



University of Zurich  
Department of Informatics

**ALUMNI UZH**

# **CRM in der Alumni Dachorganisation der Universität Zürich**

**Diplomarbeit im Fach Informatik**

vorgelegt von

**Yannic Ganguillet**  
**Zürich, Schweiz**  
Matrikelnummer 01-701-457

Angefertigt am  
Institut für Informatik  
Universität Zürich  
Information Management Research Group  
Prof. Dr. G. Schwabe

Betreuer: Christoph Göth  
Abgabe: 1. Juli 2008

## **Abstract**

### **English**

In recent years companies have started to reconsider their business strategies and adapt them to global market structures. Most companies refocus on the customer as their most important stakeholder. CRM (Customer Relationship Management) aims at optimizing the relationship between a company and its customers. The concepts involved are of high importance even for educational institutions (such as universities), especially in retaining the relationships to their alumni. The master thesis shows how CRM concepts can be applied to alumni relations by implementing CRM for Alumni UZH, the umbrella group of autonomous alumni organisations at the University of Zurich, Switzerland. Based on a survey, a CRM-Strategy is being developed and technically implemented. The IT system needs to be amended in such a way that it supports the execution of the strategy.

### **Deutsch**

In den letzten Jahren haben Unternehmungen begonnen, ihre Geschäftsstrategien zu überdenken und sie an globale Marktbedingungen anzupassen. Vermehrt fokussieren sich Unternehmungen wieder auf ihre wichtigsten Stakeholder, ihre Kunden. Customer Relationship Management (CRM) zielt darauf ab, die Kundenbeziehung möglichst optimal zu gestalten. Auch für Bildungseinrichtungen sind diese Konzepte von grosser Bedeutung, gerade wenn es um die Beziehung zu ihren ehemaligen Studierenden, die Alumni, geht. Die Diplomarbeit zeigt auf, inwiefern CRM-Konzepte im Alumniwesen anwendbar sind und behandelt die CRM-Thematik am Beispiel von Alumni UZH, der Dachorganisation von Alumni-Organisationen an der Universität Zürich. Basierend auf einer Umfrage wird eine CRM-Strategie entwickelt und anschliessend technisch umgesetzt. Die Systemlandschaft von Alumni UZH ist so anzupassen, dass sie die Durchführung der Strategie ideal unterstützt.

## Inhalt

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1. Einführende Gedanken .....	1
1.2. Allgemeines Verständnis und Problemstellung .....	1
1.3. Ziele der Arbeit .....	2
1.4. Aufbau der Arbeit .....	2
<b>2 Grundlagen des Customer Relationship Management</b> .....	<b>3</b>
2.1. Definition von CRM .....	3
2.3. Die Bedeutung von Kundenbeziehungen .....	3
2.3.1. Entwicklung in der strategischen Ausrichtung .....	3
2.3.2. Der Customer Lifetime Value (CLV) .....	4
2.4. Aufgaben und Konzepte des CRM .....	5
2.4.1. Kundenakquisition .....	6
2.4.2. Kundenbindung .....	6
2.4.3. Kundenrückgewinnung .....	8
2.5. Komponenten des CRM .....	10
2.5.1. Operatives CRM .....	10
2.5.2. Analytisches CRM .....	11
2.6. Unterstützung durch Informationstechnologie .....	12
<b>3 Customer Relationship Management im Alumniwesen</b> .....	<b>14</b>
3.1. Grundlagen des Alumniwesens bei Hochschulen .....	14
3.1.1. Die Definition des Begriffs Alumni .....	14
3.1.2. Historische Entwicklung .....	14
3.1.3. Friendraising before Fundraising .....	15
3.1.4. Einbettung in die Hochschulpolitik .....	15
3.2. Die Bedeutung von CRM im Alumniwesen .....	16
3.2.1. Die Definition von ARM .....	16
3.2.2. Ziele des ARM .....	17
3.2.2.1. Der Student Lifetime Value (SLV) .....	17
3.2.3. Kulturunterschiede als Hindernisse .....	18
3.2.4. Die Eigenschaften eines Netzwerkmarktes .....	19
3.3. Anwendung von CRM Konzepten im Alumniwesen .....	19
3.3.1. Akquisition .....	19
3.3.2. Bindung .....	21
3.3.3. Rückgewinnung .....	22
3.3.4. Operatives ARM .....	22
3.3.5. Analytisches ARM .....	23
3.4. Fundamentale Unterschiede zwischen CRM und ARM .....	24
3.5. Die Anforderungen an das Informationssystem .....	25
3.5.1. Trends bei ARM-Systemen .....	25
3.5.2. Referenzarchitektur eines ARM-Systems .....	26
<b>4 Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>29</b>
4.1. Vorbereitungsphase .....	29
4.2. Die Umfrage als Ausgangspunkt .....	29
4.3. Entwicklung der Strategie .....	30

4.4	Die technische Umsetzung .....	31
4.4.1.	Evolutions-Szenario .....	31
4.4.2.	Revolutions-Szenario .....	31
<b>5</b>	<b>Alumni Relationship Management bei der Dachorganisation</b>	
	<b>Alumni UZH .....</b>	<b>34</b>
5.1.	Kontext und Aufgabenstellung.....	34
5.1.1.	Die Dachorganisation Alumni UZH .....	34
5.1.2.	Konkrete Tätigkeitsbereiche von Alumni UZH .....	35
5.1.3.	Wesentliche Defizite .....	39
5.1.3.	Aufgabenstellung .....	39
5.2.	Erkenntnisse aus der Umfrage.....	39
5.2.1.	Berufliche und private Netzwerke.....	40
5.2.2.	Veranstaltungen und Anlässe .....	42
5.2.3.	Services und Vergünstigungen.....	44
5.2.4.	Verbindung zur Alma Mater .....	48
5.2.5.	Feedback aus den Vereinsleitungen .....	49
5.3.	Die ARM-Strategie .....	50
5.3.1.	Ausgangslage .....	50
5.3.2.	Visionen und Ziele .....	52
5.3.3.	Marketing Plan .....	53
5.3.3.1.	Das Angebot den Bedürfnissen anpassen.....	54
5.3.3.2.	Die Community beleben und Partizipation fördern .....	55
5.3.3.3.	Die „Young Alumni“ ansprechen und integrieren .....	58
5.3.3.4.	Einen Mehrwert durch Personalisierung schaffen .....	60
5.3.3.5.	Die Verbundenheit der Alumni zur UZH fördern.....	61
5.3.3.6.	Struktur des Massnahmen-Portfolio.....	62
5.3.4.	Gap-Analyse der Systemlandschaft .....	62
5.3.5.	Empfehlung für das weitere Vorgehen.....	65
5.3.5.1.	Business-Perspektive.....	66
5.3.5.2.	IT-Perspektive .....	67
5.4.	Die Systemauswahl .....	67
5.4.1.	Die ARM-Strategie als Orientierung.....	67
5.4.2.	Ist-Analyse der ARM-Prozesse .....	68
5.4.3.	Optimierung der ARM-Prozesse .....	70
5.4.4.	Definieren der Systemanforderungen.....	73
5.4.4.1.	Genereller Leistungsumfang .....	73
5.4.4.2.	Das Pflichtenheft von Alumni UZH.....	75
5.4.5.	Marktscan .....	80
5.4.6.	Grobauswahl.....	81
5.4.6.1.	Die Vorselektion .....	81
5.4.6.2.	Die Nutzwertanalyse .....	83
5.4.7.	Endauswahl .....	89
5.4.7.1.	Demonstration der Anwendung .....	89
5.4.7.2.	Grobe Aufwandschätzung .....	91
5.4.7.3.	SWOT-Analyse .....	93
5.4.7.4.	Endgültige Entscheidung und Empfehlung.....	94
5.4.8.	Einführung.....	95
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen und Ausblick .....</b>	<b>96</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>98</b>
<b>8</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>100</b>

## Abkürzungsverzeichnis

aARM	analytisches ARM
aCRM	analytisches CRM
ARM	Alumni Relationship Management
ASP	Application Service Providing
CAS	Computer Aided Selling
CIC	Customer Interaction Center
CLV	Customer Lifetime Value
CMS	Content Management System
CRM	Customer Relationship Management
DBMS	Database Management System
DWH	Data Warehouse
ERP	Enterprise Resource Planning
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
FAQ	Frequently Asked Questions
IS	Information System
IT	Information Technology
LDAP	Lightweight Directory Access Protocol
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
oARM	operatives ARM
oCRM	operatives CRM
OLAP	Online Analytical Processing
PhD	Philosophiae Doctor
PR	Public Relations
RSS	Rich Site Summary bzw. Really Simple Syndication
SCM	Supply Chain Management
SLV	Student Lifetime Value
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TCO	Total Cost of Ownership
UZH	Universität Zürich

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Phasen des Customer Life Cycle .....	4
Abbildung 2-2: Möglicher Verlauf einer Kundenbeziehung .....	5
Abbildung 2-3: Komponenten und Einsatzgebiete des CRM .....	10
Abbildung 2-4: Referenzarchitektur eines CRM-Systems .....	13
Abbildung 3-1: Wichtigkeit der Ziele .....	17
Abbildung 3-2: Der Student Lifetime Value .....	18
Abbildung 3-3: Entwicklung der Informationssysteme im ARM .....	26
Abbildung 3-4: Referenzarchitektur eines ARM-Systems .....	27
Abbildung 4-1: Vorgehensmodell zur CRM-Systemauswahl .....	32
Abbildung 5-1: Angebot von Alumni UZH, Teil 1 .....	37
Abbildung 5-2: Angebot von Alumni UZH, Teil 2 .....	37
Abbildung 5-3: Angebot von Alumni UZH, Teil 3 .....	38
Abbildung 5-4: Angebot von Alumni UZH, Teil 4 .....	38
Abbildung 5-5: Massnahmenportfolio nach den Phasen des SLV .....	62
Abbildung 5-6: Derzeitiger Prozess der Kommunikation .....	69
Abbildung 5-7: Derzeitiger Prozess der Akquisition von Neumitgliedern .....	69
Abbildung 5-8: Derzeitiger Prozess zur Analyse der Mitgliederdaten .....	69
Abbildung 5-9: Derzeitiger Prozess zum Verkauf von Angeboten .....	70
Abbildung 5-10: Derzeitiger Prozess zur Behandlung von Anliegen der Alumni .....	70
Abbildung 5-11: Optimierter Prozess der Kommunikation .....	71
Abbildung 5-12: Optimierter Prozess der Akquisition von Neumitgliedern .....	72
Abbildung 5-13: Optimierter Prozess zur Analyse der Mitgliederdaten .....	72
Abbildung 5-14: Neuer Prozess einer Fundraisingkampagne .....	72
Abbildung 5-15: Optimierter Prozess zum Verkauf von Angeboten .....	73
Abbildung 5-16: Neuer Prozess zum Verkauf von Job-Inseraten .....	73
Abbildung 5-17: Optimierter Prozess zur Behandlung von Anliegen der Alumni .....	73
Abbildung 5-18: Struktur der Anforderungen an ein ARM-System .....	74
Abbildung 5-19: Benutzeroberfläche von CAS Alumni .....	90
Abbildung 5-20: Benutzeroberfläche von IntraWorlds .....	91

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Kundenbindungsinstrumente im Überblick .....	5
Tabelle 3-1: Zusammenhang der Zielsetzungen .....	16
Tabelle 5-1: Nutzung der Plattform .....	40
Tabelle 5-2: Häufigkeit der Nutzung und Zufriedenheit mit der Plattform .....	40
Tabelle 5-3: Nutzung des Networking-Moduls.....	41
Tabelle 5-4: Funktionalitäten im Networking.....	42
Tabelle 5-5: Zufriedenheit mit Veranstaltungen .....	43
Tabelle 5-6: Kommunikation und Präsentation der Veranstaltungen .....	43
Tabelle 5-7: Services und Vergünstigungen .....	44
Tabelle 5-8: Beurteilungen der Services und Vergünstigungen nach Altersgruppen .....	46
Tabelle 5-9: Beurteilungen der Services und Vergünstigungen nach Fakultätsgruppen .....	46
Tabelle 5-10: Beurteilungen der Services und Vergünstigungen nach dem Abschluss.....	47
Tabelle 5-11: Beurteilungen der Services und Vergünstigungen nach der Anstellung .....	47
Tabelle 5-12: Career Services .....	48
Tabelle 5-13: Bereitschaft für Career Services zu bezahlen .....	48
Tabelle 5-14: Wichtigkeit des Austauschs mit der UZH .....	48
Tabelle 5-15: Bereitschaft UZH-Projekte finanziell zu unterstützen.....	49
Tabelle 5-16: Interesse an UZH-Publikationen.....	49
Tabelle 5-17: Massnahmen im Bereich der Angebote .....	54
Tabelle 5-18: Massnahmen zur Vergrösserung der Community .....	56
Tabelle 5-19: Massnahmen zur Belebung der Community.....	57
Tabelle 5-20: Massnahmen in den Career Services .....	59
Tabelle 5-21: Massnahmen zur Personalisierung.....	60
Tabelle 5-22: Massnahmen zur Stärkung der Verbundenheit.....	61
Tabelle 5-23: Gap-Analyse im Bereich der Angebote .....	63
Tabelle 5-24: Gap-Analyse im Bereich der Community .....	63
Tabelle 5-25: Gap-Analyse im Bereich der Career Services .....	64
Tabelle 5-26: Gap-Analyse im Bereich der Personalisierung .....	64
Tabelle 5-27: Gap-Analyse im Bereich der Verbundenheit.....	65
Tabelle 5-28: Gap-Analyse im Bereich der administrativen Tätigkeiten.....	65
Tabelle 5-29: Empfohlene Massnahmen aus der Business-Perspektive .....	66
Tabelle 5-30: Software-Anbieter im ARM-Markt .....	81
Tabelle 5-31: Nutzwertanalyse von CAS und Datenlotsen.....	85
Tabelle 5-32: Nutzwertanalyse von IM Strategies, IntraWorlds und Netenviron.....	86
Tabelle 5-33: Rangliste der Anbieter .....	89
Tabelle 5-34: Kostenvergleich der Anbieter .....	92
Tabelle 5-35: SWOT-Analyse der Anbieter.....	93
Tabelle 8-1: Das Merkmal Mitgliederverzeichnis .....	100
Tabelle 8-2: Das Merkmal Suchmaschine .....	100
Tabelle 8-3: Das Merkmal Nachrichten .....	100
Tabelle 8-4: Das Merkmal Gästebuch.....	100
Tabelle 8-5: Das Merkmal Fotoalbum .....	100
Tabelle 8-6: Das Merkmal Gruppenzugehörigkeit.....	100
Tabelle 8-7: Das Merkmal Sichtbarkeitssteuerung .....	100
Tabelle 8-8: Das Merkmal Netzwerkaufzeichnung .....	100
Tabelle 8-9: Das Merkmal Weitere Xing-Funktionalitäten .....	101
Tabelle 8-10: Das Merkmal Kalender .....	101
Tabelle 8-11: Das Merkmal Fotogalerien .....	101

Tabelle 8-12: Das Merkmal Benachrichtigung .....	101
Tabelle 8-13: Das Merkmal Merchandise .....	101
Tabelle 8-14: Das Merkmal Reisen.....	101
Tabelle 8-15: Das Merkmal IT .....	101
Tabelle 8-16: Das Merkmal Versicherungen .....	101
Tabelle 8-17: Das Merkmal NZZ.....	101
Tabelle 8-18: Das Merkmal Fachmedien .....	102
Tabelle 8-19: Das Merkmal Online Services .....	102
Tabelle 8-20: Das Merkmal Weiterbildungen.....	102
Tabelle 8-21: Das Merkmal Events & Seminare .....	102
Tabelle 8-22: Das Merkmal Beratung .....	102
Tabelle 8-23: Das Merkmal Job-Börse .....	102
Tabelle 8-24: Das Merkmal Mitgliedschaft im Verein .....	102
Tabelle 8-25: Das Merkmal Geschlecht.....	102
Tabelle 8-26: Das Merkmal Altersklasse .....	102
Tabelle 8-27: Das Merkmal Studienrichtung .....	102
Tabelle 8-28: Das Merkmal Fakultät .....	102
Tabelle 8-29: Das Merkmal Akademischer Abschluss .....	102
Tabelle 8-30: Das Merkmal Tätig an der UZH/ETH .....	102

# 1 Einleitung

## 1.1. **Einführende Gedanken**

Zwischen jeder Unternehmung und ihren Kunden besteht im Grunde immer eine Beziehung. Diese kann jedoch mehr oder weniger intensiv und komplex sein. Im einfachsten Fall besteht die Beziehung lediglich im Abschluss eines gemeinsamen Vertrages, beispielsweise in Form eines Kaufvertrages. Mit dieser einmaligen Tätigkeit kann die Beziehung zwischen Unternehmung und Kunden auch schon wieder beendet sein. Im Normalfall jedoch, umfasst sie mehrere Interaktionen und bleibt somit über einen längeren Zeitraum vom Beratungsgespräch über den ersten Kaufvertrag bis hin zu Serviceleistungen oder weiteren Kaufhandlungen bestehen.

Eine aktive Gestaltung der Kundenbeziehungen ist aus strategischer Sicht erwünschenswert, sofern die Beziehung wie erwähnt ein gewisses Mass an Komplexität hat, die Gestaltung einen Zusatznutzen für die Unternehmung generiert und eine gewisse Anzahl von bestehenden oder potentiellen Kunden besteht. In der Literatur und in der Praxis hat sich für die Gestaltung der Kundenbeziehung längst der Begriff Customer Relationship Management (CRM) durchgesetzt. Dieser findet Anwendung in einer übergreifenden Geschäftsstrategie, welche als Kundenorientierung bezeichnet werden kann. Nahezu alle Unternehmen haben bis heute die Wichtigkeit von Kundenorientierung erkannt (*Bruhn 2007, Vorwort*).

## 1.2. **Allgemeines Verständnis und Problemstellung**

Kundenorientierung ist nicht nur für kommerzielle Unternehmen ein Thema, sondern auch für gemeinnützige Institutionen wie Spitäler oder Universitäten. Bei einer Universität sind im Grunde die gleichen Voraussetzungen für Kundenorientierung gegeben, wie bei einer kommerziellen Unternehmung. Wenn man die aktiven und ehemaligen Studenten als Kunden betrachtet, stellt sich heraus, dass lediglich andere Faktoren im Rahmen der Grundvoraussetzungen dabei eine Rolle spielen. Die Beziehung ist gekennzeichnet durch häufige Interaktionen, wie z.B. Vorlesungen, Forschungsarbeiten, Informationen bereitstellen, Studienbeitrag bezahlen oder Dienstleistungen beanspruchen, was die Komplexität und Langfristigkeit der Beziehung ausmacht. Des Weiteren kann eine Kundenorientierung auch für Universitäten einen Zusatznutzen generieren, obwohl dieser in erster Linie, nicht wie bei kommerziellen Unternehmungen, als Rentabilität zu spezifizieren ist, sondern beispielsweise durch die Aufrechterhaltung wichtiger Kontakte für die Wissenschaft. Der Aspekt in Bezug auf die kritische Masse ist bei den meisten staatlichen Universitäten ohnehin gegeben. Die Universität Zürich zählt zurzeit rund 25'000 aktive und 90'000 ehemalige Studenten.

Für die Universität Zürich besteht in diesem Kontext ein grosses Potential, welches im Rahmen dieser Diplomarbeit spezifiziert und realisiert werden soll. Jedoch soll sich die Ausarbeitung von CRM nicht auf die ganze Universität beziehen, sondern nur auf die Bereiche, welche sich mit den ehemaligen Studenten (Alumni) der Hochschule beschäftigen. Dies ist im Falle der Universität Zürich die Dachorganisation Alumni UZH.

Bisher ist noch keine umfassende CRM-Strategie definiert worden, welche als Grundlage für einen systematischen Beziehungsaufbau dienen könnte. Die Mitgliederverwaltung erfolgt durch Alumnitools<sup>1</sup>, eine lizenzbasierte Software der Firma IM Strategies AG, welche jedoch

---

<sup>1</sup> <http://www.alumnitools.ch> bzw. <http://www.imstrategies.ch>

einige Wünsche aus Nutzer- wie aus Administratorensicht offen lässt. Alumnitools wird auch von Alumni ETH Zürich und der Universität Basel eingesetzt. Weit darüber hinaus stellt sich jedoch das Problem, dass der gesamte Lebenszyklus dieser Beziehung nicht vollständig durch entsprechende Konzepte abgedeckt ist. Vom Anwerben über die Akquisition bis hin zur Kundenbindung oder Rückgewinnung sollten sich Massnahmen in einem ganzheitlichen CRM-Konzept erstrecken. Da diese umfassenden Überlegungen noch nie getätigt wurden, besteht kaum eine Grundlage für die Realisierung des potentiell möglichen Nutzens sowohl für die ehemaligen Studenten, wie auch für die Universität Zürich. In einer ersten Phase der Diplomarbeit soll also eine schriftliche CRM-Strategie entwickelt werden, welche dann in einer zweiten Phase in der Praxis umgesetzt werden soll.

### **1.3. Ziele der Arbeit**

Das Hauptziel der Diplomarbeit ist es, durch die Konzipierung und Umsetzung einer massgeschneiderten CRM-Strategie, die Beziehung zwischen der Universität Zürich und deren ehemaligen Studenten zu optimieren und zu intensivieren. Dies kann nur dadurch geschehen, indem man für beide Seiten einen Zusatznutzen realisiert. Die genauen Ausprägungen dieses Zusatznutzens sind Bestandteil der CRM-Strategie und sind im Kapitel 5.3 genauer spezifiziert.

### **1.4. Aufbau der Arbeit**

Im ersten Teil der Arbeit werden die Grundlagen des CRM und dessen Anwendungsmöglichkeiten im Alumniwesen erarbeitet. In einem zweiten Schritt werden das methodische Vorgehen und die detaillierte Ausarbeitung des Kernprojektes „CRM in der Dachorganisation Alumni UZH“ genauer erläutert. Schlussfolgerungen und ein Ausblick auf die Zukunft runden die Diplomarbeit ab.

## **2 Grundlagen des Customer Relationship Management**

### **2.1. Definition von CRM**

Der Begriff CRM wird in der Literatur und auch in der alltäglichen Praxis unterschiedlich verwendet. Häufig wird unter CRM nur die technische Unterstützung der Sammlung und Analyse von Kundendaten sowie der Automatisierung kundenbezogener Prozesse verstanden. In diesem Falle werden also die Begriffe CRM und CRM-System mehr oder weniger synonym verwendet (Hippner/Wilde 2006, S. 17). Natürlich bildet IT eine wichtige Komponente im CRM, jedoch ist eine darauf beschränkende Definition eindeutig zu eng. Vielmehr kann man CRM als eine umfassende Geschäftsstrategie sehen, welche durch Faktoren wie IT, Organisation oder Prozesse unterstützt oder gar erst ermöglicht wird. Es ist also ein betriebswirtschaftliches Verständnis zu erhalten, welches über die technologische Komponente hinausreicht. Gleichzeitig besteht jedoch auch Literatur, welche CRM als rein betriebswirtschaftliches Thema abhandelt, welches von IT losgelöst angeschaut werden kann. Diese Betrachtungsweise ist jedoch ebenso problematisch, denn somit bleiben viele gut erarbeitete Ansätze auf der konzeptionellen Ebene und können nicht praktisch umgesetzt werden. Es stellt sich also heraus, dass nur ein umfassender Ansatz, welcher betriebswirtschaftliche und technische Aspekte behandelt und alle Potentiale von CRM ausschöpfen kann. Diese Sichtweise lässt sich in folgender Definition festhalten:

*„CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologie versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“ (Hippner/Wilde 2006, S. 18)*

Nach dieser Definition umfasst CRM also alle unternehmerischen Bereiche, welche eine direkte Schnittstelle mit dem Kunden haben. Namentlich kann also im Marketing, Sales und im Service die Kundenbeziehung gestaltet werden.

### **2.3. Die Bedeutung von Kundenbeziehungen**

#### **2.3.1. Entwicklung in der strategischen Ausrichtung**

Aufgrund der verstärkten globalen Wettbewerbsintensität und neuen Marktbedingungen sahen sich viele Unternehmen dazu gezwungen, von produktorientierten Geschäftsstrategien wie Preissenkungen zu beziehungsorientierten Geschäftsstrategien umzusteigen. Die rein produkt- oder service-orientierten Marketingmassnahmen konnten nicht verhindern, dass die Margen hauptsächlich aufgrund von Preisdruck zum Teil fast gänzlich erodiert wurden. Dies bedeutete für viele Unternehmungen, dass sie sich von diesen produktorientierten Geschäftsmodellen mehr und mehr abwenden mussten und sich mit beziehungsorientierten Geschäftsstrategien neu orientieren mussten. Ein weiterer Grund für diesen Wandel war, dass in vielen Märkten kaum noch, oder nur mit sehr hohem Aufwand Neukunden, gewonnen werden konnten, da schon fast alle potentiellen Kunden von einer der konkurrierenden Unternehmungen akquiriert waren. Als Beispiel sei hier die Mobilfunkbranche genannt. Es war also sehr aufwändig und teuer, neue Kunden zu finden und ihnen neue Produkte zu verkaufen, so dass sich die Mobilfunkanbieter eher darauf konzentrierten, die bestehenden Kunden möglichst stark an die Unternehmung zu binden. Der Kampf um neue Kunden mit

den konkurrenzierenden Unternehmen ist eine kostspielige Angelegenheit, während die Betreuung bestehender Kundenbeziehungen deutlich kostengünstiger ist. Die Kosten einer aktiven Kundenbetreuung betragen nur etwa 15 bis 20 Prozent der Kosten einer Neukundengewinnung (Förster/Kreuz 2002, S.23). Durch den Aufbau von Kundenloyalität kann dieser Effekt noch verstärkt werden. Wenn ein Kunde einmal eine Loyalität zu einer Marke aufgebaut hat, reduzieren sich je nach Branche die Kosten der Kundenbetreuung auf ein Minimum. Somit hatten die Unternehmen wieder neue Potentiale entdeckt, Rentabilitätsziele trotz starkem Wettbewerbsdruck zu erreichen. Eine neue Geschäftsstrategie war geboren.

### 2.3.2. Der Customer Lifetime Value (CLV)

Der beziehungsorientierte Ansatz einer Geschäftsstrategie stellte sich jedoch nicht als unproblematisch heraus. Denn verglichen zum klassischen produktorientierten Ansatz zeigte er zunächst eine bedeutende Schwäche. Das Ziel einer produktorientierten Strategie war, möglichst gute Produkte oder Services so oft wie möglich zu verkaufen. Demzufolge war der Erfolg leicht durch Umsatzkennzahlen oder dergleichen messbar. Das Ziel des beziehungsorientierten Ansatzes ist es jedoch, eine möglichst optimale Kundenbeziehung zu erreichen. Wie aber konnte man den Wert einer Kundenbeziehung messen und bewerten? Letztendlich ist die Messbarkeit des Erfolges einer Geschäftsstrategie jedoch eine Eigenschaft, auf die unmöglich verzichtet werden kann. Aus diesen Überlegungen ist das Konzept des Customer Lifetime Value (CLV) entstanden, welcher also die Möglichkeit bieten soll, eine Kundenbeziehung quantitativ zu bewerten. Allgemein beschrieben, handelt es sich beim CLV um den Geldwert, worin alle dem Kunden direkt zurechenbaren Ein- und Auszahlungsströme während der gesamten Lebensdauer der Investition (Beziehungsdauer) prognostiziert und auf den Gegenwartswert diskontiert werden (Bechwathi/Eshgi 2004, S.93).

In der Abbildung 2-1 ist der Lebenszyklus eines Kunden systematisch nach den verschiedenen Phasen gegliedert. Grundsätzlich erstreckt sich dieser von einer Anbahnung und Akquisition, über eine Bindung und Abwanderungsverhinderung, bis hin zu einer Rückgewinnung eines verlorenen Kunden und einem Wiederaufbau der beschädigten Beziehung. In all diesen Phasen gilt es also durch ein angemessenes CRM einen möglichst maximalen CLV zu generieren.



Abbildung 2-1: Phasen des Customer Life Cycle (Pausits 2005, S. 96)

Die Abbildung 2-2 zeigt eine beispielhafte Entwicklung der Kundenbindung, der Erlöse und Kosten, sowie des Deckungsbeitrages, welcher der Kunde an die getätigten Investitionen liefert.

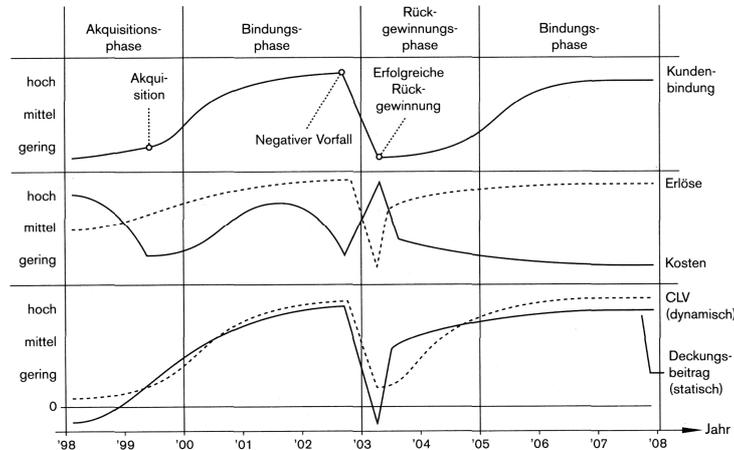


Abbildung 2-2: Möglicher Verlauf einer Kundenbeziehung (Bruhn 2007, S. 261)

Es ist ersichtlich, dass der Kunde sehr unterschiedliche Erlöse, Kosten und somit auch Deckungsbeiträge über die gesamte Beziehungsdauer generiert. Deshalb ist es auch notwendig, dass CRM verschiedene Konzepte anbietet, um den Kunden in den entsprechenden Phasen zu bedienen.

## 2.4. Aufgaben und Konzepte des CRM

Die Aufgaben und Ziele des CRM lehnen sich an die Phasen des Lebenszyklus des Kunden an. In jeder der drei Hauptphasen werden jedoch andere Ziele verfolgt und es treten unterschiedliche Aufgabenbereiche auf. Demzufolge kommen auch unterschiedliche Konzepte aus dem CRM zur Anwendung. Diese sind beispielhaft in Tabelle 2-1 nach den klassischen Marketingmix-Komponenten kategorisiert und werden im Folgenden systematisch zu den einzelnen Phasen erarbeitet.

Primäre Wirkung / Instrumentenbereich	Kundenakquisition (Fokus Interaktion)	Kundenbindung (Fokus Zufriedenheit)	Kundenrückgewinnung (Fokus Wechselbarrieren)
Produktpolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeinsame Produktentwicklung</li> <li>Internalisierung/ Externalisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuelle Angebote</li> <li>Qualitätsstandards</li> <li>Servicestandards</li> <li>Zusatzleistungen</li> <li>Besonderes Produktdesign</li> <li>Leistungsgarantien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuelle technische Standards</li> <li>Value Added Services</li> </ul>
Preispolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundenkarten (bei reiner Informationserhebung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preisgarantien</li> <li>Zufriedenheitsabhängige Preisgestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rabatt- und Bonussysteme</li> <li>Preisdifferenzierung</li> <li>Preisbündling</li> <li>Finanzielle Anreize</li> <li>Kundenkarten (bei Rabattgewährung)</li> </ul>
Kommunikationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direct Mail</li> <li>Event Marketing</li> <li>Online Marketing</li> <li>Proaktive Kundenkontakte</li> <li>Servicenummern</li> <li>Kundenforen/-beiräte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundenclubs</li> <li>Kundenzeitschriften</li> <li>Telefonmarketing</li> <li>Beschwerde-management</li> <li>Persönliche Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mailings, die sehr individuelle Informationen (hoher Nutzwert für den Kunden) übermitteln</li> <li>Aufbau kundenspezifischer Kommunikationskanäle</li> </ul>
Vertriebspolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internet/Gewinnspiele</li> <li>Produkt Sampling</li> <li>Werkstattbesuche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Online-Bestellung</li> <li>Katalogverkauf</li> <li>Direktlieferung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abonnements</li> <li>Ubiquität</li> <li>Kundenorientierte Standortwahl</li> </ul>

Tabelle 2-1: Kundenbindungsinstrumente im Überblick (Bruhn 2007, S. 130)

### 2.4.1. Kundenakquisition

Das Ziel in der Kundenakquisition ist es, die richtigen Zielgruppen anzusprechen und davon möglichst viele zu Kunden der Unternehmung machen. Im Detail ergeben sich daraus verschiedene Aufgabengebiete des umfassenden **Interessenmanagements**.

Zuerst gilt es, die relevanten Zielgruppen zu identifizieren durch **Segmentierung** des Marktes. Möglicherweise lohnt es sich, diesen ersten Schritt zu durchlaufen um sicherzustellen, dass die Werbeaufwendungen auch sinnvoll eingesetzt sind und eine angemessene Rücklaufquote garantiert werden kann. Je nach Branche kann es sich auch um einen Massenmarkt handeln, wodurch eine Segmentierung der Zielgruppen allenfalls nicht notwendig ist. Dies könnte beispielsweise bei einem Grosshändler von Lebensmitteln der Fall sein.

In einem nächsten Schritt muss ein optimaler **Zugang** zur Zielgruppe erreicht werden. Dies kann beispielsweise durch den Zukauf von einer Datenbasis mit entsprechenden E-Mail-Adressen geschehen. Nun können die potentielle Kunden durch Direktmarketing oder Massenwerbung angesprochen und somit zu Interessenten gemacht werden. Dies in der heutigen Zeit auch durch ein virales Marketing möglich. Die Idee dahinter ist, den Wert von Netzwerken auszunutzen. Eine Person der Zielgruppe wird aufgefordert, die Information an andere mögliche Interessenten weiterzuleiten. Diese werden dadurch mit dem gleichen Anliegen konfrontiert. So kommt es, dass sich zum Beispiel die Werbebotschaft einer Unternehmung als E-Mail Link wie ein Virus über die gesamte Zielgruppe verteilt. Der Vorteil darin liegt in den tiefen Kosten und der potentiell sehr grossen Reichweite. Erst durch die Verbreitung des Internet in der Geschäftswelt (E-Business) wurden Konzepte wie virales Marketing erst richtig kommerziell einsetzbar.

Schliesslich gilt es in der **Konvertierung**, einen möglichst grossen Anteil der Interessenten zu aktiven Kunden zu machen. Durch preispolitische Massnahmen, Preisreduktionen als Einstiegsgeschenk und sonstige Sonderkonditionen, kann der Anreiz für den Kunden gesteigert werden. Aber auch durch vertrauensbildende Massnahmen wie Zufriedenheitsgarantien oder Erfahrungsberichte von Referenzkunden kann erreicht werden, dass sich der potentielle Kunde für eine Geschäftsbeziehung entschliesst. Eine wichtige Rolle spielen hier wiederum die neuen Möglichkeiten, welche das Internet ermöglicht. So können Anbieter von digitalen Produkten (z.B. von Software) die Chance nutzen, Gratis-Samples anzubieten. Dadurch wird der potentielle Kunde an das Produkt herangeführt und kann dieses schon vor dem Kauf grundsätzlich bewerten. Die Angst vor dem Kauf eines ungetesteten Produkts kann so minimiert werden.

### 2.4.2. Kundenbindung

Die Kundenbindung setzt dort an, wo die Kundenakquisition aufgehört hat. Es geht darum, die gewonnenen Kunden zu Stammkunden zu machen und den Wert des Kunden zu maximieren. Die Bindung des Kunden an die Unternehmung ist sicherlich die Kernaufgabe des CRM und wird demzufolge in der Praxis schon mit zahlreichen Instrumenten praktiziert. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass es verschiedene Arten von Kundenbindung gibt (Meffert 2005, S.158):

- **Technisch-funktionale Kundenbindung:** Davon kann gesprochen werden, wenn der Kunde spezifische Zusatzleistungen beanspruchen muss, um die volle Leistung des Produktes ausschöpfen zu können. Beispiele hierfür sind der Reparaturservice eines Fahrzeuges, welches spezielle Teile enthält und somit nur von der anbietenden

Unternehmung gewartet werden kann, oder die Aktualisierung eines Software-Pakets durch ein Update.

- **Ökonomische Kundenbindung:** Dem Kunden scheint ein Wechsel zu einem Konkurrenten aus ökonomischen Überlegungen unvorteilhaft. Hohe Wechselkosten sind unter anderem dadurch ersichtlich, dass die Verwendung eines Konkurrenzproduktes wieder neu erlernt werden müsste.
- **Vertragliche Kundenbindung:** Der Kunde wird durch rechtliche Vereinbarungen wie z.B. Abonnemente an die Unternehmung gebunden.
- **Emotionale Kundenbindung:** Der Kunde weist eine hohe Zufriedenheit mit der Leistung auf oder fühlt sich der Marke stark verbunden. Es handelt sich hier also um eine eher freiwillige Art von Kundenbindung, was aus Unternehmenssicht sicherlich erstrebenswert ist.

Es empfiehlt sich, eine Mischung aus technisch-funktionalen, ökonomischen, vertraglichen und emotionalen Bindungsmassnahmen anzuwenden. Alle zielen darauf ab, für den Kunden Wechselbarrieren aufzubauen. Diese sollen ihn davon abhalten zur Konkurrenz abzuwandern. Das Ziel ist es, die Kunden an die Unternehmung zu binden (Lock-in), indem man die Wechselkosten (switching costs) für den Kunden maximiert (*Shapiro/Varian* 1999, S. 103-134)

Auf der Ebene der **Produktpolitik** lassen sich zahlreiche Instrumente zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und somit auch der Kundenbindung erwähnen. Eines ist das Konzept des Leistungsbündels. Dahinter steckt die Idee, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, indem man nicht nur ein Produkt an sich anbietet, sondern darüber hinaus Zusatzleistungen wie Service oder die Kombination mit anderen Produkten oder Dienstleistungen definiert, welche den Produktnutzen optimieren. Eine andere Strategie ist es, dem Kunden einen Zusatznutzen zu bieten, indem er das Produkt nach seinen Bedürfnissen selbst gestalten kann. Man spricht in diesem Zusammenhang von Co-Design. Dell hat dieses Konzept schon seit längerem angewandt, indem man sich als Kunde den PC mit den gewünschten Komponenten selbst zusammenstellen kann. Durch Leistungsbündel und Co-Design kann klassischerweise die technisch-funktionale, aber auch die emotionale Bindung verstärkt werden. Zuzüglich sind in der Produktpolitik Massnahmen der Qualitätssicherung, um die Kundenzufriedenheit zu gewährleisten.

Massnahmen der **Preispolitik** richten sich eher danach, die ökonomische Bindung zu intensivieren. Dadurch, dass beispielsweise Treuerabatte angeboten werden, ist es für den Kunden nicht lohnenswert, zur Konkurrenz abzuwandern. Möglich ist auch die Einführung von Bonusprogrammen, welche es dem Kunden erlauben Punkte, für gekaufte Produkte oder beanspruchte Dienstleistungen zu sammeln, um dann von Sonderkonditionen profitieren zu können. Wenn der Kunde Bonuspunkte kumuliert hat, wird er weniger unwahrscheinlich zur Konkurrenz abwandern, weil er damit seine Bonuspunkte verlieren würde.

Die **Kommunikationspolitik** bietet Instrumente zur Förderung der Kundenbindung, indem man dem Kunden zu verstehen gibt, dass man es schätzt, ihn weiterhin zum Kundenstamm zählen zu dürfen und ihm weitere Produkte oder ergänzende Dienstleistungen anbieten will. Dies soll auf einer möglichst persönlichen Basis geschehen. Beispielsweise also durch ein Telefongespräch, was aber in der Praxis eine sehr teure Marketingmassnahme ist. Jedoch bieten gerade die modernen Internettechnologien ähnliche Marketinginstrumente für einen durchaus vertretbaren Aufwand. So können durch einen personalisierten Newsletter oder durch das Verwenden von gespeicherten Verhaltensdaten die Angebote individuell

kommuniziert werden. Letzteres wird in der Praxis von Firmen wie Amazon und anderen im Rahmen der persönlichen Kommunikation schon oft eingesetzt. Eine solche kann in erster Linie dazu beitragen, dass der Kunde sich persönlich angesprochen fühlt und somit auch eher bereit ist, eine Bindung mit der Unternehmung einzugehen. Weiter hat die Unternehmung durch eine personalisierte Kommunikation bessere Chancen, den Kunden für weitere Käufe oder andere Verträge wie Serviceverträge oder dergleichen zu gewinnen, denn es besteht die Möglichkeit, dem Kunden genau jene Angebote zu präsentieren, welche für ihn am interessantesten sind. Solche Erkenntnisse können im CRM aus so genannten Datamining- oder Webmining-Systemen gewonnen werden (vgl. dazu Kapitel 2.5.2.).

Weiter ist es wichtig, dass die Unternehmung versucht, einen stetigen Dialog mit dem Kunden aufrecht zu erhalten. Unter anderem kann dies durch Diskussionsforen oder produktorientierte Blogs erreicht werden. In diesem Kontext sei auch das Beschwerdemanagement erwähnt (vgl. dazu Kapitel 2.4.3.).

Schliesslich bietet die **Distributionspolitik** Möglichkeiten zur Kundenbindung beizutragen. Eine Möglichkeit ist es, dem Kunden die Online-Bestellung anzubieten, um ihm den Weg zu einer Filiale zu ersparen. Dazu kann die Lieferadresse und die Zahlungsdaten (z.B. Kreditkartennummer) des Kunden einmal gespeichert werden, was diesem erneut den Aufwand reduziert.

Aus Unternehmenssicht macht jedoch die Förderung der Kundenbindung nur dann Sinn, wenn der CLV eines Kunden als positiv bewertet werden kann. Insofern ist abzuschätzen, ob und inwiefern der Kunde bereit ist, erneut weitere Produkte oder Dienstleistungen zu beanspruchen. Von Cross-Selling spricht man, wenn der Kunde andere nicht verwandte Produkte oder Dienstleistungen der Unternehmung in Anspruch nimmt. Up-Selling bezeichnet analog dazu, wenn es gelingt, den Kunden für teure Produkte oder Dienstleistungen zu gewinnen. Natürlich spielt in diesem Kontext die Marke und die Markenwahrnehmung eine entscheidende Rolle. Cross- und Up-Selling Konzepte können erst eingesetzt werden, wenn eine gewisse Kundenbindung erreicht ist. Auch deswegen lohnt es sich für jede Unternehmung, dieses Ziel zu verfolgen.

### 2.4.3. Kundenrückgewinnung

Üblicherweise kommt es im Laufe eines Kundenlebenszyklus einmal dazu, dass die Intensität der Beziehung stagniert oder sogar abnimmt. In diesem Fall ist die Kundenbeziehung gefährdet, und für die Unternehmung stellt sich die Frage, ob in den Wiederaufbau der Beziehung investiert werden soll. Auch diese Entscheidung ist vom CLV abhängig. Allenfalls ist die Beziehung sogar schon terminiert, was beispielsweise durch die Kündigung eines Vertrages geschehen kann. Dort setzt die Kundenrückgewinnung (auch: Customer Recovery) ein. Dabei beinhaltet die Kundenrückgewinnung in den üblichen Definitionen nicht nur den Wiederaufbau von verlorenen Kundenbeziehungen, sondern auch von lediglich gefährdeten.

*„Kundenrückgewinnung umfasst sämtliche Massnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, die Beendigung einer Geschäftsbeziehung zu verhindern oder eine bereits durch den Kunden beendete Geschäftsbeziehung wieder aufzunehmen.“ (Bruhn 2007, S. 118)*

Zunächst ist eine Klassifizierung für die Gründe der Abwanderungsabsicht vorzunehmen (Bruhn/Michalski, 2005):

- **Unternehmensbezogene Gründe:** Der Kunde ist mit den Leistungen der Unternehmen nicht zufrieden und hat daher Abwanderungsabsichten. Die Ursachen können mangelhafte Produkte, zu hohe Preise, ungünstige Kommunikations- oder Vertriebsmethoden, sowie unfreundliche Mitarbeiter sein.
- **Wettbewerbsbezogene Gründe:** Dabei werden Kunden durch spezielle Angebote der Konkurrenz zu einem Wechsel motiviert. Als Beispiel kann hier die Erlassung einer Jahresgebühr bei Vertragsabschluss erwähnt werden. Die wettbewerbsbezogene Abwanderung ist nur schwer zu verhindern.
- **Kundenbezogene Gründe:** Private Gründe, wie Umzug oder Jobverlust können ebenfalls zu einer Abwanderung führen. Es ist davon auszugehen, dass die Zufriedenheit noch vorhanden ist. Trotzdem ist auch hier eine Abwanderung nur selten zu verhindern.

Wie aber kann man die gefährdeten Kunden identifizieren? In der Praxis haben sich **Frühwarnsysteme** durchgesetzt, welche Indikatoren für eine hohe Abwanderungswahrscheinlichkeit auf Basis der Kundenaktivitäten bewerten. Solche Indikatoren können eine abnehmende Transaktionsfrequenz, sinkende Umsätze oder häufige Beschwerden sein. Frühwarnsysteme sind auch erst mit der Popularität des E-Business richtig einsetzbar geworden, weil hiermit sämtliche Daten über das Kundenverhalten automatisch gespeichert und somit auch ausgewertet werden können. Im traditionellen Ladengeschäft beispielsweise wurden ja Kauffrequenz und Gesamtumsatz eines Kunden eher kaum festgehalten.

Wie erwähnt, spielt bei der Rückgewinnung das **Beschwerdemanagement** eine zentrale Rolle. Dabei soll die Unternehmung die Betreuung bei Beschwerden und Fragen möglichst zu Gunsten des Kunden gestalten. Dadurch, dass der Kunde bei Beschwerden zu einem Produkt rasch angehört und weitergeleitet wird, und letztendlich das Problem gelöst oder ein Alternativprodukt angeboten wird, können ebenfalls die Chancen der Rückgewinnung positiv beeinflusst werden. Die Unternehmung kann davon ausgehen, dass Kunden, welche Beschwerden einlegen, potentiell gefährdet sind, die Unternehmung zu verlassen.

Eine weitere Möglichkeit, die Kundenzufriedenheit zu beurteilen geschieht durch Kundenumfragen. Diese können idealerweise elektronisch durchgeführt werden und somit können die Daten gleich in das Frühwarnungssystem eingelesen werden.

Eine weitere zentrale Aufgabe der Kundenrückgewinnung ist die **Erfassung des Kündigungsgrundes**. Sofern überhaupt eine Bestätigung der Kündigung notwendig ist, wie z.B. bei einem Servicevertrag, macht es für die Unternehmung Sinn, die Kündigungsschreiben digitalisiert aufzubewahren. Man hat mit Textmining-Algorithmen die Möglichkeit, Kündigungstexte nach bestimmten Mustern zu durchsuchen (vgl. dazu Kapitel 2.5.2.). Sollte sich herausstellen, dass häufig die gleichen Kündigungsgründe angegeben werden, kann man diesen konkret entgegenwirken.

## 2.5. Komponenten des CRM

Nebst der zeitlich orientierten Gliederung von CRM nach dem CLV, ist in der Literatur die funktionale Gliederung weit mehr verbreitet. Diese zielt darauf ab, die Komponenten von CRM als funktional unterschiedliche Aufgabengebiete zu definieren. Die Abbildung 2-3 zeigt im Wesentlichen die zwei Komponenten von CRM mit jeweils einigen Einsatzgebieten. Basierend auf der anfänglichen Definition (siehe Kapitel 2.1.) haben Marketing-, Sales- und Service-Prozesse also jeweils einen operativen oder analytischen Charakter. Nach *Hippner/Wilde* beschäftigt sich das operative CRM (oCRM) mit allen Bereichen, die im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen (Front Office). Das „Daily Business“ wird durch operatives CRM unterstützt. Analytisches CRM (aCRM) bezieht sich dagegen eher auf die Speicherung und Auswertung von Geschäftsdaten, um dadurch kundenbezogene Geschäftsprozesse zu optimieren. Das kollaborative CRM hingegen versucht, sämtliche CRM-Konzepte über Organisations- oder Unternehmensgrenzen hinweg einzusetzen und somit Synergien zu nutzen.

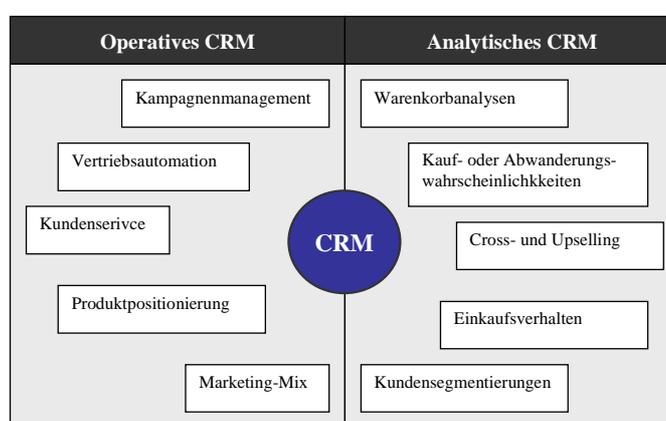


Abbildung 2-3: Komponenten und Einsatzgebiete des CRM

### 2.5.1. Operatives CRM

Operative Bereiche des CRM sind jene, welche im täglichen Geschäft zur Abwicklung von kundenorientierten Prozessen tangiert werden. Diese Prozesse werden im Normalfall häufig durchlaufen und müssen deshalb möglichst effizient, jedoch stabil und den Kundenbedürfnissen gerecht sein. Im operativen CRM versucht man also diesen Prozess möglichst zu automatisieren.

Im **Marketing** handelt es sich hierbei hauptsächlich um das Automatisieren von Marketingkampagnen im Rahmen des Kampagnenmanagement, aber auch in der Marktpositionierung, der Marketingmixgestaltung und in der Marktforschung. Die Automatisierung versucht nun diese Prozesse zu standardisieren und somit gesteuert zu durchlaufen. Marketingkampagnen laufen trotz Individualisierung meist nach dem gleichen Muster ab. Zuerst werden die Zielgruppen, das Budget, die Zeitplanung, die Kanalwahl und dergleichen definiert. Dann wird die Kampagne durchgeführt und gesteuert. Schliesslich wird eine Auswertung nach bestimmten Kennzahlen (z.B. Response) vorgenommen, um die Wirkung und den Erfolg zu ermitteln.

Der Bereich **Sales** beinhaltet operative Prozesse im Rahmen der Verkaufsverhandlungen. Auch diese treten im Geschäftsalltag häufig auf und bieten sich daher an, automatisiert zu werden. Typischerweise findet zuerst ein Beratungsgespräch statt, bevor konkrete

Verhandlungen über die Vertragskonditionen geführt werden. Abschliessend wird der Vertrag unterzeichnet und gegebenenfalls die Leistung sofort erbracht. Die Automatisierung des Vertriebsprozesses wird üblicherweise durch Informationssysteme aus dem Bereich Computer Aided Selling (CAS) erreicht. Über solche Systeme kann ein Aussendienstmitarbeiter vor Ort, aber auch Verkaufsgagenten im Innendienst, relevante Informationen zu den Produkten, Preisen und Lagerbeständen abrufen oder den Vertrag im Detail zusammensetzen. Das CAS-System ist mit dem ERP-System verbunden und kann so Lieferengpässe sofort erkennen. Durch die Globalisierung ist es auch immer entscheidender geworden, dass ein solches System die lokalen Gegebenheiten mitberücksichtigen kann. So kann das CAS-System über eine Internetverbindung beispielsweise die aktuellen Devisenkurse herunterladen und in die Rechnungsstellung einbeziehen.

Auch Prozesse im **Service** können stark automatisiert werden. Ziel ist es hier, die Prozesse im Kundenservice zu standardisieren um dem Kunden möglichst schnell und effektiv helfen zu können. Egal über welchen Kanal (E-Mail, Telefon, persönlich, etc) ein Kunde Kontakt mit dem Kundenservice aufnimmt, er gelangt zuerst an einen zentralen Anlaufpunkt, das Customer Interaction Center (CIC). Von dort aus wird er je nach Anliegen an verschiedene Stellen weitergeleitet. Über Abfragen zum Bestellstatus oder zu den Produkten kann dem Kunden eine entsprechende Website empfohlen werden, so dass in diesen Fällen gar kein Servicemitarbeiter benötigt wird. Ist jedoch das Problem spezifischer und komplexer, wird der Kunde an einen kompetenten Mitarbeiter vermittelt.

Die automatisierten Service-Prozesse sind jedoch nicht nur aus Kundensicht erstrebenswert, denn aus Unternehmenssicht ergeben sich dadurch deutlich bessere Analysemöglichkeiten von Ursachen. Unter anderem wird ersichtlich, welche Kundengruppen am häufigsten Probleme mit welchen Produkten haben. Diese Information kann dann z.B. für die Verbesserung der Produktdokumentationen eingesetzt werden.

### 2.5.2. Analytisches CRM

Analytisches CRM befasst sich mit Prozessen, die nicht im operativen Geschäftsalltag zur Anwendung kommen. Vielmehr geht es hier um Analysen von kundenorientierten Daten. Die Erkenntnisse aus den Analysen können dann wieder eingesetzt werden, um die kundenorientierten Prozesse zu optimieren. So kann beispielsweise eine Response-Analyse bezüglich verschiedener Kundensegmente in die nächste operative Marketingkampagne einfließen. Die Analysen können aber auch dazu dienen, die Kundenbedürfnisse zu ermitteln, um unter anderem Produkte neu positionieren zu können. Im aCRM sind mehrere Bereiche enthalten, die jeweils Analysen, basierend auf verschiedenen Daten, anbieten.

Der Prozess **Datamining** hat zum Ziel, neue valide und handlungsrelevante relevante Muster in grossen Datenbanken zu erkennen, um diese für betriebswirtschaftliche Entscheidungen zu nutzen (*Cabena et al.* 1998, S. 12). Grundlage für solche komplexen Analysen ist ein zentraler Datenspeicher, das Data Warehouse (DWH). Darin werden alle Kundenstammdaten (Personalien, demographische Daten, etc) und Transaktionsdaten integriert gespeichert. Transaktionsdaten werden bei allen Interaktionen mit dem Kunden generiert. Scanner-Daten eines Kassensystems in einem Einzelhandelsgeschäft, der Grund einer Beschwerde oder der Kommunikationskanal einer Produkthanfrage sind nur Beispiele für derartige Daten. Die unvorstellbar grosse Datenmenge, die so im Laufe der Zeit zusammenkommt, kann dann durch verschieden Datamining-Algorithmen nach vorerst noch unbekanntem Mustern durchsucht werden. Ein klassisches Gebiet im Datamining ist die Warenkorbanalyse. Man fragt sich, welche Kunden welche Produkte wann und in welchen Mengen einkaufen. Diese

Erkenntnisse können für Kundensegmentierungen oder eine Produktpositionierung verwendet werden. Ein anderes zentrales Einsatzgebiet von Datamining ist die Prognose. Hier kann beispielsweise eine erwartete Kündigungswahrscheinlichkeit oder das prognostizierte Einkaufsvolumen in den nächsten drei Jahren errechnet werden. Auch Up-Selling und Cross-Selling Analysen sind weit verbreitet im Datamining.

Analog zu Datamining wird auch im **Webmining** nach Muster in Datenbeständen gesucht. Der Unterschied liegt darin, dass Webmining, wie der Name schon sagt, Webdaten an Stelle von herkömmlichen statischen Daten als Analysegrundlage verwendet. Mit dem Aufkommen von webbasierten Geschäftsmodellen hat die Bedeutung von Webmining rasant zugenommen. Das E-Business bietet gegenüber den herkömmlichen Geschäftsmodellen bezüglich Datenanalysen einen wesentlichen Vorteil. Es besteht die Möglichkeit, weit mehr Daten zum Verhalten des Kunden zu erfassen, wodurch eine grössere Breite an Analysemöglichkeiten mit verbesserter Aussagekraft ermöglicht wird. Der aktive oder potentielle Kunde weiss in der Regel gar nicht, welche Daten er bei seinen Aktivitäten auf der Website einer Unternehmung generiert. In den Log-Files auf den Web-Servern wird unter anderem gespeichert, welche Seiten in welcher Reihenfolge wie lange betrachtet werden, welche Inhalte am häufigsten abgefragt werden und aufgrund welcher Suchbegriffe die Nutzer auf die Seite gelangen (*Hippner/Wilde 2004*). Des Weiteren wird beispielsweise gespeichert, welche Produkte ein Kunde in den Warenkorb gelegt hat, auch wenn er die Produkte im Endeffekt nicht gekauft hat. In Kombination mit der Nutzeridentifikation aus den Cookies können durch Webmining spannende Erkenntnisse über das Kauf- oder Informationsverhalten der Kunden gewonnen werden.

Schliesslich kann auch **Textmining** im Rahmen des aCRM eingesetzt werden. Dabei versucht man, digitale Texte erneut nach bestimmten Mustern zu durchsuchen. Es kommen Algorithmen zum Einsatz, die Schlagwörter erkennen und zu einander in Verbindung setzen. Zur Anwendung kommt das Textmining vor allem bei der Analyse von Beschwerden als E-Mails oder Beiträgen eines Diskussionsforums. Erkenntnisse daraus können für die Optimierung des Beschwerdemanagements oder die Lancierung von neuen Services oder Produkten dienen.

## **2.6. Unterstützung durch Informationstechnologie**

CRM als eine Geschäftsstrategie kann nur wirkungsvoll umgesetzt werden, wenn neben den strategischen Überlegungen auch die entsprechenden Informationssysteme eingesetzt werden. Ein CRM-System kann neue Möglichkeiten für das Business erschaffen und somit als „Enabler“ der CRM-Strategie gesehen werden. Im Zusammenhang mit den erarbeiteten Konzepten des CRM und der Betrachtungsweise der CRM-Komponenten wurden verschiedene Werkzeuge aus der IT bereits beschrieben. Dieser Einbezug der IT in die strategischen Konzepte des CRM war unerlässlich, denn die beiden Sichtweisen sind nur im Zusammenhang und nicht von einander losgelöst zu betrachten.

Häufig sind in den Unternehmen bereits Informationssysteme an den Kundenschnittstellen in Betrieb, welche sich über die Zeit als „Insellösungen“ durchgesetzt haben. Diese historisch gewachsene Systemlandschaft ist jedoch höchst anfällig auf Inkonsistenz der Daten und kann daneben wohl kaum das gesamte Potential des CRM ausschöpfen. Demzufolge ist es wichtig, dass die einzelnen Systemkomponenten aufeinander abgestimmt sind und mit entsprechenden Schnittstellen verbunden. In den meisten Unternehmungen fallen ähnliche kundenorientierte Prozesse an, so dass es Sinn macht, eine Referenzarchitektur für ein CRM-System zu

definieren. Die Abbildung 2-4 zeigt die Komponenten eines CRM-Systems im Sinne einer Referenzarchitektur nach *Hippner/Wilde*.

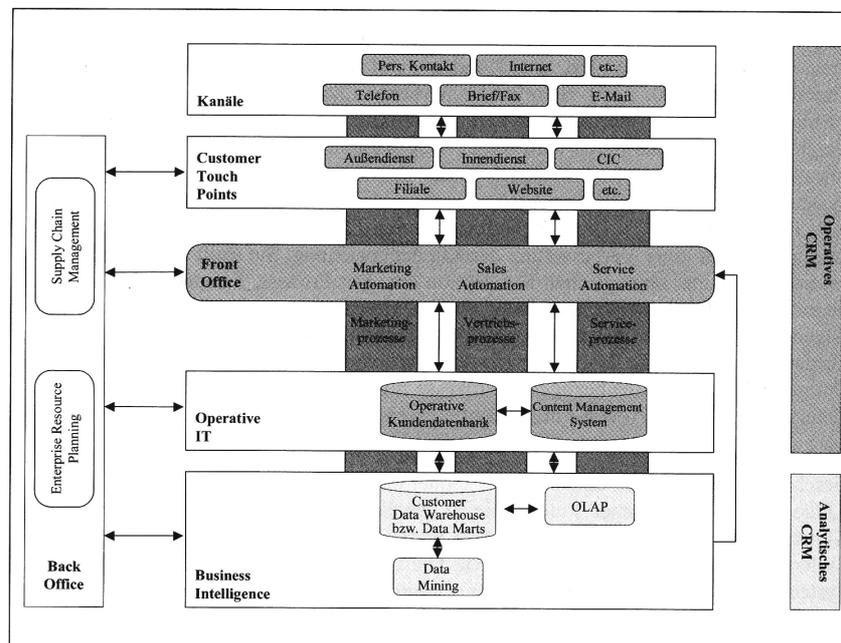


Abbildung 2-4: Referenzarchitektur eines CRM-Systems (Hippner/Wilde 2004, S. 16)

Klar ersichtlich ist die grundsätzliche Trennung zwischen dem operativen und dem analytischen Teil des Systems. Im operativen Bereich werden die Marketing- Sales- und Service-Prozesse durch Automatisierungstools im Front Office unterstützt. Diese integrieren alle Kundenschnittstellen (Customer Touch Points) über die verschiedenen Kanäle, so dass sichergestellt werden kann, dass alle Transaktionsdaten in das CRM-System eingespielen werden. Der analytische Teil des Systems beinhaltet das DWH und die Anwendungen zur Datenanalyse.

Im Back Office werden verschiedene andere Systeme aus der unternehmensweiten IT-Landschaft an das CRM-System angebunden. Als Beispiel können logistische Daten aus dem ERP-System in die Angebotserstellung eines Aussendienstmitarbeiters einfließen, um dadurch Liefertermine vorhersagen zu können.

Die operative IT beinhaltet namentlich die operative Kundendatenbank sowie das Content Management System (CMS) und bildet gewissermassen den Kern des CRM-Systems. Alle Anwendungen greifen direkt oder indirekt auf die operative IT zu. In der operativen Kundendatenbank werden sämtliche Daten über den Kunden, wie auch jene, die in der Geschäftstätigkeit mit den Kunden generiert wurden, gespeichert. Für Analysezwecke werden nur die relevanten Datenbestände daraus extrahiert und im DWH abgelegt. Die Analysen müssen somit nicht auf der operativen Datenbank getätigt werden, was aufgrund des operativen Betriebs massive Performance-Einbussen zur Folge hätte. In der operativen Kundendatenbank können jedoch nur strukturierte Daten gespeichert werden. Als Ergänzung dazu kann ein CMS auch unstrukturierte Daten speichern, welche im CRM eine grosse Bedeutung haben. Unstrukturierte Informationen sind unter anderem Daten als Tonträger, Videos, Bilder, Texte oder Webseiten. Durch die stetige Verbreitung des World Wide Web werden derartige Daten immer bedeutsamer. Im oCRM können Bilder oder Audiofiles in die Produktpräsentation eingebettet werden, um dem Kunden vor Ort einen Überblick über das aktuelle Angebot zu verschaffen. Im aCRM werden beispielsweise die Beschwerden als Texte im CMS gespeichert und können dadurch mittels Textmining analysiert werden.

## 3 Customer Relationship Management im Alumniwesen

### 3.1. Grundlagen des Alumniwesens bei Hochschulen

An europäischen Hochschulen hat sich in den letzten Jahren ein Trend durchgesetzt, der in den USA schon seit längerem zum Alltag der Hochschulen gehört. Im Rahmen des Alumniwesens beschäftigt sich eine Hochschule mit der Beziehung zu ihren ehemaligen Studenten und versucht diese zu optimieren.

#### 3.1.1. Die Definition des Begriffs Alumni

Der Begriff hat seinen Ursprung im Lateinischen und bedeutet so viel, wie „Zögling“, abgeleitet von „alere“ im Sinne von „ernähren“ oder „aufziehen“. Im American Heritage Dictionary ist folgende Definition aufgeführt:

*“An Alumnus is a male graduate or former student of a school, college or university“*

Analog zum männlichen *Alumnus* wird für das weibliche Geschlecht der Begriff *Alumna* verwendet. Im Plural ergeben sich aus dieser Sichtweise die Begriffe *Alumni* für männliche bzw. *Alumnae* für weibliche Personen.

Ursprünglich handelte es sich bei einem Alumnus um einen männlichen Zögling eines Alumnats, einer mittelalterlichen Klosterschule. Die Schüler wurden von der Klosterschule aufgezogen, d.h. „mit Speis und Trank versorgt und in allen guten Sitten unterrichtet“ (*Zedlers grosses vollständiges Universallexikon*, 1732 – 1754). Insbesondere im Bildungswesen hat sich dadurch das Bild der Alma Mater, der nährenden Mutter, entwickelt.

Im heutigen Sprachgebrauch wird der Begriff Alumni sehr viel breiter verwendet. Auf der einen Seite wird unter Alumni oft die Gesamtheit von ehemaligen Schülern oder Studenten verstanden, egal welchen Geschlechts. Dies wird auch in dieser Diplomarbeit generell so gehandhabt.<sup>1</sup> Auf der anderen Seite ist der Begriff auch längst nicht mehr nur für Bildungseinrichtungen in Gebrauch. Auch Unternehmen aus der Privatwirtschaft verwenden den Begriff, ihrerseits bezeichnend für ehemalige Mitarbeiter.

#### 3.1.2. Historische Entwicklung

Im 19. Jahrhundert griffen erstmals amerikanische Hochschulen den Begriff Alumni auf, gemäss der oben stehenden Definition. Der Erste Alumni-Club wurde 1821 von den Absolventen des Williams College in Williamsburg gegründet. Seither bezeichnen sich jegliche Absolventen einer Bildungseinrichtung als Alumni. Der Begriff hat sich in der Praxis etabliert. Die Grundidee hinter den ersten Alumni-Clubs war, eine lebenslange Bindung zwischen den ehemaligen „Leidensgenossen“ untereinander zu schaffen. Der Nutzen richtete sich also in erster Linie an die Alumni. Jedoch erkannten die Hochschulen rasch, dass auch sie von diesen Einrichtungen profitieren konnten. Ihr Ziel war nicht nur die Bindung der Alumni untereinander zu stärken, sondern genau so die Bindung der Alumni zur Hochschule selbst. Auch diese sollte möglichst für ein Leben lang anhalten. So war man bemüht, die Aufmerksamkeit nicht nur den aktiven Studierenden und potentiellen Studienanfängern zu

---

<sup>1</sup> Zu Gunsten einer besseren Lesbarkeit wird für sämtliche Personenbezeichnungen die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist immer mitgemeint.

widmen, sondern auch jenen, die das Studium bereits abgeschlossen haben. Man könnte sich fragen, wieso die Hochschulen überhaupt noch an diesen Personen interessiert sind, denn sie bringen ja keinen quantifizierbaren Nutzen mehr. Dies ist vermutlich genau die Ursache dafür, dass viele Hochschulen hierzulande dieses Thema weitgehend ignorieren. Einige tun dies sogar wahrscheinlich noch heute. Doch spätestens als die ersten Universitäten in den USA Spenden von ihren Alumni in Millionenhöhe bestätigten, wurden die meisten Hochschulen auch hierzulande auf das enorme Nutzenpotential aufmerksam. Heutzutage ist es nichts Besonderes mehr, wenn sich Universitäten in den USA bis zur Hälfte durch Spendengelder finanzieren. Das Alumniwesen hat bei Universitäten in den USA bereits einen derart hohen Stellenwert erhalten, dass beispielsweise die Harvard Alumni Association (HAA) 33 fest angestellte Mitarbeiter beschäftigen muss und jährlich rund eine Milliarde Dollar an Spendengeldern einnimmt (*Financial Times Deutschland*, 13. Juni 2007). Davon sind Hochschuleinrichtungen in Europa mit Ausnahme von einigen englischen noch meilenweit entfernt.

### **3.1.3. Friendraising before Fundraising**

Indem man den Absolventen bei der Diplomfeier einfach einen Einzahlungsschein für Spenden in die Hand drückt ist es natürlich nicht getan. Im Gegenteil, denn dadurch werden die ehemaligen Studenten eher verärgert als motiviert. Die systematische Spendenakquisition (Fundraising) setzt voraus, dass sich die Hochschule zuvor stark für eine gute Beziehung zu dem Alumni eingesetzt hat (Friendraising). Es gilt also die Faustregel „Friendraising before Fundraising“. Einige Hochschulen vergessen dies und fragen sich dann, weshalb ihre Fundraisingkampagnen keinen Erfolg haben. Die Idee dahinter ist eigentlich relativ simpel. Ein Nutzen kann erst generiert werden, wenn über eine längere Zeit investiert wurde. Es handelt sich also um einen langjährigen Prozess, der für jede Hochschule mit Fundraising-Absichten unumgänglich ist.

### **3.1.4. Einbettung in die Hochschulpolitik**

Natürlich resultiert der unterschiedliche Erfolg von Alumniarbeit in den USA und in Europa auch aus der institutionellen Einbettung in die Hochschulpolitik. Hierzulande sind sich die Geschäftsleitungen von Hochschulen oft gar nicht im Klaren darüber, welche Potentiale sie ungenutzt lassen, indem sie zwar eine Alumni-Organisation führen, diese aber weder ausreichend mit finanziellen und anderen Ressourcen unterstützen. So kommt es vor, dass Alumni-Organisationen als mehr oder weniger selbständige, von der Hochschule losgelöste Organisationen betrieben werden, mit ausschliesslich ehrenamtlichen Mitarbeitern. Im Idealfall wäre die Alumni-Organisation jedoch gut integriert in die Gesamtorganisation der Hochschule, um auch von deren Ressourcen (z.B. IT-Systeme, Personal, etc) zu profitieren werden kann. Dafür muss jedoch die Geschäftsleitung der Hochschule für die Wichtigkeit des Alumniwesens sensibilisiert werden.

Unter anderem kann dies dadurch geschehen, dass man versucht, die Ziele des Alumniwesens mit den Zielen der gesamten Hochschule in Verbindung zu setzen, und dies auch so kommuniziert. Konkret heisst das, dass der Geschäftsleitung der Hochschule klar gemacht werden muss, inwiefern ein optimal gestaltetes Alumniwesen den gesamtuniversitären Zielen zu Gute kommen würde. Somit wird ein Anreiz geschaffen, sich der Thematik anzunehmen und in die Hochschulpolitik zu integrieren.

Die Tabelle 3-1 zeigt beispielhaft den Zusammenhang zwischen gesamtuniversitären Zielen und den Zielen im Alumniwesen.

Ziele der Hochschule	Ziele im Alumniwesen
gutes Image in der Öffentlichkeit	zufriedene Alumni werben für Hochschule
breites Netzwerk pflegen	Alumni erweitern universitäres Netzwerk
Qualität der Lehre und Forschung	Alumni halten Vorträge oder beteiligen sich an freiwillig an Forschung
sichere Finanzierung	Beiträge durch Fundraising

**Tabelle 3-1: Zusammenhang der Zielsetzungen**

Eine derartige Gegenüberstellung im Sinne einer „Value Proposition“ kann sicherlich dazu beitragen, dem Alumniwesen im Rahmen der Hochschulpolitik einen höheren Stellenwert zuzusichern. Letztendlich ist dies unerlässlich für eine erfolgreiche Alumniarbeit.

## **3.2. Die Bedeutung von CRM im Alumniwesen**

Per Definition zielt CRM darauf ab Kundenbeziehungen aufzubauen und zu festigen. Im Alumniwesen geht es letztendlich um das gleiche Ziel, mit dem einzigen Unterschied, dass es sich bei Alumni nicht um Kunden im klassischen Sinne handelt. Nach *Spielvogel* ist ein Kunde ein „Mensch, der Interesse an den Produkten oder Dienstleistungen eines Unternehmens oder an deren potentiellen Nutzung hat – sowohl im Bezug auf Erwerb bzw. Kauf, wie auch in Bezug auf deren Vermarktung.“ (*Spielvogel* 2004, S. 9) Nach dieser Definition können Alumni durchaus als Kunden betrachtet werden, denn sie haben ein klares Interesse an den Dienstleistungen der Hochschulen. Daraus kann abgeleitet werden, dass die beiden Themen durchaus verwandt sind.

### **3.2.1. Die Definition von ARM**

Im Alumniwesen geht es schlussendlich um nichts anderes, als die Ausgestaltung von CRM. Man kann also von „CRM im Alumniwesen“ sprechen. Dieser Ausdruck soll im Begriff Alumni Relationship Management (ARM) widergespiegelt werden.

*„ARM ist eine Geschäftsstrategie einer Bildungsinstitution, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologie versucht, auf lange Sicht nutzbringende Beziehungen zu ihren Alumni und Alumnae aufzubauen und zu festigen.“*

Diese Definition lehnt sich stark an die Definition von CRM (siehe Kapitel 2.1.) an. Gewissermassen kann ARM als Teilbereich von CRM angesehen werden, da ARM sich nur mit bestimmten Kunden, namentlich den Alumni, beschäftigt.

### 3.2.2. Ziele des ARM

In einer Studie des Marktforschungsunternehmung *Azri and Petrus Communications* aus dem Jahre 2005 wurde untersucht, welche Ziele für europäische Hochschulen im Bezug auf ARM die grösste Wichtigkeit aufweisen. Insgesamt haben 110 Universitäten aus ganz Europa an der Studie teilgenommen. In der Abbildung 3-1 ist klar zu erkennen, welche Ziele eine hohe Priorität aufweisen:

- Werbung für die Universität
- Nachverfolgen was aus den Absolventen geworden ist (in Kontakt bleiben)
- Rekrutierung von neuen Studierenden und von Absolventen für ein Nachdiplomstudium
- Jobs für Studierende und Absolventen finden

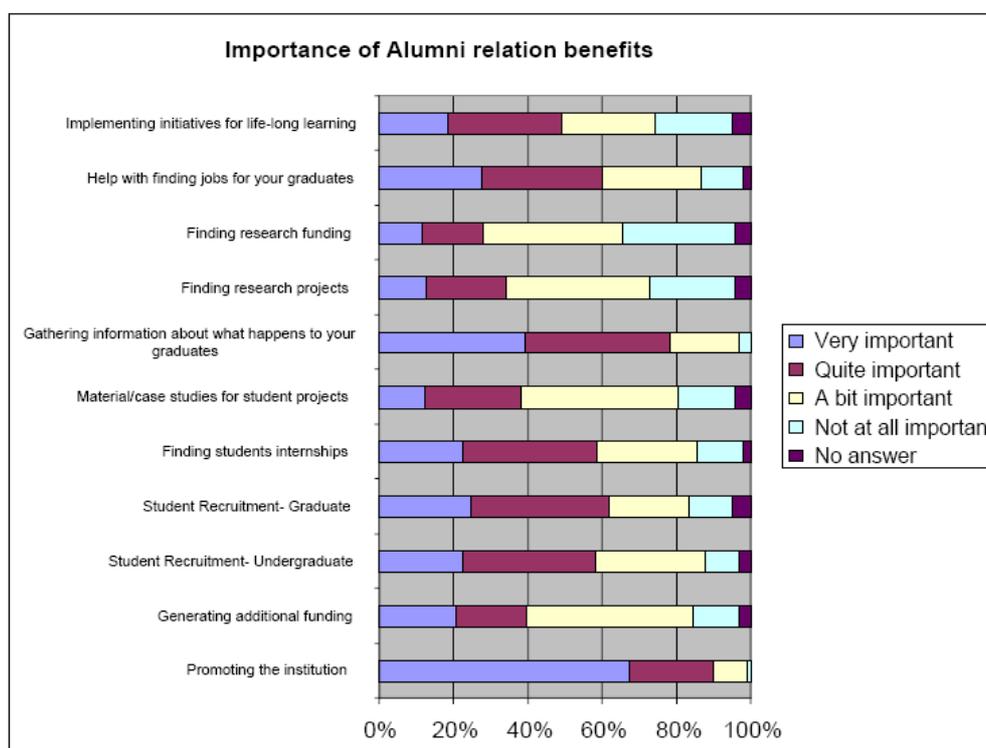


Abbildung 3-1: Wichtigkeit der Ziele<sup>1</sup>

Ein zentrales Ziel aus Sicht der Hochschule ist, neue Studienanfänger durch intensive Beziehungen mit den Alumni rekrutieren zu können. Beispielsweise empfiehlt ein zufriedener Alumnus viel eher die eigene Hochschule seinem oder ihrem Kind, welches vor der Universitätswahl steht. Im Rahmen des ARM kann also dazu beigetragen werden, dass mehr Studienanfänger sich für eine Hochschule entscheiden.

#### 3.2.2.1. Der Student Lifetime Value (SLV)

Wie im Kapitel 2.3.2. besprochen, ist die Betrachtung des CLV im Zusammenhang mit CRM von grosser Bedeutung. Im ARM kann analog vom Student Lifetime Value (SLV) gesprochen werden. Auch hier steht im Vordergrund, diesen Geldwert zu maximieren. Er kann sich aus Studienbeiträgen, Spendengeldern und weiteren Beiträgen zusammensetzen. An dieser Stelle ist zu jedoch zu bemerken, dass der Nutzen für eine Universität nur teilweise durch monetäre

<sup>1</sup> Die Abbildung stammt aus dem Marktforschungsbericht „Alumni Relationship Management in Europe“, durchgeführt von Azri and Petrus Communications, EAIE Conference, Krakow, September 2005.

Werte gemessen werden kann. In der Abbildung 3-1 ist dies auch daran zu erkennen, dass viele Hochschulen den finanziellen Nutzen von ARM als weniger wichtig beurteilen. Im Vergleich zum CLV ist dieser für die Hochschule nicht gleichmässig über die verschiedenen Phasen verteilt, sondern konzentriert sich stark in der Alumni-Phase. Dies ist in der Abbildung 3-2 klar visualisiert.

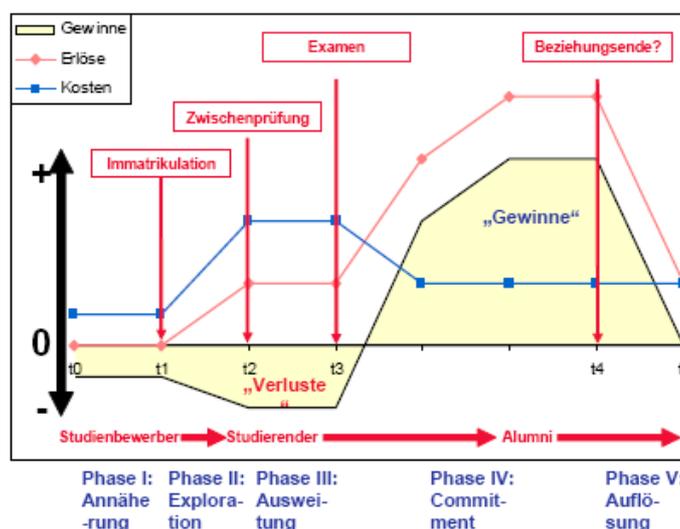


Abbildung 3-2: Der Student Lifetime Value (Langer/Fröhner 2005, S. 7)

Der typische Lebenszyklus eines Studierenden bzw. Alumnus zieht sich nach *Langer/Fröhner* über die Phasen Annäherung, Exploration, Ausweitung, Commitment und Auflösung. Eine Hochschule kann unmöglich nur durch Studienbeiträge in der aktiven Studienzeit die dafür getätigten Investitionen decken. Der grösste Teil der Erlöse kann erst nach Beendigung des Studiums, also in der Alumni-Phase, generiert werden. Auch ersichtlich ist, dass die Kosten nach dem Studienabschluss stark sinken. Aus diesen beiden Feststellungen kann somit abgeleitet werden, dass die ideale Betreuung der Alumni für die Hochschule auch klare finanzielle Anreize hat. Die Folge ist, dass Hochschulen versuchen, durch mehr oder weniger professionell organisierte Fundraisingkampagnen Spenden zu sammeln.

### 3.2.3. Kulturunterschiede als Hindernisse

Der Erfolg von Alumniarbeit an europäischen Hochschulen, gemessen an Mitgliederzahlen oder an den Teilnehmerzahlen von Veranstaltungen, bleibt im Vergleich zu Hochschulen in den USA häufig hinter den Erwartungen der Verantwortlichen und der Öffentlichkeit zurück. Wer dafür alleine Kulturunterschiede zu den USA verantwortlich macht, macht es sich klar zu einfach (*Langer/Fröhner* 2005, S. 4). Nichtsdestotrotz ist anzumerken, dass an europäischen Hochschulen im Vergleich zu amerikanischen durchaus unterschiedliche Rahmenbedingungen vorhanden sind, welche die Alumniarbeit hierzulande deutlich erschweren. Folgende Defizite müssen für europäische Verhältnisse in Kauf genommen werden:

- **Kulturunterschiede bei Studierenden:** Studenten entwickeln weniger Identifikation mit der Hochschule, sind weniger klassenorientiert und anonymer. Zudem leben sie meist nicht auf Campus und haben daher weniger Bezug zur Hochschule.
- **andere Organisationsstruktur:** Die Alumni sind nicht direkt der Alumni-Organisation unterstellt, sondern meist selbständigen Vereinen. Somit hat die Alumni-Organisation keine absolute Freiheit in der Beziehungsgestaltung

- **geringer Reifegrad des Alumniwesens:** Das Bewusstsein für Alumniwesen ist noch nicht ausgeprägt und das Interesse auf Seite der Alumni noch nicht geweckt. Oft sind die Vereine zu klein oder für einige Fachrichtungen gar noch nicht vorhanden.

### 3.2.4. Die Eigenschaften eines Netzwerkmarktes

Die Informationsökonomie ist im Gegensatz zur traditionellen industriellen Ökonomie stark geprägt von Netzwerk-Effekten, an Stelle von Skalen-Effekten (*Shapiro/Varian* 1999, S. 173). Netzwerk-Effekte sind entscheidend, sobald eine Unternehmung sich in einem Netzwerkmarkt befindet. In einem solchen gilt eine wichtige ökonomische Eigenschaft, die auf konventionelle Märkte nicht zutrifft. Der Wert, sich einem Netzwerk anzuschließen, steigt mit der Anzahl Teilnehmer im Netzwerk. Anschaulich wird dieses Phänomen am Beispiel von Social-Networks. Je mehr Mitglieder eine Plattform wie Facebook hat, desto mehr Nutzen bringt eine Registrierung für jeden Einzelnen. Dieser Effekt wird in der Literatur als „positives Feedback“ oder „Netzwerk-Externalitäten“ bezeichnet. Die Folge ist, dass die starken Marktteilnehmer noch stärker werden und die schwachen noch schwächer. Viele Märkte in der Informationsökonomie sind deshalb monopolistische Märkte. Was sind aber die Faktoren, welche Netzwerk-Externalitäten entfachen und somit den Wettbewerb zu Gunsten eines Marktteilnehmers entscheiden können? Nach *Shapiro/Varian* sind vier Erfolgsfaktoren relevant. Es sind dies die Kundenerwartungen, welche durch Markenbildung stark beeinflusst werden können, der wahrgenommene Wert der Produkte, die Marketingaktivitäten und Glück.

Bei genauerer Betrachtung kann man festhalten, dass auch der Markt, indem sich Hochschulen mit ihren Alumni-Organisationen befinden, zu einem gewissen Grade ein Netzwerkmarkt ist. Zumindest aufgrund der Tatsache, dass die meisten Alumni-Organisationen Netzwerkfunktionalitäten für ihre Mitglieder anbieten. Für den einzelnen Alumnus steigt daher der Nutzen, je mehr andere Alumni schon Mitglied sind. Das Ziel ist es also, Netzwerk-Externalitäten zu entfachen und möglichst viele Alumni als Mitglieder zu gewinnen.

## 3.3. Anwendung von CRM Konzepten im Alumniwesen

Die Konzepte, welche in diesem Kontext des ARM zur Anwendung kommen, sind grundsätzlich aus dem CRM übernommen und auf den alumnispezifischen Sachverhalt übertragen.

### 3.3.1 Akquisition

Die Zielgruppe kann grundsätzlich in drei **Segmente** unterteilt werden. Als erstes Segment sind die Absolventen im klassischen Sinne zu bezeichnen. Diese sind direkt nach ihrem Abschluss abzuholen, um ihre Beziehung zu einer Alumni-Organisation aufzubauen, bevor sie in die Arbeitswelt einsteigen und den Draht zur Hochschule verlieren. Das zweite Segment bilden ehemalige Studierende, welche schon vor längerem abgeschlossen haben und den Kontakt zur Hochschule verloren haben. Drittens gibt es gerade mit der Einführung des Bachelor-Master-Systems aber auch Absolventen, die für ein Nachdiplomstudium zu gewinnen sind. Durch die Bologna-Reform ist der Studienaufbau modularer geworden. Es ist gängig, den Bachelor an einer Hochschule und den Master an einer anderen zu absolvieren. Diese Tatsache zwingt die Hochschulen, beispielsweise Bachelor-Absolventen erneut für einen Masterstudiengang zu rekrutieren.

Im **Interessenmanagement** geht es darum, die verschiedenen Segmente von Alumni speziell anzusprechen und zu versuchen, sie damit als aktive Mitglieder zu gewinnen. Die Akquisition von Absolventen oder allgemein ehemaligen Studenten kann nicht als trivial angesehen werden. Viele Hochschulen gehen davon aus, dass ihre Absolventen sowieso nach ihrer Studienzeit an einer aktiven Beziehung zu ihrer Hochschule interessiert sind. Dies ist jedoch nicht immer der Fall. Viele Hochschulen investieren während der Studienzeit nur wenig in die Zufriedenheit der Studierenden. Überfüllte Hörsäle, unpersönliche Betreuung und unbefriedigende Zustände in der Administration sind nur Beispiele dafür, wie die Zufriedenheit der Studierenden beeinträchtigt wird. „Sie können den Studenten nicht jahrelang vermitteln, dass sie nichts wert sind, und dann eine Bindung erwarten“, sagt Christian Kramberg, Gründer des Verbands Alumni-Clubs.net. Demzufolge ist es wichtig, dass ARM-Massnahmen nicht ausschliesslich auf die Alumni abzielen, sondern auch auf die Studierenden. Konzepte aus dem ARM sollen also bereits in der Studienzeit zum tragen kommen. Auf die Studienbedingungen haben Alumni-Organisationen tendenziell wenig Einfluss, denn Verbesserungen dieser Art liegen fast ausschliesslich in der Macht der Hochschulleitung. Deshalb ist es umso wichtiger, dass Alumni-Organisationen versuchen, schon während dem Studium die zukünftigen Alumni anzusprechen, für die Thematik zu sensibilisieren und eine allenfalls bestehende Unzufriedenheit zu reduzieren. Das kann dadurch geschehen, dass man den Studierenden zu verstehen gibt, dass man sie später als Alumni besser betreuen wird als zurzeit als Studierende. Auch dass man mit den adäquaten Angeboten sicherlich den bestehenden Bedürfnissen genügen wird, gehört diesbezüglich dazu. Im Zentrum stehen der Beziehungsaufbau und das Schaffen von Vertrauen bereits in der Studienzeit, womit die Chance auf eine Akquisition nach dem Studium deutlich verbessert wird. All diese Informationen können beispielsweise in einer Broschüre zusammengefasst werden und in der Hochschule aufgelegt, per E-Mail verschickt oder persönlich an Veranstaltungen kommuniziert werden.

Die drei unterschiedlichen Segmente erfordern den Einsatz von unterschiedlichen Konzepten. Die frischen Absolventen, egal ob sie die Hochschule verlassen werden oder einen weiteren Studiengang anstreben, können bereits bei ihrem Abschluss rekrutiert werden. Dazu kann ein Anmeldeformular für die Alumni-Organisation zusammen mit einer kurzen Broschüre an der Absolventenfeier aufgelegt werden. Ein kleiner Stand der Alumni-Organisation kann dort Fragen beantworten und erklären, warum es Sinn macht, sich dafür einzuschreiben. Auch kann das Anmeldeformular per E-Mail an die noch aktive E-Mail-Adresse der Universität gesendet werden. Falls für die Alumni-Organisation ein webbasiertes Anmeldeformular besteht, kann natürlich noch besser der entsprechende Link gesendet werden, um den administrativen Aufwand zu reduzieren.

Das Segment mit ehemaligen Studenten, welche den Draht zur Hochschule schon seit längerem verloren haben, ist um einiges schwieriger zu rekrutieren. Der Zugang zu diesem Segment ist oftmals sehr beschränkt. E-Mail-Adressen sind veraltet und Kontaktdaten sind nicht mehr im Hochschulsystem gespeichert. Dies bedingt, dass andere Konzepte eingesetzt werden müssen, um an diese Zielgruppe heranzukommen. Virales Marketing stellt sich hierbei als ein sehr mächtiges Konzept heraus, gerade weil wir es wie erwähnt mit einem Netzwerkmarkt zu tun haben. Schon registrierte Alumni aus diesem Segment sollen sich an ihre ehemaligen Mitstudenten erinnern und versuchen, diese vom Nutzen eines Beitritts zu überzeugen. Sobald dies geschehen ist, sollen diese ihrerseits das Gleiche vornehmen. So verbreitet sich die Idee viral, ohne dass einen Zugang zu diesen Personen benötigt wird. Der Alumni-Organisation bleibt lediglich die Identifikation und Motivation der registrierten

Alumni, die den Prozess initialisieren sollen. Netzwerk-Externalitäten sorgen für die rasche Ausbreitung.

Das Interessentenmanagement des ersten und dritten Segments unterscheidet sich eigentlich nur dadurch, dass aufgrund der verschiedenen Bedürfnisse unterschiedliche Vorteile kommuniziert werden. Absolventen, die vor dem Wechsel in die Berufswelt stehen, sollten eher über Karrierethemen gewonnen werden. Dazu gehört, dass diese Alumni mit Karriereberatungen, Job-Plattformen und Networking-Möglichkeiten im Berufseinstieg unterstützt werden. Den Absolventen, die beispielsweise einen Bachelor-Abschluss gemacht haben, sollte hingegen eher kommuniziert werden, welchen Nutzen ein Master-Studiengang an der gleichen Hochschule für sie bringt.

### 3.3.2. Bindung

Sobald einmal ein Alumnus Mitglied ist und eine intakte Beziehung etabliert wurde, geht es darum, diese möglichst nachhaltig zu gestalten und aufrecht zu erhalten. Dafür muss die Hochschule ihren Alumni einen erkennbaren Nutzen offerieren. Nur die reine Loyalität zur Hochschule wird einen Alumnus nicht dazu bringen, über Jahre Mitgliederbeiträge von bis zu 50 Euro zu bezahlen. Die Alumni sollen über ein bedürfnisgerechtes Angebot möglichst eine emotionale Bindung zur Hochschule aufbauen. Allenfalls ist auch eine vertragliche Bindung durch Abonnemente über mehrere Jahre oder sogar lebenslang erreichbar. Jedoch ist diese Art von Bindung sicherlich nicht besonders erstrebenswert. Vielmehr sollte das Ziel sein, die Zufriedenheit der Alumni zu gewährleisten, so dass diese von sich aus aktive Mitglieder bleiben. Das Angebot kann erneut nach den Marketingmix-Komponenten gestaltet werden.

In der **Produktpolitik** sollte also die Hochschule konkrete Angebote für ihre Alumni generieren, welche zur Bereitschaft führen dafür diese Kosten zu tragen. Es gibt eine breite Palette von Produkten und Dienstleistungen, die angeboten werden können. Angefangen vom Zugang zu Sportanlagen und Bibliotheken, bis hin zu komplexen Dienstleistungen. Dazu gehören in der Regel Career Services, die den Alumni für ihre berufliche Entwicklung angeboten werden. Als Beispiele seien an dieser Stelle Laufbahnberatungen, Karriereveranstaltungen oder der Zugang zu einer Job-Börse genannt. Natürlich gehören auch alle Veranstaltungen aus den verschiedenen Fachbereichen oder allgemeine Treffen für Alumni dazu. Ein zwingendes Angebot, was zur Verfügung stehen sollte, ist der Zugang zu einem Alumni-Netzwerk. Dieser sollte sowohl physisch bei den Veranstaltungen, als auch elektronisch auf einer entsprechenden Online-Plattform möglich sein. Zentral bei all diesen und weiteren Angeboten ist, dass es dafür auch eine entsprechende Nachfrage gibt. Die Angebote sollten wirklich präzise auf die Bedürfnisse der Alumni abgestimmt sein.

Die **Preispolitik** kann ihren Beitrag zur Bindung dadurch leisten, dass Vergünstigungen auf Produkte oder Dienstleistungen angeboten werden, die nur den Alumni zur Verfügung stehen. Treuerabatte und ein Bonuspunktesystem für beanspruchte Angebote sind in diesem Zusammenhang auch denkbar.

Im Rahmen der **Kommunikationspolitik** wird eine Bindung durch einen höchst möglichen Grad an Personalisierung erreicht. Die Alumni müssen sich persönlich angesprochen fühlen. Dazu beitragen kann ein periodischer Newsletter, welcher auf die persönlichen Interessen der einzelnen Alumni-Segmente zugeschnitten ist. Auch möglich ist die Personalisierung auf der Startseite eines Web-Portals für Alumni. Dieses könnte nach dem Login zum Beispiel relevante News und anstehende Veranstaltungen aus dem entsprechenden Fachgebiet

beinhalten. Des Weiteren ist es auch wichtig, dass die Kommunikation gegenseitig funktioniert. In Diskussionsforen soll der stetige Austausch von Informationen erfolgen; durch Online-Umfragen haben die Alumni auch die Chance, ihre Anregungen und Verbesserungsvorschläge anzubringen.

In der **Distributionspolitik** ist es wichtig, die Angebote den Alumni möglichst einfach zugänglich zu machen. Beispielsweise können sie online und bequem Produkte bestellen, die ihnen dann geliefert werden. Falls es sich dabei mehrheitlich um digitale Produkte oder Services handelt, fällt der Distributionsprozess weg. Für die Alumni-Organisation entsteht dadurch weniger administrativer Aufwand und für die Alumni eine sofortige Verfügbarkeit der Leistung. Demzufolge sind digitale Produkte und Dienstleistungen im Angebotsportfolio höchst erstrebenswert.

### 3.3.3. Rückgewinnung

Eine gefährdete oder beendete Beziehung kann durch Rückgewinnungsmassnahmen wieder intensiviert werden. Gründe für das Desinteresse oder sogar einen Austritt können persönlicher Art sein, wie z.B. ein Umzug in ein anderes Land. Wahrscheinlicher ist jedoch, dass der Nutzen nicht als positiv bewertet oder allenfalls nicht erkannt wird. Die Kündigungsgründe von aus der Alumni-Organisation austretenden Personen können gespeichert und analysiert werden. Darauf basierend können den abgewanderten Alumni spezielle Angebote unterbreitet werden, die eine Wiederaufnahme der Beziehung ermöglichen. Beispielsweise kann einem Alumnus, der oder die aus Kostengründen ausgetreten ist, ein Erlass des Mitgliederbeitrages für eine gewisse Zeit angeboten werden.

Auch hier gilt es, möglichst früh zu erkennen, welche Beziehungen gefährdet sind. Das kann unter anderem durch das Selektieren jener Personen in der Datenbank geschehen, die schon seit längerem ihre Profildaten nicht mehr aktualisiert haben. Falls eine Historie der beanspruchten Angebote vorhanden ist, kann auch darüber die Intensität der Beziehung beurteilt werden. Über kritische Einträge in Diskussionsforen oder negative Bewertungen in Umfragen können ebenfalls unzufriedene und somit gefährdete Alumni identifiziert werden.

### 3.3.4. Operatives ARM

Natürlich können die Konzepte im ARM auch aus funktionaler Sichtweise betrachtet werden. In diesem Zusammenhang soll von den Komponenten oARM bzw. aARM gesprochen werden. Die operative Komponente beinhaltet analog zum oCRM die Konzepte, welche die alltäglichen operativen Marketing-, Sales- und Service-Prozesse unterstützen sollen.

Der wohl wichtigste Bestandteil der **Marketing-Prozesse** ist die Kommunikation mit den Alumni. Periodisch sollen die Informationen auf dem Web-Portal aktualisiert werden. Ergänzend dazu kann ein Newsletter eingesetzt werden, der optimalerweise per E-Mail an die Alumni versendet wird. Egal, welche der beiden Möglichkeiten eingesetzt wird, entscheidend dabei ist, dass die Alumni mit den relevanten News aus dem Alumni-Umfeld und aus den Fachgebieten schnell und umfassend versorgt werden. Ein weiterer operativer Prozess im Marketing kann die Distribution von Angeboten sein. Das Versenden von Merchandise-Artikeln oder das Erbringen von Karrieredienstleistungen sind Beispiele dafür. Das Planen, Durchführen und Auswerten von Kampagnen gehört bekannterweise ebenfalls zu den operativen Tätigkeiten. Es kann sich dabei um Werbekampagnen oder auch um Fundraisingkampagnen handeln. Bei Werbekampagnen kann diese nach der Auswahl der

Zielgruppen und der Werbekanälen durchgeführt werden und anhand der Anzahl Neuanmeldungen bewertet werden. Fundraisingkampagnen verlaufen nach einem ähnlichen Muster. Der Erfolg wird hingegen anhand der Response-Quote oder der gesamten Spendenhöhe gemessen. Beide Arten von Kampagnen werden optimalerweise durch ein Kampagnenmanagement-System automatisiert. Auch die Akquisition von Neumitgliedern gehört in den operativen Bereich des Marketings. Auch hier ist ein höchst mögliches Mass an Automatisierung erwünscht. So müssten beispielsweise Anmeldungen, welche über ein Web-Formular eintreffen, nur vom Administrator bestätigt werden und die Person wäre sogleich im System erfasst.

Als **Sales-Prozess** wird hauptsächlich der Verkauf von Angeboten gesehen. Auch das Verkaufen von Jobinseraten an aussenstehende Unternehmungen kann zusätzlich erwähnt werden. Die Idee dahinter ist, dass Unternehmen einen Preis für die Aufschaltung ihres Jobinserats auf einer speziellen Job-Plattform bezahlen und als Gegenleistung Zugang zum interessanten Segment der Alumni erhalten. Diese beiden Verkaufsprozesse sollten vorzugsweise automatisiert sein, so dass die Rechnung automatisch vom System generiert wird und per Kreditkarte vom entsprechenden Schuldner beglichen oder an diesen versendet werden kann.

**Service-Prozesse** sind in der Regel relativ rudimentär im ARM. Im Normalfall werden den Alumni eine E-Mail-Adresse und eine Telefonnummer der Geschäftsstelle der Alumni-Organisation angegeben, um Fragen und Anregungen zum Angebot, zu Preisen oder anderen Dienstleistungen anzubringen. Allenfalls könnte zur Automatisierung ein Web-Formular aufgeschaltet werden, welches die Art der Anfrage und weitere Daten strukturiert erfasst und dem Administrator damit die Weitervermittlung erleichtert.

### 3.3.5. Analytisches ARM

Die Konzepte des aARM sind Analysemethoden, die es ermöglichen die Bedürfnisse der Alumni besser zu verstehen, um darauf mit der Anpassung des Angebots oder der allgemeinen Prozesse im Marketing, Sales oder Service zu reagieren.

**Datamining** kann insbesondere eingesetzt werden, um die Akzeptanz der Angebote auszuwerten. Wenn es möglich ist, den Verlauf von beanspruchten Angeboten zu speichern, kann analysiert werden, welche Angebote wann von welchen Alumni-Segmenten in Anspruch genommen werden. Diese Informationen können für die Anpassung des Angebotsportfolios genutzt werden, oder um den Alumni die für sie interessantesten Angebote personalisiert zu kommunizieren. Auch die Zusammensetzung der Alumni-Organisation kann analysiert werden. Wenn sich dadurch zeigt, dass aus einzelnen Fachgebieten nur wenige Mitglieder bestehen, sollten eine Anpassung des Angebots an diese Zielgruppe oder verstärkte Werbemassnahmen geprüft werden.

Die Methoden des **Webmining** sind im ARM von spezieller Bedeutung, da viele Interaktionen zwischen der Alumni-Organisation und ihren Mitgliedern, aber auch zwischen den Alumni untereinander, internetbasiert stattfinden. Durch Webmining kann ermittelt werden, welche Mitglieder sich wie lange auf welchen Bereichen des Portals aufgehalten und welche Angebote beansprucht. Erkenntnisse über das Kommunikationsverhalten mit anderen Alumni auf dem Portal können von grosser Bedeutung sein; Ebenso Erkenntnisse darüber, wer seine Daten schon seit längerem nicht mehr aktualisiert hat, können verwendet werden, um die gefährdete Beziehung mit den betroffenen Mitgliedern durch eine gezielte Ansprachen

zu retten. Beispielsweise kann eine Aufforderung zur Aktualisierung der eigenen Daten per E-Mail an alle Mitglieder versendet werden, welche ihre Daten schon seit über einem halben Jahr nicht aktualisiert haben. An Mitglieder, die sich schon seit längerer Zeit nicht mehr auf dem Portal eingeloggt haben, kann eine Erinnerung mit entsprechenden Werbetexten gesendet werden. Für Marketingzwecke können Erkenntnisse darüber, wie die Alumni auf die Website kommen, interessant sein. Wenn beispielsweise viele Alumni über einen bestimmten Werbebanner oder einen Eintrag in einer Suchmaschine auf die Alumni-Website der Hochschule gelangen, können weitere derartige Werbemaßnahmen geprüft werden.

Auch **Textmining** findet seine Anwendung im ARM. Die Auswertung von Kündigungsschreiben gehört in diesen Bereich. Möglich ist auch die Analyse von Texten in Diskussionsforen oder Erfahrungsberichten, welche die Alumni auf dem Portal veröffentlichen. Daraus können erneut Erkenntnisse über die bestehenden Bedürfnisse und Anliegen abgeleitet werden.

### **3.4. Fundamentale Unterschiede zwischen CRM und ARM**

Es besteht kein Zweifel, dass im ARM viele Konzepte aus dem CRM übernommen werden können. Die Grundziele und die wichtigsten Aufgabenbereiche sind im Prinzip identisch. Jedoch erweisen sich einige Markteigenschaften als sehr unterschiedlich, was dazu führt, dass der Einsatz einiger CRM-Konzepte im ARM nur wenig Sinn macht.

So können in der **Akquisition** von Neukunden bzw. Neumitglieder entscheidende Unterschiede festgestellt werden. Die Zielgruppe einer Alumni-Organisation ist beschränkt auf eine gewisse Anzahl Personen. Dies macht es für Alumni-Organisationen, im Gegensatz zu Unternehmen aus der Privatwirtschaft, unsinnig, eine Zielgruppensegmentierung vorzunehmen. Das Ziel ist nicht die richtigen, sondern vorerst einmal alle möglichen Kunden zu akquirieren. Der Student Lifetime Value, als Pendant zum zentralen Konzept des CLV im CRM ist im ARM nicht von solch zentraler Bedeutung. Der Nutzen eines Kunden wird im ARM grundsätzlich nicht primär durch monetäre Werte gemessen (vgl. dazu Kapitel 3.2.2.1.). Im CRM wird jedoch der CLV als entscheidendes Kriterium für die Bewertung des Nutzens herbeigezogen. Allenfalls kann für eine Hochschule, die sehr stark auf Fundraising setzt, der SLV eine ähnlich wichtige Bedeutung erhalten. Ein weiterer wichtiger Unterschied im Interessentenmanagement ist die Tatsache, dass Alumni-Organisationen bereits den Zugang zu einem Teil ihrer Zielgruppe besitzen, nämlich die Kontaktdaten der Absolventen. Diese Eigenschaft ist im CRM normalerweise nicht gegeben. Es gilt, diesen Vorteil auszunutzen und die Absolventen kurz vor Ende ihres Studiums zu kontaktieren und gleich zu akquirieren. Man kann sagen, dass aufgrund dieser Tatsache, Alumni-Organisationen sicher weniger gezwungen sind, breite Werbekampagnen zu lancieren.

Die **Kundenbindung** erweist sich insofern als unterschiedlich, indem sich die Arten von Kundenbindung im ARM auf die emotionale und allenfalls die vertragliche beschränken. Eine technisch-funktionale Bindung kann nicht erreicht werden, da die Alumni nicht von Produkterweiterungen oder Updates abhängig sind. Ökonomische Bindung ist ebenfalls irrelevant, da es keinen Wettbewerb um die Alumni einer bestimmten Hochschule gibt.

Bezüglich der **Rückgewinnung** ist zu erwähnen, dass wettbewerbsbezogene Abwanderungsgründe im ARM keine Rolle spielen, da es keinen Konkurrenten gibt, der den Alumni ein verlockendes Angebot machen könnte.

Im **oARM** kommen Automatisierungen nur begrenzt zur Anwendung, verglichen mit der Automatisierungen im oCRM. Aufgrund der Tatsache, dass der Verkauf von Leistungen für Alumni-Organisationen nicht primär wichtig ist, ist der Sales-Prozess natürlich auch weit weniger komplex. Dies führt dazu, dass kein CAS dafür einzusetzen ist. Im Service-Bereich ist ebenfalls die Automatisierung vom Kundendienst durch ein Customer Interaction Center zu vernachlässigen. Hauptsächlich aufgrund der Tatsache, dass kaum Support für Produkte oder Dienstleistungen anzubieten ist. Auch Beschwerden zu den Angeboten sollten in der Häufigkeit beschränkt sein. Die Unterschiede im **aARM** beziehen sich in erster Linie darauf, dass meist wahrscheinlich kein separates Data Warehouse betrieben wird. Die Analysen werden wohl eher direkt auf der operativen Kundendatenbank durchgeführt. Dies kann höchstwahrscheinlich ohne Einbussen in der Performance geschehen, denn die Kundendatenbanken bleiben aufgrund der tiefen Transaktionshäufigkeit vergleichsweise überschaubar.

Die hier geschilderten Unterschiede machen offensichtlich, dass die **Informationssysteme** im ARM deutlich schmalere Funktionalitäten benötigen und weniger komplex aufgebaut sind. Beispielsweise ist auch die Einbindung von SCM- oder ERP-Systemen in diesem Kontext fraglich. Stattdessen sollte im Back Office eine Anbindung an das Hochschulinformationssystem bestehen, um Stammdaten von Studierenden gleich nach ihrem Abschluss automatisch übernehmen zu können. Ein weiterer Unterschied ist, dass Systeme im ARM vorzugsweise webbasierte Anwendungen beinhalten. Die Alumni sollten ihre Daten selbst administrieren können und über das Web-Portal Informationen beziehen oder kommunizieren können. Falls diese Anforderungen von einem System nicht abgedeckt werden kann, entsteht für die Administratoren ein erheblicher Aufwand, und für die Alumni eine starke Einschränkung des Nutzens.

### **3.5. Die Anforderungen an das Informationssystem**

Aus der Tatsache, dass ARM gewissermassen ein Teilbereich des CRM ist, lässt sich ableiten, dass die Informationssysteme im ARM ebenfalls eine kundenorientierte Ausrichtung haben. In der Tat erweisen sich ARM-Systeme grundsätzlich als CRM-Systeme, jedoch mit einem fundamentalen Unterschied. Für Alumni ist die Kommunikation und Interaktion untereinander ein wichtiger Bestandteil des Nutzens, was allgemein auf Kunden nicht zutrifft. Ein ARM-System muss diesem Bedürfnis gerecht werden, was nur über die Bereitstellung von webbasierten Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten erfolgen kann (vgl. dazu Kapitel 3.5.2.). Im Wesentlichen aber, zielen beide Systeme auf das gleiche Ziel ab: Die Beziehung zu den Kunden bzw. Alumni möglichst optimal über ein Informationssystem zu gestalten. Kundenorientierte Prozesse werden durch ein entsprechendes System effizienter einsetzbar oder gar erst ermöglicht (*Seebacher/Klaus 2004, S. 98/172*)

#### **3.5.1. Trends bei ARM-Systemen**

Als der Einsatz von Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten auf dem Internet noch nicht so verbreitet war, prägten einfachste IT-Werkzeuge die Alumniarbeit. Eine Alumni-Datenbasis wurde grösstenteils einfach in einem Excel-File verwaltet. Die Abbildung 3-3 zeigt, wie sich die Informationssysteme im ARM seit dieser Zeit entwickelt haben. Es sind zwei Teilentwicklungen zu beobachten. Erstens werden die Datenbanksysteme, um Alumnidaten zu verwalten, immer komplexer. Von ursprünglichen Tabellenkalkulationstools, über einfache

standardisierte Access-Datenbanken<sup>1</sup>, bis hin zu individuell angepassten und komplexen Datenbanksystemen. Die Leistungstiefe von heutigen Systemen stellt sich also als weit umfangreicher dar. Zum Zweiten ist die Entwicklung des Internet zu erwähnen. Mit der Verbreitung vom Web 2.0., der nächsten Generation des Internet, wurden Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten immer wichtiger. Der Internetnutzer zeigt sich heutzutage nicht mehr nur als passiver Konsument, sondern auch als Produzent von Inhalten und aktiver Kommunikationsteilnehmer. Diese Entwicklung hat auch vor ARM-Systemen nicht halt gemacht. Vorerst wurden die Datenbanken einfach über eine Schnittstelle an das Internet angebunden, bevor letztendlich die volle Integration in ein Web-Portal erfolgt ist. Diese Form von ARM-Systemen gilt heute noch zum gängigen Lösungsansatz und kann so als „Best Practice“ bezeichnet werden (Klumpp 2005, S. 14).

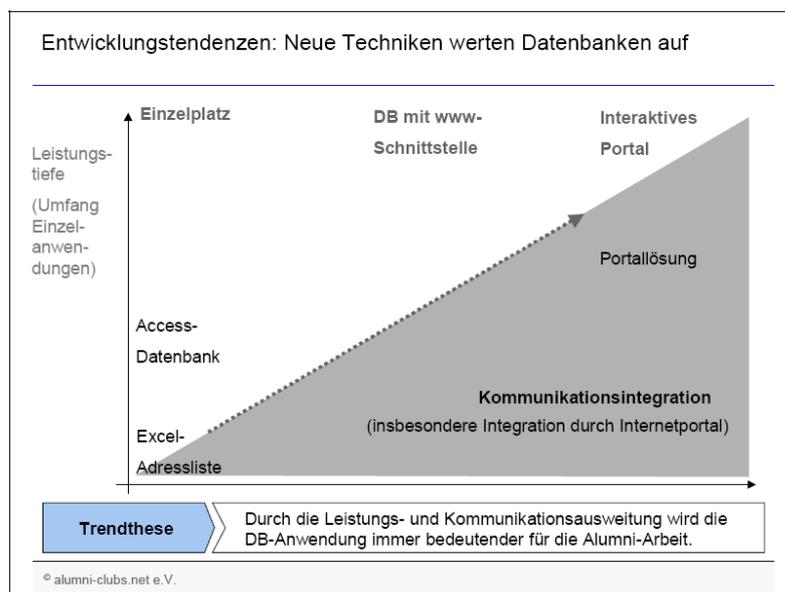


Abbildung 3-3: Entwicklung der Informationssysteme im ARM (Seebacher/Klaus 2004, S. 74)

### 3.5.2. Referenzarchitektur eines ARM-Systems

Auch im ARM ist die Unterstützung durch ein entsprechendes Informationssystem von zentraler Bedeutung. In Anlehnung an die Referenzarchitektur eines CRM-Systems, soll eine entsprechende Referenzarchitektur für ARM-Systeme entwickelt werden. Die Abbildung 3-4 soll diese die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu einem CRM-System veranschaulichen.

<sup>1</sup> <http://office.microsoft.com/de-ch/access/FX100487571031.aspx>

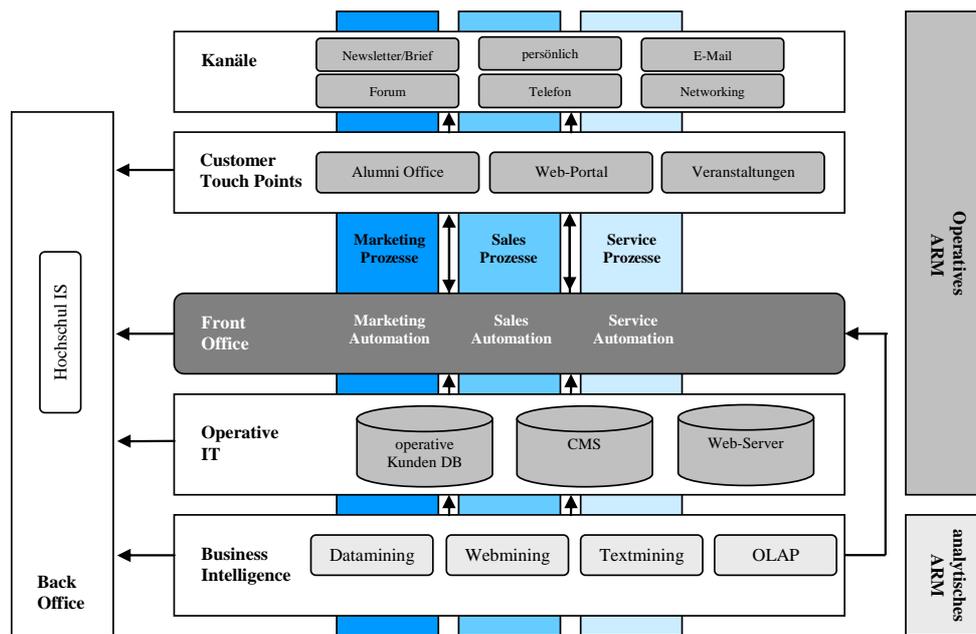


Abbildung 3-4: Referenzarchitektur eines ARM-Systems

Die wichtigste Komponente des Systems ist mit Sicherheit die operative Kundendatenbank. Darin werden alle notwendigen Daten der Alumni gespeichert, sowohl Stamm- und Kontaktdaten wie auch Transaktionsdaten.

*„Keeping good alumni records is essential to building and maintaining relationships with– and providing service to– your alumni.“ (Feudo 1999)*

Nach dieser Betrachtungsweise ist die Erreichung der Hauptzielsetzung im ARM abhängig von der Qualität der Daten. Qualität in diesem Zusammenhang bezieht sich insbesondere auf die Merkmale Vollständigkeit, Richtigkeit, Konsistenz und Aktualität. Nach *Jan Stuart* von der University of Australia, beinhalten durchschnittlich nur gerade 50-80 Prozent der Datenbankeinträge korrekte Kontaktdaten. Dadurch sind Marketingmassnahmen, wie Newsletter, Fundraisingkampagnen und weitere Aktivitäten natürlich höchst ineffizient. Um diese Daten möglichst aktuell zu halten, empfiehlt sich, die Alumni periodisch daran zu erinnern, ihre Daten selbst zu aktualisieren. Dazu benötigen diese jedoch den Zugriff auf die operative Datenbank. Somit ist die nächste wichtige Anforderung an ein ARM-System, dass ein webbasiertes Portal als Systemkomponente enthalten sein sollte. Dieses sollte den Alumni einen passwortgeschützten Mitgliederbereich anbieten und die Möglichkeit geben, nebst der Administration der eigenen Daten, auch mit anderen Alumni oder mit der Alumni-Organisation interagieren zu können. Nur durch ein solches Web-Portal kann für die Alumni ein ausreichender Nutzen geschaffen werden und dabei für die Alumni-Organisation der Aufwand für die stetige Aktualisierung der Daten reduziert werden. Im Normalfall werden derartige Web-Portale von den Anbietern im Rahmen von Application Service Providing (ASP) zur Verfügung gestellt. Der Anbieter stellt die webbasierte Software der Hochschule grundsätzlich für eine Lizenzgebühr zur Verfügung und übernimmt dafür jegliche Wartungs- und Entwicklungsarbeiten. Die detaillierten Anforderungen an ein solches Web-Portal werden im Kapitel 5.4.4. genauer beschrieben.

Der notwendige Einsatz eines Web-Portals bildet also einen wichtigen Unterschied zu CRM-Systemen. Ein weiterer Unterschied besteht in der abgestuften Wichtigkeit der Marketing-, Sales, und Service-Prozesse, was in der Abbildung 3-4 durch die abnehmende Farbdichte der Säulen signalisiert wird; Sales-Prozesse kommen häufig im ARM zur Anwendung, sind jedoch nur selten durch Systemkomponenten, wie z.B. CAS, unterstützt. Service-Prozesse sind hingegen oftmals in diesem Kontext gar nicht relevant.

Im Weiteren muss für Analysen im aARM ein Zugang zum Web-Server möglich sein. Dadurch, dass viele Aktivitäten über das Web-Portal abgewickelt werden, können die Transaktionsdaten in Logfiles gespeichert werden und mit Webmining-Algorithmen analysiert werden. Der Web-Server kann also im Gegensatz zum CRM-System als Komponente der operativen IT gesehen werden.

Grundsätzlich aber sind die Bereiche des ARM- und CRM-Systems dieselben. Es besteht ein analytischer Systemteil, welcher sich mit Analysen auf der operativen IT befasst. Dazu kommt ein operativer Systemteil, welcher die CRM-Prozesse automatisiert und die verschiedenen Interaktionskanäle zum Kunden einbindet. Diese sind natürlich aufgrund der weborientierten Systemlandschaft mehrheitlich auf Internettechnologien aufgebaut. Nichtsdestotrotz müssen auch konventionelle Interaktionskanäle, wie Veranstaltungen in Betracht gezogen werden,

Zuletzt soll als Gemeinsamkeit zwischen ARM- und CRM-Systemen das Content Management System erwähnt werden. Ein CMS kann und soll in beiden Zusammenhängen zur Anwendung kommen, um wichtige unstrukturierte Daten in die CRM-Prozesse einbeziehen zu können. Gerade durch die starke Weborientierung im ARM kann einem CMS besondere Wichtigkeit zugeordnet werden. Eine Alternative zum Ansatz in der Referenzarchitektur wäre, anstatt ein eigenes CMS zu betreiben, das wahrscheinlich vorhandene CMS der Hochschule ins Back Office einzubinden.

## 4 Methodisches Vorgehen

Mit dem erarbeiteten Grundverständnis bezüglich CRM bzw. ARM kann nun das eigentliche Kernprojekt der Diplomarbeit genauer beleuchtet werden. Es handelt sich dabei um die Anwendung von ARM an der Universität Zürich, im Kontext der dafür zuständigen Dachorganisation Alumni UZH. In diesem Kapitel soll das methodische Vorgehen des Kernprojekts beschrieben werden. Im Grunde besteht das Projekt aus einem ökonomischen Teil, der sich mit strategischen Fragestellungen auseinandersetzt, und einem technischen Teil, der die Umsetzung durch IT behandelt.

### 4.1. Vorbereitungsphase

Die erste Phase des Projekts beinhaltete eine fundierte Vorbereitung auf die anstehende Erarbeitung der Lösung. Dazu musste zuerst die Aufgabenstellung spezifiziert werden, um einen Grundstein zu legen, an welchem sich alle nachfolgenden Aktivitäten orientieren sollten. Die Aufgabenstellung sollte dokumentieren, wie der Zielzustand aussehen soll und welche Aufgabenbereiche sich aufgrund dieser Zielvorstellung ergeben. Nach der Erarbeitung der Aufgabenstellung musste jedoch noch eine fundierte Einarbeitung in die ganze Thematik getätigt werden, bevor das eigentliche Projekt in Angriff genommen werden konnte. Diese Einarbeitung bezog sich einerseits auf die relevante Literatur zu den Themen CRM und Alumniwesen, andererseits aber auch auf die Gegebenheiten im Umfeld von Alumni UZH. Diesbezüglich mussten die organisatorische Struktur, die bestehende Systemlandschaft, sowie die häufigsten Tätigkeiten im täglichen Geschäftsalltag kennen gelernt werden. Im Folgenden sollte im Markt nach Benchmarks gesucht werden. Die Idee war, durch Nachforschungen bei Hochschulen im In- und Ausland, gewisse Standards für Angebote und IT-Systeme im Sinne von „Best Practices“ zu ermitteln. Die gründliche Erarbeitung dieser Rahmenbedingungen diente als Basis für das nun startende Projekt.

### 4.2. Die Umfrage als Ausgangspunkt

In einer ersten Phase ging es darum, eine ARM-Strategie für die Dachorganisation Alumni UZH zu definieren. Jedoch konnte dieses Vorhaben nicht sofort angegangen werden, weil eine zugrunde liegende empirische Basis fehlte. Es war von grosser Bedeutung, dass die Strategie nicht einfach aus willkürlichen Überlegungen herangezogen wurde, sondern wirklich auf den handfesten Bedürfnissen der Stakeholder basierte. Also wurde entschieden, einen Fragebogen zu entwerfen, um die Bedürfnisse der Alumni-Vereine und natürlich der Alumni selbst zu erheben. Acht der zurzeit fünfzehn bestehenden Alumni-Vereinen waren bereit, an der Umfrage teilzunehmen und den elektronischen Fragebogen an eine zufällige Stichprobe aus ihren Mitgliedern zu versenden. Die Stichprobengrösse pro Verein wurde an die Grösse des Vereins angepasst, so dass die grossen Vereine in der Gesamtstichprobe auch stärker repräsentiert waren. Alle Geschäftsführer oder Präsidenten der teilnehmenden Vereine und insgesamt 849 Alumni wurden in die Umfrage einbezogen.

Es war mit einer relativ kleinen Rücklaufquote zu rechnen, da viele Alumni sich noch kaum mit dem Alumniwesen überhaupt befasst haben und somit auch keinen Anreiz sahen, an der Umfrage teilzunehmen. Deswegen kam die Tatsache gelegen, dass ein Verein den Fragebogen

sowieso nur an alle seine Mitglieder versenden wollte. Zwar war dadurch die Repräsentativität der Stichprobe nicht mehr gegeben, dafür konnte die Chance auf einen ausreichenden Rücklauf erhöht werden. So kam es, dass insgesamt 83 Alumni den Fragebogen beantwortet zurücksendeten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von rund 10%, was immer noch einen relativ geringer Wert darstellt.

Als erstes wurde im Fragebogen abgefragt, inwiefern die Alumni das bestehende Web-Portal nutzen und wie zufrieden sie damit sind. Weiter wurden die Bedürfnisse bezüglich Networking ermittelt, indem der Fragebogen verschiedene Networking-Funktionalitäten eines Web-Portals aufzeigte, welche es nach Nutzen zu priorisieren galt. Der nächste Block beschäftigte sich damit, wie Veranstaltungen besser von Alumni UZH präsentiert und dokumentiert werden können. Im dritten Block wurde die Nachfrage nach diversen Angeboten ermittelt. Auch hier wurden diverse Angebote vorgeschlagen, die von den Alumni mit Prioritäten bewertet wurden. Letztendlich wurden die Alumni auch noch zum Thema Career Services befragt, um auch in diesem Bereich die Bedürfnisse möglichst spezifizieren zu können. Abgeschlossen wurde der Fragebogen mit Fragen zur Verbundenheit mit der Universität und mit einigen persönlichen Angaben. Im Grunde hatten die Probanden stets die Möglichkeit die aufgeführten Vorschläge durch eigene Ideen zu erweitern. Die Idee dabei war, möglichst viele Vorschläge zu sammeln, welche die Nachfrage auf der Seite der Alumni widerspiegeln sollte. Die 82 eingegangenen Fragebogen wurden mit gängigen Werkzeugen aus der Statistik<sup>1</sup> ausgewertet und nach auffälligen Mustern durchsucht. Aufgrund der Erkenntnisse aus diesen Auswertungen konnte die ARM-Strategie für Alumni UZH entworfen werden.

### **4.3. Entwicklung der Strategie**

In einer nächsten Phase ging es darum, eine schriftliche Strategie für die Dachorganisation Alumni UZH zu erarbeiten. Diese sollte gemäss den Richtlinien einer CRM-Strategie aufgebaut, jedoch spezifisch auf ARM bezogen sein. Als Grundlage für die Strategie dienten die Erkenntnisse aus der Umfrage und das Know-how aus der Literatur sowie über die Best Practices im Markt. Somit wurde sichergestellt, dass die Strategie im Einklang mit den Bedürfnissen der Stakeholder stand. Stakeholder waren hier die Alumni, die Alumni-Vereine und die Dachorganisation Alumni UZH. Die Strategie galt als Leitfaden für die Gestaltung der Beziehung zwischen der Dachorganisation Alumni UZH und deren, über die Mitgliederorganisationen bewirtschafteten Einzelmitglieder.

Der Grund für eine schriftliche Dokumentation war, dass während der nachfolgenden Umsetzung der Strategie stets die Möglichkeit bestehen sollte, die Strategie als Richtlinie zu verwenden im Sinne eines Projektziels. Durch die stichwortartige Ausarbeitung wurde der komplexe Sachverhalt auf das Wesentliche reduziert und die wichtigsten Punkte wurden hervorgehoben. Dies erleichterte in einer späteren Umsetzung die praktische Verwendung der Strategie.

Der Aufbau der Strategie folgte einer klaren Struktur. In einem ersten Schritt wurde die Ausgangslage kurz erörtert, bevor in einem zweiten Schritt die Ziele im Sinne einer grundsätzlichen Vision erarbeitet wurden. Darauf basierend beschäftigte sich der dritte Teil damit, in welche detaillierten Massnahmen nun diese grundsätzlichen Ziele übersetzt werden

---

<sup>1</sup> unter anderem mit SPSS und Microsoft Excel

konnten. Im vierten Teil wurde anhand einer GAP-Analyse ermittelt, ob die zuvor definierten Massnahmen mit der bestehenden Systemlandschaft realisierbar waren. Die allenfalls bestehenden Defizite wurden so identifiziert. Somit konnte in einem fünften Teil eine Empfehlung für das weitere Vorgehen abgegeben werden.

## **4.4 Die technische Umsetzung**

Die identifizierten Gaps in der Systemlandschaft hinderte Alumni UZH, die definierte ARM-Strategie zu verfolgen. Deswegen mussten die Gaps in irgendeiner Form geschlossen werden. Grundsätzlich gab es dafür zwei verschiedenen Ansätze. Der eine Ansatz war das Vorgehen nach dem Evolutions-Szenario. Evolution daher, weil dabei das bestehende Informationssystem durch die notwendigen Anpassungen erweitert und optimiert werden sollte, um die bestehenden Lücken zu schliessen. Beim zweiten Ansatz handelte es sich um das Revolutions-Szenario. Dabei wird das System nicht weiterentwickelt, sondern grundsätzlich ausgetauscht werden. Das Revolutions-Szenario beinhaltet also die technisch fundierte Auswahl eines Standard-IS.

### **4.4.1. Evolutions-Szenario**

Im Rahmen des Evolutions-Szenarios gilt es, das bestehende System grundsätzlich als gegeben zu betrachten, und notwendige Erweiterungen vorzunehmen. Die Erweiterungen würden in erster Linie die webbasierte Anwendung vom derzeitigen Anbieter betreffen. Dabei müssten diverse in der GAP-Analyse identifizierte Mängel und fehlende Funktionalitäten angegangen werden. Da es sich bei dieser Anwendung nicht um eine Open-Source-Software handelt, müssten jegliche Anpassungen in Form von Change Requests realisiert werden. Weitere Anpassungen des Systems könnten Anbindungen von Analyse-Anwendungen sein, die im aARM von grosser Bedeutung sind. Auch hier stellt sich jedoch das Problem, dass die Schnittstellen durch Change Requests zu implementieren wären. Im Grunde wäre also die gesamte technische Umsetzung von der Zusammenarbeit mit dem jetzigen Anbieter abhängig. Jedoch wäre dieses Vorhaben aufgrund der guten Beziehung zum Anbieter durchaus denkbar. Auch die Risiken können im Vergleich zum Revolutions-Szenario als kleiner eingestuft werden, da ein Wechsel auf ein neues System immer mit gewissen Unsicherheiten verbunden ist. Darunter fallen insbesondere Migrationsrisiken und die Unklarheit, ob das neue System wirklich den Anforderungen gerecht wird. Das Evolutions-Szenario bietet also eine gewisse Sicherheit, kann aber dazu führen, dass nicht das volle Potential ausgeschöpft werden kann.

### **4.4.2. Revolutions-Szenario**

Der Ansatz des Revolutions-Szenario zielt darauf ab, die bestehende Web-Applikation und somit den Kern des IS durch eine andere Software-Lösung zu ersetzen. Die bestehende Anwendung würde somit durch eine Standardsoftware ersetzt, was verglichen mit dem Evolutions-Szenario sicherlich mit grösserem Risiko behaftet ist. Die Beziehung zum neuen Anbieter kann sich als problematisch erweisen, die technischen Anforderungen können nicht erfüllt werden und die gesamten Arbeitsabläufe müssen neu erlernt werden. Dafür können durch den Wechsel auf ein optimales IS allenfalls Potentiale ausgeschöpft werden, die durch Evolution des Systems unter Umständen niemals erreichbar sind. Diese Chancen und Risiken gilt es gegeneinander abzuwägen. Das Revolutions-Szenario beinhaltet also letztendlich die Auswahl eines Standard-IS, welches das derzeitige System ersetzen soll. Diese Systemauswahl soll aufgrund eines gründlichen Vergleiches von Stärken und Schwächen der verschiedenen Anwendungen auf dem Markt getroffen werden. Die Vergleichskriterien sind

in erster Linie technischer Natur, wodurch die Abdeckung der technischen Anforderungen geprüft wird. Auch ökonomische Kriterien müssen jedoch berücksichtigt werden, wie beispielsweise der Implementierungsaufwand, die Betriebskosten oder die Supportbedingungen. Schliesslich spielen auch politische Argumente eine wichtige Rolle. Die Grösse, Marktposition oder geographische Lage des Anbieters und dessen Verhandlungsmacht können hier als Kriterien in Betracht gezogen werden.

Die Systemauswahl soll anhand eines klar strukturierten Prozesses erfolgen. In der Literatur werden diverse Referenzprozesse für die Auswahl von CRM-Systemen vorgeschlagen. Jener von *Hippner/Wilde* soll an dieser Stelle aufgrund seiner umfassenden Betrachtungsweise zur Anwendung kommen. Er beinhaltet alle Prozessschritte, die für eine gründliche und trotzdem effiziente Systemauswahl benötigt werden.

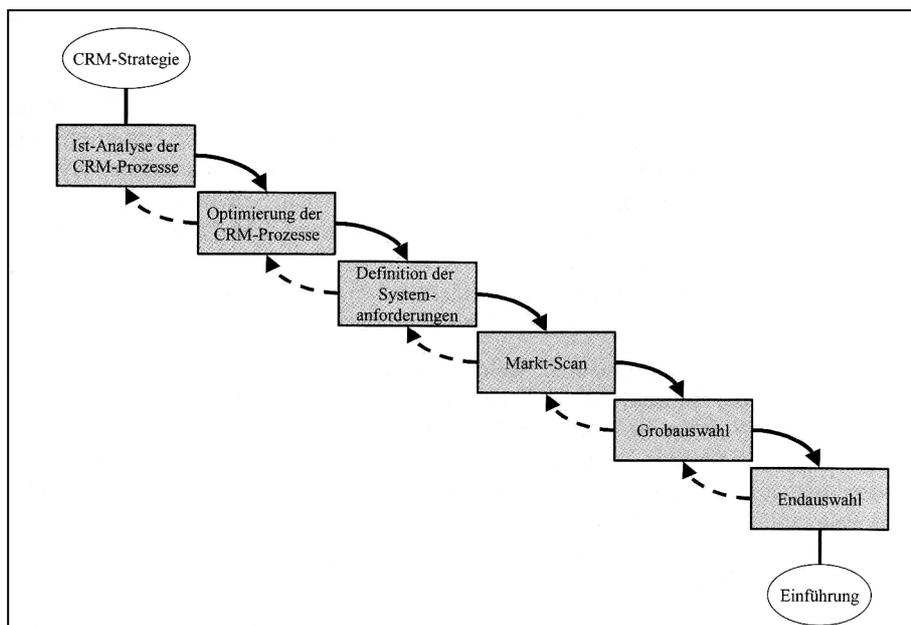


Abbildung 4-1: Vorgehensmodell zur CRM-Systemauswahl (Hippner/Wilde 2004, S. 100)

CRM-Projekte sind keine klassischen IT-Projekte. Aufgrund der Tatsache, dass es sich bei CRM um eine Geschäftsstrategie handelt, sind CRM-Projekte eher als strategische Projekte zu verstehen. Die Systemauswahl muss dieser geschäftsorientierten Ausrichtung gerecht werden, indem der Systemauswahlprozess nicht nur auf den technischen Gegebenheiten basiert. Es besteht nämlich die Gefahr, dass die Potentiale eines technisch hervorragenden Systems nicht ausgeschöpft werden können, da die Geschäftsprozesse und die Organisation nicht darauf abgestimmt sind. Konkret soll das heissen, dass nicht nur das richtige System ausgewählt werden soll, sondern zuvor auch die relevanten Prozesse aus CRM-Sicht optimiert werden sollten.

Eine im Vorfeld erarbeitete **CRM-Strategie** gilt als Voraussetzung für den Auswahlprozess. Alle Entscheidungen müssen stets in Einklang mit der strategischen Ausrichtung stehen. Zuerst müssen die CRM-Prozesse überdenkt werden, um überhaupt die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Systemeinführung zu ermöglichen. Dafür soll in einem ersten Schritt die **Ist-Analyse der CRM-Prozesse** erarbeitet werden. CRM-Prozesse in diesem Verständnis sind namentlich Marketing-, Sales- oder Service-Prozesse. Im zweiten Schritt muss eine **Optimierung der CRM-Prozesse** anhand der Soll-Analyse realisiert werden. Damit sind die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Systemeinsatz gegeben. Die optimierten Prozesse ergänzen das IS in idealer Weise. Die **Definition der Systemanforderungen** soll in einem

---

Pflichtenheft festgehalten werden. Dazu gehören funktionelle Anforderungen der Anwendung, genauso wie Anforderungen der Systemintegration und Eigenschaften der Hardware-Infrastruktur. Ein **Marktscan** soll einen ersten Überblick über die Anbieter und deren angebotene Produkte verschaffen. Tendenziell werden dadurch zahlreiche Anbieter identifiziert. Der Markt zeigt sich jedoch als relativ unübersichtlich und geprägt von unprofessionellen Produkten. Demzufolge lohnt es sich, vorerst eine **Grobauswahl** hauptsächlich nach politischen Kriterien und den fundamentalen Systemeigenschaften zu vollziehen. Dadurch wird die grosse Anzahl von Anbietern auf die überhaupt in Frage kommenden Kandidaten reduziert. Diese sollen anhand des Pflichtenheftes einer technischen Nutzwertanalyse unterzogen werden. Dabei wird ermittelt, welche Anwendungen die detaillierten Anforderungen aus dem Pflichtenheft zu welchem Grade erfüllen können. Die Nutzwertanalyse wird demzufolge als Scoring-Verfahren durchgeführt. Alle Anwendungen werden anhand gewichteter Kriterien quantitativ bewertet, wodurch die Anbieter in eine Reihenfolge gebracht werden können. Die Anzahl der Kandidaten kann so erneut reduziert werden, üblicherweise auf etwa zwei bis drei. Als letzter Prozessschritt sollen die Unternehmen der nun erneut dezimierten Kandidatenliste die Chance erhalten, im Rahmen der **Endauswahl** ihre Lösung zu präsentieren. Dies kann beispielsweise durch eine Web-Demo oder eine Präsentation vor Ort geschehen. Das Ziel hier ist, ein Gespür für die tägliche Arbeit mit der Software zu erhalten. Abschliessend soll eine SWOT-Analyse<sup>1</sup> der Endkandidaten durchgeführt werden, um die Systeme direkt miteinander vergleichen zu können, so dass letztendlich eine endgültige Auswahl in einer Empfehlung abgegeben werden und die Vertragsverhandlungen gestartet werden können. Das System des gewählten Anbieters wird im Rahmen der **Einführung** implementiert.

Eine wichtige Eigenschaft dieses Referenzprozesses ist, dass die einzelnen Schritte als iterativ und keinesfalls als rein sequentiell zu verstehen sind. „Das Modell sieht für alle Phasen mögliche Rückschritte vor und gestattet somit, eine vorgelagerte Phase erneut zu durchlaufen, um neu gewonnene Erkenntnisse berücksichtigen zu können.“ (Hippner/Wilde 2004)

---

<sup>1</sup> Analyse die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken untersucht

## 5 Alumni Relationship Management bei der Dachorganisation Alumni UZH

### 5.1. Kontext und Aufgabenstellung

#### 5.1.1. Die Dachorganisation Alumni UZH

Die Universität Zürich bietet ihren Alumni an, einem selbständigen Alumni-Verein beizutreten, um dadurch weiterhin die Verbundenheit zur Fachgemeinde und allgemein zur UZH aufrecht zu erhalten. Zurzeit<sup>1</sup> bestehen folgende 15 Alumni-Vereine der UZH:

- Zürcher Universitätsverein ZUNIV
- Alumni-Vereinigung der Rechtswissenschaftlichen Fakultät (RWF)
- Alumni-Organisation der Medizinischen Fakultät
- Alumni Wirtschaftsinformatik
- Alumni Executive MBA
- Alumni Finance Club
- Alumni Japanologie AJUZ
- Alumni-Vereinigung der Vetsuisse-Fakultät
- Science Alumni UZH (Naturwissenschaftliche Fakultät)
- ATILA (Association of Turicum International Business Law Alumni)
- IEW Club (Institut für Empirische Wirtschaftsforschung)
- OEC ALUMNI UZH (Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät)
- IfbF-Club (Institut für betriebswirtschaftliche Forschung)
- Alumni Vereinigung Sinologie
- Alumni-Vereinigung MAS Applied History

Oft nehmen die Vereinen nur Alumni auf, die auch an der entsprechenden Fakultät oder am entsprechenden Institut studiert haben. Jedoch gibt es auch Vereine, die offener gestaltet sind. Der Zürcher Universitätsverein beispielsweise nimmt Alumni aus allen Studienrichtungen, sowie auch enge Angehörige und gute Freunde der UZH auf. Die Grösse der Vereine variiert stark. Von sehr kleinen Vereinen mit weniger als 50 Mitglieder, bis zu sehr grossen Vereinen mit mehr als 5'000 Mitgliedern reicht die Spannweite. Der Kreis der Alumni der UZH ist mit rund 100'000 Personen relativ gross und jedes Jahr kommen etwa 3'000 neue Abgängerinnen und Abgänger dazu. Im Moment sind rund 10 Prozent davon Mitglied in einem der bestehenden Alumni-Vereinen.

Grundsätzlich sind die Vereine selbständig. Sie verwalten ihre Mitglieder selbst, haben die Freiheit, Mitgliederbeiträge zu verlangen und können ihre Aktivitäten frei gestalten. Jedoch ist es wie so oft sinnvoll, dass eine höhere Instanz die Koordination der Vereine übernimmt und diese gegenüber der UZH repräsentiert. Es bestehen zwischen den Vereinen etliche Synergiepotentiale, wie beispielsweise in der Nutzung von IT-Ressourcen. Zudem können und sollten einige Aufgaben im Alumniwesen auch vereinsunabhängig gehandhabt werden. Unter anderem können einige Angebote für alle Alumni, egal aus welchem Verein, zur Verfügung gestellt werden. Aus diesen Überlegungen ist das Konzept einer Dachorganisation entstanden. Die Dachorganisation Alumni UZH wurde im Dezember 2006 ins Leben gerufen, um die Beziehung und den Kontakt zwischen der Universität Zürich und den ehemaligen Studenten zu fördern. Beide Seiten sollen von einer gepflegten Beziehung profitieren können.

---

<sup>1</sup> Stand: 10. Juni 2008

Ausserdem stellt die Dachorganisation das Bindeglied zwischen den einzelnen Vereinen und der UZH dar, mit der Absicht, die Interessen auf beiden Seiten zu wahren. Es zeigt sich also eine dreistufig hierarchische Organisationsstruktur. Die selbständigen Alumni-Vereine sind der Dachorganisation angehängt, welche ihrerseits wiederum in die UZH Organisation eingebettet ist.

Alumni UZH versteht sich als Marketing- und Serviceorganisation für seine Mitgliedervereine und verfolgt diese Ziele:

- Attraktivität und Bekanntheit der Alumni Organisationen erhöhen
- attraktive Angebote, exklusive Produkte und besondere Dienstleistungen zum Nutzen aller Mitglieder schaffen
- Synergien nutzen und gesamtheitliche Dienstleistungen koordinieren
- Neugründung von Alumni-Organisationen begleiten und unterstützen
- fachübergreifende, regionale, nationale und globale Kontakte fördern
- die Identifikation der Absolventinnen und Absolventen mit der Universität Zürich stärken
- den Alumni ermöglichen mit der Entwicklung von Hochschule und Wissenschaft in Kontakt zu bleiben

Die Mitgliederzahlen der Vereine steigen stetig an. Fast täglich kommen neue Anmeldungen über das Web-Formular der Alumni UZH Website herein. Anscheinend fängt die Arbeit von Alumni UZH und den Vereinen an, Früchte zu tragen. Stets kommen neue Vereine dazu und das Bewusstsein für die Thematik nimmt bemerkenswerte Masse an.

### 5.1.2. Konkrete Tätigkeitsbereiche von Alumni UZH

Aus den oben erwähnten Zielen werden die konkreten Tätigkeitsbereiche von Alumni UZH ersichtlich. Die Attraktivität und die Bekanntheit der Vereine und der Dachorganisation müssen durch entsprechende Öffentlichkeitsarbeit gesteigert werden. Im Web und in den lokalen Druckmedien, sowie Alumni-Fachzeitschriften können dazu Werbeinserate und Artikel publiziert werden.

*„Die Uni will ihre Ehemaligen binden“ (Tages-Anzeiger vom 11. August 2007)*

Dadurch kann die Öffentlichkeit für die Thematik sensibilisiert und auf Alumni UZH mit den bestehenden Mitgliedervereinen aufmerksam gemacht werden. Einen Beitrag zu diesem Vorhaben kann auch durch die Teilnahme von Alumni UZH Mitarbeitern an Messen, Workshops und weiteren Veranstaltungen erreicht werden. Durch die Präsenz und die Kontaktpflege zu den Fachbereichen der UZH soll zudem die Neugründung von Alumni-Vereinen gefördert werden. Leider haben etliche Alumni von kleineren Instituten oder Fakultäten noch nicht die Möglichkeit einem fachspezifischen Alumni-Verein beizutreten, da oft in diesen Bereichen noch gar keine Vereine existieren. Dies trifft unter anderem auf Alumni der theologischen Fakultät und die Fachbereiche Philosophie, Soziologie oder Publizistik zu. Diesbezüglich hat Alumni UZH die Aufgabe, Neugründungen von Vereinen konkret zu initiieren und zu begleiten.

Ein wichtiges Einsatzgebiet von Alumni UZH ist die Kontaktpflege. Auf der einen Seite soll die Beziehung zwischen der UZH und den einzelnen Alumni intensiviert werden. Ziel ist es dabei, die Verbundenheit zwischen Alumni und UZH über das Studium hinaus aufrecht zu erhalten, oder gegebenenfalls sogar erst richtig aufzubauen. Der stetige Informationsaustausch soll dazu dienen, den Kontakt zu erhalten. Die Alumni sollen bezüglich den aktuellen

Entwicklungen der UZH, wie z.B. die Bologna-Reform und die wichtigsten Forschungsgegenstände aus der Wissenschaft, bei Bedarf auf dem Laufenden gehalten werden. Auch hier können diverse Werkzeuge eingesetzt werden. Sicherlich zentral dabei sind die physischen Veranstaltungen, die in den Fachbereichen und darüber hinaus angeboten werden. Der Wert von persönlichem Kontakt kann nach wie vor nur schlecht ersetzt werden. Trotzdem spielen auch IT-Werkzeuge eine entscheidende Rolle. Durch Online Newsletter können die Alumni kostengünstig und effizient über die aktuellen Entwicklungen informiert werden.

Auf der anderen Seite geht es darum, die Kontakte zwischen den Alumni selbst zu fördern. Es zeigt sich insbesondere, dass die Errichtung und Entwicklung einer Community die zentrale Aufgabe ist. Die Herausforderung besteht darin, wie man die Einzelpersonen dazu bringen kann, Kontakte zu anderen Alumni aufzunehmen und zu pflegen. Dadurch kann ein Netzwerk aufgebaut werden, welches sich auf Fachbereiche, aber auch über die gesamte UZH hinweg erstreckt. Eine solche Community sollte sinnvollerweise durch eine Mischung von On- und Offline Werkzeuge gefördert werden. Klassische Plattformen sind hier die angebotenen physischen Veranstaltungen. Bei Vorträgen, Podiumsdiskussionen, Workshops oder Ausflügen kann das bestehende Netzwerk optimal erweitert werden.

In den letzten Jahren sind aber auch Online-Plattformen immer beliebter geworden. Sie bieten die Möglichkeit, die Netzwerkpfege nicht nur physisch, sondern auch virtuell auf dem Internet zu betreiben. In der Praxis haben sich bereits einige Anbieter von Networking-Plattformen etabliert. Facebook beispielsweise ist ein Paradebeispiel für eine Plattform für „Social-Networking“ und beschäftigt sich mit privaten Netzwerken. Dem gegenüber spezialisieren sich andere Anbieter eher auf berufliche Netzwerke<sup>1</sup>. Die Aufgabe von Alumni UZH ist nun also, eine derartige Networking-Plattform zur Verfügung zu stellen und aktiv zu fördern. In der Tat wird eine Web-Plattform angeboten, die helfen soll die Community zu stärken. In Kombination mit physischen Veranstaltungen kann damit ein fachspezifisches, regionales und globales Alumni-Netzwerk aufgebaut werden. Der einzelne Alumnus kann insofern einen Nutzen aus einem Netzwerk ziehen, indem sie Kontakte für Wissensaustausch, Beratung oder den Zugang zu Unternehmen oder Forschungsteams Verwendung finden.

Die Betreuung einer Community ist jedoch nicht der einzige Weg, wie für die Alumni ein Nutzen generiert werden kann. Weitere Angebote müssen diesen zur Verfügung gestellt werden. Alumni UZH versucht darum, gewünschte Produkte oder Dienstleistungen entweder kostenlos oder zu verbesserten Bedingungen anzubieten. Von Vergünstigungen auf Software, Zeitungsabonnements und Versicherungen, bis hin zu IT- und Sport-Services der UZH reichen die Angebote. Die Abbildungen 5-1 bis 5-4 bieten eine Übersicht der zurzeit angebotenen Produkte und Services<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Beispiele: Xing ([www.xing.com](http://www.xing.com)) und LinkedIn ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com))

<sup>2</sup> Stand: 13. Februar 2008

ÜBERSICHT DER ANGEBOTE UND DIENSTLEISTUNGEN FÜR ALUMNI UZH MITGLIEDER: [www.alumni.uzh.ch](http://www.alumni.uzh.ch)

PRODUKTE					
	Wein	Kravatten	Laptops	Microsoft Angebot	Massanzüge
<b>Anbieter</b>	 BAUR AU LAC WEIN	 mytie.ch Krawatten online shop	 projekt NEPTUN	 Microsoft	 faust SWITZERLAND
<b>Angebote</b>	Spezialangebot Weingut des Jahres von BAUR AU LAC WEIN : San Patrignano aus Rimini, als Alumni erhalten Sie 10% Rabatt. 5% Rabatt und zusätzlicher Wertrabatt auf das gesamte Sortiment von BAUR AU LAC Wein.	Edle Designkravatten mit 10% Rabatt auf den bereits günstigen Listenpreis von CHF 39.-. Die Gründer des innovativen Online-Shops sind selbst erfolgreiche Alumni der Universität Zürich.	Alumni der Universität Zürich können hochwertige PC-Laptops und Apple-Notebooks über Neptun bestellen. Sie erhalten damit ein exklusives Produkt, konfiguriert von Experten der ETH und der Universität Zürich.	Xbox 360 Konsole Pro System inkl. 2 Top Games, PC LifeCam VX-3000 USB, PC Wireless Optical Desktop 1000 Black, CH-Version USB, PC Habu Laser Gaming Mouse USB und PC LifeCam NX-6000 USB können aus dem Microsoft-Angebot bestellt werden.	Faust Switzerland AG stellt exklusive Massanzüge, Masshemden, Krawatten sowie diverse weitere Accessoires im Ladenlokal in der Zürcher Altstadt her. Mitglieder der Alumni-Organisationen erhalten 10% Rabatt auf das gesamte Sortiment. 20% Rabatt auf den ersten Massanzug.
<b>Mitglieder-Vergünstigung</b>	5%/10% Rabatt	10% Rabatt	bis 40% Rabatt auf den Listenpreis	bis zu 20% Rabatt	10%/20% Rabatt
<b>Einsparung</b>	9.80 CHF bei Sangiovese di Romagna, 150 cl	3.90 CHF pro Kravatte	Individuell	30.- CHF bei Life Cam NX-6000	CHF 198.- bei einem Erstanzug von Cerutti.
<b>Hinweis</b>	Bestellung auf <a href="http://www.alumni.uzh.ch">http://www.alumni.uzh.ch</a>	Bestellung mit Gutscheincode	Zeitfenster für Bestellungen ist zwei Wochen geöffnet. Das nächste Zeitfenster ist vom 3. - 24. März 2008.		Alumni-Rabatt, indem Sie beim Einkauf den Gutscheincode "alumni2008" angeben.
<b>Information</b>	BAUR AU LAC WEIN Herr Markus Lichtenstein Tel. 079 215 99 11				Faust Switzerland Herr Stefan Buess Tel. 043 500 27 00
<b>www.alumni.uzh.ch Benefits &amp; Services</b>	BAUR AU LAC WEIN bis 10% Rabatt	mytie.ch mit 10% Rabatt	Laptop Spezialangebot Neptun bis 40% Rabatt	Microsoft Produkte bis 20% Rabatt	Faust Switzerland bis zu 20% Rabatt

Abbildung 5-1: Angebot von Alumni UZH, Teil 1

ÜBERSICHT DER ANGEBOTE UND DIENSTLEISTUNGEN FÜR ALUMNI UZH MITGLIEDER: [www.alumni.uzh.ch](http://www.alumni.uzh.ch)

	MEDIEN	VERSICHERUNGEN		REISEN		
	NZZ-Abo	NZZexecutive	Krankenkassen	Rechtsschutz	Hotelbuchung	
<b>Anbieter</b>	 NZZ	 NZZexecutive.ch	 CSS Versicherung	 Krust sympathy	 Protekta Rechtsschutz	 travel.ch Das Online Reisebüro
<b>Angebote</b>	NZZ gewährt Mitgliedern attraktive Vorzugskonditionen für NZZ, NZZ am Sonntag oder Kombi Abonnements für 15 Monate zum Preis von 12.	Schalten Sie Stellenanzeigen zu Vorzugskonditionen. Alumni-Mitglieder wählen zwischen drei Basisangeboten und erhalten 15% Mitglieder-Rabatt auf NZZexecutive Inserate. Basisangebote: 1 Inserat für CHF 500.- 3 Inserate für CHF 1'350.- 5 Inserate für CHF 2'115.-	Mitglieder und deren Familienangehörige erhalten attraktive Konditionen bei Zusatzversicherungen.	Der Privat-Rechtsschutz Kollektivvertrag schliesst auch das Arbeitsrecht für Mitglieder der Geschäftsleitung ein. Der Verkehrs-Rechtsschutz hilft Ihnen bei Streitigkeiten im Zusammenhang mit einem Ereignis im Strassenverkehr, in Ausweisentzugsverfahren, bei Strafanzeige oder Auseinandersetzungen mit Versicherungen.	Alumni der Universität Zürich erhalten auf den Hotelbuchungen bei travel.ch 8% Rabatt. Wählen Sie aus über 30'000 verschiedenen Hotels weltweit.	
<b>Mitglieder-Vergünstigung</b>	bis zu 20% Rabatt je nach Abo	15% Rabatt	bis zu 20% Rabatt, je nach Art Zusatzversicherung	10% Rabatt	8% Rabatt	
<b>Einsparung</b>	108.- CHF bei NZZ	75.- CHF bei einer Anzeige	Mehr als 400.- CHF pro Jahr für eine Familie	10.- CHF für Einzelperson	Individuell	
<b>Hinweis</b>	Bestehende Abonnenten profitieren von diesem Angebot im Anschluss des laufenden Abonnements.	Beratung und Offertstellung durch die Vertriebsgesellschaft NZZ Media.	Versicherungswechsel für Zusatzversicherung generell jährlich bis Ende September		Nur gültig, wenn das Alumni-Mitglied selbst reist und über den Link <a href="http://www.alumni.uzh.ch">http://www.alumni.uzh.ch</a> gebucht wird.	
<b>Information</b>	Bestellung auf <a href="http://www.alumni.uzh.ch">http://www.alumni.uzh.ch</a>	NZZ Media, Herr Jürg Lindegger Tel. 044 258 16 98, anzeigen@nzzmedia.ch	s & b, Herr Ralf Meyer Tel. 026 670 74 20	s & b, Herr Ralf Meyer Tel. 026 670 74 20	travel.ch, Herr Roland Zeller, Geschäftsführer	
<b>www.alumni.uzh.ch Benefits &amp; Services</b>	NZZ-Abo bis 20% Rabatt	NZZexecutive.ch mit 15% Rabatt	Versicherungen bis 20% Rabatt	Versicherungen bis 20% Rabatt	Hotelbuchung mit 8% Rabatt	

Abbildung 5-2: Angebot von Alumni UZH, Teil 2

ÜBERSICHT DER ANGEBOTE UND DIENSTLEISTUNGEN FÜR ALUMNI UZH MITGLIEDER: [www.alumni.uzh.ch](http://www.alumni.uzh.ch)

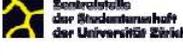
UZH ANGEBOTE					
	IT-Dienstleistungen	Masterbescheinigung	Druckerei	UniTurm	Sportangebot
<b>Anbieter</b>	 Universität Zürich Informationsdienste	 Universität Zürich	 Zentrale Stelle der Universität Zürich	 UniTurm Restaurant	 ASVZ
<b>Angebote</b>	Software-Bezug auf DVD mit freierhaltlicher Software fürs Studium und für den Beruf, Support bei Installation von UZH-Standard-Software und IT-Weiterbildung an Informatik-Lunchveranstaltungen (jeweils mittwochs während des Semesters).	Bescheinigung der Gleichwertigkeit von Lizient/Diplom und Master	Die Zentralstelle unterstützt mit ihren Verkaufsstellen und Dienstleistungen verschiedene Projekte für Studierende. Im Angebot sind Kopien, Druck von Visitenkarten, Broschüren und Magazinen, Offsetdruck, Ausrüstarbeiten sowie CD/DVD Produktion nebst persönlicher und individueller Beratung.	Alumni sind herzlich willkommen, das Restaurant, die Bar, Seminarräume und Lounge im UniTurm zu besuchen.	Als Alumni weiterhin vom reichhaltigen Sportangebot und der fachlichen Kompetenz des ASVZ profitieren. Über 70 verschiedene Disziplinen, neben Golf, Segeln und „Kult-Kondi“ auch neue Fitness- und Sporttrends wie Muscle Pump, Chi Yoga oder Snowkiten. Fit bleiben, Ausgleich zum Büroalltag und neue Kontakte knüpfen.
<b>Mitglieder-Vergünstigung</b>	kostenlos, bzw. 5.- CHF für DVD		10% Rabatt		Gratiswoche Probenmitgliedschaft
<b>Einsparung</b>	exklusiv für Alumni		12.- CHF bei Offsetdruck Auflage 500		exklusiv für Alumni
<b>Hinweis</b>	Beratungsstellen: UZH, Rämistrasse 74, Raum E015 und UZH Campus Irchel, Winterthurerstr. 190, Raum Y01-F98	Weitere Infos erhalten Sie bei: Universität Zürich Ressort Studierende, Betreff: Gleichwertigkeitsbescheinigung		Das Restaurant ist exklusiv für Mitarbeiter, Dozenten, Alumni und Gäste der Universität Zürich geöffnet.	Innerhalb von 6 Monaten nach Studienabschluss Jahresmitgliedschaft zum Sonderpreis von 200.- CHF statt 350.- CHF
<b>Information</b>			Druckerei Zentrum, Tel. 044 634 4527; Druckerei Irchel Tel. 044 635 6437	UniTurm, Akalin Yemnan, Betriebsleiter Tel. 044 634 2141	ASVZ Sekretariat Tel. 044 632 42 10
<b>www.alumni.uzh.ch Benefits &amp; Services</b>	UZH Angebote für Alumni IT Angebot	UZH Angebote für Alumni Masterbescheinigung	UZH Angebote für Alumni Druckerei	UZH Angebote für Alumni UniTurm Restaurant	UZH Angebote für Alumni Sportangebot

Abbildung 5-3: Angebot von Alumni UZH, Teil 3

ÜBERSICHT DER ANGEBOTE UND DIENSTLEISTUNGEN FÜR ALUMNI UZH MITGLIEDER: [www.alumni.uzh.ch](http://www.alumni.uzh.ch)

WEITERBILDUNG						
	Seminare und Kongresse	Unternehmensgründung	Präsentationskurse	Unternehmensführung		
<b>Anbieter</b>	 International Business School ZFU LERNEN ALS WEG	 Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management	 Business Tools	 HPS TRAINING THAT WORKS	 SKU für erfolgreiche Führungskräfte	
<b>Angebote</b>	Verschiedene Veranstaltungen der ZFU International Business School für Mitglieder zu Vorzugskonditionen geöffnet. Swiss Practice bietet Ihnen die Chance, in halbtägigen Veranstaltungen bei innovativen Schweizer Vorzeigeunternehmen "aus der Praxis für die Praxis" zu lernen.	Die Schweizer Gesellschaft für Organisation und Management lädt Alumni-Mitglieder zu verschiedenen Tagungen und Seminaren ein.	Die Business Tools AG, ein Spin-Off der ETH, bietet Mitgliedern kompakte und praxisorientierte Kurse zum unternehmerischen Denken an.	Europas Marktführer in Präsentationstrainings führt im Raum Zürich mehrmals jährlich 3-tägige Intensivtrainings durch. Nächste Termine: 5.-7. März 2008 18.-20. Juni 2008 24.-26. September 2008 26.-28. November 2008	Die SKU ist als Kooperation des Betriebswissenschaftlichen Instituts der ETHZ, dem Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen HSG und der Schweizerischen Stiftung für angewandte Psychologie entstanden. Zentrales Angebot ist das "Diplomprogramm Unternehmensführung".	
<b>Mitglieder-Vergünstigung</b>	7%/40%	15 bis 45% Rabatt, je nach Veranstaltung	10% Rabatt	20% Rabatt	10% Rabatt	
<b>Einsparung</b>	Swiss Practice 150.- CHF anstatt 250.- CHF	540.- CHF pro New Management Modul	60.- CHF bei 2 Kurstagen	538.- CHF	98.- CHF auf die reguläre Seminargebühr	
<b>Hinweis</b>	<a href="http://www.zfu.ch">http://www.zfu.ch</a>		Aktuelle Kursdaten unter: <a href="http://www.btools.ch">http://www.btools.ch</a>			
<b>Information</b>	ZFU, Christophe Soutter, CEO Tel. 044 722 85 85	SGO, Frau Annette Stahel Tel. 043 541 18 16	Business Tools, Frau Ruth Imholz Tel. 044 455 63 51	HPS, Herr André Bischoff Tel. 043 540 18 80	SKU, Frau Ruth Riess Tel. 044269 90 00	
<b>www.alumni.uzh.ch Benefits &amp; Services</b>	Weiterbildung	Weiterbildung	Weiterbildung	Weiterbildung	Weiterbildung	

Abbildung 5-4: Angebot von Alumni UZH, Teil 4

### 5.1.3. Wesentliche Defizite

Bei genauerer Betrachtung stellt sich heraus, dass die Tätigkeiten von Alumni UZH nur teilweise zufrieden stellend wahrgenommen werden. Zwar leistet Alumni UZH mit der guten Öffentlichkeitsarbeit und der Unterstützung von neuen Mitgliedervereinen einen bemerkenswerten Beitrag zur Weiterentwicklung des Alumnigedankens, trotzdem zeigen sich einige wichtige Defizite in vielerlei Hinsicht. Die angebotene Web-Plattform wird von den Alumni kaum für Networking genutzt, was die Förderung der gerade vereinsübergreifenden Community beträchtlich erschwert. Ausserdem scheinen die Angebote nicht genau auf die Bedürfnisse der Alumni abgestimmt zu sein, denn einige werden von diesen kaum in Anspruch genommen. Andere Angebote, für die eine Nachfrage besteht, sind jedoch noch nicht im Portfolio aufgenommen. Für Alumni UZH bestehen keine Werkzeuge, um Marketingmassnahmen präzise entlang des SLV bei den Alumni zu platzieren. Sämtliche der beschriebenen Defizite werden in der Ausgangslage der ARM-Strategie erneut aufgegriffen und detailliert beschrieben (siehe Kapitel 5.3.1.). Sie führen dazu, dass Alumni UZH nur teilweise die Potentiale von ARM ausschöpfen kann. Es besteht also diesbezüglich ein erheblicher Optimierungsbedarf.

### 5.1.3. Aufgabenstellung

Die Zielsetzung des Projekts besteht im Wesentlichen darin, die Geschäftsstrategie ARM für Alumni UZH zu etablieren. Die erwähnten Defizite sollen dadurch entsprechend angegangen, und die Beziehung zwischen Alumni UZH und den Alumni, sowie jene zwischen den Alumni untereinander, soll optimal gestaltet werden. Die spezifische ARM-Strategie für Alumni UZH soll zuerst basierend auf einer Umfrage entwickelt und dann umgesetzt werden. In der Strategie soll eine Empfehlung für das weitere Vorgehen aus technischer und geschäftlicher Sicht abgegeben werden. Die technische Umsetzung der Strategie richtet sich nach dieser Empfehlung und ist dementsprechend durchzuführen.

## 5.2. *Erkenntnisse aus der Umfrage*

Grundsätzlich will man durch eine Umfrage bei den Alumni deren Bedürfnisse möglichst genau eingrenzen. Diese Erkenntnisse werden dann in die ARM-Strategie einbezogen.

Zudem sollen die Vereinsleitungen, welche konkret durch die Präsidenten oder Geschäftsführer der einzelnen Vereine vertreten werden, die Möglichkeit erhalten, im Rahmen der Umfrage die wichtigsten Anliegen und Optimierungspotentiale im ARM zu äussern. Auch diese Informationen sollen in der Entwicklung der Strategie zur Anwendung kommen. Allgemein kann man feststellen, dass die Qualität durch die geringe Teilnahme beeinträchtigt ist. Nur 83 Alumni, was einer Rücklaufquote von rund 10% entspricht, haben teilgenommen und die Fragebogen teilweise lückenhaft beantwortet. Nichtsdestotrotz lassen sich einige interessante Erkenntnisse aus der Umfrage gewinnen.

Zum Forschungsdesign ist eine wichtige Anmerkung anzubringen. In einigen Forschungsfragen sind die Probanden gebeten worden, Merkmale mit Prioritäten zu bewerten. Die Merkmale können so in eine Rangliste gesetzt werden. Das arithmetische Mittel eignet sich zur gesamten Bewertung des Merkmals nur schlecht, da es sich bei Ranglisten um

ordinale und nicht um metrische Grössen handelt. Das statistische Mass Median<sup>1</sup> erlaubt es jedoch, Verteilungen mit Rängen als Ausprägungen zu analysieren. Ein Median von beispielsweise drei bezeichnet also die Tatsache, dass Minimum 50% der Probanden das entsprechende Merkmal mit der Priorität drei oder kleiner bewertet haben. Der Median bezeichnet also in gewisser Weise auch einen Mittelwert.

### 5.2.1. Berufliche und private Netzwerke

Wie erwähnt, spielt der Auf- und Ausbau einer Alumni-Community im ARM eine zentrale Rolle. Deswegen beschäftigt sich der erste Block mit genau diesem Thema. In erster Linie wurde ermittelt, ob und inwiefern die Alumni überhaupt die bestehende webbasierte Community-Plattform nutzen. Die Tabelle 5-1 zeigt dabei deutlich, dass der grösste Teil der Alumni die Plattform noch nie verwendet haben. Rund 78% der Probanden kennen oder nutzen die Plattform überhaupt nicht. Darunter haben 45% der Probanden überhaupt noch nie etwas von der Online-Plattform gehört. Diese Zahlen belegen die Vermutung, dass noch sehr wenig Bewusstsein für die Alumnithematik vorhanden ist. Lediglich einer von fünf hat im Portal bereits einige Funktionen betätigt oder Networking betrieben. Obwohl 93% der Befragten die Plattform selten oder nie benutzen, sind insgesamt rund vier Fünftel damit zufrieden (siehe Tabelle 5-2). Das kann einerseits daran liegen, dass sie keinen Bedarf für eine intensivere Nutzung haben, oder aber andererseits daran, dass die Alumni sich gar nicht bewusst sind, welche Möglichkeiten und Vorteile ihnen durch eine derartige Plattform eröffnet würden.

**Nutzen Sie die Plattform?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Nein, kenne nicht	31	37.3	44.9	44.9
	Nein, kein Zugang	7	8.4	10.1	55.1
	Nein, nie verwendet	16	19.3	23.2	78.3
	Ja, Funktionen	14	16.9	20.3	98.6
	Ja, Networking	1	1.2	1.4	100.0
	Gesamt	69	83.1	100.0	
Fehlend	System	14	16.9		
Gesamt		83	100.0		

**Tabelle 5-1: Nutzung der Plattform**

**Wie oft nutzen Sie die Plattform und wie zufrieden sind Sie damit?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	selten oder nie, zufrieden	10	12.0	71.4	71.4
	oft, zufrieden	1	1.2	7.1	78.6
	selten oder nie, unzufrieden	3	3.6	21.4	100.0
	Gesamt	14	16.9	100.0	
Fehlend	System	69	83.1		
Gesamt		83	100.0		

**Tabelle 5-2: Häufigkeit der Nutzung und Zufriedenheit mit der Plattform**

Die Plattform bietet unter anderem auch an, ein eigenes Profil anzulegen und mit anderen Alumni ein Netzwerk aufzubauen. Man kann über eine Suchmaschine bestimmte Personen suchen, ihre Profile ansehen und sie dann in das persönliche Netzwerk als Kontakt aufnehmen, um mit ihnen über einen Nachrichtendienst kommunizieren zu können. Diese Funktionalität ist aus marktüblichen Community-Plattformen bekannt und wird im

<sup>1</sup> Wert, der eine Stichprobe in zwei gleiche Hälften teilt: unterhalb und oberhalb vom Median liegen gleich viele Beobachtungen (Stahel 1995, S.17)

bestehenden System durch ein Networking-Modul angeboten. Wie in der Tabelle 5-3 ersichtlich ist, nutzen nur gerade 35% der Probanden überhaupt dieses Modul. Wahrscheinlich würde diese Zahl noch tiefer ausfallen, wenn man berücksichtigt, dass mehr als die Hälfte der Probanden die Frage gar nicht beantwortet hat und davon auszugehen ist, dass die letztlich auch grösstenteils das Modul nicht nutzen würden. Nur gerade 6% geben an, nicht an Networking interessiert zu sein. Jeweils rund 2,5% nutzen das Networking-Modul nicht aufgrund der Tatsache, dass Online-Networking zu unpersönlich ist, das Modul die Anforderungen nicht erfüllt und die persönlichen Daten nicht preisgegeben werden wollen.

Nutzen Sie das Networking-Modul?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	13	15.7	35.1	35.1
	Nein, kenne ich nicht	13	15.7	35.1	70.3
	Nein, benötige ich nicht	5	6.0	13.5	83.8
	Nein, zu unpersönlich	2	2.4	5.4	89.2
	Nein, erfüllt Erwartungen nicht	2	2.4	5.4	94.6
	Nein, will anonym bleiben	2	2.4	5.4	100.0
	Gesamt	37	44.6	100.0	
Fehlend	System	46	55.4		
Gesamt		83	100.0		

**Tabelle 5-3: Nutzung des Networking-Moduls**

Es scheint also zumindest bei einem grossen Teil der Alumni die Offenheit für Networking zu bestehen. Ob dafür wirklich ein starkes Bedürfnis auf Seite der Alumni besteht, kann aus der Umfrage nicht ermittelt werden. Trotzdem kann man davon ausgehen, dass Networking-Funktionalitäten in einer Online-Community eine zentrale Rolle spielen.

Die Tabelle 5-4 zeigt, welchen Funktionalitäten im Networking eine besondere Wichtigkeit zukommt. Die einzelnen Funktionalitäten sind mit Prioritäten bewertet worden. Offensichtlich werden dem Verzeichnis und der Suchmaschine, beide mit dem Median eins, die grösste Priorität zugeordnet. In erster Linie muss ein Networking-Tool demzufolge ein Verzeichnis von Mitgliedern anbieten, welches mittels einer Suchmaschine nach diversen Kriterien durchsucht werden kann. Hinter jedem Eintrag im Verzeichnis verbirgt sich ein Profil eines Mitglieds. Über die Suchmaschine kann beispielsweise nach Profilen gesucht werden, die als Branche „Consulting“ angegeben haben. Diese Profile können dann zum persönlichen Netzwerk hinzugefügt werden, was erlaubt, bei Bedarf die entsprechenden Personen dahinter zu kontaktieren bezüglich Fragen zum Berufseinstieg im Consulting. Der dafür notwendige Nachrichtendienst wurde von den Probanden so bewertet, dass diesem Merkmal der Median zwei zugewiesen werden kann. Dasselbe gilt für die Sichtbarkeitssteuerung, die dem User das Festlegen von Einstellungen bezüglich Privatsphäre erlaubt. So kann ein User beispielsweise seine private Telefonnummer nicht anzeigen lassen im Profil. Ebenfalls mit gleicher Priorität können Funktionalitäten, wie sie auf der gängigen Networking-Plattform Xing im Einsatz sind, bewertet werden. Dazu gehört insbesondere, dass sich das Mitglied sein bestehendes Netzwerk graphisch aufzeichnen lassen und somit Verbindungen zwischen einzelnen Personen im Netzwerk erkennen kann. Hinzu kommt die Funktion, dass man jemandem aus dem Netzwerk einen anderen Teilnehmer aus demselben Netzwerk vorstellen kann. Kontakte können so geknüpft werden und das Netzwerk wird ausgebaut. Auch Funktionalitäten zum Anzeigen von Neuigkeiten im Netzwerk, oder die Synchronisation mit bestehenden elektronischen Adressbüchern gehört in diese Kategorie. Das erstere bringt insofern einen Nutzen, weil der User auf einen Blick sieht, wer neu in das Netzwerk aufgenommen wurde und welche Kontakte kürzlich ihre Profildaten geändert haben.

Die Möglichkeit ein Gästebuch für beliebige Einträge, oder ein Fotoalbum anzulegen, wird von den Probanden als weniger wichtig beurteilt. Zusammen mit der Möglichkeit, sich beispielsweise für Interessensgruppen eintragen zu lassen, können diese Funktionalitäten als „nice to have“ eingestuft werden.

Funktionalität	Median
Suchmaschine	1
Verzeichnis	1
Sichtbarkeitssteuerung	2
Netzwerk aufzeigen	2
Nachrichten	2
Weitere Xing-Funktionalitäten	2
Gästebuch	3
Fotoalbum	3
Gruppenzugehörigkeit	3

Tabelle 5-4: Funktionalitäten im Networking<sup>1</sup>

### 5.2.2. Veranstaltungen und Anlässe

Alumni UZH sieht die Aufgabe Veranstaltungen zu organisieren nur zweitrangig als eigene Kompetenz an, sondern eher als zentrale Tätigkeit der Vereine. Die meisten Veranstaltungen, wie Vorträge oder Diskussionen, sind in einem fachspezifischen Rahmen anzusiedeln. Deswegen macht es auch Sinn, dass die dafür zuständigen Vereine die Veranstaltungen auch organisieren und durchführen. Es kann jedoch auch Veranstaltungen geben, die nicht vereinspezifisch sind und deshalb übergreifend von Alumni UZH betreut werden. Diese Veranstaltungen sind dann für alle Mitglieder sämtlicher Vereine offen. Beispielsweise eine „Alumni Reunion“, eine grosse Versammlung aller Alumni der UZH, fällt in den Kompetenzbereich der Dachorganisation und wird von dieser auch organisiert. Solche Veranstaltungen kommen jedoch nur sehr selten vor. Grösstenteils handelt es sich um kleinere Events im Rahmen einzelner Vereine.

Trotzdem ist es nicht so, dass Alumni UZH von diesen Veranstaltungen nicht tangiert wird. Die Kommunikation und Präsentation von allen Events ist nach wie vor zumindest teilweise eine Aufgabe der Dachorganisation. Die Vereine übernehmen lediglich die Kommunikation zu ihren Mitgliedern. Es kann aber auch sein, dass Mitglieder aus anderen Vereinen auch an einer entsprechenden Veranstaltung interessiert wären, jedoch nie davon erfahren. Deshalb versucht Alumni UZH die Informationen und Anmelde-möglichkeiten zentral für alle Alumni zur Verfügung zu stellen. Die Kommunikation bezieht sich dabei eher auf die Frage, wie die Alumni über die Veranstaltungen im Vorfeld informiert werden, so dass sie sich dafür anmelden können. Die Präsentation hingegen, kann eher als nachträgliche Tätigkeit gesehen werden. Beispielsweise kann eine vergangene Veranstaltung durch Fotogalerien oder Kommentare von Teilnehmern im Web-Portal präsentiert werden.

In einem ersten Schritt gilt es also zu ermitteln, ob die Kommunikation und Präsentation von Anlässen bei den Alumni zur Zufriedenheit gehandhabt wird. Wie die Tabelle 5-5 zeigt, wird dies von rund 78% der Probanden als positiv bewertet. Gerade mal 4% meinen, dies geschehe nur ungenügend. Mit einem Prozent, das sich für Veranstaltungen gar nicht interessiert, kann davon auszugehen sein, dass die Tätigkeiten in diesem Umfeld von grosser Bedeutung sind. Ein beträchtlicher Anteil von fast 17 Prozent hat sich noch zu wenig mit der Thematik beschäftigt, um beurteilen zu können, ob die Kommunikation und Präsentation ausreichend

<sup>1</sup> Die umfassenden Wertetabellen der einzelnen Merkmale befinden sich im Anhang (Tabellen 8-1 bis 8-9).

getätigt wird. Wenn man bedenkt, dass die Veranstaltungen im Alumniwesen in gewisser Weise den Kern bilden, zeigt dies erneut, dass das Bewusstsein für den Alumnigedanken sich noch nicht wirklich etabliert hat. Viele Alumni sind zwar Mitglied in einem Verein, haben sich jedoch noch nicht damit auseinandergesetzt und sehen noch nicht ein, welchen Nutzen sie daraus ziehen könnten.

**Zufriedenheit mit Veranstaltungen?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	62	74.7	78.5	78.5
	Nein	3	3.6	3.8	82.3
	Kein Interesse	1	1.2	1.3	83.5
	Nicht informiert	13	15.7	16.5	100.0
	Gesamt	79	95.2	100.0	
Fehlend	System	4	4.8		
Gesamt		83	100.0		

**Tabelle 5-5: Zufriedenheit mit Veranstaltungen**

Durch die Feststellung der Wichtigkeit von Kommunikation und Präsentation, kann nun im nächsten Schritt ermittelt werden, welche Massnahmen Alumni UZH übernehmen kann, um dazu einen Beitrag zu leisten. Klar ist diese Aufgabe auch bei den Vereinen zu sehen, trotzdem kann die Dachorganisation die Kommunikation bzw. Präsentation durch gezielte Massnahmen optimieren. Nach der Tabelle 5-6 ist die wichtigste Massnahme, dass Alumni UZH den Mitgliedern einen Kalender mit jeglichen anstehenden und vergangenen Veranstaltungen aus allen Vereinen und vereinsübergreifend anzeigen lässt. Diese Übersicht erlaubt es den Mitgliedern, ihre Teilnahme an den Events zu planen. Der Kalender kann zentral auf der Web-Site oder auf dem Web-Portal gepflegt werden. Diese Massnahme bietet einen deutlichen Zusatznutzen und wird demzufolge von den Probanden auch mit dem Median auf der Priorität eins bewertet.

Kommunikations- oder Präsentationsmassnahme	Median
Kalender	1
Benachrichtigung	2
Fotogalerien	3

**Tabelle 5-6: Kommunikation und Präsentation der Veranstaltungen<sup>1</sup>**

Die zweitwichtigste Massnahme aus Nutzersicht ist die, dass diese von Alumni UZH spezifisch auf anstehende Veranstaltungen aufmerksam gemacht werden. Natürlich wird dies eigentlich bereits durch den Kalender realisiert. Doch viele Mitglieder sind froh, wenn sie nicht auf das Web-Portal oder auf die Website gehen müssen, um sich darüber aktiv zu informieren. Sie möchten möglichst ohne eigenes Engagement bequem die Informationen erhalten. In diesem Zusammenhang kommt das Konzept des Newsletter zur Anwendung. Dieser wird periodisch, vorzugsweise per E-Mail, an die Mitglieder verschickt und zeigt ihnen unter anderem, welche Veranstaltungen in nächster Zeit anstehen.

Die Aufschaltung von Fotogalerien zu vergangenen Veranstaltungen auf der Website oder auf dem Web-Portal ist weniger zentral und wird deshalb mit dem Median drei bewertet. Auch denkbar sind hier wie erwähnt Kommentare oder Erfahrungsberichte zu den Events. Aus Nutzersicht kann dies sicherlich amüsant sein, jedoch nicht besonders wichtig.

Eine durchaus erwähnenswerte Idee in diesem Kontext, stammt von einem der Probanden selbst. Er machte den Vorschlag, den Kalender mit den Alumni-Events auch an gängige Terminverwaltungssysteme wie Microsoft Outlook oder iCal exportieren zu können. Dies würde eine Einbettung in sonstige private oder berufliche Termine ermöglichen.

<sup>1</sup> Die umfassenden Wertetabellen der einzelnen Merkmale befinden sich im Anhang (Tabellen 8-10 bis 8-12).

### 5.2.3. Services und Vergünstigungen

Derzeit bietet Alumni UZH ihren Mitgliedern eine breite Palette an Services und Vergünstigungen an, wie die Abbildungen 5-1 bis 5-4 dokumentieren. Diese werden im allgemeinen Verständnis unter Angeboten zusammengefasst. Es handelt sich um Dienstleistungen oder Produkte, die für Mitglieder jeglicher Vereine entweder kostenlos oder zu stark reduzierten Preisen angeboten werden. Wie erwähnt werden einige Angebote jedoch nur äusserst selten gebucht, höchstwahrscheinlich aufgrund einer fehlenden Nachfrage. Es ist deshalb zu ermitteln, welche Angebote aus Mitgliedersicht überhaupt erwünscht sind und welche nicht. Das Ziel ist, aufgrund dieser Erkenntnisse das Angebotsportfolio möglichst an die Bedürfnisse der Alumni anzupassen. Die Probanden wurden also gefragt, von welchen Services und Vergünstigungen sie am ehesten Gebrauch machen würden. In der Tabelle 5-7 ist die resultierende Priorisierung der Angebote nach dem Median ersichtlich. Sechs von acht vorgeschlagenen Angeboten haben den Median auf der Priorität zwei. Deshalb macht es an dieser Stelle Sinn, die Angebote weiter durch das arithmetische Mittel zu bewerten, um eine Reihenfolge überhaupt erstellen zu können. Es sei jedoch vermerkt, dass die arithmetischen Mittelwerte keine Gewähr zur korrekten Darstellung des Sachverhaltes bieten. Ein Angebot, welches einen um Bruchteile höheren Mittelwert als ein anderes zeigt, kann also nicht zweifellos als wichtiger erachtet werden.

Service oder Vergünstigung	Median	Arith. Mittel
Fachmedien	2	2.17
IT	2	2.23
NZZ	2	2.46
Online Services	2	2.48
Weiterbildungen	2	2.65
Versicherungs- und Bankdienstleistungen	2	3.06
Reisen	3	3.35
Merchandise	3	4.03

Tabelle 5-7: Services und Vergünstigungen<sup>1</sup>

Trotzdem scheinen einige Angebote von den Alumni als nützlicher eingestuft zu werden als andere. Fachmedien sind zurzeit noch nicht im Angebot enthalten. Lediglich allgemeine Medien, wie Tageszeitungen, können zu vergünstigten Bedingungen abonniert werden. Es stellte sich jedoch in der Umfrage heraus, dass eine grosse Nachfrage nach Vergünstigungen auf fachspezifische Medien besteht, indem dieser Punkt mit höchster Priorität bewertet wurde. Fachmedien können beispielsweise physische Magazine aus einem Forschungsbereich in der Medizin sein. Auch möglich sind Online-Magazine, die ihre Artikel gebührenpflichtig zum Download bereitstellen. Auch da sind Abonnemente erhältlich und offensichtlich bei Alumni sehr gefragt. Mit der NZZ als allgemeine Tageszeitung wird ein schon bestehendes Angebot als sehr bedeutsam bewertet. Dies deckt sich mit den beobachteten Tatsachen, denn die NZZ ist derzeit das meist gebuchte Angebot bei Alumni UZH. Als ungefähr gleich wichtig können Dienstleistungen und Produkte aus dem IT-Bereich angesehen werden. Insbesondere Vergünstigungen auf kommerzielle Software-Pakete und der kostenlose Download von Standardsoftware, wie beispielsweise SPSS<sup>2</sup>, kann darunter zusammengefasst werden. Auch Beratungs- und Supportdienstleistungen der Informatikdienste fallen in diese Kategorie.

<sup>1</sup> Die umfassenden Wertetabellen der einzelnen Merkmale befinden sich im Anhang (Tabellen 8-13 bis 8-20).

<sup>2</sup> SPSS Inc. Softwareprodukte ([www.spss.com](http://www.spss.com))

Ein weiteres Angebot, das bisher noch nicht aufgenommen wurde, sind die Online Services. Darunter wird beispielsweise der Zugang zu Wissensressourcen auf dem Internet verstanden. Wissensdatenbanken oder Online Bibliotheken könnten hier in Betracht gezogen werden. Die angebotenen Weiterbildungen, Versicherungs- bzw. Bankdienstleistungen, Reisevergünstigungen und Merchandise Angebote können aufgrund der Umfrageauswertung als eher zweitrangig eingestuft werden. Merchandise bezeichnet Kleider, Alltagsgegenstände und Accessoires mit dem aufgedruckten UZH-Logo. Sie werden oft von Alumni-Organisationen an die Alumni verkauft, um einerseits die Identifikation mit der Hochschule zu stärken, und andererseits zu Werbezwecken in der Öffentlichkeit.

Im letzten Teil des Fragebogens wurden auch einige strukturelle Merkmale<sup>1</sup> wie Alter, Geschlecht, Studienrichtung und der erhaltene Abschluss abgefragt. Zusätzlich wurde eine aktuelle Anstellung der Probanden an der UZH oder an der ETH Zürich erhoben. Die Wichtigkeit der Services und Vergünstigungen ist allenfalls nicht nur in einer generellen Sichtweise interessant, sondern auch segmentiert nach den verschiedenen strukturellen Merkmalen. Eine solch differenzierte Betrachtungsweise kann Aufschluss über die Bedürfnisse der einzelnen Alumnisegmente geben. Ein bestimmtes Angebot kann für ein Segment eine sehr hohe Wichtigkeit haben, während es für ein anderes nur auf wenig Interesse stösst. Beispielsweise ist die Nachfrage von Beratungen in der Karriereplanung stark vom Alter der Alumni abhängig. Junge Alumni, die erst vor kurzem ihr Studium abgeschlossen haben und nun den Einstieg in das Berufsleben suchen, sind höchstwahrscheinlich an derartigen Angeboten sehr interessiert. Für ältere Alumni wird dieser Service wohl kaum mehr einen grossen Nutzen bieten, da sie eher nicht mehr ihre Karriere planen müssen.

Dieses Beispiel zeigt, dass eine differenzierte Betrachtung durchaus sinnvoll und aufschlussreich sein kann. Letztlich geht es im Alumniwesen ja darum, die eigenen Alumni möglichst gut zu kennen und auf ihre Bedürfnisse einzugehen. Dazu bedarf es aber einer genaueren Betrachtung nach diversen Segmenten. Gerade hinsichtlich Personalisierung sind solche Überlegungen unbedingt anzubringen. Der Trend geht immer mehr dahin, dass man versucht, jedem einzelnen Kunden oder Kundensegment die individuell interessanten Angebote zu offerieren und die Marketingmassnahmen entsprechend personalisiert zu gestalten. Dadurch kann auf der Seite des Kunden ein Zusatznutzen generiert werden, der ihn letztlich dazu bringt, eine Loyalität aufzubauen. Ohne ein fundiertes Wissen über die Beschaffenheit der Kunden ist dieses Vorhaben jedoch nicht realisierbar. Die Angebote für Alumni sollen also ebenfalls differenziert nach den einzelnen Segmenten analysiert werden, um so die Grundlagen für eine spätere Personalisierung zu schaffen.

Es sind zwei Altersegmente gebildet worden, um festzustellen, ob die Angebote je nach Segment eine unterschiedliche Bedeutung haben. Die Betrachtung der Tabelle 5-8 zeigt, dass die Wichtigkeit, basierend auf Altersunterschieden keine grossen Abweichungen zur allgemeinen Betrachtung aufweisen. Lediglich die Beobachtung, dass Reiseangebote für Alumni ab dem vierzigsten Altersjahr von grösserer Bedeutung sind als für jüngere. Durchaus kann dies der wahren Gegebenheit entsprechen, da ältere und allenfalls schon pensionierte Alumni mehr Zeit haben, grössere Reisen zu unternehmen. Ausserdem scheinen die Alumni unter vierzig Jahren eher an der Vergünstigung auf ein Abonnement der Neuen Zürcher Zeitung (NZZ) interessiert zu sein. Diese Beobachtung macht jedoch aus objektiver Sicht wenig Sinn und kann auch aus einem Zufallsfehler der Stichprobe resultieren.

---

<sup>1</sup> vgl. dazu Tabellen 8-24 bis 8-30

ERV(Merchandise): Priorität SERV(Reisen): Priorität SERV(IT): Priorität SERV(Versicherungen): Priorität SERV(NZZ): Priorität SERV(Fachmedien): Priorität SERV(Online-Services)Priorität SERV(Weiterbildung): Priorität \* Altersgruppen

Altersgruppen		SERV(Merchandise): Priorität	SERV(Reisen): Priorität	SERV(IT): Priorität	SERV(Versicherungen): Priorität	SERV(NZZ): Priorität	SERV(Fachmedien): Priorität	SERV(Online-Services) Priorität	SERV(Weiterbildung): Priorität
19 - 39 J.	Mittelwert	4.00	3.48	2.28	3.03	2.21	2.15	2.54	2.74
	N	31	33	40	34	39	34	35	35
	Standardabweichung	2.236	2.152	1.519	1.817	1.657	1.500	1.651	1.915
	Median	3.00	3.00	2.00	2.50	2.00	2.00	2.00	2.00
≥ 40 J.	Mittelwert	4.16	3.20	2.17	3.04	2.71	2.30	2.28	2.25
	N	25	25	30	24	28	27	29	28
	Standardabweichung	2.249	2.000	1.555	1.989	1.782	1.436	1.222	1.404
	Median	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00
Insgesamt	Mittelwert	4.07	3.36	2.23	3.03	2.42	2.21	2.42	2.52
	N	56	58	70	58	67	61	64	63
	Standardabweichung	2.223	2.075	1.524	1.873	1.716	1.462	1.467	1.712
	Median	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00

**Tabelle 5-8: Beurteilungen der Services und Vergünstigungen nach Altersgruppen**

Um ungefähr gleichgrosse Segmente zu erhalten, sind die Probanden bezüglich Fakultätszugehörigkeit in drei Kategorien eingeteilt worden. Die wirtschaftswissenschaftliche und die medizinische Fakultät bilden eigene Segmente, während Alumni aller anderen Fakultäten in das Segment „Andere“ zusammengefasst wurden. Die Analyse der Segmente in der Tabelle 5-9 zeigt, dass das NZZ-Angebot für Alumni der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät deutlich interessanter ist als für jene der medizinischen Fakultät, welche hingegen eher Fachmedien vorziehen. Durchaus lässt sich die Tatsache feststellen, dass die NZZ sehr viele Themen aus der Wirtschaft und nur wenige aus dem Fachbereich Medizin aufgreift. Demzufolge ist es nicht verwunderlich, dass die Fachmedien eine grössere Wichtigkeit erhalten. Alumni aus anderen Fakultäten, unter anderen der philosophischen, favorisieren eher die Angebote in der Weiterbildung und Online Services.

ERV(Merchandise): Priorität SERV(Reisen): Priorität SERV(IT): Priorität SERV(Versicherungen): Priorität SERV(NZZ): Priorität SERV(Fachmedien): Priorität SERV(Online-Services)Priorität SERV(Weiterbildung): Priorität \* Fakultätsgruppe

Fakultätsgruppe		SERV(Merchandise): Priorität	SERV(Reisen): Priorität	SERV(IT): Priorität	SERV(Versicherungen): Priorität	SERV(NZZ): Priorität	SERV(Fachmedien): Priorität	SERV(Online-Services) Priorität	SERV(Weiterbildung): Priorität
Wirtschaft	Mittelwert	3.74	3.33	2.23	3.22	2.12	2.18	2.65	2.87
	N	34	36	43	37	41	38	37	38
	Standardabweichung	2.079	1.971	1.509	2.070	1.749	1.353	1.399	1.803
	Median	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00
Medizin	Mittelwert	4.79	3.27	2.17	2.47	2.94	1.71	2.21	2.41
	N	14	15	18	15	18	17	19	17
	Standardabweichung	2.259	1.981	1.724	1.598	1.731	1.047	1.475	1.805
	Median	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00
Andere	Mittelwert	4.00	3.55	2.31	3.40	2.92	3.00	2.36	2.27
	N	12	11	13	10	12	9	11	11
	Standardabweichung	2.558	2.505	1.437	2.011	1.975	2.121	1.912	1.902
	Median	3.00	3.00	2.00	3.00	2.50	2.00	1.00	1.00
Insgesamt	Mittelwert	4.03	3.35	2.23	3.06	2.46	2.17	2.48	2.65
	N	60	62	74	62	71	64	67	66
	Standardabweichung	2.224	2.041	1.531	1.958	1.803	1.443	1.501	1.810
	Median	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00

**Tabelle 5-9: Beurteilungen der Services und Vergünstigungen nach Fakultätsgruppen**

Eine bedeutsame Segmentierung, ist jene nach dem Abschluss. Wie schon erwähnt wurde, muss ein Studium in der heutigen Zeit nicht mehr als atomare Einheit betrachtet werden, sondern kann durch die Trennung von Bachelor, Master und Doktorat bzw. PhD modular zusammengesetzt sein. Somit sind für Bachelor-Abgänger allenfalls andere Angebote von Interesse als für Master-Abgänger. In der Umfrage haben jedoch keine Bachelor-Abgänger teilgenommen, so dass lediglich zwei Segmente gebildet wurden. Die Tabelle 5-10 erweist sich aber diesbezüglich nur als wenig aussagekräftig. Lediglich die Beobachtung, dass IT-Angebote für Doktoranden als überdurchschnittlich wichtig eingestuft werden können, ist zu bemerken. Dafür scheint jedoch die NZZ bei diesem Segment weniger wichtig zu sein, als bei

den Master-Abgängern. Auch diese Tatsache lässt sich mit blossen Menschenverstand nicht objektiv nachvollziehen und könnte ebenfalls auf einen Zufallsfehler zurückzuführen sein.

**SERV(Merchandise): Priorität SERV(Reisen): Priorität SERV(IT): Priorität SERV(Versicherungen): Priorität SERV(NZZ): Priorität SERV(Fachmedien): Priorität SERV(Online-Services)Priorität SERV(Weiterbildung): Priorität \* Akademischer Abschluss**

Akademischer Abschluss		SERV(Merchandise): Priorität	SERV(Reisen): Priorität	SERV(IT): Priorität	SERV(Versicherungen): Priorität	SERV(NZZ): Priorität	SERV(Fachmedien): Priorität	SERV(Online-Services) Priorität	SERV(Weiterbildung): Priorität
Master/Lizenziat	Mittelwert	3.86	3.32	2.30	3.20	2.15	2.26	2.48	2.58
	N	36	37	46	35	40	39	40	38
	Standardabweichung	2.072	1.916	1.504	1.982	1.673	1.446	1.320	1.734
	Median	3.00	3.00	2.00	3.00	1.00	2.00	2.00	2.00
PhD/Doktorat	Mittelwert	4.38	3.41	2.04	2.71	2.79	2.13	2.32	2.46
	N	21	22	25	24	28	23	25	26
	Standardabweichung	2.439	2.323	1.567	1.706	1.707	1.486	1.676	1.679
	Median	3.00	2.50	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00
Insgesamt	Mittelwert	4.05	3.36	2.21	3.00	2.41	2.21	2.42	2.53
	N	57	59	71	59	68	62	65	64
	Standardabweichung	2.207	2.057	1.520	1.875	1.704	1.450	1.457	1.699
	Median	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00

**Tabelle 5-10: Beurteilungen der Services und Vergünstigungen nach dem akademischen Abschluss**

Letztendlich wurde die Beurteilung der Angebote auch anhand der Tatsache untersucht, ob die Alumni noch an der UZH oder an der ETH Zürich tätig sind. Dies könnte unter Umständen interessant sein, wenn man bedenkt, dass jene Alumni, die nicht mehr im Umfeld der Zürcher Hochschulen tätig sind, allenfalls ausserhalb Zürichs oder gar im Ausland leben und daher an lokalen Angeboten eher weniger interessiert sind. Die NZZ und lokale Weiterbildungen wären dann von nur geringem Interesse, während wahrscheinlich vielmehr ortsunabhängige Online Services bevorzugt würden. Diese Phänomene sind jedoch bei der Analyse des Sachverhaltes in der Tabelle 5-11 nicht feststellbar.

**SERV(Merchandise): Priorität SERV(Reisen): Priorität SERV(IT): Priorität SERV(Versicherungen): Priorität SERV(NZZ): Priorität SERV(Fachmedien): Priorität SERV(Online-Services)Priorität SERV(Weiterbildung): Priorität \* Zur Zeit an Uni oder ETH tätig**

Zur Zeit an Uni oder ETH tätig		SERV(Merchandise): Priorität	SERV(Reisen): Priorität	SERV(IT): Priorität	SERV(Versicherungen): Priorität	SERV(NZZ): Priorität	SERV(Fachmedien): Priorität	SERV(Online-Services) Priorität	SERV(Weiterbildung): Priorität
ja	Mittelwert	4.18	3.10	1.93	2.83	2.79	2.90	2.42	2.20
	N	11	10	14	12	14	10	12	10
	Standardabweichung	2.601	2.378	1.141	1.992	2.119	2.132	2.353	1.932
	Median	3.00	2.00	2.00	2.50	2.00	2.00	1.00	1.00
nein	Mittelwert	3.94	3.37	2.31	3.10	2.29	2.06	2.48	2.67
	N	48	51	59	49	56	53	54	55
	Standardabweichung	2.138	2.000	1.622	1.982	1.569	1.262	1.285	1.754
	Median	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Insgesamt	Mittelwert	3.98	3.33	2.23	3.05	2.39	2.19	2.47	2.60
	N	59	61	73	61	70	63	66	65
	Standardabweichung	2.209	2.047	1.541	1.970	1.688	1.446	1.511	1.775
	Median	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00

**Tabelle 5-11: Beurteilungen der Services und Vergünstigungen nach der Anstellung**

Ein wichtiger Bestandteil des Angebotes sind Dienstleistungen zur Unterstützung der Karriereplanung. Die Probanden wurden dazu befragt, welche dieser Career Services sie am ehesten in Anspruch nehmen würden. Gemäss Tabelle 5-12 stellt sich heraus, dass alle drei vorgeschlagenen Services ungefähr auf gleiches Interesse stossen. Sowohl Veranstaltungen zu Karrierethemen, wie auch Beratungsleistungen und der Zugang zu einer Job-Börse für Alumni weisen eine ungefähr gleichwertige, aber relativ hohe Wichtigkeit auf. Sogar die weitere Untersuchung nach dem arithmetischen Mittel kann keine signifikanten Unterschiede erkenntlich machen.

Career Service	Median	Arith. Mittel
Events und Seminare	2	1.91
Beratung	2	1.99
Job-Börse	2	1.82

Tabelle 5-12: Career Services<sup>1</sup>

Bezüglich Career Services für Alumni UZH spielt eine grosse Rolle, ob die Alumni eine Bereitschaft aufbringen, für diese Beratungsdienstleistungen zu bezahlen. Natürlich geht es im ARM in erster Linie nicht darum, möglichst viel Umsatz durch den Vertrieb von Angeboten zu erzielen, sondern vielmehr um die Nutzensteigerung und die damit erreichte Verbundenheit auf der Seite der Alumni. In der Tat ist die Erbringung von Dienstleistungen, gerade im Bereich der Karriereberatung, mit beträchtlichen Kosten für Alumni UZH verbunden. Deswegen macht es Sinn, die Akzeptanz von kostenpflichtigen Career Services zu ermitteln. Grundsätzlich belegt die Tabelle 5-13, dass ein grosser Teil der Alumni bereit wären, für qualitativ gute Karriereberatungen zu bezahlen. Rund zwei Drittel der Probanden haben dies so angegeben.

CARSERV(Beratung bezahlen)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	31	37.3	64.6	64.6
	nein	17	20.5	35.4	100.0
	Gesamt	48	57.8	100.0	
Fehlend	System	35	42.2		
	Gesamt	83	100.0		

Tabelle 5-13: Bereitschaft für Career Services zu bezahlen

#### 5.2.4. Verbindung zur Alma Mater

Ein wichtiges Ziel im ARM ist es, eine möglichst grosse Verbundenheit der Alumni zu ihrer Hochschule zu erreichen. Über die Studienzeit hinweg soll eine langfristige Beziehung aufgebaut werden, in der ein stetiger Austausch wissenschaftlicher und kultureller Art gepflegt wird. Um abzuklären, ob auf der Seite der Alumni überhaupt ein Bedürfnis für diesen Austausch besteht, wurden die Probanden bezüglich dessen Wichtigkeit befragt. Zusammengefasst in der Tabelle 5-14 lässt sich feststellen, dass nur gerade knapp 20% den Austausch als unwichtig beurteilen. Fast die Hälfte der Befragten hält den Austausch mit der UZH für wichtig.

Wie wichtig ist Ihnen der Austausch mit der UZH?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	wichtig	34	41.0	44.2	44.2
	mittel	29	34.9	37.7	81.8
	nicht wichtig	14	16.9	18.2	100.0
	Gesamt	77	92.8	100.0	
Fehlend	System	6	7.2		
	Gesamt	83	100.0		

Tabelle 5-14: Wichtigkeit des Austauschs mit der UZH

Das Thema Fundraising nimmt früher oder später bei jeder Hochschule, die sich mit ARM befasst, eine bedeutende Rolle ein. Immer mehr versuchen Hochschulen ihre Projekte über Spenden von Alumni zu finanzieren. Deshalb wurden die Probanden gefragt, ob sie bereit wären, konkrete Projekte der UZH finanziell zu unterstützen. Wie sich in der Tabelle 5-15 herausstellt, wären rund ein Drittel der Befragten dazu bereit. Dieser Prozentsatz ist als ziemlich hoch einzustufen und zeigt das grosse Potential für Fundraising bei der UZH.

<sup>1</sup> Die umfassenden Wertetabellen der einzelnen Merkmale befinden sich im Anhang (Tabellen 8-21 bis 8-23).

Trotzdem muss zuerst noch vermehrt in einen systematischen Beziehungsaufbau investiert werden, bevor man die Alumni in Spendeaktionen gezielt anspricht.

Bereit, Projekte der UZH finanziell zu unterstützen?

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	31	37.3	39.7
	nein	47	56.6	60.3
	Gesamt	78	94.0	100.0
Fehlend	System	5	6.0	
Gesamt		83	100.0	

Tabelle 5-15: Bereitschaft UZH-Projekte finanziell zu unterstützen

Alumni, die eine grosse Verbundenheit zur UZH aufweisen, sind in der Regel an den aktuellen Entwicklungen und Ereignissen der UZH interessiert. Diverse Publikationen, unter anderem das Unijournal, versuchen diese Informationen für jegliche Interessenten kurz zusammenzutragen. Man kann also davon ausgehen, dass Alumni, die an UZH-Publikationen interessiert sind, eine relativ grosse Verbundenheit zur UZH aufweisen. Die Tabelle 5-16 zeigt, dass dies bei rund 60% der Probanden der Fall ist.

Interessiert an UZH-Publikationen?

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	48	57.8	62.3
	nein	29	34.9	37.7
	Gesamt	77	92.8	100.0
Fehlend	System	6	7.2	
Gesamt		83	100.0	

Tabelle 5-16: Interesse an UZH-Publikationen

### 5.2.5. Feedback aus den Vereinsleitungen

Die Befragung hat primär zum Ziel, die Hauptanliegen der Alumni zu ermitteln. Bei der bestehenden Organisationsstruktur kann Alumni UZH die Beziehung zu den Alumni nur teilweise gestalten. In der Tat liegt ein grosser Teil der Arbeit bei den Vereinen, die den direkten Zugriff auf die Alumni haben. Somit muss eine Zusammenarbeit angestrebt werden, um die Beziehungen optimal gestalten zu können. Die Zielsetzungen der Vereine müssen in die Gesamtstrategie der Dachorganisation eingebettet sein, und die Aktivitäten müssen koordiniert und aufeinander abgestimmt verfolgt werden. Unter dem Strich entsteht dadurch die optimale Ausgestaltung von ARM.

Diese Abhängigkeit war ausschlaggebend dafür, dass auch die Anliegen der Vereine in die Entwicklung der ARM-Strategie einbezogen werden sollen. Dazu müssen jedoch die Anliegen der Vereine zuerst ermittelt werden. Um dies zu erreichen, wurden die Geschäftsleitungen der einzelnen Vereine ebenfalls in die Umfrage miteinbezogen. Generell wurden sie dazu befragt, welche Massnahmen aus Vereinssicht wichtig sind, um die Beziehung zu ihren Alumni möglichst optimal gestalten zu können. Im Folgenden werden die wichtigsten Punkte aus dieser Umfrage zusammengefasst:

- Die Akquisition von Neumitgliedern ist das zentrale Thema. E-Mail-Kampagnen haben sich als ineffizient herausgestellt. Nur wenige Alumni sind darüber akquiriert worden. Aus Vereinssicht ist eine persönlichere Ansprache erwünscht.
- Der Beitritt zu einem Alumni-Verein kann aus reiner Verbundenheit mit der UZH erfolgen. Mit der Zeit jedoch muss sich für die Alumni ein konkreter Zusatznutzen ergeben. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Beziehung verloren geht.
- Die Vereine sehen es als Aufgabe der Dachorganisation, dass Alumni, die seit längerem den Draht zur UZH verloren haben, oder diesen erst gar nicht aufgebaut haben, gezielt zu

kontaktieren und auf die Möglichkeiten aufmerksam zu machen. So kann die Rückgewinnung also eher als Aufgabe der Dachorganisation erachtet werden.

- Der administrative Aufwand muss für die Vereine auf ein Minimum reduziert werden. Die Mitgliederadministration und das Versenden von Serien-E-Mails müssen möglichst einfach zu handhaben sein. Dazu kann der Einsatz eines optimalen IT-Systems einen wichtigen Beitrag leisten.
- Veranstaltungen sind nur wenig im Kompetenzbereich der Dachorganisation. Deshalb müssen andere Wege gefunden werden, die Community und das Zusammengehörigkeitsgefühl zu fördern. Im Zentrum steht hier das Web-Portal als Werkzeug zur vereinsübergreifenden Beziehungsgestaltung.

### **5.3. Die ARM-Strategie**

Basierend auf den Erkenntnissen aus der Umfrage, den Literaturquellen und den Gesprächen mit der Geschäftsführung der Dachorganisation Alumni UZH, bildet die ARM-Strategie einen Leitfaden für den systematischen Aufbau der Beziehung zwischen der UZH und ihren Alumni. Sämtliche Überlegungen und Erkenntnisse werden in die Strategie einbezogen, so dass diese als umfassende Geschäftsstrategie für Alumni UZH verstanden werden kann.

#### **5.3.1. Ausgangslage**

Um überhaupt Konzepte und Lösungen für gewisse Problemstellungen entwickeln zu können, muss in einer ersten Phase geklärt werden, wie sich generell die Ausgangslage präsentiert und was die konkreten Herausforderungen sind. Diese Analyse der Ist-Situation soll möglichst genau die derzeitigen Schwachstellen aufzeigen und als Grundlage für verschiedene Lösungsansätze verwendet werden. Ein zentrales Problem besteht derzeit darin, dass die bestehende, webbasierte Plattform von den Alumni für Networking-Zwecke nur ungenügend genutzt wird. Diese Beobachtung ist auf verschiedene Ursachen zurückzuführen.

Das Zusammengehörigkeitsgefühl ist in der Regel nicht sehr stark ausgeprägt. Hierzulande ist die Community der Alumni einer Hochschule oft nicht von grossem Interesse für den Einzelnen. Schon während dem Studium besteht häufig nur ein eingeschränkter Community-Gedanke zwischen den Studierenden. Nach dem Studium wird dieses Phänomen noch verstärkt, denn man verliert sich oft ganz aus den Augen. Dadurch muss die grundsätzliche Nachfrage nach einer Alumni-Community erstmals in Frage gestellt werden.

Da die Web-Plattform noch nicht sehr lange besteht, sind noch immer sehr wenige Profile für ein onlinebasiertes Networking erfasst worden. Oft wissen die Alumni überhaupt noch nicht, dass es diese Möglichkeit für sie gibt. Die Online Community erstreckt sich demzufolge auf rund 100 User, die gegenwärtig ein Networking-Profil angelegt haben. Eine kritische Masse wurde somit noch nicht erreicht, womit auch die Effekte von Netzwerk-Externalitäten bisher ausbleiben. Das Netzwerk ist momentan noch viel zu klein, so dass es für den Einzelnen Sinn machen würde, sein Profil zu erfassen.

Auch mangelhafte Funktionalitäten tragen dazu bei, dass die Plattform nicht genutzt wird. Sie bietet nur wenige Möglichkeiten zur Interaktion und zur Kommunikation mit anderen Alumni und mit der UZH. Deshalb besteht für die Alumni kein nennenswerter Anreiz, die Plattform aktiv zu nutzen. Die Stärke der Community ist jedoch gerade von dieser Online-Plattform stark geprägt. Ausserdem lässt die Benutzerfreundlichkeit und die Nutzerführung der Plattform einiges zu wünschen übrig.

Letztendlich ist auch zu erwähnen, dass für die Online-Community von Alumni UZH eine relativ starke Konkurrenz im gewissen Sinne besteht. Die Alumni pflegen ihre privaten Kontakte und demnach höchstwahrscheinlich auch ihre Kontakte zu anderen Alumni auf Social-Networking Seiten, wie Facebook oder Xing. Sie wollen nicht mehrere Profile unterhalten und pflegen deshalb einfach nur jenes, welches ihnen am meisten Nutzen bringt. Dies ist in der Regel ein Profil auf einer der gängigen Plattformen.

*„With the success of MySpace and Facebook, hundreds of new online communities are being introduced. Each is aiming for the same audience you are, your alumni.“*  
(Philabaum 2007, S.28)

Auch dies kann also ein Grund dafür sein, warum das bestehende Web-Portal nicht für Networking verwendet wird.

Es stellt sich die Frage, ob überhaupt eine Nachfrage für eine Online Community besteht. Kann die Netzwerkpflge nicht auch auf konventionellem Wege persönlich gehandhabt werden? Oder wäre man fahrlässig, die Potentiale des Internets im Zeitalter von Web 2.0. ungenutzt zu lassen? Die Antwort darauf ist relativ einfach. Falls es für die User einen Zusatznutzen bringt, lohnt sich eine Investition in ein derartiges System. Die Aufgabe besteht also darin, im Rahmen dieser Strategie den angestrebten Zusatznutzen zu spezifizieren.

Nicht nur aus Sicht der Alumni sind die Nutzenpotentiale nicht ausgereizt, auch aus Sicht von Alumni UZH stellen sich etliche Möglichkeiten als ungenutzt heraus. Das Portal würde für die Dachorganisation einen Kanal bieten, die Alumni kostengünstig und flächendeckend mit Informationen zu versorgen. Durch periodische Newsletter oder eine News-Sektion auf der Plattform könnte Alumni UZH stets die aktuellen Entwicklungen kommunizieren und somit den Kontakt der UZH zu den Alumni verstärken. Natürlich würden diese Massnahmen nur ergänzend zu den Veranstaltungen, als zentrales Element der Kontaktpflege, zum Tragen kommen. Nichtsdestotrotz scheint die Beziehungsgestaltung zwischen UZH und den Alumni, sowie zwischen den Alumni untereinander, nur teilweise den Erwartungen gerecht zu werden. Wenn man die zur Verfügung stehenden ARM-Konzepte betrachtet, stellt man fest, dass etliche davon bis zum heutigen Zeitpunkt noch ungenutzt sind. Beispielsweise könnte durch gezielte Marketingmassnahmen bei bestimmten Alumni-Segmenten die Akquisitionsrate erhöht oder die Bindung gestärkt werden.

Auch hier kommt die Rolle der IT zum tragen. Marketingmassnahmen, wie ein Newsletter oder diverse Kampagnen könnten viel erfolgreicher über die Technologien des Internet eingesetzt werden. Somit würden sich grösstenteils Aktivitäten auf der Seite der Alumni und auf Seite der Dachorganisation auf eine weborientierte Plattform verlagern. Dadurch würden sich für Alumni UZH ganz neue Möglichkeiten im Marketing ergeben. Die Speicherung von jeglichen Transaktionsdaten könnte erlauben, durch Analyse eine differenzierte Sichtweise auf die Beschaffenheit der Mitglieder zu gewinnen. Leider bietet die momentane Software keinerlei Funktionalitäten, um diese Vorgänge zu unterstützen.

Des Weiteren muss man sich fragen, ob die Angebote wirklich den Bedürfnissen der Alumni gerecht werden. Es werden teilweise Produkte oder Dienstleistungen angeboten, die nur selten oder gar nicht in Anspruch genommen werden. Entweder gibt es für diese Angebote keine Nachfrage oder sie werden nicht richtig vermarktet. Im ersteren Falle wäre zu ermitteln, welche Angebote anstelle von diesen ins Portfolio aufgenommen werden sollten. Auch im Bereich Angebote scheint es also Defizite zu geben, die sich negativ auf die Zufriedenheit der Mitglieder und somit auch auf die Beziehungsgestaltung auswirken.

Zusammenfassend ist demnach festzuhalten, dass die Potentiale des ARM noch weitgehend ungenutzt sind. Bisher sind erst wenige Überlegungen in diese Richtung getätigt worden. Eine umfassende Strategie mit Lösungsansätzen für den gesamten SLV fehlt genau so, wie das dazu notwendige Informationssystem.

### 5.3.2. Visionen und Ziele

*„Rund 2500 Studierende machen pro Jahr ihren Abschluss an der UZH. Das sind allesamt potentielle Mitglieder.“ (Georg Kramer, Unijournal 01/2007)*

Dieses Zitat des Präsidenten der Dachorganisation Alumni UZH zeigt das enorme Potential, welches die UZH bezüglich ARM besitzt. Nicht nur diese jährlichen Absolventen gehören zur Zielgruppe, sondern auch die rund 100'000 Alumni, die teilweise bereits vor vielen Jahren ihr Studium an der UZH abgeschlossen haben. Es geht also darum, diese beiden Segmente entsprechend mit Marketingmassnahmen abzudecken, um einen möglichst grossen Anteil in den bestehenden Vereinen zu akquirieren. Damit ist es jedoch noch nicht getan. Weiter sollen diverse ARM-Konzepte die Bindung der Alumni zur UZH verstärken und schliesslich auch die Auflösung der Beziehung verhindert oder gegebenenfalls verloren gegangene Kontakte reanimiert werden. Diese Vision kann unter dem folgenden Leitsatz zusammengefasst werden:

***Durch gezielte Massnahmen langfristige Beziehungen zu unseren Alumni aufbauen und pflegen, um so einen Mehrwert sowohl für die Alumni, wie auch für die UZH zu schaffen.***

Es stellt sich die Frage, wieso Alumni UZH überhaupt in eine Thematik wie ARM investieren soll. Der Aufbau und die Pflege der Beziehung zu möglichst vielen Alumni kann durchaus als ein kostspieliges und aufwändiges Unterfangen angesehen werden. Dem erheblichen Aufwand muss letztendlich ein mindestens genau so grosser Nutzen gegenüber stehen. Sowohl auf Seite der Dachorganisation, sowie auf Seite der Alumni soll dieser Nutzen, im Sinne einer „Value Proposition“, erstmals spezifiziert werden.

Welchen Nutzen bietet sich den Alumni, wenn sie einem Verein unter der Dachorganisation beitreten?

- Sie können ihr privates und berufliches Netzwerk erweitern und pflegen. Neue berufliche Möglichkeiten können sich daraus ergeben oder einfach neue Freunde gewonnen werden.
- Gerade jüngere Alumni können davon profitieren, dass sie in karriererelevanten Themen unterstützt werden. Durch entsprechende Veranstaltungen, Beratungsdienste oder den exklusiven Zugang zu interessanten Stellenangeboten auf einer Job-Börse.
- Attraktive Angebote können kostenlos oder zu stark reduzierten Preisen bezogen werden.
- Spannende Veranstaltungen erlauben es den Alumni, sich stets weiter zu bilden und zusätzlich neue Leute kennen zu lernen.
- Sie werden bezüglich den aktuellsten Entwicklungen der UZH durch einen entsprechenden Informationsfluss stets auf dem Laufenden gehalten.

Welcher Nutzen lässt sich für die UZH benennen?

- Aktive Alumni erweitern und bereichern das universitäre Netzwerk in der Wissenschaft und Kultur.
- Durch zufriedene Alumni kann in der Öffentlichkeit ein positives Image erzeugt werden.
- Durch eine angemessene Kontaktpflege können Alumni zu Sach- oder Dienstleistungsspenden in der Forschung, Lehre und sonstigen Hochschulbereichen animiert werden.

- Gute Alumniarbeit erhöht die Attraktivität eines Studiums an der UZH. Durch Weiterempfehlung können beispielsweise neue Studierende für Bachelor- und Masterprogramm gewonnen werden. Ausserdem steigt die Chance, dass zufriedene Bachelor-Alumni noch ein Masterprogramm an der UZH anhängen.
- Die Finanzierung vom Hochschulbetrieb und von einzelnen Projekten kann durch Fundraising bei den Alumni teilweise übernommen werden.

Durch den richtigen Einsatz von Internettechnologien können einige dieser Nutzenkomponenten relativ leicht ermöglicht werden. Gerade im Bereich Community bietet dieser Ansatz sehr gute Möglichkeiten. Jedoch machen viele Alumni-Organisationen den Fehler zu denken, dass lediglich die IT-basierte Community einen ausreichenden Mehrwert für die Alumni generiert und vernachlässigen dabei alle anderen Konzepte, welches das ARM zu bieten hat.

*„The organisations that are most successful recognize that simply creating an online community for their alumni represents only ten percent of their internet strategy“  
(Don Philabaum 2007)*

Also müssen in einem umfassenden Verständnis alle möglichen ARM-Konzepte geprüft und auf die spezifische Situation von Alumni UZH angepasst werden. Zuvor muss jedoch die Zielsetzung genauer spezifiziert werden. In der Ausgangssituation wurden die derzeitigen Defizite genauer beschrieben. Aufgrund dieser gilt es nun im nächsten Schritt, die konkreten Ziele des ARM für die Dachorganisation Alumni UZH zu definieren. In verschiedenen Bereichen besteht ein Handlungsbedarf, so dass zahlreiche Ziele genannt werden könnten. Die Grundidee ist jedoch, die komplexe Situation auf eine überschaubare Anzahl von Zielen zu reduzieren und diese dafür gründlich zu verfolgen.

Als den anderen übergeordnetes Hauptziel, muss in erster Linie ein Bewusstsein aufgebaut werden. Alle ehemaligen und allenfalls auch aktiven Studierenden der UZH müssen durch Marketingmassnahmen für die Alumni-Thematik sensibilisiert werden. Dieses übergeordnete Ziel wird durch Massnahmen in den Zielen (1) bis (5) abgedeckt und muss somit nicht weiter behandelt werden. In Zusammenarbeit mit Alumni UZH wurden folgende fünf Ziele grob festgelegt:

- (1) Das Angebot den Bedürfnissen der Alumni anpassen
- (2) Online Community beleben und Partizipation fördern (Networking)
- (3) „Young Alumni“ ansprechen und integrieren
- (4) den Alumni einen Mehrwert durch Personalisierung bieten und dadurch gleichzeitig für ALUMNI UZH neue Marketingmöglichkeiten ermöglichen
- (5) Verbundenheit der Alumni zur UZH fördern. Dies beinhaltet die Verhinderung von Abwanderungen und die Rückgewinnung von verlorenen Alumni.

### **5.3.3. Marketing Plan**

Der Marketing Plan soll die festgelegten Ziele genauer spezifizieren und aufzeigen, mittels welchen Massnahmen diese erreicht werden können. Es soll also ein Massnahmen-Portfolio entwickelt werden, welches die verschiedenen Phasen des SLV abdeckt und den angestrebten Zielen gerecht wird. Die Massnahmen beruhen auf den klassischen Komponenten des Marketing-Mix: Produkt- bzw. Servicepolitik, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik.

### 5.3.3.1. Das Angebot den Bedürfnissen anpassen

Es geht darum, das Produkt- bzw. Service-Portfolio so anzupassen, dass es die Bedürfnisse der Alumni abdecken kann. Die Bedürfnisse wurden in der Umfrage erhoben und können nun in die Produkt- bzw. Servicepolitik einfließen. Allenfalls sind neue Services zu definieren oder Bestehende abzuändern bzw. wegzulassen. Wichtig dabei sind zwei Punkte: Erstens dürfen keine neue Angebote eingeführt werden, nur weil die Möglichkeit dazu besteht. Es muss aus Nutzersicht ein klares Interesse daran bestehen. Zweitens gilt auch hier das Motto „Qualität vor Quantität“. Wenige gute Angebote sind erstrebenswerter als viele unbrauchbare Angebote, die nie beansprucht werden.

Im Wesentlichen sind die Angebote in fünf Kategorien einzuteilen. **Vergünstigungen & Benefits** sind generelle Produkte oder Dienstleistungen, die entweder kostenlos oder sehr günstig angeboten werden. Unter **Events** werden sämtliche Dienstleistungen zusammengefasst, die im Rahmen jeglicher Veranstaltungen zu Geltung kommen. **Career Services** sind Dienstleistungen zu karriereorientierten Themen. Die Kategorie **Content & Communication** umfasst sämtliche Services, die der Kommunikation und Interaktion zwischen UZH und Alumni, sowie zwischen Alumni untereinander dienen. Schliesslich sind unter **Lifelong Learning** sämtliche Services zusammengefasst, die eine stetige Weiterbildung und Wissensvermittlung ermöglichen. Bei genauerer Betrachtung ist jedoch zu erwähnen, dass diese Kategorien nicht absolut überschneidungsfrei sind. Es bestehen Angebote, die in mehrere Kategorien eingeteilt werden könnten. Dies soll jedoch nicht weiter eine Rolle spielen. Die Tabelle 5-17 zeigt, welche Massnahmen in den einzelnen Kategorien anzustreben sind.

Massnahme	Beschreibung
<b>Vergünstigungen &amp; Benefits</b>	
Fachmedien aufnehmen	Aufgrund grosser Nachfrage sollten für diverse diverse Fachmedien Vergünstigungen auf Abonnemente angeboten werden. Gemäss Analyse der Umfrage sollten in erster Linie Fachmedien aus dem medizinischen Bereich aufgenommen werden. Jedoch auch bei anderen Segmenten wäre dies erwünscht.
Online Services aufnehmen	Vergünstigungen auf kostenpflichtige Webservices sollten aufgrund grosser Nachfrage ins Angebotsportfolio aufgenommen werden. Nicht nur, aber gerade für jene Alumni, die nicht mehr lokal angesiedelt sind, bieten ortsunabhängige Benefits den grössten Nutzen.
Kreditkarte aufnehmen	Eine Kreditkarte mit dem Aufdruck des Alumni UZH Logos soll ins Angebotsportfolio aufgenommen werden. (vgl. dazu Kapitel 5.3.3.5.)
Kulturelle Angebote aufnehmen	Vermehrt sollen auch kulturelle Angebote aufgenommen werden. Beispielsweise Vergünstigungen auf Konzert-, Theater- oder Opernbesuche, Ausstellungen oder kulinarische Erlebnisse.
<b>Veranstaltungen</b>	
Alumni Reunion	Die Vereine führen hervorragende Veranstaltungen durch. Alumni UZH soll diese durch eigene Veranstaltungen nicht konkurrenzieren. Deswegen soll Alumni UZH lediglich Alumni Reunions durchführen. Alumni Reunions sind allgemeine Ehemaligentreffen und richten sich an sämtliche Alumni aus allen Vereinen. Sie fördern somit die vereinsübergreifende Community.
Kalender aufschalten und pflegen	Ein Kalender mit jeglichen Veranstaltungen und wichtigen Terminen aus dem Alumni-Umfeld wird aufgeschaltet. Er wird stets durch Alumni UZH aktualisiert. Idealerweise können sich die Alumni direkt mit nur einem Klick für einen eingetragenen Event einschreiben. Ausserdem ist eine Funktion erwünscht, die es erlaubt, den Kalender in andere gängige Terminverwaltungssysteme zu exportieren.

Benachrichtigungs-Service	Je nach Bedarf soll es für die Alumni möglich sein, sich bezüglich anstehenden oder neu eingetragenen Veranstaltungen benachrichtigen zu lassen. Hierbei spielt Personalisierung eine wichtige Rolle. (vgl. dazu Kapitel 5.3.3.4.)
Fotogalerien zu vergangenen Events	Alumni UZH oder die einzelnen Vereine lassen die Veranstaltungen fotografisch dokumentieren. Diese Bilder werden dann in Galerien den Alumni zur Verfügung gestellt.
<b>Career Services</b>	
werden im Kapitel 5.3.3.3. genauer beschrieben	
<b>Content &amp; Communication</b>	
Newsletter verschicken	Periodisch wird von der Dachorganisation ein Newsletter an die Alumni verschickt, um diese über die aktuellen Themen zu informieren. Nebst News aus den Fachgebieten, der Dachorganisation und allgemein der UZH, sind auch anstehende Veranstaltungen, ausgeschriebene Jobs und interessante Beiträge von Alumni enthalten. Beiträge von Alumni können Artikel, Erfahrungsberichte, Umfragen oder weitere Inhalte sein. Auch der Newsletter ist optimalerweise personalisiert. (vgl. dazu Kapitel 5.3.3.4.)
Kommunikationsmöglichkeiten anbieten	Die Kommunikationsmöglichkeiten für Alumni mit der Dachorganisation, mit der Vereinsleitung, aber in erster Linie mit anderen Alumni soll durch diverse Werkzeuge ermöglicht werden. Das Portal soll diese Werkzeuge bereitstellen, um die Kommunikation zu ermöglichen (vgl. dazu Kapitel 5.3.3.2.)
Interaktionsmöglichkeiten anbieten	Interaktionsmöglichkeiten beziehen sich auf die Generierung von Inhalten, die dann den anderen Alumni zur Verfügung gestellt werden. (vgl. dazu Kapitel 5.3.3.2.)
<b>Lifelong Learning</b>	
Weiterbildungen anbieten	Es sind bereits einige allgemeine Weiterbildungskurse im Angebot. Jedoch könnte man diese noch durch Sprachkurse oder branchenspezifische Weiterbildungen ergänzen.
Publikationen anbieten	Publikationen aus dem UZH-Umfeld sollen den Alumni kostenlos angeboten werden.
Online Courses anbieten	Alumni haben die Möglichkeit, Vorlesungen, Vorträge und weitere Veranstaltungen online zu verfolgen. Dazu werden diese in Form von Video- oder Audiodateien zum Download bereitgestellt oder sind über Streaming zugänglich. Des Weiteren werden Foliensätze und Notizen ebenfalls zum Download angeboten.
Bildungsreisen offerieren	Alumni UZH organisiert Bildungsreisen, die von Alumni zu günstigen Konditionen gebucht werden können. Die Reisen haben einen kulturellen oder wissenschaftlichen Hintergrund.

Tabelle 5-17: Massnahmen im Bereich der Angebote

### 5.3.3.2. Die Community beleben und Partizipation fördern

Die Community bildet gewissermassen den Kern des Alumniwesens. Der Nutzen für den Einzelnen hängt stark von der Grösse und Aktivität der Community ab. Je grösser und aktiver diese ist, desto mehr Nutzen bringt sie für einen einzelnen Alumnus. Demzufolge muss ein zentrales Ziel der Dachorganisation sein, die Community aller UZH-Alumni zu fördern. Die fachspezifischen Communities sind Aufgabe der Vereine, so dass für Alumni UZH die Aufgabe besteht, eine vereinsübergreifende, allgemeine Community zu entwickeln. Lediglich die selten durchgeführten Alumni Reunions bieten keine ausreichende Plattform, um dies zu tun. Deshalb muss eine webbasierte Community-Plattform angeboten werden, die es den Alumni erlaubt, ihre Netzwerke mit anderen Alumni aufzubauen und zu pflegen. Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten bieten den Kern dieser Plattform und geben Anreize, diese zu nutzen. Das Ziel ist, Netzwerk-Externalitäten zu entfachen und so die Community zu beleben. Genau genommen läuft es darauf hinaus, dass zwei Subziele verfolgt werden. Einerseits muss die Anzahl der User gesteigert und sichergestellt werden, dass diese

ihre Profildaten komplett ausgefüllt haben. Andererseits soll die Förderung der Partizipation und Aktivität gefördert werden. Es müssen beide Subziele verfolgt werden, denn nur in der Kombination können sie den Wert der Community erhöhen. Eine grosse Anzahl von Usern bringt kaum etwas, wenn diese nicht aktiv im Netzwerk teilnehmen. Die Tabelle 5-18 zeigt zuerst, durch welche Massnahmen die Anzahl der User erhöht werden kann.

Massnahme	Beschreibung
<b>Werbemassnahmen</b>	
Banner in Portale integrieren	Auf diversen Bildungs- oder Community-Portalen sollen Werbebanner mit dem Logo von Alumni UZH aufgeschaltet werden. Über den Banner gelangen die User direkt auf die Website der Dachorganisation und können sich dort anmelden.
Virales Marketing	Eine E-Mail wird an einzelne sehr engagierte Mitglieder verschickt, mit der Bitte, dieses an weitere alte Bekannte aus der Studienzeit an der UZH weiterzuleiten oder die entsprechenden Leute anders zu kontaktieren. Im Anhang des E-Mails befinden sich Werbebroschüren und ein Anmeldeformular, wodurch den Empfängern aufgezeigt wird, welchen Nutzen ein Beitritt für sie bietet und wie sie sich anmelden können.
Aktivitäten bei Studienabschluss	An der Abschlussfeier betreibt Alumni UZH einen kleinen Stand, legt Werbebroschüren und Anmeldeformulare auf und beantwortet Fragen zum Thema. Ausserdem sollen diese Unterlagen ebenfalls den Abschlusszeugnissen beigelegt werden, wenn diese physisch an die Absolventen geschickt werden. Somit können die frischen Absolventen direkt für die Alumni-Thematik sensibilisiert werden. Zusätzlich können einige Zeit nach dem Abschluss nicht beigetretene Alumni erneut in einer E-Mail-Kampagne angeschrieben werden.
in Suchmaschinen eintragen lassen	Die Website von Alumni UZH soll über jegliche Suchmaschinen angezeigt werden.
Gewinnspiele	Gewinnspiele auf dem Portal werden aufgeschaltet. Um teilzunehmen muss jedoch ein Account generiert und ein Profil erfasst werden. Somit werden aussenstehende Alumni motiviert, sich auf dem Portal zu registrieren. Auf externen Websites wird kommuniziert, welche interessanten Preise zu gewinnen sind.
Grusskarten versenden	Über das Portal soll die Möglichkeit bestehen, Grusskarten mit dem Logo von Alumni UZH an beliebige E-Mail-Adressen zu versenden. Dadurch betreiben die Alumni Werbung für Alumni UZH und fördern die Bekanntmachung in der Öffentlichkeit.
Vertrauen bilden	Vertrauensbildende Massnahmen sind unter anderem Erfahrungsberichte auf externen Webseiten. Beispielsweise kann ein Bericht darüber, wie ein Alumnus interessante Kontakte geknüpft, Veransaltungen besucht oder eine Job-Offerte erhalten hat, bei anderen Alumni das Vertrauen steigern und sie dazu bringen, sich ebenfalls anzumelden.
<b>Weitere Massnahmen</b>	
einfaches Registrieren	Für einen Interessenten muss es möglichst wenig Aufwand bedeuten, sich bei der Community anzumelden. Ideal ist ein Webformular oder eine übersichtliche Eingabemaske, welches kurz die wichtigsten Daten erfasst.
Guides anbieten	Dem User werden Anweisungen zur Verfügung gestellt, wie man sich am schnellsten anmeldet und sein Profil vervollständigen kann.

**Tabelle 5-18: Massnahmen zur Vergrösserung der Community**

Zusätzlich dazu müssen wie erwähnt Massnahmen definiert werden, die bewirken, dass die registrierten User sich aktiv in der Community einbringen. In erster Linie muss dies dadurch geschehen, dass man ihnen Möglichkeiten bietet, aktiv zu werden. Das Portal soll möglichst interaktiv aufgebaut sein, ganz im Sinne einer Web 2.0 Portallösung. In der Tabelle 5-19 sind die wichtigsten Massnahmen zur Förderung der aktiven Teilnahme zusammengefasst.

Massnahme	Beschreibung
<b>Kommunikation</b>	
Nachrichtendienst zur Verfügung stellen	Im Portal können Nachrichten an jegliche Mitglieder gesendet werden. Eine eigene Mailbox erlaubt die Handhabung aller Nachrichten.
Instant Messaging anbieten	Instant Messaging bietet die Möglichkeit, mit anderen Mitgliedern, die gleichzeitig im Portal angemeldet sind, über ein gemeinsames Interface Nachrichten in Echtzeit auszutauschen.
VoIP anbieten	Voice over IP (VoIP) bietet die Möglichkeit, im Portal mit anderen angemeldeten Mitgliedern, über das IP-Netzwerk telefonisch zu kommunizieren. Dazu benötigt jeder der beiden Teilnehmer lediglich ein Headset. Die Schnittstelle zur Software (z.B. Skype) ist im Portal implementiert.
Diskussionsforum betreiben	Alumni können auch nicht real-time miteinander kommunizieren und zwar über Diskussionsforen. Sie bieten die Möglichkeit, Diskussionen zu spezifischen oder allgemeinen Themen zu starten und zu verfolgen. Beliebig können von allen Beiträge geschrieben werden.
<b>Networking</b>	
Buddylist anzeigen und erweitern	Je nach Wunsch können andere Mitglieder in die eigene Buddylist aufgenommen werden und auch wieder gelöscht werden. Die Buddylist bezeichnet die Kontakte, die zum persönlichen Netzwerk gehören. Über eine Suchmaschine kann nach Mitgliedern gesucht werden, welche dann bequem mit einem Klick zur Buddylist hinzugefügt werden können.
"Who's Online"	Diese Funktionalität zeigt dem User auf, welche seiner Kontakte auch gerade angemeldet sind im Portal. Gerade für real-time Kommunikationsmöglichkeiten, wie Instant Messaging oder VoIP ist dieses Feature unerlässlich. Die dabei angezeigten Kontakte können direkt mit einer der eben genannten Werkzeuge kontaktiert werden.
Netzwerk aufzeigen	Der User kann sich sein Netzwerk graphisch visualisieren lassen. Sämtliche Verbindungen zwischen allen Kontakten im eigenen Netzwerk werden angezeigt. So kann man erkennen, wer wen auf seiner Buddylist hat.
Mitglieder verlinken	Falls man jemanden einen Kontakt aus dem eigenen Netzwerk vorstellen möchte, kann man dies ohne weiteres machen. Beispielsweise um jemandem den Zugang zu einer Unternehmung zu ermöglichen. So kann die Community immer weiter wachsen.
Steuerung der Privatsphäre ermöglichen	Die Steuerung der Privatsphäre erlaubt es dem User anzugeben, welche seiner Daten er welchen Mitgliedern anzeigen will. So kann beispielsweise die private Handynummer für andere nicht einsehbar gemacht werden.
<b>Content</b>	
Artikel aufschalten	Artikel sind von Alumni geschriebene Texte zu beliebigen Themen. Sie können auf dem Portal publiziert und von anderen Alumni bewertet und kommentiert werden.
Umfragen durchführen	Den Alumni wird die Möglichkeit geboten, Umfragen zu beliebigen Themen bei bestimmten Gruppen von Alumni oder in der gesamten Community durchzuführen. Die Fragen werden zusammen mit den Antwortmöglichkeiten definiert, die Umfrage aufgeschaltet und nach Ablauf der Frist durch simple statistische Methoden ausgewertet.
Erfahrungsberichte schreiben	Erfahrungsberichte sind eigentlich Artikel, jedoch nicht zu beliebigen, sondern zu vorgegebenen Themen. Als Beispiel können Erfahrungsberichte zu besuchten Veranstaltungen, gebuchten Angeboten oder zu erhaltenen Job-Offerten geschrieben werden.
Termine ankündigen	Die Alumni können jegliche Termine, die für andere Alumni von Interesse sein könnten auf dem Portal publizieren, um darauf aufmerksam zu machen. Es kann sich dabei um ein anstehendes Fussballspiel, einen spannenden Vortrag oder beliebige andere Veranstaltungen handeln.
Blogs führen	Ein Blog (Kurzform von Weblog) bezeichnet gewissermassen ein Tagebuch auf dem Internet. Im Portal haben die Alumni die Möglichkeit, ihren eigenen Blog zu führen. Natürlich können andere Alumni zu den einzelnen Einträgen wie üblich ihren Kommentar abgeben.

Gästebuch pflegen	In jedem Profil ist ein Gästebuch hinterlegt, worin man selbst und andere Alumni Einträge wie beispielsweise Grüsse anbringen können.
Job-Anzeigen aufschalten	Es kommt vor, dass Alumni selbst Stellenangebote aus ihrer eigenen Firma ausschreiben wollen. Deshalb soll jeder Alumnus die Möglichkeit haben, Job-Angebote in die portalinterne Job-Börse zu stellen.
Inserate aufschalten	Auf einem virtuellen Marktplatz können Produkte und Dienstleistungen unter den Alumni gehandelt werden. Beispielsweise kann ein Inserat aufgeschaltet werden, um ein Auto zu verkaufen.
File Sharing möglich machen	File Sharing bezeichnet die Möglichkeit, Dateien untereinander auszutauschen. Beispielsweise ein PDF-File oder eine Power Point Präsentation können hinauf- und von anderen Alumni heruntergeladen werden.
Bildergalerien uploaden	Einzelne Bilder oder ganze Bildergalerien können aufgeschaltet und beschriftet werden.
Wiki führen	Ein Wiki ist eine Sammlung von Online-Artikeln, die von den Usern nicht nur gelesen, sondern auch selbst erweitert und modifiziert werden können. Ein Wiki soll auf dem Portal gewartet werden.
Map-Service anbieten	Ein Map-Service bietet den Alumni die Möglichkeit zu sehen, wo auf der Welt sich einer ihrer Kontakte befindet. Dazu muss eine Schnittstelle zu einem derartigen Service, wie beispielsweise Google Maps, im Portal implementiert sein.
Kommentare anbringen	Jegliche Inhalte, ob Bilder, Artikel, Blogbeiträge oder andere, sollen von den Alumni kommentiert und bewertet werden können.
<b>Motivieren zur aktiven Teilnahme</b>	
E-Mail-Kampagnen	Allen im System erfassten Mitgliedern soll im Rahmen einer Kampagne eine E-Mail gesendet werden, die sämtliche Vorteile einer aktiven Teilnahme in der Community präsentiert. Anwendungsbeispiele und Erfahrungsberichte können dabei integriert werden.
Remind to Update	Mitglieder, die schon seit längerem ihr Profil nicht aktualisiert haben, sollen eine E-Mail erhalten, die sie darauf aufmerksam macht und zur aktiven Teilnahme motiviert.
Freiwilligenarbeit	Freiwillige können sich vielseitig engagieren, um die Community zu stärken. Beispielsweise können sie Mitglieder, die im System keine intakte E-Mail-Adresse angegeben haben, per Telefon kontaktieren und auf die fehlenden Daten aufmerksam machen. Auch eine Möglichkeit, um an fehlende Daten zu gelangen, ist der Abgleich mit öffentlichen Kontaktdatenbanken, wie z.B. Twixtel. Weiter können Freiwillige Blogs, Umfragen und Diskussionen pflegen. Dies leistet einen Beitrag zur Belebung der Community.
<b>Weitere Massnahmen</b>	
Benutzerfreundlichkeit erhöhen	Durch Hilfestellung kann dem User die Verwendung des Portals vereinfacht werden. Das kann durch ein strukturiertes Hilfemenu oder durch die Aufschaltung von FAQs geschehen. FAQ steht für "Frequently Asked Questions" und bezeichnet eine Liste der häufigst gestellten Fragen inklusive einer jeweiligen Antwort.

Tabelle 5-19: Massnahmen zur Belebung der Community

### 5.3.3.3. Die „Young Alumni“ ansprechen und integrieren

Es ist offensichtlich kostengünstiger und weniger aufwändig, die Alumni gleich nach ihrem Abschluss in die Community zu integrieren, als nach vielen Jahren in mühsamer Arbeit die Kontakte neu zu knüpfen. Außerdem garantiert die kontinuierliche Integration der Absolventen, dass die Anzahl der Mitglieder sich mit der Zeit nicht verringert. Man muss also Anreize schaffen für die „Young Alumni“. Kaum etwas beschäftigt diese kurz nach ihrem Abschluss mehr als der Einstieg ins Berufsleben. Die Anreize können also ideal über die Einführung von Career Services geschehen. Die Umfrage hat ergeben, dass ein grosser Teil

der Mitglieder bereit wären für Career Services zu bezahlen. Nicht zuletzt deshalb lohnt es sich für Alumni UZH, zusätzlich in diesen Bereich zu investieren und die Services zu professionalisieren. Die Tabelle 5-20 zeigt die angestrebten Career Services.

Massnahme	Beschreibung
<b>Events und Seminare</b>	
Job-Messen	Alumni UZH macht ihre Alumni auf bevorstehende Job-Messen aufmerksam und unterstützt sie in der Vorbereitung. Beispielsweise durch Schulung des optimalen Verhaltens an der Messe.
Vorträge und Diskussionen	Vorträge zu Karrierethemen mit allenfalls anschliessenden Podiumsdiskussionen werden von den Vereinen oder allenfalls von Alumni UZH durchgeführt. Es kann sich dabei um Themen wie Networking oder Berufseinstieg in einer bestimmten Branche handeln.
Seminare und Workshops	Die Vereine oder Alumni UZH führen Seminare oder Workshops durch zu Themen wie: erfolgreich bewerben, Standortbestimmung, arbeiten im Ausland, etc.
<b>Beratungsleistungen</b>	
Klassische Karriereberatung	Alumni UZH bietet Beratungsgespräche zu beliebigen Anliegen bezüglich Karriere an. Als Beispiel kann hier das "CV Screening", also die Überprüfung des Lebenslaufes angegeben werden. Möglicherweise kostenpflichtig.
Mentoring	Die Studierenden haben die Möglichkeit, sich einen Mentor bei den Alumni zu suchen, der sie in einem bestimmten Anliegen betreut, beispielsweise beim Berufseinstieg in eine bestimmte Branche. Natürlich soll dieses Mentoringprogramm auch unter den Alumni selbst zur Anwendung kommen.
<b>IT-Werkzeuge</b>	
Job-Börse	Über eine exklusive Job-Börse auf dem Portal können die Alumni nach Job-Angeboten suchen und sich für diese bewerben. Die Suche ist nach Branche, Position und weiteren Kriterien möglich. Die Bewerbung erfolgt dann über den konventionellen Weg, oder über eine direkte Onlinebewerbung.
Assessment Tool	Über eine Eingabemaske kann eine offene Position eingegeben werden. Ein Algorithmus errechnet, ob und zu wieviel Prozent das eigene Profil auf diese Stelle passt. Zudem werden weitere Jobs aus der Job-Börse angezeigt, die auf mein Profil passen.
Wissensaustausch	Über ein Job-Forum oder über Erfahrungsberichte können sich die Alumni über karriererelevante Themen austauschen. Es könnte z.B. ein Forum errichtet werden zum Thema: "Wie schreibe ich den perfekten CV?"

**Tabelle 5-20: Massnahmen in den Career Services**

Diese Career Services müssen entsprechend mit Marketingaktivitäten unterstützt werden. Den Unternehmen, welche ihre Job-Angebote auf der Plattform veröffentlichen sollen, muss gezeigt werden, inwiefern dies für sie interessant sein kann. Ein wichtiger Vorteil ist, ist für die Unternehmen ein direkter Zugriff auf das bevorzugte Segment der Akademiker. In angemessener PR-Arbeit müssen also langfristige Partnerschaften mit den Unternehmungen aufgebaut werden. Weiter müssen überall Erfahrungsberichte veröffentlicht werden, die belegen, wie Alumni über Career Services ihre Karriere weiterentwickelt oder eine interessante Stelle gefunden haben.

Nebst dem Aufbau eines Career Centers ist es wichtig, schon früh bei den Studierenden ein Bewusstsein für das Alumniwesen zu entwickeln. Nach dem Motto „Studenten von heute sind die Alumni von morgen“ ist es zwingend, die Studierenden bereits durch Marketing Aktivitäten anzusprechen, so dass die Wahrscheinlichkeit eines Beitritts nach ihrem Abschluss steigt. Zwei Punkte sind hierbei zu erwähnen. Einerseits muss die Community

zumindest teilweise für Studierende geöffnet werden, so dass diese bereits den Nutzen während des Studiums erkennen. Durch einen speziellen Account können sie z.B. lediglich die Job-Börse oder das Mentoring-Programm beanspruchen. Dadurch erhöht sich die Chance, dass sie diese Services auch nach ihrem Studium weiter nutzen wollen. Weiter müssen die Studierenden auch mit einem Newsletter angesprochen werden. Dieser spezielle Newsletter beinhaltet jegliche Möglichkeiten, die schon für Studierende erhältlich sind. Zudem sollten offene Jobs für Studenten und die Vorteile eines Beitritts nach dem Studium enthalten sein. Wichtig ist ebenfalls, dass die Online-Community mit Networking-Möglichkeiten betont wird, denn junge Leute weisen bekannterweise eine gewisse Affinität zu dieser Thematik auf.

#### 5.3.3.4. Einen Mehrwert durch Personalisierung schaffen

Die Mitglieder von Alumni UZH kommen aus sehr unterschiedlichen Fachgebieten und haben daher unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse. Der Trend geht immer mehr dahin, diesen individuellen Bedürfnissen mittels Personalisierung gerecht zu werden. Das Konzept der Personalisierung hat viele Facetten. Es bringt auf beiden Seiten der Beziehung markante Vorteile mit sich. Die Tabelle 5-21 zeigt die wesentlichen Personalisierungsmöglichkeiten aus Nutzer- wie aus Administratorensicht.

Massnahme	Beschreibung
<b>Nutzersicht</b>	
Startseite des Portals	Auf die Startseite kommt man, wenn man sich im Portal mit Username und Passwort angemeldet hat. Jeder User kann sich die Startseite nach seinen Wünschen gestalten. Die individuell relevanten News, passenden Job-Angebote und Veranstaltungen aus dem Interessensgebiet werden angezeigt. Weiter kann man angeben, welche Inhalte angezeigt werden sollen. Beispielsweise können Artikel und Forumsbeiträge, aber keine Bildergalerien präsentiert werden.
Newsletter personalisieren	Jeder Alumnus erhält seinen individuellen Newsletter, welcher die News aus dem entsprechenden Fachgebiet, sowie für ihn interessante Veranstaltungen und Job-Angebote beinhaltet. Zudem werden die für ihn interessanten Angebote speziell betont.
Profileinstellungen	Der User soll entscheiden können, ob er über neue Inhalte, anstehende Veranstaltungen und offene Jobs aus seinem Fachgebiet informiert werden will. Ausserdem soll er angeben können, über welchen Kanal er informiert werden will. Mögliche Kanäle sind dabei der Newsletter, eine automatisch generierte Info-Mail, oder die Startseite des Portals. Die Info-Mail wird automatisch vom System versendet, sobald das entsprechende Ereignis eintritt. Weiter kann er sein Profil personalisieren, indem er seine Privatsphäre definiert. Dabei kann eingestellt werden, welche Daten von welchen Mitgliedern angesehen werden können.
<b>Administratorensicht</b>	
Personalisierung der Werbemassnahmen	Durch eine gezielte personalisierte Ansprache, z.B. durch den Newsletter, können die Mitglieder besser für die individuell interessanten Angebote motiviert werden. Beispielsweise kann das Angebot einer medizinischen Fachzeitschrift an die Mitglieder aus dieser Fachrichtung im Newsletter kommuniziert werden.
Analyse des Userverhaltens	Datamining und Webmining bieten Methoden, um das Verhalten von den Mitgliedern zu analysieren. Diese Methoden können bei einem gewissen Mass an Personalisierung viel breiter eingesetzt werden. So kann beispielsweise ermittelt werden, welche Alumni-Segmente welche Angebote bucht, auf welche Newsletter reagiert oder wie im Portal verhältet. Letzterer Punkt kann dadurch beurteilt werden, wie oft und wie lange jemand angemeldet ist, welche Inhalte angeschaut und über welche Kanäle kommuniziert wird.

personalisierte Fundraising-Kampagnen	Durch die individuelle Ansprache von Personen, die entweder schon Spenden getätigt haben oder dafür aufgeschlossen wären, können Fundraising-Kampagnen effizienter durchgeführt und die Spendenhöhe maximiert werden.
---------------------------------------	---

Tabelle 5-21: Massnahmen zur Personalisierung

### 5.3.3.5. Die Verbundenheit der Alumni zur UZH fördern

Die Idee dabei ist, die Alumni emotional aber auch sehr pragmatisch an die UZH zu binden. Dabei soll durch die Schaffung eines Verbundenheitsgefühls die Zahl der Austritte aus der Organisation möglichst minimiert werden, während gleichzeitig die Rückgewinnung von abgewanderten Mitgliedern gefördert wird.

In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die Bindung an die Universität nur bedingt von Alumni UZH beeinflusst werden kann. Viele entscheidende Faktoren wie die Qualität der Lehre, oder die Betreuung während des Studiums liegen im Aufgabenbereich der Hochschule selbst.

Nichtsdestotrotz können auch in diesem Bereich Massnahmen zur Stärkung der Bindung getroffen werden, wie die Tabelle 5-22 zeigt.

Massnahme	Beschreibung
Zufriedenheit fördern	Die Angebote, Veranstaltungen und die Community müssen den Bedürfnissen der Alumni gerecht werden. Dadurch kann eine gewisse Zufriedenheit erreicht werden, wodurch die Alumni von sich aus Mitglieder bleiben.
Kreditkarte anbieten	Durch die Verwendung einer Alumni UZH Kreditkarte kann einerseits eine emotionale Bindung zur UZH geschaffen werden, und andererseits bietet die Karte den Alumni auch finanzielle Anreize über günstige Konditionen. Die pragmatische Bindung wird dadurch gefördert, dass die Karte höchstwahrscheinlich eher langfristig eingesetzt wird.
stetiger Austausch	Ein kontinuierlicher Austausch wird hauptsächlich in den Veranstaltungen gefördert. Auch andere Konzepte können jedoch dazu eingesetzt werden. Der Informationsfluss von der Dachorganisation zu den Alumni wird auch über Newsletter und über das Portal gestaltet. Umgekehrt können die Alumni im Portal über Artikel oder Diskussionsforen ihr Feedback aus der Praxis geben.
Binden im Mentoring-Programm	Die Alumni, welche eine Funktion als Mentor übernommen haben, tragen eine gewisse mittel- bis langfristige Verantwortung. Es gilt also, möglichst viele Alumni als Mentor zu gewinnen, um diese an Alumni UZH zu binden.
Bonuspunktesystem	Für gebuchte Angebote oder besuchte Veranstaltungen werden Bonuspunkte verteilt. Für eine gewisse Anzahl Bonuspunkte werden Treuerabatte, z.B. auf den Mitgliederbeitrag oder auf Veranstaltungen, gewährt. Dadurch werden die Alumni motiviert, Mitglied zu bleiben.
Wertschätzung zeigen	Wichtig ist, dass man den aktiven Alumni zeigt, dass sie geschätzt sind. Das kann über E-Mails mit Danksagungen oder die Anzeige des "Alumnus des Monats" auf dem Portal geschehen.
Rückgewinnungsangebote	Jene Alumni, die ihre Mitgliedschaft gekündigt haben, sollen über Rückgewinnungsangebote wieder zum Beitritt motiviert werden. Als Beispiele können hier die Erlassung von Mitgliederbeiträgen oder Eintrittspreisen für Veranstaltungen genannt werden.
Nachfrage des Kündigungsgrundes	Alumni, die definitiv aus der Organisation austreten sollen, ihren Kündigungsgrund angeben müssen. Auch wenn im einzelnen Fall keine Rückgewinnung möglich ist, macht dies langfristig Sinn. Auf die häufigsten Kündigungsgründe kann unter Umständen reagiert werden, so dass diese weniger oft vorkommen.

Tabelle 5-22: Massnahmen zur Stärkung der Verbundenheit

### 5.3.3.6. Struktur des Massnahmen-Portfolio

Im CRM werden die verschiedenen Konzepte anhand einer zeitlichen oder funktionalen Strukturierung kategorisiert (vgl. dazu Kapitel 2.4. bzw. 2.5.). Analog dazu können auch die nun definierten Massnahmen dieser Strukturierung unterzogen werden, um den Überblick zu erleichtern. Die zeitliche Strukturierung richtet sich nach dem SLV. Die meisten definierten Massnahmen sind in jegliche Phasen des SLV anzuwenden. Beispielsweise ein Newsletter kann und soll auch an Alumni in allen Phasen verschickt werden. Doch es gibt Massnahmen, die primär an einzelnen Segmenten von Alumni ausgerichtet werden müssen. Die Abbildung 5-5 versucht, einen Überblick zu geben, welche Massnahmen in welchen Phasen des SLV primär zur Anwendung kommen. Massnahmen, die in allen Phasen zur Geltung kommen, sind in die Abbildung nicht berücksichtigt.

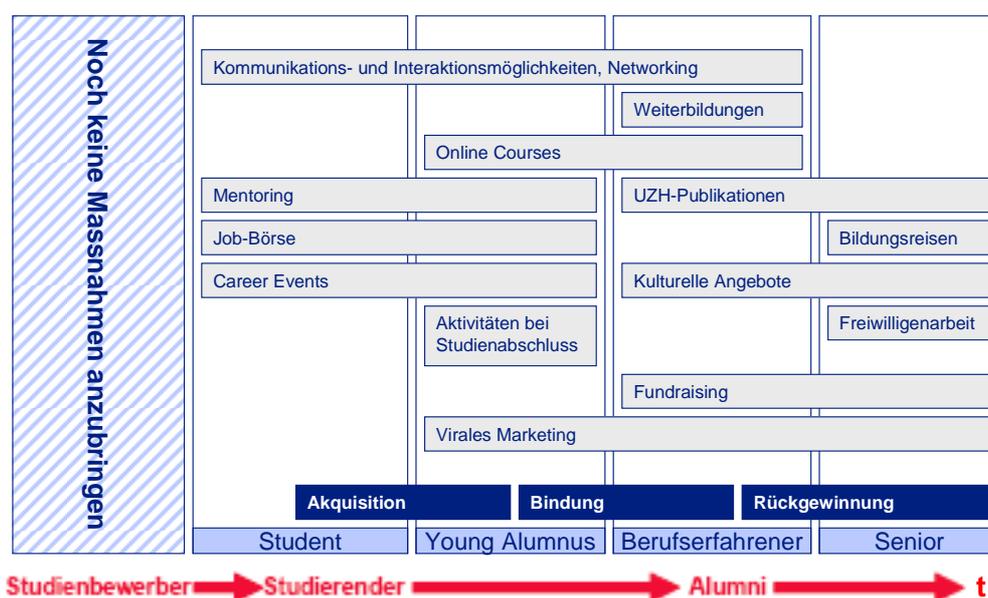


Abbildung 5-5: Massnahmenportfolio nach den Phasen des SLV

Auch eine funktionale Strukturierung der Massnahmen ist in diesem Kontext möglich. Die Aufschaltung und Pflege eines Veranstaltungskalenders, die Versendung eines Newsletters oder die Durchführung von Werbe- oder Marketingkampagnen können als Beispiele für Massnahmen des oARM erwähnt werden. Die Analyse des Userverhaltens, die Personalisierung des Newsletters oder die Nachfrage des Kündigungsgrundes können dem aARM zugewiesen werden.

### 5.3.4. Gap-Analyse der Systemlandschaft

Bis zu diesem Zeitpunkt sind alle notwendigen Massnahmen definiert worden, die es ermöglichen, die erwünschten ARM-Ziele zu erreichen. Die meisten dieser Massnahmen sind jedoch nur durch eine adäquate Systemlandschaft auf Seiten von Alumni UZH durchzusetzen. Deswegen muss in einem nächsten Schritt ermittelt werden, inwiefern das derzeitige System die neuen Anforderungen abdecken kann. Sofern das heutige System eine Anforderung nicht abdecken kann, muss ermittelt werden, welche Lücke (Gap) geschlossen werden muss, um die Massnahmen auch technisch umsetzen zu können. Die Gap-Analyse identifiziert demnach die Lücken zwischen der Ist- und der Soll-Situation der Systemlandschaft, bezogen auf die angestrebten Massnahmen. Für jede Massnahme wird die Ist-Situation der Soll-Situation gegenübergestellt und ermittelt, wie der allfällige Gap geschlossen werden kann.

Grundsätzlich bieten sich immer zwei Alternativen für die Schliessung eines Gaps an. Einerseits kann, gemäss der Evolutions-Strategie, die bestehende Anwendung mit dem Hersteller zusammen über Change Requests angepasst und weiterentwickelt werden, und andererseits kann ein neues System, welches die Massnahmen unterstützt, die Lücke schliessen (Revolutions-Strategie). Diese beiden Lösungsansätze für die Schliessung der Gaps können grundsätzlich immer angewendet werden. Falls es jedoch noch eine dritte Möglichkeit dafür geben sollte, wird diese in der Spalte „Alternativen zur Schliessung des Gaps“ angebracht.

Im Folgenden wird also die Gap-Analyse für sämtliche fünf Ziele systematisch erarbeitet.

Ist-Zustand	Soll-Zustand	Alternativen zur Schliessung des Gaps
Der User kann Angebote nur über das Webformular bestellen.	User kann auf dem Portal jedes Angebot direkt buchen. Zudem kann er den Newsletter und UZH-Publikationen abonnieren.	
Keine Übersicht darüber, wer welche Angebote gebucht hat	Die "Historie" der gebuchten Angebote und besuchten Veranstaltungen wird automatisch erfasst und kann analysiert werden.	In einer externen Datenbasis könnten die Buchungen manuell eingetragen werden, um die Historie zu sehen und auszuwerten. Dieser Ansatz ist jedoch höchst unprofessionell, aufwändig und kaum skalierbar.
Keine Übersicht über die Veranstaltungen	Ein Kalender mit sämtlichen Veranstaltungen ist ersichtlich. Zu den einzelnen Veranstaltungen kann man sich direkt über einen Button anmelden.	Auf der Website von Alumni UZH könnte der Kalender ebenfalls gepflegt werden. Er müsste sich nicht im Portal befinden, nur für Mitglieder durch ein Login zugänglich. Jedoch könnte dann die direkte Anmeldung nicht realisiert werden.
Online Courses können nicht angeboten werden.	Das Portal besitzt eine Schnittstelle zum CMS und kann daher auf Video- und Audiodaten zugreifen. Der User kann also über einen Link auf das CMS und somit auf die Inhalte zugreifen.	Die Inhalte von Online Courses können ebenfalls auf der Website zum Download bereitgestellt werden.

**Tabelle 5-23: Gap-Analyse im Bereich der Angebote**

Ist-Zustand	Soll-Zustand	Alternativen zur Schliessung des Gaps
Wenn der User Networking betreiben will, muss er dazu extra ein Profil erstellen. Per Default ist er nur im Mitgliederverzeichnis.	Mit der Anmeldung an der Community wird automatisch auch ein Profil generiert, welches für Networking-Zwecke verwendet werden kann.	
Suchkriterien sind unzureichend	Nach jeglichen Attributen eines Profils können Mitglieder gesucht werden	
Keine Artikel und Erfahrungsberichte publizierbar.	Artikel und Erfahrungsberichte können von allen Alumni geschrieben und auf dem Portal publiziert werden.	Gerade, um jene Personen zu erreichen, die noch nicht Mitglied sind, ist in diesem Fall eine Aufschaltung von Erfahrungsberichten ausserhalb des Portals von grosser Bedeutung.
Nachrichtendienst steht zur Verfügung	Nachrichtendienst muss zur Verfügung stehen	kein Gap
Keine Kommunikation über Instant Messaging oder VoIP verfügbar.	Instant Messaging und VoIP stehen zur Verfügung.	Alumni motivieren, gängige externe Produkte wie MSN von Microsoft bzw. Skype zu verwenden.
Buddylist wird angezeigt	Buddylist wird angezeigt	kein Gap
Es ist nicht ersichtlich wer meiner Kontakte gerade angemeldet ist im Portal.	Eine Liste von gerade angemeldeten Kontakten ist ersichtlich.	Alumni motivieren, Networking über eine gängige externe Plattformen wie Xing oder Facebook zu betreiben. Auf dem Portal wäre dann lediglich ein Mitgliederverzeichnis verfügbar. Dabei würde sich jedoch das Problem stellen, dass Mitglieder bei Gelegenheit ihre Kontaktdaten auf diesen Plattformen ändern und somit eine Dateninkonsistenz mit dem Mitgliederverzeichnis entsteht.
Das eigene Netzwerk kann nicht aufgezeigt werden.	Das eigene Netzwerk kann aufgezeigt werden.	
Kontakte können einander nicht vorgestellt werden.	Kontakte können einander nicht vorgestellt werden.	

keine Inhalte generierbar (Artikel, Umfragen, Diskussionsforen, Blogs, Wiki, Bildergalerien, Termine, etc).	Jegliche Inhalte können generiert und publiziert werden auf dem Portal.	Blogs, Diskussionsforen und ein Wiki können auch extern von Alumni betreut werden und per RSS Feed in das Portal integriert werden. RSS Feeds werden im Portal angezeigt, sobald ein Eintrag in den Blog bzw. in das Forum oder Wiki getätigt wurde und führen den User über einen Link zum entsprechenden externen Inhalt.
Keine Gewinnspiele aufschaltbar	Gewinnspiele können durchgeführt werden	
Keine Grusskarten versendbar	Grusskarten können aus dem Portal an externe Personen versendet werden.	Externe Services für Grusskarten könnten verwendet werden.
E-Mail-Kampagnen über Serien E-Mails möglich	E-Mail-Kampagnen sowohl über Serien E-Mails, als auch über Newsletter-Funktionen	
Es ist nicht ersichtlich, welcher User wann seine Profildaten zuletzt aktualisiert hat.	Datum des letzten Logins und der letzten Datenmanipulation müssen ersichtlich sein, um die entsprechenden Personen zu motivieren, die Daten zu aktualisieren (Remin to Update).	Beispielsweise mit dem Analytics-Tool von Google sollten diese Daten auch so ermittelt werden können, so dass es keine entsprechende Funktionalität in der Portalsoftware benötigt.
keine Hilfestellung für den User vorhanden	Vorzugsweise ein Hilfemenu, notfalls auch FAQs sollten im Portal integriert sein.	FAQs zur Portalverwendung können auch auf der Website publiziert werden. Der Nachteil dabei ist, dass sie dann im Portal nicht sofort konsultierbar sind.

Tabelle 5-24: Gap-Analyse im Bereich der Community

Ist-Zustand	Soll-Zustand	Wie kann der Gap geschlossen werden?
Eine Job-Börse steht zur Verfügung. Unternehmen erhalten einen Firmenaccount im Portal und können beliebig Stellen-Angebote anlegen.	In die Job-Börse können auch Alumni ihre Job-Angebote eintragen. Zudem besteht eine Schnittstelle zu einem Webformular, so dass Unternehmen keinen Account im System benötigen.	
Alumni können sich nicht als Mentore deklarieren und auch nicht über die Suchmaschine nach Mentoren suchen.	Ein User kann sich als Mentor deklarieren und über die Suchmaschine nach Mentoren suchen.	Die Angabe von Tags sind im derzeitigen System (ab dem kommenden Release) möglich. So könnte man unter der Rubrik "Ich biete..." den Tag "Mentor" einfügen. Jeder User kann nach Tags suchen und würde so auf ein gesuchtes Profil stossen, wenn er den Tag "Mentor" in die Suchmaschine eingibt. Diese Lösung ist jedoch äusserst unelegant.
Es besteht kein Assessment-Tool zur Abgleichung von Profildaten mit offenen Jobs.	Ein derartiges Tool steht zur Verfügung	

Tabelle 5-25: Gap-Analyse im Bereich der Career Services

Ist-Zustand	Soll-Zustand	Alternativen zur Schliessung des Gaps
Kein Datamining oder Webmining auf Userdaten möglich im Portal	Wichtigste Funktionalitäten des Datamining und Webmining im Portal integriert. Die Kommunikation kann dadurch personalisiert werden.	Ein Datenexport in ein Exel-File ist möglich. So könnten die Analysen extern durchgeführt werden.
Es existiert keine Startseite. Der User kommt nach der Anmeldung direkt auf sein Profil.	Eine Startseite als zentraler Zugangspunkt kann vom User nach Bedarf personalisiert werden.	
Ein Newsletter kann nicht modular aus Inhalten im Portal individuell zusammengesetzt werden.	Newsletter können modular aus Texten und bestehenden Inhalten aus dem Portal zusammengesetzt, im Layout angepasst und an bestimmte Zielgruppen versendet werden.	
Der User kann angeben, ob und über welche Kanäle er bezüglich neuen Job-Angeboten oder Veranstaltungen informiert werden will.	Der User kann angeben, ob und über welche Kanäle er bezüglich neuen Job-Angeboten oder Veranstaltungen informiert werden will.	kein Gap
Die Privatsphäre kann nur bedingt individuell eingestellt werden. Lediglich die E-Mail Adresse und/oder die Postadresse inkl. Telefonnummer kann gesperrt werden.	Grundsätzlich soll zu jedem einzelnen Datenfeld entschieden werden können, ob man es anzeigen will oder nicht.	
Fundraising-Kampagnen können nicht vom System unterstützt werden.	Fundraising-Kampagnen können im Portal vom Administrator entworfen, durchgeführt und ausgewertet werden. Bei der Durchführung können die potentiellen Spender individuell angesprochen werden.	

Tabelle 5-26: Gap-Analyse im Bereich der Personalisierung

Ist-Zustand	Soll-Zustand	Wie kann der Gap geschlossen werden?
Kein Bonuspunktesystem	Ein Bonuspunktesystem erfasst und kumuliert automatisch die Punkte pro Mitglied.	Es kann auch eine externe Liste darüber geführt werden, wer welche Angebote gebucht hat. Somit können auch Bonuspunkte zugewiesen werden. In der Praxis stellt sich der Aufwand dieser Variante jedoch als unverhältnismässig heraus.
"Alumnus des Monats" kann nicht auf dem Portal angezeigt werden.	"Alumnus des Monats" kann auf dem Portal angezeigt werden. Idealerweise mit Link zu seinem Profil.	
Kündigungsgrund kann gespeichert werden	Kündigungsgrund kann gespeichert werden	kein Gap, ausser dass keine Analyse der Kündigungsgründe möglich ist

Tabelle 5-27: Gap-Analyse im Bereich der Verbundenheit

Zusätzlich zu den Massnahmen sind jedoch auch alltägliche Routinearbeiten des Administrators zu berücksichtigen. Diese werden in der Tabelle 5-28 ebenfalls in einer Gap-Analyse genauer untersucht.

Ist-Zustand	Soll-Zustand	Alternativen zur Schliessung des Gaps
Neuanmeldungen über das Webformular kommen beim Administrator als E-Mail herein. Dieser gibt die Nutzerdaten dann manuell in das System ein.	Eine Schnittstelle vom Portal zum externen Webformular besteht. Eine Neuanmeldung wird dem Administrator im System angezeigt. Dieser muss nur bestätigen und die Daten aus dem Webformular sind direkt im Profil des neuen Mitglieds erfasst.	
Serienbriefe bzw. Serien E-Mails sind nur sehr mühsam zu erstellen. Die Textformatierung ist kompliziert und man kann keine Vorlagen abspeichern und wiederverwenden.	Serienbriefe bzw. Serien E-Mails einfach und schnell zu erstellen und abzuspeichern	
Wenn der Administrator den Titel eines User ändert (z.B. bei einer Dissertation), wird ein Duplikat des Datensatzes generiert.	Datensatz wird lediglich angepasst	
Es wird keine Warnung angezeigt, bevor man ohne Speichern ein Fenster schliesst.	Eine Warnung sollte erscheinen, um ungewollten Datenverlust zu vermeiden.	
Der Administrator kann weder hierarchisch, noch alphabetisch nach Mitgliedschaften suchen.	Hierarchische Suche ist möglich. Beispielsweise in einem Verein nach Ehrenmitglieder suchen soll durch Drop-Down Listen ermöglicht werden.	
Inkasso der gebuchten Angebote und Veranstaltungen wird per Einzahlungsschein gehandhabt	Offene Rechnungen soll der User direkt mit einer Kreditkarte begleichen können.	

Tabelle 5-28: Gap-Analyse im Bereich der administrativen Tätigkeiten

### 5.3.5. Empfehlung für das weitere Vorgehen

Bisher wurde der Marketing Plan erarbeitet und analysiert, wie das Informationssystem angepasst werden müsste, so dass es die Unterstützung der verschiedenen Marketing-massnahmen gewährleisten könnte. Damit sind die Grundlagen für die Bestimmung des weiteren Vorgehens geschaffen. Es soll im Folgenden dafür eine Empfehlung abgegeben werden. Die Entscheidungen darüber, was im Endeffekt empfohlen wird, sind basierend auf Expertenmeinungen, Erkenntnissen aus der Umfrage oder Quellen aus der Literatur getroffen worden. Im Wesentlichen kann zwischen einem Vorgehen aus Business-Perspektive und einem Vorgehen aus IT-Perspektive unterschieden werden. Sinnvollerweise soll zuerst das Vorgehen aus Business-Sicht erarbeitet werden, welches jenes aus IT-Sicht natürlich stark beeinflusst.

### 5.3.5.1. Business-Perspektive

Selbstverständlich sind nicht alle beschriebenen Massnahmen gleich zu gewichten. Unter Berücksichtigung von Faktoren wie Nutzen, Aufwand oder technische Umsetzung sind die Massnahmen unterschiedlich zu bewerten. Dies führt dazu, dass in erster Linie die „Quick-Wins“, also wichtige Massnahmen mit kleinem Aufwand, zu realisieren sind. Jedoch sind auch aufwändigere Massnahmen durchzuführen, die dafür einen umso grösseren Nutzen bringen. Die Tabelle 5-29 fasst alle durchzuführenden Massnahmen aus den fünf Zielbereichen zusammen und weist für jede Einzelne aus, auf welchen Erkenntnissen die Entscheidung basiert.

Massnahme	Begründung
<b>Angebote</b>	
Fachmedien aufnehmen	Erkenntnis aus der Umfrage
Online Services aufnehmen	Erkenntnis aus der Umfrage
Kreditkarte aufnehmen	Notwendigkeit wurde in Gesprächen mit der Geschäftsleitung von Alumni UZH festgelegt
Kalender aufschalten	Erkenntnis aus der Umfrage
Newsletter verschicken	Richtlinie aus der Literatur (Philabaum 2007, S. 209)
Publikationen anbieten	Erkenntnis aus der Umfrage
<b>Community</b>	
Banner in Portale integrieren	Notwendigkeit wurde in Gesprächen mit der Geschäftsleitung von Alumni UZH festgelegt
Virales Marketing	Richtlinie aus der Literatur (Philabaum 2007, S. 144)
Aktivitäten bei Studienabschluss	Notwendigkeit wurde in Gesprächen mit der Geschäftsleitung von Alumni UZH festgelegt
Vertrauen bilden	Richtlinie aus der Literatur (Philabaum 2007, S. 182)
Kommunikationsmöglichkeiten anbieten (Nachrichtendienst, Instant Messaging, VoIP, Forum)	Notwendigkeit wurde in Gesprächen mit der Geschäftsleitung von Alumni UZH festgelegt
Networkingmöglichkeiten anbieten (Buddylist erweitern, Netzwerk aufzeigen, Mitglieder verlinken, etc)	Notwendigkeit wurde in Gesprächen mit der Geschäftsleitung von Alumni UZH festgelegt. Auslagern des Networking auf externe Seiten ist als unvorteilhaft zu beurteilen aufgrund Problemen mit der Datenkonsistenz.
Möglichkeiten anbieten, Inhalte zu generieren (Artikel, Bildergalerien, Umfragen, Blogs, etc)	Richtlinie aus der Literatur (Philabaum 2007, S. 109/182/122/263/255)
E-Mail-Kampagnen	Richtlinie aus der Literatur (Philabaum 2007, S. 155)
Remind to Update	Notwendigkeit wurde in Gesprächen mit der Geschäftsleitung von Alumni UZH festgelegt
Benutzerfreundlichkeit erhöhen	Richtlinie aus der Literatur (Philabaum 2007, S. 97)
<b>"Young Alumni"</b>	
Job-Börse	Erkenntnis aus der Umfrage
Mentoring	Richtlinie aus der Literatur (Feudo 1999, S. 44)
<b>Personalisierung</b>	
Startseite des Portals	Notwendigkeit wurde in Gesprächen mit der Geschäftsleitung von Alumni UZH festgelegt
Newsletter personalisieren	Notwendigkeit wurde in Gesprächen mit der Geschäftsleitung von Alumni UZH festgelegt
Profileinstellungen	Erkenntnis aus der Umfrage
Analyse des Userverhaltens	Richtlinie aus der Literatur (Philabaum 2007, S. 163/178)

Verbundenheit	
Wertschätzung zeigen	Notwendigkeit wurde in Gesprächen mit der Geschäftsleitung von Alumni UZH festgelegt
Nachfrage des Kündigungsgrundes	Notwendigkeit wurde in Gesprächen mit der Geschäftsleitung von Alumni UZH festgelegt

Tabelle 5-29: Empfohlene Massnahmen aus der Business-Perspektive

### 5.3.5.2. IT-Perspektive

Die durchzuführenden Massnahmen aus Business-Sicht müssen vom zukünftigen System ermöglicht werden. Es stellt sich nun die Frage, ob die Evolutions- oder die Revolutions-Strategie besser geeignet ist, um diese neuen Anforderungen abzudecken. In Absprache mit der Geschäftsleitung von Alumni UZH wurde entschieden, dass das weitere Vorgehen nach dem Revolutions-Ansatz verfolgt werden soll. Diese Entscheidung beruht vor allem auf der Tatsache, dass die gewünschten Funktionalitäten und das Design zu viele gravierende Änderungen an der bestehenden Anwendung verlangen würden, so dass dieses Vorhaben den vorhandenen Zeitrahmen erheblich sprengen würde. Ausserdem sind viele Änderungen bereits in Bearbeitung, wodurch ein Vorgehen nach dem Evolutions-Ansatz kaum einen Mehrwert bieten würde.

Stattdessen soll in der folgenden Umsetzung der Wechsel auf eine neue Anwendung nach technischen und ökonomischen Gesichtspunkten geprüft werden. Unter anderen soll in diesem Zusammenhang die Software-Lösung IntraAlumni vom deutschen Hersteller IntraWorlds, als Marktführer für ARM-Systeme im deutschsprachigen Raum, in Betracht gezogen werden.

## 5.4. Die Systemauswahl

Die Systemauswahl wird Schritt für Schritt nach dem Referenzprozess von *Hippner/Wilde* durchgeführt (vgl. dazu Kapitel 4.5.2./Abbildung 4-1). Dieser bezieht sich zwar auf die Auswahl eines klassischen CRM-Systems, kann jedoch auch ohne weiteres in dieser Form für die Auswahl von ARM-Systemen verwendet werden. Die einzelnen Anforderungen an das neue System, die im Verlauf entwickelt werden, unterscheiden sich zwar in einigen Punkten von Anforderungen an ein CRM-System, haben aber trotzdem keinen Einfluss auf den zugrunde liegenden Auswahlprozess.

### 5.4.1. Die ARM-Strategie als Orientierung

Eine ARM-Strategie für Alumni UZH wurde entworfen und kann an dieser Stelle eingesetzt werden (vgl. dazu Kapitel 5.3.). Die Systemauswahl muss sich natürlich an den Zielen und Massnahmen aus der Strategie orientieren. Es ist zwingend sicherzustellen, dass ein letztendlich ausgewähltes System im Einklang mit der Strategie steht. Auch das beste ARM-System ist im Endeffekt wertlos, wenn es die angestrebten Massnahmen aus der Strategie nicht unterstützen kann. Deswegen ist es absolut notwendig, diese als Orientierungspunkt und als Leitidee mit einzubeziehen.

Die fünf Ziele, welche in der Strategie definiert wurden, können nun als Grundanforderungen für das neue System gesehen werden:

- Das System soll es erlauben, das Angebot flexibel und ohne grossen Aufwand an die Bedürfnisse der Alumni anzupassen. Dies beinhaltet insbesondere die Aufschaltung von neuen Angeboten auf dem Portal und die Unterstützung der Buchungsabwicklung.
- Das System soll Werkzeuge bieten, um die Community zu fördern. Einerseits sind dies Marketingwerkzeuge, um neue Mitglieder anzuwerben, und andererseits sind es Werkzeuge, die den Usern das Kommunizieren, Interagieren und Networking untereinander ermöglichen.
- Das System soll Möglichkeiten bieten, die „Young Alumni“ besser anzusprechen und in die Community zu integrieren. Hier muss das System hauptsächlich die Career Services ermöglichen und unterstützen.
- Das System muss es erlauben, gewisse Prozesse und Bereiche des Portals zu personalisieren, sowohl auf Seite der Nutzer, wie auch auf Seite der Administratoren.
- Das System muss Werkzeuge bereitstellen, die es erlauben, die Verbundenheit der Alumni zur UZH zu fördern.

Diese Ziele werden durch die Einführung der abgeleiteten Massnahmen erreicht. Das zukünftige System muss also die Massnahmen, die in der Empfehlung für das weitere Vorgehen abgegeben wurden, unterstützen (vgl. dazu Kapitel 5.3.5.1./Tabelle 5-29). In einem späteren Zeitpunkt der Systemauswahl werden diese Massnahmen aus der Empfehlung erneut aufgegriffen und in die Auswertungen miteinbezogen.

Somit kann, mit den strategischen Überlegungen als Grundgerüst, der erste eigentliche Prozessschritt angegangen werden.

#### **5.4.2. Ist-Analyse der ARM-Prozesse**

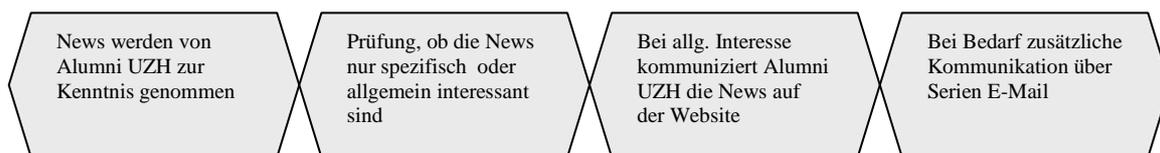
Im ARM sind die Marketing-, Sales- und Service-Prozesse nicht gleich gewichtet, wie im CRM. Je nach Alumni-Organisation sind die einen oder anderen Prozesse stärker oder weniger stark ausgeprägt. Für Alumni-Organisationen, die den Verkauf ihrer Angebote als Kernfunktion betrachtet, sind Sales-Prozesse natürlich entsprechend wichtig. Andere versuchen, ihren Alumni einen möglichst guten Kundendienst anzubieten und setzen daher eher auf Service-Prozesse. In der Regel sehen aber fast alle Alumni-Organisationen das Marketing und die damit verbunden Prozesse als Kernprozesse. Alumni UZH betreibt primär Prozesse im Marketing, nur wenige im Sales und nur einen im Service. Im Folgenden werden diese Prozesse beschrieben, so wie sie zurzeit abgehandelt werden.

Im **Marketing** werden bereits etliche Prozesse durchlaufen. Erstens stellt die Kommunikation mit den Mitgliedern sicher, dass der Informationsfluss funktioniert, und dass somit die Alumni stets über aktuelle Geschehnisse informiert sind (Abbildung 5-6). Dabei können aktuelle Ereignisse aus den Vereinen, aus der Dachorganisation oder allgemein von der UZH kommuniziert werden. Beispielsweise sind neue Angebote, neu angesetzte Veranstaltungen oder personelle Änderungen Gegenstand dieses Prozesses.

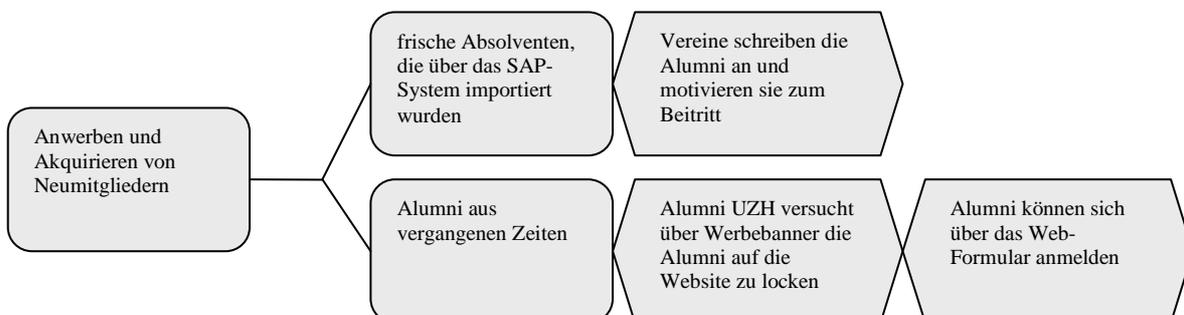
Die Bekanntmachung von Alumni UZH in der Öffentlichkeit und der Ausbau von Organisation und Angeboten, ist ein zweiter Kernprozess. Dabei sind etliche Arbeiten im PR-Bereich und im Partnermanagement zu erledigen. Aufgrund der vielseitigen Arbeitsabläufe in diesem Bereich, kann kein standardisierter Prozess für diese Tätigkeit modelliert werden.

Drittens besteht ein Prozess, um neue Mitglieder anzuwerben und zu akquirieren (Abbildung 5-7). Hier ist zu berücksichtigen, dass es zwei verschiedene Segmente von Alumni gibt, die anzuwerben sind. Die UZH betreibt hochschulweit das Campus Management System der Firma SAP<sup>1</sup>. Neuerdings werden die Stammdaten aller Absolventen direkt aus dem SAP-System periodisch in das ARM-System importiert. Jene, die sich nicht sowieso bei einem Alumni-Verein anmelden, werden im System als Nichtmitglieder erfasst. Nach einem Jahr werden sie von den Vereinen angeschrieben und zum Beitritt motiviert. Alumni UZH ist in diesen Prozess also kaum involviert. Alumni, die schon vor längerem ihr Studium abgeschlossen haben und demnach nicht im System erfasst sind, müssen über andere Marketingmassnahmen angeworben werden. Die Vereine übernehmen hierzu ebenfalls einen grossen Teil der Arbeit, indem sie versuchen, an die längst veralteten Daten der Alumni ihrer Fachrichtung zu gelangen. Unter anderem geschieht dies durch Zukauf von aktuellen Kontaktinformationen von kommerziellen Unternehmungen. Jedoch kann auch die Dachorganisation versuchen, frühere Alumni wieder auf die Website zu locken und somit auf die Organisation aufmerksam zu machen.

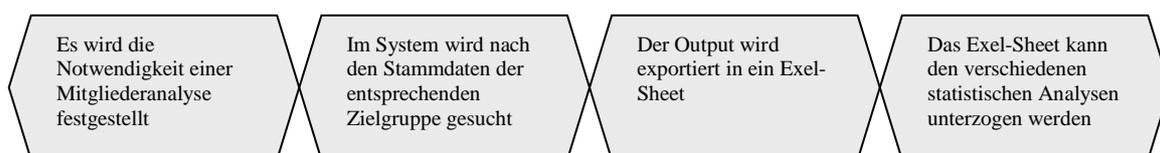
Viertens wird eher selten die Struktur und Zusammensetzung der Mitgliederbasis analysiert (Abbildung 5-8). Im Controlling werden derartige Analysen durchgeführt, um die Grösse der Mitgliedervereine zu ermitteln.



**Abbildung 5-6: Derzeitiger Prozess der Kommunikation**



**Abbildung 5-7: Derzeitiger Prozess der Akquisition von Neumitgliedern**



**Abbildung 5-8: Derzeitiger Prozess zur Analyse der Mitgliederdaten**

<sup>1</sup> Dieses System unterstützt sämtliche Tätigkeiten im Hochschulalltag. Das Ein- und Ausschreiben für Lehrveranstaltungen, die Erfassung von Leistungsausweisen und weitere gehören dazu. Vgl. dazu: <http://www.id.uzh.ch/dl/sw/sap.html>

Im **Sales** wird derzeit nur ein Prozess durchlaufen. Es beschäftigt sich damit, wie Angebote gebucht und die Bestellung abgewickelt wird (Abbildung 5-9)

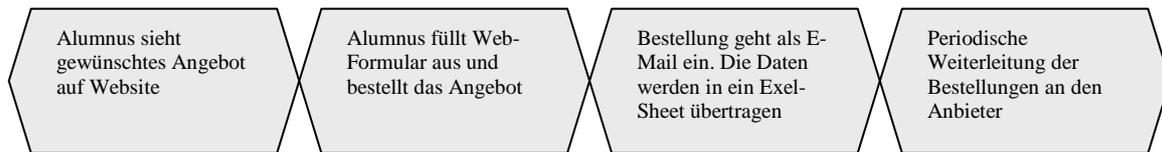


Abbildung 5-9: Derzeitiger Prozess zum Verkauf von Angeboten

Auch im **Service** ist lediglich ein Prozess in Betrieb. Er beschreibt, wie bei Fragen oder Anmerkungen auf Seiten der Alumni vorgegangen wird (Abbildung 5-10)

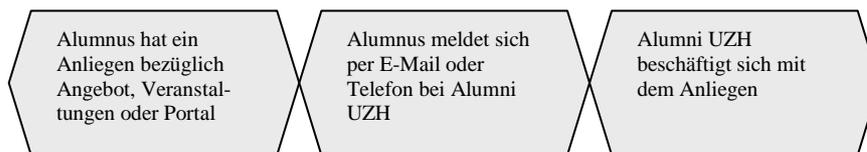


Abbildung 5-10: Derzeitiger Prozess zur Behandlung von Anliegen der Alumni

### 5.4.3. Optimierung der ARM-Prozesse

Nur optimierte, dem zukünftigen System angepasste ARM-Prozesse, können letztendlich den potentiell möglichen Nutzen eines Systems realisieren. Deshalb ist es zwingend, die identifizierten Marketing-, Sales- und Service-Prozesse neu zu modellieren, so wie sie unter dem Einsatz des neuen Systems abgehandelt würden. Vereinzelt sollen auch neue Prozesse definiert werden, die erst zukünftig zur Anwendung kommen werden. Im Folgenden wird demnach ermittelt, wie die zukünftige Prozesslandschaft aussieht und was sich im Vergleich zum jetzigen Status ändern soll.

Im **Marketing** müssen die Prozesse etwas abgeändert und um einen Weiteren ergänzt werden. Die Kommunikation mit den Mitgliedern ist nun davon abhängig, um welche Art von News es sich handelt. Allgemeine News, neue Veranstaltungen und neue Job-Anzeigen werden durch die differenzierten Möglichkeiten im Portal nun unterschiedlich behandelt. Der Newsletter wird an Stelle des Serien E-Mails verwendet (vgl. dazu Abbildung 5-11). In einem Newsletter können verglichen mit einem Serien E-Mail nicht nur Fliesstext, sondern auch andere Inhalte wie Bilder oder Artikel modular integriert werden. Dem User kann so eine Übersicht über die aktuellen und relevanten Inhalte aus dem Portal offeriert werden.

Der zweite Prozess, die Bekanntmachung in der Öffentlichkeit und der Ausbau der Organisation und Angebote, muss keiner Optimierung unterzogen werden. Diese Tätigkeiten waren bis jetzt und werden auch in Zukunft nur wenig durch ein Informationssystem beeinflusst. Eine Modellierung des Prozesses ist demnach auch weiterhin unnötig.

Die Anwerbung und Akquisition von Neumitgliedern, als dritter Prozess im Marketing, ist nach wie vor mehrheitlich durch Aktivitäten der Vereine geprägt. Die Vereine schreiben weiterhin die Absolventen nach einer gewissen Zeit selbst an. In der Abbildung 5-12 sind die Erneuerungen im Prozess aufgezeigt. Ursprüngliche Prozessschritte kommen immer noch zur Anwendung, sind aber aus Gründen der Komplexität nicht mehr in die Darstellung eingebaut. Neu versucht auch Alumni UZH die Absolventen direkt im Rahmen ihres Studienabschlusses

anzusprechen (siehe Tabelle 5-18). Idealerweise kann dadurch erreicht werden, dass ein grosser Teil der Alumni kurz nach dem Abschluss eine Anmeldung beantragt. Die Alumni, welche aufgrund fehlender Kontaktmöglichkeiten nicht mehr zugänglich sind, sollen nun zusätzlich über virales Marketing erreicht werden (vgl. dazu Tabelle 5-18).

Der vierte Prozess, die Analyse von Mitgliederdaten, muss ergänzt werden. Neu sollen nicht nur statische Stammdaten der Mitglieder analysiert werden, sondern auch die dynamischen Transaktionsdaten (vgl. dazu Abbildung 5-13). Davon werden laufend neue generiert, sobald ein Alumnus sich am Portal anmeldet, Kommunikation betreibt, Inhalte generiert, sich zu Veranstaltungen anmeldet, Job-Anzeigen anschaut oder weitere Aktivitäten durchführt. Nicht nur, dass die Datenbasis für Analysen um einiges umfangreicher und somit auch aussagekräftiger wird, es ändert sich auch die Tatsache, dass nun das Portal die Analysetätigkeiten direkt übernimmt. So muss kein Export in ein externes Analysetool getätigt werden, sondern die Daten können direkt im Portal analysiert und in aggregierter Form visualisiert werden. Des Weiteren kann man einzelne Segmente aus der Analyse fortan direkt mit Marketingmassnahmen ansprechen. Beispielsweise könnten in einer Analyse jene User identifiziert werden, die ihr Profil schon seit langem nicht mehr aktualisiert haben. Dieses Segment soll dann direkt aus der Analysefunktion als Zielgruppe einer Erinnerungsmeldung definiert werden (vgl. Tabelle 5-19).

Ein fünfter Prozess im Marketing muss zusätzlich definiert werden. Es handelt sich dabei um den Prozess einer Fundraisingkampagne, welcher bis anhin noch nicht notwendig war. In Zukunft jedoch wird durchaus ein Bedarf für derartige Kampagnen bestehen. Deswegen sollte der entsprechende Prozess jetzt schon definiert und mit der Systemlandschaft koordiniert werden (siehe Abbildung 5-14). Idealerweise können Spenden direkt im Portal über eine Kreditkarte erfolgen. Natürlich sollten auch jegliche andere Zahlungsmöglichkeiten angeboten werden. Die Analyse von Fundraisingkampagnen beschäftigt sich insbesondere mit der Spendensumme in verschiedenen Alumni-Segmenten.

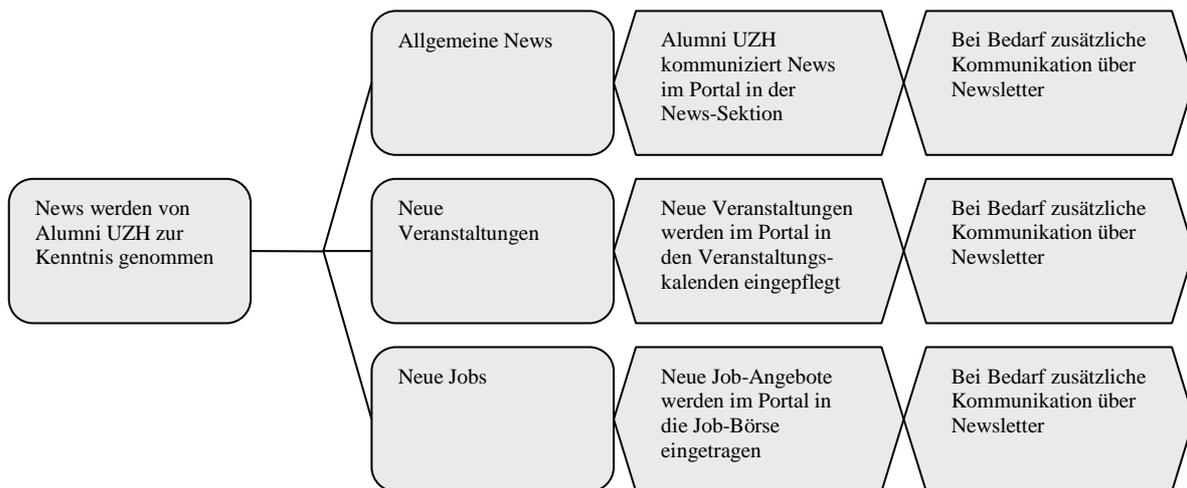
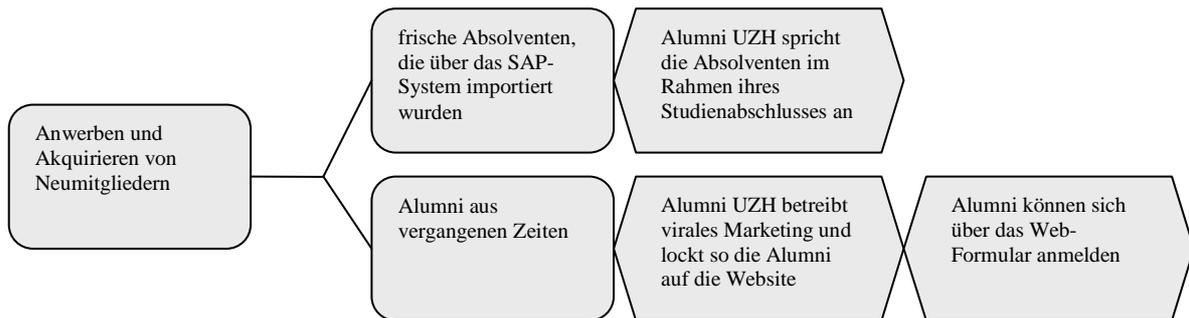
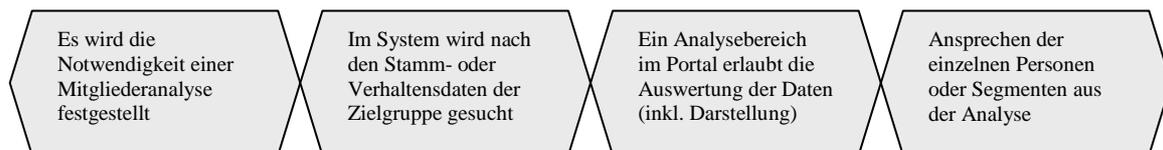


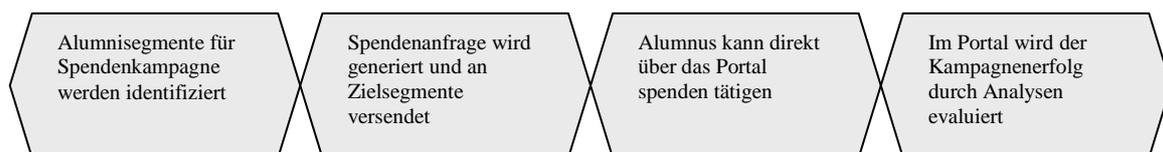
Abbildung 5-11: Optimierter Prozess der Kommunikation



**Abbildung 5-12: Optimierter Prozess der Akquisition von Neumitgliedern**



**Abbildung 5-13: Optimierter Prozess zur Analyse der Mitgliederdaten**



**Abbildung 5-14: Neuer Prozess einer Fundraisingkampagne**

Im **Sales** besteht weiterhin der Prozess der Abwicklung von Angebotsbestellungen (Abbildung 5-15). Neu sieht und bestellt der User das Angebot nicht mehr über die Website, sondern über das Portal. Die Angebote sind im Portal aufgeschaltet und können über einen Button bestellt werden. Die Bestellungen müssen nicht mehr mühsam manuell aus einem E-Mail in eine externe Liste eingetragen werden, denn das Portal bietet eine Übersicht über alle getätigten Buchungen je Angebot an. Periodisch werden diese an die anbietende Unternehmung weitergeleitet. Dazu wird aus dem System heraus direkt eine E-Mail an die Unternehmung generiert. Letztendlich wird das Konto des Users mit den entsprechenden Forderungen belastet, sofern dafür bei Alumni UZH überhaupt welche bestehen.

Es ist aber noch ein zweiter Prozess im Sales zu definieren. Mit der Einführung einer Job-Börse können Unternehmungen neu ihre Stelleninserate auf dem Portal veröffentlichen (Abbildung 5-16). Da die Unternehmungen dadurch den exklusiven Zugang auf das für sie interessanteste Segment der Alumni haben, ist es verständlich, dass dafür auch eine Gebühr verlangt wird. Die Publikation erfolgt über eine Schnittstelle zur Website von Alumni UZH. Dort tragen die Unternehmungen die Daten zum Angebot, namentlich die Jobanforderungen, Arbeitsort, Anfangsdatum und weitere Angaben in ein Web-Formular ein. Zusätzlich laden sie bei Bedarf die Job-Anzeige im Pdf-Format hinauf. Im Portal wird automatisch ein neues Job-Angebot in der Job-Börse angelegt und sämtliche Informationen inklusive Pdf-File werden direkt übernommen. Somit benötigen die Unternehmen keinen Zugang zum Portal und müssen demnach auch nicht mit einem speziellen Account ausgestattet werden. Im Portal wird das Konto der Unternehmung mit dem entsprechenden Betrag für ein Job-Angebot belastet.

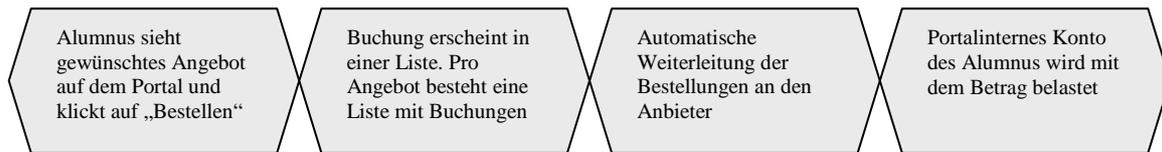


Abbildung 5-15: Optimierter Prozess zum Verkauf von Angeboten

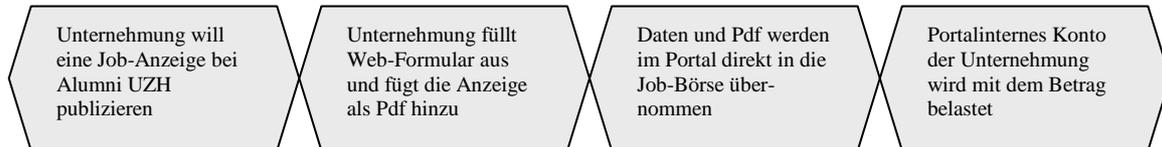


Abbildung 5-16: Neuer Prozess zum Verkauf von Job-Inseraten

Im **Service** wird der bestehende Prozess etwas optimiert (siehe Abbildung 5-17). Um den Support zu standardisieren und gleichzeitig den Mitarbeitern von Alumni UZH den Aufwand zu reduzieren, soll neu ein Hilfemenu im Portal eingerichtet und gepflegt werden. Darin wird die Portalverwendung mit Hilfe einiger Anwendungsbeispiele erklärt. Zusätzlich findet der User FAQs, die ihm die häufigsten gestellten Fragen beantworten. Dadurch kann erreicht werden, dass die Alumni zuerst einmal nachschauen, ob die Frage allenfalls schon dort beantwortet ist, bevor sie sich bei der Geschäftsstelle melden. So können bereits einige Anfragen wegfallen. Für jene User, die ihr Anliegen nicht durch die Hilfestellung abdecken können, steht natürlich der direkte Kontakt über E-Mail oder Telefon jederzeit offen.

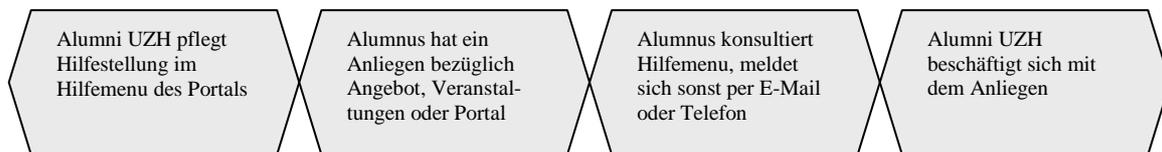


Abbildung 5-17: Optimierter Prozess zur Behandlung von Anliegen der Alumni

#### 5.4.4. Definieren der Systemanforderungen

##### 5.4.4.1. Genereller Leistungsumfang

Alumni UZH will die potentiellen rund 100'000 Alumni durch ein zeitgemässes ARM-System, wie es im Kapitel 3.5.1. beschrieben ist, verwalten können. Die sehr grosse potentielle Datenmenge erfordert ein Datenbanksystem nach höchsten Ansprüchen. Zusätzlich muss das System auch die Kommunikations- und Interaktionsfunktionalitäten unterstützen, um den Anforderungen des Internetnutzers vom Web 2.0 gerecht zu werden.

Bei ARM-Systemen sind zusätzlich drei wichtige Entwicklungen zu beobachten, denen das neue System von Alumni UZH unbedingt entsprechen muss (*Klumpp* 2005):

- eine starke Funktionsausweitung sieht vor, dass sowohl für den Enduser, wie auch für den Administrator deutlich breitere Anwendungsmöglichkeiten offeriert werden. Die neuen Kommunikationsfunktionen sind Beispiele für die Funktionsausweitung auf der Nutzerseite.
- eine verstärkte Motivation zur Einbindung des ARM-Systems in die generelle Software- und Datenumgebung der Hochschule. Durch entsprechende Schnittstellen können Synergien genutzt und der Aufwand deutlich reduziert werden. Beispielsweise können Funktionen oder Datenbestände des Hochschulsystems auch im ARM-System verwendet

werden. Daten müssen nicht manuell vom einen in das andere System übertragen werden. Nicht nur Alumni-Organisationen, sondern auch Hochschulleitungen haben den Nutzen einer solchen Einbettung längst erkannt.

- eine Fortentwicklung vom einfachen „Datenmanagement“ hin zu einem komplexeren „Relationshipmanagement“. Die Systeme sollen also immer mehr eine umfassende CRM-Komponente beinhalten und nicht bloss eine Adressverwaltung anbieten. Aus Administratorensicht ergeben sich dadurch komplett neue Möglichkeiten die Alumni anzusprechen und die Beziehung zu gestalten.

Natürlich reicht es nicht aus, ein ARM-System anhand dieser Grobanforderungen zu beurteilen. Detailliertere Anforderungen sind zu definieren und zu beschreiben. *Klumpff* versucht die technischen Systemanforderungen möglichst klar zu strukturieren (vgl. dazu Abbildung 5-18). Grundsätzlich lassen sich die Systemanforderungen in zwei Kategorien einteilen. Es gibt auf der einen Seite Profilanforderungen, die einen Aufbau oder grundsätzliche Eigenschaften des Systems beschreiben. Diese Kategorie ist erneut unterteilbar in technische Profileigenschaften und Verwaltungsprofileigenschaften. Erstere beschreiben, wie die Systemarchitektur aufgebaut zu sein hat, während Verwaltungsprofileigenschaften die Eigenschaften des Systems bezüglich dessen Verwaltung beinhalten.

Auf der anderen Seite befassen sich die Nutzerfunktionen, wie der Name schon sagt, mit den Funktionalitäten aus Nutzersicht. Auch diese Kategorie unterteilt sich in zwei Subkategorien, denn Nutzer können sowohl die Alumni als Enduser sein, wie auch die Administratoren. Die Funktionalitäten für Alumni bzw. Administratoren werden unter Kundenfunktionen bzw. Verwaltungsfunktionen beschrieben.

Zusätzlich zu diesen vier Bereichen ist mit den Anforderungen an das Datenmodell ein weiterer Bereich zu nennen, der jedoch gewissermassen als übergreifend zu betrachten ist. Das Datenmodell, als Kern des Systems, beeinflusst alle anderen vier Anforderungsbereiche und ist somit als zentrale Systemeigenschaft anzusehen.

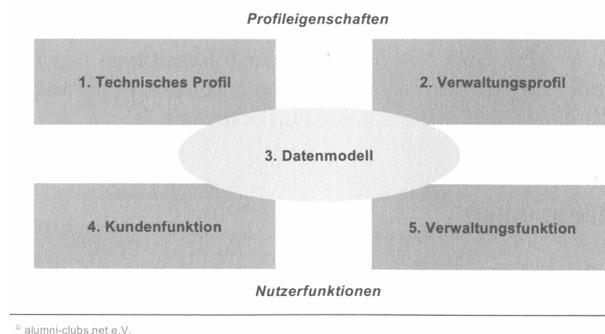


Abbildung 5-18: Struktur der Anforderungen an ein ARM-System (Seebacher/Klaus 2004, S. 76)

Diese letztendlich fünf Bereiche von Systemanforderungen, werden in einem Pflichtenheft in ihre einzelnen Punkte zerlegt und dokumentiert. Somit bietet dieses eine detaillierte Übersicht über sämtliche Einzelanforderungen. In der Literatur sind viele Strukturen eines Pflichtenhefts anzutreffen. Für allgemeine Informationssysteme kann der Aufbau nach *Abts/Mülder* angewendet werden. Er beschreibt zuerst kurz den Auftraggeber, die Ausgangssituation und Ziele aus Anwendersicht, geht dann auf die allgemeinen und fachlichen Anforderungen ein und behandelt zuletzt die Randbedingungen (*Abts/Mülder* 2001, S. 91 ff.). Das Pflichtenheft von Alumni UZH wurde nach diesem Aufbau und basierend auf den zuvor beschriebenen Anforderungsbereichen nach *Klumpff* erarbeitet. Bewusst wurden die Anforderungen stichwortartig und prägnant beschrieben, um das Pflichtenheft so schlank wie möglich zu halten. Es sollte von den Anbietern als Richtlinie verwendet werden und musste daher kurz die wichtigsten Informationen zusammenfassen.

#### 5.4.4.2. Das Pflichtenheft von Alumni UZH

##### (1) Portrait des Unternehmens

###### 1. Auftraggeber

Universität Zürich, Dachorganisation der Alumni-Vereinigen Alumni UZH  
Ansprechpersonen: Yannic Ganguillet, Sandra Emanuel

###### 2. Art und Grösse des Unternehmens

Staatliche Universität mit ca. 25'000 aktiven und rund 90'000 ehemaligen Studenten

###### 3. Unternehmensstruktur

Die Alumni UZH Dachorganisation ist eine Organisation innerhalb der Universität Zürich. Der Dachorganisation sind die selbständigen Alumni-Vereine (z.B. Alumni Wirtschaftsinformatik, etc) angehängt. Die Einzelmitglieder werden also hauptsächlich durch die Vereine verwaltet. Es ist unerlässlich, dass eine Software dieser Organisationsstruktur gerecht werden kann.

##### (2) Ausgangssituation

###### 1. Anwendungsbereiche der Software (Bereiche/Abteilungen)

Alumni UZH, Alumni-Vereine, Einzelmitglieder

###### 2. Anwendergruppen

Alumni UZH und Verantwortliche der Alumni-Vereinen als Administratoren, Einzelmitglieder als Endnutzer

###### 3. Darstellung der Arbeitsabläufe im zukünftigen Arbeitsbereich

Administratorensicht: (für genauere Beschreibungen siehe (5) 1.)

- a. Administration der Mitgliederdaten (z.B. Password reset)
- b. Versenden von Serienbriefen und personalisierten Newslettern (für Zielgruppen)
- c. Aufnahme von Neumitgliedern
- d. Aufschaltung von Angeboten und Abwicklung von Bestellungen (der Angebote)
- e. Inkasso der Beiträge, Angebote, Anlässe
- f. Veranstaltungskalender und News aktualisieren
- g. Userdaten und Verhalten analysieren
- h. Job-Börse pflegen, Bewerbungen verwalten

Endnutzersicht: (für genauere Beschreibungen siehe (5) 1.)

- i. Pflegen der eigenen Daten
- j. Verzeichnis durchsuchen nach diversen Kriterien
- k. Angebote bestellen
- l. Networking betreiben
- m. Einschreiben für Events
- n. Mentor suchen und kontaktieren (Career Service)
- o. Content generieren
- p. Kommunizieren (Messages, Forum, Instant Messaging, VoIP, etc)
- q. Durchsuchen der Job-Börse und Bewerben auf ein Jobangebot
- r. Personalisierung der Startseite und Einstellungen zur Privatsphäre
- s. Greeting Cards versenden (z.B. für Geburtstag)
- t. Ausdrucken der Benutzeroberfläche

#### 4. *Derzeitige organisatorische und technische Gegebenheiten*

Derzeit ist die lizenzbasierte Anwendung Alumnitools vom Hersteller IM Strategies AG in Betrieb. Jedoch kann diese bis zum heutigen Zeitpunkt nur einige der oben erwähnten Abläufe unterstützen. Deshalb wird der Wechsel auf eine andere webbasierte Applikation derzeit geprüft.

### (3) **Ziele aus Anwendersicht**

#### 1. *Welche Ziele müssen von der Software erfüllt werden?*

Siehe (2) 3.: a, b, c, f, h, i, j, n, o, p, q

#### 2. *Welche Ziele sind wünschenswert, aber nicht zwingend notwendig?*

Siehe (2) 3.: d, e, g, k, l, m, r, s, t

### (4) **Allgemeine Systemanforderungen**

#### 1. *Technisches Profil*

- a. Betriebssystem: auf XP, Vista, OSX, Linux lauffähig
- b. Datenbanksystem: leistungsfähiges DBMS (Sache des Herstellers)
- c. Internet- und Serveranbindung: leistungsfähige Anbindung
- d. Weitere Softwaresysteme: möglichst keine Weiteren (Performance-Einbussen)
- e. Sicherheit: Authentifizierungsmechanismen (z.B. durch Passwort geschützt)

#### 2. *Verwaltungsprofil*

- a. Verengen der Fehlertoleranz durch Vorgeben von Datenausprägungen (z.B. nur vordefinierte Studienrichtungen eintragbar, Pflichtfelder definieren)
- b. Kontrolle über Änderungen in Datenbank (Administratorenrechte verwalten)
- c. Protokollierung (Logging) von Änderungen möglich

#### 3. *Datenmodell und Datenverwaltung*

- a. Anwenderverständlichkeit: intuitiv, Default- oder Beispielwert, einheitliche Sprache, Begriffe
- b. Integration unstrukturierter Daten (z.B. Bild, Video, Audio in CMS): verwertbar für Druck, Mitgliederverzeichnis (z.B. Portraitbild kann gespeichert werden)
- c. Normalisierung: keine mehrwertige oder abgeleitete Datenfelder
- d. Flexibilität: unterschiedliche Datenprofilanforderungen abdeckbar (z.B. ein spezielles Datenfeld für eine bestimmte Mitgliedergruppe, in Suchmaschine integrierbar)
- e. Freigabe einzelner Felder: Read- und Write-Rechte können je nach Bedarf eingestellt werden
- f. Anlegen von Datenfeldern: Freie Definition von neuen Attributen (z.B. Geburtsname, Eintrittsdatum, etc) möglich

#### 4. *Kundenfunktionen*

Siehe Punkt (5)

#### 5. *Verwaltungsfunktionen*

Siehe Punkt (5)

6. *Softwareeigenschaften*
  - a. Benutzeroberfläche: visuell ansprechend (Farben und Formen), übersichtlich, personalisierbar
  - b. Nutzerführung: intuitiv (einfache Verwendung), Ergonomie (typische Benutzeranforderungen, z.B. Positionierung der Navigationsleiste)
  - c. Arbeitsgeschwindigkeiten: Antwortzeit soll so schnell wie möglich sein
  - d. Hilfefunktion: Menu mit thematischer Gliederung und Suchmöglichkeit, FAQs

## (5) **Fachliche Anforderungen (Funktionale Betrachtung)**

### 1. *Liste der gewünschten Einzelfunktionen*

#### Administratorensicht:

- a. Administration der Mitgliederdaten (z.B. Password reset)
  - i. Suche nach verschiedenen Kriterien, Scroll-down Menu hierarchisch (d.h. zuerst z.B. Verein Wirtschaftsinformatik, dann unterteilt in Probemitglied, Normalmitglied, Ehrenmitglied, etc)
  - ii. Warnhinweis zum Speichern vor Schliessen
  - iii. Automatisches Mail mit geänderten Daten an Mitglied oder Administrator möglich
- b. Versenden von Serienbriefen und personalisierten Newslettern (für Zielgruppen)
  - i. Einfache Formatierung und Layoutgestaltung der Serienbriefe
  - ii. Newsletter aus Modulen zusammensetzen (z.B. Job-Angebote, fachliche News und anstehende Events aus dem Fachbereich Medizin)
- c. Aufnahme von Neumitgliedern
  - i. Bestätigung der Anfrage über Webformular (ok geben → Daten generiert)
  - ii. Eingabemaske für manuelle Eingabe der Mitgliederdaten aus einem physischen Anmeldeformular
  - iii. Direktimport aus SAP → Bestätigung
- d. Aufschaltung von Angeboten und Abwicklung von Bestellungen (der Angebote)
  - i. Neue Angebote auf dem Portal aufschalten
  - ii. User kann die Angebote bestellen über eine Bestellfunktion
  - iii. Bestellung wird vom System direkt weitergeleitet an anbietende Unternehmung
- e. Inkasso der Beiträge, Angebote, Anlässe
  - i. Die Forderungen für die Mitgliedschaft, Angebote und Anlässe werden dem Mitglied in einem Konto aufgezeigt
  - ii. Der User kann sich entweder einen Einzahlungsschein zukommen lassen, oder die Rechnung direkt per Kreditkarte (z.B. über PayPal) begleichen
- f. Veranstaltungskalender und News aktualisieren
  - i. Kalender (auf der Startseite des Portals)
  - ii. Funktion um News und anstehende Events in den Kalender einzutragen
- g. Userdaten und Verhalten analysieren
  - i. Historie der gebuchten Angebote wird gespeichert
  - ii. Response auf Newsletter wird gespeichert
  - iii. Analysefunktion für Userverhalten im Portal (Clickstreams, Verbleibdauer, Anzahl Logins, letztes Update, etc) und Stammdaten (Personalien, Ausbildung, Verein, Branche, Interessen, etc)
  - iv. Evaluation von Fundraisingkampagnen
  - v. Exportfunktion in Excel oder dergleichen
- h. Job-Börse pflegen, Bewerbungen verwalten
  - i. Neue Jobangebote in Börse eintragen
  - ii. Weiterleitungsfunktion der Bewerbungen an die entsprechenden Unternehmen
  - iii. Schnittstelle zum externen Web-Formular

**Endnutzersicht:**

- i. Pflegen der eigenen Daten
    - i. Personalien, Ausbildung, Interessen, Arbeitgeber, etc ändern
  - j. Verzeichnis durchsuchen nach diversen Kriterien
    - i. Einfache Personensuche (Personalien, Ausbildung)
    - ii. Erweiterte Personensuche (Interessen, Verein, Studienrichtung, Arbeitgeber, von-bis, Aggregate, etc)
  - k. Angebote bestellen
    - i. Funktion „Bestellen“ je Angebot
    - ii. Übersicht über die gebuchten Angebote
  - l. Networking betreiben
    - i. Buddylist anlegen und erweitern
    - ii. Nachrichten schreiben an Buddies
    - iii. Anzeigefunktion „Wer meiner Buddies ist online?“ → Kontakte können direkt durch Instant Messaging oder VoIP kontaktiert werden
    - iv. Personen verlinken (jemanden vorstellen)
    - v. Netzwerk aufzeigen (meine Verbindung zu Person XY)
  - m. Einschreiben für Events
    - i. Aus dem Kalender soll pro Event eine Funktion „einschreiben“ zur Verfügung stehen
    - ii. Eine Liste mit allen Personen, die sich schon eingeschrieben haben wird für den User ersichtlich
  - n. Mentor suchen und kontaktieren (Career Service)
    - i. Jedes Mitglied hat die Möglichkeit, sich als Mentor zu deklarieren (Attribut)
    - ii. Suchmaschine soll nach Kriterium „Mentor“ durchsuchbar sein. (z.B. alle Mitglieder, welche im Investmentbanking tätig sind und sich als Mentor deklariert haben)
  - o. Content generieren
    - i. Blogs, Umfragen, FAQs, Artikel, Erfahrungsberichte oder Termine aufschalten
    - ii. Bildergalerien und andere Dokumente uploaden
  - p. Kommunizieren (Messages, Forum, Instant Messaging, VoIP, etc)
    - i. Nachrichten senden oder über Instant Messaging, VoIP kommunizieren
    - ii. Forum
  - q. Durchsuchen der Job-Börse und Bewerben auf ein Jobangebot
    - i. Nach Kriterien Branche, Position, Aufschaltungsdatum, Region, Salär, etc durchsuchbar
    - ii. Jeder Job soll mit einer Funktion „bewerben“ versehen sein für eine direkte Online-Bewerbung
  - r. Personalisierung der Startseite und Einstellungen zur Privatsphäre
    - i. Startseite kann je nach Präferenz personalisiert werden (z.B. Job-Angebote anzeigen oder nicht, allenfalls Layout)
    - ii. Steuerung der Privatsphäre: Wer kann welche meiner Daten sehen, Wie will ich über Jobs oder Veranstaltungen informiert werden (Newsletter, Startseite, E-Mail Alert, etc)
  - s. Greeting Cards versenden (z.B. für Geburtstag)
    - i. Funktion „Send Geeting Card“ bei jedem meiner Buddies
  - t. Ausdrucken der Benutzeroberfläche
    - i. Über „Drucken“ kann die aktuelle Benutzeroberfläche (z.B. Resultate einer Suche) ausgedruckt werden
2. *Zusammenhang der geforderten Funktionen*
- d, f, h und r: neue Angebote, Jobs, Events sollen den Usern je nach ihrer Präferenz kommuniziert werden (gar nicht, Newsletter, Startseite oder E-Mail Alert)
  - d und e: Bei der Abwicklung einer Bestellung soll direkt ein Inkasso-Auftrag generiert werden
  - j und q: Personensuche und Jobsuche möglichst in einer Suchmaschine integriert (nicht mehrere Suchmaschinen zugunsten Benutzerfreundlichkeit)

- j und l: Über Suchmaschine gefundene Personen sollen per Button zur Buddylist hinzugefügt werden können
- o und r: Neue Forumsbeiträge, Artikel oder Blog-Einträge sollen den Usern je nach Präferenz mitgeteilt werden

## **(6) Randbedingungen (Kontexteigenschaften)**

### *1. Einbindungsmöglichkeiten/Kompatibilität (Schnittstellen)*

Zu folgenden Anwendungen und Websites sind Schnittstellen erwünscht:

- SAP: für den periodischen Import der Neuabsolventen aus dem System der UZH (unerlässlich)
- Websites der Vereine wie der Dachorganisation: um Daten aus dem Webformular direkt zu übernehmen
- Outlook oder ähnliche Terminverwaltungssysteme: Synchronisation des Eventkalenders mit dem privaten Terminkalender
- Exel, SPSS oder ähnliche Anwendungen: Analysen der Nutzerdaten sollen exportiert werden können
- Drucker: Die aktuelle Benutzeroberfläche soll gedruckt werden können. Ein Button und die entsprechende Schnittstelle sollten in der Software enthalten sein.

### *2. Hardware-Anforderungen*

Es soll sich um eine Web-Applikation handeln, Server soll vom Hersteller zur Verfügung gestellt werden. Keine weitere Hardware sollte erforderlich sein.

### *3. Anpassungen und Weiterentwicklungen*

Das System sollte parametrisierbar und somit den Bedürfnissen von Alumni UZH anpassbar sein. Beispielsweise durch Definieren der gewünschten Attribute (Name, Geschlecht, Studienrichtung, Abschluss, Abschlussjahr, etc) oder durch Definieren der Zugriffs- und Änderungsrechte für verschiedene Gruppen. Weiter sollte der Anbieter gewillt sein und die Ressourcen besitzen, das System auf Wunsch von Alumni UZH weiterzuentwickeln (z.B. Erweiterung der Funktionalität, Einbauen einer Schnittstelle, Mängel beseitigen, etc)

### *4. Mengengerüst (Umfang der erwarteten Daten)*

Zurzeit ca. 50'000 Datensätze (davon sind ca. 3'500 aktive User)

### *5. Terminvorgaben*

Erster Kontakt bis 31.5.2008, Endauswahl bis 30.6.2008

### *6. Konditionen*

- Finanzieller Rahmen: wird im Einzelnen besprochen
- Support: Ein Kundenbetreuer ist zu Bürozeiten erreichbar und garantiert eine Antwortzeit von ca. 4 Stunden.
- Haftung des Lieferanten: Bei Datenverlust oder ähnlichen Schäden haftet der Lieferant für den Wiederherstellungsaufwand

### *7. Systemverfügbarkeit*

- Verfügbarkeit: rund um die Uhr mit möglichst geringer Ausfallquote (für Wartungsarbeiten)
- Zuverlässigkeit: Backup der Daten vorhanden

#### 8. *Sicherheit der Anbieterexistenz*

Es sollte eine langfristige Zusammenarbeit erreicht werden. Deshalb ist es unerlässlich, dass der Anbieter gut im Markt etabliert ist und die Herstellung von Alumni-Management-Systemen zu seinen Kernaufgaben zählt.

#### 10. *Realisierungsstufen*

- Systemanforderungen (Pflichtenheft)
- Marktscan
- Grobauswahl (Nutzwertanalyse)
- Feinauswahl (Demo der Software)
- Einführung

### 5.4.5. Marktscan

Der Markt für Informationssysteme im Alumniwesen ist relativ unübersichtlich. Viele Universitäten arbeiten mit selbst entwickelten Lösungen oder mit Lösungen aus Spin-Off Unternehmen der eigenen Universität. Eine Standardlösung, welche branchenweit als Benchmark erachtet werden kann scheint es nicht zu geben. Stattdessen gibt es viele Anbieter, die versuchen, ihre Lösung im Markt zu etablieren. Alumni-Organisationen im deutschsprachigen Raum repräsentieren eine sehr grosse Spannweite in Bezug auf Grösse, Reichweite sowie die Funktionalitätsanforderungen an ein ARM-System. Für die Anbieter erfordert dies eine hohe Skalierbarkeit des Systems und einen differenzierten und modularen Systemaufbau (*Klumpp* 2005). Viele Anbieter teilen ihre Software in Module auf und verkaufen bzw. vermieten sie auch entsprechend. So kann beispielsweise ein Modul „Career Service“ oder ein Modul „Beitragsverwaltung“ je nach Bedarf eingesetzt werden oder nicht. Durch diese modulare Softwarearchitektur kann eigentlich für jede Hochschule das passende Softwarepaket nach Bedarf angeboten werden. Auf dem Markt sind zudem Produkte mit sehr unterschiedlichen Leistungstiefen angeboten, so dass für jeden Bedarf eine entsprechende Lösung zu finden ist. Von einfachen Anwendungen zur Adressverwaltung, bis hin zu höchst komplexen und modularen Portallösungen, reichen die angebotenen Produkte.

Grundsätzlich kann man bei der Auswahl eines Informationssystems nach dem Ansatz „Make, buy or take“ Ansatz verfahren. Neben den meist umfangreichen Lösungen der kommerziellen Anbieter („buy“) kann auch eine einfachere, aus dem Bereich CRM als Open-Source-Lösung und damit in der Lizenzierung kostenlose Lösung gewählt werden („take“). Schliesslich kann auch eine eigene Lösung entwickelt werden („make“) (*Seebacher/Klaus* 2004, S. 79). Im Rahmen der ARM-Strategie wurde festgelegt, dass für Alumni UZH eine Standardlösung auf Lizenz- oder Kaufbasis ausgewählt werden soll. Die Entscheidung für Alumni UZH nach dem Ansatz „buy“ vorzugehen, ist in den Wartungs- und Supportbedingungen zu begründen. Anbieter von Freeware-Lösungen bieten nicht die nötige Unterstützung im Betrieb der Software, denn es kommt ab und zu vor, dass eine Weiterentwicklung oder Anpassung der Software gewünscht ist. Ausserdem bieten kommerzielle Anbieter ihren Kunden eine gewisse Verfügbarkeitsgarantie, übernehmen die Haftung für Schäden und bieten einen Kundensupport an, was bei Freeware-Produkten nicht zwingend gegeben wäre. Eine Eigenentwicklung kann schon nur aufgrund der komplexen Anforderungslage ausgeschlossen werden.

Der Markt kann nun nach geeigneten Anbietern durchsucht werden. Bewusst wird nur der deutschsprachige Markt in Betracht gezogen. Ein Anbieter aus Übersee könnte nur schlecht Support vor Ort leisten, es sei denn, er betriebe eine Filiale im nahen Umfeld der Schweiz. Die Tabelle 5-30 fasst die wichtigsten kommerziellen Anbieter im Markt für ARM-Systeme zusammen, alle aus der Schweiz, Deutschland oder Österreich stammend.

AbsolventUM Mannheim	Lösung FU Berlin
ADE (DAAD)	Lösung Universität Passau (i-net)
Alumni Lüneburg	Lösung Universität Siegen
AlumniData.de	Lösung Universität Ulm
Campus Management Corp/CampusVue	Lösung Universität Wien
CAS	Microsoft Campus 2000
Cobra	netEnviron GmbH
Datenlotsen	Nexus braintrust (TU Dresden)
Dexter	Open Hearts
EsPresto AG	Raisor's Edge
GSO AG	Squeaker
HIS ALU / TI Darmstadt	Umantis
IDEE	VEG Geisenheim/FH Wiesbaden
IM Strategies (Alumni Tools)	Webtac
IntraWorlds (IntrAlumni)	

**Tabelle 5-30: Software-Anbieter im ARM-Markt**

## 5.4.6. Grobauswahl

### 5.4.6.1. Die Vorselektion

Aufgrund der Vielzahl der Anbieter empfiehlt es sich eine Vorselektion zu treffen, um nicht alle angebotenen Lösungen genauer evaluieren zu müssen. Durch die wichtigsten Entscheidungskriterien kann die Anzahl der relevanten Anbieter bereits frühzeitig stark reduziert werden. Es werden in erster Linie politische Kriterien, aber auch fachliche Grundvoraussetzungen herbeigezogen. Folgende Kriterien sollen bei der Grobauswahl nach *Abts/Mülder* berücksichtigt werden:

- Seriosität des Software-Anbieters (Grösse, Referenzkunden, Markterfolg, Kernkompetenzen, etc)
- Derzeitige Lebenszyklusphase der Software (Jahr der Erstinstallation, angekündigte Erweiterungen, etc)
- Installationsvoraussetzungen der Software (Hardware-Restriktionen, maximale Benutzeranzahl, etc)
- Erfüllung der fachlichen und technischen Grundvoraussetzungen (webbasierte Portallösung, notwendige Funktionalitäten und Schnittstellen, etc)
- Preiskategorie des Produktes (Kauf- oder Lizenzvertrag)

Aufgrund einer ausgiebigen Untersuchung der aufgelisteten Anbieter nach den oben stehenden Kriterien, kann die Liste der Kandidaten auf vier Anbieter reduziert werden. Alle anderen qualifizieren sich schon nur aus Seriositätsgründen nicht für die engere Auswahl. Kaum Referenzprojekte sind zu ermitteln, oder es ist nicht zu erkennen, dass sich die Anbieter bereits seit längerem im Markt befinden, und die Entwicklung von ARM-Systemen zu ihren Kernkompetenzen zählen. Oft bieten die Entwickler nicht einmal eine webbasierte Portallösung an, sondern eine statische Installationssoftware. Diese Eigenschaft gilt jedoch für Alumni UZH absolut als fachliche Grundvoraussetzung, so wie dies in der Strategie festgelegt

wurde. Die vier Kandidaten werden im Folgenden einzeln genauer beschrieben. Sie decken alle die Grundvoraussetzungen grösstenteils ab.

Die **CAS Software AG** (im Folgenden CAS genannt) ist ursprünglich ein Anbieter von klassischen CRM-Systemen und besteht seit rund 22 Jahren. Die deutsche Firma hat ihren Hauptsitz in Karlsruhe und bezeichnet sich als deutscher CRM-Marktführer für den Mittelstand. Für seine innovative Produktpalette und sein Engagement im Mittelstand hat das Unternehmen mehrere Auszeichnungen und Preise erhalten, darunter den „IT Prize der Europäischen Union“ und den „CRM-Award“. CAS bietet nebst CRM-Systemen für den Mittelstand auch ähnliche Systeme für verschiedene Branchen an, so unter anderem das Produkt CAS Alumni für Hochschulinstitutionen. Die Entwicklung von ARM-Systemen kann zwar nicht ganz als Kernkompetenz beurteilt werden, jedoch ist auch in diesem Bereich dem Anbieter ein breites Erfahrungsspektrum mit zahlreichen Referenzprojekten zuzuschreiben. Das Produkt erfüllt die wichtigsten fachlichen Voraussetzungen, ist also modular zusammengesetzt als webbasierte Portallösung einsetzbar.

Die **Datenlotsen Informationssysteme GmbH** (im Folgenden Datenlotsen genannt) wurde 1993 mit Hauptsitz in Hamburg gegründet und bezeichnet sich selbst als führender Anbieter für integrierte Campus Management Systeme. Mehr als 50 Spezialisten arbeiten heute am Ausbau innovativer Hochschulsystemen. Das entsprechende Produkt CampusNet, als umfassendes Hochschulsystem, wird bereits von namhaften Universitäten produktiv eingesetzt. In Ergänzung zu CampusNet wird ein webbasiertes Alumni-Portal angeboten, das natürlich auch losgelöst vom Basissystem eingesetzt werden kann. Dieses Produkt mit dem Namen AlumniNet wird jedoch erst im August 2008 das erste Mal produktiv eingesetzt werden. Die Lösung basiert auf reifen Microsoft-Technologien und kann daher trotzdem mit erfahrenen Konkurrenten im Markt mithalten.

Die **IntraWorlds GmbH** (im Folgenden IntraWorlds genannt), welche bis vor kurzem noch den Namen Implemens führte, ist seit dem Jahr 2002 im Markt für Hochschulsysteme tätig. Der Hauptsitz des Anbieters mit einem Entwicklungsteam von rund 15 Personen, wurde erst kürzlich von Berlin nach München verlegt. IntraWorlds bezeichnet sich als führenden Anbieter von sozialer Software im europäischen Non-Profit-Sektor sowie für Unternehmen, kommt also aus der Ecke der Community-Systeme und hat sich schon früh auf Alumni-Lösungen bei Hochschulen spezialisiert. Daher kann man die Entwicklung von ARM-Systemen durchaus als Kernkompetenz bezeichnen. Ihr Produkt IntraAlumni genügt bei weitem den gestellten Grundvoraussetzungen und wird bis zum heutigen Zeitpunkt bei über 50 Bildungseinrichtungen erfolgreich eingesetzt. Somit kann IntraWorlds als Marktführer für ARM-Systeme im deutschsprachigen Raum bezeichnet werden.

Die **Netenviron GmbH** (im Folgenden Netenviron genannt) bezeichnet sich als Spezialist für webbasierte Kommunikationsportale. Ursprünglich ist dieser Anbieter im skandinavischen Markt anzusiedeln, führt heute aber auch einen Standort in München. Das Softwareprodukt wird jedoch nicht nur von Hochschulen, sondern auch oft auch von privatwirtschaftlichen Unternehmungen eingesetzt. Dem Kunden wird ein individuell zugeschnittenes System versprochen. Somit kann die Kernkompetenz von Netenviron durchaus im Markt für webbasierte Portallösungen, nicht aber im Alumni-Kontext, gesehen werden. Auch dieses Produkt übertrifft die fachlichen Grundvoraussetzungen und qualifiziert sich somit für die engere Auswahl.

#### 5.4.6.2. Die Nutzwertanalyse

Mit diesen vier Anbietern wurde Kontakt aufgenommen, erste Gespräche geführt und schliesslich wurde den entsprechenden Ansprechpartnern im Unternehmen das Pflichtenheft zugesandt, welches generell auf sehr gutes Feedback gestossen ist. In weiteren Telefongesprächen und E-Mail Konversationen wurde zusammen mit den Ansprechpartnern ermittelt, inwiefern die einzelnen Systeme die einzelnen Anforderungen aus dem Pflichtenheft abdecken können. Diese Erkenntnisse wurden in der Nutzwertanalyse verarbeitet, so dass letztendlich die Kandidaten in eine priorisierte Reihenfolge bezüglich der technischen Eignung gebracht werden können.

Im Wesentlichen wurden die Anforderungen aus dem Pflichtenheft eins zu eins in die Nutzwertanalyse übernommen und dort für jedes Produkt bezüglich Abdeckungsgrad bewertet. Natürlich muss auch der jetzige Anbieter IM Strategies mit seinem Produkt Alumnitools in die Nutzwertanalyse miteinbezogen werden, um festzustellen, ob und in welchen Bereichen andere Systeme technisch allenfalls besser bewertet werden können. Dies ist ja letztendlich die wichtigste Erkenntnis, wenn es darum geht ein bestehendes System zu ersetzen. Also werden insgesamt fünf Anbieter mit ihren Produkten in die Analyse miteinbezogen.

Die Tabelle 5-31 umfasst die Nutzwertanalyse der Anbieter CAS und Datenlotsen, während die restlichen Anbieter in der Tabelle 5-32 analysiert werden. Wenn man die Struktur des Pflichtenhefts<sup>1</sup> mit jener der Nutzwertanalyse vergleicht, stellt man doch in einigen wenigen Punkten Unterschiede fest. Das technische Profil wird in der Nutzwertanalyse überhaupt nicht berücksichtigt. Dies liegt daran, dass die Anbieter ihre Software alle über einen ASP-Vertrages zur Verfügung stellen. Die Wartung und das Hosting der Software stehen demzufolge nicht im Aufgabenbereich von Alumni UZH, welche lediglich über das Internet auf die Software zugreift. Die gesamte IT-Infrastruktur wird vom Anbieter selbst verwaltet. Alumni UZH ist also letztendlich nur ein Konsument einer Service-Leistung über das Internet und muss sich über die technische Infrastruktur keine Gedanken machen, solange diese natürlich den Service nicht beeinträchtigt. Alle Anbieter betreiben ihre Software mit gängigen DBMS von MySQL<sup>2</sup>, Microsoft SQL<sup>3</sup> oder Oracle<sup>4</sup>. Fast ausschliesslich wird zudem die physische Speicherung auf einem Apache<sup>5</sup> Tomcat Server gehandhabt. Die Software ist bei allen Anbietern auf jeglichen Betriebssystemen lauffähig und unterstützt alle gängigen Webbrowser. Ob weitere Softwaresysteme auf Seite des Anbieters notwendig sind, hat Alumni UZH genau so wenig zu kümmern, wie die Art von Verschlüsselungsmechanismen. Solange alle diese Eigenschaften keinen Einfluss auf den wahrgenommenen Service haben, macht es keinen Sinn, die Anbieter nach diesen Anforderungen zu bewerten. Somit wurden die gesamten Anforderungen an das technische Profil in die Nutzwertanalyse nicht einbezogen.

Ausserdem wurden die Hardwareanforderungen im Punkt Kontexteigenschaften in der Nutzwertanalyse ebenfalls ignoriert. Der Nutzer braucht keine Hardware, um den Service zu beanspruchen. Bei einer Nutzung über das Internet bestehen auf der Seite des Nutzers keine Hardwareanforderungen. Diesbezüglich ist anzumerken, dass CAS nebst der Nutzung über

---

<sup>1</sup> vgl. dazu Kapitel 5.4.4.2.

<sup>2</sup> [www.mysql.com](http://www.mysql.com)

<sup>3</sup> [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)

<sup>4</sup> [www.oracle.com](http://www.oracle.com)

<sup>5</sup> <http://httpd.apache.org>

das Internet anbietet, einige Windows-Clients auf lokalen Rechnern zu installieren. Dies kann beispielsweise Sinn machen, wenn Administratoren nicht von der Performance einer Internetverbindung abhängig sein wollen. In diesem Fall gibt es für Alumni UZH Hardwareanforderungen, die sich jedoch auf das Vorhandensein eines lauffähigen Rechners mit Windows-Betriebssystem beschränken.

Im Prinzip werden die Anforderungskategorien mit einem Gewicht in Prozent versehen, so dass die Summe aller Gewichte wiederum 100% ausmachen. Innerhalb der Kategorien werden die einzelnen Anforderungen jedoch erneut gegen einander gewichtet. Hier gilt das gleiche Prinzip, dass man innerhalb einer Kategorie erneut 100% zu vergeben hat. Letztendlich kann pro Einzelanforderung ein Faktor ermittelt werden, der sich aus der Multiplikation der Einzelgewichtung mit jener der Kategoriegewichtung ergibt. Durch diese Kombination können die Einzelgewichtungen relativ zur Gesamtgewichtung einer Anforderungskategorie betrachtet werden.

Ein Beispiel:  
Kategorie X → Gewichtung 15%  
    Anforderung Y → Gewichtung 30%  
    Anforderung Z → Gewichtung 70%

Die Anforderung Y erhält den Faktor:  $0,3 * 0,15 = 0,045$   
Die Anforderung Z erhält den Faktor:  $0,7 * 0,15 = 0,105$

Somit kann man in der Nutzwertanalyse jede Einzelanforderung mit einem Score zwischen 0 und 10 bewerten; 0 gleichbedeutend mit „wird überhaupt nicht abgedeckt“ und 10 für „wird voll abgedeckt“. Ein solcher Score<sup>1</sup> ist mit dem entsprechenden Faktor zu multiplizieren und man erhält so einen gewichteten Score. Insgesamt werden die gewichteten Scores pro Anbieter aufsummiert zu einem Endwert, im Sinne eines gewichteten Durchschnittwertes. Auch dieser befindet sich zwischen 0 und 10. Je höher dieser Wert in der Analyse ausfällt, desto eher entspricht das System technisch den Vorstellungen von Alumni UZH.

Es ist einleuchtend, dass die Ergebnisse eines derartigen Scoring-Verfahrens stark davon abhängen, wie die einzelnen Bereiche und Anforderungen gewichtet werden. Durch eine unpassende Gewichtung können die Resultate natürlich leicht verfälscht werden. Trotzdem ist es notwendig, eine Gewichtung der einzelnen Punkte vorzunehmen, da diesen in der Tat unterschiedliche Wichtigkeiten zugeordnet werden müssen. Somit ist es wichtig, dass die einzelnen Gewichtungen gut begründet sind. Grundsätzlich richtet sich die hier verwendete Gewichtung nach jener, die von *Klumpp* vorgeschlagen wird (*Klumpp* 2005, S. 11/12).

Die Verwaltungsfunktionen bzw. die Kontexteigenschaften sind genau wie in der Literatur mit 20% bzw. 10% gewichtet. Die Kundenfunktionen sind in Absprache mit Alumni UZH bewusst mit 30% deutlich stärker gewichtet als in der Literaturvorlage. Dies basiert auf der Annahme, dass die Funktionalitäten für Alumni durchaus die wichtigste Komponente des Systems ausmachen, da es ja im Endeffekt darum geht, diesen einen möglichst grossen Nutzen zu ermöglichen. Auch die Softwareeigenschaften sind mit 20% sehr stark gewichtet, da auch diese sich hauptsächlich mit der Benutzerfreundlichkeit beschäftigen, was gleichermassen zum eben genannten Ziel beiträgt. Zusätzlich sind noch Zusammenhänge zwischen einzelnen Funktionen in die Analyse integriert und mit 5% gewichtet. Demzufolge bleibt nichts anderes übrig, als die restlichen Kategorien entsprechend weniger stark zu gewichten, denn ein Total von 100% darf logischerweise nicht überschritten werden.

Die Gewichtungen der einzelnen Anforderungen wurden alle in Gesprächen mit der Geschäftsleitung von Alumni UZH festgelegt.

---

<sup>1</sup> Punktebewertung

Kriterien	Total (%)	Gewicht		CAS		Datenlotsen	
		absolut	relativ	Punkte	Nutzen	Punkte	Nutzen
	100			CAS Alumni		AlumniNet	
<b>1. Verwaltungsprofil</b>	5				0		0
Fehlertoleranz verengen		40	0.02	10	0.2	2	0.04
Kontrolle über Änderung in DB (Admin Rechte)		40	0.02	9	0.18	6	0.12
Protokollierung (Logging) von Änderungen		20	0.01	10	0.1	8	0.08
<b>2. Datenmodell</b>	10				0		0
Anwenderverständlichkeit (intuitiv)		20	0.02	10	0.2	10	0.2
Integration unstrukturierter Daten (z.B. in CMS)		15	0.015	3	0.045	3	0.045
Normalisierung		10	0.01	10	0.1	10	0.1
Flexibilität		10	0.01	10	0.1	2	0.02
Freigabe einzelner Felder		15	0.015	10	0.15	2	0.03
freie Definition von Datenfeldern		30	0.03	10	0.3	0	0
<b>3. Verwaltungsfunktionen</b>	20				0		0
Administration der Mitgliederdaten		20	0.04	10	0.4	10	0.4
Versenden von Serienbriefen und Newslettern		20	0.04	10	0.4	6	0.24
Aufnahme von Neumitgliedern		10	0.02	10	0.2	10	0.2
Aufschalten von Angeboten/Abwicklung von Bestellungen		10	0.02	10	0.2	0	0
Inkasso der Beiträge, Angebote, Events		10	0.02	5	0.1	0	0
Veranstaltungskalender und News aktualisieren		10	0.02	10	0.2	10	0.2
Userdaten und Verhalten analysieren		10	0.02	4	0.08	4	0.08
Job-Börse und Bewerbungen verwalten		10	0.02	7	0.14	7	0.14
<b>4. Kundenfunktionen</b>	30				0		0
Pflegen der eigenen Daten		10	0.03	10	0.3	10	0.3
Verzeichnis durchsuchen nach diversen Kriterien		10	0.03	10	0.3	10	0.3
Angebote bestellen		5	0.015	10	0.15	0	0
Networking betreiben		20	0.06	8	0.48	8	0.48
Einschreiben für Events		2	0.006	10	0.06	5	0.03
Mentor suchen und kontaktieren		5	0.015	10	0.15	6	0.09
Content generieren		15	0.045	8	0.36	8	0.36
Kommunizieren		15	0.045	7	0.315	7	0.315
Durchsuchen der Job-Börse und bewerben		5	0.015	10	0.15	8	0.12
Personalisierung der Startseite und Privatsphäre		10	0.03	8	0.24	4	0.12
Greeting Cards versenden		1	0.003	0	0	0	0
Ausdrucken der Benutzeroberfläche		2	0.006	10	0.06	10	0.06
<b>5. Zusammenhänge der Funktionalitäten</b>	5				0		0
neue Angebote, Jobs, Events dem Mitglied gemeldet		20	0.01	9	0.09	9	0.09
Bestellung Angebot löst Inkasso-Auftrag aus		20	0.01	5	0.05	0	0
Personensuche, Jobsuche in einer Suchmaschine		10	0.005	0	0	0	0
Gesuchte Mitglieder per Button auf Buddy-List		30	0.015	10	0.15	9	0.135
neue Foreumeinträge, Artikel, Blogbeiträge gemeldet		20	0.01	9	0.09	9	0.09
<b>6. Softwareeigenschaften</b>	20				0		0
Benutzeroberfläche		40	0.08	7	0.56	8	0.64
Nutzerführung		30	0.06	10	0.6	8	0.48
Arbeitsgeschwindigkeit		20	0.04	8	0.32	8	0.32
Hilfefunktion		10	0.02	10	0.2	0	0
<b>7. Kontexteigenschaften</b>	10				0		0
Einbindungsmöglichkeiten/Kompatibilität		10	0.01	10	0.1	10	0.1
individuelle Anpassungen möglich? (Customizing)		5	0.005	10	0.05	10	0.05
Entwicklungssicherheit gegeben? (Change Request)		20	0.02	9	0.18	6	0.12
Haftung für Programmfehler/Absturz/Datenverlust		20	0.02	10	0.2	5	0.1
Service und Support (Verfügbarkeit und Wartung)		30	0.03	9	0.27	9	0.27
Sicherheit der Anbieterexistenz		15	0.015	9	0.135	7	0.105
<b>Gesamtbewertung Nutzen</b>					8.655		6.57

Tabelle 5-31: Nutzwertanalyse von CAS und Datenlotsen

Die Tabelle 5-31 zeigt, dass der Anbieter CAS mit einem Gesamtscore von 8.655 von 10 möglichen Punkten sehr gut abschneidet. Die wichtigsten Bewertungen, die dazu führen, sollen fortan kurz erläutert werden. Im Verwaltungsprofil und Datenmodell können fast alle Anforderungen mit dem Maximum bewertet werden, was erneut zeigt, dass dieser Anbieter aus der Datenverwaltung kommt und darin sehr stark ist. Lediglich die Integration unstrukturierter Daten, beispielsweise in einem CMS wird nicht angeboten, wodurch diese Anforderung mit 3 von 10 Punkten bewertet wird. Bei den Funktionen zeigt sich schon eher ein durchgezogenes Bild. Aus Administratorensicht schneidet CAS erstaunlich schlecht ab, wenn man bedenkt, dass der Anbieter eigentlich aus dem CRM-Umfeld kommt. Beispielsweise kann keine Kreditkarte für Inkassozwecke angebunden werden. In der Analyse von

Nutzerdaten können keine dynamischen Daten wie Aufenthaltsdauer auf dem Portal, letztes Login-Datum oder Clickstreams<sup>1</sup> ausgewertet werden. Die Job-Börse kann nicht über eine externe Website administriert werden, was ebenfalls zu einem suboptimalen Score von 7 führt.

Die Alumni können bei CAS Alumni schon genügend untereinander kommunizieren und interagieren. Trotzdem gibt es für die fehlende Integration von Instant Messaging und VoIP, sowie dafür, dass keine Möglichkeit besteht, Inhalte zu bewerten oder zu kommentieren, einen kleineren Abzug von Optimalscore. Bei den Softwareeigenschaften muss lediglich die Benutzeroberfläche etwas schlechter bewertet werden, da diese etwas steif und funktional wirkt. Erneut erkennt man daran, dass der Anbieter aus der Datenverwaltung und nicht aus dem Community-Bereich stammt.

Ebenfalls in der Tabelle 5-31 ist der Anbieter **Datenlotsen** bewertet. Im Verwaltungsprofil gibt es keine Möglichkeit, Wertebereiche von Datenfeldern und Pflichtfelder zu definieren, zumindest nicht durch den Administrator. Allgemein kann der Administrator nicht selbständig und flexibel neue Datenfelder anlegen und die Zugriffsrechte entsprechend anpassen, was zu markanten Punkteabzügen führt. Weiter können in den Verwaltungsfunktionen weder Angebote aufgeschaltet, noch könnten diese dann bestellt und durch ein Inkassowesen abgewickelt werden. Aus Nutzersicht scheint AlumniNet relativ gut abzuschneiden. Es ist jedoch zu erwähnen, dass die Startseite nicht personalisiert werden kann, wodurch dieser Punkt nur mit dem Score 4 bewertet werden kann. Die Softwareanforderung bezüglich einer Hilfefunktion ist nur mangelhaft abgedeckt dadurch, dass im Portal keine Hilfestellung geleistet wird, sondern lediglich ein Benutzerhandbuch zum Download bereitsteht.

Bei den Kontexteigenschaften jedoch kann der Anbieter dadurch punkten, dass diverse Schnittstellen zu gängigen Microsoft-Produkten bestehen. Dies kommt daher, weil die Lösung basierend auf Microsoft-Technologien wie beispielsweise dem Microsoft Share Point<sup>2</sup> realisiert ist. Gesamthaft kommt das Produkt AlumniNet auf einen Gesamtscore von 6.57.

Kriterien	Gewicht	IM Strategies		IntraWorlds		Netenviron	
		AlumniTools		IntraAlumni		Netenviron	
	relativ	Punkte	Nutzen	Punkte	Nutzen	Punkte	Nutzen
<b>1. Verwaltungsprofil</b>			0		0		0
Fehlertoleranz verengen	0.02	2	0.04	8	0.16	2	0.04
Kontrolle über Änderung in DB (Admin Rechte)	0.02	2	0.04	10	0.2	9	0.18
Protokollierung (Logging) von Änderungen	0.01	10	0.1	8	0.08	5	0.05
<b>2. Datenmodell</b>			0		0		0
Anwenderverständlichkeit (intuitiv)	0.02	10	0.2	10	0.2	10	0.2
Integration unstrukturierter Daten (z.B. in CMS)	0.015	7	0.105	10	0.15	10	0.15
Normalisierung	0.01	10	0.1	10	0.1	10	0.1
Flexibilität	0.01	2	0.02	8	0.08	2	0.02
Freigabe einzelner Felder	0.015	2	0.03	7	0.105	2	0.03
freie Definition von Datenfeldern	0.03	0	0	8	0.24	2	0.06
<b>3. Verwaltungsfunktionen</b>			0		0		0
Administration der Mitgliederdaten	0.04	10	0.4	10	0.4	10	0.4
Versenden von Serienbriefen und Newslettern	0.04	4	0.16	10	0.4	8	0.32
Aufnahme von Neumitgliedern	0.02	10	0.2	10	0.2	10	0.2
Aufschalten von Angeboten/Abwicklung von Bestellungen	0.02	10	0.2	10	0.2	10	0.2
Inkasso der Beiträge, Angebote, Events	0.02	8	0.16	9	0.18	10	0.2
Veranstaltungskalender und News aktualisieren	0.02	4	0.08	10	0.2	10	0.2
Userdaten und Verhalten analysieren	0.02	3	0.06	8	0.16	1	0.02
Job-Börse und Bewerbungen verwalten	0.02	7	0.14	10	0.2	7	0.14
<b>4. Kundenfunktionen</b>			0		0		0
Pflegen der eigenen Daten	0.03	10	0.3	10	0.3	10	0.3
Verzeichnis durchsuchen nach diversen Kriterien	0.03	6	0.18	10	0.3	10	0.3
Angebote bestellen	0.015	0	0	10	0.15	10	0.15

<sup>1</sup> zeigen auf, welche Pfade der User auf dem Portal zurücklegt und wie er zwischen den verschiedenen Bereichen navigiert

<sup>2</sup> <http://office.microsoft.com/de-de/sharepointtechnology/FX011204871031.aspx>

Networking betreiben	0.06	2	0.12	9	0.54	7	0.42
Einschreiben für Events	0.006	0	0	10	0.06	8	0.048
Mentor suchen und kontaktieren	0.015	6	0.09	7	0.105	10	0.15
Content generieren	0.045	1	0.045	9	0.405	10	0.45
Kommunizieren	0.045	3	0.135	10	0.45	1	0.045
Durchsuchen der Job-Börse und bewerben	0.015	10	0.15	8	0.12	3	0.045
Personalisierung der Startseite und Privatsphäre	0.03	2	0.06	9	0.27	9	0.27
Greeting Cards versenden	0.003	0	0	0	0	0	0
Ausdrucken der Benutzeroberfläche	0.006	8	0.048	0	0	10	0.06
<b>5. Zusammenhänge der Funktionalitäten</b>			0		0		0
neue Angebote, Jobs, Events dem Mitglied gemeldet	0.01	10	0.1	5	0.05	10	0.1
Bestellung Angebot löst Inkasso-Auftrag aus	0.01	0	0	5	0.05	10	0.1
Personensuche, Jobsuche in einer Suchmaschine	0.005	0	0	0	0	0	0
Gesuchte Mitglieder per Button auf Buddy-List	0.015	10	0.15	10	0.15	10	0.15
neue Foreumeinträge, Artikel, Blogbeiträge gemeldet	0.01	10	0.1	7	0.07	10	0.1
<b>6. Softwareeigenschaften</b>			0		0		0
Benutzeroberfläche	0.08	1	0.08	9	0.72	10	0.8
Nutzerführung	0.06	2	0.12	10	0.6	10	0.6
Arbeitsgeschwindigkeit	0.04	5	0.2	5	0.2	10	0.4
Hilfefunktion	0.02	0	0	8	0.16	10	0.2
<b>7. Kontexteigenschaften</b>			0		0		0
Einbindungsmöglichkeiten/Kompatibilität	0.01	7	0.07	9	0.09	10	0.1
individuelle Anpassungen möglich? (Customizing)	0.005	10	0.05	10	0.05	10	0.05
Entwicklungssicherheit gegeben? (Change Request)	0.02	10	0.2	10	0.2	8	0.16
Haftung für Programmfehler/Absturz/Datenverlust	0.02	10	0.2	10	0.2	10	0.2
Service und Support (Verfügbarkeit und Wartung)	0.03	10	0.3	9	0.27	9	0.27
Sicherheit der Anbieterexistenz	0.015	10	0.15	10	0.15	9	0.135
<b>Gesamtbewertung Nutzen</b>			4.883		8.915		8.113

Tabelle 5-32: Nutzwertanalyse von IM Strategies, IntraWorlds und Netenviron

In der Tabelle 5-32 wird die Lösung des jetzigen Anbieters **IM Strategies** der Nutzwertanalyse unterzogen. Der Administrator hat keine Möglichkeiten, flexibel Datenfelder zu definieren und die Rechte zu verwalten. Die Verwaltungsfunktionen sind insofern mangelhaft, dass kein Newsletter modular aus Portalinhalten zusammengestellt werden kann, genau so wenig wie es Analysemöglichkeiten von Nutzerdaten im Portal gibt. Dies führt zu Bewertungen von 4 bzw. 3 von 10 Punkten. Aus Endnutzersicht schneidet Alumnitools nicht besser ab. Es können keine Angebote bestellt werden, kaum Kommunikationswerkzeuge genutzt werden und auch keine Inhalte generiert werden. Beispielsweise fehlen ein Diskussionsforum, News, Bildergalerien und Artikel ganz. Auch nicht zur Verfügung steht ein Veranstaltungskalender, in dem man sich direkt für die Events anmelden kann. Die Softwareeigenschaften sind ebenfalls sehr schlecht zu bewerten. Die Benutzeroberfläche ist alles andere als ansprechend und die Nutzerführung lässt zu wünschen übrig. Dies erkennt man beispielsweise daran, dass sich Buttons nicht an den gewohnten Orten befinden. Ausserdem wird im Portal keine Hilfestellung angeboten.

Bei den Kontexteigenschaften hingegen schneidet das Produkt sehr gut ab. Dies liegt daran, dass die Schnittstellen gebaut sind und funktionieren, die Zusammenarbeit für Produkterweiterungen und Anpassungen des Systems mittlerweile sehr zur Zufriedenheit besteht. Trotzdem lässt sich ein Gesamtscore von 4.883 nur als ungenügend interpretieren.

Auch der Marktführer **IntraWorlds** wird in der Tabelle 5-32 der Analyse unterzogen. Beim Verwaltungsprofil und Datenmodell muss erwähnt werden, dass der Administrator nicht sehr flexibel umfassende Verwaltungsarbeiten erledigen kann. Beispielsweise kann er nur Rechte auf Datenblöcken und nicht auf einzelnen Datenfeldern verwalten. Dies kommt daher, weil der Anbieter nicht wirklich aus der Datenverarbeitung kommt, sondern eher aus der endnutzerorientierten Community-Ecke. Wenn man jedoch die Verwaltungsfunktionen anschaut, muss man doch feststellen, dass die Anforderungen eigentlich allesamt abgedeckt werden. Insbesondere muss die optimale Verwaltung der Job-Börse erwähnt werden, welche auch durch die Unternehmungen über ein externes Web-Formular getätigt werden kann. So muss man zusammenfassend festhalten, dass IntraAlumni doch auch im Verwaltungsbereich

sehr stark ist und eine Klassifizierung als einfacher Community-Anbieter durchaus nicht gerechtfertigt ist.

In den Kundenfunktionen ist IntraAlumni natürlich am stärksten. Es kann ausgiebig Networking betrieben werden. Nach dem Login sind gleich jene Kontakte aufgelistet, die ebenfalls online sind und man kann diese über VoIP oder Instant Messenger kontaktieren. Zudem können jegliche Inhalte generiert und bewertet bzw. kommentiert werden. Lediglich die Tatsache, dass man sich nicht einfach als Mentor deklarieren oder über die Suchmaschine nach Mentoren suchen kann, muss als Schwachpunkt bezeichnet werden.

Beim Zusammenhang der Funktionen muss bemängelt werden, dass der User nicht angeben kann, ob und über welche Kanäle er bezüglich Neuigkeiten informiert werden will. Für diese Eigenschaft können nur 5 Punkte vergeben werden. Die Softwareeigenschaften werden hingegen wieder hervorragend abgedeckt, ausser dass die Performance teilweise etwas schwach ist und eine Hilfestellung nur in Form von FAQs, nicht aber als Hilfemenu angeboten wird. Wenn man nun auch noch sieht, dass die Kontextanforderungen auch alle abgedeckt sind, verwundert es nicht, dass IntraAlumni mit 8.915 den besten Gesamtscore erreicht.

Letztlich wird auch der Anbieter **Netenviron** noch in der Tabelle 5-32 bewertet. Er lässt aus Sicht des Datenprofils einige Erwartungen offen. Der Administrator kann keine Wertedomänen, Pflichtfelder und ähnliche Restriktionen vornehmen. Protokolle der Datenmanipulationen werden nicht gespeichert. Die Anforderungen im Datenmodell sind unterschiedlich abgedeckt. Positiverweise können unstrukturierte Daten in einem CMS gespeichert werden, jedoch hat der Administrator keine Möglichkeit, Datenfelder zu definieren und bezüglich Rechten zu verwalten. Verwaltungsfunktionen sind generell sehr gut abgedeckt. Die Mitgliederdaten können durch eine hierarchische Struktur in einem LDAP<sup>1</sup> Tree äusserst effizient durchsucht und manipuliert werden. Zudem können Angebote problemlos über ein Shop-Modul angeboten und das Inkasso über ein entsprechendes Zahlungssystem abgewickelt werden. Lediglich für die Analyse von Userdaten stehen kaum Funktionalitäten zur Verfügung.

Aus Kundensicht muss angemerkt werden, dass zwei wesentliche Defizite bestehen. Die Anforderung der Kommunikation muss mit dem Score 1 bewertet werden, da ein essentieller portalinterner Nachrichtendienst nicht eingesetzt wird. Dazu kommt, dass keine Suchmaschine für die Job-Börse besteht. Wenn der User nach einem Job suchen will, muss er dies über die Tags versuchen.

Die Anforderungen bezüglich Zusammenhänge der Funktionen sind bis zum höchsten Grade erfüllt. Auch die Softwareeigenschaften lassen keine Wünsche offen. Eine visuell sehr ansprechende Benutzeroberfläche ist genau so zu erwähnen, wie die sensationelle Performance dank dem LDAP Suchalgorithmus und eine vorzügliche Hilfestellung durch ein Hilfemenu. Netenviron kann insgesamt einen Score von 8.113 erreichen und kann damit mit den besten mithalten.

Da nun alle Anbieter mit einem finalen Punktestand bewertet sind, kann in der Tabelle 5-33 eine Rangliste der Anbieter erstellt werden. Es stellt sich heraus, dass der Marktführer IntraWorlds seiner Rolle gerecht wird und am besten bewertet werden muss, knapp gefolgt von CAS. Auch Netenviron wird ähnlich gut bewertet. Datenlotsen fällt auf Rang 4 ab und muss doch deutlich schlechter bewertet werden. IM Strategies bildet das Schlusslicht. Die ersten drei Anbieter sind relativ nahe beieinander. Deswegen müssen diese weiter analysiert werden, um ein genaueres Bild über die Eignung für Alumni UZH zu erhalten.

---

<sup>1</sup> <http://www.openldap.org/>

Rang	Anbieter	Bewertung
1	IntraWorlds	8.915
2	CAS	8.665
3	Netenviron	8.113
4	Datenlotsen	6.570
5	IM Strategies	4.883

**Tabelle 5-33: Rangliste der Anbieter**

Das ursprüngliche Ziel der Grobauswahl und insbesondere der Nutzwertanalyse ist bekanntlich, die Kandidatenliste erneut zu reduzieren. Im letzten Schritt, der Endauswahl, sollen nur noch jene Anbieter beleuchtet werden, die auch wirklich als langfristige Partner in Frage kommen.

Da IM Strategies kein neuer Kandidat darstellt, erübrigt sich dessen Ausschluss. Somit muss Datenlotsen, als Anbieter mit dem zweittiefsten Score, aus der Kandidatenliste gestrichen werden. Dies nicht nur aufgrund der schlechten Bewertung, sondern auch aus rein politischen Überlegungen. Der Anbieter ist mit seinem Produkt noch nicht produktiv im Markt tätig und wird demzufolge noch keine Lernkurveneffekte realisiert haben. Für Alumni UZH ist jedoch die Tatsache, dass der Partner schon reichlich Know-how und Erfahrungen in diesem Bereich gesammelt hat, sehr wichtig. Im Endeffekt macht es daher kaum Sinn, Datenlotsen als potentieller Anbieter in der Endauswahl erneut zu berücksichtigen.

## 5.4.7. Endauswahl

### 5.4.7.1. Demonstration der Anwendung

Die verbliebenen drei Kandidaten sollen nun erneut noch genauer betrachtet werden. Die theoretische Analyse der Systeme ist in der Grobauswahl getätigt worden. Ein System kann jedoch in der Theorie alle Anforderungen abdecken und auf dem Papier als sehr zufrieden stellend bewertet werden, und trotzdem in der praktischen Verwendung bisher unerkannte Mängel aufweisen. Es geht darum, ein „Look & Feel“ für die Systeme zu entwickeln, was durch eine rein theoretische Betrachtung nicht möglich ist. Letztendlich entscheidet der wahrgenommene Nutzen eines praktischen Einsatzes über die eigentliche Güte eines Systems. Demzufolge müssen die Systeme in der letzten Auswahlphase, der Endauswahl, auch einer praktischen Analyse unterzogen werden.

Die drei Anbieter sollen die Chance erhalten, ihre Lösung im Rahmen einer Demonstration zu präsentieren. Dafür stehen grundsätzlich zwei verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Erstens kann eine Demonstration der Software vor Ort, also sprich in der Geschäftsstelle von Alumni UZH, live präsentiert werden. Der Vorteil hierbei besteht darin, dass durch den persönlichen Kontakt vor Ort eine konstruktivere Diskussion geführt werden kann. Zweitens besteht aber auch die Möglichkeit, dass eine Demonstration über das Internet durchgeführt wird. Da es sich bei allen Anwendungen um webbasierte Portallösungen handelt, können diese ohne weiteres in einer Web-Demo präsentiert werden. Aufgrund dieser Tatsache und weil alle Kandidaten ihre Sitze in Deutschland haben, wurden sämtliche Demonstrationen über das Web gehandhabt.

Auch dabei gibt es zwei verschiedene Varianten. CAS und Netenviron haben ihre Lösung über eine Web-Konferenz unter Verwendung von Desktop-Sharing-Tools präsentiert. Über dieses Tool kann auf den Bildschirm des Ansprechpartners beim Anbieter geschaut werden, wo das Portal vorgestellt wird. Der Präsentationsleiter führt durch die einzelnen Bereiche des Portals und erklärt die bestehenden Funktionen. Einen etwas anderen Ansatz wählte IntraWorlds. Dieser Anbieter hat für Demonstrationen einen Demo-Account erstellt und

liefert dazu die Zugangsdaten. So kann man selbständig im Portal navigieren, je nach Bedarf Bereiche genauer oder weniger genau anschauen. Grosser Vorteil dieser Variante ist, dass man das System eigentlich wie später ein Anwender bedienen kann, wodurch ein deutlich besseres „Look & Feel“ ermöglicht wird.

Alle Systeme machten in den Demonstrationen einen sehr guten Eindruck. Die Benutzeroberfläche und die Nutzerführung sind bei allen vorzüglich. Trotzdem kann man versuchen einige Unterschiede zu erarbeiten. Die Anwendung von CAS Alumni ist relativ funktional. Dies soll heissen, dass sich die Portalverwendung stark an den funktionalen Bedürfnissen orientiert. Die grosse Breite an funktionalen Möglichkeiten kommt manchmal auf Kosten der Übersichtlichkeit und Benutzerfreundlichkeit zum Tragen. Manche Anwendungsbeispiele sind nicht ganz intuitiv aus Nutzersicht. Als Beispiel kann man hierzu nennen, dass man einer Person, die man über die Suchmaschine gefunden hat, nicht direkt eine Nachricht senden kann, sondern zuerst zum Portalbereich Kommunikation gewechselt werden muss. Die Abbildung 5-19 zeigt diese verschiedenen Portalbereiche von CAS Alumni anhand einer üblichen Startseite aus Endusersicht.

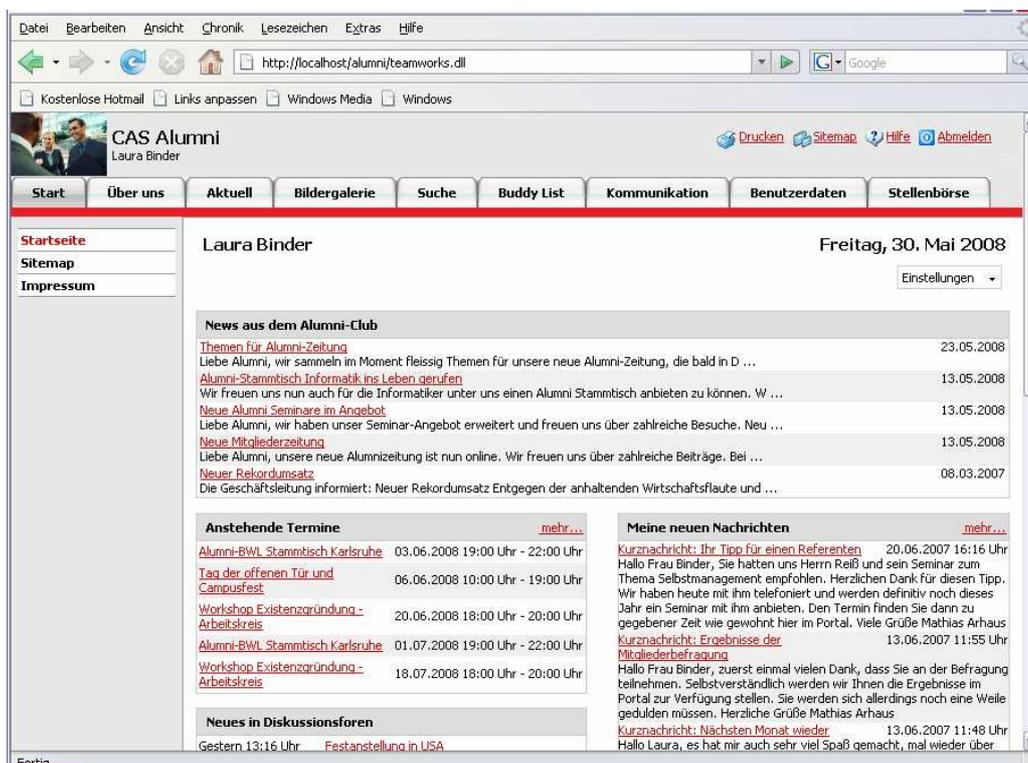


Abbildung 5-19: Benutzeroberfläche von CAS Alumni<sup>1</sup>

IntraWorlds hingegen scheint etwas weniger funktional aufgebaut zu sein. Diese Anwendung richtet sich eher nach den Bedürfnissen der Enduser und versucht, die Portalverwendung möglichst intuitiv und einfach zu gestalten. Aus Nutzersicht sind alle Verlinkungen zwischen den Portalbereichen optimal platziert. Das Portal ist in der Tat wie ein gängiges Social-Networking Tool aufgebaut und übertrifft jegliche Erwartungen hinsichtlich Benutzerfreundlichkeit. Wenn man etwas bemängeln muss, dann sind an dieser Stelle die schlankeren funktionalen Möglichkeiten zu nennen, verglichen mit CAS Alumni. Die Abbildung 5-20 zeigt die hervorragende Benutzeroberfläche von IntraAlumni für einen Enduser.

<sup>1</sup> Quelle: [http://www.cas.de/Produkte/Alumni/Produktinformationen\\_AlumniPortal\\_oeffentlicheSeite.asp](http://www.cas.de/Produkte/Alumni/Produktinformationen_AlumniPortal_oeffentlicheSeite.asp)

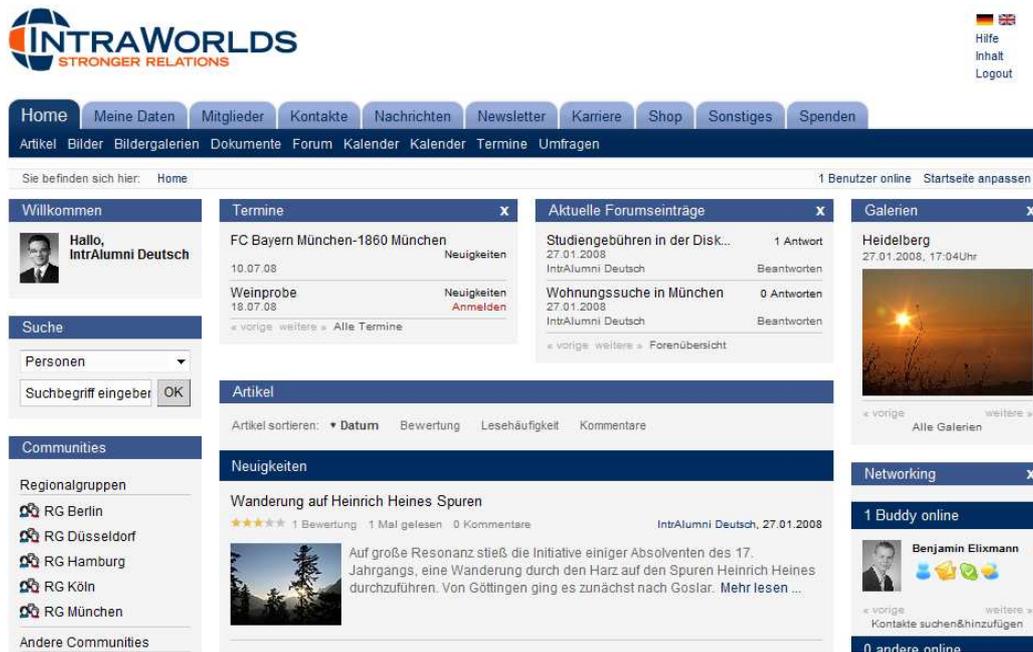


Abbildung 5-20: Benutzeroberfläche von IntraWorlds<sup>1</sup>

Die Portalverwendung bei Netenviron ist ebenfalls ausgezeichnet. Im Stil erinnert die Benutzeroberfläche und Arbeitsvorgänge stark an die Verwendung des Mac OS X<sup>2</sup>. Wer damit arbeitet, weiss bezüglich der intuitiven Arbeitsabläufe und angenehmen Nutzerführung Bescheid. So präsentiert sich auch das Portal von Netenviron. Insbesondere positiv zu bewerten in der Portalverwendung ist auf der einen Seite die einfache Suchfunktionalität über Tags, wodurch schnell über eine zentrale Eingabemaske nach jeglichen Inhalten zu einem Tag gesucht werden kann. Man muss nicht zuerst in die verschiedenen Bereiche hineingehen, um genauer nach etwas suchen zu können. Auf der anderen Seite muss die exzellente Performance erwähnt werden. Inhalte und Suchresultate werden innert Bruchteilen von Sekunden dargestellt. Leider hat Netenviron keine Abbildung der Benutzeroberfläche veröffentlicht, welche an dieser Stelle zur Veranschaulichung dienen könnte.

#### 5.4.7.2. Grobe Aufwandschätzung

Der Einsatz eines ARM-Systems eines kommerziellen Anbieters ist für Alumni UZH immer auch mit Kosten verbunden. Für den Einsatz des jetzigen Systems Alumnitools ist jährlich ein fester Betrag in die Budgetierung einkalkuliert. Natürlich würden auch beim Wechsel auf ein anderes System erneut Kosten auf Alumni UZH zukommen. Nun, da die technische Eignung der Systeme erarbeitet wurde, müssen zusätzlich noch wirtschaftliche Kriterien in die Auswahlentscheidung mit einfließen. Es soll verhindert werden, dass ein Wechsel auf ein bestimmtes System empfohlen wird, was aber dann aus Kostengründen nicht umsetzbar ist. Die drei übrig gebliebenen Kandidaten und der derzeitige Anbieter IM Strategies sollen bezüglich einer Kosteneinschätzung verglichen werden. Die verschiedenen Anbieter verwenden jeweils unterschiedliche Preismodelle, so dass ein direkter Vergleich oft schwierig ist. Grundsätzlich gibt auf der einen Seite das Modell eines Kaufpreises, wodurch der Kunde die Software in einem Kaufvertrag erwirbt. Auf der anderen Seite steht das Modell eines ASP-Vertrages, welches auf jährlichen oder monatlichen Lizenzkosten basiert. Diese sind dann erneut je nach Anbieter unterschiedlich ausgestaltet. Einige berechnen die Lizenzkosten

<sup>1</sup> Quelle: [http://www.intraworlds.com/fileadmin/docs/Dokumente/IntrAlumni\\_University\\_DE\\_Webansicht.pdf](http://www.intraworlds.com/fileadmin/docs/Dokumente/IntrAlumni_University_DE_Webansicht.pdf)

<sup>2</sup> Betriebssystem von Apple, siehe <http://www.apple.com/de/macosx/>

pauschal oder nach Softwaremodulen, andere nach der Anzahl von Nutzern. Die folgende Auflistung zeigt, welche Kostenpositionen je nach Preismodell überhaupt eingesetzt werden können:

- Implementierungsaufwendungen (Customizing für Alumni UZH, Datenübernahme, etc)
- Kaufpreis (einmalig)
- Lizenzgrundgebühren (allgemeine periodische Grundgebühr)
- Nutzerlizenzgebühren (periodische oder einmalige Grundgebühr, je nach Anzahl der User)
- Einzelnutzer bezogene Aufwendungen (periodischer oder einmaliger Kostensatz pro Einzelnutzer)
- Supportaufwendungen
- Aufwendungen für Zusatzmodule
- Anschlussaufwendungen (Updates, Weiterentwicklungen, etc)
- Hostinggebühren (physische Speicherung)
- Schulungsaufwendungen
- Weitere Aufwendungen (jegliche Kosten, die nicht in eine andere Kategorie fallen)

In der Tabelle 5-34 werden die Anbieter bezüglich den Kosten ihrer Systeme verglichen. Es ist anzumerken, dass CAS als einziger Kandidat ein Preismodell auf Kaufbasis verwendet. Die Hauptkosten fallen dadurch nur einmal an. Somit ist ein direkter Kostenvergleich mit anderen Anbietern erschwert, da diese wiederkehrende Kosten berechnen. Ein Vergleich von periodischen mit einmaligen Kosten ist unsinnig. Als Lösung für diese Problematik werden die Kosten basierend auf einer Fünfjahresplanung errechnet. Die Annahme, dass das System über einen längeren Zeitraum von mindestens fünf Jahren eingesetzt wird, erlaubt es, den Sachverhalt realistisch zu beurteilen und die Anbieter auch bezüglich den Kosten vergleichbar machen. Alle Preise sind in Euro angegeben.

Kostenposition	CAS	IM Strategies	IntraWorlds	Netenviron
Implementierungsaufwendungen				
Kaufpreis	7900			
Lizenzgrundgebühren			37500	210000
Nutzerlizenzgebühren	6620		22500	
Einzelnutzer bezogene Aufwendungen		66685	22500	
Supportaufwendungen	1900	25000		
Aufwendungen für Zusatzmodule	4500	3125		
Anschlussaufwendungen				
Hostinggebühren	9300			
Schulungsaufwendungen				
Weitere Aufwendungen				
	30220	94810	82500	210000

**Tabelle 5-34: Kostenvergleich der Anbieter**

Die berechneten Totalkosten über fünf Jahre sind nur als grobe Kosteneinschätzung zu verstehen. Trotzdem geben sie einen Überblick, zumindest über die Preisklasse eines Systems. Die Kosten der Implementierung sind nicht in die Schätzungen miteinbezogen, da diese oft nicht pauschal bestimmt werden können. Vielmehr sind diese vom Anpassungs- und Migrationsaufwand abhängig.

Die Kosten von CAS Alumni setzten sich aus einem einmaligen Kaufpreis von 7900,-, einem Zehnerpack und fünf weiteren Administratorenlizenzen (3970,- bzw. 5\*530,-) und Zusatzmodulkosten für die Stellenbörse (1500,-) bzw. die Mitgliedsbeitragsverwaltung (3000,-) zusammen. Wiederkehrend werden von dieser Zwischensumme jährlich für „Support und Update“ berechnet (5\*380). Zusätzlich werden für das Hosting eine einmalige Einrichtungsgebühr von 300,- und eine jährliche Gebühr von 1800,- verlangt. Das Total für fünf Jahre beläuft sich auf 30'220,-.

Bei IM Strategies sind für 2008 folgende Kosten budgetiert. Die Einzelnutzer bezogenen Aufwendungen belaufen sich auf 13'337,-. Zusätzlich fallen Supportkosten von rund 5000,- und Kosten für das Zusatzmodul „Networking“ in der Höhe von 625,- an. Wenn man mit diesen Zahlen auf fünf Jahre hochrechnet, kommt man auf eine Summe von 94'810,-.

IntraWorlds verlangt eine jährliche Lizenzgrundgebühr von 7'500,- und zuzüglich eine ebenfalls jährlichen Nutzerlizenzgebühr von 4'500,- für bis zu 2500 Nutzer. Weitere rund 2'500 Nutzer sind über Einzelnutzer bezogene Gebühren von 1,80,- pro Nutzer zu berechnen ( $2500 \cdot 1,8 = 4'500$ ). Supportkosten sind bereits in der Lizenzgrundgebühr enthalten. Das ergibt ein Total von 82'500,-

Netenviron hat als Richtlinie das Preismodell ihrer „Enterprise Edition“ angegeben, welches sich auf monatlich 3'500,- beläuft. Wenn man diese Zahl auf fünf Jahre hochrechnet, kommt man auf den sehr hohen Betrag von 210'000,-.

Man kann also zusammenfassend festhalten, dass auf fünf Jahre berechnet, CAS der klar günstigste Anbieter ist. Rund dreimal teurer sind da die beiden Anbieter IM Strategies und IntraWorlds, welche beide in einer ungefähr gleichen Preiskategorie sind. Netenviron ist eindeutig der teuerste Anbieter, rund siebenmal so teuer wie CAS.

### 5.4.7.3. SWOT-Analyse

Um erneut einen abschliessenden Gesamtvergleich der Systeme und Anbieter zu ermöglichen, werden sämtliche Erkenntnisse kurz und knapp in einer SWOT-Analyse zusammengetragen. Diese zusammenfassende Übersicht gilt dann als Grundlage für die abschliessende Entscheidung und Empfehlung vor Alumni UZH. Aus den Anbieterprofilen, der Nutzwertanalyse, den Demonstrationen und der Aufwandschätzung sind die wichtigsten Punkte pro Anbieter in der Tabelle 5-35 zusammengefasst. Stärken und Schwächen beziehen sich dabei eher auf das angebotene System, während Chancen und Risiken eher bezüglich einer Partnerschaft mit dem jeweiligen Anbieter zur Geltung kommen.

	CAS	IM Strategies	IntraWorlds	Netenviron
Stärken	Datenverwaltung, Flexibilität für Admin	Die wichtigsten Funktionen sind ok	Community, Kundenfunktionen	Benutzerfreundlich, Shop & Inkasso
Schwächen	Intuitive Nutzung	kleine Leistungstiefe	weniger Flexibilität aus Admin-Sicht	Defizite in Kundenfunktionen
Chancen	sehr kostengünstig	Bestehende Partnerschaft	Marktführer, Kernkompetenz	individuelle Anpassung des Produkts
Risiken	ARM nicht Kernkompetenz	Potential nicht ausschöpfbar	erst seit 2000 auf dem Markt	sehr teuer, eher corporate

Tabelle 5-35: SWOT-Analyse der Anbieter

CAS Alumni hat seine Stärken in der Datenverwaltung. Der Administrator kann eigentlich alle vorstellbaren Anpassungen des Systems selbständig handhaben. Die starke Datenverwaltung kommt aus dem CRM-Background. Durch diese verwaltungsorientierte Sichtweise wird die Einfachheit und der Komfort aus Endnutzersicht etwas eingeschränkt. Zu viele Möglichkeiten könnten den User überfordern. Chancen bestehen sicherlich in den Kosten. Diese Lösung ist bei weitem die kostengünstigste. Als Risiko muss erwähnt werden, dass CAS ihre Kernkompetenzen sicherlich im CRM und nicht im ARM haben. Dadurch ist fraglich, ob der Anbieter auch in langfristiger Zukunft die nötige strategische Ausrichtung hat, um CAS Alumni weiter zu entwickeln.

Bei IM Strategies besteht sicherlich die Stärke, dass die wichtigsten Funktionen aus Administratorensicht zufrieden stellend angeboten werden. Jedoch sind weitere wichtige Funktionen, vor allem aus Endnutzersicht, sehr zahlreich gar nicht vorhanden. Die Chance ist, dass eine Partnerschaft mit dem Anbieter bereits besteht, und die Verwendung des Produktes ist routiniert. Trotzdem besteht das Risiko, dass auch langfristig das System nicht das gesamte Potential im ARM ausschöpfen kann, auch nicht durch etliche Weiterentwicklungen.

Mit IntraAlumni von IntraWorlds hat man sicherlich ein Produkt, welches auf der Kundenseite nicht zu schlagen ist. Die Endnutzerfunktionen und die Benutzerfreundlichkeit sind hervorragend, ganz im Sinne eines Community-Portals. Dafür zeigt das System kleine Schwächen aus Administratorensicht. Diese sind im Gesamtvergleich jedoch als sehr unwesentlich zu bezeichnen, denn insgesamt ist das System auch in der Verwaltung sehr stark. Zusammenfassend ist IntraAlumni technisch höchstwahrscheinlich das Beste aller Produkte. Mit IntraWorlds würde man den Marktführer als Partner wählen, welcher sicherlich die langfristige Weiterentwicklung und Priorisierung dieses Systems gewährleisten würde. Die Kernkompetenz des Anbieters liegt in diesem Bereich. Was eine Gefahr darstellen kann, ist die Tatsache, dass IntraWorlds in sehr kurzer Zeit sehr stark gewachsen ist und den Markt erobert hat. Es ist fraglich, ob das Unternehmen schon Erfahrung in der Branche hat und bereits Lernkurveneffekte realisieren konnte.

Das Produkt von Netenviron ist aus Endnutzersicht sicherlich sehr bedienungsfreundlich und erweist sich als stark in der Shop-Verwaltung und Zahlungsabwicklung. Dies kommt sicherlich daher, dass der Anbieter sich auch sehr stark an kommerziellen Unternehmen ausrichtet. In den Endnutzerfunktionen zeigen sich einige gravierende Mängel, unter anderem die essentielle Funktionalität des Nachrichtendienstes unter den Usern. Als Chance muss man klar erwähnen, dass Netenviron eine individuelle Anpassung des gesamten Systems auf die Bedürfnisse von ALumni UZH vornehmen würde. Das System würde dadurch eine massgeschneiderte Lösung darstellen. Natürlich haben solche massgeschneiderten Lösungen auch ihren Preis. Dieser ist im Falle von Netenviron leider extrem hoch. Ausserdem ist fraglich, ob der Anbieter seine Kernkompetenzen im ARM sieht, denn er ist doch sehr stark im Corporate-Sektor vertreten.

#### **5.4.7.4. Endgültige Entscheidung und Empfehlung**

Nach allen durchgeführten Auswertungen und Analysen ist schlussendlich eine definitive Entscheidung zu treffen. Diese soll in Form einer Empfehlung für das weitere Vorgehen von Alumni UZH kommuniziert werden.

Der Anbieter Netenviron scheint zwar ein gutes Produkt auf dem Markt zu haben, ist jedoch schon nur aus Kostengründen letztendlich nicht denkbar. Aber auch die Mängel bei den wichtigsten Kundenfunktionen tragen dazu bei, dass dieser Anbieter eher ungeeignet ist. IM Strategies wird kaum in der Lage sein, die ARM-Strategie langfristig realisieren zu können. Somit kann dieser Anbieter nicht für die Auswahl in Frage kommen. Es läuft damit auf ein Kopf an Kopf Rennen zwischen CAS und IntraWorlds hinaus. In der Nutzwertanalyse hat sich herausgestellt, dass eigentlich beide Systeme in etwa gleich gute Resultate erzielt haben. Somit stellt sich die Frage, welche Faktoren im Endeffekt für Alumni UZH wichtiger sind. Will man ein CRM-orientiertes System, welches stark in der Datenverwaltung ist, oder will man ein Community-orientiertes System mit möglichst grossem Nutzen auf Seite der Alumni. Das subjektive Empfinden aus der praktischen Portalverwendung in der Demonstration und die etwas bessere Bewertung in der Nutzeranalyse, lässt die Folgerung zu, dass IntraAlumni das etwas geeignetere System für Alumni UZH ist. Gerade auch dadurch, weil in erster Linie

---

wirklich für die Alumni als Enduser der grösstmögliche Zusatznutzen geschaffen werden will. Ausserdem hat man mit IntraWorlds einen Anbieter, der sicherlich auch weiterhin strategisch im ARM angesiedelt ist.

Auf der anderen Seite kann auch die Auswahl des Systems von CAS Sinn machen. Für verhältnismässig sehr tiefe Kosten erhält man ein ebenwürdiges System, welches jedoch von einem CRM-Anbieter mit weniger Referenzprojekten im Alumni-Bereich stammt.

Zusammenfassend lässt sich die Entscheidung folgendermassen formulieren: Wenn Alumni UZH einen möglichst grossen Nutzen aus dem System erzielen möchte und dabei einen Kostenrahmen, so wie es zurzeit der Fall ist, in Kauf genommen werden kann, ist IntraWorlds der passende Anbieter. Wenn jedoch unbedingt die Kosten für den Systemeinsatz reduziert werden sollen und man die erwähnten kleineren Defizite in Kauf nehmen kann, muss die Entscheidung auf CAS fallen. Es kann keine eindeutige Entscheidung abgegeben werden. Diese ist von der Nutzen- bzw. Kostenorientierung von Alumni UZH abhängig.

#### **5.4.8. Einführung**

Die Einführung des ausgewählten Systems ist nicht mehr Bestandteil der Diplomarbeit. Ein entsprechender Wechsel auf ein neues System würde nach weiteren Abklärungen frühestens im nächsten Jahr realisiert werden.

## 6 Schlussfolgerungen und Ausblick

Betrachtet man die Entwicklungen der Geschäftsmodelle und strategischen Ausrichtungen im globalen Markt, zeigt sich eine klare Orientierung am Kunden. Der Trend liegt darin, den Kunden immer weniger als passiven Konsument zu sehen, sondern ihn aktiv in die Leistungserbringung einzubeziehen. So kann den Kundenbedürfnissen am wirkungsvollsten Rechnung getragen werden. Um die Vorteile derartiger kundenorientierten Strategien ausschöpfen zu können, setzen sich Unternehmungen vermehrt mit der Thematik CRM auseinander. Diese Entwicklung macht auch vor dem öffentlichen Sektor, wie am Beispiel des Bildungswesens zu erkennen ist, nicht halt. In den nächsten Jahren werden sich Hochschulen und allgemein Bildungseinrichtungen immer mehr mit CRM auseinandersetzen. Gerade im Alumniwesen wird dies immer wichtiger, da Bildungseinrichtungen den Wert gesunder Beziehungen zu ihren Alumni zu erkennen beginnen.

Die Dachorganisation Alumni UZH hat in der kurzen Zeit seit ihrer Gründung im Jahre 2006 eine starke Entwicklung durchgemacht. Die Organisation hat zahlreiche neue Partner für Angebote gewonnen und erschliesst stetig neue Mitgliedervereine, die ihrerseits auch beinahe täglich Neuanmeldungen verzeichnen. Die Verfolgung der ARM-Strategie, verbunden mit einem entsprechenden Systemwechsel, werden es Alumni UZH ermöglichen, das Alumniwesen an der UZH weiter zu professionalisieren und somit einen markanten Zusatznutzen für alle Beteiligten zu generieren.

Im Rahmen der Diplomarbeit wurden drei wichtige Ergebnisse realisiert. Erstens wurde durch eine Umfrage bei den Alumni deren Bedürfnisse ermittelt, und gleichzeitig die Problembereiche der heutigen Situation identifiziert. Die Analyse der Bedürfnisse hat gezeigt, dass insbesondere eine aktive Community und interessante Angebote, beispielsweise im Bereich der Career Services oder als Vergünstigungen auf Fachmedien, erwünscht wären.

Gleichzeitig wurden durch die Umfrage aber auch die momentanen Defizite identifiziert. Grösstenteils haben sich die Alumni noch nie mit den konkreten Möglichkeiten auseinandergesetzt, die ihnen zur Verfügung stehen. Vor allem die Community ist noch nicht sonderlich lebhaft, was auf zwei Faktoren zurückzuführen ist. Vergleicht man die Alumni-Community mit einer Social-Networking Community wie Facebook, stellt sich heraus, dass einerseits noch immer sehr kleine Mitgliederzahlen zu verzeichnen, und andererseits mangelhafte Möglichkeiten zur Interaktion vorhanden sind.

Obschon der Rücklauf der Umfrage nicht den Erwartungen entsprach und teilweise die Frageböden nur lückenhaft ausgefüllt wurden, waren interessante Erkenntnisse daraus zu gewinnen. Gerade eine kleine Rücklaufquote zeigt beispielsweise auf, dass bei den Alumni noch nicht ein sonderlich grosses Bewusstsein vorhanden ist. Durch eine breiter und umfassender angesetzte Umfrage hätte die eine oder andere Thematik sicherlich noch detaillierter analysiert werden können.

Zweitens wurde ein Lösungsansatz zur Problemstellung in einer umfassenden Strategie erarbeitet. Dabei wurden einerseits die Erkenntnisse aus der Umfrage, wie andererseits auch Anliegen der Dachorganisation Alumni UZH miteinbezogen. Unter anderem war die Einführung einer Alumni UZH Kreditkarte, personalisierte Marketingmöglichkeiten und die Analyse relevanter Daten von Seite der Dachorganisation als erstrebenswert bezeichnet worden. Sämtliche Anliegen und Erkenntnisse wurden dann auf fünf zentrale Ziele herunter gebrochen. In der Strategie wurde sukzessive erarbeitet, über welche Massnahmen diese Ziele zu erreichen sind.

Die Entwicklung der Strategie ist als zentraler Schritt zu beurteilen, um die Beziehungen zu den Alumni optimieren zu können. Für Alumni UZH besteht somit ein anwendungsnaher Leitfaden, der die komplexe Sachlage auf die wesentlichen Faktoren reduziert. Das Setzen von Prioritäten war in diesem Kontext von zentraler Bedeutung.

Drittens ist durch die Anpassung der Systemlandschaft die Grundlage geschaffen worden, um die Strategie auch vollumfänglich durchzuführen und die Ziele zu erreichen. Viele der vorgeschlagenen Massnahmen in der Strategie werden erst durch ein entsprechendes Informationssystem überhaupt ermöglicht. Anstatt das derzeitige System weiter zu entwickeln, hat man sich dazu entschieden, das Informationssystem ganzheitlich durch ein geeigneteres zu ersetzen. Vier Anbieter von webbasierten Portal-Lösungen haben sich als Kandidaten für das zukünftige System anboten. Sie wurden allesamt bezüglich politischen, wirtschaftlichen und natürlich vor allem technischen Kriterien bewertet. Einen klaren Sieger hat die Bewertung nicht hervorgebracht; vielmehr basiert die Entscheidung zwischen den zwei best abschneidenden Kandidaten auf der letztendlichen Orientierung von Alumni UZH. Je nach dem, ob der Nutzen für die Enduser oder die Kostensituation ausschlaggebend ist, kann einer der beiden Kandidaten bevorzugt werden.

Aufgrund der Tatsache, dass das derzeitige System hinsichtlich zu vieler Anforderungen weiter zu entwickeln wäre, ist der Wechsel auf ein komplett anderes System sicherlich der richtige Ansatz. Alumni UZH erhält durch den detaillierten Auswahlprozess eine fundierte Einsicht in die Möglichkeiten der Produkte und in eine mögliche Partnerschaft mit dem entsprechenden Anbieter. Dieses Grundgerüst wird es Alumni UZH deutlich vereinfachen, einen Wechsel auf ein neues System durchzuführen.

Sämtliche drei Phasen, die Umfrage, Entwicklung der Strategie und die Systemauswahl wurden von Grunde auf durch den Bearbeiter, in Absprache mit Alumni UZH, erarbeitet. Vereinzelt wurden auch Anregungen aus der relevanten Literatur beigezogen.

Die Diplomarbeit soll Alumni UZH in Zukunft eine Grundlage bieten, um die Beziehung zu den Alumni weiter intensivieren und optimieren zu können. Schritt für Schritt sollen in naher Zukunft die Massnahmen aus der Strategie auch praktisch umgesetzt werden. Insbesondere die Erweiterung des Angebotsportfolios, der Aufbau der Community und die Etablierung von Career Services sollen angegangen werden. Gerade im Bereich Career Services ist es zwingend, dass Alumni UZH in das diesbezüglich kürzlich von der UZH lancierte Projekt, miteinbezogen wird. Die Services von Alumni UZH sollen auf jene der gesamten Universität abgestimmt sein.

Um einen vollumfänglichen Erfolg der Strategie zu gewährleisten, muss dringest auf ein besseres System gewechselt werden. Solange dieser Schritt noch nicht vollzogen ist, machen viele der Massnahmen aus der Strategie noch gar keinen Sinn. Sie sind von den Möglichkeiten des Systems nicht loszulösen. Ein baldiger Wechsel auf eines der vorgeschlagenen Systeme wird demzufolge wärmstens empfohlen.

Die Vision ist, in absehbarer Zukunft ähnlich intensive Beziehungen zu den Alumni aufzubauen, wie dies bei angesehenen Universitäten in den USA üblich ist. Zumindest soll die UZH im Alumniwesen mit den führenden europäischen Hochschulen mithalten können.

## 7 Literaturverzeichnis

- Abts, D.; Mülder, D.* (2001) „Grundkurs Wirtschaftsinformatik – Eine kompakte und praxisorientierte Einführung“ 3. Aufl., Braunschweig u.a.
- Bechwathi, N.N.; Eshgi, A.* (2005): „Customer Lifetime Analysis: Challenges and Words of Caution” in: *The Marketing Management Journal*, Vol. 15, No.2, S. 87-97.
- Bruhn, M.* (2007) „Kundenorientierung – Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)“ 3. Aufl., Deutscher Taschenbuch Verlag, München.
- Bruhn, M.; Michalski, S.* (2005): „Gefährdete Kundenbeziehungen und abgewanderte Kunden als Zielgruppen der Kundenbindung“ in: Bruhn, M; Homburg, CH. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen- Konzepte- Erfahrungen*, 5.Aufl., Wiesbaden, S. 251-271.
- Cabena, P.; Hadjinian, P.; Stadler, R.; Verhees, J.; Zanasi, A.* (1998): „Discovering datamining – from concept to implementation“ Upper Saddle River.
- Feudo, J.* (1999) „Alumni Relations – A Newcomer’s Guide to Success“ CASE Books, Washington, DC.
- Förster, A.; Kreuz, P.* (2002) „Offensives Marketing im E-Business – Loyale Kunden gewinnen – CRM Potentiale nutzen“ Springer Verlag, Berlin Heidelberg.
- Hippner, H.; Wilde, K.D.* (2004): „IT-Systeme im CRM – Aufbau und Potentiale“ 1. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Hippner, H.; Wilde, K.D.* (2006): „Grundlagen des CRM - Konzepte und Gestaltung“ 2. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Klumpp, M.* (2005) „Datenbanklösungen für die Alumniarbeit“ in: Klumpp, M.; Langer, M. (Hrsg.): *Leitfaden Alumni-Arbeit an Hochschulen*, Teil. 2.
- Langer, M.; Fröhner, S.* (2005) „Nutzen der Ehemaligen in der Arbeit von Alumni-Organisationen – Theoretisch-konzeptionelle Fundierung im Relationshipmarketing und Ableitung von Handlungsempfehlungen“ in: Klumpp, M.; Langer, M. (Hrsg.): *Leitfaden Alumni-Arbeit an Hochschulen*, Teil. 3.
- Meffert, H.* (2005): „Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien” in: Bruhn, M/Homburg, Ch. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen- Konzepte- Erfahrungen*, 5.Aufl., Wiesbaden, S. 145-166.
- Pausits, A.* (2005) “Student Relationship Management – Die strategische Ausgestaltung der Kundenbeziehung an Hochschulen unter besonderer Berücksichtigung des Customer Relationship Management Ansatzes“ Dissertation, Universität Flensburg.

---

*Philabaum, D.* (2007) „Alumni Online Engagement – 101 Strategies to Manage Alumni Engagement from Cradle to Grave!“ Morgan James Publishing, LLC, Garden City, New York.

*Seebacher, G.; Klaus, K.* (2004) „Networking & Alumning – Vom zeitraubenden Wahnsinn zum ökonomischen Erfolgsfaktor“ USP Publishing International.

*Shapiro, C.; Varian, R.* (1999): „Information Rules – A Strategic Guide to the Network Economy“ Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

*Spielvogel, V.* (2004) “CI ganzheitlich gestalten” Business Village Verlag, S. 9.

*Stahel, W.* (1995) “Statistische Datenanalyse – Eine Einführung für Naturwissenschaftler” Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH, Braunschweig/Wiesbaden.

## 8 Anhang

**FUNC(Mitgliederverzeichnis): Priorität**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig 1	25	30.1	64.1	64.1
2	12	14.5	30.8	94.9
3	1	1.2	2.6	97.4
5	1	1.2	2.6	100.0
Gesamt	39	47.0	100.0	
Fehlend System	44	53.0		
Gesamt	83	100.0		

**Tabelle 8-1: Das Merkmal Mitgliederverzeichnis**

**FUNC(Fotoalbum): Priorität**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig 2	4	4.8	14.8	14.8
3	12	14.5	44.4	59.3
4	2	2.4	7.4	66.7
5	3	3.6	11.1	77.8
8	4	4.8	14.8	92.6
9	2	2.4	7.4	100.0
Gesamt	27	32.5	100.0	
Fehlend System	56	67.5		
Gesamt	83	100.0		

**Tabelle 8-5: Das Merkmal Fotoalbum**

**FUNC(Suchmaschine): Priorität**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig 1	24	28.9	66.7	66.7
2	6	7.2	16.7	83.3
3	4	4.8	11.1	94.4
4	1	1.2	2.8	97.2
7	1	1.2	2.8	100.0
Gesamt	36	43.4	100.0	
Fehlend System	47	56.6		
Gesamt	83	100.0		

**Tabelle 8-2: Das Merkmal Suchmaschine**

**FUNC(Gruppenzugehörigkeit): Priorität**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig 1	1	1.2	3.6	3.6
2	6	7.2	21.4	25.0
3	9	10.8	32.1	57.1
4	3	3.6	10.7	67.9
5	3	3.6	10.7	78.6
6	2	2.4	7.1	85.7
7	2	2.4	7.1	92.9
9	2	2.4	7.1	100.0
Gesamt	28	33.7	100.0	
Fehlend System	55	66.3		
Gesamt	83	100.0		

**Tabelle 8-6: Das Merkmal Gruppenzugehörigkeit**

**FUNC(Messages): Priorität**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig 1	7	8.4	21.9	21.9
2	11	13.3	34.4	56.3
3	9	10.8	28.1	84.4
4	3	3.6	9.4	93.8
6	1	1.2	3.1	96.9
7	1	1.2	3.1	100.0
Gesamt	32	38.6	100.0	
Fehlend System	51	61.4		
Gesamt	83	100.0		

**Tabelle 8-3: Das Merkmal Nachrichten**

**FUNC(Sichtbakeitssteuerung): Priorität**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig 1	12	14.5	38.7	38.7
2	9	10.8	29.0	67.7
3	5	6.0	16.1	83.9
4	2	2.4	6.5	90.3
6	1	1.2	3.2	93.5
7	1	1.2	3.2	96.8
9	1	1.2	3.2	100.0
Gesamt	31	37.3	100.0	
Fehlend System	52	62.7		
Gesamt	83	100.0		

**Tabelle 8-7: Das Merkmal Sichtbakeitssteuerung**

**FUNC(Gästebuch): Priorität**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig 3	18	21.7	64.3	64.3
4	2	2.4	7.1	71.4
5	2	2.4	7.1	78.6
7	1	1.2	3.6	82.1
8	4	4.8	14.3	96.4
9	1	1.2	3.6	100.0
Gesamt	28	33.7	100.0	
Fehlend System	55	66.3		
Gesamt	83	100.0		

**Tabelle 8-4: Das Merkmal Gästebuch**

**FUNC(NW-Aufzeichnung): Priorität**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig 1	10	12.0	34.5	34.5
2	8	9.6	27.6	62.1
3	6	7.2	20.7	82.8
4	2	2.4	6.9	89.7
5	2	2.4	6.9	96.6
6	1	1.2	3.4	100.0
Gesamt	29	34.9	100.0	
Fehlend System	54	65.1		
Gesamt	83	100.0		

**Tabelle 8-8: Das Merkmal Netzwerk-aufzeichnung**

**FUNC(Weitere Xing): Priorität**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig	1	10	12.0	31.3	31.3
	2	7	8.4	21.9	53.1
	3	9	10.8	28.1	81.3
	4	1	1.2	3.1	84.4
	5	1	1.2	3.1	87.5
	6	2	2.4	6.3	93.8
	7	1	1.2	3.1	96.9
	9	1	1.2	3.1	100.0
	Gesamt	32	38.6	100.0	
Fehlend	System	51	61.4		
Gesamt		83	100.0		

**Tabelle 8-9: Das Merkmal Weitere Xing-Funktionalitäten**

**EVENT(Kalender): Priorität**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig	1	49	59.0	70.0	70.0
	2	16	19.3	22.9	92.9
	3	5	6.0	7.1	100.0
	Gesamt	70	84.3	100.0	
Fehlend	System	13	15.7		
Gesamt		83	100.0		

**Tabelle 8-10: Das Merkmal Kalender**

**EVENT(Foto-Galerien): Priorität**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig	2	13	15.7	22.8	22.8
	3	44	53.0	77.2	100.0
	Gesamt	57	68.7	100.0	
Fehlend	System	26	31.3		
Gesamt		83	100.0		

**Tabelle 8-11: Das Merkmal Fotogalerien**

**EVENT(Benachrichtigung): Priorität**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig	1	32	38.6	48.5	48.5
	2	31	37.3	47.0	95.5
	3	2	2.4	3.0	98.5
	9	1	1.2	1.5	100.0
	Gesamt	66	79.5	100.0	
Fehlend	System	17	20.5		
Gesamt		83	100.0		

**Tabelle 8-12: Das Merkmal Benachrichtigung**

**SERV(Merchandise): Priorität**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig	1	3	3.6	5.0	5.0
	2	8	9.6	13.3	18.3
	3	28	33.7	46.7	65.0
	4	5	6.0	8.3	73.3
	5	2	2.4	3.3	76.7
	7	3	3.6	5.0	81.7
	8	11	13.3	18.3	100.0
	Gesamt	60	72.3	100.0	
Fehlend	System	23	27.7		
Gesamt		83	100.0		

**Tabelle 8-13: Das Merkmal Merchandise**

**SERV(Reisen): Priorität**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig	1	10	12.0	16.1	16.1
	2	17	20.5	27.4	43.5
	3	15	18.1	24.2	67.7
	4	3	3.6	4.8	72.6
	5	6	7.2	9.7	82.3
	6	1	1.2	1.6	83.9
	7	9	10.8	14.5	98.4
	8	1	1.2	1.6	100.0
Gesamt		62	74.7	100.0	
Fehlend	System	21	25.3		
Gesamt		83	100.0		

**Tabelle 8-14: Das Merkmal Reisen**

**SERV(IT): Priorität**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig	1	32	38.6	43.2	43.2
	2	20	24.1	27.0	70.3
	3	10	12.0	13.5	83.8
	4	1	1.2	1.4	85.1
	5	8	9.6	10.8	95.9
	6	2	2.4	2.7	98.6
	7	1	1.2	1.4	100.0
Gesamt		74	89.2	100.0	
Fehlend	System	9	10.8		
Gesamt		83	100.0		

**Tabelle 8-15: Das Merkmal IT**

**SERV(Versicherungen): Priorität**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig	1	15	18.1	24.2	24.2
	2	17	20.5	27.4	51.6
	3	9	10.8	14.5	66.1
	4	6	7.2	9.7	75.8
	5	6	7.2	9.7	85.5
	6	5	6.0	8.1	93.5
	7	2	2.4	3.2	96.8
	8	2	2.4	3.2	100.0
Gesamt		62	74.7	100.0	
Fehlend	System	21	25.3		
Gesamt		83	100.0		

**Tabelle 8-16: Das Merkmal Versicherungen**

**SERV(NZZ): Priorität**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig	1	30	36.1	42.3	42.3
	2	11	13.3	15.5	57.7
	3	18	21.7	25.4	83.1
	4	3	3.6	4.2	87.3
	5	3	3.6	4.2	91.5
	6	3	3.6	4.2	95.8
8	3	3.6	4.2	100.0	
Gesamt		71	85.5	100.0	
Fehlend	System	12	14.5		
Gesamt		83	100.0		

**Tabelle 8-17: Das Merkmal NZZ**

**SERV(Fachmedien): Priorität**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig 1	27	32.5	42.2	42.2
2	19	22.9	29.7	71.9
3	8	9.6	12.5	84.4
4	4	4.8	6.3	90.6
5	2	2.4	3.1	93.8
6	4	4.8	6.3	100.0
Gesamt	64	77.1	100.0	
Fehlend System	19	22.9		
Gesamt	83	100.0		

**Tabelle 8-18: Das Merkmal Fachmedien**

**SERV(Online-Services)Priorität**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig 1	19	22.9	28.4	28.4
2	20	24.1	29.9	58.2
3	18	21.7	26.9	85.1
4	5	6.0	7.5	92.5
6	2	2.4	3.0	95.5
7	3	3.6	4.5	100.0
Gesamt	67	80.7	100.0	
Fehlend System	16	19.3		
Gesamt	83	100.0		

**Tabelle 8-19: Das Merkmal Online Services**

**SERV(Weiterbildung): Priorität**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig 1	25	30.1	37.9	37.9
2	11	13.3	16.7	54.5
3	14	16.9	21.2	75.8
4	5	6.0	7.6	83.3
5	3	3.6	4.5	87.9
6	5	6.0	7.6	95.5
7	3	3.6	4.5	100.0
Gesamt	66	79.5	100.0	
Fehlend System	17	20.5		
Gesamt	83	100.0		

**Tabelle 8-20: Das Merkmal Weiterbildungen**

**CARSERV(Events-Seminare): Priorität**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig 1	28	33.7	40.0	40.0
2	20	24.1	28.6	68.6
3	22	26.5	31.4	100.0
Gesamt	70	84.3	100.0	
Fehlend System	13	15.7		
Gesamt	83	100.0		

**Tabelle 8-21: Das Merkmal Events & Seminare**

**CARSERV(Beratung): Priorität**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig 1	19	22.9	28.4	28.4
2	30	36.1	44.8	73.1
3	18	21.7	26.9	100.0
Gesamt	67	80.7	100.0	
Fehlend System	16	19.3		
Gesamt	83	100.0		

**Tabelle 8-22: Das Merkmal Beratung**

**CARSERV(Job-Börse): Priorität**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig 1	32	38.6	48.5	48.5
2	14	16.9	21.2	69.7
3	20	24.1	30.3	100.0
Gesamt	66	79.5	100.0	
Fehlend System	17	20.5		
Gesamt	83	100.0		

**Tabelle 8-23: Das Merkmal Job-Börse**

**Mitgliedschaft in Verein**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig ZUNIV	5	6.0	6.0	6.0
RWF	2	2.4	2.4	8.4
Med	12	14.5	14.5	22.9
WI	31	37.3	37.3	60.2
Finanz	14	16.9	16.9	77.1
VetSuisse	9	10.8	10.8	88.0
Japanologie	1	1.2	1.2	89.2
Science	7	8.4	8.4	97.6
OEC	2	2.4	2.4	100.0
Gesamt	83	100.0	100.0	

**Tabelle 8-24: Das Merkmal Mitgliedschaft im Verein**

**Geschlecht**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig w	22	26.5	27.5	27.5
m	58	69.9	72.5	100.0
Gesamt	80	96.4	100.0	
Fehlend System	3	3.6		
Gesamt	83	100.0		

**Tabelle 8-25: Das Merkmal Geschlecht**

**Altersklasse**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
Gültig 19 - 24 J.	1	1.2	1.3	1.3
25 - 29 J.	14	16.9	17.7	19.0
30 - 34 J.	14	16.9	17.7	36.7
35 - 39 J.	15	18.1	19.0	55.7
40 - 44 J.	12	14.5	15.2	70.9
45 - 49 J.	5	6.0	6.3	77.2
50 - 54 J.	8	9.6	10.1	87.3
55 - 59 J.	2	2.4	2.5	89.9
60 - 64 J.	4	4.8	5.1	94.9
65 - 69 J.	2	2.4	2.5	97.5
70 - 74 J.	1	1.2	1.3	98.7
75 - 79 J.	1	1.2	1.3	100.0
Gesamt	79	95.2	100.0	
Fehlend System	4	4.8		
Gesamt	83	100.0		

**Tabelle 8-26: Das Merkmal Altersklasse**

**Studienrichtung**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	VWL	2	2.4	2.4	2.4
	MBE	2	2.4	2.4	4.9
	BWL	6	7.2	7.3	12.2
	Finanz	7	8.4	8.5	20.7
	WI	29	34.9	35.4	56.1
	Biologie	8	9.6	9.8	65.9
	Germanistik	1	1.2	1.2	67.1
	Medizin	12	14.5	14.6	81.7
	Applied Ethics	1	1.2	1.2	82.9
	Recht	2	2.4	2.4	85.4
	Japanologie	1	1.2	1.2	86.6
	Veterinärmedizin	9	10.8	11.0	97.6
	Mathematik	2	2.4	2.4	100.0
	Gesamt	82	98.8	100.0	
	Fehlend	System	1	1.2	
Gesamt		83	100.0		

Tabelle 8-27: Das Merkmal Studienrichtung

**Fakultät**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Recht	2	2.4	2.4	2.4
	Wirtschaft	46	55.4	55.4	57.8
	Medizin	12	14.5	14.5	72.3
	Veterinärmedizin	9	10.8	10.8	83.1
	Philosophie	4	4.8	4.8	88.0
	Naturwissenschaften	10	12.0	12.0	100.0
	Gesamt	83	100.0	100.0	

Tabelle 8-28: Das Merkmal Fakultät

**Akademischer Abschluss**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Master/Lizenziat	49	59.0	61.3	61.3
	PhD/Doktorat	31	37.3	38.8	100.0
	Gesamt	80	96.4	100.0	
Fehlend	System	3	3.6		
Gesamt		83	100.0		

Tabelle 8-29: Das Merkmal Akademischer Abschluss

**Zur Zeit an Uni oder ETH tätig**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	17	20.5	20.7	20.7
	nein	65	78.3	79.3	100.0
	Gesamt	82	98.8	100.0	
Fehlend	System	1	1.2		
Gesamt		83	100.0		

Tabelle 8-30: Das Merkmal Tätig an der UZH/ETH

