

Alumni Relationship Management als Erfolgsfaktor im Wettbewerb der Hochschulen



Alexandra Rohlmann · Andreas Wömpener

Zusammenfassung: Alumni Relationship Management ist für den sich abzeichnenden Wettbewerb der Hochschulen ein wichtiges Qualitätsmerkmal. Alumni treten mittelbar als Botschafter auf und prägen so das Renommee einer Hochschule mit. Darüber hinaus ist die Bindung der Alumni für die Hochschulen wertvoll, da der Austausch mit der Praxis hierdurch intensiviert und langfristig auch finanzieller Nutzen generiert werden kann. Die empirische Untersuchung der Alumni-Organisationen von Hochschulen im deutschsprachigen Raum zeigt, dass es zwei Grundtypen von Alumni-Organisationen gibt, die sich anhand ihrer Parameter und angebotenen Aktivitäten unterscheiden. Erfolg im Alumni Relationship Management spiegelt sich in den Dimensionen Professionalität in der Alumni-Arbeit und Qualität in Form von Akzeptanz bei den Mitgliedern wider.

Schlüsselwörter: NPO-Management · Hochschulmanagement · Alumni · Relationship Management

JEL Classification: L31 · M41

Eingegangen: 26.06.2007

© Gabler-Verlag 2009

Dipl.-Kffr. A. Rohlmann (✉) · Dr. A. Wömpener

Lehrstuhl für BWL, insb. Controlling, Westfälische Wilhelms-Universität, Universitätsstr. 14-16,
48143 Münster, Deutschland

E-Mail: alexandra.rohlmann@wiwi.uni-muenster.de; andreas.woempener@wiwi.uni-muenster.de

<http://www.wiwi.uni-muenster.de/ctrl/>

1 Relevanz von Alumni Relationship Management für Hochschulen

Das Interesse der Hochschulen, den Kontakt zu ehemaligen Studierenden zu erhalten oder wiederherzustellen, ist so groß wie nie zuvor. Besonders aufgrund des „Alumni-Hypes“ in den USA erkennen auch die Hochschulen im deutschsprachigen Raum das Potential, welches in ihren Ehemaligen steckt und wie sie von diesen profitieren können (vgl. o.V. 2006). Wurde Alumni-Arbeit lange als Nischenthema behandelt, so birgt sie auf vielen Ebenen enormes wirtschaftliches Potential und ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor im beginnenden und immer intensiver werdenden Wettbewerb der Hochschulen um hochqualifizierte Studierende. Ein langfristiges Ziel der Alumni-Arbeit ist – angesichts schwindender Hochschuletats – die finanzielle Unterstützung durch Ehemalige (Schweizer et al. 2003, S. 1). Beispielsweise belief sich das Spendenaufkommen von Alumni an amerikanischen Hochschulen in 2005 auf 7,1 Mrd. USD (Council for Aid to Education 2006, S. 4). Die Einzelspende von Klaus Jacobs in Höhe von 200 Mio EUR an die International University Bremen belegt, dass Spenden auch für deutsche Hochschulen eine signifikante Einnahmequelle darstellen können (vgl. Wolschner/Leffers 2006).

Die Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge oder die Einführung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) zwischen Ländern und Hochschulen bringen neue Wettbewerbsaspekte und Herausforderungen für Hochschulen mit sich. Bei der Einführung von ZLV zwischen Ländern und Hochschulen ist die Ehemaligen-Arbeit in Form von „Absolventenverbleibstudien“ aufgenommen worden (Jaeger et al. 2005, S. 6ff.). Damit wird ein Teil der Alumni-Arbeit zur hoheitlich geregelten Hochschulaufgabe. Zusätzlich können Alumni bei der Vermittlung der geforderten Schlüsselqualifikationen („soft skills“) in Bachelor- und Masterstudiengängen oder bei der Herstellung des Praxisbezugs im Studium eine große Hilfe sein. Mit ihrem Fachwissen und ihrer Praxiserfahrung stellen sie wertvolle Ratgeber für Hochschulen und Studierende dar (Jaeger et al. 2005, S. 6ff. sowie Randsdell 1986, S. 381). Bereits 1997 hat die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) die Gründung von Absolventenvereinigungen empfohlen und auf deren Bedeutung als Wettbewerbsfaktor für Hochschulen hingewiesen (vgl. HRK 1997).

Auch auf Studienbewerber hat Alumni-Arbeit mittelbare Auswirkungen: Da subjektive Faktoren für die Studienplatzwahl bedeutender zu sein scheinen als objektive (Fabel et al. 2002, S. 524), sind positive Mund-zu-Mund-Propaganda und das damit verbundene steigende Renommee oder etwa der empfundene Praxisbezug einer Hochschule bei der Studienortwahl von großer Bedeutung.

Darüber hinaus wird durch die Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen, mit denen eine stärkere Fokussierung des Studiums auf konkrete Berufsfelder angestrebt wird, die Forderung nach Vermittlung von praxisorientierten Fähigkeiten an Hochschulen immer größer. Dieser Forderung kann durch die Einbindung von Alumni in die Lehre oder etwa durch Mentoring-Programme und Fachvorträge nachgekommen werden. Auch Projektfinanzierungen durch Fundraising oder Sponsoring bis hin zur Prokektarbeit mit gemischten Teams sind denkbar.

Alumni-Arbeit kann somit auf vielen Wegen einen wichtigen Beitrag im zunehmenden Wettbewerb am Bildungsmarkt leisten, bei dem Hochschulen um Studierende, Lehrkräfte und Drittmittel konkurrieren. Zudem sehen sich besonders staatliche Hochschulen angesichts zunehmender Studierendenzahlen, finanzieller Restriktionen und steigender Kritik

an der Effizienz von Forschung und Lehre einem ohnehin wachsenden Handlungsdruck gegenüber (Meffert 1993, S. 1).

Trotz der zunehmenden Bedeutung ist der Themenkomplex der Alumni-Arbeit in der deutschsprachigen Literatur kaum erschlossen. Zwar gibt es, besonders im Marketing, umfangreiche Literatur zu den verwandten Bereichen des Relationship und Reputation Management. Das Angebot zur Thematik der Alumni-Arbeit erschöpft sich jedoch größtenteils in konzeptionellen Beiträgen und der empirischen Ableitung der Bedürfnisse der Alumni.¹ Untersuchungen der eigentlichen Alumni-Organisationen fehlen. Der vorliegende Beitrag verkleinert die bestehende Forschungslücke, indem einerseits der Status quo der Alumni-Arbeit an deutschsprachigen Hochschulen empirisch untersucht wird und andererseits Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Alumni-Netzwerk erhoben und abgeleitet werden.

Nachdem in den folgenden Abschnitten zunächst die begrifflichen Grundlagen und Abgrenzungen erläutert und die Forschungsmethode skizziert werden, gibt Kapitel 3 die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung wieder. Diese beziehen sich auf Organisations- und Finanzierungsformen, das Aktivitätsspektrum und aus den Ergebnissen ableitbare Strukturprofile. In Kapitel 4 werden Schlüsselfaktoren erfolgreicher Alumni-Netzwerke identifiziert und in Bezug zur internationalen Literatur gesetzt. Darüber hinaus wird die Problematik der Steuerungsmöglichkeiten der Alumni-Arbeit erörtert. Der Beitrag schließt mit einem Ausblick.

2 Grundlagen

2.1 Begriffliche Abgrenzung und theoretische Fundierung

Alumni sind Absolventen einer Hochschule oder ähnlichen Bildungseinrichtungen (alumni-clubs.net e.V. 2006b sowie Ransdell 1986, S. 373). Für Hochschulen umfasst der Begriff nicht nur ehemalige Studierende, sondern auch Promovenden und Habilitanden. Sowohl aktuelle Studierende, Mitarbeiter und Professoren der Hochschule als auch Unternehmen bzw. Praktiker werden als Anspruchsgruppen der Alumni-Organisationen genannt (Klupp 2004, S. 69; Ewers 2001, S. 28; Jäger 2001, S. 39). Im Folgenden werden daher die vier Kategorien Alumni, Studierende, Unternehmen sowie die Hochschulen (oder ggf. Fachbereiche) als zentrale Anspruchsgruppen für die Alumni-Arbeit zusammengefasst.

Alumni besitzen eine gemeinsame Vergangenheit und eine damit verbundene erbrachte Leistung (z. B. Abschluss des Studiums). Ihre Anzahl ist natürlich begrenzt und somit auch die Mitgliederzahl einer entsprechenden Organisation. Dadurch existiert eine Beschränkung bzw. Selektivität, die zu dem Gefühl der Exklusivität führen kann – ein charakteristisches Merkmal von Alumni-Organisationen (Seebacher 2004, S. 18).

Unter dem Begriff *Alumni-Organisation*² soll der rechtliche und institutionelle Rahmen für die Alumni-Arbeit verstanden werden (Kieser/Kubicek 2006, S. 2; Klupp 2004, S. 67). Dieser umfasst Angestellte sowie die Organe oder Vertretungs- und Entscheidungsberechtigten, die die Alumni-Arbeit betreiben. Die Alumni-Organisationen müssen keine spezielle Rechtsform aufweisen und können hochschulweit oder fachbereichs- bzw. institutsbezogen angelegt sein.

Die Notwendigkeit des *Alumni Relationship Management* ergibt sich aus dem Kern des in der betriebswirtschaftlichen Literatur diskutierten Relationship Marketing (Langer/Fröhner 2005, S. 5ff.).³ Das zentrale Element des Relationship Marketing ist die Ableitung des Erfolges einer Organisation aus den Beziehungen zu seinen Anspruchsgruppen und dabei besonders die Stabilisierung und Intensivierung von Beziehungen (Bruhn 1991, S. 11 sowie zur Übertragung des Relationship Marketing auf die Institution Hochschule vgl. die Einordnung von Hennig-Thurau et. al. 2001, S. 332f.). Im Kontext der Alumni-Arbeit (zumindest im deutschsprachigen Raum) steht vor allem das Ziel eines funktionierenden Beziehungsnetzwerks (Thorelli 1986, S. 47), in dem Alumni-Organisationen eine zentrale Stellung einnehmen, im Vordergrund. Dieses unmittelbare Ziel der Alumni-Organisation stellt aus Sicht der Hochschule ein mittelbares Erfolgsziel dar:⁴ Alle Glieder der Wirkungskette von *Zufriedenheit*, *Bindung* und *Erfolg* werden von Interaktionen der Alumni mit der Alumni-Organisation direkt beeinflusst (Meffert/Bruhn 2006, S. 207). Da das Alumni Relationship Management zum einen auf die Interaktion der Alumni fokussiert und zum anderen nur einen Teil des Beziehungsgeflechts der Hochschule abdeckt, kann es als partieller Interaktionsansatz der „Kunden“bindung aufgefasst werden (Homburg/Bruhn 2008, S. 14).

Das Alumni Relationship Management greift die Bedürfnisse der Alumni auf, die die Ziele der Alumni-Arbeit prägen und an denen sich der Erfolg der Alumni-Organisation messen muss (siehe Abb. 1) (vgl. Langer et. al. 2001 sowie Feudo 1999, S. X). Die Alumni interagieren mit der Alumni-Organisation im Rahmen der von ihr angebotenen Aktivitäten, die bei hinreichender Akzeptanz und Qualität die Bedürfnisse der Alumni befriedigen können und damit den Erfolg der Alumni-Organisation bedingen. Zur professionellen Ausrichtung der notwendigen Aktivitäten sind jedoch Rahmenbedingungen notwendig, die Schlüsselfaktoren für die Alumni-Organisation darstellen und somit katalysierend auf die Art und Qualität der angebotenen Aktivitäten wirken. Auf diese Schlüsselfaktoren, die in Kapitel 4 näher erläutert werden, wirkt erfolgreiche Alumni-Arbeit wiederum fördernd, da sichtbarer Erfolg bei den Entscheidungsträgern der Hochschule in der Regel ein Bewusstsein für das Alumni Relationship Management sicherstellt.

Da sich die Vorteile der Alumni-Arbeit mittel- und unmittelbar auf die Qualität der durch die Hochschule erbrachten Leistungen auswirken, ist der Erfolg des sozialen Beziehungsnetzwerks auch stets eine Komponente des Erfolgs der gesamten Hochschule (Gummesson 2002, S. 147ff. sowie Kapitel 1).

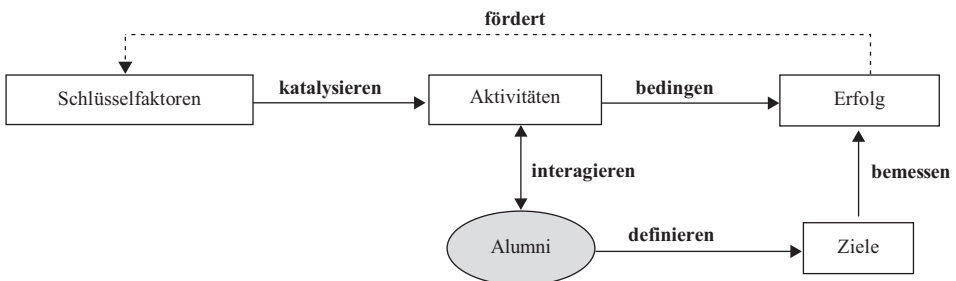


Abb. 1: Determinanten des Erfolges des Alumni Relationship Managements

Das Relationship Management muss dabei durch phasenspezifische Strategien den Lebenszyklus der Anspruchsgruppen berücksichtigen (Gummesson 2002, S. 113ff.). In diesem Kontext lässt sich Alumni Relationship Management zum einen als Strategie im Bezug auf Studierende zum Ende des Kundenlebenszyklus auffassen oder zum anderen als Instrument zum Management der Anspruchsgruppe der Alumni. Letzterer Ansatz wird den grundsätzlich unterschiedlichen Bedürfnissen von Studierenden und Alumni gerecht und berücksichtigt die vielfältigen Wege, auf denen die Hochschule von ihren Alumni profitieren kann.

Ein wesentliches Ziel des Relationship Managements von Hochschulen ist die Steigerung ihrer Reputation (Jaquemot 2004, S. 43f.). Im Beziehungsnetzwerk beeinflusst die Reputation die Bedeutung und die Attraktivität der Beziehung zur Hochschule. Alumni haben ein Interesse an der guten Reputation ihrer Alma Mater, da der Wert ihrer Abschlüsse primär vom Ruf der Universität abhängt (Kruth 1992, S. 43). Die Pflege und Intensivierung der Beziehungen zu ehemaligen Studierenden im Sinne des Alumni Relationship Managements ist daher gleichzeitig ein Instrument des *Reputation Managements*, das das Ansehen der Hochschule in den Mittelpunkt stellt und den diesbezüglichen Erfolg mess- und steuerbar macht (vgl. Fombrun 1996, Davies 2003 und Schwalbach 2004).

Aufgrund der bereits bestehenden Beziehung zwischen Hochschule und Studierenden stehen beim Alumni Relationship Management Bindungsstrategien im Vordergrund, die zu einem nachhaltig funktionierenden Netzwerk führen (Schweizer et. al. 2003, S. 16f. sowie Hennig-Thurau et. al. 2001, S. 332ff.). In diesem Sinne umfasst Alumni Relationship Management die kontinuierliche Betreuung und Bindung von Alumni sowie den Aufbau und die Pflege eines nutzenstiftenden Beziehungsnetzwerkes zwischen allen Anspruchsgruppen. Damit ist es die Grundlage der operativen Alumni-Arbeit.

Alumni-Arbeit umfasst alle Tätigkeiten, Maßnahmen und (Dienst-) Leistungen, die im Zusammenhang mit Selbstverwaltung der Alumni-Organisation sowie Betreuung und Zufriedenstellung der Anspruchsgruppen stehen und hat zum Ziel, die Beziehungen der Beteiligten untereinander zu koordinieren und zu fördern.

In der wissenschaftlichen Literatur, die in Deutschland vor allem mit Unterstützung des *Stifterverbandes* und des *Centrum für Hochschulentwicklung* veröffentlicht wurde, werden folgende Punkte als Mission der Alumni-Organisation aufgefasst (exemplarisch Ewers 2001, S. 28; Jäger 2001, S. 37ff.; Tutt 2001, S. 42ff.; Kruth 1992; Holtschmidt/Priller 2003, S. 17ff.):

- Herstellung und Pflege des Kontaktes zwischen Hochschule/Fakultät und den Alumni sowie der Alumni untereinander
- Förderung von Forschung und Lehre sowie Verbesserung der Studienbedingungen an der Hochschule/Fakultät
- Stärkung der Bindung der Alumni an die „Alma Mater“
- Schaffung eines übergreifenden Netzwerkes zwischen allen Anspruchsgruppen

2.2 Forschungsmethode

Das empirische Vorgehen ist an der Herausarbeitung der Determinanten erfolgreichen Alumni Relationship Managements an Hochschulen orientiert und zweistufig gestaltet,

um einerseits eine breite deskriptive Erhebung des Status Quo durchführen zu können und andererseits im Rahmen von Einzelinterviews in die Tiefe gehen zu können. Im ersten Schritt werden Alumni-Organisationen mit Hilfe eines Fragebogens befragt, im zweiten Schritt werden durch Experteninterviews weitergehende Schlüsselfaktoren und Informationen zur Mess- und Steuerbarkeit des Erfolges der Alumni-Arbeit erfasst.

Die Grundgesamtheit umfasst alle Alumni-Organisationen mit direktem Hochschulbezug im deutschsprachigen Raum. Nach Schätzungen des Dachverbandes der Alumni-Organisationen im deutschsprachigen Raum, alumni-clubs.net e.V., existieren etwa 500 Alumni-Organisationen in Deutschland (vgl. o.V. 2006). Da jedoch kein umfassendes Verzeichnis der Alumni-Arbeit im deutschsprachigen Raum existiert, wurde auf das Verzeichnis der Alumni-Organisationen von alumni-clubs.net e.V. zurückgegriffen (vgl. alumni-clubs.net e.V. 2007 und 2006a). Zwar ist es vorstellbar, dass die im Dachverband organisierten Alumni-Organisationen eine Positivselektion darstellen. Dies ist jedoch, unter Berücksichtigung des Ziels der Darstellung der Faktoren eines *erfolgreichen* Alumni Relationship Managements, akzeptabel.

Für den ersten Schritt der Erhebung wurde ein Datenerhebungsbogen verschickt, bei dem es sich um eine schriftliche voll-standardisierte Art der Befragung handelt (Kromrey 2006, S. 376f.). Von den 326 (Stand 12.01.2007) im Verzeichnis eingetragenen Alumni-Organisationen wurden nur diejenigen per Email angeschrieben, die einen direkten Hochschulbezug haben. Damit verbleiben 260 im Verzeichnis des Dachverbandes eingetragene, denen der Datenerhebungsbogen zugeschickt wurde. Von den 260 Kontakt-Adressen erwiesen sich 18 als nicht zustellbar. Somit wurden 242 der im Verzeichnis von alumni-clubs.net e.V. eingetragenen Alumni-Organisationen kontaktiert.

Es wurden 48 ausgefüllte und auswertbare Datenerhebungsbögen zurückgesendet. Damit ist die Stichprobe dieser empirischen Erhebung $n=48$. Dies ergibt eine Rücklaufquote von ca. 20% und einem geschätzten Anteil von 18% der Grundgesamtheit. Die in diesem ersten Schritt versandten Datenerhebungsbögen dienen dazu, den Entwicklungsstand der Alumni-Arbeit an den Hochschulen objektiv zu beschreiben und vergleichen zu können.

Für den zweiten Schritt der Untersuchung konnten aus der Stichprobe 25 Alumni-Organisationen gewonnen werden, die einen Experten für persönliche oder telefonische, Leitfaden gestützte Experteninterviews bereitstellten (Kromrey 2006, S. 378f.). Generell sind Personen als Experten zu begreifen, die durch den Besitz besonderer Kompetenzen eine Funktion ausüben, die sie in die Lage versetzt, ihre Handlungsorientierungen auch durchsetzen zu können (Bogner/Menz 2005a, S. 66). Im konkreten Fall sind Experten also diejenigen Personen, die in einer Alumni-Organisation beruflich oder ehrenamtlich tätig sind und die durch ihre Tätigkeit in einer verantwortlichen Position über entsprechende Erfahrungen und (Entscheidungs-) Kompetenzen im Bereich der Alumni-Arbeit verfügen.

Experteninterviews lassen sich den Sonderformen der qualitativen Befragungsmethoden zurechnen (Scheuch 1967, S. 165f.). Sie ermöglichen durch ihre offene Gestaltung, die Sichtweise der Befragten besser zu erheben als standardisierte Methoden (Flick 2002, S. 117f.). Dabei sind jedoch besonders die Gesprächsführung und anschließende Kodierung der Ergebnisse zu plausibilisieren und zu objektivieren. Dies geschieht mit Hilfe eines detaillierten Gesprächs- und Kodierleitfadens.

Vorteilhaft an der Methode des Experteninterviews sind die gute Anwendungsmöglichkeit besonders bei praktischen Problemen und Themen (Bogner/Menz 2005b, S.

10ff.), sowie der offene Ansatz, der Fehler, die bei Fragebögen im Kontext der Kategorisierung auftreten können, weitgehend eliminiert. Die methodische Fundierung dieser Erhebungsmethode wird jedoch vielfach kritisiert, da Experteninterviews häufig nicht den qualitativen Anforderungen nach Offenheit und Nicht-Beeinflussung des Interviewpartners entsprechen (Bogner/Menz 2005a, S. 34ff.).

Bei der Expertenbefragung wurden die Gesprächsprotokolle, die nach dem Interview mittels Tonbandaufzeichnung angefertigt wurden, mit den jeweiligen Interviewpartnern nochmals inhaltlich abgestimmt, um der Reliabilität und Validität im Rahmen von Interviews gerecht zu werden (Frantz 2006, S. 54f.). Zur Auswertung wurde eine qualitative Inhaltsanalyse vorgenommen. Ziel dieser Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus den Gesprächsprotokollen zu fokussieren und diese auf Basis bestimmter Kriterien einzuschätzen (Mayring 2002, S. 91ff.). Oberthemen, die der Struktur des Leitfadens entsprechen, wurden gebildet, die wiederum in mehrere Kategorien unterteilt wurden. Es wurde somit aus dem vorliegenden Material ein Kategoriensystem entwickelt, um Inhalte der einzelnen Expertenaussagen zuzuordnen. Ziel bei der Auswertung war es, im Vergleich mit den anderen Expertenaussagen das „überindividuell Gemeinsame“ der einzelnen Experten herauszuarbeiten (Meuser/Nagel 2005, S. 80). Die stichprobenartige Zweitkodierung ergab eine sehr gute inter-Koder Reliabilität von 96%, die intra-Koder Reliabilität lag ebenfalls zufrieden stellend bei 98% (Bortz 1984, S. 122).

3 Ergebnisse der empirischen Erhebung

3.1 Grundgesamtheit und Stichprobe

Die Befragten repräsentieren Alumni-Organisationen von Massen- und kleinen Universitäten und Fachhochschulen, privaten Business Schools, aus urbanen und ländlichen Regionen im deutschsprachigen Raum, alte und junge Alumni-Organisationen, hochschulweite sowie fachbereichsbezogene, verschiedener Rechtsformen und Gründungshistorien.⁵

Die starke Zunahme der Neugründungen in den letzten Jahren unterstreicht die Aktualität des Themas. Sehr stark verbreitet ist Alumni-Arbeit in wirtschaftswissenschaftlich geprägten Hochschulen oder Fachbereichen (Jäger 2001, S. 9; Vogel 2004, S. 6; Klumpp et al. 2004, S. 4). Unter den 19 fachbereichsbezogenen Alumni-Organisationen, die an der Befragung teilgenommen haben, stammen elf aus wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichen (58%). Keiner der anderen Fachbereiche übersteigt die 10%-Marke. Angesichts des Netzwerkgedankens, der im Alumni Relationship Management eine zentrale Rolle

Tab. 1: Deskriptive Statistik der durch einen Fragebogen befragten Organisationen

	μ	σ	Q0,25	Median	Q0,75	Q1,00
Alter*	7,37	6,20	3,52	5,54	9,15	26,58
Mannstunden pro Monat	146	153	40	80	202	640
Mitglieder	1.342	1.803	251	585	1.708	9.200

*Die Auswertungen zur Altersstruktur in diesem Beitrag beziehen sich auf den 31.12.2006.

einnimmt, scheinen also insbesondere die Wirtschaftswissenschaftler den Nutzen eines solchen Netzwerkes erkannt und umgesetzt zu haben.

Die Heterogenität der Stichprobe spiegelt die Dynamik des noch jungen Alumni-Wesens im deutschsprachigen Raum wider. Daher wird die Stichprobe zunächst auf Basis des ersten Schrittes der Untersuchung bezüglich der Organisation des Alumni Relationship Managements, deren Finanzierung und Aktivitätenspektrum ausgewertet, bevor daraus im Rahmen einer Clusterung Strukturprofile abgeleitet werden. Anschließend werden die im zweiten Schritt der Untersuchung aus den Experteninterviews abgeleiteten Schlüsselfaktoren, Messgrößen und Steuerungsmöglichkeiten in den Kontext des Relationship Managements eingeordnet. Auch die deskriptive Statistik der Stichprobe des zweiten Untersuchungsschritts zeigt ein ausgewogenes Bild (siehe Tab. 2).

3.2 Organisation

Hinsichtlich der Organisation des Alumni Relationship Management werden im Folgenden die Ergebnisse der Erhebung in den Dimensionen Rechtsform, Personal und Mitglieder dargestellt.

Bei Alumni-Organisationen handelt es sich um Nonprofit-Organisationen (NPO) (Horak 1995, S. 18). Das Zielsystem von NPOs ist häufig mehrdimensional und hat viele qualitative Komponenten (Horak/Heimerl 2002, S. 193), aufgrund derer es ihnen oft schwer fällt, ihre Ziele zu operationalisieren (Horak et al. 2002, S. 197). In der Regel werden Oberziele der NPO aus deren Mission abgeleitet. NPOs verfolgen in erster Linie Sachziele, wie beispielsweise die Vernetzung der Mitglieder, und nur nachrangig Formalziele, wie etwa ein ausgeglichenes Organisationsergebnis (Berens et al. 2000, S. 24). NPOs sollten sich daher an ihren Kundengruppen orientieren, welche oft heterogene Bedürfnisse haben (Horak/Heimerl 2002, S. 193).

NPOs müssen keine spezifische **Rechtsform** aufweisen (Ettel/Nowotny 2002, S. 232; Horak 1995, S. 55), doch wurden von den untersuchten Alumni-Organisationen hauptsächlich zwei gewählt: Von den Befragten sind 69% in der Rechtsform des eingetragenen Vereins (e.V.) organisiert, von denen wiederum etwa 85% einen gemeinnützigen Status haben (siehe Abb. 2). 25% sind eigene Stabsstellen in der Hochschulverwaltung (beispielsweise Alumni-Referate) bzw. die Alumni-Arbeit ist in einer Stabsstelle als separater Aufgabenbereich angesiedelt. Dies lässt den Schluss zu, dass sich die beiden Rechtsformen *e.V.* und *Stabsstelle* für die Alumni-Arbeit am ehesten bewährt haben. Die verbleibenden Alumni-Organisationen (ca. 6%) haben keine Rechtsform und verstehen sich als loses Netzwerk. Die vereinsorganisierten Netzwerke geben zu zwei Dritteln an, dass sie mit Stellen in der Hochschule bzw. Fakultät kooperieren oder dort sogar angegliedert sind.

Tab. 2: Deskriptive Statistik der Organisationen der befragten Experten

	μ	σ	Q0,25	Median	Q0,75	Q1,00
Alter	7,03	5,15	3,69	5,62	9,53	23,58
Mannstunden pro Monat	177	157	72	154	242	620
Mitglieder	1.875	2.254	349	1.193	2.261	9.200

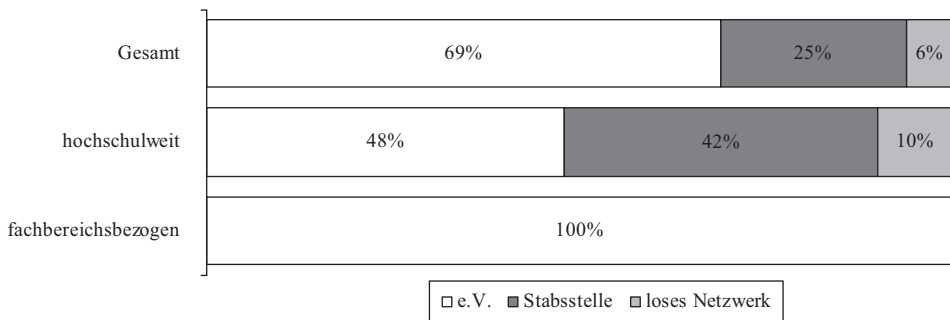


Abb. 2: Ausdehnung und Rechtsform der untersuchten Alumni-Organisationen

Alle untersuchten fachbereichsbezogenen Alumni-Netzwerke sind in der Rechtsform e.V. organisiert. Von den hochschulweiten Alumni-Organisationen sind ca. 42% als Stabsstellen, ca. 48% als Vereine und die restlichen als lose Netzwerke aufgestellt.

Bei der Gründung einer Alumni-Organisation hängt die Rechtsform stark davon ab, wer diese initiiert. Geschieht es aus der Intention „Von Alumni – Für Alumni“ heraus, liegt es nahe, dass ein Verein gegründet wird. Kommt die Initiative hingegen aus der Hochschule selbst, wird oftmals eine Stabsstelle damit beauftragt.

Das **Personal** kann sowohl hauptamtlich als auch ehrenamtlich tätig sein (Badelt 2002, S. 573ff.). Die untersuchten Alumni-Organisationen sind zu etwa gleichen Teilen ehrenamtlich, hauptamtlich und gemischt aufgestellt. Wie zu erwarten, verdeutlicht Abb. 3, dass rein ehrenamtlich Tätige (fast) nur in Vereinen vorkommen, dahingegen ist bei Stabsstellen fast ausschließlich hauptamtliches Personal beschäftigt. Viele vereinsorganisierte Alumni-Organisationen sind personell gemischt aufgestellt, haben also ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter. Dies spiegelt auch die Angliederung vieler Vereine an Dekanate, Rektorate oder ähnliche Hochschulstellen wider. Ebenso geht daraus hervor, dass die hochschulweiten Netzwerke wenig ehrenamtliches, aber aufgrund der nur hier vorkommenden Stabsstellen in der Regel hauptamtliches Personal beschäftigen. Demgegenüber sind die fachbereichsbezogenen Alumni-Organisationen stark durch die ehrenamtliche Arbeit gestützt, auch bedingt durch die Dominanz des Vereinscharakters.

Die durchschnittliche **Mitgliederzahl** der befragten Alumni-Organisationen beträgt 1.342. Differenziert man diese, so ergibt sich eine durchschnittliche Mitgliederzahl von 1.834 bei hochschulweiten und von 590 bei fachbereichsbezogenen Netzwerken. Diese Zahlen spiegeln die Tatsache wider, dass neben der Größe der Institution eine Ausdehnung auf die gesamte Hochschule eine vom Grundsatz her höhere Mitgliederanzahl herbeiführen kann, als eine Beschränkung des Netzwerkes auf einen Teilbereich (Fachbereich) der Hochschule. Für die Auswertung der Mitgliederzahlen spielen die Ausdehnung des Alumni-Netzwerkes sowie Beitragserhebungen eine große Rolle. Tabelle 3 stellt die Ergebnisse im Überblick dar.

Hinsichtlich des Mitgliederwachstums des letzten Jahres ergab sich bei den untersuchten Alumni-Organisationen im Durchschnitt ein Zuwachs von etwa 39%. Während die fachbereichsbezogenen Vereine unterdurchschnittlich mit ca. 20% gewachsen sind, lag das Jahreswachstum bei den hochschulweiten Netzwerken mit fast 53% deutlich über

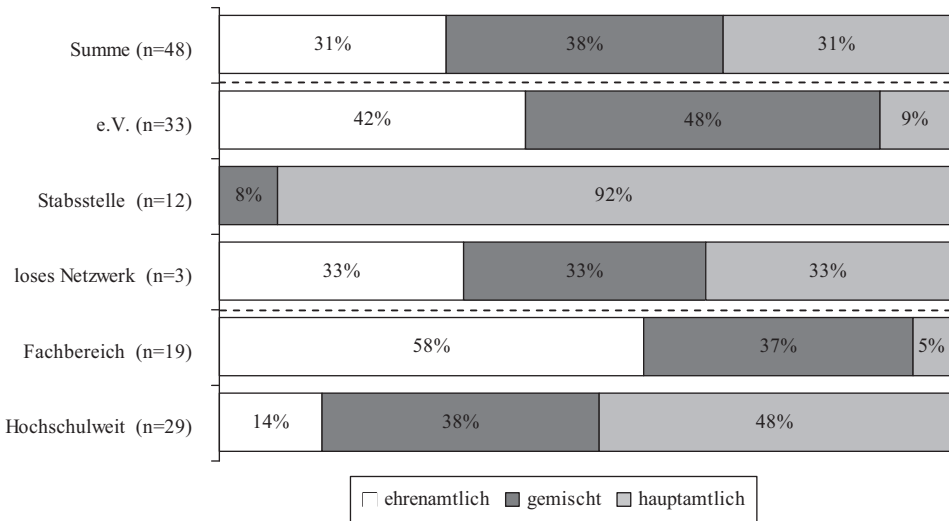


Abb. 3: Zusammensetzung des Personals in unterschiedlich strukturierten Alumni-Organisationen

dem Durchschnitt. Allerdings ist hierbei zu berücksichtigen, dass die hochschulweiten Alumni-Vereinigungen etwa je zur Hälfte beitragsfrei und beitragspflichtig sind. Demgegenüber sind die fachbereichsbezogenen – bis auf eine Organisation – komplett beitragspflichtig. Dies ist auf die Dominanz der Vereinsorganisation zurückzuführen. Wertet man hierzu die Mitgliederzuwachsrate aus, ergibt sich, dass die beitragspflichtigen Alumni-Netzwerke nur einen Zuwachs von 24%, die beitragsfreien hingegen ein Mitgliederwachstum von fast 70% haben. Diese Ergebnisse relativieren die hohen Wachstumsraten hochschulweiter gegenüber fachbereichsbezogenen Alumni-Organisationen und unterstreichen die Relevanz des Beitrages für die Wachstumsraten.

3.3 Finanzierungsformen

Die verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten der Alumni-Arbeit hängen zentral mit der Organisationsform der Alumni-Vereinigung zusammen. Abbildung 4 gibt einen Überblick über die Finanzierungsquellen der Alumni-Arbeit, die sich einerseits gegenseitig nicht ausschließen und andererseits nicht immer gleichzeitig bestehen müssen. Anschließend werden die dargestellten drei Säulen der Finanzierung der Alumni-Organisationen, Selbstfinanzierung, Spenden und Vermarktung, konkretisiert und diskutiert.

Die erste Finanzierungs-Säule, **Selbstfinanzierung**, ist zum Großteil durch die bei der Gründung gewählte Organisationsform bedingt. Eine Beitragsfinanzierung der Alumni-Arbeit durch Mitglieder ist nur möglich, wenn es sich um einen e.V. handelt. Von den untersuchten Vereinen erheben 31 von 33 (94%) Beiträge bei ihren Mitgliedern. Gerade bei dieser Organisationsform ist das Mitgliederwachstum für die finanzielle Entwicklung, insbesondere zu Beginn der Alumni-Arbeit, sehr wichtig.

Ist die Alumni-Arbeit in einer Stabsstelle organisiert, ist dieser für ihre Finanzierung ein bestimmtes Hochschulbudget zugeordnet. Ein solches Budget steht oft als Anschub-

Tab. 3: Mitgliederzahlen und Mitgliederwachstum unterschiedlich strukturierter Alumni-Organisationen

	absolute aktuelle Mitgliederzahl		Mitgliederzuwachs	
	Mittelwert	Standardabw.	Mittelwert	Standardabw.
alle Organsiationen	1.342	1.803	38,81%	48,37%
- hochschulweite	1.834	2.142	52,86%	59,78%
- fachbereichsbezogene	590	601	19,80%	10,95%
- beitragsfreie	2.128	2.535	69,55%	73,37%
- beitragspflichtige	911	1.059	24,00%	18,01%

finanzierung zur Verfügung und dient zunächst vor allem dazu, die operativen und administrativen Tätigkeiten der Mitglieder- und Selbstverwaltung der Alumni-Organisation zu sichern. Zu Beginn der Alumni-Arbeit müssen zunächst interne Strukturen aufgebaut werden. Im Laufe der Entwicklung der Alumni-Organisation wachsen ihre Aufgaben und damit auch ihr Stellenwert für potentielle Geldgeber.

Bei den befragten, kostenpflichtigen Alumni-Vereinen beträgt der durchschnittliche Beitrag 35,32 EUR/p.a. ($\sigma=20,97$ EUR) für Absolventen und 8,48 EUR/p.a. ($\sigma=7,13$ EUR) für studentische Mitglieder.⁶ Aus Abb. 5 lässt sich erkennen, dass vor allem die ehrenamtliche und gemischte Alumni-Arbeit beitragsfinanziert ist.

Die beitragsfreien Organisationen beschäftigen primär aus dem Hochschulbudget finanzierte, hauptamtliche Stellen. Eine Beitragsfreiheit impliziert hier oft eine Quersubventionierung durch den Hochschuletat. Etwa die Hälfte der beitragspflichtigen Alumni-Vereine hat neben ehrenamtlich Tätigen auch hauptamtlich Beschäftigte.

Die zweite Säule, **Fundraising/Spenden**, stellt das altruistische Finanzierungspotential für Alumni-Arbeit dar und basiert auf einem funktionierenden Alumni Relationship Management. Diese Finanzierungsquelle kann für Alumni-Organisationen als diejenige mit dem größten Zukunfts- und Volumenpotential bezeichnet werden (Jones 1977, S. 270ff. sowie Pistor 2000, S. 19). Ein systematisches Fundraising bedarf jedoch einer langfristig angelegten, strategischen Planung (Haibach 2004, S. 77ff.; Vgl. Giebisch/Langer 2005).

Den in dieser Kategorie in Abb. 4 genannten Gruppen ist gemein, dass sie finanzielle Zuwendungen an die Alumni-Organisation tätigen, sei es für ihre Arbeit als Ganzes oder für bestimmte Projekte, ohne eine konkrete Gegenleistung dafür zu verlangen (Bruhn 2000, S. 148). Die Alumni-Arbeit oder die zu fördernden Projekte müssen bei den Geldgebern solch einen Stellenwert besitzen, dass diese ihr Geld dafür spenden möchten (Haibach 2004, S. 89; Meffert 1993, S. 4f.). Bei Spenden spielt vor allem der Gemeinnützigkeitscharakter von Vereinen bzw. Stiftungen eine Rolle. Spender können Privatpersonen (oft als Mäzene bezeichnet), Unternehmen, Stiftungen oder Fördergesellschaften sein, insbesondere repräsentiert durch Alumni. Fördervereine und Stiftungen unterscheiden sich von privaten Spendern dadurch, dass sie sich satzungsmäßig an eine Einrichtung (beispielsweise Alumni-Organisation oder Hochschule) binden (Meffert 1993, S. 8ff.). Da die befragten Alumni-Organisationen zu fast 78% seit weniger als zehn Jahren existieren, wurden in der Befragung kaum Angaben zum Fundraising gemacht. 36% der Experten gaben an, zukünftig Fundraising in der Alumni-Organisation betreiben zu wollen, von 64% wird bewusst nur *Friendraising* betrieben oder Fundraising nicht erwähnt.

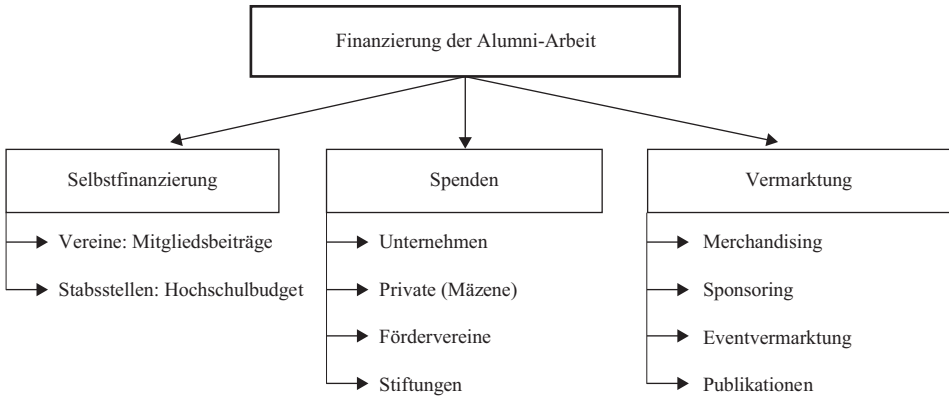


Abb. 4: Finanzierungssäulen der Alumni-Arbeit

Die wirtschaftlichen Finanzierungsquellen aus der **Vermarktung der Alumni-Arbeit** werden in der dritten Säule dargestellt. Sie sind steuerlich dem wirtschaftlichen Zweckbetrieb und nicht dem ideellen Bereich der Alumni-Arbeit zuzurechnen. Diese Finanzierungsoptionen hängen im Gegensatz zur mittleren Säule nicht von Dritten ab. Sie kann beispielsweise Gewinne aus der Vermarktung von Merchandising-Artikeln generieren, die jedoch einer Überschussverwendungsbeschränkung zu Gunsten des Sachziels (beispielsweise Förderung der Lehre) unterliegen (Horak 1995, S. 19; Berens et al. 2000, S. 23). Beim Sponsoring handelt es sich um ein vertragliches Geschäft auf Gegenseitigkeit (Bruhn 1991, S. 20f.; Hermanns 2004, S. 421), d. h. die Sponsoren erhalten eine Gegenleistung von der Alumni-Organisation für ihre finanzielle Unterstützung (beispielsweise die Benennung eines Events nach dem Sponsor) und handeln nicht ausschließlich altruistisch.

Die Vermarktung von Veranstaltungen oder Publikationen können als Finanzierungsquelle dienen, allerdings ist dies stark von dem jeweiligen Vermarktungsobjekt abhängig. Generell muss bei den Finanzierungsformen der dritten Säule eine gewisse

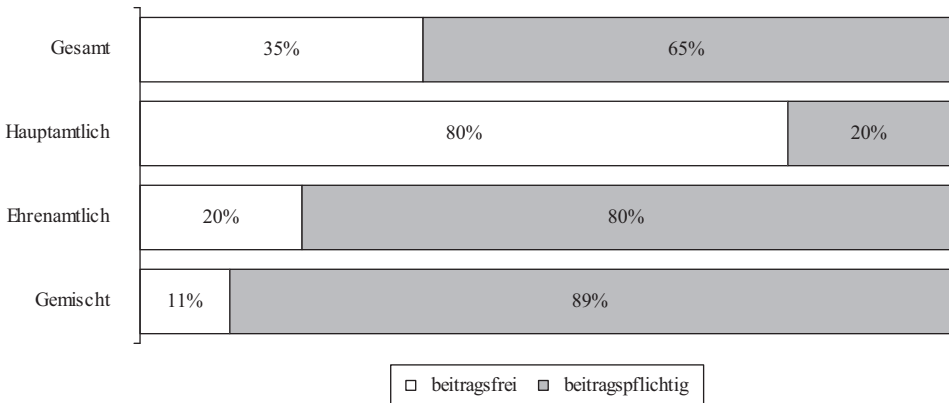


Abb. 5: Beitragspflicht der Alumni-Organisationen in Abhängigkeit der Personalstruktur

Größe, Reife und Stellenwert der Alumni-Arbeit innerhalb und außerhalb der Hochschule vorhanden sein. Bei dem in der Befragung genannten Aktivitätenspektrum fällt auf, dass der Bereich der dritten Säule bislang kaum in den Aktivitäten der Alumni-Netzwerke Einzug gefunden hat (Zur Auswertung der Aktivitäten siehe Kapitel 4). Dies kann auf das relativ junge Durchschnittsalter der befragten Organisationen zurückzuführen sein.

Das finanzielle Dilemma der Alumni-Arbeit liegt darin, dass zu Beginn viel Geld in ihren Aufbau investiert werden muss, die Rückflüsse aber erst nach vielen Jahren die Auszahlungen übersteigen (Carl 1986, S. 431). Bevor mit Fundraising begonnen werden kann, sollte nach Einschätzungen von Experten mindestens zehn Jahre in das Fundraising investiert werden (Haibach 2004, S. 88; Gomboz 2001, S. 17f.). Alumni-Arbeit muss – besonders von den Hochschulen – als (Zukunfts-) Investition gesehen werden, deren Renditen sich erst mittel- bis langfristig einstellen (Gomboz 2001, S. 22; Druwe 2003, S. 2ff.). Ein Großteil der Rückflüsse ist hierbei zudem nur als qualitativer Nutzen und nicht in „harten Zahlen“ messbar. Dies steht im Widerspruch zu dem allgemein vorherrschenden Verständnis in vielen Hochschulen bzw. bei deren Entscheidungsträgern, dass die Hochschule durch Alumni-Organisationen schon kurzfristig finanziell unterstützt werden kann (Jäger 2001, S. 37f.).

3.4 Aktivitätenspektrum

Das Aktivitätenspektrum der Alumni-Organisationen ist nach außen hin sichtbar und stellt die Anreize dar, mit denen Alumni zur Mitwirkung und Interaktion im Netzwerk animiert werden sollen. Die Auswertung der verschiedenen Aktivitäten und Instrumente zum erhobenen Stand in den befragten Alumni-Organisationen ist in Tab. 4 dargestellt.

Es wird deutlich, dass nahezu alle Befragten über ein elektronisches und internet-basiertes Angebot von Adressdatenbank, Internetplattform und Newsletter verfügen. Dieses ist für die Kontaktpflege notwendig und dient als Kommunikationsschnittstelle. Angebote für Alumni sind vor allem das Jahrestreffen für die persönliche Kontakt- und Netzwerkpfege, die Regionalstammtische auf informeller Ebene sowie die Fach- oder Praxisveranstaltungen auf inhaltlicher Ebene. Hier zeigt sich, dass insbesondere das Jahrestreffen einen großen Stellenwert einnimmt, während die Regionalstammtische sich noch im Aufbau befinden.

Angebote für Absolventen eines Examensjahrgangs umfassen vor allem die Ahnengalerie, Organisation oder Unterstützung der Abschlussfeier sowie Absolventenjahrbücher. Zwei Drittel der Alumni-Organisationen nutzen hier vor allem die Abschlussfeiern, um Präsenz bei den „frisch Examinierten“ zu zeigen. Mentoring, das bislang noch recht wenig angeboten wird, aber von mehr als 30% geplant ist, sowie Fach- oder Praxisvorträge bieten weitere Kontaktmöglichkeiten. Recruitingmessen bieten insbesondere Unternehmen die Möglichkeit, sich bei den Studierenden sowie in der Hochschule zu präsentieren, obwohl dieses Angebot derzeit noch wenig ausgeschöpft wird. Dahingegen sind Weiterbildungsangebote, die sich an Alumni richten, bei mehr als der Hälfte der Befragten im Aktivitätenspektrum vertreten.

Bei den in der Befragung genannten Aktivitäten fällt auf, dass der Bereich der dritten Finanzierungssäule (Vermarktung) bislang kaum in den Aktivitäten der Alumni-Netz-

Tab. 4: Derzeitiges Aktivitätenspektrum der befragten Alumni-Organisationen

		ja	nein	in Planung
Networking, Kommuni-kation	Internetplattform	85%	2%	13%
	(Adress-) Datenbank	83%	6%	10%
	Newsletter	81%	6%	13%
	Jahrestreffen	73%	15%	13%
	Abschlussfeier für Absolventen	63%	29%	8%
	Regionalstammtische	35%	35%	29%
Fachliche Inhalte und Praxisbezug	Weiterbildungsangebote	56%	23%	21%
	Fach- oder Praxisveranstaltungen	52%	40%	8%
	Recruitingmesse	38%	48%	15%
	Mentoring	21%	48%	31%
Sonstige	Mehrwertangebote	33%	67%	0%
	Print-Produkte	31%	69%	0%
	Preisverleihungen/Ehrungen	25%	75%	0%
	Ahnengalerie	23%	73%	4%
	Absolventenjahrbuch	19%	69%	13%

werke Einzug gefunden hat. Dies kann auf das relativ junge Durchschnittsalter der befragten Organisationen zurückzuführen sein.

3.5 Strukturprofile

Um die Alumni-Organisationen differenzieren zu können und in sich homogene, aber untereinander heterogene Gruppen zu bilden, werden diese im Folgenden anhand ihrer wesentlichen Strukturparameter clusteranalytisch untersucht. Als Grundlage dienen dabei die im ersten Schritt der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse über organisationsspezifische Parameter. Mit Hilfe der Two-Step-Clusteranalyse, zeigen sich zwei deutliche Grundtypen, die in Tab. 5 ausgewiesen werden.⁷

Auf dezentraler Fachbereichsebene entstehen vornehmlich von Ehemaligen initiierte Netzwerke auf Vereinsbasis, da zum einen die Bindung zu kleineren Einheiten stärker vorhanden ist und zum anderen auf dieser Ebene durch ehrenamtliche Arbeit und Eigeninitiative auch Erfolge erzielt werden können. Die Finanzierung ist hier an Beitragszahlungen an den Verein gebunden. Zentral und hochschulweit agierende Alumni-Organisationen werden eher durch Beschluss der Hochschulleitung ins Leben gerufen. Als zentrale Stelle ist das Angebot fächerübergreifend angelegt. Daher werden hierfür von der Hochschule Budget und Personal bereitgestellt. „Strukturprofil 1“ lassen sich 65%, „Strukturprofil 2“ 29% der befragten Alumni-Organisationen zuordnen.⁸ Die übrigen 6% weisen eine Mischung der Profile auf und werden einem Ausreißercluster zugeordnet. Die befragten Experten gehören zu etwa gleichen Teilen den beiden Clustern an (Strukturprofil 1: 48%, „Strukturprofil 2: 44%, Ausreißer: 8%).

Tab. 5: Dominierende Strukturprofile in der Alumni-Arbeit

Strukturparameter	Strukturprofil 1	Strukturprofil 2
Herkunft/Initiatoren	Ehemalige	Hochschulleitung/Verwaltung
Inhaltlicher Bezug	fachspezifisch	fachübergreifend
Rechtsform	e.V.	Stabsstelle
Organisationsebene	dezentral/gemischt	zentral
Finanzierung	beitragsgestützt	Hochschulbudget
Personalstruktur	ehrenamtlich/gemischt	hauptamtlich

4 Steuerungsmöglichkeiten des Alumni Relationship Managements

4.1 Schlüsselfaktoren

Im Sinne des Relationship Marketings sind die Beziehungen zu den Anspruchsgruppen letztendlich entscheidend für den Erfolg einer Alumni-Organisation (Homburg/Bruhn 2008, S. 17). Die Qualität der Beziehung zur Anspruchsgruppe der Alumni lässt sich wiederum auf Schlüsselfaktoren (siehe Abb. 1) zurückführen, die im Folgenden aus den Einzelaussagen der befragten Experten im Rahmen der leitfadengestützten Interviews abgeleitet werden. Die Schlüsselfaktoren spiegeln dabei Rahmenbedingungen wie *Infrastruktur*, *strategische Konzepte* oder *Einstellungen* wider, die Bedingung für die Fähigkeit sind, Aktivitäten für Alumni professionell anbieten zu können: So ist beispielsweise die *Infrastruktur* einer EDV-gestützten Datenbank ein Schlüsselfaktor, mit dem durch das Nutzbarmachen für die Alumni eine Aktivität angeboten werden kann. Der Schlüsselfaktor lebensphasenbezogenes Dienstleistungskonzept ist ein *strategisches Konzept*, mit dessen Hilfe bedürfnis- und altersgerechte Aktivitäten angeboten werden können. Die Unterstützung durch die Hochschul- bzw. Fakultätsleitung ist eher eine *Einstellung*, auf dessen Basis einige Aktivitäten erst möglich werden.

Analog zum deutschsprachigen Raum finden sich auch in der englischsprachigen Literatur keine wissenschaftlichen Untersuchungen zu Erfolgsfaktoren von Alumni-Organisationen der Hochschulen. Vielmehr besteht hier eine Selbstverständlichkeit hinsichtlich der Unterstützung der Alumni-Arbeit, mit der automatisch die Rahmenbedingungen und Faktoren für den Erfolg dieser Arbeit einhergehen und dem frühzeitigen Aufbauen von Bindungen and die Hochschule (Brant 1999, S. 107ff.). Alumni-Organisationen im englischsprachigen Raum unterstützen in ihrer Mission die Zielsetzungen der Hochschule, der sie angehören (Korn 1999, S. 34). Im Gegenzug sind sie ein fester Bestandteil im Leitbild und Handeln der Hochschule. Die Beiträge von Reichley (1977), Kruth (1992), Feudo (1999b) und Strange/Hecht (1999) zur Alumni-Arbeit stellen jedoch einige Faktoren als zentral heraus: Nutzung moderner Kommunikationswege und -plattformen (Shaindlin 1999, S. 115f.), Pflege und Verfügbarkeit von Daten (Papke 1999, S. 17f.), professionelles und gut ausgebildetes Personal (Korn 1999, S. 35ff.), Entscheidungsfreiheit und Verantwortungsübernahme, kontinuierliche und langfristige Betreuung, vielfältige und zielgruppenspezifische Angebote (Contardo 1999, S. 44ff.), wettbewerbsorientierte Dienstleistungen und Imagepflege (Feudo 1999a, S. 13). Ein großer Unterschied zu den Verhältnissen des englischsprachigen Raums besteht in der grundsätzlichen Akzeptanz

der Alumni-Arbeit innerhalb der Hochschule. So setzten bereits frühe Publikationen zur Alumni-Arbeit eine Unterstützung der Hochschule voraus (Wilkinson 1954, S. 137f.). Während die Unterstützung der Hochschulleitung und die Zusammenarbeit innerhalb der Hochschule als wichtigste Erfolgsfaktoren im deutschen Sprachraum eingeschätzt werden, scheinen diese im englischen Sprachraum selbstverständlich zu sein. Aus diesem Grund können Organisationsstrukturen, Aktivitäten und Schlüsselfaktoren von „State of the Art“ Alumni-Organisationen nur bedingt als Vorbild für Alumni-Organisationen im deutschsprachigen Raum dienen.⁹

Die Ergebnisse der diesem Aufsatz zu Grunde liegenden Erhebung der Schlüsselfaktoren der Alumni-Arbeit im deutschen Sprachraum werden in Tab. 6 anhand der relativen Häufigkeiten dargestellt.

Die Schlüsselfaktoren werden hier anhand der Anspruchsgruppen des Alumni Relationship Management (Hochschule und Mitglieder), der Schnittstelle (Außendarstellung) und der internen Strukturen und Prozesse in vier Gruppen kategorisiert und decken sich zu einem großen Teil mit den zuvor zitierten Faktoren. Für beide Strukturprofile werden neben SF1 und SF2 eine klare Verantwortungszuweisung und Professionalisierung (SF13) und eine EDV-gestützte, vernetzte Plattform (SF14) am häufigsten genannt. Die Nutzung der Hochschulinfrastruktur (SF6) und die Einbindung besonderer Persönlichkeiten aus dem Kreis der Alumni (SF10) wurde als weniger wichtig erachtet.

Es ergeben sich aber auch große Unterschiede zwischen den Strukturprofilen. So wurden ein Dach-Säulen-Konzept (SF3) und Datenverfügbarkeit (SF4) deutlich häufiger durch Experten des Strukturprofils 2 genannt, während das persönliche Engagement (SF15) mehr von Experten aus Strukturprofil 1 betont wurde. Dies liegt daran, dass Alumni-Arbeit in Vereinen, im Gegensatz zu Stabsstellen, sehr stark vom Engagement und der Motivation der ehrenamtlichen Mitarbeiter abhängt. Der Unterschied bei SF3 lässt sich vor allem dadurch erklären, dass sich hochschulweite Alumni-Stellen selbst als zentrale Dienstleister sehen, die unter anderem notwendig sind, um dezentrale Alumni-Arbeit in weniger fortschrittlichen Fachbereichen zu unterstützen. Dahingegen sehen eigenständige, weiter entwickelte, dezentrale Alumni-Vereine es oft nicht als wichtig an, von zentraler Seite unterstützt zu werden. Generell ist jedoch das gemeinsame Interesse an einer Kooperation der ausschlaggebende Punkt.

4.2 Messbarkeit und Steuerungsmöglichkeiten des Erfolges

Im Folgenden sollen Ansätze zur Messung und zu Steuerungsmöglichkeiten des Erfolges von Alumni-Organisationen abgeleitet werden. Mehr als die Hälfte der befragten Experten geben an, dass der Erfolg der Organisation von den selbst gesteckten, individuellen Zielen und Erwartungen abhängt (56%), daher sind die hier dargestellten Messgrößen auf die jeweilige Alumni-Organisation anzupassen und lassen sich nicht unmittelbar aus den Schlüsselfaktoren ableiten. Die zur Kontrolle der Zielerreichung notwendigen Messgrößen lassen sich als Indikatoren des Erfolges der Alumni-Arbeit verstehen. Die Konzentration auf (Früh)Indikatoren erscheint besonders deshalb als angebracht, da unmittelbare Erfolgsgrößen, wie etwa im Rahmen des Fundraising eingeworbene Mittel, zurzeit im Alumni Relationship Management im deutschsprachigen Raum noch im Hintergrund stehen.

Tab. 6: Klassifizierung der Schlüsselfaktoren

Schlüsselfaktoren			relative Häufigkeit gesamt	relative Häufigkeit Profil 1	relative Häufigkeit Profil 2
Kooperation der Hoch- schule	SF1	Unterstützung durch die Hochschul- bzw. Fakultätsleitung	92%	80%	100%
	SF2	Zusammenarbeit mit anderen Hochschulinstitutionen	72%	70%	70%
	SF3	Zentrale Servicestelle zur Unterstützung dezentraler Alumni-Arbeit (Dach-Säulen-Konzept)	52%	20%	80%
	SF4	Verfügbarkeit und Pflege von Daten	36%	20%	60%
	SF5	Einbindung der Alumni in Hochschulgremien	28%	20%	20%
Mit- glieder	SF6	Nutzung von Hochschulinfrastruktur	16%	10%	10%
	SF7	Grad der Hochschulbindung	60%	60%	50%
	SF8	Lebensphasenbezogenes Dienstleistungskonzept	60%	60%	60%
	SF9	Beginn der Alumni-Arbeit bereits im 1. Semester	40%	30%	40%
	SF10	Einbindung prominenter Alumni	20%	40%	0%
Außen- darstel- lung	SF11	Wahrnehmung der Alumni-Arbeit an der Hochschule bzw. Fakultät	52%	60%	50%
	SF12	Öffentlichkeitsarbeit	48%	30%	60%
Interne Struk- turen und Pro- zesse	SF13	Klare interne Zuständigkeiten, Professionalisierung	84%	90%	70%
	SF14	EDV-gestützte, vernetzte Plattform	76%	70%	80%
	SF15	Persönliches Engagement, Flexibilität	60%	100%	20%
	SF16	Strategische Planung der Alumni-Arbeit	56%	70%	40%
	SF17	Kundenzentrierung	28%	0%	40%

Die Schlüsselfaktoren sind von der Hochschule und Alumni-Organisation beeinflussbar und entscheidungsrelevant. Obwohl die Experten nicht alle Schlüsselfaktoren als direkt messbar beurteilen, bzw. eine Messung nicht in allen Fällen für nötig oder möglich erachten, finden sich in Tab. 7 zu jeder der vier Gruppen von Schlüsselfaktoren auch Messgrößen. Dabei fällt auf, dass die erste Gruppe, die Kooperation der Hochschule, mit nur einer Messgröße unterrepräsentiert ist. Dieses Beispiel zeigt jedoch, dass die Experten auch sehr schwer quantifizier- und objektivierbare Größen als erhebenswert ansehen. Dies ist in der großen Bedeutung der entsprechenden Schlüsselfaktoren (in diesem Fall SF1-6) begründet. Da erst die Wahrnehmung durch eine Messung dieser Unterstützung ein entsprechendes Problembewußtsein verspricht, sollte trotz der offensichtlichen Schwierigkeiten eine Messung, dessen Ergebnisse den Entscheidungsgremien zugänglich gemacht werden, erfolgen (beispielsweise durch einen öffentlichen Bericht). Schlüsselfaktoren, bei denen eine Messung nicht möglich oder nicht praktikabel ist, sind dennoch wichtig für die Alumni-Arbeit: Obwohl sie nicht für die operative Arbeit als Steuerungsgrößen

einsetzbar sind, sollten Alumni-Organisationen diese bei ihrer *strategischen* Ausrichtung berücksichtigen.

Tabelle 7 zeigt Messgrößen, die von mehr als 20% der Experten genannt wurden, im Überblick. Daher ist die Aufstellung nicht als Soll-Konzept zur Abdeckung aller Schlüsselfaktoren zu verstehen, sondern als empirische Momentaufnahme des Einsatzes von Messgrößen der Alumni-Arbeit. Auf den Ausweis der relativen Häufigkeiten wird verzichtet, da viele Messgrößen lebenszyklus- oder organisationspezifisch sind. Diese im Rahmen der Experteninterviews gewonnenen organisationspezifischen Messgrößen können aufgrund der Individualität der Ziele von Alumni-Organisationen nur als Ausgangspunkt einer individuellen Anpassung fungieren. Dafür ist zunächst die Ableitung der eigenen Strategie (z. B. anhand eines Mission Statements) und die darauf aufbauende Formulierung von Zielen notwendig.

Tab. 7: Katalog von Messgröße und Kennzahlen aus Expertenaussagen

	Messgröße	Kennzahl
Kooperation der HS	Unterstützung	• subjektiv empfundene Unterstützung
Mitglieder	Mitgliederwachstum	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Anz. beigetretener Studierende}}{\text{Anzahl Studierende}}$ • $\frac{\text{Anz. beigetretener Absolventen im Jahrg.}}{\text{Anzahl Absolventen pro Jahrgang}}$ • $\frac{\text{Mitgliederzuwachs eines Jahres}}{\text{Mitgliederzahl zu Beginn des J.}}$
	Intensität der Nutzung des Alumni-Netzwerkes	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Veranstaltungsanmeldungen}}{\text{Versandte Einladungen}}$ • $\frac{\text{Anzahl log-ins}}{\text{Mitglied}}$
	Spendenaufkommen, Spenderzahl	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Spendenaufkommen}}{\text{Anzahl Mitglieder}}$ • $\frac{\text{Anzahl der Spender}}{\text{Anzahl der Mitglieder}}$
Außendarstellung	Anfragen zur Zusammenarbeit	• Anzahl der verwertbaren Anfragen
	Bekanntheit der Alumni-Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Bekanntheit}}{\text{Studierende/Öffentlichkeit}}$
Interne Strukturen und Prozesse	Mobilisierung der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Anzahl Freiwilliger}}{\text{Anzahl der Mitglieder}}$
	Verselbstständigung	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{durch Alumni geworbene Neumitglieder}}{\text{Neumitglieder}}$
	Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • ehrenamtliche Stunden pro Jahr • hauptamtliche Stunden pro Jahr • Anzahl hauptamtlicher Mitarbeiter • Weiterbildungsstunden pro Mitarb.
	Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Verbesserungsvorschläge • Menge des Feedbacks

Die Kategorisierung der Messgrößen gestaltet sich analog zu den Schlüsselfaktoren. Über die dargestellten Kennzahlen hinaus können als Division des aktuellen Stands der Messgröße mit der Zielgröße jeweils prozentuale Zielerfüllungsgrade errechnet werden. Daraus lässt sich der spezifische Erfolg als Umsetzung individueller Ziele ablesen. Solche relativen Kennzahlen stellen gewissermaßen den eigentlichen, individuellen Maßstab des Erfolges dar.

Aufgrund der Fokussierung des Alumni Relationship Management auf die Bindung der Alumni zielen die genannten Messgrößen überwiegend auf die Bestimmung der Beziehungsqualität ab (Bruhn 1991, S. 66f.). Es zeigt sich ein Schwerpunkt in den Dimensionen der Mitglieder und internen Prozesse. Entgegen den Erwartungen finden sich keine Messgrößen zum Fundraising. Dies ist in der relativ jungen Geschichte der Alumni-Organisationen in Deutschland begründet, bei denen noch das Friendraising im Vordergrund steht und erst langfristig die systematische Erschließung des Fundraisings möglich ist.

Beispielsweise lässt sich das Mitgliederwachstum als quantitative Messgröße verstehen, allerdings sagt es im Rückblick auf die Schlüsselfaktoren und für sich alleine stehend nicht aus, ob damit Erfolg verbunden ist. Es ist immer relativ zu den Zielen bzw. ihrer Erreichung zu sehen. In den meisten Fällen liegt das Ziel darin, die Anzahl an Mitgliedern zu erhöhen (64% der Experten). Um neben der quantitativen Dimension der Mitgliederzahlen auch die Qualität der Interaktion im Netzwerk zu messen, kann z. B. die Menge von aktiven zu der Menge von passiven Mitgliedern ins Verhältnis gesetzt werden. Wandelt sich dies kontinuierlich zu Gunsten der aktiven Mitglieder, so kann dies auf eine erfolgreiche Alumni-Arbeit hindeuten. Eine wichtige Messhilfe ist auch die Entwicklung der Institutionalisierung, die sich unter anderem durch die Personalentwicklung ausdrückt. Dabei lässt sich beispielsweise anhand der Veränderung von ehren- zu hauptamtlichem Stundenaufkommen messen, wie sich der Grad der Professionalität entwickelt.

Ein weiteres Beispiel ist die Nutzungsrate der EDV-gestützten Alumni-Plattform. Nehmen die Nutzungsraten zu, so lässt dies darauf schließen, dass das Alumni-Netzwerk einen Mehrwert bietet, Akzeptanz genießt und es sich daher weiter ausbreiten wird. Eine Alumni-Organisation sollte ihr Aktivitätenspektrum regelmäßig in Bezug auf ihre Erfolgswirkung prüfen, beispielsweise wie viele Aktivitäten sie anbietet und anhand von Messgrößen überprüfen, ob diese wirklich durch die Mitglieder angenommen werden. So kann sie herausfinden, ob eine Fokussierung auf wenige Aktivitäten zielführender ist oder ein schrittweiser Ausbau des Aktivitätenspektrums sinnvoll erscheint.

5 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung analysiert das Alumni Relationship Management und die Alumni-Arbeit im deutschsprachigen Raum aus der Sicht der Alumni-Organisationen. Dabei können die Ergebnisse in der Praxis der Alumni-Arbeit Orientierung bieten und Wege zu einer erfolgreichen Strukturierung und Steuerung aufzeigen. Alumni Manager können sich an den Strukturtypen, Schlüsselfaktoren und Messgrößen orientieren, deren Bedeutung für ihren individuellen Kontext ableiten und die Alumni-Arbeit gegebenenfalls zu einem Alumni Relationship Management ausbauen. Die Gegenüberstellung der erho-

benen Schlüsselfaktoren mit den in der englischsprachigen Literatur genannten Faktoren zeigt, dass es im deutschen Sprachraum an der generellen Akzeptanz der Alumni-Arbeit innerhalb der Hochschule mangelt. Diese Erkenntnis ist nicht nur für den Alumni-Manager, sondern auch für Entscheidungsträger der Hochschule zum Management der Wettbewerbsfähigkeit relevant. Für die Wissenschaft trägt der vorliegende Beitrag dazu bei, ein für den deutschen Sprachraum relativ neues Entwicklungsfeld greifbar zu machen und theoretisch zu fundieren.

Anhand einer kontextorientierten Einordnung von rechtlichen, personellen und finanziellen Kriterien sowie Ausdehnung und Ausrichtung wurden zwei Strukturtypen von Alumni-Organisationen festgestellt. Auf der einen Seite sind dies fachbereichsbezogene (dezentrale), ehrenamtlich oder personell gemischt aufgestellte Alumni-Vereine. Auf der anderen Seite finden sich hochschulweit und zentral agierende Stabsstellen innerhalb der Hochschulverwaltung. Diese Clusterung kann als Grundlage für weitere Erhebungen dienen und dazu beitragen, Alumni-Organisationen, deren Strategie und Aktivitätenspektren differenzierter zu betrachten.

Die Gedanken des Networkings und Friendraisings als zentraler Bestandteil des Alumni Relationship Managements bestimmt die operative Alumni-Arbeit: Das Aktivitätenspektrum der untersuchten Organisationen ist auf Informations- und Kommunikationsaktivitäten fokussiert und umfasst fachliche oder sonstigen Aktivitäten nur nachrangig. Dies kann einerseits als Konzentration auf nachgefragte Dienstleistungen oder andererseits als Ansatzpunkt für eine Differenzierungsmöglichkeit für Alumni-Organisationen interpretiert werden.

Aus Sicht der Alumni-Organisation ergibt sich der Erfolg im Alumni Relationship Management primär als Konsequenz aus ihrer Professionalität und der Akzeptanz bei den Mitgliedern, die durch die Qualität der Alumni-Arbeit bestimmt wird. Elementar für eine erfolgreiche Alumni-Arbeit sind die Unterstützung der Hochschulleitung bzw. Fakultät und die interne Zusammenarbeit. Ebenfalls fundamental sind ein bedarfsorientiertes Leistungskonzept und institutionalisierte, professionalisierte interne Strukturen und Prozesse, die durch ein onlinebasiertes Alumni-Portal unterstützt werden. Durch Erkennen und Nutzen dieser Erfolgskomponenten können Hochschulen mittels eines systematischen Alumni Relationship Managements einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Hochschulen erlangen.

Zur Steuerung von Alumni-Organisationen ist zunächst vor allem eine Operationalisierung von konkreten Zielen vorzunehmen, aus denen ein Erfüllungsgrad als Maßstab für den Erfolg abgeleitet werden kann. Anhand ausgewählter, organisations- und mitgliederspezifischer Messgrößen kann dann eine operative Erfolgsmessung erfolgen. Die Ziele können durch den Einsatz und die Gestaltung der Aktivitäten der Alumni-Organisationen erreicht werden, da diese eine hohe Sichtbarkeit haben und einen Mehrwert für Mitglieder stiften.

Alumni Relationship Management wird nicht unerheblich von den gegebenen Voraussetzungen an der Hochschule beeinflusst, im Umkehrschluss kann es jedoch auch sehr viel an ihr bewirken und wird künftig durch Fundraising in seiner Bedeutung noch wachsen (Giebisch/Langer 2005, S. 17f.). Hochschul-spezifische Zufriedenheitsstudien von Studierenden und Alumni können als Basis für die zielgerichtete Alumni-Arbeit dienen.

Alumni Relationship Management muss zugleich aus der Sicht der Alumni-Organisationen und der Sicht der Alumni weiterentwickelt und optimiert werden.

Das Potential, das Alumni Relationship Management im Hinblick auf den sich intensivierenden Wettbewerb der Hochschulen für die Hochschulentwicklung aufweist, bietet vielseitige Ansatzpunkte für die weitere Forschung. So kann neben der Frage der Nützlichkeit des Aktivitätenspektrums die Konkurrenz von Alumni- und ähnlichen Organisationen untereinander (etwa falls mehrere Hochschulen besucht wurden, Alumni-Organisationen von Schulen, Sportvereine etc.) die Grundlage für weitere empirische und theoretische Untersuchungen bieten. Ein besonders vielschichtiger Ansatzpunkt ist in diesem Zusammenhang die Kundenbindung im Sinne des Relationship Management, um die solche Organisationen konkurrieren.

Anmerkungen

- 1 Insbesondere wurden Studien vom CHE in Kooperation mit dem Dachverband alumni-clubs.net zur Zufriedenheit und den Bedürfnissen von Absolventen mit ihren Hochschulen oder der Alumni-Arbeit durchgeführt. Vgl. Langer/Ziegele/Henning-Thurau (2001), HIS (2000), Zech (2002). Demnach sind die Qualität der Lehre sowie die emotionale Verbundenheit zur Hochschule die wichtigsten Determinanten der Hochschulbindung von Studierenden, welche durch ein funktionierendes Beziehungsnetzwerk gefördert werden kann. Viele Hochschulen haben zudem eigene, nicht veröffentlichte Zufriedenheitsstudien erstellen lassen (etwa die WWU Münster, RUBochum oder RWTH Aachen).
- 2 Synonym dazu werden auch die Begriffe Alumni-/ Absolventen-/ Ehemaligen-Vereinigung und Alumni-Netzwerk verwendet.
- 3 In der Literatur werden Relationship Management und Relationship Marketing weitgehend synonym verwendet, wobei letzterer den Markt und damit die Kunden noch weiter in den Mittelpunkt stellt. Für einen kompakten Überblick zum Relationship Marketing siehe Morgan/Hunt (1994), S. 21.
- 4 Während Hochschulen primär aktuelle Studierende in den Mittelpunkt des Zielsystems stellen, sind diese für Alumni-Organisationen nur zweitrangig, als zukünftige Alumni, von Interesse. Bei Alumni-Organisationen stehen die ehemaligen Studierenden im Fokus des Selbstverständnisses und der angebotenen Aktivitäten.
- 5 Zur Heterogenität bei Alumni-Organisationen vgl. Zech 2002, S. 32f.
- 6 Für diese Auswertung gilt $n=31$. Einige Vereine bieten juristischen Personen so genannte Fördermitgliedschaften zu einem deutlich höheren Beitrag an.
- 7 Im Rahmen der Two-Step Clusteranalyse wurde die Log-Likelihood-Methode unter Verwendung des bayesschen Informationskriteriums angewendet. Diese erlaubt die Clusterung kategorialer Variablen und unterstellt eine multinomiale Verteilung unabhängiger Variablen.
- 8 Die beiden Cluster ergeben sich bei einer Rauschunterdrückung von 1% und automatischer Festlegung der Clusterzahl.
- 9 Als erfolgreiches Fallbeispiel sei an dieser Stelle die Alumni Association der Stanford University stichpunktartig charakterisiert: 80.000 Mitglieder, Vorstand und Beirat umfassen 40 Personen, vier Eventmanager in der operativen Alumni-Arbeit, Gebäude des Alumni-Centers umfasst ca. 10.000 Quadratmeter, in 2006 betrug das Spendenaufkommen von Alumni 900 Mio \$. Siehe: www.stanfordalumni.org, Stand 22.10.2007.

Anhang I: Datenerhebungsbogen

A. Allgemeine Fragen

1. Name/ genaue Bezeichnung der Alumni-Organisation:
2. Handelt es sich um ein universitätsweites oder fachbereichbezogenes Alumni-Netzwerk?
 Universitätsweit: ☐
 Fachbereichsbezogen: ☐
 Bezeichnung des Fachbereiches:
3. Gründungsdatum der Alumni-Organisation (TT/MM/JJJJ):
4. Welche Rechtsform hat die Alumni-Organisation? (bspw. e.V., gGmbH, etc.)
 Gemeinnützig: ja: ☐ nein: ☐
5. Besteht eine Ein- oder Angliederung an die Universität/ Fakultät? (bspw. an das Rektorat der Universität oder Dekanat der Fakultät, etc.)

B. Fragen zur Mitgliederstruktur

6. Wie viele Mitglieder hat die Organisation zur Zeit? Stand (TT/MM/JJJJ):
7. Wie viele neue Mitglieder kamen **im letzten Jahr** hinzu? (in den letzten 12 Monaten)
8. Wie viele neue Mitglieder kamen **in den ersten drei Jahren** nach der Gründung hinzu?
9. Gibt es einen (gestaffelten) Mitgliedsbeitrag?
 Wenn ja, wie hoch ist dieser Beitrag/ sind diese Beiträge? (in EUR/p.a.)

C. Fragen zu Personal-/ Mitarbeiterkapazität

10. Welche und wie viele Organe gibt es in der Alumni-Organisation? (sofern vorhanden)

	Personenanzahl	Zugehörigkeit (in Jahren)
Vorstand (gesamt):		
Vorsitzender:		
1. Stellv. Vors.:		
2. Stellv. Vors.:		
Schatzmeister:		
Schriftführer:		
„qua Amt“		
Geschäftsführung:		
Beirat:		
Sonstige:		

11. Wie viele Mitarbeiter sind derzeit hauptamtlich bei der Alumni-Organisation beschäftigt?

Anzahl	Zeitaufwand	Stellenbezeichnung/ Funktion
	(in Std./Woche o. Monat)	(bspw. stud. Hilfskraft, Geschäftsführer, etc.)

12. Wie viele Mitarbeiter sind derzeit **ehrenamtlich** für die Alumni-Organisation tätig?

Anzahl	Zeitaufwand (in Std./Woche o. Monat)	Stellenbezeichnung/ Funktion (bspw. stud. Hilfskraft, Geschäftsführer, etc.)
--------	---	---

13. Mit wie vielen Mitarbeitern/ Personalaufwand wurde bei Gründung der Alumni-Organisation begonnen?

Anzahl	Zeitaufwand (in Std./Woche o. Monat)	Stellenbezeichnung/ Art Funktion (bspw. stud. Hilfskraft, Geschäftsführer, etc.)	(haupt-/ehrenamtl.)
--------	---	--	---------------------

D. Fragen zu Aktivitäten und Funktionen für Mitglieder

14. Welche der folgenden Aktivitäten und/oder Funktionen bietet das Alumni-Netzwerk den Mitgliedern?

	Ja	Nein	in Planung
Adressdatenbank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internetplattform	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
à Adresse der Website:			
Newsletter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absolventenjahrbuch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abschlussfeier für Absolventen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ahnengalerie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jahrestreffen für Ehemalige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionalstammtische	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mentoring-Programm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Events:			
Recruiting-/ Kontaktmesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Studien-/ Hochschultag(e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildungsangebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusätzliche Leistungen (bspw. Abonnements, Preisverleihungen, etc.):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. Ansprechpartner in der Alumni-Organisation für ein Experteninterview:

Name:

Telefonnr.:

Email:

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Anhang II Gesprächsprotokoll

GesprächspartnerIn:	
Stellenbezeichnung/ Funktion des/der Gesprächspartners/-in:	
Name der Alumni-Organisation:	
Hochschule:	
Datum des Interviews:	
Beginn:	
Ende:	
Art:	

- 1) Wie definieren Sie die Strategie und die Ziele Ihrer Alumni-Arbeit?
- 2) Welche Leistungen (Aktivitäten/Angebote/Funktionen) bieten Sie Ihren Mitgliedern/ den Ehemaligen/ den Anspruchsgruppen an, um diese Ziele zu erreichen und für wie wichtig halten Sie diese im Einzelnen? (auch unter dem Aspekt: Aktive Beteiligung/ Weiterentwicklung durch die Alumni)
- 3) Wie wichtig schätzen Sie
 - a. die (persönliche) Einbindung und Akzeptanz der Hochschulleitung und einzelner ProfessorInnen für Ihre Alumni-Arbeit ein?
 - b. die Betreuung während des Studiums, nicht durch die Alumni-Organisation, sondern Serviceleistung und -qualität der Hochschule selbst, ein? (Stichwort: Identifikation bzw. Hochschulbindung)
- 4) Wie schätzen Sie die Entwicklung Ihrer Alumni-Arbeit ein - in den nächsten fünf bis zehn Jahren - im Hinblick auf Ressourcen (Budget; Personal), Hochschulstrategie/-entwicklung/-marketing, Fundraising, Betreuungsleistungen etc.? (Stichwort: Lebenszyklus)
- 5) Würden Sie Ihre Alumni-Arbeit als professionell und/oder erfolgreich bezeichnen, wenn warum ja oder nein? Woran bzw. wie messen Sie dies?
- 6) Können Sie - aus Ihrer Erfahrung - fünf Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Alumni-Arbeit nennen?

Anhang III: Kurzbeschreibung der Aktivitäten

Internetplattform: Basismedium zur Alumnibetreuung, Homepage der Alumni-Organisation zur Informationsversorgung (im Optimalfall mit der Mitgliederdatenbank gekoppelt).

(Adress-) Datenbank: onlinebasierte (gekoppelt mit Internetplattform) Mitgliederdatenbank mit Selbstbedienungsfunktion (ggf. sogar mit community-Charakter).

Newsletter: Instrument mit dem Mitglieder per Mail regelmäßig über Termine, Veranstaltungen, Weiterbildungsmöglichkeiten, Stellen und Informationen informiert werden.

Jahrestreffen (Homecoming): zentrales, oft jährlich stattfindende „Wiedersehensveranstaltung“, Plattform um Kontakte aus dem Studium persönlich zu pflegen und zu knüpfen. Schwerpunktveranstaltung für Networking.

Abschlussfeier für Absolventen: Mitgestaltung und/oder Sponsoring der Examensfeier

Regionalstammtische: regelmäßige Treffen von Ehemaligen in bestimmten Städten oder Regionen unter Organisation eines Regionalgruppenleiters.

Weiterbildungsangebote: Angebote zur Weiterbildung im Sinne des „lifelong learning“, oftmals in Kooperation mit der Hochschule/Fakultät

Fach- oder Praxisveranstaltungen: umfasst Workshops, Seminare, Vorträge oder Tagungen mit (Fach-)Themen für oder sogar von Alumni und Studierenden. Insbesondere hier wird die Brücke zwischen Theorie und Praxis geschlagen sowie das generationenübergreifende Networking auf fachlicher oder sich anschließender geselliger Ebene fokussiert.

Recruitingmesse: Recruitinginstrument für Unternehmen und Angebot für Studierende zur Unterstützung des Berufseinstieges oder Praktikavermittlung

Mentoring: Es ermöglicht Studierenden (Mentee) direkte und unverbindliche Informationen über Unternehmen, die für einen Berufseinstieg oder ein Praktikum interessant sind. Dazu stellen sich Alumni als Kontaktpersonen (Mentoren) für Ihre Unternehmen zur Verfügung.

Ahnengalerie: digitale oder physische Fotogalerie der Abschlussjahrgänge, die oftmals in den Räumen der Hochschule/Fakultät „präsentiert“ werden.

Absolventenjahrbuch: Printprodukt, welches den Studierenden zu Erinnerungszwecken am Tag ihrer Examensfeier ausgehändigt wird. Zum anderen wird es oftmals auch als onlinebasierte Datenbank als Recruitingtool für Unternehmen angeboten.

Mehrwertangebote: umfasst alle Angebote, die einem Mitglied durch seine Mitgliedschaft in der Alumni-Organisation einen exklusiven Mehrwert bieten, z. B. kostenfreie Abonnement von Zeitschriften oder Vergünstigungen in Hochschuleinrichtungen.

Print-Produkte: Drucksachen, die die Mitglieder neben dem digitalen Newsletter mit Informationen versorgen. Aber auch Mitgliederverzeichnisse o.ä.

Preisverleihungen/Ehrungen: Auszeichnung von Jahrgangsbesten, Diplomarbeiten oder Promotionen, Ehrung von besonders verdienten Mitgliedern.

Literatur

- alumni-clubs.net e.V. (2006a) alumni-clubs.net - Der Verband der Alumni-Organisationen, <http://alumni-clubs.net/81.0.html> (24.12.2006)
- alumni-clubs.net e.V. (2006b) Was heißt Alumni? <http://www.alumni-clubs.net/83.0.html> (25.12.2006)
- alumni-clubs.net e.V. (2007) Das Verzeichnis der Alumni-Organisationen, <http://alumni-clubs.net/75.0.html> (12.01.2007)
- Badelt C (2002) Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor, In: Badelt C Handbuch der Nonprofit Organisation, 3. Aufl, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 573–604
- Berens W, Karlowitsch M, Mertens M (2000) Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument in Non-Profit-Organisationen, Controlling, Nr.1, S. 23–27

- Bogner A, Menz W (2005a) Das theoriegenerierende Experteninterview, In: Bogner A, Littig B, Menz W (2005) Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung, 2. Aufl, Wiesbaden, S. 33–70
- Bogner A, Menz W (2005b) Expertenwissen und Forschungspraxis: Die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten, In: Bogner A, Littig B, Menz W (2005) Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung, 2. Aufl, Wiesbaden, S. 7–30
- Bortz J (1984) Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler, Berlin et al
- Brant KE (1999) Student alumni association: Student involvement in the alumni profession, In: Feudo J Alumni Relations – A newcomer's guide to success. CASE Books, Washington, S. 107–113
- Bruhn M (1991) Sponsoring. Unternehmen als Mäzene und Sponsoren, 2. Aufl, Frankfurt a.M.
- Bruhn M (2000) Strategien und Erfolgsfaktoren für ein Hochschulsponsoring, In: Arbeitsgruppe Fortbildung Sprecherkreis der Universitätskanzler (2000) Alternative Finanzierungsquellen: Stiftungs- und Sponsoringmodelle, Alumni- und Private Förderkonzepte, o.O., S. 143–160
- Carl L (1986) Strengthening alumni ties through continuing education, In: Rowland AW Handbook of institutional advancement, 2. Aufl, Jossey-Bass, San Francisco, S. 426–449
- Contardo LM (1999) Alumni career services, In: Feudo J (1999) Alumni relations – A newcomer's guide to success. CASE Books, Washington, S. 41–48
- Council for Aid to Education (2006) VSE 2005 Survey, New York (NY)
- Davies G (2003) Corporate reputation and competitiveness, London
- Wilkinson R (1954) Goals for Alumni Relations, In: The journal of negro education, 2. Jahrgang, S. 133–138
- Druwe U (2003) Fundraising und Sponsoring an deutschen Hochschulen, In: zhwinfo, 17. Jahrgang, S. 2–5
- Ettel M, Nowotny C (2002) Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs, In: Badelt C Handbuch der Nonprofit Organisation, 3. Aufl, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 225–257
- Ewers H-J (2001) Alumni-Arbeit braucht Kooperation und Konkurrenz, In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2001) Die Entdeckung der Alumni - Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen, Dokumentation des Symposiums Die Entdeckung der Alumni vom 6./7. Dezember 2000 im Wissenschaftszentrum Bonn und des Wettbewerbs Alumni-Netzwerke, Essen, S. 24–35
- Fabel O, Lehmann E, Warning S (2002) Der relative Vorteil deutscher wirtschaftswissenschaftlicher Fachbereiche im Wettbewerb um studentischen Zuspruch: Qualität des Studiengangs oder des Studienortes?, In: zfbf, 54. Jahrgang, S. 509–526
- Feudo J (1999a) Alumni Clubs, Chapters and Branches, In: Feudo J Alumni relations – A newcomer's guide to success. CASE Books, Washington, S. 11–16
- Feudo J (1999b) Alumni relations – A newcomer's guide to success. Washington
- Flick U (2002) Qualitative Sozialforschung: eine Einführung, 6. Aufl, Rowohlt, Reinbek
- Fombrun C (1996) Reputation. Realizing value from the Corporate Image, Boston (MA)
- Frantz C (2006) Qualitatives interview, In: Schmitz S-U, Schubert K (2006) Einführung in die politische Theorie und Methodenlehre, Budrich, Opladen, S. 53–67
- Giebisch P, Langer M (2005) Erste Eindrücke zum Stand des Hochschulfundraising in Deutschland. Gütersloh et. al
- Gomboz I (2001) Alumni-Beziehungen - eine Frage der Kultur?, In: Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (2001) Die Entdeckung der Alumni - Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen, Dokumentation des Symposiums Die Entdeckung der Alumni vom 6./7. Dezember 2000 im Wissenschaftszentrum Bonn und des Wettbewerbs Alumni-Netzwerke, Essen, S. 14–23
- Gummesson E (2002) Total Relationship Marketing, Butterworth-Heinemann, Oxford et. al

- Haibach M (2004) Fundraising Management: Von Zufallstreffern zu Dauererfolgen, In: Hochschulrektorenkonferenz (2004) Alternativen der Hochschulfinanzierung: Sponsoring, Fundraising, Stiftungen, Bonn, S. 77–89
- Hennig-Thurau T, Langer M, Hansen U (2001) Modeling and managing student loyalty – An approach based on the concept of relationship quality, In: Journal of Service Research, Nr. 3, S. 331–344
- Hermanns A (2004) Sponsoring, In: Hanft A Grundbegriffe des Hochschulmanagements, 2. Aufl, Weblar, Bielefeld, S. 421–424
- HIS (2000) Herausforderungen für Hochschulen - Ehemalige wünschen Kontakte zu ihrer Hochschule, [http://www.his.de/Service/Publikationen/Suche/Presse/pm-alum?Printversion = 1](http://www.his.de/Service/Publikationen/Suche/Presse/pm-alum?Printversion=1) (19.10.2006)
- HRK (1997) Zur Rolle der Absolventenvereinigungen, Stellungnahme des 183. Plenums vom 10. November 1997 [http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_463.php?datum=183. +Plenum+am+10.+November+1997+](http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_463.php?datum=183.+Plenum+am+10.+November+1997+) (25.01.2007)
- Holtschmidt P, Priller S (2003) Alumni-Netzwerke: Nutzenpotentiale, Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren, Mannheim
- Homburg C, Bruhn M (2008) Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, In: Bruhn M, Homburg C Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl, Gabler, Wiesbaden, S. 3–40
- Horak C (1995) Controlling in Nonprofit-Organisationen - Erfolgsfaktoren und Instrumente, 2. Aufl, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden
- Horak C, Heimerl P (2002) Management von NPOs - Eine Einführung, In: Badelt C Handbuch der Nonprofit Organisation, 3. Aufl, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 181–196
- Horak C, Matul C et al (2002) Ziele und Strategien von NPOs, In: Badelt C Handbuch der Nonprofit Organisation, 3. Aufl, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 197–223
- Jaquemot SF (2004) Möglichkeiten des Hochschulmarketing unter besonderer Berücksichtigung von Alumni-Netzwerken. Mannheim
- Jaeger M, Leszczensky M, Orr D (2005) Formelgebundene Mittelvergabe und Zielvereinbarungen als Instrumente der Budgetierung an deutschen Universitäten: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung – Kurzinformation, Hannover
- Jäger W (2001) Friendraising - Alumni Arbeit in Freiburg, in: Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (2001) Die Entdeckung der Alumni - Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen, Dokumentation des Symposiums Die Entdeckung der Alumni vom 6./7. Dezember 2000 im Wissenschaftszentrum Bonn und des Wettbewerbs Alumni-Netzwerke, Essen, S. 36–41
- Jones HL (1977) The future of educational fundraising, In: Rowland AW Handbook of Institutional Advancement, Jossey-Bass, San Francisco et. al, S. 265–272
- Kieser A, Kubicek H (2006) Organisationstheorien, 6. Aufl, Kohlhammer, Stuttgart
- Klumpp M (2004) Alumning - Eine prozessuale Betrachtung, In: Seebacher UG, Klaus G Networking & Alumning, USP International, o.O., S. 67–90
- Klumpp M, Lenk T, Vonesch P (2004) Zentrale und dezentrale Aufgabenverteilung in der Alumni-Arbeit. Leitfaden Alumni-Arbeit an Hochschulen, Mannheim et al
- Korn G (1999) Board and volunteer management, In: Feudo J Alumni relations – A newcomer's guide to success. CASE Books, Washington, S. 31–40
- Kromrey H (2006) Empirische Sozialforschung, 11. Aufl, Lucius & Lucius, Opladen
- Kruth M (1992) Alumni: Die amerikanischen Universitäten und ihre Ehemaligen, In: Bayrisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung Hochschulen in den USA, Beiträge zur Hochschulforschung, München, S. 39–52

- Langer M, Fröhner S (2005) Nutzen der Ehemaligen in der Arbeit von Alumni-Organisationen - Theoretisch-konzeptionelle Fundierung im Relationshipmarketing und Ableitung von Handlungsempfehlungen, in: alumni-clubs.net/CHE (2005) Leitfaden Alumni-Arbeit an Hochschulen, Mannheim et. al
- Langer M, Ziegele F et al (2001) Hochschulbindung - Entwicklung eines theoretischen Modells, empirische Überprüfung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Hochschulpraxis. Lehr- und Forschungsbericht, Hannover
- Mayring P (2002) Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. Aufl, Beltz, Weinheim
- Meffert H (1993) Fundraising für die Wissenschaft - eine Herausforderung an das Marketing an Universitäten, Arbeitspapier Nr. 42, Institut für Marketing, Münster
- Meffert H, Bruhn M (2006) Dienstleistungsmarketing, 5. Aufl, Gabler, Wiesbaden
- Meuser M, Nagel U (2005) Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht, In: Bogner A, Littig B, Menz W Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung, 2. Aufl, Wiesbaden, S. 71–94
- Morgan R, Hunt S (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing, In: J Mark, 58. Jahrgang, S. 20–38
- o V (2006) Club der nostalgischen Akademiker, <http://www.zeit.de/campus/2006/46/alumni>, Stand: 01.03.2008
- Papke A (1999) Alumni Records, In: Feudo J Alumni relations – A newcomer’s guide to success. CASE Books, Washington, S. 17–20
- Pistor H-H (2000) Gemeinnützige Förderung der Hochschulen - Spenden, Stiftungen, Fördervereine, In: Arbeitsgruppe Fortbildung Sprecherkreis der Universitätskanzler (2000) Alternative Finanzierungsquellen: Stiftungs- und Sponsoringmodelle, Alumni- und Private Förderkonzepte, Weimar, S. 7–22
- Ransdell GA (1986) Alumni administration: Building institutional support and commitment, In: Rowland AW Handbook of institutional advancement, 2. Aufl, Jossey-Bass, San Francisco, S. 373–386
- Reichley RA (1977) The alumni movement: An overview. In: Rowland AW Handbook of institutional advancement. Jossey-Bass, San Francisco et. al, S. 275–294
- Scheuch E (1967) Das Interview in der Sozialforschung, In: König R Handbuch der Empirischen Sozialforschung, Band 1, 2. Aufl, Stuttgart, S. 136–196
- Schwalbach J (2004) Reputation, Forschungsbereich 2004-2, Humboldt Universität zu Berlin
- Schweizer L, Hetzer R et al (2003) Wertschöpfungsorientierte Gestaltung universitärer Alumninetzwerke - Theoretische Analyse und praktische Implikationen, Bamberg
- Seebacher UG (2004) Alumni-Organisationen im internationalen Umfeld, In: Seebacher UG, Klaus G (2004) Networking & Alumning, USP International, o.O., S. 17–24
- Shaindlin AB (1999) Technology in alumni relations, In: Feudo J Alumni relations – A newcomer’s guide to success. CASE Books, Washington, S. 115–120
- Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (2001) Die Entdeckung der Alumni - Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen, Dokumentation des Symposiums Die Entdeckung der Alumni vom 6./7. Dezember 2000 im Wissenschaftszentrum Bonn und des Wettbewerbs Alumni-Netzwerke, Essen
- Strange DT, Hecht WJ (1999) An Unvarnished Look: Evaluating alumni services and planning alumni programs, In: Shoemaker D Research in Alumni Relations, Report on the 1998 Association for Institutional Research and CASE Alumni Research Conference, CASE Books, Washington, S. 13–24
- Thorelli H (1986) Networks: Between markets and hierarchies, In: Strategic management, J 7, S. 37–51

- Tutt L (2001) Alumni-Arbeit und Hochschulstrategie, In: Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (2001) Die Entdeckung der Alumni - Strategien der Absolventenarbeit an Hochschulen, Dokumentation des Symposiums Die Entdeckung der Alumni vom 6./7. Dezember 2000 im Wissenschaftszentrum Bonn und des Wettbewerbs Alumni-Netzwerke, Essen, S. 42–45
- Vogel A (2004) Alumniorganisationen, In: Hanft A Grundbegriffe des Hochschulmanagements, 2. Aufl, Webler, Bielefeld, S. 6–11
- Wilkinson R (1954) Goals for alumni relations, In: The journal of negro education 2, S. 133–138
- Wolschner K, Leffers J (2006) Jacobs-Stiftung rettet mit 200 Millionen Euro Bremer Privatuni, <http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,445908,00.html> (01.11.2006)
- Zech C (2002) Hochschulen und ihre Alumni - Entwicklungen, Strukturen und Best Practice der Absolventenkontaktpflege in Deutschland sowie weiterführende Ansätze zum Bindungs-Management, Mannheim

Alumni Relationship Management - A Success Factor for the Competitive Positioning of Universities

Abstract: Alumni Relationship Management is an important attribute in the increasingly competitive environment of German universities. Alumni are ambassadors of their alma mater and are part of its reputation. The retention of alumni is of further importance because it enhances the transfer between the academic's and practitioner's worlds and can contribute to a sound financial basis of universities. This empirical survey of alumni organisations of universities shows two general types of alumni organisations which can be differentiated by their parameters and activities. The success of alumni relationship management is reflected by professionalism of its organisation and the quality, which is determined by its acceptance of its members.

Keywords: Customer relationship management · Higher education management · NPOs