

# **Vereinigung Berner Wirtschaftswissenschaftler (VBW) in 10 Jahren**

**Konzeptionelle Grundlagen – Empirische Ergebnisse –  
Gestaltungsempfehlungen**

Masterarbeit eingereicht der  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Bern

Betreuender Professor: **Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom**  
Betreuende Assistentin: **Anna Osterspey**, Dipl.-Kff.

Institut für Organisation und Personal  
Engenhaldenstrasse 4  
CH-3012 Bern

von:

**Claudia Scherrer**  
aus Kirchberg SG

Matr.-Nr. 04-128-021

Chemin de la Tinte 10  
1936 Verbier

Bern, 6. April 2010

## VORWORT

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit dem Thema Management und Marketing in Nonprofit Organisationen. Nach der Erarbeitung von konzeptionellen Grundlagen wird eine Fallstudie durchgeführt. Als Fallbeispiel dient die Alumni-Vereinigung der Berner Wirtschaftswissenschaftler, für welche Gestaltungsempfehlungen erarbeitet werden. Die Auseinandersetzung mit diesem Thema war eine herausfordernde, aber spannende Erfahrung für mich. Um die Bedürfnisse der Mitglieder zu erfassen wurde in Zusammenarbeit mit dem Vorstand der VBW eine Umfrage durchgeführt. Ich möchte Herrn Dr. Peter Wehrli und dem Rest des Vorstandes für die gute Zusammenarbeit danken.

Insbesondere möchte ich Frau Anna Osterspey und Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern danken, dass sie mir beim Schreiben dieser Arbeit mit Rat und Tat zur Seite gestanden sind.

Ein herzliches Dankeschön gebührt allen, die sich bereit erklärt haben, meine Arbeit aufmerksam durchzulesen und zu korrigieren. Ihre Anregungen und Kommentare waren sehr wertvoll.

Während des letzten halben Jahres habe ich sehr viele unterschiedliche Situationen durchlebt, welche durch grosse Motivation und Freude, teilweise aber auch durch Anstrengung und Belastungen geprägt waren. In dieser Zeit war es für mich sehr wichtig, auf mein soziales Umfeld zählen zu können, weshalb ich mich auch bei meiner Familie sowie meinen Freunden für ihre Unterstützung bedanken möchte.

In dieser Arbeit werden, wenn möglich, geschlechtsneutrale Begriffe verwendet. War dies nicht möglich, wurde aus Gründen der Einfachheit und der besseren Lesbarkeit auf das Maskulinum zurückgegriffen, wodurch jedoch beide Geschlechter angesprochen werden.

## INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT .....	I
INHALTSVERZEICHNIS .....	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	VI
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage .....	1
1.2 Problemstellung .....	4
1.3 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands.....	5
1.4 Stand der Forschung .....	5
1.4.1 Marketing .....	5
1.4.2 Marketing in Nonprofit Organisationen .....	7
1.5 Zielsetzung der Arbeit.....	8
1.5.1 Übergeordnetes Ziel .....	8
1.5.2 Theoretisches Ziel.....	8
1.5.3 Pragmatisches Ziel .....	9
1.6 Methode der Arbeit .....	9
1.7 Aufbau der Arbeit.....	10
<b>TEIL I: THEORETISCHES GRUNDKONZEPT.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Konzeptionelle Grundlagen .....</b>	<b>11</b>
2.1 Marktorientierung.....	11
2.2 Strategisches Marketing .....	12
2.3 Relationship Marketing .....	13
2.4 Nonprofit Organisationen.....	16
2.4.1 Definition und Besonderheiten von Nonprofit Organisationen.....	17
2.4.2 Management-Ausrichtung von Nonprofit Organisationen .....	18
2.4.3 Marketing und Marktorientierung in Nonprofit Organisationen .....	22
2.5 Alumni-Vereinigungen .....	27
2.5.1 Definition, Entstehung und Ziele von Alumni-Vereinigungen.....	27
2.5.2 Angebote von Alumni-Vereinigungen .....	29
2.5.3 Motive für den Beitritt zu einer Alumni-Vereinigung.....	30
<b>3 Beschreibung der Elemente des Bezugsrahmens .....</b>	<b>33</b>

---

3.1	Bedingungsgrößen .....	35
3.1.1	Ausserbetriebliche Rahmenbedingungen .....	35
3.1.1.1	Generelle Rahmenbedingen.....	35
3.1.1.2	Aufgabenspezifische Rahmenbedingungen.....	36
3.1.2	Betriebliche Rahmenbedingungen.....	37
3.1.3	Personelle Rahmenbedingungen.....	37
3.2	Aktionsparameter.....	37
3.2.1	Mittelbare Aktionsparameter .....	37
3.2.2	Unmittelbare Aktionsparameter .....	38
<b>TEIL II: EMPIRISCHE ERKENNTNISSE / AUSFÜHRUNGEN ZUR FALLSTUDIE.</b>		<b>39</b>
<b>4</b>	<b>Vereinigung Berner Wirtschaftswissenschaftler .....</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>Konzeption der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>41</b>
5.1	Ziele der empirischen Untersuchung .....	41
5.2	Studienaufbau und -design.....	41
<b>6</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>43</b>
6.1	Ergebnisse der Befragungen der Mitglieder .....	43
6.1.1	Profil der Alumni-Vereinigung .....	43
6.1.2	Ziele der Alumni-Vereinigung.....	44
6.1.3	Beitrag an die Alumni-Vereinigung .....	45
6.1.4	Dienstleistungen und Anlässe der VBW .....	47
6.1.5	Fringe Benefits und Sponsoring.....	49
6.1.6	Zufriedenheit und Verbesserungswünsche.....	49
6.1.7	Mitgliederverzeichnis und andere Mitgliedschaften .....	50
6.2	Ergebnisse der Befragung der Studenten .....	51
6.2.1	Ziele von Alumni-Vereinigungen .....	51
6.2.2	Die VBW .....	52
6.2.3	Dienstleistungen der VBW.....	52
6.2.4	Beitrag an die VBW.....	53
6.2.5	Mitgliederverzeichnis und andere Mitgliedschaften .....	54
6.3	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse.....	54
6.3.1	Diskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse der VBW-Mitglieder	54
6.3.2	Diskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse der Wirtschaftsstudenten .....	57

---

<b>TEIL III: SCHLUSSFOLGERUNGEN .....</b>	<b>59</b>
<b>7 Gestaltungsempfehlungen.....</b>	<b>59</b>
7.1 Allgemeine Empfehlungen.....	59
7.2 Anlässe .....	62
7.3 Angebot .....	63
7.4 Organisation .....	65
<b>8 Fazit, Ausblick und kritische Würdigung .....</b>	<b>67</b>
8.1 Fazit.....	67
8.2 Ausblick .....	68
8.3 Kritische Würdigung.....	69
<b>ANHANG .....</b>	<b>70</b>
Anhang 1: Anfrage VBW-Mitglieder (E-Mail) .....	70
Anhang 2: Anfrage VBW-Mitglieder (Brief) .....	71
Anhang 3: Anfrage Studenten.....	72
Anhang 4: Fragebogen Mitglieder.....	73
Anhang 5: Fragebogen Studenten.....	79
Anhang 6: Geschäftsbericht der VBW .....	83
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>85</b>
<b>SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG .....</b>	<b>94</b>

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Stossrichtungen vermehrter Management-Orientierung .....	2
Abbildung 2: Konzeptioneller Bezugsrahmen.....	34
Abbildung 3: Universitätsabschluss gegliedert nach Jahrzehnten .....	44
Abbildung 4: Primärer Zweck der Alumni-Vereinigung nach Meinung der Mitglieder der VBW .....	45
Abbildung 5: Gewünschte Dienstleistungen nach Meinung der Mitglieder der VBW	47
Abbildung 6: Primärer Zweck der Alumni-Vereinigung nach Meinung der Studenten .....	51
Abbildung 7: Gewünschte Dienstleistungen der VBW nach Meinung der Studenten	53

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BWL	Betriebswirtschaftslehre
Ca.	circa
CH	Confoederatio Helvetica (Schweiz)
CHF	Schweizerfranken
CRM	Customer Relation Management
d. h.	das heisst
Dipl.-Kff.	Diplom-Kauffrau
Dr.	Doktor
EDV	elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GZOE	Gesellschaft Zürcher Oekonomen
hrsg. v.	herausgegeben von
http	hypertext transfer protocol
h.c.	honoris causa
IT	Informationstechnik
Jg.	Jahrgang
Matr.-Nr.	Matrikel-Nummer
mult.	Multiplex
NPO	Nonprofit Organisation
Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahr
o. O.	ohne Ort
o. V.	ohne Verfasser
PR	Public Relation
Prof.	Professor
resp.	respektive
S.	Seite

---

St.	Sankt
SG	Sankt Gallen
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats
TU	Technische Universität
Uni	Universität
US	United States (Vereinigte Staaten)
USA	United States of America
v. a.	vor allem
VBW	Vereinigung Berner Wirtschaftswissenschaftler
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
VWL	Volkswirtschaftslehre
WISO	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
z. B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

Dieses Einleitungskapitel erläutert die Ausgangslage und Problemstellung, das Thema wird abgegrenzt und gibt einen Überblick über den Forschungsstand. Nach der Erklärung der Zielsetzung und der Methoden, wird zum Schluss auf den Aufbau der Arbeit hingewiesen.

## 1.1 Ausgangslage

Bei der Gründung einer Nonprofit Organisation (NPO) werden Interessen und Wertehaltungen festgelegt, die in einem zweiten Schritt in den Statuten verankert werden. Dies führt zu einem Grundstock von geteilten Werten der Mitglieder. Jedoch können sich Werte im Laufe der Zeit ändern und die Organisation muss sich diesem Wandel anpassen. Werden solche Veränderungen missachtet, führt dies dazu, dass die Werte nicht mehr von allen Mitgliedern getragen werden. Die Mitglieder treten aus, woraus ein Mangel an Mitgliedern resultiert (vgl. Schwarz et al. 2005: 58 ff.). Die Dynamik der Veränderungen in Politik und Gesellschaft zwingt die NPO immer wieder zu erneuten Anpassungen der Statuten. Die Bedürfnisse der Stakeholder sind permanentem Wandel unterworfen und die Umfeldler der NPO kreieren ständig neue Situationen, Normen und Werte, denen es sich anzupassen gilt (vgl. Schwarz et al. 2005: 53).

Um den Bedürfnissen der Mitglieder und Klienten gerecht zu werden, müssen NPOs ein effizientes Management betreiben und sich vermehrt am Markt orientieren (vgl. Kara et al. 2004: 68). Die Anwendung von Management-Know-how in NPOs hat eine geringe Tradition. Erst seit Ende des 20. Jahrhunderts richten sich immer mehr NPOs nach den Grundsätzen des Managements (vgl. Schwarz et al. 2005: 37 f.).

Die drei in Abbildung 1 gezeigten Bereiche Zukunfts- und Zielorientierung, Marketing-Orientierung und Effektivitäts- und Effizienzorientierung deuten die vermehrte Ausrichtung einer NPO nach Grundsätzen des Managements von Profit Organisationen an. Dies bedeutet für NPOs eine erfolgs- und qualitätsorientierte Führung, welche mit den drei oben genannten Orientierungsrichtungen erreicht werden kann. Diese Hauptstossrichtungen sind in den Profit Organisationen grundlegend und nicht mehr wegzudenken (vgl. Gonzalez et al. 2002: 55). Mit steigendem Druck und besonders knappen Ressourcen ist es für NPOs essentiell, sich vermehrt danach zu richten.

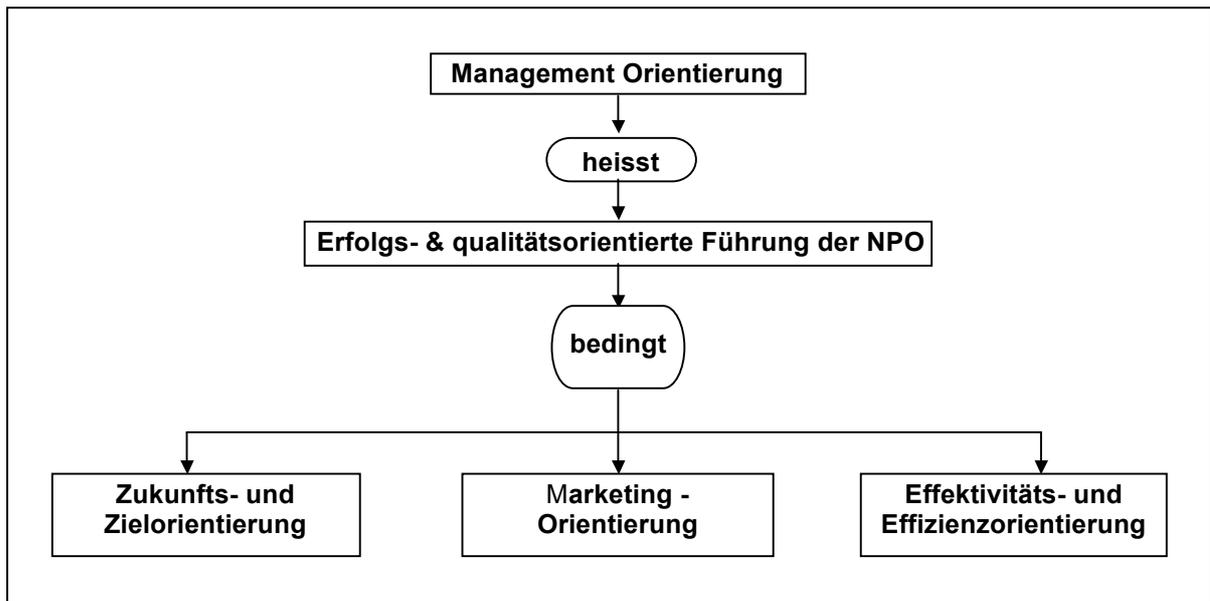


Abbildung 1: Stossrichtungen vermehrter Management-Orientierung (nach Schwarz et al. 2005: 38).

Da NPOs auf Mitglieder, welche im betriebswirtschaftlichen Kontext als Kunden bezeichnet werden können, angewiesen sind, um ihre Mission zu erfüllen, nimmt das Marketing eine wichtige Stellung ein. Mit Hilfe des Marketings können die Kundenbedürfnisse evaluiert werden und das auf diese Bedürfnisse zugeschnittene Angebot dem Kunden näher gebracht werden (vgl. Langer/Fröhner 2005: 4 f.). NPOs müssen die „Benefits und Barriers“ ihrer Mitglieder sowie ihrer potentiellen Mitglieder kennen, um diesen einen möglichst hohen Nettonutzen zu bieten. Dies bedeutet, dass NPOs wissen müssen, was ihren Mitgliedern Nutzen generiert und wie viel die Mitglieder dafür zu investieren bereit sind. Um Mitglieder zu halten und zufrieden zu stellen, muss sich eine Organisation kundenorientiert ausrichten (vgl. Kristoffersen/Singh 2004: 29). Dafür ist es für eine Organisation hilfreich, wenn sie sich am Konzept des Relationship Marketings orientiert. Als Ziel des Relationship Marketings gelten langfristig profitable Beziehungen, welche die Optimierung kundenorientierter Prozesse heranzuführen. Dies führt nicht nur zur Kundengewinnung, sondern auch zur Kundenbindung und Kundenrückgewinnung (vgl. Langer/Fröhner 2005: 4 f.).

Eine besondere Form der NPOs sind Alumni-Vereinigungen von Universitäten. Solche Vereinigungen waren bis zu den 70er Jahren lediglich in den USA bekannt. Wird jedoch die Entwicklung in Europa betrachtet, werden Ehemaligen-Vereinigungen immer populärer. Inzwischen gibt es im deutschsprachigen Raum Europas beinahe

keine Universität, die nicht ihr eigenes Ehemaligen-Netzwerk unterhält (vgl. Hetzer 2006: 6).

Alumni-Netzwerke sind eine Form von sozialen Netzwerken (vgl. Hetzer 2006: 37). Die Bedeutung von Arbeiten in Netzwerken nimmt ständig zu. Durch die Globalisierung und durch die steigende Mobilität wird das Agieren und Kooperieren in beruflichen und privaten Netzwerken immer wichtiger (vgl. Seebacher/Klaus 2004: V). Die Hochschulrektorenkonferenz in Deutschland empfiehlt den Hochschulen die Gründung von Alumni-Organisationen, was auf die Wichtigkeit von solchen Netzwerken hinweist (vgl. Hetzer 2006: 7). Die Vorteile von sozialen Netzwerken sind in der einschlägigen Literatur ersichtlich. Ein grosses Netzwerk zu haben bedeutet mehr Kontakte und Informationen, was bei der Stellensuche hilfreich sein kann. Ebenso können Alumni-Netzwerke Unternehmen helfen, den Kontakt zur Forschung und den neusten Ergebnissen aus der Wissenschaft zu erhalten, da sie den Kontakt zur Universität sicherstellen. Die zwei aufgeführten Beispiele sind nur eine Auswahl von verschiedenen. Trotz positiven Effekten von sozialen Netzwerken haben Alumni-Organisationen im deutschsprachigen Raum Schwierigkeiten, ihr Potential auszuschöpfen (vgl. Langer/Fröhner 2005: 4). Im Speziellen haben Alumni-Organisationen Probleme, Mitglieder zu akquirieren und zu halten (vgl. Hetzer 2006: 33).

Die Universität Bern hat verschiedene Alumni-Organisationen die in einem Dachverband organisiert sind. Eine dieser Organisationen ist die Vereinigung Berner Wirtschaftswissenschaftler (VBW). Im Jahr 1977 wurde die VBW gegründet. Sie ist heute mit ca. 800 Mitgliedern die grösste Alumni-Organisation der Universität Bern (VBW 2007: 11 ff.). Werden jedoch die Absolventenzahlen der Wirtschaftswissenschaften in Bern betrachtet oder die VBW mit Alumni-Netzwerken anderer Universitäten verglichen, ist klar, dass die Alumni-Vereinigung der Wirtschaftswissenschaftler in Bern ihr Potential bei weitem nicht ausschöpft. Es treten kaum neue Mitglieder bei, obwohl jedes Jahr viele Studierende das wirtschaftswissenschaftliche Studium an der Universität Bern abschliessen. Zudem sind langjährige Mitglieder der Alumni-Vereinigung oft passiv. Die Interessen der Mitglieder wurden vor der Gründung des Vereins erfasst und in den Statuten verankert. Seither wurden weder die Interessen der Mitglieder evaluiert noch die Statuten revidiert.

## 1.2 Problemstellung

Die Problemstellung dieser Arbeit ergibt sich aus den Besonderheiten einer Alumni-Vereinigung, welche als NPO gilt. Viele NPOs haben trotz steigendem Druck im Markt und knappen Ressourcen noch keine konsequente Marketingstrategie (vgl. Gonzalez et al. 2002: 55). Die Praxis lässt darauf schliessen, dass das Marketing von den Verantwortlichen der NPOs nur auf Werbung und PR reduziert wird, obwohl das Konzept des Marketings viel umfassender ist. Gerade für NPOs sind die Bereiche Relationship Marketing und die damit verbundene Marktforschung sehr wichtig, um die Bedürfnisse der Mitglieder zu erfassen und die Organisation nach diesen Bedürfnissen auszurichten. Für eine NPO stellt sich die Frage, ob ihr Angebot und ihr Managementkonzept noch zeitgemäss sind und weshalb die Organisation keine steigenden Mitgliederzahlen verzeichnen kann.

Besonders Alumni-Organisationen im deutschsprachigen Raum erreichen ihre Erwartungen bezüglich Mitgliederzahlen und Beteiligungen an Anlässen selten. Trotz dem zunehmenden Interesse an Alumni-Organisationen wurde diesem Forschungsgebiet von der Wissenschaft bis anhin nur begrenzt Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. Hetzer 2006: 7 und Sargeant 2009: 3). Das Problem der Mitgliedergewinnung und Mitgliedertreue von NPOs soll deshalb in der vorliegenden Arbeit anhand des konkreten Beispiels der Alumni-Vereinigung der Wirtschaftswissenschaftler in Bern untersucht werden.

Aus der oben beschriebenen Ausgangslage ergeben sich die folgenden Fragestellungen, die auf die VBW bezogen sind:

- Welches sind die Problemfelder der VBW?
- Was sind die Ansprüche der gegenwärtigen und potentiellen Mitglieder an die VBW?
- Besteht der Wunsch nach einer professionellen Alumni-Organisation in der Art der US-Eliteuniversitäten oder der Hochschule St. Gallen?
- Soll die VBW ihre Aktivitäten weiterhin auf den Grossraum Bern beschränken oder auch an anderen Orten anbieten, wo Berner WISO-Absolventen leben und arbeiten?
- Wie hoch ist die Zahlungsbereitschaft der Mitglieder der VBW für Angebote der Alumni-Vereinigung?

Um die oben genannten Fragen zu beantworten, wird nachfolgend nun der Untersuchungsgegenstand abgegrenzt und auf den Stand der Forschung eingegangen.

### **1.3 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands**

Die Begriffe Alumni-Organisation, Management von Nonprofit Organisation und Relationship Marketing spielen eine zentrale Rolle in dieser Thematik und werden daher in dieser Arbeit beschrieben und definiert. Die vorliegende Arbeit gibt einen ausführlichen Überblick über das markt- und kundenorientierte Management von NPOs mit spezifischem Fokus auf Alumni-Organisationen. Die relevanten Einflussgrößen für die Entwicklung einer kundenorientierten Marketing-Strategie einer Alumni-Organisation werden in einem Bezugsrahmen dargestellt. Dieser ist nicht als umfassende Darstellung aller Einflussgrößen, die die Alumni-Vereinigung tangieren, zu verstehen. Der Bezugsrahmen soll vielmehr einen Überblick über die wichtigsten Einflussgrößen und Verbesserungspotentiale der Alumni-Vereinigung geben.

Durch den breiten Fokus erlaubt es der Umfang der Arbeit allerdings nicht, in jedem relevanten Bereich ins Detail zu gehen. Der Schwerpunkt liegt auf dem Marketing-Konzept der Alumni-Organisationen. Dabei ist zu beachten, dass sowohl die vorgestellten Konzepte für die Alumni-Vereinigung als auch die Instrumente für das Management der Alumni-Netzwerke lediglich eine Auswahl darstellen und somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.

An Beispielen von Alumni-Organisationen anderer Universitäten zeigt die Autorin der Arbeit auf, welche Strategien Alumni-Vereinigungen an anderen Universitäten verfolgen. Diese Arbeit soll die Ausgangslage für die Weiterentwicklung der VBW sein und stellt kein eigenständiges Konzept dar. Nachfolgend wird auf den Stand der Forschung des Marketings mit dem speziellen Fokus auf das Marketing in NPOs eingegangen.

## **1.4 Stand der Forschung**

### **1.4.1 Marketing**

Die Märkte sind sowohl Bezugs- als auch Zielobjekte des Marketings (vgl. Homburg/Krohmer 2003: 2). Das Marketing befasst sich mit der Gestaltung von Austauschbeziehungen und Unternehmensaktivitäten, die sich auf die Märkte richten (vgl. Badelt et al. 2007: 258). Neben einer unternehmerischen Funktion ist das Mar-

keting auch eine Denkhaltung, da es eine totale Kundenausrichtung fordert (vgl. Mefert et al. 2008: 13).

Bruhn (2009: 14 f.) hebt folgende Merkmale des Marketings hervor, die für alle Unternehmen in allen Branchen gelten: Leitidee einer markt- und kundenorientierten Unternehmensführung, Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten am Kundennutzen zur Erzielung von strategischen Wettbewerbsvorteilen, systematische Planungs- und Entscheidungsprozesse, Suche nach kreativen und innovativen Problemlösungen sowie interne und externe Integration sämtlicher Marketingaktivitäten. Dieses breite Verständnis des Marketings hat sich erst im Laufe der Jahre entwickelt. Zwischen 1900 und 1920 wurde unter Marketing lediglich der Verkauf verstanden. Danach wurde zusätzlich die Werbung mit dem Begriff des Marketings bezeichnet. Ab 1950 bis ca. 1980 entwickelte sich ein Marketingmix, welcher die Produktpolitik, die Preispolitik, die Kommunikationspolitik sowie die Vertriebspolitik beinhaltete. Nach dem Jahre 1980 wurde zusätzlich zum Marketingmix die Marketingimplementierung in das Verständnis des Marketingbegriffs aufgenommen. In den letzten 20 Jahren wurde das Verständnis des Marketings erweitert mit „Marktorientierter Unternehmungsführung“ und „Relationship Marketing“ (vgl. Homburg/Krohmer 2003: 8).

Auch Bruhn (2009: 31) thematisiert den Paradigmenwechsel im Marketing vom Transaktionsmarketing zum Beziehungsmarketing. Das Beziehungsmarketing entwickelte sich aus dem Dienstleistungs- und Business-to-Business-Marketing, da die Beziehungspflege in diesen Bereichen einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt. Unter dem Begriff Kundenorientierung wird die umfassende kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenerwartungen, deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen im Rahmen eines Beziehungsmarketing-Konzeptes mit dem Ziel der Schaffung langfristig stabiler und profitabler Kundenbeziehungen verstanden (vgl. Greve 2006: 10).

Die Literatur verwendet verschiedene Begriffe wie Beziehungsmanagement, Beziehungsmarketing, Kundenbindungsmanagement oder Kundenbeziehungsmanagement sowie Relationship Marketing oder Customer Relation Management für ein beziehungsorientiertes Marketing, die nicht genau voneinander abgegrenzt sind. Oft werden diese Begriffe von den Autoren unterschiedlich verwendet. Diller (1995: 442)

bezeichnet das Beziehungsmanagement als „... die aktive und systematische Analyse, Selektion, Planung, Gestaltung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes von Zielen, Leitbildern, Einzelaktivitäten und Systemen“.

Relationship Marketing, synonym (Kunden-)Beziehungsmarketing, ist die zentrale Steuerung von Kundenbeziehungen. Die Kundenbindung verspricht auf der Erlös- und auf der Kostenseite ökonomischen Erfolg. Gebundene Kunden sichern den bestehenden Absatz eines Unternehmens, haben eine grössere Zahlungsbereitschaft und können dank Kauffrequenzsteigerungen und Cross-Selling-Potential zur Absatzsteigerung eines Unternehmens beitragen (vgl. Bruhn 2009a: 3 und Homburg/Krohmer 2003: 422). Hinzu kommt, dass bestehende Kunden das Unternehmen oft weiterempfehlen, was insbesondere bei Dienstleistungen wichtig ist, da diese nicht vor dem Konsum beurteilt werden können (vgl. Hennig-Thurau et al. 2001: 331).

Das Customer Relationship Management (CRM), auch Kundenbeziehungsmanagement genannt, entstand aus dem Beziehungsmarketing. Es gibt keine eindeutige Definition des CRM. CRM kann als umfassendes, kundenorientiertes und technologiegestütztes Managementkonzept oder als rein operatives, technologisches Instrument zur Bearbeitung von Kundendaten verstanden werden (vgl. Bruhn 2009a: 13).

#### **1.4.2 Marketing in Nonprofit Organisationen**

Für profitorientierte Unternehmen ist die Marktorientierung inzwischen unerlässlich, wenn sie im Markt bestehen wollen. Im Bereich der privaten NPOs ist die Ausrichtung nach dem Markt und den Kundenbedürfnissen nach wie vor selten (vgl. Gonzalez et al. 2001: 55).

Die Übertragung des Marketingkonzepts von Profit auf Nonprofit Organisationen wird von Padanyi/Gainer (2004: 43) und Gonzalez et al. (2002: 55) als unproblematisch erklärt und wichtig empfunden, um die Zielerreichung der NPOs sicherzustellen (vgl. Dolcinar/Lazarevski 2009: 5). Da NPOs den Druck des Marktes spüren, haben sie begonnen, mehr Funktionen der Profit Organisationen zu übernehmen, wie zum Beispiel ein professionelles Marketing- oder Personalmanagement (vgl. Goerke 2003: 317 f.). Jedoch ist zu bedenken, dass NPOs ihre Mission bei der Gründung festge-

legt haben und diese nicht immer den Marktbedürfnissen angepasst werden kann, weshalb eine totale Marktorientierung bei NPOs nur beschränkt möglich ist. Trotzdem stehen dem Management von NPOs viele Instrumente und Strategien wie Markt-Segmentierung, Positionierung, Werbung etc. zur Verfügung, die ohne Änderung der Mission umgesetzt werden können (vgl. Dolcinar/Lazarevski 2009: 5).

Die Marketingstrategie ist eine Schlüsselkomponente der Strategie von NPOs, da durch Marketing die Mitgliederzahl und die Zahl der Events gesteigert sowie der Bekanntheitsgrad erhöht werden kann (vgl. Ferrand/McCarthy 2009: 54). Auch können durch aktives Marketing die Kundenwünsche erfasst werden, was wiederum für die Akquisition und die Bindung von Kunden wichtig ist.

## **1.5 Zielsetzung der Arbeit**

### **1.5.1 Übergeordnetes Ziel**

Das übergeordnete Ziel dieser Arbeit besteht darin, Gestaltungsempfehlungen für die VBW zu entwickeln. Die Empfehlungen sollen zum einen auf den Besonderheiten der NPOs basieren und zum anderen den Bedürfnissen der Mitglieder Rechnung tragen. Es sollen in dieser Arbeit für die VBW spezifische Verbesserungsvorschläge entwickelt werden, die als Grundlage für eine allfällige Anpassung der Strategie sowie des Leitbildes der VBW dienen sollen.

### **1.5.2 Theoretisches Ziel**

Um das übergeordnete Ziel zu erreichen, soll im theoretischen Teil zuerst die folgende Hauptfrage behandelt werden: Wie können Management-Strategien, insbesondere Marketing-Strategien, in NPOs angewendet werden, um Mitglieder zu gewinnen und dauerhaft zu binden? Die Literatur zeigt, dass Mitgliedschaften bei sozialen Netzwerken viele positive Auswirkungen haben. Trotzdem haben NPOs Probleme bei der Akquisition von Mitgliedern. Mit Hilfe des Konzepts der Marktorientierung und einzelnen Punkten aus der Theorie des Relationship Marketings sollen mögliche Verbesserungen im Bereich der Mitgliedergewinnung und -bindung für NPOs, insbesondere für Alumni-Vereinigungen, aufgezeigt werden.

### **1.5.3 Pragmatisches Ziel**

Um die theoretischen Konzepte des Marketings von NPOs auf die VBW anzuwenden, sollen mit Hilfe einer Umfrage folgende empirische Teilziele ausgearbeitet werden:

- Übersicht über die Mitgliederstruktur
- Erfassen der Organisation und der Problemfelder der VBW
- Identifikation der Ansprüche der gegenwärtigen und potenziellen Mitglieder an die VBW
- Identifikation der Zahlungsbereitschaft bei VBW-Mitgliedern

Aufbauend auf den Ergebnissen werden anschliessend Gestaltungsempfehlungen für die Entwicklung des Marketings der VBW erarbeitet. Diese sollen zum einen bei der identifizierten IST-Situation ansetzen und dazu beitragen, dass die Kluft zwischen der IST- und der angestrebten SOLL-Situation geschlossen werden kann. Zum anderen sollen die Gestaltungsempfehlungen dazu führen, dass eine Stimmigkeit zwischen Strategie, Mitgliederwünschen, Umsetzung und Umwelt erreicht wird.

Mit dieser Arbeit sollen die Bedürfnisse und Wünsche der Alumni erfasst und Vorschläge erbracht werden, wie die VBW diesen Bedürfnissen und Wünschen entsprechen kann. An Beispielen von Alumni-Organisationen anderer Universitäten zeigt die Arbeit ebenfalls auf, welche Marketingstrategie Alumni-Vereinigungen an anderen Universitäten verfolgen und wie diese geführt und organisiert sind.

## **1.6 Methode der Arbeit**

Zur Erarbeitung der theoretischen Grundlagen und der genauen Definition des Untersuchungsgegenstandes wird eine Literaturanalyse von theoretischen, wissenschaftlichen Werken zu den Themen Management von NPOs, Relationship Marketing und sozialen Netzwerken vorgenommen. Weiter werden Internetseiten, Informationsprospekte und sonstiges Material von Alumni-Vereinigungen anderer Universitäten betrachtet. Dabei wird die sachlich-analytische Forschungsstrategie angewendet, welche sich zum einen darauf konzentriert, die relevanten Begriffe der Arbeit zu umschreiben und zum anderen der laufenden Präzisierung und Ergänzung der Elemente des Bezugsrahmens dient (vgl. Zaugg 2002: 15).

Das Vorgehen im empirischen Teil umfasst in einem ersten Schritt eine Dokumentenanalyse des Mitgliederverzeichnisses, der Unterlagen der Anlässe und der Statuten der VBW. Weiterführend werden zwei Fragebogen entwickelt, die sich an die bestehenden, bzw. an die potentiellen zukünftigen Mitglieder der VBW, die jetzigen Wirtschaftsstudenten, richtet. Die Fragebogen werden statistisch ausgewertet und mit den theoretischen Konzepten verknüpft, um Gestaltungsempfehlungen für die VBW zu formulieren. Es ist darauf zu achten, dass die Rücklaufquote der Fragebogen genug hoch ist, damit Aussagen ableitbar sind. Ebenso muss beachtet werden, dass die beantworteten Fragebogen ein echtes Abbild der VBW-Mitglieder geben, d. h. dass das Alter und das Geschlecht aller Mitglieder repräsentiert wird. Auf Basis der Angaben des Vorstandes soll eruiert werden, welche Ideen zur Entwicklung der VBW der Vorstand hat und wie die Entwicklung der VBW in den letzten Jahren empfunden wurde.

Aus den Umfrageergebnissen wird schlussendlich die SOLL-Situation abgeleitet. Die Gestaltungsempfehlungen sollen bei der IST-Situation ansetzen und dem Vorstand die Entwicklung, wie sie sich die Mitglieder wünschen, aufzeigen.

## **1.7 Aufbau der Arbeit**

Der verbleibende Teil der Arbeit gliedert sich in zwei Sektionen. In einem ersten Schritt wird anhand des theoretischen Grundkonzepts näher auf das Management von NPOs eingegangen. Insbesondere wird das Marketing als Instrument der Kundenbindung hervorgehoben. In einem zweiten empirischen Teil werden die vorgestellten Theorien konkret am Beispiel der VBW erklärt und die durch die Umfrage erhaltenen Ergebnisse erläutert.

## TEIL I: THEORETISCHES GRUNDKONZEPT

### 2 Konzeptionelle Grundlagen

In diesem Kapitel werden die für die Arbeit relevanten Begriffe definiert und erklärt. In einem ersten Teil wird das Konzept des Relationship Marketings hergeleitet und seine Bedeutung aufgezeigt. Danach wird definiert, was eine NPO ist und das Management von NPOs wird genauer untersucht sowie das Konzept des Relationship Marketings einer NPO betrachtet. Im dritten und letzten Teil werden Alumni-Organisationen vorgestellt und die bisher diskutierten Konzepte werden auf die Alumni-Organisationen übertragen.

#### 2.1 Marktorientierung

Das Konzept der Marktorientierung besagt, dass die Ziele eines Unternehmens nur erreicht werden können, wenn das Unternehmen die Bedürfnisse und Wünsche der Zielmärkte erfasst und befriedigt. Der Erfolg eines Unternehmens stellt sich ein, wenn ein Unternehmen dies schneller und wirkungsvoller als die Konkurrenz tut und wenn die Kunden wiederholt beim Unternehmen kaufen, bzw. dem Unternehmen treu bleiben (vgl. Kotler et al. 2007: 43 ff.). Die Kundenzufriedenstellung ist zentral, denn es ist kostspieliger neue Kunden anzuwerben, als bestehende Kunden zu halten. Ein treuer Kunde kauft immer wieder, empfiehlt weiter und reagiert meist unsensibler auf Preisänderungen (vgl. Kotler et al. 2007: 46).

Sargeant (2009: 48 ff.) betont, dass die Hauptaufgabe einer Organisation die Ermittlung der Kundenwünsche und -ansprüche ist und diese Wünsche durch Kommunikation, Beschaffenheit, Preise und Lieferung der gewünschten Produkte zu erfüllen sind. Um diese Marktorientierung zu erreichen, müssen folgende Komponenten angepasst werden:

- Kundenorientierung (customer orientation)
- Konkurrenzorientierung (competitor orientation)
- Interne Koordination (interfunctional coordination).

Kundenorientierung beinhaltet das Verständnis der Zielmärkte, um für diese einen Nutzen zu schaffen. Gerade im Dienstleistungsbereich ist der Erfolg doft von der Zusammenarbeit mit dem Kunden abhängig. Deshalb ist es wichtig, eine Basis von Werten zu schaffen, die in der ganzen Organisation präsent ist und dem Kunden

kommuniziert wird. Kundenorientierung muss im ganzen Unternehmen tief verankert sein, sonst kann nicht von einer Marketing- oder Kundenorientierung gesprochen werden (vgl. Kotler et al. 2007: 46). Die Konkurrenzorientierung setzt sich mit den kurzzeitigen und langzeitigen Stärken und Schwächen der Konkurrenz sowie der zukünftigen Marktteilnehmer auseinander und verhindert somit den Verlust von Marktanteilen an die Konkurrenz. Unter interner Koordination wird die Organisation der internen Ressourcen verstanden. Diese sollen so organisiert werden, dass sie einen Mehrwert generieren und die gewünschten Zielgruppen besser erreichen. Dies beinhaltet z. B. das Nutzen von Synergien zwischen den Departementen und das Weiterleiten von Wissen. Um eine bessere interne Koordination zu erhalten, wird oft das interne Marketing angewandt.

## **2.2 Strategisches Marketing**

Oft wird der Begriff Marketing auf Werbung und PR reduziert. Dies wird jedoch dem umfassenden Konzept, welches hinter dem Begriff Marketing steckt, bei weitem nicht gerecht. Voraussetzung ist eine Denkhaltung des Unternehmens, als Marketingphilosophie bezeichnet, welche sich nach aussen orientiert und somit die Sichtweisen und Ansprüche der Stakeholder annimmt (vgl. Schwarz 1992: 34).

Das Marketing spielt eine wichtige Rolle in der strategischen Planung eines Unternehmens, weil es die wichtigsten Kundengruppen identifiziert und sich demnach die Unternehmensstrategie auf die Befriedigung der Bedürfnisse dieser Gruppen ausrichten muss. Weiter identifiziert das Marketing neue Marktchancen, welche in die zukünftigen Ziele und Planung des Unternehmens miteinbezogen werden sollten (vgl. Kotler et al. 2007: 110).

Die klassische Marketingphilosophie beruht auf den vier Ps, namentlich Product, Price, Promotion und Place. Es geht darum, die richtigen Produkte zum gewünschten Preis am geeigneten Ort zu verkaufen und dies den Kunden verständlich zu kommunizieren (vgl. Homburg/Krohmer 2005: 453 ff.). Da Dienstleistungen Besonderheiten aufweisen und nicht wie normale Produkte vermarktet werden können, wird die normale Marketingphilosophie zum sogenannten Dienstleistungsmarketing modifiziert.

Dienstleistungen weisen folgende speziellen Merkmale auf:

- Kontaktbezogene Merkmale: Hoher Integrations- und Interaktionsgrad, Informationsasymmetrien zu Ungunsten des Kunden, Kontakt meist direkt, so dass die Kunden für das Unternehmen nicht anonym sind.
- Leistungsbezogene Merkmale: Komplex, weder lager- noch transportfähig, Bedeutung des Leistungserstellungspotentials in der Kundenwahrnehmung relativ hoch.
- Kundenbezogene Merkmale: Hoher Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften und relativ geringe Beurteilbarkeit. Risiko und Involvement der Kunden oft hoch (vgl. Ruckh et al. 2006: 26 und Bruhn 2009: 341).

Wegen der Immaterialität der Dienstleistungen stehen für Kaufentscheidungen oft emotionale Aspekte wie Beziehungsqualität, die Kundenzufriedenheit oder das Commitment im Vordergrund (vgl. Bruhn 2009: 342). Das Dienstleistungsmarketing erweitert die klassischen vier Dimensionen des Marketings (4Ps) um drei weitere: Die Personalpolitik (Personnel), die Ausstattungspolitik (Physical facilities) sowie Prozesspolitik (Process) (vgl. Bruhn 2005: 292).

### **2.3 Relationship Marketing**

Das Relationship Marketing ist kein Ersatz für das klassische Marketing, sondern eine Erweiterung dessen und kann deshalb nicht losgelöst von den klassischen Marketingstrategien betrachtet werden (vgl. Bruhn 2009: 130). Laut Ferrand/McCarthy (2009: 11) ist der Hauptaspekt des Marketings die Pflege und das Management von Beziehungen zwischen der Organisation, Kunden, Lieferanten und anderen Partnern. Das Management dieser Kundenbeziehungen wird Relationship Marketing genannt. Die Grundlage des Relationship Marketings ist die Beziehung. Eine Beziehung ist eine Serie von Interaktionen zwischen zwei Parteien, wobei jede Interaktion zur Entwicklung der Beziehung beiträgt. Jede Beziehung generiert für beide Parteien Vorteile (vgl. Ferrand/McCarthy 2009: 14). Nach Bruhn (2009a: 3) ist das Relationship Marketing die zentrale Steuerung von Kundenbeziehungen und „...umfasst sämtliche Massnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme sowie gegebenenfalls der Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit gegenseitigem Nutzen zu dienen.“ (Bruhn 2009a: 10). Das Beziehungsmarketing ist langfristig ausgerichtet und misst sich an der dau-

erhaften Zufriedenheit der Kunden (vgl. Kotler et al. 2007: 555). Peelen (2003: 4) definiert Customer Relationship Management (CRM) als Prozess, der allen Aspekten der Identifikation und dem Aufbau von Wissen über Kunden dient sowie der Pflege von Kundenbeziehungen und der Beeinflussung der Kunden, um die eigenen Produkte zu bewerben. Kurz formuliert ist das Customer Relationship Management eine Strategie, die es Organisationen erlaubt, eine stabile Beziehung mit ihren Kunden aufzubauen (vgl. Ferrand/McCarthy 2009: 107).

CRM als Geschäftsstrategie beeinflusst die Organisation in allen Bereichen wie Marketing, IT, Service, Logistik, Finance, Produktion und Human Resource etc. Alle Prozesse müssen auf den Kunden ausgerichtet sein. Die Frage ist, ob eine CRM-Strategie für alle Unternehmen passt bzw. ob es eine allgemeingültige Strategie für alle Unternehmen gibt. In dieser Diskussion gehen die Meinungen der Wissenschaft auseinander (vgl. Peelen 2003: 6). Wie schon erwähnt, sind die Anwendung und Bedeutung des Relationship Marketings von der Branche abhängig. Besonders wichtig und effizient ist das Relationship Marketing im Dienstleistungssektor, da Dienstleistungen durch die direkte Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden die ursprüngliche Voraussetzung für eine Kundenbeziehung erfüllen (vgl. Bruhn 2009: 308).

Eine CRM-Strategie beinhaltet verschiedene Elemente. Die vier Eckpfeiler sind: Kundenwissen, Beziehungsstrategie, Kommunikation und Individual Value Proposition. Das Unternehmen sollte die Kunden kennen, das heisst, möglichst viel Wissen über die Kunden speichern und bereithalten beispielsweise zu seinem Kauf- und Kommunikationsverhalten. Informationen, die nicht der schnelleren und reibungsloseren Bearbeitung von Kundenwünschen dienen, müssen nicht gespeichert werden. Das Ziel ist, eine Beziehung zum Kunden bewusst aufzubauen. Dies bedeutet, dass nach dem ersten Kauf das Interesse des Unternehmens am Kunden nicht abbrechen darf (vgl. Peelen 2003: 7 ff.). Um die Beziehung zu personalisieren, muss die Organisation Informationen über die Erwartungen der Mitglieder haben. Wenn diese Informationen gezielt genutzt werden, werden sie in diesem Kontext zur strategischen Ressource. Die Informationen können durch Marktforschung oder durch loyalitätsbildende Aktionen beschafft werden (vgl. Ferrand/McCarthy 2009: 107). Um eine Beziehung zum Kunden aufzubauen, muss das Unternehmen mit dem Kunden kommu-

nizieren. Wichtig zu beachten ist, dass ein Unternehmen verschiedene Möglichkeiten hat, um mit dem Kunden in Verbindung zu treten. Umgekehrt steht auch dem Kunden eine Auswahl von Kommunikationsmitteln zur Verfügung. Dabei muss der Kunde die Möglichkeit haben, von überall her und zu jeder Zeit mit dem Unternehmen zu kommunizieren. Falls verschiedene Medien genutzt werden, müssen die Informationen abgeglichen werden, nicht dass sich der Kunde wiederholen muss oder die selbe Information mehrmals bekommt. Der Anspruch, jeden Kunden individuell zu bedienen, ist oft schwer einzuhalten. Deshalb besagt das Prinzip der Individual Value Proposition, dass eine Balance zwischen Effizienz und Kundenansprüchen gefunden werden muss. Teilweise ist es zu kostspielig, jeden Extrawunsch zu erfüllen, dennoch sollte so gut als möglich auf den einzelnen Kunden eingegangen werden (vgl. Peelen 2003: 7 ff.).

Folgende Ansätze kann ein Unternehmen brauchen, um eine stärkere Kundenbindung zu erreichen: Finanzielle Vorteile, Aufbau sozialer Bindungen dank individualisiertem und persönlichem Angebot, strukturelle Anbindung an den Anbieter durch Mitlieferung Zusatzgeräte etc. Die wichtigsten Schritte bei der Einführung eines Relationships-Marketing-Programms sind die Identifizierung von Schlüsselkunden, Bestimmung eines Beauftragten für jeden Schlüsselkunden, klare Aufgabenbeschreibung für die Beauftragten, Planung der Entwicklung und Pflege der Kundenbeziehungen, Ernennung eines Verantwortlichen für die Führung der Beauftragten (vgl. Kotler et al. 2007: 558 ff.).

Wichtig ist die Entwicklung von Strategien im Relationship Marketing. Dies ist zum einen eine planerische und zum anderen eine kreative Aufgabe. Der planerische Teil besteht aus der zielgerichteten Festlegung und Steuerung eines markt- und kundenorientierten Verhaltensplans unter Zuhilfenahme von strategischen Analyseinstrumenten (z. B. SWOT-, Lebenszyklus- oder Portfolioanalyse). Der kreative Teil besteht aus der Suche von innovativen Lösungsansätzen und Strategien innerhalb des vorgegebenen Aktivitätsrahmens (vgl. Bruhn 2009: 130). Ein Relationship Marketing ist nur erfolgreich, wenn zuerst eine Strategie festgelegt, dann die Implementierung genau geplant und schlussendlich auch die Umsetzung kontrolliert wird. Um die Implementierung zu kontrollieren, stehen dem Unternehmen verschiedene Methoden wie z. B. ABC-Analyse, Kundenportfolio, Customer-Lifetime-Value-Berechnung etc.

zur Verfügung (vgl. Bruhn 2009: 251 ff.). Die Anzahl von gescheiterten Einführungen von CRM ist sehr gross. Eine Studie der Metagroup zeigt, dass in den untersuchten Unternehmen 75% der Bemühungen, ein effektives CRM einzuführen scheiterten, weil die Unternehmen keine spezifische Strategie hatten. Eine Strategie zu haben, hilft nicht nur der Organisation den Profit zu maximieren, sie hilft auch den Mitarbeitern, die Ziele zu sehen und sich somit an eine Leitlinie zu halten (vgl. Kristoffersen/Singh 2004: 29).

Für das Relationship Marketing müssen die Marketinginstrumente neu strukturiert werden. Die klassische Strukturierung nach den vier Ps weist einige Nachteile für ein gezieltes Relationship Marketing auf, wie z. B. die produktorientierte Ausrichtung. Es bietet sich deshalb an, die Marketinginstrumente nicht nur nach den vier Ps sondern darüber hinaus anhand der Phasen des Kundenbeziehungszyklus als zweite Dimension zu strukturieren. Massnahmen aus sämtlichen Marketingmixbereichen können in den verschiedenen Phasen einer Kundenbeziehung sinnvoll sein. Diese phasenbezogenen Instrumente der Beziehungssteuerung können in drei Kernbereiche gegliedert werden: Instrumente des Kundenakquisitionsmanagements, Instrumente des Kundenbindungsmanagements und Instrumente des Kundenrückgewinnungsmanagements. Durch diese Neustrukturierung der Marketinginstrumente wird eine Akzentverschiebung hin zu einer stärkeren Beziehungsorientierung erreicht. Die tatsächliche Ausgestaltung des für das Relationship Marketing strukturierten Marketingmixes kann dabei allerdings nur unter Berücksichtigung der branchenspezifischen und situativen Gegebenheiten erfolgen (vgl. Bruhn 2009: 173).

## **2.4 Nonprofit Organisationen**

In diesem Kapitel werden die Eigenschaften von NPOs genauer betrachtet. Die Alumni-Vereinigung ist eine spezielle Form einer NPO. Auch wenn NPOs ganz verschiedene Zwecke verfolgen, ihre Mitglieder diverse Motive für den Beitritt haben und sich die Organisation sowie die Grösse der NPOs wesentlich unterscheiden können, gibt es auch Gemeinsamkeiten unter den NPOs, durch welche diese sich von anderen Unternehmen abgrenzen lassen.

### **2.4.1 Definition und Besonderheiten von Nonprofit Organisationen**

NPOs sind institutionalisierte Zusammenschlüsse von Personen oder Organisationen zu verstehen, die von den Mitgliedern getragen werden und in welchen die Mitglieder in der Willensbildung sowie zum Teil in der Aufgabenerfüllung mitwirken. Zudem handelt die Institution nicht gewinnorientiert, sondern erfüllt Bedarfsdeckungs-, Unterstützungs- oder Hilfszwecke (vgl. Schwarz 1992: 17 und Bruhn 2005: 33). NPOs werden als zielgerichtete, umweltabhängige, produktive und soziale Systeme bezeichnet. Somit sind sie mit gewinnorientierten Unternehmen vergleichbar. Werden jedoch die Eigenschaften der mitgliedschaftlichen Strukturen, der milizgeführten, föderalistischen und kollektivgüter-produzierenden Systeme angefügt, zeigen diese einen nicht zu vernachlässigenden Unterschied zur Profitunternehmung (vgl. Schwarz 1992: 24 f.). NPOs zeichnen sich auch durch verschiedene Anspruchsgruppen aus. Sie agieren in nicht schlüssigen Tauschbeziehungen, in denen neben Anbietern und Leistungsempfängern weitere Teilnehmer, wie z. B. Förderer, Behörden etc. hinzukommen (vgl. Arnold 2001: 254). Die Kunden von Profit Organisationen zahlen normalerweise für ihr Produkt. Bei NPOs zahlt der Kunde meistens nur einen Teil der Leistung oder gar nichts, während der andere Teil oder der ganze Aufwand von Spendern übernommen wird (vgl. Gonzalez et al. 2001: 58 und Bruhn 2005: 33). NPOs sind in der Schweiz oftmals als Vereine organisiert. Der Grund dafür ist in der Rechtsform des Vereins zu sehen, die einen Zusammenschluss von mehreren Personen zu einem bestimmten Zweck ohne grossen Kapitaleinsatz erlaubt. Die Gründung geht schnell und der Erwerb der Rechtspersönlichkeit ist nicht an eine öffentliche Registrierung gebunden (vgl. Badelt et al. 2007: 42 f.). Auch die Produkte der NPO sind speziell. Oftmals bietet die NPO Dienstleistungen an (Pflege und Betreuungsdienste, Informationen, Bildung etc.), sie kann aber auch Interessen, Werte und Ideen (politische Beeinflussung, Vermittlung religiöser Werte) vermitteln oder den Verkauf von materiellen Gegenständen (Verkauf von fair gehandelten Produkten, Osterkerzen, Mahlzeiten etc.) praktizieren (vgl. Bruhn 2005: 43).

Die Organisationsziele, -strukturen und -kulturen einer NPO sind einzigartig und komplex. NPOs sind stärker missionsgetrieben als Profit Organisationen. Finanzziele dienen zur Erreichung der Mission und sind dementsprechend zweitrangig. Oft sind die NPOs als Verband bzw. Verein mit Mitgliedern organisiert und wesentlich von

ehrenamtlicher Arbeit abhängig. Diese Struktur erhöht die Demokratie in der Organisation, verhindert in der Regel aber auch schnelle Entscheidungen. Die Motivation der Mitglieder stammt aus tiefer moralischer und wertbasierter Überzeugung. Deshalb stehen Mitglieder dem Marketing oft auch kritisch gegenüber. Es wird als Verschwendung von Mitteln angesehen (vgl. Ruckh et al. 2006: 25 f.). Die Leistungen der NPOs haben Dienstleistungscharakter. Dies ist wichtig für das Verständnis, da sich Dienstleistungen wie bereits erwähnt durch spezifische Eigenschaften von Produktionsgütern unterscheiden (vgl. Schwarz et al. 2005: 55).

Gewisse Theorien aus dem Profit-Marketing sind auf NPOs ohne Probleme zu übertragen, jedoch müssen die Besonderheiten einer NPO stets im Auge behalten werden (vgl. Ruckh et al. 2006: 23). Es stellt sich die Frage, wer bei NPOs als Kunde bezeichnet werden kann. Kunden können Mitglieder, Spender oder Leistungsempfänger sein. Dies führt dazu, dass jede Organisation mit ihren relevanten Individuen, Gruppen und Unterorganisationen betrachtet werden muss (vgl. Ruckh et al. 2006: 23).

Schlussendlich überleben diejenigen Nonprofit Organisationen, die es schaffen, ein aktives, strategisches und effektives Beziehungsnetzwerk aufzubauen. Beziehungen sind das Kapital von NPOs, weil sie die Grundlage für Wachstum, Entwicklung und der Erreichung der Mission sind (vgl. Ruckh et al. 2006: 22).

#### **2.4.2 Management-Ausrichtung von Nonprofit Organisationen**

Verbände zählen zu formalen Organisationen, welche mitgliedschaftlich strukturierte, milizgeführte Systeme sind. Diese Beschreibung als zielgerichtete, umweltabhängige, produktive und soziale Systeme sowie formale Organisation bedeutet, dass man Verbände in dieser Beziehung mit Unternehmungen gleichsetzen kann, da sie sich durch die gleichen Adjektive beschreiben lassen. Die genannte Definition enthält auch die Beschreibung der Aufgaben der Manager, welche auch in einem Verband vorgenommen werden müssen: Ziele setzen, realisieren und kontrollieren; Ressourcen beschaffen und diese optimal einsetzen; Leistungen bestimmen, gestalten und diese nach Aussen abgeben; Strukturen gestalten, Aufgaben und Kompetenzen verteilen und die Zusammenarbeit als Einheit gewährleisten. Aus diesen Parallelen zwischen NPO und Unternehmung lässt sich schliessen, dass es durchaus Sinn macht,

gewisse Konzepte der Managementlehre für NPOs zu übernehmen (vgl. Schwarz 1992: 22 ff.).

Immer öfter fallen im Zusammenhang mit der NPO Begriffe wie Effizienz, Wirtschaftlichkeit oder auch Kostendenken. Doch vielmals wird das Managementdenken im Zusammenhang mit den NPOs in einem schlechten Licht dargestellt, weil mit dem Management oft die Begriffe Gewinnmaximierung und Rentabilitätsstreben verbunden werden (vgl. Badelt et al. 2007: 167). Die Anwendung von Management-Know-how in NPOs hat deshalb eine geringe Tradition (vgl. Paswan/Troy 2004: 1 und Alexander/Weiner 1998: 223). Erst in den letzten Jahren hat sich der in den USA entstandene Trend von Management von NPOs im deutschsprachigen Raum etabliert. Immer mehr nicht profitorientierte Organisationen richten sich nach traditionellen Managementprinzipien aus. Auch entstanden verschiedene Institutionen auf universitärer Ebene und nicht universitärer Lehre, die sich mit dieser Thematik befassen (vgl. Badelt et al. 2007: 169). Dies hat nicht zuletzt damit zu tun, dass sich viele NPOs von kleinen überschaubaren Organisationen in grössere und professionellere Unternehmen gewandelt haben (vgl. Saxton 2004: 189). Diese Management-Orientierung impliziert eine Entwicklung in folgende Richtung: Marketing-Orientierung, Zukunfts- und Zielorientierung sowie Effektivitäts- und Effizienzorientierung. Im Folgenden werden diese drei Prinzipien genauer angeschaut:

- Marketing-Orientierung beschreibt die Ausrichtung der Prozesse einer NPO nach den Bedürfnissen und Erwartungen der Leistungsadressaten, um ihren Mitgliedern Nutzen zu stiften. Um eine optimal Zweckerfüllung zu erreichen, muss sich die NPO klar positionieren und ein effektives Management der Austauschbeziehungen führen.
- Das Prinzip der Zukunfts- und Zielorientierung verlangt von der Führung der NPOs eine erhöhte Aufmerksamkeit für Probleme, eine effiziente Gestaltung von Problemlösungsprozessen und eine Auseinandersetzung mit der Zukunft. Dazu müssen die erforderlichen Steuerungs-, Planungs- und Controlling-Systeme geschaffen werden.
- Der Grundsatz der Effektivitäts- und Effizienzorientierung scheint logisch zu sein, jedoch ist er bei vielen NPOs noch nicht umgesetzt. Die NPOs müssen sich bewusst werden, dass sie nur begrenzte Ressourcen haben und deshalb diese gezielt und optimal einsetzen müssen (vgl. Schwarz et al. 2005: 37 f.).

Die Gründe für eine zunehmende Management-Ausrichtung bei NPOs sind vielschichtig:

- Zunehmender Rechtfertigungsdruck, da sie sehr von der Unterstützung anderer abhängig sind. Die Unterstützer wollen wissen, was mit den von ihnen zur Verfügung gestellten Mitteln passiert.
- Zunehmender Zeitdruck: Durch die modernen Medien und der damit verbundenen schnelleren Informationssammlung müssen Entscheidungen immer schneller getroffen werden, was ein effizienteres Management der NPO voraussetzt.
- Knappere Mittel, Rückzug der öffentlichen Hand: Die generelle Ressourcenknappheit und das immer kleiner werdende Intervenieren der öffentlichen Hand machen es für die NPO schwer die zunehmende Aufgabenvielfalt zu erfüllen.
- Schwierige Personalsituation: Viele NPOs sind auf ehrenamtliche Mitglieder angewiesen. Jedoch ist im deutschsprachigen Raum festzustellen, dass diese Form der Arbeit an Attraktivität verliert.
- Rasche technologische Entwicklung: Der Umgang mit neuen Technologien, vor allem in der Kommunikationstechnologie, ist unabdingbar, um auf dem Markt zu bestehen.
- Wertewandel: Werte und Traditionen verlieren je länger, je mehr an Einfluss. Dies wirkt sich auf das Spendenverhalten und die Bereitschaft für ehrenamtliche Arbeit aus.
- Komplexe Beziehungen zu den Anspruchsgruppen: Es ist schwierig, in NPOs eindeutige Kundenbeziehungen zu definieren, da viele verschiedene Gruppierungen Ansprüche an die NPO erheben und somit als Kunden bezeichnet werden können.
- Zunehmende Krisenanfälligkeit: Die NPOs werden immer öfter aus geschützten Bereichen entlassen und müssen sich in Wettbewerbssituationen bewähren.
- Bereichsübergreifende Kommunikation und Kooperation: Die Führungskräfte der NPO müssen fähig sein, mit diversen Anspruchsgruppen zu kommunizieren resp. zu kooperieren.
- Informationen als entscheidende Basis für NPOs: Um die oben dargestellten Herausforderungen zu bewältigen, sind quantitative und qualitative Informa-

tionen, welche rasches Handeln ermöglichen, unabdingbar (vgl. Badelt et al. 2007: 169 f.).

Um die NPO nach den Managementprinzipien auszurichten, müssen folgende Grundprinzipien erfolgreichen Managements beachtet werden:

- Marketing: Das Anreiz-Beitrags-Prinzip muss für den Kunden stimmen. Dies kann durch die konsequente Marketing-Orientierung erreicht werden.
- Organisation und Strukturen: Strukturen und Organe schaffen und diese klar kommunizieren.
- Steuerung: Die Prinzipien Management by Objectives und Management by Expectation oder die konsequente Zukunftsorientierung (Handlungsvorgaben, Zielvorgaben, Pläne, Aufträge der oberen Organe an die unteren).
- Führung: Das Prinzip Leistung durch Zufriedenheit. Schlagwort Motivation.
- Willensbildung und -durchsetzung: Das Akzeptanzprinzip. Dies bedeutet, dass die Mitglieder die Entscheidungen dem Vorstand überlassen, diese jedoch unterstützen und akzeptieren.
- Das allgemeine Management-Prinzip: Die konsequente Effizienzorientierung (vgl. Schwarz 1992: 36 ff.).

Zu beachten ist auch, dass die Mission nach wie vor im Vordergrund stehen muss. Die Aktivitäten im Marketing und Management müssen der Mission angepasst werden und vertretbar sein.

NPOs müssen eine klare Strategie haben. Zur Besonderheit von NPOs gehört, dass die Gründer oder Geschäftsführer oft eine idealistische Vorstellung haben und dabei zu wenig auf den Markt fixiert sind. Bei NPOs sind Zusammenschlüsse und Kooperationen eher eine Seltenheit. Der Sinn von Zusammenschlüssen ist, Synergien zu nutzen, Monopole aufzubauen oder die Marktposition zu stärken. Weiter können durch Zusammenschlüsse die geographischen Grenzen erweitert, die Qualität erhöht und mehr Dienstleistungen angeboten werden. Zusammenschlüsse sind jedoch nicht immer erfolgreich und um von einem Zusammenschluss zu profitieren, sollten beide Unternehmen die gleiche Vision verfolgen (vgl. Sargeant 2009: 127).

Die Positionierung von NPOs ist aus folgenden vier Hauptgründen sehr wichtig:

- Externe Umwelteinflüsse und die Intensität des Wettbewerbs unter den NPO nehmen zu. Ohne klare Positionierung kann eine NPO ihre Mission nicht erfolgreich erfüllen.
- Der zunehmende Wettbewerb um Gelder erschwert eine stabile Langzeitfinanzierung.
- Arbeit und Wissen muss gezielt beschafft und eingesetzt werden.
- Durch den zunehmenden Druck auf die NPOs resultieren Werbeanzeigen in verschiedenen Medien. Dabei wird aber trotzdem oft das selbe Publikum erreicht, was eine Verschwendung von Ressourcen ist.

Die oben genannten Faktoren unterstreichen die Notwendigkeit einer bewussten Positionierung einer NPO, damit sie die richtigen Kundengruppen anspricht und sich von der Konkurrenz abheben kann (vgl. Sargeant 2009: 148).

### **2.4.3 Marketing und Marktorientierung in Nonprofit Organisationen**

Durch vermehrte Marktorientierung und Marketingaktivitäten können NPOs ihre Umsätze verbessern. Jedoch muss die NPO ihre Marketingaktivitäten an zwei Gruppen richten: Zum einen an die Geldgeber und zum anderen an die Personen, die von den Leistungen der NPO profitieren (vgl. Kara et al. 2004: 60 f. und Padany/Gainer 2004: 44). Marktorientierung für NPOs erfordert das Einholen von Informationen über die Besonderheiten im Nonprofit Markt und im Speziellen das Sammeln von Daten über die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen von Geldgebern und Leistungsbezüglern. Das fehlende Wissen über momentane und zukünftige Bedürfnisse der Anspruchsgruppen kann zur Bereitstellung von Dienstleistungen führen, die keine Nachfrage generieren (vgl. Kara et al 2004: 63). Eine verbesserte Performance entsteht nur, wenn im Unternehmen die Informationen intern ausgetauscht werden und entsprechende Massnahmen eingeleitet werden (vgl. Han et al. 1998: 41). Kara et al. (2004: 68) fanden heraus, dass marktorientierte Manager im Gegensatz zu nicht-marktorientierten Managern ihr Team über Trends informieren und sich die Mitarbeiter somit besser anpassen können. Das Erreichen von Marktorientierung ist nicht einfach und braucht neben Training und finanziellen Aufwendungen auch Zeit (vgl. Kara et al. 2004: 69).

Die NPO hat gewisse Ziele, die sogenannte Mission, zu erfüllen, welche bei der Gründung festgelegt werden. Um diese Ziele zu erreichen, muss sie eine Leistung

vollbringen und dafür Ressourcen beschaffen und Anreize für ihre Mitglieder aufbauen. Diese Gestaltung der Input- und Outputprozesse wird als Marketing bezeichnet. Marketing kann somit als Kernaufgabe des NPO Managements betrachtet werden (vgl. Schwarz 1992: 34 und Kotler/Zaltmann 1971: 4).

Werden die Stakeholder einer NPO betrachtet, wird klar, dass diese oft vielseitiger sind als jene der Profit Organisationen. Dies impliziert für das Marketing eine höhere Komplexität. Zudem besteht bei NPOs die Schwierigkeit, den Stakeholdern die Vorteile aufzuzeigen. Oft bestehen diese nur aus Emotionen wie z.B. der Einsatz für ein Projekt eines wohltätigen Clubs (vgl. Ruckh et al. 2006: 12). Da das Gut nicht wahrnehmbar ist, kann der Konsument die Leistung nicht im Vorherein begutachten. Bei der Auswahl des Leistungserbringers wird er sich deshalb auf den Ruf oder Empfehlungen verlassen müssen. Das macht Dienstleistungen zu Vertrauensgütern. Das Marketing hat deshalb die Aufgabe, einen guten Ruf zu verbreiten, um neue Klienten zu gewinnen (vgl. Schwarz et al. 2005: 56). NPOs nutzen das Marketing, um Mitglieder oder Spender anzuwerben, die als Kunden dieser Unternehmungen bezeichnet werden können (vgl. Kotler et al. 2007: 69).

Marketing kann NPOs in verschiedenen Beziehungen helfen. Zum einen können NPOs das Niveau der Kundenzufriedenheit durch Marketing erhöhen, zum anderen kann auch die Attraktivität für die Beschaffung der Ressourcen der NPO gesteigert werden. Ebenso hilft Marketing der Organisation bei der Formulierung der Kompetenzen: „Was kann diese Organisation was andere nicht können?“. Indem es Ziele vorgibt und diese auch kontrolliert, gibt das Marketing der Organisation einen Rahmen vor, in dem sie sich bewegen kann (vgl. Sargeant 2009: 39). Wie andere Organisationen müssen auch NPOs Ziele haben. Damit die Ziele aus Managementsicht brauchbar und sinnvoll sind, müssen sie spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitlich begrenzt sein (vgl. Sargeant 2009: 123). Wie auch das Freiburger Management-Modell (vgl. Schwarz et al. 2005) sagt, schreiben Dolnicar/Lazarevski (2009: 2), dass es besonders für NPOs wichtig ist, gezielt Marketing zu betreiben und geschulte Personen für den Bereich Marketing einzusetzen.

Ein Unternehmen muss eine Marketingphilosophie haben, d. h. eine Denkhaltung, welche sich nach aussen orientiert und versucht den Bedürfnissen der Anspruchs-

gruppen Rechnung zu tragen. Weiter soll es ein systematisch-umfassendes Dienstleistungsmarketing betreiben, um der Aussenorientierung gerecht zu werden. Wichtig ist auch ein Eigenmarketing der NPO zur Gesamtpositionierung der Organisation durch die Schaffung einer Corporate Identity. Nicht zu vernachlässigen ist der professionelle Einsatz einzelner Marketingmethoden (vgl. Schwarz 1992: 34 ff.).

Marketing muss beim Kunden ansetzen. Marketingstrategien, wie sie die meisten NPOs in der Vergangenheit hatten, die von innen nach aussen gehen, müssen durch Strategien, die beim Kunden ansetzen, ersetzt werden (vgl. Gonzalez et al. 2001: 57). Die Marketingstrategie sollte deshalb folgenden Grundsätzen folgen: Die organisationale Analyse und die Planung müssen beim Kunden beginnen und enden, Marktuntersuchungen sind unabkömmlich, der Markt sollte nach den Bedürfnissen, Wünschen und Ansprüchen der Kunden segmentiert werden. Ebenso sollten Marketingtools übergreifend genutzt und nicht nur auf die Kommunikation reduziert werden (vgl. Gonzalez et al. 2001: 57). Oft wird unter Marketing nur das Verkaufen von Dienstleistungen, auch hartes Marketing oder Promotion genannt, verstanden, was für viele NPOs nicht passend scheint und deshalb oft auf Skepsis stösst. Deshalb muss der Begriff Marketing breiter definiert wahrgenommen werden (vgl. Akchin 2001: 33).

Die NPO kann die standardisierten Marketinginstrumente verwenden, jedoch müssen diese angepasst und erweitert werden.

- Produkt: Statt von Produkt wird von Performance gesprochen, da es sich um Dienstleistungen handelt. Dieser Ausdruck schliesst den ganzen Produkt-Dienstleistungsmix ein.
- Promotion (Kommunikation): Die Kommunikation erhält einen höheren Stellenwert und geht über die Werbung hinaus. Die im Unternehmungskmarketing ausgeübte Trennung von Werbung (für Produkte) und PR (für Institutionen) ist im NPO Bereich nicht erstrebenswert.
- In der NPO existieren neben Marktpreisen auch weitere wichtige Finanzierungsmittel wie Gebühren, Beiträge und Spenden. Dadurch entsteht der Finanzierungsmix.
- Place: Der Ort der Leistungserbringung (zentral oder dezentral) und somit die Nähe zu den Mitgliedern ist von grosser Bedeutung. Im Dienstleistungsbereich

ist zu beachten, dass die Gestaltung der Lokalitäten, welche die Kunden sehen, einen grossen Einfluss auf die Kunden hat. Dies gilt als physical facilities und wird von einigen Autoren als eigenes P im Konzept des NPO Marketings gesehen.

Neben diesen klassischen Marketing-Instrumenten werden für die NPOs zusätzlich die Instrumente People und Politics hinzugefügt. Das Instrument People steht für die individuelle Bearbeitung der folgenden drei Personengruppen:

- Die Mitarbeitenden: Diese sind am Dienstleistungsprozess direkt beteiligt. Deshalb müssen die Leistungsbereitschaft, die Leistungskompetenz und die Leistungsausführung dauernd beeinflusst werden.
- Die Dienstleistungsnehmer, wie z. B. Mitglieder, sind verschieden stark in den Dienstleistungsprozess involviert und müssen während des ganzen Prozesses motiviert werden.
- Die Mitglieder, Milizier oder freiwilligen Helfer geben Beiträge in verschiedenster Form und sind deshalb über sogenannte Anreiz-Beitrags-Systeme zu motivieren.

Das Instrument Politics verweist auf die Zusammenarbeit mit dem politischen System. Um dies zu beeinflussen, werden spezifische Beeinflussungsinstrumente benötigt. Gerade die Beeinflussung der Politik ist als einzelne Person oft nicht möglich und deshalb wird sie an eine NPO delegiert (vgl. Schwarz et al. 2005: 242). Bruhn jedoch kritisiert, dass diese erweiterte Fassung des Marketingmix vor allem die marktorientierte Perspektive widerspiegelt und spezifische Marketingmassnahmen zur Ressourcenbeschaffung nicht berücksichtigt werden (vgl. Bruhn 2005: 239).

NPOs müssen Marktforschung betreiben. Ein erster, einfacher Schritt ist es, das eigene Umfeld genau zu beobachten. Ebenso sind Zeitungen bewusst durchzuschauen oder die bereits bestehenden Kunden in Gespräche zu verwickeln, damit mehr über ihre Hintergründe erfahren wird. Zudem sind viele Daten bei amtlichen Stellen erhältlich (vgl. Kotler et al. 2007: 440). Bei einer umfassenden Marktforschung können grundsätzlich vier Bereiche unterschieden werden. Dies sind die Entwicklung des Marktes (Welche mittel- bis langfristigen Chancen bestehen auf dem relevanten Markt?), das Verhalten der Marktteilnehmer (Wie verhalten sich die organisationsbezogenen Leistungsempfänger? Wie verhalten sich konkurrierende NPOs? Wie verhalten sich die Mitarbeiter?), die Wirkung der Marketinginstrumente (Wie werden die

Ressourcenpolitik, die Absatzpolitik und die Kommunikationspolitik bewertet?) sowie die Beobachtung organisationsspezifischer Marketingfaktoren (Wie verändern sich die marktrelevanten Faktoren in der NPO? Welche Ursachen sind für die Veränderung der marktrelevanten Faktoren verantwortlich?). In der Praxis werden solche ausgiebigen Untersuchungen höchstens bei grösseren NPOs mit entsprechendem Budget durchgeführt. Die kleineren NPOs lösen marktforschungsbezogene Problemfelder oftmals eher intuitiv oder mit vergleichsweise pragmatischen Methoden (vgl. Bruhn 2005: 100 ff.)

Die Umsetzung einer Marketingstrategie läuft nicht immer reibungslos ab. Es gibt verschiedene Gründe, warum NPOs Schwierigkeiten bekunden mit der Umsetzung des Kundenfokus:

- Monopolstellung: Oft sind NPOs die einzigen, die eine bestimmte Dienstleistung anbieten. Dadurch kann die NPO nach dem Motto „Take it or leave it“ eine Gleichgültigkeit entwickeln und hat keine Motivation, das Angebot den Kundenwünschen entsprechend anzupassen.
- Die Nachfrage nach den Dienstleistungen der NPO übersteigt die mögliche Produktion der NPO. Deshalb entscheidet sich die NPO die Dienstleistungen nicht zu differenzieren und erfüllt den Wunsch der grössten homogenen Nachfragergruppe. Durch diesen Umstand werden ausdifferenzierte Wünsche von Minderheiten nicht mehr bearbeitet.
- Wenn NPOs alleine auf dem Markt sind, kann bei den Mitarbeitenden das Gefühl aufkommen, dass alle Kunden dankbar sein müssen, überhaupt zu den Auserwählten zu gehören, die in den Genuss einer Dienstleistung kommen. Jegliche Kritik wird abgelehnt.
- Viele NPOs haben gut ausgebildetes Personal, welches überzeugt ist, zu wissen, was das Beste für den Kunden ist. Dies kann dazu führen, dass nicht auf die Kunden eingegangen wird (vgl. Sargeant 2009: 49 f.).

Speziell für NPOs ist auch die Finanzierung der Marketingausgaben. Während kommerzielle Unternehmen häufig beachtliche Summen für das Marketing bereitstellen, sind die Ressourcen in NPOs oft beschränkt. Hinzu kommt, dass Spendern, Mitgliedern oder anderen Geldgebern allzu grosszügig bemessene Marketingbudgets nicht selten missfallen (vgl. Bruhn 2005: 46).

Achkin (2001: 35) hat in seiner Studie nachgewiesen, dass viele Marketingmanager in NPOs niemals eine Ausbildung im Bereich Marketing absolvierten und vieles für sie deshalb Fremdland ist. Diese These wurde 2009 von Dolcinar/Lazarevski (2009: 20) bestätigt. NPOs stellen oft für multiple Aufgaben nur eine Person ein. Dadurch fehlt die Spezialisierung (vgl. Dyer et al. 2002: 16). Niedrigere Löhne im Nonprofit-Bereich machen es zudem schwer, gut ausgebildete Talente anzulocken. Schlussendlich sehen die zuständigen Manager im NPO-Marketing das Marketing oft nicht als umfassendes Konzept an.

Viele NPOs leben nach wie vor vom Glauben, dass der Markt die angebotenen Produkte, will, anstatt im Markt zu forschen, welche Angebote wirklich nachgefragt werden. Dolcinar/Lazarevski fanden in einer Studie über NPOs heraus, dass der Wechsel zu einer Kundenorientierung für NPOs grosse Chancen ergibt, ihren kompetitiven Vorteil auszubauen und ihren Output im Kerngeschäft zu optimieren. Um dies zu erreichen ist es essentiell, dass NPOs ausgebildete Fachkräfte für das Marketing einstellen (vgl. Dolcinar/Lazarevski 2009: 2).

## **2.5 Alumni-Vereinigungen**

Im vorhergehenden Teil der Arbeit wurde über Marketing und NPOs gesprochen. In den folgenden Abschnitten werden Alumni-Organisationen, als spezielle NPOs, genauer angeschaut und anhand von Best Practice-Beispielen einige Aspekte genauer beleuchtet.

### **2.5.1 Definition, Entstehung und Ziele von Alumni-Vereinigungen**

Die Bezeichnung Alumni für die Absolventen einer Hochschule oder Universität hat sich in den letzten Jahren auch im deutschsprachigen Raum etabliert. Auch die Alumni-Arbeit, die von sogenannten Alumni-Vereinigungen übernommen wird, erlangt vermehrt Bedeutung. Die Dienstleistungen solcher Organisationen sind sehr vielfältig. Ebenso sind die Strukturen solcher Zusammenschlüsse sehr unterschiedlich. Sie reichen von kleinen Gruppierungen bis zur Besetzung von Stellen in Hochschulverwaltungen oder eigenständigen privatrechtlichen Gesellschaften (vgl. Klumpp/Lenk/Vonesch 2004: 4). Das Ziel von solchen Netzwerken ist es, durch das Zusammenwirken von den verschiedenen Akteuren gewisse Ziele zu erreichen. Die

Akteure in einer Alumni-Vereinigung sind die Alumni, die Universität, die Studierenden und Unternehmen (vgl. Hetzer 2006: 11 f.).

Der Ursprung der Alumni-Vereinigungen liegt in den USA. Amerikanische Alumni-Vereinigungen wurden ursprünglich gegründet, um Mittel für die Universität zu beschaffen (vgl. Kerstens 2006: 5). In Europa hingegen sind die Universitäten staatlich subventioniert und deshalb nicht in erster Linie auf private Spender angewiesen (vgl. Kerstens 2006: 66). Die Ziele von Alumni-Vereinigungen können in zwei Bereiche gegliedert werden: Brainraising und Fundraising. Beim Brainraising geht es um den verbesserten Wissens- und Erfahrungsaustausch für Universitäten und Absolventen. Das Fundraising hingegen ist die Akkumulation von Ressourcen in unterschiedlichsten Formen (Mithilfe, Unterstützung, Spenden etc.) (vgl. Klumpp 2005: 5). Die Harvard Alumni-Vereinigung ist ein berühmtes Beispiel einer Alumni-Organisation. Kooperation, Informationsaustausch sowie Empfehlungen stehen hier im Vordergrund (vgl. Lutz 2005: 163).

Neben den Angeboten und Dienstleistungen, die vor allem den Interessen der Ehemaligen dienen, ergeben sich aus einer gut funktionierenden Alumni-Vereinigung auch Vorteile für die Hochschule. Alumni können für die Image-Bildung und Werbung der Hochschule interessant sein. Ausserdem sind sie bei der Ressourcenbeschaffung wie Fundraising oder Unterstützung in einem Forschungsprojekt wichtig (vgl. Klumpp/Lenk/Vonesch 2004: 7 und Henning-Thurau et al. 2001: 332). Ehemalige Studierende können zu Innovationen und Verbesserungen an der Universität beitragen, da sie aus eigener Erfahrung wissen, wo Verbesserungspotential besteht. Um solche Inputs zu erhalten, ist es für die Universität unabdingbar, dass sie mit ihren Alumni in Kontakt bleibt (vgl. Klumpp/Lenk/Vonesch 2004: 10). Ebenso können Unternehmen von Alumni-Vereinigungen profitieren, indem sie sich an allfälligen Job-Börsen beteiligen. Sie können somit die Anzahl der eingehenden Bewerbungen reduzieren und allenfalls Referenzen einholen (vgl. VanderMey 2009).

Das Internet stellt mit vielen Networking-Plattformen eine Konkurrenz zu den Alumni-Vereinigungen dar, darf aber nicht als negativ betrachtet werden. Die Alumni-Vereinigungen müssen das Internet gezielt für ihre Geschäfte nutzen, da ihre Mitglieder verstreut wohnen (vgl. Lutz 2005: 162). Das wichtigste Instrument einer

Alumni-Organisation ist eine aktuelle Adressdatenbank. Dahinter steckt sehr viel Arbeit, da vor allem jüngere Mitglieder oft den Wohnsitz oder die Stelle wechseln (vgl. Barthold 2001: 1).

Die aus den USA stammende Idee, die Alumni-Clubs als Marketinginstrument für die Universität zu nutzen, wird seit über 30 Jahren auch in Deutschland übernommen. Fast an allen Hochschulen gibt es mittlerweile Alumni-Clubs, deren Angebote jedoch ganz verschieden sind.

### **2.5.2 Angebote von Alumni-Vereinigungen**

Die Alumni-Vereinigung muss in erster Linie als Servicestelle und in einem zweiten Schritt zur Kontaktpflege da sein und nicht als „Spenden-Sammel-Verein“ benutzt werden. Friendraising sollte vor Fundraising kommen (vgl. Jäger 2001: 37 f.). Die Angebote der Alumni-Clubs sind sehr verschieden. Anhand von grösseren best practice-Beispielen aus den USA, Deutschland und der Schweiz sollen kurz einige Ideen aufgegriffen werden. Es gibt Uni-Zeitschriften, Newsletters, Stammtische, Treffen, Vorträge, Benutzungsrechte für die Bibliotheken, zentrale Alumni-Treffen, exklusive Jobangebote und vieles mehr (vgl. Lutz 2005: 163).

Die Alumni-Vereinigung der TU München gibt ein Absolventenbuch heraus, das der Verein an die Unternehmen der Region verkauft. Dies generiert dem Alumni-Verein einen Ertrag und schafft konkreten Nutzen für die Absolventen. Inzwischen ist eine GmbH hinzugekommen, welche die Jobbörse für Absolventen betreut sowie Praktika vermittelt und das Merchandising der Universität leitet. Viele Alumni-Organisationen bieten den Mitgliedern eine lebenslange Universitäts-E-Mail-Adresse, verbilligte Weiterbildungsangebote sowie die Möglichkeit zur Teilnahme am Hochschulsport. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft fordert auch ein Mitspracherecht an Universitäten für die Ehemaligen. Die Alumni-Vereinigung TU Berlin beteiligt sich z. B. an der Evaluation von Instituten und in Mannheim und München sitzen ehemalige Studenten im Hochschulrat. Die Alumni-Vereinigung AbsolventUM in Mannheim, welche mehrfach ausgezeichnet wurde (vgl. Lutz 2005: 163), hat das Ziel, die Lehre zu beeinflussen und die Qualität der Veranstaltungen zu verbessern. Dies dient indirekt auch der Alumni-Vereinigung, da sich begeisterte Studenten eher mit der Universität identifizieren und ein Beitritt in die Vereinigung somit realistischer ist (vgl.

Spiewak 2001). Die TU Berlin führt ein Career Center, welches Unternehmen bei der Suche nach qualifiziertem Personal hilft, und ebnet den Unternehmen den Weg in die Universität, auch für wissenschaftliche Anliegen (vgl. Ewers 2001: 29). Die Universität Birmingham fungiert als kostenloser Webhost für ehemalige Studentengruppen, die ihren eigenen Webauftritt haben wollen. Zusätzlich bietet die Alumni-Vereinigung auch Hilfestellungen für Technik und Design (vgl. Albrighton 2001: 57). Die Alumni-Vereinigung der Universität Mannheim bietet Sprachkurse, EDV-Schulungen und Rhetorikseminare und Seminare zum Bewerbungstraining an. Zudem gibt es den Infoservice, der Zugriff auf die Bibliothek und Datenbanken erlaubt und somit die Absolventen auf dem Laufenden hält. Der Fachservice bietet Seminare und Weiterbildungen an, der Kulturservice erlaubt einen Blick über den Tellerrand des eigenen Studiums hinaus und schlussendlich veranstaltet die Alumni-Vereinigung die Absolventenverabschiedungsfeiern aller Fakultäten oder mehrtägige Alumni-Tage (vgl. o.V. 2001: 64).

Die Angebote können fortlaufend ausgebaut werden: Von Fortbildungen über Fachvorträge, Vermittlung von Jobs und Praktikumsplätzen, bis hin zum Know-how-Transfer oder zur Unterstützung von wissenschaftlichen Projekten. Ebenso können sich aus der Alumni-Vereinigung Wirtschaftskontakte, Patenschaften und Universitätsreformen ergeben (vgl. Jäger 2001: 38).

### **2.5.3 Motive für den Beitritt zu einer Alumni-Vereinigung**

Die Motive für den Beitritt und das Engagement in einer NPO sind sehr vielschichtig. Shelley/Polonsky (2002) gliedern die Motive grob in zwei Gruppen: Altruistisch und egoistisch. Die altruistische Motivation besagt, dass etwas Gutes getan werden will für andere, während die egoistische Motivation auf die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse, wie die Reduktion von Druck von Kollegen abzielt. Später wurde noch die hedonistische Komponente hinzugefügt, welche besagt, dass es aus Liebe zu einer Sache, z. B. aus Liebe zur Kunst gemacht wird (vgl. Paswan/Troy 2004: 2). Das Gefühl, die Gesellschaft mitzugestalten, mit anderen Menschen zusammenzukommen oder Verantwortungsrollen zu übernehmen sind Gründe für einen Beitritt (vgl. Ruckh et al. 2006: 57). Die Befriedigung des eigenen Bedürfnisses nach interessanten Erfahrungen und Erlebnissen, eigene Fähigkeiten und Interessen einbringen, die zwanglose Kommunikation und Aussprache mit Gleichgesinnten und Mitgestal-

tungsmöglichkeiten, die schlussendlich in Spass resultieren, werden ebenso erwähnt (vgl. Klages/Gensicke 1999: 12). Weiter werden die Realisierung einer religiösen oder weltanschaulichen Überzeugung, die Bewältigung von Lebenskrisen, aktuelle Problemlagen sowie das Erreichen persönlich wichtiger Ziele als Motive angesehen (vgl. Ruckh et al. 2006: 58).

Netzwerke bringen Freude und Spass, festigen Freundschaften, sind für Wissens- und Informationsaustausch nützlich und bieten persönliche Unterstützung in heiklen Situationen. Ebenso können sie Zusammenarbeit und Kooperation fördern. Auch für den beruflichen Aufstieg sind Netzwerke relevant, besonders bei der Stellensuche. Netzwerke sind hilfreich, um weiterempfohlen zu werden (vgl. Lutz 2005: 16). Ein Alumni-Netzwerk funktioniert durch persönliche Kontakte mit ehemaligen Kollegen von der Universität. Durch solche Beziehungen können bürokratische Prozesse umgangen werden und man ist gegenüber anderen bevorteilt, die keine persönlichen Beziehungen haben (vgl. Mueller 1986: 52).

Jedoch ist heutzutage das Networking wesentlich vielschichtiger als vor ein paar Jahrzehnten. Galten früher sogenannte Old-Boys-Netzwerke als Standard, sind die Möglichkeiten heute vielfältiger, um ein aktives Networking zu betreiben. Klassische Berufsverbände oder elitäre Clubs bieten neben der virtuellen Welt des Internets jedoch immer noch Möglichkeiten, um sich zu vernetzen. Neben dem virtuellen Kontakt im Internet ist der persönliche Kontakt zu Personen nicht zu vernachlässigen, weshalb Mischformen eine besondere Bedeutung zukommt (vgl. Lutz 2005: 95). Zu den beruflichen Chancen geben soziale Netzwerke soziale Unterstützung, welche hilft, mit schwierigen Lebenssituationen besser klar zu kommen. Chronische Erkrankungen werden besser ertragen, Depression und Geburtskomplikationen treten seltener auf, erfolgreichere Trauerarbeit nach dem Tod einer Bezugsperson, Veränderungen im Leben (Ruhestand, Arbeitslosigkeit, Trennung vom Partner, etc.) werden schneller verarbeitet etc. Dies sind alles erwiesene Auswirkungen von sozialen Beziehungen (vgl. Keupp/Röhrle 1987: 30).

Rational wiegt ein Interessent die Vorteile ab und beschliesst einer Alumni-Vereinigung beizutreten, falls der Nutzen grösser ist, als die Investition von Ressourcen (z. B. Zeit und Geld). Deshalb ist es wichtig, dass die Alumni-Vereinigungen den

Mitgliedern Vorteile (d. h. einen Nutzen) bieten und diese auch klar kommunizieren (vgl. Klumpp 2005: 5). Gomboz fand in ihrer Studie heraus, dass sich die positive Einstellung zur Universität mit der Anzahl der Jahre, die seit dem Abschluss vergangen sind, erhöht. Die Absolvententreffen der 40-jährigen und 50-jährigen sind gut besucht und auch finanziell interessant. Hingegen sind Absolventen, deren Studienabschluss noch nicht so weit zurückliegt, kritische Kunden, die mehr Serviceleistungen fordern. Wichtig ist vor allem auch die Qualität des Angebotes. Die Absolventen sollen in verschiedene Segmente gegliedert werden. Jede Gruppe braucht ihre individuelle Betreuung. Die jüngeren Absolventen haben z.B. einen anderen Zugang zu den neuen Medien als ältere Absolventen (vgl. Gomboz 2001: 22). Die Bereitschaft einer Ehemaligen-Vereinigung beizutreten hängt im Wesentlichen vom emotionalen Commitment, der akademischen Integration und der Qualität der Lehre ab. Die Ausprägung aller drei Determinanten erfolgt bereits während des Studiums. Massnahmen zu deren Beeinflussung müssen bereits da ansetzen (vgl. Ziegele/Langer 2001: 46).

### **3 Beschreibung der Elemente des Bezugsrahmens**

Ziel dieses Kapitels ist die Erarbeitung des für diese Arbeit geltenden konzeptionellen Bezugsrahmens. Zuerst werden die Grundlagen erläutert und der konzeptionelle Bezugsrahmen in Abbildung 2 graphisch dargestellt. Anschliessend werden die einzelnen Elemente beschrieben. Dabei handelt es sich um die von einer Unternehmung schwer beeinflussbaren Bedingungsgrössen, die das Umfeld des strategischen Marketings beeinflussen. Weitere Elemente sind die Aktionsparameter, welche im Kapitel 3.2 erläutert werden. Es werden relevante Bedingungsgrössen und Aktionsparameter dargelegt und somit wird ein Bezugsrahmen für das Marketingmanagement von NPOs geschaffen.

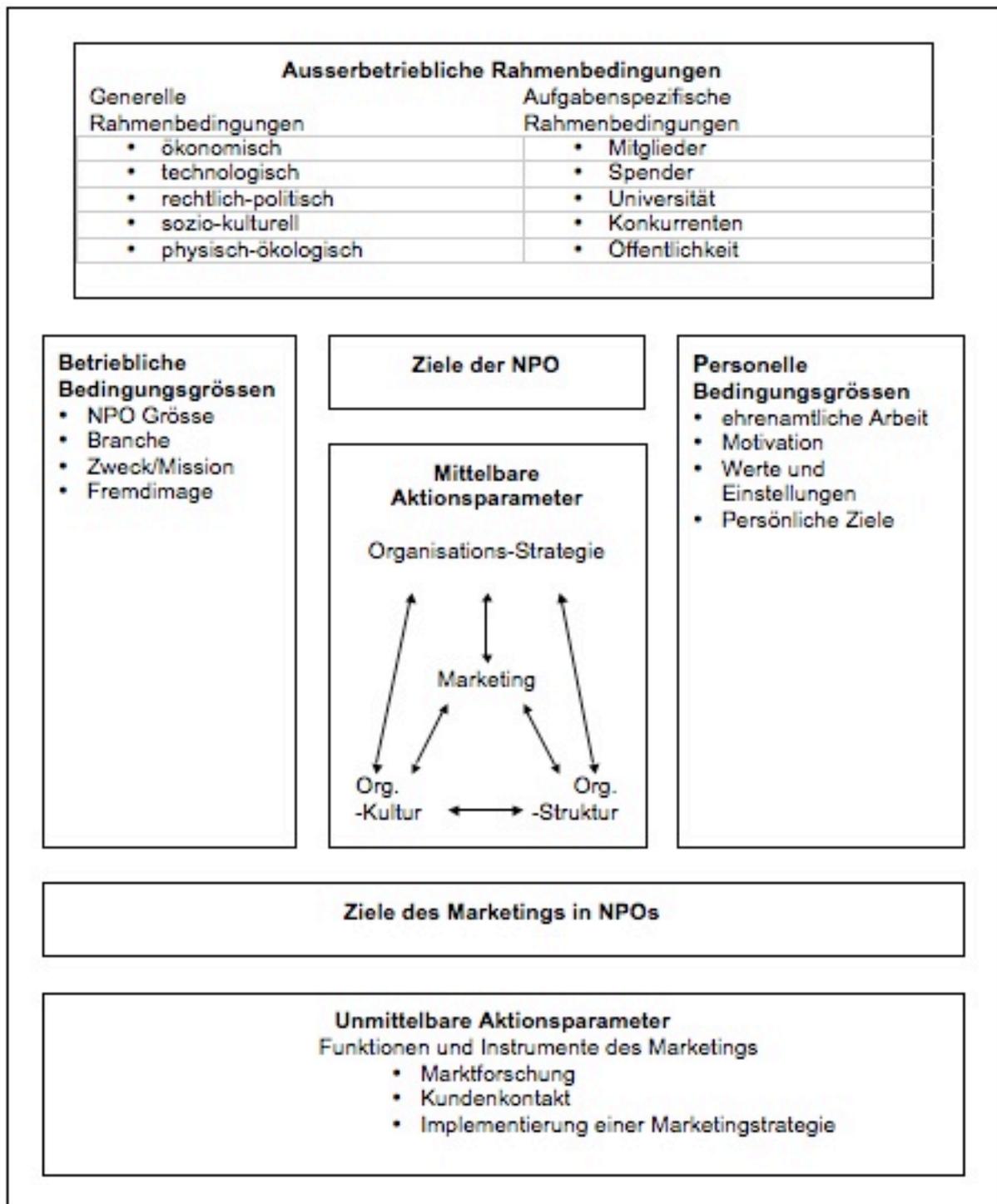


Abbildung 2: Konzeptioneller Bezugsrahmen (eigene Darstellung)

Ein konzeptioneller Bezugsrahmen erleichtert die Formulierung von Problemen und die Angabe von Handlungsempfehlungen (vgl. Grochla 1978: 62 ff.). Relevante Bedingungsgrössen und Aktionsparameter werden nachfolgend vertieft erläutert.

## **3.1 Bedingungsgrößen**

### **3.1.1 Ausserbetriebliche Rahmenbedingungen**

Wie der Abbildung 2 entnommen werden kann, gliedern sich die ausserbetrieblichen Rahmenbedingung in zwei Gruppen: Die generellen und die aufgabenspezifischen Rahmenbedingungen. Auf die einzelnen Rahmenbedingungen wird im folgenden Abschnitt eingegangen.

#### **3.1.1.1 Generelle Rahmenbedingungen**

Generelle Rahmenbedingungen gelten in einem bestimmten geographischen Raum für eine grössere Anzahl von Unternehmen mit unterschiedlichen Sachzielen (vgl. Kubicek/Thom 1976: 3988). Sie sind für alle Organisationen relevant, da sie von diesen beeinflusst werden oder sich an diese halten müssen. Die generellen Rahmenbedingungen lassen sich in ökonomische, technologische, rechtlich-politische, sozio-kulturelle und physisch-ökologische Komponenten untergliedern (vgl. Kubicek/Thom 1976: 3988 f. und Zaugg 2002: 7). Sie werden nachfolgend kurz erläutert.

#### **Ökonomische Rahmenbedingungen**

Die wichtigsten ökonomischen Rahmenbedingungen für NPOs im Bereich des Marketings sind die generelle Konjunkturlage (wirtschaftliche Situation), die Entwicklung der Arbeitsmärkte sowie die Tendenz zur Dienstleistungs-, Wissens- bzw. Informationsgesellschaft. Die Konjunktur ist für NPOs insofern wichtig, als sie häufig auf Spenden angewiesen sind und diese bei schlechter Konjunkturlage oft ausbleiben. Hinzu kommt, dass gerade bei ungünstiger Konjunktur die Dienstleistungen einer NPO gefragt sind (vgl. Bruhn 2005: 30). Im speziellen Fall einer Alumni-Organisation könnte zum Beispiel die Jobvermittlungs-Datenbank sehr populär werden oder die Besucherzahl der Anlässe aus Gründen der Netzwerkvergrößerung zunehmen. Die Tendenz zur Wissens-, Dienstleistungs- bzw. Informationsgesellschaft ist für die Alumni-Vereinigung wichtig, da sie ihre Dienstleistungen den oft von den Arbeitsmärkten dominierten Wünschen der Mitglieder anpassen muss.

### **Technologische Rahmenbedingungen**

Technologische Rahmenbedingung ist die „[...] technologische Entwicklung bezüglich neuer Produkte und Verfahren, mit der die Unternehmung schritthalten muß, um konkurrenzfähig zu sein [...]“ (Kubicek/Thom 1976: 3988). Im Fall der Alumni-Vereinigung bieten Online-Dienstleistungen eine potenzielle Chance.

### **Rechtlich-politische Rahmenbedingungen**

Rechtlich-politische Rahmenbedingungen umfassen alle rechtlichen Vorschriften sowie ihre Handhabung durch Organe der Exekutive und Judikative, nach welchen sich Personen und Organisationen zu richten haben (vgl. Kubicek/Thom 1976: 3988). Neben den allgemeingültigen gesetzlichen Grundlagen für Unternehmungen wie der Verfassung, dem Zivilgesetzbuch und dem Obligationenrecht sind je nach Unternehmung weitere gesetzliche Grundlagen zu beachten. Für NPOs kann die Organisationsform entscheidend sein. Im speziellen Fall von Alumni-Vereinigungen können dies bestimmte Datenschutzbestimmungen sein.

### **Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen**

Unter sozio-kulturelle Rahmenbedingungen sind die Gesellschaftsstrukturen eines bestimmten Raumes zu verstehen, welche Elemente wie die demografische Struktur, die Urbanisierung, die Schichtung, das Wertesystem in Bezug auf Arbeit und wirtschaftliches Handeln, das Ausbildungssystem und die Berufsstruktur sowie die Religion beinhalten (vgl. Kubicek/Thom 1976: 3988 ff.). Die Alumni-Vereinigung muss bei der Ausgestaltung der Strategie diesen Elementen Beachtung schenken.

#### **3.1.1.2 Aufgabenspezifische Rahmenbedingungen**

Bei den aufgabenspezifischen Rahmenbedingungen geht es, im Gegensatz zu den generellen Rahmenbedingungen, um die konkreten Interaktionspartner der Unternehmen, deren Verhalten jeweils spezifische Entscheidungen tangiert. Für eine NPO sind dies vor allem die Mitarbeiter, die Kunden, die Lieferanten und die Konkurrenten, wobei die Konkurrenten eine besondere Stellung innehaben, da zu ihnen in erster Linie indirekte Beziehungen bestehen und diese vorwiegend das Verhalten unmittelbarer Interaktionspartner der Unternehmung beeinflussen (vgl. Kubicek/Thom 1976: 3993). Weitere aufgabenspezifische Rahmenbedingungen für die Alumni-Vereinigung stellen die Medien, die Öffentlichkeit und andere Bildungsinstitutionen dar.

### **3.1.2 Betriebliche Rahmenbedingungen**

Unter den betrieblichen Bedingungsgrössen sind die Unternehmensmerkmale zu verstehen (vgl. Zaugg 2002: 7). Dies sind für NPOs unter anderem Faktoren wie Branche, Grösse, Zweck und Mission sowie Fremdimage.

### **3.1.3 Personelle Rahmenbedingungen**

Zu den relevanten personellen Bedingungsgrössen gehören unter anderem die ehrenamtliche Arbeit, persönliche Ziele, Werte und Einstellungen und die Motivation der Mitarbeitenden. Bei NPOs stellt sich die Frage, inwieweit Theorien des Personalmanagements von profitorientierten Unternehmen auf NPOs übertragen werden können (vgl. Badelt et al. 2007: 273).

## **3.2 Aktionsparameter**

Die Aktionsparameter lassen sich in zwei Gruppen unterteilen: Die mittelbaren und die unmittelbaren Aktionsparameter. Die mittelbaren Aktionsparameter sind eher langfristig angelegt und wirken oft nur indirekt, die unmittelbaren Aktionsparameter hingegen tragen dagegen zur Zielerreichung bei (vgl. Zaugg 2002: 8).

### **3.2.1 Mittelbare Aktionsparameter**

Zu den mittelbaren Aktionsparametern des Marketingmanagements zählen die Kultur, die Struktur und die Marketingstrategie des Unternehmens. Sie können indirekt beeinflusst werden (vgl. Thom/Ritz 2006: 5 f.). Wichtig ist, dass die NPO eine beziehungsorientierte Struktur wählt, welche mit der Aufbauorganisation und der Ablauforganisation beeinflusst werden kann. Die beziehungsorientierte Organisationsstrategie wird über die Informationssysteme, das Kommunikationssystem, das Personalmanagement und die Kontrollsysteme gestaltet. Zu einer beziehungsorientierten Kultur tragen die Unternehmenskultur, die Subkulturen und die individuelle Perspektive der Mitarbeiter und Mitglieder bei (vgl. Bruhn 2009: 231).

### **3.2.2 Unmittelbare Aktionsparameter**

Im Vergleich zu den mittelbaren Aktionsparametern werden die unmittelbaren Aktionsparameter primär der operativen Ebene zugeordnet, da sie zur Erreichung von Sach- und Formalzielen einer Unternehmung beitragen (vgl. Zaugg 1996: 94). Zu den unmittelbaren Aktionsparametern gehören die Funktionen und Instrumente des Marketings, unter anderem die Marktforschung, der Kundenkontakt und die Implementierung einer Marketingstrategie.

## **TEIL II: EMPIRISCHE ERKENNTNISSE / AUSFÜHRUNGEN ZUR FALLSTUDIE**

Im zweiten Teil der Arbeit wird eine Fallstudie durchgeführt. Dazu wird zuerst die VBW vorgestellt, da sich die Fallstudie auf diese Alumni-Vereinigung bezieht. Im Kapitel 5 wird die Konzeption der empirischen Untersuchung erläutert.

### **4 Vereinigung Berner Wirtschaftswissenschaftler**

Wie bereits erwähnt, ist die VBW 33 Jahre alt und heute mit 848 Mitgliedern die grösste Alumni-Vereinigung der Universität Bern. Die VBW ist als Verein organisiert und hat einen ehrenamtlichen Vorstand der aus drei Mitgliedern und drei Beiräten besteht. Die Interessen der Mitglieder wurden vor der Gründung erfasst und in den Statuten verankert. Als Ziele wurden damals Informations- und Erfahrungsaustausch, Verbindung zu den Dozenten und Studierenden der WISO-Fakultät sowie Weiterbildung und Informationsaustausch durch Tagungen, Kurse oder Seminare und Information der Öffentlichkeit über die VBW und die WISO-Fakultät genannt. Die Aktivitäten der VBW konzentrieren sich seit rund 15 Jahren noch auf die Organisation von Vorträgen, Podiumsgesprächen und Betriebsbesichtigungen sowie auf ein minimales Networking zwischen ihren Mitgliedern. Die Aspekte der Verbindung zur Universität und den Dozenten sowie die Weiterbildungsveranstaltungen wurden von der VBW vernachlässigt. Seit der Gründung wurden die Interessen der Mitglieder nie mehr neu evaluiert (VBW 2007: 11 ff. und VBW online). Die VBW hat eine Partnerschaft mit der Gesellschaft der Zürcher Oekonomen (GZOE), der Alumni-Vereinigung der Wirtschaftswissenschaftler in Zürich. Mitglieder beider Organisationen können jeweils an Veranstaltungen der anderen Vereinigung teilnehmen.

Eine grosse Stärke der VBW ist, dass sie aus gut ausgebildeten Mitgliedern und Vorstandsmitgliedern besteht. Allerdings wird die Handlungsfähigkeit der VBW durch den ehrenamtlichen Vorstand etwas eingeschränkt. Da die meisten Vorstandsmitglieder beruflichen Verpflichtungen nachkommen müssen, ist die Zeit, die sie in die VBW investieren, beschränkt. Der Vorstand hält ca. zehn Sitzungen ab pro Jahr und die Vor- bzw. Nachbereitung dieser Treffen nimmt nochmals ungefähr drei Stunden pro Monat in Anspruch. Nach wie vor erledigt der Vorstand alle anfallenden Arbeiten selbst. Es ist geplant, dass in Zukunft die Dachorganisation der Alumni-Vereinigungen in Bern die administrativen Arbeiten übernimmt.

Das Einnahmen der VBW betragen im Jahr 2009 27'611.- CHF, die sich aus Mitgliederbeiträgen und Zinserträgen zusammensetzen. Für die Veranstaltungen wurden 20'033.- CHF aufgewendet, die Verwaltung kostete 4968.- CHF und das Mitgliederverzeichnis 1204.- CHF. Es resultierte ein Vereinskaptal von 43'334.- CHF plus eine Spende von 20'000 für ein Projekt in der Jahresrechnung 2009.

Viele Mitglieder sind in beruflichen Spitzenpositionen, was ein Grund sein könnte, dass die Anlässe der VBW mangels Freizeit selten besucht werden. Wird die VBW mit einer führenden Alumni-Organisation in der Schweiz wie derjenigen der ETH oder der Universität St. Gallen verglichen, fällt auf, dass dem Networking zu wenig Bedeutung beigemessen wird. Dies könnte auch damit zusammenhängen, dass viele der Mitglieder, welche die Anlässe besuchen, pensioniert sind und nicht mehr auf karrierefördernde Massnahmen angewiesen sind.

## **5 Konzeption der empirischen Untersuchung**

### **5.1 Ziele der empirischen Untersuchung**

Das Hauptziel der empirischen Untersuchung ist die Evaluation der Bedürfnisse und Wünsche der aktuellen und der potentiellen zukünftigen Mitglieder der VBW. Mittels der dafür entwickelten Fragebogen sollen diese abgeklärt werden. Weiter wird die Zahlungsbereitschaft und die Mitgliedschaft auf Online-Plattformen der Mitglieder ermittelt. Die Mitglieder können sich zu den positiv sowie auch den negativ erlebten AspekteN der VBW äussern und Verbesserungsvorschläge einbringen.

### **5.2 Studienaufbau und -design**

Die Studie ist eine explorative Untersuchung und wird mittels Querschnittsdesign durchgeführt. Das heisst, dass die Mitglieder und die potentiellen zukünftigen Mitglieder alle nur zu einem Zeitpunkt befragt werden, somit nur der momentane Stand gemessen wird und nichts über Veränderungen ausgesagt werden kann (vgl. Diekmann 2004: 168). Zuerst wurde das Forschungsproblem genauer definiert, darauf basierend die Erhebung geplant und vorbereitet. Nach der Durchführung der Untersuchung mittels des Online-Tools „EFS Survey“ wurden die Daten ausgewertet. Da das Online-Tool die Antworten automatisch statistisch auswertet, konnten die Daten direkt in die Arbeit übernommen werden. Die per Post zugesandten Fragebogen wurden von der Autorin online in das System eingegeben. Der Fragebogen wurde dem Vorstand der VBW plus acht weiteren Personen zum Pretest gesandt. Somit konnte sichergestellt werden, dass die Fragen klar formuliert sind und die Bedürfnisse des Vorstandes befriedigt werden. Der Fragebogen für die Studierenden wurde von 25 Wirtschaftsstudenten getestet und danach von der Autorin überarbeitet. Es wurde beim Online-Fragebogen darauf geachtet, dass das Layout die ganze Umfrage hindurch konstant blieb und eine Begrüssungs- und Dankesseite am Anfang bzw. Ende des Fragebogens erschien (vgl. Dillman et al. 2009: 232). Die Mitglieder der VBW, welche eine E-Mail-Adresse besitzen, wurden mit einem Mail kontaktiert und aufgefordert bei der Online-Umfrage mitzumachen. Den Mitgliedern ohne E-Mail-Adresse wurde der Fragebogen per Post zugestellt. Im Gesamten wurden 274 Fragebogen von den Mitgliedern beantwortet und eingereicht von insgesamt 723 versandten. Den Wirtschaftsstudenten der Universität Bern wurde der Link für den Online Fragebogen per E-Mail zugestellt. Von den 1145 angeschriebenen Wirtschafts-

studenten füllten 187 Personen den Fragebogen online aus. Der Fragebogen wird anonym bearbeitet und besteht zum Teil aus offenen und zum Teil aus geschlossenen Fragen. Somit soll sichergestellt werden, dass eigene Ideen der Mitglieder und der Studenten in der Umfrage aufgenommen werden können und nicht vernachlässigt werden.

## 6 Ergebnisse

### 6.1 Ergebnisse der Befragungen der Mitglieder

In den folgenden Kapiteln werden die statistisch ausgewerteten Ergebnisse der Umfrage unter den Mitgliedern der VBW aufgezeigt.

#### 6.1.1 Profil der Alumni-Vereinigung

Von den Mitgliedern die an der Umfrage teilgenommen haben, sind 90.91 % männlich und 9.09 % weiblich. In der Statistik im Jahre 2007 wies die VBW einen Frauenanteil von 13 % auf. Dieser geringe Anteil hängt damit zusammen, dass Frauen vor den 1980er Jahren selten einen wirtschaftlichen Universitätsabschluss erlangten (vgl. VBW 2207: 211). Der jüngste Teilnehmer an der Umfrage ist 26 und der älteste 87 Jahre alt. Der Median des Alters beträgt 46 Jahre und der Mittelwert des Alters der Teilnehmer 50.52 Jahre. 64.29 % der Befragten haben ein BWL-Studium absolviert und 35.71 % haben Volkswirtschaftslehre studiert. 155 Teilnehmer (65.67 %) sind im Kanton Bern wohnhaft und machen somit die grösste Gruppe aus. Dies deckt sich mit der Statistik von 2007, in welcher 60 % der Mitglieder im Kanton Bern wohnhaft waren (vgl. VBW 2007: 217). Weitere 43 Personen wohnen im Kanton Zürich (18.22 %), gefolgt von zehn Personen, die im Aargau leben. Weitere Wohnsitze von Teilnehmenden sind in den Kantonen Luzern und Solothurn mit je fünf Personen, St. Gallen, Thurgau, Graubünden, Obwalden und Nidwalden, Waadt, Fribourg, Wallis, Basel und Zug mit je einer bis drei Personen. Drei Teilnehmer sind im Ausland wohnhaft. Der Abschlussjahrgang an der Universität Bern variiert von 1951 bis 2009, wobei der Mittelwert der Abgänger bei 1988 liegt und der Median bei 1990. Gegliedert nach Jahrzehnten ergibt sich die in Abbildung 3 gezeigte Verteilung. Es ist ersichtlich, dass viele der Mitglieder mit Abschlussjahr in den 90er-Jahren oder nach dem Jahr 2000 geantwortet haben.

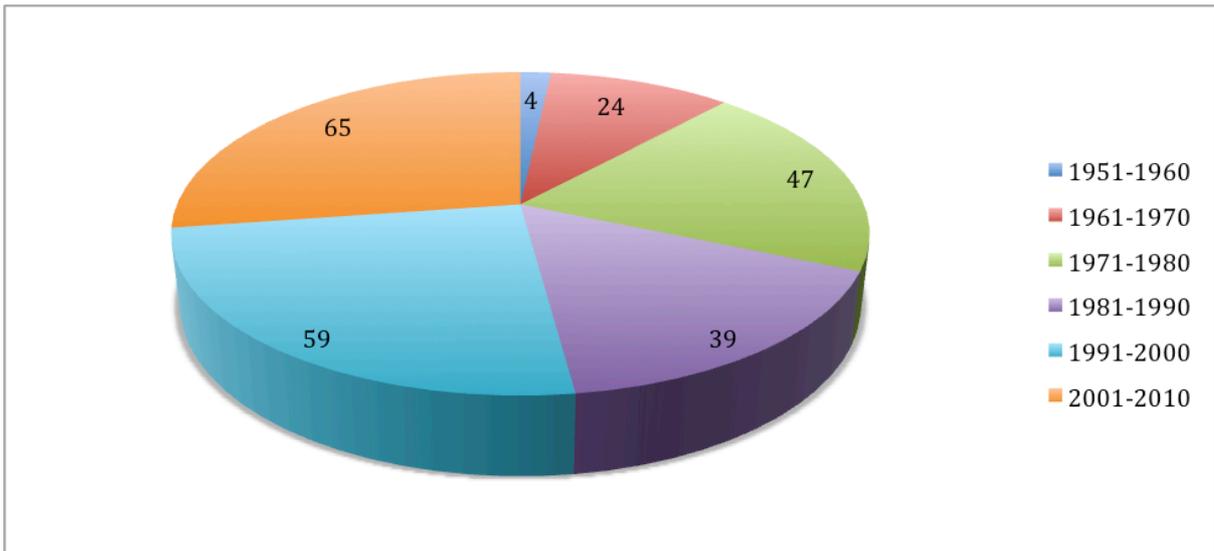


Abbildung 3: Universitätsabschluss gegliedert nach Jahrzehnten (eigene Darstellung)

Werden diese Ergebnisse mit den Daten der Statistik im Jahr 2007 verglichen, zeigt sich, dass die 2000er Abschlussjahrgänge überproportional geantwortet haben. Der Anteil der Mitglieder, die im zwischen 2000 und 2007 abschlossen, beträgt in der Statistik nur 22 %. Die grösste Gruppe der Statistik von 2007 waren mit 32 % die Mitglieder mit Abschlussjahr 1990-1999. Mit einem Anteil von 22 % waren die Mitglieder mit Abschlussjahr in den 70er Jahren am zweitmeisten vertreten (vgl. VBW 2007: 211). Da die Statistik aus dem Jahre 2007 stammt, ist es wahrscheinlich, dass die Gruppe der Abschlussjahren zwischen 2000 und 2009 angewachsen ist.

### 6.1.2 Ziele der Alumni-Vereinigung

Auf die Frage, welches Hauptziel eine Alumni-Vereinigung verfolgen soll, antworteten von insgesamt 239 Teilnehmenden 33.47 % den Kontakt zu den Ehemaligen zu halten. Weitere 33.05 % sehen den Hauptzweck der Alumni-Vereinigung im Kontakt zur Universität und den Instituten. Auf Platz drei mit 27.20 % wurde der Aufbau eines karrierenorientierten Ehemaligen-Netzwerks zwischen Absolventen genannt. 3.35 % sehen den Hauptzweck darin, Unternehmenspraxis in die Universität zu bringen und nur gerade 1.67 % denken, dass die Alumni-Vereinigung hauptsächlich Spenden sammeln soll. Diese Ergebnisse werden in Abbildung 4 graphisch dargestellt.

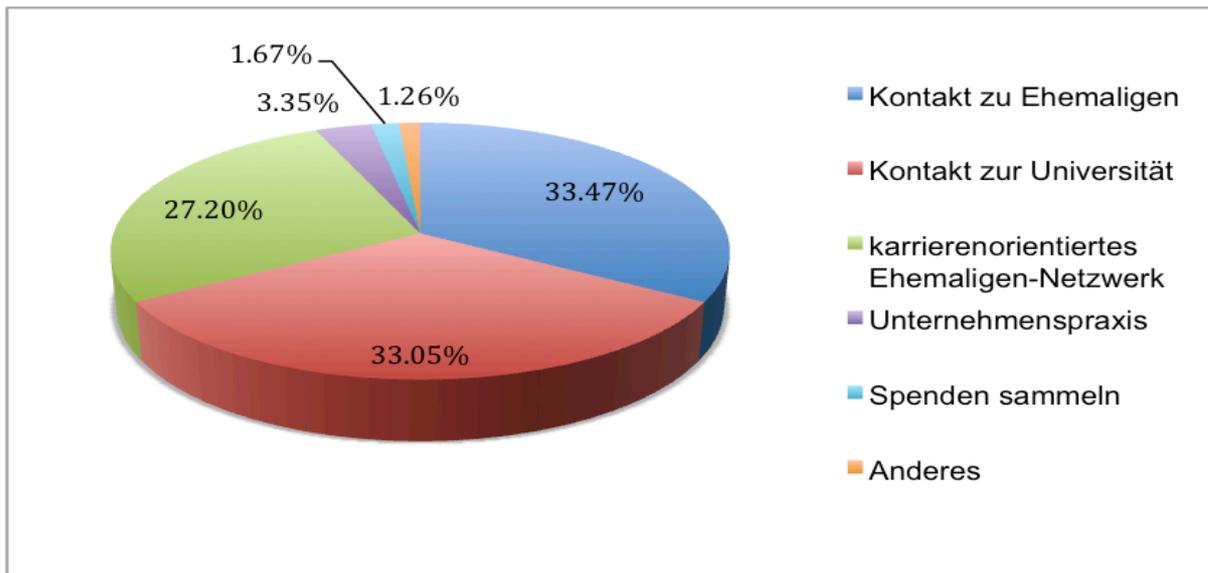


Abbildung 4: Primärer Zweck der Alumni-Vereinigung nach Meinung der Mitglieder der VBW (eigene Darstellung).

Bei der Frage nach den Nebenzielen der Alumni-Organisation waren mehrere Antworten möglich. 45.63 % denken, dass der Kontakt zu Ehemaligen wichtig ist. Je 42.21 % haben angegeben, dass der Kontakt zur Universität als Nebenziel verfolgt werden und dass die Alumni-Vereinigung Unternehmenspraxis in die Universität einbringen soll. 30.80% sind der Meinung, dass die Schaffung eines karriereorientierten Ehemaligen-Netzwerk wichtig ist. Das Sammeln von Spenden für die Universität wird nur gerade von 6.46% als erachtenswertes Nebenziel genannt. Weiter wurde das Anbieten von Weiterbildungen (von zwei Personen) sowie das Bereitstellen eines Netzwerks für die Universität genannt. Auch sollen Missstände bekämpft sowie Reformen an der Universität durchgeführt werden und der Transfer von der Forschung in die Praxis via Alumni-Vereinigung stattfinden. Zudem wurden die Pflege der Geselligkeit und das Organisieren von Freizeitveranstaltungen genannt.

### 6.1.3 Beitrag an die Alumni-Vereinigung

57.21% Prozent der Befragten wären bereit, mehr als den aktuellen Jahresbeitrag von 35.- CHF zu bezahlen, wenn die Alumni-Vereinigung mehr Dienstleistungen anbieten würde. 24.02 % wollen nicht mehr bezahlen und 18.78 % finden die Frage nicht sinnvoll zu beantworten, da es darauf ankommt, welche zusätzlichen Dienstleistungen von der Alumni-Vereinigung angeboten werden. Die Frage „Welchen finanziellen Beitrag wären sie bereit, jährlich für die Alumni-Vereinigung zu bezahlen?“, beantworteten 172 Personen. Sieben Teilnehmer haben keine genaue Zahl angege-

ben, da es für sie auf das Angebot ankommt. Die verbleibenden 165 Personen sind im Durchschnitt bereit 82.63 CHF zu bezahlen. Der Median liegt bei 60.- CHF. Werden die genannten Werte einzeln angeschaut, sieht die Verteilung folgendermassen aus: 59 Teilnehmende wären bereit 100.- CHF zu bezahlen und 55 Mitglieder sind bereit 50.- CHF zu bezahlen. Am dritt meisten mit 13 Nennungen, wurde der aktuelle Jahresbeitrag von 35.- CHF angegeben. Jeweils sechs Personen würden 200.- CHF und 60.- CHF bezahlen. Den Betrag von 40.- CHF bzw. 0.- CHF wurde jeweils von vier Personen angegeben<sup>1</sup>. 70.-, 75.- oder 150.- CHF wurde von je drei Personen als Jahresbeitrag genannt. Nur gerade zwei Teilnehmende haben 80.- CHF als Jahresbeitrag genannt und die Beträge 20.-, 30.-, 45.-, 120.-, 250.-, 300.- und 1000.- CHF wurden jeweils von einem Mitglied genannt. Die Frage „Wären Sie bereit für bestimmte Dienstleistungen der VBW fallweise zu bezahlen?“ wurde von 88.84% mit Ja beantwortet, nur 11.16 % wären nicht bereit dazu.

Die Mitglieder wurden auch befragt, welchen nicht-monetären Beitrag sie zur VBW beisteuern könnten. 152 Antworten wurden zu dieser Frage generiert, wobei 43 sagten, dass sie keinen zusätzlichen Beitrag zur Alumni-Vereinigung leisten könnten. 22 Personen wären bereit, Vorträge an Anlässen zu halten. Elf weitere antworteten, dass sie die VBW mit der Organisation von Anlässen unterstützen könnten, acht Personen wären zur Mithilfe bei Veranstaltungen bereit. Zehn Teilnehmende würden die Alumni-Vereinigung durch das Einbringen von Praxiswissen unterstützen. Die Unterstützung von Absolventen und das Teilen von Informationen wurden jeweils von sieben Mitgliedern genannt. Sechs Personen könnten die VBW durch das Vermitteln von Referenten unterstützen. Weiter haben fünf Mitglieder angegeben, dass sie Praktika vermitteln könnten. Ebenso wären fünf Personen bereit, die Alumni-Vereinigung durch das Einbringen ihres Netzwerkes zu unterstützen. Jeweils vier Teilnehmende haben geantwortet, unterstützende Arbeiten zu übernehmen bzw. durch die Teilnahme an Anlässen einen Beitrag zu leisten. Mitarbeit im Vorstand, Vermittlung von Masterarbeits- oder Seminararbeitsthemen an Studenten und Coaching wurden von je drei Mitgliedern genannt. Zwei Personen könnten die VBW mit einer PR-Beratung unterstützen und weitere zwei Mitglieder sehen ihre Unterstützung, indem sie die Alumni-Vereinigung weiterempfehlen. Von jeweils einem Teilnehmenden wurden folgende Antworten genannt: Unterstützung durch das Einbrin-

---

<sup>1</sup> Ihre Angabe ist mit ihrem momentanen Verhalten inkonsistent.

gen von IT-Wissen sowie statistischen Auswertungen, Übernehmen von administrativen Tätigkeiten, das Durchführen von Umfragen oder Seminaren und das Leiten einer Arbeitsgruppe zu spezifischen Themen.

#### 6.1.4 Dienstleistungen und Anlässe der VBW

Die Mitglieder wurden gefragt, welche Dienstleistungen die VBW für sie noch interessanter machen würde. Zur Auswahl standen folgende fünf Antworten, von welchen mehrere ausgewählt werden konnten: Postgraduate Bildung (32.75 %), Seminare / Konferenzen zu aktuellen Themen (64.19 %), Exklusive Job-Datenbank von Alumni für Alumni (35.81 %), Praktika / Recruitmentbörse für Studenten (17.03 %) und Freizeitveranstaltungen (18.34 %). Abbildung 5 veranschaulicht diese Erkenntnisse.

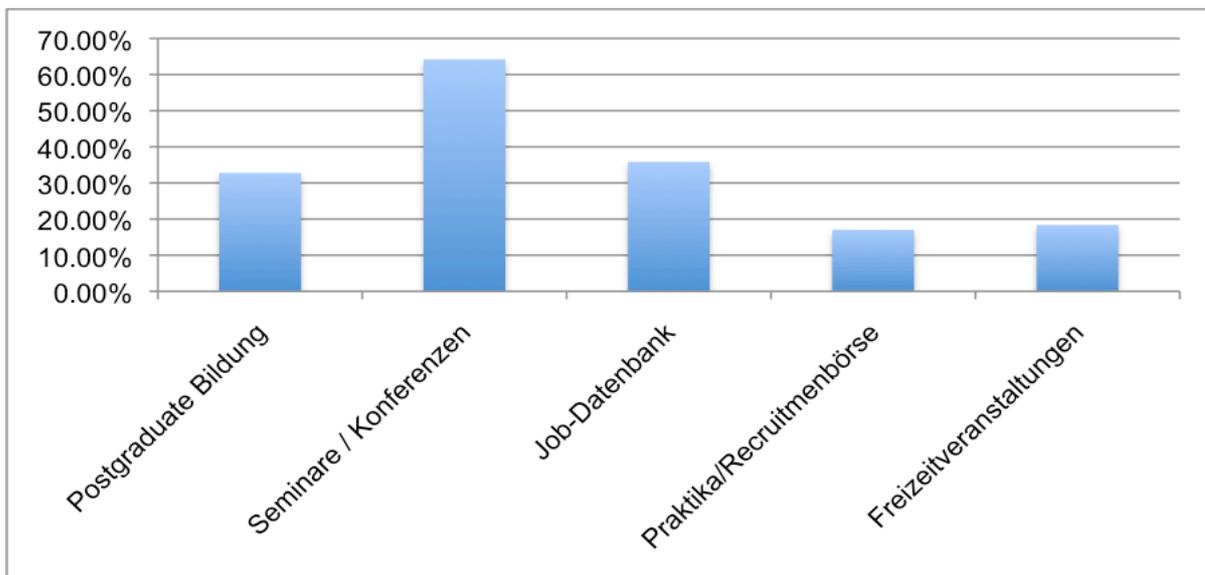


Abbildung 5: Gewünschte Dienstleistungen nach Meinung der Mitglieder der VBW (eigene Darstellung)

Es ist ersichtlich, dass die Mitglieder der VBW sehr interessiert sind an Seminaren zu aktuellen Themen, gefolgt von einer Job-Datenbank. Bei dieser Frage bestand auch die Möglichkeit, selbst Vorschläge einzubringen. Lebenslanger Zugang zu Universitäts-Dienstleistungen, Zugang zu anderen Universitäten (v.a. im Ausland), Wissensdatenbank und Ergebnisse der wissenschaftlichen Forschung der Universität wurden als Wünsche geäußert.

Von 225 Antwortenden gaben 93 (41.33 %) an, im Durchschnitt einmal im Jahr einen Anlass zu besuchen. Weitere 73 Mitglieder (32.44 %) nehmen an keinem Anlass teil, 35 Personen (15.56 %) gehen durchschnittlich zweimal jährlich an einen Anlass. 13

Teilnehmende (5.78 %) besuchen dreimal einen Anlass, acht Personen (3.56 %) sind viermal anwesend und nur gerade drei Mitglieder (1.33 %) sind an allen fünf Anlässen präsent.

Weiter wurde nach dem Hauptgrund für den Besuch der Veranstaltungen gefragt. Mit 70.83 % gaben die Mitglieder an, dass sie Veranstaltungen besuchen, wenn sie das Thema wirklich interessiert. Nur 17.71 % sehen den Hauptgrund der Veranstaltungen in der Kontaktpflege und 2.60 % der Befragten sind anwesend, um Personen zu treffen, die für ihre Karriere wichtig sind. 8.85 % gaben an, noch nie eine Veranstaltung besucht zu haben, da sie keine Zeit oder kein Interesse haben oder die Veranstaltungen nicht in der Nähe ihres Wohnortes sind.

Der Stammtisch wird nur gerade von 5.38 % der Teilnehmenden besucht, die restlichen 94.62 % nützen dieses Angebot nicht. Von den Mitgliedern, die den Stammtisch nicht besuchen, haben 39.80% keine Zeit, 34.33 % wohnen oder arbeiten nicht in der Nähe des Stammtisches, 10.95% hatten keine Kenntnis davon und 7.96 % haben kein Interesse daran. Weitere Gründe für das Fernbleiben des Stammtisches sind der mangelnde Bezug zur Wissenschaft (1.99 %), genug andere Stammtische (2.98 %) und dass die Befragten niemanden kennen, der am Stammtisch teilnimmt (1.99 %).

28 Personen (12.67 %) von gesamt 221 Antwortenden haben schon Seminare besucht, die von der VBW veranstaltet wurden. Somit bleiben 87.33 % der Teilnehmenden, die noch nie an einem Seminar teilgenommen haben. Jedoch würden 20.91 % ein Seminar besuchen, 71.82 % würden je nach Thema daran teilnehmen und nur 7.27 % haben kein Interesse an solchen Weiterbildungen. Den Wunsch nach mehr volkswirtschaftlich orientierten Veranstaltungen haben 52.47 % bejaht und 41.70 % sind der Meinung, dass es nicht mehr volkswirtschaftliche Inhalte braucht. Für 5.83 % sind die Inhalte der Veranstaltungen nicht relevant. 89.64 % der Befragten haben Interesse an Vorträgen von Professoren zu aktuellen Forschungserkenntnissen und Schwerpunkten der Wirtschaftsfakultät. Nur 10.36 % haben sich dagegen ausgesprochen. Auf die Frage, ob die VBW auch zu kulturellen Anlässen wie zu Konzerten oder Führungen in Museen etc. einladen soll, hat die Mehrheit (61.54 %) mit Nein geantwortet, 38.46 % würden solche Angebote befürworten.

### **6.1.5 Fringe Benefits und Sponsoring**

13.21 % der Befragten sind der Meinung, dass sich die VBW auf andere Sachen konzentrieren und keine Fringe Benefits anbieten sollte. 35.68 % der Befürworter von Fringe Benefits fänden Vergünstigungen in Restaurants gut, 33.48 % würden Vergünstigungen bei Einkäufen gutheissen und 15.86 % stimmten Rabatten in Skiorten zu, während 13.66 % von günstigeren Preisen in Fitnesscentern profitieren möchten. Dazu kamen diverse andere Vorschläge, die hier nicht weiter im Detail aufgelistet werden, sondern in der Diskussion und in den Gestaltungsempfehlungen Platz finden.

Weiter wurden die Mitglieder befragt, ob sie es befürworten würden, dass die VBW kulturelle oder soziale Projekte mit speziell dafür gesponsertem Geld realisiert. 78.92 % finden dies eine gute Idee, jedoch machen 45.74 % davon die Einschränkung, dass die Studenten oder die Universität von dem realisierten Projekt profitieren müssen. 21.08 % sind der Meinung, dass sich die VBW auf die Anlässe und das Networking konzentrieren und nicht in solche Projekte investieren sollte. 86 Personen (38.57 %) könnten sich auch vorstellen, einen Betrag für ein solches Projekt zu sponsern. 61.43 % verneinten die Frage nach dem Sponsoring. Von den 86 Personen, die sich gegebenenfalls vorstellen könnten, ein solches Projekt zu unterstützen, haben 61.63 % angegeben, dass das Projekt mit der Universität oder den Studenten in Verbindung stehen soll. 11.63 % sind der Meinung, dass das Projekt einen sozialen Hintergrund haben soll, während 9.30 % antworteten, dass der Zweck nicht im Vordergrund stehe. 5.81 % der Antwortenden wünschen sich einen kulturellen Hintergrund des Projekts. Die restlichen 11.63 % haben diverse Antworten gegeben, welche in der Diskussion und den Gestaltungsempfehlungen genauer betrachtet werden.

### **6.1.6 Zufriedenheit und Verbesserungswünsche**

Im letzten Teil der Umfrage wurden die Mitglieder mit offenen oder halb offenen Fragen zur Zufriedenheit und zu Verbesserungspotentialen der VBW befragt. 83.18 % haben die Frage „Sind sie zufrieden mit den Aktivitäten der VBW?“ mit Ja beantwortet. 16.82 % verneinten diese Frage. Die Antwortenanzahl bei den Gründen der Unzufriedenheit liegt nur bei 96 Antworten. 28.13 % der Antwortenden finden den Informationsfluss ungenügend, 16.66 % sind der Meinung, dass es zu wenige Anlässe gibt. 55.20 % (53 Personen) haben die Gelegenheit wahrgenommen und eine offene

Antwort geschrieben. Acht Personen finden, dass die Themenwahl der Anlässe nicht aktuell ist und fünf Mitglieder bemängeln, dass die Anlässe nur in Bern stattfinden. Weitere Kritikpunkte wurden genannt. Sie werden später in dieser Arbeit in der Diskussion und den Schlussfolgerungen aufgegriffen.

Ebenso haben nur 88 Personen die Frage „Was erachten Sie als besonders positiv an der VBW?“ beantwortet. Die meist genannte Antwort mit 20 Nennungen ist, dass durch die VBW Kontakte zu anderen ehemaligen Studenten gehalten oder geknüpft werden können. 14 Mal wurden die Anlässe genannt und zehn Personen finden es generell wichtig, dass es so eine Vereinigung gibt. Auf Platz vier mit acht Nennungen ist der Universitätsbezug, der durch die VBW beibehalten wird. Ebenfalls acht Personen erachten das Mitgliederverzeichnis als lobenswert. Die weiteren Antworten werden, wie schon bei den vorhergehenden Fragen, in der Diskussion aufgenommen.

„Was würden Sie ändern bzw. optimieren?“ wurden die Mitglieder als nächstes gefragt. Da die Rückmeldungen zu dieser Frage sehr vielfältig sind, werden sie nicht statistisch ausgewertet, sondern fließen in die Gestaltungsempfehlungen und Diskussion ein. Zudem werden sie dem VBW-Vorstand zur Verfügung gestellt.

### **6.1.7 Mitgliederverzeichnis und andere Mitgliedschaften**

Die Mitglieder wurden befragt, ob sie sich nach wie vor ein gedrucktes Mitgliederverzeichnis wünschen oder ob das elektronische Verzeichnis beliebter sei. 10.22 % der Teilnehmer möchten ein gedrucktes Verzeichnis, 66.67 % der Antwortenden bevorzugen das elektronische Verzeichnis und 23.11 % sprachen sich für ein elektronisches sowie ein gedrucktes Verzeichnis aus. Die Nutzung des elektronischen Verzeichnisses auf der Universitäts-Homepage ist jedoch mit 3.17 % der Mitglieder, die oft und mit 47.96 % die selten Informationen nachschauen, sehr gering. 48.87 % haben dieses Verzeichnis noch nie genutzt.

Zum Abschluss wurden die Teilnehmer nach Mitgliedschaften in anderen Organisationen mit wirtschaftlichem Hintergrund bzw. auf Online-Networking-Plattformen befragt. 50.68 % sind nicht Mitglied auf einer Online-Plattform. Von den 49.32 %, die eine Mitgliedschaft angegeben haben, führen 89 Personen ein Profil auf xing.com, 65 Teilnehmer sind Mitglied auf facebook.com und weitere 20 VBW-Mitglieder haben geantwortet, auf linkedin.com aktiv zu sein. 62.44 % der Teilnehmenden sind nicht

Mitglied in einer anderen wirtschaftlichen Vereinigung und 37.56 % gaben an, in mindestens einer weiteren wirtschaftlich orientierten Vereinigung aktiv zu sein.

## 6.2 Ergebnisse der Befragung der Studenten

Um die Wünsche der allenfalls zukünftigen Mitglieder der VBW zu evaluieren, wurden Fragebogen an die Studenten der Wirtschaftsfakultät der Universität Bern versandt. Von den zurückerhaltenen Fragebogen wurden 56.56 % von männlichen Teilnehmern ausgefüllt und 43.44 % von weiblichen. 17.89 % der Antwortenden studieren VWL und 82.11 % haben das Hauptfach BWL. Der Median des Alters der Befragten liegt bei 23 Jahren, der Durchschnitt bei 23.65 Jahren.

### 6.2.1 Ziele von Alumni-Vereinigungen

Die Befragten sind mit 33.03 % der Meinung, dass das Hauptziel einer Alumni-Vereinigung das Halten von Kontakten zu anderen Ehemaligen sein soll. Weitere 29.36 % der Teilnehmer finden, dass die Alumni-Organisation hauptsächlich ein karriereorientiertes Ehemaligen-Netzwerk aufbauen soll. Kontakt zur Universität / Institutionen haben 18.81 % als Hauptzweck angegeben und 16.51 % der Antwortenden finden, dass durch die Alumni-Vereinigung mehr Unternehmenspraxis in die Universität gebracht werden soll. Nur gerade 0.92 % sehen das Hauptziel einer Alumni-Vereinigung im Sammeln von Spenden für die Universität. Diese Daten werden in der Abbildung 6 mit einem Diagramm dargestellt.

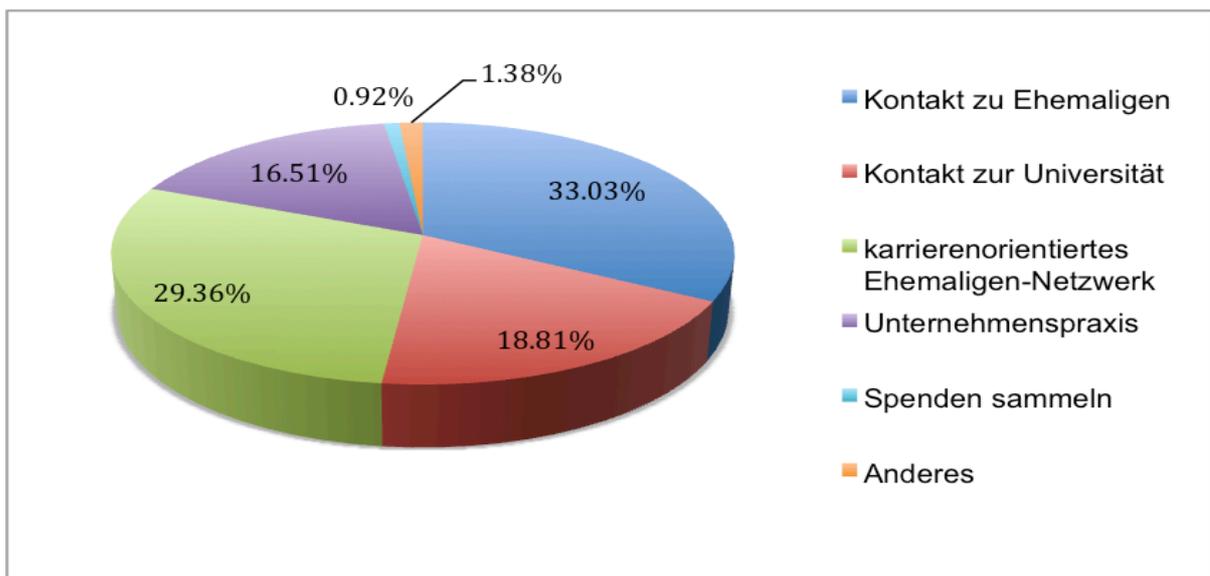


Abbildung 6: Primärer Zweck der Alumni-Vereinigung nach Meinung der Studenten (eigene Darstellung)

Nebenziele der Alumni-Vereinigung sollten nach Ansicht der Studierenden folgende sein: Kontakt zur Universität und zu Instituten halten (42.48 %), karriereorientiertes Ehemaligen-Netzwerk aufbauen (42.04 %), gefolgt von Kontakt zu anderen Ehemaligen halten (39.38 %) und Unternehmenspraxis in die Universität einbringen (34.51 %). Wie schon die Mitglieder der VBW erachten auch die Studierenden das Sammeln von Spenden für die Universität nicht als ein wesentliches Ziel einer Alumni-Vereinigung (12.39 %).

### **6.2.2 Die VBW**

77.00 % der Befragten gaben an, noch nie von der VBW gehört zu haben. Nur gerade 23.00 % haben bereits von der VBW erfahren. Davon wurden 23.07 % durch das Infoschreiben, welches von der VBW an die Studenten versandt wird, auf die VBW aufmerksam, jeweils 15.38 % wurden durch Bekannte bzw. durch Informationen in Universitätszeitschriften (z. B. BeWL, in welcher die VBW jeweils eine Seite zur Verfügung hat) auf die VBW aufmerksam. Die restlichen Befragten haben sich entweder selber informiert, sind über die Fachschaft, über das Anschlagbrett oder durch ein Referat auf die VBW aufmerksam geworden.

Von den Antwortenden gaben 7.87 % an, dass sie nach dem Studium beitreten werden, 15.74 % werden nicht beitreten und 76.39 % haben noch keinen Entschluss gefasst. Jeweils 68.42 % der Studierenden, die nach dem Abschluss beitreten wollen, sind besonders interessiert an Firmenbesichtigungen bzw. Vorträgen von Leuten aus der Praxis. 36.84 % der Beitrittswilligen zeigen Interesse an Vorträgen von Professoren, weitere 31.58 % fänden Stammtische spannend und 26.32 % der Studierenden, welche einen Beitritt in Erwägung ziehen, würden an Seminaren teilnehmen. Von den Befragten, die nach dem Studium nicht beitreten möchten, geben 50.00 % als Grund an, dass sie niemanden kennen der Mitglied ist. 44.12 % haben keine Zeit um die Anlässe zu besuchen. Mitglied in einem anderen Club gaben 17.65% als Grund an und 35.29 % haben diverse andere Gründe, die ebenfalls in der Diskussion erläutert werden.

### **6.2.3 Dienstleistungen der VBW**

Die Frage „Welche Dienstleistungen würden die VBW für Sie interessant machen?“ wurde am meisten (65.48 %) mit einer exklusiven Jobdatenbank von Alumni für Alumni beantwortet. Am zweit meisten (62.94 %) wurde Praktika / Recruitmentbörse

genannt, 42.64 % antworteten mit Seminare / Konferenzen zu aktuellen Themen, 28.43 % würden Postgraduate Bildung interessant finden und 15.47 % fänden Freizeitveranstaltungen eine gute Sache. Veranschaulicht werden diese Ergebnisse in Abbildung 7.

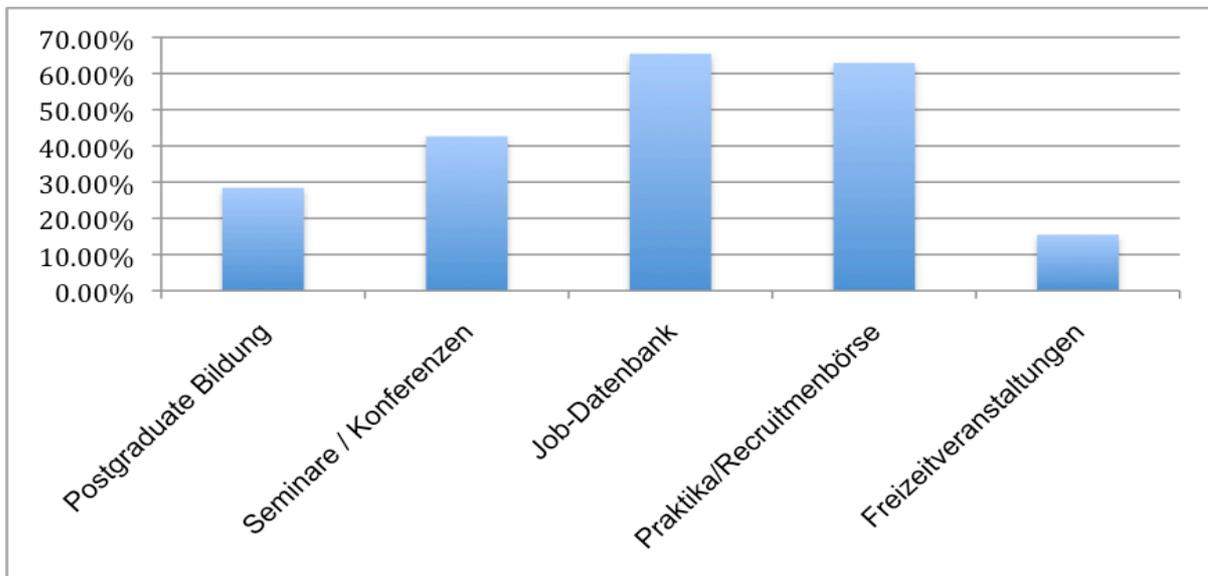


Abbildung 7: gewünschte Dienstleistungen der VBW nach Meinung der Studenten (eigene Darstellung)

77.84 % gaben an, an Vorträgen von Professoren zu aktuellen Forschungsprojekten interessiert zu sein. Die Durchführung von Freizeitveranstaltungen anstelle von nur wirtschaftswissenschaftlichen Veranstaltungen wurde von 51.56 % gutgeheissen. 48.44 % sprachen sich dagegen aus.

#### 6.2.4 Beitrag an die VBW

Die befragten Studenten sind bereit, im Durchschnitt 49.86 CHF Jahresbeitrag zu bezahlen. Der Median liegt bei 50.- CHF, wobei die Beiträge von 0.- CHF bis 1000.- CHF variieren. Mit 71 Stimmen wurden 50.- CHF weitaus am meisten genannt, gefolgt von 35.- CHF mit 23 Nennungen und 40.- CHF mit 22 Antworten. 30.- CHF wurden 14 mal angegeben und 100.- CHF wurden von elf Studenten genannt. Zehn Teilnehmer finden 0.- CHF einen angemessenen Beitrag. Die restlichen Beiträge wurden oft nur einmal genannt und werden deshalb nicht einzeln aufgelistet. Die Bereitschaft der Studierenden, für einzelne Dienstleistungen fallweise zu bezahlen, ist mit 80.31 % Zustimmung sehr gross.

### **6.2.5 Mitgliederverzeichnis und andere Mitgliedschaften**

Die Bereitschaft persönliche Angaben wie Adresse, Beruf, Firma etc. in einer Datenbank zu hinterlegen und diese aktuell zu halten, ist nur bei 59.14 % der Befragten vorhanden, die restlichen 40.86 % haben sich dagegen ausgesprochen. Hingegen sind 85.95 % der Befragten Mitglied auf einer Online-Plattform (93.71% auf facebook.com, 23.72 % auf xing.com, 5.03 % studivz.net, 1.88 % linkedin.com) und nur gerade 14.05 % haben angegeben, nicht auf einer Online-Plattform registriert zu sein.

## **6.3 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse**

In den folgenden Abschnitten werden die zuvor aufgezeigten Ergebnisse genauer analysiert, zusammengefasst und diskutiert. Die Ergebnisse der VBW Mitgliederbefragung und der Befragung der Studenten werden zuerst einzeln analysiert und zum Schluss verglichen.

### **6.3.1 Diskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse der VBW-Mitglieder**

Werden die Teilnehmer betrachtet, stellt sich heraus, dass die VBW einen sehr geringen Frauenanteil aufweist. Der Frauenanteil bei dieser Umfrage weicht leicht vom effektiven Anteil der VBW-Mitglieder ab. Seit 2000 nimmt der Frauenanteil zu und entspricht mit einem Drittel etwa dem Verhältnis der Abschiessenden an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät (vgl. VBW 2007: 217). Die meisten Mitglieder sind im Kanton Bern wohnhaft und die Altersstruktur ist relativ ausgewogen. Rund zwei Drittel der Mitglieder haben ein BWL-Studium abgeschlossen, während nur ein Drittel VWL studierte.

Aus den Ergebnissen der Umfrage kann geschlossen werden, dass sich die Mitglieder vor allem für die VBW interessieren, um den Kontakt zu anderen Ehemaligen und zur Universität zu halten. Fast so wichtig scheint die Erschaffung eines karriereorientierten Ehemaligen-Netzwerkes zu sein. Im Gegensatz zum Ursprungsland der Alumni-Vereinigungen, den Vereinigten Staaten Amerikas, steht in Bern nicht das Sammeln von Spenden für die Universität im Vordergrund. Dies hat damit zu tun, dass in der Schweiz die Universitäten staatlich unterstützt sind. Werden die Antworten zu den Dienstleistungen betrachtet, ist ersichtlich, dass die Mitglieder vor allem

an wirtschaftlichen Themen sowie Bildung und aktuellen Ergebnissen zur Forschung interessiert sind. Die Alumni haben eine nutzenorientierte Einstellung zur Alumni-Arbeit. Sie wollen in zweierlei Hinsicht gerne selbst profitieren: durch Angebote in Forschung und Wissenschaft und durch Dienstleistungen, die dem beruflichen Fortkommen dienen. Die Anlässe werden vor allem wegen den Inhalten der Veranstaltungen besucht und nicht in erster Linie wegen des sozialen Aspekts der Kontaktpflege zu anderen Ehemaligen. Dies steht im Widerspruch zu dem von den Mitgliedern angegebenen Hauptziel der VBW, Kontakt zu den Ehemaligen zu halten. Ebenso ergaben die Antworten, dass fast ein Drittel der Mitglieder keine Anlässe besucht und somit auch nicht aktiv die Kontakte zu anderen Mitgliedern fördert. Der Stammtisch wird von einer sehr kleinen Minderheit besucht, was vor allem auch von der Zeit und dem Ort des Stammtisches abhängt. Vielen Mitgliedern ist es unmöglich, daran teilzunehmen. Befürwortet wird eine Jobdatenbank oder eine Recruitmentbörse. Die Mehrheit der Mitglieder hat kein Interesse an Freizeitveranstaltungen, welche von der VBW organisiert sind. Ebenso scheinen Fringe Benefits den Mitgliedern nicht wichtig zu sein. Viele sind der Meinung, dass es genug andere Bonus-Programme gibt und dass sich die VBW lieber auf wirtschaftswissenschaftliche Veranstaltungen oder Angebote, die mit der Universität zu tun haben, konzentrieren soll. Hingegen findet die Mehrheit der Antwortenden, dass die VBW soziale oder kulturelle Projekte realisieren soll. Jedoch sollten die Projekte einen Zusammenhang mit der Universität haben. Die Bereitschaft, selbst Geld in ein solches Projekt zu investieren, ist ziemlich gross. Dies zeigt, dass sich viele Mitglieder für ein Projekt engagieren würden und dies könnte eine gute Gelegenheit für die VBW sein, mehr Präsenz in der Öffentlichkeit zu bekommen und ihr Profil zu stärken.

Der grösste Teil der Antwortenden ist zufrieden mit der VBW. Dennoch sind die meisten Mitglieder sehr passiv und nehmen selten an Anlässen teil. Da der Jahresbeitrag mit 35.- CHF sehr bescheiden ist, ist anzunehmen, dass viele Mitglieder denken, eine Mitgliedschaft schadet nichts, da der Aufwand gering ist und irgendwann vielleicht einen Nutzen hat. Nicht ganz ein Drittel der Teilnehmer findet den Informationsfluss ungenügend. Zudem bemängeln einige Mitglieder die Themenwahl der Anlässe der VBW. Oft seien die Themen nicht aktuell oder zu wenig brisant sowie die Referenten nicht bekannte Persönlichkeiten. Die positive Erfahrung mit der VBW deckt sich mit den Antworten zum Hauptziel der VBW, nämlich den Kontakt zu anderen

Ehemaligen zu halten. Auch werden die Anlässe von den Mitgliedern geschätzt, was im Grunde genommen die Basis für die Kontaktpflege ist. Wer nicht an Anlässe geht, hat auch keine Möglichkeit über die VBW mit den anderen in Kontakt zu bleiben. Als generell wichtig wird auch erachtet, dass es überhaupt eine solche Organisation gibt. Dies hat wahrscheinlich damit zu tun, dass die ehemaligen Studenten mit gewissen Emotionen auf ihr Studium zurückblicken und die VBW eine Verbindung zur Universität darstellt, auch wenn die Mitgliedschaft in vielen Fällen nicht aktiv ausgeübt wird. Möglicherweise sind die Mitglieder auch durch das Vorbild der Vereinigten Staaten beeinflusst, wo die Mitgliedschaft bei einer Alumni-Vereinigung mit grossem Prestige verbunden ist. Das Mitgliederverzeichnis wird als positiv erachtet, obwohl in der Online-Datenbank sehr selten Informationen abgerufen werden, was als gewisser Widerspruch interpretiert werden muss. Zwei Drittel der Befragten befürworten ein elektronisches Verzeichnis, ein paar Wenige wollen gerne ein gedrucktes oder ein gedrucktes sowie ein elektronisches Verzeichnis. Das elektronische Verzeichnis ist sicher die Zukunft, da es wesentlich schneller geführt werden kann und der finanzielle Aufwand viel kleiner ist. Jedoch sollte auch den Mitgliedern, die technisch nicht so versiert sind, die Möglichkeit eines Verzeichnisses geboten werden. Deshalb ist für die nächsten Jahre der Druck eines Mitgliederverzeichnisses unabkömmlich. Eine knappe Minderheit der Teilnehmer ist nicht Mitglied auf einer Online-Networking-Plattform. Dies könnte erklären, wieso viele Mitglieder das Hauptziel der VBW im Halten von Kontakten sehen, da sie nicht über diese Online-Netzwerke miteinander kommunizieren können. Von den Teilnehmern, die ein Profil in einem Online-Netzwerk führen, sind die meisten auf xing.com aktiv, welches eine karriereorientierte Plattform ist. Somit kann xing.com als Konkurrenz zur VBW angeschaut werden, weil Networking auch online betrieben werden kann.

Die Befragten sind grundsätzlich bereit, mehr als die 35.- CHF Jahresbeitrag zu bezahlen, sie erwarten aber im Gegenzug auch mehr Dienstleistungen. Die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft ist höher als der aktuelle Jahresbeitrag. Somit könnte die VBW ihr Budget erhöhen, muss dabei aber darauf achten, dass sie die kritische Grenze nicht übersteigt und Mitglieder verliert. Da die Bereitschaft für gewisse Dienstleistungen fallweise zu bezahlen, recht gross ist, könnte die Alumni-Vereinigung auch verschiedene Angebote einzeln finanzieren und verrechnen. Ebenso könnten viele Mitglieder die VBW mit nicht-monetären Beiträgen unterstüt-

zen. Einige Teilnehmer haben sich zur Mithilfe bei Veranstaltungen bereit erklärt, würden Vorträge halten oder ihr Netzwerk zur Verfügung stellen. Mit solchen Hilfestellungen würde der Vorstand entlastet und könnte sich somit mehr auf das Management der Kundenbeziehungen konzentrieren.

### **6.3.2 Diskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse der Wirtschaftsstudenten**

Wie die Mitglieder der VBW finden auch die Studenten, dass das Hauptziel einer Alumni-Vereinigung das Halten von Kontakten sein soll. Das Betreiben eines karriereorientierten Ehemaligen-Netzwerkes kommt bei den Studenten an zweiter Stelle. Nicht so wichtig scheint den Studenten der Kontakt zur Universität zu sein. Dies kann damit zu tun haben, dass die Studenten zur Zeit noch an der Universität sind, sie deshalb noch nicht vermissen bzw. noch nicht mit Emotionen auf ihre Zeit an der Universität zurückschauen. Bei den Nebenzielen erscheint jedoch Kontakt zur Universität an erster Stelle. Am unwichtigsten finden die Studenten das Spendensammeln für die Universität.

Die Bekanntheit der VBW unter den Studenten ist sehr gering. Nur eine Minderheit kennt die VBW. Es wurde in der Auswertung nicht erhoben, in welchen Semestern die Studenten studieren, womit keine Schlüsse möglich sind, ob die VBW bei Studierenden in späteren Semestern bekannter ist als bei jüngeren. Jedoch ist die Bekanntheit bedenklich tief, da alle Studierenden der Wirtschaftswissenschaften potentielle Mitglieder der VBW sind. Das Infoschreiben der VBW an die Studierenden erreicht am meisten Studenten. Der Grossteil der Studenten ist unentschlossen, ob sie nach dem Studium beitreten. Dies ist für die VBW wichtig zu wissen, denn diese Leute müssen gezielt angesprochen und auf ihre Wünsche eingegangen werden. Firmenbesichtigungen und Praxisvorträge sind vor allem Gründe für den Beitritt nach dem Studium. Interessant wäre für die Studenten vor allem eine Job-Datenbank oder eine Recruitmentbörse. Dies ist nicht weiter erstaunlich, da für die Studierenden die Jobsuche nach dem Studium zentral ist. Die Vermittlung von Praktika und Arbeitsstellen durch die Alumni-Vereinigung könnte somit ein grosser Nutzen für die Studierenden sein und somit zum Beitritt neuer Mitglieder führen. Auch bei den Studenten stehen die wirtschaftlichen Inhalte und Weiterbildung im Vordergrund. Freizeitveranstaltungen werden als nicht besonders interessant eingestuft. Viele der Studieren-

den, die nicht beitreten wollen, gaben als Grund an, niemanden zu kennen, der in der VBW ist. Es ist deshalb wichtig, dass die Mitglieder via Mund-zu-Mund-Propaganda ihre Mitgliedschaft bekannt machen. Die Zahlungsbereitschaft ist auch bei den Studierenden höher als der momentane Jahresbeitrag, jedoch nicht so hoch wie diejenige der Mitglieder. Dies mag damit zusammenhängen, dass die Mitglieder mehr verdienen als die Studierenden und deshalb eine andere Wertschätzung des Geldes haben. Ebenfalls sind die Studenten bereit, für einzelne Dienstleistungen fallweise zu bezahlen.

Der Anteil der Studenten, die auf einer Online-Plattform registriert sind, ist wesentlich grösser als derjenige der Mitglieder. Die meisten Studenten sind Mitglied auf facebook.com und im Gegensatz zu den VBW Mitgliedern weniger oft auf xing.com. Früher musste man an Klassentreffen oder Anlässen mit ehemaligen Kommilitonen teilnehmen, um zu erfahren, wer wo wohnt, was arbeitet etc. Heute können diese Informationen einfach über die Online-Plattformen ausgetauscht werden (vgl. Kushner 2008). Die Alumni-Vereinigung muss deshalb ihren Mitgliedern mehr bieten als nur eine Plattform zum Informationsaustausch. Die Studenten sowie die Mitglieder sind an einer Erweiterung des Angebots interessiert. Dies kann durch die Gestaltung neuer Produkte oder auch durch die regionale Ausbreitung bestehender Angebote geschehen.

## TEIL III: SCHLUSSFOLGERUNGEN

Im folgenden abschliessenden Teil werden Schlussfolgerungen gezogen. Diese beinhalten die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen anhand einer Literaturanalyse, der Ergebnisse der Befragung sowie eigenen Überlegungen. Zum Schluss wird aus der gesamten Arbeit ein Fazit gezogen, die Arbeit kritisch gewürdigt und ein Ausblick gewagt.

## 7 Gestaltungsempfehlungen

### 7.1 Allgemeine Empfehlungen

Die VBW muss sich vermehrt nach den Management-Prinzipien richten, weil die Mittel der VBW knapp sind und aus diesen das Maximum gemacht werden soll. Dazu kommt, dass die VBW immer Leute finden muss, die sich ehrenamtlich betätigen, was nicht leicht ist, da eine Tätigkeit wenig persönliche Vorteile bringt. Auch muss die VBW ihre Existenz rechtfertigen, um von den Mitgliedern unterstützt zu werden und neue Mitglieder anzuwerben. Wie in Kapitel 2.2.2 erklärt, müssen gewisse Grundprinzipien beachtet werden, um eine NPO erfolgreich zu managen. Nachfolgend werden die Prinzipien genannt und erklärt, wie die Situation bei der VBW aussieht.

- **Marketing:** Das Marketing in der VBW ist nicht optimal und kann mit einer klaren Positionierung, einer Marketingstrategie, in der die sechs Ps des Dienstleistungsmarketings beachtet werden, und vor allem einer Marketingstrategie, die sich am Relationship Marketing orientiert sowie die Mitglieder und die zukünftigen Mitglieder in den Fokus stellt, durchaus professionalisiert werden.
- **Organisation und Struktur:** Besonders an der VBW ist, dass sie nur vom ehrenamtlichen Vorstand geführt wird. Als einziges Organ existiert der Vorstand. Die VBW sollte sich überlegen, bei einer Erweiterung des Angebots einzelne Aufgaben speziell dafür geschaffenen Organen zu übertragen. Dies könnte z. B. eine Gruppe sein, welche nur für die Anlässe zuständig ist. Eine andere Fachgruppe könnte sich mit der Jobplattform befassen. Somit würde der Vorstand entlastet und hätte mehr Ressourcen für strategische Aufgaben zur Verfügung.
- **Steuerung:** Die VBW sollte Jahresziele setzen, die es zu erreichen gilt, insbesondere wenn neue Angebote lanciert werden. Z. B. könnte es bei der Neu-

gründung einer Jobplattform das Ziel sein, eine gewisse Anzahl von Clicks auf der Webseite oder eine bestimmte Anzahl von Angeboten zu haben. Auch kann der Vorstand den ausführenden Organen, z. B. den Verantwortlichen für die Anlässe, Vorgaben zur Anzahl und zu den Inhalten der Anlässe geben. Somit haben die Gruppen Richtlinien zur Orientierung, während der Vorstand entlastet ist, aber trotzdem sicherstellt, dass die Anlässe die richtigen Ziele verfolgen.

- Führung: Die Führung ist sehr zentral in einer NPO in der nur ehrenamtliche Arbeit geleistet wird. Wichtig ist deshalb, dass der Vorstand seine Mitglieder motiviert, weil sonst niemand bereit ist, sich für die VBW einzusetzen.
- Willensbildung und -durchsetzung: Der Vorstand muss darauf achten, dass seine Entscheidungen von der Mehrheit der Mitglieder getragen werden. Durch die Generalversammlung wird sichergestellt, dass die wichtigsten Entschiede von den Mitgliedern abgesegnet werden.
- Das allgemeine Management-Prinzip: Um mit den knappen Mitteln möglichst viel zu erreichen, muss die VBW effizient wirtschaften.

Wie in Kapitel 2.2.2 erklärt wurde, ist es wichtig, dass sich eine NPO klar positioniert. Die VBW muss sich also bewusst sein, was ihr primäres Ziel sein soll. Anhand der Umfrageergebnisse kann gesagt werden, dass sich die Mitglieder für die wissenschaftlichen Angebote der VBW interessieren. Die VBW sollte sich als Bindeglied zwischen Wissenschaft und Praxis verstehen und dies den Mitgliedern kommunizieren.

Wie im Theorieteil erklärt wurde, geht es zuerst darum, die Bedürfnisse der Mitglieder und der zukünftigen Mitglieder abzuklären, um sich marktorientiert auszurichten. Ein erster Schritt wurde mit dieser Arbeit unternommen. Jedoch kann im Bereich Marktforschung noch viel mehr unternommen werden. Es können z. B. Mitglieder direkt an den Anlässen befragt oder auf der Homepage kann ein Blog eröffnet werden, in dem die Mitglieder ihre Meinung äussern können. Nach und nach ergibt sich für die VBW ein Bild, was ihre Mitglieder oder zukünftigen Mitglieder wollen. Daraus resultieren der Input und die Ziele für die Marketingstrategie. Wie das Konzept der Marktorientierung besagt, muss sich die VBW am Kunden, in diesem Fall an den Mitgliedern und den Wirtschaftsstudenten, orientieren. Wichtig ist deshalb, welche Informationen diesen kommuniziert wird. Weiter muss sich die VBW bewusst sein,

was sie für Konkurrenten hat. Im Fall der VBW können dies andere Vereinigungen wie der Rotary Club etc. sein, welcher eine Plattform für das Networking bietet. Auch sind die Online-Networking-Plattformen wie xing.com oder facebook.com als Konkurrenz zur VBW nicht zu unterschätzen. Die Mitglieder müssen heutzutage nicht mehr an Anlässe der VBW kommen, um mit anderen ehemaligen Kommilitonen in Kontakt zu bleiben. Der Kontakt kann einfach über das Internet aufrecht erhalten werden. Der Zusammenhalt und das Vertrauen ist jedoch bei herkömmlichen Netzwerken stärker als bei Online-Netzwerken (vgl. o. V. 2009: 73). Der Vorteil der VBW ist, dass sie konkurrenzlos ist, was die Verbindung zur Universität und somit zur Wissenschaft betrifft. Dieser Vorteil sollte genutzt werden, um sich von den anderen sozialen Netzwerken – seien diese online oder physisch – abzuheben. Interfunctional coordination bedeutet für die VBW, dass sich der ganze Vorstand an den selben Zielen orientiert und diese auch den allfälligen Fachgruppen und den Mitgliedern kommuniziert. Essentiell ist, dass gewonnene Erkenntnisse und Informationen weitergeleitet werden.

Es gilt zu bedenken, dass die Marketingstrategie nicht nur die üblichen vier Ps des Marketings abdeckt, sondern dass die VBW die weiteren drei Ps des Dienstleistungsmarketings beachten muss. Wie schon erwähnt, spielen die Personen eine wichtige Rolle. Zum einen sind dies bei der VBW alle, die sich ehrenamtlich betätigen und gut motiviert werden müssen und zum anderen sind es auch die Mitglieder, von denen die VBW abhängig ist. Diese müssen zu einem Beitritt bzw. zum Verbleiben in der VBW motiviert werden. Deshalb ist die Kommunikation von Werten und Zielen notwendig. Um die Ansprüche der VBW-Mitglieder zu erfüllen, müssen die Prozesse den Kundenwünschen entsprechen und effizient ausgestaltet sein. Dies kann die VBW zum Beispiel erreichen, indem sie die Mitglieder regelmässig informiert oder Informationen über die Mitglieder sammelt. Die physical facilities sind für die VBW nicht so wichtig, da sie ihre Kunden nicht in einem Büro empfängt. Würde die VBW in den nächsten Jahren markant wachsen, muss sie sich überlegen, ob sie nicht Büroräumlichkeiten nutzen sollte, in welchen die ganze Administration geregelt wird und eine Ansprechperson für Fragen und Anregungen erreichbar ist. Stellvertretend kann für die physical facilities bei der VBW der Ort der Durchführung der Anlässe bezeichnet werden oder der Internetauftritt. Die Räumlichkeiten, in welchen die VBW ihre Mitglieder zu den Anlässen empfängt, hinterlassen bei den Teilnehmern einen Ein-

druck und können somit eine professionelle Wahrnehmung der VBW beeinflussen. Ebenso kann eine gut gestaltete, professionelle, informative und übersichtliche Homepage die Wahrnehmung der VBW beeinträchtigen.

Dass die VBW bis anhin keine konsequente Marketing-Strategie verfolgte, mag verschieden Gründe haben. Zum einen hat sie trotz der Konkurrenzsituation ein gewisses Monopol. Diesen Vorteil sollte sie aber gezielt nutzen und mittels einer Marketing-Strategie kommunizieren. Keine andere Vereinigung steht der Universität und der Praxis so nahe wie die VBW. Die Dienstleistungen der VBW waren bis jetzt nicht sehr differenziert. Für Mitglieder, die an den Anlässen nicht interessiert sind oder ausserhalb des Kantons Bern wohnen, gab es keine Möglichkeit von der VBW zu profitieren. Bis anhin wurden die Bedürfnisse der Mitglieder nur einmal erhoben, vor mehr als 30 Jahren. Die Bemühungen der VBW, sich nach den Wünschen der Mitglieder auszurichten, waren bis anhin spärlich.

Anschliessend werden nun einzelne Bereiche der VBW genauer angeschaut und anhand der Marketinginstrumente analysiert.

## **7.2 Anlässe**

Wissenstransfer findet über die Köpfe statt. Deshalb müssen sich Köpfe treffen und nicht nur online in Kontakt sein. Die Wichtigkeit der Anlässe ist nicht zu unterschätzen. Dies haben einige Firmen erkannt und sponsern deshalb Treffen von Alumni-Organisationen. Die Voraussetzung für ein erfolgreiches Sponsoring ist allerdings die Qualität dieser Veranstaltungen (vgl. Erhardt: 2001: 9). Die Anlässe der VBW werden von den Mitgliedern grundsätzlich geschätzt. Das Produkt selbst weist jedoch einige Mängel auf. So sind die Anlässe zu wenig vielfältig oder nicht aktuell genug. Auch wird der Ort der Dienstleistung nicht als optimal empfunden. Die VBW sollte sich überlegen, die Anlässe an mehreren Orten durchzuführen, um ein grösseres Publikum zu erreichen. Den Preis der Anlässe bemängelte niemand. Es scheint also, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis der VBW gut ist. Jedoch sind die Mitglieder mit der Kommunikation nicht ganz zufrieden. Einige gaben an, dass die Daten der Anlässe zu spät kommuniziert werden und sie deshalb jeweils den Anlässen fern bleiben müssen. Die VBW muss andere Wege finden, um ihren Mitgliedern Informationen zukommen zu lassen. Wie viele Anlässe die Alumni-Vereinigung durchführen soll, ist

fraglich. Einige Mitglieder haben als Kritikpunkt angegeben, dass die Alumni-Vereinigung zu wenig Anlässe durchführt. Hingegen gibt es auch Mitglieder, die angaben, keine Zeit zu haben, um die Anlässe zu besuchen. Ebenso nehmen die meisten Mitglieder nur an einem Anlass teil. Deshalb stellt sich die Frage, ob die Mitglieder aktiver wären, wenn die VBW mehr Anlässe durchführen würde. Vielleicht könnte die VBW mehr Mitglieder anlocken oder die passiven Mitglieder aktivieren, wenn die Anlässe vielfältiger sind. Die VBW sollte ihre Produkte mehr differenzieren. Die meisten Mitglieder haben angegeben, an Seminaren oder Weiterbildungen interessiert zu sein. Zudem könnten mehr Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit der Universität durchgeführt werden. Dies würde den Wunsch nach Kontakt zur Universität befriedigen. Weiter könnten mehr Professoren einbezogen werden, die über ihre aktuellen Forschungen berichten. Somit würde die VBW die Verbindung zur Universität und zur aktuellen Forschung intensivieren und die Mitglieder könnten an Weiterbildungen teilnehmen. Da die VBW-Mitglieder und vor allem die Studenten am Networking interessiert sind, muss auch darauf geachtet werden, dass dies nicht zu kurz kommt. Bis anhin gab es nach den Anlässen jeweils einen Apéro, an dem sich die Mitglieder austauschen können. Jedoch besteht das Problem, dass die Leute nur beschränkt an Veranstaltungen teilnehmen.

### **7.3 Angebot**

Hier geht es spezifisch um die Produkte, welche die VBW anbietet. Das Angebot der VBW beschränkt sich momentan auf fünf Anlässe im Jahr, den Stammtisch und ein gedrucktes Mitgliederverzeichnis, welches alle zwei bis fünf Jahre erscheint. Zudem erhalten die Mitglieder die Universitätszeitschrift BeWL. Der Stammtisch ist ein Angebot, das weder gut besucht noch sehr bekannt ist. Die Kommunikation müsste hier verbessert werden. Der Preis ist nicht relevant, da die VBW nur die Zeiten festsetzt, das Konsumierte aber von den Mitgliedern selber getragen wird. Trotz der spärlichen Nutzung des Angebotes ist der Stammtisch beizubehalten, da es für die VBW einen minimalen Aufwand bedeutet, diesen durchzuführen.

Werden die Umfrageergebnisse der Studenten betrachtet, ist ersichtlich, dass diese vor allem auch an der Vermittlung von Jobs und Praktika interessiert sind. Soll verhindert werden, dass die Kontakte zur Universität abbrechen müssen hauptsächlich jüngere Kreise angesprochen werden. Dies kann vor allem durch Beratung und Un-

terstützung in der beruflichen Entwicklung geschehen (vgl. IPSO 1997: 5). Die VBW sollte also ihr Angebot erweitern, um neue Mitglieder anzusprechen. Einige Mitglieder haben angegeben, dass sie als Coach arbeiten, oder eben Praktika oder Masterarbeitsthemen vermitteln könnten. Die VBW muss die Chance wahrnehmen und eine entsprechende Plattform bieten. Dadurch könnte sie ihre Position festigen. Mit den heutigen Möglichkeiten, wie z.B. Internetblogs kann eine solche Plattform mit einem relativ kleinen Aufwand betrieben werden. Das grösste Problem dürfte sein, zu Beginn genügend Angebote von Jobs und Praktika zu haben. Auch könnte die VBW, wie schon oben genannt, mit Seminaren oder Weiterbildungen ihr Angebot erweitern.

Um den Kontakt zur Universität zu intensivieren, könnte die VBW einen Newsletter schreiben, in welchem den Mitgliedern berichtet wird, was an der Universität zur Zeit aktuelle Themen sind. Weiter könnten die Mitglieder zu Podiumsdiskussionen oder zu anderen universitären Veranstaltungen eingeladen werden. Zudem könnte die VBW mit Dienstleistungen wie z. B. dem Zugriff auf die Online-Bibliotheken oder einer E-Mail-Adresse der Universität attraktiver gemacht werden.

Zusammenfassend kann über das Angebot der VBW gesagt werden, dass es bis jetzt eher spärlich ist und das Potential einer Alumni-Vereinigung nicht ausschöpft. Die Erweiterung des Angebots ist wichtig um Mitglieder zu gewinnen. Die bestehenden Produkte sollten differenziert werden, so z. B. die Durchführung der Anlässe an verschiedenen Orten. Um mit den neuen Produkten erfolgreich zu sein, ist es wichtig, dass die VBW die Mitglieder und potentielle Mitglieder informiert. Der Preis für die Dienstleistungen der VBW ist mit 35.- CHF sehr gering und wurde seit 1994 nicht mehr geändert. Wenn die VBW ihr Angebot erweitert, ist es durchaus gerechtfertigt, den Preis zu erhöhen. Aus den Ergebnissen der Umfrage geht hervor, dass die meisten Mitglieder bereit wären, einen höheren Beitrag zu bezahlen. Da von verschiedenen Mitgliedern differenzierte Angebote nachgefragt werden, könnten die Angebote auch individuell verrechnet, bzw. verschiedene Stufen von Mitgliedschaften eingeführt werden.

## 7.4 Organisation

Wünschenswert wäre es, wenn der Dachverband der Alumni-Vereinigungen der Universität Bern die Zusammenarbeit mit anderen Alumni-Vereinigungen der Universität Bern und später ebenso mit anderen Universitäten stärken würde. Albrighton (2001: 59) schreibt, dass die Studenten an ihrer Fakultät hängen. Dies darf nicht unterschätzt werden und ist zu beachten, wenn es um die Zusammenarbeit mit der Universität geht. Die Aufgabenverteilung zwischen VBW und Universität ist deshalb sorgfältig zu planen. Es ist gut, wenn die Daten zentral verwaltet werden, denn das Führen und Updaten von zwei Datenbanken ist zu kostspielig und zu aufwendig. Jedoch sollte über die Fakultät um die Studenten geworben werden.

Wichtig für die Akquisition von Mitgliedern ist, dass diese mit der Zeit an der Universität zufrieden sind. Eine positiv erlebte Studienzeit ist der Grundstein für eine gute Beziehung zur Alma Mater und somit zur Bereitschaft, diese zu unterstützen (vgl. IPSO 1997: 5 und Erhardt 2001: 6). Dies bedeutet ein gemeinsames Engagement der Alumni-Vereinigung mit der Universität. Die Studenten sollten früh auf die Alumni-Organisation aufmerksam gemacht werden und einen gewissen Stolz für ihre Universität entwickeln. Die Universität sollte an der Alumni-Arbeit interessiert sein, denn die Absolventen können später entweder als Botschafter agieren, indem sie die Universität repräsentieren, oder als Ratgeber, indem sie berufliche Erfahrung zur Verfügung stellen. Sie können aber auch qualifizierte Studierende rekrutieren oder sich als Geldspender entpuppen (vgl. Ewers 2001: 25). Die VBW kann während des Studiums auf sich aufmerksam machen, indem sie den Studierenden zum Beispiel Coaches anbietet, Seminararbeiten vermittelt oder Workshops organisiert, an welchen die Studierenden teilnehmen können. Somit erreicht die VBW eine höhere Bekanntheit. Einen ersten Schritt in diese Richtung hat die VBW bereits gemacht, indem sie einen Award für Abschlussarbeiten ausschreibt. Dies ist eine gute Möglichkeit auf die Studierenden zuzugehen und Präsenz zu markieren.

Da bei einer Erweiterung der Angebote und bei einer Zunahme der Mitglieder der ehrenamtliche Vorstand überlastet wird, muss sich die VBW überlegen, ob sie den Vorstand vergrössern will, ob zusätzlich Projektgruppen eingesetzt werden sollen, die für bestimmte Bereiche wie zum Beispiel Weiterbildung, Anlässe, Administration etc. zuständig sind oder ob gar eine (Teilzeit-) Stelle geschaffen werden soll.

Da viele Mitglieder das Fernbleiben von Veranstaltungen mit "keine Zeit" begründeten, kann es sein, dass die Veranstaltungen zu spät angekündigt werden und viele Mitglieder diese Daten schon verplant haben. Vielleicht wäre es deshalb sinnvoll, ein Jahres- oder Halbjahresprogramm zu versenden. Zudem würde dies die Möglichkeit geben, den mangelnden Informationsfluss zu beheben.

## **8 Fazit, Ausblick und kritische Würdigung**

### **8.1 Fazit**

Die Erarbeitung dieser Masterarbeit während des letzten halben Jahres verlief nicht immer positiv. Der bereits am Anfang dieser Arbeit erstellte Zeitplan konnte nicht immer konsequent eingehalten werden. Jedoch wurden die gesetzten Ziele weitgehend erreicht. Ins Thema dieser Arbeit wurde hinreichend eingeführt und der Gegenstand wurde klar abgegrenzt. Der Forschungsstand in diesem Gebiet wurde aufgezeigt und die Methode der Arbeit wurde Schritt für Schritt beschrieben. Wichtige Begriffe zu diesem Thema wurden näher erläutert. Es handelt sich dabei um die Markt-orientierung, das Relationship Marketing, Nonprofit Organisationen und Alumni-Vereinigungen. Das Hauptziel dieser Arbeit waren die Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen für die VBW sowie das Aufzeigen von generellen Trends beim Management von NPOs.

Nachdem der generelle Trend der vermehrten Management-Ausrichtung von NPOs beschrieben und begründet wurde, fokussierte die Arbeit auf das Relationship Marketing und dessen Vorteile für NPOs. Danach wurde die Alumni-Vereinigung als neue, aufkommende NPO erläutert. Mittels der Literaturanalyse wurde ein konzeptioneller Bezugsrahmen entwickelt. Aufbauend auf der Literaturanalyse und den Ergebnissen der Umfragen bei den Mitgliedern und den Studierenden wurden Gestaltungsempfehlungen für die VBW formuliert.

Die VBW wird zur Zeit als Verein von ehrenamtlichen Mitgliedern geführt und ist nicht sehr von Management- und Marktorientierung geprägt ist. Der Vorstand bemüht sich, aber die Zahlen der Mitglieder und das Potential von Alumni-Vereinigungen rufen nach Veränderungen. Wird bedacht, wie viel Potential und Wissen jährlich die Universität verlassen, wird klar, dass diese Ressource gezielter genutzt werden muss. Nicht nur die VBW sollte interessiert sein an neuen Mitgliedern, auch die Universität selbst muss die Bedeutung dieser Gruppe erkennen. Alleine wird es der VBW nicht möglich sein, das volle Potential auszunutzen und die Universitätsabgänger zu einer Mitgliedschaft zu motivieren. Denn über den Beitritt in eine Alumni-Organisation entscheidet nicht nur das Marketing und das Angebot einer Alumni-Organisation, sondern auch wie die Zeit an der Universität erlebt wurde (vgl. Baade/Sundberg 1996:

76). Am Beispiel von amerikanischen Universitäten wird ersichtlich, dass die Alumni-Vereinigungen vom ersten Tag an, an dem die neuen Studenten anreisen, präsent sind und mit diversen Dienstleistungen zur Verfügung stehen. Zusammen mit der Universität arbeitet die Alumni-Organisation für die Studierenden. In Europa sieht dies etwas anders aus. Der Student wird nicht umworben und verpflichtet sich so auch nicht ein Leben lang seiner Universität (vgl. Gomboz 2001: 14).

Die Bereitschaft, sich an eine Alumni-Vereinigung zu binden, ist von der Persönlichkeit abhängig. Ebenso werden je nach individuellen Präferenzen verschiedene Angebote der Alumni-Vereinigung bevorzugt. Dies kann auch von der regionalen Verteilung der Alumni abhängen. Wer nicht mehr in der Region der Universität wohnt, wird z. B. auch nicht mehr vom Hochschulsport profitieren. Die Aufgeschlossenheit gegenüber einer Alumni-Organisation variiert zwischen den Studienfächern. Zudem ist die Phase im Lebenszyklus des Alumnus entscheidend. Ein Student ist eher an Job-Angeboten interessiert, während sich ältere Alumni eher für den Stammtisch interessieren (vgl. Klumpp/Lenk/Vonesch 2005: 9 f.).

Es geht schlussendlich nicht darum, eine oder mehrere Zielgruppen zu wählen. Die Alumni-Vereinigung muss versuchen, eine möglichst grosse Breite an Zielgruppen anzusprechen und die unterschiedliche Gewichtung in den Nutzenpräferenzen der Ehemaligen zu berücksichtigen (vgl. Klumpp/Lenk/Vonesch 2005: 12). Alleine mit der Gründung eines Alumni-Clubs ist es nicht getan. Letztendlich geht es um ein neues Selbstverständnis der Universitäten, die sich mehr als Dienstleistungsunternehmen zu verhalten haben. Dies impliziert eine Kundenorientierung und Serviceleistungen für Studenten und Ehemalige, für Ausländer und Jobsuchende sowie für die Region und die steuerzahlende Öffentlichkeit. Nur so können Netzwerke entstehen, die einen nachhaltigen Nutzen für alle Seiten erfüllen (vgl. Erhardt 2001: 8).

## **8.2 Ausblick**

Die Forschung zur Management-Orientierung in NPOs ist erst in den letzten Jahren aufgekommen. Da die Organisationsform, Struktur, Ziele, Grösse und Professionalität von NPOs sehr unterschiedlich sind, besteht nach wie vor ein Bedarf an Forschung in diesem Bereich.

Die Anstrengungen der VBW zeigen, dass der Vorstand durchaus interessiert ist, Änderungen und Innovationsvorschläge anzunehmen. Mit der Marktforschung, die im Rahmen dieser Arbeit betrieben wurde, unternahm die VBW den ersten Schritt Richtung Marktorientierung. Wichtig ist jetzt, dass diese Vorschläge umgesetzt und den Mitgliedern die Ergebnisse kommuniziert werden. Ansonsten fühlen sich die Mitglieder nicht ernst genommen. Die Umsetzung einer Relationship Marketing-Strategie verlangt, dass die Mitglieder ständig informiert werden und die VBW von sich aus aktiv wird und auf die Mitglieder und die Studenten zugeht. Der Bekanntheitsgrad der VBW bei den Studierenden muss erhöht werden. Als NPO mit beschränktem Budget wird es der VBW nicht möglich sein, eine grosse Kampagne zu betreiben, aber die Mittel, die sie zur Verfügung hat, sollten bewusster eingesetzt werden.

Um die Alumni-Arbeit effizient zu gestalten müssen die Universitäten mit den Alumni-Vereinigungen zusammenarbeiten. Die interne Kommunikation in Richtung der Fachbereiche und das Commitment der Universitätsleitung zur Alumni-Vereinigung muss verbessert werden. Strukturen müssen geschaffen und die Fachbereiche für die Anliegen der Alumni sensibilisiert werden. Zuletzt müssen die Alumni für die ehrenamtliche Arbeit motiviert und die Studierenden in die ehrenamtliche Alumni-Arbeit einbezogen werden (vgl. Klumpp/Lenk/Vonesch 2004: 15).

### **8.3 Kritische Würdigung**

Die Gestaltungsempfehlungen dieser Arbeit sind sicher zukunftsweisend und brauchen einige Zeit zur Verwirklichung. Es kann nicht erwartet werden, dass die VBW sich von einem Tag zum anderen in eine professionell geführte Organisation umwandelt. Mit den Mitteln, welche die VBW zur Zeit zur Verfügung hat, wird es auch nicht möglich sein, all die Vorschläge zu verwirklichen. Zu beachten ist, dass die Rücklaufquote bei der Umfrage der Mitglieder einen Viertel betrug und davon ausgegangen werden kann, dass es sich bei den teilnehmenden Mitgliedern, um die aktivieren handelt. Somit sind die Ergebnisse nur beschränkt repräsentativ. In dieser Arbeit wurde keine SWOT-Analyse durchgeführt. Die Inputs zu den Stärken und Schwächen der VBW sind nur oberflächlich. Deshalb sollte der Vorstand eine sorgfältige SWOT-Analyse durchführen, um die Ausgangslage für die Positionierung erfassen.

## **ANHANG**

### **Anhang 1: Anfrage VBW-Mitglieder (E-Mail)**

#### **Umfrage VBW**

**Sehr geehrte Mitglieder der Vereinigung Berner Wirtschaftswissenschaftler,**

im Rahmen meiner Masterarbeit am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern befrage ich mich mit der Alumni-Vereinigung der Berner Wirtschaftswissenschaftler (VBW). Um die Alumni-Vereinigung den aktuellen Vorstellungen der Mitglieder anzupassen und somit attraktiv zu gestalten, sollen die Bedürfnisse der Mitglieder mit Hilfe eines Fragebogens ermittelt werden.

Es würde mich sehr freuen, wenn Sie bis zum 20. Februar 2010 an dieser Umfrage teilnehmen würden. Das Ausfüllen des Fragebogens nimmt etwa 10 Minuten in Anspruch. Bitte klicken Sie auf den folgenden Link, um an der Umfrage teilzunehmen:  
[http://ww3.unipark.de/uc/SRK\\_Befragung/b80d/](http://ww3.unipark.de/uc/SRK_Befragung/b80d/)

Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe. Sie unterstützen damit massgeblich das Gelingen meiner Masterarbeit.

Ihre Angaben im Rahmen der Studie werden absolut vertraulich behandelt. Ihre Daten werden ausschliesslich für die Auswertung der Resultate verwendet. Keine persönlichen Daten werden an Dritte weitergegeben.

Für Rückfragen oder Feedback zur Studie können Sie mich jederzeit gerne unter [claudia.scherrer@students.unibe.ch](mailto:claudia.scherrer@students.unibe.ch) oder unter 079 544 66 28 kontaktieren.

Mit freundlichen Grüssen  
Claudia Scherrer

## **Anhang 2: Anfrage VBW-Mitglieder (Brief)**

**Verbier, 07.02.2010**

### **Umfrage VBW**

**Sehr geehrte Mitglieder der Vereinigung Berner Wirtschaftswissenschaftler,**

im Rahmen meiner Masterarbeit am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern befasse ich mich mit der Alumni-Vereinigung der Berner Wirtschaftswissenschaftler (VBW). Um die Alumni-Vereinigung den aktuellen Vorstellungen der Mitglieder anzupassen und somit attraktiv zu gestalten, sollen die Bedürfnisse der Mitglieder mit Hilfe des beigelegten Fragebogens ermittelt werden.

Es würde mich sehr freuen, wenn Sie an dieser Umfrage teilnehmen würden. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert etwa 10 Minuten. Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen mit dem beigelegten, adressierten und frankierten Couvert bis zum 20. Februar an mich zurück.

Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe. Sie unterstützen damit massgeblich das Gelingen meiner Masterarbeit.

Ihre Angaben im Rahmen der Studie werden absolut vertraulich behandelt. Die Daten werden ausschliesslich für die Auswertung der Resultate verwendet. Keine persönlichen Daten werden an Dritte weitergegeben.

Für Rückfragen oder Feedback zur Studie können Sie mich jederzeit gerne unter [claudia.scherrer@students.unibe.ch](mailto:claudia.scherrer@students.unibe.ch) oder unter 079 544 66 28 kontaktieren.

Mit freundlichen Grüssen

Claudia Scherrer

## Anhang 3: Anfrage Studenten

### Umfrage VBW

Hallo liebe WiSo Studentinnen und Studenten!

Im Rahmen meiner Masterarbeit am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern befasse ich mich mit der Alumni-Vereinigung der Berner Wirtschaftswissenschaftler (VBW). Um die Alumni-Vereinigung den aktuellen Vorstellungen der zukünftigen Mitglieder anzupassen und somit attraktiv zu gestalten, sollen die Bedürfnisse der Studenten mit Hilfe des folgenden Fragebogens ermittelt werden. Damit die Bedürfnisse der Studenten evaluiert werden können, hat mir das Institut für Organisation und Personal Zugriff auf die E-Mail-Adressen der WiSo Studentinnen und Studenten ermöglicht. Die E-Mail-Adressen sowie persönliche Daten werden nicht an Dritte weitergegeben und die Angaben im Rahmen der Studie werden absolut vertraulich behandelt. Die Daten werden ausschliesslich für die Auswertung der Resultate verwendet.

Es würde mich sehr freuen, wenn Ihr bis zum 3. März 2010 an dieser Umfrage teilnehmen würdet. Das Ausfüllen des Fragebogens nimmt etwa 10 Minuten in Anspruch. Mit diesem Link gelangt Ihr zum Fragebogen: [http://ww3.unipark.de/uc/Umfrage\\_Scherrer/0a2b/](http://ww3.unipark.de/uc/Umfrage_Scherrer/0a2b/)

Herzlichen Dank für die Mithilfe. Ihr unterstützt damit massgeblich das Gelingen meiner Masterarbeit.

Für Rückfragen oder Feedback zur Studie könnt Ihr mich jederzeit gerne unter [claudia.scherrer@students.unibe.ch](mailto:claudia.scherrer@students.unibe.ch) kontaktieren.

Mit freundlichen Grüssen  
Claudia Scherrer

## Anhang 4: Fragebogen Mitglieder

### A) Personalien:

Alter: .....

Geschlecht:  männlich  weiblich

Wohnort: .....

Mitglied der VBW seit: .....

Abschlussjahr an der Universität Bern: .....

Studienrichtung:  BWL  VWL

Aktuelle Berufsbezeichnung: .....

### B) Ausrichtung der Alumni-Vereinigung

**1. Was sollte das primäre Ziel einer Alumni-Vereinigung sein?** (Nur eine Antwort möglich)

- Kontakt zur Universität / zu Instituten halten
- Kontakt zu Ehemaligen halten
- Spenden für die Universität / Fakultät sammeln
- Karrierenorientiertes Ehemaligen-Netzwerk zwischen Absolventen aufbauen
- Unternehmenspraxis in die Universität bringen
- Anderes: .....

**2. Welche Nebenziele sollte eine Alumni-Vereinigung verfolgen?**

(Mehrfachnennung möglich)

- Kontakt zur Universität / Instituten halten
- Kontakt zu Ehemaligen halten
- Spenden für die Universität / Fakultät sammeln
- Karrierenorientiertes Ehemaligen-Netzwerk zwischen Absolventen aufbauen
- Unternehmenspraxis in die Universität bringen
- Anderes: .....

### C) Persönlicher Beitrag an die Alumni-Vereinigung

**3. Wären Sie bereit, mehr als den aktuellen Jahresbeitrag von 35.- CHF zu bezahlen, falls die VBW mehr Dienstleistungen anbieten würde?**

- Ja
- Nein
- Nicht sinnvoll zu beantworten

**4. Welchen finanziellen Beitrag wären Sie bereit, jährlich für die Alumni-Vereinigung zu leisten?**

CHF.....

**5. Durch welchen nicht-monetären (immateriellen) Beitrag könnten Sie die Alumni-Vereinigung persönlich unterstützen?**

.....

**6. Wie viele Stunden pro Jahr wären Sie bereit, in die Alumni-Vereinigung zu investieren (z. B. für unterstützende Arbeiten, wie bspw. die Mithilfe bei Versänden etc.)?**

Stunden.....

#### **D) Dienstleistungen der VBW**

**7. Welche Dienstleistungen würden die VBW für Sie noch attraktiver machen?**

(Mehrfachnennung möglich)

- Postgraduate Bildung
- Seminare / Konferenzen zu aktuellen Themen
- Exklusive Job-Datenbank von Alumni für Alumni
- Praktika / Recruitmentbörse für Studenten
- Freizeitveranstaltungen
- Anderes: .....

**8. Wären Sie bereit, für bestimmte Dienstleistungen der VBW fallweise zu bezahlen?**

- Ja
- Nein

**9. Wie viele Male pro Jahr besuchen Sie durchschnittlich Anlässe der VBW (Vorträge, Firmenbesichtigungen)?**

- 0 Mal
- 1 Mal
- 2 Mal
- 3 Mal
- 4 Mal
- 5 Mal

**10. Weshalb besuchen Sie Veranstaltungen der VBW (Hauptgrund)? (Nur eine Antwort möglich)**

- Ich besuche Veranstaltungen, wenn ich den Inhalt interessant finde, bzw. ich besuche nur Veranstaltungen wenn mich das Thema wirklich interessiert
- Ich besuche Veranstaltungen, um Kontakte zu pflegen (Kollegen treffen)
- Ich besuche Veranstaltungen, um Personen zu treffen, die für meine Karriere wichtig sind
- Anderes: .....

**11. Besuchen Sie den Stammtisch der VBW?**

- Ja
- Nein

**11a. Falls Sie den Stammtisch besuchen:**

**Wie oft besuchen Sie den Stammtisch?.....**

**Weshalb besuchen Sie den Stammtisch? (Mehrfachnennung möglich)**

- Kollegen treffen
- Karriere fördern
- Anderes: .....

**11b. Falls Sie den Stammtisch nicht besuchen:**

**Weshalb besuchen Sie den Stammtisch nicht?**

- Ich habe keine Zeit
- Der Stammtisch ist nicht in der Nähe meines Wohn- bzw. Arbeitsortes
- Anderes: .....

**12. Besuchten Sie schon Weiterbildungen / Seminare, die von der VBW veranstaltet wurden?**

- Ja
- Nein

**13. Würden Sie (wieder) Weiterbildungen / Seminare besuchen, die von der VBW organisiert werden?**

- Ja
- Nein
- Vielleicht (themenabhängig)

**14. Bis anhin waren die meisten Anlässe inhaltlich konzentriert auf betriebswirtschaftliche Themen. Würden Sie sich mehr Anlässe mit volkswirtschaftlichen Themen wünschen?**

- Ja
- Nein
- Inhalte sind für mich nicht relevant

**15. Wären Sie interessiert an Vorträgen von Professoren zu aktuellen Forschungserkenntnissen und Schwerpunkten der Wirtschaftsfakultät?**

- Ja
- Nein

**16. Würden Sie es befürworten, wenn die VBW auch zu kulturellen Anlässen wie zu Konzerten oder Führungen in Museen etc. einladen würde?**

- Ja
- Nein

### **E) Kontakte / Motivation**

**17. Pflegen Sie ausserhalb der Aktivitäten der VBW auch Kontakte mit anderen Mitgliedern der VBW?**

- Ja
- Nein

**18. Haben Sie durch die Alumni-Vereinigung schon Kontakte geknüpft, die Ihnen später für Ihre Karriere nützlich waren?**

- Ja
- Nein

Falls ja, inwiefern: .....

### **F) Sponsoring / Fringe Benefits**

**19.** Es gibt Alumni-Organisationen, die ihren Mitgliedern neben Anlässen zusätzlich Fringe Benefits anbieten. Es handelt sich dabei um Vergünstigungen und Spezialangebote, die ausgewählte Organisationen (z.B. Versicherungen, Hotels, Weinhändler, Fitnesscenter etc.). den VBW Mitgliedern offerieren.

**Welche Art von Fringe Benefits wären für Sie besonders interessant?** (Mehrfachnennung möglich)

- Vergünstigungen in Restaurants
- Vergünstigungen in Fitnesscentern
- Vergünstigungen in Skiorten
- Vergünstigungen beim Mietwagenverleih
- Vergünstigungen bei Einkäufen
- Anderes: .....

**20.** Die VBW hat in den letzten zwei Jahren eine grosszügige Spende erhalten, um ein kulturelles oder soziales Projekt zu realisieren.

**Finden Sie es eine gute Idee, wenn die VBW solche Projekte lanciert?**

- Ja, die VBW sollte solche Projekte durchführen
- Ja, aber nur solange die Universität oder die Studenten von solchen Projekten profitieren
- Nein, die VBW sollte sich auf die Anlässe für die Mitglieder (Vorträge, Betriebsbesichtigungen etc.) konzentrieren

**21. Könnten Sie sich generell vorstellen, einen Betrag für ein bestimmtes Projekt zu sponsern?**

- Ja
- Nein

**21a. Falls ja, welchen Zweck sollte das Projekt verfolgen?**

- Der Zweck steht bei mir nicht im Vordergrund
- Das Projekt sollte einen kulturellen Zweck haben
- Das Projekt sollte einen sozialen Hintergrund haben
- Das Projekt sollte mit der Universität oder mit den Studenten zu tun haben
- Anderes: .....

### **G) Sonstiges**

**22. Sind Sie zufrieden mit den Aktivitäten der VBW?**

- Ja
- Nein

**23. Was empfinden Sie als unbefriedigend an der VBW?**

- Informationsfluss ist ungenügend
- Zu wenige Anlässe
- Anderes: .....

**24. Was erachten Sie als besonders positiv an der VBW?**

**25. Was würden Sie ändern bzw. optimieren?**

**26. Was ist die Hauptmotivation Mitglied zu sein?**

**27. In welcher Form wünschen Sie das Mitgliederverzeichnis?**

- Ein gedrucktes Verzeichnis (alle 2 bis 5 Jahre aktualisiert)
- Ein elektronisches Verzeichnis (fortlaufend aktualisiert)
- Ein gedrucktes sowie ein elektronisches Verzeichnis

**28. Schauen Sie jeweils in der Alumni-Datenbank unter der Adresse [http://www.alumni.unibe.ch/content/mitgliedschaft/index\\_ger.html#e4417](http://www.alumni.unibe.ch/content/mitgliedschaft/index_ger.html#e4417) Informationen über andere Alumni nach?**

- Ja oft
- Selten
- Nein, habe ich noch nie gemacht

**29. Sind Sie Mitglied auf einer Onlineplattform wie xing.com oder facebook.com etc.?**

- Ja, auf: .....
- Nein

**30. Sind Sie Mitglied in einer anderen wirtschaftlich orientierten Organisation wie Efficiency Club, Rotary Club, Volkswirtschaftliche Gesellschaft etc.?**

- Ja, in: .....
- Nein

**Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!**

Claudia Scherrer

## Anhang 5: Fragebogen Studenten

Herzlich Willkommen zur Umfrage der VBW (Vereinigung Berner Wirtschaftswissenschaftler)

### A) Personalien:

Alter:

Geschlecht:  Männlich  Weiblich

Wohnort:

Voraussichtliches Abschlussjahr an der Universität Bern:

Studienrichtung:  VWL  BWL

### B) Ausrichtung der Alumni-Vereinigung

#### 1. Was sollte das primäre Ziel einer Alumni-Vereinigung sein?

- Kontakt zur Universität / Fakultät halten
- Kontakt zu anderen Ehemaligen halten
- Spenden für die Universität sammeln
- Karrierenorientiertes Ehemaligen- Netzwerk zwischen Absolventen aufbauen
- Unternehmenspraxis an die Universität bringen
- Anderes:.....

#### 2. Welche Nebenziele sollte eine Alumni-Vereinigung verfolgen? (Mehrfachnennungen möglich)

- Kontakt zur Universität / Fakultät halten
- Kontakt zu anderen Ehemaligen halten
- Spenden für die Universität sammeln
- Karrierenorientiertes Ehemaligen- Netzwerk zwischen Absolventen aufbauen
- Unternehmenspraxis an die Universität bringen
- Anderes:.....

### C) VBW allgemein

#### 3. Haben Sie schon von der Berner Wirtschafts-Alumni-Vereinigung (VBW) gehört?

- Ja, durch:
- Nein

#### 4. Werden Sie beitreten, wenn Sie Ihr Studium beendet haben?

- Ja
- Nein
- Weiss noch nicht

Filter:**a. Falls Sie beitreten werden:**

1. Was ist ihre Hauptmotivation für den Beitritt?
  
2. Welche Anlässe würden Sie besonders interessieren?
  - Firmenbesichtigungen
  - Vorträge (von Personen die nicht an der Universität arbeiten)
  - Seminare
  - Vorträge von Professoren zu aktuellen Forschungsschwerpunkten an der Universität
  - Stammtische
  - Anderes:.....

**b. Falls Sie denken, dass Sie nicht beitreten werden:**

1. Weshalb möchten Sie nicht beitreten?
  - Zu teuer (35.- CHF im Jahr)
  - Mitglied in anderen Gesellschaften/Clubs
  - Keine Zeit Anlässe zu besuchen
  - Kenne keine Personen die Mitglied sind
  - Anderes:.....

2. Welche Anlässe würden Sie im Speziellen interessieren?

**c. Falls Sie sich nicht sicher sind ob Sie beitreten möchten:**

1. Was ist ihre Hauptmotivation für den Beitritt?

**5. Welche Dienstleistungen würden die VBW für Sie noch attraktiver machen?**

(Mehrfachnennung möglich)

- Postgraduate Bildung
- Seminare / Konferenzen zu aktuellen Themen
- Exklusive Job-Datenbank von Alumni für Alumni
- Praktika / Recruitmentbörse für Studenten
- Freizeitveranstaltungen
- Anderes: .....

**6. Wären Sie bereit, für bestimmte Dienstleistungen der VBW fallweise zu bezahlen (heute Jahresbeitrag bei 35.- CHF, was ca. 5 Anlässe, wie Vorträge oder Firmenbesichtigungen mit Apéro beinhaltet)?**

- Ja
- Nein

**7. Würden Sie Weiterbildungen / Seminare besuchen die von der VBW organisiert sind?**

- Ja
- Nein
- vielleicht (sehr themenabhängig)

**8. Wären Sie interessiert an Vorträgen von Professoren zu aktuellen Forschungserkenntnissen und Schwerpunkten der Wirtschaftsfakultät?**

- Ja
- Nein

**9. Würden Sie es befürworten, wenn die VBW auch zu kulturellen Anlässen wie zu Konzerten oder Führungen in Museen etc. einladen würde?**

- Ja
- Nein

**10. Welchen finanziellen Beitrag wären Sie bereit, jährlich für die Alumni-Vereinigung zu leisten?**

CHF.....

**11. Durch welchen nicht-monetären (immateriellen) Beitrag könnten Sie die Alumni-Vereinigung persönlich unterstützen?**

.....

**12. Wie viele Stunden pro Jahr wären Sie bereit, in die Alumni-Vereinigung zu investieren (z. B. für unterstützende Arbeiten, wie bspw. die Mithilfe bei Versanden etc.)?**

Stunden.....

**13. Besteht die Bereitschaft, persönliche Angaben (Adresse, Firma, Beruf etc.) in einer Datenbank zu hinterlegen und aktuell zu halten?**

- Ja
- Nein

14. Es gibt Alumni-Organisationen, die ihren Mitgliedern neben Anlässen zusätzlich Fringe Benefits anbieten. Es handelt sich dabei um Vergünstigungen und Spezialangebote, die ausgewählte Organisationen (z.B. Versicherungen, Hotels, Weinhändler, Fitnesscenter etc.) den VBW Mitgliedern offerieren.

**Welche Art von Fringe Benefits wären für Sie besonders interessant?** (Mehrfachnennung möglich)

- Vergünstigungen in Restaurants
- Vergünstigungen in Fitnesscentern
- Vergünstigungen in Skiorten
- Vergünstigungen beim Mietwagenverleih
- Vergünstigungen bei Einkäufen
- Anderes: .....

**15. Sind Sie Mitglied auf einer Online-Netzwerk-Plattform wie facebook.com, xing.com etc.?**

- Ja, auf:
- Nein

**16. Sind Sie Mitglied in anderen wirtschaftlich orientierten Vereinigungen wie Rotary Club, Volkswirtschaftliche Gesellschaft, etc.?**

- Ja, in:
- Nein

**17. Kennen Sie Leute die bereits Mitglied in der VBW sind?**

- Ja
- Nein

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme

Claudia Scherrer

## Anhang 6: Geschäftsbericht der VBW



VEREINIGUNG  
BERNER  
WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLER  
WWW.VBW-BERN.CH

### Geschäftsbericht 2009 – VBW

#### 1. Aussenhandel oder: Wie verkauft man Swiss Made?

10. März	DR. Dr.h.c.J.-D. Gerber	Mitgliederversammlung und Referat zum Thema „Weltwirtschaftskrise als Herausforderung für die Schweizer Aussenwirtschaft?“. Ein brisantes und hochaktuelles Thema wurde kompetent und ehrlich präsentiert und anschliessend im Plenum debattiert.
12. Mai	Podiumsdiskussion Urs Schöttli Franz Probst Hans Niederhäuser Marc-Antoine Chariatte	Unter der Leitung von Urs Schöttli, erhielten die Zuhörer bei der Podiumsdiskussion, welche unter dem Titel „Wie verkauft man Swisssmade in Indien?“ lief, einen anschaulichen und mit konkreten Tatsachenberichten vollgespickten Einblick ins Geschäften auf dem den meisten noch unbekanntem Subkontinent.
15. Sept.	Hr. Mathias Häberli	Der frisch gewählte Direktor des Flughafens Bern-Belp legte offen, wo ihn der Schuh drückt. Das Spannungsfeld zwischen Dienstleistung und Politik wurde klar. Eine ausgesprochen angeregte Diskussion folgte dem Referat und zeigte viele weitere Facetten des Flughafenbetreiberbusiness auf.
24. November	Betriebsbesichtigung USM	Alle kennen die USM-Produkte, doch wo der Ursprung der Produkte liegt und wie sie produziert werden, das wissen nur wenige. Nach der spannenden Betriebsbesichtigung und dem nachfolgenden Referat, sind es nun rund 40 Personen mehr.
7. Dezember	Jahresabschluss Apéro	Im Zunfthaus zum Distelzwang konnten bei einem reichhaltigen Apéro die VBW-ler ausgelassen „netzwerken“ oder einfach mal wieder über alte Zeiten lachen.

#### 2. Jahresrechnung

Erfolgsrechnung in CHF	2008	2009		Abw. Ist/Vorjahr		Bilanz in CHF	2008	2009	Abw. in %
	Ist	Ist	Budget	absolut	in %		Ist	Ist	
Mitgliederbeiträge	25'765	27'074	26'950	1'309	5.1	Kontokorrent	10'893	10'054	-7.7
Inserate	-	-	11'500	-	-	Sparkonti	51'340	53'092	3.4
übrige Erträge	-	-	-	-	-	Mitgliederguthaben	-	-	-
Zinserträge	516	537	500	21	4.1	übrige Forderungen	181	188	4.1
<b>Total Ertrag</b>	<b>26'281</b>	<b>27'611</b>	<b>38'950</b>	<b>1'330</b>	<b>5.1</b>	<b>Total Aktiven</b>	<b>62'414</b>	<b>63'334</b>	<b>1.5</b>
Mitteilungen	-	-	-	-	-	Kreditoren	485	-	-100.0
Veranstaltungen	19'723	20'033	19'950	310	1.6	Spenden	20'000	20'000	-
Mitglieder-Verzeichnis	1'476	1'204	12'500	-272	-18.4	Vereinskapital vor Erfolg	42'706	41'929	-1.8
Verwaltung	5'860	4'968	5'780	-891	-15.2	Erfolg	-777	1'405	-280.9
Steuern	-	-	-	-	-	Vereinskapital	41'929	43'334	3.4
<b>Total Aufwand</b>	<b>27'058</b>	<b>26'206</b>	<b>38'230</b>	<b>-853</b>	<b>-3.2</b>	<b>Total Passiven</b>	<b>62'414</b>	<b>63'334</b>	<b>1.5</b>
<b>Jahresergebnis</b>	<b>-777</b>	<b>1'405</b>	<b>720</b>	<b>2'183</b>	<b>280.9</b>				

Von einem langjährigen Mitglied stammt die Spende von CHF 20'000. Der Vorstand definierte mögliche Projekte, die nachhaltig und sinnvoll umgesetzt werden können. Aus einer umfangreichen Liste wurde zusammen mit dem Spender ein Projekt realisiert, welches im 2010 kommuniziert wird.

Die Jahresrechnung wurde am 22. Februar 2010 von der Revision geprüft und als in Ordnung befunden.

### 3. Mitglieder und Mitgliederverzeichnis

---

Der für die Erfolgsrechnung relevante Mitgliederbestand veränderte sich netto von 736 auf 778. Der Mitgliederbeitrag betrug unverändert CHF 35.

Ein Mitgliederverzeichnis wurde 2009 bewusst nicht erstellt. Der jedermann offene Zugang zum Alumnitool, in welchem die Mitgliederinformationen (sind sie denn von den einzelnen Mitgliedern aktualisiert und freigegeben) den VBW-Mitgliedern immer rund um die Uhr zugänglich sind, sowie die erwarteten Informationen zur Nachfrage nach einem gedruckten Mitgliederverzeichnis, welche sich aus einer Umfrage ergeben werden, liessen den Vorstand mit dieser Investition zuwarten.

### 4. Universität und Partnerorganisationen

---

Die 175-Jahr Feierlichkeiten wurden begleitet von mehreren Anlässen, an welchen die VBW-Mitglieder teilnehmen konnten. Die von der Universität Bern publizierte Zeitschrift BeWL wurde auch im 2009 regelmässig an unsere Mitglieder verschickt. Die VBW konnte sich durch mehrere Beiträge den Studierenden vorstellen und über ihre Organisation und Anlässe berichten.

Der Kontakt mit der Universität Bern wurde intensiviert und sämtliche „Alumni der Universität Bern“ sind endlich unter der Dachorganisation versammelt. Die im letzten Jahr angestrebte WEB-basierten Mitgliederverwaltung ist im 2009 Realität geworden. Weitere Optimierungen werden noch angestrebt.

Die Zusammenarbeit mit der Gesellschaft der Zürcher Ökonomen (GZOE), unserem Pendant der Universität Zürich, hat sich eingespielt. Mitglieder beider Organisationen können an den Anlässen der jeweils anderen Organisation teilnehmen. Partnerschaften mit anderen Organisationen (z.B. Efficiency Club) werden angestrebt und sollen das Angebot an die VBW-Mitglieder vergrössern.

Aus der erhaltenen Spende wird 2010 erstmals ein VBW Excellence Award verliehen. Dieser soll eine hervorragende Masterarbeit auszeichnen. Den Absolventen steht die Anmeldung offen. Ein Evaluationsprozess sowie Bewertungskriterien wurden entwickelt und das Beurteilungsgremium bestimmt. Mehr Informationen sind unter [www.vbw.ch](http://www.vbw.ch) / VBW Excellence Award vorzufinden.

### 5. Organisatorisches und Vorstand

---

Unter dem Arbeitstitel „Die VBW in 10 Jahren“ wurden Vorarbeiten zur Aktualisierung der VBW-Strategie durchgeführt.

Am Institut für Personal und Organisation der Universität Bern wurde eine Masterarbeit in Auftrag gegeben, welche Fragen zur Zukunft der VBW beantworten soll. Zu diesem Zweck wurden VBW-Mitglieder und Studenten befragt. Erste Resultate werden im Frühjahr 2010 erwartet.

Ein herzliches Dankeschön an die Kollegen im Vorstand und im Beirat für die zahlreichen guten Ideen, die angeregten Gespräche sowie das grosse Engagement in dieser ehrenamtlichen Funktion.

Ein weiteres Dankeschön geht an unsere immer zahlreicher werdenden Mitglieder, welche den Vorstand durch ihre Teilnahme an den Anlässen bestärken. Aber auch für die Bereitschaft selber Unterstützung zu bieten (z.B. Artikel in der BWL-Zeitschrift) verdienen die VBW-Mitglieder ein herzliches Merci.

VBW-Präsidium  
Bern, im März 2010

Dr. Peter Wehrli  
Vize-Präsident

Luigi Stoppia  
Präsident



## LITERATURVERZEICHNIS

**Albrighton**, Frank (2001)

Alumni-Arbeit und Public Relations. In: Alumni Netzwerke, Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen, hrsg. v. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V., Essen 2001, S. 52-59

**Akchin**, D (2001)

Non Profit Marketin: Just How Far Has It Come?. In: Non-profit World, 19 Jg. 2001, Nr. 1, S. 33-35

**Alexander**, Jeffery A, **Weiner** Bryan J. (1998)

The adoption of the corporate governance model by nonprofit organizations. In: Nonprofit Management & Leadership, 1998, Nr. 8, S. 223-242

**Arnold**, Ulli (2001)

Marketing für Werkstätten für Behinderte. In: Branchenspezifisches Marketing, hrsg. v. Dieter K. Tscheulin/Bernd Helmig, Wiesbaden 2001, S. 239-264

**Baade**, Robert/**Sundberg**, Jeffrey (1996)

What determines Alumni Generosity? In: Economics of Education Review, 15. Jg. 1996, Nr.1, S. 75-81

**Badelt**, Christoph/**Meyer**, Michael/**Simsa**, Ruth (2007)

Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2007

**Barthold**, Hans-Martin (2001)

Freunde fürs Leben. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2001, Nr. 59, S. 67

**Bruhn**, Manfred (2005)

Marketing für Nonprofit-Organisationen, Grundlagen – Konzepte – Instrumente, Stuttgart 2005

**Bruhn, Manfred (2009)**

Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 9. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2009

**Bruhn, Manfred (2009a)**

Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 2. Auflage, München 2009

**Diekmann, Andreas (2004)**

Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 12.Auflage, Reineck bei Hamburg 2004

**Diller, Hermann (1995)**

Beziehungs-Marketing, WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24 Jg. 1995, Nr. 9, S. 442 - 447

**Dillmann, Don A./Smyth Jolene D./Christian Leah Melani (2009)**

Internet, Mail and Mixed-Mode Surveys. The Tailored Design Methode. 3. Auflage, New Jersey 2009

**Dolcinar, Sara/Lazarevski, Katie (2009)**

Marketing in non-profit organizations: an international perspective. Faculty of Commerce Papers, Wollongong 2009

**Dyer, Sam et al. (2002)**

Managing Public Relation in Nonprofit Organizations. In: Public Relation Quarterly, S. 13-17

**Erhardt, Manfred (2001)**

Ein neues Selbstverständnis der Hochschulen. In: Alumni Netzwerke, Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen, hrsg. v. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V., Essen 2001, S. 6-9

**Ewers**, Hans-Jürgen (2001)

Alumni-Arbeit braucht Kooperation und Konkurrenz. In: Alumni Netzwerke, Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen, hrsg. v. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V., Essen 2001, S. 24-35

**Ferrand**, Alain/**McCarthy**, Scott (2009)

Marketing the Sports Organisation. Building networks and relationships, Oxon 2009

**Goerke**, Jacinta (2003)

Taking the quantum leap: Nonprofits are now in business. An Australian perspective. In: Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 8. Jg. 2003, Nr. 4, S. 317-327

**Gombotz**, Ingrid (2001)

Alumni-Beziehungen – Eine Frage der Kultur?. In: Alumni Netzwerke, Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen, hrsg. v. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V., Essen 2001, S. 14-23.

**Gonzalez**, Luis I. A./**Vijande**, Maria L.S./**Cadielles** Rodolfo V. (2002)

The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain. In: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7 Jg. 2002, Nr. 1, S. 55-67

**Greve**, Goetz (2006)

Erfolgsfaktoren von Customer-Relationship-Management-Implementierung, Wiesbaden 2006

**Grochla**, Erwin (1978)

Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978

**Han**, Jin K./**Kim** Namwoon/**Srivastava** Rajendra K. (1998)

Marketing Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. In: Journal of Marketing, 62. Jg. 1998, Nr.4, S. 30-45.

**Hennig-Thurau, Thorsten/Langer, Markus F./Hansen, Ursula (2001)**

Modeling and Managing Student Loyalty. An Approach Based on the Concept of Relationship Quality. In: Journal of Service Research, 3 Jg. 2001, Nr. 4, S. 331-344

**Hetzer, Ralf (2006)**

Wertschöpfungsorientierte Gestaltung universitärer Alumninetzwerke. Alumni Schriftenreihe 19, Mannheim 2006

**Homburg, Christian/Krohmer Harley (2003)**

Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden 2003

**IPSO (1997)**

ETH Alumni Meinungsumfrage, Dübendorf 1997

**Jäger, Wolfgang (2001)**

Friendraising – Alumni-Arbeit in Freiburg. In: Alumni Netzwerke, Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen, hrsg. v. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V., Essen 2001, S. 36-41

**Kara, Ali/Spillan, John E./DeShield, Oscar W. Jr. (2004)**

An Empirical Investigation of the Link Between Market Orientation and Business Performance in Non-profit Service Providers. In: Journal of Marketing Theory and Practice, 12. Jg. 2004, Nr. 2, S. 59-72

**Kerstens, Lijntje Maria (2006)**

The study of alumni: professional success, commitment to the university and the role of the academic learning environment, Rotterdam 2007

**Keupp, Heiner/Röhrle, Bernd (1987)**

Soziale Netzwerke, Frankfurt 1987

**Klages, Helmut/Gensicke, Thomas (1999)**

Wertewandel und bürgerschaftliches Engagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Speyer 1999

**Klumpp, Matthias (2005)**

Datenbanklösungen für die Alumni-Arbeit. In: Leitfaden Alumni-Arbeit an Hochschulen, hrsg. v. Matthias Klumpp und Markus Langer, Gütersloh 2005

**Klumpp, Matthias/Lenk, Thomas/Vonesch, Peter (2004)**

Zentrale und dezentrale Aufgabenverteilung in der Alumni-Arbeit. In: Leitfaden der Alumni-Arbeit an Hochschulen, hrsg. v. Matthias Klumpp/Markus Langer, Gütersloh 2004

**Kotler, Philip/Zaltman, Gerald (1971)**

Social marketing : An Approach to Planned Social Change. In: Journal of Marketing, 35. Jg. 1971, Nr. 3, S. 3-12

**Kotler, Philip et al. (2007)**

Grundlagen des Marketings. 4. aktualisierte Auflage, München 2007

**Kristoffersen, Line/Singh Sangeeta (2004)**

Successful application of a customer relationship management program in a nonprofit organization. In: Journal of Marketing Theory and Practice, 2004, S. 28-41

**Kubicek, Herbert/Thom, Norbert (1976)**

Umsystem, betriebliches. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Erich Grochla und Waldemar Wittmann, 4. Auflage, Stuttgart 1976, S. 3977-4017

**Kushner, Adam B. (2008)**

See you at reunion. Or maybe not, In: Newsweek, 151. Jg. 2008, Nr. 24

**Langer, Markus/Fröhner, Stefan (2005)**

Nutzen der Ehemaligen in der Arbeit von Alumni-Organisationen. Theoretisch-konzeptionelle Fundierung im Relationshipmarketing und Ableitung von Handlungsempfehlungen. In: Leitfaden Alumni-Arbeit an Hochschulen, hrsg. v. Matthias Klumpp/Markus Langer, Gütersloh 2005

**Lutz, Andreas (2005)**

Praxisbuch Networking: einfach gute Beziehungen aufbauen. Von openBC bis Visitenkartenpatys, Wien 2005

**Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2008)**

Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10. Auflage, Wiesbaden 2008

**Mueller, Robert K. (1986)**

Corporate networking: Building channels for information and influence. New York 1986

**o. V. (2010)**

VBW Vereinigung Berner Wirtschaftswissenschaftler [online] URL: <http://www.vbw-alumni.unibe.ch/lenya/alumnivbw/live/organisation.html>, 10. Januar 2010

**o. V. (2009)**

Joining the club. LinkedIn vs. freemasons, In: The Economist, 2009, Nr. 3, S. 73-74

**o. V. (2001)**

Absolventum e. V. In: Alumni Netzwerke, Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen, hrsg. v. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V., Essen 2001, S. 63-64

**Padanyi, Paulette/Gainer, Brenda (2004)**

Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration. In: Journal of Marketing Theorie and Practice, 12. Jg. 2004, Nr. 2, S. 43-58

**Paswan, Audhesh. K./Troy Lisa. C. (2004)**

Non-Profit Organization and Membership Motivation: An Exploration in the Museum Industry. In: Journal of Marketing Theory and Practice, 12 Jg. 2004, Nr. 2, S. 1-15

**Peelen, Ed (2005)**

Customer relationship Management, Harlow 2005

**Ruckh, Mario F./Noll, Christian/Bornholdt, Martin (2006)**

Sozialmarketing als Stakeholder-Management: Grundlagen und Perspektiven für ein beziehungsorientiertes Management von Nonprofit-Organisationen, Bern 2006

**Sargeant, Adrian (2009)**

Marketing Management for Nonprofit Organizations. 3. Auflage, Oxford 2009

**Saxton, J. (2004)**

Editorial: the Achilles' heel of modern nonprofits is not public 'trust and confidence' but public understanding of 21st century charities. In: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 2004, Nr. 9, S. 188-190

**Schwarz, Peter et al. (2005)**

Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), 5. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2005

**Schwarz, Peter** (1992)

Management in Nonprofit-Organisationen: Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw. Bern 1992

**Seebacher, Uwe/Klaus, Gaby** (2004)

Networking & Alumning: vom zeitraubenden Wahnsinn zum ökonomischen Erfolgsfaktor, Ottobrun 2004

**Spiewak, Martin** (2001)

Der Schatz der Ehemaligen. In: Die Zeit, 42 Jg. 2001. [online] URL: [www.zeit.de/2001/42/Der\\_Schatz\\_der\\_Ehemaligen](http://www.zeit.de/2001/42/Der_Schatz_der_Ehemaligen), 15. Oktober 2009

**Thom, Norbert/Ritz, Adrian** (2006)

Innovation, Organisation und Personal als Merkmale einer effektiven Schulführung. In: Effektive Schulführung: Chancen und Risiken des Public Managements im Bildungswesen, hrsg. v. Norbert Thom, Adrian Ritz und Reto Steiner, Bern/Stuttgart/Wien 2006, S. 3-35

**VanderMey, Anne** (2009)

For Job-Seeking MBAs, Alumni May be the Answer. In: Business Week online, 2009, [online] URL: [http://www.businessweek.com/bschools/content/mar2009/bs20090330\\_869479.htm](http://www.businessweek.com/bschools/content/mar2009/bs20090330_869479.htm), 21. Oktober 2009

**Vereinigung Berner Wirtschaftswissenschaftler** (2007)

Mitgliederverzeichnis 2007. Jubiläumsausgabe 30 Jahre VBW, o.O. 2007

**Zaugg, Robert J.** (2002)

Arbeitsbericht Nr. 57. Bezugsrahmen als Heuristik der explorativen Forschung. Grundlagen - Bezugsrahmen - Forschungsstrategien – Forschungsmethoden, Bern 2002

**Zaugg, Robert J.** (1996)

Integrierte Personalbedarfsdeckung: Ausgewählte Gestaltungsempfehlungen zur Gewinnung ganzheitlicher Personalpotentiale, Bern 1996

**Ziegele, Frank/Langer, Markus** (2001)

Alumni-Arbeit beginnt im Studium. In: Alumni Netzwerke, Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen, hrsg. v. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V., Essen 2001, S. 36-41

## **SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG**

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Verbier, den 6. April 2010

Claudia Scherrer