

**Thomas Schaller**

Leiter Kommunikation und Marketing

Hochschule für Wirtschaft FHNW, Olten

14. Juli 2006

---

## **SUPRIO Workshop Kommunikation versus (Hochschul-) Marketing 8. Juni 2006**

**Persönliches Stichwortprotokoll, ohne Gewähr**

Geht an: Teilnehmende

Cc:

---

### **1. Ausgangslage**

Am Workshop haben über 30 Fachleute aus Kommunikation und Marketing teilgenommen. Der Morgen gliederte sich in drei Referate respektive Werkstattberichte aus der Uni Fribourg, der Uni Bern und der FH Nordwestschweiz sowie in ein Fachreferat. Letzteres diente als direkte Vorbereitung für anschliessende Arbeit in Gruppen.

Am Nachmittag debattierten dann vier Arbeitsgruppen die zentralen Fragestellungen aus den Fallbeispielen vom Morgen und berichteten anschliessend im Plenum über Resultate und Einsichten. Den Abschluss bildeten die beiden Fachreferenten, die je aus persönlicher Sicht ein Fazit zu formulieren versuchten, ergänzt mit weiteren wertvollen Hinweisen aus der Praxis

Das Protokoll versucht, auf Grund eigener Notizen stichwortartig einige Aussagen zusammenzufassen. Diese Aussagen sind als Ergänzung gedacht zu den Folien, die die Referierenden präsentiert haben und die Sie alle auf [www.suprio.ch](http://www.suprio.ch) (> Dokuthek) oder direkt unter <http://www.suprio.ch/forum/dokuthek.php> finden können.

## 2. Aussagen und Feststellung zu den drei Werkstattberichten

### Fallbeispiel Uni Fribourg

Referat: Laure Schönenberger, Leiterin Kommunikation & Marketing, Uni Fribourg

- Die Kommunikation muss direkt im Rektorat angegliedert sein.
- Hauptaufgabe heute: Sich differenzieren gegenüber Konkurrenz. Das bedeutet zunächst, dass die Uni sich wie ein modernes Unternehmen eine Identität aneignen muss. Das ist heute die Hauptaufgabe. Bisher hat man schlicht zu wenig professionell gearbeitet!
- Wer also legt das das Corporate Design fest – und wer verantwortet es?
- Wer definiert die USPs, die Unique Selling Proposition?
- Marketing und Kommunikation sollten eine Einheit bilden, damit eine Strategie definiert, die USPs erarbeitet und die Umsetzung professionell möglich werden. Voraussetzung hierfür ist, dass die Verantwortlichen den Markt auch wirklich kennen.

Problem: Im Normalfall verfügt eine Universität nicht über genügend Ressourcen, so dass die Funktionen Marketing und Kommunikation von unterschiedlichen Personen geleitet werden können. Daher stellt sich die Frage nach der Qualifikation der Leitenden Marketing und Kommunikation (in Personalunion).

- Ein Budget sollte unbedingt erstellt werden und die Erfolge respektive die Qualität der Umsetzung sollte gemessen werden.
- Zentralisierung K&M ist – aufgrund auch der Erfahrungen – nötig.

### Fallbeispiel Uni Bern

Referat: Marcus Moser, Leiter Kommunikation, Universität Bern

- Die Frage zum Verhältnis von Kommunikation und Marketing lautet: Und? Oder? Oder versus?
- In den 90iger Jahren galt das Primat der Wissenschafts-Kommunikation: Universitäten mussten sich gegenüber der Öffentlichkeit legitimieren. Die Debatte um die Gentechnologie führte zu neuen Dialogformen zwischen Wissenschaft und Gesellschaft. Ende 90iger Jahre folgte die Internetkrise und führte zum Niedergang im Journalismus und damit auch zum Rückgang der Intensität von Wissenschaftsberichterstattung.
- Heute muss zunächst nach innen die Wissenschaftskommunikation hochgefahren werden, um nach innen wirken zu können. Formen des Inhouse-Journalismus (Web-Zeitungen) formieren sich.
- Seit 2000 erfährt Marketing (und damit das Management der Kundenbeziehung) eine enorme Aufwertung. Profilierung in Konkurrenz zu anderen Universitäten, der Kampf ums Geld (Drittmittel) akzentuiert sich. Auch intern ringen Kommunikations- und Marketingabteilungen vermehrt um die vorhandenen Budgetgelder.  
Heisst es also: „Wahre Bildung kontra Ware Bildung?“

- Am Beispiel der Uni Bern stellen sich die Frage nach der organisatorischen Einbindung von Kommunikation und Marketing ebenfalls: Kommunikation, Marketing, Sponsoring – alles zentral oder alles einzeln und in den Organisationseinheiten verteilt ansiedeln?
- Diskussion:  
Das Beispiel zeigt, dass in den Unis noch zu sehr in Gegensätzen gedacht wird („versus“). Das entspricht zwar dem öffentlichrechtlichen Status der Anstalt, die öffentlich finanziert wird und einen Auftrag hat, aber es entspricht nicht mehr der Tatsache, dass Finanzierung durch die öffentliche Hand ab- und jene durch Dritte (Wettbewerb, Fördergelder, Sponsoring) zunehmen. K&M dienen der gleichen Hauptaufgabe (Erfolg), aber mit unterschiedlichen Zielen, Aufgaben, Mitteln.  
Es wäre erstrebenswert, wie die ETH Zürich im Marketing klare Schwerpunktstrategien zu fahren (Studierendenakquisition) und daneben längerfristige Ziele anzuvisieren.

### Fallbeispiel FH Nordwestschweiz (ehemalige FH Solothurn)

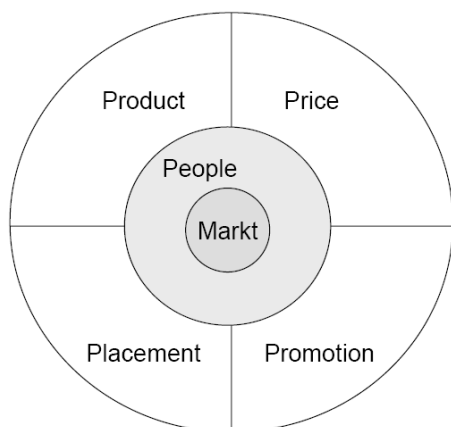
Referat: Thomas Schaller, Leiter Kommunikation & Marketing, Hochschule für Wirtschaft FHNW

Keine ergänzenden Notizen => Folien

### 3. Erste Thesen für eine gute Kommunikation

Referat: Hans-Ueli Keller, huk.cc – consulting & communication

- Kommunikation und Marketing gehören zusammen, wenn eine Unternehmung erfolgreich sein will, gerade auch im Dienstleistungsmarketing
- Modell Credit Suisse (nach huk):



- 4 P's Produkt, Preis(politik), Promotion (Werbung) und Placment (Distrubtion)
  - Ergänzen durch das 5te P: People. Leistung entsteht über Menschen: Lehrende und Forschende, Rektoren und Mechaniker. Sie sind die wirklichen Leistungsgestalter und -erbringer
  - Man könnte auch ein 6tes P hinzufügen: Personen, die als Identifikationsfiguren für die Institution gelten.
- Für jedes P ist eine eigene Strategie nötig und wichtig und daraus ist die Grundstrategie und damit auch eine Zentrale Botschaft abzuleiten. Beispiele
    - Preispolitik: Warum nicht kostenlose NDS für die besten unter den Studierenden anbieten? Und so von sich reden machen!
  - Marketing (strategisch und taktisch) steht klar vor Kommunikation (taktisch), und sie verfolgen unterschiedliche Ziele.

#### 4. Vier zentrale Fragen für die Arbeitsgruppen

- Sind Kommunikation und Marketing unbedingt personell zu trennen?
- Le marketing met-il en danger la culture et la recherche?
- Gewinnt Kommunikation gegenüber Marketing wieder an Gewicht, weil die Institutionen zunehmend gezwungen sind, sich zu legitimieren?
- Müssen Bildungsinstitutionen vermehrt Konzepte aus der Privatwirtschaft übernehmen?

#### 5. Kurzpräsentation AG

##### AG 1 zur Frage :

Sind Kommunikation und Marketing unbedingt personell zu trennen?

- Bezüglich Organisation gehören Marketing und Kommunikation zusammen
- Es muss nicht sein, dass eine einzige Person beide Bereiche leitet. Oft aber entscheidet darüber die Frage nach Budget und Ressourcen (eine Frage auch der Grösse der Institution, der K&M-Teams)
- Im Fall einer Personalunion für M&K sichert man sich die Fachkompetenz an einem Ort. Im Fall, wo beide Funktionen getrennt sind, erhöht man die Glaubwürdigkeit gegenüber den Medien.
- Grundsätzlich erachtet es die Gruppe als richtig, Marketing und Kommunikation zu trennen und klare Grenzen zu definieren. Denn Kommunikation steht für Vertrauen gerade auch gegenüber Medienschaffenden, während Marketing rasch mit „Verkaufen“ assoziiert werde.
- In jedem Fall benötigen Marketing und Kommunikation als Basis definierte Strategien und gemeinsame Ziele.

##### AG 2 zur Frage:

Le marketing met-il en danger la culture et la recherche?

- Aus Sicht der Forschenden wirkt Marketing einschränkend. Marketing muss also als eine Dienstleistung nach innen angepriesen werden, damit in zweiter Linie auch nach aussen wirksam kommuniziert werden kann.
- Dem Begriff Marketing haftet ein Beigeschmack an: kommt aus der Wirtschaftswelt, wirkt dämonisierend. Die F&E-Welt lässt hier zunächst wenig Mitsprache zu. Marketing muss aber versuchen, gerade in einer Welt mit Betonung auf dem Nützlichen sich als wirksames Instrument anzupreisen, um zu überleben in einem Umfeld, wo das Ringen um Gelder zunehmend wichtiger wird. Bereits zeichnet es sich ab, dass auch F&E vermehrt den Nutzen als eine wichtige Voraussetzung anerkennt.
- Kommunikation nach innen wird in diesem Kontext wichtig (via Führung, via Mitarbeitende) und zeigt, dass Marketing und Kommunikation gemeinsame Ziele verfolgen müssen. Legitimation und Glaubwürdigkeit als zentrale Werte

- Marketing beeinflusst, verändert, aber nicht nur in negativem Sinne, sondern Marketing kann das Überleben sichern helfen (Projektfinanzierung etc)
- Glaubwürdigkeit ist in jedem Fall ein zentraler Wert, und Marketing und Kommunikation sind in jedem Fall Chefsache, denn in beiden Fällen bilden Visionen, Leitbilder, Strategien die Grundlage fürs Operative.

### **AG 3 zur Frage:**

Gewinnt Kommunikation gegenüber Marketing wieder an Gewicht, weil die Institutionen zunehmend gezwungen sind, sich zu legitimieren?

- Die Aussage stimmt im Grundsatz: Legitimation wird wieder wichtiger
- Drittmittel und damit der Zusatznutzen der Geldgeber gewinnt an Bedeutung. Legitimation kommt damit wieder unter Druck.
- Die Gesellschaft ist widersprüchlich: Sie bejaht, dass Bildung und Forschung Drittmittel benötigt, erwartet aber trotzdem Beweise zur Legitimation
- Es braucht beide Begriffe; wichtiger sind die zentralen Werte von Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit.

### **AG 4 zur Frage:**

Müssen Bildungsinstitutionen vermehrt Konzepte aus der Privatwirtschaft übernehmen?

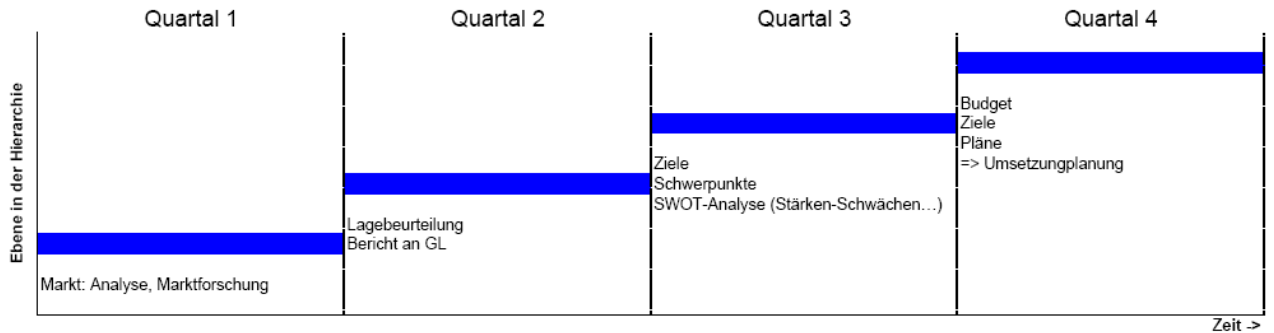
- Im Prinzip ja: Es braucht Marketing und Marketing-Techniken. Aber man muss Grenzen beachten: Es geht um Bildung und nicht um irgendwelche Produkte, und darum ist sehr auf die Tonalität zu achten. Und Marketing muss vorsichtig sein in seiner Argumentation, wenn daraus der Eindruck entstehen könnte, Marketing komme vor allem andern. Es braucht den Dialog mit der Forschung, jenen mit der Öffentlichkeit, jenen mit den Medien. Marketing allein genügt in einer von der Politik massgeblich beeinflussten Branche nicht.

## **6. Schlussreferate und Schlussdiskussion**

### **a. Referat: Dr. oec. Hans-Ueli Keller, huk.cc – consulting & communication**

- Der Eindruck bleibt zunächst: Kommunikation ist gut, weil sie Vertrauen schafft. Marketing ist gut, weil damit etwas zu verkaufen ist. Es braucht beides: Basierend auf Vertrauen ist etwas leichter zu verkaufen.
- Zudem muss, um erfolgreich zu sein, strukturiert und vorausschauend geplant und gearbeitet werden. Ein Beispiel aus der früheren Credit Suisse:

### Jahresplanung: In Phasen arbeiten



Involviert sind:

GB: Geschäftsbereich ( Fakultät)  
M: Marketing  
K: Kommunikation

GB  
M  
K

GL: Geschäftsleitung  
M  
K

GB  
M  
K

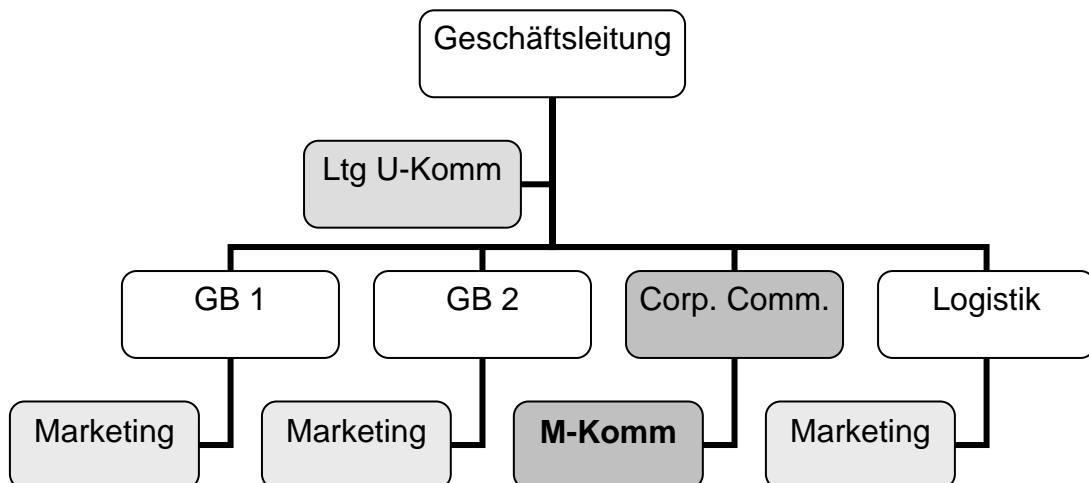
Führung durch Marketing  
Beigezogen: Controlling

Budgetvorschlag einreichen: Total M&K  
Marktbearbeitungsplan  
Kommunikationsbearbeitungsplan

Klausur: gemeinsame Umsetzungplanung

### Vorteile:

- Die Budgetfragen werden automatisch geklärt, der Budgetprozess definiert
- Der ganze Prozess steht unter Leitung des Marketing (Prozess-Eigner)
- Die Linie, die Hochschulleitung kennt die Dienstleistungen aus K&M
- **Der Marktbearbeitungsplan:**  
Fasst auf einem einzigen A4-Blatt (!) zusammen, was alles an Massnahmen (nur Hauptphasen) geplant ist in der ganzen Institution (K&M: Unternehmenskommunikation, Werbung, Sponsoring, Publikationen, Events ...)
- **Organisationsstruktur (modellhaft)**



Die Marketingabteilung macht hauptsächlich M-Kommunikation und gestaltet den Marketing-Prozess über alle Ebenen. Die Verantwortung für Produktion, Preisgestaltung und Promotion aber liegt bei den Geschäftsbereichen.

Die Leitung der Unternehmenskommunikation gehört zwingend in die Geschäftsleitung, denn nur so ist der Wissenszugang gesichert.

Aus Sicht K&M: Information ist eine Holschuld, nicht eine Bringschuld, das heisst: die Verantwortlichen müssen schauen, wie sie zu ihrem Wissen gelangen!

- Fazit: Ausser bei KMUs sind die Funktionen von Marketing, Marketing-Kommunikation und Unternehmenskommunikation vorzugsweise zu trennen. Die Integration der Kommunikationsleistungen ist nicht über die Organisation, sondern nur über die Prozesse zu erreichen (siehe Phasen-Planungsmodell oben)!
- Im Falle der FHNW wären die einzelnen Hochschulen den GBs gleichzusetzen, die LtG U-Kommunikation auf Ebene FHNW einzusetzen und die Corp. Comm. ebenfalls auf Ebene FHNW zu etablieren. In der Realität haben wir autonome Hochschulen mit je eigenen Corp.Comm-Abteilungen.
- Marketing sucht Erfolg – was aber macht den Erfolg aus? Erfolg bedingt Ziele, Vorstellungen, Prozesse und Controlling. Nochmals ist zu betonen: Integrierte Kommunikation kann nicht über die Organisation, sondern nur über Prozesse erreicht werden (und damit über Ziele, Aufgaben, Kompetenzen).

**b. Referat: Dr. phil Beat Münch**, Adjunkt des Rektors der Uni Basel

- Äussert sich nicht im Namen der Uni Basel, sondern persönlich
- Glaubt, vor Jahren eine ähnliche Diskussion erlebt zu haben, einfach unter andern Vorzeichen und mit anderer Terminologie
- Die Basis für das Selbstverständnis einer Universität und einer Uni-Leitung liegt wesentlich in der Geschichte begründet. Es gibt ein Rektorat, die Lehre, die Forschung und die Verwaltung. Kommunikation war immer im Stab angesiedelt. Die Frage, wer denn die Uni wirklich führt, stand und steht immer im Raum. Dabei ist zu beachten, dass die Führungsleute der Uni zur Hauptsache aus Forschung und Lehre stammen (mit entsprechender fachlicher Reputation) und nicht unbedingt über lange Managementenerfahrung verfügen oder besonderes Interesse am Marketing zeigen.
- Uni Basel stellte auf einmal fest, dass die Studierendenzahlen abnehmen. Erste spezifische Marketing-Massnahmen wurden beschlossen. Seither ist Marketing als Begriff besser akzeptiert.
- Dass die Ressourcen knapp sind, ist Fakt. Hochschulleitungen fürchten dieses Thema, denn auch die Finanzen sind knapp und Ausgaben für K&M sind kommunikativ schwer zu

legitimieren. Die Folge sind Abwehrreflexe der Hochschulleitungen auf entsprechende Begehren.

- Aufgefallen am Suprio-Workshop ist, dass wir Kommunikations- und Marketingfachleute vom fachlichen Standpunkt aus an unsere Themen herangehen. Die Hochschulleitungen aber würden in andern Kategorien sprechen und denken. Sie wollen nicht über Marketing und Kommunikation sprechen, sie wollen Resultate sehen. Vorsicht vor Analysen mit „wollen“, „müssen“ – eher vom Nutzen sprechen.
- Das Hauptthema heisst nicht Kommunikation oder Marketing, sondern der noch bevorstehende enorme Wandel der Bildungslandschaft, der auf die Universitäten zukommen wird, aber vielerorts in dieser Dimension noch nicht wahrgenommen worden ist.
- Es wäre dies die Aufgabe der Kommunikationsfachleute: Den bevorstehenden Wandel zu antizipieren und vermehrt in strategischen Kategorien zu denken. Heute sind die K&M-Fachleute noch zu sehr mit der operativen Umsetzung beschäftigt.
- Das setzt aber voraus, dass die verantwortliche Person für Kommunikation in den strategischen Gremien (auch der Hochschulleitung) integriert ist. Organisatorisch scheint es sinnvoll, wenn K&M einem Vizedirektor des Stabs unterstellt ist. Zu beachten ist auch, dass viele der Mitglieder der Hochschulleitungen gewählt sind, also einem politischen Umfeld genügen müssen.