

Public Management Consulting

# ***Bundesverband Hochschulkommunikation***

Organisationsherausforderungen für  
Hochschulkommunikationsabteilungen  
in Zeiten der Digitalisierung

14. September 2018

Dr. Florian Kaufmann  
Frederic Gogoll

**pwc**



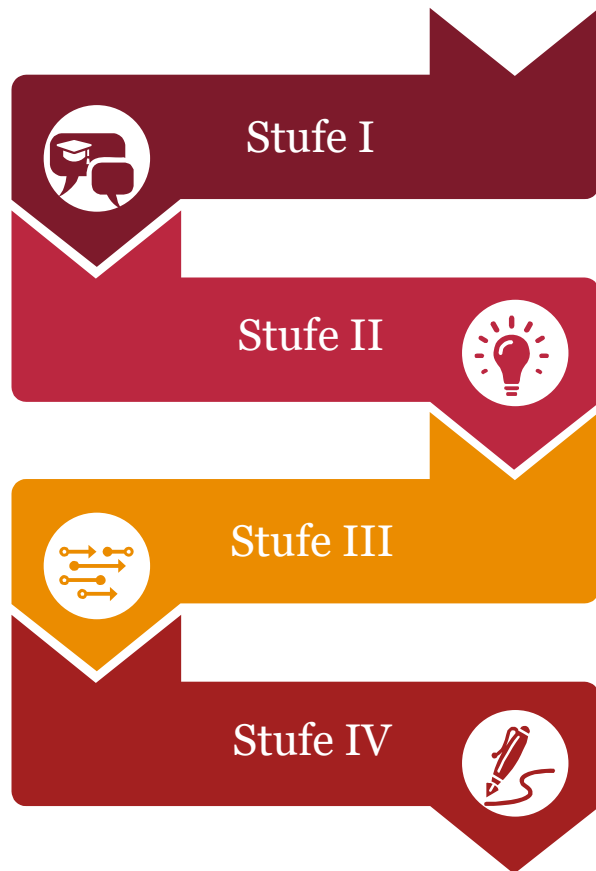
BUNDESVERBAND  
HOCHSCHULKOMMUNIKATION

---

# *Auftrag und Auftragsdurchführung*

# *1*

## ***Dem Gutachten liegt ein 4-Stufen-Modell zur Erarbeitung der ermittelten Best Cases zugrunde.***



### **Initialisierung**

- Strategieworkshop zur Erarbeitung des ganzheitlichen Ziel- und Handlungsrahmens
- Konkretisierung und Auftragserteilung durch den BV HSK und neun Referenzhochschulen

### **Erhebung: Strategie und Rahmenbedingungen**

- Erhebung und Festlegung strategischer Aspekte (Ziele, Zielgruppen, Themen und Kanäle) und Herausforderungen je Referenzhochschule in Workshops sowie durch Gespräche mit den Abteilungsleitern

### **Prozessanalyse und -dokumentation**

- Gemeinsame detaillierte Prozessanalyse in den neun Referenzhochschulen
- Ergebnis: Ableitung von Soll-Prozessen je Referenzhochschule

### **Entwicklung Best Cases**

- Erarbeitung abgestimmter Best Cases, aus denen Handlungsempfehlungen zur Umsetzung abgeleitet werden können
- Abstimmung/Sounding mit den Hochschulen am 12.07.2018
- Vorstellung der finalen Ergebnisse im Verband am 14.09.2018



***Zwischen Dezember 2017 und Februar 2018 wurde eine erste Workshop-Reihe in den folgenden neun Hochschulen durchgeführt.***

- Technische Universität Dresden
- Hochschule Hof
- Hochschule Neu-Ulm
- Hochschule Ruhr West
- Westfälische Wilhelms-Universität Münster
- Ruhr-Universität Bochum
- Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
- Universität Bonn
- Universität Hohenheim
  - Hierbei wurde Strategie und Rahmenbedingungen, Aufbauorganisation (mit Schnittstellen), Aufgaben und Arbeitsplätze sowie weitere Aspekte besprochen.

***In einer zweiten Workshop-Reihe wurde der einheitliche Soll-Kernprozess detailliert an allen Hochschule entwickelt.***

**Vertiefte Analyse und Optimierung ausgewählter Kernprozesse**

- Identifizierung von Kernprozessen
- Durchführung der Prozessworkshops mit ausgewählten Prozessbeteiligten
- Ist-Modellierung mit integrierter Diskussion von Defiziten
- Diskussion prozessunterstützender IT-Systeme
- Gemeinsame Diskussion und Ableitung von **optimierten Soll-Prozessen**

**Gemeinsame Modellierung der Kernprozesse („Brown-Paper“), anschließende Dokumentation**

**Fragestellung: "Wie kommt ein Thema in die HSK (redaktionelle Koordination im Nebeneinander digitaler und nicht-digitaler Medien, Content-Management-System für Homepage) und wie soll das Thema zielgruppengerecht in den verschiedene Medien/Kanälen weiterbearbeitet werden (einschließlich IT-System zur Unterstützung der redaktionellen Gruppenarbeit)?"**

*Zielsetzung: Entwicklung eines optimierten Soll-Prozessen für jede HS, unter Berücksichtigung von deren Strategie und Rahmenbedingungen*

***In enger Abstimmung und Diskussion mit den Hochschulkommunikationsabteilungen wurden Best-Cases entwickelt.***

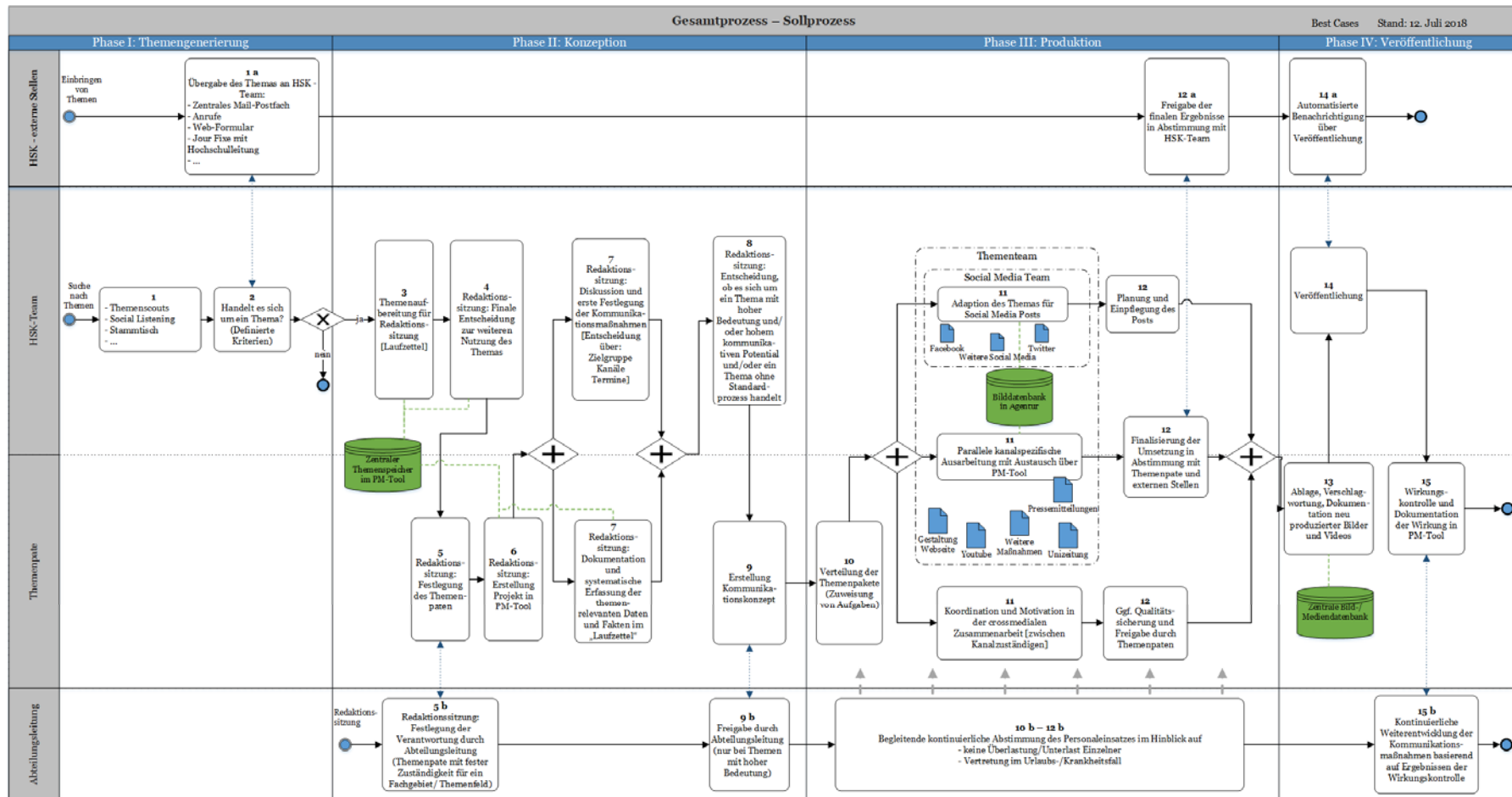


---

# *Ableitung von Best Cases für den vereinbarten Kernprozess*

# 2

# Der Soll-Kernprozess ist im Gutachten detailliert analysiert und aufbereitet.

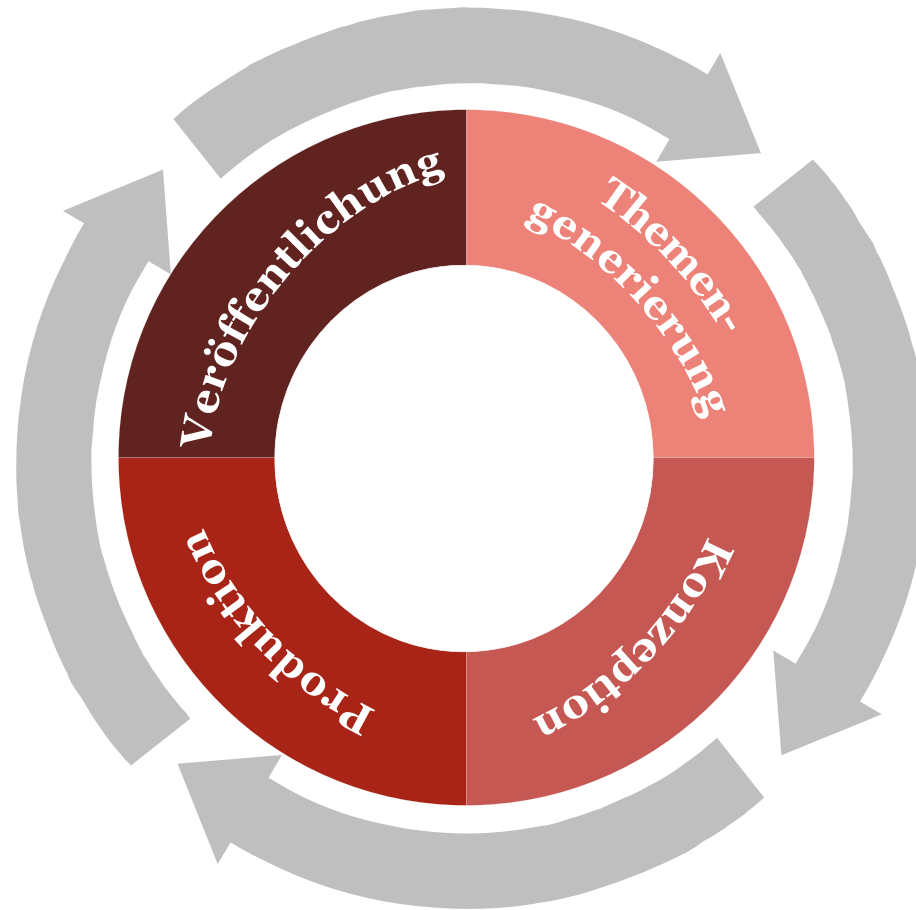




---

***Wir haben den Soll-Kernprozess in vier Phasen gegliedert.***

***„Wie kommt ein Thema  
in die HSK und wie soll  
das Thema  
zielgruppengerecht in  
den verschiedene  
Medien/Kanälen  
weiterbearbeitet  
werden?“***



---

## ***Themengenerierung (1)***

Die meisten Hochschulen kämpfen in unterschiedlicher Weise mit den eng verwandten Themenkreisen:

- Abstimmung und Integration der dezentralen ÖA-Beauftragten
- Ausgewogenes Verhältnis zwischen den Themen, die dezentral oder von der HS-Leitung angestoßen werden und den Themen, die seitens HSK selbst angestoßen werden

Dies gilt vor allem im Hinblick auf die **übergeordneten strategischen Vorgaben** der HS-Leitung, die aus Sicht der HSK nur selten konkret genug sind.

---

## ***Themengenerierung (2)***

Zur Erreichung der strategischen Kommunikationsziele muss die HSK-Abteilung sich bisweilen (trotz starker Belastung) stärker auf aktive Themensuche begeben.

### **Best Cases:**

- Funktionsemail zur Kanalisierung von dezentralen Themenvorschlägen
- Jour Fix mit dezentralen ÖA, Netzwerk dezentraler Themenscouts
- Entscheidung über eine thematische Eignung anhand klar festgelegter Kriterien
- (wünschenswerte) IT-Integration der generierten Themenvorschläge im Projektmanagement-Tool (existiert, noch nicht verbreitet)

## ***Kriterien zur Themenauswahl am Beispiel der Ruhr-Universität Bochum.***



### **Aktualität**

Zeitnahe Veröffentlichung von Ereignissen und Ergebnissen



### **Strategische Ziele**

Bevorzugte Veröffentlichung von Beiträgen, die den strategischen Zielen entsprechen



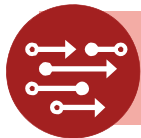
### **Nachrichtenwert**

Bevorzugung von Themen mit hohem Nachrichtengehalt und die aus der Masse hervorstechen



### **Menschlichkeit**

Vorstellung von einzelnen Statusgruppen und ihrer Geschichte, um ein menschliches Gesicht zu verleihen



### **Themenmix**

Themenfelder wechseln sich ab und sollen möglichst regelmäßig bedient werden



### **Darüber wird nicht berichtet...**

Veranstaltungen, bei denen kein Mitarbeiter anwesend war, neue Webseiten, etc. ...

## ***Häufigkeit der persönlichen Abstimmungen.*** *(themenbezogene Redaktionskonferenz)*

- überdurchschnittliche redaktionelle Qualität/Wirkung bei Zielgruppen hängt von der Qualität der Teambildung und –führung im HSK-Team ab
- Kreativität kann nur dann erwartet werden, wenn das Team gerne zusammenarbeitet, Freiräume existieren, Wertschätzung erlebt werden kann, die Gruppe als Ganzes die Herausforderungen annimmt usw.
- Kreative, ausdrucksstarke Beiträge müssen Gesetzmäßigkeiten der Social Media folgen
- Persönliche Begegnungen sind durch nichts zu ersetzen.

Daher spricht vieles für **annähernd tägliche 15 minütige Steh-Runden**, wobei die Dokumentation und Aktualisierung im PM-Tools am Bildschirm der Unterstützung dient

- Wichtig für diese Runde ist eine strukturierte Vorbereitung durch die Themenpaten (je für „sein“ Thema), strukturierte Moderation mit Timeboxing und eine direkte Dokumentation des Beschlossenen im PM-Tool
- **Eine ausführlichere Themen-/Redaktionskonferenz pro Woche**

---

## ***Themenpate als crossmedialer Koordinator.***

Reine Kanalzuständigkeiten führten in der Vergangenheit häufig zu vermeidbaren Doppelarbeiten (weder effektiv noch effizient; Maßstab: das gemeinsame Verständnis der Kollegen über die strategischen HSK-Ziele)

Dies bedeutet, dass die kreativ tätige Personengruppe „HSK“ ihre **gemeinsamen Ziele** besser erreicht, wenn

- sie sich stärker thematisch koordiniert
- sie sich vor allem die wichtigen Themen/Texte gemeinsam und abgestimmt erschließt und
- in den verschiedenen Kanälen modifiziert verwendet (zielgruppenorientiert und auf die Kanalanforderungen angepasst aufbereitet).

*Hierzu bietet sich das Modell des **Themenpaten** an, das von allen 9 Hochschulen angestrebt wird bzw. das bereits in einigen Hochschulen in unterschiedlicher Weise installiert ist.*

## ***Themenpate als Kümmerer.***

### **Themenpate bedeutet:**

- Verantwortung im Sinne eines themenbezogenen **Kümmerers** (ähnlich einem Projektleiter)
- Dafür Sorge tragen, dass das **Thema** im Endergebnis möglichst idealtypisch **crossmedial** kommuniziert wird
- ohne alle oder einzelnen Arbeiten automatisch selbst zu übernehmen.

### **Themenpate kann nur sein:**

- wer ein fundiertes Verständnis dafür hat welche übergeordneten Ziele mit den verschiedenen Kanälen erreicht werden können und sollen, welche Möglichkeiten und Grenzen die Kanäle haben und wie welche Zielgruppen erreicht werden sollen.

*Die Umstellung von reiner Kanalzuständigkeit zu einem Nebeneinander von Themen- und Kanalzuständigkeiten stellt bei größeren Gruppen ein Organisationsentwicklungsprojekt dar.*

## ***Agile Projektmanagement- bzw. -kommunikations-Tools können die komplexen redaktionellen Prozesse unterstützen.***

Wegen des notwendigen Tempos der redaktionellen Abstimmungen dürfte ein **PM-Tool** nur dann sinnvoll sein,

- wenn die Dokumentation im PM-Tool (dessen „Befüllen“) intuitiv **während der bisherigen teaminternen Kommunikation** passiert,
- d.h. wenn für die beteiligten HSK-Mitglieder (ohne Themenpate) **kein zeitlicher Mehrverbrauch** entsteht.
- wenn sich der zeitliche Mehrverbrauch des Themenpaten etwa auf die Zeit begrenzt, die für die **konzeptionelle Strukturierung des Themas und crossmediale Zuweisung der Aufgabengebiete** im Falle der Verwendung eines herkömmlichen Mail-Systems anfielen.

### **Nur dann kommen Vorteile zu tragen:**

- Projektfortschritt ist jederzeit für alle einsehbar
- Dokumentation der Diskussion im HSK-Team könnte quasi automatisch entstehen



## ***Die kontinuierliche Kontrolle der Wirkung fördert die stetige Entwicklung.***

### **Best-Cases:**

- An einer Stelle bzw. durch eine Person sollten sämtliche Informationen über **die beim Thema erzielte Wirkung** (Reichweite, Reaktionen von Medien, Beschäftigten, Studierenden usw.) dokumentiert werden.
  - Es handelt sich insoweit um die letzte Aufgabe des Themenpaten.
  - Ziel der Wirkungskontrolle ist es, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse zu identifizieren und so die Kommunikationsleistung kontinuierlich zu verbessern.
  - Aber auch die Effizienz und Effektivität der umgesetzten HSK-Maßnahmen sollten kontinuierlich beachtet werden (Führungsaufgabe).
- 
- Auf diese Weise könnten schrittweise (basierend auf den Erfahrungen und den systematisch gesammelten Daten) so etwas wie belastbare HSK-Kennzahlen entwickelt werden (Maßgrößen der Zielerreichung).

---

## ***Zwischenfazit auf dem Weg zur Organisationsentwicklung (1)***

- **Bedeutung der HSK steigt weiterhin** im Wettbewerb der Hochschulen um die klügsten Köpfe (der nur qualitätsorientiert gewonnen werden kann)
- Hochschulen müssen **zunehmend Themen aktiv „setzen“** (strategiebezogen)
  - HSK und Hochschulleitung müssen ein gemeinsames Verständnis über die gemeinsamen Ziele entwickeln, um arbeitsfähig zu sein.
  - Jeder Hochschule wird diesbezüglich empfohlen, eine HSK-eigene „Strategy Map“ zu erarbeiten, die grundsätzlich festlegt, wie bei welchen Anlässen, Situationen und Zielen zielgruppenorientiert kommuniziert werden sollte (einschließlich Richtlinien für Krisensituationen).
  - Eine Entlastung der HSK-Leitung im Hinblick auf redaktionelle Koordination durch **Chef-vom-Dienst-Funktion** ist notwendig.
  - Dezentrale Themenscouts als dezentrale ÖA-Beauftragte (etwa 1 pro 100 Prof) können die Themengenerierung aktiv fördern.

---

## ***Zwischenfazit auf dem Weg zur Organisationsentwicklung (2)***

- **Gleichgewicht zwischen Themen- und Kanalverantwortung,**
  - gelebt in *einer* zentralen Redaktion, mit kontinuierlicher Abstimmung über Kombination aus täglichen 15-Minuten-Runden, wöchentlichen 90-Minuten-Konferenzen und agilem PM-Tool
  - **flexible Integration dezentraler ÖA-Beauftragter** (z.B. als Special Guests in Redaktionskonferenz)
  - eine gewisse Kanalzuständigkeit wird dauerhaft benötigt
  - Themenpatenschaft (=Gewährleistungsverantwortung) flexibel weitergeben, wenn Überlastung droht (WWU-Erfahrung)
  - die systematische Social Media-Orientierung darf nicht die Nutzung neuer Kanäle „blockieren“ (Ausprobieren neuer Kanäle notwendig, da sich die Social Media-Welt kontinuierlich verändert)
  - auch Alumni-Seiten sollten adäquat eingebunden werden (Erfahrung TUM, „es rollt weitere Verantwortung auf HSK zu“)

---

# ***Konsequenzen für die künftige Organisation der HSK- Aufgabenbereiche***

# 3

---

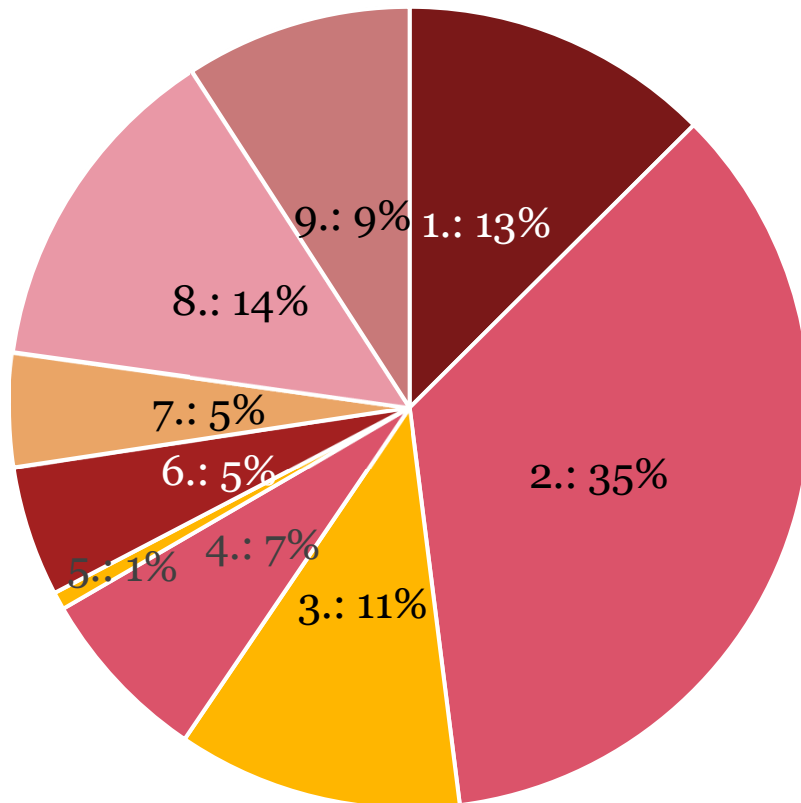
## ***Die vielfältigen Ist-Aufgaben lassen sich in neun zentrale Aufgabengruppen bündeln.***

Alle 9 HSK-Teams erfüllten folgende Ist-Aufgaben:  
*(Marketinganteile jeweils enthalten)*

1. Strategiebezogene HSK-Aufgaben
2. News-Vermittlung, insbesondere durch Presseerklärung, Hochschulzeitung
3. Web-Page mit Beratung dezentraler Einheiten zum Content-Management-System
4. Bedienung der Social Media (z.B. Schaffung von Identifikationsmöglichkeiten für Studierende vor allem durch Facebook), Kanalverantwortung
5. Corporate Design und Markenschutz/-entwicklung, Beratung
6. Bild- und Video-Produktion (i.d.R. zusammen mit Dritten)
7. Personalführung
8. Verwaltung
9. Veranstaltungen

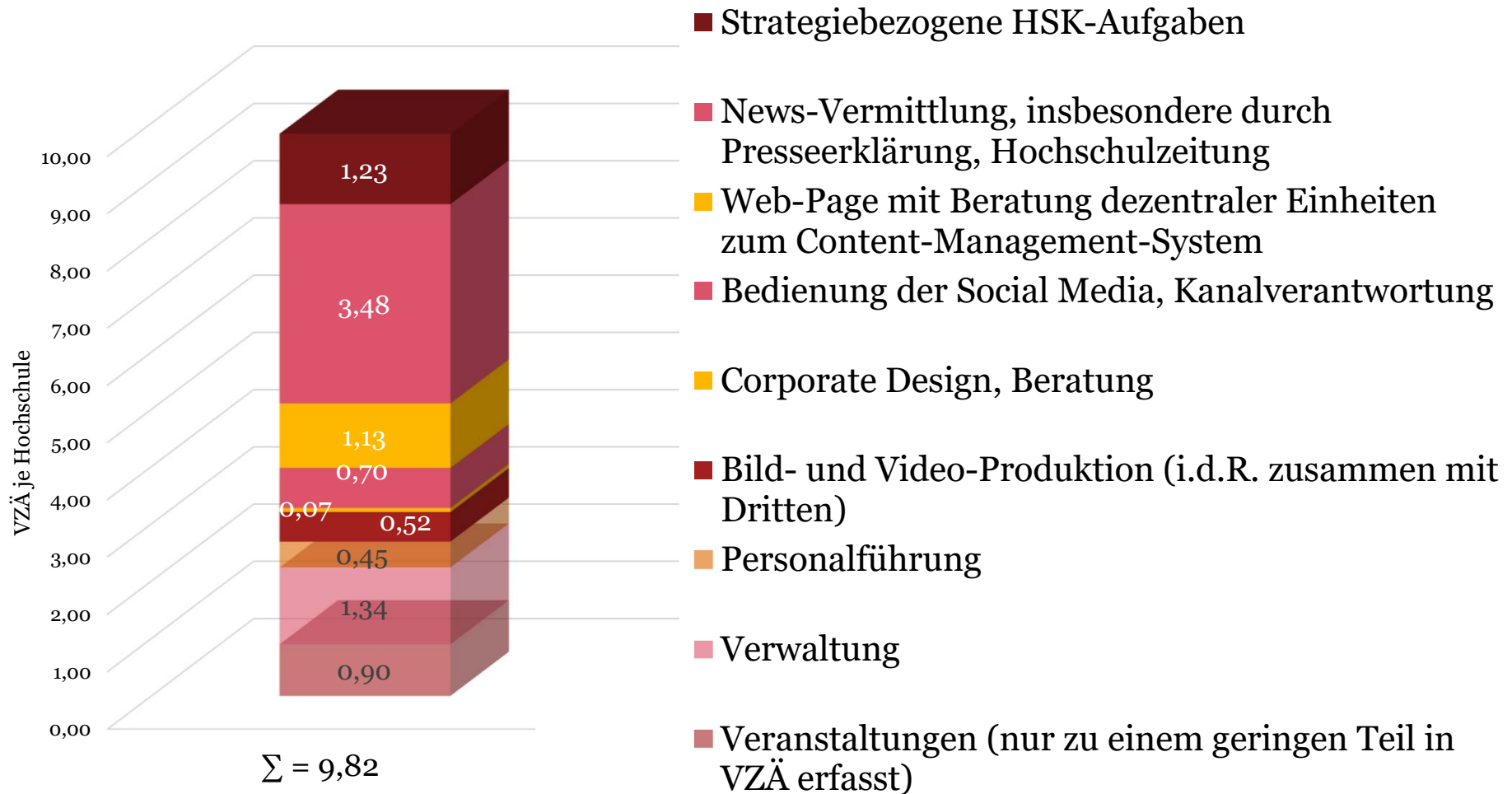
*Weitere Aufgaben wurden in den folgenden Berechnungen nicht berücksichtigt.*

## ***Nach Selbsteinschätzung der 9 Hochschulen ergeben sich folgende Ist-Zeitanteile für die Aufgabengruppen.***



- 1. Strategiebezogene HSK-Aufgaben
- 2. News-Vermittlung, insbesondere durch Presseerklärung, Hochschulzeitung
- 3. Web-Page mit Beratung dezentraler Einheiten zum Content-Management-System
- 4. Bedienung der Social Media, Kanalverantwortung
- 5. Corporate Design, Beratung
- 6. Bild- und Video-Produktion (i.d.R. zusammen mit Dritten)
- 7. Personalführung
- 8. Verwaltung
- 9. Veranstaltungen (nur zu einem geringen Teil in VZÄ erfasst)

## Das durchschnittliche HSK-Team umfasste 9,82 VZÄ



---

## ***Strategiebezogene Aufgaben sind mit 1,23 VZÄ niedrig ausgeprägt.***

In praktisch allen Gesprächen mit den HSK-Kollegen selbst, wurde deutlich, dass die Ist-HSK-Teams häufig zu stark durch von außen gesetzte Themen „getrieben“ werden – und für die an sich wünschenswerte strategiebezogene Arbeit **zu wenig Zeit** bleibt.

Das **strategische Setzen von Themen für Zwecke der Profilbildung** dürfte bislang nur selten erreicht werden. Dabei geht es sowohl um das Setzen profilkonformer Themen in verständlicher Sprache, als auch um die Entwicklung von Kampagnen zur Neupositionierung, die Entwicklung neuer Kommunikationsformen/Kanäle, die Content-Strukturen der Web-Page, die Markenentwicklung, die Weiterentwicklung der HSK-Organisation selbst, usw.

### **Organisatorische Konsequenzen gemäß PwC-Begutachtung**

- die Hochschulen sollten den Personaleinsatz zu Aufgabe 1 tendenziell erhöhen
- Chef-vom-Dienst zur Entlastung der HSK-Leitung sinnvoll (vor allem bei großen HS)
- Engere Einbindung der HSK in Gesamtstrategie der Hochschule notwendig!
- Printmedium ggf. qualitativ neu ausrichten: lieber weniger und seltener, dafür aber wirklich überzeugend i.S.d. Hochschulprofils



---

## ***Eine einheitliche Redaktion ist der Grundbaustein für die crossmediale Arbeit.***

Wegen der aktiv zu steuernden crossmedialen Aufgabenerfüllung spricht Vieles für die, auch organisatorische Zusammenfassung zu einer **einheitlichen zentralen Redaktion**

- Durch Optimierung der Prozesse können Synergien in der themenorientierten Zusammenführung der Redaktionsarbeit genutzt werden.
- Eine organisatorische Zusammenführung unter einer Leitung kann diese Entwicklung weiter stärken, schon weil Schnittstellen und Abstimmungserfordernisse wegfallen.
- Die HSK-Leitung sollte - neben der stärkeren Strategiearbeit - auch zur Redaktion gehören und im Regelfall auch weiterhin die **Pressesprecherfunktion**, jedoch nicht mehr zwingend die Chef-vom-Dienst-Funktion ausüben.
- Die gewonnenen Synergien sollten im Sinne des **Aktiv-Themen-Setzens** genutzt werden! Um noch stärker mit qualitativ überdurchschnittlichen und gesellschaftsrelevanten, trotzdem allgemeinverständlichen Themen zur Profil-/Imagebildung beizutragen.

---

## ***Abgrenzung der Redaktion von Corporate Design***

- Nach PwC-Auffassung sollten organisatorisch möglichst ähnliche Tätigkeiten zusammengefasst werden: die Redaktion sollte insoweit „die besten aktuellen, allgemeinverständlichen Textmacher“ vereinen, während das Corporate Design in Arbeitstechnik und Vorbildung eher spezifisch graphische Kompetenzen verlangt.
- Das Corporate Design (sowie die Beratung dazu) besitzt wegen der erforderlichen **Durchsetzung des einheitlichen Corporate Designs** strategische Relevanz, gehört nach PwC-Auffassung jedoch nicht zur Redaktion, sondern zu den HSK-Beratungsservices.

## ***Ableitung der optimalen Aufbauorganisation Grundsätzliche Hinweise***



### **Ziele**

Ausgestaltung einer überdurchschnittlich effektiven und effizienten Aufbauorganisation, zugeschnitten auf die besondere Situation der HSK, mit möglichst hoher „Haltbarkeit“ angesichts digitalen Veränderungsdynamik.



### **Funktionaler Aufbau**

Auf Basis der im Projekt gemeinsam erarbeiteten Erkenntnisse hinsichtlich gleicher bzw. ähnlicher Aufgaben (die effektiv und effizient zusammen bearbeitet werden müssen/können) wurde eine prototypische **Soll-Aufbauorganisation** entwickelt.



### **Digitalisierung**

Die insbesondere die **absehbaren Veränderungen der Digitalisierung aus Sicht der HSK** (Chancen wie Risiken/Herausforderungen) soweit möglich berücksichtigt und konstruktiv einbindet.



### **Wissen und Erfahrung**

Dabei haben wir die Erfahrungen privater Unternehmen wie Werbeagenturen und Zeitungen ausgewertet (die aber zwangsläufig nur begrenzt übertragbar sind), genauso wie die spezifischen Erfahrungen aus der Organisationsentwicklung eingeflossen sind.

***Dabei ist festzuhalten, dass eine idealtypische Soll-Aufbauorganisation an den lokalen Gegebenheiten zu spiegeln und auszuprägen ist (insbes. gemäß den vorhandenen Kompetenzprofilen).***

## PwC-Vorschlag zur Soll-Aufbauorganisation der HSK

### *Abteilungs-/ Bereichsleitung*

- Strategische HSK-Leitung
- Pressesprecherfunktion
- HSK sollte stärker profilorientierte Themen setzen, dazu Einbindung in die Strategieformulierung der Hochschulleitung notwendig

### *Text-Bild- Redaktion*

- Web-Page
- Presseerklärungen/-konferenzen
- Hochschulzeitung
- Social Media
- Expertenvermittlung

### *Beratung und Services, z.B.*

- Beratung dezentraler Einheiten hinsichtlich strategischer Kommunikation und Medieneinsatz, CMS, Social Media
- Corporate Design, Markenschutz

### *HSK-nahe Handlungsfelder*

- Veranstaltungen
- Bild-Agentur
- professionelle Video-, Podcast-Produktion

## ***Praktische Anwendung für kleinere HSK-Abteilungen***

Grundsätzlich sollte die **einheitlich themenbezogene Redaktion** organisatorisch vorrangig umgesetzt werden.

- Zusätzliche Organisationseinheiten sollten erst dann umgesetzt werden, wenn die HSK die für leistungsfähige Teamführung charakteristische Führungsspanne von etwa 8-10 Personen erreicht oder übersteigt.
- Dann empfehlen wir, zunächst eine zweite Organisationseinheit für Beratung & Services zu schaffen (für alle nicht zur Redaktion gehörenden Aufgaben).
- Wegen der auch bei kleinen Hochschulen besonders dringliche Entlastung der HSK-Leitung durch die oben skizzierte **Chef-vom-Dienst-Funktion** kommt diese schon bei kleineren Einheiten in Frage (z.B. bei insgesamt 5 bis 6 Personen in der HSK).
- In jedem Fall sollten sich gerade die kleineren HSK-Teams **strategischer fokussieren** und ggf. weniger Themen und Kanäle, diese aber gezielt, bearbeiten.
- Gerade für die kleineren HSK-Teams sind die **personellen Besetzungen** der Teamleiter entscheidend; offenkundige Fehlbesetzungen sollten ggf. mit Hilfe der Hochschulleitung korrigiert werden.

## ***Praktische Anwendung für größere HSK-Abteilungen***

Grundsätzlich sollte die **einheitlich themenbezogene Redaktion** organisatorisch vorrangig wie dargestellt umgesetzt werden.

- Zusätzliche Organisationseinheiten sollten unseres Erachtens erst dann umgesetzt werden, wenn die jeweilige HSK die für leistungsfähige Teamführung charakteristische Führungsspanne von etwa 8-10 Personen erreicht oder übersteigt.
- Dies bedeutet, dass etwa bei einem Personalkörper von 15-20 Personen über eine dritte Organisationseinheit für HSK-nahe Handlungsfelder nachzudenken ist.
- Bei allen Hochschulen ist die Entlastung der HSK-Leitung (im Interesse des notwendigen Setzens strategischer Themen) z.B. durch eine **Chef-vom-Dienst-Funktion** von Bedeutung (sollte im Rahmen der natürlichen Fluktuation realisiert werden.) Bei größeren Hochschulen könnte hier auch die Leitung der Organisationseinheit Redaktion angesiedelt werden.

Wenn bei sehr großen Hochschulen die redaktionelle Führungsspanne deutlich über 10 Personen gehen sollte (durchschnittlich rund 5 VZÄ), empfiehlt PwC die Bildung von fachlich ausgerichteten Teams (z.B. Sozial- und Geisteswissenschaften als 1. Team, Naturwissenschaften als 2. Team) innerhalb der Redaktionsabteilung.

---

## ***Fazit zur optimalen HSK-Organisation: Tendenzen organisatorischer Veränderung***

***Strategische  
Leitung  
stärken***

***Weg vom  
Kanaldenken  
hin zur Themen-  
orientierung***

***Eine Gesamt-  
redaktion  
schaffen***

***Schrittweise  
Fachexpertise  
entwickeln***

***Systematische  
Kooperation  
mit Dritten***

***Neue  
Möglichkeiten  
proaktiv  
testen und  
nutzen***

***Geschwindigkeit  
erhöhen, ohne  
Qualität zu  
verlieren***

***Profil  
selbstbewusst  
platzieren, um  
Kommunikations-  
krisen aktiv zu  
begegnen***

---

# ***Herzlichen Dank!***

## ***Wir freuen uns auf den Austausch.***



*PricewaterhouseCoopers GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Bernhard-Wicki-Straße 8  
80636 München*

*Telefon +49 89 5790-5605  
Mobil +49 16096387477  
florian.kristof.kaufmann@de.pwc.com  
www.pwc.com*

**Dr. Florian Kaufmann**  
Senior Manager  
Public Management Consulting



*PricewaterhouseCoopers GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Europaallee 31  
66113 Saarbrücken*

*Telefon +49 681 9814 - 158  
Mobil +49 170 794 67 43  
marettek.christian@de.pwc.com*

**Dr. Christian Marettek**  
Wirtschaftsprüfer Steuerberater  
Senior Experte  
Public Management Consulting



*PricewaterhouseCoopers GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Kapelle-Ufer 4  
10117 Berlin*

*Telefon +49 30 2636-4115  
Mobil +49 15114798165  
frederic.gogoll@de.pwc.com  
www.pwc.com*

**Frederic Gogoll**  
Senior Consultant  
Public Management Consulting



*PricewaterhouseCoopers GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Europaallee 31  
66113 Saarbrücken*

*Telefon +49 681 9814 - 236  
Mobil +49 151552553895  
laura.x.sautier@de.pwc.com  
www.pwc.com*

**Laura Sautier**  
Consultant  
Public Management Consulting

© 2018 PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten. "PwC" bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.