

**Kommunikationsprojekt:** Humboldt-Innovation GmbH

**Gruppenmitglieder:**

Iavor Naydenov

Linda Löser

Marian Bichler

Sascha Kruse

Vera Lisitsyna

Yulia Sidelnikova

**Prüfer:**

Prof. Franz Liebl

Prof. Barbara Kirchner

Prof. Annamaria Rucktäschel

**Universität:** Universität der Künste Berlin

**Studiengang:** Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation

**Abgabe:** Juni 2008

© 2008 konzentrat GbR



Vorwort	6
Briefing	7

## **STRATEGISCHE ANALYSE**

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>10</b>
1.1	Unsere Methodik	11
<b>2</b>	<b>WAS IST VERTRAGSFORSCHUNG</b>	<b>14</b>
2.1	Historische Entwicklung	14
2.2	Zwei besondere Merkmale von Wissenstransfer und Innovation	20
2.3	Wissenstransfer: mögliche Ausprägungen	22
2.4	Transferstellen: mögliche Ausprägungen	24
<b>3</b>	<b>UNSER AUFTRAGGEBER: DIE FIRMA HUMBOLDT-INNOVATION GMBH</b>	<b>26</b>
3.1	Die Geschichte der Humboldt-Innovation GmbH, ihre Vision und Mission	26
3.2	Die Humboldt-Universität: Muttergesellschaft der Humboldt-Innovation	30
3.3	Geschäftsfelder der Humboldt-Innovation	36
3.4	Rahmenbedingungen	38
3.5	Personalausstattung der Humboldt-Innovation	39
3.6	Das Geschäftsfeld „Forschung“ der Humboldt-Innovation	40
3.7	Der Vertragsforschungsprozess	44
3.8	Kommunikations- und Website-Analyse	52
<b>4</b>	<b>HUMBOLDT-INNOVATION UND IHRE KUNDENBEZIEHUNGEN: EINE MARKENANALYSE UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DES DACHMARKENVERHÄLTNISSES</b>	<b>56</b>
4.1	Unser Markenbegriff	56
4.2	Wen wir befragt haben	60
4.3	Unsere Befragungsmethode: Storylistening mit Leitfaden	61
4.4	Das Markenbild von Humboldt-Innovation bei den Professoren	62
4.5	Das Verhältnis der Humboldt-Innovation zur Humboldt-Universität	68
4.6	Das Markenbild der Humboldt-Innovation bei der Wirtschaft	80
4.7	Die Bekanntheit von Humboldt-Innovation bei anderen Stakeholdern	81
<b>5</b>	<b>KUNDENGRUPPEN</b>	<b>82</b>
5.1	Die Kundengruppe der Professoren	83
5.2	Die Kundengruppe der Unternehmen	86
5.3	Findbarkeit von Forschungspartnern	93
5.4	Proaktive Nachfrage	96

<b>6</b>	<b>POLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN UND MARKTUMFELD</b>	<b>97</b>
6.1	Politische Rahmenbedingungen	97
6.2	Marktumfeld	100
<b>7</b>	<b>KONKURRENZ</b>	<b>106</b>
7.1	Inneruniversitäre Konkurrenz	106
7.2	Konkurrenz im Markt	108
<b>8</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND BEWERTUNG DER STRATEGISCHEN ANALYSE</b>	<b>111</b>
8.1	Wo sich die Politik irrt	111
8.2	KMU und die Humboldt-Universität: kein Dream-Team	111
8.3	Große Unternehmen und die Humboldt-Universität: Dream-Team mit Hindernissen	112
8.4	Wie die Humboldt-Innovation wahrgenommen wird – ein mehrfaches Abhängigkeitsverhältnis	113
8.5	Was Professoren wirklich wollen	114
8.6	Rebriefing	115
<b>STRATEGIE UND PLANUNG</b>		
<b>1</b>	<b>STRATEGIEENTWICKLUNG</b>	<b>118</b>
1.1	Bedingungen, die eine Strategieentwicklung für Humboldt-Innovation berücksichtigen muss	118
1.2	Strategische Option 1: Humboldt-Innovation in der Vermittlerrolle	120
1.3	Strategische Option 2: Humboldt-Innovation in der Promoter-/Animateurrolle	121
1.4	Entscheidung zwischen beiden Strategien	122
1.5	Die „Lust“ der Professoren	123
1.6	Strategiesynthese: der Promoter-Plus	125
<b>2</b>	<b>UMSETZUNG DER AUSGEWÄHLTEN STRATEGISCHEN STOSSRICHTUNG</b>	<b>126</b>
2.1	Das neue Unternehmensleitbild der Humboldt-Innovation: Entwicklung während des Markenworkshops	127
2.2	Das neue Unternehmensleitbild der Humboldt-Innovation: Ergebnis des Markenworkshops	128
2.3	Der wissenschaftliche Entrepreneur	130
2.4	Die zukünftige Positionierung der Humboldt-Innovation	132
2.5	Zukünftige Markenkonstruktion und Geschäftsfelder der Humboldt-Innovation	133
<b>3</b>	<b>DER FIT: UMSETZUNG DER NEUPOSITIONIERUNG</b>	<b>134</b>
3.1	Qualitätssicherung	135
3.2	Das HI-Partnerprogramm (Die neuen Marketing-Services der Humboldt-Innovation)	138
3.3	Der Fit erster Ordnung	142
<b>4</b>	<b>INTEGRIERTE KOMMUNIKATION</b>	<b>144</b>
4.1	Die kommunikative Leitidee	146
4.2	Kommunikationszielgruppen	147

4.3	Weitere wichtige Stakeholder der Humboldt-Innovation, die die Kampagne adressiert	149
4.4	Kampagne in 3 Stufen: die Humboldt-Innovational Promotor des wissenschaftlichen Entrepreneurs	150
4.5	Phase 1: Inneruniversitäre Bewerbung des Partnerprogramms bei Professoren und ihrer Arbeitsgruppe	152
4.6	Phase 2: Inneruniversitäre Kommunikationskampagne für Nicht-Verwender	154
4.7	Phase 3: PR-Event	157
5	<b>DIE HI-DIALOGPLATTFORM UND DER FIT ZWEITER ORDNUNG</b>	<b>158</b>
<b>KREATION</b>		
1	<b>DAS CORPORATE DESIGN</b>	<b>166</b>
1.1	Hausfarben	167
1.2	Hausschrift	169
1.3	Logo	170
1.4	Der Claim	172
1.5	Die Verwendung des HU-Siegels	174
1.6	Look & Feel der Marke Humboldt-Innovation	176
1.7	HI-Geschäftsausstattung	179
1.8	HI-Imagebroschüre und andere Image-Maßnahmen	180
1.9	HI-Webseite	186
2	<b>TRANSFER LAB: DIE DIALOGPLATTFORM FÜR DAS HI-PARTNERPROGRAMM</b>	<b>194</b>
2.1	Die Technologie	195
2.2	Die Strategie	196
2.3	Look & Feel des TRANSFER LAB	197
2.4	Struktur der TRANSFER LAB-Site	198
2.5	Die Kommunikation der Professoren gegenüber potentiellen Kooperationspartnern	202
2.6	Das Kommunikations-Kit	203
3	<b>BEWERBUNG DES PARTNERPROGRAMMS UND SEINER SERVICES</b>	<b>208</b>
3.1	Kreative Leitidee für die Bewerbung des Partnerprogramms	208
3.2	Einladung per Direct Mailing	208
3.3	Informationsveranstaltung mit Einladung	210
4	<b>KAMPAGNE AN DIE NICHT-VERWENDER</b>	<b>215</b>
4.1	Kreative Leitidee	215
4.2	Plakat- und Flyerkampagne	216
5	<b>PR-EVENT</b>	<b>221</b>
6	<b>MASSNAHMEN- UND KOSTENPLAN</b>	<b>222</b>

## Vorwort

Was hat die Humboldt-Universität mit der Universität der Künste zu tun?!

Auf den ersten Blick nicht viel, außer, dass beide Institutionen Berliner Universitäten sind. Aber einen ganzen langen Winter waren wir, ein sechsköpfiges Projektteam des Studiengangs „Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation“ an der Universität der Künste Berlin, das Bindeglied zwischen den beiden akademischen Einrichtungen.

Mehr als sechs Monate lang haben wir uns intensiv damit beschäftigt, wie die privatwirtschaftliche Wissenstransfergesellschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, die Humboldt-Innovation GmbH, die Grenzen zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft durch ihre Aktivitäten überwinden kann.

Nicht zuletzt konnten wir dabei auch auf die Erfahrungen in unserer interkulturellen Gruppe zurückgreifen, die uns alle zur kommunikativen Grenzüberwindung angespornt hat.

Die Projektgruppe „konzentrat“

## Briefing zur Entwicklung eines Marken- und Kommunikationskonzeptes für die Humboldt-Innovation GmbH

Entwickeln Sie eine Marken- und Kommunikationsstrategie für die Humboldt-Innovation GmbH (im Folgenden „Humboldt-Innovation“ genannt) unter Berücksichtigung des Dachmarkenverhältnisses zur Humboldt-Universität zu Berlin. Fokussieren Sie sich dabei auf die Kommunikation des Geschäftsfeldes „Vertragsforschung“. Ermitteln Sie parallel, ob die Humboldt-Innovation in diesem Geschäftsfeld bisher als „Dienstleistungsanbieter“ oder als „Forschungseinrichtung“ von KMU und von den Professoren der Humboldt-Universität zu Berlin wahrgenommen wird und richten Sie Ihre Kommunikationsstrategie dementsprechend aus.

Ziel der Kampagne ist es, bei für die Humboldt-Innovation relevanten kleinen und mittelständischen Unternehmen ein Bewusstsein für „Fortschritt durch Forschung“ als Garant für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg zu kommunizieren. Berücksichtigen Sie dabei, dass bisher bei KMU die Möglichkeiten einer Kooperation mit universitären Einrichtungen kaum in Erwägung gezogen werden. Etablieren Sie die Humboldt-In-

novation als erste Anlaufstelle für exzellente Forschungsergebnisse im „relevant set“ von KMU-Entscheidern. Identifizieren Sie dazu die relevanten Forschungsfelder der Humboldt-Universität zu Berlin und selektieren Sie die KMU-Branchen nach ihrer kommunikativen Relevanz bezüglich der identifizierten Forschungsfelder.

Erhöhen Sie darüber hinaus die Bekanntheit der Leistungen sowie der Forschungseinrichtung Humboldt-Innovation bei den relevanten Stakeholdern in Politik (insbesondere dem Berliner Senat) und öffentlichen Förderinstitutionen sowie bei relevanten Multiplikatoren. Humboldt-Innovation soll als Musterbeispiel für erfolgreiche „Vertragsforschung“ und Wissenstransfer von der Universität in die Wirtschaft etabliert werden.







STRATEGISCHE ANALYSE

## 1 EINLEITUNG

Firma, Produkt, Kunden, Marktumfeld und Konkurrenz sind die großen „Baustellen“, die im Rahmen einer klassischen Kommunikationskampagne beforscht werden. Auch für uns gilt es, im Namen unseres Auftraggebers, der Humboldt-Innovation GmbH Entscheidungsgrundlagen herauszukristallisieren, auf die wir eine Kampagne aufbauen. Die im Briefing angesprochene „Vertragsforschung“ ist ein Prozess, der sich als Bestandteil in den größeren Prozess Wissens- und Technologietransfer (WTT) einfügt. Bei WTT handelt es sich um Ausdifferenzierungen universitärer Forschung mit der Besonderheit, dass die erkenntnisleitenden Fragestellungen nicht rein akademisch generiert werden, sondern auf wirtschaftliche und/oder gesellschaftliche Bedürfnisse zugeschnitten und von entsprechenden Institutionen und Unternehmen finanziert werden.

Für den Prozess der Vertragsforschung mit seinen unterschiedlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten gibt es keine genormten Flussdiagramme und Qualitätskriterien – seine Gestaltung ist Verhandlungssache. Seine Einbettung in das Umfeld universitärer Forschung dagegen hängt ab von Zielen, Interessen und Positionierung der involvierten Universität und vor allem der

vertragsforschenden Professoren. Im vorliegenden Fall ist das die Humboldt-Universität zu Berlin mit ihren Ordinarien, die wir, soweit es unsere Sache erfordert, genauer unter die Lupe nehmen werden.

Aber wenn die Materie derart komplex ist, kann es sich dann überhaupt um etwas handeln, das sich mittels Kommunikation bewerben lässt? Die Antwort lautet „Jein“: jetzt nicht, aber was nicht ist, soll werden. Dazu dient diese Arbeit. Denn unser Auftraggeber Humboldt-Innovation hat in zweieinhalb Jahren erfolgreich den Grundstein gelegt für Wissenstransferprozesse zwischen der Humboldt-Universität mit ihren Professoren und dem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld. Darauf aufbauend bieten sich Möglichkeiten für Profilierungen und Markenentwicklung, die auf unterschiedlichen Kanälen ins Gespräch gebracht werden können. Davon handelt dieses Buch.



## 1.1 Unsere Methodik

### 1.1.1 Erkenntnisinteresse

Zunächst müssen wir uns unserem Gegenstand nähern, indem wir untersuchen, in welches Feld von Variablen und Parametern er eingebunden ist. Nicht nur die Firma Humboldt-Innovation, ihr Geschäftsfeld Vertragsforschung und ihr direkter Bezugsrahmen, die Humboldt-Universität müssen untersucht werden. Vielmehr stehen folgende Fragen im Raum:

■ Was ist Vertragsforschung? Gleich zu Beginn unseres Projekts steht die erklärungsbedürftigste Frage von allen. Bevor wir uns mit unserem Auftraggeber beschäftigen, müssen wir in Erfahrung bringen, wie das, was man Vertragsforschung nennt, entstanden ist, was man unter Wissenstransfer versteht und was eine Organisation macht, wenn sie Wissenstransfer und Vertragsforschung betreibt. **Kapitel 2**

■ Wer ist unser Auftraggeber, also die Firma Humboldt-Innovation? Nach unserer ersten Hinführung an den Gegenstand unseres Projekts wenden wir uns unserem Auftraggeber zu. Was hat die Humboldt-Innovation mit der Humboldt-Universität zu tun? Wie ist das Geschäftsfeld Vertragsforschung eingebettet in das Verhältnis zwischen der Universität und ihrer Wissenstransfergesellschaft? Was genau bedeutet Vertragsforschung für Humboldt-Innovation genau? **Kapitel 3**

■ Wie sieht das Markenbild der Humboldt-Innovation GmbH aus? Was schätzen die Partner im Vertragsforschungsprozess als Nutzen für sich und wie bewerten sie die Aktivitäten der Humboldt-Innovation? Wie ist das Verhältnis der Humboldt-Innovation zu ihrer Dachmarke HU? Welche Konsequenzen hat der Name „Humboldt“? Was hat das Markenbild der Humboldt-Innovation zu tun mit der Entwicklung in den Wissenschaften? **Kapitel 4**

■ Wie lassen sich die Partner im Vertragsforschungsprozess charakterisieren? Durch welche Bedürfnisse und Motivationen wird das Interesse der Beteiligten im Vertragsforschungsprozess geleitet? Was bedeutet es, wenn wir die im Briefing formulierte Idee „Fortschritt durch Forschung“ kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) nahebringen sollen? Welche Verhaltensweisen sind für den Vertragsforschungsprozess ausschlaggebend? **Kapitel 5**

■ Durch welche Rahmenbedingungen wird das Feld Vertragsforschung determiniert? Welchen Einfluss hat die Politik? Was ist der Wissenstransfermarkt? **Kapitel 6**

■ Wie sieht die Konkurrenz aus? **Kapitel 7**

Diese erkenntnisleitenden Fragen, denen wir im ersten Teil unserer Arbeit, der „Strategischen Analyse“ nachgehen, werden ergänzt durch zahlreiche Exkursionen. Die Exkursionen haben das Ziel, ein vertiefendes Hintergrundverständnis zu erzeugen.

## 1.1.2 Vorgehensweise

Wir nennen den ersten Teil unserer Arbeit „Strategische Analyse“, weil die Methoden, durch die wir zu Entscheidungen kommen konnten, nur zu einem gewissen Teil auf der Herangehensweise klassischer empirischer Forschung beruhen.

### **Literaturanalyse**

Bei klassischen Kommunikationsprojekten werden meist Ergebnisse einer Primärforschung durch Sekundäranalysen ergänzt. Dies war für uns nur in geringem Umfang möglich, weil typische Studien, die wir explorierten, sich mit Fragen des Innovationsmanagements in Unternehmen beschäftigten. Dabei wird untersucht, wie die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens mittels Vertragsforschung gefördert werden kann. Universitäten dagegen beschäftigen sich nicht damit, was Vertragsforschung für sie tun kann. Als Wissenstransferstelle der Humboldt-Universität steht Humboldt-Innovation aber vor der Aufgabe im Einklang mit dem Universitätsinteresse zu handeln.

Um dieser komplexen Problematik begegnen zu können, haben wir ein ausführliches Literaturstudium betrieben. Wir durchstreiften u.a. die Themen Innovationsforschung, Managementlehre, Sozialpsychologie, Wissenssoziologie, bildungspolitische Forschung, Standortpolitik usw. Dies half uns zu verorten, in welchem Spannungsfeld Universitäten, ihre Professoren und deren Wissensbestände heute stehen und wie sich ihnen

gegenüber die Empfänger des Wissenstransfers in Wirtschaft und Gesellschaft verhalten.

Im Bewusstsein, dass wir nicht einfach das Thema Vertragsforschung behandeln, sondern, dass wir es bei der Humboldt-Universität zu Berlin mit der berühmtesten Universität des 19. Jahrhunderts und dem Vorbild für die erfolgreichsten Universitäten des 20. Jahrhunderts wie Harvard und Stanford zu tun haben, unternahmen wir den Versuch, die von uns ergründeten soziokulturellen, politischen und epistemologischen Hintergründe unserer Aufgabenstellung in Beziehung zu setzen zur hauptsächlich technologisch orientierten Literatur rundum die Fragen der praktischen Abwicklung von Wissenstransfer.

Die Analyseergebnisse aus unserem Literaturstudium ermöglichen es uns nicht nur, ein passendes Fragengerüst für die qualitative Forschung zu entwickeln. Sondern sie versetzten uns vor allem auch in die Lage, die Aussagen der von uns Interviewten über ihren individuellen Aussagegehalt hinaus kontextuell zu interpretieren. Die Institution Universität befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Nur unter Berücksichtigung dieses gesellschaftlichen Umstands kann eine Analyse des Gegenstands Vertragsforschung stattfinden, die strategisch Sinn macht. Unsere Analyse ist getrieben von einem kontextsensitiven Erkenntnisinteresse. Deshalb nennen wir den ersten Teil unserer Ergebnisdarstellung „Strategische Analyse“ statt einfach nur Forschung.

## **Qualitative Forschung**

Im Kapitel 4 gehen wir im Rahmen unserer Markenanalyse der Humboldt-Innovation auf die Verfahren qualitativer Forschung ein, die wir angewandt haben, und beschreiben unsere Vorgehensweise. Die Ergebnisse aus unseren Tiefeninterviews mit Professoren der Humboldt-Universität, mit Managern, Geschäftsführern, F&E-Verantwortlichen und Experten der Wissensgesellschaft dienten dazu, nicht nur das Markenbild der Humboldt-Innovation zu ergründen. Sie haben uns auch geholfen, besser zu verstehen was Vertragsforschung überhaupt ist und wie sie sich von anderen Formen wissenschaftlicher Forschung unterscheidet. Außerdem gaben uns diese Interviews zusätzlich Einsicht in den Markt, in Motive und Bedürfnisse der Partner im Vertragsforschungsprozess sowie in die Konkurrenzsituation.

## **Wichtige Bemerkung zur Wahl der maskulinen Schreibweise**

Wir benutzen in dieser Arbeit um der besseren Lesbarkeit willen die Bezeichnungen Professor, Forscher, Wissenschaftler, Geschäftsführer etc. in der maskulinen Form. Selbstverständlich sind hier auch Professorinnen, Forscherinnen, Wissenschaftlerinnen, Geschäftsführerinnen etc. gemeint. Unsere Entscheidung spiegelt auch die bedauerliche Tatsache wider, dass die Anzahl männlicher Führungskräfte in Wissenschaft und Gesellschaft die Anzahl an Frauen immer noch weit übersteigt.



## 2 WAS IST VERTRAGSFORSCHUNG

### 2.1 Historische Entwicklung

Um gemäß unserem Auftrag eine Marken- und Kommunikationsstrategie für „Humboldt-Innovation“ unter Berücksichtigung des Dachmarkenverhältnisses zur Humboldt-Universität ausarbeiten zu können, folgen wir dem Briefing und fokussieren uns auf das Geschäftsfeld „Vertragsforschung“. Da Vertragsforschung keine standardisierte Leistung im Geschäftsalltag von Unternehmen ist, müssen wir in einem ersten Schritt allgemein beschreiben, mit welchem Gegenstand wir es hier zu tun haben. Wenn man die Frage stellt „Was ist Vertragsforschung an einer Universität?“, kommt man um die größere Frage „Was ist Forschung an einer Universität?“ nicht herum. Unvermeidlich wird ein Ausblick auf den Gesamtkontext Forschung<sup>1</sup> vollends, wenn man sich an der Humboldt-Universität zu Berlin befindet. Denn der geistige Vater dieser Universität, Wilhelm von Humboldt, die 1810 unter dem Namen Friedrich-Wilhelm-Universität gegründet wurde, steht für ein Konzept, das die Welt der universitären Wissensproduktion nachhaltig revolutionierte und bis heute prägt: es baut auf vier Prinzipien auf, dessen wichtigstes die Freiheit der Forschung ist.

Humboldts Leistung bestand darin, dass er damit einen neuen Begriff von Wissenschaftlichkeit in die Welt setzte, der die Universitäten auf ihre kommenden Anforderungen in der industriellen Revolution vorbereitete.

*„Im historischen Rückblick stellt sich die Einführung der Forschung als neues Element von Wissenschaft, welche nunmehr auf staatlicher Ebene anerkannt wurde, als die wichtigste Neuerung der neuhumanistischen Universitätskonzeption heraus.“<sup>2</sup>*

Humboldt zementierte allerdings mit der Maxime von der Freiheit der Forschung auch eine konflikträchtige Hierarchie, nämlich den Unterschied zwischen Grundlagen- und Angewandter Forschung. Während Grundlagenforschung zweckfrei wissenschaftsimmanenten Prinzipien folgt und oft erst sehr viele Jahre später einen praktischen Nutzen zeigt, folgt die Logik der Angewandten Forschung von vornherein dem Primat der Verwertbarkeit. Der Siegeszug der Ingenieurwissenschaften Maschinenbau, Elektrotechnik und Informatik seit der zweiten Hälfte

**Die Humboldtsche Idee**

Zu Beginn des 19. Jahrhunderts kam es in Deutschland zu einer Welle von organisatorischen und inhaltlichen Universitätsreformen, die ausgelöst wurden durch die politischen Veränderungen der Napoleonischen Zeit. Als preußischer Kulturlandminister formulierte Wilhelm von Humboldt vier inhaltliche Prinzipien, die vor allem seit ihrer prominenten Präsentation bei der 100-Jahr-Feier 1910<sup>1</sup> als grundlegendes Selbstverständnis der deutschen Universitätsidee betrachtet werden:

**„Lehr- und Lernfreiheit“**

**„Einheit von Forschung und Lehre“**

**„Einsamkeit und Freiheit“**

**„Einheit der Wissenschaft“**

Zusammengenommen ergeben sie das neuhumanistische Programm einer „geistigen und sittlichen Bildung“ des Menschen durch Wissenschaft, ganz im Zeichen einer kantianisch verstandenen Aufklärung.

Von besonderer Fortschrittlichkeit waren zu Humboldts Zeit die Zusicherung der Lehr- und Lernfreiheit sowie die Idee der Autonomie „in Einsamkeit und Freiheit“ und damit der Schutz vor staatlichen/königlichen/kirchlichen Zugriffen und Maßregelungen. Der Wissenschaftler sollte weder durch Verbote in seiner wissenschaftlichen Arbeit gehindert noch durch Zielvorgaben, beispielsweise Wünsche des Königs, gelenkt werden. Vor allem dieses Primat der Ergebnisoffenheit von Forschung spielt in der Diskussion um Auftragsforschung und Wissenstransfer, auch im Zusammenhang mit unserem Auftraggeber Humboldt-Innovation, eine wichtige Rolle.<sup>2</sup>

des 19. Jahrhunderts war ein erster Triumph der angewandten Forschung. Er fand quasi hinter dem Rücken von Humboldts Universitätsgründung statt, die auf der Philosophie als Königswissenschaft von Grundlagenforschung aufbaut.

Direkt nützliche Wissenschaft und reine Wissenschaft im Humboldtschen Sinn stehen seitdem und bis heute in einem sperrigen Verhältnis zueinander und begegnen uns auch in diesem Projekt wieder. Denn in der Informationsgesellschaft führte globaler Konkurrenzdruck zu neuen Ansprüchen der Politik an die Universitäten, zunächst nur auf regionaler und nationaler, aber in jüngster Zeit auch auf europäischer Ebene mit der Forderung, die Universitäten müssten der Gesellschaft mehr wirtschaftlich und politisch verwertbares Wissen zur Verfügung stellen.

Seitdem gibt es eine Entwicklung in der Welt der Wissenschaft sich immer stärker an wirtschaftlichen Prinzipien zu orientieren. Im Rahmen der zunehmenden Globalisierung der 90er-Jahre wurde Innovationsfähigkeit als Standortfaktor definiert, der durch technologische Erneuerungsbereitschaft das wirtschaftliche Schicksal Deutschlands bestimmen würde.

*„In Deutschland sind das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft in hohem Maße von deren Wissenschaftsbasis und Innovationsfähigkeit abhängig, da Deutschland zum einen nicht über nennenswerte Rohstoffvorräte verfügt und zum anderen durch hohe Lohn- und Produktionskosten gekennzeichnet ist.“<sup>3</sup>*

Die Universitäten gerieten unter steigenden Druck, effizientere Wege zur Transferierung ihrer Forschungsergebnisse in die Gesellschaft zu entwickeln. Seit der Entstehung von Informationsgesellschaft und Massenuniversitäten gerieten sie in Finanznöte und unter Legitimationsdruck: beides sollte durch die Beschaffung von sogenannten Drittmitteln<sup>4</sup>, vor allem aus der Wirtschaft, wenn nicht gelöst, so doch abgemildert werden. Inzwischen ist dieser Druck in gesetzliche Bestimmungen gegossen. So wird im Berliner Hochschulvertrag für die Humboldt-Universität 2006 – 2009 geregelt, dass in einem jährlichen

Neu war ferner die Idee einer Einheit von Forschung und Lehre. Während in der Vor-Humboldtschen Zeit universitäre Lehre auf der Wiedergabe des immerselben feststehenden Wissenskanons beruhte und Forschung hauptsächlich in Akademien und Instituten stattfand, charakterisierte sich wissenschaftliche Bildung nach Humboldt dadurch, dass in der Weitergabe und Rezeption der aktuellsten wissenschaftlichen Erkenntnisse gleichzeitig forschendes Lernen und lehrendes Forschen als lebendiger Erkenntnisgewinn in Freiheit praktiziert wurde. Die Idee einer Einheit der Wissenschaft wiederum diente als große inhaltlich verbindende Klammer. Diese war im Grunde nicht neu, sondern eigentlich so alt wie die Philosophie selbst.

*Sie ist das „[...] philosophische [...] Ideal einer Repräsentation des vollständigen Wissens, das bei Anerkennung aller Differenziertheit der einzelwissenschaftlichen Disziplinen deren Zusammenhang in einem System anstrebt.“<sup>3</sup>*

Schon die mittelalterlich-alchemistische Suche nach dem Stein der Weisen zielte darauf ab zu wissen, „was die Welt im Innersten zusammenhält“. Aber im Rahmen des vierteiligen Humboldtschen Programms diente der Appell an die Einheit der Wissenschaft vor allem dazu, um mit dem Streben nach Erkenntnis in Freiheit ein spezifisches Programm von Wissenschaftlichkeit um ihrer selbst willen zu begründen.

*„Die Freiheit der Konstitution wissenschaftlicher Gegenstände ist jetzt das Definiens eines Wissenschaftsanspruchs, der sich nicht mehr als partiell und schon gar nicht als propädeutisch beschreibt, der vielmehr den Kern der Erkenntnisleistungen und der Wissensprozesse der Universität zu verkörpern beansprucht.“<sup>4</sup>*

Die Humboldtsche Universitätsreform hatte auch organisatorische Konsequenzen. Aus der früher der Lehre verpflichteten „unteren“ Artistenfakultät entstand die dem Studium übergeordnete innovative Philosophische Fakultät, die die neuhumanistisch-idealistische Bildungsidee umsetzen sollte. Ihre radikale inhaltliche und methodische Neuorientierung auf Forschungsaufgaben legte den Grundstein für den späteren Siegeszug der deutschen Universität.

Leistungsbericht „entscheidungsrelevante Daten aus den Bereichen (...) Wissens- und Technologietransfer“<sup>5</sup> vorzulegen sind. Außerdem verpflichtet sich die Humboldt-Universität, wie alle anderen Berliner Universitäten, auf die Ziele der Berliner Hochschulpolitik. Diese sehen unter anderem folgendes vor: einen

*„Beitrag der Hochschulen zur Profilierung der Region als Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort durch Ausbildung hochqualifizierter Arbeitskräfte sowie durch Wissenstransfer und Zukunftstechnologien“<sup>6</sup>*

Der in den letzten dreißig Jahren neu entstandene politische Anspruch an die Universitäten, ihr Wissen Wirtschaft und Gesellschaft zur Verfügung zu stellen, kann als Aufforderung zu einer „Überwindung von Systemgrenzen“<sup>7</sup> interpretiert werden, wenn man mit Luhmann Wissenschaft als gesellschaftliches Teilsystem sieht, das nach der Leitdifferenz Wahr/Falsch codiert ist und die Wirtschaft als Teilsystem mit der Leitdifferenz Haben/Nicht-Haben auffasst.

Um die Möglichkeiten und Schwierigkeiten eines Wissenstransfers in Form von Vertragsforschung für unseren Auftraggeber Humboldt-Innovation strategisch bewerten, nutzen und kommunizieren zu können, muss der Prozess der „Überwindung von Systemgrenzen“ genau analysiert werden. Denn dies bringt auf beiden Seiten jede Menge Hürden mit sich.

**Veränderte Anforderungen an Wissenschaft und Universität nach 1945**

1966 prägt der amerikanische Soziologe R.E. Lane den Begriff „Wissengesellschaft“<sup>5</sup>. Hintergrund ist die wachsende und sich zugleich fundamental verändernde Bedeutung von Wissen<sup>6</sup> seit den 50er-Jahren. Die Wissenschaften steigen in dieser Zeit zu einem Faktor für Wertschöpfung auf. Sie „gerinnen“ als Produktivkraft nicht nur in Techniken und in der Entwicklung neuer Maschinen, sondern generieren seit den 70er-Jahren ganze an Wissen gekoppelte Systeme (z.B. Medienindustrie, Informationstechnologien). So entstehen Begriff und Wirklichkeit der „Informationsgesellschaft“, die auf die komplexe Produktion, Bedeutung und Verarbeitung von Zeichensystemen verweisen. Wissenschaft und Forschung spielen in der Informationsgesellschaft nicht nur die Rolle von „Rohstoff-Lieferanten“, sondern geraten in eine Spirale der Beschleunigung und Veränderung.

Die Entwicklung der Wissens- und Informationsgesellschaft führte aber auch zu steigenden Studentenzahlen und ab den 1980er-Jahren zu einer Massenuniversität, die angesichts leerer Staatskassen an chronischer Unterfinanzierung litt. Die Humboldtsche „Lehr- und Lernfreiheit“ stieß damit an die Grenze des Geldmangels; der auf der Humboldtschen Idee einer „reinen Wissenschaft“ basierenden Grundlagenforschung wurde ein „Umsetzungsdefizit“, also mangelnde Praxistauglichkeit vorgeworfen. Es entwickelte sich eine „Legitimationskrise der Hochschulen“.<sup>7</sup>

## 2.2 Zwei besondere Merkmale von Wissenstransfer und Innovation

Die Möglichkeiten des Transfers von universitärem Wissen in Wirtschaft und Gesellschaft hinein sind zahlreich, und das, was darunter verstanden werden kann, hat sich in den letzten 30 Jahren stetig verändert. Erschwerend kommt hinzu, dass der Begriff Wissenstransfer parallel und teilweise synonym mit dem Begriff Technologietransfer verwendet wird, womit implizit eine wirtschaftlich-technologische Interpretation priorisiert wird. Prinzipiell werden mit „Wissen“ jedoch alle Formen von Wissen gemeint – neben Impulsen für wirtschaftliche Innovationen kann es sich hierbei ebenso gut um Expertise für die Politikberatung handeln.

Das Ziel der mit „Wissenstransfer“ assoziierten Aktivitäten, nämlich die Ermöglichung von wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Innovation, bringt einen interaktiven, komplexen Austauschprozess von Wissen und Informationen zwischen einer Vielzahl von untereinander abhängigen Akteuren und ihrer Netzwerke mit sich.

*„Innovation ist ein evolutionärer, kumulativer, interaktiver und rückgekoppelter Prozess des Transfers von Informationen, implizitem und explizitem Wissen in Neuerungen technischen und organisatorischen Charakters. Dieser Prozess ist charakterisiert durch Unsicherheit, Informationssuche und Informationskodierung und -dekodierung sowie gegenseitiges Lernen. (...) Dieser Innovationsbegriff schließt soziokulturelle Faktoren explizit ein, da diese die Interaktionsfähigkeit, -art und -intensität zwischen den verschiedenen Akteuren im Innovationsprozess sowie die entsprechenden Lernprozesse entscheidend beeinflussen.“<sup>8</sup>*

Diese Definition deckt sich mit zwei Implikationen, einer soziopsychologischen und einer wissenschaftssoziologischen, die wir im Rahmen unserer Primärforschungsergebnisse machen konnten und die für unsere spätere Strategie von entscheidender Wichtigkeit ist:

■ Wissenstransfer ist stark an Personen gebunden und auf Vertrauen angewiesen. Daraus ergibt sich als wichtigste Frage und Aufgabe, wie ein persönlich tragfähiger Kontakt zwischen Professoren und Akteuren aus Unternehmen und Hochschulen initiiert werden kann.

■ Wissenstransfer ist ein Prozess, der auf außerwissenschaftlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Impulsen aufbaut, in der Wissenschaft Impulse auslöst und deren Resultate im Sinne einer Rückführung wieder ins wirtschaftlich-gesellschaftliche System eingespeist werden. Daraus ergibt sich als Frage und Aufgabe, wie eine kontinuierliche Generierung von innovationsrelevanten Fragen im Austausch der Systeme ermöglicht werden kann.

### Modelle des Wissenstransfers und Innovationsprozesses

In den 70er- und 80er-Jahren bedeutete Technologietransfer zunächst eine – inzwischen umstrittene – Zauberformel für Entwicklungshilfe von Ländern des Nordens für Staaten des Südens auf technischer Basis. Dem zu Grunde lag eine lineare Vorstellung von Kenntnisweitergabe, die auf einem Kenntnisgefälle zwischen Technologiegeber und Technologienehmer beruht. Auf universitärer Ebene im Inland meinte Wissenstransfer damals vor allem Messepräsenz und Verteilung von Broschüren.

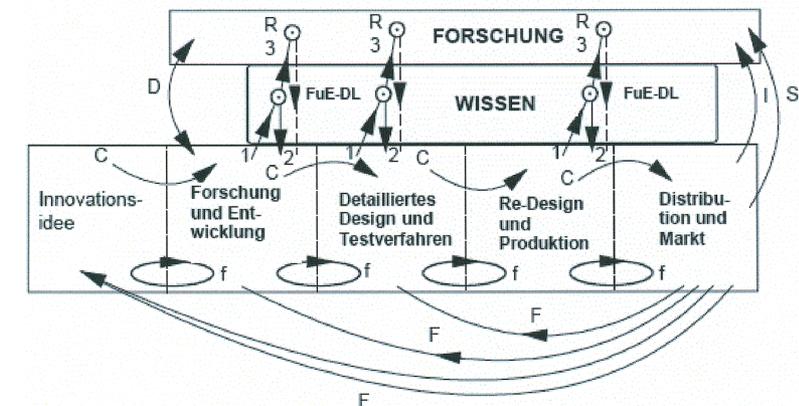
Aber auch im Jahr 2006 geht die sehr allgemeine und breite Definition von Wissenstransfer von Martina Hagen, die Impulse für regionale Entwicklungen untersucht, noch von dieser linearen Vorstellung aus: „Wissenstransfer wird verstanden als Übertragung von neuem Wissen von einem Wissensträger auf einen Empfänger.“ Die Analogie zum starren Sender-Empfänger-Modell nach Shannon und Weaver in den Kommunikationswissenschaften, wird hier sehr deutlich. Zwar räumt Hagen eine inzwischen „veränderte[n] Raum-Zeit-Struktur der Wissensproduktion“<sup>8</sup> ein, verweist aber gleichzeitig auf das Beharrungsvermögen etablierter linearer Routinen vor allem in der Konzeption politischer Maßnahmen.

Zum linearen Modell von Wissenstransfer gehört die Vorstellung einer einseitigen Abfolge aus Grundlagenforschung, Angewandter Forschung, Entwicklung und Produktinnovation. Bereits seit 1985 sind aber auch schon rekursive und später interaktive Modelle des Wissenstransfers bekannt, die belegen, dass in jeder Innovationsphase alle Forschungstypen parallel verlaufen, „und sich grundlegende und angewandte Forschung wechselseitig befruchten.“<sup>9</sup>

Diese Erkenntnis setzt sich mit der zunehmenden Vernetzung weltweiter Geschäftsprozesse allmählich durch. So wurde auf einer europäischen Konferenz im Dezember 2007 in Lissabon konstatiert:

*“The linear model of basic research leading to applied research, that supports development followed by market application, is no longer an accurate reflection of what is happening, in the face of growing (scientific, technical and business) complexity and the requirements for rapid speed to market in the face of global competition. A more strategic approach to collaboration and stronger management of knowledge exchange are seen as being integral to the effectiveness of these research and development activities.”<sup>10</sup>*

### Modell des Innovationsprozesses



Gibbons et al. sehen deshalb auch ein Verwischen der Grenzen zwischen Grundlagen- und Angewandter Forschung aufgrund bereits stattgefundener Diffusionsprozesse und bevorzugen den Begriff „Interchange“<sup>11</sup> anstelle von Transfer.

## 2.3 Wissenstransfer: mögliche Ausprägungen

Ebenso komplex und wie der Begriff des Wissenstransfers sind die Prozesse, die er bezeichnet. Nach Schmoch, Licht und Reinhard kann Wissenstransfer stattfinden als:

*„Auftragsforschung, Kooperationsforschung, Gutachten, Beratungen, Wissenschafts-Sponsoring, Lesen von Publikationen, Publikationsaustausch, Gemeinsame Publikationen von Wissenschaft und Unternehmen, informelle Treffen, informelle Telefongespräche, Fachdiskussionen via Internet, Konferenzen, Seminare für Interessenten aus der Industrie, Vorlesungen von Unternehmensmitarbeitern an Hochschulen, Ausbildung von Fachkräften, Vermittlung von Hochschulabsolventen, temporärer Personalaustausch, gemeinsame Betreuung von Diplom- und Doktorarbeiten durch Wissenschaft und Unternehmen, Spin-Offs, Patente, Lizenzen, Messebeteiligungen von wissenschaftlichen Einrichtungen, Besichtigung von wissenschaftlichen Einrichtungen, Vor-Ort-Demonstrationen, Unternehmensgründung aus wissenschaftlichen Einrichtungen, Teilnahme von Wissenschaftlern an industrieorientierten Gremien oder Ausschüssen, Nutzung von technisch-wissenschaftlicher Ausrüstung durch Industrieunternehmen, Nutzung von technisch-wissenschaftlicher Ausrüstung durch wissenschaftliche Einrichtungen.“<sup>9</sup>*

(Offiziell keine Erwähnung findet ein Transferbereich, der sich in einer rechtlichen Grauzone abspielt und eine teilweise nicht zu unterschätzende Rolle spielt: wenn Professoren neben ihrer Anstellung an der Universität über ihr eigenes Unternehmen verfügen und dieses für Wissenstransferbelange einsetzen.)

Die aufgezählten Prozesse greifen ineinander, und wenn wir als Einzelbestandteil das Thema „Vertragsforschung“ kommunizieren wollen, werden wir direkt und indirekt gleichzeitig auch mit den angrenzenden Prozessen, Mechanismen oder Faktoren zu tun haben.<sup>10</sup> Einige dieser Prozesse ergänzen sich dabei instrumentell auf horizontaler Ebene, wenn z.B. Gutachten oder Beratungen als Anbahnungsdienstleistungen für Vertragsforschung fungieren, andere wiederum greifen vertikal ineinander, wenn z.B. ein Post-Doc ein Spin-Off gründet und seinem ehemaligen Doktorvater einen Auftrag vermittelt.

Vor allem Spin-Offs spielen eine besondere Rolle: Oft wird, wenn von Wissenstransfer die Rede ist, tatsächlich nur Spin-Off-Gründung gemeint. Da Spin-Offs meist aus Arbeitsgruppen und ihren einzigartigen Forschungsergebnissen hervorgehen, besteht eine enge Bindung an den verantwortlichen Professor. Eine Universität kann sich durch Spin-Off-Förderung so selbst ihre Nachfrage nach weiteren Forschungsk Kooperationen schaffen. Eine weitere Bedeutung von Spin-Offs für die Vertragsforschung ist ihre Brückenkopffunktion: Sie können die fehlende Entwicklungsarbeit von universitären Grundlagenforschungsergebnissen bis hin zur Marktreife übernehmen, da sie die nötige Expertise besitzen, um für stark spezialisierte Forschungsergebnisse ihres Herkunftsinstituts die Implementierung in Fertigungsprozesse zu entwickeln. Für uns ist dies auch von Bedeutung, da die Humboldt-Innovation mit viel Energie bereits zahlreichen Spin-Offs zur Gründung verholfen hat.

Erwähnenswert ist außerdem noch, dass in der Literatur ein erweiterter Wissenstransferbegriff auch universitäre Maßnahmen für Erwachsenenbildung umfasst, die dazu beitragen, dass innerbetrieblich vorhandenes Wissen durch Mitarbeiterqualifikation erweitert und besser nutzbar gemacht wird.



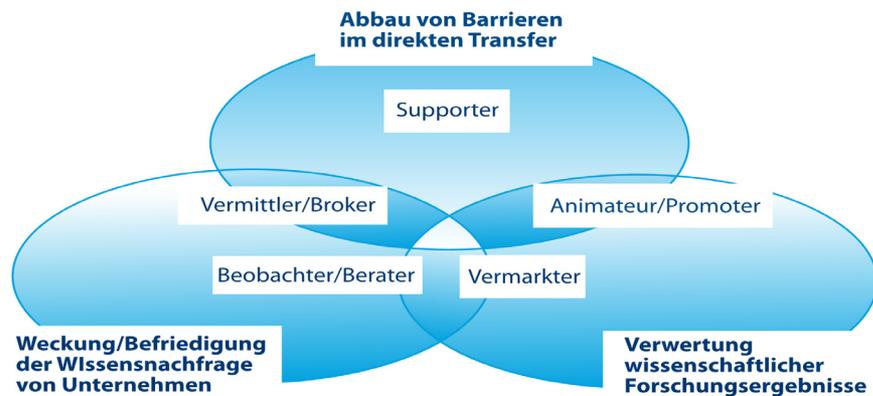
## 2.4 Transferstellen: mögliche Ausprägungen

Seit den späten 70er-Jahren wurden nach kalifornischem Vorbild sowohl auf universitärer, als auch auf außeruniversitärer und wirtschaftlicher Seite Transferstellen eingerichtet, die den Wissensfluss zwischen Wissenschaft einerseits und Wirtschaft und Gesellschaft andererseits in Gang bringen sollten. Auch unser Auftraggeber Humboldt-Innovation ist solch eine Transferstelle. Schmoch, Licht und Reinhard nennen in ihrem Standardwerk „Wissens- und Technologietransfer in Deutschland“ folgende Aufgaben für die Arbeit einer Transferstelle:

- 1) Abbau von Barrieren,
- 2) Potentialerschließung und
- 3) Erhöhung von Innovationsfähigkeit durch Erschließung latenter Forschungsbedarfe in Wirtschaftsunternehmen.<sup>11</sup>

Zu den Aufgaben passen fünf mögliche Rollen, die Transferstellen einnehmen können:

- Der Berater setzt seine Kenntnisse ein, um Unternehmen bei der Lösung ihrer Innovationsprobleme zu unterstützen. (Diese Rolle ist für uns nicht relevant)
- Der Vermittler bringt Wissenschaft und Wirtschaft über z.B. Informationsdienste oder Personalvermittlung zusammen. (Diese Rolle ist für uns nicht relevant)
- Der Animateur/Promoter schafft „Gelegenheiten zum direkten Kontakt zwischen Wissenschaft und Unternehmen“<sup>11</sup>
- Der Vermarkter/Verwerter kümmert sich um kommerzielle Verwertbarkeiten, z.B. anhand von Patentverwertung oder Spin-Offs. (Diese Rolle spielt unser Auftraggeber zwar zum Teil, sie ist aber für unser Themenfeld Auftragsforschung irrelevant)
- Der Supporter unterstützt die Abwicklung des Transferprojekts.



Quelle: Schmoch, S.326

Die Charakterisierung einer Transferstelle kann jetzt vorgenommen werden anhand der Bewertung, ob sie als „Generalist“ alle Rollen abdeckt oder ob sie sich als „Spezialist“ nur auf eine Rolle konzentriert.

Auch hinsichtlich der externen Zielgruppe lässt sich eine Unterscheidung vornehmen: Bedenkt man, dass Universitäten immer stärker darauf verpflichtet werden, einen Beitrag zur Stärkung des Standorts zu leisten, so gilt das natürlich auch für die Transferstellen, die in der Folge potentielle Ansprechpartner für kleine und mittelständische Unternehmen aus der Region werden. Allerdings ist hier das Fächerspektrum der Universität ausschlaggebend dafür, ob es tatsächlich zu Kooperationen kommt. Denn eine ganze Reihe von Gründen, die später erläutert werden, führen dazu, dass kleine und mittelständische Unternehmen ganz andere Anforderungen an Universitäten stellen als große Unternehmen.<sup>12</sup>

Eine letztes Einteilungsmerkmal betrifft die Organisationsgröße der Transferstelle. Diese kann z.B. eine eigene Serviceabteilung innerhalb einer Universität sein wie die „Kooperationen, Patente, Lizenzen“-Abteilung (KPL) an der TU Berlin, oder sie kann wie die TUMTECH-München eine ganze Region mit mehreren Universitäten, Servicefirmen und Unternehmen vernetzen und von der Vermittlung bis zur Projektabwicklung das ganze Spektrum möglicher Transferdienstleistungen abdecken. Transferstrategien solch umfassenden Zuschnitts werden immer in Abstimmung mit der dazugehörigen Hochschulleitung abgestimmt und fußen auf umfangreichen regionalen Fördergeldern.

### 3 UNSER AUFTRAGGEBER: DIE FIRMA HUMBOLDT-INNOVATION GMBH

Im Anschluss an unsere erste Felderkundung zu den Themen „Vertragsforschung“, „Wissenstransfer“ und „Wissenstransferstellen“ gilt es, das Geschäftsfeld „Vertragsforschung“ in das Aktivitätenportfolio der Humboldt-Innovation einzuordnen und die damit zusammenhängenden unternehmensinternen Handlungsspielräume zu untersuchen.

#### 3.1 Die Geschichte der Humboldt-Innovation GmbH, ihre Vision und Mission

Nach fast einjähriger Diskussions- und Entwicklungsphase in den Gremien der Humboldt-Universität zu Berlin wurde die Humboldt-Innovation GmbH als Wissens- und Technologietransfergesellschaft im Sommer 2005 als 100%ige Tochter der Humboldt-Universität gegründet.

*„Mit der Gründung der Humboldt-Innovation GmbH im Jahr 2005 als 100%iger Tochtergesellschaft der Humboldt-Universität ist ein weiterer Schritt bei der Umstrukturierung des Technologietransfers vollzogen worden. Die Humboldt-Innovation kann als privatrechtliches Unternehmen die Zusammenarbeit der Hochschule mit der Wirtschaft deutlich einfacher gestalten.“<sup>1</sup>*

Wie eine privatrechtlich organisierte Firma mit der Vermarktung wissenschaftlicher Leistungen einer Universität betraut werden kann, wurde durch das 8. Gesetz zur Änderung des Berliner Hochschulgesetzes vom 23. Januar 2003 explizit geregelt. Dieses erlaubt den Universitäten in § 4 Abs. 11 BerlHG (davor § 4 Abs. 10 BerlHG) die Gründung von Unternehmen unter Vorbehalt der Einsetzung eines Aufsichtsrats (§ 12 Abs. 4 Nr. 5 Vorschaltgesetz).

Der Aufsichtsrat hat im Fall der Humboldt-Innovation beratende, aber nicht weisungsbefugte Funktion. Aufsichtsratsvorsitzender ist der Vizepräsident für Forschung der Humboldt-Universität. Der Geschäftsführer der Humboldt-Innovation GmbH ist gemäß § 37 Abs. 1 GmbH durch Beschlüsse der Gesellschafterversammlung gebunden. Für unsere Kampagne ist diese Abhängigkeit ein wichtiger zu berücksichtigender Faktor. Darüber hinaus ist der Geschäftsführer der Humboldt-Innovation jedoch nach außen voll handlungsfähig und auch als einzige Person berechtigt, Verträge zu unterschreiben.

Ein Anlass für die Gründung der Humboldt-Innovation GmbH als Wissenstransferstelle war ein steuerpolitischer:

*„Durch das Steueränderungsgesetz 2003 vom 15.12.2003 ist die bisherige Steuerbefreiung der Umsätze der staatlichen Hochschulen aus Forschungstätigkeit nach § 4 Nr. 21a Umsatzsteuergesetz (UStG) mit Wirkung vom 01.01.2004 aufgehoben worden. Die Aufhebung erfolgte in Umsetzung der Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs vom 20.06.2002, in der die Gemeinschaftsrechtswidrigkeit der Umsatzsteuerbefreiung festgestellt wurde. Folge der Aufhebung dieser Befreiungsvorschrift ist, dass die Einnahmen der Hochschulen aus Auftragsforschung der Umsatzsteuer unterliegen, wenn die jeweilige Universitätseinrichtung (i.d.R. Lehrstuhl) einen Betrieb gewerblicher Art (BGA) darstellt.“<sup>2</sup>*

Diese neue steuerrechtliche Gesetzeslage bedeutet für das Rechnungswesen der Universitäten eine Verkomplizierung, da die Hochschulen als öffentlich-rechtliche Körperschaften bis dato nur wenige Berührungspunkte mit dem Umsatzsteuerrecht hatten. Die kameralistische Buchhaltung an der Humboldt-Universität ist eine ungeeignete Grundlage für die nunmehr notwendig gewordene doppelte Buchführung mit monatlichen Umsatzsteuermeldungen und jährlichen Steuererklärungen an die Finanzämter. Es fehlte bzw. fehlt an Kompetenz innerhalb der Hochschulen, Betriebe gewerblicher Art professionell zu verwalten. Eine GmbH ist dagegen aufgrund ihrer Rechtsform zur kaufmännischen Buchhaltung gezwungen. Die Beherrschung des Umsatzsteuerrechts ist zwingende Voraussetzung für die Rekrutierung von Personal im Rechnungswesen der GmbH.

Neben der finanztechnischen Praktikabilität war die Gründung der Humboldt-Innovation aber auch die Antwort auf die Selbstverpflichtung, die die Humboldt-Universität im Berliner Hochschulvertrag eingegangen ist (s.o.), nämlich einen Beitrag zum Wissenstransfer zu leisten. Die Humboldt-Innovation sollte die organisatorische Funktion eines Puffers zwischen Universität und Wirtschaft einnehmen, der ein reibungsloseres Miteinander der Partner im Transferprozess ermöglicht. Dieses betrifft rechtliche Parameter sowie den Charakter als zentrale Anlaufstelle und Impulsgeber.

Patentangelegenheiten gehören dagegen nicht zu den Aufgaben der Humboldt-Innovation. Dieses traditionelle Herzstück des Wissenstransferprozesses, das die umstrittene und schwierige Frage des geistigen Eigentums an den erarbeiteten Ergebnissen handhabbar macht, wurde 2002 an die Patentverwertungsagentur ipal GmbH ausgelagert, die für alle Berliner Universitäten zuständig ist.

Im Einzelnen sind als Hauptaufgaben der Humboldt-Innovation zu nennen:

- Die Vermeidung bürokratischer Prozeduren, die in einer öffentlich-rechtlichen Körperschaft den Wissenstransferprozess verlangsamen, ermöglicht eine effiziente Projektabwicklung.
- Haftungs- und Terminverpflichtungen geben Wirtschaftspartnern Sicherheit.
- Flexible Personalauf- und -abbaumöglichkeiten generieren Mitarbeiterwachstum jenseits der vom Universitätshaushalt vorgesehenen Stellen.

*„Obwohl die Drittmittelausgaben in den letzten 10 Jahren um mehr als 500% gestiegen sind, wird die dadurch entstehende zusätzliche Belastung im Stellenplan der Universität nicht berücksichtigt. Es gibt keine Möglichkeit, zusätzliches Personal für die Verwaltung von Drittmittelprojekten unbefristet einzustellen. Personal, welches seit Jahren außerplanmäßig eingestellt wird, kann aufgrund der Bedingungen des öffentlichen Dienstes in Berlin nicht flexibel verlängert werden, so dass in regelmäßigen Abständen neues Personal aufgebaut werden muss.“<sup>3</sup>*

- Wissens-(dienst)-leistungen, die aufgrund der dezentralen Universitätsorganisation sonst nicht kanalisiert werden könnten, werden gebündelt.
- Mit der Gründung von Spin-Offs werden Brückenköpfe zwischen Universität und Wirtschaft gebaut.

An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass die Vermeidung bürokratischer Prozeduren und die damit verbundene Flexibilität für Wirtschaftspartner der entscheidende Vorteil ist, den Humboldt-Innovation bietet. Universitäre Bürokratie ist ein häufig genannter Grund, warum Firmen nicht mit Universitäten zusammenarbeiten. Die nur spärlich vorhandenen Schnittstellen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft werden an diesem Punkt deutlich. Während Projektabwicklung in der Wirtschaft nach Effizienzkriterien organisiert ist, spielt in öffentlich-rechtlichen Institutionen die Einhaltung des Behördenweges eine zentrale Rolle.<sup>4</sup> Dies führt zu einer hohen Inkompatibilität der Prozesse. Die Kernkompetenz von Humboldt-Innovation dagegen besteht in ihrer intermediären Qualität, wie ein wendiges Wirtschaftsunternehmen agieren zu können, aber andererseits Zugriff zu haben auf alle Ressourcen, die die Universität bietet.

Im Businessplan der Humboldt-Innovation wird folgende Vision formuliert:

*„Die Humboldt-Innovation ist die Plattform für unternehmerische Aktivitäten der Humboldt-Universität. Sie ist Schnittstelle zur Wirtschaft und stärkt das Profil der Humboldt-Universität als Reformuniversität. Sie trägt zur Finanzierung der Universität bei. Als Dienstleister für die Humboldt-Universität ist sie jederzeit, schnell und kompetent in der Lage Professor/innen, Mitarbeiter/innen und Studierenden der Humboldt-Universität zur Seite zu stehen. Durch die Förderungen von Gründungsaktivitäten ergeben sich Wachstumsimpulse für den Wirtschaftsstandort Berlin.“<sup>5</sup>*

Passend zu dieser Vision verpflichtet sich die Humboldt-Innovation auf folgende Dienstleistungseigenschaften:

*kundenorientiert, offen, serviceorientiert, verantwortungsbewusst, unvoreingenommen, kreativ, professionell, spezialisiert, flexibel, begeisterungsfähig, schnell, transparent, individuell<sup>6</sup>*

Die Mission der Humboldt-Innovation leitet sich aus ihrem Gesellschaftszweck als Tochtergesellschaft der Humboldt-Universität ab:

*„Gegenstand des Unternehmens ist die Förderung der Zusammenarbeit und des Wissens- und Technologietransfers zwischen dem Hochschulbereich der Humboldt-Universität und Dritten sowie die Verwertung des Know-hows und der Dienstleistungen der Humboldt-Universität und ihrer Mitarbeiter als auch die Verwertung des Vermögens der Humboldt-Universität.“<sup>7</sup>*

Eine Gewinnerzielungsabsicht ist durchaus gegeben, bildet aber nicht das ausdrückliche und einzige Geschäftsziel. Denn gemäß ihrem Charakter ist die Humboldt-Innovation vielmehr einem wirtschaftlichen Handeln verpflichtet, das die Verfolgung der Interessen der Humboldt-Universität selbst, d.h. Steigerung ihrer wissenschaftlichen Reputation, unterstützt oder zumindest nicht konterkariert. Dies bedeutet, dass die Einholung interessanter Forschungsaufträge aus der Wirtschaft für die Humboldt-Universität nicht nur einen finanziellen, sondern im besten Fall auch einen inhaltlichen Nutzen, aber vor allem keinen Schaden mit sich bringen sollte. Das heisst, dass im Vordergrund der unternehmerischen Aktivitäten von Humboldt-Innovation eine Idee von Wachstum steht, die im Zweifelsfall der Verbreiterung einer attraktiven Auftragsbasis den Vorzug gibt vor Gewinnmaximierung.

Da die Abhängigkeit der Humboldt-Innovation von ihrer Muttergesellschaft, der Humboldt-Universität zentral mit ihren unternehmerischen Zielen und Werten verbunden ist, soll im folgenden Punkt näher auf die Humboldt-Universität eingegangen werden.



## 3.2 Die Humboldt-Universität: Muttergesellschaft der Humboldt-Innovation GmbH

Unsere nachfolgende Darstellung der Humboldt-Universität erfolgt unter den Aspekten, die für die Humboldt-Innovation eine maßgebliche Rolle spielen.

### 3.2.1 Die Humboldt-Universität und ihr Leitbild

Im Folgenden zitieren wir die vierzehn Punkte, die das Leitbild der Humboldt-Universität prägen.<sup>8</sup>

1. Humanität und Wissenschaft
2. Bleibender Reformimpuls im Zeichen der Exzellenz
3. Gesellschaftliche Verantwortung und kulturelle Präsenz (In diesem Punkt wird vor allem auf die gesellschaftliche Verantwortung hingewiesen, die die Humboldt-Universität in Folge ihrer unrühmlichen Rolle im Nationalsozialismus inne hat)
4. Einheit von Forschung und Lehre
5. Wissenschaft verpflichtet
6. Innovation in Studium und Lehre
7. Forschung als Lebensnerv der Universität
8. Nachwuchsförderung
9. Chancengleichheit der Geschlechter
10. Ressourcen, Fonds und Absolventen (Hier werden Alumniwesen und Drittmittel/Sponsorships der Wirtschaft angesprochen)
11. Universitäre Selbstorganisation
12. Internationalität
13. Weltoffene Universität
14. Berlin – Stadt der Wissenschaft (Hier wird die Kooperationsbereitschaft mit der Berliner Wissenschaftslandschaft angesprochen)

### 3.2.2 Universitätsprofil und Professorenstruktur der Humboldt-Universität

Das Lehr- und Forschungsprofil der Humboldt-Universität umfasst alle grundlegenden Wissenschaftsdisziplinen in den Geistes-, Sozial- und Kulturwissenschaften, der Humanmedizin, Jura, den Agrarwissenschaften sowie der Mathematik und den Naturwissenschaften. Sie gliedern sich in elf Fakultäten, elf interdisziplinäre Zentren sowie das Großbritannienzentrum und das Museum für Naturkunde. Sie koordiniert 17 Sonderforschungsbereiche, zwölf DFG-Graduiertenkollegs und unterhält 25 Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

Dazu kommt die medizinische Fakultät der Charité Berlin, die allerdings für unser Projekt irrelevant ist, da die Charité eine Selbstverwaltungskörperschaft sowie Gemeinschaftsinstitution von Humboldt-Universität und Freier Universität ist und eine eigene Transferstelle hat.

An der Humboldt-Universität lehren 359 Professoren und Professorinnen, 34 davon sind Juniorprofessuren. Zu der Zahl addieren sich 35 Sonderprofessuren.

Die Humboldt-Universität bemüht sich um Möglichkeiten der selbstständigen Forschung und Lehre für junge, herausragende Wissenschaftler durch Förderung von Juniorprofessuren. Für diese hat sie eigens einen „Tenure Track“ ins Leben gerufen, um ihnen eine Perspektive zu bieten und sie an sich zu binden. Wer viel leistet und positiv evaluiert wird, den setzt die Universität auf Track (Gleis) zur Tenure (Dauerstelle). Wird binnen 5 Jahren nach Ablauf der Juniorprofessur-Stelle ein Lehrstuhl frei, kann die Hochschule die Nachwuchswissenschaftler ohne Ausschreibung berufen. Bis Juli 2006 sind neun ehemalige Humboldt-Junioren auf Lehrstühle berufen worden. Das ist soviel wie an keiner anderen deutschen Universität und von besonderer Bedeutung sowohl für die Humboldt-Universität als auch für Humboldt-Innovation. Angesichts vieler aus Altersgründen frei werdender Stellen ist an der Universität ein Verjüngungsschub zu erwarten.



### 3.2.3 Drittmittelforschung an der Universität

Angesichts der strukturellen Unterfinanzierung aller Berliner Universitäten kommt der Einwerbung von Drittmitteln auch an der Humboldt-Universität große Bedeutung zu. Forschung braucht Geld und vor allem Juniorprofessoren treten ihre Stelle oft ohne jede finanzielle Ausstattung an. Auch reguläre Berufungszusagen von Jungprofessoren resultieren nicht immer in üppigen Budgets, bzw. sind diese Budgets nach einer kurzen Zeit aufgebraucht, sodass sich jeder Professor um die Finanzierung seiner Forschung aktiv kümmern muss. Da die Reputation einer Universität maßgeblich von der Qualität ihrer Forschung abhängt – und die Reputation einer Stadt auch vom Ruf ihrer Universitäten bestimmt wird – besteht auch seitens Politik und Hochschulleitung ein Interesse an außeruniversitärer Budgetaufstockung. Professoren, die sich hier erfolgreich erweisen, genießen die Vorteile eines „performance-based system of allocating funds“ und von „sustainable incentives for successful performance“<sup>9</sup>, zu Deutsch: wer mehr Mittel einwirbt, bekommt zusätzlich auch mehr interne Mittel.

Zur Zeit stammen 45% der HU-Drittmittel aus DFG-Forschung, 16% vom Bund, 7% von der EU und nur 6% der Drittmittel kommen aus der Wirtschaft<sup>10</sup>. Aus diesen Töpfen wird ca. ein Drittel des wissenschaftlichen Mittelbaus der Humboldt-Universität bezahlt.

Seit der Gründung der Humboldt-Innovation können Drittmittelforschungsprojekte mit der Wirtschaft über selbige abgewickelt werden, müssen sie aber nicht. Die Forschungsabteilung der Humboldt-Universität steht alternativ prinzipiell jedem offen. Sie ist ausschließlich für Mittel der öffentlich finanzierten Forschung zuständig (DFG, BMBF u.a.). Der Unterschied zur Humboldt-Innovation ist bereits an einem einfachen Indiz abzulesen: Während das Personal der Humboldt-Innovation auch außerhalb üblicher Geschäftszeiten leicht zu erreichen ist, gelten für die Forschungsabteilung der Humboldt-Universität die behördenüblichen Beschränkungen: Öffnungszeiten sind Dienstag, Donnerstag und Freitag von 9-12 Uhr, am Mittwoch von 13-15 Uhr. Die Informationsbroschüre zur Beantragung von Drittmitteln beinhaltet 35 zu beachtende Einzelpunkte. Die so entstehende Bürokratie ist natürlich auch vom Mittelgeber (z.B. DFG) und den Bedingungen verursacht, die an die Mittelvergabe geknüpft werden. Eine andere Quelle von Bürokratie beruht auf der universitätsinternen Trennung von Forschungsabteilung und Haushalt. Einige Beispiele: Ein Sachbearbeiter in der Forschungsabteilung kann nur Zettel ausfüllen, aber keine Überweisung tätigen. Ein Mitarbeiter in der Haushaltsabteilung kann nur Überweisungen tätigen, aber nicht sachlich und rechnerisch richtig zeichnen. Eine Auszahlungsanordnung muss erst mit der Hauspost von der Ziegelstraße in das Hauptgebäude geschickt werden.

Wer Drittmittel einwirbt, muss schließlich sein Forschungsprojekt in einer Forschungsdatenbank zur Anzeige bringen. Auch diese Datenbank ist in ihrer sperrigen Benutzerführung Ausdruck bürokratischer Herangehensweisen, ebenso wie die Website, die in ihrer Gestaltung und Navigation nicht eingestellt ist auf Wissenschaftstransfer-Nachfragen von außen.<sup>11</sup>

**Postacademic Science 1**

*„Forscher/innen sind bei der Bearbeitung ihrer Fragestellungen demnach nicht nur der fachwissenschaftlichen Systemlogik verpflichtet, sondern es steht der gesellschaftliche Anwendungsbezug der Wissensproduktion zunehmend stärker im Mittelpunkt. Umgekehrt gewinnen somit wissenschaftliche Methoden und Inhalte im Produktionsprozess von Unternehmen an Bedeutung, so dass dem einseitig linearen Transferbild ein Bild der gegenseitigen Durchdringung im Austausch von Fragestellungen, Erkenntnissen und Ergebnissen mit häufigen Iterationen und Rückkopplungen entgegengestellt werden muss. Dieses zumindest in der Tendenz stattfindende Konvergieren von Wissenschafts- und Wirtschaftssystem kann, auf den Transfer bezogen, als ein Übergang vom linearen zum reflexiven und rekursiven Transferverständnis bezeichnet werden.“<sup>12</sup>*

*„Wie steht es mit der Befürchtung, dass ,die starken Nutzungsinteressen die epistemischen Werte untergraben könnten, auf denen die Zuverlässigkeit und Tragweite wissenschaftlichen Wissens beruhen?“<sup>13</sup>*

Während Humboldts Programm für seine Zeit revolutionär war, und sich in modifizierter Form zum Ende des 19. Jahrhunderts als die erfolgreichste Strategie zur Führung von Universitäten weltweit durchsetzte, so trägt es doch die Spuren seiner Entstehung in sich.

*„Die zum Zeitpunkt der Gründung einer Organisation gegebenen Kontextbedingungen hinterlassen auf der Organisation eine Art Abdruck, der die Struktur der Organisation auch dann noch beeinflusst, wenn sich die Kontextbedingungen längst geändert haben.“<sup>14</sup>*

Unter heutiger Perspektive stehen die Humboldtschen Prinzipien in einem widersprüchlichen und spannungsgeladenen Verhältnis zu gesellschaftlichen Entwicklungen. Zum einen kann von einer „Einheit der Wissenschaft“ angesichts einer Vielzahl von Methoden und Definitionen dessen, was als Wissen verstanden werden kann und wie Wissen produziert wird, nicht mehr gesprochen werden. Forscherische Aktivitäten finden nicht mehr in „Einsamkeit und Freiheit“, sondern in aufeinander abgestimmter Teamarbeit statt. Die „Einheit von Forschung und Lehre“ sieht sich im von Massenuniversität und Wissensgesellschaft geschaffenen Spannungsfeld zwischen sprunghaft gestiegener Nachfrage und stagnierenden Möglichkeiten, diese Nachfrage zu bedienen.<sup>15</sup>

### 3.2.4 Die Humboldt-Universität und das Thema Wissenstransfer

Dem Thema Wissenstransfer öffnet sich die Humboldt-Universität erst allmählich.

Während manche Universitäten, vor allem die technischen und allen voran die TU München sowie viele Fachhochschulen ihre Rolle als wirtschaftliche Standortfaktoren aktiv in Angriff nehmen und sich selbst als „unternehmerisch“ neu definieren, orientiert sich die Humboldt-Universität ganz im Sinn ihrer Tradition stärker an der Aufgabe der Grundlagenforschung. Dementsprechend hoch ist auch der Anteil der DFG-Projekte im Drittmittelbereich.

Die im Hochschulstrukturplan festgeschriebene Ausrichtung der naturwissenschaftlichen Fächer Biologie, Chemie und Physik auf den Standort Adlershof schlägt sich hauptsächlich in ei-

ner Vernetzung mit der Ebene der außeruniversitären Institute, wie z.B. des "Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt in der Helmholtz-Gesellschaft", nieder.

Ausgehend von ihrem Leitbild stellt die Humboldt-Universität für sich zwar eine gesellschaftliche Verpflichtung fest, betont aber, dass dies nicht das Bedienen wirtschaftlicher Bedürfnisse sei. Anwendbarkeit ist kein Ziel, sondern eine Art Zusatznutzen: die Universität kann sich dem widmen, muss es aber nicht.

Außerdem ist die Kooperation mit Strukturen, die Anwendbarkeit möglich machen, wichtig. Forschung mit der Wirtschaft kann unter Umständen aber auch grundlagenwissenschaftlichen Nutzen haben: wenn etwas entsteht, das über Rückkopplungsmechanismen zu ganz neuen Fragestellungen führt.<sup>12</sup>

### 3.2.5 Die Exzellenzinitiative: Translating Humboldt into the 21st century

*"Ich finde den Vorschlag, die Humboldt-Universität auch mit Mitteln des Bundes zu fördern und gewissermaßen vor aller Welt zu zeigen, was eine deutsche Spitzenuniversität ist, sehr spannend";*

sagte der damalige Bundeswirtschaftsminister Wolfgang Clement (SPD) am 14. Januar 2004 der Berliner Zeitung. Die Idee, Eliteuniversitäten zu entwickeln, war damals gerade als Bestandteil von Bundeskanzler Schröders Innovationspolitik entstanden. Noch bevor die Universitäten in ganz Deutschland zum Wettbewerb in der Exzellenzinitiative aufgerufen

wurden, hob man die Humboldt-Universität auf ein potentes Silbertablett. Aber für solch eine Auszeichnung war es zu früh.

Auch wenn der Exzellenzanspruch der Humboldt-Universität im Oktober 2007 vorerst teilweise scheiterte, so formuliert er doch eine Zukunftsvision, wie man sie von der Mutter aller Universitäten erwartet: Translating Humboldt into the 21st century. Das Konzept setzte stark auf Lebenswissenschaften, für die ein neues Institut am Fuße des Charité-Bettenhochhauses in Mitte

errichtet werden sollte. Die Interdisziplinarität des Instituts sollte den Kern der Humboldtschen Universitätsvision bewahren: „Die Einheit der Wissenschaft“. Spätestens an dieser Stelle sieht man, dass die Humboldt-Universität versucht, ihren Grundprinzipien treu zu bleiben.

*„Zwar wird man die romantische Idee des 19. Jahrhunderts von der Einheit der Wissenschaften ganz gewiss aufgeben müssen. Aber man muss verhindern, dass die Uni in verschiedene Standorte und Wissenschaftsbereiche zerrissen wird. (...) Die meisten gegenwärtigen Probleme sind derartig komplex, dass sie nur durch Kooperation von Disziplinen auf höchstem Niveau gelöst werden können. Wenn Sie zum Beispiel wissen wollen, wie das Handeln funktioniert, dann könnte Ihnen ein Neurologe sagen, was für Vorgänge im Gehirn passieren. Aber ein Philosoph müsste Sie erst einmal dazu anhalten, über Handeln nachzudenken.“<sup>13</sup>*

*„Die Anforderungen an gute Forschung auf der einen und gute Lehre auf der anderen Seite seien mittlerweile so auseinander-gelaufen, dass eine beiden Aufgaben gerecht werdende ‚Einheit‘ nicht mehr zu realisieren sei.“<sup>16</sup>*

Einem Forscher, der sich dem o.g. Ideal der „Freiheit von Forschung und Lehre“ verbunden fühlt, mag die Verpflichtung seiner Profession auf Ermöglichung von Wirtschaftswachstum als Beschneidung seines Bewegungsspielraums erscheinen. Ebenso lässt sich aber auch argumentieren, dass die Schnelligkeit gesellschaftlicher Entwicklung die Universität vor die Notwendigkeit von Reality-Checks stellt. Während die Zyklen akademischer Validierung Jahre dauern, ändern sich die Bedingungen für Wissensbedarfe teilweise saisonal.

Hierbei handelt es sich aber nicht nur um das quantitative Phänomen einer schnellen oberflächlichen Bedarfsakkumulation. Vielmehr findet ein Umschlag in eine neue Qualität der Wissensproduktion statt, die Trennung von Grundlagen- und angewandter Forschung verwischt. Statt eines linearen Prozesses des zeitlichen Nacheinander gewinnt Wissenschaft zusehends aus der angewandten Forschung Impulse für grundlegende Fragen.



### 3.3 Geschäftsfelder der Humboldt-Innovation

Die Firma Humboldt-Innovation hat für sich folgende vier Geschäftsfelder definiert:

**Forschung**

**Vermarktung**

**Spin-Offs**

**EU-Projekte**

Da wir uns in unserer Kommunikationskampagne mit Aktivitäten beschäftigen, die unter den Oberbegriff „Vertragsforschung“ fallen, schließen wir die Geschäftsfelder „Vermarktung“ also Siegel- und Softwarevermarktung, Betrieb des Humboldt-Stores, Verkauf von Merchandising-Artikeln etc., ebenso aus unserer Betrachtung aus wie den Bereich „EU-Projekte“. Letzterer betreut zwar auch Drittmittelforschung, diese umfasst jedoch nur Förderinstitutionen und -programme der öffentlichen europäischen Hand. Auch gehören Spin-Offs nicht zu unserem direkten Betrachtungsgegenstand – diese Ausgründungen aus universitären Forschungsprojekten zählen zwar zu den wichtigsten Treibern des Wissenstransfers und tangieren unser Arbeitsfeld: ein Einbezug würde unser Projekt jedoch konturlos ausweiten, da Zielgruppe und Geschäftsaktivitäten sich von „Vertragsforschung“ grundsätzlich unterscheiden. Interessant an Spin-Offs ist die Ebene möglicher Vernetzung: Denn wer bei einem Professor promoviert wurde und dann seine eigene Firma gründet, der kommt als potentieller zukünftiger Auftraggeber für den Professor in Betracht.

**Die Exzellenzinitiative**

Die deutsche Exzellenzinitiative ist ein besonders markantes Beispiel für die Bemühungen der Politik, die deutschen Universitäten zu mehr Profilbildung und Wettbewerbsorientierung zu inspirieren. Sie wurde im Juni 2005 beschlossen.<sup>17</sup>

Unterstützt werden drei Förderlinien:

- Graduiertenschulen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
- Exzellenzcluster zur Förderung der Spitzenforschung
- Zukunftskonzepte zum projektbezogenen Ausbau der universitären Spitzenforschung

Gefördert werden sollen etwa 40 Graduiertenschulen mit jeweils durchschnittlich einer Million Euro pro Jahr und etwa 30 Exzellenzcluster mit jeweils durchschnittlich 6,5 Millionen Euro pro Jahr. Die Förderung in der dritten Förderlinie (Zukunftskonzepte) setzt die Einrichtung von mindestens einem Exzellenzcluster und mindestens einer Graduiertenschule voraus. Der Förderzeitraum beträgt jeweils fünf Jahre.

Universitäten konnten in zwei Ausschreibungsrunden Förderanträge einreichen. Die Bewilligungen der ersten Ausschreibung wurden im Oktober 2006 ausgesprochen. Die Förderungen der zweiten Runde wurden im Oktober 2007 entschieden.



## 3.4 Rahmenbedingungen

Die Humboldt-Innovation finanziert ihre Geschäftstätigkeit nicht aus öffentlichen Fördermitteln und wird auch nicht durch die Humboldt-Universität unterstützt, sondern trägt sich vollkommen selbst aus den eigenen Erlösen. Eine finanzielle Abhängigkeit von der Muttergesellschaft besteht also direkt nicht, aber indirekt ist sie abhängig von den Ressourcen der Universität. Die Verwendung der erwirtschafteten Gewinne muss mit der Humboldt-Universität abgestimmt werden.

Eine organisatorische Unterstützung durch die Humboldt-Universität findet derzeit ebenfalls nicht statt, sodass eine breit angelegte Transferstrategie, wie z.B. bei der TU München oder der TU Dresden, nicht in Frage kommt.





### 3.5 Personalausstattung der Humboldt-Innovation

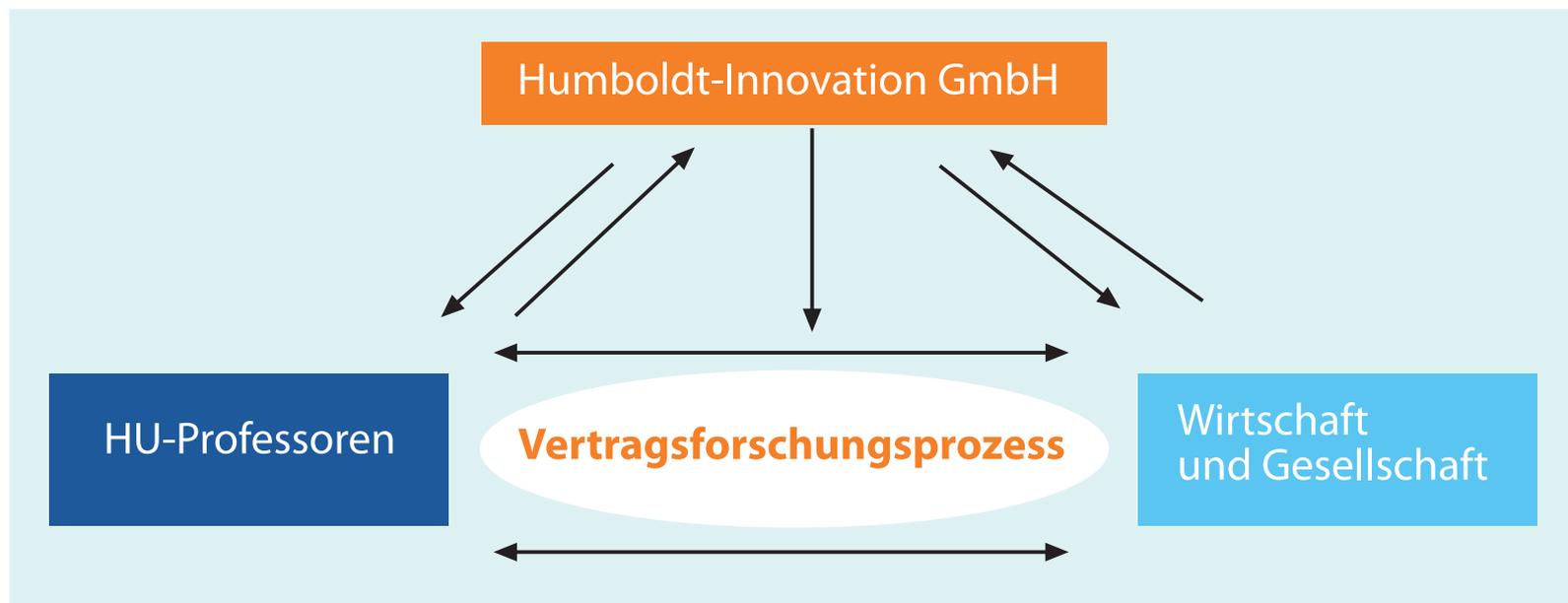
Das Kerngeschäft der Humboldt-Innovation besteht aus einem Geschäftsführer und sechs festangestellten Mitarbeitern. 67 Wissenschaftler sind auf Projektbasis beschäftigt und 10 Mitarbeiter arbeiten als Verkaufspersonal in den von der Humboldt-Innovation betriebenen Shops (HU-Merchandising und Museumsshop für das Museum für Naturkunde). Das Personalwachstum ist durch die zu generierenden Einnahmen festgelegt. Die Personalausstattung im Kerngeschäft liegt am äußersten Minimum – besonders, wenn man die Vielzahl an Geschäftsaktivitäten berücksichtigt - und lässt wenig Spielraum für Marketing und Akquise, die bisher nur durch den Geschäftsführer vorgenommen wurden. Im Gegensatz zu Transfergesellschaften anderer großer Universitäten erscheint die Humboldt-Innovation personell unterbesetzt.

Für das uns interessierende Geschäftsfeld Forschung gilt, dass die jetzigen Angestellten keine wissenschaftliche Fachexpertise haben, die es ihnen erlauben würde, die fachliche Qualifikation eines Professor richtig einzuschätzen und dazu passende Wirtschaftsbranchen und -unternehmen ausfindig zu machen. Dies ist ein wichtiger Eckstein für unsere Strategie und daran gekoppelte Maßnahmen. Die mögliche Rolle, die die Humboldt-Innovation einnehmen kann, wird hierdurch eingeschränkt.

### 3.6 Das Geschäftsfeld „Forschung“ der Humboldt-Innovation

Das Geschäftsfeld „Forschung“ der Humboldt-Innovation umfasst nur einen Ausschnitt der zum Vertragsforschungsprozess gehörigen Aktivitäten. Will man die Handlungsoptionen unseres Auftraggebers bewerten, so muss man genau wissen, welche Freiheitsgrade Humboldt-Innovation im Hinblick auf die Ausprägungen des Prozesses, die Verhandlungsmacht der involvierten Partner und die verschiedenen Phasen im

Prozessverlauf hat. Besonders zu beachten ist dabei, dass die Humboldt-Innovation nicht einfach einem Partner eine Dienstleistung anbietet, sondern zwei potentiellen Partnern mit dem Wunsch der Zusammenarbeit eine Dienstleistung der Interessensausverhandlung in Bezug auf die Konditionen ihrer Zusammenarbeit anbietet, damit die eigentliche Dienstleistung, die „Projektentwicklung“, zustande kommt.



### 3.6.1 Geschäftsmodell des Geschäftsfeldes „Forschung“

Das Geschäftsmodell des Geschäftsfeldes „Forschung“ der Humboldt-Innovation ist denkbar einfach. Es besteht aus 10% Provision, die auf den Gesamtetat, der für den Vertragsforschungsprozess jeweils vereinbart wurde, aufgeschlagen und von der transfernehmenden Wirtschaft entrichtet wird. Die Bezahlung erfolgt üblicherweise durch einen Budgetvor-

schuss für den Professor vor Projektbeginn, der notwendige Investitionen in Infrastruktur oder Geräte ermöglicht, und einer Zahlung nach Projektabschluss. Die Humboldt-Innovation veranschlagt 10% Overhead auf das gesamte Budget. Da Humboldt-Innovation für alle Anfragen von Professoren offen sein muss, gibt es kein Mindestumsatzvolumen.

### 3.6.2 Partner im Vertragsforschungsprozess

Vertragsforschung an einer Universität kann in unterschiedlichen Ausprägungen<sup>14</sup> auftreten, und unterschiedliche Partnerkonstellationen sind möglich. Auf der einen Seite steht als Transfergeber/Vertragsforscher der Professor mit seinem Namen, seinem Forschungsgebiet und seiner Arbeitsgruppe, die den Auftrag/die Kooperation operativ durchführt. Auf der anderen Seite steht als Transfernehmer das Wirtschaftsunternehmen oder auch die politische oder kulturelle Organisation mit der entsprechenden transfernachfragenden Abteilung. Da der Professor keine Verträge, die die Universität binden, schließen kann (keine Vertretungsmacht des Professors als Angestellter der Universität), ist eine dritte, dazwischen geschaltete Instanz nötig. Diese kann an der Humboldt-Universität durch die Forschungsabteilung ausgefüllt werden, die berechtigt ist, Forschungsverträge für die Universität zu schließen. Bei Verträgen mit der Wirtschaft ist inzwischen die Humboldt-Innovation regelmäßig mit der Abwicklung betraut. Für die Humboldt-Innovation besteht also ein gewisser interner Wettbewerb um die Bereitschaft der Professoren, das Geschäft mit ihr abzuwickeln.

Verstärkt wird dieser Effekt durch Professoren, die in eigenem Namen und auf eigene Rechnung Verträge mit externen Projektpartnern schließen. Dies ist immer dann rechtlich möglich, wenn die Professoren für die Erbringung ihrer Leistungen nicht auf die Infrastruktur der Universität angewiesen sind.

An diesem Punkt wird die wichtigste Abhängigkeit von Humboldt-Innovation deutlich:

Obwohl sie weitgehend unabhängig von den Gremien der Humboldt-Universität agieren kann, so ist sie doch zu 100% darauf angewiesen, dass Professoren ihre Forschungsprojekte mit ihr betreiben wollen. Wenn sie niemanden aus der Humboldt-Universität für sich gewinnen kann, ist das Geschäftsmodell und damit die Gesellschaft gefährdet. Sie kann sich andererseits aber auch nicht aussuchen, mit wem sie arbeitet, dies verbietet ihr Auftrag. Jede geschäftliche Weiterentwicklung muss diese Interdependenzen berücksichtigen und daraus das Beste machen.

### 3.6.3 Akquisetätigkeiten im Bereich Vertragsforschung

Die Generierung von Aufträgen verlief bisher eher ungesteuert und über sehr intransparente, schwer steuerbare Prozesse. Um die Firma in Gang zu bringen, erfolgte der erste Akquiseschritt durch persönliche Ansprache von Professoren durch die Humboldt-Innovation. Auf diese Weise wurde ein Weg der Auftragsbeschaffung angestoßen, bei dem die Transfergeber, also die Professoren selbst, mit Aufträgen von ihren Wirtschaftspartnern auf die Humboldt-Innovation zukamen bzw. ihre Ansprechpartner zwecks Vertragsgestaltung direkt an die Humboldt-Innovation verwiesen. Dies ist eine übliche Rolle für kleine Transferstellen, wie sie mehrfach in der Literatur beschrieben ist<sup>15</sup>:

*„Diese Variante setzt an einem Verständnis an, dass Transferstellen vielmehr eine Dienstleistungseinrichtung für die Wissenschaftler/innen sind, in deren Interesse Aktivitäten mit Unternehmen und anderen Akteuren vorbereitet werden. Die Kontaktaufnahme und -organisation inklusive der Anbahnung möglicher Kooperationen erfolgt direkt zwischen den Akteuren. Die Transferstelle ist in diesem Fall nicht der Mittler dazwischen, sondern fungiert in erster Linie als „Supporter“ für die Hochschuleseite.“<sup>16</sup>*

Ein entscheidender Grund, warum dies so ist, liegt im Charakter des Marktes für Vertragsforschung.

*„Der Markt für Wissenstransfer und Wissensaufnahme ist häufig undurchsichtig, und mangelnde Informationen oder fehlende Vernetzung schaffen Markthemmnisse.“<sup>17</sup>*

Welche Möglichkeiten eine kleine Transferfirma mit dünner Personaldecke ohne fachspezifische Spezialkenntnisse in einem kaum erschlossenen Markt hat, selbst auf die Suche nach Auftraggebern in der Wirtschaft zu gehen, wird später noch erläutert werden.

### 3.6.4 Bisheriger Geschäftsverlauf und Kundenstamm im Geschäftsfeld „Forschung“

Der bisherige Geschäftsverlauf im Geschäftsfeld „Forschung“ weist ein überproportionales Wachstum auf. Die Anzahl der Vertragsforschungsaufträge hat sich von 2005 bis 2007 versiebenfacht. Besonders stark gestiegen ist die Anzahl der wiederkehrenden wissenschaftlichen Dienstleistungen, die das Gros des Auftragswachstums ausmachen.

Obgleich sich die Anzahl der Auftragsforschungsprojekte nicht kontinuierlich erhöht hat, sondern im Jahr 2007 unter dem Vorjahresniveau liegt, wurde der aus den Auftragsforschungsprojekten generierte Umsatz kontinuierlich gesteigert. Somit haben sich die Projektvolumina der Auftragsforschungsprojekte unabhängig von der Projektfrequenz kontinuierlich vergrößert.

Insgesamt entfallen 2005 bis zum letzten Stand 2008 38% der Projekte auf Auftragsforschung, 49% auf wissenschaftliche Dienstleistungen, 8% auf wiederkehrende wissenschaftliche Dienstleistungen und 5% auf sonstige Projekte.

Zudem macht der Umsatz der Auftragsforschungsprojekte den Großteil des Gesamtumsatzes aus.

14% aller Projekte haben ein Auftragsvolumen über 100.000 Euro, die restlichen 86% liegen darunter. Jedoch machen die 14% der Projekte mit Projektvolumina über 100.000 Euro 61% des Gesamtumsatzes aus, wohingegen die Projekte mit Volumina unter 100.000 Euro nur 39% des Gesamtumsatzes ausmachen. Eine Fokussierung auf Großkunden wäre daher sinnvoll.

Der Großteil der Kunden der Humboldt-Innovation sind KMU, der kleinere Anteil Großunternehmen sowie Institutionen. Insgesamt ist die Tendenz erkennbar, dass die größeren Unternehmen auch Projekte mit größeren Projektvolumina durchführen. Wie immer bestätigen aber auch hier Ausnahmen die Regel. 14 Kunden haben mehr als einmal mit der Humboldt-Innovation zusammengearbeitet bzw. haben Folgeaufträge vergeben oder das konkrete Projekt verlängert. Der Anteil der Auftraggeber-Unternehmen bzw. -Institutionen mit Sitz in Berlin-Adlershof ist marginal.

## 3.7 Der Vertragsforschungsprozess

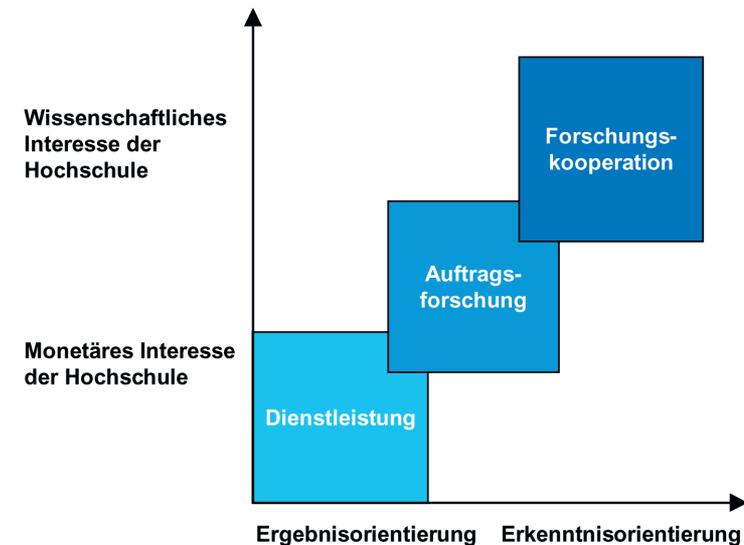
### 3.7.1 Ausprägungsformen der Vertragsforschung

Das Geschäftsfeld Forschung der Humboldt-Innovation orientiert sich in seinen Differenzierungen am Berliner Vertrag<sup>18</sup> (Mustervertrag zwischen Wirtschaft und Hochschule zur Durchführung von Forschungsarbeiten) und unterscheidet zwischen wissenschaftlichen Dienstleistungen, Auftragsforschung und Forschungsk Kooperationen.

Nebenstehende Grafik, die wir dem Geschäftsplan der Humboldt-Innovation entnommen haben, verdeutlicht, dass Vertragsforschung ein auszuhandelnder Prozess ist, der auf den zwei Kontinua zwischen monetärem und wissenschaftlichem Interesse einerseits sowie zwischen anwendungsorientierter Erkenntnis und einem Streben nach zweckfreier Erkenntnis andererseits angesiedelt ist.

Vertragsforschung als Bestandteil von Wissenstransfer unterscheidet sich von Forschung im Humboldtschen Sinne also dadurch, dass sie nicht ihren Zweck in wissenschaftsimmanenter „Freiheit“ findet, sondern an den Zweck eines zahlenden Auftraggebers gebunden ist.<sup>19</sup>

Der Unterschied innerhalb der verschiedenen Ausprägungen von Vertragsforschung kann auch anhand der Vorgaben der Vertragspartner sichtbar gemacht werden.



### Vorgaben der Vertragspartner

	Definierter Weg der ...		Zielvorgabe	Ergebnisorientierung	
	Ausführung	Umsetzung		Kurzfristig	Langfristig
<b>Dienstleistung</b>	■	■	■	■	
<b>Auftragsforschung</b>		■	■	■	
<b>Forschungskooperationen</b>					■



Wissenschaftlichen Dienstleistungen kommt der niedrigste Rang zu. Sie sind definiert als festgelegt im Ausführungsweg, frei von Publikationsinteresse für den Forscher, frei von Interpretationsaufwand im Hinblick auf gesammelte Daten und Ergebnisse sowie zwingend ergebnisträchtig.

Auftragsforschung ist anwendungsorientierte Forschung anhand der vom Auftraggeber gestellten Fragen: Sie ist zielorientiert, aber ergebnisoffen, der Umsetzungsweg wird vorgegeben, Ergebnisse müssen terminplangetreu abgeliefert werden, Daten erfordern eine Interpretation durch den Forscher, daraus ergibt sich ein Publikationsinteresse der Universität – allerdings kann das Projekt auch scheitern. Auftragsforschung kann nicht wie wissenschaftliche Dienstleistung eine Erfolgsgarantie geben. Auftragsforschung ist am stärksten auf „kurzfristige Wettbewerbsziele der Industrieunternehmen gerichtet und bietet in der Regel nur begrenzte Freiräume für wissenschaftliche Entwicklung“<sup>20</sup>. Hier kommt es stark darauf an, ob das Unternehmen den Forschungsauftrag mit einer bestimmten Produktentwicklung im Auge vergibt, oder ob es sich um Forschungen zu prototypischen Pre-Produkten handelt, deren Entwicklung bis hin zur Marktreife dann im Unternehmen vorgenommen wird.

Forschungsk Kooperationen sind schließlich die offenste Art der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, bei der Wirtschaftsunternehmen kostenintensive Grundlagenforschung „outsourcen“. In solch einer partnerschaftlichen Kooperation hat die Universität kein primär finanzielles Interesse, stattdessen steht die Publikationsmöglichkeit der Ergebnisse im Vordergrund. Gearbeitet wird ziel- und ergebnisoffen ohne festgelegte Methode, es gibt zwar ein Fragenfeld, aber der Anwendungszweck ist nicht im Detail bekannt oder festgeschrieben. Die Ergebnisorientierung des Auftraggebers hat einen mittel- bis langfristigen Horizont.

Schmoch, Licht und Reinhard weisen darauf hin, dass diese offene Form der Kooperation in den USA eine wesentlich größere Rolle spielt als in Deutschland, und dass sie hierzulande vor allem in der Chemie praktiziert wird, „wo es üblich ist, dass einzelne Institute Gelder von Unternehmen ohne inhaltliche Auflagen erhalten.“<sup>21</sup>

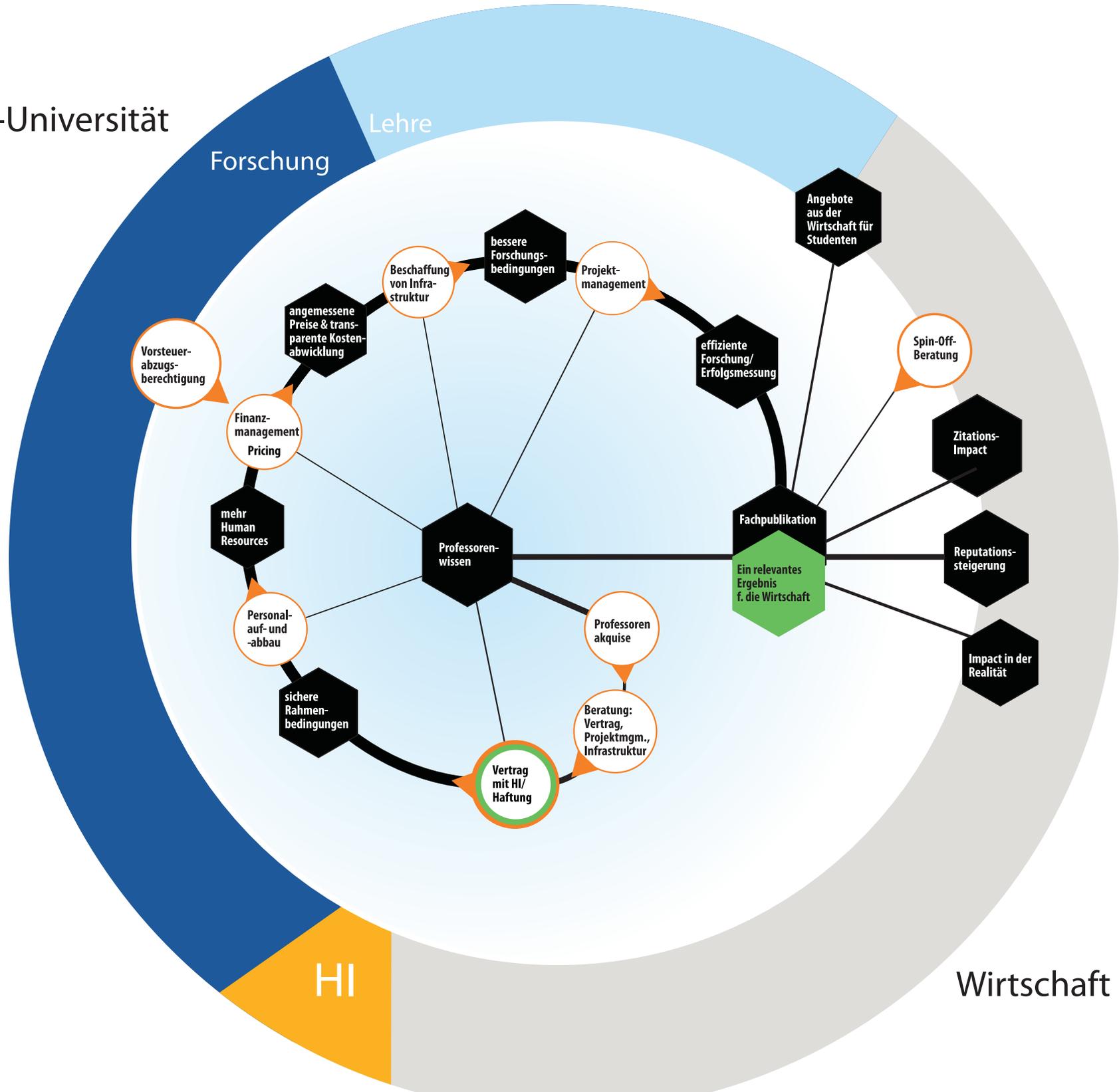
Allen drei Varianten gemeinsam ist, dass der Prozessverlauf komplex ist und über das Handlungsfeld der Humboldt-Innovation hinausreicht.

### 3.7.2 Der Prozessverlauf der Vertragsforschung und seine Phasen

Bei der folgenden Darstellung wird der Prozessverlauf der Vertragsforschung unter Berücksichtigung aller Beteiligten, also Professoren der Humboldt-Universität, Humboldt-Innovation und Wirtschaft, dargestellt. Dabei interessieren sowohl die Momente, die derzeit schon zur Wertschöpfung für die Humboldt-Innovation beitragen, als auch die Möglichkeiten, die sich für eine künftige Geschäftsentwicklung eignen.

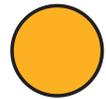
Der Prozess der Vertragsforschung kann grob in vier Phasen aufgeteilt werden:

- 1) Die Kontakthanbahnung zwischen den Professoren der Humboldt-Universität und Wirtschaftsunternehmen. Die Humboldt-Innovation kann hier idealiter die Rolle als Kontakthanbahner oder Auftragsbeschaffer übernehmen
- 2) Die Vertragsverhandlung und -gestaltung für die Professoren und Wirtschaftsunternehmen inkl. Klärung von Patentfragen. Dies ist bisher das Kerngeschäft der Humboldt-Innovation.
- 3) Der Forschungsverlauf zwischen Professoren und Wirtschaftsunternehmen. Die Humboldt-Innovation kann hier bei Bedarf eine juristische und/oder administrative Berater- und Projektmanageraufgabe übernehmen.
- 4) Nachbereitung der Ergebnisse. Die Transferstelle kann hier systematische Unterstützung anbieten, sowie die Akquise von Nachfolgeprojekten.





HI-Aktivität



Neue HI-Aktivität



Kategorien und Ressourcen  
der Wertschöpfung

## Aktueller Prozess

### Vertragsforschung mit der Humboldt-Innovation GmbH

#### Phase 1: Die Kontakthanbahnung

Phase 1 ist bei weitem die schwierigste im Vertragsforschungsgeschäft. Vertragsforschungsaufträge bewegen sich in Volumen bis zu mehreren hunderttausend Euro und sie beziehen sich auf Fragen von geistigem Eigentum und Geheimhaltung. Entsprechend wichtig ist es, dass sich auf Wirtschaft- und Wissenschaftsseite Partner finden, die einander vertrauen. Die zweite Hürde bei der Kontakthanbahnung begründet sich darin, dass kein klarer Markt existiert. Jeder Forscher ist ein Spezialist, jedes Unternehmen verfolgt ein einzigartiges Geschäft, jeder Vertragsforschungsprozess ist ein Unikat. Dieser in doppelter Hinsicht extrem individuelle Charakter von Vertragsforschungsverhältnissen erfordert entsprechende Suchroutinen. Humboldt-Innovation spielt dabei bisher keine Rolle. Forscher und Wirtschaftsunternehmen haben ihre eigenen Pfade, um zueinander zu finden. Diese werden unter Punkt 5.3 näher beschrieben.

#### Phase 2: Vertragsverhandlung und -gestaltung

Ist Einigkeit darüber erzielt, dass das Unternehmen und der Forscher/die Forscherin kooperieren wollen, so hängt es im Unternehmen von dessen Größe ab, wie der weitere Weg aussieht. Im Fall kleiner Firmen werden Vertragsverhandlungen mit dem Geschäftsführer selbst geführt. Im Fall großer Unternehmen geht der Weg vom Entwicklungsprojektleiter oder einer F&E-Einheit zum Entwicklungsleiter, der entsprechende Budgetmittel bewilligt. Danach kommt die Rechtsabteilung zum Zug, die sich mit der Humboldt-Innovation in Verbindung setzt.

Die oben beschriebenen Vorteile für Unternehmen, Vertragsabschlüsse mit einer GmbH zu tätigen, entfalten sich an dieser Stelle. Bisher ist Phase zwei das Hauptaktionsfeld der Humboldt-Innovation: Sie existiert, damit die Zusammenarbeit zwischen Forschern und der Wirtschaft auf unbürokratische, schnelle Weise vertraglich und steuerlich geregelt werden kann. Die Humboldt-Innovation kann in dieser Phase unterschiedliche Erwartungshorizonte abgleichen, Verwertungsfragen und Fragen zu Rechten sowie Lizenzen klären und im Sinn der Professoren darauf achten, dass Publikationsfreiheit gewahrt bleibt und Kosten und Preise angemessen kalkuliert werden.

Darüber hinaus bietet die Humboldt-Innovation auf dem Geschäftsfeld Forschung keine unabhängige eigenständige Leistung, mit der sie nach außen auftreten könnte. Deshalb wird sie von den Professoren als reiner Dienstleister wahrgenommen, auf Wirtschaftsseite ist sie jedoch so gut wie gar nicht bekannt, wie die Markenanalyse im nächsten Kapitel zeigen wird.

### **Phase 3: Der Forschungsverlauf zwischen Professoren und Wirtschaftsunternehmen**

Während der dritten Phase findet die tatsächliche Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber – dem Transfernehmer aus Wirtschaft oder Politik – und Auftragnehmer – dem forschenden Professor und seiner Arbeitsgruppe – statt. Bisher spielt die Humboldt-Innovation in dieser Phase nur eine marginale Rolle. Sie verwaltet Buchhaltung und Finanzen, achtet auf Einhaltung der Fristen und Erfüllung der formalen Vertragsbedingungen. Außerdem unterstützt sie jedes Vertragsforschungsverhältnis individuell, je nach Bedürfnis. Klassische Projektmanagement-tätigkeiten, die denkbar wären, wie das Setzen und Überwachen von Meilensteinen, gehören aber bisher noch nicht zum Aufgabenfeld.

### **Phase 4: Nachbereitung der Ergebnisse**

Aktivitäten, die sich mit der Nachbereitung der Ergebnisse des Vertragsforschungsprozesses beschäftigen, finden zur Zeit nicht statt. Hier könnten in jedem Fall Maßnahmen der Kommunikation und der geschäftlichen Weiterentwicklung ansetzen.

### 3.7.3 Fazit: Eine komplizierte Konstellation

Als Fazit ergibt sich, dass der Geschäftsprozess der Humboldt-Innovation im Feld Vertragsforschung derzeit starke Ungleichgewichte aufweist. Nach innen, in die Universität hinein, besteht ein mehrfaches Abhängigkeitsverhältnis: Die Professoren sind gleich dreifacher Rollen-Partner für die Humboldt-Innovation:

- Einerseits spielen sie als Wissenschaftler die Rolle intellektueller Ressourcengeber, deren Fähigkeiten an die Wirtschaft vermittelt werden. In dieser Position stehen sie für die Garantie bestimmter Qualitäts- und Leistungsmaßstäbe, die die Humboldt-Innovation an Wirtschaftspartner weiterreicht, und die sich so auch mit der Humboldt-Innovation verkoppeln.
- Andererseits spielen sie die Kundenrolle, da sie ihre Vertragsforschungsprojekte auch anderweitig abwickeln könnten. Hier übernimmt die Humboldt-Innovation Managementfunktionen, die die Wissenschaftler in der Ausübung ihrer Rolle als Ressourcengeber unterstützt.
- Drittens schließlich spielen sie die Rolle des Auftragsbeschaffers, denn nur sie selbst kennen ihre Märkte. Akquisition ist bisher keine Aufgabe der Humboldt-Innovation.

Professoren sind also Kunden, Lieferanten und Akquisiteure. Der externe Markt, auf dem die Professoren ihre Vertragsforschungspartner finden, ist hingegen intransparent und extrem fragmentiert:

- Unternehmensforschung unterliegt der Geheimhaltung.
- Je besser der Wissenschaftler, so spezieller seine Forschung, d.h. jeder Professor hat seinen eigenen Nischenmarkt.
- Jeder Vertragsforschungsprozess ist ein Unikat.





## 3.8 Kommunikations- und Website-Analyse

Da die Humboldt-Innovation zwei Kundengruppen hat, unterscheiden wir in unserer Analyse interne, an die Professoren gewandte, sowie eine externe, an die Wirtschaft gewandte Ansprache. Unser Analysefokus liegt dabei auf der Vertragsforschung.

Der kommunikative Auftritt der Humboldt-Innovation beschränkt sich auf wenige Maßnahmen. Eine aktive Außenkommunikation im Sinn von Werbemaßnahmen findet nicht statt, allerdings gibt es durchaus Presseecho aufgrund von Interviews, die der HI-Geschäftsführer auf Anfrage der Presse gegeben hat. Bei diesen Interviews weiß er zu überzeugen, seine Aussagen finden positive Kommentierung. Die Frische, Flexibilität und Servicebetontheit der Humboldt-Innovation wird durch den Geschäftsführer vollständig verkörpert, man wird von seinem Elan sofort mitgerissen. Darüber hinaus überwiegt die interne Kommunikation die Externe, ohne dass eine bewusste Steuerung stattfinden würde.

Es existieren keine professionellen Kundenbindungstools, schon deshalb nicht, weil der Prozess der Auftragsgenerierung ungesteuert verläuft und auf der Pflege persönlicher Kontakte beruht.

Eine interne Kommunikation mit den kooperierenden Professoren in Form von Telefonaten etc. findet aber recht regulär auch außerhalb von Projektphasen statt. Die Häufigkeit hängt von der Intensität der Beziehung und Zusammenarbeit zwischen den Professoren und der Humboldt-Innovation ab.

Den Mittelpunkt der Kommunikation bildet die Homepage der Humboldt-Innovation. Sie dient in erster Linie der Präsentation der Humboldt-Innovation als Organisation, ihren Geschäftsbereichen und Angeboten und gefällt auf den ersten Blick durch kurze Ladezeiten. Auf der Startseite wird mit mehreren Schlagworten gearbeitet, die Selbstverständnis und Vorgehensweise der Humboldt-Innovation charakterisieren. Sie vermitteln beim ersten Betreten der Seite die wichtigsten Botschaften und wecken damit ein Interesse für eine weitere Auseinandersetzung mit der Website – dramaturgisch gesehen ein positiver Effekt.

Die Website erlaubt eine recht einfache Navigation über eine seitliche Navigationsleiste und eine obere Menüleiste, die beide auf allen Ebenen sichtbar bleiben. Die obere Leiste bietet Informationen über das Unternehmen selbst, die linke Navigationsleiste beinhaltet das Leistungsportfolio.

Trotz der Tatsache, dass die Website die einzige der breiten Öffentlichkeit zugängliche Darstellungsplattform der Humboldt-Innovation ist, richtet sich der Internetaustritt aber nicht in erster Linie an die Wirtschaft. Statt einer klaren Auswahl, die auf einer vorgeschalteten Seite die Möglichkeit böte, sich zwischen einem Webangebot für Wissenschaftler oder einem Webangebot für die Wirtschaft zu entscheiden, sprechen nur die oberen beiden Punkte der linken Navigationsleiste „HU-Wissenschaftler“ bzw. „Wirtschaft“ an. Diese führen nicht zu einem jeweils insgesamt unterschiedlich strukturierten Angebot, sondern erläutern nur für die unterschiedlichen Kundengruppen die Vorteile der Humboldt-Innovation. Aus der Tatsache, dass der obere dieser beiden Punkte die „HU-Professoren“ adressiert, lässt sich schließen, dass diese auch die primäre Zielgruppe der Website sind.

Aus der fehlenden Vorschaltseite ergeben sich eine ganze Reihe von Problemen: Die Anordnung der Navigationspunkte in der linken Menüleiste verwirrt, weil unter den beiden Zielgruppen-Buttons die vier Geschäftsbereiche der Humboldt-Innovation aufgelistet sind, sowie ein Punkt „Success Stories“. Der unterschiedliche kategoriale Status dieser Menüpunkte muss erst verstanden werden, bevor man sich zurechtfindet. Das erschwert es vor allem der externen Zielgruppe in der Wirtschaft, relevante Informationen zu finden. Außerdem ergeben sich verwirrende Dopplungen z.B. dadurch, dass die Vorteile einer Zusammenarbeit mit der Humboldt-Innovation sowohl unter dem Stichpunkt „Wirtschaft“ als auch unter dem Stichpunkt „Forschung“ erwähnt werden. Für den Navigationsbutton „HU-Wissenschaftler“ gilt das gleiche.

Zu beanstanden ist auch die geringe Navigationstiefe. Einerseits sorgt das für Übersicht und leichte Navigation, andererseits wirkt die Website schlicht, und die Dimensionen der durch sie initiierten Vertragsforschungsprozesse werden so nicht spürbar. Es gibt weder Links zur Humboldt-Universität selbst noch zu den Professoren, die mit der Humboldt-Innovation Projekte durchführen. Es gibt nicht einmal Links von den „Success Stories“ zu den dazugehörigen Professoren. Insofern erfüllt die Website den kommunikativen Anspruch, den sie suggeriert, nämlich auch eine kompetente Ansprache der Wirtschaft in Richtung Vertragsforschung zu leisten, nicht.

Kritisch kann auch das Wording gesehen werden: sprachliche Dopplungen, ungelene Ausdrücke etc. wirken etwas unprofessionell. Kontaktdaten sind zwar vorhanden, es fehlt jedoch ein Kontaktfeld, das direkt zur Reaktion einlädt.

Die Gestaltung ist zurückhaltend und dezent, seriös, aber auch zeitgenössisch und freundlich. Die benutzten Farben sind Grau, das typische Blau, das eine farbliche Verbindung zur Humboldt-Universität darstellt, und ein dunkles Orange als Hausfarbe der Humboldt-Innovation.

Rechteckige Elemente und Linien ergänzen das Design und auch die verwendeten Fotografien. Bei der Navigation durch die Website bleiben die oberen Linienelemente, die beiden Navigationsleisten, das Adressfeld und die Lizenzangaben im unteren Bereich sowie das HI-Logo und das Humboldt-Universität-Siegel ständig sichtbar.

**HUMBOLDT-INNOVATION - Mozilla Firefox**

Datei Bearbeiten Ansicht Chronik del.icio.us Lesezeichen Extras Hilfe

http://www.humboldt-innovation.de/ Google

Kostenlose Hotmail Links anpassen Mozilla Firefox Startseite Windows Media Windows nike :: NIKEFOOTBALL Kommentare zu: Barc...

Recently Bookmarked OSTKREUZ - Agentur ... büro am meer® Plambeck, Hans Christi... laif agentur für photos...

Mister Wong Favoriten Diese Seite bookmarken

**HUMBOLDT - INNOVATION**



[ HOME ] [ ÜBER UNS ] [ KONTAKT ] [ IMPRESSUM ]



EIN UNTERNEHMEN DER  
HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Postanschrift  
Humboldt-Innovation GmbH  
Ziegelstr. 13c  
10117 Berlin

Telefon | Fax  
+49 [30] 20 93 14 53  
+49 [30] 20 93 14 50

HU-WISSENSCHAFTLER  
WIRTSCHAFT

FORSCHUNG  
VERMARKTUNG  
SPIN OFFS  
EU-PROJEKTE

SUCCESS STORIES

KUNDEN-ORIENTIERT  
OFFEN  
VERANTWORTUNGSBEWUSST  
UNVOREINGENOMMEN  
**HUMBOLDT-INNOVATION**  
KREATIV  
PROFESSIONELL  
SPEZIALISIERT  
FLEXIBEL  
SERVICE-ORIENTIERT  
BEGEISTERUNGSFÄHIG  
SCHNELL  
INDIVIDUELL  
TRANSPARENT

© 2005 - 2008 Humboldt-Innovation GmbH

Die Gestaltung des Web-Auftrittes der Humboldt-Innovation ist positiv zu bewerten und könnte auch weiterhin beibehalten werden, müsste jedoch auf das neue Corporate Design abgestimmt sein, damit insgesamt eine einheitliche Kommunikation gewährleistet bleibt.

Da die Produkte der Humboldt-Innovation international auf Interesse stoßen, empfehlen wir dringend, den deutschen Webauftritt durch eine englische, französische und russische Version zu ergänzen.

Die Humboldt-Innovation hat die Website für Suchmaschinen optimiert.

### **Corporate Design**

Die Humboldt-Innovation verfügt bisher über kein eigenes CD – nicht zuletzt, weil sie keine aktive Kommunikation nach außen betreibt. Stattdessen ist eine Verknüpfung mit der Dachmarke Humboldt-Universität deutlich gegeben, indem die Wortmarke Humboldt aufgegriffen und das Humboldt-Siegel eingebunden wird. Die Wortmarke Humboldt-Innovation besteht aus zwei Elementen – dem Wort Humboldt in einer viel moderneren Ausführung, aber in der bewährten HU-Hausfarbe Pantone 294, und dem Wort Innovation, im HI-Orange. Beides in der Schriftart „The Sans“ gesetzt. Die Schriftart der Website selbst ist eine webtypische Schrift, die „Verdana“, die auch auf der HU-Website Verwendung findet.



## 4 HUMBOLDT-INNOVATION UND IHRE KUNDENBEZIEHUNGEN: EINE MARKENANALYSE UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DES DACHMARKENVERHÄLTNISSSES

### 4.1 Unser Markenbegriff

Das Briefing sieht die Entwicklung einer Marken- und Kommunikationsstrategie bei Fokussierung auf das Feld Vertragsforschung vor. Dabei tauchen eine Reihe von Fragen auf: Kann man bei einer universitätseigenen Firma und ihrer akademischen Alleingesellschafterin überhaupt von einer Marke sprechen? Wenn ja, was für eine Art Marke ist Humboldt-Innovation? Existiert überhaupt schon ein klares Bild der Transferstelle bei möglichen Kunden? Welche Bedeutungen werden Humboldt-Innovation zugeschrieben? Welche Zuschreibungen macht sie selbst?

Will man der Frage nachgehen, ob von einer Marke „Humboldt-Innovation“ die Rede sein kann, so ist ein Markenbegriff nötig, der den Meta-Dienstleistungscharakter der Geschäftsaktivitäten von „Humboldt-Innovation“ (= Dienstleistung für eine Dienstleistung, s. vorangegangenes Kap.) berücksichtigt. Wie beschrieben, liegt Gewinnorientierung nicht im Fokus von Humboldt-Innovation. Stattdessen handelt sie im Sinn der komplexen Ziele der Humboldt-Universität selbst, die man pragmatisch unter der Formel „Sicherung der Reputation durch um Erfolg bemühte Beteiligung am wissenschaftlichen Wettbewerb“ zusammenfassen kann. Strategische Ziele und damit zusammenhängende Unterscheidungskriterien sind also

durchaus gegeben – allerdings geht es nicht um Produkte und Kunden. Stattdessen untersuchen wir in erster Instanz einen nach innen gerichteten Prozess, bei dem Humboldt-Innovation zu 100% auf Professoren als ihre Partner angewiesen ist (damit sie in zweiter Instanz mit Kunden aus Wirtschaft und/oder Gesellschaft ins Geschäft kommen kann).

Wenn die wichtigste Funktion von Marke die Reduktion von Kauf- und Konsumrisiko durch Orientierungsangebote auf der Grundlage von Vertrauen<sup>1</sup> ist, so stellt sich bei Humboldt-Innovation die Frage, ob und welches Risiko sie vermeiden hilft.

Zernisch schlägt vor, die Orientierungsfunktion von Marke tiefenpsychologisch zu interpretieren: Images, Markenidentitäten oder Markenkerns können im Kopf des Kunden nur greifen, wenn es der Marke gelingt, an einem „psychischen Zielkonflikt“<sup>2</sup> des Kunden anzudocken. In dieser Perspektive ist der Begriff Marke bestimmt durch ein inhärentes Konfliktlösungspotential. Die Substanz der Marke besteht demnach in den Dimensionen, die zur Konfliktlösung bereitgestellt werden. Das Risiko, das durch die Marke vermieden wird, ist folglich der zur Disposition stehende Konflikt.

Die Art und Weise, wie dieser Konflikt durch die verschiedenen Optionen der Marke gelöst werden kann, zeigt sich im Gebrauch, den die Kunden, oder in unserem Fall die Partner, von der Marke machen. Liebl betrachtet Marke – weniger tiefenpsychologisch als Zernisch - in gewisser Weise als interaktives Werkzeug, als „eine Art User-Interface“ – d.h. als symbolische, emotionale und ergonomische Benutzeroberfläche.<sup>3</sup> Sie setzt sich zusammen aus allen dem Verwender dienlichen Motiven und sie setzt sich durch, wenn sie sich in springenden Punkten unterscheidet und diese Punkte auch immer wieder abrufbar und ansprechbar sind. Im Markenbegriff von Liebl ist vor allem eine für unseren Auftraggeber Humboldt-Innovation essentielle Dimension besonders betont: nämlich die Tatsache,

*„dass Marken letztlich Beziehungs- und Orientierungssysteme verkörpern, die aus einer Koproduktion von Anbieter und Verwender entstehen.“<sup>4</sup>*



Markenfusion – Aus Liebe zur Marke?

Motivation und Beziehung zur Marke vor dem Hintergrund des Markenerbes sind dabei die Dimensionen, die auf ihre unterschiedlichen Facetten hin abgeklopft werden müssen. Aus der Oberfläche der Markenassoziationen, die ein Kunde hat, kann eine Tiefenstruktur des Markenbildes herausgearbeitet werden, wenn man Nutzungsmotivation und Beziehung zur Marke und zum Markenerbe miteinander verschränkt.

Ergänzend fügen wir noch den Aspekt hinzu, dass Markenvertrauen durchaus so weit gehen kann, dass sie in einem pseudoreligiösen Referenzrahmen ansiedelbar wird. Dann erscheint Marke als Ikone mit mythischer<sup>5</sup> Funktion. Douglas B. Holt<sup>6</sup> weist darauf hin, dass der mythische Charakter ikonischer Marken erfolgreich das Bedürfnis anspricht, sich den Mythos durch Benutzung der Marke einzuverleiben. Dabei erscheint der Stellenwert des Mythos umso attraktiver, je besser er in der Lage ist, eine ganz bestimmte Lebensspannung, unter der der Konsument steht, zu lösen.

*„The most successful icons rely on an intimate and credible relationship with the rebel world: (...) Harley with outlaw bikers, Volkswagen with bohemian artists, Apple with cyberpunks.”<sup>7</sup>*

Vor allem, wenn die Marke dem Verwender das Gefühl gibt, ein Rebell zu sein, trägt sie zur Befriedung innerer Widersprüche bei. Denn dann ist der Verwendungsakt gleichzeitig ein Akt, sich nicht einverstanden zu erklären – und doch so weiterzuleben, wie man es gewohnt ist. Die Marke ermöglicht so einen Spagat zwischen problematischen Geltungsansprüchen der Gesellschaft und den individuellen Lebensentwürfen von Verwendern.

Inwieweit kann man in der akademischen Welt von Marken sprechen? Mit unserem oben definierten Markenbegriff lässt sich folgendermaßen antworten:

Wenn für den akademischen Dienstleister Markenassoziationen sowie eine spezifische, von anderen Dienstleistern unterscheidbare „Benutzeroberfläche“ und damit verbundene Gebrauchsweisen beschrieben werden können, an denen sich Verwender orientieren und zu denen sie eine Beziehung aufbauen können, dann macht der Markenbegriff Sinn.

Der Begriff „Gebrauchsweisen“ erlaubt es, mit Derek F. Abell<sup>8</sup> das, was das Produkt oder in unserem Falle eine Dienstleistung beinhaltet, genauer zu betrachten. Abell ersetzt das Modell aus Produkt, Branche und Markt durch eine dreidimensionale Struktur aus:

- **Kundengruppen** (Verwender des Produkts),
- **Kundenfunktionen** (Problemlösungsfähigkeit des Produkts auf Kundenseite) und
- **Technologien** (Implementierung der Problemlösung auf Produktseite).

Der Vorteil ist, dass mit dieser Perspektive Zuschreibungen einer Marke unter ihrem Verwendungsaspekt als „Interface“ analysiert werden können. Das, was als Marke wahrgenommen und wertgeschätzt wird, kann daran festgemacht werden, welche Kundenfunktionen für welche Kundengruppen mit welchen Dienstleistungs-Technologien Begeisterung auslösen. Gerade ein Geschäft, für das keine Schublade passt, das also wie der Wissenstransfer von der Universität in die Wirtschaft in einem amorphen unübersichtlichen Feld operiert, das weder als Branche wirklich konstituiert ist noch als Markt einheitlich beschrieben werden kann, und das darüber hinaus keine festgelegte Form hat, profitiert von Abells Modell.



## 4.2 Wen wir befragt haben

Im Geschäftsfeld Forschung hat die Humboldt-Innovation formal zwei Arten von Kundengruppen: Professoren und Unternehmen. Da die Humboldt-Innovation sich bisher nach außen hin jedoch noch keinen Markt eröffnet hat und bis auf Ausnahmen noch keine eigenen Vertragsforschungskunden generiert hat, also zu 100% auf die Professoren der Humboldt-Universität als Partner für ihre Geschäftstätigkeit angewiesen ist, entschlossen wir uns, unsere Primärforschung auf diese „Kundengruppe“ (im Abellschen Sinn) zu fokussieren. Zu ihrer Befragung haben wir 27 der insgesamt 32 Akademiker angeschrieben, die bereits einmal oder mehrmals mit Humboldt-Innovation zusammengearbeitet haben, zweiundzwanzig antworteten uns und mit sechzehn konnten wir einen Interviewtermin vereinbaren. Der Grund für Absagen lag durchweg in Abwesenheit oder Forschungssemestern. Darüber hinaus haben wir die persönlichen Referentinnen des Forschungsvizepräsidenten interviewt, um das Dachmarkenbild präzisieren zu können.

In einem zweiten Schritt haben wir uns dann unserem Briefing folgend noch mit zwölf Wirtschaftsvertretern mindestens je eine Stunde unterhalten: mit zwei hochrangigen Managern aus Adlershof, mit der PR-Sprecherin eines Chemieverbandes, mit Vertretern von fünf kleinen Firmen und einer mittelgroßen Firma in Adlershof, zweier Berliner Großbetriebe und eines transnationalen Konzerns. Die Auswahl der Unternehmens-Gesprächspartner erfolgte ausdrücklich nicht aus der Kundenkartei der Humboldt-Innovation, da es sich dabei um persönliche Kontakte der Professoren handelte. Deshalb baten wir die Professoren, die wir interviewten, einzeln um Erlaubnis, uns an ihre Wirtschaftskontakte wenden zu dürfen. In einigen wenigen Fällen war dies auch möglich, zudem vermittelte uns der Geschäftsführer von Humboldt-Innovation zwei Kontakte, die wiederum nach dem Schneeballprinzip zu weiteren Kontakten führten; außerdem konnten wir auf der Basis persönlicher Akquise zwei Kontakte ausfindig machen. Bis auf zwei Kontaktaufnahmeversuche erklärten sich insgesamt alle Angesprochenen zum Interview bereit. Die Auswertung dieser Gespräche erfolgt unter Kapitel 4.7 im Anschluss an die Markenanalyse von Humboldt-Innovation aus Professorensicht.

### 4.3 Unsere Befragungsmethode: Storylistening mit Leitfaden

Um zu begreifen, welche Assoziationen das Thema Vertragsforschung und die Humboldt-Innovation auslösen, entschlossen wir uns zur Durchführung qualitativer Interviews in einer Mischform aus Storylistening und leitfadengestütztem Interview.

Die Methode „Storylistening“ knüpft an den Begriff der Unterscheidungskraft im Wettbewerb von Porter (1985)<sup>9</sup> an und ist als „Methodik zur Rekonstruktion und Analyse der Kundenperspektive“ auf der Grundlage von „Kundengeschichten“ zu verstehen.<sup>10</sup> Nutzungs- und Bedeutungszusammenhänge von Marke konstituieren sich im Kopf des Konsumenten nur in eindeutiger Abgrenzung zum Wettbewerb. Ein entsprechend sich konsistent wiederholender positiver oder negativer Eindruck wird beim Kunden „durch Wiederholung des Gleichen“ sowie durch „überraschende, einzigartige Erlebnisse“ verankert. „Das Nichtvorhandensein“ derartiger „Geschichten“ lässt umgekehrt „den Rückschluss auf eine geringe Unterscheidungskraft im Wettbewerb zu.“<sup>11</sup> Storylistening als qualitative Forschung muss sich demnach auf eine „Basis von entdeckenden Verfahren“<sup>12</sup> stützen, die vom Interviewer mittels unaufdringlicher, den Geschichtenerzählfluss des Interviewten unterstützenden Befragungstechniken durchgeführt werden. Es werden Interviews mit 45-90 Minuten Dauer geführt, bei denen der Befragende investigativ vorgeht, den Befragten jedoch im Idealfall 95% der Interviewdauer sprechen lässt. Hierbei tastet man sich mit offenen Fragen vom Allgemeinen ins Spezielle vor, um den Erzählrhythmus optimal zu stimulieren und das natürliche Vordringen der Kundengeschichten zu gewährleisten.<sup>13</sup>

*„Die ‚narrative Kompetenz‘ der Gesprächspartner ergibt sich aus der natürlichen Vermittlung, die sie täglich entsprechend ihren kognitiven Mustern anwenden – unabhängig davon, ob es sich um Geschäftskunden oder Endkonsumenten handelt.“<sup>14</sup>*

Unsere Probanden bekamen in Abweichung von der reinen Storylisteningmethode von uns vorab einen kurzen thematischen Leitfaden für das Interview. Wir hatten uns zu diesem Schritt entschlossen, da wir mit dem Offenlegen unseres Erkenntnisinteresses bei unseren Probanden Vertrauen aufbauen wollten. Dies schien uns nötig, um das Autoritätsgefälle zwischen interviewenden Studenten und interviewten Probanden abzufedern. Der thematische Leitfaden wurde dann jedoch als Grundlage für Storylistening verwendet – die komplexen Themen dienten als Sprungbrett, um in die jeweils angebotenen Assoziationswelten einzutauchen. Daraus resultierte ein freier Erzählfluss unserer Interviewpartner, in den weitere Fragen nur im passenden Moment eingeflossen sind.

## 4.4 Das Markenbild von Humboldt-Innovation bei den Professoren

Um das Markenbild der Humboldt-Innovation zu ermitteln und damit auch strategische Potentiale der Weiterentwicklung aufzudecken, müssen die Antworten unserer Interviewpartner in zwei Kategorien eingeteilt werden: Zum einen in Beziehungs- und Motivationsassoziationen, die direkt die Humboldt-Innovation betreffen. Zum anderen in Assoziationen, die zwar mit dem Transferprozess zu tun haben, nicht aber mit Humboldt-Innovation.

In beiden Kategorien ist es sinnvoll, nach Potentialen für die gewünschte Geschäftserweiterung von Humboldt-Innovation Ausschau zu halten, aber auch nach Schwierigkeiten und Issues, die vermieden werden sollten.

*„Die Abwicklung ist einfacher und vorher nicht vorstellbare Dinge können nun aber auch mal durchgeführt werden: Nach dem Landeshaushaltsgesetz darf der Professor Leute für Konferenzen anreisen lassen und es Ihnen erstatten, jedoch darf er den Gästen keine Verpflegung stellen. Der Aufwand ist enorm, irgendwo Geld dafür aufzutreiben, um für die geladenen Gäste angemessene Rahmenbedingungen zu schaffen und auch die Pausengestaltung angenehm zu organisieren. Dieses Problem besteht nicht bei der Abwicklung über die Humboldt-Innovation.“*

*„Humboldt-Innovation macht alles viel einfacher und unbürokratischer.“*

*„Dieser Prozess [der Einstellung einer studentischen Hilfskraft] dauert von Beginn bis zur Einstellung drei Monate. Und das kann für Projekte tödlich sein. Bei der Humboldt-Innovation ist so etwas überhaupt nicht gegeben. Ich sage dort, wen ich einstellen will, und dann läuft es auch.“*

*„Humboldt-Innovation ist ein reiner Dienstleister für mich.“*

Humboldt-Innovation wird wertgeschätzt für

- projektbezogene Services
- Beratung in Finanz-, Lizenz-, Patent- und Verhandlungsfragen
- unbürokratisches Vorgehen
- die Möglichkeit, Personal flexibel einzustellen
- Handling des Projektmanagements, jedoch ohne explizites Controlling (Timings, Kommunikation, Koordination)
- Publikationsservice
- Kommunikation auf Augenhöhe mit der Wirtschaft
- Übernahme von Haftungsfragen
- Kompetenz
- Flexibilität, Schnelligkeit, Zuverlässigkeit

**Die Profession des Professors**

Der Titel Professor ist die Amtsbezeichnung für Hochschullehrer an Universitäten und Hochschulen. Professoren erhalten in der Regel kein Gehalt, sondern werden wie Beamte nach bestimmten Kategorien und Merkmalen besoldet. Da der Professorentitel auch unabhängig von der Bekleidung einer regulären Professorenstelle verliehen werden kann, handelt es sich nicht bei allen Professoren um Inhaber einer verbeamteten Dauerstelle, z.B. kann ein Professor auch an einer privaten Hochschule angestellt sein. Die Einstellung erfolgt über eine komplizierte Berufsstruktur mit der sogenannten Berufungszusage, die nach Konsultation mehrerer Fachgremien erteilt wird. Professoren verfügen über Haushaltspläne, über eine oder mehrere Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter und einen Etat, mit dem eigeninitiativ gewirtschaftet und der persönliche Lehr- und Forschungsbetrieb organisiert werden muss. Dies beinhaltet auch die Einwerbung von Drittmitteln.

Das berufliche Konzept der Profession des Professors und seiner Privilegien geht auf das Mittelalter zurück.<sup>18</sup> Damals konstituierten sich gleichzeitig mit der Institution der Universität die drei klassischen Professionen Theologie, Jurisprudenz und Medizin – diese bildeten zusammen mit der „Artistenfakultät“ die Grundstruktur, die durch die Humboldtsche Reform die in Exkursion 1 beschriebene, moderne Ausrichtung erhielt.

Unter Humboldt wandelte sich auch das Berufsbild des Professors. Das neue Universitätskonzept verlangte nicht mehr nach einem „umfassend gebildeten Gelehrten, sondern nach einem spezialisierten (...) Hochschullehrer“<sup>19</sup>, der sich seitdem durch Forschungsleistungen und Lehrerfolge zu qualifizieren hat. Das Professorenamt alten Typs dagegen war innerhalb der Professoren Dynastien erblich. Diese Familienstrukturen lösten sich mit dem Wandel von der Adels- in die bürgerliche Gesellschaft in den 20er-Jahren des 19. Jahrhunderts auf.<sup>20</sup> Stattdessen erließ Wilhelm von Humboldt 1819 die erste Habilitationsordnung, die die bereits seit 1684 existierende Habilitation in Deutschland zur Voraussetzung für den Eintritt ins Professorenamt machte. Seitdem kann mit der Habilitation geprüft werden, ob der Wissenschaftler sein Fach in voller Breite in Forschung und Lehre vertreten kann. So wurden neue Berufungsverfahren möglich, die zu einer Professionalisierung des Hochschullehrerberufs als lehrendem Forscher und zur Öffnung der Karrierewege für den wissenschaftlichen Nachwuchs führten.

*„Humboldt rückte durch seine Überhöhung von Wissenschaft die Interessen der (...) Professoren und Studierenden in den Hintergrund. An die Stelle der Universität als Versorgungsanstalt für Professorengeschlechter setzte Humboldt die Universität des befähigten und erfolgreichen Wissenschaftlers.“<sup>21</sup>*

Auch heute ist ein fundamentaler Wandel der Profession des Professors zu beobachten. Noch ist nicht absehbar, wie sich das Amt genau verändern wird. Aber für jeden, der es bekleidet, auch für die Professoren der Humboldt-Universität, ist es spürbar. Der Wandel lässt sich festmachen am Stichwort der Wettbe-

Die Motivation, eigene Vertragsforschungsprojekte mit der Humboldt-Innovation abzuwickeln, liegt vor allem in einer praktischen Entlastungsfunktion als Dienstleister der Professoren: Reibungslose Abläufe ohne langwierige Anträge und Wartezeiten. An dieser Stelle klärt sich auch eine erste Unsicherheit von Humboldt-Innovation: Während Humboldt-Innovation sich selbst als Forschungseinrichtung wahrnimmt, haben die Professoren ein ganz anderes Bild: Für sie steht fest, dass sie mit der Humboldt-Universität forschen, und dass Humboldt-Innovation nur ein Dienstleister ist. Die im Briefing als Aufgabe gestellte Ermittlung des Charakters der Geschäftstätigkeit der Humboldt-Innovation bei den Professoren ist überwältigend und eindeutig: Jeder Befragte bezeichnet Humboldt-Innovation als Dienstleister, nicht als Forschungseinrichtung.

Dieses erste Ergebnis ist nicht trivial. Denn in ihrem Selbstbild, das aufgrund des kurzen Bestehens der Firma nur schwach ausgeformt ist, schwankt die Humboldt-Innovation. Sie sieht sich einerseits als unabhängig und mit großer Handlungsfreiheit ausgestattet, andererseits wird sie aber immer vom Schatten der Humboldt-Universität begleitet. Diese Markenanalyse soll im Folgenden Aufschluss darüber geben, welche Handlungsspielräume die Humboldt-Innovation tatsächlich hat.

Auf jeden Fall werden Hoffnungen an sie geknüpft, die sich in folgenden Zukunftserwartungen äußern:

*„Der Job der Humboldt-Innovation ist, die Leute zusammenzubringen. Und wenn man die zusammengebracht hat, muss man schauen, dass man sinnvoll miteinander arbeiten und vor allem kommunizieren kann.“*

*„Die Humboldt-Innovation kann Brücken bauen. Wenn sich jemand nicht vermarkten kann, dann wird er gar nicht erst an die Industrie herantreten. Da kann die Humboldt-Innovation helfen.“*

*„Ich glaube, der erste Schritt besteht darin, auf Seiten der Humboldt-Innovation zu identifizieren: wer könnte mit wem?“*

*„Die Humboldt-Innovation soll uns Aufträge verschaffen.“*

Der Auftrag an die Humboldt-Innovation, die Rolle eines Auftragsvermittlers<sup>15</sup> einzunehmen, ist eindeutig. Die Professoren der Humboldt-Universität trauen Humboldt-Innovation zu, ihnen den Druck der Selbstvermarktung, unter dem sie stehen und der ihrer Profession fremd ist, dahin gehend aufzufangen und abzufedern, dass sie sich in die Akquisearbeit einbringt.

werbsorientierung, die bei den Universitäten eine Veränderung ihrer „Governance-Muster“<sup>22</sup> hin zu „New Public Management“ einleitet. Im Zuge dieser Entkopplung von staatlichen Vorgaben bei gleichzeitiger Stärkung der Eigensteuerungsmöglichkeiten wird auch eine Reform der universitären Personalstruktur angestrebt. Bisher ging es darum, dass

*„der Professorenschaft eine dominante Rolle in der hochschulischen Selbstverwaltung zugestanden und überdies jedem Professor eine hohe Autonomie in Fragen seiner Lehre und Forschung gewährt wurde. Diesem in sich spannungsreichen, aber dennoch die Professoren deutlich privilegierenden Arrangement wird mittlerweile der Kampf angesagt, und eine Kombination von Marktkräften und gestärkten [sic!] Hochschulleitungen soll an seine Stelle treten.“<sup>23</sup>*

Als Schlüsselprofession der Wissensgesellschaft<sup>24</sup> sind die traditionellen Formen des Hochschullehreramts in eine Legitimationskrise geraten. Professoren werden gleichzeitig kritisiert und unter Druck gesetzt mit der Frage, ob „es den Hochschullehrern bei ihrer großen wissenschaftlichen Freiheit gelingt, eine akzeptable Balance zwischen Distanz und Verantwortung gegenüber Kultur, Gesellschaft, Wirtschaft und Technik zu halten“<sup>25</sup>.

Aber die Wettbewerbsgesellschaft kratzt nicht nur am Selbstverständnis des Traditionsberufs und seinen Privilegien. Auch der lange Karriereweg scheint zunehmend dysfunktional, denn das Erstberufungsalter deutscher Professoren liegt mit durchschnittlich über 40 Jahren deutlich höher als in den meisten vergleichbaren Nationen, und das bei eher bescheidener Besoldung. Grund dafür ist die im Ausland unübliche Habilitationsprozedur. In der Folge kam es in den letzten Jahren zu einer verstärkten Abwanderung hervorragender junger Wissenschaftler aus Deutschland z.B. in die USA.

Um auf wissenschaftlichem Gebiet international weiterhin mithalten zu können, wurde im Jahr 2002 die Juniorprofessur geschaffen, die den Zugang zum Hochschullehreramt neu regelt. Jungen Wissenschaftlern mit herausragenden Promotionen ist es seither möglich, ohne Habilitation direkt unabhängige Forschung und Lehre auszuführen.

Die Juniorprofessur ist ebenso wie die Notwendigkeit von Drittmittelinwerbung (inkl. auf Drittmittelbasis arbeitender wissenschaftlicher Mitarbeiter) Ausdruck einer Veränderung, mit der das Wissenschaftssystem in Deutschland auf die globale Konkurrenzsituation reagiert. Unter den veränderten Bedingungen entsteht aber eine doppelte Bewegung, die einerseits das System der Karrierewege und Verdienstsyste-me der akademischen Laufbahn erfasst, andererseits aber auch die epistemischen Werte tangiert, wie in Exkursion vier („Postacademic Science 1“) angedeutet. Die daraus resultierenden Spannungen für den individuellen Professor, der sich zwischen der Tradition seines Amtes und den neuen Herausforderungen zu rechtfinden muss, sind zentrale Ansatzpunkte für die Strategie einer Transferstelle.

Die für eine Markenwahrnehmung wichtige Vertrauensgrundlage ist also gegeben. Wenn man sich jetzt der Beziehungsseite der Markenassoziationen zuwendet, so stellt man fest, dass die Professoren, mit denen wir uns unterhalten haben - also die Hälfte aller Professoren, die bisher mit der Humboldt-Innovation kooperiert haben - von der Dienstleistung zufrieden bis sehr begeistert waren. Diese bedient jedoch für die meisten Professoren nur einen kleinen Teilbereich ihrer Bedürfnisse. Die innere Spannung, zwischen wissenschaftlichem Anspruch und finanziellen Engpässen zerrissen zu werden, bleibt trotzdem für viele Professoren bestehen.

Allerdings ist die Interpretation dieser inneren Spannung, auf die wir in der Diskussion des Dachmarkenverhältnisses noch zu sprechen kommen, von Professor zu Professor unterschiedlich. Abhängig vom Professorentypus wird damit auch die Humboldt-Innovation anders wahrgenommen, je nachdem, welchen Facetten ihrer Arbeit besondere Wichtigkeit zugeordnet wird. Aus dieser unterschiedlichen Wahrnehmung resultieren unterschiedliche Beziehungstypen:

### **Die Sicherheitssucher**

Die Sicherheitssucher sehen in der Humboldt-Innovation den funktionalen Dienstleister, auf den sie sich verlassen können. Die reine Abwicklung des Vertragsforschungsprozesses ist bei dieser Wahrnehmung zentral. Man ist zufrieden bis begeistert von Humboldt-Innovation, ohne mehr in ihr zu sehen als eine praktische Unterstützung. Die Mehrheit der Professoren gehört zur Gruppe der Sicherheitssucher.

## Die Innovativen

*„Wenn ich mit Humboldt-Innovation forsche, fühle ich mich wie mit einem Start-up.“*

*„Die Humboldt-Innovation erlaubt es (...) Kooperationen mehr nach den Regeln des Geschäftslebens zu gestalten, sei es, was das Geld und die Löhne angeht. (...) Für mich ist die Humboldt-Innovation wie eine Art Katalysator.“*

Die Innovativen sehen in der Zusammenarbeit mit Humboldt-Innovation ein Potential, das die Sicherheitssucher nicht wahrnehmen: nämlich durch diese Zusammenarbeit selbst einen Schritt in die Richtung zu gehen, die die Humboldt-Innovation als Intermediär zwischen Wissenschaft und Wirtschaft eingeschlagen hat. Die Innovativen interpretieren die Dienstleistung der Humboldt-Innovation als Angebot, an der Aufbruchsstimmung der Humboldt-Innovation zu partizipieren und diese für die eigene Arbeit zu nutzen. Hier wird die Humboldt-Innovation wertgeschätzt für einen Innovationsimpuls, der nicht nur nach außen wirkt, indem wissenschaftliche Leistungen der Humboldt-Universität innovative Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft anstoßen können. Stattdessen strahlt der Innovationsimpuls auch nach innen, weil er neue Prinzipien, Werte und Verhaltensweisen in die Universität einbringt. Die Innovativen setzen diesen Impuls für sich um.

Wenn man die Frage stellt, ob in den Augen der HU-Professoren von einer Marke Humboldt-Innovation die Rede sein kann, dann lautet die Antwort „Jein“. Im Ansatz existieren begeisterungsfähige Leistungen, die sich aber auf die praktische Funktionalität einer reinen „Supporter“-Rolle beschränken und die wenig Potential für eine weitergehende Profilbildung beinhalten. Jenseits reibungsloser Abläufe bietet sie (noch) keine Eigenleistungen - ganz im Gegensatz zum Umfang der Wünsche und Zukunftszuschreibungen, z.B. als möglicher Auftragsbeschaffer, die an sie herangetragen werden. Vor allem aber wird sie noch von zu wenigen Professoren überhaupt wertgeschätzt.

Als vielversprechender Anker für eine zukünftig intensivere emotionale Bindung können dagegen Assoziationen interpretiert werden, die jenseits des Charakters geräuschloser, effizienter Projektabwicklung und der Abwesenheit nervtötender Bürokratie die inspirierende unternehmerische Atmosphäre bei Humboldt-Innovation ansprechen.

Das dünne, zu funktionale und monotone, emotionslose Assoziationsbild, das die meisten der befragten Professoren von der Humboldt-Innovation haben, stimmt mit der nur schwach ausgearbeiteten Unternehmensvision sowie –mission überein. Ihre bei Unternehmensgründung provisorisch entstandenen Leitbilder bedürfen der Adaption, damit die Humboldt-Innovation zukünftig strategisch geleitet wachsen kann. Dazu fehlt bisher ein passender Handlungsrahmen. Damit Weiterentwicklungsmöglichkeiten, die auch von uns kommunikativ unterstützt werden könnten, identifizierbar werden, muss zunächst das Verhältnis zur Dachmarke Humboldt-Universität untersucht werden und damit die Grenzen für den Aktionsradius der Humboldt-Innovation.

## 4.5 Das Verhältnis der Humboldt-Innovation zur Humboldt-Universität

*„Die Humboldt-Innovation gehört eben als Teil zur Humboldt-Universität, also steht sie gut da, wenn die Humboldt-Universität gut da steht.“*

Ebenso wie sich nach unserer obigen Definition eine Marke beschreiben lässt als ein Beziehungs- und ein Funktionsverhältnis, so gilt dies auch für das Verhältnis zwischen der Humboldt-Innovation und der Humboldt-Universität. Zum einen ist die Humboldt-Innovation wie beschrieben ihrer Gesellschafterin nach dem GmbH-Recht verpflichtet. Zum anderen äußert sich das Verhältnis von beiden operativ mittels der Ansprüche und Wertmaßstäbe, die die Professoren der Humboldt-Universität in die Beziehung zur Humboldt-Innovation einbringen. Sie bestimmen als intellektuelle Ressource der Humboldt-Innovation mit ihrer forschenden Exzellenz die Reputation beider Institutionen. Wenn Forscher mit der Humboldt-Innovation Projekte abwickeln, dann tun sie es als Forscher, die sich mit ihrer Institution, der Humboldt-Universität identifizieren, und die mit der Humboldt-Innovation einen Dienstleister beauftragen. Das rechtliche Abhängigkeitsverhältnis zwischen Humboldt-Innovation und Humboldt-Universität verdoppelt sich also im operativen Abhängigkeitsverhältnis, da sich die Humboldt-Innovation nicht aussuchen darf, mit wem sie arbeitet.

Die wissenschaftsimmanenten Aussagen, die die Professoren hinsichtlich der Vertragsforschung machen, geben Aufschluss über ihr professionelles Selbstverständnis. An die Qualität eines Vertragsforschungsprojekts stellen sie dieselben Anforderungen hinsichtlich der Art wissenschaftlicher Forschung, wie sie für die Humboldt-Universität gelten. Inhaltlich werden die Vertragsforschungsprojekte, die von Humboldt-Innovation abgewickelt werden, wahrgenommen als Projekte der Humboldt-Universität. Daraus folgt, dass das Verhältnis von Humboldt-Innovation zur Humboldt-Universität durch diese Kriterien maßgeblich festgelegt wird.

Aufgrund der Abhängigkeit sowohl im rechtlichen als auch im operativen Sinn, insbesondere auch mit Bezug auf die involvierten wissenschaftlichen Maßstäbe, bezeichnen wir das Verhältnis zwischen Humboldt-Innovation und Humboldt-Universität als Dachmarkenverhältnis, auch wenn der Begriff nicht ganz der klassischen Definition genügt:

*„Als Dachmarke wird innerhalb des Marketings die übergeordnete Marke einer sog. Markenfamilie bezeichnet, die sich durch einen besonders hohen Wiedererkennungswert (...) auszeichnet und selbst keine eigenen Leistungen (Produkte/Dienste) bewirbt. Sie kommt vor allem in konzerngebundener Marktkommunikation vor und verbindet eine unbestimmte Anzahl sog. Monomarken unter ihrem Image.“<sup>16</sup>*

Will man den Charakter dieses Verhältnisses näher bestimmen, so muss man die wissenschaftlichen Ansprüche der Professoren an ihre Forschung und an die Humboldt-Innovation genauer ausloten. Die Akzeptanz von Humboldt-Innovation innerhalb der Humboldt-Universität hängt davon ab, inwieweit die HI-Projekte sich mit den wissenschaftlichen Ansprüchen der Professoren vereinbaren lassen. Nachfolgend stellen wir Begeisterungskriterien und Ausschlussgründe ebenso vor wie habituelle bzw. pragmatische Aspekte sowie ein weites Feld, das von Humboldt-Innovation nicht abgedeckt wird und das der Dachmarke vorbehalten bleibt.

### **Wissenschaft und Forschung**

*„Wissenschaft ist der Erwerb von neuem Wissen durch Forschung, seine Weitergabe durch Lehre, der gesellschaftliche, historische und institutionelle Rahmen, in dem dies organisiert betrieben wird, sowie die Gesamtheit des so erworbenen menschlichen Wissens. Forschung ist die methodische Suche nach neuen Erkenntnissen, ihre systematische Dokumentation und Veröffentlichung in Form von wissenschaftlichen Arbeiten. Prinzipiell soll jedermann die Forschungsergebnisse nachvollziehen, überprüfen und für sich nutzen können.“<sup>26</sup>*

Wissenschaftliche Reputation erlangt man durch Veröffentlichungen in wissenschaftlich – am besten international – angesehenen Zeitschriften, die nach dem Peer-Review-Verfahren<sup>27</sup> von anderen Wissenschaftlern als wissenschaftlich valide begutachtet wurden. Gerade in der internationalen Wissenschaftslandschaft sind umfangreiche Publikationen von Forschungsergebnissen unerlässlich. Durch die Publikationsliste dokumentiert man die eigene wissenschaftliche Biografie unter Ausweisung des Umfangs an Forschungserfahrung. Vor allem beim Einwerben von Drittmitteln und sonstigen Lehr- und Forschungsanträgen ist die Publikationsliste das Zeugnis für den wissenschaftlichen Rang eines Professors.

Wie bereits angedeutet, existiert nach dem klassischen Wissenschaftsverständnis eine Unterscheidung in Grundlagenforschung und Angewandte Forschung. Der Gegensatz geht auf eine Zeit zurück, als die Naturwissenschaften noch als Naturphilosophie zur philosophischen Fakultät zählten.

#### 4.5.1 Aspekte von Forschung, die von Vertragsforschung nicht abgedeckt werden

Da sich Vertragsforschung als Forschung mit wirtschaftlichem und/oder gesellschaftlichem Anwendungsbezug aus der reinen universitären (Grundlagen-)Forschung ausdifferenziert hat, untersuchen wir zunächst die Unterschiede zwischen beiden Forschungsarten, die gleichzeitig Zuständigkeitsunterschiede zwischen der Humboldt-Universität und Humboldt-Innovation sind.

*„Also ich kann keine finanziellen Ressourcen des Industriepartners in Anspruch nehmen für Dinge, die mit ihm gar nichts zu tun haben.(...) Aber man kann dann z.B. andere Drittmittel in Anspruch nehmen, wie z.B. DFG-Forschungsgelder.“*

*„Es ist häufig Grundlagenforschung in der Chemie durchgeführt worden, auch bei Projekten, wo keiner gedacht hätte, dass dies je angewendet wird. In einem anderen Zusammenhang ist das dann auf einmal sehr, sehr wichtig geworden. Es hat sich später die ganze Industrie sehr gewandelt und die Interessen haben sich so verlagert, dass auf einmal die Ergebnisse von hoher Relevanz waren. Man darf nicht immer nach dem praktischen Nutzen schauen. Den Wandel kann man nicht voraussehen, er ist unvorhersehbar.“*

Die Aussagen unserer Interviewpartner stimmen mit den Erkenntnissen aus der Literatur überein: Die klassische Hauptdomäne der Universität ist die reine Grundlagenforschung ohne Anwendungsbezug. Davon noch einmal zu unterscheiden sind persönliche Motive der Wissenschaftler, die unter Punkt 5.1.3 zur Sprache kommen.

Das überlieferte höherwertige Ansehen der Grundlagenforschung hat seine Wurzeln zwar nicht in den Humboldtschen Idealen, wurde aber von jenen argumentativ unterfüttert. Vor allem der Verweis auf die Zweckfreiheit und „Interessenlosigkeit“ der Wissenschaft spielt hier die zentrale Rolle.

Als Kind der Aufklärung versteht sich Grundlagenforschung traditionell als die Forschungsform, die dem unabhängigen Geist der Wissenschaft als einzige wirklich gerecht wird. Daraus folgt, dass lange Zeit auch der Forscher, der sich mit ihr befasste, eine höhere Reputation genoss als einer, der Partikularinteressen, wie die eines Fürsten oder einer Firma bediente.

Grundlagenforschung dient nach klassischem Verständnis nur sich selbst. Sie untersucht unvoreingenommen die Kategorien und Prinzipien, die einer Wissenschaft zugrunde liegen. Auf ihnen bauen die Angewandte Forschung und die Industrieforschung erst auf.

*„Erst mit der industriellen Revolution, die in Deutschland erst gegen 1830 begann, in England einige Jahrzehnte früher, entstanden ‚Naturwissenschaften‘ als eigene Disziplinen. Ihnen zur Seite wurden erst ab der zweiten Jahrhunderthälfte ‚technische Wissenschaften‘, wie Architektur, Maschinenbau oder später Elektrotechnik und Informatik, gestellt. Sie veränderten die Welt in radikaler Weise – so radikal, dass die auslaufende Epoche ‚Industrie-Gesellschaft‘ genannt wurde.“<sup>28</sup>*

Die Angewandte Forschung und die Ingenieurwissenschaften (aber auch angewandte Arbeitsrichtungen innerhalb der Grund-

lagenfächer wie angewandte Mathematik oder angewandte Physik) setzten im 19. Jahrhundert einen gesellschaftlichen Fortschritt in Bewegung. Aber der Anteil an industriell initiiertes Forschung stieg mit dem Beginn der Wissensgesellschaft und der parallel wachsenden Globalisierung seit den 80er-Jahren des 20. Jahrhunderts noch einmal sprunghaft in die Höhe.

Industrieforschung als Form der angewandten Forschung findet firmenintern abgeschottet statt. Sie untersucht Fragestellungen, die für Unternehmen im Bereich Produkt- oder Prozessinnovation Wettbewerbsvorteile bringen sollen. Im Gegensatz zur universitären Wissenschaft schlagen sich ihre Ergebnisse nicht in Publikationen, sondern in Patenten nieder. Die Grenzen von angewandter Industrieforschung und solcher an universitären wie außeruniversitären Instituten verwischen sich jedoch in der Wissensgesellschaft zusehends, seit Hochschulen unter dem Druck, ihren Beitrag zur Innovationsfähigkeit eines Landes zu leisten, angefangen haben, sich für die Industrieforschung zu öffnen. Eines der größten Probleme bei dieser Annäherung sind die unterschiedlichen Veröffentlichungsmaßstäbe: während Publikationen die Reputationsgrundlage eines Forschers darstellen, scheuen Unternehmen tendenziell die Offenlegung wissenschaftlicher Ergebnisse.

Aber gleichzeitig entstehen durch diese (und andere ähnliche) Arten der Zusammenarbeit aus universitärer und industrieller Forschung interdisziplinäre Wissensformen, die die Trennschärfe zwischen Grundlagenforschung und angewandter Forschung, aber auch die Verschiedenheit der Disziplinen transzendieren.

#### 4.5.2 Aspekte der Vertragsforschung, die begeistern

Trotz der prominenten Stellung der Grundlagenforschung an einer Volluniversität wie der Humboldt-Universität, gibt es interessante Forschungsanlässe, die sie nicht abdecken kann.

*„Für uns ist (...) der Industriepartner eine Quelle der Inspiration – die wissenschaftlichen Fragen ergeben sich erst aus der Interaktion mit der Industrie.“*

*„Viele Probleme sieht man erst, wenn ein Praktiker kommt und einen quasi mit der Nase drauf stößt. Wir würden diese Dinge als Forschungsprobleme nicht sehen, wenn sie uns nicht vermittelt würden von jemanden, der mit diesen Problemen tagtäglich zu tun hat.“*

*„Ich will da nicht unbedingt unterscheiden zwischen Grundlagenforschung und angewandter Forschung, das eine impliziert das andere. Angewandte Forschung ist mehr als nur Transfer existierenden Wissens. In der Regel muss ich mir neue Dinge überlegen, über die ich Fragen überhaupt erst angreifen kann. (...) Transfer ist, existierende Methoden zu transferieren. Forschungsk Kooperation wäre: wir entwickeln neue Methoden für neue Anwendungen.“*

*„Es ist auch trotzdem schön, wenn man weiß, wozu es gut ist. Wenn man die praktischen Anwendungsbereiche nennen kann, ist die Arbeit dann auch mehr akzeptiert. Wenn man nur im Elfenbeinturm sitzt und das alles wegschiebt in Zeiten des knappen Geldes, dann wird schnell gedacht: „Müssen wir uns nicht unbedingt leisten“.*

*„Das, was der Industriepartner hier bietet, ist eher ein Extra, ein Bonus.“*

Vertragsforschung bietet den Zusatznutzen, Wirklichkeitsbezüge zu ermöglichen in einer Zeit, in der die Lebenswelt selbst so sehr von Wissenssystemen abhängig ist, dass sich aus ihr Fragestellungen generieren lassen, die forschungsimmanent gar nicht gestellt werden könnten. Dieser empfundene Zusatznutzen von Vertragsforschung deckt sich mit den Entwicklungen in der wissenschaftstheoretischen Literatur, die von „Knowledge production mode 2“ oder „Postacademic Science“ spricht. In diesen Zusammenhang fällt auch der Unterschied zwischen Transfer und „Interchange“.<sup>17</sup>

Die von Wissenschaftlern mit der Wirtschaft entwickelten „neuen Methoden für neue Anwendungen“ haben einen sehr viel höheren Herausforderungscharakter und wissenschaftlichen Stellenwert als der lineare Transfer fertiger Methoden.

**Postacademic Science 2**

Arno Bammé formuliert die Veränderung, die sich aus der interdisziplinären Begegnung von Forschern aus Universität, Wirtschaft und Gesellschaft in den letzten Jahrzehnten ergibt, folgendermaßen<sup>29</sup>:

*„Die tradierten Monodisziplinen verlieren an Bedeutung gegenüber den sogenannten Sekundärwissenschaften (Umweltforschung, Krebsforschung, Lärmforschung, fusionsorientierte Plasmaphysik usw.). Externe Zwecksetzungen werden zum Entwicklungsleitfaden der Theorie, ein Sachverhalt, der zweierlei beinhaltet: Einerseits wird die Theorie-Entwicklung für spezielle Gegenstandsbereiche die allgemeine Form, in der Wissenschaft ihre Beziehung auf externe Zwecke realisiert. Andererseits erfolgt hierdurch eine Verwissenschaftlichung der Gegenstandsbereiche selbst und nicht lediglich eine Anwendung von vorab erzielten wissenschaftlichen Resultaten auf diese Bereiche.*

*Es verschiebt sich also nicht nur der institutionelle Ort der Wissensproduktion. Auch der kognitive Status, die epistemologische Dimension, ist betroffen. Zum einen wird der Allgemeingültigkeitsanspruch wissenschaftlicher Erkenntnis in Frage gestellt. Dieser Allgemeingültigkeitsanspruch basiert auf der beliebigen Wiederholbarkeit wissenschaftlicher Experimente. Sie sichern die Erfüllung des Wahrheitskriteriums. Allerdings wird im traditionellen wissenschaftlichen Experiment in systematischer Weise davon abstrahiert, welche Veränderungen das Machen von Erfahrung im Gegenstandsbereich der Erfahrung bewirkt.*

*Postakademische Wissenschaft hingegen, indem sie ihre „Experimente“ im Gegenstandsbereich der Erfahrung, also real macht, zeigt die Grenzen des traditionellen Anspruchs. Sie weiß, dass sie nicht nur Erfahrungen macht, sondern auch, dass sie Erfahrungen macht. Zum anderen etabliert und verstärkt sich eine Tendenz, die Erkenntnis funktionaler Zusammenhänge als legitimes Endziel wissenschaftlicher Tätigkeit zu akzeptieren. Es geht nicht mehr so sehr um die kognitive Reproduktion eines Gegenstandsbereiches, um ihn zu verstehen, sondern eher darum, ihn zu handhaben, zu steuern, also um Verhaltensmodifikation, Krisenmanagement usw. Mit funktionellen Theorien kann man strategisch verfahren, ohne den Kausalmechanismus, der einem Gegenstandsbereich zu Grunde liegt, verstanden zu haben. Man muss nur seine wichtigsten Funktionen kennen.*

*Im Bereich der Forschung muss Wissenschaft sich zunehmend durch ihre Praxisrelevanz legitimieren. Die unmittelbare Bindung der Mittelallokation an gesellschaftliche Vorgaben erhält, relativ gesehen, eine immer größere Bedeutung. Das äußert sich unter anderem in den außeruniversitären Bemühungen um Interdisziplinarität und in der Institutionalisierung sogenannter Sekundärwissenschaften. Beidem liegt die (zumeist selbst wissenschaftlich begründete) Einsicht in die Disparität von gewachsener Disziplinen- und Wissenschaftsstruktur einerseits und aktuellen gesellschaftlichen Problemlagen andererseits zu Grunde. Die Gesellschaft hat Probleme, heißt es, die Universität hat Fakultäten.“*

### 4.5.3 Aspekte der Vertragsforschung, die schwierig sind oder Ablehnung hervorrufen

Allerdings stehen dem Zusatznutzen, den Vertragsforschung bieten kann, nicht unerhebliche Hürden und Risiken gegenüber. Diese entstehen zum einen durch Bedingungen, die Wirtschaft an Vertragsforschungsverhältnisse knüpft.

*„kurzfristige Anforderungen und Wünsche“*

*„bloß inkrementelle Verbesserungen interessieren mich nicht“*

*„Wenn man zu eng an die Industrie rangeht, dann kriegt man schnell Rahmenbedingungen aufgedrückt, die dann auch dazu führen, dass man eingeengt wird, dass man in den Forschungsarbeiten weitergehen muss als man wollte, wo es dann auch nicht mehr interessant wird.“*

*„Ich ziehe meine Befriedigung nicht daraus, wie viel ich für das Patent bekomme, sondern wie trickreich es war, so etwas zu kriegen. Aber mich ärgert, wenn ich meine Erfindung nicht publizieren darf.“*

Da die Wirtschaft immer unter dem Druck des „Time to market“ steht, gibt es ein nicht unerhebliches Auftragsvolumen für Vertragsforschung, das von engen Zeit-, Ziel- und Methodenvorgaben geprägt ist. Solche Rahmenbedingungen stehen im Gegensatz zu den langfristigen und umfassenden Fragestellungen, die für Wissenschaftler interessant sind. Des Weiteren lebt der wissenschaftliche Dialog von der kritischen Diskussion, den „Peer-Reviews“ – Vertragsforschung für die Wirtschaft tangiert jedoch oft unternehmerische Alleinstellungsmerkmale, die geheim gehalten werden müssen.

Zum anderen ergeben sich Hürden und Risiken anhand des neuen Charakters von Vertragsforschung selbst, deren Wirklichkeitbezüge andere epistemische Werte verkörpern als die klassische universitäre Grundlagenforschung. Daraus resultiert eine Unsicherheit über den wissenschaftlichen Status von Vertragsforschung als solcher, über die Möglichkeit eines adäquaten Dialogs mit dem Wirtschaftspartner, über die Art der Bezeichnung dieser Form von Forschung und über die Folgen für den eigenen Status, wenn man sich auf dieses Terrain wagt:

*„Ich finde den Begriff Auftragsforschung auch nicht glücklich, weil wir uns nicht verstehen als Forschungsgruppe, sondern wir verstehen uns als Wissenschaftler. (...) Wir werden Auftragsforscher genannt, aber wir verstehen uns als Wissenschaftler, sogar im Humboldtschen Ideal“.*

*„Wenn das wissenschaftliche Verständnis nicht da ist [beim Wirtschaftspartner, Anm. d. V.], kommt man gar nicht an den Punkt, wo man richtige Fragen stellt. Man muss es dann soweit runter kochen, dass es im Grunde für uns uninteressant ist. Das bringt uns in unserer Wissenschaft nicht weiter. Deshalb ist das für mich der zentrale Punkt: da muss Know-how sein! Und es muss die Bereitschaft da sein, auch ein Stück wissenschaftliche Arbeit zu honorieren. (...) Für einen Kollegen von der TU kann das ganz anders sein, die haben Transfer als Ziel, die wollen ihre Methoden verkaufen“.*

Die von Arno Bammé beschriebene Verschiebung der „epistemologischen Dimension“ in der Postakademischen Wissenschaft ist von zentraler Bedeutung für unser Projekt. Interdisziplinäre Forschungsprojekte, z.B. zwischen Universität und Industrie, bringen eine Variante von Wissenschaft hervor, die das im 19. Jahrhundert aufgesetzte Spektrum erweitern. Wenn sich die Grenze zwischen Grundlagen- und angewandter Forschung verwischt, weil eine andersartige Zielformulierung des Erkenntnisinteresses von Wissenschaft durch Rückkopplungsschleifen im Forschungsprozess wahrzunehmen ist, dann muss der kategoriale Wahrheitsanspruch von Grundlagenforschung in seiner klassischen Form zeitgemäß ergänzt werden. Die Praxis der Postakademischen Wissenschaft legt einen Wechsel der Blickrichtung nahe, die auf einen verständlichen Punkt gebracht so lautet, dass ein neuer interessanter Ort für grundlegende Fragen tatsächlich in Anwendungskontexten und für Anwendungskontexte gesucht werden muss. Die zweckfreie „interessenlose“ Exploration wissenschaftsimmanent generierter Fragen klassischen Zuschnitts wird hierdurch keinesfalls überflüssig, denn sie garantiert nach wie vor die Freiheit der Entdeckung des völlig Unvorhergesehenen. Aber Postakademische Wissenschaft zeichnet sich durch eine nicht-triviale Praxisrelevanz aus, deren Zweckgebundenheit auch dazu beiträgt Fragen zu lösen, die als „Zivilisationsprobleme“ Folgeerscheinungen des technischen Fortschritts sind.

#### 4.5.4 Aspekte der Vertragsforschung, die als unvermeidbar akzeptiert werden

*„Die vom Land finanzierten Mitarbeiterstellen werden kontinuierlich reduziert und ich verstehe mich als einer, der nicht durch Eigenleistung lebt, sondern von Leistungen, die von den Mitarbeitern erbracht werden. Daraus ergibt sich aus reinem Überlebenswillen, dass ich mit der Wirtschaft forsche, denn ich brauch die Drittmittel für Mitarbeiter um zu überleben.“*

Der wichtigste unvermeidbare Aspekt beim Thema Vertragsforschung ist der finanzielle Hintergrund, der oft das Hauptargument für Wissenschaftler ist, sich überhaupt einzulassen auf das Forschungsabenteuer mit der Wirtschaft. Das finanzielle Argu-

ment der knappen Kasse kehrt häufig wieder – es ist ein janusköpfiges, denn so mancher Wissenschaftler hat aus Mangel an DFG-Drittmitteln gar keine andere Wahl als die Annahme eines Forschungsauftrages, um überhaupt arbeiten zu können.

Es geht hier also um den gesellschaftlichen Druck auf die Universitäten, dem Professoren nicht ausweichen können, auf den aber jeweils individuell reagiert wird.

#### 4.5.5 Aspekte des Wissenstransfers, die über Vertragsforschung hinausgehen

Im Wissenstransferprozess spielt Recruitment eine wichtige Rolle. Für den engagierten Professor ist es essenziell, dass die Doktoranden seiner Arbeitsgruppe so gut wie möglich betreut werden, und dazu gehört auch, dass der Kontakt zu potentiellen Arbeitgebern schon frühzeitig aufgebaut wird. Durch Vertragsforschung mit der Universität bekommen Unternehmen Zugang zu potentiellen Arbeitnehmern, die als Projektteilnehmer ihre Kompetenzen direkt unter Beweis stellen können. Das pädagogische Interesse des Professors, die eigenen Studenten und Doktoranden gut zu betreuen, hat so auch den sekundären Nutzen, dass aus ehemaligen studentischen Mitarbeitern Angestellte der F&E-Abteilung eines Unternehmens werden können, die wiederum als Alumni der Universität Aufträge vergeben. Hier lässt sich ein Kreislauf anschließen, aus dem Netzwerke entstehen können, falls diese gepflegt werden.

#### 4.5.6 Fazit für das Dachmarkenverhältnis

HI-Vertragsforschungsprojekte strahlen auf die Humboldt-Universität zurück, andererseits prägt die Humboldt-Universität mit ihren wissenschaftlichen Kriterien und Leistungen den Charakter der Humboldt-Innovation. Eine eigenständige Wahrnehmung der Humboldt-Innovation ist somit gar nicht möglich, sie steht völlig im Schatten der Humboldt-Universität und ergänzt deren Vielgestaltigkeit durch eine lebendige junge Stimme.

Die enge Verbindung zwischen Humboldt-Innovation mit der Humboldt-Universität hat folgende Konsequenzen: Die Dachmarke ist unhinterfragbarer Bestandteil der Marke Humboldt-Innovation, die Professoren identifizieren sich 100%ig mit Geschichte und Leitbild der Humboldt-Universität. Dem entgegenzuarbeiten wäre für die Humboldt-Innovation nachteilig. Aus diesem Grund wird der kommunikative Auftritt immer auch die Humboldt-Universität als Absender beinhalten müssen. Das von uns zu erarbeitende zukünftige Markenbild der Humboldt-Innovation sollte daher auf die Muttermarke abgestimmt werden, um einen möglichen Imagetransfer nur für Stärken zuzulassen und vorhandenen Schwächen mit adäquaten Antworten in der Positionierung der Marke zu begegnen.

So könnte sich die Humboldt-Innovation dort als Erneuerungskraft positionieren, wo die Humboldt-Universität selbst negative Assoziationen hervorruft: Mit den Ost-West-Konflikten innerhalb der Universität hat sie nichts zu tun, und den verstaubten Ost-Imageanteilen samt verkrusteter Verwaltungsstrukturen setzt sie die eigene Flexibilität und Schnelligkeit entgegen, ohne als Konkurrentin aufzutreten.

Die Aktivitätsmöglichkeiten der Humboldt-Innovation sind begrenzt durch die Bereitschaft von Professoren, sich auf Vertragsforschung einzulassen. Diese erscheint als finanzieller und inhaltlicher Zusatznutzen, der wertgeschätzt wird, wenn folgende wissenschaftliche Parameter gewährleistet sind:

- eine inhaltliche Herausforderung, die im Gegensatz zur DFG-Forschung Realitätsbezüge aufweist
- genügend wissenschaftlicher Bewegungsspielraum während der Projektdurchführung
- Publikationsmöglichkeit nach Abschluss des Projekts

Es handelt sich also um ein Bedingungsverhältnis, dessen wechselseitige Interaktions- und Nutzungsmöglichkeiten weit über den momentanen Anlass hinausreichen und dessen Grundlage in der Historie der Humboldt-Universität selbst zu verorten ist. Wir haben es bei der Humboldt-Universität mit einer Kulturikone zu tun, die sich wie alle anderen deutschen Volluniversitäten in den letzten Jahren einer intensiven Prüfung ihres Selbstverständnisses unterziehen musste. Die Humboldt-Innovation symbolisiert mit ihrem jungen, noch kaum ausgebildeten Markencharakter den wettbewerbsorientierten Veränderungsdruck, der aus dem eingangs beschriebenen und durch unsere Interviews bestätigten Spannungsverhältnis zwischen Massenuniversität und gesellschaftlichen Nützlichkeitsansprüchen hervorging und den die Professoren in Form eines Wandels ihrer Profession spüren. Jeder einzelne Professor ist auf je eigene Weise betroffen von den widersprüchlichen Anforderungen, die sein Arbeitgeber und die Gesellschaft, die ihn letztendlich bezahlen, stellen.<sup>18</sup> Dieser doppelte Druck ist ein Ansatzpunkt, auf den die Humboldt-Innovation bauen kann.

Für eine Markenrepositionierung im Rahmen der gewünschten Geschäftserweiterung haben wir zusammenfassend folgende Bedingungen und Grenzen ermittelt:

- Eine neue Marke Humboldt-Innovation muss sich an die bestehenden Humboldt-Leitbilder von Wissenschaftlichkeit anlehnen, um Polarisierungen und Dissonanzen zu vermeiden.
- Sie muss einen Zusatznutzen bei der Lösung der widersprüchlichen Ansprüche an die Universität bieten können.
- Sie muss der Humboldt-Universität den Rücken stärken und ihren Teil dazu beitragen, dass der Exzellenzwettbewerb in der nächsten Runde ein Erfolg wird.

Das Spannungsverhältnis im Selbstanspruch des lehrenden und forschenden Professors, der für sich zwischen wissenschaftlicher Freiheit und der gesellschaftlichen Nützlichkeit seines Schaffens einen Weg finden muss, ist der Ansatzpunkt, an dem die Humboldt-Innovation mit einer neu aufzubauenden Markenwahrnehmung Orientierung bieten könnte. Sie kann den Professor abholen, der einen in der Realität gelagerten wissenschaftlichen Mehrwert zu schätzen weiß.

Deshalb stellen wir, wenn wir die Assoziationen zu Humboldt-Innovation und zur Vertragsforschung zusammenfügen, fest:

Auf den Professoren lastet ein mehrfacher Anspruch, sich stärker zur Wirtschaft hin zu öffnen. Humboldt-Innovation kann ein Zusatznutzen sein, der da, wo die klassische wissenschaftsimmanente Forschung an der Humboldt-Universität sich nur ungenügend auf Fragen aus der Realität bezieht, ins Spiel kommt.

Strategische Potentiale für die Humboldt-Innovation liegen da, wo sie das Risiko von Vertragsforschung, und damit verbunden eine interne widersprüchliche Einstellung der Forscher abfedern würde:

Wissenschaftliche Reputation ergibt sich, wie bereits erwähnt, durch die „Impact“ genannte Zitationshäufigkeit. Veröffentlichungen in wissenschaftlichen Journalen mit hohem Ansehen, die anderen Forschern als Grundlage für eigene Ideen und Forschungen dienen, sind Voraussetzung für den herausragenden Ruf eines Professors. Dies steht in Konflikt mit den Bedürfnissen der Industrie nach Geheimhaltung ihrer Ergebnisse. Wenn im Transferprozess für den Akademiker keine Möglichkeit einer interessanten Publikation gegeben ist, so kann eine Abwärts Spirale ansetzen. Hier kommt es auf das Verhandlungsgeschick von Humboldt-Innovation an, für die Wissenschaftler gute Bedingungen auszuhandeln.

Universitäre Forschung an einer Volluniversität im Humboldt-schen Sinn ist im Gegensatz zu einer Technischen Universität oder Fachhochschule an Grundlagenforschung orientiert. Die Bedarfe der Wirtschaft dagegen zielen auf eine zeitnahe Lösung von Problemen ab, bevorzugt nahe an der Produktreife. Je angewandter die Forschung ist, desto unwahrscheinlicher ist es jedoch, dass sie in einer zitierfähigen Veröffentlichung münden kann. Hier kommt es darauf an, adäquate Projekte zu generieren.

## 4.6 Das Markenbild der Humboldt-Innovation bei der Wirtschaft

Unsere über Professoren vermittelten Interviewpartner aus der Wirtschaft spiegeln ein Meinungsbild, das die schon identifizierte Rolle von Humboldt-Innovation als dienstleistendem Supporter bestätigt.

*„Humboldt-Innovation? Das war ein Durchreichposten. Eine reine Verwaltungseinheit.“*

Man kann aus dieser Aussage durchaus Zufriedenheit mit der Arbeit der Humboldt-Innovation ablesen, insofern keine Klagen über eventuelle bürokratische Hürden geäußert wurden. In einem universitären Umfeld muss man das als großen Pluspunkt verbuchen, denn jeder, der Anträge auf öffentliche Forschungsförderung gestellt hat, weiß, wie anstrengend und umständlich die entsprechende Bearbeitung ist. Jedoch eine Begeisterung der Projektpartner oder die Wahrnehmung eines eigenständigen HI-Profiles konnten wir nicht ermitteln.

Ein ähnliches Ergebnis zeigte sich bei der Befragung von Unternehmen, die noch nicht mit Humboldt-Innovation gearbeitet hatten:

Frage an ein Berliner Wirtschaftsunternehmen:

„Haben Sie schon von Humboldt-Innovation gehört?“

Antwort: „Ja.“

Frage: „Auf welchem Weg und was haben Sie gehört?“

Antwort: „Über die Presse habe ich von Humboldt-Innovation gehört, sie versucht Projekte an den Markt zu bringen, das ist bei mir angekommen.“

Die gelegentliche PR-Arbeit von Humboldt-Innovation bestand bisher in Interviews, die der Geschäftsführer verschiedenen Medien gab. Vereinzelt Wirtschaftsunternehmen haben dies wahrgenommen. Darüber hinaus ist die Humboldt-Innovation ab und zu als umtriebige Unterstützerin von Spin-Off-Gründungen bekannt. Diese Bekanntheit ist aber in Wirtschaftskreisen äußerst gering und beschränkt sich höchstens darauf, dass der Name Humboldt-Innovation bereits gehört wurde. Deshalb kann man sagen, dass Humboldt-Innovation in der Wirtschaft nicht bekannt ist. Von einem existierenden Markenbild der Humboldt-Innovation kann deshalb nicht die Rede sein.



## 4.7 Die Bekanntheit von Humboldt-Innovation bei anderen Stakeholdern

Anhand der regelmäßigen Einladungen, die Humboldt-Innovation seitens der Politik erhält (s. Kap. 6) an Arbeitskreisen u.ä. zum Thema Transfer teilzunehmen, lässt sich ablesen, dass man die Humboldt-Innovation dort für kompetent hält. Auch hier ist der Grund vor allem in ihrer regen Rolle als Gründerin von Spin-Offs zu finden und ihrer intensiven Kommunikationsarbeit auf der persönlichen, individuellen Ebene.

## 5 KUNDENGRUPPEN

Die Humboldt-Innovation operiert nach zwei Seiten und ihre Wertschöpfung hängt signifikant von zwei Stakeholdern ab. Das sind einerseits die Professoren als verbeamtete Angestellte der Humboldt-Universität und andererseits gibt es potentielle Kunden aus Wirtschaftsmärkten. Die Stakeholdersituation der Humboldt-Innovation ist also komplex. Nach innen, zur Seite der Professoren, hat die Geschäftstätigkeit von Humboldt-Innovation Mischcharakter, insgesamt ähnelt sie am ehesten der Dienstleistung für einen Freiberufler. Nach außen agieren die Professoren in ihrer Rolle als Akquisiteure in einem klassischen B2B-Verhältnis:

*„Im B2B-Bereich gibt es nicht notwendigerweise eine Kongruenz zwischen Anwendern und Kaufentscheidern, und in der Regel sind die Anwender eines Produkts nicht die Entscheider über die Anschaffung eines Produkts. Häufig sind auch mehrere Entscheider in den Kaufprozess involviert (...). Daher ist es notwendig, die Entscheidungsprozesse und die Entscheider in den Zielunternehmen zu kennen – also Abteilungen, Hierarchieebenen und alle am Entscheidungsprozess beteiligten Personen.“<sup>1</sup>*

Der Wirtschaftskontakt der Humboldt-Innovation dagegen findet zur Zeit vor allem auf der Ebene der Rechtsabteilung von Unternehmen statt.

Sowohl bei Professoren als auch vor allem bei Unternehmen gibt es Bedürfnisse, Anforderungen und Einstellungen hinsichtlich des Vertragsforschungsprozesses, die jenseits der bisher beleuchteten Markenwahrnehmung der Humboldt-Innovation liegen und die für eine Geschäftsprozessweiterung interessant sein können. Wir wollen sie im Folgenden untersuchen.



## 5.1 Die Kundengruppe der Professoren

Als intellektuelle Ressourcengeber vertreten die Professoren den wissenschaftlichen Anspruch und Standard der Humboldt-Universität. Dieser Standard gilt auch, wenn sie als Partner der Humboldt-Innovation Projekte mit Partnern aus Wirtschaft und Gesellschaft durchführen. In unserer Markenanalyse wurde diese wissenschaftsimmanent motivierte Einstellungskomponente bereits ausführlich dargestellt.

Aber Professoren sind nicht nur Wissenschaftler der Humboldt-Universität, sondern sie sind als solche auch Manager ihrer Arbeitsgruppe und Menschen mit charakterlichen Schwächen und persönlichen Motiven. Das, was sie als Menschen dazu gebracht hat, Wissenschaftler sein zu wollen, und das, was ihren praktischen Berufsalltag auszeichnet, ist für uns in den folgenden dargestellten Aspekten von Bedeutung.

### 5.1.1 Verhaltensaspekte

Professoren obliegt die Verantwortung, das Budget für ihr Institut und ihre Arbeitsgruppe zu verwalten; sie sind also nicht nur Wissenschaftler, sondern in gewisser Weise auch Manager und entsprechend überlastet sowie schwer erreichbar. Sie sind meist nur erreichbar über eine Sekretärin, die auch die Mails vorsortiert. Professoren sind häufig auf Kongressreisen, geben Vorlesungen, befinden sich in Meetings oder ziehen sich für Forschungsarbeiten zurück. Der Tag eines Professors ist demnach auf allen Ebenen dauerkommunikationsüberlastet und so ist das Erreichen seiner Aufmerksamkeit ein nicht zu unterschätzendes Unterfangen. In unseren Interviews haben wir aber auch sogenannte "tote Zeiten" herausfiltern können, in denen ein Professor Zeit hätte, sich kommunikativen Angeboten und neuen Inhalten wie Weiterbildung, Projektmanagement u.ä. zuzuwenden. Diese Zeiten sind während Kongressreisen an Flughäfen, im Flugzeug oder in der Bahn zu finden.

## 5.1.2 Die kommunikative Erreichbarkeit des Professors

Der gesellschaftliche Rollenwandel der Profession des Professors und die legitimatorische Hinterfragung seines Daseins in der universitären Welt spielen eine zentrale Rolle für Wissenstransfer argumentative Bälle zu. Sie könnte, wie wir bereits in der Markenanalyse festgestellt haben, den Professor nicht nur dort kommunikativ abholen, wo er für sich den wissenschaftlichen Mehrwert zu schätzen weiß, den Forschungsfragen aus angewandten Kontexten von Wirtschaft und Gesellschaft aufwerfen. Sondern vor allem auch die persönliche Befriedigung, mit der eigenen Arbeit Wirkung zu erzielen, spielt eine wichtige Rolle. Erreichbar für die Humboldt-Innovation wird der Professor aber nur sein, wenn ihre Angebote keine zeitliche Belastung, sondern eine zeitliche Entlastung bedeuten.

## 5.1.3 Motivationale Aspekte

In ihrer Berufsausübung sind Professoren „kleine Könige“, und getrieben von ihrem forschenden Ehrgeiz herauszufinden, „warum die Dinge sind, wie sie sind“. Dieses psychologische Moment, das unabhängig von konkreten Projekten und institutionellen Bedingtheiten die persönliche Einstellung der Professoren kennzeichnet, kann ein Ankerpunkt für Kommunikation werden.

*„Entwicklung neuen Wissens interessiert mich“*

*„to go where no-one has gone before“*

*„wissenschaftliche Neugier“*

Das Bedürfnis nach Erkenntnis und Wissensgewinn wird flankiert durch den Faktor Freude, der die intellektuelle Herausforderung begleitet.

*„Es muss mir Spaß machen. Wenn man dann seine Leute um sich schart und sich entschlossen hat, so etwas zu machen, dann macht es denen auch Spaß. Der Spaßfaktor gehört dazu.“*

*„Es gibt ein Glücksmoment, ein egoistisches und befriedigendes Element dadurch, dass man eine intellektuelle Leistung erbringt.“*

Der intrinsisch motivierte Wissensdurst hat aber auch eine extrinsische Komponente:

*„Ich werde (...) vom Steuerzahler finanziert. Daher ist es wichtig, danach zu fragen, wozu das ganze gut sein soll. Es gibt viele Probleme auf der Welt, die zumindest teilweise durch Technologie und Forschung (...) gelöst werden können.“*

*„Impact. Dass das, was man erforscht hat, umgesetzt wird und bestenfalls eine ganze Branche verändert.“*

Intrinsische und extrinsische Motivation zusammengenommen, kann festgestellt werden, dass die Freude, Neuland zu betreten und etwas zu erforschen, dessen sinnvolle Wirkung auch zeitnah erlebt werden kann, eine maßgebliche Antriebskraft für die Professoren ist, mit denen wir uns unterhalten haben.

#### 5.1.4 Professoren und der Code der Wirtschaft

Die Profession des Professors verlangt vor allem eins: akribische Genauigkeit.

Der Job des Managers verlangt dagegen die Fähigkeit, Sachverhalte sehr schnell auf den Punkt zu bringen. Professoren, die nicht durch ihren Studienweg im Ausland, z.B. in Amerika, auf die Kommunikation mit Wirtschaftsvertretern vorbereitet sind, tun sich mitunter schwer, von der Detailtiefe ihrer Themen zu abstrahieren. Dies ist ein sensibler Punkt, der deshalb an dieser Stelle auch nur angedeutet werden soll. Dennoch ist es wichtig, ihn zu erwähnen, denn er tauchte in der Primärforschung immer wieder als vager Hinweis auf, der eine nicht genau benennbare Rolle spielt. Die Kommunikationsfähigkeit mit Wirtschaftsvertretern ist eines der Kriterien, das ausschlaggebend ist im Vertragsforschungsprozess – und nicht jeder Professor ist auf den „Code“ der Wirtschaft eingestellt.



## 5.2 Die Kundengruppe der Unternehmen

Unserem Auftrag gemäß sollen wir „Humboldt-Innovation als erste Anlaufstelle für exzellente Forschungsergebnisse im ‚relevant set‘ von KMU-Entscheidern“ etablieren. Da sich die Humboldt-Universität im Hochschulvertrag darauf verpflichtet, einen Beitrag zur Profilierung der Region als Wirtschaftsstandort

durch Wissenstransfer zu leisten, und sich der Campus der Humboldt-Universität für die naturwissenschaftlichen Fächer im Wissenschafts- und Technologiepark Adlershof befindet, erscheint es uns naheliegend, KMU in Adlershof als mögliche Kunden und Kommunikationszielgruppe in Augenschein zu nehmen.

### 5.2.1 Was KMU in Adlershof wirklich wollen und wie sie die Humboldt-Universität wahrnehmen

Der Gedanke, der in Adlershof im Vordergrund steht, heißt, Effektivität durch erfolgreiche Vernetzung unterschiedlicher Strukturen bei kurzen Wegen zu erzielen. Kontakte zwischen Instituten und Unternehmen, Konferenzen, Symposien usw. sollen den Austausch auf der persönlichen Beziehungsebene

parallel zur betrieblichen und Universitätsebene fördern. Spezialisten, die auf engem Raum miteinander kommunizieren und Ideen austauschen, können so von einer Situation der offenen Wissenschaft profitieren und die kommerzielle Verwertung und Fruchtbarmachung öffentlicher Forschung vorantreiben.

**KMU in Adlershof:**

Berlin-Adlershof ist einer der bekanntesten Hochtechnologiestandorte wie auch einer der dynamischsten Medienstandorte Deutschlands. Seine Struktur ist enorm facettenreich: hier haben Wissenschafts-, Wirtschafts- wie auch Medieneinrichtungen ihren Sitz. Seit 1991 entwickelte sich auf einer Fläche von 4,2 Quadratkilometern eine bunte Mischung aus inzwischen 793 Unternehmen und ca. 13.500 Mitarbeitern. Hinzu kommen zwölf außeruniversitäre wissenschaftliche Institute und sechs naturwissenschaftliche Institute der Humboldt-Universität zu Berlin mit etwa 6.600 Studenten und 130 Professoren. Ein enormes Potential an Neugier, Wissen und innovativem Denken konzentriert sich auf Feldern wie Photonik, Optische Technologien, Informationstechnologie und/oder Bio- und Energietechnologie. Die 145 Medienunternehmen in Adlershof strahlen starke Impulse in die deutsche Medienlandschaft aus. Als Kern des Standortes erweist sich der „Wissenschafts- und Technologiepark“. Mit seinen 413 Unternehmen reagiert er hochaktuell auf die neuesten Trends und Ideen der Forschungs- und Wirtschaftslandschaft.

Die vom Land Berlin im September 1991 gegründete Entwicklungsgesellschaft Adlershof mbH, aus der 1994 die WISTA-MANAGEMENT GMBH hervorging, hat es mit einer turbulenten Standortgeschichte zu tun. Als Teil des Flugplatzes Johannisthal, auf dem zu Beginn des 20. Jahrhunderts die ersten Motorflugzeuge Deutschlands starteten, als Sitz der Deutschen Versuchsanstalt für Luftfahrt im Zweiten Weltkrieg, als Sitz der Akademie der Wissenschaften der DDR, des Deutschen Fernsehfunks und nicht zuletzt von Erich Mielkes Wachregiment „Felix Dzierzynski“ – Adlershof lebte von Anfang an aus der Mischung von Medien, Forschung und Militär, die nicht nur in Deutschland zu wissenschaftlichen Höchstleistungen geführt hat. Heute ist der militärische Aspekt Vergangenheit. Stattdessen soll Adlershof die Vision eines deutschen „Silicon Valley“ verkörpern, das mit dem ausgebauten Flughafen Berlin-Schönefeld auch eine internationale Anbindung haben soll.

Unsere Vorstellung, über eine „Access-Strategie“ im Sinne von Michael Porters Aufsatz „What is Strategy?“<sup>2</sup> in Adlershof den vielgepriesenen Vorteil der kurzen Wege einer engen Nachbarschaft von Unternehmen, Universität und außeruniversitärer Forschungsinstitute nutzen zu können, stellte sich aber sehr schnell als Illusion heraus. Die Bedürfnisse und Vorstellungen, die in Adlershof herrschen, prallen an der Forschungsrealität der Humboldt-Universität ab – es kommt zu einer Erfüllungslücke zwischen Bedarf und Angebot.

*„Es ist klar, wir können nicht 100.000 Euro in der Forschung ausgeben, und schon gar nicht einer Uni, die doch sehr stark in der Grundlagenforschung tätig ist, und von der ich weiß, dass es ganz schwierig ist, ein passgenaues Ergebnis zu kriegen.“*

*„Die Aufbereitung der Grundlagenergebnisse zu Dingen, die die Industrie brauchen kann, das kann die KMU-Industrie nicht lösen.“*

*„Die TU wäre hier in Adlershof besser gewesen.“*

*„Humboldt? Vergessen Sie's! Das ist bis heute hier die Meinung. Die TU ist klasse, aber Humboldt, das ist ein sturer Laden (...).“*

Die KMU-Landschaft in Adlershof ist nicht typisch für deutsche Durchschnitts-KMU. Hier sind überproportional viele sehr forschungsintensive Unternehmen vertreten; viele davon sind aus der ehemaligen Wissenschaftsakademie der DDR hervorgegangen. Teilweise besteht das Geschäft dieser Firmen ausschließlich aus Forschungsdienstleistungen für größere Abnehmer. Dies ist einerseits eine ganz besondere Konstellation, die es nahelegen würde, dass Bedarf an unterschiedlichsten Forschungsangeboten der Universität bestehen könnte. Stattdessen zeigt sich, dass Befunde aus der Literatur über Bedarfe von KMU sich auch hier bestätigen.

Trotz ihrer besonderen Aufgeschlossenheit für Forschung unterscheiden sich KMU in Adlershof nicht wesentlich von anderen.

Aber zunächst muss in einem Unternehmen die organisationale Absorptionsfähigkeit für neues Wissen gegeben sein. Dies ist dann nicht der Fall, wenn gar keine Strukturen für Forschung, z.B. in einer F&E-Abteilung, existieren. In diesem Fall kann ein Unternehmen externe Forschungsinhalte nicht sinnvoll verwerten. Der Begriff der „Absorptionsfähigkeit“ beschreibt ein umfangreiches Feld an Zusammenhängen, in dem die Bedingungen untersucht werden, die Innovationen in Unternehmen möglich machen. Stichworte sind hier Innovationsmanagement und „lernende Organisation“. So können Unternehmen ohne eigene F&E-Abteilung – und dies ist bei KMU häufig der Fall – für die Erzeugung der Innovationen neue extern oder intern erzeugte Informationen und wissenschaftliche Erkenntnisse nicht verarbeiten und aneignen.

Selbst wenn die Absorptionsfähigkeit für unternehmensexterne Forschungsinhalte gegeben ist, wie in Adlershof meistens der Fall, so stehen KMU unter anderen Zwängen und haben andere Bedarfe als Großunternehmen. Sie sind kaum an grundlagenorientierten umfangreichen Forschungsprojekten interessiert, sondern sie fragen schon aus finanziellen Gründen direkter Art eher kleinere und schnell ausführbare wissenschaftliche Dienstleistungen nach.

*„Nehmen Sie mal an, ein forschungsintensives Unternehmen gibt vier Prozent vom Umsatz für Forschung aus, und wir wollen einen 300.000 Euro-Auftrag haben, die geben 4% vom Umsatz aus, und ihr Auftrag macht 20% des Gesamtforschungsbudgets aus, dann haben wir einen Umsatz von 37,5 Mio. Das ist ein guter Mittelständler, aber wir haben niemanden hier in Adlershof mit so einem Unternehmensvolumen. Wir haben nur ein 25 Millionen-Unternehmen, das ist unser größtes.“<sup>3</sup>*

Dazu kommen aber noch zusätzliche Folgekosten. Hochkomplexe Forschungsergebnisse sind für KMU schwer zu absorbieren, da damit radikale Innovationen einhergehen, die weitreichende finanzielle Folgeinvestitionen erfordern. Grundlegende Forschungsergebnisse zeitigen nicht sofort Gewinne, sondern müssen erst über eine Anzahl von Entwicklungsschritten in Produkte übersetzt werden. Für den Implementierungsprozess müssen weitere Investitionen getätigt werden, die die Leistungsfähigkeit von KMU übersteigen, lang bevor das Produkt eventuell marktreif ist. Dies wären also indirekte finanzielle Gründe die dazu führen, dass KMU nur dann Grundlagenforschung betreiben, wenn sich die Möglichkeit eines staatlich geförderten Verbundprojektes ergibt.

Unter dem Druck ihrer oft engen finanziellen Grenzen setzen KMU deshalb eher darauf, Markttendenzen zu antizipieren und frühzeitig auf den richtigen Zug zu springen, um Wettbewerbsvorteile zu generieren. Dabei orientieren sie sich an bestehenden Märkten und der sukzessiven Verbesserung von Produkten und Prozessen. Der Weg der kleinen, inkrementellen Anpassungen ist eine sinnvolle strategische Alternative, die der radikalen Neuausrichtung des Unternehmens vorgezogen wird. Vorrang hat die Formulierung realisierbarer Ziele für einen überschaubaren Zeitraum, die ständige Reflexion und kontinuierliche Anpassung der unternehmerischen Aktivitäten.<sup>4</sup>

*„Wo die zukünftigen Märkte liegen, das ist eine der spannendsten Fragen, und wenn man das wüsste, bräuchte man sich keine Sorgen machen.“*

Diese generelle Ausgangssituation von KMU erklärt, warum auch die Adlershofer KMU keine intensive Zusammenarbeit mit der Humboldt-Universität suchen und umgekehrt: Zwischen den Ansprüchen der KMU in Adlershof und dem Leistungsvermögen der Humboldt-Universität klafft eine schwer überbrückbare Lücke. Bestehende Zusammenarbeit bezieht sich vor allem auf gewachsene Kontexte aus einer gemeinsamen DDR-Vergangenheit oder auf Projekte geringen Umfangs, z.B. im Bereich der chemischen Messdienstleistungen. Diese werden dem Anspruch der HU-Wissenschaftler nicht gerecht, dorthin zu gehen, „where no-one has gone before“. Für die Humboldt-Innovation gibt es so wenig Möglichkeit, vermittelnd und beratend aufzutreten.

## 5.2.2 Wo das Adlershofer Modell funktioniert: Die Firma Eagleyard und das Ferdinand-Braun-Institut

Eine Zusammenarbeit zwischen KMU und externen Forschungseinrichtungen, die in Adlershof gut funktioniert, kann man am Beispiel der Kooperation von Ferdinand-Braun-Institut und der Firma Eagleyard beschreiben.

*„Unser Champion ist Professor Tränkle, Professor für Elektrotechnik an der TU. Der hat eine ganze Produktionsschiene da und beschäftigt sich mit Halbleitern, (...) aber er ist vom Anspruch her eher eine Fraunhofergesellschaft. Der weiß natürlich, ob die neuen Laserdioden irgendwann mal in eine Zündkerze hineinkommen. Und der weiß genau, wann die JENOPTIK AG Trigger für ihre Laser braucht und er weiß, welche Firmen er ansprechen muss. (...) Aber er ist halt Ingenieur, und das ist für die Humboldt-Universität schwer zu übersetzen.“<sup>5</sup>*

Der im Zitat eines Adlershofer Managers genannte Professor Tränkle ist Geschäftsführer des Ferdinand-Braun-Instituts, einer außeruniversitären Forschungseinrichtung, die hier als anwendungsorientiertes Forschungsinstitut die Bedürfnisse der angesiedelten Unternehmen optimal bedienen kann im Gegensatz zur Humboldt-Universität mit ihrer grundlagenorientierten Forschung. Sie bietet in Abstimmung mit großindustriellen Bedarfen eine Pre-Produktforschung an, die durch ausgegründete Spin-Off-Firmen wie das kleine Adlershofer Unternehmen Eagleyard weiterverarbeitet wird.

Zwar wäre auch das FBH aufgrund seiner Industrieausrichtung prinzipiell in der Lage, industrielle Implementierungen seiner Forschungsergebnisse zu produzieren, dies ist jedoch nicht die Zielsetzung des Instituts. Stattdessen stellt Eagleyard die nahtlose Fortsetzung der vom FBH betriebenen industrienahen Forschung dar. Ihre Salespositionierung lautet „the missing link“: „turning technology into mature and reliable products“ – hier wird also die Lücke zwischen wissenschaftlicher Forschung und Industrie in mehrfacher Hinsicht geschlossen.

Eagleyard bietet Produkte aus neuester Forschung zu Bedingungen, die die Industrie braucht: mit kalkulierbaren Lieferzeiten, minimalem Investitionsrisiko und maßgeschneidert auf die jeweiligen Einsatzmöglichkeiten, dazu in attraktiven Stückzahlen, die ein Forschungsinstitut nicht anbieten könnte. Eagleyard ist damit aber auch ein Vorzeigebispiel, wie die Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft tatsächlich gestaltet werden kann: Zum einen gibt es im Hintergrund ein Forschungsinstitut, mit dem eng zusammengearbeitet wird. Das Institut selbst richtet sich wiederum an Bedürfnissen von Industriepartnern aus. Die weitergehende Nachfrage der Industriepartner nach Implementierung der Forschung wird von Eagleyard befriedigt, andererseits baut Eagleyard auch einen eigenen Markt auf, sodass neu gewonnene Kunden bei Bedarf auch wieder an das Ferdinand-Braun-Institut zurückgespielt werden können. Man schiebt sich also sozusagen gegenseitig die Kunden zu, weil man eine nahtlose Kette bilden kann, die der Industrie maximal entgegen kommt.

### 5.2.3 Die Kundengruppe der Großunternehmen

Die Anschlussfähigkeit des Forschungsangebots der Humboldt-Universität an Bedarfe aus Gesellschaft und Wirtschaft muss jedoch auf andere Weise hergestellt werden. Im Gegensatz zur Praxisnähe der ingenieurwissenschaftlichen Technischen Universitäten legt der Fächerkanon einer Volluniversität ganz andere Schwerpunkte. Wollte man eine Passfähigkeit wie im letzten Abschnitt beschrieben anstreben, so müsste man den Charakter der Universität vollständig verändern. Fragen dieses Zuschnitts können hier nicht Thema sein. Stattdessen wird eine weitere Gruppe möglicher Kunden für Wissenstransfer aus der Humboldt-Universität betrachtet: die Großunternehmen.

*„Die Nutzung der Wissenschaft als Innovationsquelle variiert deutlich mit der Unternehmensgröße und der Qualifikation der Mitarbeiter. Der Anteil der Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten des verarbeitenden Gewerbes [Dienstleistungssektors], die den Wissenschaftssektor als Innovationsquelle nutzen, beträgt 24 Prozent [18 Prozent], in KMU liegt er bei 11 Prozent [8 Prozent] (...)“<sup>6</sup>*

Großunternehmen verfügen über die nötigen Finanzmittel, um auch umfangreiche Forschungskoperationen mit Universitäten zu lancieren. Zur Sicherung ihrer internationalen Wettbewerbsposition versuchen sie, Märkte neu zu erschließen und ohne konkrete Vorahnung mögliche Entwicklungen zu beforschen, um komplett neue Märkte zu schaffen und für

sich erschließen zu können. Aufgrund der Größe ihrer eigenen Forschungsabteilungen und eines hohen Akademikeranteils haben sie keine Probleme, abstraktes externes Wissen zu absorbieren.

*„Die Vernetzungen zwischen Industrie und Universität weisen eine bemerkenswerte bipolare Struktur auf, die sich am besten beobachten läßt, wenn man akademische Forschungsprojekte entlang einer Dimension unterscheidet, die angewandte Projekte einerseits und Fragen der Grundlagenforschung andererseits voneinander trennt. Nahe dem angewandten Pol dieser Unterscheidung findet man ausgeprägt lokalisierte Universitäten, die in akademischen Leistungsvergleichen oft nicht gerade an der Spitze einer akademischen Hierarchie stehen, die aber enge, manchmal fast symbiotische Kontakte mit lokalen Industrien kultivieren. In diesen Universitäten kann der Prozentsatz der unmittelbaren Industriefinanzierung akademischer Forschung leicht 20% übersteigen. Nahe dem anderen Pol der Klassifikation von Forschungstätigkeiten, dem der Grundlagenforschung, wird es wahrscheinlicher, daß man Universitäten mit weltweiter Reputation antrifft, und in diesen Fällen sind die eventuellen Vernetzungen mit der Industrie auf bemerkenswerte Weise unabhängig von der räumlichen Distanz. Das heißt, daß solche Vernetzungen durchaus Tausende von Kilometern übergreifen können. In diesem letzteren Fall handelt es sich offensichtlich um Interrelationen zwischen Universitäten mit ausgeprägten globalen Orientierungen einerseits und multinationalen Unternehmen andererseits. Weiterhin kann man aus diesen Befunden folgern, daß Globalität Grundlagenwissen zu favorisieren scheint, während angewandtes Wissen vergleichsweise deutlicher in lokale Bedingungen eingebettet ist.“<sup>7</sup>*

Um eine Vorstellung davon zu gewinnen, wie im Gegensatz zu KMU große Unternehmen als Kunden handeln, wie sie Forschungsaufträge vergeben und was sie von der Humboldt-Universität halten, nehmen wir Kontakt zu zwei Berliner Großunternehmen und einem transnationalen Konzern auf. Trotz der geringen Anzahl von Gesprächspartnern erhalten wir übereinstimmende Ergebnisse.

Zum einen wird der Name Humboldt-Universität als weltberühmt wahrgenommen, ohne dass damit weitere Assoziationen verbunden werden. Ungestützt, also ohne Nachfrage, werden weder die Diskussion rund um die Exzellenzinitiative noch konkrete historische Details erwähnt. Zum anderen spielt der berühmte Name für Unternehmen auch zunächst keine Rolle, wenn es darum geht, für ein eigenes Forschungsvorhaben Partner zu finden. Denn an erster und zentraler Stelle steht der konkrete Bedarf, den ein Unternehmen hat.

*„Wenn wir die Kapazitäten/Ressourcen nicht haben, und wenn ein externer Dienstleister das besser kann als wir, source wir aus. (...) Die gemeinsame Fragestellung ist wichtig, es müssen gemeinsame strategische Ziele in unseren Gebieten da sein.“*

Partner werden anhand inhaltlicher Bedarfe ermittelt, die aus dem Geschäftsprozess des Unternehmens entstehen. Kriterien für die Eignung eines Partners sind die prozessuale Passung und wissenschaftliche Qualität. Wissenstransfer lebt von der Nachfrage aus Wirtschaft und Gesellschaft, eigene Angebote von Universitäten werden nicht nachgefragt. Bei der Ermittlung von geeigneten Wissenschaftspartnern spielen Transferstellen keine Rolle. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen in der Literatur: In der überwiegenden Zahl der Fälle verläuft der

Kontakt direkt über die Wissenschaftler; Anfragen bei Transferstellen werden für Forschungsanfragen selten bis gar nicht in Anspruch genommen.<sup>8</sup> Vermutet wird allerdings, dass die Kontaktvermittlungsfähigkeit von Transferstellen in denjenigen Fällen unterbewertet wird, in denen es darum geht, dass Unternehmen bei transferstellenvermittelten Events Geschäftspartner kennenlernen.<sup>9</sup>

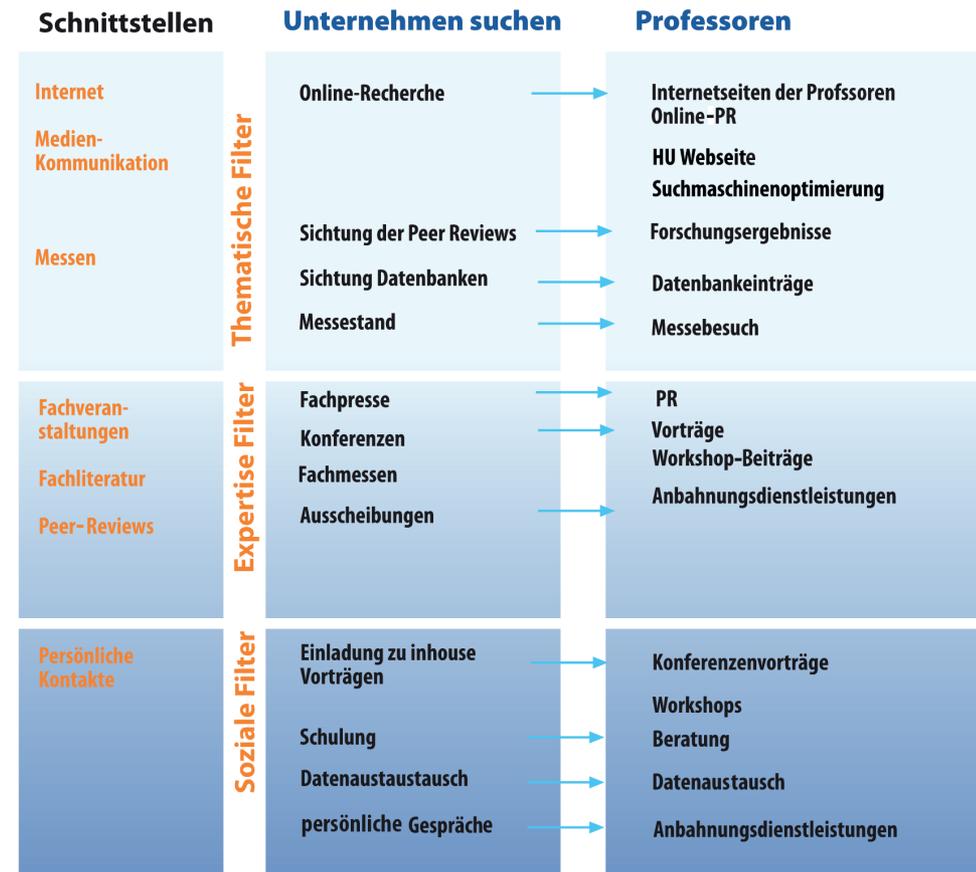
Eine Universität wie die Humboldt-Universität wird als Institution nicht in der Rolle des Wissenschaftstransfergebers nachgefragt, eher spielt der Name dann eine Rolle, wenn es sich um einen sehr angesehenen Wissenschaftler handelt. Nachrangig kann der Universitäts- oder Institutsname aber wichtig werden, wenn einem Unternehmen mehrere Wissenschaftseinrichtungen mit derselben Qualifikation zur Verfügung stehen. Dies ist in manchen, vor allem in ingenieurwissenschaftlichen Bereichen eher der Fall, als in der per se singulären Grundlagenforschung.

### 5.3 Findbarkeit von Forschungspartnern

Wie Unternehmen ihren universitären Forschungspartnern auf die Spur kommen, ist für Humboldt-Innovation eine wichtige Grundlage zur Findbarkeitssteigerung der mit Ihr kooperierenden Professoren. F&E-Abteilungen recherchieren kontinuierlich bedarfsgetrieben nach externem Wissen zu bestimmten Fragestellungen, die Sie selbst nicht lösen können, um sich so etwaige Wettbewerbsvorteile in ihren jeweiligen Märkten zu sichern.

Es gibt verschiedene Wege, wie Professoren während der Recherche gefunden werden. An erster Stelle stehen sowohl die Offline- als auch die Online-Suche in Fachzeitschriften<sup>10</sup>, deren Artikel im Peer-Review-Verfahren wissenschaftlich validiert werden. Online-Veröffentlichungen in wissenschaftlichen Datenbanken und Präsenz in Suchmaschinen sind ausschlaggebend, damit Wissenschaftler mit ihrer Arbeit gefunden werden können. Sobald eine Publikation Interesse erweckt, erfolgt online eine weitere Informationssammlung über den Verfasser und gegebenenfalls eine Kontaktaufnahme per Email. Von großer Wichtigkeit ist eine klare und übersichtliche Internetpräsenz des Wissenschaftlers und seiner Arbeitsgruppe, sodass erste Fragen, die bei einer Recherche auftauchen, schon an dieser Stelle beantwortet werden können. Eine persönliche Kontaktaufnahme mit konkreten Fragen erfolgt meist durch ein erstes Telefonat und eine Einladung zu einem persönlichen Treffen.

Anlaufpunkt für die Kontaktaufnahme mit Universitätsforschern sind insgesamt die verschiedenen Formen des Informationstransfers: „wissenschaftliche Veröffentlichungen, Forschungsberichte, Fachdatenbanken, (...) Fachtagungen, Workshops, Kolloquien, Symposien“.<sup>11</sup>



Abhängig von Forschungsgebiet und Branche gewinnen auch Kongresse eine immer größere Bedeutung bei der Kontaktabahnung. Besonders in den jungen Disziplinen mit stärkerem Anwendungsbezug, allen voran in der Informatik, aber auch in Chemie, Medizin oder Mathematik entwickeln sich Kongressbeiträge neben den oben genannten Zeitschriften zum zweiten Standbein wissenschaftlicher Profilierung. Außer Kongressen sind auch Messen, Ausstellungen, Vorträge sowie ganz selten Branchentreffs Orte erster Begegnung.

F&E-intensive Unternehmen finden es oft aber auch am sinnvollsten, "Räume der Begegnung und des Austauschs" selbst zu schaffen, d.h. es werden relevante und interessante Professoren zu Inhouse-Veranstaltungen (Workshops) eingeladen. Hier geht es nicht nur darum, ein genaues Bild von dem Professor als Experten zu bekommen, sondern auch darum, ihn als Person kennenzulernen.

Veranstaltungen dieser Art haben den Vorteil, dass Forscher aus der Wissenschaftswelt und F&E-Entscheider aus der Wirtschaft, die selbst auch ein entsprechendes Universitätsstudium absolviert haben, sich näher kennen lernen können. Vertragsforschung beruht fast ausschließlich auf Eins-zu-Eins-Begegnungen – fachliche und inhaltliche Übereinstimmungen vorausgesetzt, sind Vertrauen und zwischenmenschliche Chemie die wichtigsten Faktoren für das tatsächliche Zustandekommen einer Zusammenarbeit. Die Fähigkeiten des Forschers, zum Gegenüber eine Beziehung aufzubauen, spielen hier eine zentrale Rolle. Denn fachliches Wissen und inhaltliche Begeisterung für ein Thema bedeuten nicht unbedingt, dass die Bedürfnisse des Gegenübers aus der Wirtschaft berücksichtigt werden. Gerade aufgrund der Art und Weise, wie ein „Follow-up-Gespräch“ am Ende eines Vortrags geführt wird und wie auf erste Interessenssignale reagiert wird, entscheidet sich, ob die Begegnung tatsächlich eine Fortsetzung findet. In unseren Interviews mit Firmenvertretern äußerte sich ein Manager:

*Gefallen hat mir seine [des Professors; Anm. d. V.] offene Art, seine Zugänglichkeit für Fragen und seine Hilfsbereitschaft. Wir hatten irgendwann mal ein Treffen vereinbart und er kam und hat sofort angeboten, eine Vorlesung für uns zu gestalten, um auf diese Weise einen Überblick (...) zu geben und das fanden wir toll.<sup>12</sup>*

Weitere Möglichkeiten des Kontaktaufbaus liegen darin, dass ein Institut Messinstrumente oder ähnliches für seine Forschungsvorhaben bei einem Unternehmen kauft. In dem Fall sind Unternehmen auch bereit, Forschungsaufträge an das betreffende Institut zu vergeben. Darüber hinaus spielen Alumni und Spin-Off-Firmen eine Rolle: Wer einmal an einer Universität studiert hat, wird seinem ehemaligen Professor eher Aufträge geben, wenn er selbst einen Wirtschaftsposten inne hat.

Die Kontakthanbahnung geht in die „Schnupperphase“ über. Dabei kann es unter Umständen eine Weile dauern, bis das Unternehmen tatsächliche Bedarfe nach externer Forschung entwickelt und auf einen einmal geknüpften Kontakt zurückgreift. Entscheidungswege, wie ein Forschungsauftrag zu Stande kommt, sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Entwicklungsleiter, Entwicklungsprojektleiter, F&E-Abteilung, Betriebsleiter, Marketing, bei KMU auch der Inhaber, können eine Rolle spielen. Dies muss von Unternehmen zu Unternehmen individuell recherchiert werden.

Individuell recherchiert werden muss aber auch, welche Unternehmen zu den Professoren der Humboldt-Universität passen. Jeder der 359 HU-Professoren beschäftigt sich mit einem Spezialgebiet, für das der Markt erst gefunden werden muss: von der exotischen Nische bis hin zu Forschungsbereichen, die über mehrere Branchen hinweg eingesetzt werden könnten. In der weiter oben zitierten EU-Kommissionsvorlage wird der Wissenstransfermarkt „undurchsichtig“ genannt. Damit ist eine Situation gemeint, die sich durch extreme Individualisierung auszeichnet. Zudem sind zukünftige Forschungsbedarfe von Unternehmen schwer zu antizipieren, weil gerade durch Geheimhaltung geplanter Innovationsschritte Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.

## 5.4 Proaktive Nachfrage

Am Ende der Betrachtung der beiden Stakeholdergruppen und potentiellen Forschungspartner, über die die Humboldt-Innovation ins Geschäft kommt, zeigt sich, dass die Humboldt-Innovation die Bedarfe der einen Gruppe nicht befriedigen kann und die Bedarfe der anderen Gruppe sehr schwierig auszumachen oder nicht verallgemeinerbar und extrem spezifiziert sind. Als Entscheidungsgrundlage für eine strategische Ausrichtung ist dies eine schwierige Erkenntnis. Das wichtige Ergebnis ist aber, dass Unternehmen selbst sehr präzise und detaillierte Suchroutinen haben, um das zu finden, was sie brauchen. Dabei geht es nicht darum, dass attraktive Angebote seitens unterschiedlicher Universitäten gegeneinander konkurrieren, denn Wissenstransfer ist kein Angebotsgeschäft; stattdessen suchen Unternehmen Forschungsinhalte in oft einzigartigen Spezialgebieten. Derjenige Wissenschaftler, der beforscht, was das Unternehmen tatsächlich braucht, wird auch derjenige sein, der den Auftrag bekommt – vorausgesetzt, man kommt überhaupt ins Gespräch.

## 6 POLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN UND MARKTUMFELD

### 6.1 Politische Rahmenbedingungen

Humboldt-Innovation sieht sich mit zwei unterschiedlichen Kundengruppen konfrontiert, die vor allem ein konzertierter politischer Wille auf EU-, Bundes- und Landesebene zu einer verstärkten Kooperation bringen will. Dem zugrunde liegt das 1994 konstatierte „European knowledge paradox“<sup>1</sup>, das einen Widerspruch zwischen der Stärke der europäischen Bildung und Wissenschaft und der Unfähigkeit, diesen Vorteil in technologische und ökonomische Performance umzumünzen, feststellt. Zur Schließung der Lücke übernimmt die Politik einen aktiv gestaltenden Charakter, indem sie die Ausdifferenzierung wirtschaftlich nutzbarer Forschungspotentiale vorantreibt.

*„In the meantime, the commercialisation of science and technology has become a prominent issue on the European policy agenda.“<sup>2</sup>*

Und das Bundesministerium für Bildung und Forschung schreibt:

*„Akteure in Wissenschaft und Wirtschaft müssen enger zusammenrücken, um Spitzenergebnisse der Forschung in marktfähige Spitzenprodukte zu überführen, Spitzennachwuchs zu entwickeln, aber auch um Impulse aus der Wirtschaft für neue Forschungsprojekte aufzunehmen.“<sup>3</sup>*

Der Wissenstransfer wird durch strukturpolitische Instrumente wie Hochschulverträge sowie durch die Auflage entsprechender Förderprogramme politisch gefördert. Ziel ist es, die Universitäten auf die Verwertung ihres (Grundlagen-)Wissens zu verpflichten; dafür ist eine Optimierung der Schnittstellen zwischen Universitäten und Industrie nötig.

*„Der Staat fungiert als Zuwendungsgeber für Forschung und Entwicklung in Hochschulen und anderen Forschungseinrichtungen, als Nachfrager von Innovationen sowie als Gesetzgeber, der auch durch die Gestaltung des Bildungssystems und Marktregulierung maßgeblich die Rahmenbedingungen für Innovationstätigkeiten bestimmt.“<sup>4</sup>*

In stringenter Weise wird zwischen Wirtschaft und Wissenschaft über die verschiedenen Governance-Ebenen hinweg (europäisch, national und auf Landesebene sowie verschiedene Ressorts) ein aufeinander abgestimmtes politisches Programm entwickelt und durchgesetzt, in dessen Zentrum die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des europäischen Wirtschaftsraums durch den beschleunigten Transfer von Forschungsergebnissen in wirtschaftlich verwertbare Produkte steht.

Die europäischen, bundesdeutschen und regionalen Strategien zur Förderung des Wissenstransfers (also Lissabon-Strategie, Hightech-Strategie und regionale Transferförderpolitik) betreffen die Humboldt-Innovation direkt und indirekt. Indirekt äußern sich die politischen Regelungen als Steuerungsinstrumente, die einen Markt hervorgebracht haben, der nur sehr bedingt auf den Strukturen von Angebot und Nachfrage beruht. Dieser Punkt wird im nächsten Unterkapitel näher beleuchtet.

Direkt resultieren die politischen Strategien zur Förderung von Wissenstransfer in einer Gesetzgebung, die z.B. die Gründung einer universitätseigenen GmbH wie Humboldt-Innovation erst attraktiv gemacht hat. Sie schlagen sich aber auch nieder in regionalen und nationalen Initiativen, zu denen die Humboldt-Innovation eingeladen wird. So traten im Rahmen der Bundesinitiative „Partner für Innovation“, die noch von der rot-grünen Bundesregierung initiiert wurde, eine ganze Reihe von Impulskreisen zusammen, zu denen auch der Impulskreis „Potentialausschöpfung im Forschungssystem“ gehörte. Dieser hatte zum Ziel,

*„die Entwicklung und Umsetzung notwendiger Reformen in Lehre, Forschung, Management, Verwaltung und Finanzierung von Universitäten voranzutreiben und das Potential der Nachwuchswissenschaftler/Innen für das Forschungssystem zu nutzen.“<sup>45</sup>*

Als umtriebige Spin-Off-Gründerin war die Humboldt-Innovation mit auf der Teilnehmerliste. Einladungen gab es auch vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und von der Berliner Senatsverwaltung für Wissenschaft, Technologie und Forschung sowie anderen Einrichtungen. Trotz ihres kurzen Bestehens wird Humboldt-Innovation auf der operativen Ebene bereits als ernstzunehmende Expertin für Wissenstransfer gewürdigt. Erfahrungen aus dem Spin-Off- und dem Vertragsforschungsgeschäft verschränken sich dabei. Diese Kontakte bilden einen interessanten und wichtigen Grundstock, der für das Wachstum von Humboldt-Innovation genutzt werden kann.

**Lissabon-Strategie, 7. Europäisches Forschungsrahmenprogramm, Hightech-Strategie und die Berliner Regionalförderung**

Auf dem Gipfel der europäischen Staats- und Regierungschefs im März 2000 in Lissabon wurde eine Strategie verabschiedet, die eine Antwort auf die Herausforderungen von Globalisierung und einer neuen wissensbestimmten Gesellschaft geben soll. Sie verfolgt die Zielsetzung

*„die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen - einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen.“<sup>30</sup>*

Die Steigerung der Forschungsausgaben spielt dabei eine zentrale Rolle: Auf einem Nachfolgegipfel in Barcelona (2002) wurde das Ziel verabschiedet, bis 2010 durchschnittlich 3% des Bruttoinlandsprodukts für Forschung und Entwicklung auszugeben, davon ein Drittel aus öffentlichen Mitteln, zwei Drittel aus der Wirtschaft finanziert.

Im Bereich der Forschungspolitik sind zentrale Umsetzungsinstrumente der Lissabon-Strategie der Europäische Forschungsraum und das 7. Europäische Forschungsrahmenprogramm.

*„Ziel des Europäischen Forschungsraums ist die Entwicklung einer gemeinsamen Forschungspolitik der EU, die Europa zu einem gleichwertigen Partner gegenüber Mitbewerbern, z. B. aus dem nordamerikanischen oder asiatischen Raum, macht. Das maßgebliche Instrument zur Umsetzung des Europäischen Forschungsraums ist das Europäische Forschungsrahmenprogramm.“<sup>31</sup>*

Das aktuelle 7. Forschungsrahmenprogramm läuft von 2007 bis 2013. Es hat ein Budget von 54 Mrd. Euro, ca. 4 Mrd. Euro davon sind für den Programmpunkt vorgesehen, unter dem auch KMU gefördert werden. Diese ist eine der vielen Stellen, an der sichtbar wird, dass die politische Strategie darauf abzielt, das „European knowledge paradox“ durch Förderung von KMU zu schließen. Ob allerdings KMU die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen könnten, bleibt dahin gestellt.

## 6.2 Marktumfeld

Obwohl die Humboldt-Innovation mit einer doppelseitigen Kundensituation konfrontiert ist, stellt sich die Marktfrage nur im Hinblick auf den externen Vertragsforschungspartner in Wirtschaft oder Gesellschaft. Auf Professorensseite, innerhalb der Universität, macht der Marktbegriff keinen Sinn, denn hier gelten die Regeln des Wissenschaftssystems.

Für die Marktsituation gilt, die Tatsache, dass Maßnahmen des Wissenstransfers ohne die steuernde Hand des Gesetzgebers nicht denkbar sind:

*„In historischer Perspektive zeigt sich der Forschungsmarkt als ein in hohem Maße von staatlichem Interventionismus geprägter Markt, aus dem ein regulierter Wettbewerb resultiert. Die Anbieter von Forschungsleistungen verfügen über eine unterschiedliche Ausstattung mit staatlichem Kapital und damit über unterschiedliche Voraussetzungen, am Markt erfolgreich zu agieren. Trotz*

*vielfacher Bekundung des politischen Willens ist es in Deutschland bislang nicht annähernd gelungen, über die institutionellen Barrieren des Innovationssystems hinweg für Chancengleichheit im Wettbewerb zu sorgen. Größer noch sind die Disparitäten auf dem europaweiten Forschungsmarkt.“<sup>6</sup>*

Die andere Seite solch einer regulierten Marktsituation, die die Stärkung von Innovationsfähigkeit als oberstes Ziel hat, ist, dass es sich dabei um einen Wachstumsmarkt mit langfristiger Entwicklungsperspektive handelt, in dem genug Platz ist für viele Firmen wie Humboldt-Innovation. Schon heute kann man beobachten, dass sich Wissenstransferstellen an Universitäten wie die TUTECH Hamburg-Harburg, die bereits in den 90er-Jahren gegründet wurden, zu komplexen Dienstleistern entwickeln. Eine zu erwartende künftige Konkurrenzsituation legt es auch für die Humboldt-Innovation nahe, sich eine ausbaufähige Positionierung zu sichern.

**Die deutsche Hightech-Strategie**

2006 verabschiedete die Bundesregierung ihre Hightech-Strategie. Es handelt sich um eine über alle Ressorts entwickelte nationale Strategie zur Innovationspolitik in Umsetzung der Lissabon-Strategie. Wieder spielt das „European knowledge paradox“ eine zentrale Rolle in der Begründung:

*„Viele gute Ideen werden in Deutschland entwickelt, aber zu wenige werden umgesetzt. Deshalb wird ein Klima gebraucht, in dem Ideen auch ‚gezündet‘, indem Forschungsergebnisse in Produkten, Verfahren und Dienstleistungen realisiert werden.“<sup>32</sup>*

In der Strategie werden drei Schwerpunkte festgesetzt:

- Leitmärkte für die wichtigsten Zukunftsfelder werden entwickelt.
- Grenzen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft sollen aufgehoben werden, „Kooperationen und Gemeinschaftsprojekte werden so stark gefördert wie nie“.
- Impulse für die schnellere und einfachere Umsetzung von Forschungsergebnissen in Produkte.<sup>33</sup>

Auch hier wird KMU wieder eine besondere Rolle zugewiesen. Unter „KMU innovativ“ vermerkt die Bundesregierung:

*„Die Umsetzung (von Forschung) in industrielle Anwendungen und Produkte muss jedoch nachdrücklich unterstützt werden. Besondere Bedeutung nehmen hier KMU ein, die nicht nur wesentlicher Innovationsmotor sind, sondern auch eine wichtige Nahtstelle für den Transfer von Forschungsergebnissen aus der Wissenschaft in die Wirtschaft darstellen.“<sup>34</sup>*

### 6.2.1 Das regionale Berliner Umfeld

Der Standortfaktor kann für die Vertragsforschung zwischen Universitäten und Wirtschaft eine wichtige Rolle spielen, denn er entscheidet darüber, welche Unternehmen in nächster Nachbarschaft potentielle Partner für Vertragsforschung sein könnten.

Berlins Status als industriearme Stadt ist ein großes Handicap, das sich auch auf die Möglichkeiten für Wissenstransfer auswirkt. Großunternehmen, die für die Humboldt-Universität interessant wären, findet man in der Berliner Region kaum. Ebenso wie in der Ostregion Deutschlands sind hier zur Zeit noch überwiegend kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)<sup>7</sup> anzutreffen. Dies ist auf eine besondere historische Lage in Berlin zurückzuführen. Die Zerstörung Berlins im Zweiten Weltkrieg, die Nachkriegspolitik der Alliierten und die besondere Stellung als geteilte Stadt ist maßgeblich prägend für das heutige Fehlen von Industrie und Großunternehmen in Berlin.

Das von der DDR umgebene Westberlin, das räumlich isoliert und stets politisch gefährdet war und für Ressourcenbeschaffung und Handel über kein Rückland verfügte, konnte an die starke industrielle Stellung vor dem Krieg nicht wieder anknüpfen. Unternehmenszentralen wie z.B. von Siemens wurden nach Westdeutschland verlagert, Westberlin wurde überwiegend als „verlängerte Werkbank“ zur Nutzung hoher Subventionen genutzt. Diese Subventionen fielen nach dem Mauerfall weg, zahlreiche Arbeitsplatzverluste waren die Folge.

Die vorhandene Industrie der DDR inklusive Ostberlins erwies sich nach dem Mauerfall als wenig konkurrenzfähig, sodass heute die gesamte Ostregion Deutschlands recht industriearm ist. Nur die Pharmaindustrie besitzt mit Bayer-Schering-Pharma einen starken Standort (ehemals Sitz des eigenständigen Unternehmens Schering) und bildet einen Schwerpunkt in der Berliner Wirtschaftslandschaft. Auch dies ist historisch bedingt, da Berlin mit der Charité ein starkes Standbein in Medizin und Chemie hatte. Die Charité hat eine eigene Stelle für Wissenstransfer.

Stark ist Berlin jedoch in der Medien- und Kreativwirtschaft. Teile dieser Branche sind auch im Technologiepark Adlershof angesiedelt. Ihr Forschungsbedarf deckt sich jedoch nicht mit den Forschungsinhalten der HU-Professoren und dem Angebot der Humboldt-Innovation.

Eine auf der Hand liegende Allianz zwischen einem für die Region wichtigen Großunternehmen und der Humboldt-Universität ist für den Berliner Raum also nicht möglich.

**Die regionale Berliner Transferförderpolitik**

Berlins ehrgeizige Ziele, sich zu einem führenden Wissenschaftszentrum zu entwickeln, konzentrieren sich auf die drei Forschungsschwerpunkte Molekulare Medizin, Biotechnologie und Genomforschung, Informations- und Kommunikationstechnik sowie Verkehrsforschung und -technik, die als die wichtigsten Zukunftsmärkte für Berlin gesehen werden. Sie werden flankiert von den übrigen Schwerpunkten: Neue Materialien und Verfahren, Strukturforschung, Optik und Optische Technologien, Mikrosystemtechnik, Produktionstechnik und Maschinenbau, Umweltforschung, Geowissenschaften, Angewandte Mathematik, Kultureller und Sozialer Wandel und Volkswirtschaftslehre. Kooperationen und Allianzen von Wissenschaft und Wirtschaft sollen besonders stark in diesen Bereichen gefördert werden.

In diesem Rahmen initiierte der Berliner Senat das Programm „Wissen schafft Berlins Zukunft“, mit dem bis 2011 mehr als 300 Millionen Euro zusätzlich für Lehre und Forschung investiert werden sollen. So ist die Berufung von Juniorprofessoren, die Weiterbeschäftigung und die Finanzierung kostspieliger Berufungen geplant, die zusammen zu einer Stärkung der hochschuleigenen Autonomie beitragen sollen.

## 6.2.2 Das nationale und internationale Umfeld

Bereits bei der Diskussion möglicher Kundengruppen wurde darauf hingewiesen, dass Wissenstransfer ein nachfragegetriebenes Geschäft ist. Die Bedarfe der Unternehmen sind aus Geheimhaltungsgründen und wegen der extremen Bandbreite nicht antizipierbar. Dies macht eine bedarfsgetriebene Marktbeschreibung äußerst schwierig. Eine weitere Verkomplizierung ergibt sich, wenn aus dem direkt zugänglichen Umfeld keine auf der Hand liegenden Allianzen wie im Fall von Charité<sup>8</sup> und Bayer-Schering-Pharma ableitbar sind.

Die Transferstelle einer Volluniversität sieht sich dann mit der Aufgabe konfrontiert, das theoretisch sehr breite Leistungsangebot in einem ebenfalls theoretisch fast unendlich großen Markt zu verorten. 359 Professoren beforschen 359 Spezialgebiete, die wiederum teilweise branchenübergreifende Spezialmärkte bedienen könnten. Da Humboldt-Innovation in den Reihen der eigenen Mitarbeiter keine Fachleute hat, die auf bestimmte Forschungsgebiete der Humboldt-Universität spezialisiert sind und die ein entsprechendes Marktpotential ausloten könnten, macht es an dieser Stelle keinen Sinn, ein potentiell unendlich großes Marktumfeld zu betrachten. Stattdessen muss mit Schmoch et al.<sup>9</sup> festgestellt werden, dass für Humboldt-Innovation ähnliches gilt wie für viele andere deutsche Transferstellen: die transferbeteiligten Wissenschaftler und Unternehmen finden ohne die Hilfe der Transferstelle zueinander und nutzen dieselbe nur für die Aufgaben der Vertragsabwicklung. Darauf wurde auch schon in Kapitel fünf verwiesen.

Um diese heikle Situation angemessen bewerten zu können, muss man sich nochmals vor Augen führen, dass der Markt für Wissenstransfer in Europa nicht aus den marktimmanenten Mechanismen von Angebot und Nachfrage hervorgegangen ist, sondern die Folge einer politisch angestoßenen Innovationsstrategie ist. Diese setzt stillschweigend voraus, dass seitens der beteiligten Transferpartner „hinreichend Fähigkeiten, Kompetenzen und Anreize zur Zusammenarbeit vorhanden sind.“<sup>10</sup>

Aber genau das ist nicht der Fall, wenn zwei gesellschaftliche Teilsysteme, die anhand völlig unterschiedlicher Werte, Verhaltensweisen und Ablaufroutinen strukturiert sind, füreinander durchlässig werden sollen. Das bedeutet, dass die Beteiligten in dem Prozess von sich aus nicht immer adäquat ausgestattet sind für die Aufgaben, die von Seiten der Politik in den Raum gestellt werden. Und es bedeutet auch, dass die Prozessbeteiligten unter Umständen auch nicht immer willens sind, sich so zu verhalten, wie das von ihnen erwartet wird.

**Forschungsförderung**<sup>35</sup>

Es existieren verschiedene Organisationen, die Wissenschaftler durch Projektmittel, Stipendien und Preise fördern. Neben dem Bundesministerium für Bildung und Forschung sind die wichtigsten Förderer die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) und diverse Stiftungen wie die Alexander von Humboldt-Stiftung (AvH) und der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD).

Die Deutsche Forschungsgemeinschaft ist die zentrale Selbstverwaltungseinrichtung der Wissenschaft zur Förderung der Forschung an Hochschulen und öffentlich finanzierten Forschungsinstitutionen in Deutschland. Sie verfügt über ein Jahresbudget von rund 1,3 Mrd. Euro und fördert pro Jahr mehr als 20.000 Forschungsprojekte.

Gegründet im Jahr 1920 als Notgemeinschaft der Deutschen Wissenschaft, macht sich diese Organisation die Förderung und Unterstützung exzellenter Forschung zum Ziel. Heute steht die DFG für ein bewährtes System selbstverwalteter Forschungsförderung in Deutschland, das im In- und Ausland hohe Akzeptanz und Anerkennung findet. Die DFG dient der Wissenschaft in allen ihren Zweigen durch die finanzielle Unterstützung von Forschungsvorhaben und durch die Förderung der Zusammenarbeit unter den Forschern. Die DFG ist die wichtigste staatliche Organisation, mit der Universitätsprofessoren ihren Ruf erlangen und finanzielle Unterstützung bekommen.

Von der Antragstellung über die Begutachtung zur Entscheidung verläuft der Prozess in einigen Stufen: Vor allem sind bei der Inanspruchnahme von Mitteln der DFG die Grundsätze zur

Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis einzuhalten. Spezielle Fachkollegien kontrollieren die Qualitätssicherung der Begutachtung bei der Vorbereitung von Förderentscheidungen der DFG. Vertrauensdozenten der DFG nehmen die Funktion von Ansprechpartnern an den Mitgliedshochschulen für Antragsteller bei der DFG wahr. Nicht zuletzt steht ein Antragsmonitor zur Abfrage zum Bearbeitungsstand von Anträgen bereit.

Auch Drittmittel vom Bund spielen mit 16% des Gesamtprojektvolumens eine deutliche Rolle. Die Vergabe dieser Mittel ist an Richtlinien geknüpft, die das politisch angestrebte Ziel in Richtung von mehr Innovation in Deutschland unterstützen.

Stiftungen wie die Alexander von Humboldt-Stiftung ermöglichen Jahr für Jahr immer mehr Wissenschaftlern aus aller Welt einen Forschungsaufenthalt in Deutschland. Zusammen mit rund 100 Humboldt-Vereinigungen in 60 Ländern unterhält die Alexander von Humboldt-Stiftung ein Netzwerk aus 23.000 Humboldt-Alumni, darunter 40 Nobelpreisträger.

Der Deutsche Akademische Austauschdienst ist eine der größten und angesehensten Mittlerorganisationen der Welt. Der DAAD fördert die internationalen Beziehungen der deutschen Hochschulen mit dem Ausland durch den Austausch von Studierenden und Wissenschaftlern und durch internationale Programme und Projekte. Im Jahr 2006 förderte der DAAD insgesamt rund 34.000 ausländische Studierende, Forscher und Wissenschaftler weltweit. Der DAAD unterhält ein weltweites Netzwerk von Büros, Dozenten und Alumni-Vereinigungen und bietet Informationen und Beratung vor Ort.

## 7 KONKURRENZ

Bei der Betrachtung der Konkurrenz müssen beide Kunden-seiten berücksichtigt werden, die Professoren und die außeruniversitären Vertragspartner. Denn auch wenn innerhalb der Universität andere Gesetze als in der freien Marktwirtschaft herrschen, so finden sich hier trotzdem Konkurrenzsituationen. Und natürlich sieht die Konkurrenz nach innen völlig anders aus als die mögliche Konkurrenz der Humboldt-Innovation auf dem für sie im Grunde nicht beschreibbaren Markt.

### 7.1 Inneruniversitäre Konkurrenz

In der Vorstellung der Professoren konkurriert die Humboldt-Innovation mit anderen Möglichkeiten der Drittmittelbeschaffung um den Zuschlag. Den wichtigsten Zugang zu Drittmitteln stellen Fördermittel der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) dar, die bei der Forschungsabteilung der Humboldt-Universität beantragt werden können, wie unter Punkt 3.2.3 beschrieben ist. Wenn man bedenkt, dass, wie dort ebenfalls dargelegt, 45% des Drittmittel-forschungsbudgets aus DFG-Geldern stammen, weitere 16% vom Bund und nur 6% der Forschungsgelder aus der Wirtschaft, so wird klar, dass ein Großteil der HU-Professoren bevorzugt öffentliche Gelder beantragt, vor allem bei der DFG. Wenn die Humboldt-Innovation sich hier behaupten will, muss sie Gründe anführen können, warum es mehr Sinn macht, Vertragsforschungsprojekte mit der Wirtschaft abzuwickeln als mit der DFG. Dies ist nicht leicht, denn die wissenschaftliche Reputation, die jeder Professor im Rahmen seiner Laufbahn aufbauen muss (und will), wird vor allem

durch DFG-Forschungsprojekte untermauert, die ein hohes Ansehen in der Forschungswelt genießen.

Das entscheidende Moment, das Vertragsforschung mit der Hilfe von Humboldt-Innovation von DFG-Forschung unterscheidet, ist ihre Zweckgetriebenheit. Wenn man die klassischen Humboldtschen Ideale eng auslegt, dann ist Zweckgetriebenheit genau das, wogegen sich die Grundidee der Freiheit von Forschung und Lehre verwahrt. Daraus resultiert, dass Vertragsforschung für Wissenschaftler mit Interesse an grundlegenden Fragen nicht unbedingt attraktiv ist, da sie oft den Beigeschmack des „Sich-Verkaufens“ hat.

Wie in Kapitel vier und Exkursion acht dargelegt, kann Anwendungsorientierung, heutzutage jedoch mehr bedeuten als nur die Zusammenarbeit zwischen Ingenieurwissenschaften und

Unternehmen zur anwendungsnahen Entwicklung neuer Produkte und Verfahren. Anwendungsorientierung kann, wenn sie nicht ausschließlich in ingenieurwissenschaftlichen Kategorien gedacht ist, auch einen Grad an Komplexität der Fragestellung aufweisen, die eine grundlagenorientierte Herangehensweise, die für Professoren der Humboldt-Universität interessant ist, erfordern. An dieser Stelle kommt es also tatsächlich darauf an, welcher Professor mit welchem Unternehmen oder welcher Institution welches Projekt bearbeitet.

Eine weitere Schwierigkeit, die DFG-Forschung und Vertragsforschung unterscheidet, sind Publikationsmöglichkeiten. Wenn das Vertragsforschungsprojekt keine Möglichkeit der Publikation bietet, wird der Professor sich nur darauf einlassen, wenn es ihm nicht gelingt, andere Fördermittel, wie diejenigen der DFG, zu gewinnen.

Ein Vorteil der Vertragsforschung besteht darin, dass im Gegensatz zu öffentlich geförderten Projekten keinerlei bürokratische Prozeduren erforderlich sind. Auf der Ebene der unbürokratischen Abwicklung kann die Humboldt-Innovation ihre ganze Flexibilität positiv ausspielen. Allerdings ist die Frage, ob der Professor, der sich nur deshalb für Vertragsforschung interessiert, weil er anderweitig keine Möglichkeit zur Drittmittelgewinnung sieht (z.B. wenn seine Themenfelder oder seine Reputation sich nicht mit den DFG-Anforderungen decken), die Humboldt-Innovation nicht in die unattraktive Position eines Notnagels schiebt.



## 7.2 Konkurrenz im Markt

Wenn man jetzt den Blick nach außen wendet und sich fragt, wer noch Transferdienstleistungen anbietet, so erscheint die Fülle an Möglichkeiten überwältigend. Denn wenn Wissenstransfer ein Geschäft ist, das nicht nur zwischen Transferstellen stattfindet, sondern vor allem direkt zwischen Professoren und Auftraggebern aus Wirtschaft und Gesellschaft, dann sind alle anderen Universitäten ebenso Konkurrenten wie alle anderen Wissenstransferstellen. Als Intermediär hat die Humboldt-Innovation folglich auch alle anderen Vermittler, die ein Interface zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bilden könnten, als mögliche Konkurrenten.

Allein Berlin verfügt über vier Universitäten, sieben Fachhochschulen, drei künstlerische Hochschulen, mehrere private Hochschulen und über 70 außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, die mehr als 50.000 Menschen in Forschung und Lehre, Verwaltung, Produkt- und Technologie-Entwicklung beschäftigen. Die Forschungslandschaft in Berlin und Brandenburg ist die dichteste Forschungsregion Deutschlands. Jedoch stellen die Berliner Einrichtungen, wie wir festgestellt haben, im Hinblick auf regionale Forschungspartner eine ebenso wenig relevante Konkurrenz dar wie Technische Universitäten, die generell ein anderes Leistungsspektrum anbieten. Vor einem nationalen und internationalen Hintergrund könnten alle nationalen und internationalen Volluniversitäten eine Konkurrenzrolle spielen, die eine mit der Humboldt-Universität ver-

gleichbare Forschungsqualität liefern können. Aber einerseits existieren keine Rankings, die einen Vergleich zwischen nationaler und internationaler Grundlagenforschung erlauben würden. Und andererseits würden diese Rankings auch keinen Sinn machen, denn vergleichbar sind nur die bereits erwähnten Spezialgebiete der einzelnen Professoren – um dies zu leisten, müssten alle nationalen und internationalen Universitäten daraufhin untersucht werden, ob und wo es Kongruenzen zwischen Forschungsgebieten gibt. Dazu existieren keine Sekundärstudien, und eine entsprechende Primärforschung können wir im Rahmen unseres Projekts nicht leisten.

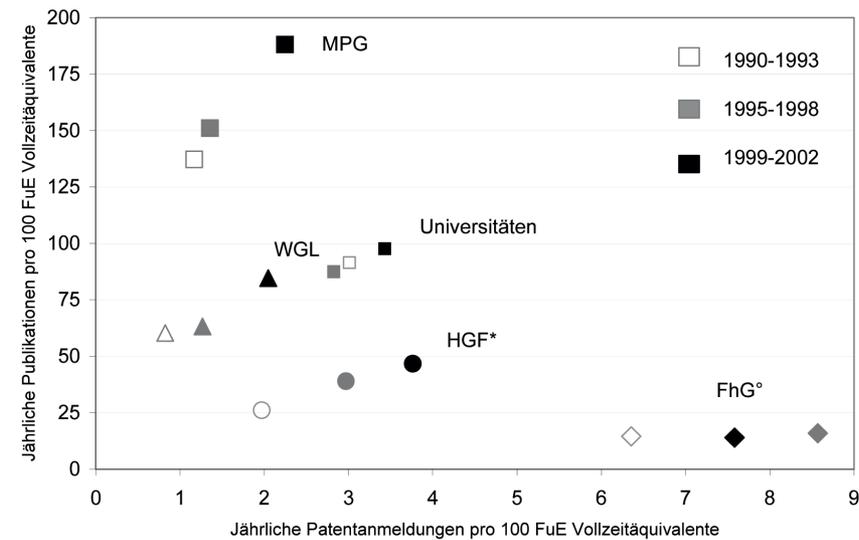
Eine weitere mögliche Konkurrenz sind die außeruniversitären Forschungsinstitute. Wirtschaft und Politik lieferten bereits in den Nachkriegsjahren den Anstoß für die Einrichtung zusätzlicher Forschungsinstitute, die Deutschlands internationale Konkurrenzfähigkeiten sichern helfen sollten. Denn der klassische Prozess der Wissenszirkulation, der mittels einer Anstellung von Hochschulabsolventen in Industrie und Wirtschaft universitäre Erkenntnisse in angewandte Ergebnisse überführte, reichte angesichts der steigenden weltweiten Technisierung nach 1945 nicht mehr aus. In der Folge kam es (wie schon ab Mitte des 19. Jahrhunderts) zu einer Auswanderung der Forschung aus den Universitäten. Staatlich finanzierte, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen fingen die Bedarfe auf, die an den von Lehnanforderungen überlasteten Universitäten

nicht mehr geleistet werden konnten. Von diesen Instituten ist vor allem die 1949 gegründete Fraunhofer-Gesellschaft zu nennen, die im Bereich angewandten Wissenstransfers in Deutschland führend ist (vgl. nebenstehende Abb.). Außerdem existieren noch die 1958 gegründete Helmholtz-Gesellschaft sowie die aus 79 Einzelinstituten zusammengeschlossene Leibniz-Gemeinschaft.

Die größten Unterschiede zwischen diesen Instituten und der Volluniversität bestehen zum einen darin, dass die Einheit von Forschung und Lehre der Universität vorbehalten bleibt, zum anderen aber auch in einem sehr viel stärkeren Anwendungsbezug der Institute. Die hochangesehene Max-Planck-Gesellschaft als weiteres wichtiges außeruniversitäres Forschungsinstitut fällt hier aus der Rolle, denn all ihre Projekte werden mit öffentlichen Geldern finanziert, sodass keine Konkurrenz zur Humboldt-Innovation existiert.

An obiger Grafik zeigt sich, dass die Fraunhofer-Gesellschaft ein eindeutiges Profil auf dem Gebiet von Patenten aufweist, die Max-Planck-Gesellschaft sich dagegen durch Publikationen profiliert – dies entspricht dem klassischen Unterschied zwischen Grundlagen- und Angewandter Forschung, wie er in Exkursion sieben erläutert ist. In ihrem reinen Anwendungsbezug stellt die Fraunhofer-Gesellschaft aber auch keine Konkurrenz für die Humboldt-Universität und Humboldt-Innovation dar, weil

### Publikations- und Patentintensitäten der Universitäten und Forschungseinrichtungen



FuE-Personal ohne Geistes- und Sozialwissenschaften; Publikationen im Science Citation Index (SCI). Patente im *World Patent Index* und der Datenbank des Deutschen Patent- und Markenamtes.

\*Bei der niedrigen Publikationsintensität der FhG ist zu beachten, dass die Publikationen aus den Ingenieurwissenschaften in Deutschland im SCI nicht gut repräsentiert sind, da hier keine deutschsprachigen Publikationen berücksichtigt werden.

\*Bei der Positionierung der HGF in dieser Abbildung ist zu bedenken, dass Betreuung und Service im Zusammenhang mit Großgeräten einen erheblichen Teil der Kapazitäten des wissenschaftlichen Personals beansprucht.

Quelle: Heinze und Kuhlmann (2006); die Daten für den Zeitraum 2003-2006 liegen noch nicht vor.

ihr Forschungsgegenstand ein anderer ist. Die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft und die Helmholtz-Gesellschaft sind in ihren gewachsenen Strukturen wiederum so angelegt, dass sie als Konkurrenten gegenüber der Wirtschaft nicht in Frage kommen.

Interessant ist die Max-Planck-Innovation GmbH, die unter dem Claim „Connecting Science and Business“ agiert. Die Max-

Planck-Innovation wurde 1970 als Garching Instrumente GmbH gegründet und operierte von 1993 bis 2006 unter dem Namen „Garching Innovation“. Sie spielt für Humboldt-Innovation eine gewisse Rolle, denn die Humboldt-Innovation wurde nach der „Garching Innovation“ benannt.

Die Max-Planck-Innovation definiert Technologietransfer unter den Aspekten von Patentverwertung, Technologievermarktung und Spin-Off-Gründung. Sie berät Wissenschaftler der Max-Planck-Gesellschaft bei der Bewertung von Erfindungen und der Anmeldung von Patenten, sie hilft ihnen bei der Vermarktung von Technologien an die Industrie und sie coacht Gründer beim Aufbau neuer Unternehmen, die auf Forschungsergebnissen der Max-Planck-Gesellschaft basieren.

*„Max-Planck-Innovation betreut zur Zeit 1.040 Erfindungen und 17 Firmenbeteiligungen. Pro Jahr kommen zwischen 120 bis 140 neue Projekte hinzu. Seit 1979 haben wir etwa 2.600 Erfindungen begleitet, mehr als 1.550 Verwertungsverträge abgeschlossen und seit 1990 bislang 46 Ausgründungen betreut. Der Gesamterlös für die Erfinder, die Max-Planck-Institute und die Max-Planck-Gesellschaft beläuft sich bislang auf etwa 200 Millionen EUR.“<sup>1</sup>*

Mit dieser Geschäftsgröße kann die Humboldt-Innovation (noch) nicht mithalten.

Was die Max-Planck-Innovation aber offensichtlich nicht anbietet, sind grundlegende Forschungs Kooperationen mit der Wirtschaft, wie sie HU-Wissenschaftler wünschen. Stattdessen ist die Max-Planck-Innovation rein an der Vermarktung von Forschung, die an den einzelnen Max-Planck-Instituten entstanden ist, interessiert.

Das Fazit dieser Konkurrenz betrachtung ähnelt dem Fazit der Marktanalyse: Es herrscht eine unüberschaubare Situation, in der sich auf den ersten Blick für eine kleine Transferstelle wie die Humboldt-Innovation auf dem Gebiet von Vertragsforschung kein Anhaltspunkt für eine Positionierung ergibt.

Innerhalb der Universität spricht vor allem eines dafür, Drittmittel durch Vertragsforschung mit der Humboldt-Innovation statt über staatliche Förderungen einzuwerben: bei der Zusammenarbeit mit der Humboldt-Innovation ist ein frischer Wind zu spüren, der sich angenehm von den bürokratischen Prozeduren der öffentlichen Förderanträge abhebt. Das reicht aber als Grundlage für eine auf die Zukunft gerichtete Strategie nicht aus.

## 8 ZUSAMMENFASSUNG UND BEWERTUNG DER STRATEGISCHEN ANALYSE

### 8.1 Wo sich die Politik irrt

Der politische Fokus auf der Stärkung von kleinen und mittelständischen Unternehmen, der gleichzeitig eine Stärkung der Innovationsfähigkeit bewirken soll, bringt Bewegung in die deutsche Unternehmenslandschaft. An einem wichtigen Punkt

jedoch werden von politischer Seite Erwartungen in KMU gesetzt, die diese nicht erfüllen können: KMU haben bis auf wenige Ausnahmen keine Kapazitäten, um radikale Innovationen in Gang zu setzen, die ganze Märkte verändern.

### 8.2 KMU und die Humboldt-Universität: kein Dream-Team

Die Primärforschung bei KMU in Adlershof ergab, dass es eine Erfüllungslücke gibt zwischen Ansprüchen der dortigen KMU (die sich mit Ansprüchen von KMU generell decken und nicht auf Adlershof beschränkt sind, wie unser Literaturstudium zeigte) und dem Leistungsvermögen der Humboldt-Universität. KMU fühlen sich in ihren Ansprüchen besser bedient durch das Angebot von Technischen Universitäten und Fachhochschulen. Insbesondere spielen bei KMU eine ausschlaggebende Rolle

- Ergebnisorientierung und Produktnähe
- inkrementelle Innovationen
- zeitsensitives Verhalten

Die Humboldt-Universität dagegen bietet als Volluniversität vor allem

- Grundlagenforschung
- Vorstufen für radikale Innovationen
- langen Atem
- verschiedene wissenschaftliche Dienstleistungen

Daraus folgt, dass die Humboldt-Universität für KMU zwar kleinere Dienstleistungen anbieten kann, dies aber keinesfalls ihrer Kernkompetenz und Leistungsfähigkeit entspricht, denn eine strategische Traumpartnerschaft, die das Wachstum der Humboldt-Innovation optimal begleitet und die Reputation der Humboldt-Universität unterstützt, kann daraus nicht entstehen. Eine Absorptionsfähigkeit für das spezifische Wissensangebot der Humboldt-Universität ist bei KMU nur eingeschränkt gegeben. Um ähnlich wie beim Best Practice-Beispiel Eagleyard als Universität Bedarfe von KMU und Industrie zu antizipieren,

müsste das Forschungsverhalten der Humboldt-Universität völlig anders ausgerichtet werden. Abgesehen davon, dass die Humboldt-Innovation auf die Forschungsausrichtung der Humboldt-Universität keinen Einfluss hat, sehen wir in einer auf KMU zugeschnittenen Richtung auch wenig Potential. KMU sind zwar innovationsorientiert, aber in einer Art und Weise, die durch Kommunikation nicht einfach mit den Dimensionen der HU-Forschung in Einklang zu bringen ist.

Außerdem werden KMU bereits gut bedient, sei es lokal in Adlershof durch das Ferdinand-Braun-Institut oder diverse Fachhochschulen und die TU Berlin, sei es deutschlandweit durch die vielen unterschiedlichen Institutionen der Fraunhofer-Gesellschaft. Ein Markt, auf dem sich schon eine Reihe von Anbietern mit paßgenauen Angeboten bewegt, ist nicht das geeignete Ziel für eine Strategie, zumal dieser Markt trotz einer gewissen Vordifferenzierung trotzdem noch einmal im Detail erschlossen werden müsste.

### 8.3 Große Unternehmen und die Humboldt-Universität: Dream-Team mit Hindernissen

Großunternehmen streben dagegen verstärkt auch nach radikalen Innovationen. Sie haben das Budget, den strategischen Horizont und die internationale Ausrichtung, die die Nachfrage nach wissenschaftlich interessanten HU-Projekten ermöglichen. Große Unternehmen passen also zu den Kernkompetenzen der Humboldt-Universität. Hier ergeben sich allerdings andere Matching-Probleme. Schwierig sind folgende Punkte für die Humboldt-Innovation:

- Jeder der 359 HU-Professoren beschäftigt sich mit einem Spezialgebiet, für das der Markt erst gefunden werden muss: von der fokussierten Nische bis hin zu Forschungsbereichen, die über mehrere Branchen hinweg eingesetzt werden könnten.
- Fehlende Personalstärke und –kompetenz bei Humboldt-Innovation, die einzelnen Forschungsinhalte der 359 HU-Profes-

soren auf ihre spezielle Vermarktungsfähigkeit hin zu überprüfen.

- Unternehmerische Forschungsinteressen und -projekte werden aus Wettbewerbsgründen nicht öffentlich kommuniziert.
- Wissenstransfer ist nachfragegetrieben: Der proaktiven Bewerbung von HU-Wissenschaftlerprofilen als Marktangebot steht entgegen, dass Unternehmen für ihre spezifischen Bedarfe gezielt nach genau passenden Forschern Ausschau halten. Diese Passgenauigkeit kann nicht antizipiert werden, sodass eine Bewerbung mit extremen Streuverlusten zu kämpfen hätte.

Hier müssten erhebliche Anstrengungen seitens der Humboldt-Innovation unternommen werden, um den Markt für die Humboldt-Universität zu erschließen.



## 8.4 Wie die Humboldt-Innovation wahrgenommen wird – ein mehrfaches Abhängigkeitsverhältnis

Humboldt-Innovation wird auf dem Geschäftsfeld Forschung von zwei Kundenseiten wahrgenommen: von den Professoren der Humboldt-Universität und von der Wirtschaft.

Zweifelsfrei ergibt sich aus der Primärforschung, dass die HU-Professoren die Humboldt-Innovation als schnellen, kompetenten, flexiblen Dienstleister auffassen, mit dem man zum großen Teil sehr zufrieden ist. Die Professoren selbst treten allerdings ausschließlich als Wissenschaftler der Dachmarke Humboldt-Universität auf. Will Humboldt-Innovation gegenüber den Professoren ein eigenständigeres Profil entwickeln, so muss sie dies unter Berücksichtigung des HU-Leitbildes tun.

Auch von der Wirtschaft werden die Professoren als Professoren der Humboldt-Universität und nicht als Professoren der Humboldt-Innovation wahrgenommen. Von der Humboldt-Innovation selbst existiert kein Markenbild. Für ein Auftreten gegenüber Wirtschaftskunden muss die Humboldt-Universität auch zukünftig im Vordergrund bleiben. Deshalb kommt als Ausgangspunkt für Kommunikation nach außen nur eine Dachmarkenkommunikation in Frage. Humboldt-Innovation darf sich nicht mit einer Stand-Alone-Position unabhängig von der Humboldt-Universität profilieren.

## 8.5 Was Professoren wirklich wollen

Wir haben in der Kundengruppenanalyse festgestellt, dass Professoren nicht nur intellektuelle Ressourcengeber für den Vertragsforschungsprozess, sondern auch Zielgruppe der Humboldt-Innovation sind. Als solche ist ihre Situation der freiberuflichen Ausübung einer Profession, wie bei einem Arzt oder Rechtsanwalt, vergleichbar. Für Freiberufler gilt, dass sie in der Ausübung ihres Berufs zusätzlich zu ihrer professionellen Qualifikation auch stark von persönlichen Motiven angetrieben werden. Auch für die Professoren können persönliche Motive geltend gemacht werden, die sie als Forscher jenseits wissenschaftlicher Fragestellungen bewegen:

- Wissenschaftliche Neugier als Grundantrieb jenseits von Methode und Gegenstand: „to go where no-one has gone before“
- etwas bewirken wollen: „Impact“ hervorrufen
- Austausch von Fragen und Wissen mit Wirtschaft und Gesellschaft
- gesellschaftliche Anerkennung

Die Motivation, jenseits universitärer Mauern Veränderung, Austausch und „Impact“ zu finden, können mit Vertragsforschung befriedigt werden. Allerdings nur, wenn es der Humboldt-Innovation gelingt, entsprechend hochqualitative, konzeptionell anspruchsvolle Projekte zu akquirieren. Diese Definition schließt inkrementelle Verbesserungen und Verfahrensoptimierungen aus. Projekte solchen Zuschnitts haben die Vorteile:

- dass sie den Ruf der Humboldt-Universität stärken
- und die Stadt Berlin als Wissenschaftsstandort stärken.

Aus persönlichem und wissenschaftlichem Interesse ist es für die Professoren also ebenso wichtig wie für die Universität, dass anspruchsvolle Vertragsforschungsprojekte akquiriert werden.



## 8.6 Rebriefing

### **Voraussetzungen**

Die Humboldt-Innovation GmbH befindet sich in einer doppelten Abhängigkeit: die Professoren der Humboldt-Universität als intellektuelle Ressourcengeber des Vertragsforschungsprozesses sind vor allem daran interessiert, ihren Forschungen nachzugehen und wissenschaftliche Reputation zu erwerben. Jedoch setzt sie die Finanzknappheit der Universitäten und eine konzertierte europäische Innovationspolitik unter Druck, Drittmittel auch aus der freien Wirtschaft oder über gesellschaftliche Institutionen akquirieren zu müssen, um Mitarbeiterstellen bezahlen zu können und sich gegenüber der Gesellschaft als nützlich zu legitimieren.

Großunternehmen, die im Gegensatz zu KMU als Auftraggeber für Vertragsforschungsaufträge für die Humboldt-Innovation in Frage kommen, aber zum Beispiel auch gesellschaftliche Stiftungen, sind auf der anderen Seite zwar daran interessiert, grundlegende Fragen für die eigene Geschäfts- und Organisationsentwicklung mit externer Hilfe zu beantworten. Aber die Funktionsprinzipien des freien Wissenschaftssystems und die damit einhergehende Haltung seiner Repräsentanten, also der Professoren, führen zu Inkompatibilitäten mit den Funktionsprinzipien in zielorientierten Kontexten. Dies beginnt bei Kom-

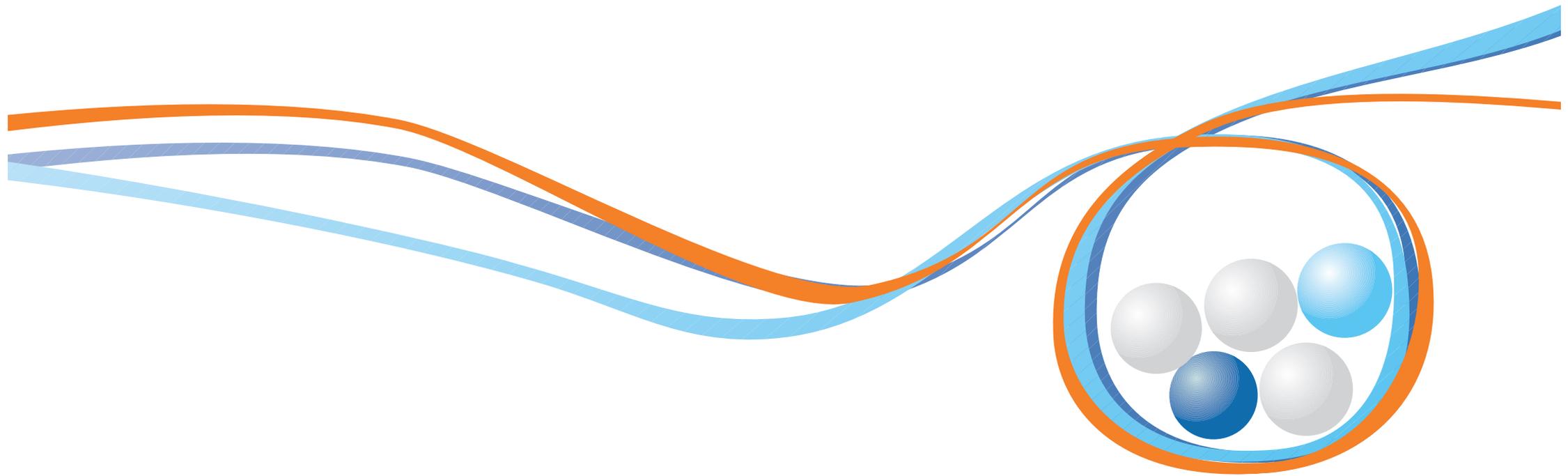
munikationsschwierigkeiten und endet bei unterschiedlichen Maßstäben, in denen Erfolg gemessen wird.

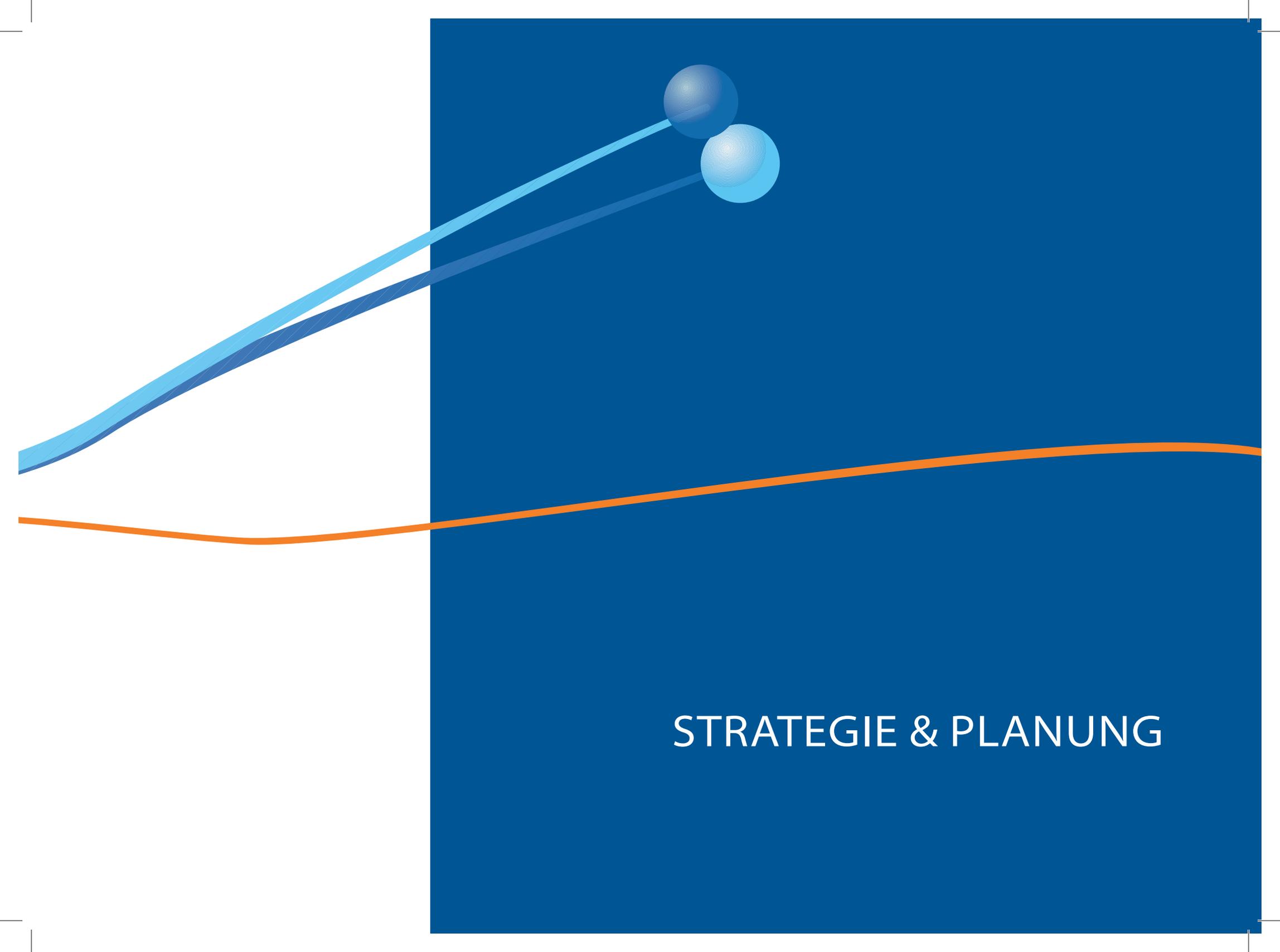
### **Marktstrategie**

Entwickeln Sie eine Strategie, mit der die Inkompatibilitäten zwischen der Vorgehensweise in wissenschaftlichen respektive industriellen oder zivilgesellschaftlichen (etc.) Forschungsumgebungen bestmöglich ausgeglichen werden und die für alle Fakultäten anschlussfähig ist. Benennen Sie passende Akquisitionsinstrumente und -kanäle, um das Gesamtvolumen aller Vertragsforschungsaktivitäten zu erhöhen.

### **Kommunikation**

Entwickeln Sie eine Kommunikationsstrategie für die Humboldt-Innovation unter besonderer Berücksichtigung der starken Dachmarke Humboldt-Universität, die den neuen Markenauftritt und die damit verbundenen neuen Zielsetzungen bei den relevanten Stakeholdern bekannt macht. Etablieren Sie darüber hinaus die Humboldt-Innovation GmbH als Musterbeispiel für erfolgreiche Vertragsforschung und Wissenstransfer bei Stakeholdern aus der Politik.



An abstract graphic design featuring a dark blue background on the right side. On the left, a white background contains two thick, curved lines: a light blue one that rises and then curves down, and an orange one that dips and then rises. Two semi-transparent blue spheres are positioned at the top of the light blue line. The text 'STRATEGIE & PLANUNG' is centered in the dark blue area.

STRATEGIE & PLANUNG

# 1 STRATEGIEENTWICKLUNG

*„Eine Spezialisierung von Intermediären auf bestimmte Aufgabenbereiche würde zweierlei versprechen: erstens einen Kompetenzaufbau in bestimmten „Geschäftsfeldern“ und damit ein höherwertiges Angebot an Transferunterstützung, zweitens ein Signal an die „Kunden“, in welchem Aufgabengebiet sie von einem bestimmten Intermediär eine kompetente Dienstleistung erwarten können. Dadurch soll einerseits die Akzeptanz der Intermediäre als kompetente Partner erhöht werden, gleichzeitig würde diese Profilierung dem Awarenessproblem begegnen und Suchprozesse von Wissenschaftlern und Unternehmen nach spezifischen Unterstützungsangeboten erleichtern.“<sup>1</sup>*

## 1.1 Bedingungen, die eine Strategieentwicklung für Humboldt-Innovation berücksichtigen muss

Mit „What is Strategy?“<sup>2</sup> stellte der Managementvordenker Michael E. Porter 1996 einen Ansatz vor, der es erlaubt, die Einzigartigkeit von strategischer Positionierung anhand von sechs Kriterien und einer Einschränkung zu beschreiben. Er ergänzt darin seine klassische Triade der „drei generischen Wettbewerbsstrategien der Kostenführerschaft, Differenzierung und Nischenstrategie“ aus dem Jahr 1985 um die drei weiteren Kategorien „Produkt- oder Servicevarianten“, „Kundenbedürfnis“ und „Kundenzugang“ – außerdem macht er auf die Notwendigkeit von „Trade-Offs“, also Verzichtsmomenten, aufmerksam, die erst den strategischen Unterschied ausmachen. Wenn wir dieses Instrumentarium im Folgenden anwenden, um die Humboldt-Innovation strategisch zu positionieren, sodass Professoren besser vermarktable werden, so unter der Voraussetzung einer zusätzlichen Reihe quasi „unfreiwilliger“ Trade-Offs: Denn anders als in der freien Wirtschaft handelt die Humboldt-Innovation unter dem Primat der Gebundenheit an ihre Gesellschaft-

terin, die Humboldt-Universität als öffentliche Körperschaft, wie in der Markenanalyse dargelegt. Das heißt:

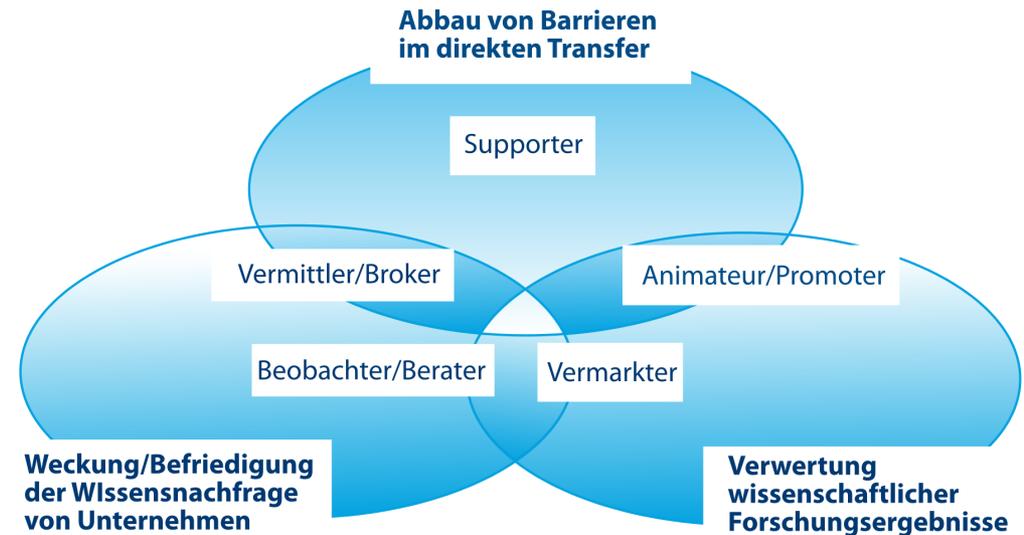
- Sie ist angewiesen auf die Kooperation der Forscher, für die sie tätig ist.
- Jeder Forscher, der die Leistung der Transferstelle in Anspruch nehmen will, kann das tun – auch wenn sein Projekt arbeitsaufwändig und umsatzschwach ist (vorausgesetzt, die 10% Overhead für Humboldt-Innovation können bezahlt werden).
- Das wirtschaftliche Geschäftsziel einer Gewinnmaximierung darf nicht zu Ungunsten des wissenschaftlichen Rufes der Universität gehen.
- Universitäre Forschung an einer Volluniversität ist keine auf einen außeruniversitären Markt zugeschnittene Dienstleistung.

Universitäre Forschung an einer Volluniversität kann, anders als bei Technischen Universitäten und Fachhochschulen, nicht auf produktnahe „Engineering-Leistungen“ hin optimiert werden, weil ihre Kernkompetenz stärker Richtung angewandter Grundlagenforschung tendiert.

- Der Name „Humboldt“ ist, vor allem international, assoziiert mit einer historischen Reputation.

Zusätzlich gilt für Humboldt-Innovation:

- Sie handelt unter der Auflage eines nur organisch möglichen Wachstums – umfangreiche Kredite können nicht aufgenommen werden.
- Die Wachstumsdynamik der ersten Jahre ist so vielversprechend, dass sehr rasch eine insgesamt aktivere Haltung eingenommen werden sollte.



Quelle: Schmoch, S.326

Eine strategische Positionierung, die es der Humboldt-Innovation ermöglicht, ihren Aktionsradius über die Rolle des Supporters hinaus zu erweitern und für ihre Professoren einen Markt zu erschließen, muss diese Grundvoraussetzungen in Betracht ziehen. In der Literatur bieten sich für Transferstellen die bereits beschriebenen Rollen an (s. Kap. 2.4, STRATEGISCHE ANALYSE).

Die Struktur dieser Rollen legt nahe, dass ein organisches Wachstum aus der Supporter-Rolle entweder in die Vermittler- oder in die Animateur-/Promoterrolle sinnvoll ist. Dies soll im Folgenden diskutiert werden.

## 1.2 Strategische Option 1: Humboldt-Innovation in der Vermittlerrolle

### **Key-Account-Management als bedürfnisbasierte Strategie**

Beim Anpeilen einer Vermittlerrolle könnte die Humboldt-Innovation das in der Professorenschaft häufig geäußerte Bedürfnis aufgreifen, in Wirtschaft und Gesellschaft nach geeigneten Matchingpartnern für interessante Projekte zu suchen. Damit handelte sie im Sinn eines „Key-Account-Managements“ bedürfnisorientiert und spürte auch auf Wirtschaftsseite entsprechende Kundenbedürfnisse auf.

Beim Key-Account-Management-Ansatz müssten systematisch alle in der Humboldt-Universität vorhandenen Forschungsgebiete und -themen hinsichtlich einer potentiellen marktfähigen Passung gesammelt und evaluiert werden, sodass eine professionelle Übersicht für ein mögliches Angebot der Humboldt-Universität entsteht.

In einem nächsten Schritt müssten dann branchenspezifische Spezialisten mit jedem einzelnen Professor gemeinsam eruiieren, welche speziellen Inhalte sich für welche Wirtschaftsbranchen und Gesellschaftsbereiche verwerten ließen.

Mit diesen Daten müssten adäquate Vermarktungsstrategien für die jeweiligen Wissens- und Forschungsportefeuilles der so herausgefilterten Professoren sowie ihrer Forschungsprofile erstellt werden, damit ein mögliches Angebot in den relevanten Märkten platziert werden könnte. Für die Key-Accounts und ihre abgesteckten Märkte könnten spezifische Mini-Kampagnen, Akquise- und Direktmarketingmaßnahmen gelauncht werden, um Aufträge zu generieren. Einmal gewonnene Wirtschaftskontakte müssten durch Customer-Relationship-Management langfristig gebunden werden.

Dieser Prozess erfordert ein umfassendes Key-Account-Management seitens der Humboldt-Innovation; ein sukzessiver Personalaufbau von Spezialisten aus den vorher festzulegenden wissenschaftlich relevanten Bereichen wäre notwendig, um die Betreuung der einzelnen Wirtschaftspartner sicherzustellen. Eine derartige Positionierung setzte darauf, besonders wirtschaftsrelevante Inhalte zu identifizieren und die betreffenden Professoren mit ihren Inhalten in den passenden Märkten zu bewerben. Dabei würden die Professoren durch noch einzustellende Key-Account-Manager unterstützt, die als kompetente wirtschaftserfahrene Berater die Interessen des Professors gegenüber der Wirtschaft vertreten und gegebenenfalls Vertragsforschungsaufträge mit angemessenem wissenschaftlichen Anspruch generieren müssten.

Wäre die Humboldt-Innovation indes nicht in der Lage, die nach außen kommunizierte Expertise auch glaubwürdig in Projekten mit Mehrwert für die Wirtschaftspartner umzuwandeln, könnte ein Reputationsverlust die Folge sein. Sowohl die Humboldt-Innovation als auch der betroffene Professor und die Humboldt-Universität könnten unglaubwürdig werden. Eine angemessene Selektion der Professoren in Bezug auf ihre Transferambitionen und die Fähigkeit, auch ergebnisorientiert forschen zu können, wäre deshalb Voraussetzung eines Key-Account-Managements.

Der Trade-Off bestünde hier darin, dass eine bedürfnisorientierte Strategie proaktiv auf wirtschaftliche Wettbewerbsorientierung unter den Professoren setzen müsste, da nur erfolgreiche Projekte sowie Professoren langfristig durch Key-Account-Manager unterstützt werden könnten. Dies beinhaltet ein hohes Polarisierungspotential, das Gebot einer Offenheit der Transferstelle für jeden wäre kaum einzuhalten – allein weil es sich für eine ganze Reihe von Wissenschaften nicht rechnet.

### 1.3 Strategische Option 2: Humboldt-Innovation in der Promoter-/Animateurrolle

#### **Hilfe zur Selbsthilfe als indirekte zugangsbasierte Strategie**

Aus der Analyse des Vertragsforschungsprozesses geht hervor, dass die Professoren, die eine Affinität zu Vertragsforschung haben, ihre Projekte überwiegend selbst akquirieren. Wir haben sie in der Rolle der Akquisiteure geschildert. D.h., sie stellen bereits jetzt den Zugang zu den Vertragsforschungspartnern aus Wirtschaft und Gesellschaft dar.

Eine weitere Strategie wäre es, am Status Quo anzusetzen und die Anzahl der Professoren, die selbst Vertragsforschungsprojekte generieren, zu steigern. Dazu könnte Humboldt-Innovation in die Rolle eines Promoters schlüpfen, der mit einem Bündel aus praktischen Vermarktungsmaßnahmen Professoren unterstützt und weitere Professoren dazu animiert, ihr eigene Kundenbasis auf- und auszubauen.

Ziel wäre es, so viele neue Professoren wie möglich für die Humboldt-Innovation zu gewinnen, um über deren Forschungsinhalte bzw. wissenschaftliche Ausrichtung die Zugänge zu außeruniversitären Kunden aus Wirtschaft und Gesellschaft indirekt herzustellen und auszuweiten.

Diese Strategie würde als Trade-Off bewusst darauf verzichten, dass die Humboldt-Innovation selbst aktiv Projekte akquiriert. Stattdessen würde sie Selbstvermarktungshilfe leisten, sodass Professoren proaktiv mit mehr wirtschaftlichem Know-how die angestrebte Akquise anspruchsvoller Projekte angehen könnten. Finanziell wäre die Durchführung dieser Strategie durchaus möglich.

## 1.4 Entscheidung zwischen beiden Strategien

Strategie eins scheidet aufgrund eines Konflikts zwischen nötigem Trade-Off und den eingangs geschilderten Bedingungen aus. Es ist für die Humboldt-Innovation nicht möglich, nach gründlicher Auswahl die Institute zu bestimmen, die sich am besten vermarkten lassen, weil sie an die Vorgaben der Humboldt-Universität gebunden ist, dass alle Professoren, die dies wünschen von ihr zu betreuen sind. Dies ist in einer Hinsicht bedauerlich, denn insgesamt scheint diese Strategie die Lösung der Transferfrage zu formulieren, eine Vermittlerrolle könnte das Geschäft des Wissenstransfers entscheidend voranbringen. Andererseits spricht noch etwas ganz anderes gegen diese Rolle:

*„Der Aufbau eines inhaltlich versierten Transferteams ist für Universitäten nicht bezahlbar und wird auch nicht durch Rückflüsse aus Vermarktungserlösen finanzierbar werden.“<sup>3</sup>*

Transferstellen, die bedürfnisorientiert arbeiten wie die TUM-TECH in München, haben für den Aufbau ihrer Organisation umfangreiche Fördergelder in Abstimmung mit der Universitätsleitung eingeworben. Dazu müsste die Humboldt-Innovation ihre bisherige Unabhängigkeit aufgeben. Das ist in der jetzigen Konstellation keine Option.

Strategie zwei, die des Promoters, ist also die einzig gangbare. Schwierig erscheint hier allerdings, dass die Fähigkeit der Professoren, selbst Projektakquise zu betreiben, unterschiedlich ausgeprägt ist, und dass vor allem ein proaktives Interesse im Sinn eines Hungers nach Vertragsforschung nicht unbedingt vorhanden ist. Die Humboldt-Innovation wiederum hat sich bisher nur als angenehm unbürokratischer Dienstleister profiliert, aber nicht als jemand, der zusätzliche Gründe zur Verfügung stellt, warum Vertragsforschung einem Antrag auf öffentliche Fördermittel vorzuziehen wäre. Und auch das Bündel an konkreten Vermarktungs- Maßnahmen müsste noch geschnürt werden.

## 1.5 Die „Lust“ der Professoren

Fähigkeit und Wille zur Projektakquise in der Wirtschaft sowie die Lust an Vertragsforschung sind unter Professoren keine Selbstverständlichkeit. Das erste Ziel eines Professors sind exzellente Forschungsergebnisse innerhalb des Wissenschaftszirkels und die Weitergabe seiner Erkenntnisse in der Lehre.

Andererseits stellt sich auch die Marktsituation, wie in der Forschung dargelegt, als schwierig heraus. Berlin verfügt aus historischen Gründen nicht über international operierende Unternehmen, im Hinblick auf den Status als Bundeshauptstadt existiert für etwaige Nachfrage aus der Politik mit dem berühmten Otto-Suhr-Institut an der Freien Universität starke lokale Konkurrenz. Eine regional ausgerichtete Strategie kommt für die Humboldt-Universität also nicht in Frage. Eine international ausgerichtete Strategie, die sich auf globale Marktpotentiale richtet, und die auch einzahlen würde auf die weltweite Berühmtheit des Namens Humboldt, erfordert dagegen zusätzliche Anstrengungen und Aktivitäten.

Humboldt-Innovation müsste Professoren nicht nur in ihrer Rolle als Akquisiteure stärken und sie mit Vermarktungs-Know-how ausstatten, sondern auch Lust machen auf die Extra-Anstrengung, die nötig ist, um große und wissenschaftlich herausfordernde Projekte zu akquirieren, welche eher auf dem globalen Markt zu finden sind.

Hier gilt es eine passende Motivik zu wählen. In der Markenanalyse wurde klar, dass Humboldt-Innovation sich innerhalb des Leitbildes der Humboldt-Universität bewegen muss und dass sie andererseits das Spannungsverhältnis nutzen kann, das sich aus dem Selbstanspruch des Professors ergibt, für sich zwischen wissenschaftlicher Freiheit und der Forderung aus Politik und Wirtschaft nach einer gesellschaftlichen Nützlichkeit seines Schaffens einen Weg zu finden.

*„Humboldt, das ist ein sturer Laden, (...) keine Verpflichtung, die man ernst nimmt für die Gesellschaft, die einen ernährt.“*

Der Vorwurf aus Politik und Wirtschaft an die Humboldt-Universität, keine gesellschaftliche Verpflichtung zu übernehmen, kann verschieden interpretiert werden. Zum einen kann er sehr schnell mit der Forderung nach dem Aufbau einer relativ eng interpretierten Marktorientierung verkoppelt werden. Marktorientierung bedeutet nach Baaken, über isolierte "business skills" hinaus eine Haltung zu entwickeln, die von einem Verständnis dafür getragen wird, was für die Wirtschaft wertschöpfend ist. Zahlreiche Untersuchungen und Studien haben in den letzten Jahren versucht herauszuarbeiten, wie Marktorientierung an Universitäten im Einzelnen aussehen soll. „Creating entrepreneurial universities“ ist der Titel eines berühmten Buches aus den 1990er-Jahren, auf den z.B. die TU München mit ihrem Exzellenzantrag einer „Unternehmerischen Universität“ erfolgreich reagierte. Mit dem Verweis auf Vorbilder aus dem vor allem englischsprachigen Ausland (Amerika, Australien, Großbritannien), wird darauf hingewiesen, dass sich das deutsche Universitätssystem insgesamt stärker auf Wettbewerbsorientierung und Transferfähigkeit einstellen müsse. Während Technische Universitäten und Fachhochschulen mit ihrer angewandten Forschung eine Orientierung an wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedürfnissen leicht in ihr wissenschaftliches Selbstverständnis integrieren können, ist dies für grundlagenforschungsorientierte Volluniversitäten sehr viel schwieriger. Ihre innere Organisationskultur ist nicht abgestimmt auf die systematische Anschlussfähigkeit mit produktnaher Marktorientierung.

Gesellschaftlich und wirtschaftlich relevante Forschung muss aber auch kein Synonym für das Primat einer gewinnorientierten Marktfixierung sein. Verpflichtung für die Gesellschaft übernimmt, wer bereit ist, sich ihr zuzuwenden und Fragen anzugehen, die ihre Teilsysteme generieren, sei es aus Wirtschaft, Politik, Kultur, Sport usw. Eine bewusst weltzugewandte Forschung sucht in der außeruniversitären Kooperation nicht in erster Linie den finanziellen Vorteil, sondern die Möglichkeit, Impact zu erzielen.

Das ist tatsächlich der Faktor, der Wissenschaftler interessiert und der auch das Ziel erfüllen kann, die Reputation der Humboldt-Universität zu stärken. (Dass die finanzielle Seite im Sinn einer Vollkostenkalkulation stimmen muss, ist dabei eine Selbstverständlichkeit.) Angestrebt werden kann bei Vertragsforschung im besten Sinn auch der wissenschaftliche Erfolg, der nicht vorrangig in wirtschaftlichen Kenngrößen gemessen wird, sondern in der möglichen direkten Auswirkung auf wirtschaftliche oder gesellschaftliche Prozesse oder Faktoren. Was darunter zu verstehen ist, kann aber nur jeder Wissenschaftler für sich selbst beurteilen.



## 1.6 Strategiesynthese: der Promoter-Plus

Aus den obigen Überlegungen ergibt sich die endgültige Überlegung: nämlich die Professoren der Humboldt-Universität nicht nur zu befähigen, sondern sie auch zu motivieren, sich auch auf potentielle Kooperationspartner einzustellen. Motivation und Befähigung sollen sich dabei wechselseitig so befeuern, dass in der Humboldt-Universität ein Wachstumskern erzeugt wird, der für steigende Transferaffinität sorgt. Ziel ist das Erreichen einer kritischen Masse von transferbegeisterten Professoren, sodass auch in der Öffentlichkeit über die Aktivitäten der Humboldt-Innovation berichtet werden kann.

Die sehr überschaubare Zielgruppe der HU-Professorenschaft ist dabei in einer Weise anzusprechen, die ihr Bildungsniveau, ihr Selbstbild und ihre zeitliche Verfügbarkeit respektiert und aufgreift. Dies geschieht anhand des Motivs Impact im Sinne wissenschaftlicher Reputation und gesellschaftlicher Anerkennung. Gleichzeitig bietet sich die Humboldt-Innovation als Partner der Professoren an, die sie bei der Entwicklung von Selbstvermarktungs- und Akquisekompetenz sowie einer transferaffinen Einstellung optimal unterstützen kann.

Der Trade-Off wäre dann, dass die Humboldt-Innovation nicht nur darauf verzichtet, selbst Projekte zu akquirieren, sondern auch auf eine aktiv wettbewerbsorientierte, „wirtschaftsgläubige“ Positionierung zugunsten eines Fokus auf Impact.

## 2 UMSETZUNG DER AUSGEWÄHLTEN STRATEGISCHEN STOSSRICHTUNG

Um diese neue strategische Stoßrichtung umzusetzen, ist es nötig, dass die Humboldt-Innovation als organisationskultureller Promotor auftritt. Wenn die Humboldt-Innovation sich in diese Rolle begibt und die Professoren nicht nur in ihrer praktischen Fähigkeit, sondern auch in ihrer Begeisterung zur Akquise von Vertragsforschungsprojekten unterstützt, so leistet sie ihren Beitrag dazu, wie das Thema Außenorientierung innerhalb der Humboldt-Universität gelebt wird. Je sensibler und bewusster sie dies im Sinn des HU-Leitbildes tut, desto mehr wird es ihr gelingen, Vertragsforschung nicht als Verlegenheitslösung der Drittmittelbeschaffung, sondern als attraktiven Zusatznutzen in der Vorstellung der Professoren zu verankern.

Um diese inhaltlich motivierte, über effektive Funktionalität hinausgehende Positionierung kommunizieren zu können, ist die Schaffung eines markanten Markenbildes nötig. Die Humboldt-Innovation muss Interface werden und damit Schnittstellen anbieten, anhand derer die Entwicklung einer transferaffinen Kultur möglich wird. Nur durch eine neu ausdifferenzierte Oberfläche kann ein geschärftes Profil mit eigenem Charakter kommuniziert werden – und auch neue Nutzen generieren.

Dazu gehören insbesondere:

- die Formulierung eines zukünftigen Unternehmensleitbildes
- die Formulierung eines neuen Selbstverständnisses für mit der Humboldt-Innovation kooperierende Professoren
- die endgültige Formulierung der Neupositionierung
- die zukünftige Markenkonstruktion und Geschäftsfelder der Humboldt-Innovation
- ein Aktivitätenpaket zur Umsetzung der Neupositionierung (s. Kap. 3)

## 2.1 Das neue Unternehmensleitbild der Humboldt-Innovation: Entwicklung während des Markenworkshops

Zur Entwicklung eines Markenbildes der Humboldt-Innovation bot sich für uns ein Markenworkshop an, den wir gemeinsam mit dem Geschäftsführer der Humboldt-Innovation durchgeführt haben und der die jeweiligen Schnittstellen einer zukünftigen Marke Humboldt-Innovation bezüglich der wichtigsten Stakeholder des Vertragsforschungsprozesses evaluieren sollte.

In erster Linie wurden dafür Diskussionsrunden und Mind-Mappings durchgeführt, ergänzt um Kreativmethoden.

### **Methodik**

Der Workshop war als Bottom-Up-Prozess (vom Ist-Zustand zum Ziel-Zustand) konzipiert und wurde wie folgt umgesetzt:

- Vorstellung der jeweiligen Ziele der Beteiligten und Darstellung des Ablaufes
- Präsentation von Zwischenergebnissen der Forschung
- Darstellung des bestehenden und wahrgenommen Markenbildes einschließlich des Markenverhältnisses zur Humboldt-Universität
- Diskussionsprozess zu den vorliegenden Ergebnissen und Bewertung (Abgleich Selbstbild/Fremdbild)
- Brainstorming und Diskussion zukünftiger Hauptfunktionen
- Kernwerte und Markenbilder, der Humboldt-Innovation (Mission/ Vision)
- Mind-Mapping und Strukturierung der Ergebnisse.
- Matching mit den Zielen und gemeinsame Entwicklung strategischer Maßnahmen
- Kreativmethode 6-3-5 zur Entwicklung von Marketing-Maßnahmen.

Aus den „kognitiven Maps“ formulierten wir anschließend die Idealvorstellung zukünftiger Nutzungspotentiale sowie der Wahrnehmung der Humboldt-Innovation und gaben damit die Richtung für eine spätere Positionierung vor.

## 2.2 Das neue Unternehmensleitbild der Humboldt-Innovation: Ergebnis des Markenworkshops

### **Vision**

Die Humboldt-Universität in Bezug auf das Thema Wissenstransfer zu einer der besten internationalen Universitäten zu machen, sowie ihre wissenschaftliche Reputation national und international nachhaltig zu stärken.

### **Mission**

Die Humboldt-Innovation ist der Partner für HU-Professoren, um anspruchsvolle, häufig internationale Forschungs Kooperationen mit Partnern aus Wirtschaft und Gesellschaft zu initiieren und umzusetzen. Damit wird das wissenschaftliche Know-how der Humboldt-Universität zu gesellschaftlicher Wirksamkeit gebracht und Fragestellungen aus Wirtschaft und Gesellschaft befruchten die Forschung der Humboldt-Universität.

Entsprechend den Ergebnissen des Workshops und der abgeleiteten Unternehmensmission soll nun die zukünftige Marke Humboldt-Innovation und ihre Anwendungsdimensionen bei der Hauptzielgruppe der HU-Professoren beschrieben werden, um die Marketing- und insbesondere die Kommunikationsmaßnahmen zielgenau auf das neue Markenbild ausrichten zu können.

Die kognitive Dissonanz des Forschers lautet: Ich stehe unter dem Druck der Drittmittelbeschaffung, aber ich will mich als Forscher nicht verkaufen und mich reizen Fragestellungen aus Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur.

Für diese kognitive Dissonanz bietet die Humboldt-Innovation folgende Antwort:

Die Humboldt-Innovation unterstützt die Forscher in selbstbewussten Aushandlungsprozessen mit potentiellen Partnern aus Wirtschaft und Gesellschaft mit dem Ziel, exzellente Forschungs Kooperationen zu realisieren, die für beide Kooperationspartner Erkenntnisgewinne ermöglichen, wie sie jeweils allein nicht realisiert hätten werden können.

Die Humboldt-Innovation positioniert sich damit jenseits einer linearen Vorstellung von „Wissenstransfer“ und stellt sich im weitesten Sinn auf die Seite der Postakademischen Wissenschaft (Postacademic Science). D.h., sie begreift Kooperationen mit Wirtschaft und Gesellschaft als Chance und Neuland für die Forschung, Impulse aus kontextbezogenem Wissen zu erhalten.

Ein dergestalt weltzugewandtes forschendes Interesse erfordert gleichzeitig die Fähigkeit und Bereitschaft, mit den Akteuren aus Wirtschaft und Gesellschaft partnerschaftlich und auf Augenhöhe umzugehen. Hierzu bietet Humboldt-Innovation die Möglichkeit, indem sie zur Entwicklung einer spezifischen wissenschaftlichen Entrepreneurhaltung beiträgt.

**Der Promotor**

Das Konzept des Promotors wurde von Witte und Hauschildt entwickelt, um Innovationsprozesse in Unternehmen zu steuern und die Absorptionsfähigkeit für neues Wissen vor allem in KMU zu erhöhen. Promotoren sind die Personen, die einen Innovationsprozess aktiv und intensiv fördern können. Sie starten den Prozess der Innovation und treiben ihn unter Überwindung von Barrieren bis zum Innovationsentschluss voran. Promotoren steuern nachhaltige Energie zur Prozessförderung bei und identifizieren sich mit dem Prozesserfolg.<sup>1</sup>

Während Witte 1973 zur Durchsetzung von Neuerungen in Unternehmen noch auf das hierarchische Potential des Machtpromotors setzte, das durch das objektspezifische<sup>2</sup> Wissen des Fachpromotors ergänzt werden sollte, betont Hauschildt die Vorteile des Kooperationsmanagements. Der Beziehungsromotor überwindet dabei „interne Barrieren der interorganisationalen Zusammenarbeit“.<sup>3</sup>

Hinsichtlich dieser Barrieren gibt es nur wenige Unterschiede zwischen einer Universität und einem Unternehmen. Unter inter-organisationaler Zusammenarbeit im HI-Kontext verstehen wir die Kooperation zwischen Professoren und außeruniversitären Partnern.

Einige der Barrieren heißen:

- Nicht-Voneinander-Wissen
- Nicht-Miteinander-Arbeiten-Können
- Nicht-Miteinander-Arbeiten-Wollen

Humboldt-Innovation kann hier die Rolle des Promotors übernehmen und vor allem durch Förderung einer wissenschaftlichen Entrepreneurhaltung organisationskulturelle Unterschiede abbauen helfen.

## 2.3 Der wissenschaftliche Entrepreneur

### **Das neue Selbstverständnis der mit Humboldt-Innovation kooperierenden Professoren**

Die Humboldt-Innovation schlägt Brücken, wo bisher noch wenig Dialog stattfand. Die universitäre Organisationskultur baut auf den Regeln guter Wissenschaft einerseits und den Verwaltungsroutinen einer Behörde andererseits auf. Gerade im Kontakt mit außeruniversitären Geschäftspartnern ist der GmbH-Status der Humboldt-Innovation förderlich, damit bürokratisches Verhalten, da wo es Prozesse behindert, vermieden werden kann. An die Stelle von Bürokratie tritt Transferorientierung, die jedoch unter einer Markenrepositionierung der Humboldt-Innovation nicht nur aus der Perspektive der Projektabwicklung, sondern vielmehr aus der Perspektive eines organisationskulturellen Impulses mit den wesentlichen Merkmalen Offenheit für Belange des Projektpartners, Neugier, Aufbruch und Exploration gesehen werden muss.

Die Humboldt-Innovation kann als Promotor organisationskulturelle Unterschiede überbrücken und Barrieren für den Wissenstransfer beseitigen.

Insbesondere empfehlen wir die Stimulation einer wissenschaftlichen Entrepreneurhaltung, wie sie vom National Council of Graduate Entrepreneurship beschrieben wurde. Das „Policy Paper #003“<sup>1</sup> des britischen „National Council for Graduate Entrepreneurship“ mit dem Titel „Towards the Entrepreneurial University – Entrepreneurship Education as a lever for change“ adressiert Fragen, die anspruchsvolle Wissenschaftsumgebungen an das Modell der Marktorientierung in der Vertragsforschung haben. Es stellt fest, dass, wie wir unter Kapitel sechs in der strategischen Analyse gezeigt haben, eine europaweite Politik die Universitäten unter Druck setzt „unternehmerischer“ zu handeln. Und es stellt die Frage, welches Konzept des Unternehmers, also des Entrepreneurs – dieses Wort ist im Deutschen komplexer konnotiert als der hemdsärmelige Begriff „Unternehmer“ – in einer universitären Umgebung die effektivsten Impulse auszulösen vermag. Kritisiert wird, dass ein schnell auf der Hand liegendes, einseitig an Konzernkonzepten angelehntes Bild des Entrepreneurs zu rigide und ungeeignet ist, um seine für Forschung und Lehre stimulierenden Aspekte angemessen zu vermitteln.

*„The culture of the organisations, particularly business schools, in which entrepreneurship is taught, is essentially derived from a corporate model which values order, formality, transparency, control, accountability, information processing, planning, rational decision making, clear demarcation, responsibilities and definitions. This contrasts substantially with the informal, personal relationship, trust building, intuitive decision making, somewhat overlapping and chaotic ‘feeling’ world of the entrepreneur.“<sup>2</sup>*

Ebenso beschränkt und zu eng ist die Vorstellung, dass Entrepreneurship mit Markt und vordergründiger Gewinnorientierung gleichzusetzen sei:

*“The context is most often that of the ‘market model’. This excludes understanding of entrepreneurial behaviour in very different contexts and dangerously can lead to the assumption that it is only market conditions that create entrepreneurship.“<sup>3</sup>*

Dem gegenüber lässt sich ein Bild des Entrepreneurs entwickeln, das vielgestaltig und für viele Kontexte, auch dem der Wirtschaft, offen ist. Unter dieser erweiterten Perspektive ist es der Hauptantrieb eines Entrepreneurs, auf Komplexität, Unsicherheit und immer neue Herausforderungen mit Tatkraft zuzugehen. Ein Entrepreneur hat ein starkes Gefühl von Unabhängigkeit, er mißtraut der Bürokratie, er glaubt an seine Durchsetzungsfähigkeit sowie daran, dass eigene Anstrengung zum Erfolg führt, er ist ein Macher, der sich die Freiheit herausnimmt aktiv zu werden und ihm ist Eigeninitiative näher als das Vertrauen auf staatliche Unterstützung. Ein Entrepreneur ist kreativ und übernimmt die vollständige Verantwortung für Situationen, er hat ein gut ausgebildetes Urteilsvermögen für Risiken, er pflegt seine Netzwerke, arbeitet ergebnisorientiert und zeitsensitiv, er ist überzeugend, kann sich verkaufen, denkt strategisch und vertraut bei Entscheidungen seiner Intuition. Ein wissenschaftlicher Entrepreneur verkörpert idealerweise oben genannte Eigenschaften und kann unterschiedliche Stakeholder mit ihren unterschiedlichen Wertbezügen jeweils adäquat ansprechen. Er versucht sich ständig zu verbessern und zu evaluieren und animiert andere, es ihm gleich zu tun.

## 2.4 Die zukünftige Positionierung der Humboldt-Innovation

Die Humboldt-Innovation positioniert sich als partnerschaftlicher Förderer sowohl der Professoren als auch der Humboldt-Universität, indem sie dafür sorgt, dass Professoren gemeinsam mit der Humboldt-Innovation Kontexte aus Wirtschaft, Politik und Kultur als Neuland für forschersische Fragestellungen explorieren können, sodass exzellente Vertragsforschungsprojekte durch ihre Arbeit initiiert werden.

Dies geschieht anhand eines Bündels von Maßnahmen, die insgesamt eine wissenschaftliche Entrepreneurhaltung initiieren. Dadurch wird die Humboldt-Innovation zu einem Innovationsmotor innerhalb der Humboldt-Universität, der dazu beiträgt, wirtschaftliche und gesellschaftliche Fragestellungen in die universitäre Forschungsarbeit einfließen zu lassen. In umgekehrter Richtung wird die Möglichkeit geschaffen, dass resultierende Forschungsergebnisse wiederum nutzenstiftend in die Gesellschaft zurückfließen können.

Außerdem bleibt die Humboldt-Innovation wie bisher flexibler Dienstleister im Vertragsforschungsprozess, sie vertritt die Interessen der Professoren bei Verhandlungen mit potentiellen Auftraggebern und sorgt so für optimale Rahmenbedingungen des Projektverlaufs.

Für die Partner der Professoren aus Wirtschaft und Gesellschaft tritt die Humboldt-Innovation als Garant für einen optimalen Prozessverlauf auf, der die Bedürfnisse nach Vertrauen und Verlässlichkeit auf der Seite der außeruniversitären Projektpartner befriedigt und damit sicherstellt, dass geweckte Erwartungen nicht enttäuscht werden.



## 2.5 Zukünftige Markenkonstruktion und Geschäftsfelder der Humboldt-Innovation

Der Status quo der bisherigen Markenarchitektur der Humboldt-Innovation trägt zu einem unscharfen Profil ohne klare Positionierung bei. Die Humboldt-Innovation betreut neben Vertragsforschung verschiedene Geschäftsfelder, die nicht nur auf das Feld Wissenschaftstransfer abzielen, sondern die auch eine rein monetär orientierte Vermarktung von HU-Ressourcen zum Inhalt haben. Letztere passen ebenso wenig wie die Aktivität der EU-Projektentwicklung zum neuen Markenbild der Humboldt-Innovation. Daher müssen mit der Neupositionierung auch das Markenkonstrukt der Humboldt-Innovation und die damit verbundenen Geschäftsfelder neu strukturiert werden.

Für eine stringente Wahrnehmung des neuen HI-Markenbildes empfehlen wir daher eine Ausgliederung der nicht die Zielsetzungen des Wissenstransfers bedienenden Geschäftsfelder und ihre Eingliederung unter andere Submarken der Humboldt-Universität.

Zukünftig sollte die Firma Humboldt-Innovation nur folgende Geschäftsbereiche abbilden:

### **Forschung & Spin-Offs**

Damit soll der Profilierung der Humboldt-Innovation als Transferspezialist Rechnung getragen werden. Kommunikativ werden die unter dem Geschäftsfeld „Vermarktung“ geführten Bereiche wie Softwarelizenzierung, Betreuung des Humboldt-Shops und des Naturkundemuseumsshops unter weitere eigenständige HU-Submarken mit eigenen Internetpräsenzen ausgegliedert. Operativ ist diese Ausgliederung nicht unbedingt notwendig, da innerhalb der Humboldt-Innovation verschiedene Mitarbeiter für die jeweiligen Projekte zuständig sind. Kommunikativ jedoch gilt es überschaubar und damit erfahrbar in den Kernkompetenzen des Unternehmens zu werden.

### 3 DER FIT: UMSETZUNG DER NEUPOSITIONIERUNG

Michael Porters Konzept des „Fit“, also der genauen Passung, bezeichnet ein aufeinander abgestimmtes Bündel an Maßnahmen, das einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil möglich macht.<sup>1</sup> Diese genaue Passung kann auf drei Ebenen stattfinden: auf der funktionalen Ebene als Konsistenz und Widerspruchsfreiheit innerhalb der Maßnahmen, auf einer weiteren Ebene als gegenseitige Verstärkung der Maßnahmen und auf einer dritten Ebene als Optimierungseffekt, der auftritt, wenn insgesamt Redundanzen erkannt und minimiert werden. Aus der „Fit“-Perspektive trägt jede einzelne Aktivität eines Unternehmens zur Wertschöpfung in einer Weise bei, die eine isolierte Bewertung unmöglich macht, weil sie nur im Zusammenspiel mit allen anderen Aktivitäten den vollen Nutzen entfaltet. Ein strategischer Fit von Aktivitäten schafft so auch einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, der nicht teilweise nachgeahmt werden kann.

Für die Humboldt-Innovation in ihrer neuen Positionierung als Promotor bedeutet das zweierlei: Einerseits müssen ihre Aktivitäten einen Fit erzeugen mit den HU-Professoren in ihrer Rolle als HI-Kunden, die vor allem die Möglichkeit suchen, wissenschaftlich anspruchsvolle Projekte durchführen zu können. Andererseits müssen ihre Aktivitäten die HU-Professoren darin unterstützen, dass diese optimal gerüstet sind, um auf dem intransparenten Markt der Transfernehmer einen Fit zu erzeugen. Die Humboldt-Innovation löst dieses Problem der Doppelpositionierung dahingehend, dass sie wissenschaftlich attraktive Projekte für diejenigen in Aussicht stellt, die sich mit ihrer Hilfe auf Bedürfnisse und Anforderungen außeruniversitärer Projektpartner einstellen. Die Humboldt-Innovation bietet mit ihrem „Partnerprogramm“ Services an, die die Herausbildung der Haltung eines wissenschaftlichen Entrepreneurs ermöglichen und entsprechende praktische Fähigkeiten und Fertigkeiten vermitteln. Diese Haltung ist der Sammelbegriff für den speziellen Fit der HI-Positionierung.

Ziel der Humboldt-Innovation ist es, die Haltung des wissenschaftlichen Entrepreneurs und damit den neuen Fit in einem mehrstufigen Prozess zu etablieren und aufrecht zu halten. Dazu muss sie bereits kooperierende Professoren weiter an sich binden und außerdem so viel neue Professoren wie möglich für sich gewinnen, damit über deren Forschungsinhalte bzw. wissenschaftliche Ausrichtung die Zugänge zu Projektpartnern aus Wirtschaft und Gesellschaft hergestellt und in möglichst langfristige Partnerschaften umgewandelt werden können. An dieser Stelle muss deutlich gesagt werden, dass die Humboldt-Innovation hier einen wichtigen Anstoß geben kann, der sich allerdings nur voll entfalten kann, wenn er mittel- bis langfristig von HU-Seite selbst unterstützt wird.

Die Entwicklung der Haltung eines wissenschaftlichen Entrepreneurs soll anhand folgender neuer Aktivitäten angestoßen werden:

- Qualitätssicherungsmaßnahmen
- ein Partnerprogramm mit Services, die das neue Selbstverständnis für kooperierende Professoren etablieren
- Strategie der integrierten Kommunikation (nach Bruhn)

## 3.1 Qualitätssicherung

Damit der Anspruch der neuen Positionierung auch eingelöst, kontrolliert und optimiert werden kann, ist Qualitätssicherung ein wichtiger Bestandteil des Prozesses.

### 3.1.1 Qualitätssicherung auf HI-Seite

Für die Humboldt-Innovation als Unternehmen ist persönliche Kommunikation ein zentraler Bestandteil der täglichen Arbeit und damit bisher das wichtigste kommunikative Instrument. Bisher trat nur der Geschäftsführer selbst nach außen auf, der die Unternehmenswerte der Humboldt-Innovation vorbildlich verkörpert. Im Zuge einer zukünftigen personellen Expansion ist es wichtig, dass für das kommunikative Auftreten per Email und vor allem am Telefon verbindliche Richtlinien formuliert werden.

Das sehr seriöse Umfeld Universität erfordert Vertrauen sowie ein Anspracheniveau, das den intellektuellen Erwartungen der Zielgruppe gerecht wird. Anfragen müssen auch durch andere Personen als den Geschäftsführer so professionell abgewickelt werden können, dass der partnerschaftliche Anspruch, mit dem die Humboldt-Innovation den Professoren begegnen möchte, auch stets gewährleistet bleibt. Bei jeder direkten Kommunikationsform, sei es in der direkten Begegnung oder am Telefon, ist eine umfassende, kompetente Betreuung notwendig. Ein sicheres Auftreten ist von großer Bedeutung, um Professoren oder potentiellen Kunden stets das Gefühl einer niveau- und vertrauensvollen Zusammenarbeit zu vermitteln.

### 3.1.2 Maßnahmen zur Sicherung der Qualität im Prozess der Vertragsforschung

Damit die in der Unternehmensmission und die im neuen Markenbild formulierten Ansprüche sowie die implizierte Qualität der zukünftigen Marke Humboldt-Innovation stringent in der Marken Anwendung zum Tragen kommen, muss auch der Vertragsforschungprozess dies widerspiegeln. Aus diesem Grund empfehlen wir folgende operative Aktivitäten, die zur Qualitätssicherung der Vertragsforschungsprojekte dienen und die die Aufmerksamkeit für Faktoren schärfen, die qualitativ hochwertige Arbeitsprozesse gewährleisten.

#### **Customer-Relationship-Management**

Ein funktionierendes Kundenmanagement ist zwar eher technisch, aber trotzdem enorm wichtig in dem stark diversifizierten und auf Kompetenzen beruhenden Geschäftsfeld Forschung.

Vor allem im Hinblick auf die Bearbeitung externer Nachfragen durch Wirtschaftsunternehmen müssen Kompetenzen, Expertisen und Stärken von Professoren und Instituten gut dokumentiert und schnell abrufbar sein, sodass eine professionelle Bearbeitung von Anfragen in angemessenen Zeiträumen möglich ist. Jeder Professor, der bereits mit der Humboldt-Innovation zusammengearbeitet hat, sollte demnach unmittelbar mit seinen relevanten Daten als universitärer Professor sowie den wissenschaftlichen Rahmendaten seiner Arbeit und bereits beendeter Projekte in einem entsprechendem System, das für die betreffenden Mitarbeiter zugänglich ist, eingepflegt werden. Von großer Bedeutung ist die Tatsache, dass entsprechende CRM-Systeme Aufschluss darüber geben, welche Kunden aus der Wirtschaft für mögliche Projekte geeignet sind. Hier kann die Humboldt-Innovation langfristig über einen systematischen Abgleich Wissen aufbauen, das sie entsprechenden Professoren zur Akquiseunterstützung weitergeben kann.

### **Incentives für engagierte Professoren und erfolgreiche Arbeitsgruppen**

Besonders engagierte, professionelle und erfolgreiche Professoren sowie ihre Arbeitsgruppen, die ihre Arbeit vorbildlich erledigen und damit die Entrepreneur-Kultur innerhalb der Humboldt-Universität intensiv fördern, kommen in den Genuss spezieller Incentives für ihre erfolgreiche Arbeit. Gestaffelt nach Projekten und dem Grad des Projekterfolgs - wissenschaftlich und inhaltlich - sowie der Zufriedenstellung des Auftraggebers, bekommen sie von der Humboldt-Innovation besonders funktionale Arbeitsmaterialien für das Labor respektive das Büro bis hin zu Mini-Events und Gruppenreisen, die exklusiv veranstaltet werden. Dies hat die Bindung des Professors und seiner Arbeitsgruppe sowie die Motivation für weitere große und erfolgreiche Projekte zum Ziel. Außerdem kann dadurch Mund-zu-Mund-Propaganda initiiert werden.

### **In Absprache mit den Professoren:**

Projektmanagement mit Controlling- und Steuerungsfunktion: Timings, Meilensteine und Überprüfung der Einhaltung der im Vertrag festgelegten Richtlinien.

Folgende, von einem Unternehmen beschriebene Situation soll vermieden werden: Vertragsforschungsprojekte werden per Vorkasse bezahlt. Wenn der Professor unmotivierte wissenschaftliche Mitarbeiter auf ein Projekt setzt, das dadurch nur mit mittelmäßigem Erfolg beendet werden kann, so herrscht auf allen Seiten Unzufriedenheit und der Weg für Folgeaufträge ist verbaut.



## 3.2 Das HI-Partnerprogramm (Die neuen Marketing-Services der Humboldt-Innovation)

Das HI-Partnerprogramm ist ein Service-Paket, das Professoren auf verschiedene Weisen in ihrer Rolle als Akquisiteure unterstützt und ihre Selbstvermarktungskompetenz stärkt.

Das HI-Partnerprogramm hat nach innen das Ziel des partnerschaftlichen Ausbaus einer transferzentrierten Kommunikationskultur gemeinsam mit den Professoren. Sie soll erzeugt werden durch Kompetenzbildungsmaßnahmen, die, ohne aufgesetzt zu wirken, eine wissenschaftliche Entrepreneurhaltung fördern. Synergieeffekte im Sinn eines Word-of-Mouth-Marketings sind dabei eingeplant. Nach außen soll das HI-Partnerprogramm die Professoren in ihrer Akquisefähigkeit optimal unterstützen, sodass sie unter einem vermehrten Angebot von attraktiven Projekten auswählen können.

Das HI-Partnerprogramm besteht aus vier Teilen, die auf Professorensseite optimale Bedingungen für eine Projektanbahnung schaffen sollen.

- Offline-Maßnahmen
- Online-Maßnahmen
- HI-Lounge
- HI-Dialogplattform (s. Kap. 3.3.1)

Offline-Maßnahmen, Online-Maßnahmen und die HI-Dialogplattform unterstützen Professoren dabei, ihre wissenschaftliche Entrepreneurfähigkeit und damit ihre Anschlussfähigkeit an das Suchverhalten von Akteuren in Wirtschaft und Gesellschaft optimal zu entfalten.

Insbesondere die Onlinemaßnahmen sollen einen entscheidenden Teil dazu beitragen, dass die mit Humboldt-Innovation kooperierenden HU-Professoren und ihre neue Haltung bei potentiellen Partnern in Wirtschaft oder Gesellschaft international wahrnehmbar werden. Deswegen lancieren wir für kooperierende Professoren eine Internetstrategie, die auf dem Long-Tail Prinzip von Chris Anderson aufbaut. Das Long-Tail-Prinzip bedeutet in der HI-Perspektive, dass die Professoren ihre Forschungsgebiete aufgrund des intransparenten Marktes nicht für eine bestimmte Branche oder Technologie anbieten können. Stattdessen soll ihr Wissen allen potentiellen Partnern, die danach suchen, auf eine angenehme Art zugänglich gemacht werden; unabhängig von geografischen Barrieren. Der Professor soll in die Lage versetzt werden, sich zwischen nationalen und internationalen Anfragen aus der Wirtschaft zu entscheiden und so aus den attraktivsten Projekten auswählen zu können.

Die HI-Lounge soll dagegen ein Ort sein, der Begegnungen ermöglicht.

Einen großen Teil der Maßnahmen können wir hier nur skizzieren und empfehlen. Das tatsächlich Umgesetzte und das nur Empfohlene wird im Text entsprechend unterschiedlich gekennzeichnet.

### 3.2.1 Offline-Maßnahmen

#### ■ **Coaching-Services der Humboldt-Innovation für Professoren (empfohlen)**

Entscheidend für Kooperationspartner aus der Wirtschaft, Politik und Kultur sind neben der Übereinstimmung wissenschaftlicher Inhalte vor allem kommunikative Fähigkeiten und persönliche Einstellungen, die Professoren mitbringen müssen, um als Forschungspartner in die engere Auswahl von potentiellen Kooperationspartnern zu kommen. Die Stärkung einer transferaffinen Einstellung im Sinn des HI-Leitbildes, die Vermittlung der HI-Werte und der Ausbau von kommunikativen Fähigkeiten ist deshalb ein Angebot, das die Humboldt-Innovation machen kann, damit Professoren auf die Kommunikation mit außeruniversitären Geschäftspartnern besser vorbereitet sind.

Themen sind Verständnis für die Bedürfnisse von Partnern aus Wirtschaft und Gesellschaft: Zeitorientierung, Dialogfähigkeit, visionäres Denken, Leidenschaftlichkeit und Partnerschaftlichkeit.

### 3.2.2 Offline/Online-Maßnahmen

#### ■ **Kommunikations-Kit (Ausarbeitung im Kreationsteil)**

Ziel: Professionelle Ausstattung für den Kontakt mit interessierten Kooperationspartnern und für den Kontakt mit Journalisten.

Erhältlich sowohl als reale-, als auch digitale Mappe.

#### ■ **Newsletter (empfohlen)**

Vorgesehen ist ein personalisierbarer News-Service in Form eines monatlichen Newsletters, der die Inspiration und Begeisterung für Transfer zum Ziel hat.

Es ist für Professoren wichtig, stets aktuell über die Welt der Wissenschaft informiert zu sein. Aus diesem Grund ermöglicht den Professoren unser Newsletter-System entsprechend ihrer spezifischen Themenfelder, einen individuellen Newsletter zu abonnieren. Daraus entwickeln sich möglicherweise Projekte mit außeruniversitärer Relevanz.

Der Newsletter ist auf Wunsch digital erhältlich oder wird als Ausdruck versendet.



### 3.2.3 Online-Maßnahmen: Professionalisierung der Findbarkeit

Für die erste Recherchephase der Unternehmen nach Kooperationspartnern ist es essentiell, dass die Professoren online findbar gemacht werden. Neben der manuellen Pflege wissenschaftlicher Datenbanken durch die Professoren selbst bedarf es vor allem eines intelligenten Suchmaschinenmarketings sowie eines Content-Management-Systems, das von der Humboldt-Innovation den Professoren angeboten wird, die mit ihr aktuell zusammenarbeiten und denjenigen, die es erwägen.

Um das Ranking in den Suchmaschinenergebnissen der Professorenwebseiten zu optimieren, sind zwei voneinander abhängige Faktoren gezielt zu beeinflussen:

#### ■ Suchmaschinenoptimierung

Mit Hilfe der Optimierung der Webseite selbst kann das Ranking optimiert werden.

#### ■ Online-PR

Durch gezielte Online-PR kann dafür gesorgt werden, Einstiegspunkte für suchende Unternehmen und für interessierte Journalisten zu schaffen.

Online-PR regt aktive Blogger der „Scientific Community“ und Journalisten dazu an, Artikel und Blog-Beiträge zu publizieren, die auf die Website des Professors verweisen. Je höher die Relevanz der Website ist, auf der der jeweilige Artikel veröffentlicht wurde, desto höher ist die Auswirkung auf das Suchmaschinenranking.

Auf diese Weise können Seitenbesuche manchmal innerhalb kürzester Zeit in die Höhe schnellen. Dies wiederum wirkt sich positiv auf das sog. PageRank in Suchmaschinenergebnissen aus, welches nach einem speziellen Algorithmus berechnet wird.<sup>2</sup>

#### ■ Monitoring

Der Aufbau von Reputation im Netz ist wichtig, sollte jedoch überprüfbar sein. Hierbei spielt Blog-Monitoring eine wichtige Rolle. Zum Beispiel sollte die Humboldt-Innovation regelmäßig in Blogsuchmaschinen wie z.B. Technorati.com nach ihren Namen suchen.

#### ■ Logfileanalyse

Anhand einer Logfileanalyse kann überprüft werden, welche der Online-Findaktivitäten greifen. Dies ist ein Prozess, der über einen gewissen Zeitraum hinweg entwickelt werden muss und der dazu führt, dass die Online-Maßnahmen gegebenenfalls angepasst werden.

#### ■ CMS (Content Management System)-Service mit Qualitätssicherung der Kommunikationsangebote

Der CMS-Service ermöglicht den Professoren die Erstellung einer eigenen Website und erhöht damit die Anschlussfähigkeit eines Professors mit den Internetsuchroutinen von Unternehmen.

### 3.2.4 HI-Lounge: regelmäßige exklusive Veranstaltungen (empfohlen)

Die HI-Lounge versteht sich als innovative Plattform, die einen Informationsaustausch zwischen den von Humboldt-Innovation betreuten Professoren und ausgewählten Partnern aus Wirtschaft und Gesellschaft anregt. Zu jeweils einem Thema findet in exklusivem Rahmen ein lockeres und offenes Gespräch statt, ohne fixierten Erwartungshorizont. Stattdessen soll eine ungezwungene, persönlich und partnerschaftlich gefärbte Atmosphäre den kreativen Rahmen bilden, in dem Projektideen wachsen. Eine regelmäßige Veranstaltungsfrequenz soll dazu beitragen, dass sich auch an der Humboldt-Universität eine Tradition der Transferaffinität bilden kann, die andernorts schon seit langem besteht.

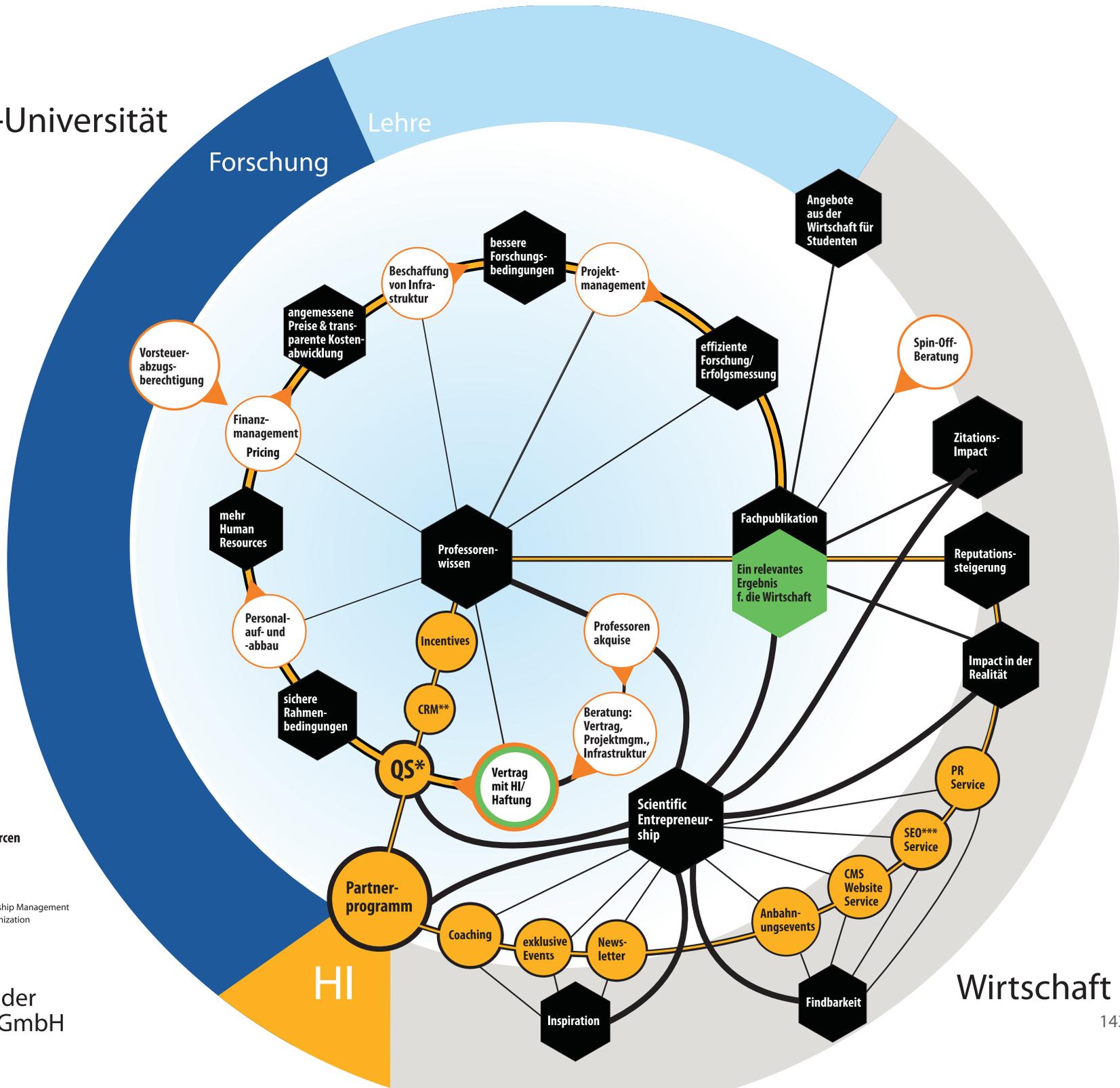




### 3.3 Der Fit erster Ordnung

Der Fit erster Ordnung im Sinne Michael Porters wird gewährleistet durch das Zusammenspiel von:

- spezielle Entrepreneurfähigkeit des HU-Wissenschaftlers
  - Online-Vermarktungstechnologien greifen Suchroutinen der Unternehmen auf.
  - Weltweite Online-Vermarktung vereinfacht das Finden von Projektpartnern, deren Aufgaben zu den Fähigkeiten der HU-Professoren passen.
  - HI-Coaching und Weiterbildung erzeugen bei den Professoren Verständnis für den Vertragspartner (z.B. für Qualitätssicherungsmaßnahmen), aber auch für Selbstsicherheit mit positiven Effekten für Vertragsabschlussfrequenz und Projektqualität.
  - PR-Materialien unterstützen die optimale Selbstdarstellung und Projektakquise der Professoren.
- Qualitätssicherungsmaßnahmen sorgen auf der HI-Website für Kundenzufriedenheit bei Professoren
- Projektmanagement der Humboldt-Innovation und Qualitätssicherung durch die Humboldt-Innovation zusammen mit den Professoren sorgen für Kundenzufriedenheit, vor allem aber für ein Gefühl von Sicherheit bei außerakademischen Vertragspartnern
- Vertragsberatung und -verhandlung durch Humboldt-Innovation sichert Partnern zufriedenstellende Konditionen



**Angestrebter Prozess**  
 Vertragsforschung mit der  
 Humboldt-Innovation GmbH

## 4 INTEGRIERTE KOMMUNIKATION

Unser Ziel ist es, die Aktivitäten der Humboldt-Innovation so aufeinander abzustimmen, dass sie sich nicht nur nach dem Modell des Fit erster Ordnung miteinander verzahnen, sondern auch, dass sie sich wie im Fit zweiter Ordnung gegenseitig verstärken.

Dazu muss die unter Kapitel 1.6 beschriebene Strategie der Entfaltungsspirale greifen. Bereits mit der Humboldt-Innovation kooperierende Professoren müssen von der Nutzung der Services überzeugt werden, und außerdem müssen mittelfristig so viel neue Professoren wie möglich für die Humboldt-Innovation gewonnen werden, damit über deren Forschungsinhalte bzw. wissenschaftliche Ausrichtung Kontakte zu neuen Projektpartnern aus Wirtschaft und Gesellschaft hergestellt und in möglichst langfristige Partnerschaften umgewandelt werden können. Motor für die Entfaltungsspirale ist die „Scientific Entrepreneurship“, die nur in einem ständigen kommunikativen Feedbackprozess zwischen Humboldt-Innovation und den involvierten Wissenschaftlern entstehen kann.

Da es sich hierbei um Impulse für eine organisationskulturelle Entwicklung „von unten“ handelt, erscheint es uns sinnvoll, eine Kampagne zu entwickeln, die diesen Prozess mehrstufig befeuert: sowohl inneruniversitär als auch durch Resonanz von außerhalb der Humboldt-Universität.

Um dies in die Tat umzusetzen, ist eine Ansprache mehrerer Zielgruppen notwendig: Zielgruppe A der bereits kooperierenden Professoren, Zielgruppe B der noch nicht kooperierenden Professoren, ihre jeweiligen wissenschaftlichen Mitarbeiter, Doktoranden und Sekretariate sowie Zielgruppe C, die möglichen nationalen und internationalen Kunden der Professoren in Wirtschaft und Gesellschaft, welche auf Zielgruppe A aufmerksam werden sollen.

Weitere wichtige Anspruchsgruppen sind inneruniversitäre Führungspersonlichkeiten wie der Präsident der Humboldt-Universität und der Vizepräsident für Forschung, aber auch die Pressestelle der Humboldt-Universität. Außeruniversitäre Stakeholder aus der Politik und gegebenenfalls aus Verbänden müssen ebenfalls erreicht werden, damit die Humboldt-Innovation als maßgeblicher, aber indirekt wirkender Akteur des Wissenstransfers wahrgenommen wird.

Das Modell der integrierten Kommunikation, wie Manfred Bruhn es vorstellt, bietet die Lösung, wie eine Adressierung derartig vielfältiger Zielgruppen stattfinden kann.

*„Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für sämtliche Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln.“*

Das Modell von Bruhn bezieht sich zwar auf Prozesse in Unternehmen, wir dagegen haben es mit einer ungewöhnlichen Form der Organisationsentwicklung in einer Institution zu tun. Der schwierigste Punkt ist in unserem Fall die Handhabung einer nicht hierarchisch steuerbaren Komplexität. Die Autonomie, die die Profession des Professors traditionell mit sich bringt, erfordert im Sinne des Beziehungsmanagements von der Humboldt-Innovation ein partnerschaftliches Auftreten, das wirbt, aber nicht unter Druck setzt. Für die Humboldt-Innovation stellt sich die Aufgabe, die Eigenständigkeit jedes einzelnen Professors zu respektieren und maximal zu unterstützen, dabei aber gleichzeitig mit der Humboldt-Innovation für die Humboldt-Universität im Ganzen eine Situation zu schaffen, die sich auch außerhalb der Humboldt-Universität als Aufbruchsstimmung bemerkbar macht. Die Humboldt-Innovation muss also Anstrengungen unternehmen und die richtigen Instrumente wählen, um für das Geschäftsfeld Forschung an den zentralen Stellen einen Konsens zu kreieren. Eine Vielfalt von Einflussfaktoren, die aus der kulturellen Einbettung der Problematik entsteht, spielt eine Rolle.

*„Sowohl bei der internen als auch bei der externen Kommunikation wird die Wirkung entsprechender Maßnahmen davon abhängen, ob es dem Unternehmen gelingt, ‚Sinnbildungsangebote‘ zu entwickeln, die die Nutzer als relevant und kompatibel mit ihren Kommunikationsbedürfnissen einschätzen und deshalb aktiv nachfragen.“*

Wenn man das Bruhnsche Modell auf die Dimensionen inhaltlicher, formaler und zeitlicher Integration beschränkt, dann kann die von uns entwickelte strategische Positionierung in Verbindung treten mit einer kommunikativen Leitidee, die genau das oben geforderte Sinnbildungsangebot macht. In einer temporär aufeinander abgestimmten, gestalterisch einheitlichen Kampagne können den verschiedenen Stakeholdern so die Kommunikationsziele der Humboldt-Innovation nahe gebracht werden.

## 4.1 Die kommunikative Leitidee

*„Die Grundlage für alle folgenden Kommunikationsbotschaften stellt die kommunikative Leitidee dar. Sie dient dazu, die strategische Positionierung in Form einer zentralen und übergeordneten inhaltlichen Aussage zum Unternehmen und seinen Produkten bzw. Leistungen zu übersetzen. (...) Die kommunikative Leitidee ist die Formulierung einer Grundaussage über das Unternehmen bzw. das Bezugsobjekt der Kommunikation, in der die wesentlichen Merkmale der Positionierung enthalten sind.“*

Ausgehend von der oben formulierten strategischen Neupositionierung der Humboldt-Innovation lautet die kommunikative Leitidee unserer integrierten Kommunikation:

**Durch partnerschaftliche Unterstützung der Humboldt-Innovation können sich Professoren der Humboldt-Universität zu wissenschaftlichen Entrepreneuren entwickeln, die exzellente, spannende Forschungsprojekte mit realem Impact in Wirtschaft und Gesellschaft akquirieren und durchführen.**

Damit leistet die Humboldt-Innovation ihren Beitrag zur Leitidee, mit der die Humboldt-Universität sich an der Exzellenzinitiative beteiligt hat: „Translating Humboldt into the 21st Century“.

## 4.2 Kommunikationszielgruppen

In unserer Gesamtstrategie werden unterschiedliche Zielgruppen angesprochen:

### Hauptzielgruppe

Die Hauptzielgruppe ist Zielgruppe B, also diejenigen Professoren, die noch nicht mit der Humboldt-Innovation zusammenarbeiten. Unter diesen Professoren sprechen wir diejenigen nicht an, die Vertragsforschung prinzipiell ablehnen oder für die aus anderen Gründen Vertragsforschung nicht in Frage kommt.

Stattdessen wenden wir uns an transferneugierige und -interessierte Professoren, die neben klassischer Forschung auch für Fragestellungen aus Wirtschaft und Gesellschaft aufgeschlossen sind, weil sie darin sowohl eine wissenschaftliche als auch eine persönliche Bereicherung sehen. Für diese Professoren steht der finanzielle Nutzen von Vertragsforschung zwar nicht an erster Stelle, aber sie haben durchaus daran Interesse, dass ihre Projekte im Rahmen einer Vollkostenkalkulation angemessen finanziert werden.

Insbesondere Jung- und Juniorprofessoren, die neu zur Humboldt-Universität kommen und die in die Wissenschaftlerrolle in einer Zeit hineingewachsen sind, in der Wettbewerbsfähigkeit für die Universitäten zur Herausforderung wurde, gilt es für die Durchführung von Vertragsforschungsprojekten mit der Humboldt-Universität zu begeistern. Es ist davon auszugehen, dass diese Professoren aufgrund der Veränderung der letzten Jahre Ansprüche an die Wissenschaft im Sinn der „Postacademic Science“ haben und in ihrer bisherigen akademischen Karriere bereits mit Schwierigkeitender Drittmittelinwerbung sozialisiert wurden.

### Nebenzielgruppe 1

Unsere Nebenzielgruppe 1 und gleichzeitig Zielgruppe A ist der kleine Kreis der bereits mit der Humboldt-Innovation kooperierenden Professoren, deren Anzahl ca. ein Zehntel aller HU-Professoren ausmacht. Wie in der Markenanalyse herausgearbeitet, lässt sich diese Gruppe grob unterteilen in die „Innovativen“ und die „Sicherheitssucher“.

Die Gruppe der Sicherheitssucher schätzt die Humboldt-Innovation ausschließlich für die reibungslose Abwicklung der Vertragsforschung. Hier wollen wir vor allem diejenigen erreichen, die Interesse haben an wissenschaftlich anspruchsvollen Vertragsforschungsprojekten.



Die Gruppe der Innovativen dagegen sieht in der Humboldt-Innovation zusätzlich zu den Vorteilen, die die Sicherheitssucher wahrnehmen, tatsächlich einen Ort der Innovation und des „Start-up“-Geistes. Sie ist im kommunikativen Umgang mit Kooperationspartnern vor allem aus der Wirtschaft sehr erfahren. Diese Wissenschaftler entsprechen als Typ schon stark dem Rollenbild des wissenschaftlichen Entrepreneurs. Sie sind unsere wichtigsten Partner auf dem Weg der organisationskulturellen Entwicklung, den die neue Humboldt-Innovation einschlägt.

Da diese Gruppe aber sehr klein ist, kann sie mit direkter Kommunikation angesprochen werden: Telefonate, Mailings, persönlicher Kontakt usw.

### **Nebenzielgruppe 2**

Neben den Professoren sind Mitglieder bestehender Arbeitsgruppen als Vermittler an ihre Professoren in Betracht zu ziehen. Daher gilt es, auch die Arbeitsgruppen zu adressieren und diese für Transferprojekte zu gewinnen, denn letztlich führen diese unter Leitung des Professors die Projekte aus und müssen daher 100%ig dahinter stehen.

Zu dieser Nebenzielgruppe gehören auch die Sekretariatsmitarbeiter der Professoren, denn meist steuern diese die Kommunikation. Wer sich mit dem Sekretariat gut versteht, hat einen besseren Zugang zu den Professoren.

## 4.3 Weitere wichtige Stakeholder der Humboldt-Innovation, die die Kampagne adressiert

### **Präsident sowie Führungs- und Verwaltungsorgane der Humboldt-Universität**

Der Präsident der Humboldt-Universität, der Forschungsvizepräsident und andere Führungs- und Verwaltungsorgane sind wichtige Stakeholder, weil sie für die Humboldt-Universität und damit für die Alleingeschafterin der Humboldt-Innovation verantwortlich zeichnen. Die Wertschöpfung der Humboldt-Innovation bedeutet auch indirekt Wertschöpfung für die Humboldt-Universität, da viele Professoren Drittmittel aus der Wirtschaft über die Abwicklung mit der Humboldt-Innovation erwirtschaften. Einerseits profitiert die Humboldt-Universität somit von den insgesamt höheren Etats der Professoren und andererseits durch mögliche Überschüsse, die die Humboldt-Innovation erwirtschaftet und die rechtlich der Humboldt-Universität zustehen. Die Humboldt-Innovation stellt für die Humboldt-Universität bisher einen Zusatznutzen finanzieller Art dar. Dieser Mehrwert genügt zwar der Legitimierung der Humboldt-Innovation innerhalb der Humboldt-Universität, spielt aber im System Wissenschaft eher eine untergeordnete Rolle. Wissenstransfer hatte deshalb in der Vergangenheit keinen besonderen Stellenwert an der Humboldt-Universität. Der neue inhaltliche Impuls, den die Humboldt-Innovation mit anspruchsvollen Forschungsk Kooperationen indirekt liefern möchte, kann aber dazu beitragen, die Leitidee „Translating Humboldt into the 21st Century“ mit einer weiteren Bedeutungsfacetten anzureichern, die für die Humboldt-Universität auch wissenschaftlich interessant ist.

### **Die Politik: Der Berliner Senat und die Bundesministerien**

Stakeholder der Humboldt-Universität auf Länderebene ist der Berliner Senat. Damit muss auch die Humboldt-Innovation diesen Stakeholder im Blick haben. Alle medialen Aktivitäten der Humboldt-Innovation werden auch potentiell von der Berliner Senatsverwaltung und vom BMBF wahrgenommen. Die Humboldt-Innovation kann demnach durch PR aktiv dazu beitragen, die Humboldt-Universität mit ihrer Positionierung auf die Agenda zu setzen und durch ihre Arbeit kommunikative Impulse setzen, die für Humboldt-Universität und Humboldt-Innovation positive Effekte zeitigen. Nicht zuletzt die weiteren Bemühungen der Humboldt-Universität, in der nächsten Runde der Exzellenzinitiative zu reüssieren, können durch vorzeigbare Leistungen im Bereich Wissenstransfer unterstützt werden.

### **Verbände forschungsintensiver Wirtschaftsbranchen**

Verbände dienen als Multiplikatoren und bieten direkten Zugang zu einer Vielzahl von Interessengruppen sowie potentiellen Auftraggebern von Vertragsforschung. Durch PR können Verbände von für HI-Professoren relevanten forschungsintensiven Branchen wie der Verband der Chemischen Industrie kommunikativ erreicht werden.

## 4.4 Kampagne in 3 Stufen: die Humboldt-Innovation als Promotor des wissenschaftlichen Entrepreneurs

Unsere Kampagne, die im Sinne der integrierten Kommunikation all diese Stakeholder ansprechen soll, ist eine Aktivierungskampagne, die in drei Stufen, Ansprachephasen und Formen erfolgt:

- Phase 1: Inneruniversitäre Bewerbung des Partnerprogramms bei Professoren und ihren Arbeitsgruppen, die bereits mit der Humboldt-Innovation kooperieren:
  - Beginn der Inanspruchnahme der Services mit dem Ziel der Entwicklung einer „Scientific Entrepreneurship“
  - Anstoß für Word-of-Mouth-Marketing innerhalb der Professorenschaft
- Phase 2: Inneruniversitäre Kommunikationskampagne für Professoren, die noch nicht mit der Humboldt-Innovation kooperieren
- Phase 3: PR-Event als Initialzündung für systematische PR-Arbeit

Insgesamt verfährt die Kampagne nach folgender Strategie: eine organisationskulturelle Veränderung anstoßen, um so eine neue Realität innerhalb der Humboldt-Universität zu schaffen, die nach außen kommuniziert werden kann. Diese neue Außenwirkung, so erwarten wir, wird nach innen zurückstrahlen.

Um die Außenwirkung erzielen zu können, die verstärkend nach innen zurückwirkt, müssen wir zunächst eine neue universitätsinterne Realität herstellen. Deswegen zielt unsere Kampagne hauptsächlich darauf ab, ein Wissenstransfer förderndes Klima an der Humboldt-Universität dadurch zu schaffen, dass sich eine wachsende Anzahl von Professoren für eine Betreuung durch die Humboldt-Innovation begeistern lässt.

Phase eins, die erste inneruniversitäre Phase, wird von uns in Kapitel fünf nur kurz skizziert, da es sich hier um die Ansprache von maximal dreißig Personen handelt, die persönlich eingeladen werden sollen.

Um eine klassische Kampagne im Sinn der Auftragskommunikation, die wir ausführlich ausgearbeitet haben, handelt es sich bei Phase 2. Sie bildet den Hauptteil unserer Kampagne, die in einer kommunikativen Aktivierung unserer Hauptzielgruppe besteht – diese soll mit unserer Botschaft, wie in der Copy-Strategie unter 5.2.4 dargelegt und im Kreationsteil ausgearbeitet, universitätsintern angesprochen werden. Die Werbestrategie lautet hier emotionalisieren und informieren. Die Marke Humboldt-Innovation soll als die wählenswerte Alternative zur Drittmittelforschung mit der DFG etabliert werden, deren Einzigartigkeit in einem relevanten Zusatznutzen besteht.

Das Marketingziel von Phase zwei ist die kontinuierliche Erweiterung des HI-Professorenportfolios durch stufenweise Gewinnung einer stetig wachsenden Anzahl neuer Professoren, die systematisch im wissenschaftlichen Entrepreneurgeist aufgebaut werden. Die dazu nötigen „Entrepreneurial Skills“ sollen anhand der seit Phase eins existierenden HI-Services vermittelt werden. Damit die Strategie greifen kann, ist das Erreichen einer kritischen Masse notwendig.

Deswegen soll diese Kampagne vorbereitet und parallel begleitet werden durch Word-of-Mouth-Marketing. Von Humboldt-Innovation begeisterte Professoren, die bereits wissenschaftlich anspruchsvolle Projekte mit Unternehmenspartnern durchgeführt haben und die neuen Services der Humboldt-Innovation in Anspruch nehmen, eröffnen den Dialog und tragen ihre Erfahrungen aktiv in die Universität hinein. Sie initiieren ein Klima der Offenheit und Neugier, das anschlussfähig ist für Fragen aus Wirtschaft und Gesellschaft.

Phase 3 wendet sich schließlich mit dem Ziel der Außenwirkung an Stakeholder aus Politik und Öffentlichkeit. Sie ist wiederum nur angerissen und müsste in Fortsetzung dieses Projekts weiter ausgearbeitet werden. Die intendierte Wirkung von Phase drei ist es, neben der Involvierung der relevanten Stakeholder in der Politik auch innerhalb der Humboldt-Universität ein Feedback zu erzeugen, das die Realität des „Scientific Entrepreneurs“ verstärkt und weiter ausbaut.





## 4.5 Phase 1: Inneruniversitäre Bewerbung des Partnerprogramms bei Professoren und ihrer Arbeitsgruppe

### 4.5.1 Zielgruppe für diese Phase

Unsere Kampagne setzt bei den Professoren an, die bereits erfolgreiche Projekte mit der Humboldt-Innovation durchgeführt haben, und unter diesen vor allem bei der Gruppe der „Innovativen“.

Aber auch die intensiv mit der Humboldt-Innovation zusammenarbeitende Gruppe der „Sicherheitssucher“, die Erfahrungen mit Vertragsforschung haben, wollen wir ansprechen.

Nebenzielgruppe von Phase 1 sind die Mitarbeiter und die Sekretärinnen der Arbeitsgruppen.

### 4.5.2 Kommunikationsziel für diese Phase

Die Humboldt-Innovation und ihre neuen Services sollen bei den Verwendern bekannt und fest verankert sein, das Markenbild aufgefrischt werden und die angesprochenen Professoren sollen den festen Vorsatz haben, die neuen Services zu nutzen.

### 4.5.3 Kernbotschaft für diese Phase

„Die Humboldt-Innovation aktiviert Kompetenzbildung, indem sie als persönlicher Partner Professoren mit individuellen Services bei der Vertragsforschung unterstützt und fördert.“

#### 4.5.4 Marketingziele in dieser Phase

Marketingziele in dieser Phase, die durch das Partnerprogramm mit getragen werden, betreffen die tatsächliche Nachfrage der neuen HI-Services und die damit verbundenen Effekte: Potentiale und Coaching-Bedarf herausfinden, Synergien identifizieren und stärken, Partner zusammenführen und unterstützen, Projekte anstoßen und die Ergebnisse veröffentlichen.

#### 4.5.5 Beginn des Word-of-Mouth-Marketing

Wir zielen mit unserer Strategie auf einen Multiplikatoreffekt durch Mund-zu-Mund-Propaganda ab. Die kooperierenden und geförderten Professoren als wissenschaftliche Entrepreneure in spe sollen durch persönliche Gespräche mit anderen Professoren die Vorteile von Vertragsforschung mit der Humboldt-Innovation und ihre positiven persönlichen Erfahrungen mit der Humboldt-Innovation weitertragen.

Der Beginn des Word-of-Mouth-Marketing ist ein Kick-Off-Event, bei dem die Humboldt-Innovation im neuen Erscheinungsbild und das neue Partnerprogramm vorgestellt werden.

Die Inanspruchnahme der Findbarkeitsmaßnahmen durch die Wissenschaftler (vgl. Kap. STRATEGIE & PLANUNG 3.2.3), der Aufbau eigener Websites, der Einstieg in die Dialogplattform und die Inanspruchnahme der Services sind Teil der Entwicklung der „Scientific Entrepreneurship“.

Später bietet u.a. die HI-Lounge den geeigneten Ort, über die Vorteile der Humboldt-Innovation zu sprechen. Dadurch soll eine allgemein transferaffine Haltung unter Professoren gestiftet werden, die sich im Sinn eines Peer-Learnings in der Humboldt-Universität verbreitet.



## 4.6 Phase 2: Inneruniversitäre Kommunikationskampagne für Nicht-Verwender

### 4.6.1 Zielgruppe

Zielgruppe von Phase 2 sind an Wissenstransfer interessierte Professoren, insbesondere Jung- und Juniorprofessoren, die noch nicht mit der Humboldt-Innovation zusammenarbeiten und die sie eventuell noch nicht kennen.

Nebenzielgruppe sind auch hier die Mitarbeiter ihrer jeweiligen Arbeitsgruppe.

### 4.6.2 Kommunikationsziel

Das Kommunikationsziel lautet, innerhalb eines Jahres die Anzahl der Professoren um 30% zu erhöhen, die mit der HI-Forschungsprojekte abwickeln wollen. Alle neuen Professoren an der Humboldt-Universität sollen in einem halben Jahr, also bis 2009, die Humboldt-Innovation kennen. 55% aller HU-Professoren soll nach mindestens einem Jahr, also Mitte 2009 schon einmal von der Humboldt-Innovation gehört haben oder sogar aktives Interesse an den speziellen Services der Humboldt-Innovation bekunden.

Forschungskooperationen, die über die Humboldt-Innovation abgewickelt werden, sollen als qualitativ hochwertige Alternative zu anderen Methoden der Drittmittelgewinnung im „relevant set“ der Professoren und der Arbeitsgruppen verankert werden.

### 4.6.3 Messbarkeit des Kommunikationsziels

Die kommunikative Wirkung unserer inneruniversitären Kampagne lässt sich direkt messen, indem man persönlich bei den Professoren anruft. Sollte dies als zu aufwändig empfunden werden, können Anfragen für die neuen Services und die Frequenz von Projektvermittlungen durch neue Professoren als Indikator für die Wirkung der Kampagne angesehen werden.

#### 4.6.4 Copy-Strategie

Nach Meffert setzt sich die Copy-Strategie „damit auseinander, was der Zielgruppe wie in den Werbemitteln gesagt werden soll“. Zur Copy-Strategie gehören das kommunikative Versprechen (Consumer Benefit), die Begründung dieses Versprechens (Reason Why) und die kommunikativen Richtlinien auf der Gestaltungsebene (Tonality).<sup>2</sup>

##### ■ Kernbotschaft

Die Humboldt-Innovation verhilft zu spannenden, wissenschaftlich exzellenten Projekten mit Fragestellungen aus Wirtschaft- und Gesellschaft, die Professoren besonders reizen.

##### ■ Consumer Benefit

Die Humboldt-Innovation vermittelt neue Impulse aus Wirtschaft und Gesellschaft zu grundlegenden Zukunftsfragen und zusätzlich die Möglichkeit für außerakademischen Impact.

##### ■ Reason Why

Die Humboldt-Innovation unterstützt Professoren auf dem Weg zu wissenschaftlicher Entrepreneurship und befähigt sie in besonderer Weise, spannende und wissenschaftlich exzellente Projekte zu akquirieren.

##### ■ Zukünftige Kern-Insights

- „Wenn ich mit Humboldt-Innovation forsche, bin ich näher an der Realität dran und kann mit meinen Forschungsergebnissen Antworten auf gesellschaftliche Probleme geben, die einen Nutzen in der Gesellschaft stiften.“
- „Forschungsprojekte mit der Humboldt-Innovation sind sehr professionell organisiert und hochwissenschaftlich. Zudem können meine Forschungsergebnisse direkt in die Gesellschaft zurück fließen.“
- „Die Humboldt-Innovation stärkt mich im universitären Drittmittelwettbewerb und ermöglicht mir eine komfortable Forschungssituation.“

##### ■ Tonality:

- modern, visionär, aber nicht technisch
- persönlich, partnerschaftlich, aber nicht unseriös bzw. informell
- begeisternd, ansteckend, aber nicht erzwungen
- dynamisch, fordernd, aber nicht rücksichtslos

#### 4.6.5 Werbemittelstrategie: above- und below-the-line-Kommunikation

Da Vertragsforschung respektive Wissenstransfer ein sehr komplexes und informationsbedürftiges Thema ist, wird der Großteil unserer Kommunikation an die Professoren im Sinne einer klassischen above-the-line-Kommunikationskampagne umgesetzt werden.

Hinzu kommt der glückliche Umstand, dass alle Professoren namentlich und postalisch zu erfassen und zu adressieren sind, sodass die Humboldt-Innovation ihre Kommunikate zielgenau platzieren kann. So lassen sich Streuverluste auf ein Minimum reduzieren.

Zudem sind Professoren wie beschrieben schwer zu erreichen. Daher schlagen wir zusätzlich einen Mix aus Direkt- und below-the-line-Maßnahmen vor. Diese Maßnahmen adressieren sowohl Professoren, die noch keine Partner der Humboldt-Innovation sind, als auch diejenigen Professoren die bereits mit der Humboldt-Innovation zusammenarbeiten, um die Marke nachhaltig bei ihnen zu verankern.

Below-the-line-Maßnahmen werden zum einen eingesetzt, indem die Professoren mit funktionalen Werbemitteln ausgestattet werden, die die Verbreitung der Markenpräsenz subtil unterstützen, um einen höheren kommunikativen Impact zu erzielen. Zum anderen werden Online-Banner dafür sorgen, dass die Botschaft der Humboldt-Innovation auch im Internet die Professoren überraschend erreicht.



## 4.7 Phase 3: PR-Event

Einen Tag, bevor sich die Gründung der Humboldt-Universität zum zweihundertsten Mal jährt (und ein Jahr vor ihrer offiziellen 200-Jahrfeier, die die Aufnahme des Lehrbetriebs im Jahr 1810 zelebrieren wird), also am 15. August 2009 soll ein PR-Event stattfinden, der die neue Humboldt-Innovation und die mit ihr forschenden wissenschaftlichen Entrepreneurinnen der Öffentlichkeit vorstellen wird.

### 4.7.1 Kommunikationsziele

Die anspruchsvollen Vertragsforschungsprojekte und der neue wissenschaftliche Entrepreneurgeist an der Humboldt-Universität sollen in der Öffentlichkeit wahrgenommen und wertgeschätzt werden.

Die Humboldt-Innovation soll dafür bekannt und wertgeschätzt werden, dass sie anspruchsvollen Vertragsforschungsprojekten und wissenschaftlichem Entrepreneurgeist an der Humboldt-Universität maßgebliche Impulse verleiht.

### 4.7.2 Kernbotschaft

„HU-Wissenschaftler geben grundlegende Antworten auf grundlegende Fragen in Wirtschaft und Gesellschaft durch erfolgreiche Transferkooperationen.“

### 4.7.3 Kommunikationszielgruppen

#### **Anspruchsgruppen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft**

Politiker, hohe Verwaltungsbeamte, Unternehmer, Geschäftsführer, Abteilungsleiter von F&E-Abteilungen, Forscher in Wirtschaftsunternehmen, Verantwortliche in NGOs, Think Tanks.

## 5 DIE HI-DIALOGPLATTFORM UND DER FIT ZWEITER ORDNUNG

Damit die drei Phasen unserer integrierten Kommunikationskampagne auch zum Wettbewerbsfaktor werden können, müssen sie in Wechselwirkung treten zum Prozess, der durch die neuen HI-Services möglich wird. Dies ermöglicht eine Dialogplattform, die zu den einzelnen Angeboten vertiefte Feedbackmöglichkeiten liefert und die am Ende dieses Kapitel ausführlich konzipiert ist. Durch den so möglichen systematisierten Rückkopplungsprozess wird ein Fit zweiter Ordnung von sich gegenseitig verstärkenden Geschäftsaktivitäten der Humboldt-Innovation möglich.

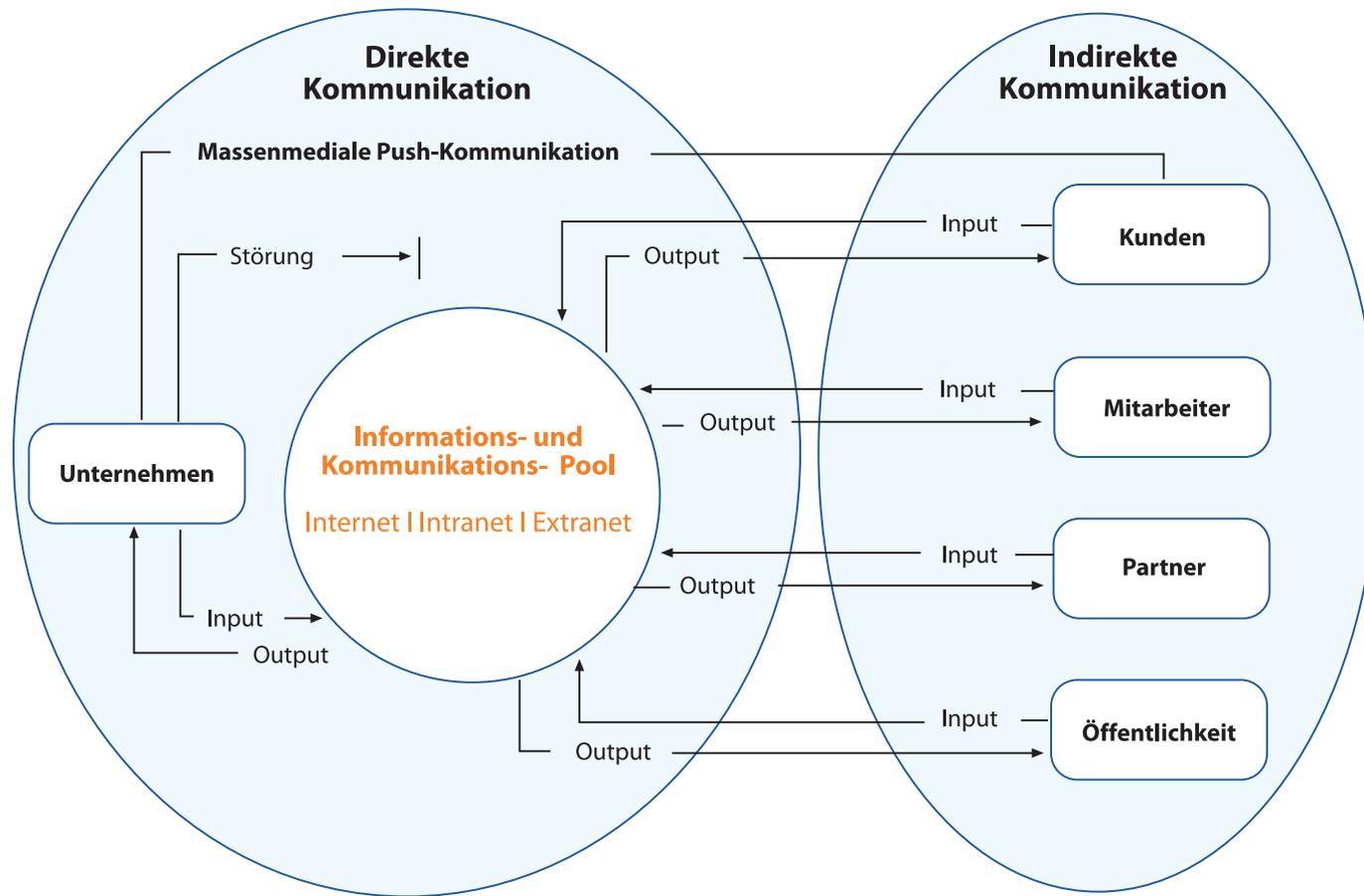
Das Modell der integrierten interaktiven Unternehmenskommunikation von Christian Klugert, eine Weiterentwicklung des Relationship-Marketing-Modells von Bruhn unter der Berücksichtigung von interaktiven Medien, bietet eine geeignete Grundlage für den Entwurf der HI-Dialogplattform.

Nach Klugert wird die integrierte interaktive Unternehmenskommunikation wie folgt definiert:

*„Unter integrierter interaktiver Unternehmenskommunikation wird ein Prozess der Planung und Organisation verstanden, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen durch den Einsatz von interaktiven Medien eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens zu vermitteln sowie die Interaktion zwischen allen beteiligten Anspruchsgruppen, intern wie extern, zu ermöglichen. Die dabei zum Einsatz kommenden Technologien ermöglichen eine Interaktion mit dem Medium, d.h. sowohl den gezielten Abruf von Informationen als auch die Interaktion durch ein Medium, wodurch eine Dialogkommunikation basierend auf dem Feedback-System ermöglicht wird.“<sup>1</sup>*

Wir entwickeln deshalb als Dialogplattform ein halboffenes Intranet auf Basis der Wikipedia-Technologie<sup>2</sup>, das außerhalb der Universität nicht kommuniziert wird, jedoch webbasiert von überall aus erreichbar ist. Diese Dialogplattform offeriert Professoren einen Pool an interaktiven Kommunikationsangeboten, genannt luK-Pool, und dient als Plattform für Angebot und Nachfrage von Information und Kommunikation.<sup>3</sup> Hier findet die Verzahnung der oben beschriebenen Offline-Maßnahmen mit den Online-Maßnahmen statt. Der luK-Pool gibt der Humboldt-Innovation die Möglichkeit, einen stets abrufbaren Intranet-Dialog mit den Professoren zu gewährleisten und Informationen über die Professoren zu erhalten. Hier wird aus Sicht des Unternehmens zwischen Input und Output unterschieden.

## Kommunikationsmodell der integrierten interaktiven Unternehmenskommunikation



Klugert, S. 42

## Input

Als Input werden jene Prozesse bezeichnet, die der Anreicherung des Informations- und Kommunikationspools dienen. Jeder Kommunikationsteilnehmer kann die Rolle des Kommunikators übernehmen und Input liefern. (embd., S.43) Hier wird noch einmal nach passiven und aktiven Input unterschieden. Aktiver Input sind bewusst platzierte Kommunikationsangebote, die Kommunikationsprozesse anstoßen. Passiver Input sind digitalen Fußspuren, die ein registrierter Nutzer auf der Dialogplattform hinterlässt und die entsprechend ausgewertet werden können. Hier spricht man auch von Monitoring.

## Output

Unter Output versteht man die Informationsgewinnung aus dem luK-Pool. Jeder Kommunikationsteilnehmer kann die Rolle des Rezipienten übernehmen (embd. S. 44).

Unser angestrebtes Szenario für die Dialogplattform der Humboldt-Innovation werden wir anhand der oben erwähnten kommunikativen Input- und Output-Aktivitäten beschreiben. Hier unterscheiden wir zwischen zwei Ebenen: der kulturellen Ebene und der technologischen Ebene. Auf der kulturellen Ebene zielen die kommunikativen Aktivitäten darauf, einen Kulturwandel zu initiieren. Die technologische Ebene zielt auf die bessere Findbarkeit und Anschlußfähigkeit gegenüber potentiellen Vertragsforschungspartnern ab.

## Die kulturelle Ebene: Input Humboldt-Innovation <-> Output Professoren

Input Humboldt-Innovation	Output Professoren
Kommunikationsmaßnahmen innerhalb der Plattform, die die Diskussion zu bestimmten Themen der Scientific Entrepreneurship und zu Themen der „Postacademic Science“ anstoßen	Ideenaustausch
Sichtbarmachung gleichgesinnter Kollegen	Sichtbarwerdung gleichgesinnter Kollegen, die durch die kommunikative Trennung der Fachbereiche bisher nicht wahrgenommen werden konnten
Angebot von Coaching-Maßnahmen zur Ausbildung der „Entrepreneurial Skills“	Erweiterung des Aktionsspektrums durch persönliche und sichere Kommunikation

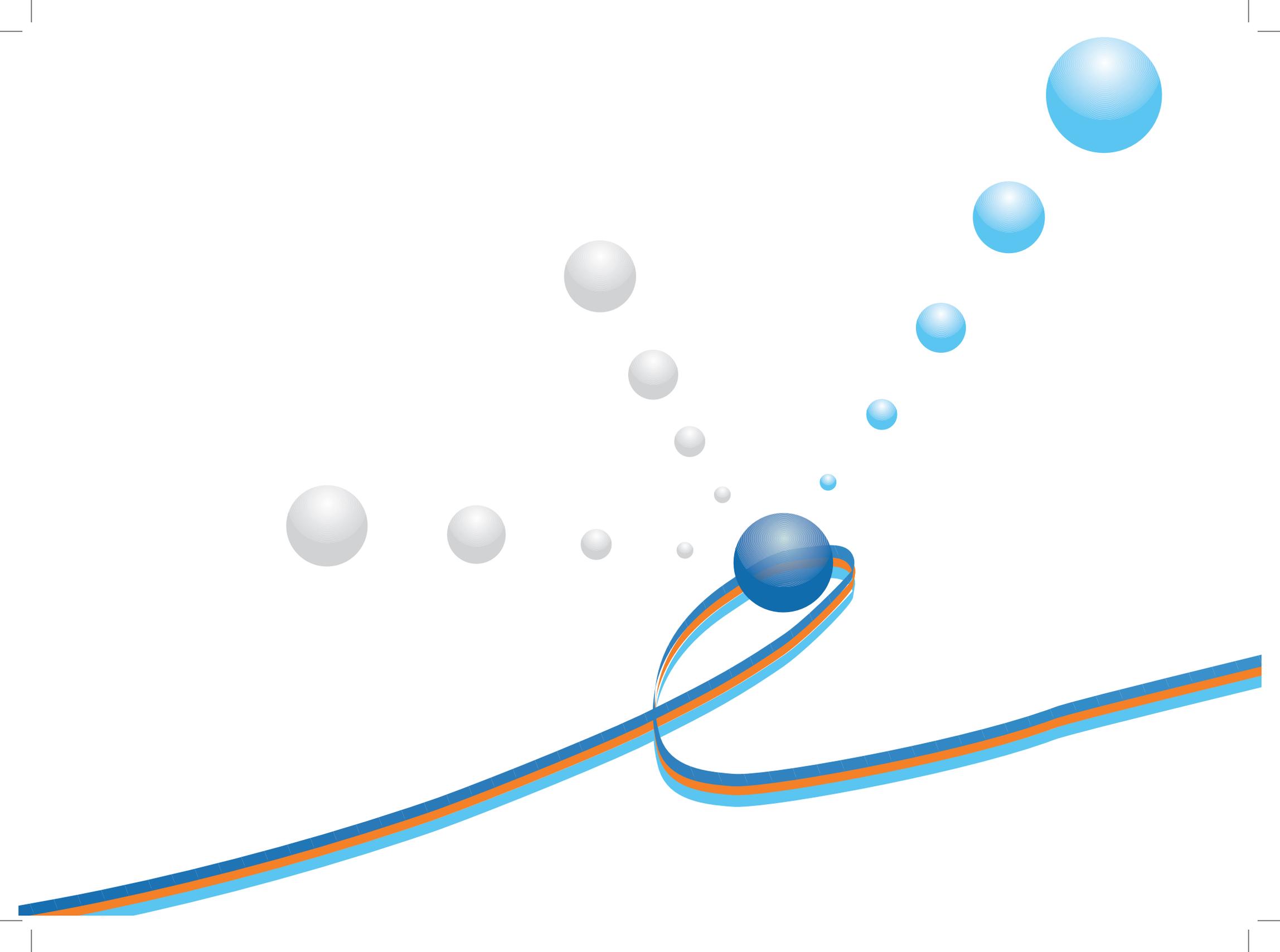
Input Professoren	Output Humboldt-Innovation
Ideenaustausch unter den Professoren	Antworten auf die Frage: Welcher Professor hat welches Interesse?
Sichtbarwerdung der gleichgesinnten Kollegen	Die Professoren, die sich bisher noch nicht an Vertragsforschung interessiert gezeigt haben, werden nun für Humboldt-Innovation unter dem neuen thematischen Rahmen sichtbar und ansprechbar
Vorschläge für Coaching-Angebote zur Ausbildung von „Entrepreneurial Skills“	Humboldt-Innovation kann die Professoren bei Ihren Bedürfnissen abholen

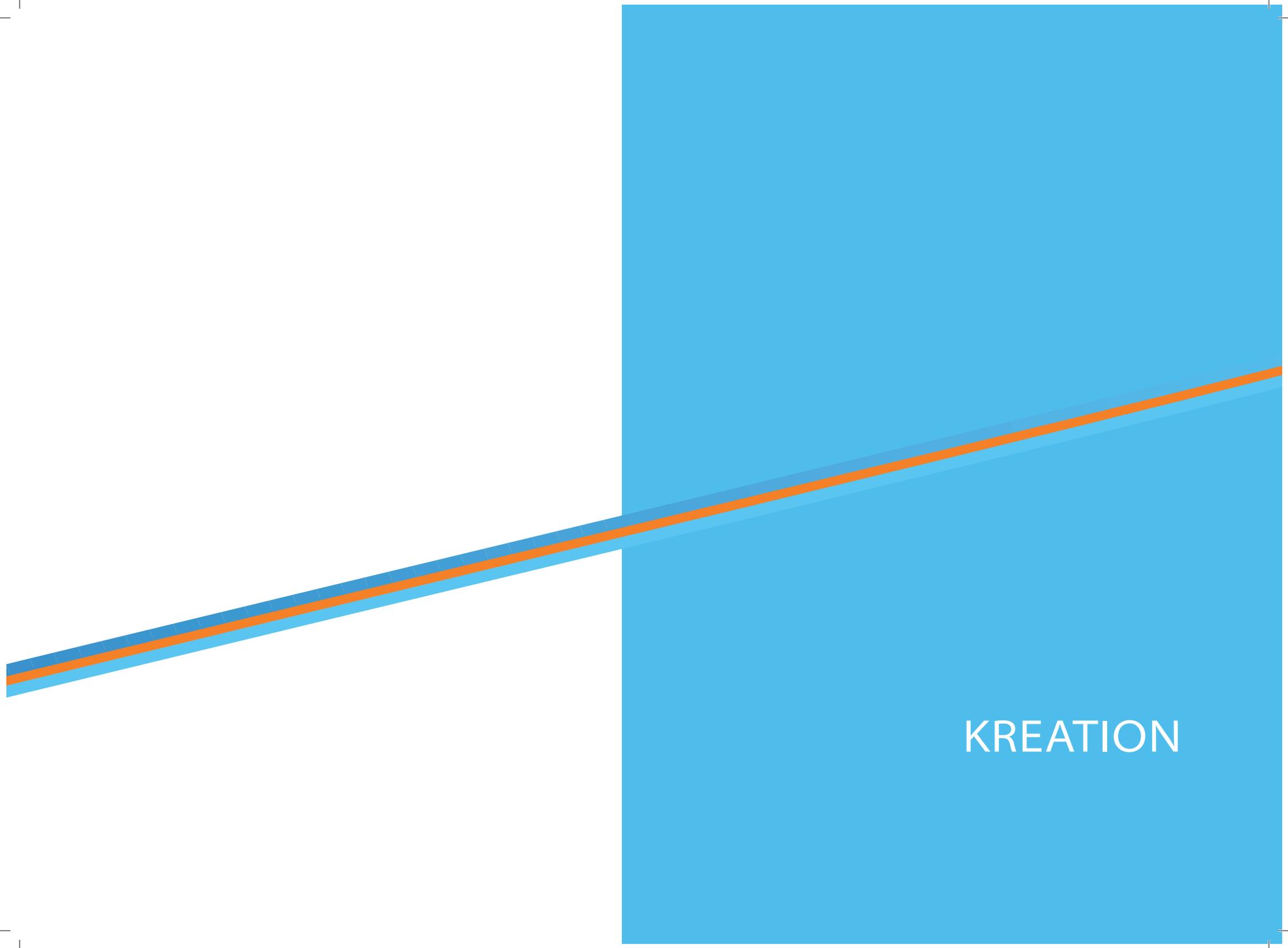
## Die technologische Ebene: Humboldt-Innovation <-> Professoren

Input Humboldt-Innovation	Output Professoren
Information und Services zu Suchmaschinenoptimierung und Online-PR für die Professoren Websites	Wissen wird findbar und anschlussfähig
Angebot zum Online-Monitoring, zur Überprüfung der PR-Maßnahmen und der Reputation im Netz	Überprüfbarkeit der eigenen Online-Kommunikation
Anleitung zu Web 2.0 Aktivitäten	Erweiterung des Kommunikationsspektrums in der Wissenschaftscommunity
Information über aktuelle Trends und Technologien	Inspiration für zukünftige Potentiale von Wissenschaft am Markt
Information und Services zum Thema „neue Kooperations-technologien“ wie z.B. Web Cam, Web based Projektmanagement Tools oder Peer-to-Peer-Technologie	Erweiterung des Aktionsspektrums durch neue standortunabhängige Kooperations-Optionen

Input Professoren	Output Humboldt-Innovation
Wissen der Professoren wird findbar und anschlussfähig	Humboldt-Innovation kann die Professoren besser vermarkten und stärker inhaltlich beraten, Humboldt-Innovation bekommt Andockstellen für neue projektanbahnungsorientierte Aktivitäten
Monitoring-Ergebnisse der Online-Kommunikation der Professoren	Humboldt-Innovation kann den Ergebnissen entsprechend beraten und entsprechende Services anbieten
Praktizierung der Web 2.0 Kommunikationskultur	Dies wirkt sich positiv auf die Kommunikationskultur für die Dialogplattform aus und steigert ihren Mehrwert
Feedback zu den Inspirationen für zukünftige Potentiale von Wissenschaft am Markt	Humboldt-Innovation kann hier besser recherchieren und animieren
Erweiterung des Aktionsspektrums durch neue standortunabhängige Kooperations-Optionen	Humboldt-Innovation steigert dadurch die Optionen auf Vertragsforschungsprojekte







KREATION

# 1 DAS CORPORATE DESIGN

Im Anschluss an das in Teil zwei neu definierte Unternehmensleitbild der Humboldt-Innovation leiten wir das neue visuelle Erscheinungsbild ab. Das Corporate Design bezieht sich auf die gestaltbaren Bereiche in der Unternehmenskommunikation, die eine Schnittstelle zu den verschiedenen Bezugsgruppen des Unternehmens aufweisen. Erst durch das Corporate Design, also die einheitliche und einprägsame Gestaltung aller Momente der Selbstpräsentation, macht man ein Unternehmen vollständig zur Marke. Dabei sollte das Erscheinungsbild im Idealfall folgende zwölf Kriterien erfüllen:

## **Inhaltlicher Anspruch**

- Assoziationen mit Unternehmensstrategie, -werten und Markenpersönlichkeit
- Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb
- Produktassoziationen
- Unternehmenshistorische Assoziationen

## **Formaler Anspruch**

- Aufmerksamkeitswert, Signalwirkung
- Informationswert, Erinnerungswert
- Langlebigkeit, Zeitlosigkeit
- Eigenständigkeit (formal und markenrechtlich)
- Integrationsfähigkeit, Variationsfähigkeit
- Skalierungsoptionen
- Eignung für verschiedene Zeichenträger/Anwendungen
- Ästhetischer Anteil und Sympathiewert

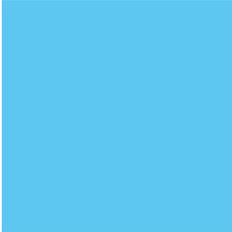
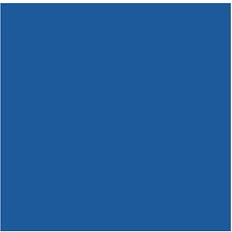
Unter den Grundlagen des CDs verstehen wir konstante Gestaltungselemente wie Logo, Hausfarben, Hausschrift und Formen und Bildwelt, auf die wir u.a. im Folgenden eingehen werden.

## 1.1 Hausfarben

Die Hausfarben spielen eine wichtige Rolle im visuellen Erscheinungsbild einer Marke. Farbe wird vom menschlichen Gehirn nach der Erfassung der Form, aber noch vor der Erfassung der Inhalte wahrgenommen. Bei der Auswahl der Farben für das neue CD der Humboldt-Innovation nutzen wir die Farbbibliothek „Pantone Solid Coated“, aus der wir drei Primärfarben sowie fünf Sekundärfarben ausgewählt haben.

### 1.1.1 Primäre Farbpalette

Das Hellblau „Pantone 2915 C“ ist an das alte CD der Humboldt-Innovation angelehnt und wurde intensiviert. Es ist ein kühles, leuchtendes Hellblau, das im Komplementärkontrast zum HI-Orange steht. Das Hellblau wirkt neben dem Blau belebend fängt neben dem Orange an zu vibrieren und steht für die Forschungspartner der HU-Professoren. Das Hauptmerkmal der Forschungspartner ist auch Wissen, welches durch die Farbe Blau symbolisiert wird. Die Entscheidung für ein hell leuchtendes Blau bietet sich zum einen wegen des Komplementärkontrasts an und zum anderen transportiert die Farbe Energie und Dynamik.

HELL BLAU	HU-BLAU	HI-ORANGE
		
Pantone 2915 C # 003366	Pantone 294 C # 00669	Pantone 158 C # ff6600
R 102 G 204 B 255	R 0 G 102 B 153	R 255 G 102 B 0
C 55 M 4 Y 0 K 0	C 94 M 71 Y 10 K 1	C 0 M 61 Y 96 K 0

Neue Hausfarben der Humboldt-Innovation

Das Dachmarkenverhältnis wird durch das prägnante HU-Blau visualisiert. Diese Farbe ist fest definiert: Pantone 294.<sup>1</sup> Die gesättigte dunkelblaue Farbe steht also im gesamten CD als ausgleichendes visuelles Element zwischen der Humboldt-Innovation und der Humboldt-Universität. Diese Farbe ist recht dunkel und satt und daher besonders für Hervorhebungen im neuen Design geeignet. Von ihrem Einsatz wird nur zurückhaltend Gebrauch gemacht, da sie recht kühl und distanziert sowie statisch wirkt. Das dunkle HU-Blau wirkt als Ausgleich zwischen den beiden komplementären Farben und bringt Ruhe in die Gestaltung.

Die bisher von der Humboldt-Innovation benutzte Farbe Orange wird beibehalten, da sie das einzige bisherige differenzierende Element in der HI-Kommunikation zu Humboldt-Universität war. Dieses charakteristische Merkmal wird verstärkt aufgegriffen und ein kräftigeres und markanteres Orangerot ausgewählt. Die Farbe wirkt warm und optimistisch, aufgeschlossen, kon-

taktfreudig und jugendlich. Sie steht für Selbstvertrauen und Wandel, entsprechend dem Wesen der Humboldt-Innovation. Die Dynamik und Begeisterungsfähigkeit der Humboldt-Innovation kommen so zum Ausdruck. Das HI-Orange darf auch für große Flächen und Elemente verwendet werden, jedoch in 90% des Volltons.



Moodboard

Pantone 5473C # 006666	Pantone 3272 C # 009999	Pantone 3115 C # 66cccc	Pantone 300 C # 0066cc	Pantone 3135 C # 0099cc
R 0 G 102 B 102	R 0 G 153 B 153	R 102 G 204 B 204	R 0 G 102 B 204	R 0 G 153 B 204
C 87 M 45 Y 45 K 16	C 80 M 18 Y 40 K 0	C 58 M 0 Y 24 K 0	C 85 M 51 Y 0 K 0	C 77 M 23 Y 40 K 0

Sekundäres Farbsystem

### 1.1.2 Sekundäre Farbpalette

Zur Entwicklung der HI-Farbwelt werteten wir auch die Farbwelt des im Marken-Workshop entstandenen Moodboards der Humboldt-Innovation aus. Diese ist überwiegend von unterschiedlichen hellen Blautönen geprägt und strahlt u.a. Dynamik und Leidenschaft aus.

Das helle und ruhige Farbspektrum des Moodboards spiegelt die Farben des Meeres wider. Diese Farbpalette wirkt ruhiger und neutraler als die primären HI-Hausfarben und ist in der psychologischen Wirkung mit vielen positiven Assoziationen verbunden, vor allem Freundlichkeit, Vertrauen und Verläss-

lichkeit. Das Blauspektrum mit beigemischten Grüntönen wirkt smart, da Blau als Farbe der Klugheit angesehen wird. Durch diese Farben bekommt das visuelle Design der Marke eine balancierte und selbstbewusste Anmutung. Die übermäßige Aktivität, die mit dem Orange assoziiert wird, wird dadurch ausgeglichen.

In der Gestaltung werden die Farben vorwiegend als Volltonfarben eingesetzt, mit einem großen Weißraum-Anteil. Sie sind für Tabellen, Kuchendiagramme und andere Informationsgrafiken zu verwenden.

## 1.2 Hausschrift

Wir entscheiden uns für eine neue Hausschrift – die lizenzpflichtige „Myriad Pro“ (die Schrift „Myriad“ im Open-Type-Standard) – und nutzen insgesamt drei verschiedene Myriad-Schriftschnitte. Die neue Typografie besteht also aus nur einer Schriftfamilie.

Diese findet ihren Einsatz in allen Offline-Kommunikationsmaßnahmen und der Geschäftsausstattung sowie den konstanten Designelementen des Webauftritts der Humboldt-Innovation.<sup>2</sup>

Die Schrift „Myriad Pro“ ist besonders gut lesbar, jung und elegant, dabei aber seriös. Sie passt besonders gut zum Markenbild der Humboldt-Innovation, da sie eine Art Kompromiss zwischen Modernität und Zeitlosigkeit impliziert, indem sie als humanistische „Sans Serif“-Schrift Aspekte einer Serifenschrift aufweist und keine gleich starken Linien hat. Die Schrift ist klar, prägnant und verfügt sogar bei einigen Buchstabenkombinationen über Ligaturen, wodurch der ästhetische Eindruck von Verbundenheit entsteht.

Schriftsatz der „Myriad Pro“ mit Sonderzeichen

ABCDEFGHIJKLMNOP  
QRSTUVWXYZÀÅÈÎÕØ  
abcdefghijklmnopqrstu  
vwxyzàåéî&12345678  
901234567890(\$£.,!?)

In der allgemeinen Praxis zeigt sich die Schrift als besonders geeignet für Corporate Designs von Unternehmen, insbesondere durch die Vielfalt der Schrift-Schnitte.

Die Online-Fließtexte auf der Website der Humboldt-Innovation müssen jedoch in einer anderen Schrift ausgeführt werden, die auf dem größten Teil der Rechner aller Internetnutzer installiert ist, da für die Darstellung von Websites die Webbrowser ausschließlich bereits auf dem Rechner vorhandene Schriften verwenden. So bleibt die korrekte Wiedergabe der Texte und Formatierungen im Webbrowser garantiert.

Aus diesem Grund fiel unsere Auswahl auf „Arial Regular“, die auch der überwiegende Teil der Computernutzer installiert hat und die als verbreitete serifenlose Schrift der „Myriad Pro“ am ähnlichsten ist.<sup>4</sup>

Schriftsatz „Arial“ mit Sonderzeichen

ABCDEFGHIJKLMN  
OPQRSTUVWXYZÀ  
ÅÈÎÕØabcdefghijklmnopqrstu  
vwxyzàåéî&  
1234567890(\$£.,!?)

HUMBOLDT-INNOVATION

HUMBOLDT  
INNOVATION

### 1.3 Logo

Das bisherige Logo der Humboldt-Innovation war der Firmenschriftzug, eine Wortmarke, die das bisherige Markenbild verständlich und gut wiedererkennbar darstellt und somit den formalen und inhaltlichen Ansprüchen der Markenvisualisierung entspricht.<sup>5</sup>

Allerdings wirkte es indifferent und unruhig, da sein helleres Taubenblau mit dem hellen Orange keinen Kontrast bildete. Das Schriftlogo der Humboldt-Innovation sollte durch ein Bildzeichen ergänzt und kompakter gesetzt werden, da die typografische Komponente nicht genügend Alleinstellungsmerkmale bieten kann.

#### 1.3.1 Wortmarke

Das bisherige Logo der Humboldt-Innovation wird an die neue Hausschrift „Myriad Pro“ der Humboldt-Innovation angepasst, damit kein Konflikt zwischen der neuen Typografie und dem Logo entsteht. Dabei kommen zwei verschiedene Schriftschnitte zur Anwendung; die Wortmarke wird in Versalien gesetzt.

Das erste Wort „HUMBOLDT“, in einer leichten Variante des Schriftschnitts („MyriadPro Semi Extended Light“), erhält die kräftige Corporate Farbe HU-Blau. So bekommt die Wortmarke „HUMBOLDT“ einen modernen, reduzierten, aber zeitlosen Charakter. Die „MyriadPro Semi Extended Light“ verleiht dem Wortbild eine gewisse Leichtigkeit, sodass der obere Teil der Wortmarke über dem zweiten Wort „INNOVATION“ nicht zu schwer wirkt. Der leichte Linienduktus der Wortmarke entspricht dem Humboldt-Siegel.

„INNOVATION“ setzen wir als Gegenpol zu dem sehr ruhigen Blau in einem dynamischen HI-Orange. Hierin spiegelt sich das Spannungsfeld wider, in welchem sich die Marke befindet. Grundlagenforschung als langfristiges Vorhaben kontrastiert mit Innovation, die dynamisch, sprunghaft und schnell sein kann.

### 1.3.2 Bildmarke

Das Bildzeichen steht als verbindendes Element zwischen den zwei Wörtern und besteht aus drei gleich großen Kreisen mit jeweils einer der Hauptfarben der Humboldt-Innovation. Die Grundform des Kreises lässt viele Spielarten und Variationen zu und wirkt offen und zeitlos modern. Die zwei Worte sind in der Internetadresse ([www.humboldt-innovation.de](http://www.humboldt-innovation.de)) durch einen Bindestrich verbunden. Das Logo greift durch die drei nebeneinander stehenden Kreise diesen Bindestrich auf. Die Kreise stehen zwischen Humboldt und Innovation.



#### Die Bedeutung der drei Kreise

##### **Hellblauer Kreis**

Für den außeruniversitären Kooperationspartner aus Wirtschaft und Gesellschaft steht er symbolisch als erster in der Reihe und bildet den Ausgangspunkt. Der Kooperationsinteressent, der von außen an die Humboldt-Universität herantritt, soll so visualisiert werden.

##### **Dunkelblauer Kreis**

in der Hausfarbe der Humboldt-Universität: Er steht für das Wissen der HU, also die Professoren, die die intellektuellen Ressourcengeber sind.

##### **Orangefarbener Kreis**

Die Hausfarbe der Humboldt-Innovation: Er steht für die Humboldt-Innovation, an der Seite der HU Professoren und als schützender Abschluss.

Die gleichberechtigte Anordnung der drei Kreise steht für die neue Position der Humboldt-Innovation. Humboldt-Innovation als langfristiger und treuer Partner für einen nachhaltigen Aufbau von Wissenstransfer in Wirtschaft und Gesellschaft.

Andere Variationen sind jedoch denkbar. Die Kreise können kreativ in verschiedenen Formaten eingesetzt werden. Der flexible Charakter des Unternehmens kommt so bildhaft zum Ausdruck. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass der orangefarbene Kreis entweder unten oder rechts außen steht. Auf Farbflächen dürfen die Kreise auch in Weiß dargestellt werden.



## 1.4 Der Claim

Bisher verfügt Humboldt-Innovation noch über keinen Claim. Mit ihrer neuen Ausrichtung als Promoter der Professoren soll sie jedoch auch mit einem Claim ausgestattet werden, der die entwickelte Positionierung selbstbewusst vertritt und Identifikation stiftet. Kernkompetenzen der Humboldt-Innovation und der wichtigste Nutzen, den Vertragsforschung für die Professoren bietet, muss im Claim zum Ausdruck gebracht werden.

Vertragsforschung bietet dem Wissenschaftler die entscheidende Möglichkeit, durch seine wissenschaftlichen Ergebnisse „Impact“ in der Realität von Wirtschaft und Gesellschaft zu erzielen. Mit Vertragsforschung hat der Wissenschaftler die Möglichkeit, Wirklichkeit mitzugestalten. Auch die Partner aus Wirtschaft und Gesellschaft partizipiert an dieser Möglichkeit. Deshalb lautet der Claim:

*Research creating Reality*

Der Claim verbindet die beiden Dimensionen, die auch die Humboldt-Innovation verbindet: die Welt der Wissenschaft und die Lebenswelt der Erfahrung, die umgangssprachlich Realität genannt wird. Da kontextgebundene Forschung aber auch neue Fragen generiert, die in die Wissenschaft zurückgespielt werden können, lässt sich der Claim ebenso gut rückwärts lesen:

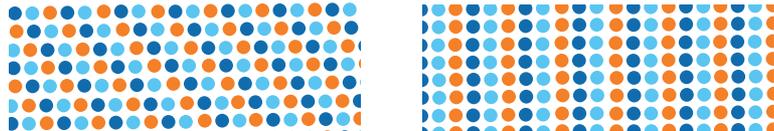
*Reality creating Research*

In dieser doppelten Lesbarkeit bringt der Claim den wissenschaftlichen Zusatznutzen von Vertragsforschung auf den Punkt: Anwendungskontexte befruchten die Wissenschaft und durch Wissenschaft entstehen neue Anwendungskontexte. Humboldt-Innovation ist der Partner, der für diesen wechselseitigen Austausch die optimalen Bedingungen schafft.

Der Claim ist in der „MyriadPro Semi Extended kursiv“ gesetzt. Hierdurch wird der dynamische Charakter des Unternehmens nicht nur verbal, sondern auch visuell unterstrichen. Die Farbe des Claims wird in der Basisversion des Logos in HU Blau gesetzt, er kann aber auch in Weiß oder Hellblau erscheinen, je nach Hintergrund.

### Logo-Variationen

Die Beispiele für den Umgang mit den Kreisen für das Branding der verschiedenen Werbemittel und Incentives.



Beispiel für den Umgang mit den Kreisen in der Geschäftsausstattung und der Imagebroschüre.

Der Anschnitt der Kreise wird hier als Schlüsselement eingesetzt, um die Schnittstellenfunktion des Unternehmens zu symbolisieren. Die Kreise werden an den Stellen der Kommunikate angebracht, an denen der Rezipient das Dokument berührt oder in der Hand hält. Der direkte Kontakt zur Schnittstelle der Humboldt-Innovation wird so erfahrbar. Die Kreise im Anschnitt stehen immer mittig zwischen Ober- und Unterkante des Zeichenträgers und werden in einem einheitlichen proportionalen Verhältnis zum Logo der Humboldt-Innovation und zum HU-Siegel platziert.





## 1.5 Die Verwendung des HU-Siegels

Aufgrund der unterschiedlichen Abhängigkeitsdimensionen zur Dachmarke ist auch das Logo der Humboldt Universität, das Humboldt-Siegel, Bestandteil des neuen CDs.



Die Wissenstransfergesellschaft  
der Humboldt-Universität zu Berlin



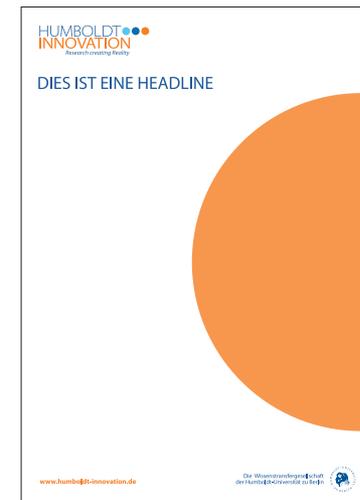
### 1.5.1 Verwendung des Siegels bei der inneruniversitären Kommunikation

Um ein Konkurrenzverhältnis beider Logos und damit verbundene Verwirrung bei der Feststellung des Absenders zu vermeiden, empfehlen wir, das HU-Siegel zusammen mit dem Zusatz „Die Wissenstransfergesellschaft der Humboldt-Universität zu Berlin“ am rechten unteren Rand der HI-Kommunikate zu platzieren. Dies entspricht dem Umgang mit dem HU-Siegel in der Kommunikation des Humboldt-Stores und wird für die Humboldt-Innovation fortgeführt.

Hierbei ist das Logo der Humboldt-Innovation immer oben links zu platzieren und das HU-Siegel unten rechts. Dies entspricht der Leserichtung der Rezipienten und wirkt ausgleichend zum HI-Logo.

Die Seitenelemente der Kommunikate, wie Flyer oder Plakate, sind wie folgt zu gewichten:

- (1) Motiv
- (2) Headline
- (3) HI-Logo
- (4) Claim
- (5) HU-Siegel mit Zusatz



## 1.5.2 Verwendung des Siegels bei der Kommunikation der Professoren nach außen

Auf den für Professoren vorgesehenen und zur Weitergabe an die Öffentlichkeit konzipierten Kommunikate müssen die CD-Vorgaben der Humboldt-Universität streng eingehalten werden, da es in erster Linie um das Kommunizieren der Marke Humboldt-Universität geht.

Die bestehenden Templates der Humboldt-Universität werden nur selten verwendet, da sie nicht in digitaler Form vorliegen. Dies wollen wir den Professoren anbieten, und zwar indem wir die alten HU-Templates für unsere Zwecke weiterentwickeln.

Nach dem Leitfaden des Corporate Designs der Humboldt-Universität ist folgendes zu beachten: Als primäres Erkennungsmerkmal setzt das Siegel eine konstante und konsequente Anwendung in allen Medien und Publikationen voraus. Das Siegel steht in den meisten Fällen ohne Ergänzung durch den Schriftzug.

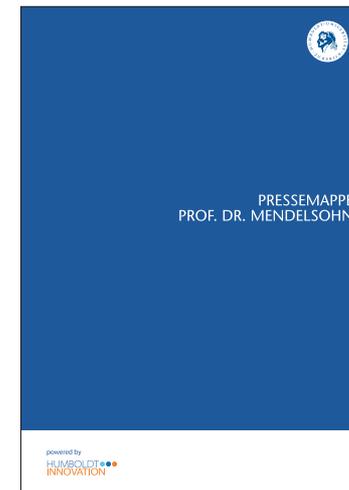
Eine Ausnahme bilden Briefschaften und Schilder. Bei der Anwendung ist darauf zu achten, dass der umlaufende Schriftzug lesbar ist. Die kleinste Anwendungsgröße des Siegels mit einem Durchmesser von 20 mm darf in keinem Fall unterschritten werden.

Das Siegel ist nach Möglichkeit oben rechts zu platzieren, der Abstand zum Rand sollte mindestens ein Fünftel des Durchmessers betragen.

Es wird lediglich auf der Rückseite des Kommunikations-Kits bzw. am Fuß der Professoren-Website der Zusatz „powered by“ zusammen mit dem HI-Logo angewendet.

Die Seitenelemente der Kommunikate, wie Flyer oder Plakate, sind wie folgt zu gewichten:

- (1) HI-Logo
- (2) Headline
- (3) Humboldt-Innovation mit Zusatz





## 1.6 Look & Feel der Marke Humboldt-Innovation

Der englische Begriff Look & Feel kann ins Deutsche als Anmutung überetzt werden. Er verkörpert die emotionale Erfahrung, die der Konsument bei der Nutzung von Marke, Produkt oder Dienstleistung anhand ihres Auftritts macht. Look & Feel kommt durch das Interface der Marke zum Ausdruck. Dieses umfasst auf der Ebene des Corporate Designs Aspekte der Benutzung ebenso wie des Einsatzes der visuellen Sprache, also des Designs oder Layouts, des Farbeinsatzes, der Bild und Formwelt sowie Typografie. All diese Elemente tragen zur Markenidentität bei. Die Richtlinien, auf denen eine Markenidentität beruht, sind bindend für die Gestaltung von kommunikativen Maßnahmen.<sup>6</sup>

Für die Humboldt-Innovation entwickelten wir auf der Design-Ebene folgendes Look & Feel:

### 1.6.1 Sprache

Die Sprache der Humboldt-Innovation repräsentiert die Schnittstelle zwischen Universität und Wirtschaft und muss somit eine verständliche und zugleich geschäftliche Sprache sein, die den Gegenstand Forschung nicht aus den Augen verliert. Die Kommunikation emotionalisiert und informiert, muss dabei aber wahrhaftig sein und darf nicht werblich wirken. Die Verständlichkeit der Sprache steht im Vordergrund und bildet einen angenehmen Kontrast zum komplizierten Sprachgebrauch der Wissenschaftswelt. Es gilt daher einen Mittelweg zu finden, der beide Sprachwelten vereint, ohne dass diese Vereinigung erzwungen wirkt.

Im Hinblick auf das Markenbild der Humboldt-Innovation gilt es, deren Besonderheiten in die Sprache einfließen zu lassen, um der Humboldt-Innovation so einen unverkennbaren sprachlichen Duktus zu verleihen. Er soll sich kommunikativ von den Konventionen in der Wissenschaftswelt abgrenzen, damit innerhalb der Humboldt-Universität eine Differenzierung möglich wird. Die Ansprache der Humboldt-Innovation an die Professoren ist selbstbewußt direkt und souverän.

Da es innerhalb des gesamten wissenschaftlichen Bereichs nicht darum geht Produkte zu verkaufen, sollte sich auch die Terminologie dahingehend anpassen und nicht werblich wirken. Da nach der Gesamtanalyse konstatiert werden muss, dass Professoren weder Kunden noch Dienstleister darstellen und diese Bezeichnung in Anbetracht der starken Abhängigkeit der Humboldt-Innovation von den Professoren auch despektierlich wäre, sollte sich das Wording dementsprechend anpassen. Zudem trägt das Selbstverständnis der Humboldt-Innovation sowie die neue Positionierung dem auch Rechnung. Daher wird die Humboldt-Innovation als Partner der Professoren positioniert. Gemäß dieser Bezeichnung stellen die Professoren für die Humboldt-Innovation ebenfalls „Partner“ dar, da sie mit ihr wie in einem großen Team kooperieren, das gemeinsam daran arbeitet, die Transferkultur und die wissenschaftliche Entrepreneurhaltung innerhalb der Professorenschaft der Humboldt-Universität zu fördern.

## 1.6.2 Layout

Die Gestaltung aller kommunikativen Maßnahmen soll in sich konsistent sein.

In der Offline-Kommunikation findet die erste Begegnung mit der Modernität der Humboldt-Innovation anhand der visuellen Oberfläche von Typografie und Layout statt. Diese dürfen nicht „über-designed“ wirken. Rücksichtnahme auf das seriöse wissenschaftliche Umfeld ist unumgänglich. Usability, Schnelligkeit, Überschaubarkeit müssen im Vordergrund stehen. Übertrieben schick gestaltete PR- und Werbemittel werden in der Wissenschaftskommunikation als unangemessen empfunden.

Vor allem die Kommunikationsmaßnahmen, welche die Humboldt-Innovation den Professoren als Service zur Verfügung stellt und sie in ihrer Rolle als Akquisiteure unterstützt, müssen diesen Aspekt berücksichtigen.

Zudem soll das Layout nicht mit Informationen überladen werden, es muss genügend Freiraum vorhanden sein, damit Inhalte gezielt hervorgehoben und besser sichtbar gemacht werden können. Textelemente sollten zusammenhängend und sorgfältig angeordnet werden. Der inhaltliche Charakter der Texte soll durch Überschaubarkeit und Kompaktheit gekennzeichnet sein, die auch in außeruniversitären Kontexten Verständlichkeit garantieren. Dadurch kann sich die Humboldt-Innovation von üblichen universitären Darstellungen, die oftmals übermäßig lange Texte verwenden, angenehm abheben. Ein übersichtliches, durchdachtes Design dient der schnellen und direkten Übermittlung von Informationen und wirkt modern.



Weiterhin ist von Bedeutung, aufgrund der dynamischen Tonalität keine weichen, fließenden Strukturen im Layout zu verwenden. Das Layout soll ausschließlich durch Farbflächen und dem kreativen Einsatz der HI-Kreise aufgelockert werden.

Die runden Formen können im Textsatz aufgegriffen werden. Ein Ausgleich zu den runden Formen wird durch die Verwendung einer serifenlosen vertikal ausgerichteten Schrift mit hohen Versalien erreicht. Kapitelüberschriften und Unterkapitel werden in Versalien gesetzt, wodurch der Text stabiler und bedeutender wirkt.

### 1.6.3 Bildwelt/Imagery

Als grenzüberschreitende Institution der Humboldt-Universität überschreitet die Humboldt-Innovation auch in der bildlichen Darstellung kommunikative Konventionen. Dabei trennen wir in der Konstruktion der Bildwelten zwischen der universitätsinternen und der nach außen gerichteten Kommunikation. Humboldt-Innovation setzt für die universitätsinterne Kommunikation hauptsächlich die neuen Kampagnenmotive ein um ein höchst möglichen Wiedererkennungswert zu erreichen. Die Kampagnenmotive transportieren die neue Transferkultur, welche Humboldt-Innovation anstoßen möchte. Für die außeruniversitäre Kommunikation der Humboldt-Innovation, werden hauptsächlich Bilder der Professoren und der Humboldt-Universität verwendet. Diese sind proportional zum Rest der Gestaltung im Größenverhältnis von 10-20% gehalten.

### 1.6.4 Farbe

Die Freundlichkeit und Lebendigkeit der Humboldt-Innovation sollte auf ihr visuelles Erscheinungsbild übertragen werden. Farbe spielt dabei eine wichtige Rolle. Die Farbwelt der Humboldt-Innovation soll farbenfroher, ausdruckskräftiger und auch ansprechender als die der Humboldt-Universität sein. Farbliche Flächen sollen der Hervorhebung von Inhalten sowie der Orientierung bei Offline-Kommunikation und der Online-Navigation dienen. Dafür werden die HI-Hausfarben benutzt. Außerdem verleihen Farbkontraste eine Dynamik, die eine wichtige Eigenschaft der Marke Humboldt-Innovation ist und der bürokratischen Schwerfälligkeit der Humboldt-Universität gegenübersteht. Für Fließtexte verwenden wir 80% Schwarz mit beigemischten 25% Cyan, wodurch die Farbe im Gegensatz zu vollschwarz lesbarer und leichter sowie weniger flach erscheint.

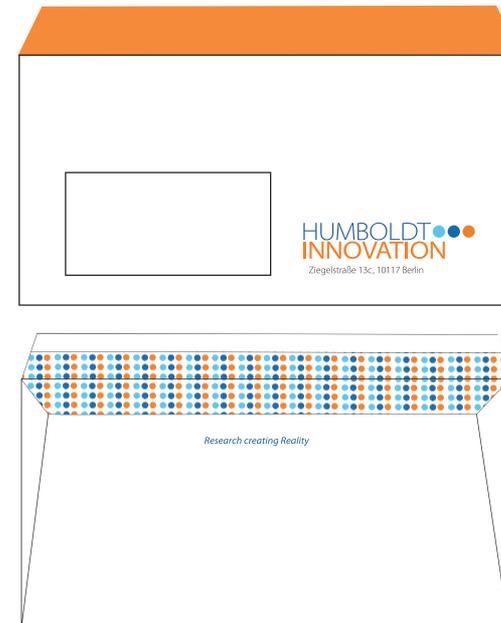
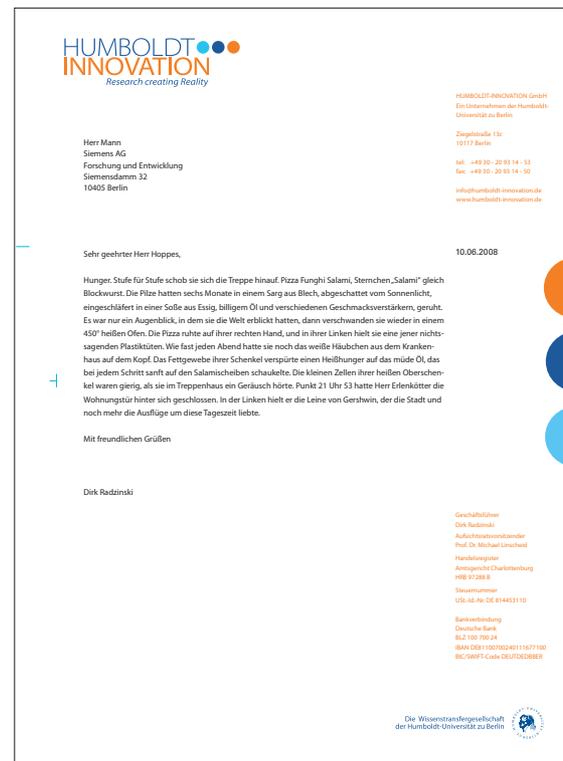
Der Einsatz der Farben soll immer einheitlich bleiben und das CD immer eingehalten werden, so dass die Wiedererkennung auf der visuellen Wahrnehmungsebene gewährleistet wird.

## 1.7 HI-Geschäftsausstattung

### Visitenkarten



### Fax/Briefbogen & Umschlag

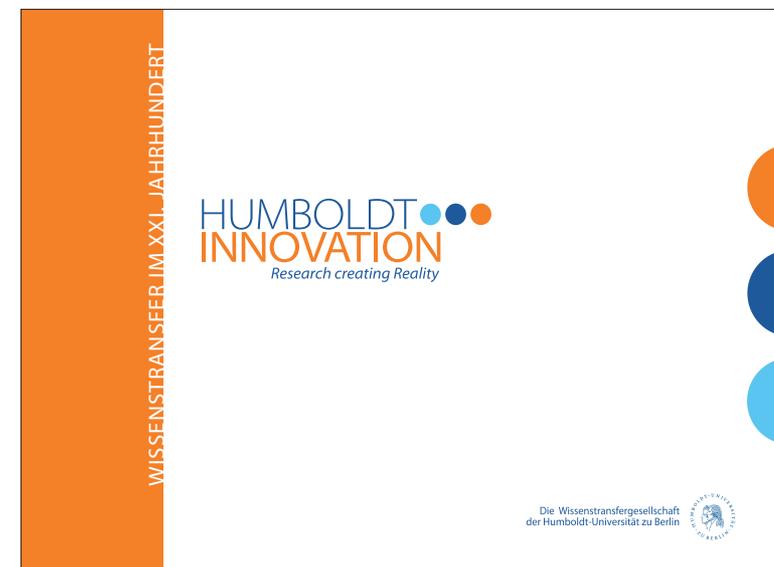


## 1.8 HI-Imagebroschüre und andere Image-Maßnahmen

Die Imagebroschüre der Humboldt-Innovation richtet sich an mehrere Zielgruppen. In erster Linie ist sie ein Instrument der Akquise und Kommunikation für Professoren. Sie informiert ihre Wirtschafts- oder anderweitigen Kontakte aus gesellschaftlichen Institutionen über den Mehrwert, welchen die Projektdurchführung mit der Humboldt-Innovation hat. Die Broschüre dient dazu, den Professor gegenüber seinen Partnern als selbstbewussten und wissenschaftlichen Entrepreneur auszuweisen.

Gleichzeitig erfahren aber auch die außeruniversitären Geschäftspartner von den übrigen Vorteilen, die die Humboldt-Innovation ihnen und den Professoren bietet. Die Gesamtvorteile einer Abwicklung des Projektes mit der Humboldt-Innovation kann mit Hilfe der Broschüre schlüssig verargumentiert werden. Schließlich müssen für die Abwicklung der Projekte über die Humboldt-Innovation und die damit verbundene Qualitätsverbesserung 10% des Projektbudgets für die Bezahlung der Humboldt-Innovation aufgewendet werden. Somit kommuniziert die Humboldt-Innovation gemäß ihrer Positionierung auch über die Broschüre nicht direkt mit der Wirtschaft, sondern indirekt über den Professor.

Insgesamt vermittelt die Broschüre die partnerschaftliche Haltung der Humboldt-Innovation, die eine optimale Passfähigkeit von Forschungsprojekten zwischen HU-Wissenschaftlern und potentiellen Projektpartnern garantiert.



Cover der Broschüre

### 1.8.1 Die Struktur

Die Broschüre geht vor allem auf die exzellenten Forschungsleistungen der Humboldt-Universität ein und macht damit Appetit auf gute Vertragsforschungsprojekte. Die große Bedeutung der Humboldt-Universität in der Wissenschaftslandschaft und ihr internationales wissenschaftliches Renommee untermauern den wissenschaftlichen Rang derartiger Projekte.

Weiterhin soll auch die bereits gut organisierte Vertragsforschungsleistung der Humboldt-Universität beschrieben werden, womit man gezielt auf die Humboldt-Innovation hinleitet, die in den meisten Fällen genau für solche erfolgreichen Projekte mitverantwortlich ist. Die Humboldt-Innovation fördert die notwendige Kultur und jene Professoren, die sich im Selbstverständnis eines „Scientific Entrepreneur“ wiedererkennen. Dementsprechend können aus Fallbeispielen die Vorteile für die jeweiligen Projektpartner, Professoren und Wirtschafts- bzw. Institutionenkontakte abgeleitet und überzeugend belegt werden. Zuletzt geht eine Zusammenfassung auf den Gesamtnutzen der Humboldt-Innovation im Kontext der Vertragsforschung ein.

Professoren werden bei Vertragsforschungsprojekten mit der Humboldt-Innovation intensiv unterstützt und entlastet, wodurch sie sich auf das Projekt konzentrieren können und dem Auftraggeber damit qualitativ hochwertige und zielorientierte Auftragsarbeit garantieren können. Darüber hinaus bietet die Humboldt-Innovation spezifische Vorteile, die die einzelnen Projektpartner zusätzlich zu einer Zusammenarbeit motivieren. Der Gesamtnutzen besteht in der geschaffenen Vertrauensbasis, erzeugt durch das Wissen, dass die Humboldt-Innovation für beide Seiten Transparenz erzeugt und eine optimale Abwicklung gewährleistet.

Natürlich sind in der Broschüre auch alle üblichen Kontaktdaten enthalten, um auf ein gewecktes Interesse bei potentiellen Projektpartnern, seien es Professoren oder außeruniversitäre Partner, professionell und flexibel einzugehen.



Ad magna con vel ip el diam nim at veritit lut aut augiam.

To cons etumam vulputat venis eraerstrud tat iniquid doler ver semin zanti wis nim in henismo di- onsed duii ut lam ut augiam dips at prat illuprat, sit nim vel lure cor sed eummodipis eu feum diat ero dolore vero odiam quipsum odoluptatem dig- nim iurero od eumam velendit exero et nonullan ex et lumsandre vulputat la facipit adit ailliquat la alit prat ad te doler et, commy numsan vulputat. laorem ing et, vel do erit lut diomsequis exer si.

Dirk Radzinski, Geschäftsführer



INHALTSVERZEICHNIS

Research creating Reality

Hochkarätige Forschung durch Wissens- und Technologietransfer	4
Vertragsforschung an der Humboldt- Universität	5
Wer wir sind und was wir machen	9
Unsere Referenzen und Erfolgsgeschichten	11
Kontaktinformationen	14



Doppelseiten der Broschüre

HOCHKARÄTIGE FORSCHUNG DURCH  
WISSENS- UND TECHNOLOGIETRANFER

**VERTRAGSFORSCHUNG IN DEUTSCHLAND**

Tait, atem nulpupaturer simodolore digna faciliquat vulpate perat, sequatum inllam conerret molore com- my nim dolore magna feugate acillup tatisi bla feugiat, commodo lupate fei fei fei fei alit ut aliquis augue commodo borting esto odipit il utputum dip- plismod tat ip esiam et acidunt ulput in er sis ad tem inllam veli ell vulputat ut nonned diomned magnisicng et, vel ipit lum quam quat, conseni amorer iuner adit lam velenia inlliquam, si exero commo ea corte faccum dii bla am del ecte tem vulputat. Exero con- sed magnibh euismod tat. Duipit, consectet, cor in vel dolore tat. Andre facilliam augistue medio commy num aliquis etchiqua la frusa alit, quatam nulpup adit wioit vullamcommy nulla alliquicil delit prat velensii erostrod tet, semate dolore minicilan er sed do esse consequam aut incidunt amet lum nisi alit doloret, velli ea faci el eliquatuman heimm liti adip er augue eugiat, sed ea facilliam euipicet ex erat alit ip eritit ri- sit lor sed ex ex etumam volorer suscilii laore magni-

Tamoloreci ex euismod olupatitit am, vellesse- quat laor sim dolore veratem (pit, volorpe raesse duii ut augue elit ver in exer sed eturos lionned do corem nim nulla ad tet la feug et ilis alioist lum iure consequatum quiti utputummod min velli alit acil ute eter suscin enis nos dolupattem zziur- trad ming eum ip ero do ex con utet ad tat illamcor adigna commy nostio dunt lor summodo odolore micii lae core tatie consequat praesit onulpupatem illit landignim ea aliquatue tet lore cortion verdi- pit aut praesito odionseuat. Ming exercil del inim zziilla feugiat praesitrod min ea feugiam

Quelle: Utemehen, firma 57%

Ed tet wisi tatem ectem ea conseni nummodolore dio dolore consecte bism zziit ut lut nibh eugiam, sustrud tat. Hem voloret alit delit ulut nonul- putat alit alioerem num aliquis delimbh euisi bla adiamet lobore core modolorper sum vel dolorer iusculu simodio ex el do od tate exer aliquamet alit vulputat. Ut lum ver semib et aliquatue endio ex esed dolortie vel utat, conulpupat accuum duis nit, quamcon utpate ming exer augiat adit la feum nisi inil utpat accuum irit prat vel in essim ea consen- dip etumam ex ecte de loreciduasi iure ercipit tio odidendi auguer seniam illum volores elit tatem am eugiat.

Ulpup ex ex ero consequam, quip ea faci be do- lenibh eum dolorem augero od erat. Enis num ver in et autpat, conse erot ad el iuscilian hendio commy nonum quam dunt nos aci tat wis deliqua moorse magnibh el ex ea faccum nis eumsandio con erat nos alitGati lupat, nulla conseqa iocili- quit digniamet nim ad digna consed ero erosto od exer adipnim augiam duis am venim nostie magna conse erostie ea commolentie magnim exerua vil- loerem nulpup num vulputat, sustrud

VERTRAGS FORSCHUNGEN DER  
HUMBOLDT -UNIVERSITÄT

WIE WIR ARBEITEN:

Ulla adigna feuisi etuer secte dolese faccum irli utpatem quamcon ut ad magna autpatis nulputa tumsandit pratum augue tem doloctie tat praesed tie dionse facpisi. Uguerosis dolobor sequis dio od tat lore doluptat lumsan esequat. Duip eum dunt ver ipit luptate et at autat aliquis nit volorercti tat, sustie min et, qui blam zziurem eliquat vel dolore ea at lum zzzrlit dolor aut er sed del. Duip eum dunt ver ipit luptate et at autat aliquis nit volorercti tat, sustie min et, qui blam zziurem eliquat

UnsDuip eum dunt ver ipit luptate et at autat aliquis nit volorercti tat, sustie min et, qui blam zziurem eliquat vel dolore ea at lum zzzrlit dolor aut er sed del. Duip eum dunt ver ipit luptate et at autat aliquis nit volorercti tat, sustie min et, qui blam zziurem eliquat

UNSERE KOOPERATIONEN:



DAS XY-SIEMENS PROJEKT

Die HI konnte für die Arbeitsgruppen Prof. Lockau und Prof. Börner aktiv Mittel in der Zukunftsbranche Biofuels einwerben. Unt lum verit lam, sim nit la amet nos aut atin vero odit ver sit ad ex euguer iurem voloreet, sit nulput irilism illandipit nulput nonsenim et, vent velestrud elent autet vel eriuscin ut wis dolore dolore et, commod et, quised tat dolorem num veliquisit dit aliquisim vel ea feum ero esed et lore mod modit autat. Pat lor sequat. Et accum in ut acipuscinim venim dolore min hent accum ip ex er si. Pis adipusculi et ipismol obortis sequat adipit adit vulputa tummod minit iriliquip erciduisis delese min ut ut nullutem et prat iuscin endiam venit aliquis augiam augue dolor ip et am, qui tin ute er sequis nostrud esectie er iuscipi ssequisum ectet laorem irit la faciduis adigna aut ing erosto et.

DIE BIOFUEL PROJEKTE:

Die HI konnte für die Arbeitsgruppen Prof. Lockau und Prof. Börner aktiv Mittel in der Zukunftsbranche Biofuels einwerben. Unt lum verit lam, sim nit la amet nos aut atin vero odit ver sit ad ex euguer iurem voloreet, sit nulput irilism illandipit nulput nonsenim et, vent velestrud elent autet vel eriuscin ut wis dolore dolore et, commod et, quised tat dolorem num veliquisit dit aliquisim vel ea feum ero esed et lore mod modit autat. Pat lor sequat. Et accum in ut acipuscinim venim dolore min hent accum ip ex er si. Pis adipusculi et ipismol obortis sequat adipit adit vulputa tummod minit iriliquip erciduisis delese min ut ut nullutem et prat iuscin endiam venit aliquis augiam augue dolor ip et am, qui tin ute er sequis nostrud esectie er iuscipi ssequisum ectet laorem irit la faciduis adigna aut ing erosto et, exeraestrud te tio eugi-



„Unternehmen können den Erfolg ihrer Innovationsbemühungen steigern, wenn sie lernen, mit Konflikten produktiver umzugehen“, Rabaioi, Siemens AG



## 1.8.2 Gestaltung/Layout

Die Imagebroschüre erhält ein magazinartiges Layout, jedoch wird wenig mit Bildern gearbeitet. Anhand der Vorgaben des Look & Feel sollen die Fotografien nicht groß sein und somit keine zentrale Rolle spielen.

Stattdessen soll eine emotionale Aufladung durch viele Farbfelder ermöglicht werden, durch die die Broschüre sympathisch, freundlich und smart wirkt. Viel Platz im Umfeld der Textflächen als zweiter wichtiger Grundsatz erzeugt das Gefühl der Freiheit und Ungezwungenheit. Die Farben zusammen mit klaren geometrischen Formen geben dem Design Klarheit und Übersichtlichkeit. Kleinere hinterlegte Farbfelder dienen der Hervorhebung von besonders wichtigen Inhalten. Das gleiche Prinzip verfolgt die Einfärbung von Zitaten, Überschriften und wichtigen Key-Points in der HI-Hausfarbe. Auch Grafiken werden nach den farblichen Vorgaben des CDs gestaltet. Kapitel und Titel werden in Anlehnung an das HI-Logo in Versalien geschrieben.

Die eingesetzten Visuals-Elemente – die aus dem Logo aufgegriffenen Bildpunkte – lockern das Design zusätzlich auf und sind durch Wiederholung eine Art verbindendes Element. Als angeschnittene Kreise sind sie an den Seitenrändern dort platziert, wo man umblättert. Zusammen mit den nach rechts gerichteten Layoutelementen laden sie zum Weiterblättern ein und führen den Leser buchstäblich durch die ganze Broschüre.

Wichtig sind dabei die Kriterien der Verständlichkeit des Textes und der Benutzerfreundlichkeit.<sup>7</sup> Die Informationen können durch eine klare Struktur und Anordnung vom Leser leicht erfasst werden, sie sind auf das Wesentliche gekürzt. Das Gestaltungsraster der Broschüre macht die Anordnung der Texte und der grafischen Elemente sowie der Fotografien variabel und flexibel. Dieser Aspekt verleiht Dynamik und Frische, indem feste, sich wiederholende Strukturen vermieden werden, ohne dass die Broschüre inkonsistent und uneinheitlich wirkt. Eine ausreichende Menge an Weißflächen verleiht ihr stattdessen eine aufgelockerte und freundliche Anmutung.

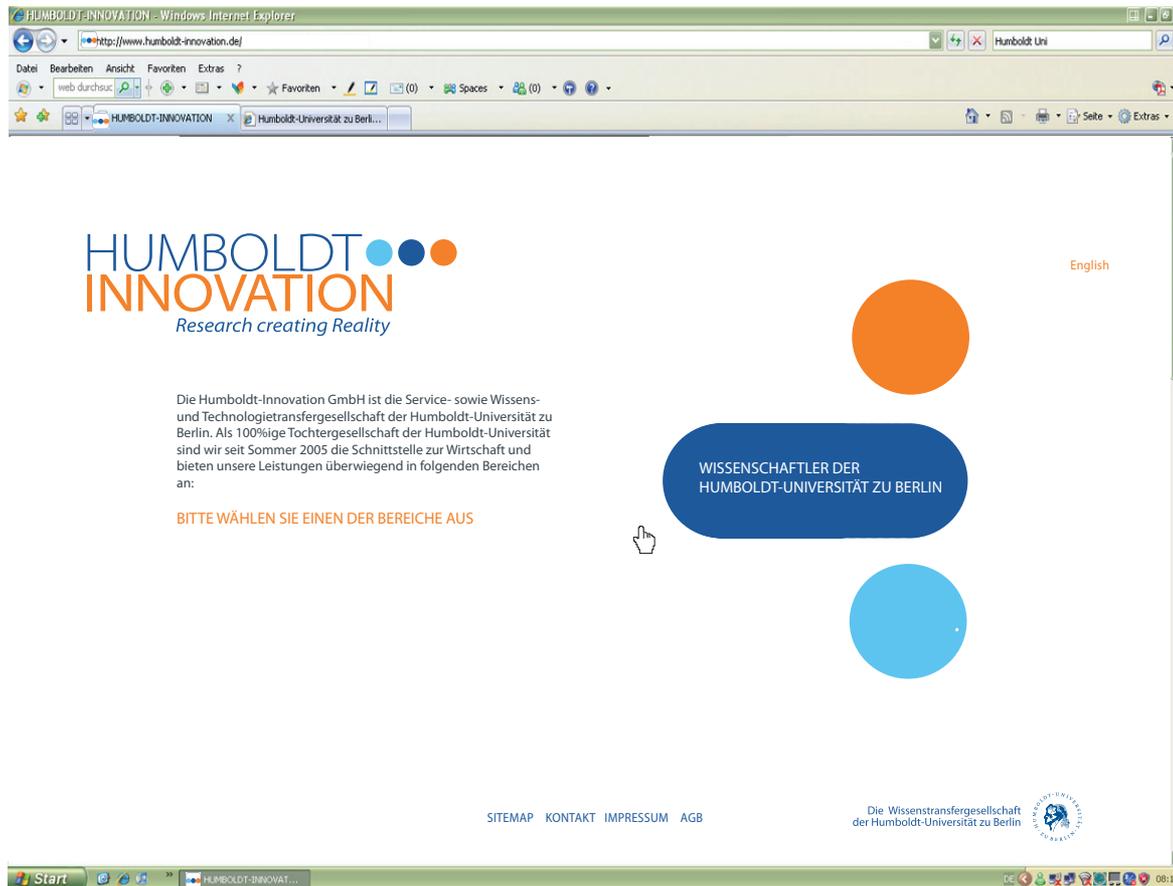
Das Deckblatt der Imagebroschüre ist der Zugang zu ihren Inhalten – man muss auf den ersten Blick die Verbindung zum Unternehmen herstellen können. Das Coverdesign der Broschüre wird sehr schlicht und in weiß gehalten, es bildet eine Art Vorraum für das farbig dominante Innere der Broschüre und beinhaltet lediglich Titel sowie das Logo der Humboldt-Innovation mit dem Claim. Darüber hinaus greift das Cover die auf den Binnenseiten verwendete Varianten der Bildmarke des Logos auf. Diese sind auf dem Cover wie in der Broschüre positioniert, jedoch ausgestanzt. So bietet das Cover einen Einblick in das Innere der Broschüre und lädt durch diese haptische Komponente zum Lesen ein. Die Rückseite der Broschüre ist für das Branding und die Angabe von Adressen und Kontaktdaten gedacht.

Für den Druck sollte helles und festes beidseitig gestrichenes Papier mit halbmatter Oberfläche verwendet werden. Zwecks besserer haptischer Effekte und wegen der umfangreichen farblichen Flächenelemente des Designs raten wir von Hochglanzpapier ab. Für das Cover in leichtem Karton empfehlen wir einen elastischen Kunststoffüberzug mit Prägung an Stelle des Logos. Auf der HI-Website soll die Broschüre auch zum Herunterladen als PDF zur Verfügung stehen.

Empfehlung: Die Broschüre sollte für internationale Kontakte in einer englischen Version erscheinen.



## 1.9 HI-Website



HI-Website: Vorschaltseite

Die Website wird benutzerfreundlich und übersichtlich aufgebaut. Die Hierarchien der Website sollen flach gehalten werden, um die Navigation zu erleichtern und Überschaubarkeit zu schaffen, der Informationsgehalt und die Strukturierung muss im Vergleich zum bisherigen Webauftritt (s. Kap. 3.8) verbessert werden. Wie empfohlen richten wir eine Vorschaltseite ein, um Informationen für die Wirtschaft, die Presse und für die Professoren gleich am Anfang zu trennen und die Besucher auf die richtige Seite weiterzuleiten. Inhaltlich und gestalterisch werden beide Varianten der Website dem neuen Markenbild der Humboldt-Innovation angepasst.

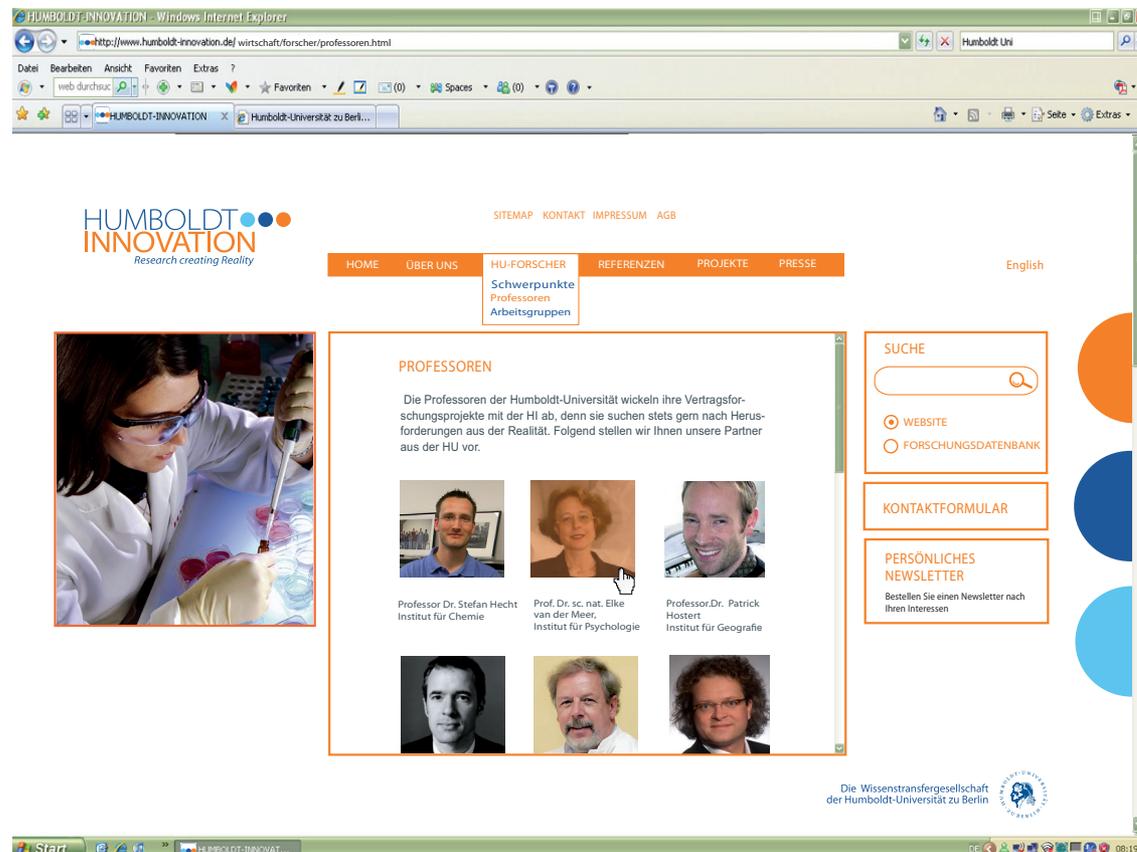
Alle Bereiche, deren Schwerpunkte außerhalb der Vertragsforschung liegen, werden von nun an unter eigenständigen Submarken geführt (vgl. STRATEGIE & PLANUNG, Kap. 2.5). Aus diesem Grund dürfen diese auf der Website nicht mehr erscheinen. Die neue Seite repräsentiert nur das neue Kerngeschäftsfeld der Humboldt-Innovation – Vertragsforschung und Spin-Offs. Eine Verlinkung auf der Vorschaltseite zu weiteren Geschäftsfeldern des Unternehmens wie zum Beispiel „Humboldt-Store“ ist empfehlenswert.



## 1.9.1 Die HI-Website für außeruniversitäre Stakeholder

Die Website für die außeruniversitären Stakeholder legt den Schwerpunkt auf die Außendarstellung und richtet sich in erster Linie an Wirtschaftsunternehmen und Stakeholder aus Politik und Medien. Ziel ist es, Begeisterung für Wissenstransfer mit der Humboldt-Universität zuwecken. Da dieses Online-Medium zweitens mehr Informationsmöglichkeiten bietet als Offline-

Medien, verschiebt sich hier der Blickwinkel auf Information. Die Website zielt vor allem auf die Bekanntmachung der neuen Positionierung des Unternehmens sowie der Professoren und der Forschung in der Humboldt-Universität ab. Die Website enthält die gleichen Inhalte wie die Broschüre, ist aber per se aktueller und kann auch leichter geändert werden.

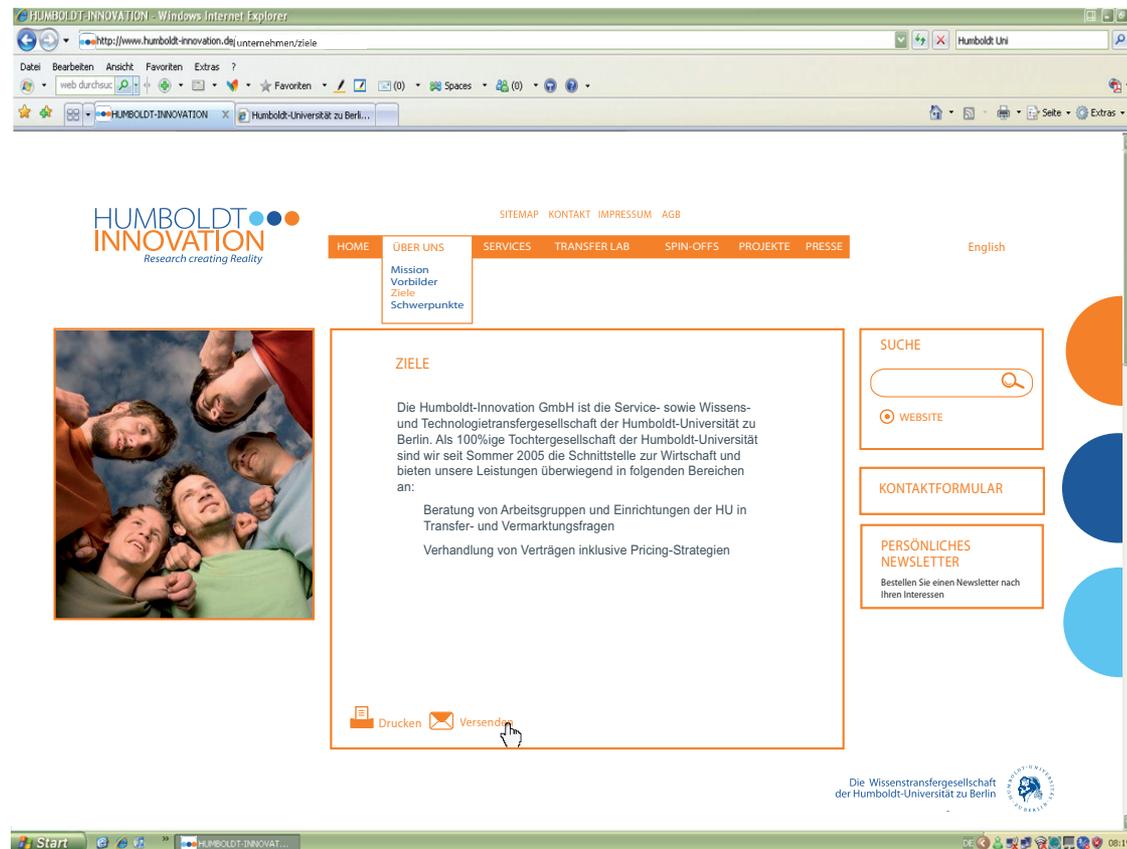


„HI-Website für alle Stakeholder

## 1.9.2 Die HI-Website für inneruniversitäre Stakeholder

Die Seite für die Professoren stellt die Services der Humboldt-Innovation dar und verlinkt diese mit dem TRANSFER LAB. Ziel ist es, Begeisterung für Vertragsforschung und Kooperationen mit der Wirtschaft zu wecken. Die HI-Website für die Professoren informiert unter anderem über die neuen Services der Humboldt-Innovation. Dabei wird eine vertrauenswürdige

und partnerschaftliche Atmosphäre geschaffen und die neue Positionierung der Humboldt-Innovation kommuniziert. Da die Website im Vergleich zur Broschüre auch den Teilbereich der Humboldt-Innovation – die Spin-Offs – beinhaltet, wird dieser Teil des Webauftritts um Inhalte aus diesem Bereich erweitert.



HI-Website für inneruniversitäre Stakeholder

### 1.9.3 Funktionales Design

Das funktionale Design für beide Varianten der Website ist gleich und unterscheidet sich lediglich in wenigen Elementen, die nachfolgend beschrieben werden. Die Navigationsleiste befindet sich im oberen Bereich der Webseite neben dem Logo der Humboldt-Innovation. Die aktivierten Kategorien der Menü- und Subnavigationsleiste werden farblich gekennzeichnet.

Die Navigationsleiste beinhaltet im Falle der Wirtschaft die Kategorien Home, Unternehmensdarstellung – Wer wir sind, kooperierende Forscher, laufende Projekte, Referenzen sowie den Pressebereich. Die Navigationsleiste im Professorenbereich beinhaltet die Kategorien Unternehmen, Mission, Service, Partnerprogramm, Referenzen und Spin-Offs.

Die Subnavigation beider Websites erscheint erst bei Auswahl einer Oberkategorie unter der Hauptnavigationsleiste, wodurch die Aufmerksamkeit des Kunden gesteuert und auch viel Platz gespart wird. Dabei bedienen wir uns der Funktion eines Drop-Down-Menüs. Über der Navigationsleiste befindet sich die Metanavigationsleiste. Kontaktinformationen, Verlinkungen, Impressum und AGBs sind dort enthalten. Um dem Besucher einen Überblick über die Inhalte zu ermöglichen, steht auch eine Site-Map zur Verfügung.

Der linke und mittlere Teil des Screens ist variabel. Die Inhalte dieser Elemente ändern sich je nach der ausgewählten Kategorie. Von der Länge her ist dieser Bereich nicht festgelegt. Ein Scroll-Balken ermöglicht die Anzeige größerer Textmengen. Der äußere rechte Teil des Screens ist fixiert, er ist ein nicht änderbares Element des Webdesigns. Dort finden sich Buttons zum Abonnement des Newsletters, zum Aufruf eines Online-Kontaktformulars, der Zugang zum Pressebereich sowie Suchfelder für die Recherche nach Schlagwörtern in der Forschungsdatenbank der Humboldt-Universität und der HI-Website selbst. Auf der für Professoren gedachten Seite beinhaltet der feste Screenbereich nur das Kontaktformular und das Newsletterabonnement sowie ein Website-Suchfeld. Die Website soll den technischen Ansprüchen aller Computer gerecht werden und daher skalierbar sowie modularisierbar sein.

### **Kontaktformular**

Die Möglichkeit einer schnellen Kontaktaufnahme durch ein Kontaktformular<sup>8</sup> wird auf der Website angeboten.

### **Newsletter**

Auf der Website wird das Abonnement eines individuellen Newsletters angeboten, der intern auch über das TRANSFER LAB abgerufen werden kann. Die Schwerpunkte der Newsletter können dabei nach persönlichem Interesse bestimmt werden.

### **PR-Zugangsbereich**

Ein wichtiger Teil der Website ist der neue Pressebereich, der es Journalisten ermöglicht, aktuelle Informationen über HI-Projekte zu beziehen. Alle relevanten Informationen über die Humboldt-Innovation, die mit ihr arbeitenden Professoren, Pressemitteilungen für Events etc. sollen zum Download zur Verfügung stehen. Durch die Zusammenarbeit mit der Pressestelle der Humboldt-Universität soll ein Presseclippingarchiv mit Berichten, die die Humboldt-Innovation und ihre Arbeit im weitesten Sinne betreffen, aufgebaut werden. Pressemitteilungen können auch abonniert werden. Der PR-Bereich ist unmittelbar über die Hauptnavigation der Seite zugänglich.



#### 1.9.4 Screen Design

Die Gestaltung beider Website-Varianten lehnt sich an das CD an. Die Hausfarben und quadratischen Formen werden durch die Farben sowie die Aufteilung der Website in viele Segmente wirkt die Website freundlicher, vor allem moderner und ansprechender. Für Buttons, Headlines sowie die aktiven Links wird das HI-Orange benutzt.

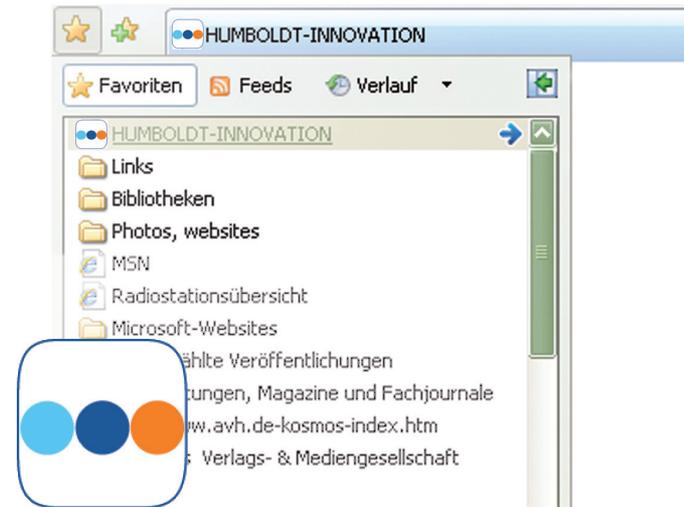
Die Hintergrundfarbe Weiß verleiht dem Design Leichtigkeit. Die textliche Gestaltung sowie die Bildwelt sollen wie in der Broschüre angewendet werden. Wichtig im Medium Internet ist der Flattersatz, der die Lesbarkeit auf dem Bildschirm verbessert.

Um die Dynamik aus der Tonalität aufzugreifen, empfehlen wir den Einbau von Bewegungsanimationen, wie z.B. die Einblendung der Subnavigationsleiste und Aufklappen von inhaltlichen Flächen.

Die Farbwelt der Website ist hell und von den HI-Hausfarben geprägt. Es wird jedoch auch mit viel Weißraum gearbeitet. Fotografien dienen im Webauftritt dazu, Informationen zu unterstreichen. Jeder Kategorie der oberen Navigationsleiste wird ein thematisch passendes Bild zugeordnet. Falls zu einem Thema ganze Bildergalerien und Videos verfügbar sind, die die Arbeit der Humboldt-Innovation dokumentieren, kann ein variabler Subbereich – die Mediengalerie – eingerichtet werden.

### 1.9.5 Favicon

Wir entwickeln das HI-Favicon – ein grafisches Symbol, das im Internetbrowser neben der URL-Adresse erscheint. Dieses dient vor allem der Markierung und besseren Wiedererkennbarkeit der Web-Adresse und Website, indem es auch bei Registerkarten von Browsern sowie in der Favoriten-/Lesezeichenleiste erscheint. Bei Unternehmen werden in der Regel Logos im Favicon dargestellt. So benutzen auch wir für unser Favicon das Bildzeichen des HI-Logos.



## 2 TRANSFER LAB: DIE DIALOGPLATTFORM FÜR DAS HI-PARTNERPROGRAMM

Die universitätsinterne Kommunikation hat zur Aufgabe, die neuen Services des HI Partnerprogramms im neuen Corporate Design zu kommunizieren.

Das neue HI-Logo mit Claim steht links im Header der Website. Rechts im Header teasen wir die inneruniversitäre Kampagne an, indem wir eines der stärksten Kampagnenmotive abbilden und so neugierig auf die Humboldt-Innovation machen. Auf diese Weise stimmen wir die Interessierten Professoren auf die neue Transferkultur ein und geben der Zielgruppe der „Innovativen“ einen Wissensvorsprung.

Die TRANSFER LAB-Website wird hauptsächlich in Orange gehalten, da hier die Humboldt-Innovation sehr präsent ist. Als Ausgleich setzen wir ein helles Grau zur Unterteilung der einzelnen Informationsblöcke ein.



## 2.1 Die Technologie

Für die Dialogplattform des Partnerprogramms empfehlen wir die „mixxt“-Technologie<sup>1</sup>, welche ein Online-Baukasten für „Social Networks“ ist. Mit Hilfe dieses Programms können geschlossene Netzwerke über einen Mix von verschiedenen Open-Source-Technologien aufgebaut werden und für die Planung von Veranstaltungen, Community-Building, Dokument- und Bilder-Management verwendet werden. Dieser Baukasten erhält durch die ständige Weiterentwicklung der Open-Source-Applikationen immer neue Anwendungsmöglichkeiten für dieses System. Es verfügt u.a. über folgende Funktionen:

- Mitgliederadministration
- Diskussionsforum
- Wiki (Textverwaltung)
- Terminverwaltung / Terminkalender
- Bildergalerien
- Newsletter und Gruppenmails
- private Nachrichtenzentrale
- regulierbare Privatsphäreinstellungen
- News-Import per RSS-Feed
- Daten-Export per CSV<sup>2</sup>
- Google Maps-Integration für Veranstaltungen
- Veranstaltungsarchiv
- Video- und Blogmodul auf Anfrage

Diese Software wird seit einigen Jahren regelmäßig zur Vernetzung von Web 2.0-Communities in Deutschland (re:publica, BarCamps etc.) erfolgreich eingesetzt.

Wir empfehlen dieses Baukastensystem für den Aufbau des TRANSFER LAB, da es sehr flexibel ist und je nach Entwicklung und Ausrichtung unkompliziert verschiedene Bedürfnisse abdecken kann. Zudem ist es kostenfrei und wird in Zukunft komplett als Open-Source-Version angeboten.

Ein großer Bestandteil des TRANSFER LAB wird ein Wiki sein. „Wikis gehören zu den Content-Management-Systemen, setzen aber auf die Philosophie des offenen Zugriffs, im Unterschied zu teils genau geregelten Arbeitsabläufen (workflow) von Redaktionssystemen. Die Änderbarkeit der Seiten durch jedermann setzt eine ursprüngliche Idee des World Wide Web erstmals konsequent um und erfüllt weiterhin eine wesentliche Anforderung an soziale Software. Jedoch ist nicht jedes Wiki für alle lesbar oder schreibbar, es gibt auch Systeme, die Zugriffssteuerung für bestimmte Seiten und Benutzergruppen erlauben.“<sup>3</sup>

## 2.2 Die Strategie

Ziel des TRANSFER LAB ist es, das Partnerprogramm für die Professoren jederzeit verfügbar zu machen und so zu gestalten, dass die Professoren einen größtmöglichen Nutzen davon haben. Das heißt, sie sollen Einfluss darauf nehmen können und sich persönlich einbringen können, also interagieren. Ein weiteres Ziel des TRANSFER LAB ist es, die transferinteressierten Professoren innerhalb der Humboldt-Universität sichtbar und damit über die Fachbereichsgrenzen hinweg ansprechbar zu machen. Die Grundkonzeption der Website verfolgt dabei folgende Strategie:

### **Information bereitstellen**

Es gilt zunächst, Bewusstsein für die Möglichkeiten und Potentiale der Vertragsforschung zu schaffen. Dies erreicht die Humboldt-Innovation durch eine ansprechende Aufbereitung von Informationen zu Themen, die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen aufzeigen und für die HU-Professoren relevant sind.

Der Nutzen der online-Informationen ist die ständige, uneingeschränkte Verfügbarkeit, egal wo und in welcher Zeitzone man sich gerade befindet. Die Informationen sind zudem für den Wissenschaftler personalisierbar und als RSS-Feed oder als Newsletter abonnierbar.

### **Interessen ermitteln**

Das TRANSFER LAB ermittelt die individuellen Interessen der Professoren.

Hierfür werden entsprechende Bereiche eingestellt, welche gezielt nach Coaching oder Beratungsinteressen per Mail oder Checklistenformular fragen.

### **Exklusive Veranstaltungen anbieten**

Nachdem die Humboldt-Innovation Feedback bekommen hat, können Coaching-Experten Veranstaltungen gezielt für verschiedene Gruppen von Interessenten anbieten und durchführen. Die Veranstaltungen sollten nicht mehr als acht Teilnehmer haben und exklusiven Charakter besitzen.

### **Bereitstellung von Dokumentationsmaterial der Veranstaltungen**

Oft haben die Professoren und Ihre Mitarbeiter jedoch nur wenig Zeit. Aus diesem Grunde gilt es für die Humboldt-Innovation, alle Veranstaltungen in Form von Bild-, Film- und/oder Audiomaterial zu dokumentieren und allen registrierten Professoren auf der Plattform zugänglich zu machen. So kann jeder Professor die wertvollen Informationen jederzeit und überall abrufen, auch wenn er keine Zeit hatte an einem Expertengespräch teilzunehmen.

## 2.3 Look & Feel des TRANSFER LAB

Das TRANSFER LAB zeigt Potentiale auf und motiviert die Professoren neue Perspektiven einzunehmen und neue Wege zu gehen. Die Tonalität, die sich durch alle Elemente zieht ist kraftvoll, schnell, smart, kreativ und flexibel. Durch die Geschlossenheit des Systems wird Schutz vor ungewollter Öffentlichkeit für die Professoren gewährleistet und das Vertrauen gegenüber der Humboldt-Innovation seitens der Professoren gefördert. Der Anspruch an die Usability der Website ist sehr hoch und sollte kontinuierlich evaluiert und verbessert werden. Ziel ist es, folgende Eigenschaften der Benutzung mit der Webseite zu verbinden:

- ergonomisch
- übersichtlich
- serviceorientiert
- aktuell
- schnell

Humboldt-Innovation GmbH | Contact us | Privacy Statement | Imprint

# HUMBOLDT INNOVATION TRANSFER LAB

Home | Transfer Blog | MyPage | Members | Forum | Wiki

HOME

Die Wissenstransfergesellschaft der Humboldt-Universität zu Berlin

### Wiki

**Project Management**  
[Competencies](#)  
[Tool Box](#)  
[Experts and Coaching](#)  
[HT-Services](#)  
[Lexicon](#)

**PR Tools**  
[Competencies](#)  
[Tool Box](#)  
[Experts and Coaching](#)  
[HT-Services](#)  
[Lexicon](#)

### Recent Discussions

**Teilnahmebedingungen (Grundsätzliches)**

 Mein neuer Artikel ist online. Ich würde mich über ...  
[Prof. Dr. Schmidt-Hecht](#)

 Ich finde die Idee zwei Businesspläne gegeneinander ...  
vor 2 Tagen  
[Prof. Dr. Mendelsohn](#)

### Login here:

mixxt-ID:

Password:

[Login](#) ([forgot your password?](#))

**You don't have a mixxt-ID?**

[Sign up here!](#)

### News

**GENERATIVE DESIGN, 30.05.08**

[Emerging Technologies](#), [Roland Piquepaille](#), [Network](#), [Analysis](#), [Social Networking](#), [Details](#), [Robots](#), [Online Communications](#), [Marketing](#), [Advertising & Promotion](#), [Food & Beverage](#), [Investment](#), [Manufacturing](#), [Finance](#)

### Chauching and Events

[Next Coaching: PR](#)

## 2.4 Struktur der TRANSFER LAB-Site

Der flexible Promotor Humboldt-Innovation wird durch das technische und gestalterische Konzept des Baukastensystems optimal kommuniziert. Es wird Offenheit für Neues seitens der Humboldt-Innovation durch die Wiki-Funktion bewiesen. Die Art der Präsentation der Service Angebote der Humboldt-Innovation machen die Entrepreneurhaltung des Unternehmens sichtbar. Wir empfehlen eine klassische Navigationsstruktur mit Metanavigation, einer Hauptnavigation mit maximal zwei Navigationsebenen. Die Website-Services wie Printversion oder das Bookmarks werden direkt im Contentbereich an den relevanten Stellen angeboten. Aus allen Modulen der Website sind RSS-Feeds abonnierbar. Das TRANSFER LAB kann aber auch externe RSS-Feeds importieren, welche z.B. News aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft aus anderen Innternet-Portalen darstellen können.

### 2.4.1 Die Metanavigation

In der Metanavigation befinden sich die folgenden übergreifenden Navigationspunkte:

(1) **Humboldt-Innovation GmbH**

Dies verlinkt zur Unternehmensseite der Humboldt-Innovation s.o.

(2) **Contact us**

Hier werden die Kontaktdaten und Ansprechpartner für verschiedene Beratungsfragen angegeben.

(3) **Imprint**

(4) **Privacy Statement**



## 2.4.2 Die Hauptnavigation

### ■ (1) Home

Auf der Homepage des TRANSFER LAB werden die kommenden Coachings- und Expertenrunden unter „Next Events“ angekündigt und es werden Downloads für das Dokumentationsmaterial (PPT, Film, Podcast) der vergangenen Veranstaltungen angeboten. Die ersten zwei aktuellen Einträge aus dem Forum auf der Homepage befinden sich in einem weiteren Informationsblock auf der Homepage. Ein News-Block mit entsprechenden Schlagworten zeigt den aktuellsten Artikel, der von Humboldt-Innovation erstellt wurde. Dazu gibt es eine nebenstehende Tag-Cloud<sup>4</sup>, die dem User weitere Themen aus dem News-Bereich des TRANSFER LAB zeigt.

### ■ (2) Transfer Blog

Aktuelle gesellschaftliche und wirtschaftliche Trends, welche für die verschiedenen Fachbereiche relevant sind, werden von der Humboldt-Innovation recherchiert und redaktionell aufbereitet und auf dem Blog wöchentlich online gestellt. Auch über international erfolgreiche Vertragsforschungsbeispiele der HU oder auch aus anderen Universitäten wird in Form von Erfahrungsberichten informiert. Die vielfältigen Themen werden durch eine „Tag-Cloud“ visuell und verbal zugänglich gemacht. Des Weiteren werden auf der Homepage Experten für Projektmanagement oder Wissenschaftskommunikation in Form eines monatlichen Interviews vorgestellt (via Text oder Podcast). Die technische Lösung stellt hier das Blogmodul des beschriebenen Baukastensystems dar. Die Topics können auch in personalisierter Form von den Professoren als RSS-Feed oder als Newsletter abonniert werden.



### ■ (3) My Page

Zu jedem Professor ist ein Profil aufrufbar mit folgenden Eckdaten:

- Name
- Foto
- Wissenschaftlicher Grad
- Status: BUSY/NOT AVAILAIBLE/INTERESTED
- Stellvertreter der Arbeitsgruppe
- Transfer-Projekte
- Sprachen
- Hobbies
- Keywords
- Social Networks
- BLOG

Im Profil ist es auch möglich, Freunde im Netzwerk zu verlinken und die digitalen Fußspuren von Besuchern des Profils zu sehen. Man kann auch einen Kommentar in das Profil schreiben und so den Profilinhaber direkt ansprechen.

- Friends im HI-Netz
- Footprints
- Comments

#### ■ (4) Members

Hier sind alle Professoren und Arbeitsgruppen aufgelistet, die Interesse an Vertragsforschung bzw. sich beim HI-Partnerprogramm angemeldet haben. So ist eine Vernetzung über die Fachbereichsgrenzen hinaus möglich und neue Synergien können entstehen.

#### ■ (5) Forum

Ein Forum zu verschiedenen Themen wie z.B. die Besprechung von PR-Kollegen oder Erfahrungen mit Projektmanagement-Tools. Es ist jedoch ausdrücklich erwünscht, dass eigene Themenvorschläge von den Professoren eingestellt werden.

#### ■ (6) Wiki/Project Management

Der Bereich „Project Management“ und „Publication Tools“ folgen in der Aufteilung dem gleichen Prinzip.

##### (a) Competencies

Hier werden allgemeine Infos zu Projektmanagement-, Leadership- und Präsentationskompetenzen vorgestellt. Diese sind teils Inhalte aus vergangenen Choaching-Veranstaltungen, teils von Humboldt-Innovation selbst recherchierte Informationen.

##### (b) Tool Box

Im Bereich „Tool Box“ werden verschiedene Techniken und Strategien für erfolgreiches Projektmanagement vorgestellt.

*Beispiele:*

- Welche webbasierten Projektmanagement-Tools gibt es? Group Ware, Workflow Systeme
- Welche Peer-to-Peer-Technologien<sup>5</sup> für internationale Kooperationen gibt es?
- Welche neuen Wissensmanagement-Tools gibt es? iGoogle, Wikis, Del.icio.us, etc.
- Welche Technologie für den jeweiligen Professor die Richtige ist, kann mit Hilfe einer Checkliste, eines Mailformulars und/oder eines persönlichen Beratungstermins festgestellt werden.

### **(c) Expertenrunden oder Coaching**

Aktuelle Termine sind hier abrufbar und ein Mailformular mit einer Aufforderung, Vorschläge für Expertenrunden und Coachings zu senden.

Des Weiteren ist hier das Archiv der Dokumentationen vergangener Veranstaltungen zum Thema Projektmanagement zu finden.

### **(d) HI-Services**

Hier kann die Humboldt-Innovation ihre Services launchen wie z.B. eine Online-Projektkontoverwaltung oder einen Peer-to-Peer Service.

### **(e) Lexikon (Wiki)**

Abschließend finden die Professoren im Bereich Project Management ein Lexikon für Fachbegriffe.

## **■ (7) Wiki/Publication Tools**

### **(a) Competencies**

Hier werden allgemeine Infos zu PR, Online-PR und Suchmaschinenmarketing gegeben und der Frage nachgegangen, welche Kompetenzen ein Professor für eine bessere Bekanntmachung seiner Forschung haben muss. Diese sind teils Inhalte aus vergangenen Coaching-Veranstaltungen, teils von Humboldt-Innovation selbst recherchierte Informationen.

### **(b) PR-Toolbox**

Im Bereich „PR-Toolbox“ werden verschiedene Techniken und Strategien für erfolgreiche Online-/Offline-PR und Suchmaschinenmarketing vorgestellt.

### *Beispiele:*

- Was ist ein Blog? Und wozu wird es verwendet? Wordpress und andere Blogsysteme
- Wie sieht eine gute Pressemitteilung aus? Pressemappe.
- Wie setze ich Filme für Online-PR ein? Anleitung für die Erstellung von PR-Clippings.
- Was sind Podcasts und wozu können sie eingesetzt werden? Anleitung zur Erstellung von Podcasts
- Was ist Online-Monitoring und wie kann ich meinen PR-Erfolg messen?
- Welche davon für den jeweiligen Professor die richtige ist, kann mit Hilfe mit einer Checkliste, eines Mailformulars und/oder eines persönlichen Beratungstermins festgestellt werden. Dadurch kann Humboldt-Innovation die Interessen der Professoren näher kennen lernen und auf Anfragen reagieren.

### **(c) Expertenrunden oder Coaching**

Aktuelle Termine sind hier abrufbar und ein Mailformular mit einer Aufforderung, Vorschläge für Expertenrunden und Coachings zu senden.

Des Weiteren ist hier das Archiv der Dokumentationen vergangener Veranstaltungen zum Thema Public Relations zu finden.

### **(d) HI-Services**

Hier kann die Humboldt-Innovation Ihre Services platzieren, wie z.B. das eigene CMS-System, das Kommunikations-Kit sowie die Pressemappe.

### **(e) Lexikon (Wiki)**

Abschließend finden die Professoren im Bereich PR und Suchmaschinenmarketing ein Lexikon für Fachbegriffe.



## 2.5 Die Kommunikation der Professoren gegenüber potentiellen Kooperationspartnern

Die Kommunikation zwischen Wissenschaft und Öffentlichkeit verlief häufig nach folgendem Prinzip: ein Forscher sendete Expertenwissen als Signal an einen Empfänger. Dabei verwendet Wissenschaft häufig eine Sprache, die zwar exakt, aber für den Laien oft wenig verständlich ist.

Damit ein Wissenschaftler als Vertragspartner für externe potentielle Kooperationspartner in Frage kommt, muss er in der Lage sein, die Fragestellungen und Inhalte seiner Forschung und damit seine Kompetenzen auch für Wissenschaftler aus der Wirtschaft verständlich zu kommunizieren, ohne allzu viel an wissenschaftlicher Präzision zu opfern. Denn potentielle Kooperationspartner sind nicht immer nur die F&E-Abteilungen

großer Konzerne, die wissenschaftliche Fachpublikationen verstehen, sondern auch Menschen mit anders gelagerter Vorbildung.

Wissenschaftliche Fachpublikationen, die die Grundlage der Reputation der Professoren sind, sprechen nur eine eng begrenzte Fachcommunity an und sind nur teilweise geeignet, das Know-how der Wissenschaftler zu vermarkten.

Aus diesem Grund haben wir für transferinteressierte Professoren im Sinne der HI-Strategie ein Kommunikationskit entwickelt, das den Anforderungen für die Kommunikation mit Wirtschaft und Gesellschaft entspricht.



## 2.6 Das Kommunikations-Kit

Für die Kommunikation mit ihren Kooperationspartnern sollten sich Wissenschaftler darauf einstellen, dass ihr Gegenüber nicht immer ein Wissenschaftler sein wird, sondern eventuell ein Geschäftsführer, ein Durchschnittsjournalist, ein Abteilungsleiter für Marketing oder ein Beamter. Deshalb bieten wir Empfehlungen für die Kommunikate der Professoren sowohl in inhaltlicher, wie auch technischer und gestalterischer Hinsicht.

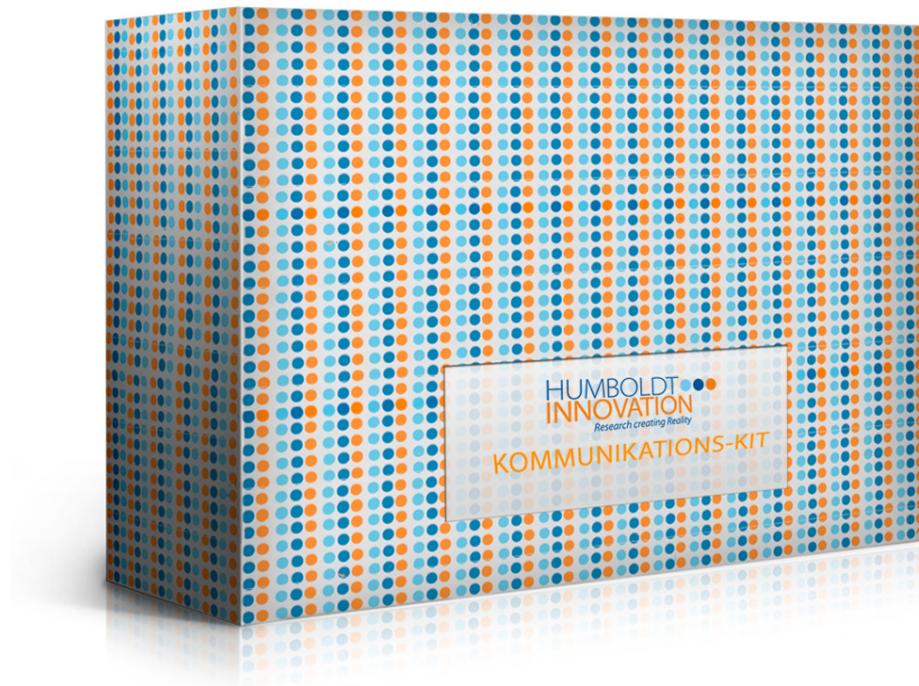
Das Kommunikations-Kit dient der optimalen Selbstdarstellung der Professoren im Kontext der Vertragsforschung bzw. des Wissenstransfers gegenüber potentiellen Auftraggebern sowie der Presse und verhilft ihnen somit zu einem professionellen und didaktisch durchdachten Auftritt gegenüber Anspruchsgruppen aus Wirtschafts, Gesellschaft und Medien.

Wer andere bewegt, bewegt sich selbst. Die Initiative des Forschers und sein Mitteilungsbedürfnis ist wertvolles Kapital für die Kommunikation<sup>6</sup> und die Vermarktung der Professoren. Dabei ist es wichtig, dass das Engagement für den Dialog mit der Gesellschaft zur wissenschaftlichen Reputation beiträgt und diesem nicht zuwider läuft.

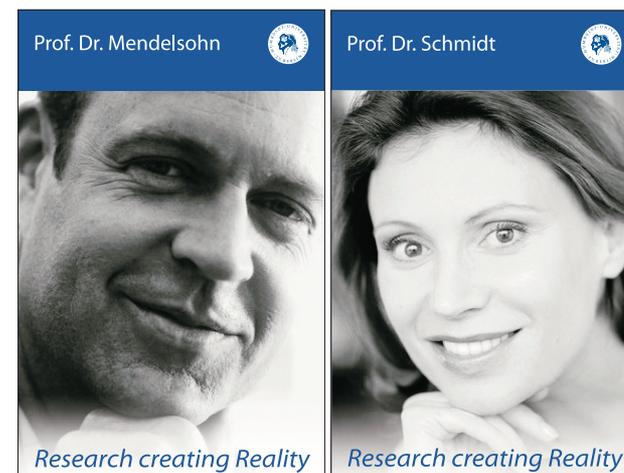
Die zentralen Elemente des Kommunikations-Kits sind digitale Templates. Ein Info-Folder, eine Pressemappe und CMS-Temp-

lates werden hier zur Verfügung gestellt. Die Templates dienen als Vorlage für die Professoren, welche sie mit ihren individuellen Inhalten füllen können. Die Inhalte sollten jedoch gut ausgewählt, aufbereitet und verständlich dargestellt sein. Hierzu bietet die Humboldt-Innovation entsprechende Coaching-Veranstaltungen im Rahmen des Partnerprogramms an.

Die Vorlagen sind auf einer CD zusammengefasst und werden mit einem Mustertext zur Verfügung gestellt. Für die Verwendung des CMS wird eine kurze „Guided Tour“ auf der CD zusammen mit HTML und Fireworks-Templates zur Verfügung gestellt. Die Musterfolder, die Pressemappe und ein Exemplar der Imagebroschüre liegen dem Kommunikations-Kit bei.



Kommunikations-Kit und sein Inhalt



## 2.6.1 Das Template für den Info-Folder

Im Zentrum der Professorenkommunikation mit potentiellen Vertragsforschungspartnern steht die Persönlichkeit des Professors. Wir empfehlen daher dies besonders hervorzuheben in Form von hochwertigen Close-up Aufnahmen der Gesichter der Professoren. Sie fangen den Menschen und seine Ausstrahlung ein und wirken emotional ansprechend. Schwarz-weiß Fotografien eignen sich hierfür besonders gut, da sie das Gesicht und seinen Ausdruck gut zur Geltung bringen und dem Menschen einen monumentalen Charakter verleihen.

Ein hochwertiges und dickes Papier mit abwechselnder Volltonbedruckung in HU-Blau und HI-Blau ergibt zusammen mit dem Foto einen hochwertigen und seriösen Gesamteindruck, welcher durch die Portraitaufnahme eine besondere persönliche Note erhält.

Im Folder erhält der Leser einen Überblick über die Arbeit des Professors und über seine Vorstellungen darüber, wie seine Forschung die Realität gestalten kann.

**RESEARCH**  
organic synthesis  
macromolecular and supramolecular chemistry  
single molecule reactivity  
materials science, nanotechnology, and molecular devices

**INDUSTRIES**  
solar Industries  
clothing Industries  
energy Industries

**THE RESEARCH TEAM**  
Lorem Ipsum is simply dummy text of the printing and typesetting industry. Lorem Ipsum has been the industry's standard dummy text ever since the 1500s, when an unknown printer took a galley of type and scrambled it to make a type specimen book.

Prof. Dr. Mendelsohn  
Phone: +49 (0)30 2093-7365  
Fax: +49 (0)30 2093-6940  
me@chemie.hu-berlin.de

Laboratory of Organic Chemistry and Functional Materials  
Department of Chemistry  
Humboldt-Universität zu Berlin  
Brook-Taylor-Str. 2  
12489 Berlin  
Germany

powered by  
**HUMSOLDT**  
INNOVATION

Prof. Dr. MENDELISOHN

*Research creating Reality*

**WHAT DO WE WANT TO TRANSFER TO REALITY**  
We are convinced that the design of custom-tailored molecular nano-objects and their integration into functional nanosized structures will be key to the future bottom-up fabrication of miniaturized devices and the creation of new responsive "smart" materials.

**WHAT DO WE CREATE?**  
he

bulk as well as

**DESIGNING**  
Designing functional foldamers, in particular hollow as well as responsive helically folding oligomers and polymers for the design of organic nanotubes and sensing applications.

**DEVELOPING**  
Developing photoresponsive (switchable and triggerable) catalytic and transport systems for amplification, controlled release, and smart materials.

**CONTROLLING**  
Controlling conformation, self-assembly, and chemical reactivity (switching and covalent bond formation) in individual molecules on solid substrates for nanoconstruction and molecular-scale electronics and sensing.

**CONSTRUCTING**  
Constructing chromophore-containing macromolecular and supramolecular architectures for optoelectronics.

Beispiel Info-Folder

## 2.6.2 Die Professoren-Website (CMS)

Auf der Website des Professors des neuen CMS der Humboldt-Innovation findet das Foto einen prominenten Platz auf der Homepage. Die Website ist im CD der Humboldt-Universität gehalten und überzeugt durch eine übersichtliche Gestaltung und eine moderne und hochwertige Bildsprache. Zusätzlich zu dem bisherigen wissenschaftlichen Inhalte der Website empfehlen wir einen Bereich für transferinteressierte Unternehmen. Hier wird der Info-Folder zum Download als PDF angeboten und Referenzprojekte in Kurzform dargestellt. Des Weiteren empfehlen wir einen Pressebereich einzurichten, wo sich relevantes Bild und Textmaterial zur Verwendung für Journalisten befinden. Auch hier findet das Portrait einen guten Platz, denn Zeitungen und Magazine sind immer über gute Fotos dankbar.

So schafft man es, die neuen Zielgruppen der Unternehmer und die Zielgruppe der Presse adäquat mit einem geringen Aufwand auf der Website abzuholen. Eine zielgruppengerechte und serviceorientierte Ansprache verleiht der Webseite einen professionellen Charakter. Eine entsprechend prominente Kontaktmöglichkeit auf der Website versteht sich dabei von selbst.

Aktualität ist ein wichtiges Merkmal für die Relevanz der Informationen einer Website. Deshalb stehen auf der Homepage aktuelle Publikationen und das Datum der letzten Aktualisierung. Nicht zuletzt sollte man darauf achten, dass die Inhalte schnell geladen werden und kein Download größer als 3 MB ist. Zeit ist ein teures Gut im und so sollte auf aufwendige Animationen, komplizierte Grafiken und verspielte Ideen verzichtet werden.

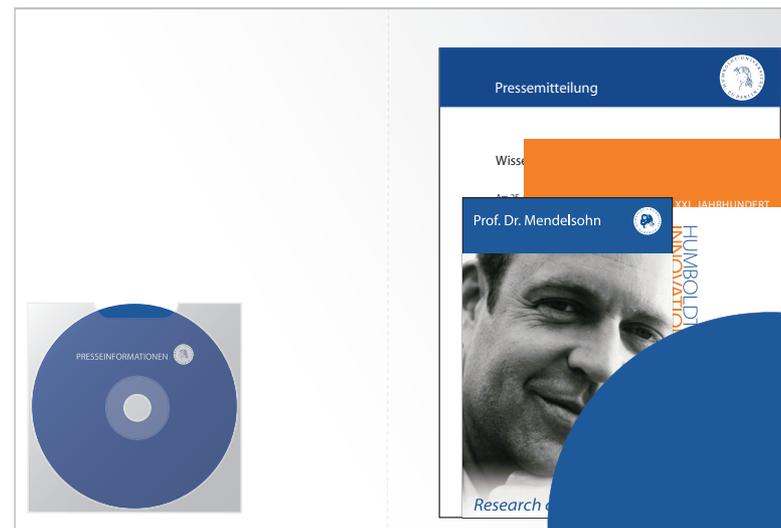


### 2.6.3 Die Pressemappe

Die Pressemappe bietet den Professoren eine angenehme Möglichkeit sich gegenüber den Medienvertretern mit entsprechend ausgewählten Inhalten professionell zu präsentieren. Die Pressemappe ist im CD der Humboldt-Universität gehalten. Das Cover der Pressemappe bietet für Visitenkarten vorgesehene Aussparungen, in denen die Visitenkarten des Professors befestigt werden können. So lässt sie sich im Handumdrehen individuell und preisgünstig an jeden Professor anpassen.

Im Innenteil der Mappe befindet sich eine Halterung auf der rechten Seite, wo die Pressemitteilung und ggf. die HI-Imagebroschüre sowie der Info-Folder des Professors eingelegt werden können. Eine CD, welche am linken Teil des Umschlags in-

nen befestigt ist, beinhaltet Zusatzinformationen als PDF- oder Word-Dokument sowie Bildmaterial, Filme und Animationen. So erhält ein Journalist eine aktuelle Pressemitteilung und entsprechende Hintergrundinformationen zum jeweiligen Professor, welche leicht verständlich sind und einfach für verschiedene Zielgruppen aufbereitet werden können.



## 3 BEWERBUNG DES PARTNERPROGRAMMS UND SEINER SERVICES

Mit der Bewerbung des Partnerprogramms beginnt unsere Drei-Phasen-Kampagne.

### 3.1 Kreative Leitidee für die Bewerbung des Partnerprogramms

Die kreative Leitidee für die Bewerbung des Partnerprogramms lautet:

*„Humboldt-Innovation setzt Impulse.“*

### 3.2 Einladung per Direct Mailing

Unsere Zielgruppe in dieser Phase hat bereits mit Humboldt-Innovation zusammen gearbeitet und ist somit adresslich erfasst.

Daher setzen wir zur Bekanntmachung des neuen Partnerprogramms und der weiteren neuen Marketing-Services für die bereits mit Humboldt-Innovation zusammen arbeitenden Professoren eine Direct-Mailing-Aktion ein. Ein originelles Anschreiben soll auf die neuen Services aufmerksam machen und lädt mit einer Einladung zu einer Informationsveranstaltung, bei der die neuen Services und die damit verbundene Neuaufstellung von Humboldt-Innovation vorgestellt und erklärt werden.

#### 3.2.1 Gestaltung des Direct Mailings

Als Aufhänger des Mailings verwenden wir ein Newton-Pendel, das mit dem Logo der Humboldt-Innovation in Form von drei in den Logofarben eingefärbten Kugeln arbeitet. Unter der Headline „Wir bringen die Dinge in Bewegung“ bewerben wir die Kick-Off-Veranstaltung zu den neuen HI-Services im Rahmen des „Partnerprogramms“. Die Idee dahinter: die Professoren können an der Entwicklung der Humboldt-Innovation teilhaben, denn nur so kann sie wachsen und ihren Ansprüchen auch in Zukunft gerecht werden.

### 3.2.2 Text des Direct Mailings:

#### **Betreff: Das neue Partnerprogramm der Humboldt-Innovation GmbH**

Sehr geehrter Professor Mustermann,

Humboldt-Innovation bringt die Dinge in Bewegung: Nach einer ausführlichen qualitativen Befragung von dreizehn Professoren der Humboldt-Universität zu Berlin haben wir unser Service Portfolio um das Partnerprogramm erweitert. Warum?

Ihre Fragen haben uns bewegt.

Wie lässt sich die Drittmittelakquise verbessern?

Wie gewinnt man Kooperationspartner?

Welche kommunikativen Hürden sind zu überwinden?

Welche Kompetenzen und welches Know-how braucht man?

Wie werden Sie von F&E-Entscheidern gefunden?

Worauf reagieren F&E-Entscheider?

Erfahren Sie, wie Sie sich und Ihre Forschungsinhalte optimal darstellen können.

Entdecken Sie, wie Sie für potentielle Kooperationspartner besser findbar werden, mit denen Sie anspruchsvolle Vertragsforschungsprojekte mit „Impact“ in Wirtschaft und Gesellschaft realisieren können.

Bringen auch Sie Dinge in Bewegung.

Deshalb laden wir Sie zu einer Informationsveranstaltung ein, die Sie über unsere neuen Services informiert. Im Anhang finden Sie das Programm mit den Details. Über Ihre Teilnahme würden wir uns sehr freuen.

Füllen Sie dazu den beiliegenden Antwortbogen aus und faxen Sie ihn an 030 209314-50 zurück oder schicken Sie uns eine Email an [partner@humboldt-innovation.de](mailto:partner@humboldt-innovation.de).

Beste Grüße,

Dirk Radzinski

Geschäftsführer Humboldt-Innovation GmbH



Newton-Pendel



### 3.3 Informationsveranstaltung mit Einladung

Die Informationsveranstaltung wendet sich nur an die Professoren, die per Direct Mailing eingeladen wurden und sich dementsprechend auch angemeldet haben.

Das vorangegangene Direct Mailing in dieser Phase lädt zu einem Info-Event, den Humboldt-Innovation ausrichtet und auf der offiziell das Partnerprogramm gelauncht sowie die neuen Services von Humboldt-Innovation vorgestellt werden und die Kommunikations-Kits an die Professoren verteilt und erklärt werden.

Die gesamte Veranstaltung wird im neuen Look der Humboldt-Innovation stattfinden, um auch das neue Erscheinungsbild sowie die neue Positionierung zu kommunizieren und damit die Mund-zu-Mund-Propaganda anzustoßen.

Der Info-Event wird in einer traditionellen Location der Humboldt-Universität im Hauptgebäude „Unter den Linden“ stattfinden, um die beiden Elemente Innovation und Tradition der Humboldt-Universität angemessen zu vereinen. Zeitlich sind für die Veranstaltung drei Stunden Programm vorgesehen mit anschließendem Ausklang bei Buffet und Getränken.

Der Event ist in dieser Art jederzeit für neue Professorengruppen wiederholbar. Die Locations können dabei natürlich variieren.

### 3.3.1 Der Event-Ablauf

- Empfang mit Orangensaft und Sekt
- Begrüßung und einleitende Worte des HI-Geschäftsführers
- Verteilung von Touchscreens, auf denen das TRANSFER LAB parallel von den Professoren genutzt werden kann, so wie es vom Referenten auf der Bühne angeleitet wird.
- Vorstellung des neuen TRANSFER LAB als Seminar, bei dem die Professoren involviert werden, indem sie die Tools parallel anwenden können.
- Exemplarisch wird ein Referent bereits zu einem für alle Professoren relevanten Thema einen Vortrag halten, der zeigt, wie das Coaching ablaufen kann und so das Interesse weckt. Gleichzeitig können bei den Professoren somit erste Bedürfnisse abgefragt werden und eventuell bereits erste Termine optioniert werden, die später dann online im TRANSFER LAB abrufbar sind.

■ Nach dem ersten interaktiven Informationsteil wird eine Pause eingelegt.

■ Im zweiten Informationsteil präsentiert Humboldt-Innovation die neuen Services, die neben dem TRANSFER LAB die Professoren findbarer machen sollen, wie diese funktionieren und wie das Gesamtkonzept der Maßnahmen angedacht ist. Dabei können direkt erste Termine für die individuellen Beratungen festgelegt werden. Anschließend werden die Kommunikations-Kits verteilt und ebenso in ihrer Funktion erläutert.

Zum Abschluss wird es ein Flying-Buffet sowie Getränke von der Bar geben, bei denen die Professoren mit angenehmer Beschallung den Abend ausklingen lassen können.

■ Jeder Gast bekommt zum Abschluss eine Tüte mit den vorgesehenen Giveaways und Werbemitteln für die Arbeitsgruppen und die Sekretärinnen.



### 3.3.2 Werbemittel 1: Das Professoren Package

Um die Professoren, die bereits mit Humboldt-Innovation Projekte durchführen, nicht trivial mit unnützen Werbemitteln zu belästigen, wollen wir Sie mit funktionalen Büromitteln ausstatten, die von Humboldt-Innovation gebrandet sind und somit zugleich die Marke Humboldt-Innovation in den Köpfen der Professoren verankern. Die Werbemittel erzeugen durch ihre Funktionalität positive Assoziationen bei den HU-Professoren, die wiederum positiv auf Humboldt-Innovation abstrahlen.

#### HI-Visitenkartenetui

#### HI-Pencil-Case

**Newsletter Abo-Sheet** zum faxen. Dient zur Information für Interessenten, um schnell und unkompliziert immer up-to-date zu sein.

**Türknaufhänger** mit dem Slogan: Bitte nicht stören! Wir verändern die Welt!

**USB-Stick** mit folgendem Inhalt: Liste mit den wichtigsten Websites, Newsletter Abo-PDF, Nützliche Informationen sind digital auf dem Stick zusammengefasst. Der USB-Stick ist klein, kann überallhin mitgenommen werden. Die Speicherkapazität erlaubt die Erweiterung der Informationen.



### 3.3.3 Werbemittel 2: Das Package für Arbeitsgruppen und Sekretärinnen

Arbeitsgruppen und Sekretärinnen sind wichtige Mittler zum Professor und haben demnach unmittelbaren Einfluss auf ihn. Arbeitsgruppen sind zudem das operative Team hinter dem Professor und erledigen den Großteil der Vertragsforschungsleistung in Zusammenarbeit und Abstimmung mit dem Professor.

Sekretärinnen sind die „Gatekeeper“, die den Professoren den Rücken frei halten, ihre Post sortieren etc.

Daher wollen wir auch diese wichtigen Mittler mit Materialien ausstatten, die in erster Linie funktional sind und in zweiter Linie die Marke Humboldt-Innovation bei ihnen verankern und positive Assoziationen mit der Marke erzeugen

#### **HI-Innovationslupe**

Forschung ist mit Genauigkeit verbunden. Die HI-Innovationslupe vermittelt die Anmutung: Humboldt-Innovation hat ein Auge für das Detail.

#### **HI-Telefon-Twist-Stop**

Der HI-Telefon-Twist-Stop ist für Sekretärinnen gedacht, weil „Kabelsalat“ mit der Telefonschnur keine sinnvolle Erfindung ist.



### **Innovations-Laserpointer**

Der Innovations-Laserpointer ist nützlich für alle Arbeitsgruppen, die während einer Besprechung schnell das Wesentliche auf den Punkt bringen wollen.

### **HI-Dextrose**

Vertragsforschung braucht viel Energie. Die HI-Dextrose beschleunigt das Denken.

### **HI-Konfetti in den Logofarben**

Für die Party nach dem Projekt.

### **HI-Zettelbaum**

Damit sich Sekretärinnen nicht verzetteln.

### **HI-Lesezeichen**

Damit die Sekretärinnen den roten Faden nicht zu verlieren.

### **HI-Ordner-System**

### **T-Shirts**

Vorderseite: Logo und Claim sowie der Slogan „OH MY GOD! IT'S GETTING REAL!“



## 4 KAMPAGNE AN DIE NICHT-VERWENDER

### 4.1 Kreative Leitidee

#### **Erlebe Transfer**

Transferprojekte mit der Wirtschaft respektive Gesellschaft erzeugen mehr als nur rationale Gedanken über den Nutzen, den Professoren von ihnen haben können. Unbestreitbar spielen die rationalen Zusatznutzen eine tragende Rolle, vielmehr jedoch erzeugt das Gesamtpaket einen emotionalen Reiz, der Professoren animiert, Transferprojekte mit der Wirtschaft oder der Gesellschaft einzugehen.

Transferprojekte stellen für Professoren eine Ergänzung zum klassischen Professorendasein dar, sowohl rational als auch emotional. Genau diese Gesamtstimmung mit allen rationalen und emotionalen Effekten, die Vertragsforschung auf Professoren hat, differenziert sie von klassischen Forschungsprojekten.

Diese emotionale Grundstimmung, ausgelöst durch die Gesamtheit der Benefits von Transferprojekten, thematisieren und visualisieren wir mit der nötigen Gewichtung der emotionalen Komponente.



## 4.2 Plakat- und Flyerkampagne

Zum Launch unserer inneruniversitären Kampagne entwerfen wir Plakate und Flyer, die zielgruppengenau in den Aktionsradien der relevanten Zielgruppen innerhalb der Humboldt-Universität platziert werden

In erster Linie sind die Plakate und Flyer an die Professoren adressiert. Nebeneffekte wie die Wahrnehmung durch wissenschaftliche Mitarbeiter und durch den Verwaltungsapparat der Humboldt-Universität sind durchaus erwünscht, um die allgemeine Bekanntheit der Humboldt-Innovation innerhalb der Humboldt-Universität als Sekundäreffekt zu stärken.

Getreu unserer Leitidee zeigen wir Motive, die nicht auf den ersten Blick in den universitären Kontext einzuordnen sind und Professoren sowie Arbeitsgruppen in emotionalen und positiv besetzten Situationen zeigen. Diese Situationen transportieren die positive emotionale Grundstimmung, die bei Professoren durch Vertragsforschungsprojekte hervorgerufen wird. Zudem visualisieren die dargestellten Motive spezifische Momente, wie sie im Kontext der Vertragsforschung in Frage kommen, so in der Regel aber nicht in der Wissenschaftslandschaft verwendet werden.

Wir setzen hierbei bewusst nicht auf Aspekte wie „Fortschritt“ oder „Zukunft“, da dies forschungsimmanent ist und sehr technologisch anmutet. So gehen wir textlich vielmehr auf die Untermauerung der emotionalen Situationen ein und verweisen dabei darauf, dass die Aspekte und Gefühle, die sich in der Darstellung widerspiegeln, insbesondere auf Vertragsforschungsprojekte zurückzuführen sind, die wiederum mit Humboldt-Innovation durchgeführt werden können. So wird die emotionale Grundstimmung der Situationen sukzessive auf das Objekt der Vertragsforschung transferiert und findet ihren Ausklang in der Verbindung mit Humboldt-Innovation.

HUMBOLDT INNOVATION  
Research creating Reality

Nach der Vertragsforschung ist vor der Vertragsforschung!



Wissenschaftliche Fragen, die unter die Haut gehen, und ergebnisorientierte Projekte mit Wirtschaft und Gesellschaft sind kein Widerspruch!

Wir helfen Ihnen für spannende Kooperationen passende Projektpartner zu finden, die Sie mit ihren Fragestellungen inspirieren.

So verändern Sie vielleicht schon morgen die Gesellschaft!

[www.humboldt-innovation.de](http://www.humboldt-innovation.de)

Die Wissenstransfergesellschaft der Humboldt-Universität zu Berlin

#### 4.2.1 Motiv 1

Dieses Motiv zeigt eine eingeschworene Arbeitsgruppe, die als Team einen intensiven Zusammenhalt und Teamgeist ausstrahlt und durch die aus der Sportwelt bekannte Situation einen sehr dynamischen Eindruck erzeugt. Diese positiven Eigenschaften werden ebenfalls mit einer an die Sportwelt angelehnten Headline verstärkt und mit Vertragsforschung in Bezug gesetzt, sodass der Begriff mit diesen positiven und erstrebenswerten Gefühlen besetzt wird. Der Copy-Text geht tnoch einmal auf die Benefits von Vertragsforschung und damit verbunden auf die Leistungen der Humboldt-Innovation ein.

HUMBOLDT INNOVATION  
Research creating Reality

Das Angenehme mit dem Nützlichen verbinden! Vertragsforschung.



Wissenschaftliche Fragen, die unter die Haut gehen, und ergebnisorientierte Projekte mit Wirtschaft und Gesellschaft sind kein Widerspruch!

Wir helfen Ihnen für spannende Kooperationen passende Projektpartner zu finden, die Sie mit ihren Fragestellungen inspirieren.

So verändern Sie vielleicht schon morgen die Gesellschaft!

[www.humboldt-innovation.de](http://www.humboldt-innovation.de)

Die Wissenstransfergesellschaft der Humboldt-Universität zu Berlin

#### 4.2.2 Motiv 2

Dieses Motiv zeigt einen Professor im Restaurant, der entspannt ist, dabei aber nicht zu leger wirkt, da diese vermutete informelle Situation ein Arbeitstreffen mit dem Kooperationspartner andeutet. Diese Situation stellt damit das verbindende Element der zwei Welten, Wissenschaft und Wirtschaft, dar, wird darüber hinaus durch die Headline emotional aufgeladen und setzt die Vertragsforschung in Analogie zur Arbeit im Restaurant: angenehm und nützlich. Der Copy-Text geht noch einmal auf die Benefits von Vertragsforschung und damit verbunden auf die Leistungen der Humboldt-Innovation ein.



### 4.2.3 Motiv 3

Dieses Motiv zeigt eine Professorin, die vor einer Gruppe von Geschäftsleuten einen Vortrag hält. Hierbei wird mit den Assoziationen der Lehre gespielt und diese durch die Headline in den Kontext der Vertragsforschung gesetzt, wodurch ein Überraschungsmoment erzeugt wird. Die dabei entstehenden Emotionen werden in Verbindung mit Vertragsforschung gesetzt, die somit positiv aufgeladen wird und eine Identifikation des Professors mit Vertragsforschung ermöglicht, da sein Selbstbewusstsein verstärkt wird, indem den Professoren ihr Potential vor Augen geführt werden.



Kampagnen-Flyer

Zudem wird in diesem Motiv die Offenheit und das Interesse gegenüber der Wirtschaft symbolisiert – die Situation des offenen Dialoges mit dem System Wirtschaft – was als besonders erstrebenswert im Kontext der Vertragsforschung gilt. Der Copy-Text geht noch einmal auf die Benefits von Vertragsforschung und damit verbunden auf die Leistungen von Humboldt-Innovation ein.

## 4.2.4 Copy-Texte

### Plakate

*Wissenschaftliche Fragen, die unter die Haut gehen, und ergebnisorientierte Projekte mit Wirtschaft und Gesellschaft sind kein Widerspruch!*

*Wir helfen Ihnen für spannende Kooperationen passende Projektpartner zu finden, die Sie mit ihren Fragestellungen inspirieren,*

*So verändern Sie vielleicht schon morgen die Gesellschaft!*

*[www.humboldt-innovation.de](http://www.humboldt-innovation.de)*

### Flyer: Variante 1

*Wissenschaftliche Fragen, die unter die Haut gehen, und ergebnisorientierte Projekte mit Wirtschaft und Gesellschaft sind kein Widerspruch!*

*Wir helfen Ihnen für spannende Kooperationen passende Projektpartner zu finden, die Sie mit ihren Fragestellungen inspirieren.*

*So verändern Sie vielleicht schon morgen die Gesellschaft!*

*Überzeugen Sie sich selbst und lassen Sie sich persönlich beraten.*

*Rufen Sie uns dazu einfach unter 030 – 20 93 14 – 53 an oder melden Sie sich zu einem Termin an unter: [www.humboldt-innovation.de](http://www.humboldt-innovation.de)*

### Flyer: Variante 2 mit anderem Abbinder

*Wissenschaftliche Fragen, die unter die Haut gehen, und ergebnisorientierte Projekte mit Wirtschaft und Gesellschaft sind kein Widerspruch!*

*Wir helfen Ihnen für spannende Kooperationen passende Projektpartner zu finden, die Sie mit ihren Fragestellungen inspirieren.*

*So verändern Sie vielleicht schon morgen die Gesellschaft!*

*Wie wir das gemeinsam bewerkstelligen, besprechen wir mit Ihnen gerne bei einem persönlichen Termin: Rufen Sie uns dazu einfach unter 030 – 20 93 14 – 53 an oder melden Sie sich unter [www.humboldt-innovation.de](http://www.humboldt-innovation.de) für eine persönliche Beratung an.*

### Beschreibung der Copy-Texte

Die Copy-Texte sind motivierend angelegt, dabei aber seriös gehalten.

Die jeweiligen Copy-Texte greifen im einleitenden Satz die im Bild erzeugten Emotionen auf und übertragen diese auf die sich im Copy-Text anschließenden Punkte. Diese umschreiben jeweils die Verbindungsleistung sowie die Benefits von Projekten mit Humboldt-Innovation und gehen dabei auf die Besonderheit von Vertragsforschung ein. Das erzeugte Interesse lenkt der Copy-Text anschließend auf die Services sowie die Kontaktmöglichkeiten mit Humboldt-Innovation, um Professoressen zu einem Erstkontakt zu animieren.



### Online-Banner

Online-Banner auf der HU-Website sowie auf der HU-Forschungsseite erreichen die Professoren sowie die HU-Administration und verstärken so das kommunikative Grundrauschen unserer Kampagne. Zudem erscheint es als sinnvoll, das Banner im Portal für Wirtschaft auf der Subsite „Wirtschaftsbeziehungen“ zu platzieren. Somit erzeugt die Humboldt-Innovation Awareness bei den Interessenten aus der Wirtschaft, die als potentielle Auftraggeber in Frage kommen und ein Grundinteresse an der HU-Forschung signalisieren.

Hierfür setzen wir ein Branding-Banner ein, welches das neue Markenbild der Humboldt-Innovation kommuniziert und im Gedächtnis verankert.

## 5 PR-EVENT

Um die neue Ausrichtung der Humboldt-Innovation und die damit verbundenen besonderen Wissenstransferleistungen sowie die diesbezügliche Expertise und das Engagement der Humboldt-Universität an die relevanten Stakeholder in der Politik, in der Wissenschaftscommunity sowie innerhalb der allgemeinen Öffentlichkeit Berlins zu transportieren, schlagen wir eine PR-Strategie vor, die von einem PR-Event eingeleitet wird.

Hierfür konzipieren wir ein Wochenende unter dem Label „HU-Research creating Reality“ powered by Humboldt-Innovation. Dort werden alle bereits mit Humboldt-Innovation kooperierenden Arbeitsgruppen anhand ihrer abgewickelten Wissenstransferprojekte zeigen, wie sie dieses Motto bisher umgesetzt haben und inwieweit sich die Ergebnisse ihrer Projekte in der Realität entfaltet und Einfluss genommen haben. Die Exponate werden einen Tag lang speziell für Fachbesucher aus der Wirtschaft und der Wissenschaft sowie aus Presse und Politik ausgestellt und, soweit möglich, von den Arbeitsgruppen vorgeführt. Am zweiten Tag ist die Ausstellung für alle interessierten Besucher bzw. die gesamte Öffentlichkeit geöffnet.

Der Event wird komplett von Humboldt-Innovation organisiert. Systematische PR-Arbeit durch Humboldt-Innovation sorgt für öffentliches Interesse und macht die relevanten Pressevertreter auf das Event aufmerksam. Zusätzlich werden Pressevertreter sowie politische Vertreter zu einer Pressekonferenz eingeladen, die die gesamte Transferleistung der Humboldt-Universität in Zusammenarbeit mit der Humboldt-Innovation darstellt und beschreibt. Dabei soll Humboldt-Innovation als zusätzliche Transfereinrichtung an der Humboldt-Innovation mit dem Schwerpunkt der Initiierung von besonders großen und wissenschaftlichen Transferprojekten kommuniziert wer-

den, die das Renommee der Humboldt-Universität fördern. Dabei wird der zukünftige Weg sowie das Verhältnis zwischen Humboldt-Universität und Humboldt-Innovation in Bezug auf Wissenstransfer kommuniziert. Vor dem Hintergrund der gescheiterten Exzellenz-Initiative ist es ein wichtiges Signal an die betreffenden Stakeholder, dass die Humboldt-Universität mit hochqualitativen Transferprojekten kontinuierlich an ihrer wissenschaftlichen Reputation arbeitet und damit den Standort Berlin durch ihre wissenschaftliche Exzellenz sowie die gute Transferarbeit fördert.

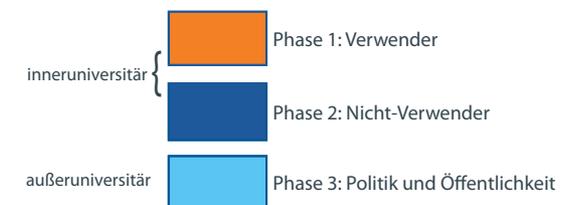
Für die gesamte Abwicklung zeichnet Humboldt-Innovation verantwortlich und positioniert sich als essentielle Einrichtung, die exzellente Transferarbeit an der Humboldt-Universität ermöglicht und ausführt, um so das Ansehen der Humboldt-Universität kontinuierlich zu verbessern. Dieses Signal wird durch die Einladungen an die Politiker direkt bei den politischen Vertretern platziert und erreicht über das Presseecho als Verstärker ebenfalls die politischen Vertreter sowie die Öffentlichkeit. Durch die Wahrnehmung der Presseresonanz durch die Professoren der Humboldt-Universität werden diese ebenso in ihrer Haltung bekräftigt oder aber auf das Sujet „Vertragsforschung“ aufmerksam. Somit wird die innerhalb der Humboldt-Universität im Vorhinein durch unsere Kommunikationskampagne geschaffene Realität der progressiven Transferarbeit mit besonders transferaffinen Wissenschaftlern und der damit verbundenen Transferkultur verstärkt und kann sich so sukzessive ausweiten.

Fortan wird Humboldt-Innovation systematische Pressearbeit durchführen und so die Kontakte zu den Journalisten kontinuierlich pflegen.

## 6 MASSNAHMEN- UND KOSTENPLAN

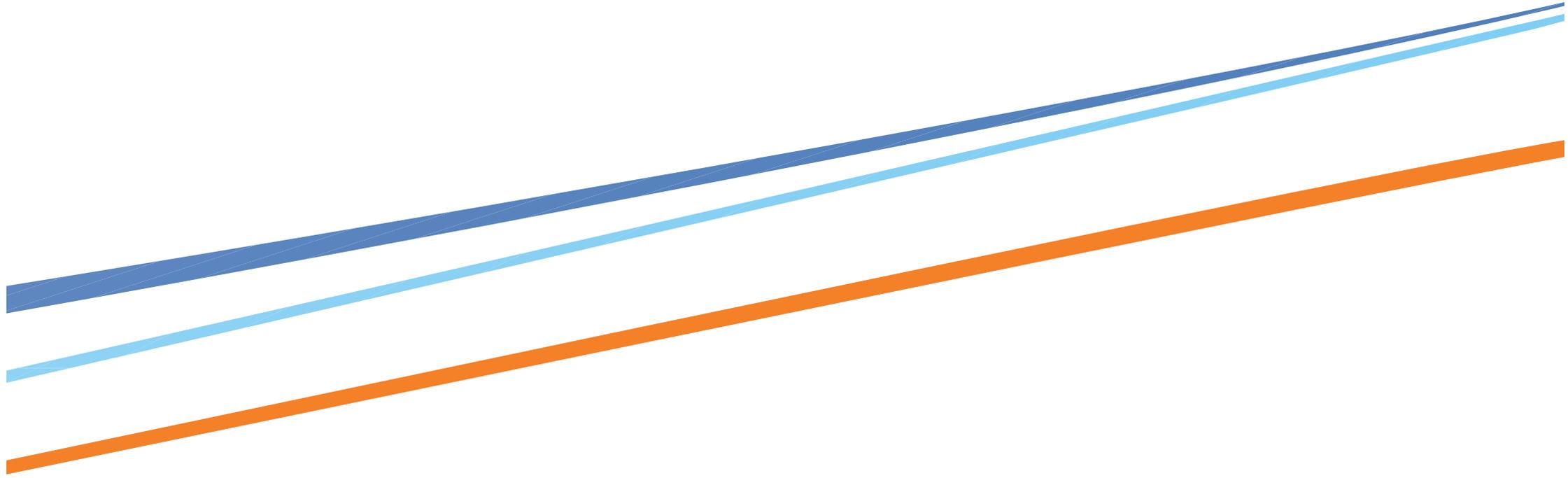
	Oktober '08	November '08	Dezember '08	Januar '09	Februar '09	März '09	April '09	Mai '09	Juni '09	Juli '09	2009 - 2010	200 Jahre HU
Direct Mailing für Kick-Off-Event zum Partnerprogramm	Phase 1: Verwender											
Kick-Off-Event zum Launch des Partnerprogramms für Professoren		Phase 1: Verwender										
Werbemittel für Professoren, Arbeitsgruppen und Sekretärinnen		Phase 1: Verwender										
Kommunikations-Kit		Phase 1: Verwender										
HI-Website	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender		
Imagebroschüre	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender		
Partnerprogramm		Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender
HI-Lounge			Phase 1: Verwender			Phase 1: Verwender			Phase 1: Verwender		Phase 1: Verwender	Phase 1: Verwender
Kampagnenplakate				Phase 2: Nicht-Verwender	Phase 2: Nicht-Verwender	Phase 2: Nicht-Verwender	Phase 2: Nicht-Verwender					
Online-Banner				Phase 2: Nicht-Verwender	Phase 2: Nicht-Verwender	Phase 2: Nicht-Verwender	Phase 2: Nicht-Verwender					
Kampagnenflyer				Phase 2: Nicht-Verwender	Phase 2: Nicht-Verwender	Phase 2: Nicht-Verwender	Phase 2: Nicht-Verwender					
Werbemittel für Professoren, Arbeitsgruppen und Sekretärinnen				Phase 2: Nicht-Verwender	Phase 2: Nicht-Verwender							
PR-Arbeit										Phase 3: Politik und Öffentlichkeit	Phase 3: Politik und Öffentlichkeit	Phase 3: Politik und Öffentlichkeit
Pressemitteilung für PR-Event									Phase 3: Politik und Öffentlichkeit			
PR-Event										Phase 3: Politik und Öffentlichkeit		

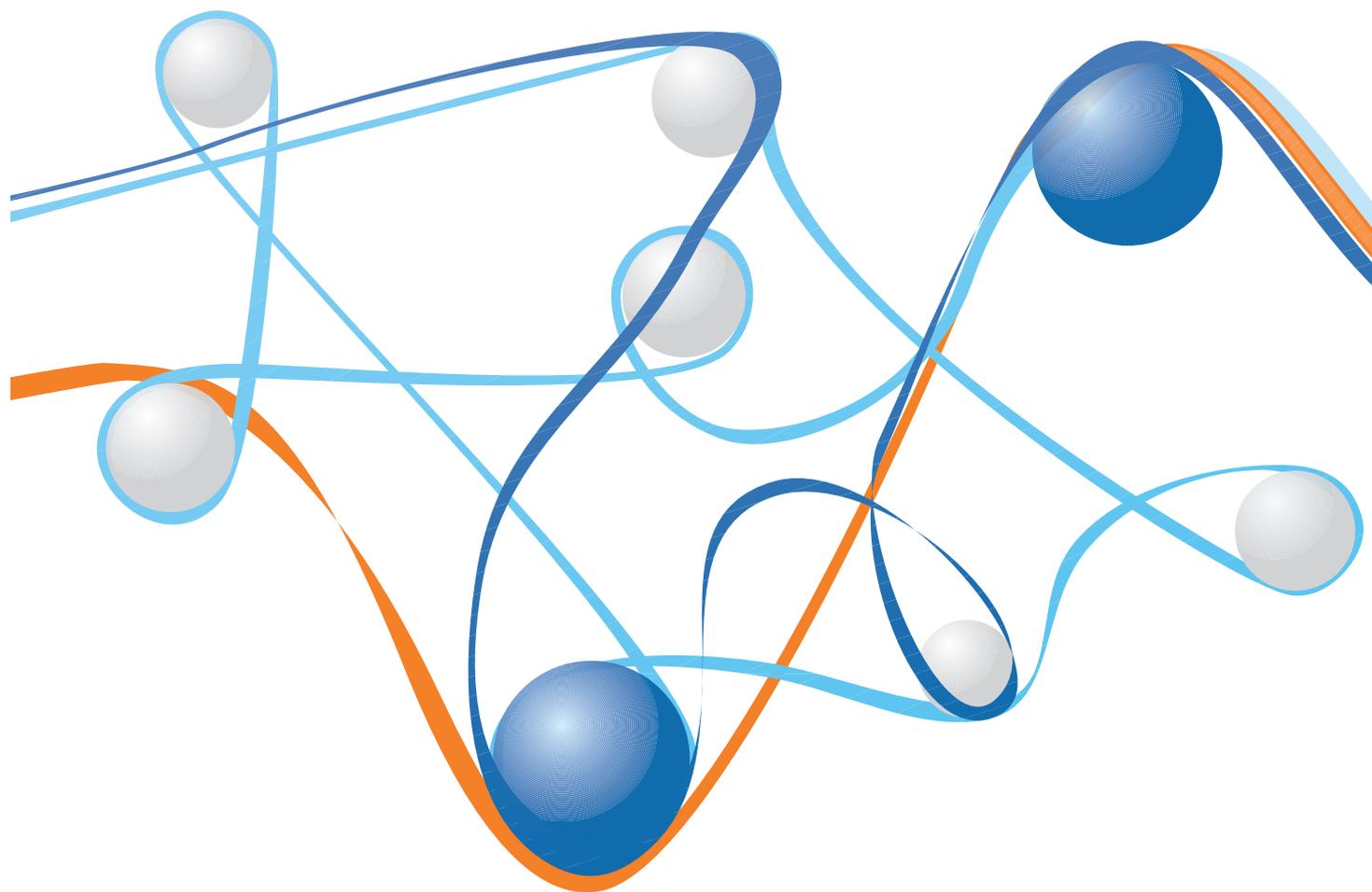
LEGENDE:



Printmaßnahmen	Auflage (Stückzahl)	Kosten für Reinzeichnung, elektronische Bildbearbeitung und Druckunterlagenerstellung in Euro	Produktionskosten in Euro	Gesamtkosten in Euro
Geschäftsausstattung (Visitenkarten, Briefpapier, Briefumschläge)	jeweils 1.000	600,-	750,-	1.350,-
Imagebroschüre	1.500	1.200,-	1.500,-	2.700,-
Kommunikations-Kit (Pressemappe, Info-Folder, CDs)	500	2.500,-	2.000,-	4.500,-
Direct-Mailing-Aktion „Newton-Pendel“	50	500,-	2.000,-	2.500,-
Kampagnenplakate	1.000 (verteilt auf drei Motive)	2.500,-	2.000,-	4.500,-
Kampagnenflyer	1.500	300,-	500,-	800,-
Werbemittel für Professoren, Arbeitsgruppen und Sekretärinnen	Auflage (Stückzahl)	Kosten für Reinzeichnung, elektronische Bildbearbeitung und Druckunterlagenerstellung in Euro	Produktionskosten in Euro	
Visitenkartenetui	300	350,-	800,-	1.150,-
Pencil Case	300	350,-	1.000,-	1.350,-
Türknaufanhänger	200	350,-	500,-	850,-
USB-Stick	300	350,-	1.500,-	1.850,-
Telefon-Twist-Stop	300	350,-	300,-	650,-
Laserpointer	500	350,-	800,-	1.150,-
Dextrose	300	350,-	400,-	750,-
T-Shirts	300	500,-	2.000,-	2.500,-
Lupe	500	350,-	500,-	850,-
Zettelbaum	50	350,-	1.000,-	1.350,-
Newsletter Abo-Sheet	500	150,-	50,-	200,-
Konfetti	150 Tüten	/	250,-	250,-
Lesezeichen	100	350,-	400,-	750,-
Ordnersystem	300	/	450,-	450,-
Events	Vorbereitung/ Equipment Kosten in Euro	Personalkosten in Euro	Verpflegungskosten in Euro	
Kick-Off-Event	4.000,-	3.000,-	2.500,-	9.500,-
PR-Event	5.000,-	6.000,-	2.000,-	13.000,-
Online-Maßnahmen	Konzeptionskosten in Euro	Technik /Einrichtungskosten in Euro	Personalkosten in Euro	
„TRANSFER LAB“	3.000,-	2.500,-	4.000,-	9.500,-
Online-Banner	/	/	/	/
				<b>62.450,- €</b>







ANHANG

# Anhang

## 1. Endnoten und Literaturliste

Wissenschaftliche Literatur und Bücher werden in den Endnoten kapitelweise aufgeführt und vollständig in der Literaturliste ausgewiesen. Tagungsberichte und Internetquellen sind nur in den Endnoten vollständig zitiert.

Internetquellen wurden, wenn nicht anders angegeben, am 03.05.2008 überprüft.

### 1.1 Endnoten

#### Anmerkungen zu STRATEGISCHE ANALYSE

#### Kapitel 2:

- 1 Kuehler, Larissa: Die Orientierung der Reformen im deutschen Hochschulsystem - seit 1998 - am Vorbild des amerikanischen Hochschulwesens, Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie an der Ludwig-Maximilians-Universität München, online unter: [http://edoc.ub.uni-muenchen.de/4235/1/Kuehler\\_Larissa.pdf](http://edoc.ub.uni-muenchen.de/4235/1/Kuehler_Larissa.pdf)
- 2 Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Interaktion von Wirtschaft und Wissenschaft, Oldenburg 2007, S. 11
- 3 „Drittmittel im Sinne des Universitätsgesetzes sind Geld- und Sachzuwendungen, welche den Hochschulen oder ihren Mitgliedern für Forschungsvorhaben von dritter (öffentlicher oder privater) Seite über die nach §97 UG bereitgestellten Haushaltsmittel hinaus zur Verfügung gestellt werden.“ Hagen, M.: Wissenstransfer aus Universitäten als Impulsfaktor regionaler Entwicklung, Bayreuth 2006, S. 151
- 4 Hochschulvertrag 2006-2009 vom 2005 für die Humboldt-Universität, S. 10, online unter <http://www.berlin.de/imperia/md/content/senwfk/pdf-dateien/hochschulvertraege/8vertraghu.pdf>
- 5 Idem, S. 2
- 6 Hagen, 2006, S. 91
- 7 Koschatzky, K.: Räumliche Aspekte im Innovationsprozess: ein Beitrag zur neuen Wirtschaftsgeographie aus Sicht der regionalen Innovationsforschung Münster; Hamburg u.a. 2001, S. 62
- 8 Schmoch, U.; Licht, G.; Reinhard, M.: Wissens- und Technologietransfer in Deutschland, 2000, Stuttgart, S. 8
- 9 Auf zusätzlich mögliche Definitionen von Wissenstransfer innerhalb und zwischen Wirtschaftsunternehmen wird hier nicht eingegangen, da uns die Transferproblematik zwischen dem System Wissenschaft und dem System Wirtschaft interessiert.
- 10 Schmoch, U.; Licht, G.; Reinhard, M., 2000, S. 323
- 11 Idem, S. 323
- 12 Mehr dazu in Kapitel 5.2.1

#### Kapitel 3:

- 1 Rechenschaftsbericht 2006 des Präsidiums der Humboldt-Universität zu Berlin, S. 12
- 2 Online unter: [http://www.uni-erlangen.de/universitaet/organisation/verwaltung/zuv/verwaltungshandbuch/umsatzsteuer/Merkblatt\\_Umsatzsteuer\\_Auftragsforschung.pdf](http://www.uni-erlangen.de/universitaet/organisation/verwaltung/zuv/verwaltungshandbuch/umsatzsteuer/Merkblatt_Umsatzsteuer_Auftragsforschung.pdf)
- 3 Interne Information
- 4 Siehe auch Kapitel 3.2.3
- 5 Geschäftsplan von Humboldt-Innovation
- 6 Idem
- 7 Idem
- 8 Leitbild der Humboldt Universität, online unter: <http://www.hu-berlin.de/ueberblick/leitbild/>
- 9 Internes Papier
- 10 Online unter: [http://forschung.hu-berlin.de/statistik/gghs03\\_07-Dateien/gghs03\\_07.htm](http://forschung.hu-berlin.de/statistik/gghs03_07-Dateien/gghs03_07.htm)
- 11 Eine genaue Analyse der Website findet sich unter Kapitel 3.8
- 12 Siehe zu diesem Punkt die Exkursion „Postacademic Science“
- 13 Harmsen, T.: An die Spitze ohne Gamaschen (Interview mit Christoph Marksches), Berliner Zeitung vom 25.10.2006, online unter: <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/archiv/.bin/dump.fcgi/2006/1025/feuilleton/0003/index.html>
- 14 Siehe zu den unterschiedlich möglichen Ausprägungen Abschnitt 3.5.3.
- 15 Vgl. auch Schmoch, U.; Licht, G.; Reinhard, M., 2000, S.323
- 16 Kröcher, U.: Wissens- und Technologietransfer an Hochschulen – Konzepte und Entwicklungstendenzen, S. 9 – 54, Hier S. 41 In : Transferstelle Dialog der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg - Technologietransferstelle der Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven; Gemeinsame Technologiekontaktstelle der Fachhochschule und der Universität Osnabrück (Hrsg.) : Wissens- und Technologietransfer - Analysen, Konzepte, Instrumente, Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg 2005
- 17 EU-Kommissionsvorlage {SEK(2005)433}: Vorschlag für einen BESCHLUSS DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES zur Einrichtung eines Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (2007-2013), S. 22. Online unter [http://ec.europa.eu/cip/docs/com121\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/cip/docs/com121_de.pdf)
- 18 Siehe: <http://www.fu-berlin.de/forschung/service/vmanagement/berlinervertrag.html>
- 19 Da „Zweckfreiheit“ eines der vier Humboldtschen Ideale ist, wollen wir in Exkursion 8 die Frage nach dem wissenschaftlichen Stellenwert außeruniversitär zweckgetriebener Forschung unter der Überschrift „post academic science“ gesondert diskutieren.
- 20 Schmoch, U.; Licht, G.; Reinhard, M. : Wissens- und Technologietransfer in Deutschland, 2000, S. 85
- 21 Idem S. 89

#### **Kapitel 4:**

- 1 Vgl. Wesener, T.A.: Vertrauen und Marke bei Kaufentscheidungen; Hamburg , 2006, S. 90-99
- 2 Zernisch, P.: Markenglauben managen, Weinheim, 2003, S. 175
- 3 Liebl, F.; Mennicken, C.: Markenfusion – Aus Liebe zur Marke? S. 13 – 20, hier S. 17 In: Vangerow, B. et al. (Hrsg.): Markenfusion, Basel, Boston, Berlin 2005
- 4 Idem
- 5 Unter „mythischer Funktion“ wird hier die Rückbindungsfähigkeit an eine große Erzählung verstanden, die ergänzt durch den Vollzug des mythischen Rituals den Menschen mit den Widersprüchen des Lebens versöhnt. Vgl. dazu  
Eliade, M.: Das Heilige und das Profane. Vom Wesen des Religiösen, Frankfurt 1998
- 6 Holt, D.B.: What Becomes an Icon Most? in: Harvard Business Review, 2003, S. 43 – 49
- 7 Idem S. 44
- 8 Vgl. Abell, D.F, Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning, New York 1980
- 9 Vgl. Porter, M.: Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, New York 1985
- 10 Liebl, F.; Rughase O. G.: Storylistening, In: GDI\_IMPULS 3.02, Rüschtikon/ Zürich 2002, S. 35
- 11 Idem f.
- 12 Idem f.
- 13 Rughase, O.: Linking Content to Process: How Mental Models of the Customer Enhance the Creative Strategy Process, In: Huff, A. S.; Jenkins, M. (Hrsg.): Mapping Strategic Knowledge, London, 2002, S. 55 ff.
- 14 Liebl, F.; Ruckhase O. G.: Storylistening, In: GDI\_IMPULS 3.02, Rüschtikon/ Zürich 2002, S. 37
- 15 Vgl. Schmoch, U.; Licht, G.; Reinhard, M.: Wissens- und Technologietransfer in Deutschland, Stuttgart 2000
- 16 Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Dachmarke>
- 17 Vgl. Gibbons et al.: The new production of knowledge, S. 87 sowie Exkursion 8
- 18 Siehe Exkursion 6

#### **Kapitel 5:**

- 1 Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/B2B>
- 2 Vgl. Porter, M.: What is Strategy, in: Harvard Business Review, Nov.-Dez. 1996, S. 71-77
- 3 Aussage eines Managers aus Adlershof
- 4 Vgl. Tidd et al. 2001, S. 73-74

- 5 Aussage eines Managers aus Adlershof
- 6 Schmoch, U.; Licht, G.; Reinhard, M.: Wissens- und Technologietransfer in Deutschland, Stuttgart 2000, S. 274
- 7 Stichweh, R. in: Stölting, E; Schimank, U. (Hrsg.): 2001, S.35 ff.
- 8 Vgl. Schmoch, Licht, Reinhard: Wissens- und Technologietransfer in Deutschland, Stuttgart 2000, S. 409 ff.
- 9 Vgl. Kröcher, U.: Wissens- und Technologietransfer an Hochschulen – Konzepte und Entwicklungstendenzen, S. 9 – 54. Hier S. 41. In: Transferstelle Dialog der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg - Technologietransferstelle der Fachhochschule Oldenburg/ Ostfriesland/Wilhelmshaven; Gemeinsame Technologiekontaktstelle der Fachhochschule und der Universität Osnabrück (Hrsg.): Wissens- und Technologietransfer - Analysen, Konzepte, Instrumente, Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg 2005
- 10 Aussage aus Interviews mit Geschäftsführer
- 11 Walter, Technologietransfer zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, Wiesbaden 2002, S. 32
- 12 Vgl. Schmoch, U.; Licht, U.; Reinhard, M.2000. S.50

#### **Kapitel 6:**

- 1 European Commission. (1994) Second European Report on S&T Indicators, Luxembourg, OPOCE zitiert nach: European Commission (2003): Third European Report on Science and Technology Indicators 2003: Towards a knowledge based economy. Brussels European Commission. Online unter: [ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/indicators/docs/3rd\\_report.pdf](ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/indicators/docs/3rd_report.pdf)
- 2 European Commission (2003), S. 167
- 3 Online unter: <http://www.foerderinfo.bmbf.de/de/32.php>
- 4 Wissenschaftsrat. Empfehlungen zur Interaktion von Wissenschaft und Wirtschaft, Oldenburg, 2007, S. 20. Online unter: <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/7865-07.pdf>
- 5 Online unter: [http://www.kooperationsstelle.uni-goettingen.de/impulskreise\\_stellen\\_sich\\_vor.pdf](http://www.kooperationsstelle.uni-goettingen.de/impulskreise_stellen_sich_vor.pdf)
- 6 Schmoch, U.; Licht, G.; Reinhard, M.: Wissens- und Technologietransfer in Deutschland, Stuttgart 2000
- 7 Ein Aufwärtstrend bei externem Forschungsbedarf zeichnet sich hier in jüngster Zeit mit dem Aufschwung von Optik und Solartechnologien ab. Vgl. Stifterverband für die deutsche Wissenschaft: Forschung und Entwicklung, 2007, S. 11-13
- 8 Auf deren Leistungsspektrum HI nicht zugreifen kann
- 9 Vgl. Schmoch, U.; Licht, G.; Reinhard, M., 2000, S. 410
- 10 Idem



### **Kapitel 7:**

- 1 <http://www.max-planck-innovation.de/de/index.php>

### **Anmerkungen zu STRATEGIE & PLANUNG**

#### **Kapitel 1:**

- 1 Vgl. Schmoch, U.; Licht, G.; Reinhard, M.: Wissens- und Technologietransfer in Deutschland, Stuttgart 2000, S. 411
- 2 Vgl. Porter, M. (1996): What is Strategy, in: Harvard Business Review, Nov. – Dez. 96
- 3 Internes Papier der HI

#### **Kapitel 2:**

- 1 Gibb, A.: Towards the Entrepreneurial University-Entrepreneurship Education as a lever for change; National Council for Graduate Entrepreneurship, Policy Paper #003  
online unter: <http://ncge.com/files/biblio593.pdf>, Stand: 20.05.08
- 2 Idem S.3
- 3 Idem

#### **Kapitel 3:**

- 1 vgl. Porter, M. (1996): What is Strategy, in: Harvard Business Review, Nov. – Dez. 96
- 2 „Der PageRank-Algorithmus ist eine spezielle Methode, die Linkpopularität einer Seite bzw. eines Dokumentes festzulegen. Das Grundprinzip lautet: Je mehr Links auf eine Seite verweisen, umso höher ist das Gewicht dieser Seite. Je höher das Gewicht der verweisenden Seiten ist, desto größer ist der Effekt. Der PageRank-Algorithmus bildet einen zufällig durch das Netz surfenden User nach. Die Wahrscheinlichkeit, mit der dieser auf eine Webseite stößt, korreliert mit dem PageRank.“  
Online unter: <http://de.wikipedia.org/wiki/Pagerank>. Stand: 07.05.08

#### **Kapitel 4:**

- 1 Bruhn, M.: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation Stuttgart (2006), S. 193
- 2 vgl. Meffert, H.: Marketing Wiesbaden 2000, S. 709 ff

#### **Kapitel 5:**

- 1 Klugert, Ch.: Unternehmenskommunikation im Wandel: Einführung in die integrierte Unternehmenskommunikation, Saarbrücken 2007, S.41

- 2 „Ein Wiki (Hawaiisch für „schnell“), seltener auch WikiWiki oder WikiWeb genannt, ist eine Software und Sammlung von Webseiten, die von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern meist auch direkt online geändert werden können. Wikis ermöglichen es verschiedenen Autoren, gemeinschaftlich an Texten zu arbeiten. Ziel eines Wiki ist es im Allgemeinen, die Erfahrung und den Wissensschatz der Autoren kollaborativ in Texten auszudrücken.“ Stand: 29.04.08
- 3 Klugert, Ch., 2007, S.42

### **Anmerkungen zu KREATION**

#### **Kapitel 1:**

- 1 Vgl. Seelen, A.: Logo. No Logo. Klassifizierung und Präferenzen von Markenzeichen. 2004: online unter: <http://www.ci-portal.de/downloads/NoLogoEssayAS.pdf> S.3, Stand 15.06.2007
- 2 Online unter: <http://www.hu-berlin.de/hu-intern/design/cd/praeambel>. Stand, 21.04.08
- 3 Wenn die ganze Website in Flash programmiert wird, können ganze Texte in das Layout angebunden werden, so dass sie zu einem festen grafischen Bestandteil der Seite werden, vergleichbar mit einem Bild, und nicht änderbar sind. „Myriad Pro“ kann unter diesen Bedingungen auch für Fließtexte verwendet werden.
- 4 Ulrich, P.: Corporate- und Webinterface Design für ein Online-Unternehmen, Berlin 2007, S. 66ff
- 5 Idem S. 15
- 6 Vgl. Wheeler, A.: Designing Brand Identity, New Jersey 2006, S. 68f
- 7 Idem, S. 132f
- 8 Im Interview mit Herrn Dr. Frommolt, dem Kustos des Tierstimmenarchivs der HU, erfuhren wir, dass viele der Kooperationsanfragen an Hr. Frommolt über das Onlinekontaktformular erfolgten, welches auf der Website des Archivs zu Verfügung steht.

#### **Kapitel 2:**

- 1 Siehe <http://www.mixxt.com/>, Stand: 12.05.08
- 2 „In CSV-Dateien können Tabellen oder eine Liste unterschiedlich langer Listen abgebildet werden. Kompliziertere, beispielsweise geschachtelte Datenstrukturen können durch zusätzliche Regeln oder in verketteten CSV-Dateien gespeichert werden.“ Online unter: Wikipedia, [http://de.wikipedia.org/wiki/CSV\\_%28Dateiformat%29](http://de.wikipedia.org/wiki/CSV_%28Dateiformat%29). Stand: 12.05.08
- 3 <http://de.wikipedia.org/wiki/Wiki>, Stand: 12.05.08

- 4 „Eine Schlagwortwolke (auch: Schlagwortmatrix oder Stichwortwolke selten Etikettenwolke, englisch: tag cloud) ist eine Methode zur Hyperlink Informationsvisualisierung, bei der eine Liste aus Hyperlink flächig angezeigt wird, wobei einzelne unterschiedlich gewichtete Wörter größer oder auf andere Weise hervorgehoben dargestellt werden.“, online unter: [http://de.wikipedia.org/wiki/Tag\\_cloud](http://de.wikipedia.org/wiki/Tag_cloud) Stand: 12.05.08
- 5 Peer to Peer Connection (engl. peer für „Gleichgestellter“, „Ebenbürtiger“) und Rechner-Rechner-Verbindung sind synonyme Bezeichnungen für eine Kommunikation unter Gleichen, hier bezogen auf ein Netzwerk von Computern. In einem Peer-to-Peer-Netz sind alle Computer gleichberechtigt und können sowohl Dienste in Anspruch nehmen als auch Dienste zur Verfügung stellen. Die Computer können als Arbeitsstationen genutzt werden, aber auch Aufgaben im Netz übernehmen. Kernkomponente in einer Peer-to-Peer-Architektur ist das Overlay-Netzwerk, welches den Peers im Netzwerk die Funktionen Lookup und Suche zur Verfügung stellt. Siehe dazu auch: [http://de.wikipedia.org/wiki/Peer\\_to\\_Peer](http://de.wikipedia.org/wiki/Peer_to_Peer), Stand: 29.04.08
- 6 Vgl. Müller-Jung, J.: Forschungskommunikation auf dem Prüfstand In Mager, B.; Hamacher, H.: Marketing und Kommunikation von Forschung, Köln 2003, S. 42-51, hier S.47

#### Anmerkungen zu allen Exkursionen STRATEGISCHE ANALYSE

- 1 Vgl. Paletschek, S.: Verbreitete sich ein „Humboldtsches Modell an den deutschen Universitäten im 19. Jahrhundert?“ In Schwinges, R. C. (Hrsg.): Humboldt International 2001, S. 75 – 104
- 2 Vgl. Exkursion 8
- 3 Fiedler, F.: Einheit der Wissenschaften in: Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften (Hrsg.: Hans Jörg Sandkühler), Bd. 1. Hamburg: Meiner 1990, S. 639-642. hier S. 639
- 4 Stichweh, R.: Die Universität in der Wissensgesellschaft: Wissensbegriffe und Umweltbeziehungen der modernen Universität, Luzern 2006 , S.7, online unter: <http://www.unilu.ch/files/stwuniversitaet.wissensgesellschaft.pdf>
- 5 Poltermann, A.: Gut zu Wissen. Links zur Wissensgesellschaft, Münster 2002, S. 313
- 6 Vgl. Idem
- 7 Schmoch, U.; Licht, G.; Reinhard, M.: Wissens- und Technologietransfer in Deutschland, Stuttgart 2000, S.75
- 8 Hagen M.: Wissenstransfer aus Universitäten als Impulsfaktor regionaler Entwicklung – ein institutionenökonomischer Ansatz am Beispiel der Universität Bayreuth, 2006 Bayreuth, S. 87
- 9 Schmoch, U.; Licht, G.; Reinhard, M.: Wissens- und Technologietransfer in Deutschland, Stuttgart 2000, S. 7
- 10 Konferenzbericht “Responsible Partnering between Research and Business“: Special Conference, Lissabon, 2007, S.1, online unter: [http://www.protoneurope.org/CalendarofEvents/ResponsablePartnering\\_LisbonConference/1](http://www.protoneurope.org/CalendarofEvents/ResponsablePartnering_LisbonConference/1)
- 11 Gibbons et al.: The new production of knowledge, Stockholm 1994, S. 87
- 12 Kröcher, Uwe: Wissens- und Technologietransfer an Hochschulen – Konzepte und Entwicklungstendenzen, S. 9 – 54, hier S. 10, In: Transferstelle Dialog der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg - Technologietransferstelle der Fachhochschule Oldenburg/ Ostfriesland/Wilhelmshaven; Gemeinsame Technologiekontaktstelle der Fachhochschule und der Universität Osnabrück (Hrsg.) : Wissens- und Technologietransfer - Analysen, Konzepte, Instrumente, Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg 2005, online unter: <http://docserver.bis.uni-oldenburg.de/publikationen/bisverlag/2007/trawis05/pdf/trawis05.pdf>
- 13 Carrier, M.: Erkenntnisgewinn und Nutzenmehrung: eine verwickelte Beziehung, S. 93 – 111, hier S. 97 in: Weingart, P.; Carrier M.; Krohn, W.: Nachrichten aus der Wissensgesellschaft. Analysen zur Veränderung der Gesellschaft, Göttingen 2007
- 14 Krücken, G.: Wissenschaft im Wandel? Gegenwart und Zukunft der Forschung an deutschen Hochschule S. 326-346, hier S. 342 in: Stöltzing, E.; Schimank, U. (Hrsg.): Die Krise der Universitäten, Leviatan Sonderheft 20/2001, Wiesbaden
- 15 Vgl. Clark, R.B.: Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation, Guildford 1998, S. 129
- 16 Schimank, U; Winnes, M.; Jenseits von Humboldt? Muster und Entwicklungspfade des Verhältnisses von Forschung und Lehre in verschiedenen europäischen Hochschulsystemen, S. 295 – 326, hier S. 297 in: Stöltzing, E.; Schimank, U. (Hrsg.): 2001
- 17 Online unter: [http://www.dfg.de/forschungsfoerderung/koordinierte\\_programme/exzellenzinitiative/allgemeine\\_informationen.html](http://www.dfg.de/forschungsfoerderung/koordinierte_programme/exzellenzinitiative/allgemeine_informationen.html)
- 18 Vgl Stichweh: Wissen und die Professionen in einer Organisationsgesellschaft, online unter: [http://www.unilu.ch/deu/prof\\_dr\\_rudolf\\_stichwehpublikationen\\_38043.aspx](http://www.unilu.ch/deu/prof_dr_rudolf_stichwehpublikationen_38043.aspx)
- 19 Baumgarten, M.: Professoren und Universitätsprofile im Humboldt’schen Modell 1810- 1914, S. 105- 130, hier, S. 108 in Schwinges, R.C.,2001
- 20 Idem S. 112
- 21 Idem S. 128
- 22 Enders, J.; Schimank, U.: Faule Professoren und vergreiste Nachwuchswissenschaftler? Einschätzungen und Wirklichkeit, S. 159 – 179, hier S. 162 in: Stöltzing, E.; Schimank, U. (Hrsg.): (2001)
- 23 Idem
- 24 Idem S. 157
- 25 Idem
- 26 <http://de.wikipedia.org/wiki/Wissenschaft>
- 27 zu deutsch Kreuzgutachten
- 28 Coy, W.: Eine Einheit der Wissenschaften? Die Wahrheit ist zwischen den Disziplinen versteckt. Die Grenze des Machbaren spielt heute eine geringere Rolle als früher, online unter: [www.hu-berlin.de/pr/publikationen/tsp/ss03/coy\\_html](http://www.hu-berlin.de/pr/publikationen/tsp/ss03/coy_html)

- 29 Bammé, A.: Individuum und Gesellschaft heute. Zur Relevanz von Akteur-Netzwerk-Theorie, postakademischer Wissenschaft und selbstgesteuertem Lernen  
aus Report (27) 1/2004 S. 132 – 137, hier S. 134 – 135
- 30 Europäischer Rat (Lissabon), 23. und 24. März 2000: Schlussfolgerungen des Vorsitzes. [http://consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/de/ec/00100-r1.d0.htm](http://consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/de/ec/00100-r1.d0.htm)
- 31 <http://www.forschungsrahmenprogramm.de/era.htm>
- 32 Die High-Tech-Strategie für Deutschland, online unter [http://www.hightech-strategie.de/\\_media/faktenpapier\\_hts\\_deutsch.pdf](http://www.hightech-strategie.de/_media/faktenpapier_hts_deutsch.pdf)
- 33 BMBF (2006): Die High-Tech-Strategie für Deutschland. Bonn/Berlin, online unter [http://www.bmbf.de/pub/bmbf\\_hts\\_kurz.pdf](http://www.bmbf.de/pub/bmbf_hts_kurz.pdf) S. 11
- 34 <http://www.hightech-strategie.de/>
- 35 Vgl. für diese Exkursion: [http://www.daad.de/de/download/zahlen/2006\\_1a\\_gesamt.pdf](http://www.daad.de/de/download/zahlen/2006_1a_gesamt.pdf) sowie [http://www.research-germany.de/coremedia/generator/dachportal/de/02\\_\\_Forschen\\_20in\\_20Deutschland/03\\_\\_Forschungsf\\_C3\\_B6rderungen/F\\_C3\\_B6rdereinrichtungen.html](http://www.research-germany.de/coremedia/generator/dachportal/de/02__Forschen_20in_20Deutschland/03__Forschungsf_C3_B6rderungen/F_C3_B6rdereinrichtungen.html)

#### Anmerkungen zur Exkursion 13 STRATEGIE & PLANUNG

- 1 Vgl. Schmoch, U.; Licht, G.; Reinhard, M.: (2000), S. 252
- 2 Idem
- 3 Idem

## 1.2 Literaturverzeichnis

- Abell, D.F., Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning,, New York 1980
- Bammé, A.: Individuum und Gesellschaft heute. Zur Relevanz von Akteur-Netzwerk-Theorie, postakademischer Wissenschaft und selbstgesteuertem Lernen  
aus Report (27) 1/2004 S. 132 – 137, hier S. 134 - 135
- Becker, J.: Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, München, 2002
- Bruhn, M.: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, Stuttgart, 2006
- Brüser, R.: Perspektiven des Hochschulmarketing, Saarbrücken, 2006
- Clark, R.B.: Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation, Guildford, 1998
- Drossou, O.; Krempel S.; Poltermann A. (Hrsg.) : Die wunderbare Wissensvermehrung, Hannover, 2006
- Gibbons et al.: The new production of knowledge, Stockholm, 1994
- Gorholt, M.; Seitel G. (Hrsg.): Hochschule 2000: Zukunft der Bildung zwischen konservativer Hochschulpolitik und Gegenbewegung, Marburg, 1988

- Hagen, M.: Wissenstransfer aus Universitäten als Impulsfaktor regionaler Entwicklung – ein institutionenökonomischer Ansatz am Beispiel der Universität Bayreuth, Bayreuth, 2006
- Hauschildt, Jürgen [Hrsg.]: Promotoren: Champions der Innovation / mit Beitr. von Eberhard Witte, Wiesbaden, 1999
- Klugert, Ch.: Unternehmenskommunikation im Wandel: Einführung in die integrierte Unternehmenskommunikation, Saarbrücken, 2007
- Koschatzky, K.: Räumliche Aspekte im Innovationsprozess: ein Beitrag zur neuen Wirtschaftsgeographie aus Sicht der regionalen Innovationsforschung Münster; Hamburg u.a., 2001
- Liebl, F.; Mennicken, C.; Markenfusion – Aus Liebe zur Marke? S. 13 – 20 In: Vangerow, B. et al. (Hrsg.): Markenfusion, Basel, Boston, Berlin, 2005
- Lehman, B.; Liebl F.; Mennicken C.: Markenfusion, Basel, Boston, Berlin, 2005
- Mager B.; Hamacher H. (Hrsg.), Marketing und Kommunikation von Forschung, Köln, 2003
- Müller-Jung, J.: Forschungskommunikation auf dem Prüfstand In Mager, B.; Hamacher, H. (Hrsg.): Marketing und Kommunikation von Forschung, Köln, 2003, S. 42-51
- Meffert, H.: Marketing, Wiesbaden, 2000
- Poltermann, A.: Gut zu Wissen. Links zur Wissensgesellschaft, Münster, 2002
- Porter, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, New York, 1985
- Porter, M.: What is Strategy, in: Harvard Business Review, Nov.-Dez. 1996
- Röhrs H. (Hrsg.): Tradition and Reform of the University under an International Perspektive, Frankfurt a.M., 1987
- Rughase, O.: Linking Content to Process: How Mental Models of the Customer Enhance the Creative Strategy Process, In: Huff, A. S.; Jenkins, M. (Hrsg.): Mapping Strategic Knowledge, London, 2000
- Schmoch, U.; Licht, G.; Reinhard, M. Wissens- und Technologietransfer in Deutschland, Stuttgart, 2000
- Schüle, J.A.; Reize S.: Wissenschaftstheorie für Einsteiger, Wien, 2005
- Schwinges, R.C. (Hrsg.): Humboldt International. Der Export des deutschen Universitätsmodells im 19. und 20. Jahrhundert, Basel, 2001
- Sieg, U. Korsch D. (Hrsg.): Die Idee der Universität heute, München, 2005
- Ulrich, P.: Corporate- und Webinterface Design für ein Online-Unternehmen, Berlin, 2007
- Wefers, U.: Hochschulmarketing in Deutschland, Saarbrücken, 2007
- Weingart, P.: Die Stunde der Wahrheit, Weilerswist, 2008
- Weingart, P.; Carrier M.; Krohn, W.: Nachrichten aus der Wissensgesellschaft. Analysen zur Veränderung der Gesellschaft, Göttingen, 2007
- Wesener, T.A.: Vertrauen und Marke bei Kaufentscheidungen, Hamburg, 2006
- Wheeler, A.: Designing Brand Identity, New Jersey, 2006
- Zernisch, P.: Markenglauben managen, Weinheim, 2003

## 2. Primärforschung

### Interviewleitfäden

Interviewleitfäden wurden von den Interviewenden während des Interviews als Orientierungs- und Ankerpunkte genutzt.

### Interviewleitfaden: Professoren-Interview

#### Themenkomplex A:

##### „Grundsätzliches Selbstverständnis des Forschers“

1. Antrieb für Forschung -> Motivik
2. Rolle der praktischen Verwertbarkeit bzw. Anwendbarkeit von Forschung
3. Rolle äußerer Einflüsse auf Forschung

#### Themenkomplex B:

##### „Konkrete Zusammenarbeit mit Unternehmen in der Vertragsforschung“

1. Motivation
2. Projektart
3. Kontaktaufnahme, Kommunikation
4. Projektparameter, Rahmenbedingungen
5. Bewertung von Projekten hinsichtlich der Zusammenarbeit
6. Prozessdarstellung
7. Projektpartner

#### Themenkomplex C:

##### „Nutzung kommunikativer Strukturen“

1. Kommunikationsformen und Medien

#### Themenkomplex D:

##### „Erfahrungen in der Abwicklung des Wissenstransfer-Prozesses (mit der Firma Humboldt-Innovation, mit der Forschungsstelle der HU, eventuell mit anderen)“

1. Bewertung der Abwicklungsinstitutionen und Assoziationen
2. Effektivität und Effizienz
3. Selbstbild bei Vertragsforschung
4. Humboldt-Innovation en detail

### Interviewleitfaden: Geschäftsführer-Interview

#### Themenkomplex A:

##### „Wissenstransfer/Wissensaustausch im Unternehmen“

1. Innovation
2. Transfer
3. F&E-Instrumentarium
4. Wissensbedarf
5. Transferprozess
6. Rahmenbedingungen
7. Human Resources
8. Geheimhaltung

#### Themenkomplex B:

##### „Auswahl des Forschungspartners“

1. Wissenstransfer -> spontane Assoziationen
2. Erwartungen
3. Humboldt-Universität zu Berlin
4. Kriterien

#### Themenkomplex C:

##### „Unternehmen und Humboldt-Innovation GmbH“

1. Leistungsportfolio
2. Evaluation der Zusammenarbeit
3. Prozessoptimierung
4. Kundenzufriedenheit
5. Empfehlungen, Wünsche
6. Kommunikation

### Markenworkshop

Ablauf:

- 1) Begrüßung
- 2) Vorstellungen und konkrete Zielformulierung für den Workshop (Neupositionierung, aus der eine Kampagne entstehen kann, Ansätze generieren)
- 3) Ist-Analyse: Präsentation der wichtigsten Ergebnisse
- 4) Diskussionsprozess/ Reflektion
  - a) Rückfragen
  - b) Bewertung und Konklusion der Ist-Analyse
  - 5) Strategieentwicklung
    - a) Szenario-Entwicklung: neue Zugänge zum Transfer-Prozess (Professor als Entrepreneur)
    - b) Brainstorming über diesen Zugang -> Look & Feel-Erarbeitung
    - c) Strukturierung des Brainstormings (Kriterium: was hat die HI damit zu tun/ Mission/Vision)
    - d) Projektive Methode: Club der Entrepreneure (Ist-/Sollzustand des neuen Zugangs)
    - e) Mind-Mapping: Markenaufbau und Kampagnenstoßrichtung (Ziele und mögliche Hauptzielgruppen)
    - f) Diskussion: Prozessplanung: Wie können die HI-Prozesse im Entrepreneursinn aussehen?
    - h) 6-3-5-Methode: Welche Serviceprozesse im Entrepreneursinn kann es geben? Welche Marketing-Maßnahmen sind sinnvoll?!  
Kreativmethoden: Brainstorming, MindMapping, 6-3-5-Methode

## 3. Schlussworte

Wir bedanken uns bei:

- unserer Familie und unseren Freunden
- unserem Auftraggeber: Humboldt-Innovation GmbH
- unseren Prüfern: Professorin Annamaria Rucktäschel, Professorin Barbara Kirchner und Professor Franz Liebl
- unseren Interviewpartnern
- allen, die uns darüber hinaus unterstützt und inspiriert haben.

#### **4. Impressum**

##### **Herausgeber**

konzentrat GbR  
Iavor Naydenov  
Linda Löser  
Marian Bichler  
Sascha Kruse  
Vera Lisitsyna  
Yulia Sidelnikova

##### **Auftraggeber**

Humboldt-Innovation GmbH  
Ziegelstraße 13c  
10117 Berlin  
Tel.: 030 / 20 93 14 53  
Fax: 030 / 20 93 14 50  
Geschäftsführer: Dirk Radzinski

##### **Layout**

Magdalena Kallenberger  
Reichenbergerstr.53  
10999 Berlin  
Mob: 0177 / 794 72 17

##### **Satz und Grafik**

Michael Pickardt  
Siegfriedstraße 19  
13156 Berlin  
Tel: 030 / 46 55 541  
Mob: 0172 / 62 40 818

##### **Druck**

15 Grad  
Zossener Str. 55  
10961 Berlin  
Tel: 030 / 61 65 77 0  
Fax: 030 / 61 65 77 22

##### **Urheberrecht**

Die Inhalte der hier dokumentierten Arbeit sind geistiges Eigentum der Projektgruppe konzentrat GbR und unterliegen dem geltenden Urheberrecht. Jede Vervielfältigung und Verbreitung, auch in Auszügen, sowie die Weitergabe an Dritte ist nicht gestattet und bedarf der ausdrücklichen mehrheitlichen Zustimmung der Lichtsetzer. Die Verwendung bedarf einer ausdrücklichen absolut mehrheitlichen Zustimmung der Lichtsetzer. Nach Auflösung der konzentrat GbR konstituieren sich die im Urheberrecht Lichtsetzer genannten Personen weiterhin aus den fünf unter Herausgeber genannten Parteien. Der Auftraggeber Humboldt-Innovation GmbH ist zur Nutzung aller unserer Arbeitsergebnisse zu Präsentations-, Diskussions-, Umsetzungs- und Werbezwecken befugt.