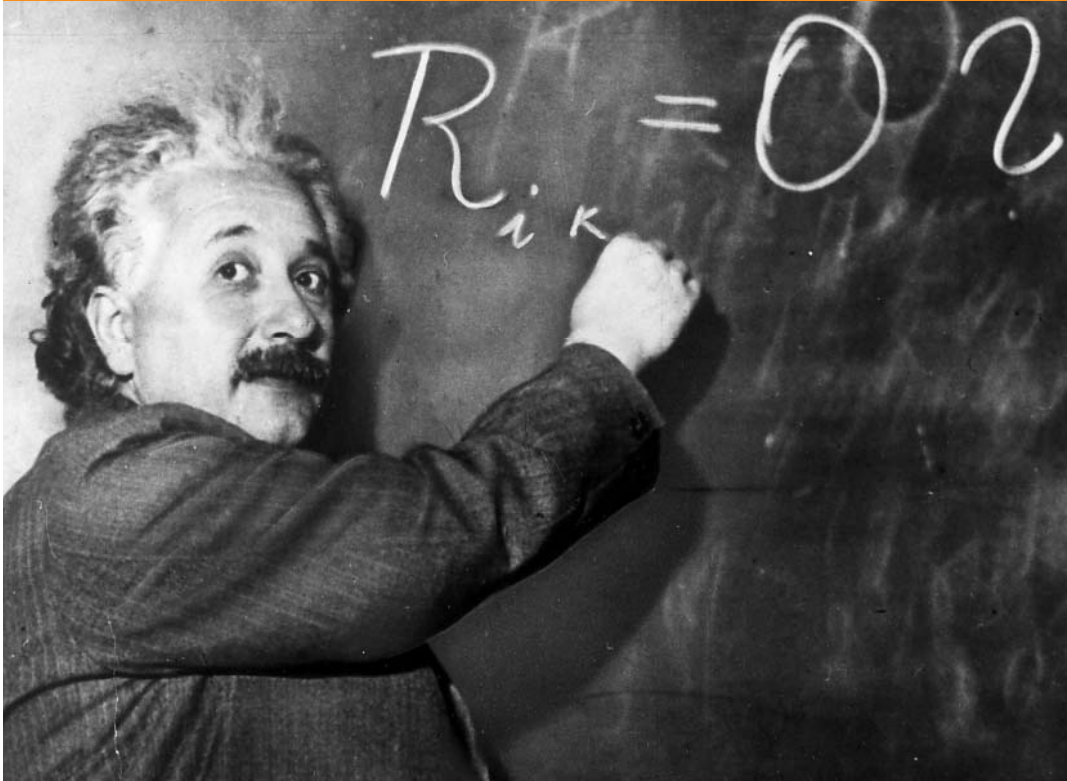


Ein Projekt der Berlin Partner GmbH



Kreativ – Lebendig – Grenzenlos

Berlin Wissenschaft 2015

**Teil 2 – Symposium
zur Markenbildung
*Berlin Wissenschaft***

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

Berlin, November 2005

Berlin Wissenschaft 2015

Kreativ – Lebendig – Grenzenlos

Teil 2 – Symposium zur Markenbildung *Berlin Wissenschaft*

Ein Projekt der
Berlin Partner GmbH

Konzept und Auswertung
Dr. Pantelis Christian Poetis
POWERGROUP GmbH

Berlin, November 2005

Inhaltsverzeichnis

Grußwort des Staatssekretärs für Wissenschaft	6
Grußwort des Staatssekretärs für Wirtschaft	7
Vorwort	8
I. Marken-Symposium <i>Berlin Wissenschaft</i> als Teil des Gesamtprozesses „Berlin Wissenschaft 2015“	9
I. 1. Gesamtprozess „Berlin Wissenschaft 2015“	9
I. 2. Zielsetzung des Marken-Symposiums	13
I. 3. Ablauf des Marken-Symposiums	17
I. 4. Impulsreferat zum Prozess „Berlin Wissenschaft 2015“	19
I. 5. Markenmolekül als Instrument für die Arbeitsgruppen	31
I. 6. Markenmodelle für <i>Berlin Wissenschaft</i>	32
I. 7. Auswertung der Arbeitsgruppen	43
I. 7. 1. Marken-Gravitationsmodell [®] – Zusammenfassung der Diskussion	44
I. 7. 2. Marken-Orbitalmodell [®] – Zusammenfassung der Diskussion	45
I. 7. 3. Marken-Zellmodell [®] – Zusammenfassung der Diskussion	47

II.	Interpretation der Marke <i>Berlin Wissenschaft</i>	48
II. 1.	Konsens über die Marke	48
II. 2.	Markenbildung – Markenmodell	51
II. 3.	Konkrete Markenarchitektur des Marken-Zellmodells [©]	62
III.	Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen	68
III. 1.	Markenprozess „Berlin Wissenschaft 2015“	68
III. 2.	Bisherige und nächste Schritte	70
III. 3.	Ausblick – Handlungsempfehlungen	72



Grußwort des Staatssekretärs für Wissenschaft

Wissenschaft und Forschung sind die Zukunftschancen unserer Gesellschaft – dies gilt in besonderer Weise für die Wissenschaftsregion Berlin, die zu den größten akademischen Ballungsräumen Deutschlands und Europas zählt.

Jährlich investiert Berlin 1,8 Milliarden Euro in seine Wissenschaft. Die Botschaft, die von der Wissenschaft unserer Stadt aus in alle Welt geht, muss sich noch mehr auf die gemeinsamen Stärken dieses Bereiches konzentrieren.

Die Berliner Wissenschaft zeichnet sich durch ihre außergewöhnliche Exzellenz sowie eine besondere Dynamik und Kreativität aus.

Diese Botschaft muss neben den Wissenschaftlern vor allem in- und ausländische Unternehmen erreichen. Das Interesse des Auslands an unserer Stadt ist vorhanden; nun gilt es, noch mehr die wissenschaftlichen Stärken unserer Stadt zu kommunizieren.

Eine gemeinsame Marke *Berlin Wissenschaft* kann dies unterstützen. Hier liegen große Potenziale der Zukunft Berlins.

Dr. Hans-Gerhard Husung
Staatssekretär für Wissenschaft
Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, Berlin



Grußwort des Staatssekretärs für Wirtschaft

Die Vernetzung von Wirtschaft und Wissenschaft gehört zu den größten Zukunftspotenzialen unserer Stadt. Eines der wesentlichen Ziele des Standortmarketings ist es, diese Verbindung zu fördern.

Für die Wirtschaft wird es immer wichtiger, enge und dauerhafte Verbindungen mit wissenschaftlichen Einrichtungen einzugehen.

Die Bildung einer gemeinsamen Marke für die Berliner Wissenschaft und die Botschaft, die mit ihr transportiert wird, ist somit besonders an Unternehmen adressiert. National und international, aber auch innerhalb Berlins muss die Wirtschaft noch mehr auf die Potenziale der Wissenschaftslandschaft Berlins aufmerksam werden und sie stärker nutzen.

Eine gemeinsame Marke, die dies unterstützt und die Wissenschaft bei der Wirtschaft bekannter macht, ist eine direkte Investition in die Wirtschaft und damit in die Zukunft Berlins.

Volkmar Strauch
Staatssekretär für Wirtschaft
Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Berlin



Vorwort

Die Berliner Wissenschaft ist lebendig, kreativ und grenzenlos. Dies ist das herausfordernde Ergebnis der Auswertung des Symposiums *Berlin Wissenschaft*, das Berlin Partner gemeinsam mit dem Forschungsverbund Berlin, der Industrie- und Handelskammer Berlin, der TSB Technologiestiftung Berlin und der Powergroup GmbH im Sommer dieses Jahres veranstaltete. Mehr als 40 Vertreter wissenschaftlicher Einrichtungen und der Politik trafen sich, um zu erarbeiten, wie eine gemeinsame Marke der Berliner Wissenschaft gestaltet werden könnte. Bereits in den Diskussionen der Arbeitsgruppen zeigte sich, wie lebendig, kreativ und grenzenlos die Berliner Wissenschaft ist und welche Vorteile die gemeinsame Vermarktung hat.

Mit dem Markenbildungsprozess für die Wissenschaftslandschaft der Hauptstadtregion widmet sich Berlin Partner einer der wesentlichen Aufgaben des Standortmarketings: die Stärken unserer Hauptstadt und der Region zu fördern und den Schwächen entgegenzuwirken. Zu den unbestrittenen Stärken Berlins zählt die Wissenschaft. Ein weiteres wichtiges Anliegen ist die Förderung der Vernetzung zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Die Unterstützung, die das Projekt „Berlin Wissenschaft 2015“ bereits heute von der Berliner Wissenschaft und Politik sowie von der deutschlandweiten Wirtschaft erfährt, ist groß.

Mit einer Marke der Berliner Wissenschaft wird diese Vernetzung entscheidend gefördert. Stärkere nationale und internationale Aufmerksamkeit wird neue Investitionen in die Stadt bringen. Dies wird sich auch auf den Wirtschaftsstandort Berlin positiv auswirken.

Thorsten Fricke
Leiter Hauptstadt-Marketing
Berlin Partner GmbH

I. Marken-Symposium *Berlin Wissenschaft* als Teil des Gesamtprozesses „Berlin Wissenschaft 2015“

I. 1. Gesamtprozess „Berlin Wissenschaft 2015“

Das Projekt „Berlin Wissenschaft 2015“ hat das Ziel, das große Potenzial der Forschung und Wissenschaft in Berlin inhaltlich zu bündeln, weithin sichtbar zu machen und Berlin als Wissenschaftsstandort strategisch zu vermarkten.

Im Zentrum dieses mehrstufigen Prozesses steht die Markenbildung und strategische Markenführung¹ für die Wissenschaftslandschaft Berlins.² Ziel ist der kommunikative Zusammenschluss der unterschiedlichen wissenschaftlichen Einrichtungen der Hauptstadtregion unter einer gemeinsamen Marke.

„Die Markenentwicklung ist ein wichtiger Schritt, um dem Wissenschaftsstandort eine größere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Unter einer eigenen Marke können die vielfältigen Entwicklungen und Potenziale der Berliner Wissenschaftslandschaft prägnanter kommuniziert und vermarktet werden: Dies schafft eine größere Öffentlichkeit und soll dauerhaft neue Investitionen in die Region bringen“, so der Initiator des Projekts, Friedrich-Leopold von Stechow.³

¹ Die Markenführung umfasst die Gestaltung aller langfristigen und systematischen kommunikativen Aktivitäten einer Organisation oder eines Unternehmens zum Aufbau und/oder zur Stärkung einer Marke, d.h. die erfolgreiche Umsetzung der Organisations-, Unternehmens- und Marketingziele am Markt.

Anmerkung: Die markentechnischen Begriffserläuterungen wurden von der Powergroup unter Berücksichtigung der Markenforschung formuliert.

² Der Begriff ist markentechnisch in weitem Sinne zu verstehen: Die Wissenschaftsregion bzw. -landschaft Berlin umfasst auch wissenschaftliche Einrichtungen Brandenburgs.

³ Von Stechow leitete als Geschäftsführer von März 2002 bis September 2005 die Berlin Partner GmbH (bis 1. Juli 2005 Partner für Berlin Gesellschaft für Hauptstadt-Marketing mbH).



Mit der Zeitschrift „BERLIN – Das Magazin aus der Hauptstadt“ präsentierte sich Berlin zur Jahreswende 2004/2005 einem breiten Publikum als Hauptstadt der Wissenschaft und Forschung.

Das Magazin erreichte – mit einer Auflage von 1,2 Millionen – 2,95 Millionen Leser und vermittelte deutschlandweit die Leistungsfähigkeit der Region. „BERLIN – Das Magazin aus der Hauptstadt“ lag den überregionalen Tageszeitungen Frankfurter Allgemeine Zeitung, Süddeutsche Zeitung, Handelsblatt und Der Tagesspiegel bei.⁴

Durch diesen kommunikativen Schritt im Rahmen des Prozesses Berlin Wissenschaft 2015 ist es gelungen, weit über die Stadtgrenze hinaus die Aufmerksamkeit auf die Kapazitäten, Chancen und Möglichkeiten der Berliner Wissenschaftslandschaft zu lenken.

⁴ www.berlin-magazin.net

Ein wichtiger analytischer Schritt der Markenbildung war die im Februar 2005 veröffentlichte Bestandsaufnahme der Stärken und Schwächen des Wissenschaftsstandortes Berlin, die Studie „Berlin Wissenschaft 2015“.⁵ Neben der Auswertung vorhandener Untersuchungen und Sekundäranalysen wurden für die Studie 40 Interviews mit Entscheidern in Berlin und Brandenburg aus den Bereichen Politik, Wirtschaft und Wissenschaft geführt.

In den Interviews manifestiert sich die Haltung zur Stadt Berlin und zu ihrer Wissenschaft aus der Innenansicht. Demnach ist Berlin als urbanes Zentrum für Wissenschaft vor allem geprägt von Dichte und Vielfalt. Weitere markenrelevante Attribute des Standortes Berlin für die zu bildende Marke *Berlin Wissenschaft*⁶ sind die Begriffe „dynamisch“, „flexibel“, „kreativ“, „inspirativ/innovativ“, „offen“, „modern“ und „international“.⁷

Die positiven Standorteigenschaften der gesellschaftskulturellen Dynamik und urbanen Modernität werden im Markenprozess aufgegriffen und mit der inhaltlichen Bandbreite und thematischen Schwerpunktsetzung der wissenschaftlichen Einrichtungen unter einer gemeinsamen Markenklammer strategisch verbunden.



⁵ 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 abgekürzt als Studie „Berlin Wissenschaft 2015“).

⁶ Der Markentitel *Berlin Wissenschaft* wird im Folgenden als Arbeitstitel verwendet.

⁷ Studie „Berlin Wissenschaft 2015“, Seite 46 f.

Der Aufbau der Marke *Berlin Wissenschaft* bedeutet im Einzelnen:

- die bestehenden Stärken herauszuarbeiten, als Markenmolekül zu definieren⁸ und die Strahlkraft der Berliner Wissenschaft sichtbar zu machen;
- die Identität der einzelnen wissenschaftlichen Einrichtungen und Forschungsinstitutionen bei der Markenbildung zu erhalten und zu stärken;
- die Marke *Berlin Wissenschaft*
 1. als Klammer⁹ der wissenschaftlichen Institutionen in Berlin zu definieren,
 2. inhaltlich mit Markenkompetenz zu füllen und
 3. emotional aufzuladen;
- die Ergebnisse aus der inhaltlichen und emotionalen Aufarbeitung als Basis für die Ausschreibung eines Design-Wettbewerbs der Berliner Kunsthochschulen zur Marke *Berlin Wissenschaft* zu verwenden;
- Σ
- für den Standort Berlin die gestalterischen Ausarbeitungsmöglichkeiten zur Konzeption und Kommunikation konkreter Vermarktungsstrategien der Marke *Berlin Wissenschaft* zu nutzen.

Potenzielle Modelle für die konkrete Markenarchitektur wurden unter Berücksichtigung des bisherigen Prozessverlaufs neu entwickelt und im Marken-Symposium *Berlin Wissenschaft* vorgestellt.

⁸ Vgl. zum Instrument des Markenmoleküls Kapitel I.5., Seite 31.

⁹ Die Markenklammer bezieht sich auf die Kooperation von Einzelmarken, die sich gemeinsam unter einem übergreifenden Markenzeichen vermarkten. Je nach Architektur der gemeinsamen Marke weist die Klammer verschiedene Grade an Bindungsstärke und damit Verbindlichkeit für die Einzelmarken bei der Markenführung auf; vgl. Kapitel I.6., Seite 36 ff.

I. 2. Zielsetzung des Marken-Symposiums

Am 7. Juli 2005 veranstaltete die Berlin Partner GmbH mit Unterstützung der TSB Technologiestiftung Berlin, des Forschungsverbund Berlin e. V., der IHK Industrie- und Handelskammer Berlin und der Powergroup GmbH in der Berlinischen Galerie das Marken-Symposium *Berlin Wissenschaft*.

Ziel des Symposiums war es, in einem diskursiven moderierten Prozess potenzielle Markenarchitekturen für die Berliner Wissenschaft zu diskutieren. Die über 40 Teilnehmer waren Repräsentanten aus wissenschaftlichen Einrichtungen der Region Berlin-Brandenburg und der Berliner Politik.

Teilnehmer des Symposiums:

Simone Banzhaf
Universität der Künste Berlin

Dr. Kai-Uwe Bindseil
BioTOP Berlin

Andreas Bissendorf
IBB Investitionsbank Berlin

Prof. Dr. Klaus Brake
Autor der BerlinStudie „Strategien für die Stadt“

Beate Corbach
Berlin Partner
Veranstaltung und Co-Moderation

Christian Däubler
Friedrich-Naumann-Stiftung

Thomas Dankwart
IBB Investitionsbank Berlin

Prof. Dr. Izzet Furgac
OTA Hochschule

Prof. Monika Grütters
CDU-Fraktion

Stephan Gutzeit
Charité Universitätsmedizin Berlin

Dr. Marion Haß
IHK Berlin

Dr. Sonja Hegasy
Zentrum Moderner Orient

Gisela Hüttinger
Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

Christina Hufeland
Berlin Partner

Dr. Hans-Gerhard Husung
Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur

Monika Jansen
Technische Fachhochschule Berlin

Anna Lena Joisten
Berlin Partner
Veranstaltung und Co-Moderation

Dr. Wilfried Karl
Urania Berlin

Dr. Sonja Kießling
Robert-Koch-Institut

Michaela Kirchner
TU Servicegesellschaft

Annette Kleffel
TSB Technologiestiftung Berlin

Dr. Wolf-Hagen Krauth
Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften

Astrid Lilja
Berlin Partner

Dr. Cornelia Maurer
Max-Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin

Michael Müller
SPD-Fraktion

Dr. Barbara Plikat
Hill & Knowlton Communications
Co-Moderation

Dr. Pantelis Christian Poetis
Powergroup
Konzept und Impulsreferat

Patricia Poetis
Powergroup
Moderation

Prof. Dr. Hildebrandt Ptak
Evangelische Fachhochschule Berlin

Armin Ridzewski
Powergroup
Moderation

Henriette Scharfenberg
Fachhochschule für Wirtschaft Berlin

Dr. Achim Schmitt
Humboldt-Universität zu Berlin

Kerstin Schneider
Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur

Heike Schöning
IHK Berlin

Peter Spörrer
Universität der Künste Berlin

Dr. Rainer Sprengel
Maecenata Institut

Prof. Dr. Friedrich-Leopold von Stechow
Berlin Partner

Volkmar Strauch
Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen

Dr. Peter Strunk
WISTA-Management

Bettina Trapp
Powergroup
Moderation

Dr. Bodo Weigert
KompetenzZentrum Wasser Berlin

Prof. Dr. Gernot Wersig
Freie Universität Berlin

Dr. Ursula Westphal
**IGAFa Initiativgemeinschaft Außeruniversitärer
Forschungseinrichtungen in Adlershof**

Heidrun Wuttke
WISTA-Management

Dr. Kristina Zerges
Technische Universität Berlin

Dr. Michael Achard
Friedrich-Schiller-Universität Jena
als Gast

I. 3. Ablauf des Marken-Symposiums

In seinem Grußwort betonte von Stechow die Bedeutung der Markenentwicklung für den Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort Berlin.

Dr. Pantelis Christian Poetis¹⁰ stellte in seinem Impulsreferat den konzeptionellen Hintergrund des Marken-Symposiums vor: Mit der Berlinischen Galerie¹¹ war ein Ort der Kreativität für die Veranstaltung gewählt worden. Die Standortattribute Berlins¹² fanden in den künstlerischen Exponaten sowie in der Architektur und Gestaltung der großzügigen Ausstellungsräume ihre Entsprechung. Vor diesem Hintergrund führte das Impulsreferat die Teilnehmer in die Grundlagen der Markentechnik ein und erörterte an Hand von zahlreichen Beispielen die Voraussetzungen und strategischen Potenziale für einen Markenprozess der Berliner Wissenschaft.¹³

Nach der markentheoretischen Einführung und der Analyse des Ist-Zustands der Berliner Wissenschaft wurden drei von der Powergroup für den Markenprozess *Berlin Wissenschaft* eigens entwickelte Modellskizzen¹⁴ vorgestellt, die als Arbeitsgrundlage für die zukünftige Markengestaltung dienen.

¹⁰ Poetis ist Geschäftsführer der Powergroup GmbH. Die Powergroup ist seit 1. April 2004 Berlin-Partner und begleitet den Markenbildungsprozess *Berlin Wissenschaft* von Berlin Partner/Partner für Berlin Gesellschaft für Hauptstadt-Marketing von Beginn an.

¹¹ Die Berlinische Galerie ist das Berliner Landesmuseum für Moderne Kunst, Fotografie und Architektur (Alte Jakobstraße 124-128, 10969 Berlin), www.berlinischegalerie.de.

¹² Vgl. Seite 11.

¹³ Zum Inhalt des Impulsreferats vgl. Kapitel I. 4., Seite 19.

¹⁴ Zur Notwendigkeit, für den Markenprozess *Berlin Wissenschaft* neue Modelle zu entwickeln, vgl. Kapitel I. 6., Seite 32.

Anschließend wurden die Teilnehmer des Symposiums in drei Gruppen eingeteilt. Um die Arbeit inhaltlich zu strukturieren, verwendeten die Gruppen das Instrument des Markenmoleküls.¹⁵ Jede Gruppe reicherte in moderierter Teamarbeit ein Markenmolekül mit Referenz auf die für die Gruppe ausgewählten Modellvorgaben mit Begriffen an. Dabei wurden die jeweiligen Konsequenzen für die Marke *Berlin Wissenschaft* selbst und für die einzelnen beteiligten Institutionen diskutiert.

Da sich die drei Arbeitsgruppen auf unterschiedliche Modelle stützten, wurden auf diese Weise einerseits Konstanten und unverzichtbare Bestandteile der Marke *Berlin Wissenschaft*, andererseits die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Markenmodelle aus der Innensicht ihrer Akteure deutlich.

Nach der gemeinsamen Erarbeitung präsentierte jede Gruppe die von ihr entworfene Markenarchitektur abschließend im Plenum.

¹⁵ Zum Markenmolekül vgl. Kapitel I.5., Seite 31.

I. 4. Impulsreferat zum Prozess „Berlin Wissenschaft 2015“¹⁶

Das von Poetis präsentierte Impulsreferat und das Marken-Symposium standen unter dem Leitmotiv „Anders denken“.¹⁷ Dieses Motto hatte den Anspruch, die eingefahrenen Bahnen der seit Jahren geführten Diskussionen um die Vermarktung der Berliner Wissenschaft zu verlassen. Neue Denkansätze und visionäre Lösungsmöglichkeiten sollten erarbeitet werden.

Angesichts limitierter öffentlicher Ressourcen muss sich Wissenschaft legitimieren; es wird von ihr erwartet, ihre Leistungen zu publizieren und zu erklären sowie neue und andere Einnahmequellen zu erschließen. Wissenschaft darf sich dabei nicht in die Defensive drängen lassen; nur mit einer offensiven Marketingstrategie¹⁸ können inhaltliche und monetäre Erfolge erreicht werden. Dies gilt in besonderem Maße für die Region Berlin-Brandenburg, die eine der vielfältigsten und dichtesten Wissenschaftslandschaften in Europa ist.¹⁹

Ein Irrweg ist es allerdings, sich an vermeintlichen Vorbildern wie etwa der Universität Harvard²⁰ zu orientieren. Der historische, gesellschaftspolitische und kulturelle Kontext Harvards lässt sich mit dem der Berliner Wissenschaft nicht vergleichen. An Stelle von Verweisen auf Best-Practice-Beispiele gilt es, unter den gegebenen Bedingungen zu handeln und mit der Marke *Berlin Wissenschaft* eine adäquate Lösung für Berlin zu entwickeln.

¹⁶ Das Referat wurde an verschiedenen Stellen durch multimediale Elemente ergänzt.

¹⁷ Zu diesem Leitmotiv zeigte eine Filmeinspielung herausragende, unkonventionelle Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kunst, Sport und Politik, die das 20. Jahrhundert nachhaltig geprägt haben. Unter dem Leitmotiv „Anders denken“ wurden sie in ihren historischen Handlungskontext gestellt.

¹⁸ Unter Marketingstrategie versteht man die langfristige Planung der Markenführung mit dem Ziel, die Marke erfolgreich zu positionieren und durch Einsatz geeigneter Maßnahmen ihren Wert zu steigern.

¹⁹ So verfügt allein die Stadt Berlin über vier Universitäten, sieben Fachhochschulen und über 70 außeruniversitäre Forschungseinrichtungen. Daneben existieren in zahlreichen Unternehmen Forschungsabteilungen und wissenschaftliche Arbeitsbereiche.

²⁰ Die Harvard University wurde 1636 gegründet, weist in ihrer Geschichte 41 Nobelpreise auf und rangiert bei allen Rankings auf Spitzenplätzen. Das Einkommen der Universität betrug im Jahr 2004 rund 2,6 Milliarden US-Dollar, das Stiftungsvermögen 22,6 Milliarden US-Dollar; vgl. www.news.harvard.edu/glance.

Denn Berlin, seine Forschung und Wissenschaft sind durchaus attraktiv. Einzelthemen aus der Berliner Wissenschaft erzielen hohe Medienpräsenz sowie wissenschaftliche und wirtschaftliche Relevanz. Eine Google-Suche nach Berlin Wissenschaft erzielt derzeit rund 6,8 Millionen Treffer.²¹

Markenführung zielt darauf ab, eine Marke²² stark und erfolgreich zu machen, das heißt ihr maximale Strahlkraft zu verleihen. Ein positives Image²³ in der Zielgruppe ist „*Conditio sine qua non*“ für den Markenerfolg.²⁴

Zentrale Voraussetzung ist die positive Positionierung in den Köpfen der Zielgruppen – ein Zusammenhang, den der so genannte Markendreiklang ausdrückt:²⁵

1. Bekanntheit:
Erzeugung von Aufmerksamkeit, Steigerung und Wahrung der Markenbekanntheit;
2. Sympathie:
Aufbau und Sicherung eines attraktiven Images – bei Differenzierung vom Konkurrenzangebot;

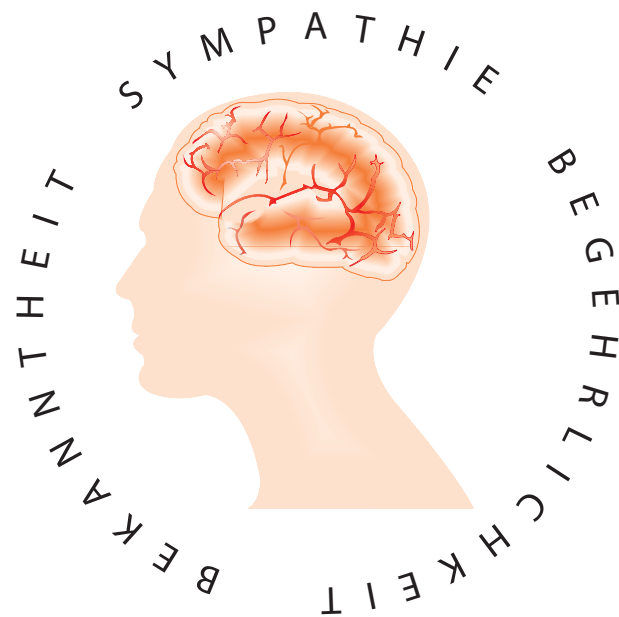
²¹ Diese Trefferzahl übertrifft das Ergebnis von Suchanfragen zum Thema Wissenschaft für alle anderen nationalen und europäischen Standorte – ausgenommen London (Stand: 1. Oktober 2005).

²² Als Marke bezeichnet man die formale Kennzeichnung von Waren (Produkten), Unternehmen, Dienstleistungen und zunehmend auch Menschen, die Interessenten und/oder Kommunikationspartnern die Herkunft anzeigt, um sie zu identifizieren und zu profilieren sowie von Angeboten anderer Herkunft zu unterscheiden und abzugrenzen. Etymologisch leitet sich das Wort Marke ab von marc (mittelhochdeutsch: Grenze, Grenzland, Grenzlinie) und marque (französisch: ein auf einer Ware angebrachtes Zeichen). Aus der Alltagssprache ist beispielsweise markant (einprägsam), markieren (kennzeichnen) und gebrandmarkt (mit einem Schandmal belegt) bekannt.

²³ Das Markenimage ist die kognitive Rahmung der Marke bei den Adressaten. Es umfasst alle Kenntnisse, Einstellungen, Gefühle und Erwartungen (= Kognitionen), die Menschen mit einer Marke assoziieren. Das Image referiert also auf die Wahrnehmung einer Marke durch die Adressaten (Fremdbild), nicht auf ihr Selbstverständnis (Selbstbild).

²⁴ Eine kausalanalytische Untersuchung zu den Ursachen des Markenerfolgs ermittelt emotionale Bindung und produktorientierten Service als wichtigste Faktoren; vgl. Wiedmann, Klaus-Peter/Schmidt, Holger/Merkel, Friedrich: Welche Faktoren beeinflussen den Markenerfolg?, in: planung & analyse 2001, in: www.markenundwerte.de/resources/970f4bf812c.pdf.

²⁵ Zum Markendreiklang vgl. Biel, Alexander: Grundlagen zum Markenwertaufbau, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, Wiesbaden 2001, Seite 63; Ein weiteres Beispiel für die Anwendung des Markendreiklangs im Rahmen der Marktforschung findet sich unter www.media.brigitte.de/de/ka/ka2002/zur_studie/markendreiklang/.



3. Begehrlichkeit:
Wecken von Begehrlichkeit, Wunsch nach Teilhabe.

Bekanntheit für sich genommen kann also noch nicht als Markenstrategie gelten. Erwecken von Aufmerksamkeit ist eine notwendige, aber keinesfalls hinreichende Bedingung für die erfolgreiche Markenführung. Aktuelle Medienpräsenz hebt den Bekanntheitsgrad der Berliner Wissenschaft; ob sie dabei als sympathisch und attraktiv wahrgenommen wird, ist eine andere Frage.

Nach dieser ersten Einführung und Zusammenfassung des Status quo erörterte das Impulsreferat, welchen Herausforderungen die Berliner Wissenschaft im strategischen Markenprozess gegenübersteht.

Berliner Wissenschaft als Medienthema

Der Mediendiskurs um die Berliner Wissenschaft fokussierte in der ersten Jahreshälfte 2005 folgende Themen:²⁶

- Finanzierungsprobleme und Mittelkürzungen für die Hochschulen;
- Transferprobleme zwischen Wissenschaft und Wirtschaft;
- Struktur bzw. Neuordnung der Berliner Wissenschaftslandschaft, insbesondere die Umorganisation und Umbenennung der Universitäten (Stichworte: University of Berlin, Freie Humboldt etc.);
- Personalien (Besetzungspolitik und Berufungen);
- Zitate einzelner Entscheider, die in den Mittelpunkt der Medienberichterstattung gerückt wurden.

Die Tendenz eines großen Teils der Berichterstattung in der ersten Jahreshälfte 2005 war negativ und drehte sich eher um Personal- und Strukturfragen als um wissenschaftliche Erfolgsmeldungen. Problematisch ist aus markentechnischer Perspektive, dass die Berliner Wissenschaft auf diese Weise von der breiten Öffentlichkeit zu selten in vorteilhaften Zusammenhängen wahrgenommen wird, was nicht zur positiven Aufladung der zu bildenden Marke, zu Sympathie und Begehrlichkeit beiträgt.

Die Entscheidung für eine Marke fällt nicht allein auf der rationalen Ebene, da Marken immer sowohl als Informations- als auch als Bedeutungsträger fungieren.

²⁶ Für die Auswertung wurden sowohl die Berliner Tagespresse als auch überregionale Zeitungen von Januar bis Juni 2005 gesichtet.

Denn in der Flut ähnlicher Angebote soll die Marke Aufmerksamkeit wecken, Komplexität reduzieren, Qualität garantieren und durch ihr Leistungsversprechen zur Orientierung des Adressaten in unübersichtlichen Entscheidungssituationen beitragen (Informationsfunktion). Darüber hinaus muss sich die Berliner Wissenschaft aber auch im emotionalen Bedeutungsraum positionieren. Sie muss bei den Zielgruppen Vertrauen wecken, Bindung herstellen und sichern, gegebenenfalls sogar ein gewisses Lebensgefühl symbolisieren (Bedeutungsebene).²⁷

Wissenschaftslandschaft in Berlin Markentechnische Betrachtung

Unbestritten ist, dass die Berliner Wissenschaft Spitzenleistungen zeigt. In Bereichen wie Biotechnologie, Gesundheits- und Lebenswissenschaften, Optische Technologie, Umwelt-, Verkehrs- und Energietechnologie oder Medien- und Kommunikationstechnologie genießen Berliner Forschungsinstitute Weltruf.

Markentechnisch betrachtet muss festgestellt werden, dass die Trägerinstitutionen diese Speerspitzen der Wissenschaft bislang lediglich individuell vermarkten. Kumulationseffekte im Sinne einer kohärenten Imagebildung bleiben daher weitgehend aus. Aufgrund der unkoordinierten Informationsfülle wirkt das Forschungsgeschehen in Berlin beliebig und unabgestimmt. Der wahrnehmbare gemeinsame Nenner aller Informationen ist, dass sie sich auf dieselbe Region beziehen, auf Berlin. Das wissenschaftliche Leistungsvermögen in Berlin strahlt somit aus vielen singulären Leuchtquellen, doch die einzelnen Akteure und Initiativen stimmen ihre Marketingstrategien zu wenig ab.

²⁷ Hier wurde ein kurzer Filmbeitrag gezeigt, der Gefühle von Freude und Lebenslust in verschiedenen Zusammenhängen in Beruf und Freizeit in Verbindung mit der Produktwerbung für ein Kraftfahrzeug szenisch visualisiert.

Als Fazit für die Markensituation der Berliner Wissenschaft bleibt festzuhalten, dass die Wissenschaftslandschaft Berlins ein Meer von Einzelmarken bildet. Ein Persönlichkeitsprofil als Marke *Berlin Wissenschaft* ist nicht klar erkennbar.

Berlin verfügt über zahlreiche Leuchttürme der Wissenschaft, doch ihre Vielzahl erschwert die Navigation. Die Einzelmarken sind bei der Orientierung nicht hilfreich.

Neben den Marketingbemühungen der einzelnen Institutionen existieren in Berlin publikumswirksame Initiativen zur Vermarktung von Wissenschaft. Hier sind etwa die Lange Nacht der Wissenschaften, die Berliner WissensWerte, Veranstaltungen im Rahmen von Wissenschaft im Dialog, die Internetplattform WissenschaftsAtlas.de, die Veranstaltungen der Urania, darunter insbesondere Wissenschaftsfestivals wie „Highlights der Physik 2005: Zeit – Licht – Zufall“ oder die Berliner Aktivitäten im Rahmen des Einsteinjahrs zu nennen.²⁸

So attraktiv diese Veranstaltungen für die Berliner Bevölkerung sind – weithin sichtbare positive Standorteffekte für Berlin generieren sie nicht im gewünschten Maß. Auch hier gilt: Die Wirkung der Marketingmaßnahmen bleibt zu punktuell. Sie sind nicht in ein Berliner Gesamtkonzept einer strategischen Markenführung integriert.

Auch wenn die Einzelinitiativen erfolgreich sind – grenzüberschreitende Effekte bleiben weitgehend aus.

Es bleibt dabei:

Berlin Wissenschaft als Gesamtmarke steht vor großen markentechnischen Herausforderungen und Möglichkeiten.

²⁸ Weitere Informationen zu den Veranstaltungen und Initiativen: www.langenachtderwissenschaften.de, www.berliner-wissenswert.de, www.wissenschaft-im-dialog.de, www.berlin.de/wissenschaftsatlas/index.html, www.urania-berlin.de, www.physik-highlights.de, www.einsteinjahr.de.

Dabei ist es nicht zielführend, die bestehenden Strategien der Einzelmarken der Berliner Wissenschaftslandschaft miteinander zu verbinden. Denn so heterogen die einzelnen Institutionen sind, so unterschiedlich gestalten sich ihre individuellen markentechnischen Aufgaben.

Verschiedene Beispiele im Impulsreferat zeigten die markentechnischen Herausforderungen und Möglichkeiten der einzelnen wissenschaftlichen Einrichtungen auf und veranschaulichten die heterogene Situation der Berliner Wissenschaftsmarken.

Ein positives Image für die Gesamtmarke muss als Teil der Markenführung aktiv unterstützt werden.

Nach Wahrnehmung der Marke vergleicht der Adressat ihre Leistung mit dem in der Marke enthaltenen Versprechen, was auf individueller Ebene ein Markenimage ausbildet. Dieser Evaluierungsprozess führt entweder zu einer Bewahrung der Marke (Reassurance) oder zu einer positiven oder negativen Veränderung. Wann immer neue, in Bezug auf die Marke relevante Informationen oder Erfahrungen hinzukommen, erfolgt ein erneuter Abgleich.

Kommunikation und Erfahrung sind es demnach, die das Markenimage beeinflussen. Positiv entwickeln sich Marken, wenn über sie positiv kommuniziert wird oder ihre wahrgenommene Leistung die erwartete Qualität übertrifft.²⁹ Sie verändern sich entsprechend zu ihrem Nachteil, wenn sich ihre Kommunikationsparameter negativ verändern oder die erfahrene Produkt- oder immaterielle Leistung das in der Marke implizierte Versprechen nicht einlöst.

²⁹ So „brandmarkte“ etwa im Merchandise Marks Act die britische Regierung ab 1887 deutsche Industriegüter mit dem Stempel „MADE IN GERMANY“, um auf die Minderwertigkeit der Importware im Vergleich zu Produkten aus dem Königreich zu verweisen. Entgegen der Absicht Großbritanniens positionierte sich die Marke „MADE IN GERMANY“ durch die Hochwertigkeit deutscher Industrieprodukte positiv in der Wahrnehmung der Verbraucher. Die Marke veränderte ihr Image: Das ursprünglich negative Markenzeichen avancierte zum Qualitätssiegel. Hier war es gelungen, ein negatives Markenattribut durch Steuerung ins Positive zu verkehren.

Welches Potenzial hat die Marke *Berlin Wissenschaft*?

Die Marke *Berlin Wissenschaft* dient dazu, Berlin als Stadt der Wissenschaft gezielt zu vermarkten und durch eine koordinierte Strategie die Wirkung einzelner Maßnahmen zu multiplizieren.³⁰

Insbesondere geht es darum:

- die kommunikative Strahlkraft von Forschung und Wissenschaft zu bündeln;
- ∑
- die Attraktivität und damit Relevanz des Wissenschaftsstandorts zu steigern;
- ∑
- die Wertschöpfung für die Wirtschaft und die Wissenschaft zu erhöhen;
- ∑
- die Kosteneffizienz der Vermarktung zu verbessern und Finanzierungsquellen zu erschließen.

Mit diesem Ziel wird die Marke definiert, profiliert, emotional aufgeladen und erlebbar gemacht.

³⁰ An dieser Stelle sei daran erinnert, dass markentechnisch unter „Berlin – Stadt der Wissenschaft“ bzw. dem Wissenschaftsstandort Berlin auch Einrichtungen Brandenburgs erfasst werden können. Insofern gilt – je nach Beteiligung der einzelnen Einrichtungen – das Potenzial der Marke *Berlin Wissenschaft* auch für Brandenburger Einrichtungen; vgl. Fußnote 2, Seite 9.

Die Aufgabe des Markenprozesses für die Berliner Wissenschaft ist es:

- eine leistungsfähige Markenklammer zu entwickeln, die die Berliner Wissenschaft als Standortvorteil gezielt sichtbar macht – aber in die Diskussion über organisatorische Umstrukturierungen bewusst nicht eingreift;
- die Marke *Berlin Wissenschaft* so zu gestalten, dass sie auf allen relevanten Märkten erfolgreich ist, aber dabei die heterogene Identität der einzelnen Akteure erhalten bleibt; deren Einzelvermarktung ist weiterhin möglich und wird durch die Gesamtvermarktung multipliziert.

Es ist evident, dass durch Markenführung die Dimensionen des Wissenschafts- und Standortmarketings sachlich-konstruktiv verbunden werden können. Dabei muss betont werden, dass für *Berlin Wissenschaft* eine Positionierung auf der rationalen Ebene nicht ausreicht; wie oben dargelegt, muss die Marke emotional aufgeladen werden. Um Missverständnissen vorzubeugen: Emotionale Aufladung hat nichts mit Trivialität zu tun. Um die Adressaten stimmig zu erreichen, muss die Vermarktung von Wissenschaft selbstverständlich auf einem adäquaten Niveau erfolgen. Doch auch für *Berlin Wissenschaft* gilt, dass positive Markenaufladung ohne emotionale Begehrlichkeit nicht möglich ist.

Die konnotative Ebene, Gefühle und Assoziationen, sind ausschlaggebend für ein günstiges Markenimage, für Sympathie und den Wunsch nach Teilhabe in der Zielgruppe. Deshalb sind es neben den messbaren harten Faktoren, die weichen Vorteile, denen es nachzuspüren gilt.

Warum passen Wissenschaft und Berlin so gut zusammen?

Wissenschaftliche Arbeit ist grundsätzlich charakterisiert durch Offenheit und Neugier, durch intensives Suchen und kritische Reflexion, Dynamik und Bewegung. Mit der Fragestellung ist das Ziel formuliert; die eigentliche Faszination – und damit spannend – ist nicht erst das Ergebnis, sondern auch der Weg, der Forschungsprozess selbst.

Diese intellektuelle Herausforderung der Offenheit, die Unsicherheit mit sich bringt, und die daraus resultierende Dynamik und Vielfalt, die sich im Kaleidoskop möglicher Lösungswege offenbart, sind der Grund, warum Wissenschaft und Berlin so außerordentlich gut zusammenpassen: Es sind diese Attribute, die immer wieder mit der Stadt Berlin verbunden werden. Wissenschaftler und Entscheider haben Berlin in der Studie „Berlin Wissenschaft 2015“³¹ genau so beschrieben: Berlin ist nicht nur Dichte und Vielfalt, sondern auch dynamisch, kreativ, flexibel, inspirativ/innovativ, offen, modern und international.

Vor diesem Hintergrund gilt es, die Marke *Berlin Wissenschaft* zu skizzieren und eine passende Markenarchitektur zu konstruieren.

Dafür wurden von Poetis drei potenzielle Markenarchitekturen für die Marke Berlin Wissenschaft entwickelt, die sich in der Verbindlichkeit ihrer Markenklammern unterscheiden, das Marken-Gravitations[®]-, das Marken-Orbital[®]- und das Marken-Zellmodell[®].³² Sie zeigen Wege für die strategische Positionierung der Marke Berlin Wissenschaft auf.

³¹ Studie „Berlin Wissenschaft 2015“, Seite 42f.

³² Zu den Markenmodellen vgl. Kapitel I.6., Seite 32ff.

Wichtigste Thesen des Impulsreferats

- Der Standort Berlin kann aus markentechnischer Sicht in höherem Maße von seinem Wissenschafts- und Forschungssektor profitieren als dies bisher der Fall ist; der Imagegewinn kann erhöht und neue Ertragsquellen können identifiziert und erschlossen werden.
- Die Berliner Wissenschaft soll dafür die volle Markenkraft entfalten, denn bisher wird sie über die einzelnen Einrichtungen – mit ihren heterogenen Identitäten und Organisationsformen – nicht als übergreifende Marke wahrgenommen.
- Σ
- Eine strategische Bündelung der Vermarktungsaktivitäten innerhalb einer geeigneten Markenklammer kann die Strahlkraft der Berliner Wissenschaft erheblich steigern und das Potenzial der Marke durch Kumulationseffekte weithin sichtbar machen.
- Σ
- Die Marke *Berlin Wissenschaft* kann sich über die einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen hinweg über den gemeinsamen geographischen, historischen und kulturellen Bezugspunkt Berlin definieren.
- Die interdisziplinär ausgerichtete Marke soll klare kommunikative Schwerpunkte setzen.
- Unter der Markenklammer muss die Autonomie der beteiligten Einzelmarken erhalten bleiben, wobei die Gesamtstrategie die individuelle Vermarktung unterstützt.
- Σ
- Die Marke *Berlin Wissenschaft* soll strategisch dergestalt entwickelt werden, dass sie bei den unterschiedlichen Adressaten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft weithin bekannt wird, Sympathie erzielt und den Wunsch nach Teilhabe und Zugehörigkeit weckt.
- Σ

- Die Marke *Berlin Wissenschaft* muss dafür einerseits auf rationaler Ebene als seriös, leistungsstark und kompetent positioniert und andererseits im emotionalen Bereich als vertrauenswürdig und ansprechend erlebbar werden.
 - Die Marke *Berlin Wissenschaft* soll über eine Kombination aus Standortmarketing und Wissenschaftsvermarktung hinausgehen; durch Multiplikationseffekte kann sie als Ganzes mehr als die Summe ihrer Teile sein.
- Σ
- In der Marke *Berlin Wissenschaft* soll die innere Verbindung zwischen Hauptstadt und Wissenschaftslandschaft authentisch erfahrbar werden, da genau diese Markenpersönlichkeit den Standort auszeichnet.

I. 5. Markenmolekül als Instrument für die Arbeitsgruppen

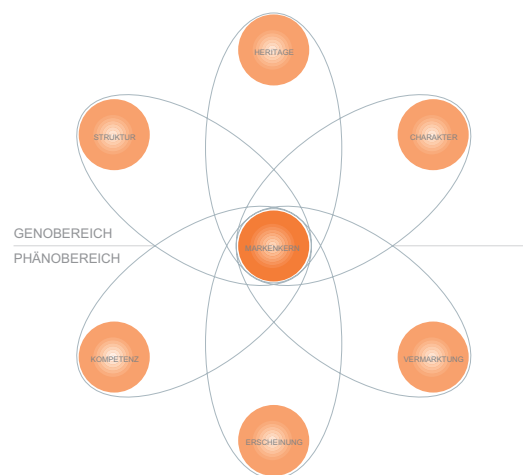
Das Markenmolekül subsumiert die zentralen Komponenten der Markenbildung. Es dient dazu, relevante Inhalte von Marken anhand von konkreten Fragestellungen zu identifizieren und Empfehlungen für die Vermarktung abzuleiten. Das Markenmolekül ordnet die Bestandteile der Marke um das Zentrum der Marke, den Markenkern, an.

Außerhalb des Kerns wird differenziert zwischen den Elementen des Genobereichs und denen des Phänobereichs. Der Genobereich beschreibt die inneren Bestandteile der Marke. In der Markenführung treten diese Relationen nicht unbedingt explizit auf, müssen aber als implizite Voraussetzung berücksichtigt werden.

Der Genobereich ist die Bedingung für die authentische Gestaltung einer Marke. Er gliedert sich in die Elemente Heritage/Erbe, Struktur und Charakter. Sie beantworten gemeinsam die übergreifende Fragestellung: Welche Anlagen hat die Marke?

Der Genobereich ist Voraussetzung für den Phänobereich. Dieser umfasst die von außen sichtbaren Bestandteile der Marke. In der Frage „Wie sieht die Marke aus?“ werden Überlegungen zum Leistungsversprechen der Marke (Kompetenz), zu ihrer Erscheinung und ihrer Vermarktung zusammengefasst.

Starke Marken zeichnen sich durch die stimmige Integration von Geno- und Phänobereich aus.



I. 6. Markenmodelle für Berliner Wissenschaft

Durch die Vielzahl ihrer Akteure und Leistungen sowie die komplexe Koordination heterogener Einzelmarken existiert für die Berliner Wissenschaft mehr als eine denkbare Markenversion. Deshalb wurden von der Powergroup für die Arbeitsgruppen des Marken-Symposiums mehrere potenzielle Modellarchitekturen entwickelt, welche die Berliner Wissenschaft als Marke erläutern und Szenarien zukünftiger Markenrealität (be-)greifbar machen.

Dabei konnte aus verschiedenen Gründen nicht auf die gängigen Modelle der Markenliteratur zurückgegriffen werden.³³ Die Modelle der Markenliteratur wurden empirisch aus der Beobachtung existierender Marken entwickelt und beziehen sich in erster Linie auf Produkte oder auf Unternehmen. Sie verweisen also auf Produkttypen, die vornehmlich in ökonomischen Zusammenhängen entstehen und unter diesen Gesichtspunkten zu betrachten sind. Die Marke *Berlin Wissenschaft* hingegen bezieht sich auf ein großes Spektrum an immateriellen Leistungen und Kompetenzen. Diese gehen einerseits in ökonomische Zusammenhänge ein, bleiben andererseits aber – etwa in der Grundlagenforschung – von Wertungsinteressen völlig frei.

Bestehende Markenmodelle sind außerdem Taxonomien³⁴ zur Deskription unterschiedlicher Erscheinungsformen von Marken. Sie fungieren primär als Analyseinstrumente, implizieren aber keine strategische Ausrichtung oder praxisrelevanten Handlungsanweisungen. Ihre Perspektive ist rückwärts gerichtet, deutend und erklärend. Für die praktische Markenbildung sind sie grundsätzlich nur bedingt geeignet; im Falle von non-haptischen Produkten und Leistungen sind sie ungeeignet.

³³ Vgl. etwa Bruhn, Manfred (Hrsg.): Die Marke. Symbolkraft eines Zeichensystems, Bern/Stuttgart/Wien 2001, Seite 43f.

³⁴ Mit Taxonomie bezeichnet man ein Klassifikationssystem, das Begriffe eines Themengebietes systematisch ordnet und sie miteinander in Beziehung setzt. Ziel einer Taxonomie ist es, ein Themengebiet möglichst präzise zu beschreiben und zu repräsentieren.

Aus diesen Gründen wurden für die Entwicklung funktionaler Markenarchitekturen neue, handlungs- und zielorientierte finale Modelle entworfen, die konkrete Markenziele formulieren und strategische Lösungswege ableiten.

Zwei Forderungen standen bei der Modellbildung im Vordergrund:

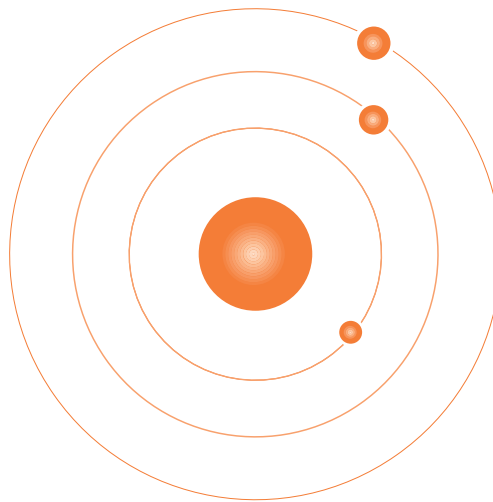
1. Es werden Beispiele für Marken-Modelle erarbeitet, die die Einzelmarken der Berliner und Brandenburger Wissenschaftsinstitutionen mit unterschiedlicher Intensität an die Marke *Berlin Wissenschaft* binden, ohne ihre Eigenständigkeit infrage zu stellen.
2. Die Konsequenzen, die daraus für die einzelnen Institutionen, ihr Verhältnis zueinander und zum Markenkern resultieren, sollen sichtbar werden.

Beide Bedingungen sollen den wissenschaftlichen Institutionen in Berlin-Brandenburg ermöglichen, den für sie impliziten Bindungsgrad zur Marke *Berlin Wissenschaft* zu ermitteln und die daraus resultierenden Vor- und Nachteile zu erarbeiten. Damit soll den verschiedenen wissenschaftlichen Akteuren eine Entscheidungsgrundlage geliefert werden.

Entlang dieser Relevanzaspekte – die Stärke der Markenklammer und die Koordinaten der Einzelmarken) wurden drei optionale Markenarchitekturen skizziert, die die strukturell-inhaltlichen Optionen für die Marke *Berlin Wissenschaft* und die in ihrer Klammer kooperierenden Einzelinstitutionen aufzeigen: das Marken-Gravitations-, das Marken-Orbital- und das Marken-Zellmodell.

Marken-Gravitationsmodell® Die stabilste Markenklammer

Beim Marken-Gravitationsmodell ist die Markenklammer eng geschlossen. Die Einzelinstitutionen der Berliner Wissenschaft kreisen heliozentrisch auf festgelegten Bahnen um den Markenkern. Das System ist zentripetal auf den Markenkern hin ausgerichtet. Der Markenschwerpunkt ist an jedem Punkt der Umgebung stärker als die Fliehkraft.



Dieses Modell impliziert markenarchitektonisch – bei aller Verschiedenheit der Mitglieder – eine straffe Markenführung. Die Einzelmarken stellen die Markenklammer prinzipiell in den Vordergrund. Die Vermarktung der einzelnen Mitglieder tritt demgegenüber zurück.

Zur Verdeutlichung dient ein Beispiel aus dem Filmbereich, das die Markenklammer des Gravitationsmodells eingängig illustriert: die Marke James Bond.

Tragen die einzelnen Folgen der Reihe jeweils eigene Titel und wird ihre Qualität und die der unterschiedlichen Hauptdarsteller durchaus kontrovers diskutiert, so steht in der Markenführung eindeutig die gemeinsame Markenklammer im Vordergrund: der britische Geheimagent 007, James Bond.³⁵



Die Markenklammer definiert akribisch nicht nur Charakteristika und Stil des Protagonisten, sondern auch Dramaturgie und Erzählstruktur der einzelnen Filme, Figurenkonstellation und äußere Erscheinung. Die Markenführung ist bis ins Detail festgelegt und bleibt in den wesentlichen Bestandteilen unverändert. Die durch die Markenklammer des Marken-Gravitationsmodells disziplinierte Führung der einzelnen Bestandteile (und der Einzelmarken) maximiert die Strahlkraft der Gesamtmarke.

³⁵ Vgl. die offizielle Website www.jamesbond.com und deutsche Websites wie www.jamesbondfilme.de oder www.jamesbond.de/html/filme.php. Das Bild entstammt dem Film *The Living Daylights* (Großbritannien 1987; deutscher Titel: *Der Hauch des Todes*; Cover der DVD-Ausgabe).

Öffentlich thematisiert werden die einzelnen Filme nicht primär als eigenständige Werke, sondern unter dem Aspekt, ein guter oder schlechter, der neue oder der exotischste „James-Bond-Film“ zu sein. Die nach dem Gravitationsmodell geführte Marke „James Bond“ hat ihren Erfolg in 20 Filmen über einen Zeitraum von 40 Jahren nachdrücklich bewiesen.

Anhand dieses prominenten Beispiels werden auch die Vor- und Nachteile des Marken-Gravitationsmodells deutlich.

Vorteile des Marken-Gravitationsmodells:

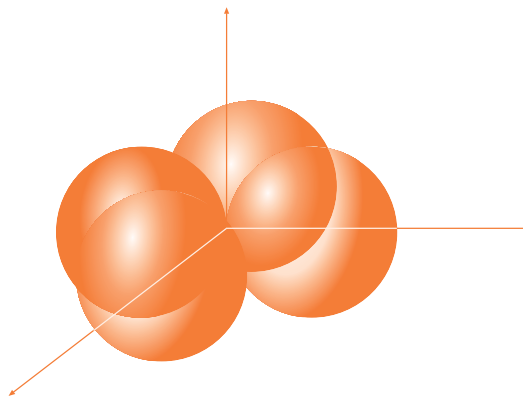
- ∑
 - hohe Strahlkraft der Marke;
 - breite Flächenabdeckung limitiert Raum für Konkurrenz;
 - Vermarktung effizient koordinierbar;
 - Kostenbündelung durch Synergieeffekte.

Nachteile des Marken-Gravitationsmodells:

- hoher interner Anpassungsbedarf, strenges Regularium für die Einzelmarken;
- ∑
 - Veränderung im Verhältnis der Einzelmarken zueinander nur in wenigen Ausnahmefällen vorgesehen;
- ∑
 - Selbstvermarktungsraum für Premium-Teilmarken begrenzt;
- negative Attribute einzelner Segmente gefährden die Gesamtmarke.

Marken-Orbitalmodell® Die schwächste Markenklammer

Das Marken-Orbitalmodell definiert eine lockere Markenklammer. Für Position und Ausrichtung einzelner Akteure gibt die Marke – wie bei Elektronen im Atommodell – lediglich einen Wahrscheinlichkeitsraum vor. Die Standorte der Einzelmarken werden nicht im Detail bestimmt. Sie können sich innerhalb des Markenkosmos ohne Abstimmung verändern – auf kleinstem gemeinsamen Nenner.



Dieses Modell greift nicht in die Autonomie der Einzelmarken ein. Sie gestalten ihre Markenpolitik weitestgehend selbst. Im vorliegenden Fall würde die Marke *Berlin Wissenschaft* eine Klammer stellen – aber nicht die Räume und die Innenarchitektur entwerfen.

Gehen die Einzelmarken neue Bindungen ein, verändert sich die Gesamtmarke. Entfernen sie sich zu weit vom Markenkern, werden sie abgespalten; gegebenenfalls kann dadurch sogar die Markenklammer zerstört werden, weil sie allzu beliebig ausgeweitet wird oder nicht mehr wahrnehmbar ist.

Herstellermarken werden angesichts umfangreicher und/oder heterogener Produktportfolios oft nach dem Marken-Orbitalmodell geführt. Die Marke ist zwar eindeutig definiert, aber nur schwach zu erkennen. Sie tritt in der Vermarktung wie in der Wahrnehmung deutlich hinter die individuellen Einzelmarkenstrategien innerhalb der Klammer zurück.

So ist etwa die Marke des Medienunternehmens Metro Goldwyn Mayer-Studios Inc. (MGM) seit über 80 Jahren im Zusammenhang mit seinen vielfältigen Produkten und Leistungen mit dem brüllenden Löwenkopf im Logo präsent.³⁶ Markentechnisch bleibt MGM traditionell im Hintergrund. Für die nicht-cineastische Öffentlichkeit spielt die Markenklammer keine Rolle und ist nur bei genauem Hinsehen auszumachen.³⁷

Bereits in den 1930er Jahren baute das Unternehmen Stars wie Greta Garbo als Einzelmarken mit hoher Strahlkraft innerhalb der eigenen Markenklammer auf, deren Markenimage mit der Markenklammer MGM verbunden wurden und die in der Öffentlichkeit primär als Personenmarken, parallel – aber nachgeordnet – als „MGM-Stars“ wahrgenommen wurden. Ähnlich verfuhr MGM in seiner „Musical-Phase“ auch auf Genre-Ebene. Ein Produkttypus aus dem Gesamtportfolio wurde als Premium-Marke in den Vordergrund gestellt; die Markenklammer war stets präsent und klar erkennbar, stand aber nicht im Zentrum der Aufmerksamkeit.



³⁶ Quelle MGM-Logo: www.inlandempirestrikesback.net/v-web/gallery/albums/mgm2005/MGM_Logo.size.jpg.

³⁷ Vgl. zur Geschichte der MGM unter anderen Faulstich, Werner: Filmgeschichte, München 2005, Engell, Lorenz: Sinn und Industrie, Frankfurt am Main 1992 oder Nowell-Smith, Geoffrey (Hrsg.): Geschichte des internationalen Films, Stuttgart/Weimar 1998.

Die Geschichte von MGM zeigt, wie innerhalb der losen Klammer eines Marken-Orbitalmodells durch alle Phasen der Filmgeschichte hindurch umfassende Diversifizierungsprozesse realisiert wurden. Heute erstreckt sich die Produktpalette neben Filmproduktion und -verleih, auf die DVD- und Fernsehproduktionen, auf Musik, Videospiele und eigene Fernsehsender. Deutlich wird aber, dass gerade das Orbitalmodell eine gut funktionierende zentrale Markenführung und lebendige Bindung benötigt, damit die Marke nicht zerfällt.

Vorteile des Marken-Orbitalmodells:

- größtmögliche Autonomie für die einzelnen Mitglieder;
- minimaler Abstimmungsbedarf bei hoher Flexibilität für die Akteure;
- Beziehungen und Strukturen inner- und außerhalb der Marke jederzeit veränderbar;
- maximaler Raum für Selbstvermarktung der Einzelmarken.

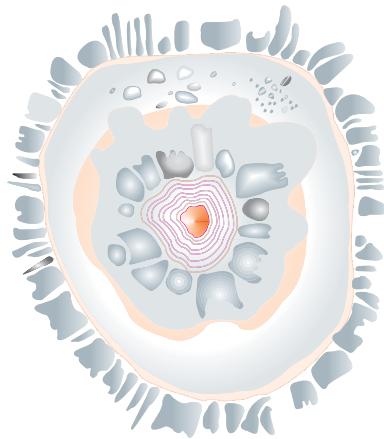
Nachteile des Marken-Orbitalmodells:

- geringe Strahlkraft (parallele Vermarktungsstrategien);
- Verwässerungsrisiko für die Gesamtmarke durch übermäßige Ausdehnung;
- Wahrnehmung der Marke beliebig;
- hohe Kosten durch parallele Vermarktung der Einzelmarken;
- keine echte Steigerung des Markenwerts möglich.

Marken-Zellmodell® Der Mittelweg einer Markenklammer

Werden die Modelle für die Berliner Wissenschaft – im Hinblick auf die Markenklammer – idealtypisch entlang einer eindimensionalen Skala angeordnet, so steht das Marken-Gravitationsmodell an einem Ende der Skala, das Marken-Orbitalmodell am anderen, und das Marken-Zellmodell befindet sich zwischen beiden Extremen. Die Institutionen bewegen sich in diesem Modell relativ eng innerhalb der Marke, aber nicht in vorbestimmten Bahnen.

Die Außengrenzen der Marke – gewissermaßen die Zellmembran – sind klar erkennbar, zugleich aber durchlässig genug für den „Marken-Stoffwechsel“ der Mitglieder. Da sich die Markenzelle kontinuierlich verändert, besteht erhöhter und kontinuierlicher Abstimmungs- und Ausrichtungsbedarf unter den Einzelmarken: Systemelemente und -strukturen sowie Umweltbeziehungen der Marke werden beständig miteinander abgeglichen.



Unter der Markenklammer werden klare strategische Anforderungen an die einzelnen Mitglieder formuliert – bei größtmöglicher Wahrung ihrer Autonomie. Innerhalb der Marke *Berlin Wissenschaft* kann so differenziert werden zwischen Kern-Akteuren, das heißt Institutionen, die die Marke maßgeblich tragen, und solchen, die sich ihr weniger eng anschließen.



Die Stärken eines Marken-Zellmodells liegen in seiner hohen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bei gleichzeitiger Binnenkontrolle. So zeigt die Fernsehkrimi-Reihe „Tatort“ seit mehr als 35 Jahren in über 600 Folgen, wie sich eine starke Marke mit einer durchlässigen, aber strikt definierten Markenklammer bei kontinuierlicher Interaktion unter den darin vereinigten regionalen Einzelmarken entwickelt hat.³⁸

Sendetermin, Sender³⁹ und Grundstrukturen sind dabei vorgegeben und werden von den produzierenden Landesrundfunkanstalten konsequent eingehalten.⁴⁰ Innerhalb dieser Parameter ist Raum für große Gegensätze zwischen den Filmen. Die Kombination zwischen der regionalen Ausrichtung der einzelnen Beiträge und der deutlich präsenten Markenklammer macht die besondere Stärke der Marke „Tatort“ aus.

³⁸ Zur Marke „Tatort“ vgl. www.daserste.de/tatort und www.tatort-fundus.de/fundusalt.shtml, wo sich folgendes Zitat findet: „Konzept der Sendereihe ist, die regionalen Besonderheiten des jeweiligen Sendegebiets vorzustellen und jeweils einen bestimmten Kommissar oder ein Team in die Geschichte einzubinden“ (Quelle: ABC der ARD).

³⁹ Sonntags, 20.15 Uhr, ARD.

⁴⁰ Produzierende Anstalten der ARD sind derzeit der Bayerische Rundfunk BR, der Hessische Rundfunk HR, der Mitteldeutsche Rundfunk MDR, Radio Bremen RB, der Rundfunk Berlin-Brandenburg RBB, der Saarländische Rundfunk SR, der Südwestrundfunk SWR, der Norddeutsche Rundfunk NDR und der Westdeutsche Rundfunk WDR. Nach dem Ausstieg des Schweizer Fernsehens DRS beteiligt sich der österreichische Rundfunk ORF als einzig nichtdeutscher Sender am „Tatort“.

Die Vor- und Nachteile des Marken-Zellmodells ergeben sich weitgehend aus dem Vergleich mit den beiden anderen Modellkonstruktionen:

- Abstimmungsbedarf und Koordinationsaufgaben für die Einzelmarken sind durch die dynamische Flexibilität des Zellmodells deutlich umfangreicher als beim Orbitalmodell. Eine dem Gravitationsmodell vergleichbar straffe Markenleitung ist obsolet. Alle Richtlinien und Absprachen der Mitgliedermarken müssen einvernehmlich geregelt, genau definiert und zuverlässig umgesetzt werden.
- Autonomie und Flexibilität der Einzelmarken sind entsprechend ausgeprägter als beim Gravitationsmodell, bleiben aber geringer als beim Orbitalmodell.
- Stabilität und Belastbarkeit der Marke sind potenziell größer als beim Orbital-, doch geringer als beim Gravitationsmodell. Interne Positionswechsel einzelner Teilnehmermarken gefährden das Gesamtgefüge der Markenklammer zugleich weniger als beim Gravitationsmodell.
- Die Kosteneffizienz liegt tendenziell höher als beim Orbitalmodell. Sie bleibt aber unter der des Gravitationsmodells.
- Das Zellmodell kombiniert eine starke Gesamtmarke mit einer maximalen Stärke für die Einzelmarken.

I. 7. Auswertung der Arbeitsgruppen

Gemeinsame Grundüberlegung der drei Modelle ist, dass die unterschiedlichen Einzelmarken der Wissenschaft in Berlin-Brandenburg von den Hochschulen über die öffentlichen und privaten Forschungsinstitute und die wissenschaftlichen Initiativen bis hin zu den Forschungsabteilungen der Berliner und Brandenburger Unternehmen kooperieren können müssen, um die Marke *Berlin Wissenschaft* zu bilden.

Gleichzeitig soll die heterogene Identität der einzelnen Akteure unter dem gemeinsamen Markendach authentisch erhalten bleiben, so dass eine Einzelvermarktung der wissenschaftlichen Einrichtungen weiterhin möglich ist.

Alle Modelle geben klare und verbindliche Regelungen für die Markenführung (z. B. Art, Gestaltung und Verwendung des gemeinsamen Markenzeichens) vor, differieren aber in der Enge der Markenklammer bzw. im Spielraum für die einzelnen Akteure.

Mit diesen Prämissen entwickelte jede der drei Arbeitsgruppen im Marken-Symposium jeweils ein Markenmolekül für ihr Modell. Jede Gruppe bearbeitete in moderierter Teamarbeit eines der drei Markenmodelle und füllte das Markenmolekül mit Inhalten.

Anschließend präsentierten die Sprecher jeder Gruppe die entworfene Markenarchitektur im Plenum.

Die Implikationen und Konsequenzen der Modellarchitekturen wurden zunächst einzeln und anschließend übergreifend diskutiert.

I.7.1. Marken-Gravitationsmodell[©] – Zusammenfassung der Diskussion

Die Teilnehmer der Arbeitsgruppe sahen deutlich die Vorteile des Marken-Gravitationsmodells mit seiner strengen Binnenexekutive für die Bündelung der Strahlkraft der Einzelmarken.

Den Teilnehmern erschien allerdings zum jetzigen Zeitpunkt die Verwendung einer solch straffen Markenklammer in Verbindung mit der Heterogenität der Akteure der Berliner Wissenschaft fraglich: Es besteht noch sehr viel Diskussionsbedarf, bevor ein Gravitationsmodell tatsächlich realisiert werden kann. Ein derartiges Markenmodell ist nur unter gezieltem Einbau einiger „Vorstufen“ zu erreichen.

Die mögliche Einbindung von Institutionen wie die Max-Planck-Institute oder die Helmholtz-Gemeinschaft in die straffe Modellarchitektur wurde diskutiert:

Diese sind zwar in Berlin vertreten, unterhalten teilweise sogar ihren Hauptsitz in Berlin, verfügen jedoch zugleich über weitere Einrichtungen in ganz Deutschland. Die Flexibilität der beiden anderen Modellkonstruktionen würde hier fehlen.

Die Integration fachlicher Schwerpunkte in das Marken-Gravitationsmodell ist zweifelhaft.

Eine Verschiebung der inneren Struktur des Modells und damit des Verhältnisses der Einzelmarken untereinander durch themenbezogene Vermarktungskampagnen der Marke *Berlin Wissenschaft* ist zu befürchten.

Die strikte Anordnung nach dem Marken-Gravitationsmodell könnte zu einem übermäßigen Einfluss auf die Einzelmarken führen oder diese sogar schwächen. Allerdings impliziert gerade ein Marken-Gravitationsmodell, dass durch die zentrale Steuerung der Marke die Gewichtungen der einzelnen Mitglieder berücksichtigt und alle Markenaktivitäten entsprechend gesteuert werden. Die Kontrolle über das konstruktive Zusammenwirken der Einzelmarken ist in diesem Modell maximal gegeben.

I. 7. 2. Marken-Orbitalmodell® – Zusammenfassung der Diskussion

Die Frage nach dem Fundament der Marke führte zur Thematisierung der wissenschaftlichen sowie historisch-politischen Dimension der Wissenschaft in Berlin. Dabei wurde die Stadt Berlin im Rahmen der Diskussion um den Wissenschaftsstandort Berlin nicht explizit genannt. Die einstimmige Meinung hierzu lautete:
Ohne eine relevante Rolle der Stadt ist die Marke *Berlin Wissenschaft* undenkbar. Berlin ist integraler Bestandteil seiner Wissenschaft, und diese ist so an keinem anderen Ort möglich.

Des Weiteren stellten die Teilnehmer fest:
Berlin braucht Unternehmergeist und Eigeninitiative. In der Stadt wird zu wenig wirtschaftlich bzw. in Verwertungskategorien gedacht. Dies gilt in besonderem Maße für die Wissenschaft. Als Besonderheit Berlins wurde in diesem Zusammenhang auf die Staatstradition der Berliner Wissenschaft verwiesen:
Im Vergleich zu Städten wie Köln, Hamburg oder Leipzig gab es in der Wissenschaftsgeschichte Berlins wenig bürgerschaftliches Engagement. Die Berliner Universitäten wurden vom preußischen Staat initiiert, die Wissenschaft blieb immer mit Staat und Politik verbunden.

Heute, da Berlin deutsche Hauptstadt und Sitz der Bundesregierung ist, muss ein Nachholbedarf an Interaktion konstatiert werden: Erwartungen und Aufgaben an die ortsansässigen Hochschulen seitens des Staates bleiben aus; insofern muss nicht nur die Kommunikation und Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, sondern auch die zwischen Wissenschaft und Politik intensiviert werden.

Laut Meinung der Arbeitsgruppe verschwimmen die Grenzen zwischen Ist- und Sollzustand:

Die Berliner Wissenschaft hat, wie die Stadt selbst, renovierungsbedürftige Bereiche. Es ist wichtig, aus der Stadt das zu machen, was auch wirklich in ihr steckt, und sie nicht „schön zu werben“.

Dieser Zusammenhang tangiert direkt die Markenführung. Seitens der Moderation wurde die markentheoretische Differenz zwischen der Analyse des Status quo und dem strategischen Ziel aufgezeigt:

Das Instrument des Markenmoleküls greift im Genobereich die relevanten Aspekte des Ist-Zustands von Marken auf, um für den Phänobereich realistische Vermarktungsstrategien abzuleiten.

Durch authentische Markenführung kann nicht nur die Wahrnehmung, sondern langfristig auch die Produktqualität selbst verändert werden, indem etwa eine attraktive Marke *Berlin Wissenschaft* vermehrt Lehrende und Studierende aus dem Ausland anzieht, durch deren Input sich wiederum die Wissenschaft in Berlin selbst mittel- und langfristig verändern könnte.

Auffallend war, dass das Marken-Orbitalmodell – im Gegensatz zu den Modellen der beiden anderen Arbeitsgruppen – in der Diskussion nur eine geringe Rolle spielte:

Die Institutionen der Berliner Wissenschaft bleiben in der lockeren Klammer dieser Modellkonzeption weitgehend autonom. Die durch die übergreifende Markenbildung notwendigen Veränderungen implizieren relativ wenig Zugeständnisse der unterschiedlichen Einzelmarkenstrategien der Mitglieder. Der Abstimmungsbedarf hält sich über die essenziellen Regeln der Gesamtmarkenführung hinaus in Grenzen.

Eine Markenbildung für *Berlin Wissenschaft* nahe dem Marken-Orbitalmodell wäre mit geringem Aufwand in die bestehenden Einzel- und Dachmarkenstrategien integrierbar. Gleichzeitig würde sie bei suboptimaler Markenführung im Vergleich mit den anderen Modellen das größte Risiko der Beliebigkeit und mangelnden Strahlkraft implizieren.

I.7.3. Marken-Zellmodell® - Zusammenfassung der Diskussion

Das Zellmodell für die Berliner Wissenschaft wurde in der Arbeitsgruppe intensiv diskutiert. Die Mitglieder waren sich der Vorteile dieser Konstruktion für die Vermarktung und Strahlkraft der Marke *Berlin Wissenschaft* bewusst:

Hindernisse ergeben sich durch die „Produkttypen“ der Berliner Wissenschaft. Zum einen produziert Wissenschaft mit Forschung und Lehre prinzipiell unterschiedliche Leistungsarten. Diese werden zum anderen zusätzlich von sehr vielen heterogenen Akteuren und Trägern realisiert. So treten neben den Universitäten, der Bund, die Länder Berlin und Brandenburg, Wirtschaftsunternehmen sowie zahlreiche Mischtypen und Kombinationen als Träger wissenschaftlicher Einrichtungen auf.

Angesichts des hohen Abstimmungsbedarfs des Zellmodells entstanden Zweifel bezüglich der Umsetzbarkeit in Berlin:

Die Vereinbarungen über die Zugehörigkeit und die Regelungen für den Ein- und Austritt in die Markenklammer müssten sorgfältig definiert, abgewogen und umgesetzt werden.

Als positives Beispiel für ein Marken-Zellmodell wurde die „Lange Nacht der Wissenschaften“ genannt:

Hier wird deutlich, wie durch die durchlässige Außenhaut ein reger „Zell-Stoffwechsel“ erfolgen kann und wechselnde Akteure zum Vorteil der Markenzelle zugelassen werden können. Ähnlich könnten innerhalb der Markenklammer *Berlin Wissenschaft* interdisziplinäre Foren zu relevanten Themenstellungen von großem öffentlichem und wissenschaftlichem Interesse veranstaltet werden. Denkbar wäre etwa ein Forum zur Gentechnologie, in dem Fragen und Problemstellungen zu diesem Gebiet aus philosophisch-ethischer, biochemischer, medizinischer oder sozialpsychologischer Perspektive diskutiert werden könnten. Der Akademiegedanke wäre mit dem Marken-Zellmodell gut zu vereinbaren.

Die angestrebte Service-Struktur der Berliner Wissenschaft wurde in dieser Arbeitsgruppe betont.

Die unterschiedlichen wissenschaftlichen Einrichtungen in Berlin könnten sich in der Marke zusammenfinden, um eine „kämpferische Allianz“ für die Berliner Wissenschaft zu bilden.

II. Interpretation der Marke *Berlin Wissenschaft*

II. 1. Konsens über die Marke

Das Symposium brachte einen beträchtlichen Fortschritt bei der Markenbildung für die reichhaltige Wissenschaftslandschaft der Region Berlin- Brandenburg.

Die Teilnehmer waren sich darüber einig:

1. dass eine markierbare Leistung *Berlin Wissenschaft* existiert;
2. dass diese zu bildende Marke *Berlin Wissenschaft* großes Potenzial hat;
3. dass die Marke *Berlin Wissenschaft* die Kräfte der Institutionen des Wissenschaftsstandortes Berlin bündelt und als Multiplikator dient;
4. dass die Marke *Berlin Wissenschaft* angemessen definiert, aufgebaut und emotional aufgeladen werden muss;
5. dass parallel zur gemeinsamen Markenführung Vermarktungsstrategien der einzelnen wissenschaftlichen Einrichtungen weiterhin erfolgen.

Es ist evident, dass Berlin mit seiner einzigartigen Geschichte, seinen Brüchen und seiner Aufbruchstimmung in die Markenbildung *Berlin Wissenschaft* einbezogen werden muss, denn Berlin ist selbst eine attraktive Marke.

Berlin spiegelt sich in seiner Wissenschaftslandschaft wider. Genau wie eine Persönlichkeit durch überwundene Probleme und Schwierigkeiten stark und gefestigt wird, gilt für die Persönlichkeit der Marke *Berlin Wissenschaft* das Identitätsmoment des Bruchs. Aus den Brüchen der Geschichte und Politik resultierte der Umbruch, den die Berliner Wissenschaft bewältigt hat und durch den sie für den Aufbruch in die Zukunft gerüstet ist.

Für die Markenbildung bedeutet dies, dass Tradition und Vergangenheit der Berliner Wissenschaft mit all ihren Höhen und Tiefen untrennbar mit der Marke verbunden sind. Authentisch ist *Berlin Wissenschaft*, wenn nicht nur die Tradition der Brüder Humboldt und der zahlreichen Nobelpreisträger berücksichtigt wird, sondern auch die Verwerfungen der Geschichte im vergangenen Jahrhundert.

Die Stadt und ihre Wissenschaft mussten sich diesen Herausforderungen stellen.⁴¹ Beide haben sie bewältigt und hinter sich gelassen. Das ist es, was Berlin und seine Wissenschaft auf genuine Weise zukunftsfähig macht.

Die Geschichte der Berliner Wissenschaft hat den hohen Stellenwert von ethischer Reflexion und selbstbewusster Sensibilität gegenüber den vielfältigen Bedrohungen, denen eine unabhängige Forschung und Lehre ausgesetzt ist, deutlich gemacht. Dies hat die Berliner Wissenschaft einerseits Standfestigkeit, andererseits Improvisationstalent gelehrt.

Weder ein mit hohem Aufwand neu eingerichteter, technisch exzellent ausgestatteter, aber geschichtsloser Campus noch eine in altherwürdiger Tradition, auf den „Lorbeeren der Vergangenheit“ verharrende, niemals kritisch hinterfragte Institution könnte beide Tendenzen in einem Maße glaubwürdig in sich vereinen, wie es bei der Berliner Wissenschaft der Fall ist.

⁴¹ Die Stärke, sich den historischen Herausforderungen zu stellen, symbolisiert die Gründungsgeschichte der Freien Universität Berlin: Als an der Ost-Berliner Universität Unter den Linden drei Studenten die Zulassung zum Studium aus politischen Gründen entzogen wurde, kam es zu Protestversammlungen von Studenten im Westteil der Stadt. Am 4. Dezember 1948 gründeten engagierte Studenten und Professoren mit Unterstützung von Berliner Politikern und der amerikanischen Besatzungsmacht die Freie Universität Berlin; vgl. www.fu-berlin.de/chronik/chronik_home.html.

Die Marke *Berlin Wissenschaft* weist in die Zukunft – ohne die wechselvolle Vergangenheit zu leugnen.

Durch die Überwindung der historischen, politischen und ideologischen Grenzen sind die Voraussetzungen für die Berliner Wissenschaft geschaffen worden, heute im Osten und im Westen der Stadt auf hohem Niveau kreativ zu forschen, sich über einzelne Disziplinen hinweg offen und dynamisch zu entwickeln und trotz negativer Tendenzen wie Mittelkürzungen, Stagnation und Bürokratismus eine lebendige Vielfalt aufrecht zu erhalten.

Ein Klima der Offenheit und Dynamik, Kreativität und Veränderung, des innovativen Denkens und Ideenreichtums – trotz eingeschränkter finanzieller Mittel – kennzeichnen heute Berlin und auch seine Wissenschaft.

Weltoffenheit und steten Wandel enthält die Marke *Berlin Wissenschaft*. Sie präsentiert ein Kaleidoskop an Möglichkeiten, das sich ständig verändert. Sie ist Großstadtlabor und urbanes Experimentierfeld, Magnet für Menschen mit Ideen und Zukunftswerkstatt; und sie ist frei von selbstzufriedener Saturiertheit.

Werden die individuellen Akteure nicht (nur) als Konkurrenten, sondern über die gemeinsame Marke *Berlin Wissenschaft* als Kooperationspartner wahrnehmbar, können sich die Kompetenzen der einzelnen Einrichtungen und singuläre Forschungserfolge zu einem beeindruckenden Leistungsgesamtbild der Berliner Wissenschaft zusammenfügen.

Auf dieser Basis kann die gebotene Intensivierung der Interaktion zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik in Berlin in die Wege geleitet werden.⁴² Insbesondere gegenüber der Wirtschaft sind dabei die aus der Vernetzung der Berliner Wissenschaft innerhalb einer gemeinsamen Markenklammer resultierenden Vorteile deutlich zu formulieren.

⁴² Vgl. zu den Interaktionsdefiziten der drei Systeme in Berlin die Studie „Berlin Wissenschaft 2015“.

II.2. Markenbildung – Markenmodell

Über die Erkenntnis hinaus, dass die in Berlin existierende Wissenschaft als Marke *Berlin Wissenschaft* auszubilden ist, zeichnete sich auf dem Marken-Symposium ein Konsens der beteiligten Akteure über wesentliche inhaltliche Aspekte der Markenidentität und Vermarktung der Berliner Wissenschaft ab.

Deutliche Unterschiede ergaben sich in den Arbeitsgruppen in Bezug auf die differierenden Referenzmodelle und den Wunsch nach deren Umsetzung. Die Chancen und Risiken, die sich durch die Ausrichtung an einem Marken-Gravitationsmodell, einem Marken-Orbitalmodell oder einem Marken-Zellmodell jeweils für die Marke *Berlin Wissenschaft* ergeben würden, sind auf Basis der im Marken-Symposium geführten Diskussion abzuwägen.

Nach Meinung der Diskussionsteilnehmer kann das Marken-Gravitationsmodell langfristig einen durchaus attraktiven Entwurf darstellen.⁴³ Die Abweichung zur aktuellen Situation in Berlin, wo sich weitgehend unkoordinierte Einzelmarken parallel vermarkten, lässt dieses Markenmodell allerdings als unrealistisch für die erste Phase der Markenbildung erscheinen.

Teilweise befinden sich die Einzelmarken selbst in Phasen der (Re-)Definition und Veränderung ihrer eigenen Markenprozesse oder müssen sich führungsstrukturellen Fragen stellen, bevor sie ihre jeweilige Position innerhalb einer gemeinsamen Markenklammer eindeutig festlegen können. Die strikte Markenexekutive eines Gravitationsmodells würde derzeit einen zu hohen Anpassungsdruck für die Einzelmarken generieren.

Deshalb ist aus markenstrategischen Erwägungen heraus für die Marke *Berlin Wissenschaft* die Modellkonstruktion eines Gravitationsmodells abzulehnen.

⁴³ So haben sich etwa die Universitäten Kaliforniens (Berkeley, Davis, Irvine, Los Angeles, Riverside, San Diego, San Francisco, Santa Barbara und Santa Cruz) in einem vergleichbaren Konstrukt – der University of California – zusammengeschlossen; vgl. www.universityofcalifornia.edu.

Das Marken-Orbitalmodell mag vordergründig als eine für die Markenbildung empfehlenswerte Lösung erscheinen: In der lockeren Klammer dieser Modellkonzeption würden die Institutionen der Berliner Wissenschaft ihre Einzelmarken über einige essenzielle Regeln der Gesamtmarkenführung hinaus kaum anpassen müssen; ihre Autonomie stünde weiterhin im Vordergrund. Insofern wäre ein Orbitalmodell vermeintlich die nächstliegende und bequemste Lösung. Dennoch stellt sich die Frage, ob sie tatsächlich die beste wäre. Mit einer Orbital-Konstruktion geht stets die Gefahr der inhaltlichen Verwässerung und Beliebigkeit einher. Gerade eine aus so heterogenen Bestandteilen zusammengesetzte Marke wie *Berlin Wissenschaft* bedarf der nachhaltigen Disziplin jedes einzelnen Akteurs, um maximale Strahlkraft zu entfalten.

Erfolgreiche Marken-Orbitalmodelle weisen ein starkes Zentrum auf, an welches sich die einzelnen Bestandteile der Marke mit höherer Intensität binden als an andere Kooperationspartner und Vermarktungsalternativen.

Diese zentrale Ausrichtung kann in Wirtschaftsunternehmen durch die Unternehmensführung erfolgen, ist aber für eine komplexe, gleichwohl nicht streng hierarchisch ausgerichtete Marke wie *Berlin Wissenschaft* unrealistisch. Denn gerade in der Phase der Markenbildung, wenn das Bekenntnis zur gemeinsamen Marke bei ihren Trägern noch schwach ausgeprägt und nicht etabliert ist, wird die hohe Flexibilität des Modells zum Risiko. Einzelmarken würden immer wieder in den Konflikt geraten, sich individuell eher nach außen als zum Markenzentrum hin auszurichten.

Um die Markenziele der Bekanntheit, Sympathie und des Wunsches nach Teilhabe schnell und effizient zu erreichen, bedarf es hingegen eines starken und überzeugenden Markenauftritts gegenüber Medien, Wettbewerbern und Zielgruppen.

Deshalb würde ein Orbitalmodell gerade in der Anfangsphase die Effektivität der Marke schwächen. Die Markenbildung von *Berlin Wissenschaft* sollte deshalb nicht unter der Markenklammer eines Orbitalmodells erfolgen.

Die Bildung eines Marken-Zellmodells setzt Interaktions-, Kommunikations- und Abstimmungsprozesse der unter der Markenklammer kooperierenden Akteure voraus. Die Stärke des Modells liegt in seiner Flexibilität, eine gewisse Schwäche ist im Abstimmungsbedarf, der für die Markenführung aufzuwenden ist, zu sehen.

Zu beachten ist, dass der Abstimmungsbedarf mit zunehmender Kooperation sukzessive geringer wird. Abstimmung sollte zudem gerade im Zusammenhang mit der Marke *Berlin Wissenschaft* nicht als negativ aufgefasst werden.

Eine Hauptkritik am Status quo betrifft die bislang mangelnde Vernetzung der wissenschaftlichen Akteure in Berlin.⁴⁴ Durch vermehrten Austausch würde die Vernetzung und kommunikative Verdichtung innerhalb der Berliner Wissenschaft steigen, was uneingeschränkt positiv zu bewerten ist.

Das Zellmodell bietet gerade wegen seiner Durchlässigkeit die Chance, die Markenführung sinnvoll zu moderieren und die Marke weiter zu entwickeln. Denn das Marken-Zellmodell kombiniert innerhalb einer klar umrissenen und stabilen Markenklammer Kern-Akteure, das heißt Institutionen, die die Marke maßgeblich aufbauen, mit weiteren unverzichtbaren Elementen im Plasma und an der Peripherie, die sie lebensfähig halten.

Ein intensiver Austausch mit der Umwelt über Personen (Forschende, Studierende, Kooperationspartner), Themen und Ressourcen führt der Markenzelle einerseits geistige Energie und materielle Mittel zu und entlässt andererseits ihre Akteure, Produkte und Leistungen an die Umwelt.

⁴⁴ Vgl. Studie „Berlin Wissenschaft 2015“.

Insofern strebt die Marke *Berlin Wissenschaft* den dynamischen Zustand eines „Fließgleichgewichts“ an. Die permanente modellimmanente Erneuerung durch den intellektuellen, physikalischen und ökonomischen „Stoffwechsel“ ist ein weiterer Grund, weshalb eine Markenzelle für *Berlin Wissenschaft* gut geeignet ist.

Wie in einer biologischen Zelle spielt jedes Element der Marke *Berlin Wissenschaft* eine wichtige Rolle im Gesamtsystem, das – wie jede komplexe Struktur – als Ganzes mehr als die Summe seiner Teile ist. Gleichwohl ist aus der Perspektive der Markenbildung zwischen unterschiedlichen Funktionszusammenhängen zu differenzieren.

So sind Akteure zu benennen, ohne die die Markenzelle nicht denkbar ist. In einer biologischen Zelle fungiert der Zellkern als Träger der Erbsubstanz. Analog dazu repräsentieren die Kernakteure der Markenzelle die Tradition, gesamte Bandbreite und potenzielle zukünftige Ausrichtung der Berliner Wissenschaft.

Ohne Kernakteure ist die Markenbildung undenkbar, da diese die Marke originär gemeinsam aufbauen. Allein mit Kernakteuren könnte die Marke allerdings nicht existieren, da noch wesentliche innere Bestandteile fehlen. Denn genau wie sich im Plasma einer Zelle die weiteren für deren Fortbestand unverzichtbaren Elemente befinden, benötigt die Markenzelle *Berlin Wissenschaft* spezialisierte wissenschaftliche Einrichtungen, die als Kraftquellen die Marke mit Energie versorgen und weitere lebenswichtige Aufgaben für sie (mit-) übernehmen. Sie spezialisieren sich in Forschungsthemen und personellen Ressourcen auf unterschiedliche wissenschaftliche Bereiche oder konzentrieren sich auf Teilbereiche des komplexen Feldes der Wissenschaft.

An der Markenperipherie – nahe der Zellwand – sollten weitere Akteure angesiedelt sein, die wie in einem osmotischen Prozess zwischen dem System der Markenzelle und seiner ökonomischen, sozialen oder politischen Umwelt diffundieren können.

Über diese Verbindungen werden wichtige Transferbewegungen zwischen *Berlin Wissenschaft* und angrenzenden Bereichen wie zum Beispiel Wirtschaft, Politik, Wissenschaft außerhalb der Wissenschaftslandschaft Berlins und weiteren Partnern realisiert, so dass sich die Zelle erneuern und weiterentwickeln kann. Ohne den intensiven Austausch an der Peripherie würde die Markenzelle stagnieren.

Würde sich die Marke *Berlin Wissenschaft* dergestalt nicht weiterentwickeln, könnte sie langfristig im Wettbewerb zwischen den nationalen und internationalen Wissenschaftsakteuren nicht bestehen.

Eine erfolgreiche Markenzelle *Berlin Wissenschaft* sollte sich demnach aus drei unterschiedlichen funktionalen Gruppen von gleicher Relevanz zusammensetzen:

- aus Kern-Akteuren, über die das gesamte inhaltliche Spektrum der Marke abgedeckt wird;
- aus Einrichtungen im Markeninneren, die auf bestimmte wissenschaftliche Themenbereiche, Produkttypen oder Vermarktungsansätze spezialisiert sind;
- aus Institutionen an der Peripherie, über die eine permanente Interaktion zwischen der Markenzelle und ihrer Umwelt stattfindet.

Welches also sind die konkreten Bestandteile der Markenzelle im Marken-Zellmodell *Berlin Wissenschaft*?

Kulturhistorischer Hintergrund

Mit der Gründung einer „Universitas litterarum“ nach dem Konzept Alexander von Humboldts als Ort des Forschens und Lehrens – ausgedrückt im sogenannten „Humboldt’schen Bildungsideal“ – beginnt 1810 die Geschichte der modernen Berliner Wissenschaft, die zahlreiche Nobelpreisträger hervorgebracht hat. Die Berliner Universitäten sind aus dieser Tradition entstanden und ihr wie dem Standort gleichermaßen verpflichtet.

Die Universitäten sind demnach aus Berlin nicht wegzudenken, während die Standorte vieler anderer wissenschaftlicher Einrichtungen je nach politischer Lage oder wirtschaftlicher Entwicklung wechselten. Aus dieser Überlegung folgt bereits, dass die Marke *Berlin Wissenschaft* ohne die Beteiligung der großen Universitäten nicht vorstellbar ist.

Um ihre Position und die der anderen wissenschaftlichen Einrichtungen innerhalb der Markenzelle zu bestimmen, sind neben der geographischen Zugehörigkeit und soziokulturellen Verbundenheit weitere Faktoren zu berücksichtigen.

Zur Rollendefinition und Lokalisierung der einzelnen Akteure in der systemischen Struktur der Marke werden die Parameter „wissenschaftliche Entwicklung“ (Umfang, Qualität und Bedeutung), „Kontaktstellen“ (Quantität) und „Multiplikation der Ergebnisse“ (Transferqualität) herangezogen.

Wissenschaftlicher Fortschritt

Es sind maßgeblich die großen Universitäten in Berlin, die das vollständige Themenspektrum wissenschaftlicher Beobachtung und Problembearbeitung inklusive der genannten unterschiedlichen Forschungstypen abbilden. Die Forschungsabteilungen der außeruniversitären Einrichtungen und die privaten Hochschulen richten ihre Forschungsaktivitäten thematisch auf enger definierte Bereiche aus. Großforschungsinstitute wie beispielsweise die Fraunhofer-Gesellschaft, die Helmholtz-Gemeinschaft oder die Max-Planck-Gesellschaft nehmen eine dritte Rolle ein. Sie spezialisieren sich wissenschaftlich in unterschiedlicher Ausrichtung oder verschiedenem Maße und sind jeweils mit mehreren Dependancen in Berlin vertreten. Darüber hinaus unterhalten sie zahlreiche weitere Einrichtungen an anderen Standorten in Deutschland. Erst die Kombination dieser unterschiedlichen Institutionstypen macht die besondere Dichte und Vielfalt der Berliner Wissenschaft aus.

Das System Wissenschaft umfasst gleichermaßen die Forschung und die Lehre. Je nach Ausrichtung agieren wissenschaftliche Einrichtungen in unterschiedlicher Intensität auf beiden Feldern. Allein die Universitäten verstehen sich als gleichermaßen der Forschung wie der Lehre verpflichtet und produzieren Leistungen in beiden Bereichen. Dabei stellen sie in Berlin rein quantitativ die umfassendste personelle Ressource an wissenschaftlichem Personal und bilden den mit Abstand größten Teil der zukünftigen Forscher und Akteure der Wissensgesellschaft aus. Die anderen wissenschaftlichen Einrichtungen setzen Schwerpunkte entweder in der Forschung (beispielsweise die privatwirtschaftlichen Forschungslabors) oder im Ausbildungsbereich (etwa die privaten Hochschulen oder die Fachhochschulen).

Kontaktstellen

Die Berliner Wissenschaft stellt sowohl personell als auch in der geographischen Fläche eine beeindruckende Menge an wissenschaftlichen Aktionsräumen zur Verfügung. Über den größten Flächenanteil verfügen rein quantitativ die Universitäten, wobei neben den Fakultätsgebäuden selbst insbesondere die Kliniken und Labors der Hochschulmedizin zu berücksichtigen sind. Qualitativ signifikante, hoch spezialisierte Aktionsräume stellen auch die außeruniversitären Einrichtungen und Laboratorien.

Über Themen, Projekte, Personen und Kommunikation hinaus existieren in allen wissenschaftlichen Einrichtungen zentrale Schnittstellen zu Wirtschaft, Politik, Kunst, Öffentlichkeit und anderen gesellschaftlichen Bereichen. Über diese Schnittstellen wird entstandenes Wissen in die angrenzenden Systeme übermittelt.⁴⁵

Multiplikation

Über die interne Vernetzung, Konferenzen und Tagungen sowie die externen Schnittstellen wird Wissenschaft in Berlin zusammengeführt, gesammelt, systematisiert, archiviert, vervielfacht und transferiert. Diese Organisationsfunktion und Multiplikationsleistung geht über die Vermittlungsaktivitäten einzelner wissenschaftlicher Akteure weit hinaus.⁴⁶

Im Gegensatz zu privatwirtschaftlich generierten Forschungsergebnissen unterliegen wissenschaftliche Entdeckungen und Entwicklungen der Hochschulen einer systemimmanenten Publikationspflicht, die als bedeutender Faktor für den allgemeinen wissenschaftlichen Fortschritt gelten kann.

⁴⁵ Eine solche Schnittstelle bietet etwa das Wissenschaftsportal WissenschaftsAtlas Berlin; vgl. www.berlin.de/wissenschaftsatlas/index.html.

⁴⁶ So versammelten sich auf gemeinsame Einladung der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften und der Max-Planck-Gesellschaft im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung vom 24. bis 27. Juni 2005 26 Nobelpreisträger in Berlin, auch um sich über den Wissenschaftsstandort zu informieren.

Wissenschaft stellt den interessierten Zielgruppen ihr Wissen unter Offenlegung der Verfahrensschritte zur Verfügung, so dass Forschungsergebnisse im kritischen Diskurs überprüft sowie Fragestellungen und Methoden weiterentwickelt werden können.

Nach diesen Überlegungen sollten es unter allen potenziellen Akteuren der Berliner Wissenschaft die großen Universitäten sein, die als Kernelemente der Marke zu verstehen sind und die Entwicklung der Markenzelle anstoßen müssen. Sie decken thematisch, organisatorisch und personell das breitestmögliche Spektrum ab und spielen als „Primi inter pares“ gerade beim Markenaufbau eine bedeutende Rolle, indem sie die Marke inhaltlich und konzeptionell mitentwickeln und hervorheben. Dominieren sollten sie die Marke nicht. Denn die weiteren Akteure der Berliner Wissenschaft, wie zum Beispiel die öffentlichen und privaten Institute, die forschenden Wirtschaftsunternehmen sowie die zahlreichen Mischtypen und Kombinationen, die in Berlin als Träger wissenschaftlicher Einrichtungen auftreten, sind für die Markenzelle ebenso wichtig wie ihre Kern-Akteure. Im erweiterten Innenraum, quasi dem Zellplasma, könnten etwa die Hochschulmedizin mit den Instituten der Charité und der Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH lokalisiert sein oder die Stadt für Wissenschaft, Wirtschaft und Medien, Adlershof, wo universitäre und privatwirtschaftliche Forschung Hand in Hand arbeiten.

An der Markenperipherie könnten schließlich all jene Forschungsinstitutionen positioniert sein, die sich nicht in gleicher Intensität oder Ausschließlichkeit zur Marke bekennen (beziehungsweise sich aufgrund gruppenstrategischer, struktureller oder geographischer Faktoren nicht in gleichem Maße zur Marke bekennen können) wie deren Innenelemente.

So könnten beispielsweise gerade die großen Forschungsinstitute hinsichtlich ihrer Zugehörigkeit zur Marke uneinheitliche Entscheidungen treffen. Es ist denkbar, dass sich etwa die Helmholtz-Gemeinschaft aufgrund ihres zukünftigen Hauptsitzes insgesamt eng an die Marke *Berlin Wissenschaft* binden könnte, während dies bei der Max-Planck-Gesellschaft oder der Leibniz-Gemeinschaft nur bei den in Berlin ansässigen Instituten der Fall wäre.

Die durchlässige Membran des Marken-Zellmodells erlaubt Positionswechsel und zudem den osmotischen Ein- und Austritt von peripheren Akteuren, ohne die grundlegende Beschaffenheit und Stabilität der Marke zu gefährden. Die Anordnung von wissenschaftlichen Einrichtungen im Zentrum, Plasma oder an der Peripherie der Markenzelle erfolgt nach funktionalen Gesichtspunkten und stellt keinerlei Qualitätsmerkmal dar. Im Gegenteil: Nur wenn alle Positionen besetzt sind, funktioniert die Markenzelle auf Dauer.

Ein Zellmodell legt die Außengrenzen der Marke eindeutig fest und definiert dadurch klare Kriterien der Zugehörigkeit. Aus diesen geht hervor, wo das Markensystem endet und dessen Umwelt beginnt. Gleichzeitig bleibt es aber durchlässig genug für den „Marken-Stoffwechsel“ seiner Mitglieder.

Dafür sind zunächst die Eintrittsvoraussetzungen für die Marke *Berlin Wissenschaft* zu definieren und so die Grenze der Markenzelle festzusetzen. Denkbare Positionen sind:

- Die Marke *Berlin Wissenschaft* definiert sich maßgeblich durch die geographische Zugehörigkeit zur Berliner Wissenschaftslandschaft. Alle entsprechenden Institutionen können aufgenommen werden.
- Die Marke *Berlin Wissenschaft* enthält neben dem gemeinsamen Standort weitere noch zu spezifizierende Aufnahmekriterien. Die Kommunikation dieser inhaltlichen Faktoren (gegebenenfalls Qualitätsmerkmale) kann zur Markenaufladung beitragen und bei den wissenschaftlichen Akteuren den Wunsch nach Teilnahme und Zugehörigkeit forcieren. Sie dienen als qualitatives Erkennungsmerkmal der Marke.

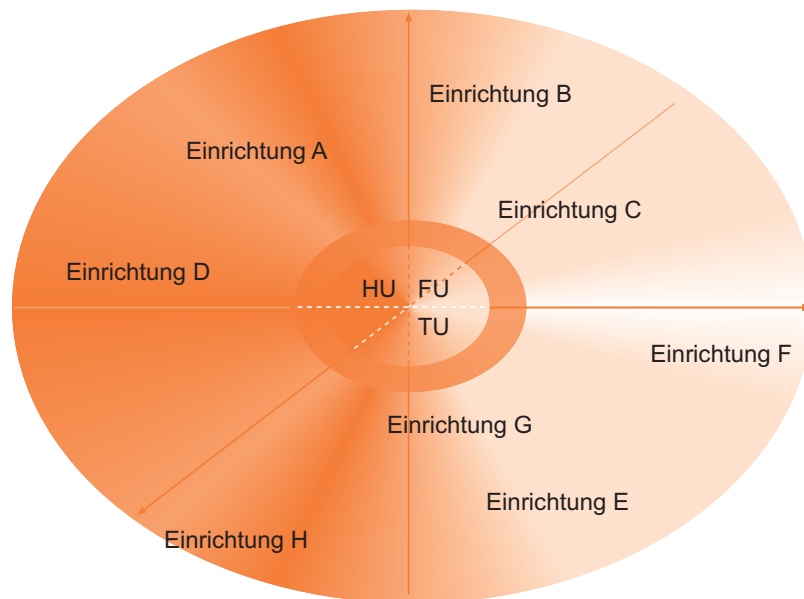
In jedem Fall aber sind die Voraussetzungen zur Zugehörigkeit und die Regeln der Markenführung für alle an der Marke beteiligten Akteure von diesen einvernehmlich und verbindlich festzulegen.

Von Anfang an existiert dabei eine klar identifizierbare gemeinsame Markenklammer mit verbindlichen Vorgaben für die Vermarktung (gemeinsames Logo, Richtlinien für die Verwendung des Markenzeichens, koordinierte Vermarktungsstrategie etc.).

Die Marke *Berlin Wissenschaft* wird gemeinsam mit und parallel zu den bereits bestehenden Einzelmarken geführt.

Das Potenzial, das aus der unkonventionellen Aufstellung der Berliner Wissenschaft für die unterschiedlichen Adressatengruppen erwächst, muss in thematisch definierten, interdisziplinär ausgerichteten Kampagnen erarbeitet werden.

Bei jeder dieser Maßnahmen wird die breite Öffentlichkeit als Zielgruppe avisiert. Parallel dazu werden pro Teilöffentlichkeit gezielte Themenschwerpunkte entwickelt.



Skizze einer möglichen Anordnung von wissenschaftlichen Einrichtungen im Marken-Zellmodell *Berlin Wissenschaft*

II. 3. Konkrete Markenarchitektur des Marken-Zellmodells®

Die Marke wendet sich an unterschiedliche Adressaten im In- und Ausland. Einerseits ist sie an große Bereiche wie an die Gruppe der wissenschaftlichen Einrichtungen, Unternehmen, die Politik und die breite Öffentlichkeit gerichtet, andererseits an spezielle Adressaten wie Wissenschaftler, Lehrpersonal, Studierende, Schüler und Eltern.

Mit dem Instrument des Markenmoleküls lässt sich eine Marke umfassend beschreiben. Dabei zeigt der so genannte Genobereich, auf welche Traditionen eine Marke aufbaut, wie sie strukturiert und charakterisiert ist. Der Phänobereich verweist auf das Erscheinungsbild einer Marke, ihr Leistungsversprechen und ihren Vermarktungsansatz. Die Elemente des Geno- und Phänobereichs gruppieren sich um den Markenkern, der die Essenz der Marke bezeichnet.

Genobereich von *Berlin Wissenschaft*

Heritage/Erbe

Die Marke *Berlin Wissenschaft* stützt sich auf eine glanzvolle Tradition mit schwerwiegenden Brüchen im vergangenen Jahrhundert, die die Berliner Wissenschaft zu dem gemacht haben, was sie heute ist.

Die Marke *Berlin Wissenschaft* vertritt eine breite Auffassung von Wissenschaft, die neben den Universitäten und genuinen Forschungseinrichtungen auch die Forschungsabteilungen der Unternehmen und Grenzbereiche zur Kunst und Kultur einschließt.⁴⁷

⁴⁷ Die breite Auffassung lässt sich auch geographisch interpretieren; vgl. Fußnote 2, Seite 9.

Struktur

Berlin Wissenschaft als Marke umfasst alle Akteure. Die Universitäten stellen die „*Conditio sine qua non*“ für die Marke dar. Das Marken-Zellmodell ist gleichzeitig so flexibel aufgestellt, dass sich sowohl die Universitäten als auch die außeruniversitären Einrichtungen darin wiederfinden. Bestehende Bündelungen – wie Adlershof Stadt für Wissenschaft, Wirtschaft und Medien oder der Campus Berlin-Buch – können bei der Markenbildung berücksichtigt werden.

Charakter

Die vielschichtige „*Persönlichkeit*“ der Berliner Wissenschaft wird für die Marke fruchtbar gemacht. Berlin ist eine Stadt der Gegensätze: alt und neu, Internationalität und Provinzialität, Dynamik und Tradition, in einer Kombination aus Durchlässigkeit und Zukunftsorientierung.

Phänobereich von *Berlin Wissenschaft*

Kompetenz

Der Verweis auf die Perspektivenvielfalt der Wissenschaftslandschaft macht die Marke *Berlin Wissenschaft* nicht nur fähig, auf die Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft unmittelbar zu reagieren, sondern setzt auf ihre einzigartige interdisziplinäre Problemlösungskompetenz und ihren besonderen Einfallsreichtum. Nachgewiesene Exzellenz in den Bereichen Biotechnologie, Gesundheits- und Lebenswissenschaften, Optische Technologie, Umwelt-, Verkehrs- und Energietechnologie oder Medien- und Kommunikationstechnologie geht einher mit der Bereitschaft und dem Mut, Neues auszuprobieren und ungewöhnliche Zugänge zu wagen.

Erscheinung

Berlin Wissenschaft erscheint nicht als die Marke der selbstgefälligen Technokraten, sondern eher als die der innovativen Querdenker. Sie ist traditionsgebunden, aber niemals fertig, entwickelt sich immer weiter. Die Berliner Wissenschaft ist vielfältig, ungefiltert und direkt, stellenweise uneinheitlich und verwirrend, aber zugleich auch kreativ, dynamisch und neigt mitunter zur Provokation.

Kritische Aspekte des bisherigen Erscheinungsbildes sind Unübersichtlichkeit und Konfusion. Es bedarf der orientierenden Kraft der Marke, um in Zukunft die positiven Elemente der Stilmixtur noch besser sichtbar zu machen und den besonderen Vorteil der Reichhaltigkeit effektiv zu vermitteln.

Vermarktung

Die Marke *Berlin Wissenschaft* steht selbstverständlich für ein hohes Niveau in Forschung und Lehre. Qualität ist zwingende Voraussetzung für eine funktionierende Wissenschaft, sollte allerdings bei der Vermarktung der Wissenschaft nicht als alleiniges Argument thematisiert werden. Das Qualitätsargument ist essenziell für die Marke *Berlin Wissenschaft* – aber nicht der Faktor, der sie von anderen hervorragenden Wissenschaftsstandorten ausreichend differenziert, denn alle Wissenschaftsstandorte streben nach und werben mit Qualität.

Neben diesem für jede Wissenschaft zweifellos fundamentalen Leistungsversprechen muss die Vermarktung von *Berlin Wissenschaft* auf die emotionale Ansprache gerichtet sein, um ein sympathisches Image auszubilden. Dies erfolgt einerseits über die Wahl der zu vermarktenden Themen und Inhalte, andererseits aber bereits in der Konzeption der Marke selbst.

Geworben wird mit dem, was die Berliner Wissenschaft von anderen Wissenschaftsregionen unterscheidet und abhebt, mit dem Alleinstellungsmerkmal der Aufbruchstimmung, der lebendigen dynamischen Dichte und der kreativen Neugier.

Berlin Wissenschaft vermarktet sich als „kämpferische Allianz für Wissen“⁴⁸, die nach den Umbrüchen der Vergangenheit ungleich besser für die Zukunft gerüstet ist, als eine „verstaubt-saturierte Traditionswissenschaft“ oder ein synthetischer Campus „auf der grünen Wiese“.

⁴⁸ Zitat aus dem Marken-Symposium, Ergebnis Arbeitsgruppe „Marken-Zellmodell“.

Wird ihre bislang unübersichtliche Dichte und verwirrende Vielfalt unter einer gemeinsamen Markenklammer vermarktet, kann sich *Berlin Wissenschaft* gegenüber den verschiedensten Adressaten als zuverlässiger Vertragspartner präsentieren.

Markenkern und Essenz von *Berlin Wissenschaft*

In der Studie „Berlin Wissenschaft 2015“ wurde die Hauptstadt Berlin als impulsgebende Metropole mit internationalem Flair identifiziert. Markentechnisch sind es vor allem weiche Faktoren wie Veränderlichkeit, Inspiration und die heterogene Mischung aus Tradition und Avantgarde, die Berlin auszeichnen.⁴⁹

Von der Attraktivität der Metropole hat ihre Wissenschaftslandschaft bis heute nicht optimal profitiert, da die evidenten Standortvorteile Berlins in der öffentlichen Wahrnehmung noch nicht adäquat mit der hohen Forschungskompetenz und dem großen Leistungsvermögen ihrer wissenschaftlichen Einrichtungen in Verbindung gebracht werden.

Stattdessen wurde in der Studie eine zu geringe Vernetzung der Berliner Wissenschaft sowohl zwischen den einzelnen Akteuren als auch mit den angrenzenden Bereichen Wirtschaft und Politik deutlich. Die potenzielle Strahlkraft der Berliner Wissenschaft wird momentan noch zu stark von internen Diskussionen überschattet. Ihre Verbundenheit mit dem Standort wird als selbstverständlich vorausgesetzt, aber argumentativ bisher nicht ausgeschöpft.

⁴⁹ Vgl. Studie „Berlin Wissenschaft 2015“, Seite 39 ff.

Erst der Markenprozess *Berlin Wissenschaft* legt offen, dass die Verbindung zwischen der Hauptstadtregion Berlin und der Berliner Wissenschaft sehr viel tiefer reicht, als es eine geographische Herkunftsanzeige darstellen könnte.

In der Gruppenarbeit während des Marken-Symposiums wurde deutlich, wie sehr die Markenpersönlichkeit der Marke *Berlin Wissenschaft* aus der inneren Verbundenheit zwischen dem Standort und seiner Wissenschaftslandschaft heraus existiert, der gelebten Erfahrung in den wissenschaftlichen Einrichtungen sowie bei den Akteuren aus Forschung und Wissenschaft selbst. Es sind die genuinen charakteristischen Qualitäten der Metropolenregion Berlin, die auf die Berliner Wissenschaft abfärben und sich in der Marke authentisch wieder finden.

Darin liegt ihr Alleinstellungsmerkmal im Vergleich zu anderen Wissenschaftsstandorten innerhalb und außerhalb Deutschlands.

Die Marke *Berlin Wissenschaft* lässt sich nach der Auswertung des Marken-Symposiums folgendermaßen beschreiben:

Berlin Wissenschaft ist kreativ

Die Berliner Wissenschaft ist reich an Ideen. Ebenso wie Berlin selbst als Brennglas unterschiedlicher Lebensentwürfe und kultureller Stilrichtungen sowie als Arena gesellschaftlicher Tendenzen wirkt, ist die Berliner Wissenschaft charakterisiert durch das Element des schöpferischen Ausprobierens. Die Berliner Wissenschaft ist kein analytisch-deduktiv prüfendes Labor, sondern ein innovatives urbanes Experimentierfeld, Ort der Inspiration und des Einfallsreichtums.

Berlin Wissenschaft ist lebendig

Berlin Wissenschaft 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. Die Berliner Wissenschaft weiß vieles und interessiert sich für Neues. Das macht sie so lebendig.

Berlin Wissenschaft ist grenzenlos

Grenzenlosigkeit ist die programmatische Perspektive von *Berlin Wissenschaft* – in der doppelten Bedeutung des Programmbegriffs. Historisch, politisch, ideologisch und intellektuell hat sie bereits Grenzen überwunden; die Erfahrung, sich bestehender Grenzen – im wörtlichen wie im übertragenen Sinn – entledigt zu haben, existiert als Ausgangssituation der Marke. Gleichzeitig ist Grenzenlosigkeit ihre zentrale Zukunftsaufgabe. Sie will Grenzen zwischen den Disziplinen der Geistes- und Naturwissenschaften überwinden, zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, zwischen Ost und West und auch zwischen den Bundesländern Berlin und Brandenburg – durch eine gemeinsame Wissenschaftsregion. Das interdisziplinäre, grenzenlose Selbstverständnis der Marke *Berlin Wissenschaft* begründet die besondere Zukunftsfähigkeit Berlins als Stadt der Wissenschaft.

Berlin Wissenschaft: Kreativ – Lebendig – Grenzenlos

III. Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

III. 1. Markenprozess „Berlin Wissenschaft 2015“

Im Markenprozess *Berlin Wissenschaft* wird die Wissenschaft und Forschung einer Region über unterschiedliche Einrichtungen hinweg als Marke definiert.

Die Heterogenität der wissenschaftlichen Akteure – von den Hochschulen über die Forschungsinstitute, Bundes- und Länderinstitute, bis zu den Forschungsabteilungen der Unternehmen –, die mit Forschung und Ausbildung unterschiedliche Leistungen hervorbringen, macht diesen Markenprozess anspruchsvoll und interessant.

Aufgrund der Besonderheit der Wissenschaftsregion scheiden die klassischen Markenmodelle aus. Die bestehenden Markenstrategien der Einzelinstitutionen werden beibehalten und in eine übergreifende Markenstrategie integriert; und zwar dergestalt, dass die übergreifende Vermarktung von *Berlin Wissenschaft* als Gesamtmarke die individuellen Vermarktungsaktivitäten als Multiplikator unterstützt.

Für die Markenbildung wurde ein mehrstufiger Plan erarbeitet, bei dem jede neue Stufe auf den vorherigen aufbaut und sie inhaltlich und strukturell einbezieht. Die einzelnen Schritte wurden entlang eines straffen Zeitplans realisiert:

- Interviewreihe mit ausgewählten Entscheidern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik aus Berlin und Brandenburg – Innenansicht der Berliner Wissenschaft (August – Dezember 2004);
- BERLIN – Das Magazin aus der Hauptstadt; Kommunikationsplattform für Themen aus der Wissenschaftsregion Berlin (Dezember 2004);
- Publikation der Studie „Berlin Wissenschaft 2015“. Eine Marke und ihre Vermarktung Teil I – Stärken und Schwächen des Wissenschaftsstandortes Berlin (Februar 2005);

- Marken-Symposium *Berlin Wissenschaft* (Juli 2005);
- Auswertung und Interpretation des Marken-Symposiums und Formulierung von Handlungsanweisungen (August – Oktober 2005);
- Interviewreihe mit ausgewählten Entscheidern aus der Wirtschaft in Deutschland – Außenansicht der Berliner Wissenschaft (September/Oktober 2005);
- Publikation „Berlin Wissenschaft 2015“: Kreativ – Lebendig – Grenzenlos (November 2005);
- Design-Wettbewerb unter Berliner Kunsthochschulen (Dezember 2005 – Frühjahr 2006).

Eine Kampagne zum Markenlaunch *Berlin Wissenschaft* ist im Jahr 2006 geplant.

III. 2. Bisherige und nächste Schritte

Berlin Partner GmbH hat zusammen mit Einrichtungen und Forschungsinstituten der Wissenschaftslandschaft Berlins mit Unterstützung der Powergroup begonnen, die Marke *Berlin Wissenschaft* nach einem Markenmodell konkret zu erarbeiten.

Im Marken-Symposium am 7. Juli 2005 haben sich Repräsentanten aus Wissenschaft und Politik mit den von der Powergroup entwickelten Modelldefinitionen konstruktiv auseinander gesetzt und gemeinsam die Markengestalt von *Berlin Wissenschaft* mit Inhalten angereichert.

In der Markenbildung symbolisiert das Marken-Symposium somit den bedeutenden Schritt von der Untersuchung zur Tat, von der Analyse zur Umsetzung. Der daraus resultierende Fortschritt für den Standort Berlin muss sehr hoch eingeschätzt werden, da die Entscheider aus der Berliner Wissenschaft durch Form und Inhalt ihrer Kooperation im Marken-Symposium den Markenkern empirisch belegen konnten: kreativ, lebendig, grenzenlos.

Durch die institutionenübergreifende Zusammenarbeit in den Arbeitsgruppen wurde erfahrbar, dass die Marke *Berlin Wissenschaft* gelingen kann. Sie ist nicht am „grünen Tisch“ entstanden sondern durch ein Grenzen überwindendes „Anders denken“⁵⁰, durch die Kreativität der Beteiligten und die Lebendigkeit ihrer Diskussion.

Erfolgreiche Marken zeichnen sich aus durch hohe Glaubwürdigkeit – nach innen wie nach außen. Berliner Wissenschaftler haben im Marken-Symposium bewiesen, dass sie bereit sind, die Marke zu „leben“. Diese Authentizität fließt direkt in die Marke *Berlin Wissenschaft*, ihre strategische Positionierung und emotionale Aufladung ein.

Die Markenbildung sollte unter der Markenklammer des Marken-Zellmodells erfolgen. Sie sollte maßgeblich von den Universitäten als Kernakteuren getragen werden, die als Keimzelle bei der Markenbildung fungieren.

⁵⁰ Vgl. das Motto des Impulsreferats, Kapitel I.4., Seite 19.

Weitere Einzelmarken, die sich der Marke in unterschiedlicher Intensität verbunden fühlen, kommen hinzu. Durch inhaltliche und emotionale Aufladung kann die Markenzelle maximale Strahlkraft für die Berliner Wissenschaft erzielen.

Nächste Aufgabe im Markenbildungsprozess ist es, die inhaltlich definierte Marke *Berlin Wissenschaft* im Rahmen einer effektiven Vermarktungsstrategie aufzubauen und die Markenpersönlichkeit visuell-gestalterisch umzusetzen.

Das Markendesign entsteht in Konsequenz zum bisherigen Prozess aus der Innenperspektive der Berliner Wissenschafts- und Hochschullandschaft im Rahmen eines Design-Wettbewerbs unter den Berliner Kunsthochschulen.

Wenn im Frühjahr 2006 die Ergebnisse des Design-Wettbewerbs vorliegen, wird eine Kampagne ausgewählt, die den Launch der Marke ermöglichen wird.

III. 3. Ausblick – Handlungsempfehlungen

Die Auswertung des Symposiums führte über die inhaltliche Ausgestaltung der Marke hinaus zu strategischen Empfehlungen für die Markenbildung nach dem eigens dafür konzipierten Markenzellmodell. Der Markenprozess *Berlin Wissenschaft* ist ein einzigartiges Projekt, das Standortförderung über einen Markenbildungsprozess mit Wissenschaftsmarketing verbindet. Von der Markenbildung als innovativem Prozess profitieren die Marke *Berlin Wissenschaft* und die Einzelmarken durch die hohe mediale Aufmerksamkeit in hohem Maße. Es ist wichtig, die mit der Markeneinführung verbundene singuläre Chance wahrzunehmen und die öffentliche Aufmerksamkeit zu erreichen. Eine Kampagne kann die Marke im In- und Ausland bekannt machen und um Unterstützung werben.

Die Mitarbeit der großen Universitäten⁵¹ verweist auf einen bedeutenden Fortschritt beim Markenaufbau. In dieser Phase kommt es wesentlich darauf an, die durch die Impulse der letzten Monate initiierte Prozessdynamik aufrecht zu erhalten und zu beschleunigen. Dafür spielt neben der inhaltlich-thematischen Weiterentwicklung und kreativen Ausarbeitung des Vermarktungsprozesses die zeitliche Planung eine bedeutende Rolle.

Mit der Marke *Berlin Wissenschaft* benennt Berlin unter der Leitung der Berlin Partner GmbH einen kompetenten Korrespondenten, der für den Standort Berlin im Entscheiderdreieck Wirtschaft – Wissenschaft – Politik vermittelt. Bei der Markenbildung bedarf es einer kurzfristigen positiven Außenwirkung, um alle Einrichtungen der Berliner Wissenschaft zu motivieren, sich aktiv an der Marke *Berlin Wissenschaft* zu beteiligen. Über „Außendruck“ wird so der „Innendruck“ erhöht und ein „Bandwagon-Effekt“⁵² erzielt: Einem erfolgreichen Prozess schließen sich immer mehr Unterstützer an.

⁵¹ Am 25. August 2005 trafen sich die Präsidenten/Vizepräsidenten der Freien Universität Berlin, der Humboldt-Universität zu Berlin und der Technischen Universität Berlin und der Staatssekretär für Wissenschaft mit Berlin Partner und Powergroup, um sich über Position und Einbindung der drei Universitäten in den Markenbildungsprozess abzustimmen. Am 2. November 2005 wurde eine entsprechende Absichtserklärung der Universitätspräsidenten veröffentlicht.

⁵² Der Bandwagon- oder Mitläufereffekt bezeichnet die Steigerung der Nachfrage nach einem Produkt, wenn andere Konsumenten dieses Produkt erwerben; Geml, Richard/Geisbüsch, Hans-Georg/Lauer, Herman: Das kleine Marketing-Lexikon, Düsseldorf 1999, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Seite 37.

Zugleich bekennen sich die bereits im Markenkern positionierten Universitäten umso intensiver zum Prozess und tragen weiter zur Umsetzung und Verbreitung bei.

Die Relevanz des Themas Wissenschaft und Innovation wurde in Politik, Medien und Öffentlichkeit identifiziert. Der Bericht der Bundesregierung zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands im internationalen Vergleich (2005) spricht von der „Wissenswirtschaft“.⁵³ Forschungsintensive Industrien, wissenszentrierte und technologieorientierte Dienstleistungen tragen nachweislich weit überdurchschnittlich zur Wertschöpfung bei. Investitionen in Forschung und Wissenschaft werden den Wirtschaftsstandort Deutschland vorantreiben.

Gerade die Wirtschaft hat erkannt, dass eine enge Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in Deutschland notwendig und zukunftsweisend ist. Die Marke *Berlin Wissenschaft* kann als wegweisender Vermittler zwischen den Ansprechpartnern fungieren.

Die Unterstützung und Förderung der Wissenschaft und insbesondere die Mitarbeit an der Marke *Berlin Wissenschaft* ist eine direkte Investition in die wirtschaftliche Zukunft Berlins und somit in den Standort Deutschland.

**Wissenschaft fördern heißt
Wirtschaft fördern und Zukunft sichern!**

Dr. Pantelis Christian Poetis
Berlin, November 2005



⁵³ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2005. Zentrale Aussagen des Berichts aus Sicht der Bundesregierung, Berlin 2005, in www.technologische-leistungsfahigkeit.de/pub/tif_2005_aussagen_breg.pdf.



Herausgeber:

Berlin Partner GmbH

Ludwig Erhard Haus, Fasanenstraße 85, 10623 Berlin
www.berlin-partner.de

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

Ansprechpartner:

Beate Corbach
Leiterin Wissenschaftsmarketing
Berlin Partner GmbH

Telefon: 030 / 202 40 0
Email: beate.corbach@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

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 von Berlin Partner GmbH erstellt.

Alle Internet-Adressen und die auf diese Weise zugänglichen Inhalte beziehen sich auf den aktuellen Stand am 1. Oktober 2005.

Berlin, November 2005

Dank an die Sponsoren



Ein Projekt der Berlin Partner GmbH

Die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit der Region Berlin-Brandenburg wird durch eine übergreifende Marke kommunikativ gebündelt, sichtbar und erlebbar gemacht. Die Identität und die konkrete Struktur dieser Wissenschaftsmarke wurden von Repräsentanten der Berliner Wissenschaft im Rahmen eines Symposiums erarbeitet. Die vorliegende Auswertung des Marken-Symposiums zeigt neue Wege für das Wissenschaftsmarketing der Region auf.