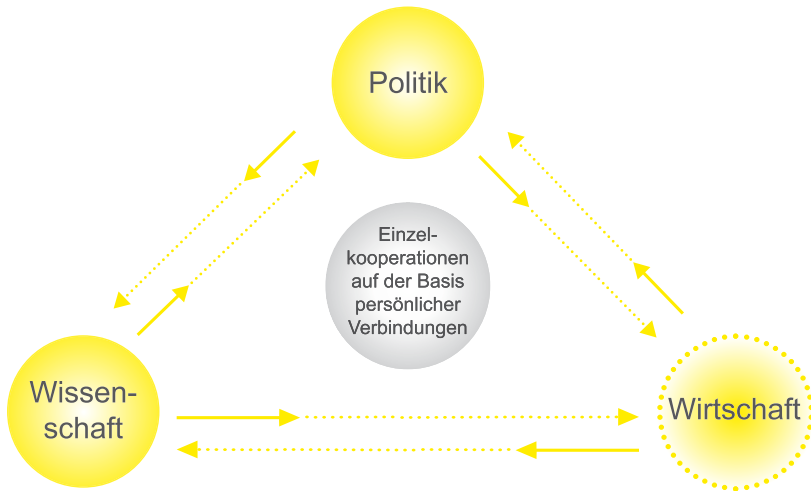
Demgegenüber erreichen zahlreiche Kommunikationsangebote aus der Wissenschaft die Wirtschaft nicht, weil sich beide Systeme in ihren Prioritäten und Selektionskriterien grundlegend unterscheiden. Informationen aus der Wissenschaft berücksichtigen häufig eher die Interessen des wissenschaftlichen Fachpublikums als die der verschiedenen nichtwissenschaftlichen Zielgruppen – beispielsweise aus Wirtschaft oder Politik.

Die Erkenntnis, dass sich das Beziehungsdreieck Wirtschaft-Wissenschaft-Politik in Berlin auf der Kommunikationsebene dysfunktional gestaltet, war ein zentrales Ergebnis der Untersuchung zu den Stärken und Schwächen des Wissenschaftsstandortes aus der Innensicht.⁵⁹

Der Markenprozess „Berlin Wissenschaft 2015“ kann einen Wendepunkt darstellen: Der Berliner Senat hat die Wissenschaft der Hauptstadtregion als einen zentralen Faktor der Wertschöpfung in Berlin identifiziert und strebt ein dynamisches Interaktionsverhältnis zwischen den Systemen an.

⁵⁸ Diese sozialwissenschaftliche Auffassung von Kommunikation als soziale Interaktion, innerhalb derer Bedeutungsgehalten ausgetauscht und verhandelt werden, ist auch etymologisch nachweisbar (lat: communis: gemeinsam, communicare: mitteilen). Eine in der Betriebs- und Werbewirtschaft häufige Verkürzung des Begriffsinhalts von Kommunikation auf mediale Maßnahmen zur Kundenansprache ist in diesem Zusammenhang missverständlich.

⁵⁹ Vgl. Berlin Wissenschaft 2015 – I, S. 20f.



Für die Systematisierung der Kommunikationsbeziehungen zwischen den Systemen und insbesondere zwischen Wirtschaft und Wissenschaft ist in erster Linie eine strategische Neuorientierung der Kommunikation nötig. Diese sollte berücksichtigen, welche Hindernisse überwunden werden und welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit Kommunikation im Sinne eines Austausches real stattfinden kann.

Dabei muss differenziert werden: Es gibt in Berlin eine ganze Reihe von Wissenschaftlern, die erfolgreich Drittmittel aus der Wirtschaft akquirieren. Die Zusammenarbeit zwischen bundesdeutscher Wirtschaft und Berliner Wissenschaft wird derzeit vor allem über Personen und auf Fachebene realisiert.

Einzelkooperationen zwischen Berliner Professoren und Experten in Unternehmen finden dann statt, wenn möglichst alle Parameter vorab feststehen. Je enger die Projektdefinition gefasst ist und je klarer die Forschungsfrage im Vorfeld gestellt wurde, desto gezielter erfolgt die Ansprache zwischen individuellen Wirtschaftsrepräsentanten und Forschern. Die Akteure leiten dabei konkrete Schritte auf Sachebene ein, um eine präzise formulierte Frage zu beantworten – Kommunikation ist möglich und erfolgreich.

Aus den beschriebenen – oft punktuellen – Einzelkooperationen entwickeln sich jedoch keine Multiplikationseffekte zur Intensivierung der Zusammenarbeit über die gegebene Personenkonstellation zwischen einzelnen Wirtschaftsrepräsentanten und Wissenschaftlern hinaus. Wissenschaftliche Qualität auf Sachebene wird eher auf der Arbeitsebene und von wenigen fachlichen Experten wahrgenommen als auf der Spitzenebene der Unternehmensführung und der Wirtschaftsentscheider. Sie kommt in erfolgreichen Projekten zum Tragen, wirkt aber kaum imagebildend für den Wissenschaftsstandort.⁶⁰ Die bestehende Zusammenarbeit auf Projektebene lädt die Marke nicht auf, wenn positive Einzelerfahrungen nicht als generelle Markenbotschaften formuliert werden können.

Erst die gemeinsame Marke kann Exzellenz bündeln und auf einer Ebene der allgemeinen Wahrnehmung kommunizieren. Kommunikation auf breiter Basis wirkt generell imagebildend und erreicht durch koordinierte Erfolgsmeldungen als Leistungsbeweise die Wirtschaft. Auf diese Weise wird sukzessive eine Steigerung der Aufmerksamkeit für den Wissenschaftsstandort und damit Qualitätszuschreibung von außen erzielt. Wie bei jeder Marke wirkt diese positive Attributierung vertrauensbildend im Sinne einer Qualitätserwartung im Voraus, die zukünftige Kooperationen fördert. Dies ist die Grundlage für eine stärkere Berücksichtigung der Berliner Wissenschaft durch die Wirtschaft und eine Ausdehnungsmöglichkeit der Nachfrage nach wissenschaftlichen Leistungen aus Berlin.⁶¹

⁶⁰ Die Marke Berlin hingegen verfügt bereits über ein positives Image und hohe Sympathie. Berlin wurde in der nationalen, besonders aber in der internationalen Wahrnehmung seit dem Mauerfall und der Wiedervereinigung über Bilder emotional aufgeladen: Alte Assoziationen von Mauertristesse und Eingeschlossenheit wurden kognitiv von Bildern jubelnder Menschen, kreativer Kulturereignisse sowie der Architektur des neuen Berlins abgelöst. Das Image der Hauptstadt ist vor allem außerhalb Deutschlands jung und attraktiv. Auch die Berliner Wissenschaft braucht neue kühne, selbsterklärende und einprägsame Bilder und Symbole, um außerhalb Berlins positiv wahrgenommen zu werden.

⁶¹ „Marken sind effiziente, wenn nicht die effizientesten Mechanismen zur Formung von Nachfrage.“ Leopold Springinsfeld: Marke trotz Marketing. Über die Grenzen des Marketing-Mix, in: Jahrbuch Markentechnik 1995, Frankfurt am Main 1995, S. 40.

Die Wissenschaftsmarke ist zugleich Moment und Produkt der Kommunikation: Sie kennzeichnet Produkte und Leistungen der Berliner Wissenschaft in konzentrierter gebündelter Form und wirkt auf diese Weise als Multiplikator der Information. Gleichzeitig entsteht das Markenimage aus der Wechselwirkung zwischen Absenderangebot und Qualitätszuschreibung durch die Adressaten.⁶²

Voraussetzung dafür ist fundiertes Wissen über die Bedürfnisse, Interessen und Kontaktflächen der Adressaten.⁶³ Dies ist der erste und elementare Schritt für die Wissenschaftsvermarktung. Auf dieser Basis sind die Mitteilungen aus der Berliner Wissenschaft redaktionell für die Zielgruppe Wirtschaft zu bearbeiten und als Kooperationsangebote über die identifizierten Kontaktflächen in den Wahrnehmungsbereich nationaler und internationaler Wirtschaftsentscheider zu leiten.

⁶² Vgl. Kai-Uwe Hellmann: Funktionen und Folgen von Brand Communities. Vortrag auf dem MDHD-Symposium (Münsteraner Diskussionsforum für Handel, Distribution, Netzwerk- und Markenforschung) des Marketing Centrum Münster MCM am 26.11.2005, in: <http://www.markensoziologie.de/Hellmann.pdf>.

⁶³ Mit den Worten Hellmanns, der hier auf Niklas Luhmann (vgl. Anmerkung 48, S. 95) referiert: „Dies ist letztlich aber eine Frage, die auf das Verstehen des Verstehens des Verbrauchers hinausläuft, also den Versuch, zu verstehen, was und wie der Verbraucher versteht, wenn er Marken wahrnimmt, da allein der Verbraucher über den Erfolg einer Marke entscheidet.“ Kai-Uwe Hellmann: *Soziologie der Marke*, Frankfurt am Main 2003, S. 106.

IV.3. Handlungsempfehlungen

Die Auswertung der Interviews hat den Markenprozesses „Berlin Wissenschaft 2015“ und dessen bisherige Schritte⁶⁴ bestätigt. Wertvolle Anregungen für die weitere Entwicklung und Aufgabenstellung können abgeleitet werden: Eine übergreifende Kommunikation und Vermarktung ist nötig, um auf der Entscheidungsebene der deutschen Wirtschaft eine positive Haltung gegenüber der Berliner Wissenschaft zu fördern sowie Beispiele erfolgreicher Drittmittelprojekte für eine nachhaltige Imagebildung fruchtbar zu machen. Die Marke für die Berliner Wissenschaft soll dabei als Vermittler zwischen den Ansprechpartnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik dienen.⁶⁵

Gerade in Wirtschaft und Wissenschaft sollen die bestehenden Beziehungen vertieft und gefestigt sowie neue Kontakte vor allem außerhalb Berlins in die Wege geleitet werden. Diese Zielsetzung erfordert eine Drei-Säulen-Strategie mit parallelen Angebotsformen:

⁶⁴ Für einen Überblick über den bisherigen Verlauf des Markenprozesses vgl. I.1, S. 12-20.

⁶⁵ Berlin Wissenschaft 2015 – II, S. 72f.

1) **Vorzeigemodelle/Best Practice**

Auf Grund systematischer Interaktion können Kommunikationsangebote der wissenschaftlichen Problemlösung erarbeitet werden, die für die Bedürfnisse von Unternehmen maßgeschneidert aufbereitet werden. Die Bedarfsermittlung erfolgt im ersten Schritt über die Nutzung bestehender Kontakte und wird im Kooperationsverfahren⁶⁶ kontinuierlich auf weitere Partner ausgeweitet. Diese Projekte dienen als Prototypen für den öffentlichkeitswirksamen Exzellenznachweis des Wissenschaftsstandortes. Die Projekte haben Vorbildcharakter – sowohl thematisch als auch gegenüber weiteren Kooperationspartnern; sie werden exakt dokumentiert und der Öffentlichkeit präsentiert.⁶⁷ Vorteil dieses Verfahrens ist die sukzessive Vernetzung zwischen Berliner Wissenschaft und Wirtschaft sowie die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Projekte auf Grund ihrer Publikation. Gleichzeitig wird das Image Berlins als Stadt der Wissenschaft im gesamten Wirtschaftssystem gefördert, so dass Folgeprojekte und Nachahmungseffekte hervorgerufen werden. Priorität sollte – entsprechend der Berliner Clusterstrategie zur Wirtschaftsförderung⁶⁸ – auf die Kompetenzfelder Gesundheitswirtschaft und Informations-, Kommunikations- und Kulturwirtschaft gelegt werden.

⁶⁶ Kooptation oder Ergänzungswahl bezeichnet das Verfahren der Rekrutierung von Mitgliedern für eine Gemeinschaft auf Empfehlung der bereits bestehenden Mitglieder hin (vgl. Auswahlverfahren für Hochschullehrer, Auswahl der Mitglieder von Aufsichtsräten, Lions Clubs usw.).

⁶⁷ Einen entsprechenden Ansatz stellt beispielsweise die von Berlin Partner GmbH, Beiersdorf AG/ Bode Chemie GmbH & Co. KG und Powergroup GmbH initiierte „**Logistik des Wissens**“ dar. Die Logistik des Wissens soll implizites zu explizitem Wissen transferieren und dieses Wissen einer kollektiven, wirtschaftlichen Nutzbarkeit zuführen. Die Projektdokumentation erfolgt im Rahmen der Reihe „Berlin Wissenschaft 2015“.

⁶⁸ Über eine Clusterstrategie sollen unterschiedliche Organisationsformen und Institutionen zukunftsweisender Kompetenzfelder in thematischen Clustern zusammengefasst werden. Wirtschaftscluster zeichnen sich aus durch die Existenz von Unternehmen vor Ort, eine ausdifferenzierte, weitgehend vollständige Wertschöpfungskette in der Region und überdurchschnittliches Wachstumspotenzial der Branche. Die Enquete-Kommission „Eine Zukunft für Berlin“ empfiehlt in ihrem Schlussbericht, die Kompetenzfelder Gesundheitswirtschaft sowie Informations-, Kommunikations- und Kulturwirtschaft zu Wirtschaftsclustern zu entwickeln und intensiv zu fördern; vgl. Fußnote 3, S. 9.

2) **Sympathiegemeinschaft/Community Building/Alumni**

Die breite Förderung und kommunikative Unterstützung eines kontinuierlichen Dialogs zwischen Wirtschaft und Berliner Wissenschaft sollte etabliert und institutionalisiert werden. Regelmäßig stattfindende Konferenzen und Veranstaltungen zur Interaktion zwischen Vertretern der Wirtschaft und der Wissenschaft über die jeweiligen Systemgrenzen hinweg stellen dabei nur eine Form des Dialogs dar. Parallel dazu sollte die virtuelle Sympathiegemeinschaft für die Berliner Wissenschaft über eine zentrale Plattform medial vernetzt werden. Verschiedene Formen der Teilhabe und Teilnahme an den Angeboten aus der Berliner Wissenschaft sind zu entwickeln.⁶⁹ Ziel ist dabei, ein emotional dem Wissenschaftsstandort Berlin verbundenes interdisziplinäres Netzwerk aufzubauen aus internationalen Forschern, Hochschullehrern, Studierenden sowie Wirtschaftsvertretern und weiteren Förderern des Wissenschaftsstandortes. Sie alle bilden eine Community: die Alumni der Berliner Wissenschaft.⁷⁰

⁶⁹ Derzeit wird daher das Wissenschaftsportal www.berlin-sciences.com erarbeitet. Neben zahlreichen Informations-, Service- und Suchfunktionen wird die Plattform zahlreiche Optionen zur Teilnahme an der Berliner Wissenschaft und ihrer Ergebnisse bieten.

⁷⁰ Als Alumni (Plural von Alumnus, aus lateinisch alere = ernähren) werden seit dem 19. Jahrhundert die Absolventen an amerikanischen Hochschulen bezeichnet. Im deutschen Sprachraum zirkuliert der Begriff seit den 1980er Jahren für Menschen, welche einen Teil ihres Lebens bei einer Hochschule oder Stiftung verbracht haben. Dabei werden teilweise nur Ehemalige, teilweise zusätzlich auch die noch Aktiven erfasst. Alumni-Vereinigungen bilden ein emotional an die Institution gebundenes Netzwerk, das diese finanziell und/oder ideell unterstützt.

3) Internationalität/Worldwide Offer

Alle Angebote aus der Berliner Wissenschaft sollten – im Hinblick auf das Themenmodell der Zusammenarbeit – in der globalisierten Wirtschaft konsequent standortunabhängig vermarktet werden. Die Kooperations- und Teilnahmeofferten können über das Internet mit einer internationalen Ausrichtung der Kommunikationspolitik verknüpft werden. Informationen und Angebot wenden sich auf diese Weise gleichermaßen an Adressaten in Deutschland, in europäischen Ländern und an Akteure in internationalen Kontexten.⁷¹ Über geographische, sprachliche und politische Grenzen hinweg signalisiert die Marke die Qualität der Berliner Wissenschaft und dient als Vermittler für ihre Angebote.⁷² Leitmotiv der kommunikativen Gesamtstrategie ist – analog zur Ausrichtung der einzelnen Projekte im Rahmen der Marke – die Orientierung an der Markenessenz: Kreativ – Lebendig – Grenzenlos.

⁷¹ Selbstverständlich können und sollen auch die Berliner Unternehmen von der ortsansässigen Wissenschaft profitieren. Die Kommunikationsaufgabe im Rahmen des Markenprozesses fokussiert jedoch auf die Wirtschaft außerhalb Berlins, wo Wissenschaft bislang als Imagefaktor des Standortes – im Gegensatz etwa zum Freizeit- und Kulturwert der Hauptstadt – noch unterrepräsentiert ist; vgl. III.1, S. 67 f.

⁷² Die globale Ausrichtung und Einsetzbarkeit spielte bei der Entwicklung des Markenzeichens eine zentrale Rolle. Die Präsentation des Logos in Berlin in Verbindung mit einer länderübergreifenden Introduktionskampagne ist in Vorbereitung. Der nächste Band der Reihe dokumentiert die Phase der Visualisierung im Markenprozess „Berlin Wissenschaft 2015“.

Mit der Bündelung und Internationalisierung von Wissenschaftsvermarktung über den Markenprozess „Berlin Wissenschaft 2015“ nimmt die Hauptstadt eine Vorreiterrolle in Deutschland ein und zeigt Zukunftsperspektiven auf für die Nutzung unserer wichtigsten Ressource: Wissen.

**Wissenschaft aus Berlin für die Wirtschaft –
in Berlin, in Deutschland und in der Welt.**



Dank des Autors an die Interviewpartner

Fundierte Markenbildung ist ein komplexer Prozess, dessen Erfolg neben der richtigen Strategie zahlreichen engagierten Förderern und Unterstützern geschuldet ist. Das lebhafteste Interesse und der unermüdliche Einsatz der Gesprächspartner hat den Markenprozess „Berlin Wissenschaft 2015“ unterstützt und die positive öffentliche Resonanz, mit der die Marke für die Berliner Wissenschaft schon vor dem Markenlaunch bedacht wird, weiter gefördert.

Allen Interviewpartnern sei an dieser Stelle für ihr Engagement und die vielfältigen Formen der konstruktiven Unterstützung und Begleitung des Markenprozesses sehr herzlich gedankt. Einige Begleiter, deren Engagement insbesondere die vorliegende Studie ermöglicht hat, sollen genannt werden:

Sehr herzlichen Dank schulde ich Ulrich Hartmann, der trotz seiner umfangreichen beruflichen Verpflichtungen in Aufsichtsräten großer Industrieunternehmen Raum fand, das Projekt aktiv zu unterstützen.

Dr. Endres von Tucher hat mit hohem persönlichen Einsatz weitere Repräsentanten aus der deutschen Wirtschaft und Industrie für den Markenprozess interessiert und als Partner gewonnen. Dafür gebührt ihm Dank. Inhaltlich wie persönlich hat er sich um die Interviewreihe verdient gemacht.

Unsere renommierten Gesprächspartner haben wertvolle Einsichten und viele richtungweisende Anstöße in den Prozess eingebracht. Besonderer Dank gilt ihnen für die Bereitschaft zum ausführlichen Gespräch sowie die große Offenheit und das Engagement, das in den qualitativen Interviews zum Ausdruck kam.

Das breite Interesse und die zahlreichen anerkennenden Reaktionen, die wir als die mit dem Markenbildungsprozess „Berlin Wissenschaft 2015“ Beauftragten von den Unternehmern erhalten, sind für uns Anerkennung und Herausforderung zugleich, durch Business Design weiterhin Zukunft wissentlich zu gestalten.

Dr. Pantelis Christian Poetis

Berlin, November 2006



Herausgeber:

Berlin Partner GmbH
Hauptstadt-Marketing
Fasanenstraße 85, 10623 Berlin

Ein Projekt im Auftrag der Senatsverwaltung für Wirtschaft,
Arbeit und Frauen, Berlin

Ansprechpartner:

Beate Corbach
Teamleiterin Wissenschaftsmarketing
Berlin Partner GmbH
Hauptstadt-Marketing
Fasanenstraße 85, 10623 Berlin
Telefon: 030/399 80 0
Email: beate.corbach@berlin-partner.de
www.berlin-partner.de

Dr. Pantelis Christian Poetis (Konzept & Inhalt)
Managing Partner
POWERGROUP GmbH
Garden Offices, Zugspitzstraße 5, 82049 Pullach
Telefon: 089/75 90 05 0
Email: dr.poetis@power-group.net
www.power-group.net

Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit Genehmigung des Herausgebers gestattet. Zitate sind durch Nennung des Urhebers, Dr. Pantelis Christian Poetis, kenntlich zu machen. Die Graphiken wurden von der Powergroup GmbH im Auftrag der Berlin Partner GmbH erstellt. Alle Internet-Adressen und die auf diese Weise zugänglichen Inhalte beziehen sich auf den aktuellen Stand am 1. Oktober 2006.

Berlin, November 2006

„Deutschland kann es – Berlin erst recht!“ Spitzenrepräsentanten der deutschen Wirtschaft nehmen Stellung zur Berliner Wissenschaft und diskutieren die Chancen und Herausforderungen für eine intensive Interaktion zwischen Wirtschaft und Wissenschaft:

- o Prof. Dr. Paul Achleitner, Mitglied des Vorstands, Allianz AG, München
- o Dr. Josef Ackermann, Vorsitzender des Vorstands, Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main
- o Dr. Wulf H. Bernotat, Vorsitzender des Vorstands, E.ON AG, Düsseldorf
- o Dr. Rolf-E. Breuer, ehem. Sprecher des Vorstands und früherer Vorsitzender des Aufsichtsrats, Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main
- o Dr. Gerhard Cromme, Vorsitzender des Aufsichtsrats, ThyssenKrupp AG, Düsseldorf
- o Dr. Hubertus Erlen, ehem. Vorsitzender des Vorstands, Schering AG, Berlin
- o Albrecht Ehlers, Mitglied des Vorstands Hochtief AG, Essen
- o Prof. Dr. Ulrich Lehner, Vorsitzender der Geschäftsführung, Henkel KGaA, Düsseldorf
- o Dr. Ulrich Möllers, Geschäftsführer, Bode Chemie GmbH & Co. KG/ Beiersdorf AG, Hamburg
- o Dr. Werner Müller, Vorsitzender des Vorstands, RAG Aktiengesellschaft, Essen
- o Steffen Naumann, Mitglied des Vorstands, Axel Springer AG, Berlin
- o Prof. Dr. Heinrich von Pierer, Vorsitzender des Aufsichtsrats, Siemens AG, München
- o Reinhard Pöllath, Rechtsanwalt, München, u. a. Vorsitzender des Aufsichtsrats, Tchibo Holding AG
- o Karl Pohler, CEO, IFCO Systems, Pullach
- o Prof. Dr.-Ing. Robert H. Schmucker, Geschäftsführer, Schmucker Technologie, München, und TU München, Institut für Luft- und Raumfahrt
- o Hubert Graf von Treuberg, Mitglied des Vorstands a.D., Ernst & Young AG, München
- o Werner Wenning, Vorsitzender des Vorstands, Bayer AG, Leverkusen
- o Alexander von Witzleben, Vorsitzender des Vorstands, Jenoptik AG, Jena

Ein Projekt der Berlin Partner GmbH im Auftrag der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Berlin

„Deutschland kann es – Berlin erst recht!“ Spitzenrepräsentanten der deutschen Wirtschaft nehmen Stellung zur Berliner Wissenschaft und diskutieren Chancen und Herausforderungen für eine intensivere Zusammenarbeit.

ISBN 3-9810852-2-1
978-3-9810852-2-8