

# **BACHELORARBEIT**

## **ALUMNI CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT**

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)

School of Management and Law

Betriebsökonomie - General Management

Autorin:

Elsa Lila

Betreuungsperson:

Dr. Wolfgang

Abgabe:

Schäfer 31. Mai 2023

## **Management Summary**

Die steigende Aufmerksamkeit für das Konzept der Customer Experience hat zu einer signifikanten Zunahme wissenschaftlicher Veröffentlichungen geführt. Dabei ist die Schaffung einer positiven Customer Experience heute ein zentrales Ziel des Managements. Eine bedeutende Komponente der Customer Experience sind die Brand Communities, die von Unternehmen verstärkt genutzt werden, um die Verbindung zur Zielgruppe zu stärken. Innerhalb der Hochschulen spielen Studentengemeinschaften eine wichtige Rolle als Brand Community. Ehemalige Absolvierende sind von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von Hochschulen, insbesondere angesichts sinkender Studierendenzahlen und des wachsenden Drucks von Stakeholder:innen und Studierenden.

Im Vergleich zu früheren Jahren erkennen Organisationen zunehmend die erheblichen Vorteile einer Ausrichtung und Integration von akademischen und studentischen Angelegenheiten sowie Alumni-Diensten auf gemeinsame Ziele und Zielsetzungen. Das Ziel dieser Bachelorarbeit besteht darin, eine angemessene Alumni Customer Experience zu gestalten und die relevanten Faktoren für eine positive Customer Experience zu identifizieren.

Die vorliegende Untersuchung basiert auf einer umfassenden Literaturrecherche, die sich mit den theoretischen Grundlagen des Forschungsfeldes der Customer Experience, speziell im Kontext von Brand Communities und der Alumni-Beziehung als Customer Experience- und Community Management, befasst. Zusätzlich wurden sieben halbstrukturierte Interviews mit Expert:innen durchgeführt, deren Auswertung auf der Grounded Theory basiert. Dabei wurden fünf Verhaltensmuster identifiziert, die die Mitgliedschaft und Beteiligung innerhalb der Alumni-Community charakterisieren.

Aufgrund des Rahmens der Arbeit wurde die Alumni Customer Experience auf den Typ «Career Boosters» ausgerichtet. Es wurde festgestellt, dass eine starke Alumni-Gemeinschaft und intrinsische Motivation sich positiv auf das Engagement und die Unterstützung der Alumni auswirken. Um die Customer Experience der Career Boosters zu verbessern, sollten Massnahmen wie eine positive Universitätsbindung, individuelle Bedürfnisse, Netzwerkförderung und zwischenmenschliche Beziehungen in Betracht gezogen werden. Zusätzlich sollten Interaktionen mit der Administration, der IT-

Abteilung, den Dozierenden sowie externen Einflüssen wie Arbeitgebern und Mentoren berücksichtigt werden, um ein positives Alumni-Erlebnis sicherzustellen.

Um eine positive Customer Experience zu generieren, empfiehlt es sich, die Zielgruppe genau zu kennen und durch umfassende Recherche zu identifizieren. Anschliessend sollten Inhalte strategisch geplant und gestaltet werden, um den Alumni und Alumnae einen Mehrwert zu bieten. Dies kann durch regelmässige Aktualisierungen, eine klare Kommunikation und die Bereitstellung von Möglichkeiten zur Vernetzung und zum Informationsaustausch erreicht werden. Zudem sollte regelmässiges Feedback der Alumni und Alumnae eingeholt und in Evaluierungen berücksichtigt werden, um das Programm kontinuierlich zu verbessern und anzupassen.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	V
1 Einleitung .....	1
1.1 Forschungsfeld: Customer Experience .....	1
1.2 Forschungsnische: Brand Communities .....	2
1.3 Forschungslücke: Alumni Relationship als CX- und Community Management 3	
1.4 Aufbau der Arbeit .....	4
2 Theoretische Grundlagen .....	4
2.1 Experience: Erlebnisse und Erfahrungen .....	4
2.2 Customer Experience .....	5
2.2.1 Ansätze im Customer Experience .....	6
2.3 Community .....	10
2.4 Brand Community .....	11
2.4.1 Identifikation innerhalb der Brand Community .....	13
2.4.2 Zugehörigkeit .....	14
2.4.3 Engagement .....	15
2.5 Alumni Relationship als CX- und Community Management .....	15
3 Methode .....	18
3.1 Halbstrukturierte Experteninterviews zur Datenerhebung .....	18
3.2 Expertenauswahl, -rekrutierung und Transkription .....	19
3.3 Qualitative Typenbildung zur Datenauswertung .....	20
4 Ergebnispräsentation .....	23
4.1 Das Kodierparadigma .....	23
4.1.1 Ursachen für die Mitgliedschaft und Beteiligung an Alumni-Community	25

4.1.2	Kontext für die Mitgliedschaft und Beteiligung an Alumni-Community ..	28
4.1.3	Handlungs- und Interaktionsstrategie .....	32
4.2	Konsequenz der Mitgliedschaft und Beteiligung in der Alumni-Community	33
4.3	Typen .....	34
4.3.1	Knowledge pursuer .....	35
4.3.2	Netzwerk-Enthusiast:innen.....	35
4.3.3	Netzwerk-Strateg:innen .....	36
4.3.4	Career Boosters.....	37
4.3.5	Alumni-Engagierte .....	38
5	Diskussion, Konklusion und Handlungsempfehlung .....	39
5.1	Diskussion .....	39
5.1.1	Alumni Customer Experience Management.....	39
5.2	Konklusion.....	45
5.3	Handlungsempfehlung .....	45
6	Schlussbetrachtung .....	47
6.1	Limitation der Ergebnisse.....	47
6.2	Weitere Forschung.....	47
7	Literaturverzeichnis.....	48
8	Anhang .....	55

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konzeptionelles Framework für die Customer Experience in Anlehnung an Becker und Jaakkola (2020, S. 638) .....	8
Abbildung 2: Die Markengemeinschaft als kundenzentrierte Ausrichtung in Anlehnung an McAlexander et al. (2002, S. 39).....	12
Abbildung 3: Prozess der Typenbildung in vier Stufen in Anlehnung an Kelle und Kluge (2010, S. 92).....	22
Abbildung 4: Kodierparadigma Mitgliedschaft und Beteiligung an Alumni-Communities in Anlehnung an Strübing (2014, S. 25) .....	24
Abbildung 5: Konzeptionelles Framework für die Alumni Customer Experience von Career Boosters in Anlehnung an Becker & Jaakkola (2020, S. 639).....	40

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Interviewanfragen .....	20
Tabelle 2: Fünf Typen der Mitgliedschaft und Beteiligung an Alumni-Communities ..	34
Tabelle 3: Fünf Typen der Mitgliedschaft und Beteiligung an Alumni-Communities - von Career Boosters zu Alumni-Engagierte .....	39

## Abkürzungsverzeichnis

ARM	Alumni Relationship Management
B	Befragte, Befragter
BC	Brand Community
CAS	Certificate of Advanced Studies
CEM	Customer Experience Management
CX	Customer Experience
et. al	und andere (lateinisch: «et alii» / «et aliae»)
etc.	und so weiter (lateinisch: «et cetera»)
I	Interviewer, Interview
S.	Seite
S-D-Logik	Service-Dominante-Logik
Z.	Zeile
ZHAW	Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften

## 1 Einleitung

Im ersten Kapitel wird der Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit vorgestellt und ein Einblick in die Thematik gegeben. Hierbei wird die Relevanz für die Wissenschaft und Wirtschaft anhand des Forschungsfeldes der Customer Experience erörtert. Im Anschluss die der Forschungsnische der Brand Community und der Forschungslücke Alumni Relationship als Customer Experience - und Community Management. Zudem wird der Aufbau der Arbeit erläutert, um einen Überblick über die Struktur und den Inhalt zu geben.

### 1.1 Forschungsfeld: Customer Experience

Die Aufmerksamkeit der Customer Experience (CX) hat zu einem signifikanten Anstieg der wissenschaftlichen Veröffentlichungen zu diesem Konzept in diversen Bereichen und zu bedeutenden Fortschritten im wissenschaftlichen Verständnis geführt (Becker & Jaakkola, 2020, S. 636). Die wissenschaftliche Forschung zu diesem Thema geht etwa auf das Jahr 1982 zurück, basierend auf dem Werk von Holbrook und Hirschman (1982). Die traditionelle ökonomische Theorie betrachtet Kund:innen als logisch denkende Menschen, deren Kaufentscheidungen auf einem rationalen Problemlösungsprozess beruhen. Holbrook und Hirschman (1982, S. 135) betonen dabei die besondere Bedeutung von Emotionen während des Konsums von Produkten oder Dienstleistungen (Bruhn & Hadwich, 2012, S. 5). Aus diesem Grund werden die Kund:innen nicht mehr ausschliesslich als rationale Entscheidungsträger:innen betrachtet (Bruhn & Hadwich, 2012, S. 6). Die Betonung der erlebnisorientierten Perspektive, die symbolische, hedonistische und ästhetische Motive des Konsums hervorhebt, wird damit immer wichtiger (Holbrook & Hirschman, 1982, S. 135). Das Phänomen der Erfahrungen erfuhr seit den 1980er-Jahren eine verstärkte Bedeutung und wurde im Rahmen eines umfassenden Wertewandels weiter erforscht (Bruhn & Hadwich, 2012, S. 5). Die jüngsten Entwicklungen in der Wirtschafts- und Marketingliteratur plädieren jedoch für die Verwendung immaterieller Komponenten, die in Verbindung mit dem von den Kund:innen wahrgenommenen emotionalen Wert stehen (Gentile et al., 2007, S. 396). Infolge der Verschiebung von traditionellen Werten hin zu Werten der Selbstentfaltung haben die Begriffe «Erlebniskonsum», «Erlebnisgesellschaft» oder «Experience Economy» zunehmend an Relevanz gewonnen (Bruhn & Hadwich, 2012, S. 6; Pine II & Gilmore, 1998, S. 97).

In den letzten zehn Jahren hat die CX sowohl in der Marktforschung als auch in der Praxis bemerkenswerte Aufmerksamkeit erfahren (Becker & Jaakkola, 2020, S. 630). Die Schaffung einer positiven Kundenerfahrung stellt heute ein zentrales Ziel des Managements dar (Lemon & Verhoef, 2016, S. 69). In Anbetracht von intensiven Wettbewerbsmärkten, austauschbaren Produkten und Dienstleistungen sowie der Überstimulation von Verbraucher:innen wird es für Unternehmen zunehmend schwieriger, sich zu differenzieren. Die Schaffung einer positiven CX gilt somit ein bedeutendes Phänomen in der Managementpraxis mit erheblichen Auswirkungen auf den Aufbau von Kundenbeziehungen dar (Andreini et al., 2018, S. 124). Zudem geben mehr als ein Drittel der Marketingexpert:innen im CMO-Survey an, dass CX ihre höchste Priorität für Kund:innen darstellt (Moorman, 2021, S. 11).

## **1.2 Forschungsnische: Brand Communities**

In der Wissenschaft sind Brand Communities (BC) von Interesse, da sie zeigen, wie Konsument:innen eine starke Bindung zu einer Marke aufbauen und wie diese Bindung zu gemeinschaftlichem Verhalten führen kann (Hartleb, 2009, S. 18). Brand Communities sind daher ein wichtiger Gegenstand der Marktforschung und des Marketings, da sie helfen können, Kundenloyalität und Markenbindung zu fördern (Hartleb, 2009, S. 20). Darüber hinaus tragen Brand Communities dazu bei, das Verständnis für die sozialen und kulturellen Aspekte des Konsums zu erweitern und Einblicke in die Dynamik von Gruppenverhalten und sozialer Interaktion zu gewinnen (Hartleb, 2009, S. 202-205). Insgesamt haben Brand Communities das Potenzial, das Verständnis des Konsumverhaltens und der sozialen Beziehungen zwischen Konsument:innen und Marken zu vertiefen, womit sie für Unternehmen und Marktforscher:innen von grossem Nutzen sein können (Hartleb, 2009, S. 51).

Mit der Entwicklung der Informationstechnologie haben Unternehmen gehäuft die Initiative ergriffen, Markengemeinschaften (Brand Communities) aufzubauen, um die Verbindung zwischen Marken und Kund:innen zu stärken und eine Markenloyalität zu schaffen (Huangfu et al., 2022, S. 1). Die Interaktionen zwischen Kund:innen (Co-Creation) schaffen erhebliche Herausforderungen und Chancen für Unternehmen (Leeflang et al., 2013, S. 77; Libai et al., 2010, S. 267). Markengemeinschaften generieren Wert für Konsument:innen und die Loyalität gegenüber einer Marke wird durch eine

grössere Anzahl an stärkeren Beziehungen, die eine Person an eine BC binden, aufgebaut (McAlexander et al., 2002, S. 50; Muniz & O'Guinn, 2001, S. 428). Der Erfolg der Gemeinschaften ist stark von der intrinsischen Motivation und dem Engagement ihrer Mitglieder abhängig (Janneck et al., 2005, S. 23).

### **1.3 Forschungslücke: Alumni Relationship als CX- und Community Management**

Das Gebiet der Alumni und Alumnae birgt auf verschiedenen Ebenen beträchtliches wirtschaftliches Potenzial und spielt eine entscheidende Rolle als Wettbewerbsfaktor in dem zunehmend intensiven Wettbewerb der Hochschulen und Unternehmen (Rohlmann & Wömpener, 2009, S. 474). Insbesondere in der höheren Bildung gehören die ehemaligen Studierenden zu den wichtigsten Stakeholder:innen (Snijders et al., 2019, S. 609). Trotz der steigenden Relevanz werden in der deutschsprachigen Literatur zur Management- und Marketing-Forschung von Alumni und Alumnae hauptsächlich konzeptionelle Beiträge und empirische Ableitungen der Bedürfnisse der Ehemaligen behandelt (Rohlmann & Wömpener, 2009, S. 474). Untersuchungen der wesentlichen Alumni-Organisationen fehlen (Rohlmann & Wömpener, 2009, S. 475).

Aufgrund sinkender Studierendenzahlen bei gleichzeitig zunehmenden Studienangeboten auf dem Aus- und Weiterbildungsmarkt stellen ehemalige Studierende eine wertvolle Ressource für das Fortbestehen von Hochschulen dar (Malhotra et al., 2022, S. 8). Zudem stehen akademische Einrichtungen aufgrund steigender Erwartungen von Stakeholder:innen und Studierenden unter immensem Druck (Malhotra et al., 2022, S. 10). Hinzu kommen die rasanten Veränderungen durch Technologie sowie die Globalisierung, die sich auf Anforderungen von noch nicht vorhandenen Arbeitsplätzen auswirken (Slied & Marnewick, 2020, S. 4818). In Anbetracht dieser Entwicklungen werden sich Organisationen im Vergleich zu den letzten Jahren zunehmend der erheblichen Vorteile bewusst, die eine Ausrichtung und Integration von akademischen und studentischen Angelegenheiten sowie Alumni-Diensten auf gemeinsame Ziele und Zielsetzungen mit sich bringt (Malhotra et al., 2022, S. 2).

Basierend auf der Problemstellung und der aufgeführten Forschungslücke stehen folgende zwei aufeinander aufbauende Forschungsfragen im Zentrum der vorliegenden Arbeit.

- *Wie gestaltet sich die Customer Experience der Alumni und Alumnae?*
- *Welche Faktoren können in einem Alumnus und einer Alumna Customer Experience Management adressiert werden?*

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

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Teile gegliedert. Das *erste* Kapitel bildet die Einleitung und dient der Einführung in das Thema anhand des Forschungsfelds, der Forschungsnische und der Forschungslücke, die zur Forschungsfrage führen. Im *zweiten* Kapitel erfolgt ein Überblick über die theoretischen Grundlagen und den Forschungsstand in Bezug auf das Forschungsfeld der CX, Forschungsnische der BC und Forschungslücke Alumni Relation als CX- und Community Management. Die Literaturrecherche bildet die Grundlage des theoretischen Teils dieser Arbeit. Im *dritten* Kapitel wird die empirische Untersuchung thematisiert. Hier erfolgt eine Erläuterung der Forschungsmethode sowie die Wahl des Forschungsdesigns. Im *vierten* Kapitel werden die gewonnenen Ergebnisse aus den durchgeführten Interviews mit den Expert:innen ausgewertet. Im *fünften* Kapitel werden die zentralen Resultate der qualitativen Untersuchung diskutiert, mit der aufgearbeiteten Literatur verknüpft und eine Handlungsempfehlung formuliert. Im abschliessenden *sechsten* Kapitel erfolgt ein Ausblick, indem die Limitationen beschrieben werden und auf den weiteren Forschungsbedarf eingegangen wird.

## **2 Theoretische Grundlagen**

In den folgenden Unterkapiteln werden die theoretischen Grundlagen behandelt, die für die Untersuchung der CX im Rahmen der Alumni Relationship relevant sind. Hierbei wird zunächst das Forschungsfeld der CX eingeführt, um eine Basis zu schaffen. Im Anschluss daran wird die Bedeutung der BC als Forschungsnische beleuchtet, gefolgt von der Betrachtung der Alumni Relationship als ein Aspekt des Customer Experience- und Community Managements. Durch die Darstellung dieser Konzepte wird ein Kontext geschaffen, der es ermöglicht, die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit zu beantworten.

### **2.1 Experience: Erlebnisse und Erfahrungen**

Die Bedeutung von Erlebnissen und Erfahrungen für Unternehmen hat in der heutigen Wirtschaft eine zunehmende Relevanz. Pine II und Gilmore (1998, S. 98) haben die wirtschaftlichen Fortschritte in einer vierstufigen Evolution rekapituliert. Die Autoren

argumentieren, dass die Erlebniswirtschaft das nächste Stadium der Wirtschaftsentwicklung darstellt und Unternehmen dazu zwingt, unvergessliche Erlebnisse zu schaffen, um ihre Kund:innen zu binden und ihre Wettbewerbsposition zu stärken (Pine II & Gilmore, 1998, S. 100). Dabei spielen die Kunst des Theaters, Storytelling, Ästhetik und Teilnahme eine entscheidende Rolle, da sie es Unternehmen ermöglichen, Erlebnisse zu kreieren, die sowohl emotional ansprechend als auch sinnstiftend sind (Lemon & Verhoef, 2016, S. 69). Die Erlebniswirtschaft ist somit zu einem wichtigen Konzept geworden, das Unternehmen nutzen müssen, um ihre Position im Markt zu festigen und eine starke Marke aufzubauen (Lemon & Verhoef, 2016, S. 71). Pine II und Gilmore (1998, S. 98) betonen, dass in der heutigen Gesellschaft speziell auf die Bedeutung von Erlebnissen und die Möglichkeiten für Unternehmen einzugehen ist, um von der Schaffung starker und dauerhafter CX profitieren zu können.

Die Bezeichnung «Experience» kann sowohl als Erfahrung als auch Erlebnis ins Deutsche übersetzt werden (Heinrich & Nandhini, 2018, S. 344). Unter dem Begriff Erlebnis wird der Inhalt des subjektiven Erlebnisses einer Person zusammengefasst (Bruhn & Hadwich, 2012, S. 8). Hierzu zählen sämtliche psychischen Vorgänge wie Denken, Vorstellen, Empfinden, Wahrnehmen und Fühlen (Bruhn & Hadwich, 2012, S. 8-9). Im Gegensatz dazu wird die Erfahrung als ein reflektiertes und verstandenes Erlebnis definiert (Heinrich & Nandhini, 2018, S. 345). Diese setzt eine Auseinandersetzung mit vergangenen Erlebnissen voraus. Der englische Begriff der CX umfasst beides zusammen (Heinrich & Nandhini, 2018, S. 345).

## **2.2 Customer Experience**

Die erhöhte Aufmerksamkeit auf die CX entsteht, da Kund:innen heute über unzählige Berührungspunkte in mehreren Kanälen und Medien mit Unternehmen interagieren, was zu komplexeren Customer Journeys führt (Lemon & Verhoef, 2016, S. 70). Dabei wird mit der CX der Versuch unternommen, positive Kundenerlebnisse mittels Interaktion zwischen der Person und dem Produkt oder der Dienstleistung eines Unternehmens über alle Touchpoints hinweg zu schaffen (Kretzer, 2018, S. 96). Es herrscht ein breiter Konsens darüber, dass positive Kundenerfahrungen von wesentlicher Bedeutung sind, um Wettbewerbsvorteile, Kundenzufriedenheit, Differenzierung, Image, Kundenbindung und Mund-zu-Mund-Propaganda zu fördern (Prahalad & Ramaswamy, 2004, S. 7).

In früheren Studien definieren die Autoren den Begriff CX als eine multidimensionale Sichtweise (Holbrook & Hirschman, 1982, S. 136; Pine II & Gilmore, 1998, S. 98). Pine II und Gilmore (1998, S. 98) identifizierten fünf Arten von Erfahrungen, die die sensorischen (Sinne), affektiven (Fühlen), kognitiven (Denken), physischen (Handlung) und sozialen Identitätserfahrungen (Beziehungen) sind. Diese Erlebnisse spielen eine grundlegende Rolle bei der Bestimmung der Präferenzen der Kund:innen, die ihre Kaufentscheidungen beeinflussen (Gentile et al., 2007, S. 396). In den folgenden Jahren fokussierten sich Publikationen auf die Betonung des Kundenerlebnisses als einen neuen Ansatz zur Wertschöpfung, der sowohl den Unternehmen als auch den Kund:innen zugutekommt (Prahalad & Ramaswamy, 2004, S. 8).

Gentile et al. (2007, S. 368) haben die Erlebnisdimensionen der CX erweitert und folgend zerlegt:

- Die sensorische Dimension umfasst die Erfassung von Umweltreizen über die Sinnesorgane (sehen, hören, anfassen, riechen und schmecken).
- Die emotionale oder affektive Dimension lösen Reaktionen beim Kunden aus und betreffen die Stimmungs- und Gefühlsebene (Emotionen und Stimmungen).
- Die kognitive Erlebnisdimension spricht das Denkvermögen der Konsument:innen gezielt an (Kreativität und Problemlösungsverhalten).
- Die erlebnisbezogene Verhaltensdimension strebt nach einer Veränderung des rationalen Verhaltens der Konsumenten über den gesamten Nutzungsdauer hinweg.
- Die Lifestyle-Dimension stellt Argumente bereit, die die Werte und Meinungen der Konsumenten bestätigen.
- Die soziale Dimension fokussiert auf die Interaktion mit dem relevanten sozialen Kontext als zentralem Aspekt der Untersuchung.

### **2.2.1 Ansätze im Customer Experience**

Becker und Jaakkola (2020, S. 638) leiten in ihrer Studie vier grundlegende Prämissen der CX her, die die zentralen konzeptionellen Bereiche definieren und als Leitlinie für die Herleitung der CX dienen sollen. Anhand der Prämissen wird das Gesamtbild abgedeckt, was CX beeinflusst, welches ihre wichtigsten Bedingungen sind und welche Rolle die Unternehmen dabei spielen können (Becker & Jaakkola, 2020, S. 631).

Für die Beschreibung der CX gibt es zwei Forschungstraditionen. Die CX ist entweder als Reaktion auf Managementstimuli oder als Reaktion auf Konsumprozesse zu bezeichnen (Becker & Jaakkola, 2020, S. 630). Die erste Forschungstradition gründet auf der Annahme, dass die CX auf heutigen Märkten als vielfältig und über mehrere Kanäle verteilt zu bezeichnen ist, wobei kontinuierlich neue Stimuli hinzukommen (Becker & Jaakkola, 2020, S. 631). Ziel ist zu verstehen, wie Unternehmen verschiedene Arten von Stimuli einsetzen können, um die Kundenreaktion entlang der Customer Journey zu verbessern (Becker & Jaakkola, 2020, S. 631). Angesichts der zunehmenden Fragmentierung der Medien und Kanäle stehen Unternehmen vor der Herausforderung des Omnichannel-Managements, das mittlerweile zur neuen Norm geworden ist (Rapp et al., 2015, S. 360). Aus diesem Grund haben Unternehmen insgesamt viel weniger Kontrolle über die CX und die Customer Journey (Jain et al., 2017, S. 645). Im Gegensatz zur Betrachtung von Managementstimuli fokussieren sich die S-D-Logik und die Verbraucherforschung auf die Reaktionen und Prozesse des Konsumenten während des Konsums (Becker & Jaakkola, 2020, S. 631). Diese berücksichtigen Stimuli, die subjektive Sichtweise der Kundenerfahrungen als Antworten und Reaktionen auf Konsumprozesse betrachten, aber nicht unbedingt von Unternehmen kontrolliert werden (Carù & Cova, 2015, S. 277). In den Studien der S-D-Logik und die Verbraucherforschung wird davon ausgegangen, dass die CX auch durch nicht marktbezogene Prozesse entstehen und von institutionellen Arrangements wie Normen, Regeln und soziohistorischen Strukturen beeinflusst wird (Akaka & Vargo, 2015, S. 454). Carù & Cova (2015, S. 278-279) charakterisieren die S-D-Logik als einen dynamischen Austausch von Werten zwischen Konsumenten und Anbietern, wobei die Kunden aktiv an der Wertschöpfung beteiligt sind.

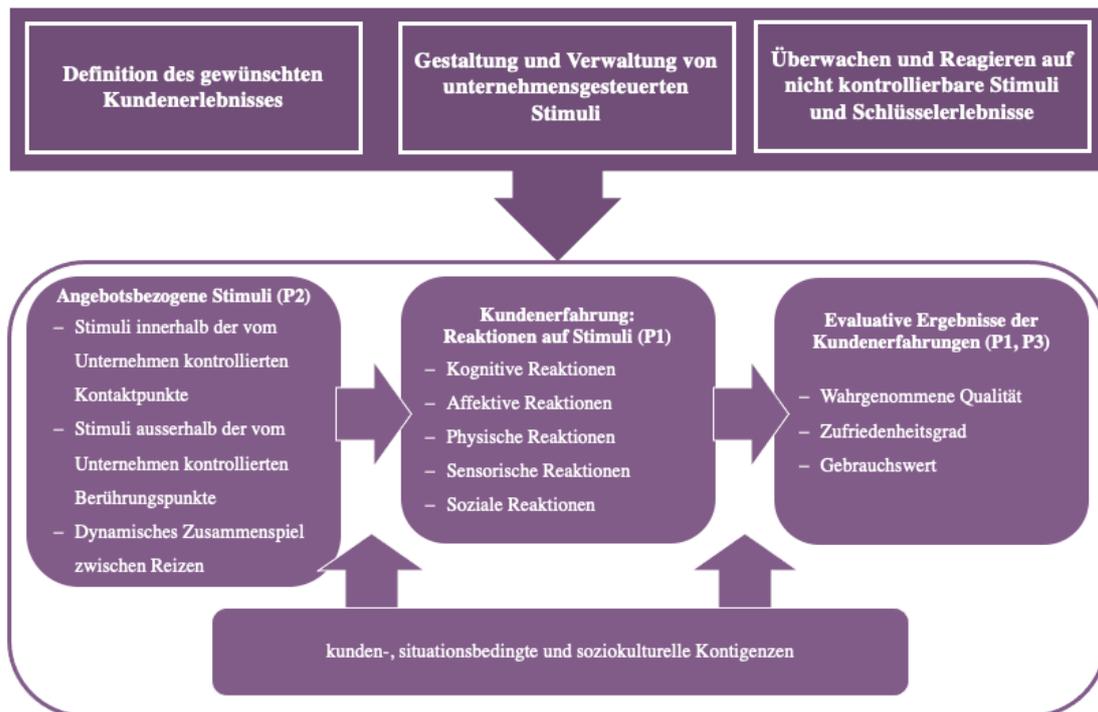


Abbildung 1: Konzeptionelles Framework für die Customer Experience in Anlehnung an Becker und Jaakkola (2020, S. 638)

Die beiden Forschungstraditionen (Reaktion auf Managementstimuli oder Reaktion auf Konsumprozesse) werden von Becker und Jaakkola (2020, S. 638) zusammengefasst und in die vier Prämissen eingebettet. In der Abbildung 1 ist das konzeptionelle Framework zu den vier Prämissen ersichtlich. Die Gegenüberstellung der beiden Forschungstraditionen ermöglicht es, unterschiedliche, aber kompatible Elemente zu identifizieren. Die *erste* Prämisse fokussiert die Operationalisierung der CX auf die spontanen Antworten und Reaktionen der Kund:innen auf angebotsbezogene Stimuli oder Reize (Becker & Jaakkola, 2020, S. 639). Dies erfolgt über die Messgrößen der in der bisherigen Forschung verwendeten Erfahrungsdimensionen der kognitiven, affektiven, körperlichen, sensorischen und sozialen Reaktionen (Pine II & Gilmore, 1998, S. 98). Der heutige Markt ist ein Multikanalprozess, bei dem ständig neue Arten von Stimuli auftauchen (Becker & Jaakkola, 2020, S. 639). Deswegen brauchen Unternehmen ein breites Spektrum von Touchpoints, die innerhalb und ausserhalb der Unternehmenskontrolle stehen (Lemon & Verhoef, 2016, S. 69). Um dieser Herausforderung entgegenzuwirken, empfehlen Becker und Jaakkola (2020, S. 640) die Stimuli auf mehreren der folgenden Hierarchieebenen zu berücksichtigen.

Die erste Hierarchieebene orientiert sich an der kleinsten Wahrnehmungseinheit. Hierbei handelt es sich um Elemente wie das Logo oder die Verpackung, die als erste

Berührungspunkte mit dem Angebot dienen und somit einen grossen Einfluss auf die Wahrnehmung und Entscheidung der Kund:innen haben können (Brakus et al., 2009, S. 53). Die zweite Hierarchieebene befasst sich mit den direkten und indirekten Berührungspunkten, an denen die Kund:innen mit dem Angebot in Kontakt kommen (Meyer & Schwager, 2007, S. 2). Beispielhaft können physische Servicebegegnungen oder Werbung genannt werden (Meyer & Schwager, 2007, S. 2). Die dritte Hierarchieebene des CX umfasst die gesamte Customer Journey und beinhaltet alle Phasen vor, während und nach der Leistungserbringung (Lemon & Verhoef, 2016, S. 70). Dabei werden alle Interaktionen der Kund:innen mit dem Angebot sowie mit verschiedenen Stakeholder:innen berücksichtigt (Lemon & Verhoef, 2016, S. 70). Die vierte und letzte Hierarchieebene betrachtet die Aktivitäten, die Kund:innen in ihrem Alltag ausführen, um ihre Ziele zu erreichen und hebt hervor, wie die CX dabei unterstützend wirken kann. Ein Beispiel dafür ist eine benutzerfreundliche Webseite oder App, die Kund:innen dabei unterstützt, ihre Auswahl zu vereinfachen (Becker & Jaakkola, 2020, S. 640).

Die *zweite* Prämisse empfiehlt, mehrere Aggregationsebenen über verschiedene angebotsbezogene Stimuli zu untersuchen (Becker & Jaakkola, 2020, S. 639). Die Aggregationsebenen dienen jedoch als allgemeine Orientierung für die Betrachtung der verschiedenen Dimensionen der CX und können daraufhin je nach Kontext variieren (Becker & Jaakkola, 2020, S. 639). Daraufhin wird der Fokus auf die Stimuli innerhalb und ausserhalb der von den Unternehmen kontrollierten Touchpoints gelegt, die je nach Kontext differieren können. (Becker & Jaakkola, 2020, S. 639). Zudem beeinflussen Wechselwirkungen das Kundenerlebnis auf dynamische Weise. Die *zweite* Prämisse beinhaltet ebenfalls Kontextvariablen, die sich auf die Kund:innen und die Umgebung beziehen, einschliesslich der Reaktionen auf Stimuli und der Bewertungsergebnisse des Kundenerlebnisses (Becker & Jaakkola, 2020, S. 639).

Die *dritte* Voraussetzung impliziert die Notwendigkeit zu hinterfragen, für wen ein Erlebnis von Nutzen ist (Becker & Jaakkola, 2020, S. 641). Die wichtigsten Kontingenzen werden in drei Arten identifiziert. Die kundenbezogenen, situationsbedingten und soziokulturellen Kontingenzen. Die kundenbezogene Kontingenz bezieht sich auf Kundenmerkmale wie Persönlichkeit, Werte, soziodemografische Faktoren, historische Erfahrungen und Erwartungen, Kundenengagement und Aktivitäten während des

Kaufprozesses und Motivation (Holbrook & Hirschman, 1982, S. 139; Verhoef et al., 2009, S. 32). Die situationsbedingten Kontingenzen sind die Präsenz von anderen Kund:innen oder Akteur:innen, die das Kundenerlebnis beeinflussen können. Die soziokulturellen Kontingenzen betreffen soziokulturelle Faktoren wie Sprache, gesellschaftliche Normen und Regeln (Akaka & Vargo, 2015, S. 457). Abschliessend ist es für Unternehmen von Bedeutung, jene Schlüsselkontingenzen zu erkennen, die spezifische Kundenreaktionen auf Reize auslösen und die Einschätzung dieser Reaktionen durch die Kundschaft beeinflussen (Becker & Jaakkola, 2020, S. 640).

In der *vierten* Prämisse wird die Funktion des Unternehmens betrachtet. Unternehmen haben zwar keine direkte Kontrolle über die Reaktionen der Kund:innen, können jedoch die Reize, die die Erlebnisse beeinflussen, überwachen, gestalten und verwalten (Becker & Jaakkola, 2020, S. 644). Für das Management ist dementsprechend die Voraussetzung, die beabsichtigten Kundenreaktionen und die relevanten Stimuli zu deren Erreichung zu bestimmen (Becker & Jaakkola, 2020, S. 644).

Zur strategischen Beeinflussung der CX reagieren Unternehmen mit dem Customer Experience Management (CEM) sämtlichen Interaktionen zwischen einem Anbieter/einer Anbieterin und deren Kund:innen (Bruhn & Hadwich, 2012, S. 23). Das Ziel dieses Konzepts besteht darin, die CX an sämtliche Kontaktpunkten systematisch zu analysieren und zu gestalten (Kreutzer, 2018, S. 96). Durch die Schaffung begeisternder CX, die die Erwartungen der Kund:innen erfüllen, soll eine nachhaltige Bindung zum Unternehmen aufgebaut werden (Heinrich & Nandhini, 2018, S. 344). Die Grundlage hierfür bilden eine gezielte und kontinuierliche Analyse des Kundenfeedbacks und eine konsequente Anpassung der Geschäftsprozesse an die Kundenbedürfnisse (Algesheimer et al., 2005, S. 41). Die CEM beinhaltet zudem die Perspektive der Kund:innen auf das Unternehmen in Hinblick auf die Funktionalität des Produktes, auf die funktionalen Transaktionen sowie auf das Erleben und die Verwendungs- und Verbrauchssituationen (Heinrich & Nandhini, 2018, S. 346).

### **2.3 Community**

Das Konzept der Gemeinschaft ist historisch in der Kritik an der Moderne verankert (Muniz & O'Guinn, 2001, S. 412). Die frühen Soziolog:innen sahen in der fortschreitenden Moderne des 19. Jahrhunderts nicht nur eine Herausforderung für die

Gemeinschaft, sondern auch deren Zerstörung (Muniz & O'Guinn, 2001, S. 412). Die Idee der Gesellschaft selbst wurde weitgehend im Gegensatz zur Gemeinschaft definiert und waren während eines Grossteils ihrer Geschichte im Wesentlichen Antonyme (Hartleb, 2009, S. 20). Einer der frühesten Vorreiter bei der Untersuchung von Gemeinschaften ist Boorstin (1974, S. 89), der die Gemeinschaften als «unsichtbare neue Gemeinschaften» beschreibt, die durch die Art und Weise, wie die Menschen konsumieren, geschaffen und aufrechterhalten werden (Boorstin, 1974, S. 89). Boorstin (1974, S. 89) betont, dass sich die Definition von Gemeinschaften weg von einem geografischen und zwischenmenschlichen Kollektiv hin zu einem losen Zusammenschluss auf der Basis von Marken in der Konsumgesellschaft verschoben hat, die sich nach der industriellen Revolution entwickelt hat. Tönnies (2012, S. 243) unterschied zwischen der gewohnheitsmässigen, familiären, emotionalen ländlichen Gemeinschaft und der rationalen städtischen Gesellschaft. Während die Gemeinschaft durch enge soziale Beziehungen, gemeinsame Traditionen und eine starke Gruppenidentität gekennzeichnet ist, wird die Gesellschaft durch formale Institutionen, rationale Entscheidungen und individuelle Autonomie geprägt (Tönnies, 2012, S. 244). Der zugrunde liegende Gedanke dieses Diskurses war, dass etwas Natürlicheres und somit authentischeres (Gemeinschaft) durch eine massenproduzierte und weniger verankerte Form menschlicher Erfahrung (moderne Gesellschaft) ersetzt wurde (Muniz & O'Guinn, 2001, S. 413). Die Markenbildung und der damit verbundene Anstieg des Konsums spielten in diesem Kontext eine wichtige Rolle bei der Entfremdung der Menschen von der Gemeinschaft, wobei die Marke zu einem Symbol für den Verlust der Gemeinschaft in der modernen Gesellschaft wurde (Tönnies, 2012, S. 245).

## **2.4 Brand Community**

In der Studie von Alizadeh und Nazarpour Kashani (2022, S. 604) wurde ein bedeutsamer und positiver Zusammenhang zwischen der CX und der BC beobachtet. Hierbei zeigte sich, dass die Kundenzufriedenheit als ein vermittelnder Faktor fungierte und somit teilweise zur Beziehung zwischen dem Kundenerlebnis und der Markengemeinschaft beitrug (Alizadeh & Nazarpour Kashani, 2022, S. 602).

Das Interesse an BC aus der Marketingperspektive beruht auf der Überzeugung, dass das komplexe Netzwerk persönlicher Beziehungen und die zunehmende Identifikation mit der Gruppe als Gemeinschaft die Grundlage für ein attraktives Geschäftsmodell bildet (Hagel, 1999, S. 58). Kund:innen sowie andere Stakeholder:innen sind ausschliesslich an

den Gemeinschaften interessiert, die ihnen Wert schaffen (Farquhar & Rowley, 2006, S. 162). Erfolgreiche Gemeinschaften manifestieren sich durch die Zusammenführung von Personen, die gemeinsame Interessen wie Freizeitbeschäftigung, Berufe, Konsumaktivitäten oder andere affektive Bindungen teilen (Farquhar & Rowley, 2006, S. 162).

Muniz und O’Guinn (2001, S. 412) definieren eine Markengemeinschaft als *«ein spezialisiertes, nicht-geografisch gebundene Gemeinschaft, basierend auf einer strukturierten Menge von sozialen Beziehungen zwischen den Nutzern und einer Marke»*. Eine Markengemeinschaft besteht aus ihren Mitgliedern und den Beziehungen zwischen ihnen (McAlexander et al., 2002, S. 38). Auf der Grundlage der Untersuchung von McAlexander et al. (2002, S. 39) lässt sich feststellen, dass die Markengemeinschaft eine kundenzentrierte Ausrichtung aufweist und ihre Bedeutung primär in der CX liegt, die sie bereitstellt, anstelle in der Marke, um die sie konstruiert ist (siehe Abbildung 2). Diese Ansicht ermöglicht die Betrachtung anderer Beziehungen, die den Mitgliedern der Markengemeinschaft Gemeinsamkeiten und kulturelles Kapital liefert (McAlexander et al., 2002, S. 39). Kund:innen schätzen auch die Beziehungen zum Produkt und zu den Vertreter:innen/Institutionen die die Marke besitzen und verwalten (McAlexander et al., 2002, S. 39). Die genannte Eigenschaft ist von essenzieller Bedeutung und korreliert mit der CX, während sie unabhängig von der Marke selbst ist (McAlexander et al., 2002, S. 39).



Abbildung 2: Die Markengemeinschaft als kundenzentrierte Ausrichtung in Anlehnung an McAlexander et al. (2002, S. 39)

### **2.4.1 Identifikation innerhalb der Brand Community**

Muniz und O'Guinn (2001, S. 413) haben drei Kernkomponenten der BC identifiziert. Diese sind das gemeinsame Bewusstsein, Rituale und Traditionen sowie Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft (Muniz & O'Guinn, 2001, S. 413). Diese drei Kernkomponenten können als wichtige Aspekte der sozialen Identität einer BC betrachtet werden, die sich auch in den Komponenten des Drei-Faktoren-Modells der sozialen Identität von Cameron (2004, S. 241) widerspiegeln. Die drei Faktoren sind: die Zentralität, der In-Group Affekt und Out-Group Bindungen (Cameron, 2004, S. 241).

Das gemeinsame Bewusstsein oder die Identifikation der BC sind ein wichtiger Indikator für die Stärke und Qualität der Gemeinschaften (Kaur et al., 2020, S. 8). Das Bewusstsein umfasst die intrinsische Verbindung, die die Mitglieder zueinander haben und das kollektive Gefühl des Unterschieds zu anderen (Muniz & O'Guinn, 2001, S. 414). Diese kann zur Zentralität der Gruppe für die Identität ihrer Mitglieder beitragen (Cameron, 2004, S. 241).

Der zweite Indikator trägt zur Identität der Mitglieder bei, indem sie das Gemeinschaftsgefühl und die Ritualisierung fördern (Muniz & O'Guinn, 2001, S. 413). Diese beiden Aspekte sind Teil der In-Group-Komponente der sozialen Identität, wie sie von Cameron (2004, S. 242) beschrieben wird. Die Ritualisierung bezieht sich auf gemeinsame Handlungen und Rituale innerhalb der BC, die ebenfalls zur Identifikation der Mitglieder mit der Gruppe beitragen. Das Gemeinschaftsgefühl entsteht durch den Austausch von Informationen und Erfahrungen innerhalb der BC (Cameron, 2004, S. 242).

Das dritte Merkmal ist das Gefühl der moralischen Verantwortung gegenüber der Gemeinschaft als Ganzes und gegenüber ihren einzelnen Mitgliedern (Muniz & O'Guinn, 2001, S. 413). Die Empfindung der moralischen Verantwortung stellt den grundlegenden Antrieb für kollektives Handeln dar und trägt massgeblich zur Kohäsion der Gruppe bei (Muniz & O'Guinn, 2001, S. 413). Schliesslich kann die Out-Group-Komponente auf andere Gruppen angewendet werden, die sich von der BC unterscheiden. Dies kann dazu führen, dass die Mitglieder der BC sich bewusst von anderen Gruppen abgrenzen und ihre eigene Identität in Abgrenzung zu diesen Gruppen stärken (Cameron, 2004, S. 243).

### 2.4.2 Zugehörigkeit

Die wichtigste Kernkomponente, wie von Muniz und O'Guinn (2001, S. 414) beschrieben, ist das gemeinsame Bewusstsein. Verbraucher:innen, die sich mit der Community identifizieren, entwickeln Gefühle der Zugehörigkeit sowohl zur Marke als auch zur Gemeinschaft. Tajfel (1978, S. 190) beschreibt die Zugehörigkeit zu einer Gruppe als ein mehrdimensionales Konzept, das kognitive, affektive und evaluative Aspekte umfasst. Das kognitive Bewusstsein bezieht sich auf das Wissen über die eigene Gruppenzugehörigkeit und die gemeinsamen Merkmale der Gruppe (Tajfel, 1978, S. 198). Das affektive Bewusstsein behandelt das Zugehörigkeitsgefühl und die emotionale Bindung an die Gruppe, während das evaluative Bewusstsein sich auf die Überzeugungen und Werte der Gruppe und deren Übereinstimmung mit den persönlichen Überzeugungen und Werten der Gruppenmitglieder bezieht (Tajfel, 1978, S. 198). Zusammen verdeutlichen diese Dimensionen, dass Gruppenzugehörigkeit ein komplexes und mehrdimensionales Konzept ist, das verschiedene Aspekte umfasst, die sich gegenseitig beeinflussen und gemeinsam zur Gruppenidentität beitragen (Tajfel, 1978, S. 190).

Die Zugehörigkeit macht einen bedeutsamen Teil der Identität eines Individuums aus (Janneck et al., 2005, S. 24). Dabei streben Menschen für gewöhnlich nach einem positiven Selbstkonzept, was zur Bevorzugung jeweiliger Gruppen führt, denen eher positive Eigenschaften zugeschrieben werden (Janneck et al., 2005, S. 24). Zudem hängt die Identifikation eines Individuums mit einer Gruppe stark davon ab, wie salient die sozialen Kategorien sind, zu denen diese Gruppe gehört (Janneck et al., 2005, S. 25). Je präsenter und herausstechender die Merkmale sind, die eine bestimmte Gruppe definieren, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich Individuen mit dieser Gruppe identifizieren (Janneck et al., 2005, S. 24). Gemeinsame Einstellungen, Überzeugungen, Wertvorstellungen, Normen, kollektive Ziele und geteilte Aufgaben sind bedeutsame Faktoren für die Entwicklung von sozialer Identität und dem Gefühl der Gruppenzugehörigkeit (Tajfel, 1978, S. 156). Wenn die wahrgenommenen Gemeinsamkeiten zwischen den Mitgliedern einer Gruppe stark ausgeprägt sind und deutliche Unterschiede zu anderen Individuen erkennbar sind, nehmen Menschen sich als Gruppe wahr (Janneck et al., 2005, S. 23-24). Während das persönliche Selbstwertgefühl durch die Selbstwahrnehmung von Attraktivität und Sympathie gekennzeichnet ist, ist das kollektive Selbstwertgefühl durch die positiven oder negativen Überzeugungen

gekennzeichnet, die Gruppenmitglieder in Bezug auf ihre soziale Identität haben (Obst et al., 2011, S. 427). Das kollektive Selbstwertgefühl steigt demnach mit dem Gruppenzugehörigkeitsgefühl (Obst et al., 2011, S. 430).

### **2.4.3 Engagement**

In der Studie von Algesheimer et al. (2005, S. 21) wurde festgestellt, dass die Identifikation mit der BC einen positiven Effekt auf das Engagement innerhalb der Community hat. Mitglieder mit einer hohen Identifikation neigen dazu, aktiver an gemeinschaftsbasierten Diskussionen teilzunehmen (Muñiz Jr. & Schau, 2005, S. 738). Algesheimer et al. (2005, S. 23) argumentieren zudem, dass BC durch die Bereitstellung von Informationen, die Möglichkeit zum Austausch von Wissen und Erfahrungen sowie der Schaffung sozialer Interaktionen einen positiven Einfluss auf die Einstellungen und das Verhalten ihrer Mitglieder haben können (Algesheimer et al., 2005, S. 21).

Das Gemeinschaftsengagement resultiert aus den Überschneidungen, die die Mitglieder zwischen ihrer eigenen einzigartigen Selbstidentität und ihrer gruppenbasierten Identität wahrnehmen (Algesheimer et al., 2005, S. 21). Ein Faktor, der das Engagement und das Zugehörigkeitsgefühl in der Community negativ beeinflussen kann, ist der normative Gemeinschaftsdruck (Algesheimer et al., 2005, S. 20). Folglich hängt die Wahrnehmung eines Verbrauchers/einer Verbraucherin, wie wichtig es ist, in einer BC aktiv zu sein und mit anderen Mitgliedern zusammenzuarbeiten, von den Anforderungen ab, die von der Gemeinschaft an eine Person gestellt werden (Algesheimer et al., 2005, S. 30). Diese Anforderungen sind mit teilweise offenem oder implizitem Zwang verbunden, sich den Normen, Ritualen und Zielen der Gemeinschaft anzupassen (Wellman et al., 1996, S. 223). Sozialpsycholog:innen haben herausgefunden, dass die Notwendigkeit, von anderen in der Gruppe anerkannt zu werden, möglicherweise der Hauptgrund dafür ist, dass der normative Druck das Verhalten der Mitglieder beeinflusst und beeinflussen kann (McMillan & Chavis, 1986, S. 11).

## **2.5 Alumni Relationship als CX- und Community Management**

In letzter Zeit lässt sich eine zunehmende Diskussion im Hochschulmarkt beobachten, die Themen wie das akademische Management, die Vermarktung der Hochschulidentität, die Erweiterung des Produktangebots sowie die Identifikation von potenziell profitablen Zielgruppen umfasst (McAlexander & Koenig, 2001, S. 22). Diese Themen sind wichtig,

da Hochschulen im wettbewerbsintensiven Umfeld erfolgreich und finanziell nachhaltig bleiben müssen. Eine effektive Umsetzung dieser Themen ist daher unerlässlich, um die Wettbewerbsfähigkeit und Zielverfolgung der Hochschule zu gewährleisten (McAlexander & Koenig, 2001, S. 22).

Studentengemeinschaften sind laut McAlexander et al. (2002, S. 63) ein wichtiger Bestandteil der BC einer Hochschule. Die Hochschule bietet den Studierenden umfangreiche Kenntnisse, Forschungsfähigkeiten sowie die Möglichkeit, sich mit ihren Kommiliton:innen, Dozent:innen und anderen akademischen Personen auszutauschen und Beziehungen aufzubauen (McAlexander et al., 2002, S. 63). Diese Beziehungen sind für Absolvent:innen wie auch Hochschulen selbst von entscheidender Bedeutung, da die Absolvent:innen nach ihrem Abschluss zu neuen Initiativen und Kooperationen inspirieren können (Malhotra et al., 2022, S. 2). Zudem können die Beziehungen zu den Alumni und Alumnae laut McAlexander und Koenig (2001, S. 23) eine wertvolle Unterstützung leisten, indem die Alumni/Alumnae persönliche Empfehlungen aussprechen, die Einschreibungen fördern, an Alumni-Veranstaltungen teilnehmen und in zusätzliche akademische oder berufliche Bildung investieren (McAlexander & Koenig, 2001, S. 22). Diese Aktivitäten können sich positiv auf die Umsatzsteigerungen auswirken und zur Steigerung der Sichtbarkeit und des Ansehens der Institution beitragen (McAlexander & Koenig, 2001, S. 23).

Die Erfahrung der Alumni und Alumnae setzt bereits mit Eintritt in die Institution ein (McAlexander et al., 2005, S. 65). Die transformativen Erfahrungen, die mit der Ausbildung einhergehen, haben einen bedeutenden und anhaltenden Einfluss auf die Beziehungen und den künftigen Ergebnissen der Markentreue (McAlexander et al., 2005, S. 65). Die Autoren argumentieren, dass positive Erlebnisse während der Studienzeit und eine starke Bindung zwischen den Studierenden und ihrer Hochschule dazu beitragen können, dass die Absolvent:innen auch nach dem Studium eine positive Einstellung und Loyalität gegenüber ihrer Hochschule bewahren und unterstützen (McAlexander & Koenig, 2001, S. 36). Durch den Austausch zwischen den Absolvent:innen prägender Universitätserfahrungen werden potenziell dauerhafte Beziehungen aufgebaut (McAlexander et al., 2005, S. 69). In der globalen Umfrage des Corporate Alumni Benchmarking Report wurden die bedeutendsten inhaltlichen Säulen des Programms als Möglichkeiten zur Vernetzung, zum Austausch über offene Stellen und zur Darstellung

der Erfolgsgeschichten von ehemaligen Teilnehmenden identifiziert (Schwägerl, 2016, S. 17).

In der Studie von McAlexander und Koenig (2001, S. 28) wurden die unabhängigen Variablen aktuelle und vergangene Kundenbeziehungen sowie Spass und Peak-Challenge untersucht, um den Einfluss gemeinsamer Erfahrungen auf die Entwicklung einer Markengemeinschaft an Universitäten zu untersuchen. Hierbei hat sich herausgestellt, dass das Interesse, sich in einer Alumni-Gruppe zu engagieren, nur eine grosse Rolle bei der Wahrnehmung der aktuellen Beziehungen spielt (McAlexander & Koenig, 2001, S. 36). Dass diese Beziehungen und ihre Auswirkungen in der Regel über einen längeren Zeitraum andauern, unterstreicht die Bedeutung ihrer Pflege (McAlexander et al., 2005, S. 69). Die Teilnahme an Veranstaltungen für Alumni und Alumnae wird hauptsächlich von der Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen und dem Erfahrungswert beeinflusst (McAlexander & Koenig, 2001, S. 37). Generell ist der Einfluss der Gemeinschaft und der Erfahrungen an der Universität auf loyales Verhalten von langfristiger Wirkung (McAlexander & Koenig, 2001, S. 38). Darüber hinaus fanden die Forscher heraus, dass die Schaffung einer starken Gemeinschaft von Alumni und Alumnae, die miteinander in Verbindung stehen und gemeinsame Erfahrungen teilen, die Bindung dieser an die Universität weiter verstärkt und die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sie sich in Zukunft engagieren und unterstützen (McAlexander & Koenig, 2001, S. 40). Des Weiteren identifizierten McAlexander et al. (2005, S. 73) in der Studie den Begriff «Peak Challenge» auf ein Erlebnis oder eine Erfahrung, die für die Mitglieder einer Gemeinschaft als besonders bedeutsam und erfüllend empfunden wird. In Bezug auf die Alumni und Alumnae wurden in der Studie bestimmte Ereignisse wie Abschlussfeiern, Sportveranstaltungen oder gemeinsame Reisen als Peak Challenges identifiziert, die dazu beitragen können, eine stärkere Bindung zur Universität aufrechtzuerhalten und langfristig das Engagement und die Unterstützung durch die Alumni und Alumnae zu fördern (McAlexander et al., 2005, S. 73). Überdies wurde festgestellt, dass die Erinnerung an diese Herausforderungen die Identifikation mit der Hochschulmarke und die Bindung an die Alumni-Community verstärken (McAlexander & Koenig, 2001, S. 24). Des Weiteren wurde festgestellt, dass die Alumni und Alumnae, die an herausfordernden Aktivitäten teilgenommen haben, eher bereit waren, sich an zukünftigen Veranstaltungen zu beteiligen und die Hochschule finanziell zu unterstützen (McAlexander & Koenig, 2001, S. 25).

Um Alumni und Alumnae zu binden, zu pflegen und langfristige Beziehungen aufzubauen, führen Unternehmen das Alumni Relationship Management (ARM) durch. Dieses umfasst verschiedene Strategien und Aktivitäten, um diese Ziele zu erreichen. (Rattanamethawong et al., 2018, S. 150). Es beinhaltet die Schaffung von Touchpoints und die Pflege von Kommunikationskanälen, um die Verbindung zu ehemaligen Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten (Rattanamethawong et al., 2018, S. 150). ARM hilft Unternehmen dabei, ein positives Image bei Alumni und Alumnae zu schaffen, was langfristige Vorteile in Form von Empfehlungen und Geschäftsmöglichkeiten bringen kann (Rattanamethawong et al., 2018, S. 151).

### **3 Methode**

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit besteht das Erkenntnisziel in der Gestaltung der Alumni CX sowie der Identifizierung von Faktoren, die diese beeinflussen. Darüber hinaus sollen relevante Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Alumni CX auf der Grundlage der Ergebnisse abgeleitet werden. Zur Erreichung dieser Ziele wurde für die vorliegende Arbeit ein qualitatives Untersuchungsdesign in Form von explorativen Interviews gewählt.

Das Forschungsdesign der explorativen qualitativen Forschung ist geeignet, da es die Möglichkeit bietet, qualitative Daten zu generieren und zu analysieren. Dies ist von besonderer Relevanz für die Alumni-Forschung, da in diesem Bereich bisher nur begrenzte Erkenntnisse vorliegen. Durch die Herleitung der theoretischen Grundlagen wurde die bestehende Forschungslücke identifiziert, um eine solide Basis für qualitative Forschung zu schaffen und eine angemessene Interpretation der erhobenen Daten zu ermöglichen. Als Auswertungsverfahren für die Experteninterviews wurde die Typenbildung von Kelle & Kluge (2010, S. 16) gewählt. Diese Entscheidung basierte auf den identifizierten Gemeinsamkeiten und Unterschieden innerhalb der Gesamtgruppe, um eine differenzierte Auswertung der erhobenen Daten zu ermöglichen.

#### **3.1 Halbstrukturierte Experteninterviews zur Datenerhebung**

Die qualitativen Interviews wurden in Form halbstrukturierter Interviews durchgeführt (Helfferich, 2011, S. 36). Im Rahmen dieses Vorgehens wurden definierte Hauptthemen

formuliert, welche eine klare Struktur schaffen und sicherstellen, dass Vergleiche zwischen verschiedenen Interviews durchgeführt und eine vergleichende Auswertung ermöglicht werden können. Individuelle Variationen sind trotz des Leitfadens möglich, sodass Zusatzfragen oder neu formulierte Fragen gestellt werden konnten (Renner & Jacob, 2020, S. 57). Die halbstrukturierten Fragen wurden mit grösstmöglicher Offenheit formuliert, um eine minimale Beeinflussung der Interviewten sicherzustellen. Die Fragen wurden anhand von Kriterien wie Konkretheit und Detailtiefe ausgerichtet, um eine bestimmte Ausrichtung zu ermöglichen, zudem wurde Raum für individuelle Interpretationen und Nachfragen gegeben (Gläser & Laudel, 2010, S. 42; Helfferich, 2022, S. 886). Die Flexibilität in der Reihenfolge und Formulierung der Fragen ermöglicht ein tieferes Verständnis der untersuchten Phänomene (Gläser & Laudel, 2010, S. 42).

### **3.2 Expertenauswahl, -rekrutierung und Transkription**

Für die Befragung wurden Expert:innen befragt, die über technisches Wissen, respektive Daten, Fakten oder sachdienliche Informationen im Bereich Marketing, CX, BC und Alumni/Alumnae verfügen (Bogner et al., 2014, S. 18). Expert:innen haben laut Bogner et al. (2014, S. 13) spezifisches Praxis- oder Erfahrungswissen, das es ihnen ermöglicht, das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für andere zu strukturieren. Durch ihre Interpretationen und Deutungen tragen sie zur Weiterentwicklung des Fachgebiets bei (Bogner et al., 2014, S. 13).

Ziel war es, die Mitglieder der Alumni-Gruppe des Studiengangs «CAS Customer Experience» an der ZHAW zu interviewen, jedoch haben sich nur zwei dieser Gruppe für die Interviews bereit erklärt. Daraufhin wurde der Anfragekreis ausgeweitet. Dabei war es nicht relevant, ob die Beteiligten in der Schweiz tätig waren oder nicht. Vor der Kontaktaufnahme wurde anhand von Internetrecherchen sichergestellt, dass die Personen und Unternehmen zum aktuellen Zeitpunkt oder in der Vergangenheit im Bereich des Marketings, der CX (z. B CX Expert:in, Senior CX Manager:in etc.) tätig waren und/oder in Alumni-Vereinen und/oder Gemeinschaften Mitglied oder tätig waren. Alle Anfragen erfolgten schriftlich über LinkedIn, Kontaktformulare oder via E-Mail-Adressen. Während der Kontaktaufnahme wurde das Forschungsziel erläutert und betont, dass die Anonymität der Teilnehmenden gewahrt wird. (Gläser & Laudel, 2010, S. 155). In der Tabelle 1 ist eine Übersicht der Anfragen zu finden.

Bezeichnung	Anzahl
Angeschriebene Personen, Alumni Vereine und Gruppen	31
Zusagen	7
Absagen	1
Keine Rückmeldungen	23

*Tabelle 1: Übersicht Interviewanfragen*

Nachdem die fachkundigen Personen ihre Zustimmung zur Teilnahme am qualitativen Interview gegeben hatten, wurden das Datum, die genaue Uhrzeit und die Plattform für die Durchführung vereinbart und festgelegt. Aufgrund der Zeitersparnis und der geografischen Distanz fanden die Interviews im Zeitraum von 30. März bis 28. April 2023 virtuell per Zoom oder MS Teams statt. Die Interviews dauerten zwischen 15 und 36 Minuten. Damit das Antwortverhalten der Expert:innen nicht beeinflusst wird, wurde darauf verzichtet, die Fragen vor dem Interview zu versenden (Gläser & Laudel, 2010, S. 154). Der Interviewleitfaden ist im Anhang A zu entnehmen. Die Interviews wurden mithilfe der Audioaufnahmefunktion eines Mobiltelefons aufgezeichnet. Für die Analyse wurden jedoch nicht die Rohdaten (Audiodateien), sondern die Transkriptionen herangezogen (Gläser & Laudel, 2010, S. 188). Zur Minimierung des zeitlichen Aufwands wurde die maschinelle Transkription mit der Software «Amberscript» durchgeführt. Die automatisch erzeugten Transkriptionen wurden anschliessend einer manuellen Kontrolle und Überarbeitung unterzogen, um eine höhere Genauigkeit und Qualität zu gewährleisten. Um die Lesbarkeit zu verbessern, wurden unwesentliche Füllwörter wie «Ähm, Mhm» etc. minimiert und in der schriftlichen Darstellung reduziert (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 510). Ein Lachen wurde in den Transkriptionen durch Verwendung von Klammern vermerkt, während besonders betonte Aussagen durch Grossschreibung hervorgehoben wurden. Zur besseren Identifizierung und Referenzierung spezifischer Textstellen wurden in den Transkriptionen Zeilennummern angeführt (Krüger et al., 2014, S. 135). Im Transkript wurde die Person, die das Interview durchführte, durch ein «I» und die befragte Person durch ein «B» gekennzeichnet (Kuckartz, 2014, S. 510). Das Interview auf Englisch wurde möglichst wortgetreu ins Hochdeutsche übersetzt.

### **3.3 Qualitative Typenbildung zur Datenauswertung**

Als Auswertungsverfahren wurde die Kodierung der Grounded Theory Methodologie von Glaser und Strauss verwendet. Für die vorliegende Auswertung der Daten wird die

Grounded Theory verwendet, da zum aktuellen Zeitpunkt keine etablierte theoretische Rahmenstruktur existiert und im Verlauf der Forschung entwickelt werden soll (Strübing, 2014, S. 16). Das Hauptziel bestand darin, eine Typenbildung zu erreichen, um eine Strukturierung und Kategorisierung der erhobenen Daten vorzunehmen. Der Prozess der Typenbildung folgte dabei dem Vorgehen von Kelle und Kluge (2010, S. 85).

Zu Beginn der Analyse wurden die Textsegmente einer offenen Kodierung unterzogen, um erste Informationen und Muster zu identifizieren (Strübing, 2014, S. 17). Dieser Schritt ermöglichte eine explorative Betrachtung der Daten, bei der relevante Konzepte und Themen herausgearbeitet wurden. Anschliessend wurde eine weitere Kodierung mithilfe der Software «MAXQDA» durchgeführt. Diese Software bot die Möglichkeit, die Textpassagen spezifischen Kategorien zuzuordnen und die Ergebnisse übersichtlich zu visualisieren. Die Kategorien wurden in einer sinnvollen Reihenfolge geordnet, wobei die Plausibilität von Kausalbeziehungen zwischen den einzelnen Elementen und ihre theoretische Erklärungskraft berücksichtigt wurden (Bogner et al., 2014, S. 77). Hierbei wurde angestrebt, eine logische Struktur zu schaffen, die es ermöglicht, Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den identifizierten Kategorien zu erkennen (Bogner et al., 2014, S. 77). Diese Anordnung der Kategorien erleichterte eine systematische Analyse und Interpretation der Daten, indem sie eine Grundlage für weitere Schritte der Typenbildung und Zusammenhangsanalyse bildete. Im nächsten Schritt, der axialen Kodierung, wurden die empirisch entwickelten Kategorien systematisiert (Strübing, 2014, S. 17). Dabei wurde ein Kodierparadigma verwendet, um das Zustandekommen bestimmter Ereignisse oder Ereignistypen sowie deren Konsequenzen zu erklären (Strübing, 2014, S. 26). Durch diese Analyse wurden Zusammenhänge erkannt, die letztendlich zur Identifikation von fünf verschiedenen Typen in Bezug auf die Mitgliedschaft und Beteiligung der Alumni-Communities führten.

Nach Kelle und Kluge (2010, S. 85) ist eine Typologie das Ergebnis eines Gruppierungsprozesses, bei dem ein Objektbereich anhand von Merkmalen in Typen eingeteilt wird. Ziel ist es, eine interne Homogenität innerhalb der Typen anzustreben, indem die Elemente innerhalb eines Typus möglichst ähnlich sind (Kelle & Kluge, 2010, S. 85). Gleichzeitig wird eine externe Heterogenität zwischen den Typen beabsichtigt, indem sich die Typen möglichst stark voneinander unterscheiden.

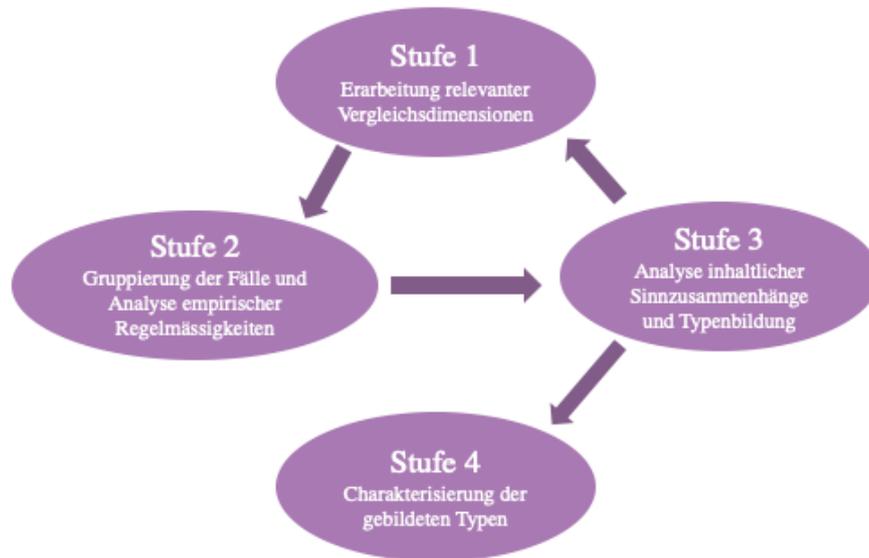


Abbildung 3: Prozess der Typenbildung in vier Stufen in Anlehnung an Kelle und Kluge (2010, S. 92)

Der Prozess der Typenbildung wird in vier Schritten durchgeführt (siehe Abbildung 3). Im ersten Schritt wurden relevante Vergleichsdimensionen Alumni/Alumnae Engagement und Motivationsorientierung identifiziert, die als Grundlage für die spätere Typologie dienen sollten (Kelle & Kluge, 2010, S. 93). Diese wurden aufgrund einer induktiven Herangehensweise aus der Analyse der Experteninterviews gewonnen (Kelle & Kluge, 2010, S. 93). Anschliessend wurden die Vergleichsdimensionen und ihre Ausprägungen gruppiert (Kelle & Kluge, 2010, S. 96). Dabei wurde das Konzept des Merkmalsraums verwendet, um die Daten in einer mehrdimensionalen Kreuztabelle darzustellen (Kelle & Kluge, 2010, S. 96). Im dritten Schritt wurde eine Analyse der Merkmalsräume durchgeführt, um die soziale Struktur, die durch die untersuchten Merkmalskombinationen repräsentiert wird, aufzudecken (Kelle & Kluge, 2010, S. 101). Dabei wurden die inhaltlichen Zusammenhänge zwischen den Kategorien berücksichtigt und es wurden Vergleiche und Kontrastierungen von Fällen sowohl innerhalb der Merkmalskombinationen als auch zwischen den Gruppen durchgeführt (Kelle & Kluge, 2010, S. 102). Dies führte zur Reduzierung der Merkmalskombinationen auf fünf Typen (Kelle & Kluge, 2010, S. 102). Im letzten Schritt des Typenbildungsprozesses erfolgte eine eingehende und detaillierte Charakterisierung der konstruierten Typen anhand der Vergleichsdimensionen, Merkmalskombinationen und inhaltlichen Sinnzusammenhänge (Kelle & Kluge, 2010, S. 105).

## **4 Ergebnispräsentation**

Die Ergebnisse der Analyse der Interviews werden anhand des Kodierparadigmas aufgezeigt. Im Anschluss daran folgt ein Überblick über die hergeleitete Kreuzmatrix der Typen und die Beschreibung der Typen.

### **4.1 Das Kodierparadigma**

Das theoretische Modell, das als Ergebnis der qualitativen Datenanalyse unter Anwendung der Grounded Theory entsteht, basiert auf dem Paradigma des axialen Kodierens (siehe Abbildung 4). Das Kodierparadigma umfasst eine visuelle Darstellung von Clustern, die durch Pfeile miteinander verbunden sind. Die Cluster repräsentieren dabei Konzepte, während die Pfeile die Verbindungen zwischen diesen Konzepten darstellen.

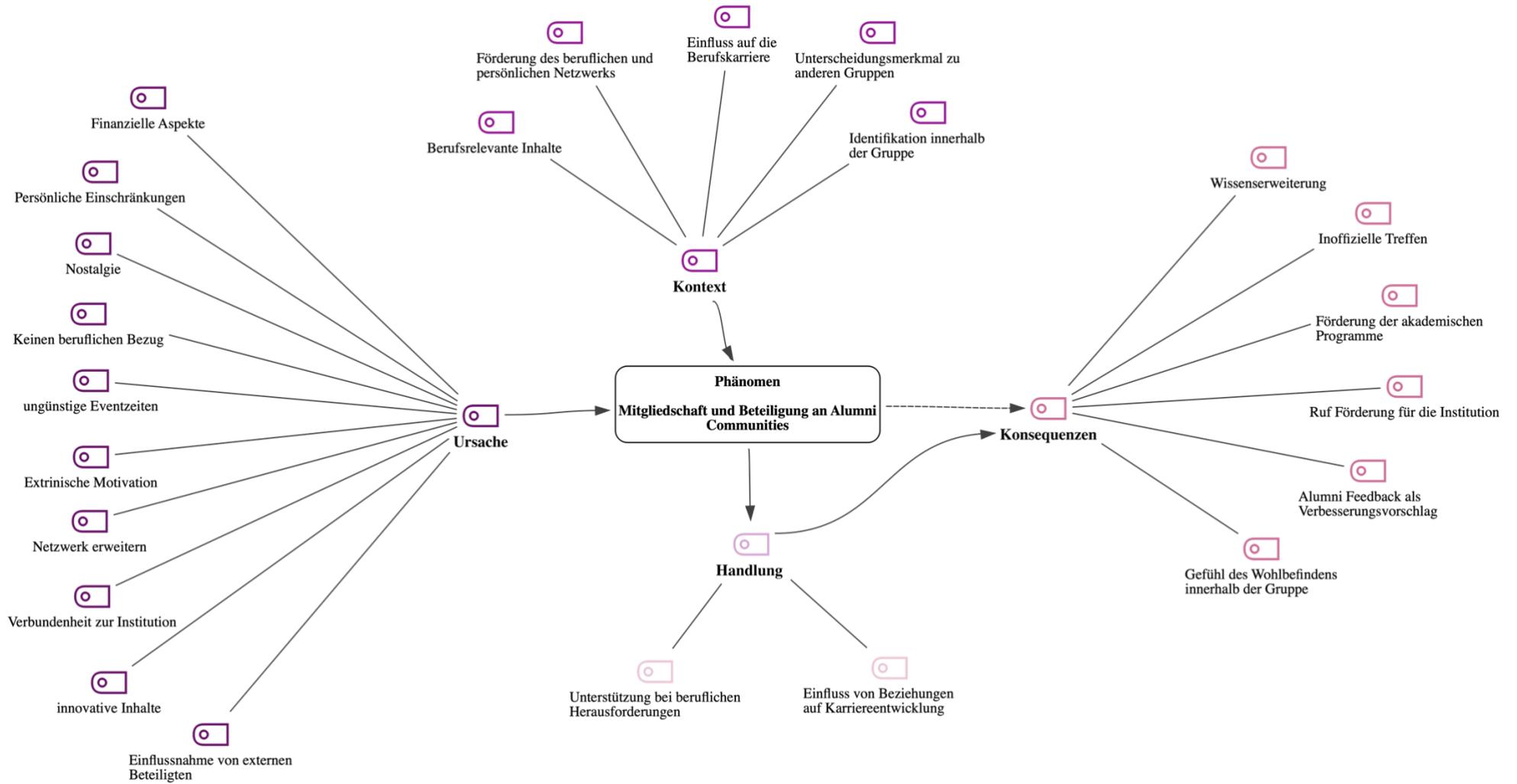


Abbildung 4: Kodierparadigma Mitgliedschaft und Beteiligung an Alumni-Communities in Anlehnung an Strübing (2014, S. 25)

#### 4.1.1 Ursachen für die Mitgliedschaft und Beteiligung an Alumni-Community

Im folgenden Abschnitt werden die Ursachen für die Mitgliedschaft und Beteiligung an Alumni-Communities hervorgehoben.

Die Ergebnisse der durchgeführten Interviews zeigen, dass fünf der sieben Befragten berichteten, dass das Alumni-Netzwerk einen positiven Einfluss auf die Gemeinschaft hat und als ein Kernelement für den Aufbau der Alumni-Community angesehen werden sollte (I1, Z. 45; I2, Z. 44-45; I3, Z. 64-65; I4, Z. 48-51; I5, Z. 21). Bei Veranstaltungen können so Kontakte geknüpft, die in Zukunft einen Mehrwert generieren (I5, Z. 28-29). Es ist das Ziel, nicht nur Kontakt zu den ehemaligen Kommiliton:innen zu pflegen, sondern auch ein **Netzwerk** von Gleichgesinnten zu schaffen und zu **erweitern** (I2, Z. 25-30; I5, Z. 41-45). Insbesondere während des Studiums sei dies wichtig, da Studierende Unterstützung bei der Suche nach namhaften Unternehmen benötigen, um ihre berufliche Karriere voranzutreiben (I4, Z. 14-17). Die Bereitschaft, eine Empfehlung auszusprechen, steigt signifikant, wenn Personen die Gelegenheit haben, die betreffenden Individuen in einem anderen Kontext kennenzulernen (I2, Z. 69). Alumni-Netzwerke bieten somit Möglichkeiten zur Vernetzung und beruflichen Weiterentwicklung (I4, Z. 83; I5, Z. 32; I1, Z. 77-80). Durch regelmässige Treffen und konkrete Fragestellungen können sich Mitglieder gegenseitig unterstützen und inspirieren (I5; Z. 44-47). Die kontinuierliche Pflege des Netzwerks und die bewusste Erinnerung an die eigene Zugehörigkeit dazu sind von grosser Bedeutung. (I4, Z. 39-41).

Ein weiterer wichtiger Anreiz für Alumni/Alumnae ist der Austausch und die Vernetzung mit anderen Expert:innen in ihrem Fachbereich (I4, Z. 84; I5, Z. 58-62; I2, Z. 150-153). Insbesondere die Möglichkeit, neue Perspektiven auf Themen zu gewinnen, ist ein entscheidender Faktor (I2, Z. 146-147; I4; Z. 131-133; I3, Z. 152). Ein weiterer entscheidender Punkt ist die Bedeutung des **Inhalts**, der für die Alumni/Alumnae vor allem im beruflichen Sinne relevant und interessant ist (I2, Z. 36-41 & 146-150; I3, Z. 150-152; I7, Z. 107-110; I1, Z. 120-122). Darüber hinaus betonten die Expert:innen die Bedeutung der Wissensergänzung. Ihnen war es wichtig, dass Alumni-Veranstaltungen auch dazu dienen, den Wissensaustausch zu fördern und die Alumni/Alumnae dabei unterstützen, über aktuelle Forschungsthemen auf dem Laufenden zu bleiben und ihr Fachwissen im Sinne von fachlicher Weiterentwicklung, die auf die Bedürfnisse der

Alumni abgestimmt sind, zu erweitern (I2, Z. 66-69; I4, Z. 23-24 & 88-90). Einige betonten ebenso die Bedeutung von innovativen Themen, Ideen und Aktivitäten, mit denen sie in ihrem Gebiet auf dem neusten Stand sind (I1, Z. 139-141; I2, Z. 27-30; I3, Z. 94-98; I4, Z. 166-167). Es lässt sich darüber hinaus feststellen, dass eine Erweiterung des Wissens durch die Mitgliedschaft an Alumni-Vereinen im Vergleich zur unstrukturierten Recherche nach geeigneten Fortbildungsangeboten auf dem freien Markt eine vereinfachte Alternative darstellt (I4, Z. 93-94). Vor allem ist das der Fall, wenn die Institution mit der Industrie Schritt hält und an der Spitze der Forschung und Innovation steht (I1, Z. 139-141).

B1 (Z. 24-25) äusserte, dass sie es als angenehm empfindet, von ehemaligen Kolleg:innen zu hören, mit denen sie zusammengearbeitet hat (I1, Z. 24-25). Dies gibt ein Gefühl der Loyalität gegenüber der Institution, die sie geprägt hat, den Wunsch, etwas zurückzugeben und ein Gefühl der **Nostalgie** oder Vorliebe für die Erinnerungen und Erfahrungen, die sie während ihres Studiums gemacht hat (I1, Z. 74-77). Drei der befragten Personen gaben an, dass **persönlicher Kontakt zu anderen Mitgliedern** sie eher dazu motiviert, an Gruppenevents teilzunehmen (I3, Z. 46-48; I7, Z. 72-76 & 87-91; I6, Z. 126-128). Eine enge Bindung zu einem oder zwei Mitgliedern der Community kann dazu führen, dass sie eher bereit sind, sich auf Gruppenevents einzulassen (I6, Z. 127-128). Darauf wurde von B6 (Z. 146-150) erwidert: *«Ich muss aber auch erwähnen, dass mein aktueller Chef mit mir zusammen den Master absolviert hat, somit habe ich einen persönlicheren Draht zur Community. Er hat mich auch schon angefragt, an den Events zusammen teilzunehmen. Er ist dann zwar sehr beschäftigt an den Anlässen, aber das motiviert mich mehr an den Events teilzunehmen»*. Auch die Veröffentlichung von Teilnehmerlisten kann den Expert:innen folgend einen Einfluss auf die Teilnahmebereitschaft haben, da die Bedeutung der Teilnahme und das Freinehmen eines Abends abgeschätzt werden können (I6, Z. 146-150). Je persönlicher die Ansprache erfolgt, desto *«mehr Spass»* macht das Event (I7, Z. 90-91). Diese Interviewpartner:innen assoziierten die Alumni-Gruppe eher als ein Treffen mit ehemaligen Kolleg:innen als die Möglichkeit, ihr Netzwerk auszubauen (I6, Z. 138-141; I3, Z. 25-26).

Besonders eine Expertin betont die fehlende **Verbundenheit zur Institution** als Ursache ihrer nicht Beteiligung an den Alumni-Communities (I3, Z. 22-23). Sie hob hervor, dass ihre emotionale Bindung zur Universität nach Abschluss ihres Studiums nicht besonders

stark war (I3, Z. 23-25). Im Allgemeinen betrachteten zwei von sieben Befragten die Universität als einen Ort, an dem sie ihre Ausbildung absolvieren konnten, ohne jedoch eine besondere Loyalität oder Verbundenheit zu empfinden (I3, Z. 23-25; I7, Z. 95-96). Die Interviewpartnerinnen unterstrichen, dass sie während ihres Studiums an der Universität keine emotionale Bindung aufbauen konnten und dass sie nach dem Abschluss des Studiums kein Interesse daran hatten, Teil der Universität zu bleiben und den Geschehnissen innerhalb der Universität eher gleichgültig gegenüber stehen (I3, Z. 25-26; I7, Z. 97-99).

Die **personellen Einschränkungen** umfassen die fehlende Zeit, mangelndes Interesse oder Motivation sowie geografische Distanz als Faktoren der nicht Beteiligung in Alumni-Vereinigungen (I3, Z. 104-105; I7, Z. 25-27). Eine Interviewpartnerin gab an, dass sie aufgrund ihrer früheren Beratungstätigkeit nicht genügend Zeit hatte, sich intensiver mit der Alumni-Community auseinanderzusetzen (I7, Z. 26). Weitere Interviewte führten an, dass die mangelnde Zeit auf die Familie zurückzuführen ist und eine Priorisierung ihrer Zeit und Ressourcen erfordert (I6, Z. 43-45). Ein weiterer Faktor, der ihre geringe Beteiligung erklärt, war ein Mangel an Engagement, fehlende Motivation und intrinsische Motivation, Teil der Alumni-Community zu sein (I3, Z. 32-33). In diesem Zusammenhang führte I3 (Z. 56-58) aus, dass aufgrund bereits bestehender persönlicher Kontakte der Universität, eine geografische Distanz an einem freien Abend als unzureichend betrachtet wird, um ausreichenden Mehrwert zu bieten. Dies wurde von I7 (Z. 33-34) bestätigt. Zudem wurde erwähnt, dass die Veranstaltungen aufgrund **ungünstiger Eventzeiten** unter der Woche nicht wahrgenommen werden könnten (I2, Z. 130-132; I6, Z. 44-45).

Im Interview mit B7 (Z. 31-33) gab diese an, dass ihr Studium keine direkte Verbindung zu ihrer beruflichen Tätigkeit hat und sie deshalb keine professionellen Vorteile in der Teilnahme an Alumni-Events sieht und keinen **beruflichen Bezug** als Anreiz für die Teilnahme empfindet. Sie erwähnte überdies, dass es schwierig ist, an Alumni-Events in Deutschland teilzunehmen, da sie in der Schweiz arbeitet und nicht sicher ist, inwiefern diese Events ihr auf dem schweizerischen Arbeitsmarkt weiterhelfen können (I7, Z. 40-43).

Es wurde zudem festgestellt, dass aufgrund der Bezahlung einer lebenslangen Mitgliedschaft in der Alumni-Vereinigung, eine Rückzahlung des Betrages nicht möglich ist (I6, Z. 144-145). Der **finanzielle Aspekt** der Mitgliedschaft in der Alumni-Vereinigung wird somit als Faktor für die Entscheidung, Teil der Community zu bleiben, genannt (I6, Z. 145-146).

Des Weiteren haben die Interviewten berichtet, dass das Erlebnis in der Alumni-Gruppe von verschiedenen **Akteur:innen beeinflusst** werden kann. Dabei spielen die unterschiedlichen Generationen eine wichtige Rolle, da sie voneinander lernen können (I5, Z. 88-90). Zu den positiven Erfahrungen zählen die Dozierenden und Gastbeiträge mit ihren verschiedenen Perspektiven, die den akademischen Bezug aufrechterhalten (I2, Z. 157-158; I4, Z. 92-93). Allerdings können auch negative Erfahrungen auftreten, wie zum Beispiel uninteressante Gastbeiträge und Probleme mit dem Sekretariat oder weiteren Akteur:innen innerhalb des Instituts während des Studiums (I2, Z. 160-162; I3, Z. 129-130). Für den Erfolg einer Alumni-Organisation sind aus Sicht der Interviewpartner:innen starke Persönlichkeiten und ein funktionierendes Zusammenspiel zwischen erfolgreichen Alumni/Alumnae aus der Arbeitswelt und dem akademischen Umfeld von grosser Bedeutung (I4, Z. 105-106). Insbesondere der Vorstand mit erfolgreichen Personen als Vorbildfunktion und die enge Einbindung der Professor:innen tragen zum Erfolg der Organisation bei (I4, Z. 106-109). Schliesslich hob eine Interviewpartnerin die Bedeutung anderer Mitglieder hervor, die durch Weiterempfehlungen und auf Einladung zu Events einen positiven Einfluss haben können (I6, Z. 146-148).

#### **4.1.2 Kontext für die Mitgliedschaft und Beteiligung an Alumni-Community**

Im folgenden Abschnitt werden die kontextuellen Eigenschaften der Mitgliedschaft und Beteiligung an Alumni-Communities erläutert.

Vier der sieben Interviewpartner:innen bestätigen, dass eine Alumni-Gruppe, die dazu beiträgt, **berufliche und persönliche Netzwerke zu fördern**, sie motiviert, weiterhin aktiv zu werden (I4, Z. 154-156, I2, Z. 55-57, I5, Z. 102-105). Durch den Austausch mit anderen Mitgliedern und regelmässige Treffen können wertvolle Beziehungen innerhalb von Alumni-Netzwerken aufgebaut werden. Laut einigen Interviewpartner:innen werden solche Netzwerke oft unterschätzt, weshalb es wichtig ist, das eigene Netzwerk zu pflegen

(I4, Z. 154-156; I5, Z. 81-84). Um die Beziehungen unter den Mitgliedern zu vertiefen und eine gute Beziehungsqualität zu fördern, schlugen einige Expert:innen vor, dass Alumni-Netzwerke vermehrt in die Beziehungsvertiefung investieren sollten (I2, Z. 55-57; I5, Z. 102-105). Hierzu könnten regelmässige Treffen organisiert werden, bei denen die Mitglieder informell zusammentreffen und sich austauschen können (I2, Z. 52-55). Der Vorschlag einer Interviewpartnerin war, dass solche Treffen beispielsweise nach Abschluss eines Kurses in einer informelleren Umgebung wie einer Cafeteria stattfinden könnten (I2, Z. 135-138).

Zudem kann die Alumni-Vereinigung einen erheblichen **Einfluss auf die Berufskarriere** haben. Einige Befragte betonten die Wichtigkeit, den Studierenden bereits während ihres Studiums Unterstützung zukommen zu lassen (I5, Z. 15-18; I6, Z. 56-57). Die Interviewpartner:innen empfahlen den Studierenden vor Abschluss des Studiums verschiedene Optionen zur Vorbereitung auf den Berufseinstieg zur Verfügung zu stellen wie etwa Events oder Einblicke in diverse Berufsfelder oder Unternehmen (I5, Z. 29-30; I6, Z. 57-61). Darüber hinaus schlugen sie vor, den Alumni-Verein als Plattform zu nutzen, um den Studierenden beim Einstieg in den Arbeitsmarkt zu helfen (I2, Z. 170-171; I5, Z. 45-48; I6, Z. 59-61; I4, Z. 88-90). Es könnten unterschiedliche Massnahmen etabliert werden, die die Studierenden an den Verein erinnern und ermöglichen zu sagen: «Dank dem Alumni-Verein habe ich diesen Arbeitsplatz gefunden» (I6, Z. 98). Ein weiterer Vorschlag bestand darin, zu Beginn jedes CAS offene Fragen zu stellen, die vorher von einem Alumnus oder einer Alumna bereitgestellt wurden (I2, Z. 192-194). Diese Fragen könnten dazu beitragen, den Austausch unter den Studierenden zu fördern und offene Themen zu bearbeiten (I2, Z. 194-195). Eine Reflexion über die Karriereentwicklung anderer Alumni/Alumnae könnte ebenfalls eine Bereicherung darstellen. Insgesamt betonten die Interviewpartner:innen die Bedeutung einer frühen Unterstützung der Studierenden durch den Alumni-Verein. Auch das Teilen von Erfolgsgeschichten anderer Alumni/Alumnae könnte inspirierend sein und den Studierenden Einblicke in verschiedene Karrierewege ermöglichen (I2, Z. 195-198; I4, Z. 33-35 & 88-90; I5, Z. 78-80).

Ein genannter Wunsch war die Besprechung von «Best Cases» innerhalb der Community. *«Die Customer Experience als Disziplin wird in den Unternehmen auch unterschiedlich gelebt und es gibt unterschiedliche Prioritäten. Durch den Austausch in der Alumni-*

*Gruppe schafft man eine ganze andere Spannbreite. Das eine ist, was gelehrt wird und das andere, was in den Unternehmen gelebt wird.»* (I2, Z. 99-102). Die Beteiligung der Interviewpartner:innen an den Gruppenaktivitäten ist aufgrund der **berufsrelevanten Inhalte** hoch. Im Rahmen der Interviews wurde hervorgehoben, dass die Teilnahme an branchenspezifischen Veranstaltungen eine hervorragende Möglichkeit bietet, um Best Practices auszutauschen (I4, Z. 163-164; I5, Z. 78-80; I7, Z. 107-108). In einem Alumni-Verein würde der Austausch von Best Practices im Fokus stehen, wobei Themen aus dem Bereich der Financial Services behandelt werden und interessante Referent:innen als Mitglieder gewonnen werden können (I4, Z. 164-166). Die Mitglieder teilten dabei ihr Wissen untereinander, um ihre Kompetenzen zu erweitern und stellen ihre Fälle der Gruppe zur Verfügung. Es wurde jedoch darauf hingewiesen, dass einige Arbeitgeber:innen Bedenken haben könnten, wenn ihre Mitarbeiter:innen ihre Erfahrungen und Best Practices teilen (I2, Z. 168-170; I4, Z. 187-188). Die Interviewpartnerin I3 äusserte in diesem Zusammenhang ihre Bedenken hinsichtlich der kostenlosen Bereitstellung von Best Practice Veranstaltungen oder Ressourcen, für die Unternehmen Geld und Zeit investiert haben (I3, Z. 165-167). Es wurde die Notwendigkeit betont, die Interessen anderer Stakeholder:innen zu berücksichtigen und zu schützen, da Wettbewerber:innen möglicherweise diese Informationen nutzen könnten, um sich einen Vorteil zu verschaffen (I3, Z. 168-169; I4, Z. 188-190). Es wurde jedoch ebenso darauf hingewiesen, dass der Austausch von Best Practices nicht nur den Mitarbeiter:innen und dem Unternehmen, sondern auch der gesamten Branche zugutekommen kann (I4, Z. 190-192). In diesem Zusammenhang wurde die Idee einer «Extended Working Group» vorgestellt, bei der ein Problem vorgestellt und die anderen Mitglieder um ihre Meinungen gebeten werden (I2, Z. 166-170). Durch diesen Austausch könnten Prozesse verbessert und Innovationen vorangetrieben werden (I4; Z. 192-194). Gefördert werden kann die Teilung der «Best Cases», wenn die Mitglieder die Möglichkeit haben, ihre Erfahrungen in einem sicheren und vertraulichen Raum zu teilen, um voneinander zu lernen (I4, Z. 176-178). Regelmässige Veranstaltungen, Workshops und Seminare werden organisiert, bei denen die Mitglieder ihre Best Practices vorstellen und diskutieren können (I4, Z. 178-180). Es wird eine offene und freundliche Kommunikation gepflegt und ein enger Kontakt zu den Mitgliedern aufrechterhalten, um deren Bedürfnisse und Interessen zu verstehen und darauf einzugehen (I4, Z. 180-182).

Schliesslich ist es der Kontext für die Mitgliedschaft und Beteiligung in die Alumni-Community für die Gruppe oder die Gruppenmanager:innen entscheidend, ein **Unterscheidungsmerkmal** zu finden (I2, Z. 117-119). Die Alumni-Gruppe sollte nicht nur eine weitere Gruppe sein, sondern etwas, das wirklich einen Mehrwert bietet und einen Unterschied macht (I2, Z. 119-120). Interviewpartner:innen, die Erfahrung in der Verwaltung von Alumni-Gruppen hatten, erschien es sinnvoll zu sein, die Gruppe auf verschiedenen Kanälen wie beispielsweise LinkedIn oder anderen Social-Media-Plattformen zu pflegen (I3, Z. 77-78; I4, Z. 75-76). Überdies erachteten es die Expert:innen als wichtig, den generierten Inhalt und die Reaktionen der Gruppe zu evaluieren, um sicherzustellen, dass die Bedürfnisse der Alumni-Gruppe richtig erfasst werden (I3, Z. 71-74; I5, Z. 71-72). Wenn nur wenige Personen auf den Inhalt reagieren und diese hauptsächlich internen Personen sind, stellt sich die Frage, ob die Bedürfnisse der Gruppe richtig erfasst wurden (I3, Z. 72). Angesichts der Heterogenität von Alumni-Gruppen stellte es den Expert:innen folgend eine Herausforderung dar, deren Bedürfnisse und Erwartungen zu erfüllen (I3, Z. 139-140; I6, Z. 80-81; I5, Z. 68-70). Denn auch wenn alle Mitglieder in der Regel denselben Studiengang absolviert haben, unterscheiden sich ihre späteren Karrierewege und Interessen (I7, Z. 112-114). In diesem Zusammenhang ist es von Bedeutung, Veranstaltungen auf eine generische Weise zu gestalten, um verschiedene Gruppen innerhalb der Alumni-Gruppe anzusprechen und zu erreichen (I7, Z. 121-123; I5, Z. 57-58 & 62-63). Dabei sollte sichergestellt werden, dass die Events für alle Mitglieder interessant und ansprechend sind (I7, Z. 115; I5, Z. 68). Dies kann beispielsweise durch spezielle Angebote oder Veranstaltungen erreicht werden, die auf die Interessen und Bedürfnisse der Alumni-Gruppe zugeschnitten sind (I5, Z. 70-71). Insgesamt erachteten es die Expert:innen als wichtig, die Alumni-Gruppe aktiv zu pflegen und zu fördern, um eine starke und engagierte Gemeinschaft aufrechtzuerhalten und laufend Feedback einzuholen (I5, Z. 92-93). I6 (Z. 118-120) empfahl, bei der Organisation von Veranstaltungen für Alumni/Alumnae nicht ausschliesslich Top-down zu agieren, sondern den Alumni/Alumnae die Möglichkeit zu geben, ihre eigenen Ideen und Vorschläge einzubringen. Auf dieser Ebene sollte Raum für neue Impulse und Ideen gegeben werden.

Eine weitere Bedingung, um weiterhin aktiv in der Alumni-Community zu bleiben, ist die **Identifikation innerhalb der Gruppe**. Denn die Erfahrung von Alumni-Netzwerken hängt stark von der Kultur und den Werten ab, die von der Organisation gefördert werden

(I3, Z. 158-159). «*In der Community denke ich, dass es wichtig ist, die gleichen Werte zu teilen und eine gewisse «cultural fit» zu haben.*» (I3, Z. 148-149). Ein offener und inklusiver Ansatz kann daher dazu beitragen, dass Mitglieder eine Vertrauensbasis aufbauen, die es ihnen ermöglicht, sich zu vernetzen und zu engagieren (I4, Z. 33-35 & 118 & 138-140; I6, Z. 126). Es ist zudem wichtig, Zeit und Engagement in Aktivitäten und Projekte zu investieren, um Beziehungen aufzubauen und das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken (I2, Z. 49-50; I4, Z. 134-135). Dies könnte erreicht werden, wenn die Mitglieder sich duzen oder eine lange Tradition teilen (I6, Z. 138-140; I5, Z. 105-107). Das Vorhandensein eines gemeinsamen Interesses an den gleichen Themen sowie eine etablierte Vertrauensbasis erscheinen als wesentliche Voraussetzungen, um eine Beziehung aufzubauen und das Alumni-Netzwerk effektiv zu nutzen. Ein signifikanter Faktor in diesem Zusammenhang kann die Tatsache sein, dass die betreffenden Personen gemeinsam studiert haben (I4, Z. 31-33 & 118-120). Ein erster Schritt zum Aufbau tieferer Beziehungen könnte darin bestehen, mit anderen in Kontakt zu treten und sie zu ihren Beiträgen zu beglückwünschen (I2, Z. 203-206). Einige Alumni schätzten es, Teil einer Gemeinschaft zu sein, die gemeinsame Werte und Interessen teilt, obwohl sie zugaben, dass die Teilnahme an den Aktivitäten der Gruppe Zeit und Engagement erfordern (I2, Z. 118). Nicht alle Mitglieder fühlten sich jedoch zueinander hingezogen und einige hätten kein Interesse daran, die Geschichten der anderen zu hören (I3, Z. 10-11 & 32-34; I1, Z. 131-133). Demnach sind einige Mitglieder möglicherweise nicht daran interessiert, sich mit anderen auszutauschen und einige fühlen sich aufgrund ihrer früheren Erfahrungen in der Gruppe nicht stark als Alumni/Alumnae (I3, Z. 22-23).

#### 4.1.3 Handlungs- und Interaktionsstrategie

Als zentrale Kategorien für Handlungs- und Interaktionsstrategien, die sich auf das Phänomen Mitgliedschaft und Beteiligung an Alumni-Vereinigungen beziehen, wurden die Unterstützung bei beruflichen Herausforderungen und der Einfluss der Beziehungen auf die Karriereentwicklung identifiziert.

Eine Expertin veranschaulichte die Relevanz von Beziehungen im beruflichen Kontext anhand eines Beispiels. Als sie bei einer Arbeitsaufgabe vor einer **beruflichen Herausforderung** stand, wandte sie sich unmittelbar an einen Kollegen aus dem Netzwerk, um nach Rat zu fragen (I2, Z. 71-73). Durch ein kurzes Brainstorming konnte sie die Herausforderung erfolgreich bewältigt werden (I2, Z. 73-75). Darüber hinaus

wurde in einem Interview berichtet, dass **Beziehungen aus dem Alumni-Netzwerk zu Empfehlungen** führen könnten, die sich auf die Einstellung in neue Arbeitsstellen auswirken können (I7, Z. 159-161).

#### 4.2 Konsequenz der Mitgliedschaft und Beteiligung in der Alumni-Community

In diesem Abschnitt werden die Handlungen vorgestellt, die als Konsequenzen in den Interviews festgestellt wurden.

In den Interviews wurde festgestellt, dass die Gruppenmitglieder die zusätzliche Gruppe nicht als zentrales Element ihrer sozialen Interaktion betrachten, was zu einer höheren Anzahl von «**passiven Scrollern**» führen kann, die sich weniger aktiv beteiligen als andere Gruppenmitglieder (I3, Z. 108-110). Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass diese Gruppenmitglieder beruflich und privat keine besondere Verbindung zu anderen Mitgliedern haben und daher keine Motivation verspüren, sich enger mit der Gemeinschaft zu verbinden (I3, Z. 93). Aus diesem Grund sind **inoffizielle Treffen** im kleinen Kreis häufiger anzutreffen, wie von einer anderen Interviewten bestätigt wurde (I7, Z. 48-49). Dies ist darauf zurückzuführen, dass es sich um Personen handelt, mit denen die Interviewten professionell zusammengewachsen sind und eher eine «Leidensgemeinschaft» teilen, die sie nicht mit Personen ausserhalb des Teams teilen möchten (I7, Z. 53-54). Aufgrund dieser Erkenntnisse wird das Nostalgiegefühl nicht ausgelöst, da die Interviewten in der Lage sind, die Personen, die sie treffen möchten, auch ausserhalb der Gruppenevents privat zu treffen (I7, Z. 148-150).

Zusätzlich wurde festgestellt, dass Podiumsauftritte dazu beitragen, Einblicke zu gewinnen, die auf andere Weise nicht erlangt worden wären, was zu einer **Erweiterung des Wissens** führte. (I1, Z. 77-79; I2, Z. 27-30 & 66-68; I4, Z. 91-92 & 166-167). Auch können zufriedene Alumni/Alumnae wertvolles **Feedback** und Erkenntnisse darüber geben, wie die Einrichtung den aktuellen und zukünftigen Studierenden besser dienen kann (I5, Z. 76-78 & 80-81). Alumni/Alumnae könnten ebenfalls als Botschafter:innen für die Einrichtung fungieren und den **Ruf** der Institution sowie deren Bekanntheitsgrad bei potenziellen Studierenden, Spender:innen und Partner:innen verbessern (I1, Z. 89-91). Dies kann letztendlich zu finanzieller Unterstützung führen, die wiederum dazu beitragen kann, **akademische Programme** und andere Initiativen zu **fördern** (I1, Z. 86-89).

Die Zugehörigkeit zur Gruppe wurde als Konsequenz in allen Interviews für die Mitgliedschaft und Beteiligung in den Alumni-Vereinigungen genannt. Eine Interviewpartnerin berichtete über ihre Alumni-Gruppe, die den Mitgliedern eine europaweite Präsenz ermöglicht und die Organisation von kleinen Stammtischen unterstützt. Dies erlaubt den Mitgliedern, sich jederzeit und an jedem Ort mit Gleichgesinnten zu vernetzen. Dadurch entwickelte sich ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit, verstärkt durch die gemeinsame Mentalität und Offenheit der Mitglieder, sich überall auf der Welt zu treffen. (I4, Z. 113-134). Eine befragte Person äusserte in Bezug auf ihre Beteiligung in der Alumni-Community eine gewisse Unsicherheit, da sie ihre Beiträge als möglicherweise irrelevant empfindet oder befürchtet, dass sie von anderen Mitgliedern nicht als solche wahrgenommen werden könnten (I2, Z. 179-183). Sie bevorzugte es daher, persönliche Nachrichten zu versenden (I2, Z. 129). Eine enge persönliche Bindung zu anderen Mitgliedern kann daher ein wichtiger Faktor für das **Wohlbefinden in der Community** sein. So kann eine emotionale Verbundenheit zu anderen Mitgliedern das Sicherheitsgefühl fördern und die Bereitschaft erhöhen, Ideen auszutauschen und Bestätigung zu erhalten (I2, Z. 85-88). Gemeinsam geteilte Erlebnisse und Erfahrungen innerhalb der Community können eine starke Bindung zwischen den Mitgliedern aufbauen (I2, Z. 88-89). «[...] *fühlt man sich in diese Gruppe aufgenommen, und man möchte auch nach der Weiterbildung noch dazu gehören.*» (I2, Z. 122-123).

### 4.3 Typen

Aus der Auswertung der Interviews haben sich in der Tabelle 2 folgende Typen herauskristallisiert:

Alumni Motivationsorientierung	Alumni Engagement	
	Fortbildungsinteressiert	Netzwerk - Orientierung
Intrinsische Motivation	Typ 1 Knowledge pursuer	Typ 2 Netzwerk-Enthusias:innen
Extrinsische Motivation	Typ 5 Alumni - Engagiert	
	Typ 4 Career Boosters	Typ 3 Netzwerk-Strateg:innen

Tabelle 2: Fünf Typen der Mitgliedschaft und Beteiligung an Alumni-Communities

### 4.3.1 Knowledge pursuer

Die «Knowledge pursuer» können aufgrund ihrer intrinsischen Motivation als Personen identifiziert werden, die an Veranstaltungen teilnehmen, die sie beruflich voranbringen.

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass eine Interviewpartnerin (I1) besonders als Wissenssuchende herausgestellt werden konnte. Für sie war es von Bedeutung, an Veranstaltungen teilzunehmen, die einen Einblick in Erfahrungen und Informationen geben, die an einem anderen Ort nicht verfügbar wären (I1, Z. 25-27). Es war ihr wichtig, dass die Gruppe Ideen und Materialien zur Verfügung stellt, die sie in ihrer täglichen Arbeit nutzen kann (I1, Z. 37-38). Eine offene Kommunikation innerhalb der Gruppe und die Gestaltung des Inhalts auf eine Weise, die sich von anderen Gruppen unterscheidet, sind von Bedeutung für ihre Teilnahme (I1, Z. 107-109). Dies kann ihrer Aussage folgend durch interessante Persönlichkeiten, innovative Ideen oder ähnliche Aktivitäten erreicht werden (I1, Z. 109-111). Darüber hinaus war es ihr wichtig, dass die Institution auf dem neuesten Stand ist und an der Spitze von Forschung und Innovation steht (I1, Z. 139-143).

In Bezug auf ihre Motivation zeigt sich, dass ihr innerer Antrieb eine Rolle spielte, als sie die Registrierung verpasste. Allerdings führte die Interaktion mit anderen Mitgliedern dazu, dass sie weitere Informationen zur Registrierung erfragte. (I1, Z. 58-59 & Z. 7). Nostalgie und Vorliebe für ihre Studienerfahrungen und -erinnerungen spielten ebenfalls eine Rolle (I1, Z. 74). Der soziale Aspekt der Gruppenmitgliedschaft war anfangs stärker ausgeprägt, aber der Hauptgrund, warum die Interviewpartnerin an der Gruppe teilnimmt, ist der Inhalt (I1, Z. 78-80). Die Interviewpartnerin zeigte hingegen geringes Interesse daran, die Geschichten und Erlebnisse anderer Mitglieder innerhalb der Gruppe zu hören und fühlte sich von den anderen Mitgliedern nicht besonders angezogen (I1, Z. 126).

### 4.3.2 Netzwerk-Enthusiast:innen

Die Mitglieder der Alumni-Vereinigungen, die als «Netzwerk-Enthusiast:innen» bezeichnet werden können, sind durch eine intrinsische Motivation gekennzeichnet, die darauf abzielt, ihr Netzwerk zu erweitern.

Die Analyse der Interviews ergab, dass eine der Interviewpartnerinnen (I4) als Netzwerk-Enthusiastin hervorgehoben wurde. Die Interviewte hatte bereits während ihres Studiums ein besonderes Interesse an der Alumni-Vereinigung entwickelt, da sie den Studierenden

die Möglichkeit bot, Kontakte zu knüpfen und ein Netzwerk aufzubauen, das sich auf die berufliche Karriere auswirken kann (I4, Z. 14-18). Die Interviewpartnerin war besonders von der Idee angetan, dass sie für die Organisation von Aktivitäten in ihrem Wohnort verantwortlich war (I4, Z. 22-23). Sie förderte insbesondere Aktivitäten, die auf Networking und Wissensaustausch basierten, wie Best-Practice-Sitzungen unter den Mitgliedern (I4, Z. 23-24). Obwohl sie an Events als Mitglied teilnimmt, um ihr eigenes Netzwerk zu erweitern, betonte sie, dass es vor allem die Offenheit und das Vertrauen sind, die die Basis für die Alumni-Vereinigung ausmachen (I4, Z. 31-33). *«Durch diese Vertrauensbasis hat man einfach einen ganz anderen Zugang zum Job und zu Karrieremöglichkeiten»*, betonte sie (I4, Z. 33-34). Für die Netzwerk-Enthusiastin war es wichtig, das Netzwerk kontinuierlich zu pflegen und sich daran zu erinnern, dass sie Teil davon ist (I4, Z. 39-40). Zu Beginn ihrer Mitgliedschaft bestand ihre Motivation darin, Karriereperspektiven zu schaffen und mehr Menschen aus ihrer Branche kennenzulernen (I4, Z. 88-90). Jetzt steht der Wissensaustausch im Vordergrund, der allen Mitgliedern einen dauerhaften Mehrwert bietet, auch wenn sie bereits auf ihrem Karriereweg weit fortgeschritten sind (I4, Z. 91-93). Die Netzwerk-Enthusiastin legte Wert auf einen vertrauten Kreis von Mitgliedern, der gemeinsam wachsen kann, anstatt in einem Konkurrenzkampf zu stehen (I4, Z. 118-120). Insbesondere die europaweite Präsenz der Alumni-Vereinigung würde ihr die Möglichkeit bieten, Mitglieder an verschiedenen Orten zu treffen und in einer vertrauensvollen Umgebung zu sein (I4, Z. 133-134).

### 4.3.3 Netzwerk-Strateg:innen

Die Mitglieder der Alumni-Vereinigungen, die als «Netzwerk-Strateg:innen» bezeichnet werden können, sind durch eine extrinsische Motivation gekennzeichnet, die darauf abzielt, ihr Netzwerk zu erweitern.

Die Ergebnisse der Interviewanalyse zeigen, dass ein Interviewpartner (I6) als Netzwerk-Strategie identifiziert wurde. Der Interviewte ist Teil einer Alumni-Gruppe, bei der die Teilnehmer:innen automatisch für einen bestimmten Zeitraum aufgenommen wurden und dann eine Mitgliedsgebühr zu entrichten haben (I6, Z. 25-27). Der Netzwerk-Strategie hatte aufgrund des Rufes des Netzwerks eine lebenslange Mitgliedschaft erworben und legte Wert darauf, dass keine weiteren organisatorischen Aufgaben auf ihn zukommen (I6, Z. 34). Er gab an, dass er nicht gerne alleine zu Events geht und dass externe Akteur:innen eine positive Rolle dabei spielen können, um auf Events aufmerksam

gemacht zu werden (I6, Z. 126-128). Die Veröffentlichung der Teilnehmerliste mit Namen, Position und Unternehmen war ein weiterer Motivationsfaktor für den Netzwerk-Strategen (I6, Z. 128-130). Da er aufgrund familiärer Prioritäten darauf achten muss, den Abend sinnvoll zu nutzen, ist ihm ein effektives Netzwerk besonders wichtig (I6, Z. 130-133). Sein Vorgesetzter war ebenfalls Mitglied in der gleichen Alumni-Gruppe, da sie gemeinsam studiert haben. Wenn der Vorgesetzte Interesse an einer Teilnahme an Veranstaltungen zeigt, nimmt auch der Netzwerk-Strategie daran teil, da er dadurch eine persönlichere Verbindung zur Community herstellen kann (I6, Z. 146-150). Die offene Atmosphäre und die Regelung, dass alle Mitglieder per «du» sind, wurden von ihm besonders geschätzt (I6, Z. 137-140).

#### 4.3.4 Career Boosters

Die «Career Boosters» können aufgrund ihrer extrinsischen Motivation als Personen identifiziert werden, die an den Veranstaltungen teilnehmen, die sie beruflich voranbringen.

Die Analyse der Interviews zeigt, dass sich insbesondere zwei Interviewpartner:innen als Career Boosters herausgestellt haben (I3; I7). Die Motivation zur Mitgliedschaft und Beteiligung an Alumni-Communities liegt vor allem in der Bereitstellung von innovativem Inhalt, der für aktuelle berufliche und private Zwecke relevant ist (I3, Z. 46-48; I7, Z. 107-110). Die Aktualität des Inhalts und Inspiration wurden dabei besonders betont (I3, Z. 52-54 & 150-152, I7, Z. 39-40). Nach Aussage von B3 führt mangelndes Interesse an den Beiträgen zu passivem Scrollen und ausbleibender Interaktion (I3, Z. 108-110).

In Bezug auf die anderen Mitglieder bestand wenig bis kein Interesse an der Schaffung neuer Verbindungen. «[...] *vielleicht hatte ich die emotionale Bindung dazu einfach nicht. Da habe ich studiert. Da habe ich gearbeitet und das war's auch*» (I7, Z. 97-99). «*Ich habe da eine Weiterbildung gemacht - und das war's auch!*» (I3, Z. 89). Eine der Interviewpartnerinnen äusserte Unsicherheit darüber, was genau eine Alumna oder ein Alumnus sind (I7, Z. 2). Personen, die sie aus früheren Studien- oder Arbeitszeiten kennen, treffen sie bereits in inoffiziellen Kreisen (I3, Z. 24; I7, Z. 48-49). Darüber hinaus bestand kein Interesse an weiteren Aktivitäten mit der Hochschule aufgrund geografischer Distanz oder negativer Assoziationen mit der Institution (I3, Z. 129-134;

I7, Z. 25-27). Die negativen Assoziationen mit der Institution wirkten sich auf die Akteur:innen im Zusammenhang mit dem Alumni-Erlebnis aus, insbesondere auf die Verwaltung und die IT. Eine der Interviewpartnerinnen berichtete von durchgängigen Problemen mit dem Sekretariat während ihres Studiums (I3, Z. 130-131). Dies hat dazu geführt, dass sie kein Interesse daran hat, sich mit der Universität zu identifizieren und somit keine Motivation verspürt, sich in der Alumni-Community zu engagieren (I3, Z. 25-26).

#### 4.3.5 Alumni-Engagierte

Die Mitglieder von Alumni-Vereinigungen, die als «Alumni-Engagierte» bezeichnet werden können, zeichnen sich durch intrinsische Motivation aus, die darauf abzielt, ihr Netzwerk zu erweitern und aktiv an Veranstaltungen teilzunehmen.

Eine Analyse der Interviews ergab, dass sich eine Interviewpartnerin (I2) als besonders engagiert in dieser Hinsicht zeigte. Sie schätzte nicht nur den Kontakt zu ihren ehemaligen Kommiliton:innen, sondern auch den Aufbau und die Erweiterung eines Netzwerks von Gleichgesinnten. Die Interviewpartnerin war offen für Networking-Möglichkeiten und wünschte sich, die Beziehungsqualitäten zu vertiefen (I2, Z. 45 -46). Sie ist in der Vergangenheit bereits auf andere Mitglieder der Gruppe zugegangen, um bei beruflichen Herausforderungen um Hilfe zu bitten (I2, Z. 70-75). Zudem konnte sie Empfehlungen von anderen Mitgliedern nutzen, um den Einstieg in eine neue berufliche Herausforderung zu schaffen (I2, Z. 77-80). Die Interviewpartnerin betonte, dass gemeinsame Erlebnisse eine starke Bindung schaffen und der Austausch über das Thema CX von grosser Bedeutung ist (I2, Z. 88-89). Sie argumentierte, dass CX in vielen Unternehmen unterschiedlich gelebt wird und der Austausch dazu beitragen kann, die Spannbreite zu erweitern (I2, Z. 100-101).

Ein weiterer wichtiger Punkt war für die Interviewpartnerin nah am Thema und auf dem Laufenden zu bleiben, da sich das Thema ständig weiterentwickelt. Sie schätzte die Möglichkeit, über aktuelle Forschungsthemen informiert zu werden (I2, Z. 27-28 & 40-41), um das Wissen in ihre eigene Arbeit zu integrieren (I2, Z. 67-69). Expert:innen, die über ihre Erfahrungen und Leidenschaften im Bereich CX berichteten, stellten eine besondere Inspiration für die Interviewpartnerin dar (I2, Z. 83-84). *«Für mich ist der Austausch mit anderen Experten, die in diesem Bereich tätig sind oder sich für das Thema*

*interessieren, entscheidend, um meinen Horizont zu erweitern und neue Perspektiven zu gewinnen», betonte sie (I2, Z. 150-153).*

## 5 Diskussion, Konklusion und Handlungsempfehlung

Im folgenden Kapitel werden die Erkenntnisse dieser Arbeit im Rahmen einer Diskussion, einer Konklusion und daraus resultierenden Handlungsempfehlungen erörtert.

### 5.1 Diskussion

In diesem Abschnitt werden die zuvor dargestellten empirischen Ergebnisse aus den Experteninterviews ausführlich diskutiert und mit den theoretischen Erkenntnissen in einen Kontext gebracht. Die Konzentration auf einen spezifischen Typen in der vorliegenden Arbeit kann die Forschungstiefe und die Aussagekraft der Ergebnisse erhöhen, um die Forschungsfrage angemessen zu beantworten. Eine solche Fokussierung ermöglicht eine gründlichere Analyse und eine detailliertere Diskussion, was wiederum zu einer umfassenderen und fundierten Untersuchung führen kann. Daraufhin wird der Fokus der Diskussion auf den Typen «Career Boosters» gesetzt. Der Schwerpunkt der Untersuchung wird auf die Career Boosters gelegt, da in den durchgeführten Interviews eine grössere Anzahl von Interviewpartnern als Career Boosters und somit umfangreichere Aussagen zu diesem Typ identifiziert wurden.

#### 5.1.1 Alumni Customer Experience Management

Die Forschungsfragen: Wie gestaltet sich die Customer Experience der Alumni/Alumnae und welche Faktoren können in einem Alumni CEM adressiert werden, werden im Rahmen der Literaturanalyse und der Interviews erarbeitet und beantwortet.

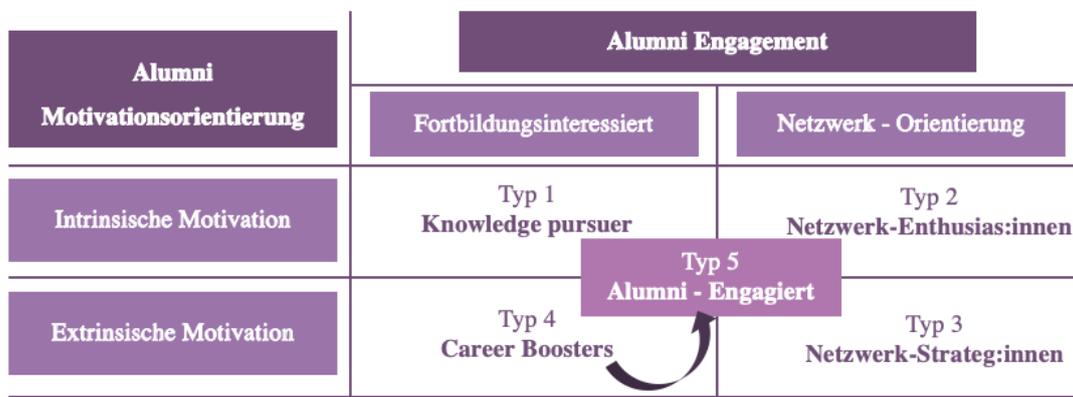


Tabelle 3: Fünf Typen der Mitgliedschaft und Beteiligung an Alumni-Communities - von Career Boosters zu Alumni-Engagierte

Die Vergleichsdimensionen des Alumni-Engagements und der Motivation haben einen entscheidenden Einfluss auf die Schaffung einer starken Gemeinschaft, die langfristige Auswirkungen auf das loyale Verhalten der Alumni/Alumnae gegenüber der Universität hat (McAlexander & Koenig, 2001, S. 40). Diese Bindung und Stärkung der Alumni-Gemeinschaft führt zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit für aktives Engagement und Unterstützung in der Zukunft (McAlexander & Koenig, 2001, S. 40). Die Analyse der Interviews ergab, dass der Idealtyp für eine Alumni-Community im Rahmen dieser Bachelorarbeit die «Alumni-Engagierten» sind. Dies liegt daran, dass diese Alumni/Alumnae über eine intrinsische Motivation verfügen, sich aktiv in der Alumni-Gemeinschaft im Hinblick auf Weiterbildungs- und Netzwerkbedürfnisse zu beteiligen (Kapitel 4.2.5). Aufgrund dieser Erkenntnisse wird die Alumni Customer Experience des Typus «Career Boosters» darauf ausgerichtet sein, eine intrinsische Motivation für sowohl Fortbildungs- als auch Netzwerkinteressen zu wecken (siehe Tabelle 3).

Zur Ableitung des CX der Career Boosters wird das Rahmenwerk von Becker und Jaakkola (2020, S. 638) basierend auf den vier grundlegenden Prämissen verwendet (siehe Abbildung 5). Die Erfüllung der *ersten* Prämisse erfolgt durch die Berücksichtigung der fünf Erfahrungsdimensionen: kognitive, affektive, körperliche, sensorische und soziale Reaktionen (Pine II & Gilmore, 1998, S. 98).

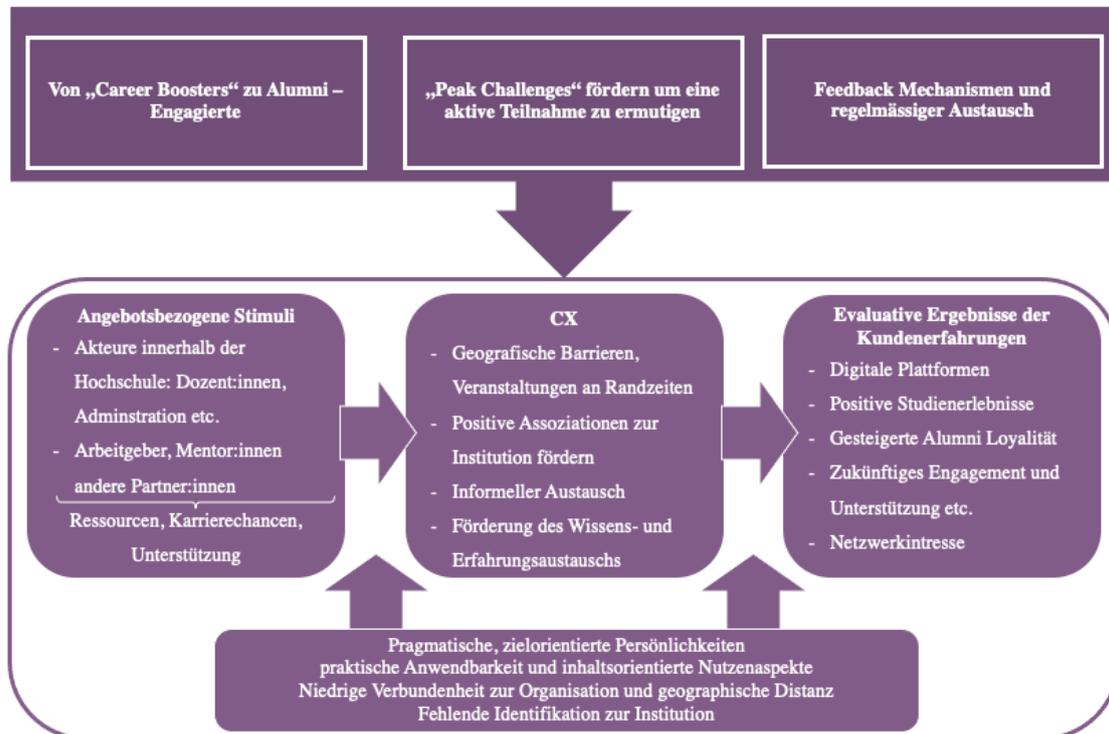


Abbildung 5: Konzeptionelles Framework für die Alumni Customer Experience von Career Boosters in Anlehnung an Becker & Jaakkola (2020, S. 639)

Um das kognitive Denkvermögen der Career Boosters anzusprechen, können die Bedeutung und der Nutzen des Netzwerkes hervorgehoben werden. Das Ziel besteht darin, das Interesse an Netzwerken zu wecken und die Vorteile eines Netzwerks herauszustellen. Die Auswertung der Interviews ergab, dass eine der Hauptursachen für das geringe Ausmass an Netzwerkbildung persönliche Einschränkungen waren. Diese Einschränkungen umfassen Zeitmangel, fehlendes Interesse oder Motivation sowie geografische Distanz, die dazu führen, dass sich Absolvent:innen nicht ausreichend in die Alumni-Vereinigung einbringen (I3, Z. 104-105; I7, Z. 25-26). Die Überwindung geografischer Barrieren könnte durch die Schaffung digitaler Plattformen, virtueller Veranstaltungen und die Organisation der Veranstaltungen an verschiedenen Orten erleichtert werden. Um dem Zeitmangel entgegenzuwirken, können die Veranstaltungen zu Randzeiten stattfinden. Durch diese Massnahme werden Absolvent:innen, die an verschiedenen Orten arbeiten, eingebunden und das Bewusstsein für die Bedeutung des Netzwerkes gestärkt, was zu neuen Initiativen und Kooperationen anregen kann (Malhotra et al., 2022, S. 2).

Die affektive Ebene ist entscheidend für die Betrachtung der hervorgerufenen Reaktionen der Alumni/Alumnae in Bezug auf deren Stimmung und Gefühle (Kapitel 2.2). Besonders die Verbundenheit zur Institution spielt hierbei eine wichtige Rolle. Positive Erlebnisse während der Studienzeit und eine starke Bindung zwischen den Studierenden und ihrer Hochschule können dazu beitragen, dass die Absolvent:innen auch nach dem Studium eine positive Einstellung und Loyalität gegenüber ihrer Hochschule bewahren und diese unterstützen (McAlexander & Koenig, 2001, S. 36). Bei den Career Boosters wurde jedoch festgestellt, dass dieses Gefühl der Verbundenheit nicht vorhanden ist (I7, Z. 31-34 & 97-102; I3, Z. 22-26 & 87-90). Daher ist es wichtig, auf dieser Ebene anzusetzen und sie zu beeinflussen. Negative Assoziationen aufgrund von Ereignissen während der Studienzeit, die von anderen Akteur:innen beeinflusst wurden, haben dazu geführt, dass das Loyalitätsgefühl nicht ausreichend entwickelt wurde. Die Erfahrungen der Alumni/Alumnae beginnen bereits beim Eintritt in die Institution und setzen sich auch nach ihrem Abschluss fort (Kapitel 2.6). Diese transformativen Erfahrungen haben einen lang anhaltenden Einfluss auf die Beziehungen und die zukünftige Markentreue (McAlexander et al., 2005, S. 65). Im Allgemeinen streben Menschen ein positives Selbstkonzept an und zeigen eine Vorliebe für Gruppen, denen positive Eigenschaften zugeschrieben werden (Janneck et al., 2005, S. 24). Daher sollte mit Beginn der Customer

Journey eine positive Assoziation angestrebt oder negative Assoziationen durch entsprechende Massnahmen verbessert werden. Eine mögliche Massnahme in diesem Zusammenhang kann beispielsweise die Implementierung von Feedback-Mechanismen sein, um die Verbundenheit zur Institution zu stärken. Solche Massnahmen haben das Potenzial, die affektive Reaktion der Alumni/Alumnae positiv zu beeinflussen (Bruhn & Stauss, 2009, S. 327).

Andererseits zielt die physische Reaktion darauf ab, das rationale Verhalten der Career Boosters zu beeinflussen. Die Zielgruppe zeigt eine selektive Teilnahmebereitschaft an Veranstaltungen, die einen beruflichen Mehrwert bieten (I3, Z. 94-98; I7, Z. 107-110). Um die physische Reaktion zu erzielen, sollte das Veranstaltungsprogramm darauf ausgerichtet sein, die individuellen Interessen und Bedürfnisse der Career Boosters anzusprechen und dabei aktuelle und innovative Themen anzubieten, die für sie persönlich relevant sind. Mit dem Ziel, das Interesse am Netzwerken zu fördern, ist vorgesehen, nach der Veranstaltung eine Gelegenheit für einen informellen Austausch mit Expert:innen zu bieten und dies durch gezielte Kommunikationsstrategien zu betonen. Die Alumni/Alumnae, die an herausfordernden Aktivitäten teilnehmen, sind eher bereit, sich an zukünftigen Veranstaltungen zu beteiligen und die Hochschule finanziell zu unterstützen (McAlexander & Koenig, 2001, S. 25). Die Erinnerung an diese Herausforderungen verstärkt die Identifikation mit der Hochschulmarke und die Bindung an die Alumni-Community (McAlexander et al., 2002, S. 24).

Die soziale Dimension spielt eine zentrale Rolle im Kontext der Alumni/Alumnae und wird von allen Interviewteilnehmer:innen als die bedeutendste Komponente in Bezug auf die Erlebnisdimensionen betrachtet (I1; Z. 46; I2, Z. 65-66; I3, Z. 64; I4, Z. 48-49; I5, Z. 21; I6, Z. 65; I7, Z. 85-87). Die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen ist einer der Hauptfaktoren für die Teilnahme an Alumni Veranstaltungen (McAlexander & Koenig, 2001, S. 37). Entsprechend den drei Kernkomponenten von Muniz und O'Guinn (2001, S. 413) wird die soziale Reaktion als ein massgeblicher Indikator für die Stärke und Qualität von Gemeinschaften angesehen (Kaur et al., 2020, S. 8). Gemeinsame Merkmale, die eine spezifische Gruppe charakterisieren, erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Individuen sich mit dieser Gruppe identifizieren (Janneck et al., 2005, S. 24). Da Career Boosters hauptsächlich als berufliche Gruppe wahrgenommen werden, ist es wichtig, soziale Reaktionen zu erzeugen und die Identifikation innerhalb der Alumni

Gruppe zu fördern. Die Identifikation mit der Alumni-Gemeinschaft hat eine positive Auswirkung auf das Engagement innerhalb der Community (Algesheimer et al., 2005, S. 21). Mitglieder, die sich stark identifizieren, neigen dazu, aktiver an diskussionsbasierten Gemeinschaftsaktivitäten teilzunehmen (Muñiz Jr. & Schau, 2005, S. 738). Das Interesse, sich in einer Alumni-Gruppe zu engagieren, spielt jedoch nur bei den aktuellen Beziehungen eine Rolle (McAlexander & Koenig, 2001, S. 36). Durch die Schaffung von sozialen Treffen mit Personen aus den aktuellen Bekanntschaften und die Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs kann ein positiver Einfluss auf die Einstellungen und das Verhalten der Career Boosters erzielt werden. Diese Form des Zusammenschlusses und das gemeinsame Bewusstsein entwickeln eine intrinsische Verbindung, die es den Mitgliedern ermöglicht, untereinander eine starke Bindung aufzubauen (Muniz & O'Guinn, 2001, S. 414).

In der *zweiten* Prämisse liegt der Fokus auf den Stimuli, die innerhalb und ausserhalb der von Unternehmen kontrollierten Touchpoints liegen (Becker & Jaakkola, 2020, S. 640). Aus den Interviews geht hervor, dass verschiedene Akteur:innen das Alumni-Erlebnis beeinflussen können. Im Hinblick auf die Career Boosters waren insbesondere die Administration, die IT-Abteilung und die Dozent:innen entscheidend für das Erlebnis und die Wahrnehmung der Alumni-Community (I3, Z. 129-133; I7, Z. 97-102). Um das Kundenerlebnis der Career Boosters gezielt zu gestalten, ist es wichtig, diese Erkenntnisse zu berücksichtigen. Die Interaktionen mit der Administration, der IT-Abteilung und den Dozent:innen sollten so gestaltet sein, dass sie positive Reaktionen und eine starke Bindung zur Alumni-Community auslösen. Dies kann beispielsweise durch eine effektive Kommunikation, eine reibungslose und kontinuierliche Verbesserung der administrativen Prozesse und dem Einsatz von Feedback-Mechanismen verbessert werden (Algesheimer et al., 2005, S. 41). Externe Einflüsse auf das Alumni-Erlebnis sollten überdies berücksichtigt werden, z. B. Interaktionen mit Arbeitgeber:innen, Mentor:innen und anderen Partner:innen. Durch gezielte Massnahmen und Kooperationen mit ihnen kann das Alumni-Erlebnis positiv beeinflusst werden, indem wertvolle Ressourcen, Karrierechancen und Unterstützung geboten werden (Malhotra et al., 2022, S. 2).

Die *dritte* Prämisse umfasst die Identifizierung der Kontingenzen, für wen ein Erlebnis von Nutzen ist (Becker & Jaakkola, 2020, S. 641). In Bezug auf die Career Boosters

zeigen sich kundenbezogene Kontingenzen, die durch pragmatische und zielorientierte Eigenschaften gekennzeichnet sind. Career Boosters legen grossen Wert auf praktische Anwendbarkeit und inhaltsorientierte Nutzenaspekte (I7, Z. 112-114; I3 Z. 52-55). Zudem sind sie offen für Inspiration und legen besonderen Wert auf Aktualität (I3, Z. 150-153). Allerdings zeigen sie ein geringes Interesse an der Schaffung neuer Verbindungen (I3, Z. 32-34; I7, Z. 67). Auf der situationsbedingten Ebene beeinflussen verschiedene Faktoren das Erlebnis der Career Boosters. Die Verbundenheit zur Institution und bestehende Bekanntschaften aus früheren Studienzeiten spielen eine Rolle. Zudem ist die geografische Distanz hinsichtlich der Teilnahme an Aktivitäten und dem Interesse an der Alumni-Community relevant. Im Hinblick auf die soziokulturellen Kontingenzen können die Career Boosters keine starke Identifikation mit der Institution aufbauen. Es fehlt ihnen die Verbundenheit und sie können sich nicht mit der Institution als Teil der Alumni-Community identifizieren.

Im Hinblick auf die *vierte* Prämisse wird die Funktion des Unternehmens betrachtet (Becker & Jaakkola, 2020, S. 642). Es können durch die Alumni-Vereinigungen Reize geschaffen werden, die die Erlebnisse positiv beeinflussen. Aufgrund der Auswertung der Interviews wurden bezogen auf den Career Booster die relevanten und hochwertigen Inhalte, die auf die berufliche Relevanz zugeschnitten sind, als «Peak Challenge» identifiziert (McAlexander et al., 2005, S. 73). Durch gezielte Konzeption und regelmässige Aktualisierung des Inhalts wird angestrebt, die Career Boosters zu ermutigen, eine aktive Teilnahme am Alumni-Netzwerk zu pflegen und sich intensiv mit den bereitgestellten Informationen auseinanderzusetzen. Als vorrangige Inhalte, die als zentrale Vernetzungsmöglichkeiten dienen, sind der Austausch über aktuelle Stellenangebote und die Präsentation von Erfolgsgeschichten hervorzuheben (Schwägerl, 2016, S. 17). In Anbetracht dieser Bedeutung sollten diese Anreize dem Netzwerk hinzugefügt werden. Alumni/Alumnae könnten dazu ermutigt werden, sich untereinander auszutauschen, Kooperationen einzugehen und neue Verbindungen zu knüpfen. Die Alumni-Vereinigung kann hierbei unterstützende Plattformen oder Veranstaltungen anbieten, die den Alumni/Alumnae den Raum für Networking und soziale Interaktion geben. Zudem kann die gezielte Einbindung der Alumni/Alumnae in relevante Unternehmensaktivitäten wie Forschungsprojekte, Mentoring-Programme oder Gastvorträge ein weiterer Reiz sein (McAlexander et al., 2005, S. 73). Durch solche Aktivitäten fühlen sich die Alumni/Alumnae aktiv in die Alumni-Gemeinschaft

eingebunden und können einen Mehrwert generieren (McAlexander et al., 2002, S. 45). Kontinuierliches Feedback von den Career Boosters ist dabei entscheidend, um die Reize entsprechend anzupassen und weiterzuentwickeln.

## **5.2 Konklusion**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die gezielte Gestaltung und regelmässige Aktualisierung der Inhalte im Rahmen des Alumni-Programms eine zentrale Rolle spielen, um die Motivation der Alumni/Alumnae zur aktiven Teilnahme am Netzwerk zu fördern und ihr Engagement durch die bereitgestellten Informationen zu stärken. Insbesondere der Austausch von offenen Stellen sowie die Präsentation von Erfolgsgeschichten haben sich als bedeutende Inhalte erwiesen, die effektive Möglichkeiten zur Vernetzung bieten. Durch kontinuierliche Weiterentwicklung und Optimierung der Inhalte können langfristige Beziehungen zu den Alumni/Alumnae aufgebaut und ein wertvoller Mehrwert für alle Beteiligten geschaffen werden. Es ist von grosser Bedeutung, die Bedürfnisse und das Feedback der Alumni/Alumnae kontinuierlich zu berücksichtigen, um das Programm kontinuierlich anzupassen und zu verbessern. Auf diese Weise kann das Alumni-Programm seine Ziele erfolgreich erreichen und eine lebendige und engagierte Alumni-Gemeinschaft fördern. Im Hinblick auf zukünftige Alumni-Beziehungen ist es für die Hochschulverwaltung von Relevanz, bereits während der Studienzeit der Studierenden mit dem Aufbau und der Planung von Alumni-Beziehungen zu beginnen.

## **5.3 Handlungsempfehlung**

Basierend auf der identifizierten Bedeutung der Vernetzungsmöglichkeiten und des Informationsaustauschs im Alumni-Programm werden folgende Massnahmen empfohlen, um die Alumni/Alumnae zur aktiven Teilnahme am Netzwerk zu motivieren und die Interaktion mit den bereitgestellten Inhalten zu fördern.

Um eine optimale Customer Experience zu gestalten, ist es von essenzieller Bedeutung, ein genaues Verständnis über das Zielpublikum zu haben. Daher sollte eine umfassende Recherche angestrebt werden, um die verschiedenen Zielgruppentypen zu identifizieren, beispielsweise durch die Durchführung von Umfragen. Dadurch kann die Zielgruppe gezielt angesprochen werden, indem eine strategische Planung und Gestaltung der Inhalte erfolgt. Dabei ist besonders darauf zu achten, den Alumni/Alumnae einen Mehrwert zu

bieten, indem relevante und ansprechende Inhalte bereitgestellt werden. Dies kann durch eine systematische Planung von Themen, regelmässige Aktualisierungen und eine klare Kommunikation der Inhalte erreicht werden. Insbesondere sollte ein Fokus auf die Bereitstellung von Möglichkeiten zur Vernetzung, den Austausch über offene Stellen sowie die Präsentation von Erfolgsgeschichten gelegt werden. Daher wird empfohlen, diese Anreize in das Programm zu integrieren, um die Attraktivität und Effektivität des Alumni-Netzwerks weiter zu steigern. Es ist anzustreben, die Alumni/Alumnae aktiv in das Netzwerk einzubinden, beispielsweise durch regelmässige Updates per Newsletter oder LinkedIn, die auf relevante Inhalte und Veranstaltungen hinweisen. Zusätzlich können interaktive Plattformen wie Foren oder Diskussionsgruppen geschaffen werden, um den Austausch und die Vernetzung unter den Alumni/Alumnae zu fördern.

Durch die Veröffentlichung von inspirierenden Alumni-Erfolgsgeschichten können andere Alumni/Alumnae motiviert werden, ihre eigene Karriereentwicklung voranzutreiben. Dies kann durch Interviews, Gastbeiträge oder die Präsentation von Erfolgsgeschichten auf der Alumni-Website oder in Publikationen realisiert werden. Eine zentrale Plattform für offene Stellen und Karrieremöglichkeiten sollte eingerichtet werden, um den Alumni/Alumnae Zugang zu aktuellen Jobchancen zu ermöglichen. Diese Plattform kann sowohl von Unternehmen als auch von den Alumni/Alumnae selbst genutzt werden, um Stellenangebote zu teilen und zu suchen.

Um sicherzustellen, dass das Alumni-Programm den Bedürfnissen der Alumni/Alumnae entspricht und effektiv ist, sollten regelmässige Evaluierungen durchgeführt werden. Das Feedback von Alumni/Alumnae kann dabei wertvolle Erkenntnisse liefern, um das Programm kontinuierlich zu verbessern und anzupassen.

Die Beachtung der genannten Punkte kann für ein Alumni-Programm zur Erreichung der Ziele sowie zur Schaffung einer starken und aktiven Gemeinschaft von Alumni/Alumnae führen, welche vernetzt ist, von den bereitgestellten Informationen profitiert und langfristige Beziehungen pflegt.

## **6 Schlussbetrachtung**

Das letzte Kapitel dieser Thesis wird für einen Ausblick genutzt, bei dem sowohl die Limitationen der Ergebnisse als auch Möglichkeiten für weitere Forschungen im Zusammenhang mit den Alumni/Alumnae aufgezeigt werden.

### **6.1 Limitation der Ergebnisse**

Eine wichtige Limitation der vorliegenden Ergebnisse besteht darin, dass die abgeleiteten Empfehlungen und Erkenntnisse ausschliesslich auf einem bestimmten Alumni-Typ basieren. Es ist anzuerkennen, dass Alumni-Netzwerke eine vielfältige und heterogene Gruppe von ehemaligen Studierenden umfassen, die unterschiedliche Hintergründe, Interessen und Bedürfnisse haben können. Somit besteht die Möglichkeit, dass die präsentierten Empfehlungen nicht vollständig auf andere Alumni-Gruppen übertragbar sind.

### **6.2 Weitere Forschung**

Um diese Limitation zu überwinden und eine umfassendere Perspektive zu gewinnen, können zukünftige Forschungen eine differenziertere Betrachtung der verschiedenen Alumni-Typen und ihrer individuellen Anforderungen an das Netzwerk vornehmen. Dies würde eine fundiertere Grundlage für die Entwicklung massgeschneiderter Empfehlungen bieten, die besser auf die vielfältigen Bedürfnisse und Präferenzen der unterschiedlichen Alumni-Gruppen eingehen. Durch die Berücksichtigung der Vielfalt innerhalb der Alumni-Gemeinschaft können gezielt Strategien entwickelt werden, um die Interaktion und Teilnahme aller Alumni/Alumnae zu fördern und ihnen einen höheren Mehrwert zu bieten.

## 7 Literaturverzeichnis

- Akaka, M. A., & Vargo, S. L. (2015). Extending the context of service: From encounters to ecosystems. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 453-462.  
<https://doi.org/10.1108/JSM-03-2015-0126>
- Algesheimer, R., Dholakia, U. M., & Herrmann, A. (2005). The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs. *Journal of Marketing*, 69(3), 19-34. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.19.66363>
- Alizadeh, H., & Nazarpour Kashani, H. (2022). Effect of Brand-Consumer Relationships on Brand Loyalty Mediated by Brand Value Creation and Moderated by Brand Community Characteristics in the Hospitality Industry. *Review of Business Management*, 24(4), 594-616.  
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i4.4200>
- Andreini, D., Pedeliento, G., Zarantonello, L., & Solerio, C. (2018). A renaissance of brand experience: Advancing the concept through a multi-perspective analysis. *Journal of Business Research*, 91, 123-133.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.046>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>
- Boorstin, D. J. (1974). *The Americans: The Democratic Experience*. New York. Random House.

- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What is It? How is it Measured? Does it Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 13, 52-68.
- Bruhn, M., & Hadwich, K. (2012). *Customer Experience – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen*. Gabler. DOI 10.1007/978-3-8349-4001-8
- Bruhn, M., & Stauss, B. (Hrsg.). (2009). *Kundenintegration: Forum Dienstleistungsmanagement* (1. Aufl). Gabler.
- Cameron, J. E. (2004). A Three-Factor Model of Social Identity. *Self and Identity*, 3(3), 239-262. <https://doi.org/10.1080/13576500444000047>
- Carù, A., & Cova, B. (2015). Co-creating the collective service experience. *Journal of Service Management*, 26(2), 276-294. <https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2014-0170>
- Farquhar, J., & Rowley, J. (2006). Relationships and online consumer communities. *Business Process Management Journal*, 12(2), 162-177. <https://doi.org/10.1108/14637150610657512>
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: *European Management Journal*, 25(5), 395-410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hagel, J. (1999). Net gain: Expanding markets through virtual communities. *Journal of Interaktive Marketing*, 13(1), 55-65.
- Hartleb, V. (2009). Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement. In D. Ahlert, U. Creusen, T. Ehrmann, & G. Olesch (Hrsg.), *Brand Community Management* (1. Auflage). Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8333-6>

- Heinrich, H., & Nandhini, R. (2018). Customer Experience Management. In F. Keuper, M. Schomann, L. I. Sikora, & W. Rimon (Hrsg.), *Disruption und Transformation Management* (S. 343-355). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19131-3>
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). VS, Verl. für Sozialwiss.
- Helfferrich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 875-892). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8\\_55](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_55)
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140. <https://doi.org/10.1086/208906>
- Huangfu, Z., Ruan, Y., Zhao, J., Wang, Q., & Zhou, L. (2022). Accessing the Influence of Community Experience on Brand Loyalty Toward Virtual Brand Community: Developing Country Perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 865646. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.865646>
- Jain, R., Aagja, J., & Bagdare, S. (2017). Customer experience - a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642-662. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>
- Janneck, M., Finck, M., & Oberquelle, H. (2005). Soziale Identität als Motor der Technologieaneignung in virtuellen Gemeinschaften (Social Identity as an Agent of Technology-Use Mediation in Virtual Communities). *i-com*, 4(2), 22-28. <https://doi.org/10.1524/icom.2005.4.2.22>
- Kaur, H., Paruthi, M., Islam, J., & Hollebeek, L. D. (2020). The Role of Brand Community Identification and Reward on Consumer Brand Engagement and

- Brand Loyalty in Virtual Brand Communities. *Telematics and Informatics*, 46, 1-28. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2019.101321>
- Kelle, U., & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (2., überarbeitete Auflage). VS Verlag.
- Kreutzer, R. T. (2018). Customer Experience Management – wie man Kunden begeistern kann. In A. Rusnjak & D. R. A. Schallmo (Hrsg.), *Customer Experience im Zeitalter des Kunden: Best Practices, Lessons Learned und Forschungsergebnisse*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18961-7>
- Krüger, D., Parchmann, I., & Schecker, H. (Hrsg.). (2014). *Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-37827-0>
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 501-516). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_32)
- Kuckartz, U. (2014). Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>
- Leeflang, P. S. H., Spring, P. N., Van Doorn, J., & Wansbeek, T. (2013). Identifying the direct mail-prone consumer. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 23(2), 175-195. <https://doi.org/10.1080/21639159.2012.760923>

- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.  
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Libai, B., Bolton, R., Bügel, M. S., de Ruyter, K., Götz, O., Risselada, H., & Stephen, A. T. (2010). Customer-to-Customer Interactions: Broadening the Scope of Word of Mouth Research. *Journal of Service Research*, 13(3), 267-282.  
<https://doi.org/10.1177/1094670510375600>
- Malhotra, R., Massoudi, M., & Jindal, R. (2022). An alumni-based collaborative model to strengthen academia and industry partnership: The current challenges and strengths. *Education and Information Technologies*, 1-27.  
<https://doi.org/10.1007/s10639-022-11276-1>
- McAlexander, J. H., & Koenig, H. F. (2001). University Experiences, the Student-College Relationship, and Alumni Support. *Journal of Marketing for Higher Education*, 10(3), 21-44. [https://doi.org/10.1300/J050v10n03\\_02](https://doi.org/10.1300/J050v10n03_02)
- McAlexander, J. H., Koenig, H. F., & Schouten, J. W. (2005). Building a University Brand Community: The Long-Term Impact of Shared Experiences. *Journal of Marketing for Higher Education*, 14(2), 61-79.  
[https://doi.org/10.1300/J050v14n02\\_04](https://doi.org/10.1300/J050v14n02_04)
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building Brand Community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38-54.  
<https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.38.18451>
- McMillan, D. W., & Chavis, D. M. (1986). Sense of Community: A Definition and Theory. *American Journal of Community Psychology*, 14 (1), 6-23.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, R0702G, 1-11.

- Moorman, C. (2021). The CMO Survey. [https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2021/02/The\\_CMO\\_Survey-Highlights\\_and\\_Insights\\_Report-February-2021.pdf](https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2021/02/The_CMO_Survey-Highlights_and_Insights_Report-February-2021.pdf)
- Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432. <https://doi.org/10.1086/319618>
- Muñiz Jr., A. M., & Schau, H. J. (2005). Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 737-747. <https://doi.org/10.1086/426607>
- Obst, P. L., White, K. M., Mavor, K. I., & Baker, R. M. (2011). Social Identification Dimensions as Mediators of the Effect of Prototypicality on Intergroup Behaviours. *Psychology*, 02(05), 426-432. <https://doi.org/10.4236/psych.2011.25066>
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 98407, 97-105.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J., & Beitelspacher, L. S. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, 91(2), 358-369. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.007>
- Rattanamethawong, N., Sinthupinyo, S., & Chandrachai, A. (2018). An innovation model of alumni relationship management: Alumni segmentation analysis. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(1), 150-160. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2017.02.002>

- Renner, K.-H., & Jacob, N.-C. (2020). *Das Interview: Grundlagen und Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Springer Berlin Heidelberg.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-60441-0>
- Rohlmann, A., & Wömpener, A. (2009). Alumni Relationship Management als Erfolgsfaktor im Wettbewerb der Hochschulen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 79(4), 473-501. <https://doi.org/10.1007/s11573-009-0230-4>
- Schwägerl, C. (2016). *Alumni-Netzwerke von Unternehmen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13620-8>
- Sliep, C., & Marnewick, C. (2020). The quest in delivering quality IT services: The case of a higher education institution. *Education and Information Technologies*, 25(6), 4817-4844. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10198-0>
- Snijders, I., Wijnia, L., Rikers, R. M. J. P., & Loyens, S. M. M. (2019). Alumni loyalty drivers in higher education. *Social Psychology of Education*, 22(3), 607-627. <https://doi.org/10.1007/s11218-019-09488-4>
- Strübing, J. (2014). *Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatistischen Forschungsstils*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19897-2>
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.
- Tönnies, F. (2012). Gemeinschaft und Gesellschaft. In F. Tönnies, *Studien zu Gemeinschaft und Gesellschaft* (S. 231-255). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-94174-5\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-531-94174-5_13)
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

Wellman, B., Salaff, J., Dimitrova, D., Garton, L., Gulia, M., & Haythornthwaite, C.

(1996). *Computer Networks as Social Networks: Collaborative Work, Telework, and Virtual Community*.

## **8 Anhang**

Aus Datenschutzgründen befinden sich die folgenden Dateien in einer separaten Datei:

- Interviewleitfaden
- Transkripte Experteninterviews